

Inhaltverzeichnis

Nachhaltigkeitsmanagement, ein abgrenzbares Berufsfeld?

1. Verantwortungsmanagement - eine Herausforderung!	3
2. Nachhaltigkeitsmanagement - eine Notwendigkeit!	4
3. Forschungsfragen und Studiendesign	6
4. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	7

Ergebnisse der Teilstudien

1. Der Nachhaltigkeitsjob: eine Arbeitsmarktanalyse	9
1.1. Methodisches Design	9
1.1.1. Sampling	9
1.1.2. Analyse	10
1.2. Ergebnisse und Einsichten	10
1.2.1. Thematischer Fokus	10
1.2.2. Position: Zuordnung zu Abteilungen, Departments	13
1.2.3. Aufgabenfelder	13
1.2.4. Anforderungen: Kompetenzen & Skills	16
1.2.5. Hierarchisches Level und Gehalt	17
1.2.6. Unterschiede zwischen deutschsprachigem und internationalem Jobmarkt	18
2. Nachhaltigkeitsmanagement und Kommunikation: die Perspektive der Rolleninhaber:innen	19
2.1. Methodisches Design	19
2.1.1. Sampling, Recruiting	20
2.1.2. Analyseverfahren	20
2.2. Ergebnisse und Einsichten	21
2.2.1. Professionelle Rolle, Fokus	21
2.2.2. Position: Zuordnung zu Abteilungen, Departments	22
2.2.3. Aufgabenfelder	23
2.2.4. Anforderungen: Kompetenzen und Skills	24
2.2.4.1. Interpersonelle Kommunikationsfähigkeiten	24
2.2.4.2. Führungskompetenzen	25
2.2.4.3. Strategisches Denken	26
2.2.4.4. Fachliche Fähigkeiten und technisches Wissen	27
2.2.4.5. Persönlichkeitseigenschaften, Denkweise, Leidenschaft	27
2.2.5. Unterschiede und Herausforderungen im internationalen Vergleich	28
2.2.5.1. Strategische Unternehmensherausforderungen	28
2.2.5.2. HR und Arbeitskräfteherausforderungen	29
2.2.5.3. Herausforderungen in Kommunikation und Zusammenarbeit	29

Zusammenfassung der Ergebnisse, Zukunftsausblick	30
--	----

Literaturverzeichnis	32
----------------------------	----

Nachhaltigkeitsmanagement, ein abgrenzbares Berufsfeld?

Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip, ein potenziell universeller Wert, der das Handeln von einzelnen aber auch Kollektiven und insbesondere Organisationen leiten kann. Nach einer Zeit der zunehmenden Aufmerksamkeit für Sicherheits- und Umweltthemen in den 80er und 90er Jahren, ist mit dem Konzept der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) eine neue Wachsamkeit und Achtsamkeit gegenüber den internen und externen Stakeholdern von Unternehmen gewachsen, die sowohl in einer ökologischen und ökonomischen als auch einer sozialen Dimension Verantwortlichkeiten deutlich macht und deren Wahrnehmung einfordert. Das Prinzip, das die Wahrnehmung der Verantwortung und die tatsächliche Verantwortungswahrnehmung leitet, ist das Prinzip der Nachhaltigkeit. Damit wird das unternehmerische Handeln auf die Teilhabe an einer nachhaltigen Entwicklung und einen großen sozio-ökologischen, aber auch politisch-ökonomischen Transformationsprozess ausgerichtet.

Heute, in den „wilden 20er Jahren“ des neuen Jahrtausends, ist Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip nicht mehr nur Leitwert, sondern auf unterschiedlichen Ebenen institutionalisiert. Die globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) wurden in nationale und regionale politische Agenden und entsprechende Regelwerke übersetzt (EU taxonomy, CSRD, green claim initiative). Immer mitgedacht wird dabei die Kommunikation der Verantwortlichkeiten aber insbesondere des daraus resultierenden unternehmerischen Handelns, kurz: Nachhaltigkeitsreporting, und dessen Bewertung, kurz: Auditing.

1. VERANTWORTUNGSMANAGEMENT - EINE HERAUSFORDERUNG!

Die Kommunikation von Nachhaltigkeit hat sich von einer thematischen Spielwiese für Öffentlichkeitsarbeit (PR) und Marketing zu einer etablierten und zunehmend institutionalisierten Größe der Unternehmenskommunikation entwickelt. Ab 2025 ist für große Unternehmen sowie börsennotierte Unternehmen mit einem Nettoumsatz von mehr als 40 Millionen Euro und mehr als 250 Beschäftigten Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtend - das gilt auch für Nicht-EU-Unternehmen mit

einem Nettoumsatz von 150 Millionen Euro oder einer Tochtergesellschaft in der EU. Nachhaltigkeitsberichte sind eine auf Informations- und Wissensvermittlung aber auch Positionierung und Reputationsgewinn ausgerichtete Form der Nachhaltigkeitskommunikation, ebenfalls reguliert durch die Reporting Guideline der EU (CSRD), die wiederum an Kennzahlen orientiert ist und die heute in Bezug auf das neue Modell der Environmental, Social and Governance Dimensionen (ESG), in denen Unternehmen „gut“ und ethisch handeln sollen, zunehmend an Rating-Agenturen ausgelagert wird.



Abb. 1. Spannungsfeld Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation

Unternehmen stehen heute also in einem Spannungsfeld zwischen der eigenen Motivation zum wertgeleiteten, nachhaltigen Handeln, den Regulationen, und den Erwartungen der Stakeholder, insbesondere der Shareholder (siehe Abb. 1). Es wird deutlich, dass es Menschen braucht, die für das Management der Verantwortung sowie die Teilhabe von Unternehmen an gesellschaftlichen Transformationsprozessen und damit den Impact auf nachhaltige Entwicklung im Organisationsumfeld aber auch in der eigenen Organisation verantwortlich sind - es braucht einen „Nachhaltigkeitsmanager“¹.

¹ Im Folgenden verwenden wir das genderneutrale Wort Nachhaltigkeitsmanager um die geschlechtlich unabhängige Rolle einer Person zu beschreiben, die in einem Unternehmens- bzw. Organisationskontext für alles zuständig ist, was mit Nachhaltigkeit zu tun hat.

2. NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT - EINE NOTWENDIGKEIT!

Was ist das für eine Rolle, dieser „Nachhaltigkeitsmanager“? Und inwieweit sprechen wir heute schon von einer „Profession“, einem ordentlichen Beruf, für den man sich qualifizieren kann, einem Berufsfeld, das von anderen Management-, Beratungs- und Kommunikationsrollen abgrenzbar ist?

Eine erste Suche führt zu einer Definition vom österreichischen Arbeitsamt (AMS²):

NachhaltigkeitsmanagerInnen sind dafür verantwortlich, die Nachhaltigkeitsstrategien und -praktiken eines Unternehmens oder einer Organisation zu entwickeln, zu implementieren und zu überwachen.

Konkret arbeiten sie daran, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu etablieren, die langfristige Ziele und Maßnahmen zur Reduzierung von Umweltauswirkungen festlegt. Sie führen Analysen durch, um die Umweltauswirkungen des Unternehmens zu bewerten und Möglichkeiten zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks zu identifizieren. Dabei betrachten sie die gesamte Lieferkette und erarbeiten Lösungen, um diese umweltfreundlicher zu gestalten.

Es scheint aber nicht nur eine Rolle zu sein, die sich in ihren Bemühungen an die Stakeholder und damit die Organisationsumwelt richtet. Auch das Wirkpotenzial nach Innen wird in dieser Definition erwähnt:

NachhaltigkeitsmanagerInnen sind auch dafür zuständig, die soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) eines Unternehmens oder einer Organisation zu fördern, z.B. durch gesundheitsfördernde Maßnahmen für die MitarbeiterInnen oder Aktivitäten gegen soziale Ungerechtigkeit und Ungleichbehandlung. Sie entwickeln außerdem Schulungsprogramme und Kommunikationsstrategien, um MitarbeiterInnen für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren ...

Die deutsche Arbeitsagentur³ beschreibt einen Nachhaltigkeitsmanager als einen Beruf vor allem mit einem Fokus nach Innen, berücksichtigt aber die Strahlkraft eines entsprechenden Engagements nach Außen:

Nachhaltigkeitsmanager/innen sind für die Schaffung und Förderung von Standards sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit innerhalb von Organisationen zuständig. Sie haben die Aufgabe, eine soziale und umweltverträgliche Organisationskultur sowie ressourcenschonende Produktionsabläufe zu entwickeln und ihr Unternehmen bzw. ihre Organisation durch die Umsetzung der gewählten Nachhaltigkeitsstrategie für alle beteiligten Stakeholder attraktiver zu machen.

Spannend ist, dass in dieser Definition auch die Rolle der Kommunikation stärker herausgestellt wird:

Damit die neuen Konzepte an die breite Öffentlichkeit gelangen, knüpfen Nachhaltigkeitsmanager/innen Kontakte zu relevanten Institutionen und Organisationen und schaffen internationale Netzwerke, gestalten Presseauftritte und planen Events.

Diese beiden Definitionen aus dem deutschsprachigen Raum sind jedenfalls deutlich spezifischer als vergleichbare Auslegungen des Berufes aus dem englischsprachigen Ausland. Die Plattform ‚career explorer‘ bleibt vage – nicht nur, aber vor allem in der Rollen- und Aufgabenbeschreibung:

A sustainability officer is responsible for guiding an organization's efforts to become more environmentally, socially, and economically responsible. ...

By integrating sustainable practices into the organization's operations, a sustainability officer contributes to a more eco-conscious and socially responsible business approach, aligning the organization with broader global sustainability goals.

² <https://www.berufslexikon.at/berufe/3861-NachhaltigkeitsmanagerIn/>, accessed in Oct./2024

³ <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/134373>, accessed Oct./2024



Abb. 2: Barbies Ecoleadershipteam

Ein Grund für die in allen Beispielen noch recht offene Rollenbeschreibung könnte darin liegen, dass es sich eher um einen „Zukunftsjob“ handelt. Ein kürzlich veröffentlichter Studienbericht aus Deutschland zeigt, dass Nachhaltigkeitsmanagement noch nicht zu den sich am prominentesten entwickelnden Berufsprofilen zählt; hier werden eher digitales Lernen und technologiegestützte Wissensvermittlung, KI Methoden, digitale Transformation sowie agiles Management als die Bereiche genannt, in denen Unternehmen unmittelbar handeln sollten und Verantwortlichkeiten sowie Rollen schaffen sollten. Sustainability Management fällt in dieser Studie in den Bereich „frühzeitig erkennen“ und entwickeln (Haufe, 2024). Es liegt entsprechend auch keine Rollenbeschreibung vor, nur der Hinweis, dass

Nachhaltigkeitsmanagement ... in den letzten Jahren an immer größerer Bedeutung gewonnen [hat] - nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden gesetzlichen Anforderungen und Regularien im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Unternehmen sind heute mehr denn je dazu angehalten, ihre Geschäftsprozesse und -modelle nachhaltig zu gestalten und transparent darüber zu berichten. Ein zentrales Element dabei ist die sogenannte Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), die Unternehmen dazu verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsperformance zu informieren ...

Ein kleines Fundstück soll in dieser Einleitung noch angeführt werden, das darauf verweist, dass die Rolle eines Sustainability Managers oder ‚officers‘ zumindest in den USA schon mehr verankert ist, als die genannte Studie für den deutschsprachigen Raum vermuten lässt. 2022 hat Mattel die Rolle des „Chief Sustainability Officers“ in der Kategorie „Career Doll“ manifestiert. Die in pink gekleidete Barbie mit Laptop und Smartphone ist Teil der so genannten „Eco-leadership box“ (siehe Bild, Abb. 2).

Mattel sagt dazu, dass wenn Kinder mit Barbies spielen, sie sich alles vorstellen können, was sie einmal werden können; „and for those that love the environment and making a difference, they can explore sustainability careers with the Barbie Eco-Leadership Team.“⁴ Ein - hier

eine - Chief Sustainability Officer ist also eine Möglichkeit, eine Nachhaltigkeitskarriere einzuschlagen.

Die entsprechende Barbie wird jedenfalls auf der Rückseite der Packung wie folgt beschrieben:

A Chief Sustainability Officer works with a company or organization to make sure their actions and products are economically, environmentally and socially sustainable. They also help plan and implement sustainability strategies that include helping a company reduce its environmental impact and developing products that solve problems affecting the planet. Do you like collaborating and working as a team to help the environment? You Can Be a Chief Sustainability Officer!“

Doch auch wenn sich die Rolle eines Nachhaltigkeitsmanagers schon als Barbie - zumindest in den USA - manifestiert hat, ist noch vieles offen: Beispielsweise ob die **strategische Nachhaltigkeitsberatung** tatsächlich in der Chefetage angelegt sein sollte, was in dieser Rolle tatsächlich getan wird, und welche Qualifikationen dafür notwendig sind. Wir stellen also die konkrete Frage: Gibt es ein abgrenzbares Berufsfeld Nachhaltigkeitsmanagement?

3. FORSCHUNGSFRAGEN UND STUDIENDESIGN

Aus dem übergeordneten Forschungsinteresse entstanden die folgenden forschungsleitenden Fragen, die sich sowohl auf die **funktionale**, ‚professionelle‘ als auch auf die **selbst-definierte, zugeschriebene Rolle** beziehen. In Abb. 3 sind die Fragedimensionen zusammengefasst:

- › Gibt es eine einheitliche Funktionsbeschreibung?
- › Was sind die zentralen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche?
- › Welche Anforderungen muss man mitbringen, um diese Rolle auszufüllen, welche Kompetenzen und Skills sind gefragt?
- › Wo (in welcher Abteilung/Department; auf welcher hierarchischen Ebene) ist die Position in Unternehmen angesiedelt?
- › Welche Rolle spielt Kommunikation in dieser Rolle?
- › Welches Gehalt wird angeboten?

- › Gibt es Unterschiede zwischen dem deutschsprachigen (DACH) und dem englischsprachigen Raum (US, UK)?

Diesen Fragen ist ein Forschungsteam an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), am Department of Business Communication nachgegangen (2023). Das Projekt gliederte sich in zwei Teile (siehe Abb. 3):

1. In Phase 1 ging es vor allem darum, den **Nachhaltigkeits-Jobmarkt** über entsprechende Jobanzeigen, die in den Inseraten genannten offiziellen Bezeichnungen sowie Platzierung der Rolle im Unternehmen, die Aufgaben und eben auch die geforderten Qualifikationen zu skizzieren. Dazu wurden zwei Datensamples zusammengestellt, eines von einer deutschsprachigen Jobplattform, die auf so genannte „greenjobs“ ausgerichtet ist (www.greenjobs.de), und ein repräsentatives sample von aktuellen Anzeigen aller größten Jobplattformen in Europa und international, allerdings mit einem speziellen Fokus auf Österreich (Details weiter unten).

