

SUSTAINABILITY PEOPLE REPORT

DER GEHALTS- UND STIMMUNGSREPORT
FÜR NACHHALTIGKEITSMANAGER:INNEN



Ein Wirkungsprojekt von



in Zusammenarbeit mit



STILLSTAND IST KEINE OPTION. DIE TRANSFORMATION WIRD VON EUCH GESTALTET.

Nachhaltigkeit in Unternehmen ist weder ein Selbstläufer noch ein statisches Spielfeld. Zwischen regulatorischen Turbulenzen, wirtschaftlicher Unsicherheit und sich wandelnden Erwartungen der Stakeholder entsteht ein Spannungsfeld, in dem Nachhaltigkeitsverantwortliche täglich agieren, diskutieren, überzeugen, vermitteln, lernen – und dabei immer wieder an ihre Grenzen stoßen und über sich hinauswachsen.

Bei all den Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement darf der Blick auf jene nicht verloren gehen, die die Transformation in den Unternehmen täglich vorantreiben.

Der Sustainability People Report 2025 steht genau dafür: Er macht die individuellen Themen der Menschen sichtbar, die diese Transformation tragen – und spürt in ihre Realität hinein. Ihre Stimmungslagen, Wünsche, Karrierepfade, Gehälter, Verantwortungsbereiche und Ressourcenausstattungen werden greifbar.

Der Report bietet Orientierung in einer Zeit, in der sich die Spreu vom Weizen trennt: Während einige Unternehmen aufbauen und vorangehen, verharren andere im Stillstand oder ziehen sich zurück. Die Schere geht auseinander – und genau deshalb braucht es gute Daten für kluge Köpfe.

Wir sagen Danke – an 593 Nachhaltigkeitsverantwortliche, die ihre Einblicke und Erfahrungen in diese Erhebung eingebracht haben. Besonderer Dank gilt Haufe und EY für die hervorragende Zusammenarbeit sowie Dr. Manuel Reppmann für seine wegweisende, praxisorientierte Forschung. Gemeinsam machen wir diesen Report zu dem, was er ist: ein realistisches, differenziertes und handlungsleitendes Bild der rund 8.500 Nachhaltigkeitsverantwortlichen in deutschen Unternehmen.

Wir laden Sie herzlich ein, sich inspirieren zu lassen – von Zahlen, von Perspektiven und vor allem von den Menschen, die diesen Wandel gestalten.

INHALT

- 04 Sustainability People Pulse
- 06 Gehalt im Nachhaltigkeitsmanagement
- 09 Auf- und Ausbau des Nachhaltigkeitsmanagements
in Unternehmen
- 18 Nicht-finanzielle Leistungen
- 19 Arbeitsbelastung, Zufriedenheit und Jobplanung
- 23 Zusammenfassung und Ausblick
- 24 Über die Studie

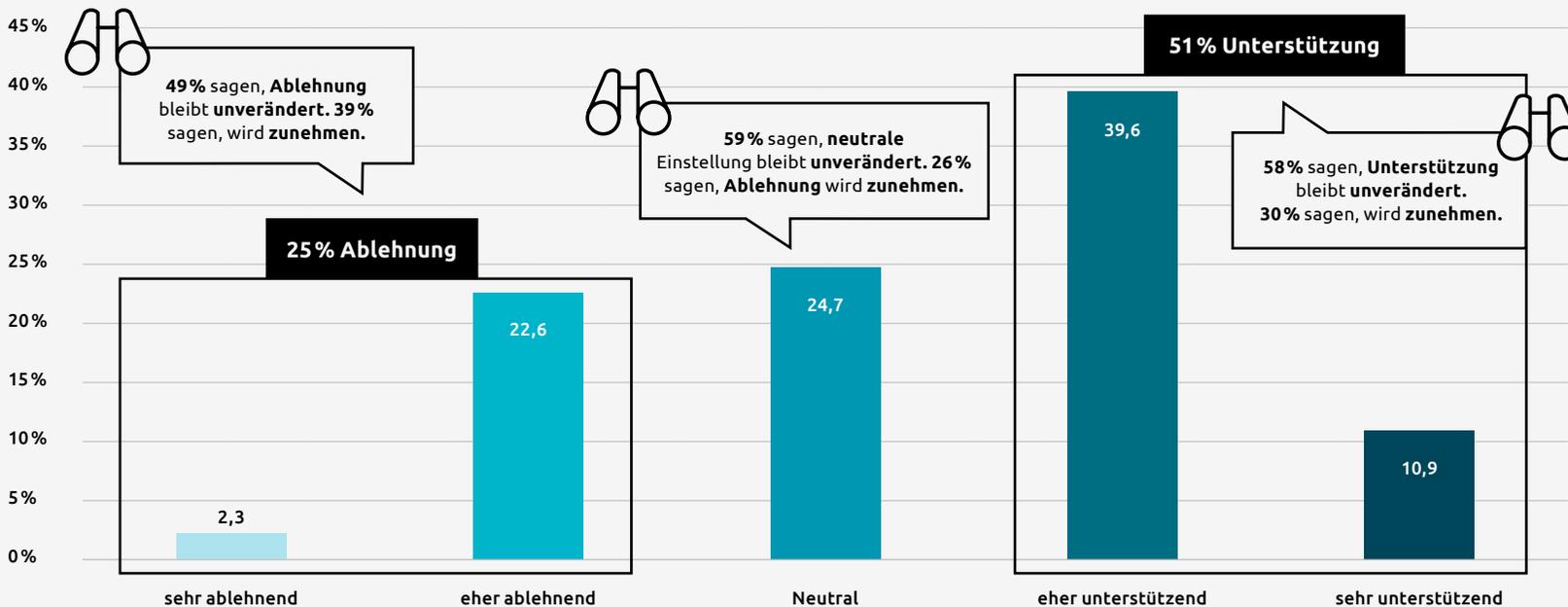
SUSTAINABILITY PEOPLE PULSE: GESCHÄFTSFÜHRUNGEN UNTERSTÜTZEN NACHHALTIGKEIT – ABER DIE KLUFT WÄCHST

Wir präsentieren den „Sustainability People Pulse“. Dieser Puls-Check misst den Veränderungswillen der Geschäftsführung, das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen. Der Pulse wird die Einstellung von Geschäftsleitungen zum Thema Nachhaltigkeit künftig in regelmäßigen Zeitabständen erfassen, und damit aufzeigen, wie groß der Transformationswille der Geschäftsführung aus Sicht der Nachhaltigkeitsverantwortlichen ist. Ähnlich wie der ifo-Geschäftsklimaindex zeigt der Pulse mit wenigen, gezielten Fragen ein aktuelles und in naher Zukunft erwartetes Stimmungsbild. Analog dazu werden Nachhaltigkeitsberater:innen befragt, wie die aktuelle und erwartete Nachfrage nach nachhaltigkeitsbezogenen Beratungsdienstleistungen ist.

DIE ERSTE PULS-MESSUNG

Ähnlich wie beim ifo-Geschäftsklimaindex wird der Sustainability People Pulse ein Mittelwert aus den Salden der aktuellen und der erwarteten Lage sein – jeweils für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen und Nachhaltigkeitsberatungen. Da bisher keine Zeitreihendaten vorliegen, zeigen die folgenden Auswertungen noch nicht den aggregierten Puls selbst, sondern die Ergebnisse der Einzelfragen, aus denen sich dieser künftig zusammensetzen wird.

SUSTAINABILITY PEOPLE PULSE: WIE STEHT DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DEM THEMA NACHHALTIGKEIT GEGENÜBER?



Wortlaut der Fragen

Wie steht die Geschäftsführung Deiner Wahrnehmung nach aktuell dem Thema Nachhaltigkeit in Deinem Unternehmen gegenüber?

Wie glaubst Du, wird sich die Einstellung der Geschäftsführung in Deinem Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit gegenüber in den nächsten 6 Monaten entwickeln?

Abbildung 1 Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit aus Sicht von Nachhaltigkeitsmanager:innen – aktuell und Ausblick (Erwartung in 6 Monaten). N=469.

Aktuell wird das Thema Nachhaltigkeit bei der Hälfte der Unternehmen (51 Prozent) von der Geschäftsführung unterstützt, wie in Abbildung 1 dargestellt. Diese Einschätzung dürfte sich in naher Zukunft kaum ändern: 58 Prozent der Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die ihre Geschäftsführung als (sehr) unterstützend wahrnehmen, gehen davon aus, dass diese Haltung in den nächsten sechs Monaten bestehen bleibt. Ähnlich stabil scheint die Einstellung auch bei neutral oder ablehnend eingestellten Geschäftsführungen zu sein – hier erwarten 59 Prozent bzw. 49 Prozent keine Veränderung.

Gleichzeitig deutet sich an, dass sich die beiden gegensätzlichen Lager – also Unterstützer und Ablehner – weiter auseinanderentwickeln. 30 Prozent der befragten Nachhaltigkeitsverantwortlichen

mit einer eher unterstützenden Geschäftsführung gehen davon aus, dass die Zustimmung zu dem Thema (weiter) zunehmen wird. Gleichzeitig rechnen 39 Prozent derjenigen mit ablehnender Geschäftsführung mit einer weiteren Zunahme der ablehnenden Haltung.

Besonders hoch ist der in Abbildung 2 gezeigte Anteil der Unterstützer in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden (59 Prozent). In größeren Unternehmen mit 501 bis 5.000 Mitarbeitenden liegt er bei 50 Prozent, in sehr großen Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden nur noch bei 41 Prozent.

