

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
----------------------	---

<b>Autoren- und Herausgeberverzeichnis</b> .....	XXXI
--	------

## **Teil 1 – Nachhaltigkeit entlang des Employee Lifecycle**

### **Kapitel 1 – Recruitment**

1. Soziale Nachhaltigkeit: Die Bausteine einer transformativen HR-Strategie. ....	5
I. Warum soziale Nachhaltigkeit (gerade) jetzt? .....	5
II. Strategisches Grundverständnis sozialer Nachhaltigkeit: Integration Business, Gesellschaft, Umwelt. ....	7
III. Die Employee Journey als systemischer Rahmen für soziale Nachhaltigkeit. ....	10
1. Theoretische Fundierung: Von der Journey zur Transformation .....	10
2. Lebensphasenorientierung und systemische Outcomes als Nachhaltigkeitsprinzip. ....	11
3. Die Virtuous Organization als systemisches Zielmodell .	13
4. Die Journey-Phasen als integrierte Nachhaltigkeitsfelder	14
a) Recruiting und Onboarding. ....	14
b) Personal- und Organisationsentwicklung .....	15
c) Engagement und Performance Management. ....	16
d) Wellbeing und Gesundheit .....	17
e) Trennungs- und Alumni-Management .....	18
5. Systemische Integration und Messbarkeit nach EFRAG-Standards. ....	19
IV. Die transformative Rolle von HR: Das „Reinventing HR Modell“ als Architektur nachhaltiger Unternehmensführung	20
V. Nachhaltige Führung und Entwicklung: Das „Positive Leadership Action Framework“ .....	24
VI. Fazit und Ausblick: Von der Compliance zur systemischen Transformation .....	26
2. Bewerbungsverfahren: Was bringt die Entgelttransparenzrichtlinie? .....	29
I. Anwendungsbereich .....	29
1. Unternehmen. ....	29
2. Bewerber. ....	30
3. Abweichung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung .....	32
II. Angabe des Gehalts im Bewerbungsverfahren. ....	32

IX

## Inhaltsverzeichnis

1. Inhalt der Angaben .....	33
2. Zeitpunkt der Angaben .....	35
III. Gehaltsverhandlungen .....	37
IV. Erkundigungen des Arbeitgebers nach bisheriger Gehaltsentwicklung (Frageverbot) .....	38
1. Frage nach Gehaltsvorstellungen .....	38
2. Frage nach Wechselmotivation .....	39
3. Frühzeitiger Hinweis an Bewerber: Keine Mitteilung der bisherigen Gehaltsentwicklung .....	39
4. Recht zur Lüge? – wenn Unternehmen doch nach der Gehaltsentwicklung fragen .....	40
5. Zulässige Kenntnis der Gehaltsentwicklung darf genutzt werden .....	40
V. Dokumentation von Bewerbungsverfahren .....	41
VI. Schadensersatz und Entschädigung bei abgelehnten Bewerbungen – „Endlosschäden“ .....	42
VII. Beweislastumkehr .....	43
3. Fachkräfte aus dem Ausland erfolgreich anwerben und beschäftigen .....	45
I. Das Anwerben von Fachkräften aus dem Ausland .....	45
1. Vermittlung und Unterstützung .....	46
2. Werte schaffen Wirkung – ESG als Schlüssel im internationalen Recruiting .....	47
II. Beschäftigung von ausländischen Fachkräften in Deutschland .....	48
1. Überblick .....	48
2. Die Staatsangehörigkeit als zentrale Weichenstellung der Beschäftigung .....	49
a) Beschäftigung von Staatsangehörigen der Mitgliedstaaten der EU, des EWR sowie der Schweiz .....	49
b) Beschäftigung von sog. Drittstaatsangehörigen .....	50
3. Die in der Praxis wichtigsten Aufenthaltstitel bei der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte aus Drittstaaten .....	52
a) (Nationales) Visum für die Einreise (§ 6 Abs. 3 AufenthG) .....	52
b) Blaue Karte EU (§ 18g AufenthG) .....	55
c) Fachkräfte mit abgeschlossener Ausbildung – Berufsausbildung oder Studium (§§ 18a, 18b AufenthG) .....	57
d) (Mobiler) ICT-Karte (§§ 19, 19a, 19b AufenthG) .....	58
e) Niederlassungserlaubnis (§§ 9, 18c AufenthG) .....	59
f) Chancenkarte (§§ 20a, 20b AufenthG) .....	60

III.	Optionen zur Bindung von ausländischen Fachkräften . . . . .	61
1.	Vertragliche Rückzahlungsklauseln . . . . .	61
2.	Verlängerte Kündigungsfristen . . . . .	62
3.	Rekrutierung von Fachkräften, deren Aufenthaltstitel der Zustimmung der BfA bedürfen . . . . .	62
IV.	Fazit . . . . .	63

## **Kapitel 2 – Nachhaltige Beschäftigungsbedingungen als Retention-Tool**

1.	Nachhaltigkeit in die Vergütungspolitik integrieren . . . . .	67
I.	Warum sollte Vergütung nachhaltig sein? . . . . .	67
1.	Vorgaben für regulierte Industrien . . . . .	67
2.	Vorgaben nach dem DCGK 2022 . . . . .	68
3.	Vorgaben aus der CSRD und der CSDDD . . . . .	68
II.	Due Diligence über die eigenen Vergütungsregelungen notwendig . . . . .	72
III.	Anforderung an nachhaltige Vergütungssysteme . . . . .	72
IV.	Praxisbeispiele: Mögliche Ausprägungen nachhaltiger Vergütung . . . . .	75
V.	Hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Vergütung: Arbeitsrechtliche Besonderheiten. . . . .	77
VI.	Mitbestimmung des Betriebsrats beachten. . . . .	77
VII.	Diskriminierungsrisiken mitdenken . . . . .	78
VIII.	Ausblick . . . . .	79
2.	Tone from the top: ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung . . . . .	81
I.	Rechtliche Grundlagen. . . . .	81
1.	Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung – § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG. . . . .	81
2.	Zulässigkeit ESG-bezogener Ziele . . . . .	82
3.	Muss der Aufsichtsrat aber ESG-Ziele vorsehen? . . . . .	82
4.	Nicht börsennotierte Gesellschaften . . . . .	83
II.	Festlegung von ESG-Zielen . . . . .	84
1.	Regelung von ESG-Zielen im Vergütungssystem. . . . .	84
2.	ESG im Short Term Incentive oder Long Term Incentive? . . . . .	85
3.	Verhältnis zur Unternehmensstrategie . . . . .	85
4.	Anforderung an Ziele . . . . .	85
a)	Messbare Zielerreichung versus Beurteilungsspielraum . . . . .	85
b)	„Alles-oder-nichts“-Ziele . . . . .	86
III.	ESG-Ziele in der Praxis . . . . .	87
1.	Ziele aus dem Bereich Umwelt. . . . .	87