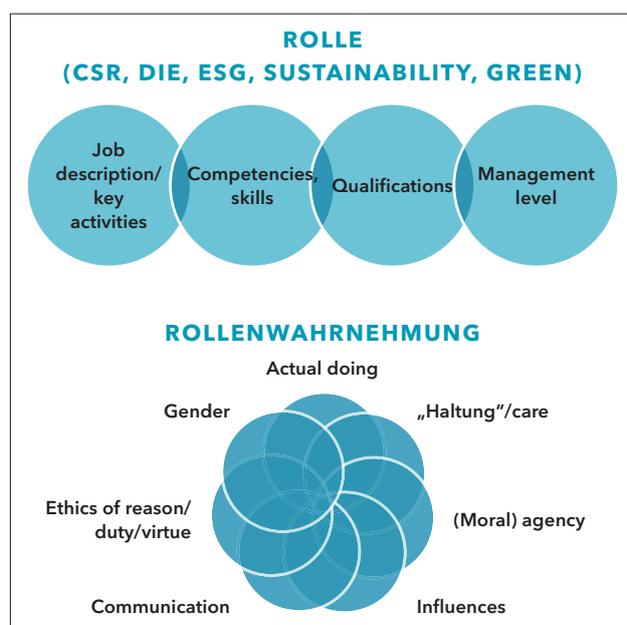


Abb. 3: Dimensionen der Forschungsfragen

2. Phase 2: Um die selbst-definierte Rolle und das tatsächliche Tun sowie den gefühlten **impact der Rolle** zu erfassen, wurden als zweiter Schritt Experten-Interviews mit denjenigen geführt, die in einer der ausgeschriebenen Rollen arbeiten (auch dazu mehr Details weiter unten).

Die Ergebnisse wurden abschließend zusammengeführt und aus beiden Teilstudien der Schluss gezogen: es gibt noch kein abgrenzbares Berufsfeld. Allerdings kristallisieren sich zwei Rollenausprägungen heraus, in denen Kommunikation eine Schlüsselrolle spielt: Auf der einen Seite der **Nachhaltigkeitsbeauftragte**, auf der anderen der **Nachhaltigkeitsmanager** - allerdings mit großen Unterschieden in Bezug auf Tätigkeiten und Impact, wobei die Entwicklung zunehmend in Richtung Manager und damit „Change Agents“ oder „Kuratoren“ der Nachhaltigkeit in Unternehmen geht.

4. DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

1. Es gibt noch kein abgrenzbares Berufsfeld. Auch wenn „Sustainability Manager“ und „Umweltmanager“ immer öfter gesucht werden, verweisen die Ergebnisse auf eine immense Diversität an Rollenbezeichnungen bzw. Jobtiteln; die großen Unterschiede bei Anforderungsprofilen, Tätigkeitsbereichen und der Ansiedlung der Rolle im Unternehmen sowie des Gehaltes bestätigen die Heterogenität.
2. Technische (green) skills, insbesondere Datenaufbereitung, -sammlung und -visualisierung sowie Kenntnisse der Regularien und Gesetzeslage und eine umfassende Allgemeinbildung sowie ein „up-to-date-Bleiben“ in Bezug auf gesellschaftliche und thematische Trends scheinen als Anforderungen wichtiger als ein bestimmtes Zertifikat oder ein bestimmter Abschluss.
3. Eigene (intrinsische) Motivation und persönliche Affinität zum Nachhaltigkeitsthema sind für die Wahrnehmung der Rolle notwendig.
4. Projektmanagement und Consulting, insbesondere Begleitung von Audits und Unterstützung bei Management-Entscheidungen scheinen eine zentrale Aufgabe der Rolle zu sein, deutlich mehr als das tatsächliche Auditing beziehungsweise die Datensammlung und -verarbeitung.

5. Kommunikation spielt eine zentrale Rolle, aber zunehmend weniger in Verbindung mit Reporting als mit pädagogischen Fähigkeiten, speziell einem Fokus auf interner Kommunikation, trainings, workshops, Austausch und Themensetzung.
6. Die Nachhaltigkeitspositionen scheinen im anglo-amerikanischen Sprachraum auf Grund von tendenziell höherem Gehalt und höherer Hierarchiestufe angesehen zu sein als im deutschsprachigen Sprachraum.

Es zeigt sich also, dass es auf der einen Seite noch viele Aspekte des **Berufsfeldes Nachhaltigkeitsmanagement** gibt, die undefiniert und vor allem **nicht standardisiert** sind. Auf der anderen Seite birgt diese Rolle in Bezug auf gesellschaftliche Transformation eine oftmals zu wenig genutzte **Chance** und **Potenzial** für tiefgreifende Veränderung innerhalb der Organisation. Es gibt also für **Unternehmen** die Möglichkeit, diese Rolle zu gestalten, auszugestalten, zu formen und dabei eine **zunehmende Professionalisierung und Standardisierung voranzutreiben**.

Der Einsatz eines Nachhaltigkeitsmanagers ist jedenfalls als notwendiger Schritt anzusehen, um aus dem Spannungsverhältnis zwischen (Über)Regulierung, gestiegenen Erwartungen seitens Kunden, Zulieferer, Handelspartner oder auch Medien und der eigenen Motivation herauszuwachsen.

Im Folgenden nun zur Untersuchungsmethode und den Teilergebnissen.

Ergebnisse der Teilstudien

1. DER NACHHALTIGKEITSJOB: EINE ARBEITSMARKTANALYSE

Ein Berufsfeld lässt sich einerseits darüber eingrenzen, dass es eine spezielle Ausbildung für eine abgrenzbare Rolle gibt und damit auch eine entsprechende Zuordnung zu einer Branche (disziplinäre Zuordnung). Sowohl eine einheitliche, standardisierte Berufsbezeichnung als auch die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen sind in einer Ausschreibung der Position und damit in einer **Jobanzeige** gebündelt. Es finden sich darin ebenfalls Informationen zur Zuordnung der Rolle innerhalb der Unternehmensstruktur (Position), dem Gehalt und dem Grad der langfristigen Institutionalisierung (befristet/unbefristet). Dementsprechend wurden im Rahmen des Forschungsprojektes Jobinserate als Datengrundlage für die erste Phase der Studie gewählt. Im Folgenden der methodische Rahmen und die zentralen Ergebnisse der Studie.

1.1. Methodisches Design

Um die Evolution des Berufsfeldes Nachhaltigkeitsmanagement nachzuzeichnen, war das erste Ziel, das Auftauchen und die weitere Manifestation entsprechender Ausschreibungen auf dem Jobmarkt zu beobachten. Dafür wurden alle Jobanzeigen der Plattform „greenjobs.de“ analysiert.

Diese ist spezialisiert auf Inserate im deutschsprachigen Raum, die entweder eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete bzw. umweltbezogene Tätigkeit beschreiben, oder die von einem Arbeitgeber ausgeschrieben werden, der einer Dimension von Nachhaltigkeit zugeordnet wird bzw. sich mit Umweltthemen (beispielsweise erneuerbare Energien) auseinandersetzt (in Bezug auf Produkte, z.B. Solarpanel, oder Dienstleistungen, z.B. Klimamonitoring, Pflege).

1.1.1. Sampling

Alle Anzeigen, die zwischen 2014 und 2023 auf der Plattform greenjobs.de veröffentlicht wurden ($n = 14.085$), wurden in das sample miteinbezogen. Dieses sample wurde ergänzt durch ein eigens zusammengestelltes aktuelles sample an Anzeigen, veröffentlicht auf den größten Jobplattformen, die in Europa und speziell in Österreich genutzt werden (gewählter Zeitraum: November 2023–Januar 2024; $n = 943$). Dieses sample diente einer explorativen (qualitativen) Analyse, um einen genaueren Blick in die Anzeigen werfen zu können. Im Folgenden werden diese Samples und die Methode der Auswertung zusammenfassend dargestellt (siehe Prozessmodell, Abb. 4):

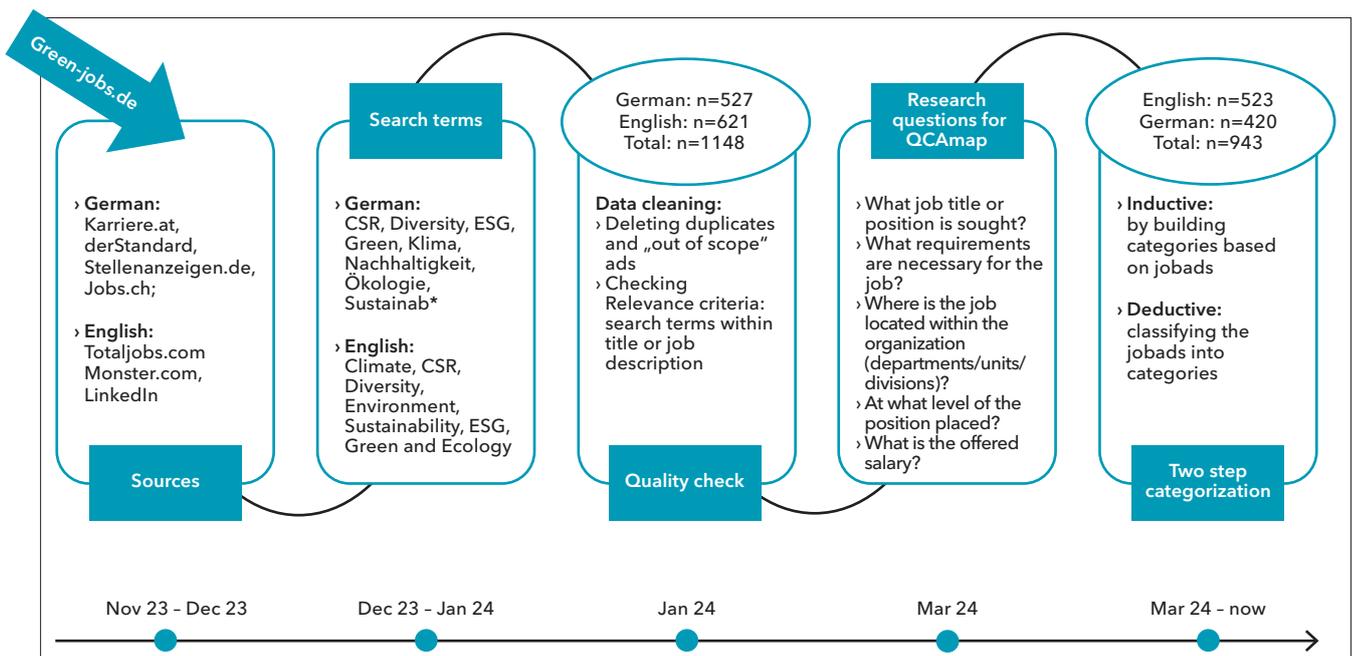


Abb. 4: Forschungsprozess

Für die Erhebung des ergänzenden aktuellen samples von Stellenanzeigen wurde auf der Basis der deskriptiven und damit quantifizierenden Auseinandersetzung mit dem greenjobs.de-sample (Bryman, 2016) eine Reihe vordefinierter Suchbegriffe verwendet, die mit nachhaltigkeitsbezogenen Positionen in Verbindung gebracht werden. Diese Begriffe umfassten für die deutschsprachigen Stellenanzeigen „CSR“, „Diversity“, „ESG“, „Green“, „Klima“, „Nachhaltig“, „Ökologie“, „Sustainability“ und „Umwelt“, die Suchbegriffe für die englischen Anzeigen waren „Climate“, „CSR“, „Diversity“, „Environment“, „Sustainability“, „CSR“, „ESG“, „Green“ und „Ecology“. Die Suche wurde für den deutschsprachigen Datenpool anhand der Job-Plattformen Karriere.at, Stellenanzeigen.de, Jobs.ch, derStandard.at, LinkedIn, Jobverde.at durchgeführt, für die englischsprachigen Stellenanzeigen wurden die Plattformen totaljobs.com, LinkedIn und Monster.com genutzt. Insgesamt wurden 1.148 Stellenanzeigen gesammelt, davon 621 englische und 527 deutsche. Der Zeitraum der Datenerhebung erstreckte sich von November 2023 bis Januar 2024. Nach einer Qualitätskontrolle blieben **523 englische** und **420 deutsche Stellenanzeigen** aus dem ursprünglichen Datensatz für die weitere Analyse übrig, was insgesamt 943 relevante Stellenanzeigen ergab.

1.1.2. Analyse

Die Daten wurden mit Hilfe der qualitativen Analysemethode QCAMap (Mayring & Fenzl, 2022, Puppis, 2019) und geleitet durch die folgenden Forschungsfragen analysiert: Welche Berufsbezeichnung oder Position wird gesucht? Welche Anforderungen sind für die Stelle erforderlich? Wie wird die Rolle (der Job) beschrieben („doing“)? Wo ist die Stelle innerhalb der Organisation angesiedelt (Abteilungen/Einheiten)? Auf welcher Ebene der Organisationshierarchie ist die Stelle angesiedelt? Wie hoch ist das angebotene Gehalt?

Im Rahmen der Analyse wurden die Forschungsfragen 1-3 induktiv analysiert, indem mehrere Unterkategorien für die Berufsbezeichnungen, Anforderungen und Rollen entwickelt wurden. Beispielsweise wurden die Titel „Klimaberater“, „Nachhaltigkeitsmanager“ und „Ökologieberater“ der übergeordneten Kategorie „Ökonomie/Business Responsibility“ zugeordnet.

Die Forschungsfragen vier bis sechs wurden durch einen deduktiven Ansatz analysiert, indem die Stelleninsete nach vorliegenden Dimensionen kategorisiert wurden. Beispielsweise wurde die hierarchische Ebene der Nachhaltigkeitspositionen in Berufseinsteiger, Junior, Senior und Top Management eingeteilt. Die auf das hierarchische Level hindeutende Bezeichnung innerhalb der Stelleninsete wurde dann der vordefinierten Kategorie zugeordnet und ausgewertet. Auch beim Gehalt wurden entsprechende länderspezifische Gehaltsschemata angelegt.⁵

1.2. Ergebnisse und Einsichten

1.2.1. Thematischer Fokus

Die Analyse der 14.085 Greenjobs Ausschreibungen über den Zeitraum 2014 bis 2023 zeigt, dass die Anzahl der Nachhaltigkeitspositionen erst in den letzten Jahren in die Höhe geschnellt ist. Dieser Anstieg kann auf den voranschreitenden Klimawandel und technologische Weiterentwicklungen unter anderem im Energiesektor zurückzuführen werden. Diese sich stetig beschleunigenden Entwicklungen haben Unternehmen die Relevanz von Nachhaltigkeitspositionen vor Augen geführt. Aber auch die Einführung arbeitsgesetzlicher Bestimmungen (siehe Einleitung, CSRD, EU taxonomy, etc.), die die Etablierung einer Nachhaltigkeitsrolle in Unternehmen wettbewerbstechnisch mehr oder weniger unabdingbar machen, haben die deutliche Zunahme an ausgeschriebenen Nachhaltigkeitspositionen beeinflusst.