SUSTAINABILITY PEOPLE PULSE: UNTERSCHIEDUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

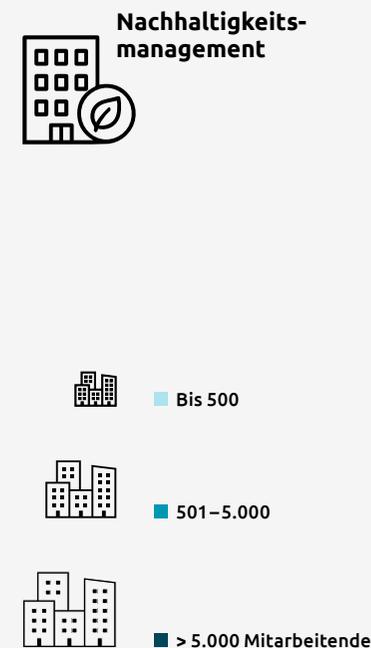
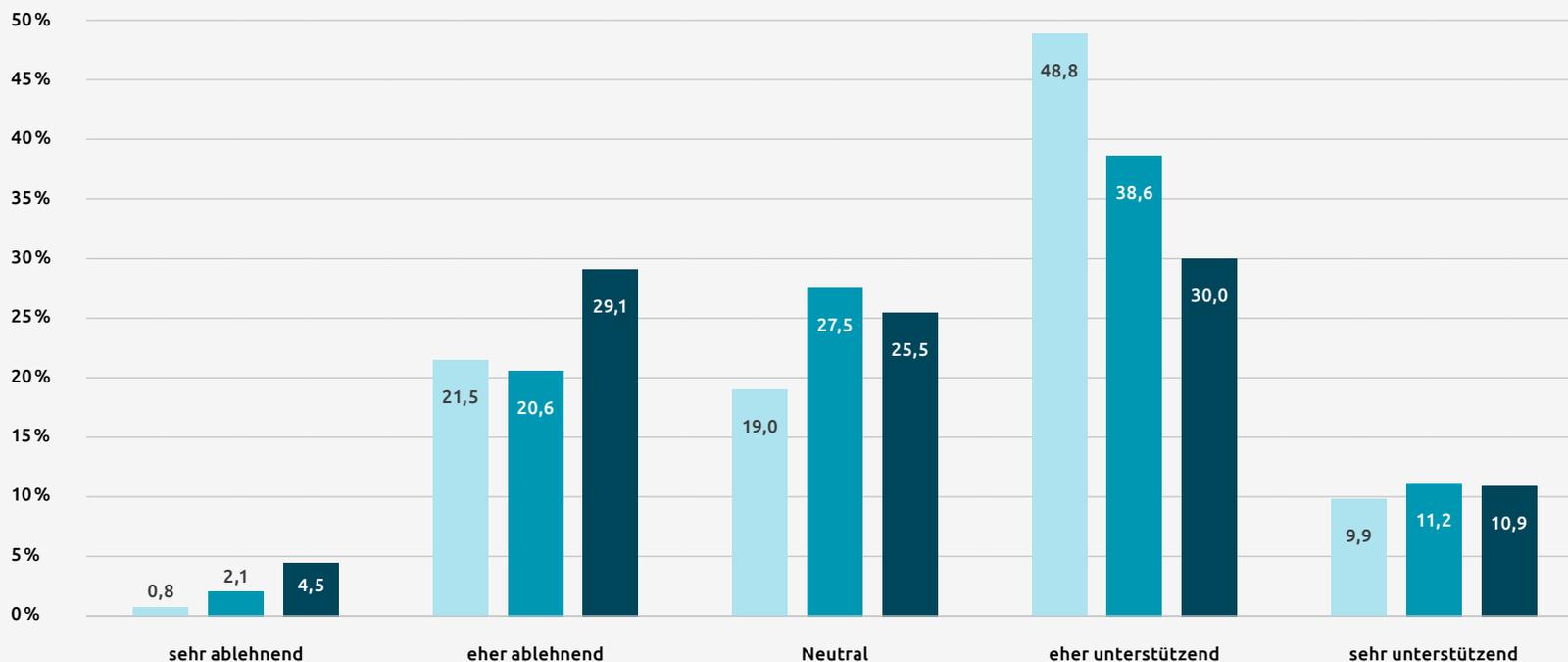


Abbildung 2 Aktuelle Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit aus Sicht von Nachhaltigkeitsmanager:innen – nach Unternehmensgröße. N=469.

GEHÄLTER STEIGEN – NEUEINSTEIGER PROFITIEREN ÜBERDURCHSCHNITTLICH

Das mittlere Brutto-Jahresgehalt (Median) inklusive möglichem variablen Anteil der befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen in Deutschland liegt bei 76.000 Euro (Abbildung 3). Das bedeutet, dass die eine Hälfte weniger und die andere Hälfte mehr als 76.000 Euro verdient. Das untere Quartil (die 25 Prozent-Marke) liegt bei 60.500 Euro und drückt aus, dass 25 Prozent der Befragten weniger als 60.500 Euro verdienen und 75 Prozent mehr. Entsprechend umgekehrt verhält es sich für das obere Quartil, welches bei 95.000 Euro Jahresgehalt liegt (nicht in Abbildung 3 abgebildet).

Im Vergleich zum Vorjahr ist das Median-Gehalt im Nachhaltigkeitsbereich insgesamt um 4.000 Euro angestiegen (+5,5 Prozent). Blickt man auf die Mittelwerte ist der Gehaltszuwachs mit +2.926 Euro (3,7 Prozent) etwas geringer. Das Gehaltsniveau auf dem deutschen Arbeitsmarkt insgesamt ist 2024 mit 2 Prozent vergleichsweise weniger stark gewachsen (Durchschnittsgehalt 2023: 49.214 Euro 2024: 50.239 Euro).¹

Der systematische Vergleich mit Gehältern anderer Berufsgruppen ist nicht Teil dieser Studie und aufgrund unterschiedlicher Stichproben-Eigenschaften (Alter, Geschlecht, etc.) nicht verlässlich möglich. Interessierte können sich aber in gängigen Gehaltsreports selbst ein Bild machen. Zum Beispiel werden dort Bruttojahresgehälter inklusive möglichem variablen Anteil für IT-Projektmanager:innen im Mittel mit 68.500 Euro berichtet. Produkt-Manager:innen erhalten 66.500, Recruiting-Manager:innen 52.500 Euro, Marketingmanager:innen 50.500 Euro, und Eventmanager:innen 43.750 Jahresgehalt.²

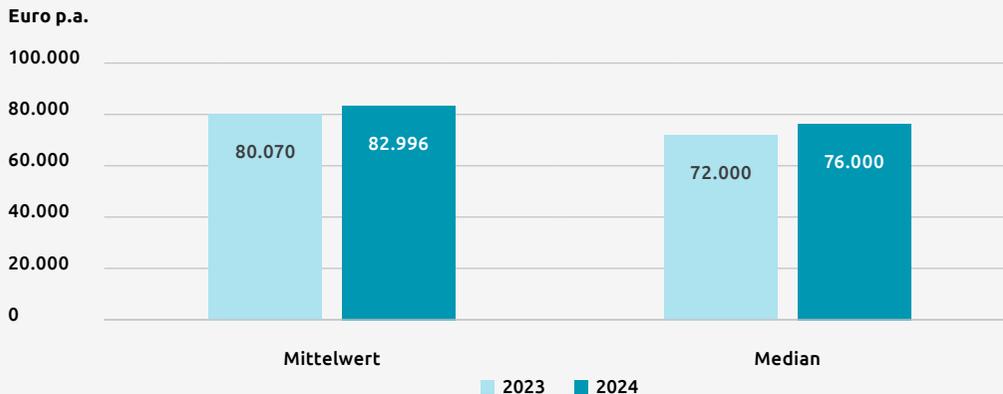


Abbildung 3 Jahresvergleich: Jahresgehalt von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen (in Euro, vor Steuern und Abgaben inkl. möglichem variablen Anteil). N=363.

¹ kununu Gehaltscheck (2025)

² Stepstone (2025); ähnliche Ergebnisse: kununu (2025)

Anzahl Jahre beruflich im Nachhaltigkeitsbereich	Solo-Abteilung		Teammitglied		Abteilungsleitung		Insgesamt		Veränderung zum Vorjahr
	25%	75%	25%	75%	25%	75%	25%	75%	
< 2 Jahre	63.250 ⁽³⁴⁾	72.300	60.000 ⁽²⁹⁾	82.000	74.000 ⁽⁸⁾	83.000	63.500 ⁽⁷¹⁾	80.000	+5,8%
2–5 Jahre	65.000 ⁽⁶⁹⁾	79.500	68.000 ⁽⁶⁷⁾	80.000	83.500 ⁽³⁴⁾	118.500	70.000 ⁽¹⁷⁰⁾	85.000	+6,7%
> 5 Jahre	83.000 ⁽³⁰⁾	100.000	86.500 ⁽³²⁾	100.000	105.000 ⁽⁶⁰⁾	138.750	90.000 ⁽¹²²⁾	118.500	

Abbildung 4 Gehalt von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen in 2024 nach Berufserfahrung im Nachhaltigkeitsbereich und Rolle im Unternehmen. Hinweise: Gezeigt wird das 25%-, 50%- (Median) und 75%-Quartil. Die in hellgrau gezeigte Zahl zeigt die Anzahl der Personen, für die in der jeweiligen Kategorien Daten vorliegen. N=363.

EINSTEIGER:INNEN MIT WENIG ERFAHRUNG IM NACHHALTIGKEITSBEREICH PROFITIEREN DURCHSCHNITTLICH STÄRKER VON GEHALTSANSTIEG

Die Höhe des Gehalts wird durch verschiedene Kriterien bestimmt. Abbildung 4 zeigt, dass ein:e Berufseinsteiger:in im Nachhaltigkeitsbereich (< 2 Jahre Nachhaltigkeitserfahrung) als Teammitglied in einer Nachhaltigkeitsabteilung im Mittel 63.250 Euro pro Jahr vor Steuern und Abgaben inklusive möglichem variablen Anteil verdient, während eine erfahrene Abteilungsleitung (> 5 Jahre Nachhaltigkeitserfahrung) 105.000 Euro erhält. Eine vergleichbar erfahrene Person, die Nachhaltigkeit allein im Unternehmen verantwortet, erzielt im Schnitt 83.000 Euro Jahresgehalt. Während die Gehälter von Personen mit bis zu 5 Jahren Berufserfahrung im Nachhaltigkeitsbereich zwischen 5,8 und 6,7 % von 2023 auf 2024 anstiegen, konnte in den Daten von vergleichsweise erfahrenen Personen, die an dieser Studie teilgenommen haben, kein Gehaltsanstieg gemessen werden.

Neben der Erfahrung im Nachhaltigkeitsbereich unterscheiden sich Nachhaltigkeitsmanager:innen auch hinsichtlich ihrer Berufserfahrung, die sie in anderen Bereichen erworben haben. So kann man beispielsweise zwischen Berufseinsteigern, erfahrenen Quereinsteigern im Nachhaltigkeitsbereich, sowie erfahrenen Nachhaltigkeitsmanager:innen unterscheiden. Abbildung 5 zeigt die Gehaltsunterschiede zwischen diesen Gruppen. Erfahrene Nachhaltigkeitsmanager:innen in unserer Stichprobe verdienen demnach im Mittel 42.000 Euro pro Jahr mehr als erfahrene Quereinsteiger:innen (die Differenz aus 115.000 und 73.000; entspricht +57 Prozent).

GEHÄLTER IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN ZIEHEN STÄRKER AN

Des Weiteren zeigt die Studie, dass Nachhaltigkeitsmanager:innen in großen Unternehmen (501–5.000 Mitarbeitende) und sehr großen Unternehmen (> 5.000) im Mittel 75.000 bzw. 89.000 Euro

pro Jahr verdienen. Damit liegt das Gehalt in größeren Unternehmen klar über dem in kleinen bis mittelgroßen Unternehmen (bis 500 Mitarbeitende) – hier beträgt es 65.000 Euro (Abbildung 6). Der Vergleich der Gehaltsdaten aus dem Jahr 2024 und dem Jahr 2023 zeigt, dass die Gehälter für Personen im Nachhaltigkeitsmanagement vor allem in kleinen bis mittleren Unternehmen (+8,3 Prozent) sowie großen Unternehmen (+7,1 Prozent) gestiegen sind. Die Gehaltsangaben aus sehr großen Unternehmen zeigen im Mittel hingegen einen leichten Rückgang (-2,2 Prozent).

Auch der geografische Umfang der Tätigkeit (regional, national, international) wirkt sich auf das mögliche Gehalt aus. Signifikante Gehaltsunterschiede in Abhängigkeit von der Branche oder der Spezialisierung (Allrounder vs. Themenspezialisten) gibt es hingegen nicht.