## Inhaltsverzeichnis

a)	Reduktion der CO <sub>2</sub> -Emissionen .....	87
b)	Erneuerbare Energien .....	88
c)	Verpackungen aus recyceltem Material. ....	88
2.	Ziele aus dem Bereich Soziales .....	88
a)	Diversität und Inklusion .....	88
b)	Mitarbeiterzufriedenheit .....	89
c)	Arbeitssicherheit .....	89
d)	Menschenrechte/Nachhaltige Lieferketten .....	89
3.	Ziele aus dem Bereich der Unternehmensführung .....	90
a)	Compliance und Ethik. ....	90
b)	Risikomanagement .....	90
c)	Cybersicherheit .....	90
IV.	Fazit und Ausblick .....	91
3.	Kurzfristige vs. langfristige Vergütung: was ist „nachhaltiger“? ..	93
I.	Vergütung als Träger unternehmerischer Nachhaltigkeits- ziele. ....	94
II.	Begriff der Nachhaltigkeit im Rahmen der Vergütung. ....	96
III.	ESG-Ziele in der variablen Vergütung .....	98
1.	Vorfrage: Auswahl der passenden ESG-Ziele. ....	100
2.	Kurzfristige variable Vergütung als Anknüpfungspunkt für ESG-Ziele .....	101
3.	Langfristige variable Vergütung als Anknüpfungspunkt für ESG-Ziele .....	103
IV.	Fazit und Best Practice: Kombination von lang- und kurzfristiger variabler Vergütung .....	106
4.	Virtuelle Aktienoptionen als Retention-Instrument. ....	109
I.	Was sind virtuelle Aktienoptionen genau? .....	109
II.	Funktionsweise von VSOPs .....	111
1.	Zuteilung .....	111
2.	Vesting (Erdienungszeitraum). ....	111
3.	Verfallsregelungen .....	111
4.	Ausübung und Auszahlung .....	112
III.	Mitarbeiterbindung durch VSOPs .....	112
1.	Anreiz zur langfristigen Bindung .....	113
2.	Teilhabe am Unternehmenserfolg .....	113
3.	Identifikation mit Unternehmenszielen. ....	114
4.	Psychologischer Effekt und Signalwirkung .....	114
5.	Geringere Liquiditätsbelastung für Unternehmen .....	114
IV.	Rechtliche Herausforderungen .....	115
V.	Best Practices .....	116
VI.	Fazit .....	117
5.	Gesunde Arbeit als Erfolgsfaktor! .....	119

I.	Gesunde Arbeit als strategischer Hebel für soziale Nachhaltigkeit. ....	119
II.	Gesunde Arbeit & Retention: Evidenzbasierte Zusammenhänge. ....	120
III.	Wirkungs -und Treiberketten der Mitarbeiterbindung im Kontext Gesunder Arbeit ....	123
	1. Bindungsebenen: Rationale, behaviorale, normative und emotionale Bindung ....	124
	2. Die drei emotionalen Bindungsbezüge im Unternehmen	125
IV.	Wirkungsketten und Wegstrecken von Gesunder Arbeit für verbesserte Retention bei Mitarbeitern. ....	126
	1. Vorgesetztenbindung – ein Haupttreiber für emotionale Bindung. ....	127
	2. Teambindung für soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen. ....	130
	3. Unternehmensbindung, die wirklich gelebt wird ....	133
V.	Fazit ....	135
6.	Regulierte Vergütung und Nachhaltigkeitsziele im Finanzsektor ..	139
I.	Einleitung ....	139
II.	Anknüpfungspunkte zur Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Vergütungssystemen des Finanzsektors ...	140
	1. Geschäfts- und Risikostrategie ....	140
	a) Banken. ....	141
	b) Wertpapierinstitute ....	141
	c) Versicherungen ....	142
	d) KVGen ....	143
	2. Zielvereinbarungen und Zielvorgaben ....	144
	3. Negative Erfolgsbeiträge ....	145
	a) Banken. ....	146
	b) Wertpapierinstitute ....	146
	c) Versicherungen ....	147
	d) KVGen ....	147
	4. Ex-ante-Risikoadjustierung. ....	148
	a) Banken. ....	148
	b) Wertpapierinstitute ....	149
	c) Versicherungen ....	150
	d) KVGen ....	151
	5. Ex-post-Risikoadjustierung. ....	152
	a) Banken. ....	152
	b) Wertpapierinstitute ....	152
	c) Versicherungen ....	153
	d) KVGen ....	154

III. Fazit .....	154
<b>Kapitel 3 – Diversity, Equity &amp; Inclusion</b>	
1. DEI als strategisches Instrument zur Mitarbeiterbindung .....	157
I. Wirkung von DEI-Maßnahmen auf Zufriedenheit, Loyalität und Fluktuation. ....	157
II. Strategien und Best Practices zur Integration von DEI für bessere Retention .....	159
III. Herausforderungen und Grenzen von DEI-Initiativen in Bezug auf Retention .....	162
IV. DEI nach Regionen. ....	164
1. Deutschland & Europäische Union. ....	164
2. Asien .....	166
3. USA. ....	169
V. Fazit .....	171
2. Datenschutzrechtliche Grenzen beim Diversity Monitoring von Arbeitnehmern. ....	173
I. Diversity und Datenschutz .....	173
II. Rechtssichere Diversityuntersuchungen in Unternehmen ...	176
III. Rechtsgrundlagen zum Erheben und Verarbeiten von Diversity-Daten .....	177
1. § 26 Abs. 1 Satz 1 BDSG. ....	177
a) Erforderlichkeit vs. berechtigtes Interesse .....	177
b) Anwendung auf Diversitätskriterien .....	178
2. Einwilligung .....	179
3. Pseudonymisierung/Anonymisierung/Verschlüsselung ..	181
a) Pseudonymisierung .....	181
b) Anonymisierung .....	182
c) Verschlüsselung. ....	183
IV. Vorhandene Diversity-Daten nutzen. ....	185
V. Weitere Vorgaben der DSGVO. ....	185
VI. Fazit und Ausblick .....	186
3. Konsequenzen des politischen DEI-„Rollback“ für globale Unternehmen .....	187
I. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland .....	187
1. Spezialgesetzliche Vorgaben durch das AGG. ....	187
2. Vorgaben für börsennotierte Unternehmen. ....	188
3. Allgemeine gesetzliche Vorgaben. ....	189
a) Nationales Recht .....	189
b) Europarecht .....	189
4. Selbstverpflichtungen .....	189
II. Systematischer DEI-Rollback auf internationaler Ebene. ....	190

