Betriebs-Berater Schriftenreihe

Arbeitsrechtliche ESG-Strategien

Nachhaltigkeitstransformation gestalten und Compliance sicherstellen

Till Heimann (Hrsg.)

Fachmedien Recht und Wirtschaft I dfv Mediengruppe I Frankfurt am Main

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-8005-1988-0

dfv Mediengruppe

© 2026 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft, Mainzer Landstr. 251, 60326 Frankfurt am Main, buchverlag@ruw.de

www.ruw.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany

Vorwort

Dr. Till Heimann

Die Arbeitswelt steht vor einem fundamentalen Wandel. Was gestern noch als eher weiches „Nice-to-have“ galt, wird heute zur rechtlichen Verpflichtung und strategischen Notwendigkeit: Nachhaltigkeit im Arbeitsrecht. Die Zeiten, in denen Umweltschutz und soziale Verantwortung als Randthemen abgetan wurden, sind definitiv vorbei. Stattdessen erleben wir eine beispiellose Transformation, in der Environmental Social Governance (ESG) zum zentralen Baustein moderner Unternehmensführung wird. HR und Arbeitsrecht stehen dabei als Haupt-Stakeholder des „S“ (Social) in ESG im Zentrum dieser Revolution. Nachhaltigkeit ist schon jetzt weit mehr als nur ein weiteres Compliance-Thema, sondern der Startschuss für eine neue Ära der Personalarbeit, in der Transparenz nicht mehr nur ein Wert, sondern ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist. Für Geschäftsleitung, HR-Verantwortliche und Arbeitsrechtler in den Unternehmen bedeutet dies eine einmalige Gelegenheit, ihre Unternehmen im Rahmen einer umfassenderen ESG-Strategie als moderne, werteorientierte Arbeitgeber zu positionieren und damit sowohl bei der Talentgewinnung als auch bei der Mitarbeiterbindung zu punkten.

Die regulatorische Landschaft hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) seit 2023, die bevorstehende Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) bis 2026, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mit ihren European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sowie die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) schaffen einen völlig neuen und noch nicht völlig kohärenten rechtlichen Rahmen, der Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in alle Bereiche der Unternehmensführung einbettet – und, nicht zuletzt durch die sog. „Omnibus-Verfahren“, in ständiger Bewegung bleibt. Das erschwert es den Unternehmen, Compliance sicherzustellen, und schafft tiefgreifende Unsicherheit. Jedoch geht es um deutlich mehr als nur Compliance-Übungen – der europäische Regelungsrahmen dient als Katalysator für eine umfassende Transformation der unternehmerischen Tätigkeit sowie Personalarbeit. Der hierüber reglementierte Zugang zu den Finanzmärkten und Fremdkapital, die Reputation der Unternehmen am Markt sowie strategische Notwendigkeiten zwingen Unternehmen dazu, ihre internen Prozesse zu überdenken, faire Vergütungssysteme zu entwickeln und eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren. Unternehmen, die sich dieser Entwicklung verschließen, riskieren rechtliche Konsequenzen und den Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Die Umsetzung nachhaltiger Beschäftigungsbedingungen ist nicht lediglich ein juristisch-technisches Problem, sondern eine Change-Management-Aufgabe ersten Ranges. Erfolgreich werden nur die Unternehmen sein, die sie nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen. Dies erfordert nebst einer klugen organisationalen Verankerung eine umfassende Kommunikationsstrategie, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter auf den Wandel vorbereitet. Dabei sollte Nachhaltigkeit nicht mit Perfektion verwechselt werden. Weder die Aufsichtsbehörden noch die Arbeitnehmer[1] oder sonstige Stakeholder können bei einem so erheblichen Umbruch in der Denkweise zum Start eine „makellose" Nachhaltigkeitscompliance erwarten. Vielmehr geht es darum, glaubwürdig aufzutreten und authentisch mit bestehenden Herausforderungen umzugehen. Die Unternehmen, die offen über ihre Nachhaltigkeitsziele kommunizieren und Arbeitnehmer aktiv einbeziehen, schaffen Vertrauen. Nicht zu unterschätzen ist hierbei auch die Rolle der Arbeitnehmervertreter: Diese werden zu wichtigen Akteuren der Nachhaltigkeitstransformation. Denn die Umsetzung von ESG-Maßnahmen löst vielfältige Mitbestimmungsrechte aus. Diese Entwicklung eröffnet neue Möglichkeiten für einen konstruktiven Sozialdialog, der Arbeitnehmerinteressen und Nachhaltigkeitsziele in Einklang bringt.