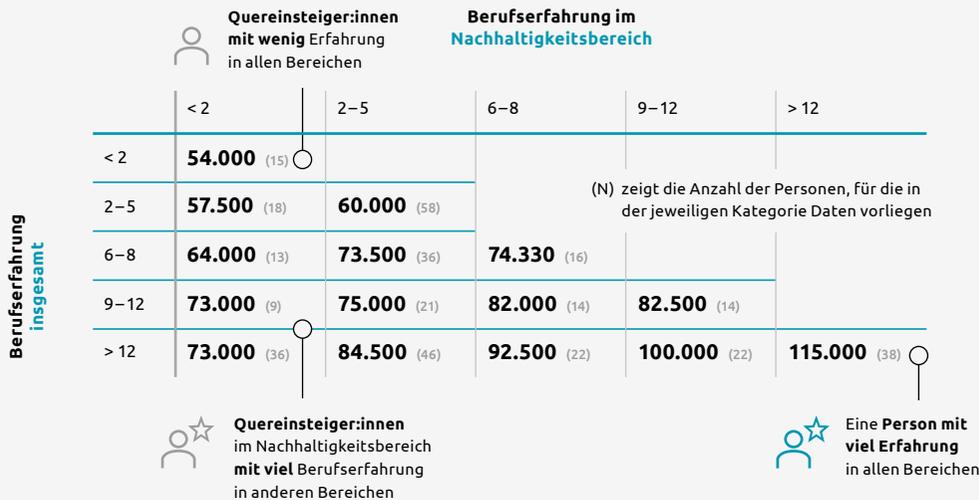


Abbildung 5 Gehalt von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen in 2024 nach Berufserfahrung insgesamt und Berufserfahrung im Nachhaltigkeitsbereich. Hinweise: Median-Gehälter von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen in Deutschland. N=358.



* Ob das Gehalt in großen Unternehmen tatsächlich gesunken ist, lässt sich aufgrund der geringfügigen Veränderung zum Vorjahr und der gleichzeitig begrenzten Stichprobengröße nicht sicher sagen. Solche kleinen Unterschiede können auch zufällig gemessen werden und sollten daher mit Vorsicht interpretiert werden.

Abbildung 6 Gehalt von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen in 2024 nach Unternehmensgröße und Rolle im Unternehmen. Hinweise: Gezeigt wird das 25%-, 50%- (Median) und 75%-Quartil von Vollzeit-Nachhaltigkeitsmanager:innen in Deutschland. N=358.

WIE VERWENDE ICH DIE GEHALTSANGABEN ZUR GEHALTSFINDUNG?



Das Gehalt wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Unter anderem spielen die Berufserfahrung allgemein sowie im Nachhaltigkeitsbereich, Personalverantwortung und Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle. Eine Aufteilung der Stichprobe unter gleichzeitiger Anwendung all dieser Faktoren führt zu sehr kleinen und nicht mehr aussagekräftigen Gruppen. Daher haben wir in den Auswertungen höchstens zwei Faktoren gleichzeitig kombiniert. Möchten Sie zur Gehaltsfindung aber mehr als zwei Faktoren einfließen lassen, bietet sich die **Annäherung an ein marktübliches Gehalt** über die Kombination der Datenpunkte an.

BEISPIEL Wir nehmen Abbildung 4 als Ausgangspunkt. Eine Person mit 2–5 Jahren Erfahrung im Nachhaltigkeitsbereich als Teammitglied verdient im Median 68.000 Euro im Jahr, innerhalb der Spanne von 58.000 (25%-Quartil) bis 80.000 (75%-Quartil). Arbeitet die Person in einem mittelgroßen bis großen Unternehmen (501–5000 Mitarbeitende), zeigt Abbildung 6, dass der Median für Teammitglieder bei 71.000 Euro liegt. Also scheint ein Brutto-Jahresgehalt inklusive möglichem variablen Anteil zwischen 68.000 und 71.000 Euro pro Jahr tendenziell ein guter Referenzwert zu sein.

Wenn diese Person allerdings bisher keine Berufserfahrung aus anderen Bereichen mitbringt, ist das Mediangehalt mit 60.000 Euro geringer als bei Personen mit viel Vorerfahrung (wie aus Abbildung 5 abzulesen ist). Da die 60.000 Euro unter den zuvor genannten 68.000 und 71.000 Euro liegen, könnte im Ergebnis das marktübliche Gehalt der Person zwischen dem unterem 25%-Quartil und dem Median in Abbildung 4 verortet werden, also zwischen 58.000 und 68.000 Euro pro Jahr.

KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN BAUEN RESSOURCEN AUS – DIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN UNTERNEHMEN WACHSEN

Über viele Jahre hinweg lauteten die Überschriften zahlreicher Studien zur Entwicklung der Nachhaltigkeit in Unternehmen sehr ähnlich: „Nachhaltigkeit gewinnt weiter an Bedeutung“. Immer mehr Unternehmen – über alle Größenklassen hinweg – haben Nachhaltigkeit strategisch und operativ verankert und ihr Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend professionalisiert.³ Dies zeigte sich auch in der Einrichtung von Prozessen, Budgets und Stellen.

Seit Anfang 2025 haben sich die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen jedoch spürbar verändert. Das Omnibus-Verfahren zur Änderung der Offenlegungspflichten nachhaltigkeitsbezogener Informationen in der Unternehmensberichterstattung führte in vielen Unternehmen zu erheblicher Planungsunsicherheit. Gleichzeitig haben sich makroökonomische Unsicherheiten, geopolitische Spannungen sowie zunehmende Handels- und Zollkonflikte verschärft, wodurch zahlreiche Entscheidungsträger:innen in Unternehmen unter großem Druck stehen.



Die personelle und budgetäre Ausstattung bei Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden ist stark gewachsen. Bei größeren Unternehmen zeigt sich ein differenziertes Bild.

³ Sustainability Transformation Monitor (2025)

**STABILITÄT, ZUWACHS UND GRÖSSER WERDENDE UNTERSCHIEDE
BEI PERSONELLEN RESSOURCEN**

Die diesjährige Erhebung zeigt, dass die durchschnittliche Anzahl an Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für das Thema Nachhaltigkeit in allen Unternehmensgrößenklassen entweder stabil geblieben oder gestiegen ist (Abbildung 7).

Besonders bemerkenswert ist dabei der Anstieg in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden. Hier erhöhte sich der Median um 0,5 auf nunmehr 1,5 VZÄ – ein Anstieg um 50 Prozent. Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte aller Werte liegt und daher robuster gegenüber der Verzerrung durch Ausreißer ist. Der Mittelwert – der stärker durch Extremwerte beeinflusst werden kann – stieg absolut gesehen noch stärker, von zuvor 1,8 auf aktuell 2,7 VZÄ. Der Unterschied zwischen Median und Mittelwert zeigt folgendes:

- Mittelwert: Eine vergleichsweise kleine Anzahl an Unternehmen mit vergleichsweise hohen VZÄ-Werten treibt den Mittelwert nach oben.
- Median: Die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen baut zusätzliche personelle Ressourcen im Nachhaltigkeitsmanagement auf.

In großen (501–5.000 Mitarbeitende) und sehr großen Unternehmen (> 5.000 Mitarbeitende) bleibt die Anzahl an VZÄ im Nachhaltigkeitsmanagement gemessen am Median konstant. Dieser liegt wie auch im Vorjahr bei 2 VZÄ bzw. 6 VZÄ. Ähnlich wie bei den kleinen und mittleren Unternehmen fallen aber auch hier Median und Mittelwerte erkennbar auseinander. Der relativ gesehen stärkere personelle Zuwachs bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen passt zu den Ergebnissen anderer Studie, die aufzeigen, dass die Kosten für die CSRD-Implementierung für kleinere Unternehmen verhältnismäßig gesehen um ein vielfaches höher sind als für größere Unternehmen.⁴

Auffällig ist, dass sich in allen Unternehmensgrößenklassen die Standardabweichung gegenüber 2025 nahezu verdoppelt hat (nicht in Abbildung 7 gezeigt). Die Standardabweichung gibt an, wie stark die einzelnen Unternehmen innerhalb einer Größenklasse typischerweise vom Mittelwert abweichen bzw. wie stark die Werte im Durchschnitt um den Mittelwert streuen. Je höher die Standardabweichung,

desto verschiedener sind die Unternehmen. Bei Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden ist sie beispielsweise von 1,5 VZÄ im Jahr 2023 auf 4 VZÄ im Jahr 2024 gestiegen. **Der Anstieg verdeutlicht, dass die Unternehmen, auch innerhalb der selben Größenklassen, mittlerweile sehr unterschiedlich in Bezug auf ihre personelle Ausstattung aufgestellt sind.** Einige haben ihr Nachhaltigkeitspersonal innerhalb der letzten 12 Monate ausgebaut, während andere es konstant hielten oder sogar reduzierten. Die Schere zwischen einer minimalen Umsetzung und einem umfangreichen und strukturellen Ausbau des Nachhaltigkeitsmanagements öffnet sich somit zunehmend.

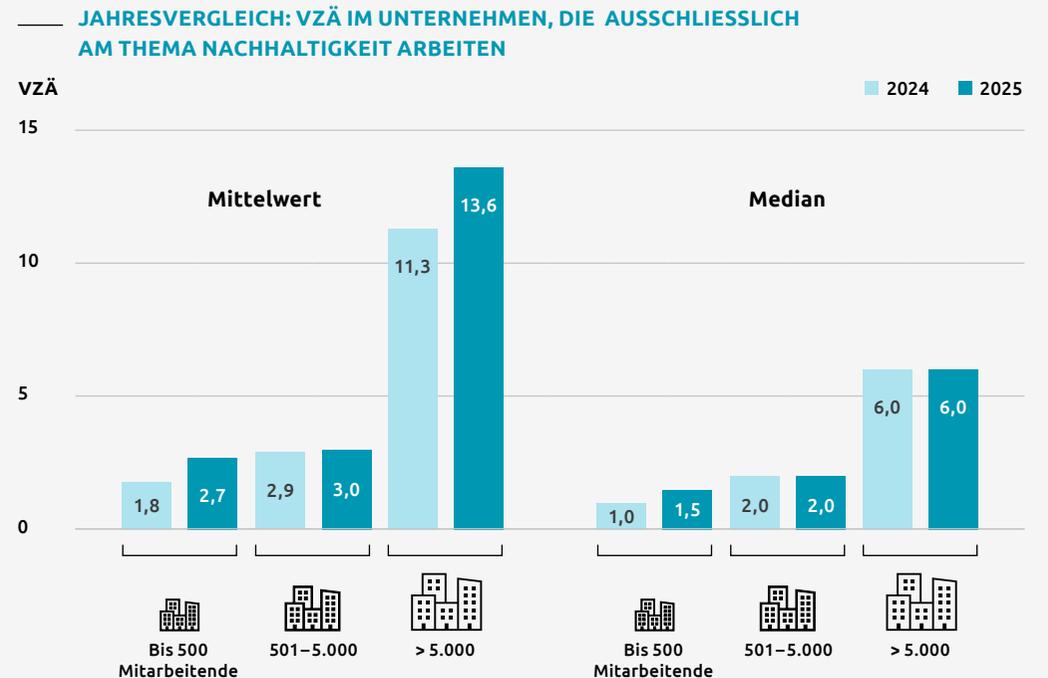


Abbildung 7 Median und Mittelwert der Anzahl an Stellen (in Vollzeitäquivalenten) für das Thema Nachhaltigkeit nach Unternehmensgröße. N=431.