Konkret stieg im Analysezeitraum 2014 bis 2023 die Anzahl der Nachhaltigkeits-Jobanzeigen von 193 auf 2542 an (siehe Abb. 5). Auch die Ausschreibungen zum englischen Schlüsselbegriff „sustainability“ verzeichneten einen parallelen Anstieg - wenn auch auf geringerem Niveau - von einer Jobanzeige im Jahr 2014 auf 313 in 2023.

Generell ist auch die Zahl der Umwelt-bezogenen Stellenanzeigen im Vergleichszeitraum merklich nach oben gegangen, konkret von 289 im Jahr 2015 auf 1123 im Jahr 2023 (siehe Abb. 5).

⁵ Fragen zu methodischen Details an: Franzisca.Weder@wu.ac.at und/oder Manuel.Harm@wu.ac.at

Um nun konkrete Einsichten in die Anzeigeninhalte zu bekommen, wurde ein spezifischeres sample zusammengestellt, was weniger „grüne Firmen“, als tatsächlich nachhaltigkeitsbezogene Rollen im Blick hatte.

Um das Jobprofil eines Nachhaltigkeitsmanagers genauer beschreiben zu können, wurden 943 Stellenanzeigen explorativ, das heißt mit Hilfe einer qualitativen Text- und Themenanalyse untersucht. Die detaillierten Ergebnisse im Folgenden:

Titel

Das erste Ergebnis, das ins Auge springt, ist, dass die Jobtitel sehr uneinheitlich sind. Konkret bedeutet das, dass im englischsprachigen Datenset 459 und im deutschsprachigen Datenset 369 unterschiedliche Jobtitel vorliegen. Diese konnten unterschiedlichen Arbeitsbereichen zugeordnet werden, darunter

- › Ökologie/Umweltverantwortung,
- › Wirtschaft/Unternehmensverantwortung,
- › Kommunikation,
- › Forschung & Wissenschaft,
- › Gesellschaft/soziale Verantwortung,
- › kulturelle Verantwortung,
- › Human Resources sowie
- › Umwelt & Technologie/Bau.

Ausschreibungen mit einem konkreten Nachhaltigkeitsbezug waren mit großem Abstand am häufigsten in den Bereichen **Ökologie** (in 21,21% der gesamten Jobinserate, beziehungsweise in 22,00% der englischsprachigen und 20,24% der deutschsprachigen) und **Wirtschaft** (in 54,93% der gesamten Jobinserate, beziehungsweise in 55,83% der englischsprachigen und 42,64% der deutschsprachigen) zu finden. Dementsprechend lässt sich zumindest ansatzweise bestimmen, welche Jobtitel in diesen beiden Feldern Wirtschaft und Ökologie/Umwelt besonders relevant waren. Je größer ein Wort geschrieben ist, desto häufiger kam es in den analysierten Job-

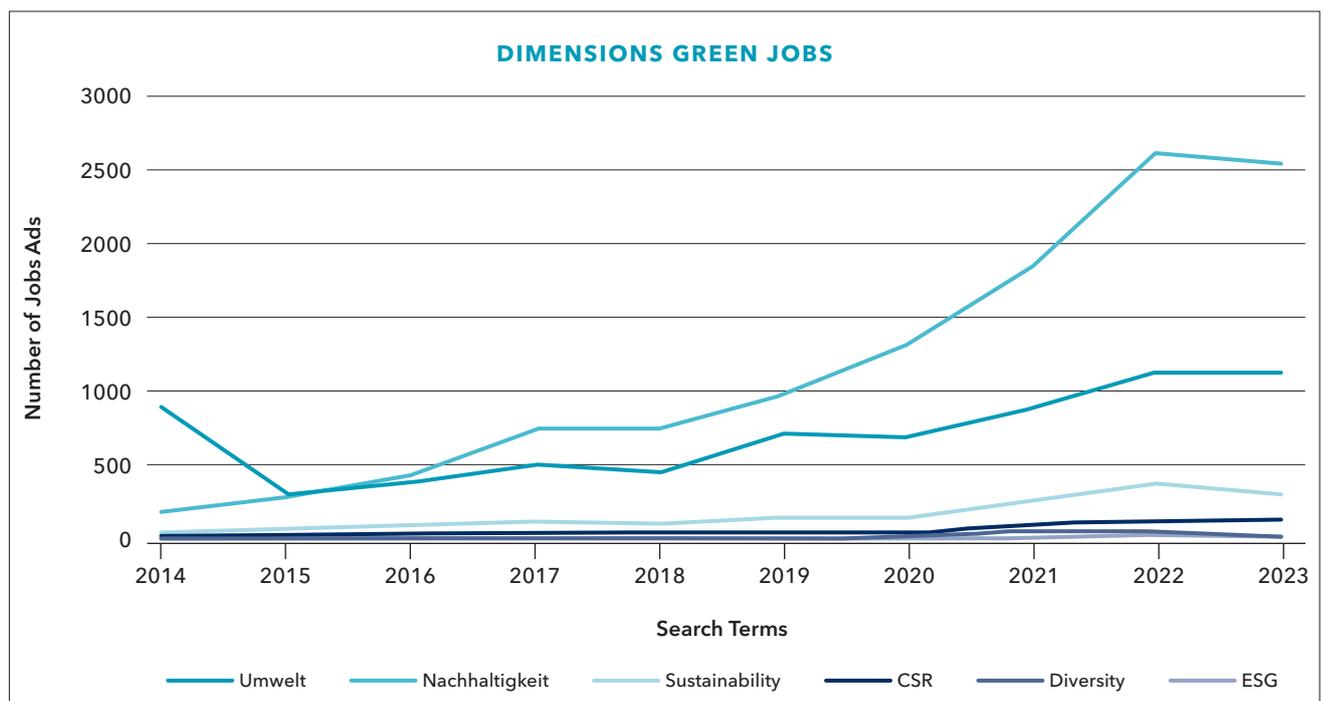


Abb. 5: Entwicklung der ausgeschriebenen Nachhaltigkeitspositionen auf dem Jobportal greenjobs.de im Vergleich von 2014-2023.

ECOLOGY/ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY	ECONOMY/BUSINESS RESPONSIBILITY	SOCIETY/ SOCIAL, CULTURAL RESPONSIBILITY	COMMUNICATIONS
Climate Change Analyst	ESG Manager	Diversity & Inclusion Manager or Director (D & I)	Communication officer
Environmental Sustainability Manager	CSR Manager	Diversity Manager	Communications Manager
Environmental scientist	Sustainability intern	People, Inclusion & Belonging Manager	Corporate Communications & Global Citizenship Manager
Water Scientist	Sustainability Manager	Chief Diversity Officer	Corporate Communications and Global Citizenship Manager
Ecologist	Sustainability analyst	Employment equity Manager	ESG Kommunikations-expert*in
Quality Management	Chief Sustainability Officer	Projektmanager*in im Bereich Gleichstellung	Mitarbeiter*in für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit
„Beauftragte:r“ für die klimaneutrale Kommunalverwaltung	ESG / Sustainability Consultant	Projektkoordinator*in Frauen	Sustainability Communication Specialist
Environment, Climate change Health & Safety Advisor	Sustainability specialist	Equality, Diversity & Inclusion Advisor	Umweltreferent*in
Naturraummanager*in	ESG Reporting and Process Specialist	Behavioural scientist	
Fachbereichsverantwortliche*r Umwelt	Nachhaltigkeitsmanager*in	Climate Migration Analyst	
Klimaschutzmanager*in	Nachhaltigkeitsberatung	Global Diversity, Equity, and Inclusion (GDEI) Coordinator	
Umweltmanager*in	Sustainability Commissioner	Inclusion & Diversity Specialist	
Umwelt- und Energiemanagementbeauftragte*r	Sustainability communicator / communication manager	Sozialpädagoge*in	

Abb. 6: Auswahl der Stellenbezeichnungen, kategorisiert nach Nachhaltigkeitsdimensionen

ausschreibungen vor. Bei den deutschsprachigen Anzeigen war im Bereich Wirtschaft **Nachhaltigkeitsmanager** ein häufig genannter Jobtitel, im Bereich Ökologie die Bezeichnung **Umweltmanager**. Auch Ergebnisse der englischsprachigen Analyse zeigen im Wirtschaftsbe- reich eine Tendenz, den Titel **sustainability manager** zu verwenden. Im Umweltbereich wurde in den englisch- sprachigen Stellenausschreibungen allerdings weniger nach einem Manager als nach einem **environmental scientist** gesucht.

In der Tabelle (Abb. 6) werden jeweils die meistgenann- ten Bezeichnungen genannt, sowohl aus dem Engli- schen als auch dem Deutschen Datenset, um einen Ein- druck über die Vielfalt der Stellenausschreibungen für Nachhaltigkeitspositionen sowie die dominanten Be- zeichnungen zu geben.

1.2.2. Position: Zuordnung zu Abteilungen, Departments
Anhand der Analyse der Anzeigen wurde deutlich, dass die Nachhaltigkeitspositionen kaum in typischen Orga- nisationseinheiten eingegliedert, sondern vielmehr ei- genständigen „Sustainability Teams“ oder einer Stabs- stelle zugeordnet sind. Selten findet sich sogar der Hinweis, dass es sich um eine **„Einzelkämpfer-Rolle“ quer zu den bestehenden Strukturen und Organisati- onseinheiten** handelt. In den analysierten Inseraten wird das „übergreifende Arbeiten“ beschrieben als „(enge) Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen“ oder als „projektorientiertes und abteilungsübergreifendes Zu- sammenarbeiten mit Stakeholdern und Projektteams“. Andererseits lassen diese Ergebnisse auch den Schluss zu, dass vielfach noch keine eigene Organisationseinheit für die Nachhaltigkeitspositionen geschaffen wurde beziehungsweise Unsicherheit herrscht, wohin ein Nach- haltigkeitsmanager eben gehört. Somit sind die Nach- haltigkeitspositionen innerhalb des Unternehmens „überall“ und „nirgends“ zu finden und sind derzeit (noch) in keiner konkreten Einheit etabliert, wie dies in anderen Jobbereichen wie beispielsweise Logistik, Mar- keting oder Controlling der Fall ist.

„Einzelkämpfer-Rolle“ quer zu den bestehenden Strukturen und Organisationseinheiten

Die wenigen Abteilungen, die bereits Nachhaltigkeit im Namen enthalten, haben die Nachhaltigkeitsposition vermutlich bereits stärker innerhalb des Unternehmens etabliert und implementiert. Währenddessen sind Nach- haltigkeitspositionen, die beispielweise in der Rechtsab- teilung oder dem Landmanagement-Team eingegliedert sind, noch keine eigene Nachhaltigkeitsabteilung.

1.2.3. Aufgabenfelder

Die Aufgaben, die Nachhaltigkeitsmanager laut Jobaus- schreibungen zu erfüllen haben, sind, ebenfalls wenig überraschend, vielfältig. Das „daily business“ streckt sich von administrativen und koordinativen Tätigkeiten über klassische betriebswirtschaftliche Arbeitsbereiche wie Reporting, Projektmanagement, (Sustainability-)Con- sulting und Datenaufbereitung- und Visualisierung bis hin zu nachhaltigkeitsorientierten Aufgabenfeldern unter dem Label „Innovation“. Die Einfluss-Sphäre der Tätig- keiten, für die Nachhaltigkeitsmanager eingestellt wer- den, kann bis in die Führungsetage reichen, geht es u.a. um die Vorbereitung und Begleitung von Audits, die Unterstützung von umfangreichen Management-Ent- scheidungen und die Beratung der Geschäftsführung.

Innerhalb der Jobausschreibungen gilt es **zwei Arten von Aufgaben** zu unterscheiden:

1. Einerseits „Business Allrounder“-Aufgaben, die nicht nur im Rahmen von Jobs mit Nachhaltigkeitsbezug zu erledigen sind, wie beispielsweise Projektmanage- ment (in 32,62% der deutschsprachigen Anzeigen) Medien- und Öffentlichkeitsarbeit (10%), oder Orga- nisation und Durchführung interner und externer Au- dits (9,3%).
2. Andererseits sind in den Stellenanzeigen alle Tätigkei- ten mit einem Nachhaltigkeitsbezug versehen.

INNOVATION & WEITERENTWICKLUNG	MANAGEMENT & FÜHRUNG	KOORDINATION & ADMINISTRATION
Aktive Mitgestaltung und Aufbau eines Nachhaltigkeitssystems	Beschäftigung mit bestehenden und zukünftigen Nachhaltigkeitsstrategien und -programmen	Zentrale Ansprechperson für sämtliche Nachhaltigkeitsthemen intern und extern
Aufbau und Betreuung eines Umweltmanagementsystems sowie eines Energiemanagementsystems gemäß ISO Normen	Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten auf Plattformen wie EcoVadis	Koordination von Umwelt- und Energieprogrammen
Entwicklung und Mitgestaltung von Kommunikationsstrategien rund um das Thema Nachhaltigkeit	Digitalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements	Schnittstellenfunktion – Zusammenarbeit mit Stakeholdern, um Vielfalt in Nachhaltigkeitsinitiativen in allen Unternehmensbereichen zu integrieren
Fördern von regionalen Programmen/Produkten/Initiativen	Energiemanagement	Ausübung der Funktion des*der Umweltbeauftragten
Neu- und Weiterentwicklung nachhaltiger Produkte	Entwicklung und Implementierung der ESG-Strategie und -ziele	Auseinandersetzung/Aufgaben zu Themen der nachhaltigen Entwicklung
Gestaltung, Umsetzung und Weiterentwicklung aller Prozesse zur Integration der Nachhaltigkeit in das Tagesgeschäft	Organisatorisches Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Mitarbeit im Nachhaltigkeitsmanagement	Verwaltung und Pflege von Dokumentationen und Informationen in den Bereichen Klima, Energie, Mobilität, Biodiversität, Landschaft, Landwirtschaft und Abfallwirtschaft
Unterstützung beim Aufbau eines nachhaltigen, ökologischen und sozialen Verantwortungsprogramms	Ressourcenmanagement	Unterstützen des Managements und der Fachabteilungen bei der Behandlung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen
Vorantreiben des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Umweltbelangen	ESG-Management bzw. Integration und Steuerung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren in die Geschäftsstrategien und -abläufe des Unternehmens	Beschäftigung mit den Themen Klima, Nachhaltigkeit und Umwelt

Abb. 7: Für die Nachhaltigkeitspositionen ausgeschriebene Tätigkeiten mit konkretem Nachhaltigkeitsbezug