Gleichzeitig wird Nachhaltigkeit für immer mehr Arbeitnehmer zum entscheidenden Kriterium bei der Jobwahl. Unternehmen, die diese Entwicklung ignorieren, verschließen sich einem wachsenden Teil des Talentpools. Sustainable Recruiting ist nicht mehr nur ein Trend, sondern wird zur Notwendigkeit für zukunftsorientierte Unternehmen. Dabei geht es nicht nur um die Rekrutierung in klassischen „grünen" Branchen, sondern um die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle Bereiche der Personalarbeit. Auch auf der Kehrseite der Medaille, Retention, ist es in Zeiten des Fachkräftemangels essentiell geworden, Arbeitnehmer langfristig zu halten und zu binden.

Besondere Relevanz in diesem Zusammenhang – und daher auch als einer der Schwerpunkte in diesem Handbuch ausgestaltet – hat die ETRL, welche die Arbeitsbeziehungen fundamental verändern wird. Bis zum 7.6.2026 müssen die Mitgliedstaaten die ETRL in nationales Recht umsetzen. Deutschland steht vor der Herausforderung, das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) grundlegend zu überarbeiten und neue Standards für Fairness und Transparenz in der Vergütung zu etablieren. Was jahrzehntelang als Tabuthema galt – die offene Diskussion über Gehälter – wird durch die ETRL zur rechtlichen Verpflichtung – und gleichzeitig zur größten Chance für Unternehmen, ihre Personalarbeit zu revolutionieren. Denn die bishe-

1 Der Begriff dient zur sprachlichen Vereinfachung und bezeichnet Arbeitnehmer jeglichen Geschlechts.

rige Kultur der Intransparenz schützte häufig bestehende Ungleichheiten. Die neue Rechtslage verpflichtet Unternehmen nicht nur zur Offenlegung von Gehaltsdaten, sondern schafft völlig neue Dynamiken in der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Transparenz wird so zum Vertrauensanker.

Der vorliegende Praxisleitfaden beleuchtet das Thema und seine Implikationen umfassend und zeigt Ihnen, wie aus der rechtlichen Verpflichtung eine strategische Chance werden kann. Hierfür geben wir Ihnen in den folgenden Kapiteln sowohl juristische Orientierung – von den wichtigsten europäischen Vorgaben bis zu ihrer Umsetzung ins deutsche Recht – als auch praxisnahe Tipps für HR-Strategien, Strukturen und Change-Management-Maßnahmen in Ihrem Unternehmen. Dazu haben wir eine Vielzahl erfahrener Experten versammelt, die aus ihrer Perspektive einordnen, bewerten und Umsetzungsvorschläge vorstellen. Herzlicher Dank gebührt an dieser Stelle neben den Autoren namentlich der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Frau *Daria Boysen* für die tatkräftige Unterstützung bei der redaktionellen Bearbeitung des Handbuches.

Die Botschaft ist klar: Nachhaltigkeit ist gekommen, um zu bleiben. Die Frage ist nicht mehr, ob Unternehmen werden umdenken müssen, sondern wie sie diesen Wandel zu ihrem Vorteil nutzen können. Unternehmen, die den Mut haben, Vorreiter zu sein, werden zu den Gewinnern der neuen Arbeitswelt gehören. Sie werden rechtlich compliant sein und dazu als attraktive, faire und zukunftsfähige Arbeitgeber wahrgenommen werden. Nachhaltigkeit ist nicht das Ende der gewohnten Personalarbeit – sie ist der Beginn einer besseren.