⁴ Sustainability Transformation Monitor (2025)

GROSSE SPANNBREITEN BEI DER ANZAHL AN VOLLZEITÄQUIVALENTEN

Die Anzahl der VZÄ für Nachhaltigkeitsmanagement steigt mit der Unternehmensgröße, ist aber selbst innerhalb der Größenklassen von Unternehmen zu Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich (Abbildung 8). So haben bspw. viele Unternehmen mit 5.001 bis 10.000 Mitarbeitenden zwischen 2,8 (25-Prozent-Quartil) und 8,2 VZÄ (75-Prozent-Quartil) für das Thema Nachhaltigkeit geschaffen. Diese Quartile zeigen, in welchem Bereich die mittleren 50 Prozent der Unternehmen liegen – sie helfen dabei, Ausreißer nach oben oder unten auszublenden und typische Wertebereiche besser einzuordnen. Bei sehr großen Unternehmen (>10.000) reicht die übliche Spannweite sogar von 5 bis 20 VZÄ, wobei der höchste genannte Wert bei 130 VZÄ liegt.

SPANNBREITE: VZÄ NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE, DIE AUSSCHLIESSLICH AM THEMA NACHHALTIGKEIT ARBEITEN

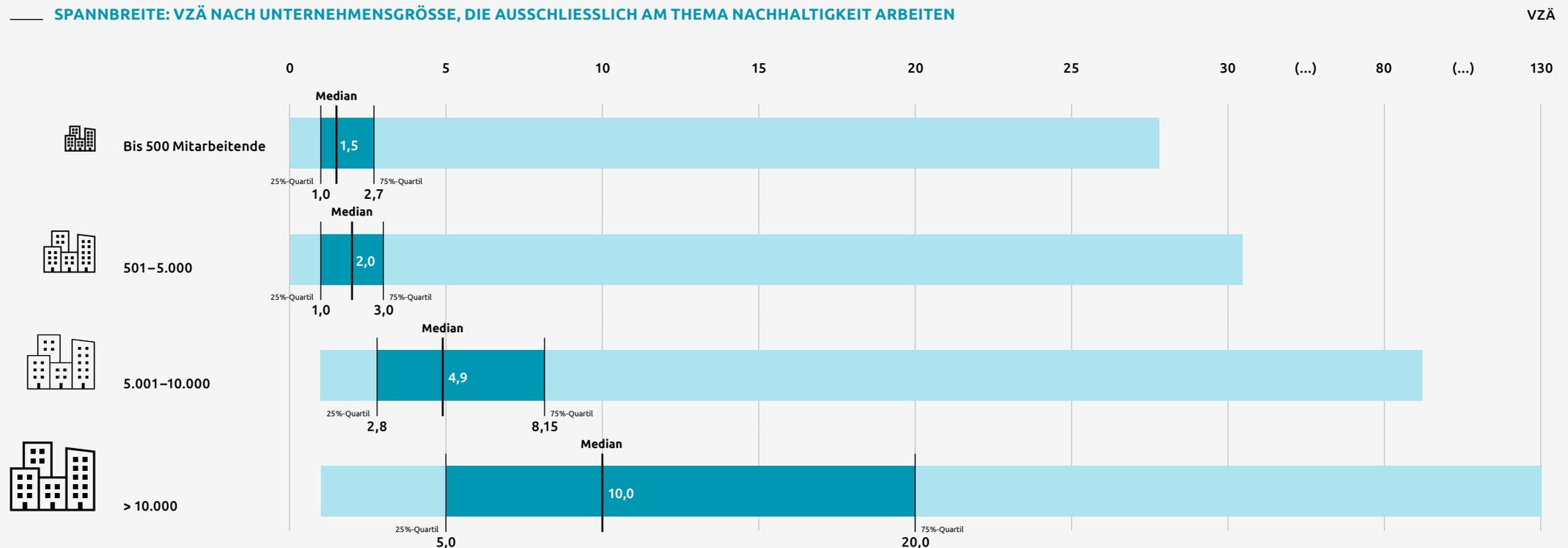


Abbildung 8 Median-Anzahl an Stellen (in Vollzeitäquivalenten) für das Thema Nachhaltigkeit nach Unternehmensgröße. N=401.

GESUCHT UND GEFRAGT: EXPERT:INNEN IN DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG

Auf die Frage „Hast Du in Deiner Rolle im Nachhaltigkeitsbereich eine oder mehrere inhaltliche Spezialisierung(en)?“ (in Abbildung 9) gaben die Nachhaltigkeitsverantwortlichen mit rund 60 Prozent am häufigsten die Nachhaltigkeitsberichterstattung an, gefolgt von „Ich bin Allrounder“ (59 Prozent) und „Projektmanagement und Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen“ (57 Prozent).

Ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensgrößenklassen zeigt (nicht in Abbildung 9 enthalten), dass die Rolle des Allrounders vor allem in kleineren und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden üblich ist (72 Prozent). Das dürfte am hohen Anteil von Solo-Abteilungen in dieser Größenklasse liegen. In großen Unternehmen ist hingegen eine stärkere Spezialisierung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen vorzufinden.

HAST DU IN DEINER ROLLE IM NACHHALTIGKEITSBEREICH EINE ODER MEHRERE INHALTLICHE SPEZIALISIERUNG(EN)?

(Mehrfachantworten möglich)

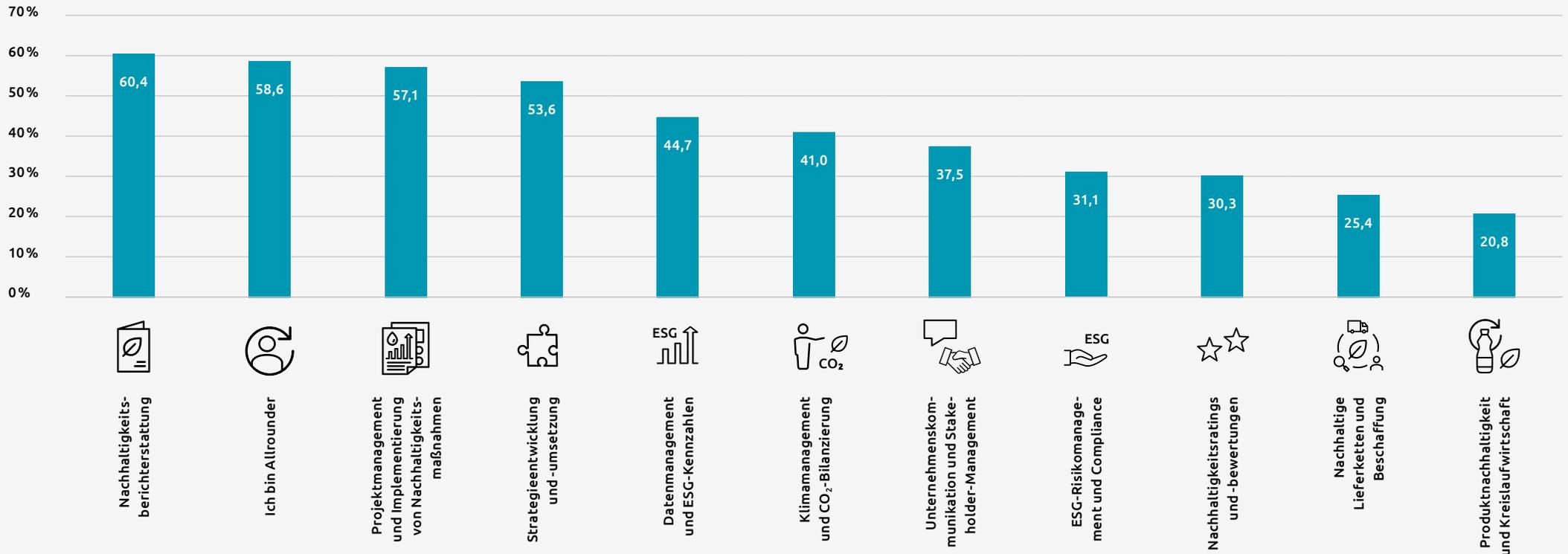


Abbildung 9 Häufigkeit der Rollen im Nachhaltigkeitsmanagement. N=485.



Auffällig ist, dass im Vergleich zu den Angaben in 2024 (Abbildung 10), die Allrounder-Rolle in Unternehmen über alle Größenklassen hinweg rückläufig ist. Das könnte dafür sprechen, dass im Nachhaltigkeitsmanagement aufgrund der großen Themenvielfalt und der zuletzt steigenden personellen Ausstattung, insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (siehe vorheriger Abschnitt), der Trend zu Spezialisierung statt Generalisierung geht.

JAHRESVERGLEICH: DIE ROLLE „ALLROUNDER“ IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

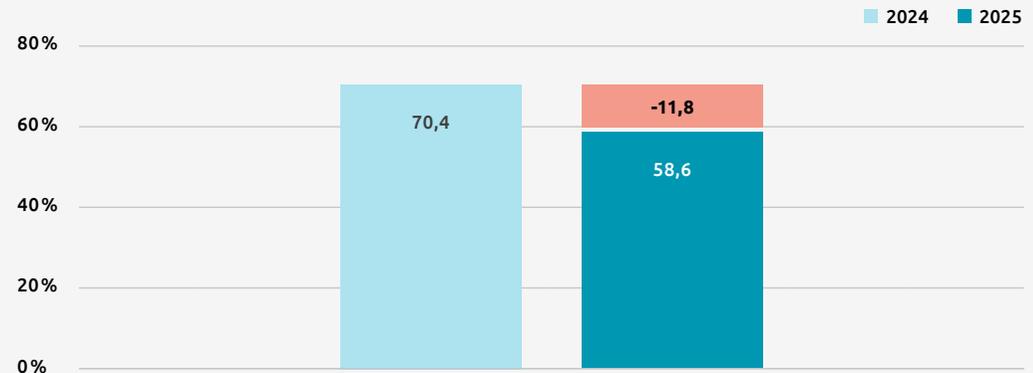


Abbildung 10 Häufigkeit der Rolle „Allrounder“ im Nachhaltigkeitsmanagement in 2025 im Vergleich zu 2024. N=485.

STEIGENDE BUDGETS UND DIE SPREU, DIE SICH VOM WEIZEN TRENNT

Als nächstes wurden die Nachhaltigkeitsmanager:innen gefragt, ob sie ein Budget verantworten, und falls ja, wie hoch dies in 2024 war. Die diesjährigen Ergebnisse in Abbildung 11 zeigen, dass Budgets in den meisten Größenklassen angestiegen sind.

Ähnlich wie bei den personellen Ressourcen (Abbildung 7) ist die Zunahme der verwalteten Budgets bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden besonders deutlich. Der Median zeigt eine Verdopplung von vormals 60.000 Euro für das Geschäftsjahr 2023 auf nun 120.000 Euro für das Geschäftsjahr 2024. Der Median für Budgets in sehr großen Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden stieg um 25 Prozent von 400.000 Euro auf 500.000 Euro, während die Budgets in großen Unternehmen um rund 9 Prozent rückläufig sind. Wie bereits zuvor bei den Ergebnissen der VZÄ-Entwicklung, lässt sich auch hier ein starkes auseinanderfallen von Median und Mittelwert beobachten. Dies deutet darauf hin, dass eine vergleichsweise kleine Anzahl an Unternehmen mit vergleichsweise hohen Budgets den Mittelwert nach oben treibt. Das ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass sich Budgets unterschiedlich zusammensetzen und in einigen Fällen auch Personalkosten beinhalten.

Wie bei den personellen Ressourcen zeigen sich auch bei den Budgethöhen in allen Unternehmensgrößenklassen hohe Standardabweichungen. Das deutet darauf hin, dass Unternehmen auch bei ihren Budgets zunehmend unterschiedliche Ansätze verfolgen – vom Minimalansatz bis hin zu umfassenden finanziellen Aufstockungen.