1.	Backlash gegen DEI nach der Wiederwahl von Präsident Trump in den USA . . . . .	190
a)	Ending Radical and Wasteful Government DEI Programs and Preferencing . . . . .	191
b)	Defending Women From Gender Ideology Extremism and Restoring Biological Truth to the Federal Government . . . . .	191
c)	Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-Based Opportunity . . . . .	191
2.	Weitere Entwicklung. . . . .	192
3.	Sonstige internationale Entwicklungen. . . . .	193
III.	Auswirkungen für Unternehmen mit US-Bezug . . . . .	194
1.	US-Markt . . . . .	194
2.	Europa. . . . .	195
3.	Was nun für deutsche Unternehmen mit internationalem Bezug?. . . . .	196
IV.	Handlungsempfehlungen . . . . .	197
1.	DE&I-Risk Due Diligence . . . . .	198
2.	Strategieanpassung . . . . .	198
a)	Absicherung des Managements und der Gesellschaft gegen Haftungsrisiken. . . . .	199
b)	Anpassung der Außendarstellung . . . . .	199
c)	Anpassung von Schulungsprogrammen . . . . .	199
d)	Absicherungen gegen Diskriminierungsklagen . . . . .	200
V.	Fazit . . . . .	200

#### **Kapitel 4 – Wertschätzendes Trennungsmanagement**

1.	Arbeitsverhältnisse lösen. Wirtschaftlich und auf Augenhöhe. . . . .	203
I.	Strategische und kommunikative Exzellenz. . . . .	203
1.	Kündigung als Ultima Ratio . . . . .	204
2.	Wie sollten Sie im Sinne eines wertschätzenden Trennungsmanagements handeln? . . . . .	207
3.	Austrittsstrategie: sauber geplante Schritte und eine realistische Timeline . . . . .	208
4.	Dos & Don'ts im Kündigungsgespräch . . . . .	211
II.	Das Austrittspaket erfolgreich gestalten und verhandeln. . . . .	215
1.	Der Abfindungsfaktor bestimmt die Dotierung des Austrittspakets. . . . .	215
2.	Auf Augenhöhe verhandeln . . . . .	218
3.	Mögliche Elemente eines individuellen Austrittspakets. . . . .	219
III.	Augenhöhe als zentraler Wirkfaktor. . . . .	220

1.	Sieben Impulse wie Ihnen eine Trennung auf Augenhöhe gelingt . . . . .	220
2.	Beispiele für gelebte Augenhöhe bei Kündigungen . . . . .	223
IV.	Gutes Offboarding mit Haltung und System . . . . .	224
1.	Freistellung und Handover sinnvoll gestalten. . . . .	224
2.	Kommunikation und Verabschiedung mit Augenmaß . . .	224
3.	Zeugnis, Referenzen & Sichtbarkeit zeitnah ermöglichen	225
4.	Ein Exit-Gespräch ist keine Kür, sondern Bestandteil moderner Unternehmenskultur . . . . .	226
V.	Schlussbemerkungen . . . . .	227

## **Teil 2 – Entgeltgleichheit und Entgelttransparenz**

### **Kapitel 1 – Die Suche nach dem „richtigen“ Vergütungssystem**

1.	Die Stellenbewertung als Basis für eine faire Vergütungsstruktur .	233
I.	Hintergrund und Zielsetzung . . . . .	233
II.	Relevanz und Aktualität des Themas . . . . .	233
1.	Perspektiven von Mitarbeitern, Öffentlichkeit und Investoren . . . . .	233
2.	Bestimmung gleichwertiger Arbeit als Grundlage fairer Vergütung . . . . .	234
III.	Optionen zur Strukturierung von Vergütungssystemen . . . . .	235
1.	Überblick über Strukturierungsansätze. . . . .	235
a)	Individuelle Gehaltsverhandlung . . . . .	235
b)	Titelstruktur. . . . .	235
c)	Externe Vergütungsvergleiche (Benchmarking) . . . . .	236
d)	Tätigkeitsbasierte Clusterung/generische Rollen . . . . .	236
e)	Stellenbewertung. . . . .	236
2.	Vergleich der Optionen . . . . .	236
3.	Einordnung und Empfehlung . . . . .	237
IV.	Hintergrund und rechtliche Anforderungen an Stellenbewertungssysteme. . . . .	238
1.	Anforderungen von globalen Organisationen und deren Einfluss auf Stellenbewertungssysteme . . . . .	239
2.	Europäische Vorgaben: Die ETRL . . . . .	240
3.	Nationale Anforderungen in Deutschland. . . . .	240
4.	Rechtlicher Rahmen als Treiber für Systematisierung . . .	241
V.	Überblick über unterschiedliche Systeme der Stellenbewertung . . . . .	241
1.	Summarische Verfahren . . . . .	241
a)	Rangfolgeverfahren (summarisch) . . . . .	242
b)	Klassifikationsverfahren . . . . .	242
2.	Analytische Verfahren. . . . .	242