Düsseldorf/Frankfurt, im September 2025 Dr. Till Heimann

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

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

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

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

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

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-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

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. EntgTranspG) 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

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 Arbeitnehmervertretungen 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 Geheimhaltungsklausel 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

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

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

1. Festlegung gemeinsamer Ziele und Werte 395
2. Definition und Priorisierung konkreter ESG-Maßnahmen 395
3. Zeitliche Abläufe. 395
4. Einbindung relevanter Stakeholder durch themenspezifische 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. 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 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

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 Nachhaltigkeitseffekten. 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

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

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. 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 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

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

Autoren- und Herausgeberverzeichnis

Henrikje Buroh, LL. M.	Senior Associate, Pohlmann & Company	München
Helena Byrne, LL. M.	Innovation Managerin, KLIEMT. Arbeitsrecht	Berlin
Dr. Bahar Cat-Krause	Global Head of Sustainability, TÜV Rheinland People & Business Assurance	Köln
Isabell Flöter	Counsel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Berlin
Florian Frank	Managing Director, Work & Rewards Leader, Germany and Austria, Willis Towers Watson	Frankfurt
Dr. Thomas Gerdom	Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Düsseldorf
Ferdinand Groß	Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Prof. Dr. Sebastian Harrer	Director People & Organisation, Vodafone GmbH	Düsseldorf
Sophie Haubold, Maître en droit	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Dr. Christian Häußer, LL. M.	Principal Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Dr. Till Heimann	Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt/ Düsseldorf
Dr. Jan Heuer	Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Köln
Dr. Jessica Jacobi	Partnerin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Berlin
Jörn-Philipp Klimburg, LL. M.	Principal Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Düsseldorf
Tim Klingmann	Projektleiter Betriebliches Gesundheitsmanagement, MOOVE	Stuttgart
André Köhler	Geschäftsführer, HPP Strategie- und Marketingberatung GmbH	Frankfurt
Max Köppl	Partner, HPP Strategie- und Marketingberatung GmbH	Frankfurt

Dr. Peter Körlings	Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Hamburg
Marcel David Kott	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Jakob Friedrich Krüger	Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Berlin
Dr. Anna Lohmann	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	München
Lisa Lösch	Counsel, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Maximilian Melles	Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	München
Lukas Mengestu	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Dr. Felix Müller-Merten	Counsel, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Imke Pikkemaat, LL. M.	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	Düsseldorf
Prof. Dr. Barbara Reinhard	Partnerin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Bastian Schmidtbleicher-Lück	Geschäftsführer, MOOVE	Köln
Hasret Seker	Senior Associate, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	München
Jessica Sigl-Tempfli, LL. M.	Associate, KLIEMT.Arbeitsrecht	München
Carola Stark	Corporate Counsel (Syndikusrechtsanwältin) & Compliance Officer, FUCHS SE	Mannheim
Isabella Uenning	Projektleiterin Betriebliches Gesundheitsmanagement, MOOVE	Stuttgart
Sophia von Rundstedt	Geschäftsführende Gesellschafterin, von Rundstedt &Partner	Frankfurt
Sabine Vorbrodt, LL. M.	Senior Associate, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Frankfurt
Tobias Vößing	Senior Associate, Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht	Düsseldorf
Dagmar Walker	Rechtsanwältin, Dagmar Walker; Teamlead People Partner, Nortal AG	Berlin

Die vertretenen Ansichten geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.