Die Entwicklung der Budgethöhen zeigt eine stärkere Veränderung, als sie bei der Anzahl der VZÄ im Nachhaltigkeitsmanagement zu beobachten ist. Zwar gibt es einen gewissen Zusammenhang zwischen VZÄ und Budgethöhe, da in Budgets auch Personalkosten enthalten sein können, allerdings fließen in die Budgets in der Regel auch eine Reihe weiterer Kostenpositionen ein, wie das nächste Kapitel zeigt.

Der Vergleich der Antworten der 119 Budgetverantwortlichen für das Jahr 2024 mit denen für das Jahr 2023 ist aus diesem Grund mit Bedacht zu interpretieren, da Budgetzusammensetzungen und -verteilungen in Unternehmen sehr unterschiedlich geregelt sein können und auf diese Unterschiede im vorliegenden Jahresvergleich nicht kontrolliert werden konnte.

JAHRESVERGLEICH: BUDGETHÖHEN (P.A.) IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

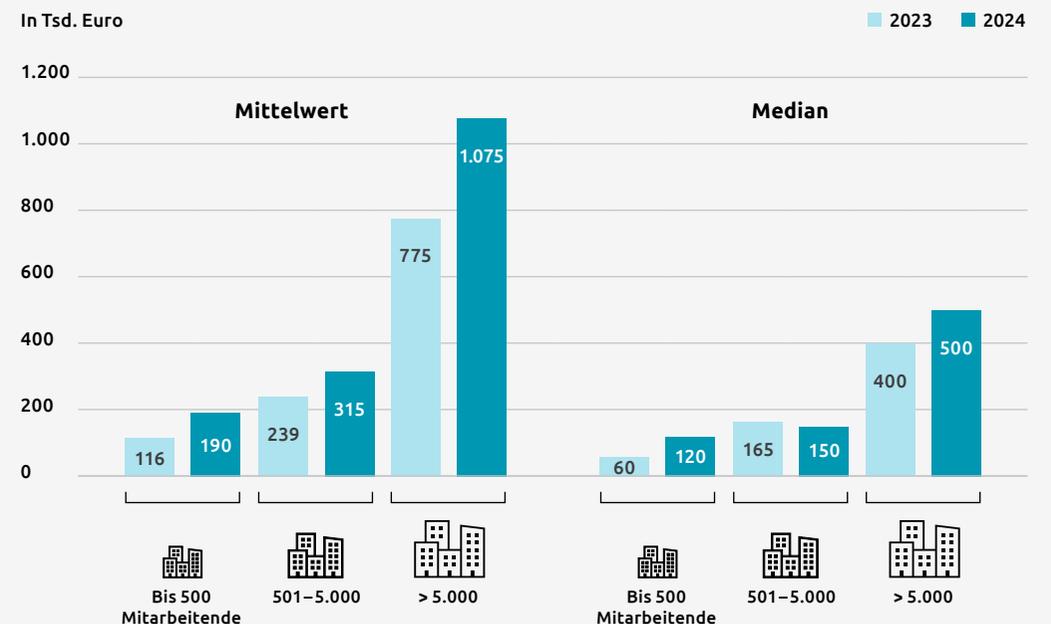


Abbildung 11 Median und Mittelwert der Budgethöhen für das Thema Nachhaltigkeit nach Unternehmensgröße in 2023 und 2024. N=191.

AM HÄUFIGSTEN SIND BERATUNGSKOSTEN IN DEN BUDGETS ENTHALTEN

Die am häufigsten genannten Budgetposten von Budgetverantwortlichen im Nachhaltigkeitsmanagement sind Beratungskosten, gefolgt von Ausgaben für Software, Fort- und Weiterbildung, Konferenzbesuche und Reisekosten (Abbildung 12). Einige Budgetposten sind je nach Unternehmensgröße unterschiedlich häufig enthalten. Zum Beispiel sind Kosten für die Wirtschaftsprüfung sowie Personal bei (sehr) großen Unternehmen häufiger Teil des Budgets als bei kleinen und mittleren Unternehmen.

(Mehrfachauswahl möglich)

BUDGETZUSAMMENSETZUNG IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT (HÄUFIGKEIT DER BUDGETKOMPONENTEN)

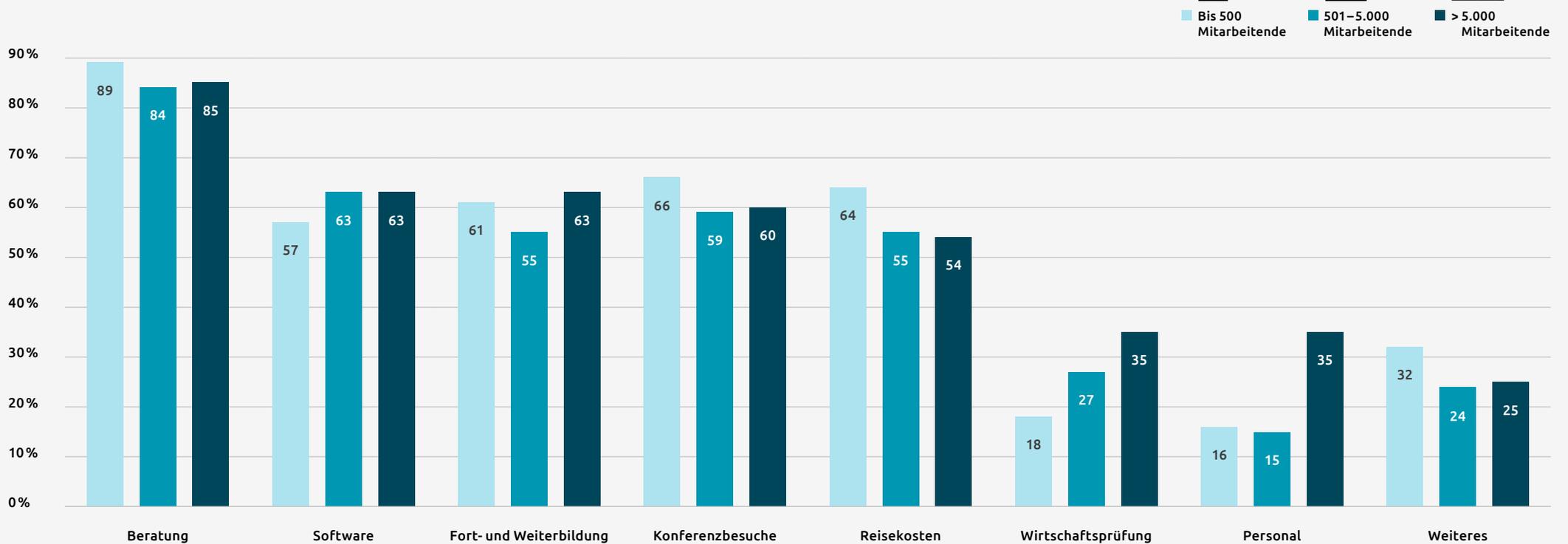


Abbildung 12 Häufigkeit der Nennung von Budgetbestandteilen von Budgetverantwortlichen im Nachhaltigkeitsmanagement in 2024 nach Unternehmensgröße. N=193.

GROSSE BANDBREITE BEI DER HÖHE DER BUDGETS

Die Budgets für Nachhaltigkeitsmanagement steigen grundsätzlich mit der Unternehmensgröße. Um die Vergleichbarkeit der Budgets zu erhöhen, berücksichtigt die Auswertung in Abbildung 13 ausschließlich Budgets ohne Personalkostenanteile. Dennoch bleiben gewisse Unschärfen bestehen, da die befragten Budgetverantwortlichen unterschiedliche Budgetbestandteile berücksichtigen. So zählen einige Verantwortliche beispielsweise Mittel für Opex und Capex zur Umsetzung von Transformationsprojekten, Forschung und Entwicklung, Carbon Taxes und Carbon Removal Certificates sowie Mittel für Spenden und Audits hinzu (erfasst der Antwortkategorie „Weiteres“ in Abbildung 12).

Trotz dieser methodischen Herausforderungen gibt der Blick auf die Medianwerte und Bandbreiten wichtige Anhaltspunkte für die Höhe der Gelder, die Unternehmen (über die Personalkosten hinaus) für das Nachhaltigkeitsmanagement bereitstellen. Ähnlich wie bei den personellen Ressourcen zeigen sich auch hier erhebliche Unterschiede innerhalb einzelner Größenklassen. Große Unternehmen mit 5.001 bis 10.000 Mitarbeitenden verfügen typischerweise über Budgets zwischen 100.000 Euro (25-Prozent-Quartil) und 600.000 Euro (75-Prozent-Quartil). Bei sehr großen Unternehmen (> 10.000 Mitarbeitende) liegen die Budgethöhen noch weiter auseinander. Der Median liegt hier bei 450.000 Euro, die Budgets reichen jedoch von vergleichsweise geringen 75.000 Euro bis hin zu beträchtlichen 3,45 Millionen Euro. Das höchste im Rahmen der Befragung genannte Budget liegt sogar bei rund 5 Millionen Euro.

SPANNBREITE: BUDGETHÖHEN (P.A.) VON BUDGETVERANTWORTLICHEN IM NACHHALTIGKEITSBEREICH

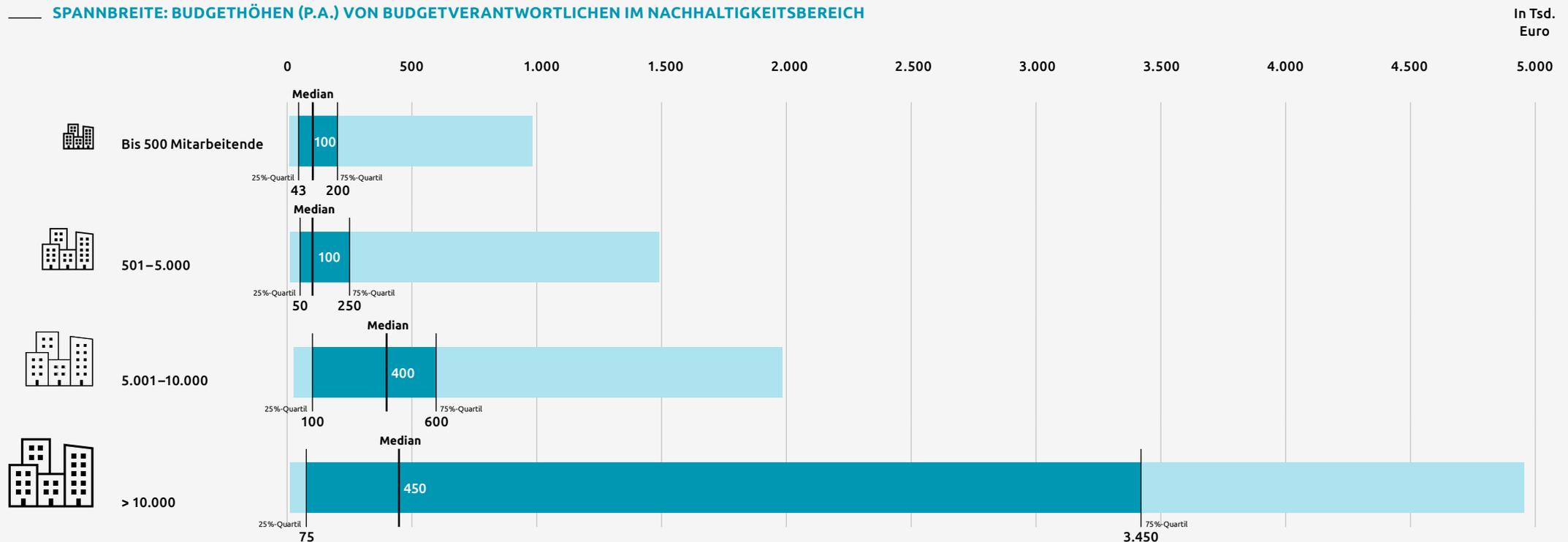


Abbildung 13 Median-Budgethöhen (exkl. Budgets mit Personalkostenbestandteilen) von Budgetverantwortlichen im Nachhaltigkeitsmanagement in 2024 nach Unternehmensgröße. N=152.