FINANCE/REPORTING	CONSULTING	TRAINING/ TEACHING/ EDUCATION/ COMMUNICATION	NATUR-/UMWELT/ TECHNIKBEZOGENE AUSFÜHRENDE TÄTIGKEITEN
Durchführung und Erstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ESG Reporting unter Berücksichtigung von regulatorischen Standards wie European Sustainability Reporting Standards (ESRS) + Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) + EU Taxonomie	Beratungstätigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens/Konzerns	Mobilisierung von Mitmenschen und/oder Kolleg*innen, gegen den Klimawandel aktiv zu werden	Anwendung allgemeiner botanischer und faunistischer Kenntnisse
Kennzahlenreporting - Energie- und Umweltkennzahlen	Consulting/Durchführung von Beratungsprojekten im Bereich Nachhaltigkeit	Bewusstseinsbildungsmaßnahmen sowie Sensibilisierungsarbeit, auch im Bereich Umwelt- und Klimaschutz	Ausbau und Installation von erneuerbaren Energie(-trägern) sowie Entwicklung alternativer Ansätze und Konzepte
Sustainable Finance	Naturschutzfachliche/ökologische Beratung für den Erhalt der Biodiversität sowie nachhaltige Waldbewirtschaftung	Research-, Publikations- und Vortragsaufgaben im Bereich Nachhaltigkeit	Einbringung von Umweltanliegen in Planungs- und Bauvorhaben
Trendbeobachtung und -analyse, auch in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umweltmanagement		Recherche zu aktuellen umweltbezogenen Themen und neuesten Forschungsergebnissen	Gewässerökologische Beurteilung und Maßnahmen sowie Gewässerschutz
Überwachung und Messung der Erreichung des Nachhaltigkeitsziels			Verantwortung über die Grünanlagen
Reduktion der Umweltbelastung und der Treibhausgasemissionen / Berechnung des Corporate Carbon Footprints sowie Net Zero Roadmap sowie Integration von Science Based Targets initiative (SBTI)			Unterstützung bei der Betreuung von Umweltanlagen (Kläranlagen, Recycling-Anlagen, Wasserkraftanlagen)
Mitwirkung bei der Identifikation, der Messung, dem Monitoring und der Steuerung des Risikos aus Nachhaltigkeitsthemen (ESG, Klima- und Umweltrisiken, Soziales, Unternehmensführung) sowie Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse			
ESG- oder Nachhaltigkeitsrating			

Eine Auswahl der Tätigkeiten mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug ist in der Tabelle zusammengefasst und nach den Arbeitsbereichen Innovation & Weiterentwicklung, Management & Führung, Koordination & Administration, Finance/Reporting, Consulting, Training/Teaching/Education/Communication und Natur-/Umwelt-/Technikbezogene ausführende Tätigkeiten aufgliedert (siehe Abb. 7).

Besonders stark vertreten sind nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben in den Bereichen **Finance, Consulting, Management** und **Kommunikation & Bildung**. Beispielsweise werden die (zukünftigen) Nachhaltigkeitsmanger in 11% der deutschsprachigen Stellenanzeigen als „zentrale Ansprechperson für sämtliche Nachhaltigkeitsthemen intern und extern“ bezeichnet. Außerdem wird insbesondere der **Sustainability Consulting** Bereich in den Ausschreibungen sehr häufig als Tätigkeitsbereich genannt. Konkret sind damit Beratungstätigkeiten im Bereich der Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens/der Unternehmensgruppe sowie die Beratung beziehungsweise Durchführung von Beratungsprojekten im Bereich der Nachhaltigkeit gemeint. 32,12% der englischsprachigen Jobausschreibungen sowie 14,05% der deutschsprachigen beinhalteten Nachhaltigkeits-Beratungstätigkeiten.

Diese hohe Anzahl an Nachhaltigkeitsberatungspositionen verweist auch darauf, dass Unternehmen momentan noch vielfach auf die externe Nachhaltigkeitsberatung durch Consultinganbieter angewiesen sind, da sie innerhalb des Unternehmens noch keine eigene Nachhaltigkeitsrolle (und das damit verbundene Knowhow) aufgebaut haben.

Bedeutsam erscheint, dass in den Stellenanzeigen immer wieder auf Innovation & Weiterentwicklung verwiesen wird. Hier geht es um Entwicklung und Aufbau des Nachhaltigkeitsfeldes, seien es Zertifizierungsprogramme, Nachhaltigkeitsstrategien oder die nachhaltige Transformation von Produkten. Die Aufgabenbereiche sind aber zumeist nicht weiter konkretisiert, da die ausgeschriebene Nachhaltigkeitsposition ja an der Weiterentwicklung (und Konkretisierung) des jeweils angesprochenen Nachhaltigkeitsbereiches mitwirken soll.

Wissen von und über Nachhaltigkeitstrends

1.2.4. Anforderungen: Kompetenzen & Skills

Ähnlich vielfältig wie die Jobtitel sind die Anforderungen an Nachhaltigkeitspositionen. Das bedeutet, dass unterschiedliche Arbeitgeber ganz unterschiedliche Skills und Kompetenzen von den Bewerber:innen fordern. In den Stellenausschreibungen finden sich zum einen klassische Voraussetzungen wie Anpassungsfähigkeit, Engagement und mehrjährige Berufserfahrung. Zum anderen werden am Thema Nachhaltigkeit orientierte Anforderungen wie Begeisterung für Umwelt- und Sozialthemen, Erfahrungen im CSR/ESG/Energiemanagement und Interesse am Zusammenspiel von Wirtschaft sowie Nachhaltigkeit und Klimawandel/Klimaschutz, gefordert.

Nachhaltigkeitswissen ist ein Bereich der Anforderungen, in dem zwar keine Einheitlichkeit, wohl aber Trends zu sehen sind. Besonders häufig auftretende Anforderungen sind das „Up-to-Date“-Bleiben bezüglich aktueller Trends bzw. auch das Wissen von und über Nachhaltigkeitstrends. Abb. 8 gibt einen Einblick in die zentralen Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeitswissen.



Abb. 8: Auswahl der Job-Anforderungen zum Teilbereich Nachhaltigkeitswissen

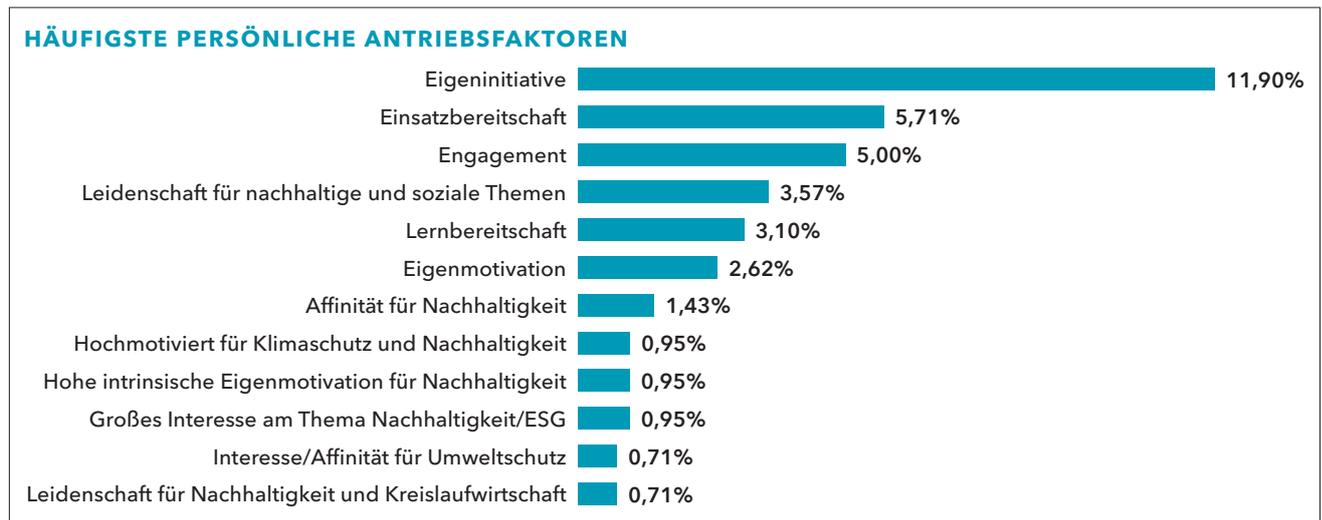


Abb. 9: Die am häufigsten geforderten persönlichen Antriebsfaktoren, deutschsprachiges sample

Ein weiteres spannendes Ergebnis ist das geforderte Kompetenzbündel „**persönliche Antriebsfaktoren**“, welches sich im Rahmen der Analyse als Kern der Anforderungen für eine Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement herauskristallisiert hat. Die persönlichen Antriebsfaktoren zeichnen sich innerhalb der deutschsprachigen Anzeigen durch eine intrinsische Motivation aus und setzen sich, wie Abb. 9 zeigt, aus einer Kombination aus Affinität/Leidenschaft zu Nachhaltigkeitsthemen, Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft für nachhaltige Themen zusammen.

In **35,18%** aller englischsprachigen Jobanzeigen werden Elemente aus dem Kompetenzbündel persönliche Antriebsfähigkeiten gefordert, im deutschsprachigen Bereich sind es sogar **47,62%**. In Abb. 9 sind die am häufigsten geforderten persönlichen Antriebsfaktoren:

Auch innerhalb des englischsprachigen Jobanzeigen zeigen sich ähnliche Tendenzen über die persönlichen Antriebsfaktoren, die von zukünftigen Nachhaltigkeitsmanagern gefordert werden: Hohe (generelle) intrinsische Motivation, Passion/Leidenschaft für nachhaltige Themen sowie Einsatzbereitschaft, um etwas zu verändern.

1.2.5. Hierarchisches Level und Gehalt

Positionen im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement werden auf allen hierarchischen Stufen ausgeschrieben, vom Praktikum/Berufseinstieg (Absolvent von der Schule oder Universität) über Junior- (zwei bis drei Jahre Berufserfahrung) und Seniorpositionen (ab drei Jahren Berufserfahrung) bis hin zum Top Management.

Die Ergebnisse zeigen (siehe Abb. 10a), dass im englischsprachigen Raum im Verhältnis zu den anderen Hierarchie-Stufen mehr Senior-Positionen im Nachhaltigkeitsbereich ausgeschrieben sind als im deutschsprachigen Raum. Dies spiegelt sich auch in der Höhe der Entlohnung wider.

Gehalt

Parallel zu den Unterschieden in der Position / Anstellung zwischen dem deutschsprachigen und dem englischsprachigen Jobmarkt für Nachhaltigkeitsmanager liegt auch ein Unterschied in Bezug auf das entsprechende Gehalt vor. Die Nachhaltigkeitsstellen werden im englischen Sprachraum besser entlohnt und liegen eher im oberen Gehaltsbereich (siehe Abb. 10b), im deutschen Sprachraum liegt das Gehalt eher im mittleren Entlohnungsbereich (siehe Abb. 10b). Dazu sind allerdings zwei Kontextfaktoren von Bedeutung: Zum einen wird speziell in Österreich oftmals nach Kollektivvertrag bezahlt, was eine tendenziell niedrigere

Gehaltshöhe erklären könnte. Zum anderen wird im englischsprachigen Sprachraum, speziell in den USA, das Gehalt in den Stellenanzeigen oftmals gar nicht oder als Gehaltsspanne angegeben. Das könnte das grundsätzlich hohe Gehalt im englischsprachigen Raum - sofern es angegeben ist - wieder etwas nach unten drücken. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse der Studie eine Tendenz, Nachhaltigkeitspositionen im angloamerikanischen Raum besser zu entlohnen als im deutschsprachigen Raum. Insgesamt sind in allen drei Gehaltsstufen Nachhaltigkeitspositionen ausgeschrieben.

1.2.6. Unterschiede zwischen deutschsprachigem und internationalem Jobmarkt

Im internationalen Vergleich fallen zwei Dinge auf: Erstens, die Job descriptions sind tendenziell etwas kohärenter - was insbesondere an der Tatsache liegen kann, dass es die Rolle des „Beauftragten“ so im englischen Sprachraum nicht gibt - vor allem nicht im Nachhaltigkeitskontext. Dementsprechend ist der Sustainability Manager das etabliertere Jobprofil. Zweitens sind Kommunikation („collaboration and communication with various stakeholders“), Strategie-Entwicklung insbesondere in Bezug auf Kommunikationskampagnen und Public Relations Initiativen sowie das Reporting im Vordergrund der ausgeschriebenen Tätigkeiten.

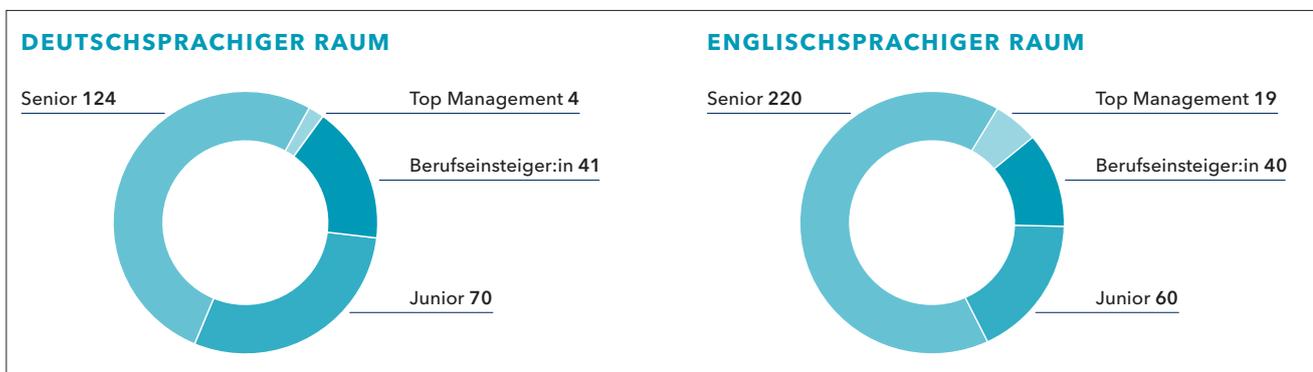


Abb. 10a: Hierarchisches Level der Nachhaltigkeitspositionen

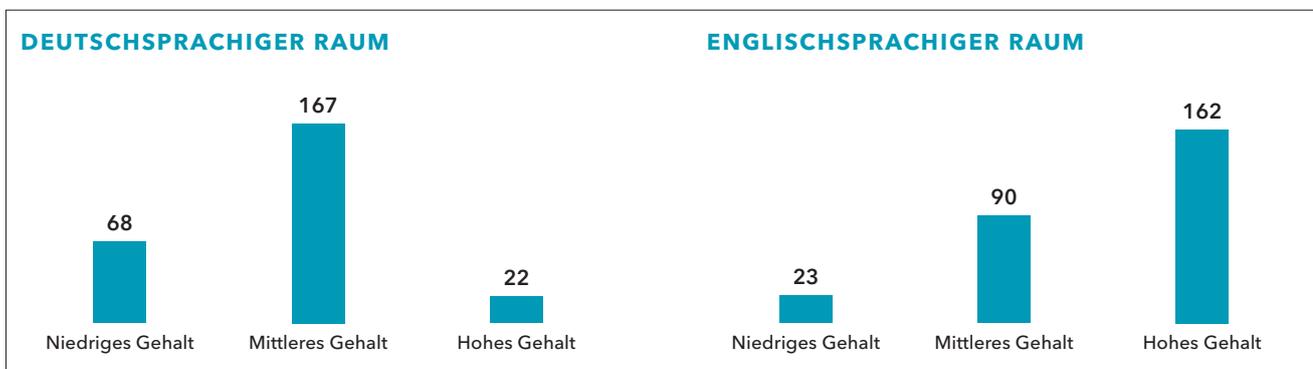


Abb. 10b: Vergleich der Gehaltshöhe für Nachhaltigkeitspositionen im deutschsprachigen Raum - enthaltene Anzahl in Stellenanzeigen. Jahresgehalt brutto für Nachhaltigkeitspositionen im deutschsprachigen und englischsprachigen Raum. Die Gehaltsklassen basieren auf Boyle und Rathburn (2024), Durchschnittsgehalt Österreich (2024), Gehälter und Löhne in der Schweiz Gehaltsreporter.de (2023), Pang (2024), Gq.magazine, Stepstone Gehaltsreport (2024)

Im deutschsprachigen Raum gefordert sind vor allem die „Durchführung und Erstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ESG Reporting unter Berücksichtigung von regulatorischen Standards wie European Sustainability Reporting Standards (ESRS) + Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) + EU Taxonomie“, sowie - wie auch im englischsprachigen Raum - die Zusammenarbeit und Kommunikation mit diversen Stakeholdern.