5. Gesunde Arbeit als Erfolgsfaktor!

Tim Klingmann, Isabella Uenning und Bastian Schmidtbleicher-Lück

I. Gesunde Arbeit als strategischer Hebel für soziale Nachhaltigkeit

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und die dahinterliegende ganzheitliche Betrachtung als Gesunde Arbeit ist weit mehr als ein Zusatzangebot im modernen Unternehmen – es ist der strategische Schlüssel für soziale Nachhaltigkeit in der "own workforce" und die personalbedingte Wertschöpfung eines Unternehmens. Gesunde Arbeit betrachtet Strukturen, Prozesse, Führung und Mitarbeiter als integriertes System, quantifiziert deren betriebswirtschaftliche Wirkung und verankert gesundheitliche Gestaltung von Arbeit als Wertschöpfungsfaktor des Unternehmens.

Die zentrale Social-Säule der ESG-Kriterien wird von Gesunder Arbeit adressiert und nimmt bei genauerer Betrachtung der Vorgaben zur Offenlegung aller wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Rahmen der CSRD und ESRS eine bedeutendere Stellung ein als häufig angenommen. Ein häufiger Fehler ist die Verengung des Themas Gesundheit auf ESRS S1-14 (Workforce Health & Safety), demgegenüber die zukünftigen Ausblicke zu demografischem Wandel, Fachkräftemangel, Produktivitätsdruck und der rasanten Zunahme von Fehlzeiten stehen. Diese Zukunftsrisiken haben allesamt in der doppelten Wesentlichkeit bei nahezu jedem Unternehmen eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit mit einem gleichzeitig hohen Impact, währenddessen die konsequente Bearbeitung dieser Herausforderungen mittels Gesunder Arbeit die Risiken reduziert und die Chancen drastisch erhöht. Demnach sind für die Betrachtung und Maßnahmenableitung ebenfalls zu S1-14 zumindest S1-3, S1-4 und S1-5 der ESRS mit einzubeziehen.[215] Das vorgelagerte Instrument der doppelten Wesentlichkeit kann hier als starkes Managementtool für die Bewertung von Chancen und Risiken gesehen werden, unabhängig einer gesetzlichen Verpflichtung.

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel sind zentrale Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte. Bereits bis 2035 könnten dem deutschen Arbeitsmarkt bis zu 7 Millionen Erwerbspersonen

215 Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission vom 31.7.2023, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02023R2772-20231222 (abgerufen am 29.8.2025).

fehlen,[216] gleichzeitig belaufen sich die Bruttowertschöpfungsverluste durch Arbeitsunfähigkeiten auf geschätzte 221 Milliarden EUR p. a.[217]

Gesunde Arbeit ist hier der Hebel, um die Produktivität älter werdender Belegschaften zu sichern, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu binden und damit ein entscheidender Faktor für Retention und Arbeitgeberattraktivität. Jeglicher Wesentlichkeitsbetrachtung sollte daher sowohl für Risiken wie Chancen bewusst sein: Wertschöpfung entsteht durch Mitarbeiter und Menschen! Das entscheidende Instrument hierfür ist die Gestaltung Gesunder Arbeit mit dem Ziel einer langfristigen Bindung (Retention).

Retention – die langfristige Bindung und daraus resultierende Entwicklung der Beschäftigten – ist die zentrale Aufgabe der kommenden Jahre. Sie reduziert nicht nur Risiken (wie Know-how-Verlust, hohe Rekrutierungskosten und Produktivitätsverluste), sondern erschließt vor allem Chancen. Die Transformation zur wissensbasierten, globalen Ökonomie gelingt nur, wenn Unternehmen Mitarbeiter nachhaltig an sich binden.

Das Vorgehen nach CSRD und ESRS, aber vor allem die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen der kommenden Dekaden, führen zu einem klaren Befund: Gesunde Arbeit ist nicht verhandelbar.