GESAMTSCHAU DER KOSTEN FÜR NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Mit welchen Personal- und Budgetkosten muss für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen insgesamt geplant werden? Die erhobenen Daten können bei der Beantwortung dieser Frage helfen und einen indikativen Überblick geben. Abbildung 14 zeigt auf Basis der Ergebnisse dieses Berichts eine Bandbreite möglicher Kosten.

Für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden belaufen sich die geschätzten Kosten auf 185.000 bis 256.000 Euro pro Jahr. In der Größenordnung von 501 bis 5.000 Mitarbeitenden liegen die Kosten bei 185.000 bis 470.000 Euro pro Jahr. Für Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden ergibt sich eine Bandbreite von 983.000 bis 2.411.000 Euro pro Jahr.

Wichtig: Die gezeigten Werte sind nur ein Versuch, Orientierung zu bieten. Gerade für sehr große Unternehmen mit bspw. > 50.000 Beschäftigten ist die Größenklasse > 5001 möglicherweise nicht differenziert genug, um sich sinnvoll einzuordnen. Die in Kapitel 2 erwähnten Standardabweichungen bei der personellen und budgetären Ausstattung verdeutlichen die zunehmenden Unterschiede von Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeitsmanagement. Beachten Sie auch, dass die Komplexität der Budgetzusammensetzung zu Ungenauigkeiten in den Ergebnissen führen kann.

	 bis 500 Mitarbeitende		 501–5.000 Mitarbeitende			 > 5.000 Mitarbeitende		
ANNAHMEN	 Scenario 1: 1 x Solo-Person beschäftigt		 Scenario 1: 1 x Solo-Person beschäftigt			 Scenario 1: 1x Abteilungsleitung und 4x Teammitglied		
	 Scenario 2: 1x Abteilungsleitung und 1x Teammitglied		 Scenario 2: 1x Abteilungsleitung und 1x Teammitglied			 Scenario 2: 1x Abteilungsleitung und 9x Teammitglied		
	 85.400 Euro p.a. für Solo-Person		 85.400 Euro p.a. für Solo-Person			 152.500 Euro p.a. für Abteilungsleitung		
	 70.760 Euro p.a. für Teammitglied		 86.620 Euro p.a. für Teammitglied			 95.160 Euro p.a. für Teammitglied		
	 100.000 Euro Budget p.a. (exkl. Personalkosten)		 100.000 Euro Budget p.a. (exkl. Personalkosten)			 450.000 Euro Budget p.a. (exkl. Personalkosten)		
GESCHÄTZTE KOSTEN (auf Tsd. auf- oder abgerundet)	185.000 Euro p.a.	256.000 Euro p.a.	185.000 Euro p.a.	296.000 Euro p.a.	470.000 Euro p.a.	983.000 Euro p.a.	1.459.000 Euro p.a.	2.411.000 Euro p.a.

Abbildung 14 Ressourcen für Nachhaltigkeitsmanagement. Die hier zugrunde gelegte Angaben sind den Daten dieser Studie entnommen. Verwendet wurden die Median-Gehälter zzgl. 22 % Lohnnebenkosten und Budgets in 2024 für Unternehmen der jeweiligen Größe.

FLEXIBLE ARBEITSBEDINGUNGEN, KARRIEREFÖRDERUNG SOWIE VEREINBARKEIT MIT FAMILIE SIND WEITERHIN AM WICHTIGSTEN

Neben dem Gehalt spielen für viele Beschäftigte im Nachhaltigkeitsbereich auch zusätzliche Leistungen eine wichtige Rolle. Auch 2025 zeigt sich einmal mehr: Flexible Arbeitszeiten und -orte, Weiterbildung und Karriereförderung sowie Vereinbarkeit von Beruf- und Familie sind die wichtigsten nicht-finanziellen Leistungen, die ein Arbeitgeber bieten kann.

Plätzen folgen Angebote zur fachlichen Weiterbildung und persönlichen Karriereentwicklung (80 Prozent), dicht gefolgt von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (78 Prozent). Deutlich weniger relevant sind hingegen gemeinsame Freizeitaktivitäten mit Kolleg:innen – nur rund 12 Prozent messen diesen einen hohen Stellenwert bei, Tendenz fallend im Vergleich zu 2024.

In den Ergebnissen in Abbildung 15 wird deutlich: Rund 92 Prozent der Befragten stufen flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, den Arbeitsort selbst zu wählen, als wichtig ein. Auf den weiteren

WELCHE NICHT-FINANZIELLEN LEISTUNGEN/BENEFITS SIND DIR WICHTIG?

(Mehrfachauswahl möglich)

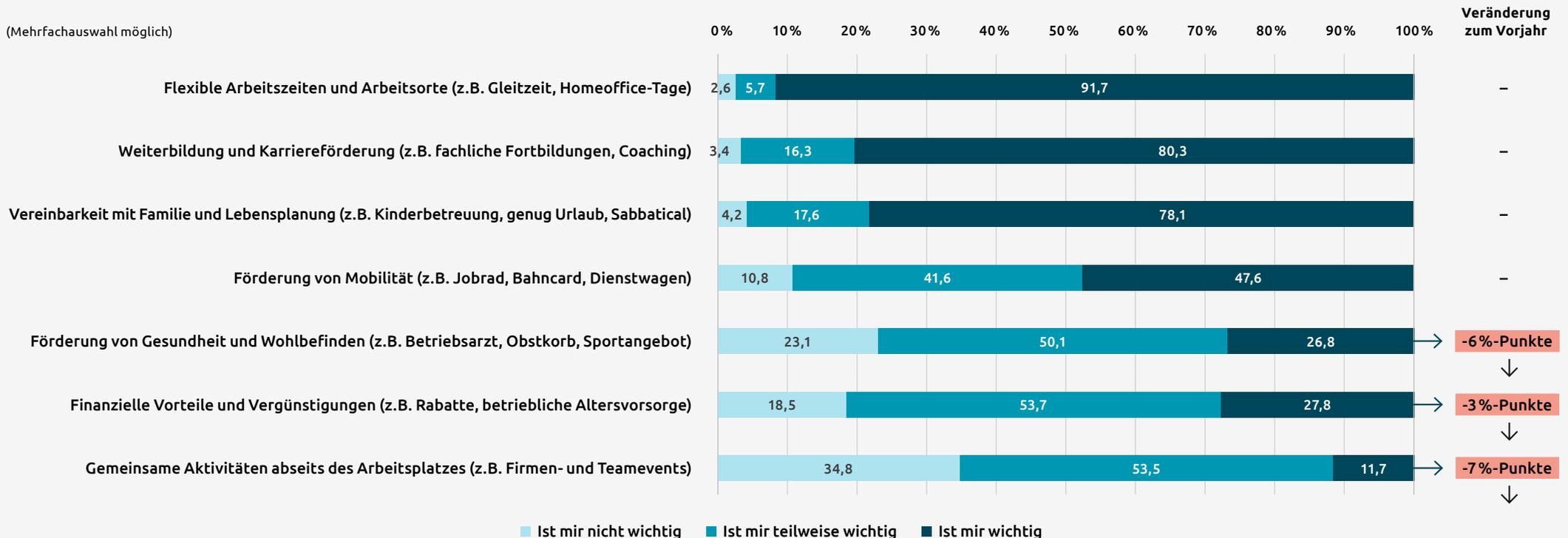


Abbildung 15 Wichtigkeit von nicht-finanziellen Leistungen für Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland. N=471.

WENIGER BELASTUNG, STABILE ZUFRIEDENHEIT, RÜCKLÄUFIGE WECHSELBEREITSCHAFT

ANSTIEG DER ARBEITSBELASTUNG GEHT ZURÜCK – ZUFRIEDENHEIT BLEIBT STABIL

Nachhaltigkeitsmanager:innen bewegen sich in einem vielschichtigen und sich stetig wandelnden beruflichen Umfeld. Mit der wachsenden Bedeutung ihrer Rolle geht auch eine steigende Verantwortung einher. Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Auswirkungen: Zwei Drittel der Befragten berichten von einer moderaten bis deutlich gestiegenen Arbeitsbelastung innerhalb der letzten drei Jahre (Abbildung 16). Allerdings ist der Anteil jener, die eine stark zunehmende Belastung empfinden, im Vergleich zu 2024 um 10 Prozentpunkte gesunken.

Trotz der beschriebenen Belastungen zeigt sich die Mehrheit der Befragten mit ihrer beruflichen Situation zufrieden: 59,4 Prozent bewerten ihren aktuellen Job positiv, während etwa 16 Prozent angeben, unzufrieden zu sein (Abbildung 17). Damit bleibt das allgemeine Stimmungsbild im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert.

INWIEFERN HAT SICH DEINE ARBEITSBELASTUNG IN DEN LETZTEN 3 JAHREN VERÄNDERT?

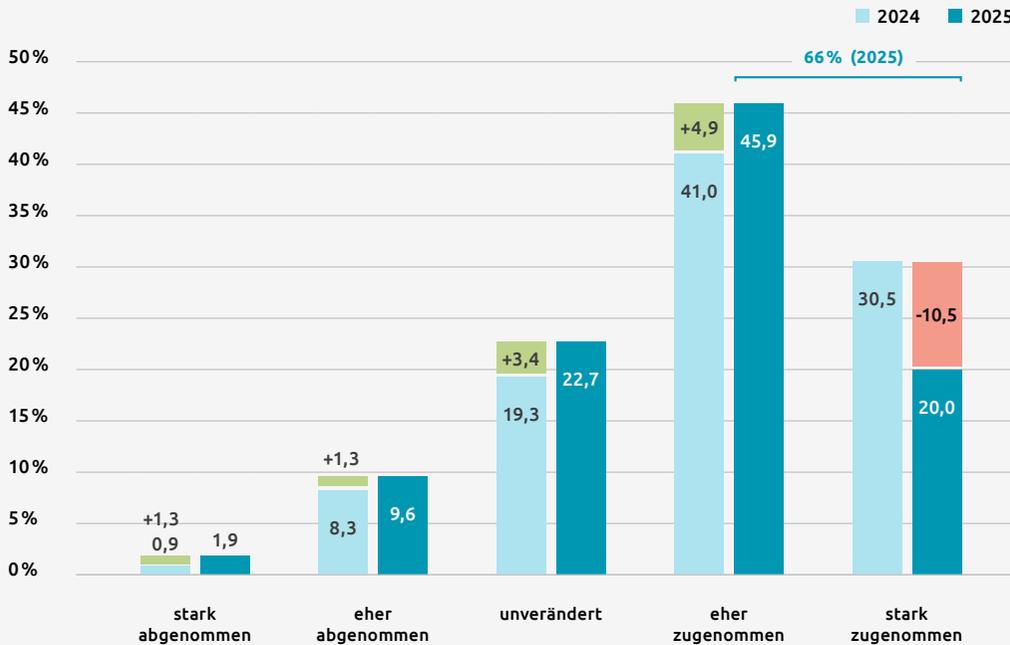


Abbildung 16 Veränderung der Arbeitsbelastung von Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland. N=488.