a) Rangreihenverfahren (analytisch) . . . . .	242
b) Stufenwertverfahren . . . . .	242
3. Summalytische Verfahren . . . . .	243
4. Marktgängige Systeme und ihre Zuordnung. . . . .	243
VI. Kriterien für die Stellenbewertung . . . . .	244
1. Klassische Kriterien: Das Genfer Schema . . . . .	244
2. Moderne Kriterien: Anschlussfähigkeit und ESG-Konformität . . . . .	245
3. Marktstandard vs. Eigenbau . . . . .	245
4. Abgrenzung: Faktoren Stellenbewertung und Faktoren des Vergütungssystems . . . . .	246
a) Kriterien, die im Stellenbewertungssystem oder im Vergütungssystem abgebildet sein können:. . . . .	247
b) Kriterien, die im Stellenbewertungssystem nicht abgebildet sein dürfen: . . . . .	247
VII. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stellenbewertung . . .	249
1. Notwendige Rahmenbedingungen: Organisatorische und technische Voraussetzungen . . . . .	249
2. Implementierungsstrategien zur Erfolgssicherung: Best Practices und Empfehlungen. . . . .	249
VIII. Anforderungen und Auswirkungen der EU-Entgelttrans- parenzrichtlinie. . . . .	250
1. Überblick über die Richtlinie: Ziele und Inhalte . . . . .	250
a) Zielsetzung der Richtlinie . . . . .	250
b) Kerninhalte . . . . .	250
c) Einordnung im ESG-Kontext . . . . .	251
2. Auswirkungen auf Stellenbewertung und Vergütung . . . .	251
a) Stellenbewertung. . . . .	251
b) Verknüpfung mit dem Vergütungssystem . . . . .	251
c) Flankierende Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung. . . . .	252
IX. Verknüpfung der Stellenbewertung mit dem Vergütungs- system. . . . .	252
1. Zielklärung: Welche Vergütungskomponenten und HR-Instrumente sollen angebunden werden? . . . . .	254
2. Ergänzende Kriterien: Was beeinflusst die Vergütung zusätzlich zur Stellenbewertung? . . . . .	256
3. Umsetzung in Vergütungselementen: Wie erfolgt die Differenzierung konkret? . . . . .	257
X. Herausforderungen in der Praxis . . . . .	258

## Inhaltsverzeichnis

1. Betriebliche Mitbestimmung: Wo ist Mitbestimmung geregelt und was sind die Herausforderungen für Arbeitgeber? . . . . .	258
2. Technische Umsetzung: Komplexität und Integration in bestehende HR-Systeme . . . . .	259
3. Einigung auf die Bewertung: Konflikte und Herausforderungen bei der Bewertung von Stellen . . . . .	260
4. Übersetzung in die Vergütung: Faire und transparente Integration der Bewertungsergebnisse in die Vergütungsstruktur . . . . .	261
5. Kommunikation: Bedeutung der Kommunikation der Bewertungsergebnisse und deren Auswirkungen . . . . .	261
6. Akzeptanz: Akzeptanz des Systems durch Mitarbeiter und Management. . . . .	262
7. Weitere Faktoren: Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen und Unternehmensstrukturen. . . . .	262
XI. Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	263
1. Wichtige Erkenntnisse: Zusammenfassung der zentralen Punkte . . . . .	263
2. Zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen: Trends und zukünftige Anforderungen . . . . .	263
3. Ausblick: Die Stellenbewertung als Zukunftsinvestition . . . . .	265
2. Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen in der Vergütung . . . . .	267
I. Vorgaben der ETRL zur Entgeltfestlegung. . . . .	267
1. Kriterien zur Bewertung gleichwertiger Arbeit . . . . .	267
a) Auslegung der Kernkriterien. . . . .	268
aa) Kompetenzen . . . . .	268
bb) Belastung . . . . .	269
cc) Verantwortung . . . . .	269
dd) Arbeitsbedingungen . . . . .	269
b) Bedeutung der Kernkriterien für die Entgeltfestlegung . . . . .	269
2. Kriterien abseits der Kernkriterien zur Bewertung gleichwertiger Arbeit . . . . .	270
a) Zulässigkeit weiterer Kriterien . . . . .	270
b) Produktivität und Marktwert als zulässige Kriterien? . . . . .	271
3. Keine Vorgabe der ETRL für ein bestimmtes Arbeits- oder Stellenbewertungssystem . . . . .	272
4. Keine punktuelle Entgeltgleichheit. . . . .	273
5. Definition vergleichbarer Arbeitnehmer mitdenken . . . . .	275
6. Entgeltbegriff beachten. . . . .	275

7. Besitzstände – noch zu sichern? . . . . .	277
8. Einheitliche Quelle . . . . .	278
II. Weitere Implementierungshinweise . . . . .	279
1. Unternehmen ohne Tarifbindung und ohne Betriebsrat . .	279
2. Unternehmen mit Tarifbindung. . . . .	280
3. Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene. . . . .	280
III. Fazit . . . . .	281
3. Besonderheiten tariflicher Vergütungssysteme . . . . .	283
I. Ausgangspunkt . . . . .	283
1. Typologie von Tarifverträgen . . . . .	283
2. Tarifbindung in Deutschland. . . . .	285
3. Entgeltfindungslogik von Tarifverträgen . . . . .	285
II. Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	285
1. Entgelttransparenz. . . . .	285
a) Bisherige Rechtslage . . . . .	285
b) Wegfall der tariflichen Angemessenheitsvermutung mit der ETRL. . . . .	286
c) Weitere Herausforderungen durch die ETRL . . . . .	287
2. Konsequenzen. . . . .	288
III. Quo vadis, Tarifbindung? . . . . .	288
1. Handlungsempfehlungen für die Tarifvertragsparteien . .	288
a) Kurzfristig (bis Juni 2026) . . . . .	289
b) Mittel- bis langfristig (2026-2030) . . . . .	289
2. Weitere Entwicklung. . . . .	289

## Kapitel 2 – Handlungsbedarfe

1. Entgelttransparenz – alte und neue Rechtslage . . . . .	293
I. Einleitung: Rechtspolitischer Hintergrund . . . . .	293
II. Die aktuelle Rechtslage in Deutschland: Das Entgelttransparenzgesetz . . . . .	294
1. Inkrafttreten und Grundprinzip. . . . .	294
2. Was umfasst das Entgelt? . . . . .	294
3. Der individuelle Auskunftsanspruch (§§ 10 ff. Entg-TranspG) . . . . .	295
4. Die Berichtspflichten (§§ 21 ff. EntgTranspG) . . . . .	296
5. Rechtsprechung zum EntgTranspG . . . . .	296
a) Begriff des „Arbeitnehmers“ . . . . .	296
b) Vermutung der geschlechtsbezogenen Benachteiligung. . . . .	296
c) LAG Baden-Württemberg: Der Streit um die richtige Bezugsgröße . . . . .	297
III. Die neue europäische Rechtslage unter der ETRL. . . . .	298