II. Gesunde Arbeit & Retention: Evidenzbasierte Zusammenhänge

Der Zusammenhang zwischen Gesunder Arbeit und der Mitarbeiterbindung wird seit mehreren Jahrzehnten intensiv erforscht – nicht zuletzt, weil Entscheiderinnen und Entscheider hierin den zentralen Nutzen von Maßnahmen Gesunder Arbeit sehen. Einer großen Umfrage aus dem Jahr 2020 zufolge glauben 96 % der befragten US-amerikanischen Führungskräfte, dass ein angenehmeres Arbeitsumfeld die Mitarbeiterbindung erleichtert.[218] Diese erhöhte Bindung wirkt sich auch finanziell aus: Laut Gallup Engagement Index fehlen hoch emotional gebundene Mitarbeiter im Durchschnitt 2,9 Arbeitstage pro Jahr weniger als Mitarbeiter ohne emotionale Bindung.[219]

---

216 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), IAB-Kurzbericht 25/2021, S. 1, https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf (abgerufen am 29.8.2025).

217 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Arbeitswelt im Wandel – Zahlen, Daten, Fakten 2025, S. 49, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A117 (abgerufen am 29.8.2025).

218 Indeed, Harvard Business Review v. 28.6.2020, S. 4, https://hbr.org/resources/pdfs/comm/workplacewellbeing.pdf (abgerufen am 29.8.2025).

219 Gallup Engagement Index Deutschland 2024, S. 4–5, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx (abgerufen am 29.8.2025).

Auch eine groß angelegte Studie des Wellbeing Research Center zum Zusammenhang zwischen Workplace Wellbeing und Unternehmensperformance aus dem Jahr 2023 identifizierte die Stärkung der Mitarbeiterbindung als einen der wichtigsten Hebel, über den das Mitarbeiterwohlbefinden zu höherer Performance im Unternehmen beitragen kann.[220]

Viele Studien belegen mittlerweile zudem den positiven Zusammenhang zwischen Gesunder Arbeit und der Stärkung der Mitarbeiterbindung. So zeigen bspw. separate Längsschnittstudien auf Basis deutscher Daten aus den Jahren 1985 bis 2003, dass Beschäftigte mit hoher Arbeitszufriedenheit signifikant seltener kündigten als weniger zufriedene Kolleginnen und Kollegen.[221] Aktuelle Forschungsergebnisse von George Ward auf Basis von Erhebungen des Jobportals Indeed zeigen, dass Unternehmen mit höheren Werten in allen vier Komponenten des Workplace Wellbeing (Satisfaction, Purpose, Happiness, Stress) niedrigere freiwillige Turnover-Raten aufzeigen.[222]

Trotz dieser umfassenden und robusten Studienlage bleiben substanzielle Investitionen in Gesunde Arbeit in Deutschland bislang weitgehend aus. Laut der aktuellen whatsnext-Studie verfügen über 50 % der befragten Unternehmen nur über ein Gesundheits-Jahresbudget von weniger als 10.000 EUR.[223] Gleichzeitig erreichte der Anteil hoch emotional gebundener Mitarbeiter im Jahr 2024 mit lediglich 9 % einen historischen Tiefstand.[224] Dies verweist auf eine verbreitete Umsetzungslücke: Während die positive Wirkung gesunder Arbeitsbedingungen auf Mitarbeiterbindung und Unternehmensperformance wissenschaftlich gut dokumentiert ist, fehlt es in der Praxis oft an der systematischen Verankerung entsprechender Strategien und folglich auch an Wirksamkeit. Ein wichtiger Grund hierfür: Die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind in der Unternehmenspraxis oft abstrakt. Außerdem werden bestehende Lösungsansätze nicht ausreichend eingesetzt.

So bleibt ein mögliches Instrument wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen trotz der rechtlichen Verpflichtung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) häufig ungenutzt. 2025 gaben nur 52 % der Unternehmen an, diese durchzuführen.[225] Dabei liefert diese Analyse wertvolle

---

220 *De Neve/Kaats/Ward*, University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2024, 2304, S. 27.