Weitere Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind:

- › Die englischen Inserate haben weitaus mehr Anforderungen und Aufgaben gelistet als die deutschsprachigen.
- › Der Themenschwerpunkt Diversity scheint in beiden Untersuchungsräumen eher HR zugeordnet zu sein, geht es eher um Workshops, Weiterbildungen und Trainings, ist dies im deutschsprachigen Raum eher gefordert.
- › Nachhaltigkeitsjobs sind im deutschsprachigen Raum verhältnismäßig oft in der Baubranche bzw. zum Thema nachhaltiges Bauen gesucht.
- › Die Nachhaltigkeitsjobs im deutschsprachigen Raum werden oftmals von Personalvermittlern und Arbeitskräfteüberlasserfirmen gesucht, was wiederum daran liegen kann, dass die Firmen (noch) keine Planstellen im Themenfeld Nachhaltigkeit haben oder, dass sie zusätzlich genutzt werden, da sich die Suche nach hochqualifizierten Positionen als schwierig entpuppt.

2. NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT UND KOMMUNIKATION: DIE PERSPEKTIVE DER ROLLENINHABER:INNEN

Nachdem die Inhaltsanalyse von Jobanzeigen erstens die Evolution der nachhaltigkeitsbezogenen Rollen in Unternehmen nachzeichnet und die qualitative Analyse eines aktuellen samples zeigt, wie divers diese Rolle angelegt und interpretiert wird, wurde eine Serie von Experteninterviews mit Rolleninhaber:innen geführt. Diese Interviews ermöglichen nicht nur den Blick hinter die Kulissen und die Fassade einer Jobanzeige; darüber hinaus haben wir Einsichten in die eigene Definition der Rolle und damit auch in Bezug auf geforderte Kommunikationskompetenzen gewinnen können. Im Folgenden nun Details zur Methodik und Analyse der Interviews, insbesondere dem sample, sowie den wichtigsten Ergebnissen.

2.1. Methodisches Design

Die Daten für diesen zweiten Studienteil wurden durch eine Reihe von semi-strukturierten Interviews mit verschiedenen Expert:innen gesammelt, die derzeit in den Bereichen Nachhaltigkeitsmanagement und/oder Sustainability Communication / Nachhaltigkeitskommunikation oder Reporting in Positionen mit Titeln wie Nachhaltigkeits-, CSR- oder ESG-Manager arbeiten. Ziel war es, tiefgehende Einblicke in ihre Rolle, ihre Tätigkeitsbereiche aber auch Herausforderungen und Komplexitäten des eigenen Tuns sowie Werte und handlungsleitende Normen zu erfassen. Der Leitfaden für die Fragen in den Expert:inneninterviews bestand dementsprechend aus einer Reihe von offenen Fragen, die darauf abzielten, die Hauptthemen dieser Studie zu erkunden, u.a. wie die Position des Interviewten in der Unternehmensstruktur ist, was die täglichen Aufgaben und Themen sind, welche Fähigkeiten und Qualifikationen für diese Aufgaben notwendig sind und insbesondere welche Rolle Kommunikation in dieser Rolle und ihrer Wahrnehmung spielt.

Vor der Durchführung der Interviewserie wurde der Interviewleitfaden mit fünf Teilnehmer:innen, die dem Teilnehmerprofil entsprachen, getestet, diese jedoch nicht in die endgültige Stichprobe aufgenommen (Pilotversuch, Bryman, 2016); auf dieser Basis wurden zwei Fragen angepasst und zwei weitere Fragen hinzugefügt, da neue interessante Aspekte in der Pilotstudie aufkamen, die auf der Basis der Vorrecherche nicht miteinbezogen wurden.

Alle Interviews wurden über einen Zeitraum von drei Monaten (15. März - 15. Juni 2024) durchgeführt. Jedes Interview war so angesetzt, dass es etwa 45 bis 60 Minuten dauern sollte, und wurde virtuell über Zoom oder MS Teams durchgeführt, um den Teilnehmern Zugang und Bequemlichkeit zu gewährleisten sowie eine reibungslose Aufnahme zu gewährleisten. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Teilnehmer aufgezeichnet und transkribiert, wobei sichergestellt wurde, dass alle Interviewten über die Vertraulichkeit ihrer Daten informiert waren.⁶

2.1.1. Sampling, Recruiting

Nachdem es - wie auch die Analyse der Jobanzeigen bestätigt - noch kein abgrenzbares Berufsfeld „Nachhaltigkeitsmanagement“ gibt, der Nachhaltigkeitsmanager oder auch -beauftragte dementsprechend auch noch nicht als Branche beispielsweise bei der Wirtschaftskammer abgebildet und institutionalisiert ist, wurde ein Schneeballsystem angewandt (Clark et al., 2021).

Begonnen wurde dabei mit Expert:innen, die in einer entsprechenden Rolle gearbeitet haben oder aber ein entsprechendes Netzwerk leiten, in dem sich diejenigen in Think Tanks, zu Konferenzen oder workshops zusammenfinden, die in den Rollen arbeiten. Ein österreichisches Beispiel ist „respACT“ (respact.at). Diese Expert:innen verwiesen dann auf Kolleg:innen, die aktuelle ein entsprechende Rolle bekleiden, und diese wiederum auf weitere Personen in dem Tätigkeitsfeld.

Weitere Teilnehmer:innen wurden über LinkedIn und persönliche Kontakte aus der Kommunikationsbranche (Public Relations) rekrutiert, wobei sie gezielt nach Jobtiteln mit den Schlüsselwörtern Nachhaltigkeit oder CSR ausgewählt wurden. So entstand ein sample in dem wir sicherstellen konnten, dass alle Teilnehmer:innen die erforderlichen beruflichen Rollen innehatten, umfangreiche Erfahrung im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und/oder -kommunikation vorweisen konnten sowie unterschiedliche Perspektiven auf die Fragedimensionen der vorliegenden Studie hatten. Bei der Zusammenstellung des interview samples haben wir darauf geachtet, die Heterogenität des emergierenden Berufsfeldes, auf die die Inhaltsanalyse der Jobanzeigen verweist, zu berücksichtigen. Dementsprechend wurden auch Diversity und DEI Expert:innen befragt und ebenfalls unterschiedliche Anstellungsstufen berücksichtigt (von Chief Sustainability Officer zu ‚Beauftragtem‘ oder keiner Abteilung zugeordneten Projektbeauftragten); es wurde allerdings keine bestimmte Verteilung angestrebt, was auch das Geschlecht sowie das Alter der Interviewpartner:innen betrifft, da auch hier aus der quantitativen Studie der Jobanzeigen keine eindeutige Verteilung der Branche festgestellt werden konnte und es auch derzeit keine Vorstudien gibt, in denen eine entsprechende Verteilung, die zu einem repräsentativen Sample führen hätte können, beschrieben wird.

Die insgesamt 37 „Nachhaltigkeitsexperten“, die befragt wurden, lassen sich wie folgt auf ihren kulturellen/regionalen Hintergrund sowie die Nachhaltigkeitsthemenfelder aufteilen; anzumerken ist, dass der Großteil der Befragten aus Österreich kommt (siehe Abb. 11).

2.1.2. Analysemethode

Die qualitative Forschungsmethode der Inhaltsanalyse dient, wie oben angedeutet, der systematischen Analyse von Text-, Bild- und/oder Audiodaten, indem Muster, Themen und gemeinsame Bedeutungen durch das Kodieren und Kategorisieren der Daten nach vordefinierten Kriterien oder aufkommenden Themen identifiziert

⁶ Um die Genauigkeit der gesammelten Daten zu gewährleisten, wurden die Interviews anschließend mit Hilfe der Transkriptionsfunktion von Zoom oder MS Teams für die Analyse transkribiert. Bei Forschungsprojekten, die darauf abzielen, umfassendere Bedeutungen zu untersuchen, gilt es eher den Gesamtinhalt und den Kontext der Interviews zu priorisieren als präzise sprachliche Details. Um sich auf die relevanten kontextuellen Einblicke zu konzentrieren, die für die Forschungsfragen von Bedeutung sind, verwendete diese Studie daher eine nicht-wörtliche Transkriptionsmethode. Die nicht-wörtlichen Transkripte wurden anschließend bereinigt, anonymisiert und korrigiert.

werden. Dies ermöglicht die Generierung von tiefen Einblicken und detaillierten Interpretationen (Clark et al., 2021), die entscheidend sind, um die zugrunde liegenden Forschungsfragen dieser Studie zu beantworten.

Zunächst wurden alle 18 Interviewtranskripte in QCAmap hochgeladen und die Analyse begann mit der ersten Kodierung der Transkripte. Während des sorgfältigen Lesens und erneuten Lesens der Transkripte sowie des Vertrautwerdens mit dem Inhalt wurde ein induktiver Kategorienentwicklungsansatz nach Mayring & Fenzl (2022) angewendet. Für jede der Forschungsfragen wurden die geeigneten Auswahlkriterien und das Abstraktionsniveau festgelegt und Kategorien sowie Unterkategorien entsprechend definiert. QCAmap gewährleistet dabei Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Kodiergerüsts, was die Relevanz und Vollständigkeit der Kategorien sicherstellt und die Validität der Ergebnisse erhöht.

Nach der Analyse der kodierten Daten, bei der Schlüssel-motive und -muster durch das Gruppieren ähnlicher Codes zusammen identifiziert und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Kategorien untersucht wurden, wurde weiters eine thematische Analyse (Braun & Clarke, 2006) zur Interpretation der Daten verwendet. Dies umfasste die Zusammenfassung der in der Analyse des Interviewinhalts gefundenen Schlüssel-motive und -muster und deren Bezug zu den Forschungsfragen und Zielen, was zur Entwicklung und Präsentation der endgültigen Ergebnisse und Befunde führte (siehe nächster Abschnitt)

Die Inhaltsanalysetechnik nach Mayring, die bereits bei der Untersuchung der Jobanzeigen angelegt wurde, hat also auch bei den transkribierten Interviews geholfen, Regelmäßigkeiten und Unregelmäßigkeiten bei der Wahrnehmung einer nachhaltigkeitsbezogenen Rolle festzustellen sowie die Aussagen der einzelnen Interviewpartner:innen zu vergleichen oder zumindest in Beziehung zu setzen. Die zentralen Fragen, die dann auch die Analyse leiteten, waren:

- › Was ist die professionelle Rolle (Bezeichnung, Position im Unternehmen, Tun)
- › Was für Kompetenzen sind wichtig
- › Was ist die selbstdefinierte Rolle
- › Was sind die größten Herausforderungen, Hindernisse
- › Was und wen braucht man noch zur Erfüllung der Aufgaben

Dementsprechend waren die Ergebnisse und Einsichten, die aus den Interviews gewonnen wurden, die Folgenden:

2.2. Ergebnisse und Einsichten

2.2.1. Professionelle Rolle, Fokus

Die interviewten Nachhaltigkeitsmanager und -kommunikator:innen repräsentierten ein breites Spektrum an akademischen und beruflichen Hintergründen sowie Branchen, was eine umfassende Perspektive auf die Rolle ermöglichte. Ihre beruflichen Werdegänge reichten von Marketing, Unternehmenskommunikation, Beratung und Qualitätsmanagement bis hin zu spezialisierteren Nachhaltigkeitsrollen wie Biotechnologie und Umweltmanagement, die sie in unterschiedliche Branchen geführt hatten, darunter Öl und Gas, Konsumgüter, Möbel und Wohnkultur sowie Immobilien und Lebensmittelhandel.

JOB CATEGORY	AT	DE	SER	NL	TOTAL
Sustainability Manager/Environmental Officer	12	3		1	16
Diversity manager/officer	4	1			5
CSR Manager/officer	6	2	1		9
Experts (general, PR, etc.)	6	1			7
					37

Abb. 11: Sustainability Manager & Co, Überblick über die befragten Expert:innen in Bezug auf Land & Jobtitel

Im vorliegenden Projekt ging es vor allem darum, festzustellen, inwieweit sich Nachhaltigkeitsmanagement als eigenständiges Berufsfeld zunehmend abgrenzt. Dementsprechend haben wir uns zunächst der tatsächlichen Positionierung und Ausgestaltung der Rolle genähert.

Noch keine einheitliche Position in Unternehmensstrukturen

2.2.2. Position: Zuordnung zu Abteilungen, Departments

Die Daten zeigen, dass Nachhaltigkeitsmanagement / -kommunikation (noch) keine feste Position in Unternehmensstrukturen gefunden hat, die eingenommenen Rollen reichen von der obersten bis zur unteren Managementebene. In einigen Fällen ist die Rolle strategisch auf der zweiten Ebene angesiedelt; somit berichtet der Nachhaltigkeitsmanager direkt an den CEO, den Vorstand oder andere Führungskräfte. Ein wichtiges learning ist, dass diese enge Zusammenarbeit mit dem oberen Management die **strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit** in diesen Unternehmen verdeutlicht. Nachhaltigkeitsmanagement ist dann nicht nur eine notwendige operative Funktion, sondern spielt eine entscheidende Rolle im strategischen Entscheidungsprozess des Unternehmens.

Allerdings sind nur wenige Nachhaltigkeitsmanagement-Rollen so hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt. Viele Interviewte gaben an, dass sie sich eher auf der dritten Ebene befinden und nur indirekt und mit einer gewissen Distanz zur Geschäftsleitung berichten, wenn es überhaupt schon Strukturen gibt.