## Inhaltsverzeichnis

1.	Umsetzungsfrist und nationaler Umsetzungsweg . . . . .	298
2.	Der Weg zur Herstellung der Entgelttransparenz . . . . .	299
3.	Auskunftspflichten . . . . .	299
4.	Berichtspflichten (Artikel 9 ETRL) . . . . .	300
5.	Gemeinsame Entgeltbewertung (Artikel 10 ETRL) . . . . .	301
6.	Anspruch auf Schadensersatz oder Entschädigung (Artikel 16 ETRL) . . . . .	301
7.	Beweislastverlagerung (Artikel 18 ETRL) . . . . .	301
8.	Sanktionen (Artikel 23 ETRL) . . . . .	302
IV.	Vergleich der Rechtslagen: Kernunterschiede und Verschärfungen durch die Richtlinie . . . . .	302
1.	Geltungsbereich . . . . .	302
2.	Auskunftsanspruch . . . . .	303
3.	Berichtspflichten . . . . .	303
4.	Gemeinsame Entgeltbewertung . . . . .	304
5.	Kriterien des Entgelts . . . . .	304
6.	Rechtsdurchsetzung . . . . .	305
V.	Auswirkungen für Unternehmen und praktische Umsetzung der Richtlinie . . . . .	305
1.	Herausforderungen und Risiken . . . . .	306
2.	Chancen und Vorteile . . . . .	306
3.	Kritischer Blick . . . . .	307
4.	Praktische Schritte zur Umsetzung . . . . .	308
5.	Die Rolle von Arbeitnehmervertretungen . . . . .	308
VI.	Fazit und Ausblick . . . . .	309
2.	Diagnose: Überbezahlt? Zum Umgang mit Überschreitern . . . . .	311
I.	Zum Begriff der so genannten „Überschreiter“ . . . . .	311
II.	Causa ETRL . . . . .	312
III.	Überleitungsregelung . . . . .	313
IV.	Handlungsbedarf . . . . .	313
V.	Korrektur: Anpassen oder Abschmelzen? . . . . .	315
1.	„Anpassung nach oben“ . . . . .	315
2.	Beseitigung der Lohnungleichheit durch Beförderung des Überschreiters . . . . .	316
3.	„Anpassung nach unten“ . . . . .	316
a)	Kann überhaupt (noch) Vertrauensschutz bestehen? . . . . .	317
b)	„Anpassung nach unten“ – Trotz Vertrauensschutz umsetzbar? . . . . .	317
aa)	Freiwillige Vereinbarungen . . . . .	317
bb)	Änderungskündigungen . . . . .	318
4.	Rechtskonforme Auflösung der Situation? . . . . .	319

a)	Ausschluss von Gehaltserhöhungsrunden = Selbst Ungleichbehandlung? . . . . .	320
b)	Rechtfertigung der Ungleichbehandlung aufgrund des überwiegenden Vertrauensschutzes? . . . . .	321
c)	Lohndifferenz aus der Vergangenheit . . . . .	322
d)	Überbrückbarer Zeitraum . . . . .	322
VI.	Umsetzungsgesetzgebung. . . . .	323
3.	Die zuständige Arbeitnehmervertretung als Sparringspartner. . . . .	325
I.	Entgelttransparenz in Erfüllung der sozialen Pflichten von ESG. . . . .	325
II.	Handlungspflichten des Arbeitgebers. . . . .	325
1.	Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern: Kurze Analyse des derzeit geltenden nationalen Rechtsrahmens	326
2.	Entgelttransparenzrichtlinie der Europäischen Union: Neue Standards bis 2026. . . . .	326
III.	Rolle der Arbeitnehmervertretung . . . . .	327
IV.	Ermittlung der zuständigen Arbeitnehmervertretung für die Vorgaben der Richtlinie . . . . .	328
V.	Ausblick auf die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmer- vertretungen . . . . .	331
4.	Geheimhaltungsverpflichtungen in Arbeitsverträgen . . . . .	333
I.	Derzeitige Rechtslage: Überblick über Anforderungen an wirksamen Geheimnisschutz . . . . .	334
1.	Maßgeblicher Rechtsrahmen . . . . .	334
2.	„Catch-All“-Klauseln unzureichend. . . . .	335
3.	Tipps zur Gestaltung einer wirksamen Geheimhaltungs- klausel . . . . .	336
4.	Weitere erforderliche Schutzmaßnahmen . . . . .	337
5.	Nachvertraglicher Geheimnisschutz . . . . .	338
II.	Konkret: Vergütung als Geschäftsgeheimnis . . . . .	339
1.	Bisherige Rechtslage. . . . .	339
2.	Anpassungsbedarf aufgrund der ETRL. . . . .	340
III.	Fazit . . . . .	342

### **Kapitel 3 – Rechtsdurchsetzung und Sanktionen**

1.	Konsequenzen unzureichender Umsetzung. . . . .	345
I.	Einleitung . . . . .	345
II.	Rechtsschutz. . . . .	345
1.	Unterstützung von Arbeitnehmern durch Verbände und Gleichbehandlungsstellen . . . . .	345
2.	Kollektive Rechtsdurchsetzung . . . . .	346

## Inhaltsverzeichnis

a)	Bisher: nur eingeschränkte Kollektivierung der Rechtsdurchsetzung im Arbeitsrecht. ....	347
b)	Mögliche Umsetzung in nationales Recht. ....	349
3.	Beweiserleichterungen zu Gunsten des Arbeitnehmers ..	349
a)	Überblick. ....	349
b)	Umsetzung in nationales Recht erforderlich. ....	351
III.	Schadensersatz und Entschädigung .....	353
IV.	Drohende Sanktionen .....	355
1.	Abhilfemaßnahmen, insbesondere Unterlassung, Art. 17 ETRL. ....	355
a)	Denkbare Fallkonstellationen .....	356
b)	Mögliche Abhilfemaßnahmen. ....	356
c)	Mögliche Verfahrensvorschriften, insbesondere für die Zwangsgeldandrohung bzw. -festsetzung .....	357
2.	Sanktionsregime, insbesondere Bußgelder, Art. 23 ETRL .....	357
a)	Wahrscheinlich: Regelung von Bußgeldern .....	358
b)	Bußgeldhöhe .....	358
c)	Bußgeldverfahren .....	359
d)	Denkbare sonstige Sanktionen .....	360
V.	Fazit und Empfehlungen für Arbeitgeber. ....	360
2.	Pay Transparency vs. Privacy Protection: Offenlegungspflichten unter der ETRL .....	363
I.	Spannungsverhältnis zwischen Transparenz und Schutz der Privatsphäre .....	363
1.	Datenschutz auch bei Wunsch nach mehr Transparenz ..	363
2.	Datenschutz und Schutz der Privatsphäre, geht aber darüber hinaus. ....	364
3.	Der Schutz von Gehaltsinformationen .....	364
II.	Vorgaben der ETRL zum Datenschutz .....	364
1.	Grundsatz: Den Datenschutz auch bei der Entgelttransparenz beachten. ....	365
2.	Regelung zum Schutz der Gehaltsdaten identifizierbarer Arbeitnehmer .....	365
III.	Der Zweckbindungsgrundsatz: Keine Zweitverwertung nützlicher oder interessanter Daten ohne eigene Rechtsgrundlage .....	366
IV.	Offenlegungspflichten und deren datenschutzkonforme Umsetzung .....	367
1.	Informationspflichten und Begrenzung des Fragerechts im Bewerbungsverfahren .....	367
2.	Auskunftsanspruch für Beschäftigte aus Art. 7 ETRL ...	368
a)	Rechtsgrundlagen für die Verarbeitung. ....	368