WIE ZUFRIEDEN BIST DU MIT DEINEM AKTUELLEN JOB?

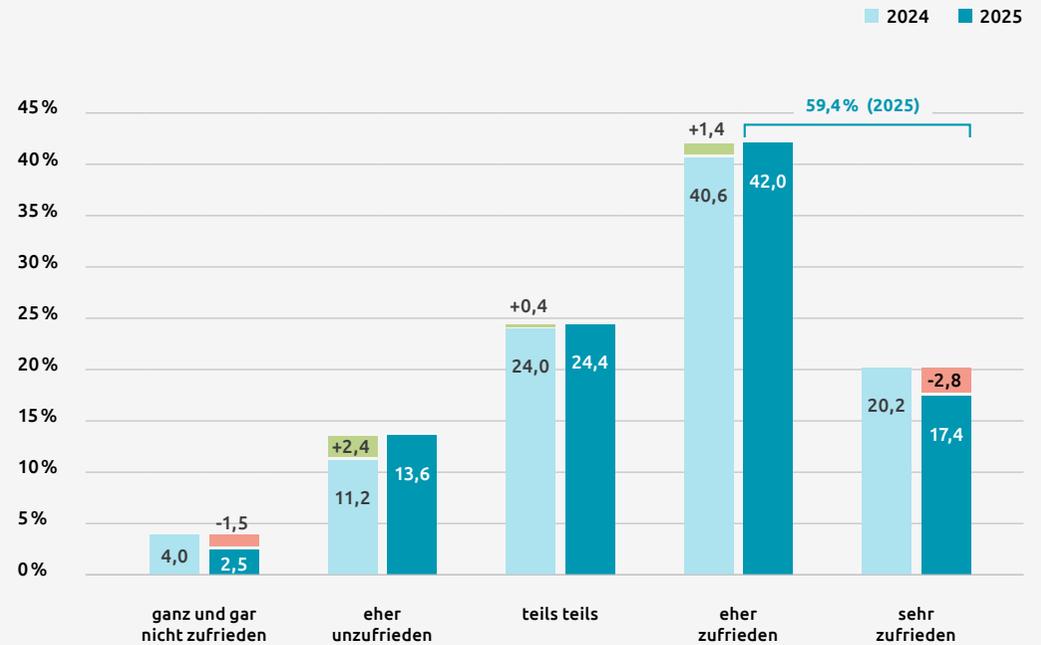


Abbildung 17 Veränderung der Zufriedenheit von Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland mit ihrem aktuellen Job. N=488.

**WEITERHIN HOHE, ABER RÜCKLÄUFIGE
WECHSELBEREITSCHAFT**

Die berufliche Zufriedenheit wirkt sich maßgeblich auf die Verweildauer im Unternehmen aus. Dennoch planen 43 Prozent der befragten Nachhaltigkeitsverantwortlichen, ihre derzeitige Anstellung innerhalb der kommenden zwei Jahre zu beenden. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Wert um 6 Prozentpunkte gesunken.

Wie erwartet, zeigt sich bei wechselwilligen Personen ein deutlich negativeres Stimmungsbild: 68 Prozent sind nur mäßig oder gar nicht mit ihrer aktuellen beruflichen Situation zufrieden. Unter denjenigen, die keine Wechselabsichten haben, liegt dieser Anteil bei lediglich 20 Prozent (Abbildung 18).

Neben der generellen Jobunzufriedenheit nennen Befragte weitere Gründe für einen bevorstehenden Arbeitgeberwechsel (nicht in Abbildung 19 dargestellt). Hierzu zählen private Veränderungen (18 Prozent) sowie der Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen und Abwechslung (24 Prozent).

WIE LANGE PLANST DU, NOCH BEI DEINEM DERZEITIGEN ARBEITGEBER ZU BLEIBEN?

Planen zu wechseln

 **43,3%** (**-6%** Punkte zum Vorjahr)
plant kurzfristig zu **wechseln** (< 2 Jahre)

Planen zu bleiben

 **56,7%** (**+6%** Punkte zum Vorjahr)
plant erstmalig zu **bleiben** (> 2 Jahre)

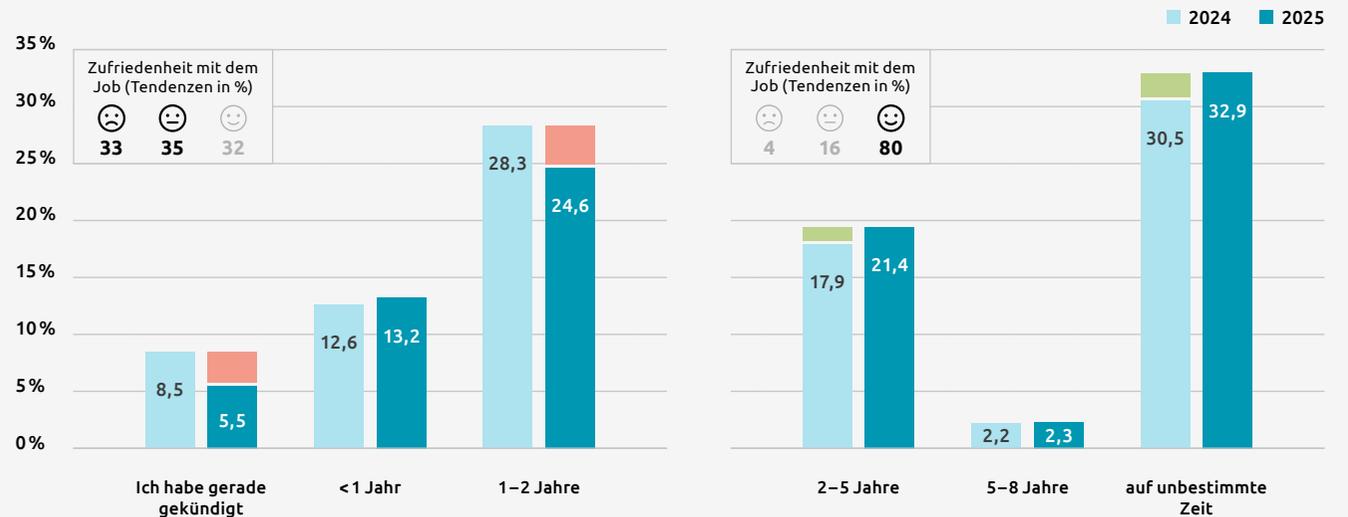


Abbildung 18 Jobplanung und Zufriedenheit von Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland. N=488.

EMOTIONALE DISTANZ ALS HÄUFIGSTER AUSLÖSER FÜR UNZUFRIEDENHEIT BEI WECHSELWILLIGEN – UNKLARHEIT ÜBER FORTBESTEHEN DES EIGENEN ARBEITSPLATZES RÜCKT AUF

Aus der Gruppe der potenziellen Abwandernden lassen sich zentrale Motive für die Unzufriedenheit ableiten (Abbildung 19). An erster Stelle steht die emotionale Distanz und Enttäuschung über fehlende Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen – 66 Prozent nennen dies als Hauptgrund. Auch mangelnde Rückendeckung durch die Unternehmensleitung (62 Prozent) sowie fehlende Wertschätzung für die geleistete Arbeit (53 Prozent) spielen eine wesentliche Rolle. Monetäre Faktoren wie ein zu niedriges Gehalt rangieren im Vergleich weiter hinten, sie werden nur von 40 Prozent genannt.

Im Vergleich zum Vorjahr zeigen sich in der Gewichtung der Gründe einige relevante Verschiebungen: Als Treiber der Unzufriedenheit von Abwanderern haben insbesondere die Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit (+13 Prozentpunkte) sowie das Empfinden, dass die eigenen Aufgaben nicht den persönlichen Interessen entsprechen (+12 Prozentpunkte), deutlich zugenommen. Zur erstgenannten Veränderung könnten unter anderem die gestiegene Unsicherheit im Nachhaltigkeitsmanagement infolge des Omnibusverfahrens der EU sowie eine allgemein wahrgenommene Abnahme der Transformationsdynamik beigetragen haben.⁵ Der Anstieg der Unzufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit könnte hingegen auf die verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung zurückzuführen sein.

Es gibt jedoch auch Verschiebungen in die entgegengesetzte Richtung – Gründe für Unzufriedenheit, die im Jahr 2025 seltener von Abwanderern genannt wurden. Dazu zählen beispielsweise Überlastung (-16 Prozentpunkte), unzureichende Tool- und Softwareausstattung (-14 Prozentpunkte) sowie unzufriedenstellende Vergütung (-12 Prozentpunkte). Die Ergebnisse dieses Reports zeigen an anderer Stelle, dass der Anstieg der Arbeitsbelastung tendenziell zurückgeht und die personelle Ausstattung zuletzt gestiegen ist. In Kombination mit der durch die CSRD vorangetriebenen Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements – unter anderem durch den verstärkten Einsatz von Tools und Software sowie der Anpassung des Anwendungsbereichs der CSRD – dürfte dies in vielen Unternehmen das Arbeitsaufkommen reduziert und den empfundenen Druck verringert haben. Zur Abnahme der Unzufriedenheit mit der Vergütung hat wiederum vermutlich auch der in diesem Report gemessene Gehaltsanstieg beigetragen, insbesondere in kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

⁵ Sustainability Transformation Monitor (2025)

WAS SIND DIE GRÜNDE FÜR DIE UNZUFRIEDENHEIT DER WECHSELWILLIGEN?

  **43% planen kurzfristig zu wechseln (< 2 Jahre)** →   **davon sind 68% unzufrieden bis mäßig zufrieden**



Gezeigt sind die Häufigkeit der Nennungen

-  Selten (< 20%)
-  Mittelmäßig (20–49%)
-  Häufig (≥ 50%)

(Mehrfachauswahl möglich)



Die Werte in () zeigen die Veränderung zum Vorjahr 2024 in Prozentpunkten. Vergleichsweise große Veränderungen sind in **fett** hervorgehoben.

Abbildung 19 Warum unzufriedene Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland planen, ihr Unternehmen kurzfristig zu verlassen. N=137.

ERFÜLLUNG DURCH DIE ART DER TÄTIGKEIT IST WEITERHIN EINER DER ZENTRALEN ZUFRIEDENHEITSGRÜNDE IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT – DAS GEHALT WIRD ABER FÜR DIE ÜBERZEUGUNGSTÄTER:INNEN WICHTIGER.

Auch aus der Gruppe derjenigen, die bleiben wollen und zufrieden sind, lassen sich zentrale Motive ableiten (Abbildung 20). Die sogenannten „Kleber-Faktoren“, also die Gründe, warum Mitarbeitende ihrem Job treu bleiben, sind dabei besonders aufschlussreich. Am häufigsten genannt werden die Art der Tätigkeit (84 Prozent), ein hoher Gestaltungsfreiraum (82 Prozent) sowie flexible Arbeitszeiten (82 Prozent).

Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr bieten auch in dieser Gruppe interessante Einblicke: Ein attraktives Gehalt hat deutlich an Relevanz gewonnen (+11 Prozentpunkte). Dies gilt auch für die Gruppe der Unzufriedenen (vgl. Abbildung 19). Das Gehalt scheint demnach für alle Befragten merklich an Bedeutung gewonnen zu haben. Im Gegensatz dazu verlieren andere Faktoren wie die Motivation durch sichtbaren Fortschritt oder die Wertschätzung der eigenen Arbeit tendenziell an Relevanz.

WAS SIND DIE GRÜNDE FÜR DIE ZUFRIEDENHEIT DER WECHSELUNWILLIGEN?

  **57% planen erstmal zu bleiben (> 2 Jahre)** →  **davon sind 80% zufrieden**



Gezeigt sind die Häufigkeit der Nennungen

- Häufig (≥ 50%)
- Mittelmäßig (20–49%)
- Selten (< 20%)

(Mehrfachauswahl möglich)



Die Werte in () zeigen die Veränderung zum Vorjahr 2024 in Prozentpunkten. Vergleichsweise große Veränderungen sind in **fett** hervorgehoben.

Abbildung 20 Warum zufriedene Nachhaltigkeitsmanager:innen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland planen, im Unternehmen zu bleiben. N=213.



ZUSAMMENFASSUNG

Der diesjährige Sustainability People Report zeigt, dass Nachhaltigkeitsmanager:innen in Deutschland ein mittleres **Brutto-Jahresgehalt von 76.000 Euro** verdienen – ein **Anstieg um 5,5 Prozent** im Vergleich zum Vorjahr. Besonders Berufseinsteiger:innen mit wenig Erfahrung im Nachhaltigkeitsbereich sowie Nachhaltigkeitsmanager:innen in Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitenden profitierten überdurchschnittlich stark von den Gehaltszuwächsen. Neben der Unternehmensgröße spielen vor allem Erfahrung und Personalverantwortung eine Rolle bei der Festlegung des Gehaltsniveaus. Nicht-finanzielle Leistungen wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielen weiterhin eine zentrale Rolle für die Attraktivität des Berufs.

Der personelle und finanzielle Ausbau des Nachhaltigkeitsmanagements entwickelte sich zuletzt unsicherer Rahmenbedingungen weiter – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. Hier stiegen sowohl die Zahl der Vollzeitäquivalente als auch die verwalteten Budgets deutlich an. Vor allem im Bereich **Nachhaltigkeitsberichterstattung** wurde Personal aufgebaut. **Beratungskosten** sind die mit Abstand häufigsten Kostenpositionen in den Budgets.

Gleichzeitig zeigen sich **wachsende Unterschiede zwischen Unternehmen**: Während einige Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement professionalisiert und ausgebaut haben, halten andere den Ressourceneinsatz konstant oder bauen ihn sogar ab. Das deutet darauf hin, dass Unternehmen mittlerweile sehr **unterschiedliche Ansätze und Ambitionsniveaus** im Nachhaltigkeitsmanagement verfolgen und die Unterschiede zwischen „Vorreiter:innen“ und „Minimalist:innen“ größer werden. Diese Unterschiede dürften künftig vor allem bei Unternehmen zunehmen, die nicht (mehr) unter die CSRD-Berichtspflicht fallen und das Thema Nachhaltigkeit daher in eigenem Ermessen und Tempo weiterverfolgen können.

Trotz hoher Anforderungen bleibt die **Mehrheit der Nachhaltigkeitsmanager:innen zufrieden** mit ihrem Job. 59 Prozent bewerten ihre berufliche Situation positiv. Gleichzeitig ist **die Wechselbereitschaft rückläufig, was unter anderem durch die steigende Jobunsicherheit erklärt werden könnte**. Insgesamt plant aber weiterhin ein großer Anteil (43 %), innerhalb der nächsten zwei Jahre zu wechseln.

Die häufigsten Gründe für Unzufriedenheit unter den Wechselwilligen sind Frustration über ausbleibende Fortschritte, mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung und fehlende Wertschätzung. **Jobunsicherheit ist der am stärksten wachsende Grund für Unzufriedenheit**, wohingegen Überlastung am stärksten abgenommen hat.

Die Zufriedenheit derjenigen die bleiben wollen, wird hingegen vor allem durch die Inhalte der Tätigkeit, Gestaltungsfreiheit und Flexibilität geprägt – wobei das **Gehalt auch bei überzeugten Nachhaltigkeits-expert:innen erkennbar an Bedeutung gewinnt**.

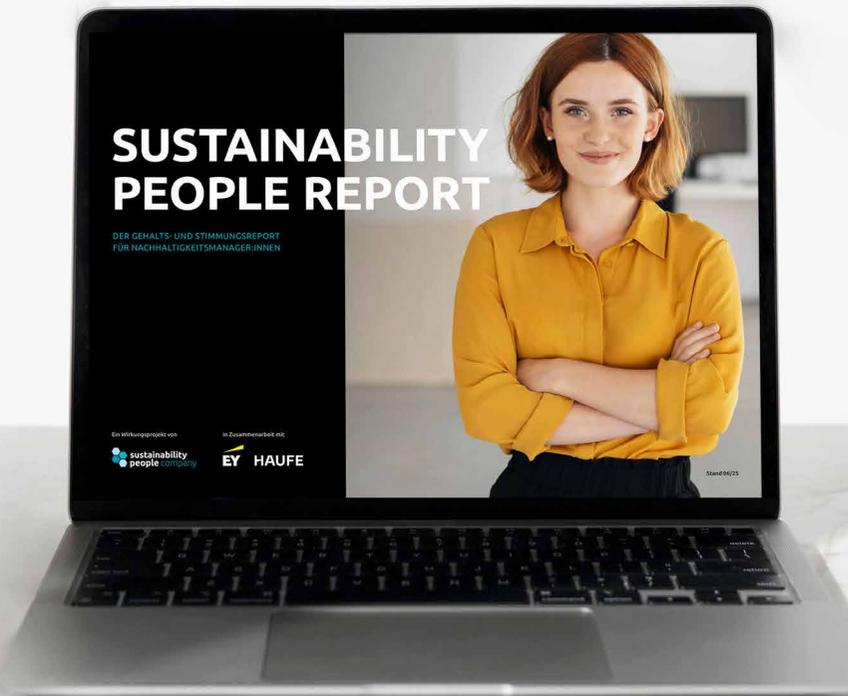
ÜBER DIE STUDIE

593 Personen haben im März und April 2025 an dieser Studie teilgenommen. Die Auswertung der Gehälter zeigt die Angaben von 363 Personen, die als vollzeitangestellte Nachhaltigkeitsmanager:innen tätig sind. Die Gehaltsangaben zum Vorjahr beruhen auf den Rückmeldungen von 356 Personen. Die Auswertungen zu Budgets und Personalausstattung, nicht-finanziellen Leistungen, Jobplanung und Zufriedenheit schließen auch die Angaben von Teilzeitangestellten mit ein. Insgesamt haben 467 Nachhaltigkeitsverantwortliche aus Unternehmen teilgenommen (Vorjahr: 446). Die übrigen 126 nichteinbezogenen Personen sind als Nachhaltigkeitsberater:innen oder in anderweitigen Funktionen tätig und werden Teil einer separaten Auswertung sein.

Die wesentlichen Merkmale der Stichprobe (angestellte Nachhaltigkeitsmanager:innen) sind wie folgt:

- 61 Prozent sind Frauen. Das Durchschnittsalter liegt bei 36 Jahren.
- 34 Prozent sind Einzelkämpfer:innen für das Thema Nachhaltigkeit in einem Unternehmen verantwortlich, 28 Prozent haben Personal- und 39 Prozent Budgetverantwortung.
- 76 Prozent der Befragten haben „on the Job“ gelernt. 55 Prozent gaben an, dass sie das Thema auch studiert haben.

Die Teilnehmenden in 2025 sind denen aus 2024 in den oben genannten sowie auch weiteren Merkmalen bspw. sehr ähnlich. Es sind keine relevanten Unterschiede zwischen den Gruppen aufgefallen, die Jahresvergleiche potenziell verzerren könnten. Die Teilnehmenden sind im Vergleich zu den Erwerbstätigen in Deutschland insgesamt ungefähr 8 Jahre jünger und häufiger weiblich (Frauenanteil unter Erwerbstätigen in DE: 55 Prozent).⁶



⁶ Statistisches Bundesamt (2018, 2024)

Ein Wirkungsprojekt von



in Zusammenarbeit mit



ÜBER DIE STUDIE

Um die Unabhängigkeit dieser Studie sicherzustellen, wurde Dr. Manuel Reppmann mit der Entwicklung und Umsetzung beauftragt. Manuel Reppmann forscht seit über 10 Jahren zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen. Alle Daten wurden anonym erhoben und ausgewertet und werden streng vertraulich behandelt. Die beteiligten Unternehmen haben nur aggregierte Informationen (keine Rohdaten) erhalten.

AUTOREN Dr. Manuel Reppmann, Alexander Kraemer, Christoph Herzog, Riccarda Crantz

DESIGN Rebecca Zombek, DESIGNSTUDIO PAULE (hello@designstudiopaule.de)

BILDER Titelbild (stockfour), Seite 3 (Zoran Zeremski), Seite 8 (JLco – Julia Amaral), Seite 13 (YakobchukOlena), Seite 23 (stockfour)

SUSTAINABILITY PEOPLE COMPANY (SPC)

Wir als Company vermitteln erfahrene Nachhaltigkeitsmanager:innen auf Zeit – für Interim-Mandate, Projektleitungen und spezialisierte Nachhaltigkeitsberatung. Wir sind selbst Nachhaltigkeitsverantwortliche und wissen, worauf es ankommt. Unsere Einsätze sind temporär, passgenau und wirkungsorientiert. Unsere Kund:innen: DAX-Konzerne, Mittelständler und Familienunternehmen – branchenübergreifend und europaweit.

ANSPRECHPARTNER Alexander Kraemer (alexander.kraemer@sustainability-people.com)

EY

EY ist eine der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsorganisationen. In der Steuerberatung ist EY deutscher Marktführer. EY beschäftigt mehr als 11.100 Mitarbeitende an 20 Standorten. Gemeinsam mit den rund 395.000 Mitarbeitenden der internationalen EY-Organisation betreut EY Mandanten überall auf der Welt. EY bietet sowohl großen als auch mittelständischen Unternehmen ein umfangreiches Portfolio von Dienstleistungen an: Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung, Strategy and Transactions, Consulting und Immobilienberatung.

ANSPRECHPARTNERIN Riccarda Crantz (riccarda.crantz@de.ey.com)

HAUFE

Unsere Arbeitswelt ist in Bewegung. Sie entwickelt sich weiter. Jeden Tag. Für alle, die in diesem Wandel souverän und vorausschauend agieren wollen, setzen wir bei Haufe seit Jahren verlässlich neue Standards. Aus dieser Grundphilosophie resultiert unser Portfolio für Corporate Sustainability. Wir sind mit unseren (digitalen) Lösungen Wegbereiter für die Erreichung unternehmerischer und organisatorischer Nachhaltigkeits-Ziele – mit verlässlicher und aktueller Fach-Expertise und rechtssicheren und effizienten Software-Lösungen.

ANSPRECHPARTNER Christoph Herzog (christoph.herzog@haufe-lexware.com)

IMPRESSUM sustainability people company | Inh. Alexander Kraemer | Borngasse 15 | 65510 Idstein

Weitere Informationen unter www.Sustainability-People.com/Report