„Als ich angefangen habe, habe ich ja keine, da gab es diese CSR in den Fachbereichen noch nicht, habe ich auch noch CSR im Einkauf gemacht, also alles, was die Produkte sind, war furchtbar und mittlerweile machen das zwei Leute, das habe ich damals alleine gemacht. Ich meine, es war noch viel weniger, aber die Strukturen sind schon so viel besser geworden. Also wir können schon so viel mehr machen.“ (SM7, S. 3)

Ein Interviewter erwähnte eine Umstrukturierung, bei der seine Rolle in die „C-Suite“ eingegliedert wurde, was eine wachsende Integration von Nachhaltigkeit in

Finanz- oder Geschäftsmanagementfunktionen widerspiegelt, anstatt eine isolierte oder rein strategische Funktion (SM13, S. 1). Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass Nachhaltigkeit zwar anerkannt wird, jedoch eher als Teil der allgemeinen Geschäftstätigkeit gesehen wird, als dass sie eine eigenständige strategische Bedeutung hat. Dementsprechend sind einige Nachhaltigkeitsmanager sogar auf der vierten Ebene angesiedelt, was auf einen stärkeren operativen Fokus hinweist. Diese Rollen sind daher häufig an der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen beteiligt, anstatt die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen.

In Bezug auf die Abteilungszuordnung ist Nachhaltigkeitsmanagement am häufigsten in einer eigens dafür vorgesehenen Nachhaltigkeits- oder CSR-Abteilung angesiedelt - hierin decken sich die Ergebnisse wie erwähnt mit der Analyse der Jobanzeigen. Die Interviewten erwähnten, dass diese Abteilungen manchmal in Funktionsbereiche wie Energie, Umwelt, Menschenrechte oder Risikomanagement integriert sind, was die miteinander verbundenen Aspekte der Nachhaltigkeit widerspiegelt. Ein Interviewter beschrieb beispielsweise seine Rolle als Teil der Abteilung, die Nachhaltigkeit, Energie und Umweltüberwachung vereinte (SM10, S. 1).

In einigen Unternehmen ist Nachhaltigkeitsmanagement in einer Stabstelle angesiedelt, die direkt an den CEO berichtet. Diese Platzierung deutet auf eine **unterstützende oder beratende Funktion** hin, die unabhängig von den Hauptabteilungen arbeitet, jedoch nahe am Top-Management ist. In einigen Fällen ist Nachhaltigkeitsmanagement auch in andere Abteilungen wie (Unternehmens-)Kommunikation, Marketing, International Relations und HR integriert, was auf eine **zentrale Rolle von Kommunikation in der Arbeit eines Nachhaltigkeitsmanagers** hinweist. Ein Interviewter erwähnte beispielsweise, dass seine Rolle sowohl Corporate Reporting als auch Unternehmenskommunikation umfasste (SM16, S. 1), was den **doppelten Fokus auf Nachhaltigkeit und Kommunikation** verdeutlicht.

“At the beginning, we were labeled as ‘corporate communication’; now the area is called ‘corporate affairs’ and is divided into communication and CSR ... and I did most of the stuff by myself, and now we have two people. The structures are much better now” (CSR, 2)

Ein anderer Interviewter wies auf die Bedeutung hin, ESG-Belange mit Investor Relations und Kommunikation zu verknüpfen (SM13, S. 1). Die Integration von Nachhaltigkeit über verschiedene Abteilungen hinweg unterstreicht jedoch die Notwendigkeit der **abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit**, um Nachhaltigkeit effektiv im gesamten Unternehmen zu verankern.

Insgesamt gibt es verschiedene Ansätze zur hierarchischen und abteilungsübergreifenden Platzierung von Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, was die unterschiedliche Priorisierung und Operationalisierung von Nachhaltigkeit in Unternehmensstrukturen und -strategien und damit eine fehlende Standardisierung widerspiegelt.

2.2.3. Aufgabenfelder

Im tatsächlichen Tun und damit dem Ausfüllen der Rolle gehen die Beschreibungen der Tätigkeiten ebenfalls weit auseinander, was sich ebenfalls mit den Ergebnissen der Inhaltsanalyse der entsprechenden Jobanzeigen deckt. Eine zentrale Rolle spielten in den Interviews „Projektentwicklung“ und „Strategieentwicklung“ – und beides hängt miteinander zusammen – und „für Nachhaltigkeitsthemen zuständig sein“ (SM2, S. 3). Zumeist genannt ist **Koordination**, wobei es sich dann um Themen, Menschen aber auch Abteilungen oder Projekte handeln kann. Die genauere Analyse der Tätigkeiten ergeben sich die folgenden vier Schwerpunkte, wobei der letzte, die Kommunikation eher quer zu den drei ersten Bereichen liegt:

Bedeutungsvoll ist sowohl in den Jobanzeigen als auch im tatsächlichen Tun offenbar Kommunikation – und zwar auf unterschiedlichen Ebenen. Die Jobinserate verweisen auf das Management von Nachhaltigkeitsprojekten, Themenmanagement und „Public Relations Initiativen + Kommunikationsstrategien und -pläne sowie die operative Umsetzung verschiedenster Kommunikationskampagnen“ sowie „Entwicklung und Mitgestaltung von Kommunikationsstrategien rund um das Thema Nachhaltigkeit“ oder auch „Mitarbeit bei der Konzeption und Umsetzung von Kommunikations- und Marketingaktivitäten“ als Kerntätigkeiten. In den Interviews wird vor allem auf die interne Kom-

munikation verweisen, und hier besonders auf die Vermittlerrolle zwischen Abteilungen und der Chefetage, ebenso wie auf die kommunikative Herstellung von Lokal- und Regionalbezügen einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie in großen Konzernen.

„Was im entfernten Mutterkonzern passiert ... ist für VerbraucherInnen sehr weit weg und deswegen habe ich dann mit eigenen Initiativen gestartet und ein Nachhaltigkeitsprogramm für Österreich aufgebaut und das ist eigentlich 2015 dann so richtig aktiv losgegangen. Also vorher recht viel, was von der Mutter gekommen ist, kommunikativ weitergetragen und dann aber sehr eigens angesteuert.“ (SM6, S. 4)

Darüber hinaus scheint aber auch die externe Vermittler-tätigkeit sowie der Austausch in entsprechenden Netzwerken, das Aushandeln von Themenschwerpunkten mit NGOs aber auch das Teilen eines immer weiterwachsenden Fachwissens in nachhaltigkeitsbezogenen Netzwerken eine zentrale Rolle zu spielen.

„... natürlich intern, klarerweise mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber viel auch eben extern mit teils sehr kritischen Stakeholdern, zum Beispiel Umweltschutzorganisationen, mit denen wir versuchen, in einen möglichst konstruktiven Dialog zu gehen. Aber auch mit anderen Firmen, um gemeinsam Branchenlösungen zu finden, zum Beispiel auch mit anderen Firmenvertretern oder einfach generell im Nachhaltigkeitsnetzwerk, um hier Synergien nutzen zu können, Lösungen finden zu können, für unsere Fachbereiche zu vernetzen, zum Beispiel die Logistik von unserer Firma mit einer anderen Logistik.“ (SM8, S. 1)

Der Kern der Tätigkeit eines Nachhaltigkeitsmanagers scheint dementsprechend zu sein, eine bestimmte Strategie zu entwickeln und zu verfolgen, konkret: **die Nachhaltigkeitsstrategie sozusagen festzulegen und auch die Ausführung sicherzustellen.**

Damit zusammenhängend wird wiederum auf die Mediatoren- und Kommunikationstätigkeit verwiesen und – und dies wird allerdings in den entsprechenden Jobaus-schreibungen noch nicht speziell hervorgehoben – die pädagogische Rolle in einem Unternehmen.

„[Es geht um die] Etablierung eigener Initiativen und also sprich Projektmanagement, aber auch eben die Kommunikation über diese Aktivitäten, ob das jetzt intern oder extern ist und halt auch darum, die Kolleginnen und Kollegen im Haus zu enablen, Nachhaltigkeit in ihrem Fachbereich auch eigenverantwortlich mitzudenken, mitzuentwickeln.“ (SM5, S. 2)

Hinzu kommt der Bereich der Regulationen und Compliance, die allerdings eher entweder an entsprechende Agenturen oder Abteilungen innerhalb des Unternehmens abgegeben wird.

„die CSR-Kennzahlen, die werden bei uns im Controlling verantwortet. Und wir sind diejenigen in der CSR-Koordination, die unterstützen eben Plausibilitätschecks. Also wir machen die Plausibilitätschecks und wir verarbeiten die Zahlen dann natürlich in weiterer Folge.“ (SM8, S. 2)

Auch wenn das Rollen-Bild wie auch nach der Analyse der Jobanzeigen sehr heterogen ist, wird das von den Rolleninhaber:innen eher als Vorteil als als Nachteil gesehen. Nachhaltigkeit gilt als ein „transformationaler Prozess“ (SM1, S. 4; SM8, S. 1) und „Querschnittsthema“ (SM6, S. 3; SM8, S. 14; SM14, S. 2; SM15, S. 4), was die interdisziplinäre Natur der Nachhaltigkeit unterstreicht und ihre Rolle über bloße Compliance- und betriebliche Belange hinaus zur ganzheitlichen Weiterentwicklung des Unternehmens hervorhebt.

Auf Grund der Heterogenität der Rolle ist es herausfordernd, ein bestimmtes Set an Skills bzw. Qualifikationen zu bestimmen, das für die Tätigkeit eines Nachhaltigkeitsmanagers (im Überblick noch einmal dargestellt in Abb. 12) notwendig ist.

2.2.4. Anforderungen: Kompetenzen und Skills

Wie der Versuch einer Profilbildung gezeigt hat, sind Koordination und Vermittlung zwei ganz zentrale - auf Kommunikation basierende - Tätigkeiten eines Nachhaltigkeitsmanagers. Und zwar in alle Richtungen.

“... the biggest challenge is actually to explain and onboard the highest management. The second one is to pull it down to the middle management, where you have many people right in the company and they need to change their mindset, they need to be open. ... also challenging is onboarding the crucial people, the management, the influencers and then when you have them, when you are in the same line, then it's much easier to change the system.“ (SM, 12,np)

Die Fähigkeiten, die generell als notwendig erachtet werden, sind die Folgenden:

2.2.4.1. Interpersonelle Kommunikationsfähigkeiten

Interpersonelle und kommunikative Fähigkeiten sind entscheidend für Nachhaltigkeitsmanager, da ihre Rolle umfangreiche Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen hinweg erfordert, eine effektive Einbindung von Stakeholdern, die Übersetzung und klare Kommunikation komplexer Nachhaltigkeitsthemen und -strategien sowie die Fähigkeit, innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu beeinflussen und zu verhandeln. Daher ist Zusammenarbeit eine Schlüsselkompetenz, da Nachhaltigkeitsmanager oft als „Verbindung oder Brücke“ (SM2, S. 1) zwischen verschiedenen Abteilungen wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Finanzen gesehen werden. Um dies auszudrücken, verwendete ein Interviewpartner eine Metapher und bemerkte: **„Ich beschreibe mich oft als das Zentrum eines Spinnennetzes“** (SM6, S. 1), was die zentrale Rolle von Nachhaltigkeitsmanagern bei der Abstimmung von Nachhaltigkeitsbemühungen im gesamten Unternehmen hervorhebt. Aussagen wie „Wir sind extrem vernetzt“ (SM1, S. 4) und „Jeder muss zusammenarbeiten“ (SM11, S. 7) unterstreichen zusätzlich die Notwendigkeit, eng mit verschiedenen Teams zusammenzuarbeiten, um Nachhaltigkeit in die umfassendere Geschäftsstrategie und den Betrieb zu integrieren. Diese Aussagen stimmen mit der Auswertung der Jobinserate überein: Stakeholdermanagement zu betreiben wurde auch in den Nachhaltigkeitsmanagement-Jobanforderungen immer wieder erwähnt, wie beispielsweise in Form von Vernetzung.

Eine effektive Kommunikation mit Stakeholdern ist ebenso wichtig, insbesondere im Umgang mit kritischen externen Stakeholdern wie Umweltschutzorganisationen. Ein Teilnehmer hob die Bedeutung eines „**konstruktiven Dialogs**“ (SM5, S. 1) mit solchen Gruppen und anderen Unternehmen hervor, um branchenweite Lösungen zu finden. Dies zeigt, dass Nachhaltigkeitsmanager Vertrauen aufbauen und Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Stakeholdern fördern müssen, die manchmal gegensätzliche Interessen haben. Dies gilt aber auch für die Kommunikation nach innen: Die zwischenmenschliche Ebene ist wirklich wichtig“ (SM14, S. 5), „Ein sehr hohes Maß an Soft Skills ist wirklich wichtig“ (SM11, S. 4) und „Nachhaltigkeit hat viel mit **sozialer Kompetenz und mit diplomatischem Denken** zu tun“ (SM12, S. 3) spiegelt weiters wider, was die Relevanz von Soft Skills für die Schaffung eines produktiven und kooperativen Umfelds weiter verdeutlicht.

Weiters ist es für Nachhaltigkeitsmanager von entscheidender Bedeutung, über starke „argumentative Kraft“ (SM2, S. 1) sowie „**Überzeugungskraft**“ (SM8, S. 7) zu verfügen, wie mehrere Teilnehmer erwähnten. Beide sind besonders relevant, wenn sie der Unternehmensführung präsentiert werden, damit Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur vorgeschlagen, sondern auch umgesetzt werden. Dies verdeutlicht die kritische Rolle der überzeugenden Kommunikation beim Vorantreiben von

Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen und dem gezielten **Framing von Nachhaltigkeitsbotschaften** als wichtigen Bestandteil der Rolle eines Nachhaltigkeitsmanagers, da sie „sehr stark mit **Narrativen arbeiten**“ (SM1, S. 7), was die Bedeutung des Storytellings hervorhebt, um Nachhaltigkeit verständlich und greifbar zu machen. Die Anforderung an Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit wird auch in den Jobanzeigen immer wieder gefordert.