221 *Levy-Garboua/Montmarquette/Simonnet*, Labour Economics 2007, 14, 251–268, S. 24.

222 *De Neve/Ward*, Harvard Business Press 2025, S. 186.

223 IFBG GmbH/Techniker Krankenkasse (TK)/Personalmagazin, #whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten, S. 14.

224 Gallup Engagement Index Deutschland 2024 (Fn. 220), S. 4–5.

225 IFBG GmbH/Techniker Krankenkasse (TK)/Personalmagazin, #whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten, S. 25.

Erkenntnisse zu den drei zentralen Bindungselementen. Besonders das verpflichtende Handlungsfeld „soziale Beziehungen“ mit Themen wie fehlendes Feedback und Anerkennung durch Vorgesetzte, mangelnder sozialer Austausch sowie destruktives Verhalten, ermöglichen eine fundierte Einschätzung des Risikopotenzials im Unternehmen.[226]

Neben der gezielten Nutzung bestehender Instrumente und der Nutzung der daraus entstehenden Daten, braucht es ein klares Verständnis darüber, wie Gesunde Arbeit konkret auf Bindungsprozesse wirkt.[227] Nur so lassen sich wissenschaftliche Erkenntnisse in wirksames Handeln überführen. Hier setzen sogenannte Wirkungs- bzw. Treiberketten an: Sie machen sichtbar, auf welchen Ebenen Gesunde Arbeit die Mitarbeiterbindung stärkt, etwa durch die Qualität der Führung, durch erlebten Teamzusammenhalt oder durch die kulturelle Passung zum Unternehmen.

Aus diesen Wirkungs- bzw. Treiberketten lassen sich für Unternehmen konkrete und vor allem individuelle Ansatzpunkte ableiten, die gezielt bearbeitet werden können. Diese Ansatzpunkte ergeben sich typischerweise aus einer klassischen Gap-Analyse, d. h. überall dort, wo das Unternehmen Bindungstreiber oder Wirkmechanismen noch nicht oder nicht ausreichend für sich nutzt.

Um die identifizierten Ansatzpunkte systematisch zu bearbeiten, können in der Folge sogenannte Wegstrecken hilfreich sein. Sie beschreiben die erforderlichen Handlungsschritte, um einen spezifischen Ansatzpunkt effektiv zu entwickeln oder zu verbessern. Für die Operationalisierung der Wegstrecken hat sich in vielen Kundenprojekten das SQM-Modell etabliert.[228] Es bietet eine praxisnahe Handlungslogik zur wirksamen Gestaltung von Gesundheitsprojekten in Unternehmen. Das SQM-Modell basiert auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen und beschreibt drei zentrale Wirkphasen: **S**ensibilisierung, **Q**ualifizierung und **M**otivation. Zu Beginn steht die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Sie schafft Bewusstsein für gesundheitsrelevante Themen und hilft, individuelle Herausforderungen zu erkennen. Darauf aufbauend folgt die Qualifizierung, deren Ziel die Vermittlung von Wissen, Kompetenzen und die Stärkung der Selbstwirksamkeit ist. Erst wenn Beschäftigte sich als handlungsfähig im eigenen Sinne und aus der eigenen Kompetenz heraus erleben, kann nachhaltige Veränderung entstehen. Die anschließende Phase der Motivation sorgt schließlich dafür, dass das Erlern-

226 GDA-Arbeitsprogramm Psyche des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Arbeitsschutz in der Praxis – Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2022, S. 16.

227 *Meyer-Tischler/Faltermeier*, Psychologische Sicherheit, S. 28.

228 MOOVE GmbH, Whitepaper zum SQM-Modell, https://www.my-moove.de/projekte/ (abgerufen am 29.8.2025).

te im Alltag nachhaltig verankert wird – etwa durch soziale Anreize, kontinuierliche Impulse und regelmäßige Reflexion. So wird aus punktuellen Maßnahmen ein wirkungsvoller Prozess mit langfristigem Effekt.