b) Abwägung zwischen Informationsinteresse und Schutz der Privatsphäre . . . . .	369
c) Künftige Umsetzung durch den Arbeitgeber . . . . .	370
3. Berichtspflichten aus Art. 9 ETRL . . . . .	371
4. Rechte des Betriebsrats nach Umsetzung der ETRL . . . . .	371
a) Mitbestimmungsrechte . . . . .	371
b) Teilhaberechte . . . . .	372
c) Einsichtsrechte . . . . .	372
d) Informationsrechte . . . . .	373
e) Gemeinsame Entgeltbewertung nach Art. 10 ETRL . . . . .	373
5. Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber . . . . .	374
V. Fazit . . . . .	374

**Teil 3 – Die Nachhaltigkeitstransformation gestalten**

**Kapitel 1 – ESG-Integration in die Unternehmensstrategie**

I. Verankerung der Nachhaltigkeitstransformation im Management . . . . .	379
I. Chance statt Bürde: Wie Unternehmen von der Einführung einer ESG-Strategie profitieren . . . . .	379
II. Herausforderungen bei der Implementierung von ESG-Strategien . . . . .	380
III. ESG-Strategie leben: Nachhaltiges Change-Management . . . . .	380
1. Den Wandel verstehen: Bewusstsein in der Organisation schaffen . . . . .	381
2. „What’s-In-It-For-Me“: Persönliche Vorteile kommunizieren . . . . .	382
3. „Do-How-and-Know-How“: Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen . . . . .	384
4. Den gemeinsamen Erfolg teilen: Kontinuierliche Status-Checks und Fortschrittskontrollen . . . . .	385
IV. Fazit . . . . .	387
2. ESG Cooperation Agreements zur Einbindung des Betriebsrats . . . . .	389
I. Welche Beteiligungsrechte stecken in ESG? . . . . .	389
1. Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten, § 87 BetrVG . . . . .	389
2. Interessenausgleichs- und Sozialplanpflicht bei Betriebsänderungen, §§ 111 ff. BetrVG . . . . .	391
3. Weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats . . . . .	392
4. Förderung des betrieblichen Umweltschutzes . . . . .	392
5. Einbeziehung des Wirtschaftsausschusses . . . . .	393
II. Kooperation statt Konfrontation – „ESG Cooperation Agreements“ als sinnvoller Ansatz . . . . .	394
III. Bausteine eines ESG Cooperation Agreements . . . . .	395

## Inhaltsverzeichnis

1. Festlegung gemeinsamer Ziele und Werte .....	395
2. Definition und Priorisierung konkreter ESG-Maßnahmen .....	395
3. Zeitliche Abläufe .....	395
4. Einbindung relevanter Stakeholder durch themen- spezifische Verhandlungsgruppen .....	396
5. Einrichtung eines gemeinsamen Review-Gremiums .....	396
6. Festlegung geeigneter Umsetzungsinstrumente .....	396
7. Regelung transparenter Prozesse .....	396
8. Grundsätze der internen und externen Kommunikation ..	397
9. Entwicklung von Qualifizierungskonzepten .....	397
10. Mechanismen zur Konfliktlösung .....	397
IV. Rechtliche Rahmenbedingungen für ESG Cooperation Agreements .....	397
1. Gremienzuständigkeit .....	397
2. Rechtsnatur des ESG Cooperation Agreements .....	398
3. Entscheidung der Einigungsstelle .....	399
V. Hinweise zur Verhandlung eines ESG Cooperation Agreements .....	399
VI. Fazit .....	400
 <b>Kapitel 2 – Restrukturierung und Transformation</b>	
1. Nachhaltigkeitsgetriebene Restrukturierungen .....	403
I. ESG-Compliance als strategischer Transformationstreiber ..	403
1. Nichtfinanzielle Berichterstattung unter SFDR, CSRD & Co. ....	403
2. Lieferkettenregulatorik .....	404
3. ESG-Compliance und Jahresabschlüsse .....	405
4. Gesellschaftliche Entwicklung und Fachkräftemangel. . .	406
5. Politische Entwicklungen .....	407
6. Fazit .....	407
II. Umstrukturierung – aber etwas anders .....	407
a) Zuständigkeiten und Relevanz agiler Projektplanung .....	408
b) Informations- und Beteiligungsrechte .....	408
c) Gremienzuständigkeiten .....	409
d) Kommunikation und Change Management .....	410
III. Unternehmerentscheidung und Planung .....	410
IV. Sozialplan .....	411
V. Massenentlassung .....	411
VI. Veräußerung/Abstoßen einzelner Geschäftsbereiche .....	412
VII. Zukäufe .....	413
2. Qualifizierung als Alternative zum Personalabbau .....	415