2.2.4.2. Führungskompetenzen

Im Bereich der Nachhaltigkeit spielen Führungs- und Managementkompetenzen eine entscheidende Rolle, um Unternehmen durch komplexe Übergänge und Veränderungen hin zu nachhaltigeren Praktiken zu navigieren. Effektive Führung umfasst nicht nur das Management von Teams und Abteilungen, sondern auch die Vorgabe einer Richtung und eines Zwecks, um Stakeholder von bestimmten Nachhaltigkeitsvisionen zu motivieren und zu überzeugen. Führung im Bereich Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit, Anstrengungen über verschiedene Abteilungen hinweg zu verknüpfen und zu koordinieren und diese gleichzeitig mit den übergeordneten Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Ein Interviewpartner bezeichnete sich selbst als „**Dirigent**“ (SM2, S. 5), was die Bedeutung der Koordination und Orchestrierung verschiedener Nachhaltigkeitsinitiativen über unterschiedliche Abteilungen hinweg

<p>Koordination & Abstimmung (Themen, Menschen, Abteilungen, Projekte, Produkte etc.)</p> <p>Beratung (CEO aber auch Abteilungen)</p> <p>Verhandlung /Stakeholdermanagement (strategischer Einkauf/Verhandlungen mit Handelspartnern, Partnern entlang der Supply chain, NGOs, Netzwerkpartnern)</p>	<p>Datenerhebung, Analyse</p> <p>Datenvermittlung, Reporting</p> <p>Controlling (Ziele entwickeln, Ziele monitoren)</p>	<p>Projektideen generieren, Initiativen</p> <p>Projektmanagement, Koordination</p> <p>(Projekt)berichterstattung</p>
<p>Strategische Kommunikation intern, extern</p> <p>Training, Weiterbildung, Ombudsman</p> <p>Sponsoring, Marketing</p>		

Abb. 12: Tätigkeitsbereiche

betont, um die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens zu erreichen. Zudem müssen Führungskräfte im Bereich Nachhaltigkeit Verantwortung übernehmen und schwierige Entscheidungen treffen, um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeitsziele effizient und effektiv erreicht werden.

„Ich mag es, Dinge effizient zu erledigen. Und wenn ich sehe, dass Arbeit doppelt gemacht wird oder dass ich mich im Kreis drehe, keinen Fortschritt mache und es einfach keinen Sinn ergibt, suche ich nach Möglichkeiten, dies zu verbessern“ (SM17, S. 3).

Dies hebt die Bedeutung einer effizienten Umsetzung und kontinuierlichen Verbesserung von Nachhaltigkeitsinitiativen hervor. Aufgrund des **Mangels an etablierten Blaupausen für Nachhaltigkeitsmanagement** und der Abstimmung unterschiedlicher Stakeholdergruppen umfasst die Verantwortung von Nachhaltigkeitsführern auch das Treffen komplexer und fundierter Entscheidungen, um Nachhaltigkeit strategisch mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Ein Interviewpartner veranschaulichte dies mit den Worten: „[Nachhaltigkeitsmanager] sind die Entscheidungsträger, weil manchmal eine Nachhaltigkeitsentscheidung einfach getroffen werden muss“ (SM2, S. 7). Es geht jedoch nicht nur darum, diese komplexen Entscheidungen zu treffen, sondern auch darum, wie man sie effektiv an interne und externe Stakeholder kommuniziert, um deren Engagement für die Nachhaltigkeitsziele sicherzustellen. Ein Interviewpartner hob diese kommunikative Herausforderung hervor, indem er sagte: „Welche Ziele kommunizieren wir nach außen? Wie können wir dies mit Fakten und Zahlen untermauern? Wie können wir unsere Strategie unseren Kunden erklären?“ (SM11, S. 7) - „Vor allem **Weitsicht** ist notwendig“ (SM2, S. 2), was auf strategisches Denken als Kernkompetenz verweist.

Koordination und Vermittlung zwei ganz zentrale - auf Kommunikation basierende - Tätigkeiten eines Nachhaltigkeitsmanagers.

2.2.4.3. Strategisches Denken

Nachhaltigkeitsmanager müssen in der Lage sein, strategisch zu denken, was einen integrierten und systematischen Ansatz erfordert, bei dem mehrere Faktoren mit kurz- und langfristigen Auswirkungen berücksichtigt werden. Die Bedeutung dieses Ansatzes wurde beispielsweise von Interviewpartnern hervorgehoben, die anmerkten: „Es erfordert eine unglaublich breite, übergeordnete Denkweise“ (SM2, S. 2) und „dieses **vernetzte Denken über verschiedene Themen hinweg**“ (SM11, S. 3). Dies verdeutlicht auch die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Perspektive, die alle ESG-Dimensionen (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) integriert, da Nachhaltigkeit nie isoliert betrachtet werden kann und Entscheidungen in einem Bereich erhebliche Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und darüber hinaus haben können. Ein weiterer kritischer Aspekt des systemischen Denkens ist daher die Fähigkeit, Nachhaltigkeitsziele mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Ein Teilnehmer hob hervor, wie wichtig es ist, sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeitsziele „auch in die Ziele der operativen Bereiche integriert sind, damit [alle] in die gleiche Richtung ziehen“ (SM1, S. 8). Dies betont, dass **alle Abteilungen zusammenarbeiten müssen**, um dieselben Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und sicherzustellen, dass das gesamte Unternehmen in die gleiche Richtung geht. Dies steht auch im Zusammenhang mit den bereits erwähnten Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und Führung, da systemisches Denken kontinuierliches Lernen und Anpassung erfordert und Nachhaltigkeitsmanager „ständig bewerten müssen, welche Kompetenzen [sie] im Team haben und welche Kompetenzen mittel- und langfristig benötigt werden“ (SM11, S. 8). Dies zeigt, dass die für das Nachhaltigkeitsmanagement erforderlichen Fähigkeiten ebenso vielfältig und miteinander verknüpft sind wie die Nachhaltigkeit selbst.

Strategisches Denken im Nachhaltigkeitsmanagement erfordert außerdem ein tiefes Verständnis für wirtschaftliche Realitäten und Geschäftsprozesse, da Nachhaltigkeitsinitiativen in diese Prozesse integriert werden müssen, wobei sie nicht nur umwelt- und ethisch vertretbar, sondern auch finanziell tragfähig sein müssen. Das beinhaltet auch Analysefähigkeiten, um die Auswirkungen der verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen genau zu bewerten, die notwendigen Kennzahlen korrekt zu berechnen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies wurde von einem Teilnehmer veranschaulicht, der anmerkte: „Man braucht auch ein gewisses analytisches Denken, besonders wenn es um Energieberechnungen, Emissionsberechnungen usw. geht“ (SM12, S. 3).

2.2.4.4. Fachliche Fähigkeiten und technisches Wissen

Darüber hinaus müssen Nachhaltigkeitsmanager über ein solides Set an fachlichen Fähigkeiten und technischem, bereichsspezifischem Wissen verfügen, um Nachhaltigkeitsinitiativen effektiv zu planen, umzusetzen und zu verwalten. Wie bereits erwähnt, müssen sie das Unternehmen selbst verstehen. Ein Teilnehmer erklärte beispielsweise: „Man muss verstehen, was man verändert. Besonders wenn man von einem linearen zu einem zirkulären System übergehen möchte, muss man das Unternehmen verstehen“ (SM2, S. 7). Darüber hinaus benötigen sie ein fundiertes Verständnis für technische regulatorische Rahmenbedingungen und Berichtsstandards wie „CSRD, EU-Taxonomie und Green Finance Alliance“ (SM10, S. 3), um die Einhaltung von ESG-Vorschriften sicherzustellen und genau über Nachhaltigkeitsinitiativen und deren Kennzahlen zu berichten. Während es für Nachhaltigkeitsmanager möglicherweise schwierig ist, ihre Soft Skills autonom zu verbessern, erwähnten viele Interviewpartner, dass sie sich durch Seminare, Workshops oder sogar zusätzliche Programme selbstständig weiterbilden. Ein Interviewpartner bemerkte: „Man kann sich natürlich theoretisches Wissen durch das Lesen relevanter Literatur aneignen“ (SM15, S. 4), während ein anderer erwähnte: „Ich habe mehrere externe Schulungen und Fortbildungskurse absolviert“ (SM9, S. 3), was die Bedeutung kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten unterstreicht.

2.2.4.5. Persönlichkeitseigenschaften, Denkweise, Leidenschaft

Die Rolle eines Nachhaltigkeitsmanagers erfordert nicht nur einzigartige Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern wird auch durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Denkweisen verstärkt, die maßgeblich beeinflussen, wie diese die Komplexität ihrer Aufgabe bewältigen. Die Analyse der Interviewdaten zeigt, dass Resilienz und Flexibilität die wichtigsten Eigenschaften von Nachhaltigkeitsmanagern sind - neben der **Haltung**. Die Interviewpartner betonten oft die Notwendigkeit, sich schnell an neue Situationen anzupassen und alternative Lösungen zu finden, wenn ursprüngliche Pläne scheitern. Die Bedeutung der Fähigkeit, in unsicheren und herausfordernden Situationen resilient zu bleiben und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, wurde von mehreren Teilnehmern durch Aussagen wie „Resilienz ist unerlässlich für Nachhaltigkeitsbeauftragte. Man stößt auf so viele Rückschläge“ (SM2, S. 2) und „Man muss bereit sein, sich schnell zu entwickeln“ (SM1, S. 9) hervorgehoben. Diese Eigenschaften ermöglichen es ihnen, in dem dynamischen und unsicheren Umfeld der Nachhaltigkeit effektiv zu agieren.

Dies steht im Zusammenhang mit einer weiteren im Datenmaterial identifizierten Eigenschaft - der Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen und sich neuen Ideen zu öffnen. Die Teilnehmer betonten die Rolle, Innovationen voranzutreiben und gängige Praktiken in ihren Unternehmen in Frage zu stellen. Ein Interviewpartner bemerkte: „Man muss sehr dynamisch sein und mit [den Veränderungen] wachsen, denn die Umgebung um einen herum ist nicht konstant“ (SM1, S. 8). Ein anderer betonte sogar: „Man muss bereit sein, Grenzen zu überschreiten“ (SM2, S. 8), um die Bedeutung der Bereitschaft hervorzuheben, über konventionelle Grenzen hinauszugehen und den Status quo in Frage zu stellen. Diese Erkenntnisse unterstreichen zusätzlich die Relevanz von Offenheit und Anpassungsfähigkeit als wesentliche Eigenschaften von Nachhaltigkeitsmanagern. Ebendiese werden in den Jobinseraten ähnlich wie in den Interviews kommuniziert: Als Nachhaltigkeitsmanager soll man laufend über aktuelle Entwicklungen und Trends Bescheid wissen und sich daran anpassen.

Darüber hinaus hebt das Datenmaterial Beharrlichkeit als eine wichtige Eigenschaft für Nachhaltigkeitsmanager hervor, insbesondere im Umgang mit anhaltenden Herausforderungen und Widerständen seitens ihrer Unternehmen oder anderer Stakeholder. So betonten Teilnehmer, dass Beharrlichkeit und wiederholte Anstrengungen notwendig seien, um für Nachhaltigkeitsthemen zu werben und das Publikum zu überzeugen. Sie bemerkten: „Man redet, bis man schwarz wird“ (SM2, S. 2) und „Es gibt viele Themen, mit denen wir uns beschäftigen, die mühsam und hoffnungslos erscheinen, aber dranbleiben hat oft das Potenzial, zu etwas Großem zu werden“ (SM17, S. 11). Dies verdeutlicht, dass Beharrlichkeit trotz anfänglicher Schwierigkeiten zu bedeutenden und wirkungsvollen Ergebnissen führen kann. Nachhaltigkeitsmanager müssen ständig Kritik, Konflikte und Frustration bewältigen. Ein Interviewpartner erwähnte: „Wir führen Veränderungen durch, aber dann stoße ich auf Widerstand. Und hier kommen **Konfliktmanagement** und **Widerstandsmanagement** ins Spiel“ (SM2, S. 3). Andere betonten: „Man muss resistent gegen Frustration sein“ (SM4, S. 10) und „Man muss dem Widerstand standhalten“ (SM6, S. 3). Dies unterstreicht die Bedeutung von Resilienz und Beharrlichkeit im Umgang mit Herausforderungen und Widerständen von verschiedenen Stakeholdern und verdeutlicht die Vernetzung von Nachhaltigkeitsthemen und den damit verbundenen Fähigkeiten und Eigenschaften der Nachhaltigkeitsmanager.

„Wir sind Realisten, aber wir sind auch Optimisten; sonst könnten wir unseren Job nicht machen. Sonst würden wir nur in der Ecke sitzen und weinen und uns frustrieren“ (SM11, S. 7)

Darüber hinaus zeigt sich auch in den Interviews, dass das Kompetenzbündel persönliche Antriebfaktoren eine zentrale Rolle spielt. Insbesondere **intrinsische Motivation** und **persönliches Engagement** für Nachhaltigkeitsthemen sind offensichtlicher Treiber hinter der Arbeit von Nachhaltigkeitsmanagern. Viele Teilnehmer verbanden ihre Arbeit mit ihren persönlichen Werten. Ein Interviewpartner sagte: „Für mich persönlich ist es wichtig, dass meine Arbeit mit meinen persönlichen Werten übereinstimmt und dass ich die Strategie persönlich unterstützen und mit Leidenschaft verfolgen kann“ (SM1, S. 12). Dies unterstreicht die Bedeutung, in einem Umfeld zu arbeiten, das mit den eigenen Überzeugungen im

Einklang steht, und dass sie dafür echte Begeisterung empfinden. Ein anderer sagte: „Dieser Job kann ohne Leidenschaft nicht ausgeführt werden“ (SM2, S. 8), was weiter hervorhebt, dass tiefes Engagement für Nachhaltigkeit entscheidend ist, um als Manager in diesem Bereich effektiv arbeiten zu können. Die Übereinstimmung zwischen persönlichen Werten und beruflichen Verantwortlichkeiten hilft auch dabei, die Authentizität und Glaubwürdigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu stärken.

2.2.5. Unterschiede und Herausforderungen im internationalen Vergleich

In Bezug auf die genannten Fähigkeiten, wurden in den Interviews aber auch Herausforderungen genannt:

2.2.5.1. Strategische Unternehmensherausforderungen

- › Langfristige Perspektive: Wie bereits erwähnt, erfordert das Nachhaltigkeitsmanagement (SM) eine langfristige Perspektive, was eine Herausforderung darstellt und oft mit den Zielen der kurzfristigen Gewinnoptimierung typischer Unternehmen kollidiert
- › Fehlende Struktur: Die Verantwortung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen ist oftmals auf verschiedene Abteilungen verteilt, was zu Herausforderungen in der Koordination und Verantwortlichkeit und damit zu Verwirrung führt.
- › Nachhaltigkeit ist nicht Unternehmenspriorität: Eine weitere Barriere für das SM besteht darin, Nachhaltigkeit mit anderen Unternehmensprioritäten in Einklang zu bringen. Unternehmen stehen oft vor schwierigen Entscheidungen darüber, wo sie ihre Anstrengungen konzentrieren und wie sie die erforderlichen Ressourcen, einschließlich Zeit, Geld und Personal, bereitstellen.
- › Zunehmende Vorschriften und Gesetze: Die zunehmenden Vorschriften führen dazu, dass Unternehmen zu standardisierten und transparenteren Praktiken übergehen, was die Rechenschaftspflicht und Stabilität von Nachhaltigkeitsinitiativen über diese verschiedenen Akteure hinweg fördert. Ihre Navigation birgt neue Herausforderungen in sich (Komplexität, Verwaltungsaufwand belasten Ressourcen, insbesondere in kleineren Unternehmen).