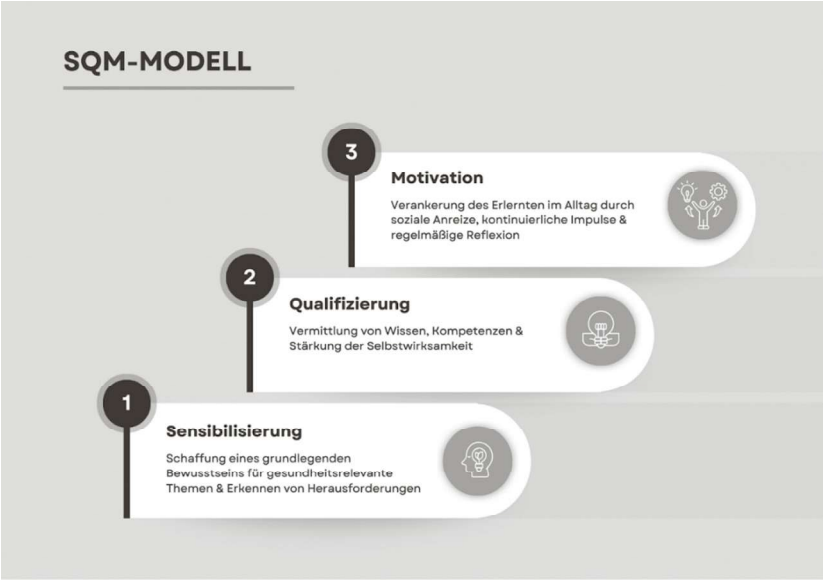

Abbildung 1: SQM-Modell (eigene Darstellung nach MOOVE GmbH, 2025)

Der Einsatz des SQM-Modells führt also zu verbesserten Wegstrecken, die wiederum als Handlungsableitung für die Wirkungs- und Treiberketten dienen und eine strukturierte Bearbeitung von Analyseergebnissen überhaupt erst ermöglichen.

III. Wirkungs -und Treiberketten der Mitarbeiterbindung im Kontext Gesunder Arbeit

Das Hauptziel von Wirkungs- und Treiberketten besteht darin, Komplexität zu reduzieren und in der Praxis konkrete Ansatzpunkte für gezielte Interventionen zu identifizieren. Ein erster Schritt dabei ist, ein komplexes Konstrukt – wie in unserem Fall die Mitarbeiterbindung – in seine theoriebasierten Bestandteile zu zerlegen. Eine zentrale Frage lautet daher: Aus welchen Elementen setzt sich Mitarbeiterbindung zusammen?

Mitarbeiterbindung entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis gezielter Erfahrungen, individueller Wahrnehmungen und subjektiver Bewertungen durch die Mitarbeiter. Wer gezielt an dieser Bindung arbeiten möchte, muss die zugrunde liegenden Bindungsebenen differenziert verstehen.

1. Bindungsebenen: Rationale, behaviorale, normative und emotionale Bindung

Die rationale Mitarbeiterbindung beruht vereinfacht gesagt auf einer nüchternen Kosten-Nutzen-Abwägung des Beschäftigungsverhältnisses. Mitarbeiter vergleichen den Aufwand und Nutzen ihrer aktuellen Stelle mit externen Alternativen. Bindung entsteht hier vor allem, wenn das Gesamtpaket stimmt: wettbewerbsfähige Vergütung, Zusatzleistungen (sog. Benefits) und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Dabei können auch gesunde Arbeitsbedingungen in diese Rechnung miteinfließen, da sie den persönlichen Nutzen erhöhen.