I.	Restrukturierung in der Transformation – der Paradigmenwechsel . . . . .	415
1.	Technologischer und sozial-ökologischer Strukturwandel als Auslöser. . . . .	416
2.	Überforderung klassischer Restrukturierungsinstrumente . . . . .	417
3.	Rechtlicher Ordnungsrahmen als Transformationsmotor . . . . .	418
4.	Die veränderte Rolle des Personalabbaus . . . . .	418
II.	Vorausschauende Personalplanung, Mitbestimmung und Qualifizierungsmaßnahmen . . . . .	419
1.	Mitbestimmung bei der Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und Personalentwicklung . . . . .	419
2.	Qualifizierungsvereinbarungen als integraler Bestandteil von Interessenausgleich und Sozialplan . . . . .	420
3.	Weitere Qualifizierungsmaßnahmen. . . . .	421
III.	Förderinstrumente als wirtschaftlicher Hebel . . . . .	422
1.	Qualifizierungschancengesetz 2019 . . . . .	423
2.	Arbeit-von-morgen-Gesetz und Beschäftigungssicherungsgesetz 2020 . . . . .	424
3.	Weiterbildungsgesetz und Einführung des Qualifizierungsgeldes 2024 . . . . .	424
IV.	Praxisbeispiele und Good Practices . . . . .	426
1.	Fallstudien und Praxisbeispiele. . . . .	426
2.	Rollenverständnis der HR-Abteilung und der Arbeitnehmervvertretung . . . . .	427
3.	„Lessons learned“ aus der Unternehmenspraxis. . . . .	428
4.	Handlungsempfehlungen . . . . .	428
V.	Fazit . . . . .	428
3.	Transformationseinheiten und Qualifizierungsbetriebe . . . . .	431
I.	ESG – Auch bei erforderlichen Personalanpassungsmaßnahmen zu beachten. . . . .	431
II.	Unterschiedliche Vermittlungs- und Qualifizierungsinstitute im Rahmen einer wertschätzenden Restrukturierung. . . . .	432
1.	Die Transfergesellschaft . . . . .	432
2.	Transformationseinheit . . . . .	433
3.	Qualifizierungsbetrieb. . . . .	434
4.	Vorteile einer Transformationseinheit oder eines Qualifizierungsbetriebs. . . . .	435
III.	Transformationseinheit. . . . .	436
1.	Einführung und Umsetzung einer Transformationseinheit . . . . .	436
a)	Abstimmung mit externen Beratern . . . . .	436
b)	Unternehmerische Entscheidung und Vorbereitungsmaßnahmen . . . . .	436

Inhaltsverzeichnis

c)	Verhandlung zwischen den Betriebsparteien. . . . .	437
d)	Individualarbeitsrechtliche Überführung der Mitarbeitenden in die Transformationseinheit . . . . .	437
aa)	Befristung. . . . .	438
bb)	Überführung der Arbeitnehmer in die Trans- formationseinheit im Rahmen von § 106 Gewer- beordnung (GewO) . . . . .	438
e)	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats . . . . .	441
2.	Hohe Akzeptanz . . . . .	441
IV.	Qualifizierungsbetrieb . . . . .	442
V.	Wertschätzende Restrukturierung. . . . .	444
4.	Die optimalen Instrumente für die Nachhaltigkeit der Transformation . . . . .	445
I.	Definition von Nachhaltigkeit für die Personaltransformation. . . . .	445
1.	Die ökonomische Dimension der Personaltransformation	446
2.	Die soziale Dimension der Personaltransformation . . . . .	446
II.	Drei Trends, die das Employability-Konzept grundlegend verändern werden . . . . .	447
1.	Die mittelfristige Wirkungsmacht der Leit-Technologien KI und Robotik . . . . .	447
2.	Der Übergang vom festen Betrieb zum fluiden Netzwerk der Wertschöpfung . . . . .	448
3.	Der schrittweise Wandel von fixierten Jobprofilen zur skill-basierten Arbeit. . . . .	448
III.	Auswahl von Instrumenten mit hohen Nachhaltigkeits- effekten. . . . .	449
1.	Strategische Personalplanung und Skill-Management- Ansatz integrieren. . . . .	449
2.	Die lernende Arbeit als Modell für die doppelte Zukunftsfähigkeit etablieren. . . . .	450
3.	Betriebliche und überbetriebliche Personaldrehscheiben längerfristig und nachhaltig nutzen. . . . .	451
4.	Transfergesellschaften über den klassischen Restrukturierungsrahmen hinausentwickeln. . . . .	452
IV.	Fazit . . . . .	453
 <b>Teil 4 – Nachhaltigkeitscompliance sichern</b>		
<b>Kapitel 1 – Compliance und Governance</b>		
1.	Einbettung von ESG in die Compliance-Organisation . . . . .	459
I.	Einleitung: Bedeutung von ESG im heutigen Unterneh- menskontext . . . . .	459

II.	Grundlagen der Compliance-Organisation . . . . .	460
1.	Definition und Zielsetzung von Compliance . . . . .	460
2.	Typische Aufgaben und Strukturen einer Compliance-Organisation . . . . .	461
3.	Abgrenzung und strategische Anknüpfungspunkte von Compliance zu anderen Governance-Funktionen . . . . .	462
III.	ESG als Herausforderung und Chance für Compliance . . . . .	463
1.	Von klassischer Compliance zu ESG-getriebener Verantwortung . . . . .	463
2.	ESG-Risiken im Kontext von Compliance . . . . .	465
3.	Reputations- und Haftungsrisiken . . . . .	468
IV.	Strategien zur Integration von ESG in die Compliance-Organisation . . . . .	470
1.	Governance und Verantwortlichkeiten in der ESG-Compliance-Organisation . . . . .	470
2.	Koordination statt Silos: ESG als interdisziplinäre Aufgabe . . . . .	472
3.	Strategische Gestaltung – Prozesse und Zuständigkeiten . . . . .	473
4.	Förderung einer ESG-orientierten Kultur und Kommunikation . . . . .	475
V.	Ausblick und Fazit: ESG-Compliance im Wandel . . . . .	476
2.	Arbeitsrechtliche Umsetzung der ESG-Compliance . . . . .	479
I.	Regulatorische Anforderungen . . . . .	479
1.	Initiale Vorgaben der CSRD und ESRS . . . . .	479
2.	Erstes Omnibus-Paket zur Lockerung der Pflichten u. a. der CSRD . . . . .	480
3.	Vorgaben des LkSG und des HinSchG . . . . .	481
II.	Arbeitsrechtliche Umsetzung . . . . .	481
1.	Planung der ESG-Compliance . . . . .	482
a)	Vergütungsgestaltung und -entwicklung, gekoppelt an Nachhaltigkeits-KPIs . . . . .	482
b)	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle . . . . .	483
c)	Mitarbeitermobilität . . . . .	483
d)	Verhaltensvorgaben . . . . .	484
e)	Betriebliche Altersversorgung . . . . .	484
f)	Qualifizierungsmaßnahmen . . . . .	484
g)	Gewährleistung von gesellschaftlicher Vielfalt im Führungskreis und in der Belegschaft (Diversity Monitoring, Recruiting) . . . . .	484
2.	Analysephase . . . . .	484
a)	Bestehende Rahmenbedingungen . . . . .	485
b)	Beachtung der ESG-Berichtspflichten . . . . .	485

