

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autoren- und Herausgeberverzeichnis	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

Inhaltsverzeichnis

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 ₂ -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 Nachhaltigkeitsziele.....	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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

III. Fazit	154
Kapitel 3 – Diversity, Equity & Inclusion	
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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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-Entgelttransparenzrichtlinie	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 Vergütungssystem	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

Inhaltsverzeichnis

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 Entgelttrans- parenzgesetz	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) Vertrauenschutz bestehen?	317
b)	„Anpassung nach unten“ – Trotz Vertrauenschutz umsetzbar?	317
aa)	Freiwillige Vereinbarungen	317
bb)	Änderungskündigungen	318
4.	Rechtskonforme Auflösung der Situation?	319

Inhaltsverzeichnis

a) Ausschluss von Gehaltserhöhungsrunden = Selbst Ungleichbehandlung?	320
b) Rechtfertigung der Ungleichbehandlung aufgrund des überwiegenden Vertrauenschutzes?.....	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 Entgeltransparenz 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

Inhaltsverzeichnis

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

1. 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.	Rechtnatur des ESG Cooperation Agreements	398
3.	Entscheidung der Einigungsstelle.....	399
V.	Hinweise zur Verhandlung eines ESG Cooperation Agreements.....	399
VI.	Fazit	400

Kapitel 2 – Restrukturierung und Transformation

1.	Nachhaltigkeitsgetriebene Restrukturierungen	403
I.	ESG-Compliance als strategischer Transformationstreiber ..	403
1.	1. Nichtfinanzielle Berichterstattung unter SFDR, CSRD & Co.....	403
2.	2. Lieferkettenregulatorik	404
3.	3. ESG-Compliance und Jahresabschlüsse	405
4.	4. Gesellschaftliche Entwicklung und Fachkräftemangel...	406
5.	5. Politische Entwicklungen	407
6.	6. Fazit.....	407
II.	II. Umstrukturierung – aber etwas anders.....	407
a)	a) Zuständigkeiten und Relevanz agiler Projektplanung	408
b)	b) Informations- und Beteiligungsrechte.....	408
c)	c) Gremienzuständigkeiten	409
d)	d) Kommunikation und Change Management.....	410
III.	III. Unternehmerentscheidung und Planung.....	410
IV.	IV. Sozialplan	411
V.	V. Massenentlassung.....	411
VI.	VI. Veräußerung/Abstoßen einzelner Geschäftsbereiche	412
VII.	VII. Zukäufe.....	413
2.	2. Qualifizierung als Alternative zum Personalabbau	415

Inhaltsverzeichnis

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 Arbeitnehmervertretung	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 Transformationseinheit im Rahmen von § 106 Gewerbeordnung (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 Nachhaltigkeiteffekten	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

Teil 4 – Nachhaltigkeitscompliance sichern

Kapitel 1 – Compliance und Governance

1. Einbettung von ESG in die Compliance-Organisation	459
I. Einleitung: Bedeutung von ESG im heutigen Unternehmenskontext	459

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

c) Betroffene Beteiligungsrechte, insbesondere des Betriebsrats	486
3. Gestaltungsmöglichkeiten.....	487
4. Umsetzung	488
5. Evaluation.....	488
III. Fazit	489

Kapitel 2 – Nachhaltigkeit in der Lieferkette

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. Sorgfaltspflichten für Unternehmen....	496
a) Zuständigkeit.....	497
b) Angemessenes und wirksames Risikomanagement ..	498
c) Verankerung in allen maßgeblichen Geschäfts- abläufen.....	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

Inhaltsverzeichnis

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 Geschäftsführung	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
Stichwortverzeichnis	557