- › Rasante Entwicklung: Ständige Anpassungsfähigkeit, Agilität sowie kontinuierliches Lernen und Entwicklung sind gefordert. Während dies für Nachhaltigkeitsmanager mit den richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen handhabbar sein sollte, könnten ihre Teams, andere Abteilungen oder das Unternehmen als Ganzes etwas zögerlicher und langsamer sein. Viele Unternehmen hinken hinterher, wenn es darum geht, Nachhaltigkeitsthemen in ihre Strategien und ihre Kultur zu integrieren. **Marketing spielt eine sehr (zu) große Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement.**

2.2.5.2. HR und Arbeitskräfteherausforderungen

- › Fachleute fehlen: Wie bereits erwähnt, muss sich das Nachhaltigkeitsmanagement oft mit sehr komplexen Themen auseinandersetzen, weshalb die Rolle von Fachleuten zunehmend entscheidend wird. Es funktioniert nicht ohne dieses detaillierte Wissen.
- › Fehlende Ausbildung/spärliche Angebote: Ein Großteil des Lernens und der beruflichen Entwicklung findet im Job statt und nicht in der traditionellen Ausbildung. Dieses Lernen am Arbeitsplatz beinhaltet auch eine Vielzahl von ‚trial and error‘.
- › Fehlende Definition der Rolle des Nachhaltigkeitsmanagers: Die Folge sind Komplikationen im Rekrutierungsprozess sowie Identitätsprobleme innerhalb von Teams oder Abteilungen.

„Wir stehen jedes Mal vor der Herausforderung, wo einerseits der Jobtitel und andererseits der Abteilungstitel ist, der uns intern völlig klar ist – das ist ein Nachhaltigkeitsmanager und das ist ein Fachmann [...] aber es gibt immer die Frage: ‚Nun, wie schreibe ich das in die Stellenanzeige?‘ Ist es der Nachhaltigkeitsmanager? Existiert dieses Rollenprofil? Oder ist es nur ein Nachhaltigkeitsfachmann?“ (SM7, S. 11).

- › Fehlender Konsens zu Nachhaltigkeit: Der Mangel an einem gemeinsamen Verständnis und einer präzisen Definition des Konzepts der Nachhaltigkeit innerhalb von Unternehmen führt zu unterschiedlichen Interpretationen und Erwartungen unter verschiedenen internen und externen Interessensgruppen. Dies führt zu Verwirrung und der breiten und überbeanspruchten Anwendung des Begriffs sowie zu Komplikationen auf externer Ebene, insbesondere für Verbraucher.

2.2.5.3. Herausforderungen in Kommunikation und Zusammenarbeit

- › Fehlende Effektivität und Effizienz der Nachhaltigkeitsinitiativen. Mangel an unzureichender Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl horizontal zwischen Abteilungen als auch vertikal über verschiedene Hierarchieebenen hinweg führt innerhalb von Unternehmen zu Missverständnissen, Ineffizienzen und Schwierigkeiten bei der Ausrichtung der Unternehmensziele und -strategien.
- › Komplexität des Nachhaltigkeitsthemas: Inhalt und Spezifität fügen der emotional aufgeladenen Wahrnehmung eine zusätzliche Komplexitätsebene hinzu. Nachhaltigkeit ist emotional und politisch gesättigt geworden, sodass bedeutungsvolle Diskussionen und Beteiligungen verhindert werden und Widerstand innerhalb von Unternehmen und Teams auftritt, da einige Mitarbeiter Nachhaltigkeit als unnötig oder zu anspruchsvoll empfinden könnten
- › Internationalität: Einige Unternehmen operieren auf internationaler Ebene, was die Verwaltung von Nachhaltigkeit weiter erschwert, da in verschiedenen Ländern unterschiedliche Erwartungen und Vorschriften bestehen, die die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen komplizieren können.

Zusammenfassend scheinen die Kommunikationsherausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement tief in den Unternehmensstrukturen, der technologischen Komplexität, den emotionalen Dynamiken sowie der internationalen Variabilität verwoben zu sein, was maßgeschneiderte Kommunikationsstrategien erfordert, um die effektive Umsetzung und Präsentation von Nachhaltigkeitsinitiativen sicherzustellen.

Zusammenfassung der Ergebnisse, Zukunftsausblick

Zu Beginn der Studie war es das Anliegen, das Berufsfeld Nachhaltigkeitsmanagement besser einzugrenzen und Erkenntnisse zu einheitlichen Qualifikationen und Kompetenzen, aber vor allem in Bezug auf die Tätigkeitsbereiche und das Rollenverständnis zu gewinnen.

Dementsprechend lassen sich auf der Basis der in der vorliegenden Studie erhobenen Daten zwei Pole in Hinblick auf die Konzeption, Ausschreibung und dann auch Wahrnehmung der Rolle identifizieren: der Nachhaltigkeitsbeauftragte auf der einen Seite und der -manager oder -direktor auf der anderen. Diese beiden Pole lassen sich in den Dimensionen Wissen, Motivation, Doing, Kommunikation und Impact voneinander unterscheiden, wie die folgende Abb. (13) zeigt:

Spannend ist, dass sich diejenigen, die eine Nachhaltigkeitsrolle innehaben, mit ganz unterschiedlichen Begrifflichkeiten selbst beschreiben. Dabei schätzen sie auch die Resonanz und den Impact, den sie mit ihrer Tätigkeit haben, sehr unterschiedlich ein. Auf der einen Seite beschreiben sich die befragten Nachhaltigkeitsmanager demnach als **Vermittler**, **Projektverantwortliche** oder **Themenmanager**, auf der anderen Seite waren es wirkmächtigere Bilder, die genannt wurden, wie **Corporate Influencer**, **Nachhaltigkeitsagent** oder auch **Hofnarr** und **Disruptor**.

Gestützt von der Analyse der Jobinserate und Interviews, lassen sich die Ergebnisse nun so zusammenführen, dass die nachhaltigkeitsbezogenen Rollen in Unternehmen nun wie folgt in den folgenden 5 Archetypen zwischen den beiden Polen zusammengefasst werden können:

1. **TYP 1: Messenger, Monitor:** Nachhaltigkeitsmanagement als ad-on Rolle, in der Nachhaltigkeitsagenden zu den bestehenden Agenden, oft Kommunikation oder Diversity Management hinzukommt;
2. **TYP 2: Expert, Scientist, Catalyst:** Nachhaltigkeitsmanagement als Rolle eines Beauftragten, eines Spezialisten für einen bestimmten Nachhaltigkeitsaspekt (zB. Abfallwirtschaft);
3. **TYP 3: Networker, Consultant, Gatekeeper, Collaborator:** Nachhaltigkeitsmanagement als Projektmanagement-Rolle, Teil derer auch entsprechende Wissensweitergabe an andere Teams, Departments oder auch Lieferanten/Handelspartner über die Organisationsgrenzen ist;
4. **TYP 4: Strategist, Storyteller, Leader, Thinker, Culture Manager:** Nachhaltigkeitsmanagement als Management-Rolle, in der Kommunikation eine zentrale Rolle spielt; diese Rolle ist oftmals ungebunden an eine bestimmte Abteilung und beinhaltet Leadership und Verantwortung für ein Team aus entsprechenden Projektmanagern;

	NACHHALTIGKEITSBEAUFTRAGTER	NACHHALTIGKEITSMANAGER
Wissen, Qualifikation	Konkrete Expertise (z.B. Abfallmanagement)	Allgemeinbildung, up-to-date, Trends
Motivation	Themenaffinität	Intrinsische Motivation, Leidenschaft, Haltung
Doing	Auditing, Projekte	Beratung, Entscheidungsbeeinflussung
Kommunikation	Reporting	Dialog, Partizipation, Deliberation, Aushandlungen
Gehalt, Position	Niedriges Gehalt, ad-on, task related role	Hohes Gehalt, management, boundary spanner role
Wirkung, Impact	Change workflows, tools, systems	Change purpose and people, values and vision

Abb. 13: Vom Nachhaltigkeitsbeauftragten zum Nachhaltigkeitsmanager, auf dem Weg zu einer Typologie

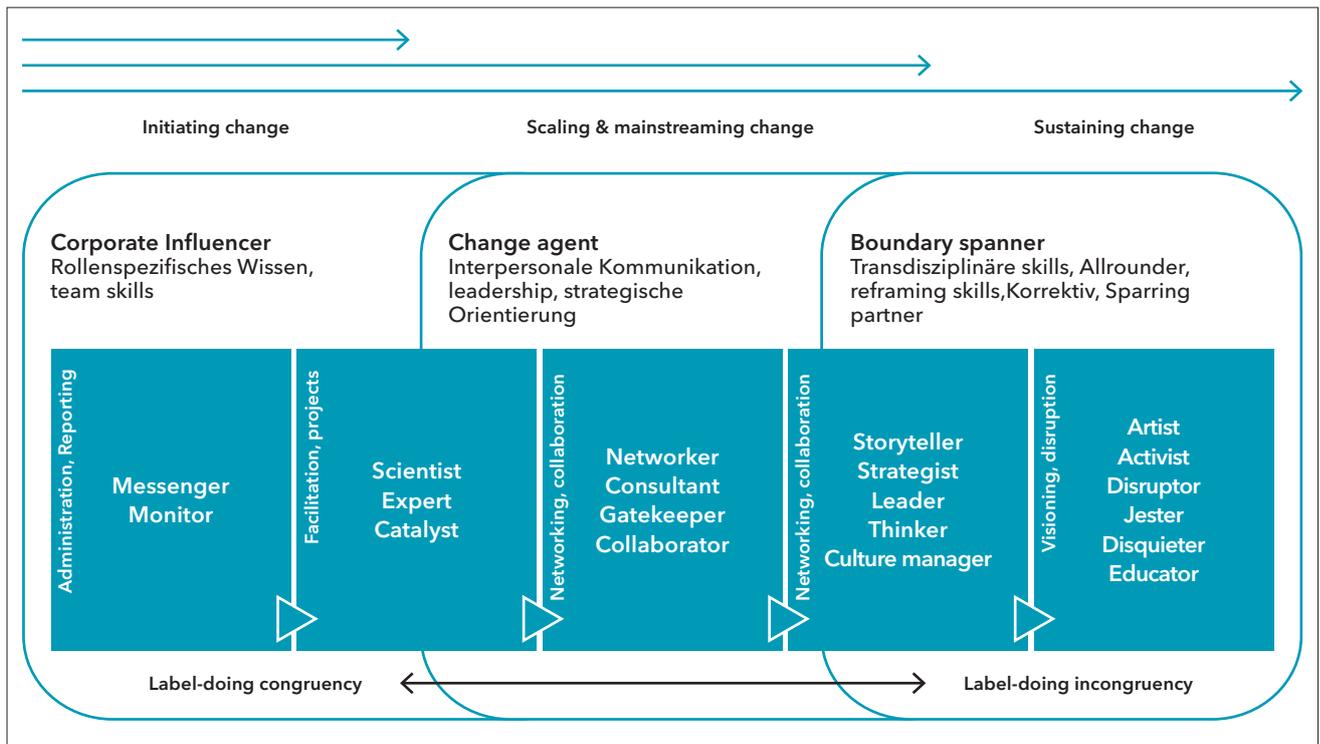


Abb. 14: Influencer, change agent and boundary spanner

5. **TYP 5: Disruptor, Educator, Visionary:** Nachhaltigkeitsmanager als Direktor oder „Chief Sustainability Officer“ wird als Boundary spanner, Glaubwürdigkeits-gatekeeper nach Außen und Chef-Strategie nach Innen, auch als Sparring Partner des/r CEO konzeptioniert.

Diese Typen lassen sich anhand ihres transformativen Potenzials gruppieren: Während Typ 1 und 2 vor allem als corporate influencer in das Organisationsinnere und in die Stakeholdernetzwerke hinein Veränderung anstoßen, ist Typ 3 eher als Rolle eines Agents zu beschreiben, eines Netzwerkers, der Veränderung eine strategische Orientierung gibt und statt informationsbasierter Kommunikation vor allem auf interpersonale Kommunikation setzt und ins Organisationsinnere wirkt.

In die Organisationsumwelt wirken dann vor allem Typ 4 und 5, die als „boundary spanner“ Visionen entwickeln und entsprechende Innovationen in die eigene Organisation hineinspiegeln, diese aber auch immer wieder an ihre Grenzen oder sogar aus der Komfortzone hinausführen und so kontinuierliche Veränderung und nachhaltige Transformation sichern (siehe Abb. 14). Zusätzlich ist zu vermerken, dass die Rollen auch ineinandergreifen können und nicht immer - und auch nicht notwendigerweise - klar voneinander abgegrenzt werden müssen.

Die Studie weist damit darauf hin, dass es notwendig ist als Unternehmen und Organisation eine entsprechende Rolle zu schaffen, die nach Außen und Innen wirken kann. Dabei geht es eben auch um die Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit. Für weitere Einsichten sowie Diskussionen zu den Ergebnissen freuen wir uns auf Kontaktaufnahme: franzisca.weder@wu.ac.at.

Literaturverzeichnis

Boyle, M; Rathburn, P. (2024, 7. Februar). *What is middle class income? thresholds, is it shrinking*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/financial-edge/0912/which-income-class-are-you.aspx>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Clark, T., Foster, L., Bryman, A., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford university press.

Durchschnittsgehalt Österreich - Einkommen in Österreich 2023. (2024, 7. August). StepStone. <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/durchschnittsgehalt-oesterreich-stepstone-gehalsreport/>

Gehälter und Löhne in der Schweiz - Gehaltsreporter.de. (2023, 9. August). Gehaltsreporter. <https://gehalsreporter.de/gehaelter-im-ausland/>

Gq.magazine (2024, 27. Februar). *Average UK salary 2024: How do you compare?* British GQ. <https://www.gq-magazine.co.uk/article/average-uk-salary>

Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). *QCAmap: A software for qualitative content analysis [Computer software]*. Klagenfurt: Letz, Florian.

Pang, C. (2024, 20. Februar). *Average UK Salary | 2021 & 2022*. findcourses.co.uk. <https://www.findcourses.co.uk/inspiration/average-salaries-uk/average-uk-salary-2021-2022-21600#averagewage>

Puppis, M. (2019). *Analyzing talk and text I: Qualitative content analysis*. *The Palgrave handbook of methods for media policy research*, 367-384.

Stepstone Gehaltsreport 2024 - Gehalt in Deutschland. (2024, 16. Juli). Stepstone. <https://www.stepstone.de/e-recruiting/gehalt-deutschland/>

Infos und Kontakt

Autorinnen: Univ.-Prof. Dr. Franzisca Weder, Florentina Höhs, MSc, Manuel Harm, MSc, Charleen Loß, MSc

Kontakt: Department of Business Communication, Institut für Strategische Organisationskommunikation (SOK),
WU / Vienna University of Economics and Business

Franzisca.Weder@wu.ac.at

Das Projekt wurde unterstützt von:

WU / Accreditations & Quality Management / Programm-Management und Lehr-/Lernsupport
Greenjobs.de, Jan Strohschein