c) Betroffene Beteiligungsrechte, insbesondere des Betriebsrats .....	486
3. Gestaltungsmöglichkeiten .....	487
4. Umsetzung .....	488
5. Evaluation .....	488
III. Fazit .....	489
 <b>Kapitel 2 – Nachhaltigkeit in der Lieferkette</b>	
1. Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) ...	493
I. Hintergrund und aktueller Stand .....	493
II. Geforderte Umsetzungstiefe und -zielrichtung des LkSG ...	494
1. Anwendungsbereich des LkSG .....	494
2. Lieferkette und menschenrechts- und umweltbezogene Pflichten .....	495
3. Sorgfalts- und Handlungspflichten für Unternehmen ...	496
a) Zuständigkeit .....	497
b) Angemessenes und wirksames Risikomanagement ..	498
c) Verankerung in allen maßgeblichen Geschäftsabläufen .....	499
d) Kontrolle und Durchsetzung .....	500
III. Ausgewählte rechtliche Probleme und Lösungen .....	500
1. Datenschutzrecht und Geschäftsgeheimnisse .....	500
2. Vertragsrecht/Lieferverträge .....	501
3. Zivilrechtliche Haftung und Durchsetzbarkeit .....	503
4. Umsetzung in Konzernstrukturen .....	504
IV. Erfahrungen und Bewertungen aus der Praxis .....	506
1. Wirtschaftliche und personelle Belastungen für Unternehmen .....	506
2. Strukturelle Umsetzungsprobleme .....	507
3. Wichtige Faktoren bei der Umsetzung des LkSG .....	508
V. Fazit .....	509
2. Unternehmerische Sorgfaltspflichten nach den OECD-Leitsätzen	511
I. Die „Organization for Economic Cooperation and Development“ .....	511
II. Unternehmerische Sorgfaltspflichten nach den OECD-Leitsätzen .....	512
1. Die OECD-Leitsätze .....	512
2. Aktualisierung der OECD-Leitsätze im Jahr 2023 .....	512
3. Umsetzung der OECD-Leitsätze, insbesondere mit Blick auf Deutschland .....	513
4. Ablauf des Beschwerdeverfahrens vor der NKS .....	514
a) Einreichung der Beschwerde und Vorverfahren .....	515

b)	Zuständigkeit der Deutschen NKS .....	515
c)	Erste Evaluierung und Durchführung des Evaluationsverfahrens .....	515
aa)	Beteiligtenfähigkeit – Beschwerdeberechtigung und Passivlegitimation .....	516
bb)	Relevanz der aufgeworfenen Fragen für die Umsetzung der Leitsätze und Vorbringen in gutem Glauben .....	516
d)	Verfahrensablauf – Annahme und Ablehnung der Beschwerde .....	516
aa)	Ablehnung der Beschwerde durch die NKS .....	516
bb)	Annahme der Beschwerde durch die NKS .....	516
e)	Nachverfolgung .....	517
5.	Einzelne Beschwerdeverfahren vor der NKS .....	517
6.	Alternative Geltendmachung einzelner Verstöße .....	519
III.	Weitergehende Auswirkungen der OECD-Leitsätze .....	519
1.	Bedeutung der OECD-Leitsätze für die ESG-Diskussion .....	519
2.	Bindungswirkung der OECD-Leitsätze für die Ge- schäftsführung .....	520
IV.	Bewertung der OECD-Leitsätze und Ausblick .....	521
3.	Nachhaltigkeit global denken und umsetzen .....	523
I.	Einleitung .....	523
II.	Historischer Kontext der Nachhaltigkeit .....	524
III.	Globale Herausforderungen .....	525
1.	Klimawandel und seine Auswirkungen .....	525
2.	Verlust der Biodiversität .....	526
3.	Ressourcenverbrauch und Abfallmanagement .....	526
4.	Soziale Ungleichheit und Armutsbekämpfung .....	527
IV.	Nachhaltigkeitsstandards und Regulierung .....	527
1.	Überblick über relevante Nachhaltigkeitsstandards .....	528
2.	Rolle von nationalen und internationalen Regulierungen .....	529
3.	Implementierung von Standards in Unternehmen .....	531
4.	Herausforderungen und Chancen der Regulierung .....	531
V.	Systemischer Ansatz zur Nachhaltigkeit .....	532
1.	Verknüpfung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte .....	532
2.	Interdisziplinäre Methoden und Zusammenarbeit .....	534
3.	Rolle von Bildung und Bewusstseinsbildung .....	534
VI.	Fallstudien: Best Practices aus verschiedenen Ländern .....	535
VII.	Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	537
1.	Rolle internationaler Organisationen .....	537

Inhaltsverzeichnis

2. Politische Maßnahmen zur Unterstützung nachhaltiger Praktiken . . . . .	538
3. Die Rolle der Unternehmen in der globalen Nachhaltigkeitsagenda . . . . .	538
VIII. Technologische Innovationen und Nachhaltigkeit . . . . .	539
1. Neuerungen im Bereich erneuerbare Energien . . . . .	539
2. Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung . . . . .	539
IX. Zukünftige Perspektiven . . . . .	541
1. Trends und Herausforderungen in den nächsten Jahrzehnten . . . . .	541
2. Visionen für eine nachhaltige Zukunft . . . . .	541
3. Die Rolle der nächsten Generation . . . . .	542
X. Fazit und Handlungsempfehlungen . . . . .	543
4. Der Menschenrechtsbeauftragte im Unternehmen . . . . .	545
I. Rechtsgrundlage . . . . .	545
II. Pflicht zur Benennung eines Menschenrechtsbeauftragten? . . . . .	546
III. Leitbild . . . . .	547
IV. Rechte und Pflichten . . . . .	547
1. Rechte des Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	547
2. Pflichten des Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	548
a) Gesetzliches Minimum . . . . .	548
b) Weitere Aufgaben . . . . .	549
V. Typische Umsetzungsfragen in der Praxis . . . . .	550
1. Hierarchische und fachliche Einbindung . . . . .	550
2. Anforderungen an die Person . . . . .	551
3. Bestellung eines externen Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	551
4. Bestellung eines konzernweiten Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	552
VI. Bestellung, Widerruf und Vertragsgestaltung . . . . .	552
1. Rechtsverhältnis zur Person des Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	552
2. Beteiligungsrechte von Betriebsrat, Sprecherausschuss und Wirtschaftsausschuss . . . . .	553
VII. Haftung des Menschenrechtsbeauftragten . . . . .	553
1. Bußgeldhaftung für Überwachungsfunktion . . . . .	554
2. Bußgeldhaftung für Sorgfaltspflichten . . . . .	554
3. Haftung gegenüber Dritten . . . . .	554
4. Innenhaftung gegenüber dem Arbeitgeber . . . . .	554
VIII. Fazit und Handlungsempfehlung . . . . .	555
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>557</b>