Die behaviorale Bindung basiert weniger auf rationalen Überlegungen, sondern entsteht aus Gewohnheit und Routine. Sie wird daher auch habituelle Bindung genannt. Kollegiales Umfeld, eingespielte Abläufe und ein stabiler Arbeitsalltag schaffen eine Komfortzone, die man ungern aufgibt. Mitarbeiter mit hoher habitueller Bindung gelten daher als „Gewohnheitstiere“, sie sind selten wechselwillig, solange ihr Umfeld konstant und erträglich bleibt.

Die normative Mitarbeiterbindung basiert auf dem Gefühl der Verpflichtung und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Hier spielen wertebasierte Bindungen und moralische Vorstellungen eine wichtige Rolle. Mitarbeiter bleiben, weil sie das Gefühl haben, es sei „das Richtige“, dem Unternehmen treu zu sein. Dieses Pflichtgefühl kann entstehen, wenn der Arbeitgeber sichtbar außergewöhnlich viel in die Mitarbeiter investiert hat (z. B. hochwertige Weiterbildungen) oder in schwierigen Zeiten zur Seite stand. Auch eine wertebasierte Unternehmenskultur, die die eigenen Überzeugungen teilt, stärkt normative Loyalität.

Den Schlüssel zur nachhaltigen Bindung und Leistung und daher einen zentralen Bindungsaspekt im Kontext Gesunder Arbeit stellt die emotionale (affektive) Bindung dar. Sie beschreibt das Gefühl innerer Verbundenheit, Identifikation und Begeisterung für den Arbeitgeber. Emotional gebundene Mitarbeiter wollen beim Unternehmen bleiben, nicht weil sie müssen oder sollen, sondern weil sie sich dort zugehörig und wertgeschätzt fühlen. Diese emotionale Verbundenheit lässt sich wiederum in drei zentrale Bindungs-

bezüge unterteilen, die jeweils spezifisch angesprochen und durch Gesunde Arbeit gezielt beeinflusst werden können.[229]

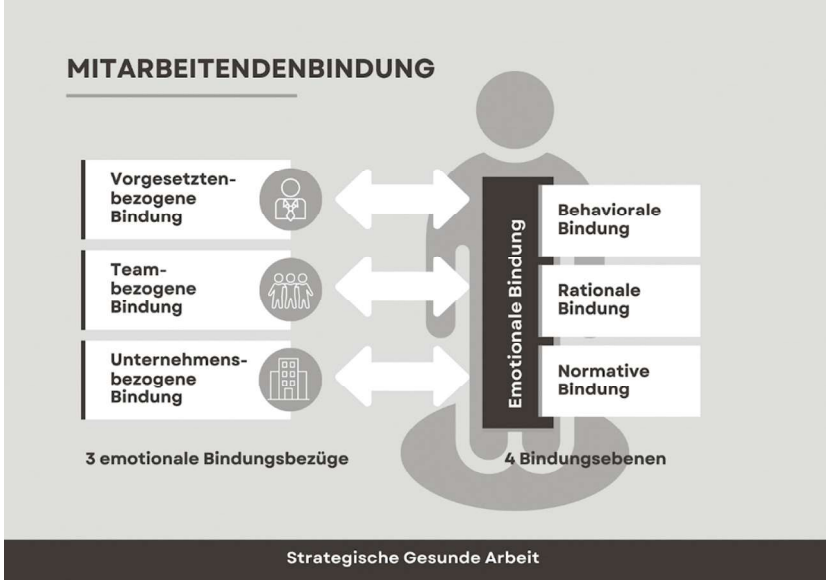

Abbildung 2: Einflussgrößen von Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung).

In der Betrachtung von Effektstärken der einzelnen Bindungsebenen ist zu beachten, dass Emotionen die Effektstärke von logischen/rationalen Argumenten und den davon betroffenen Bindungsebenen überlagern können. Es gilt daher einen spezifischen Fokus auf die emotionale Bindung von Mitarbeitern zu legen.[230]

2. Die drei emotionalen Bindungsbezüge im Unternehmen

Die Bindung zur direkten Führungskraft (Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung) gilt als einer der stärksten Einzelprädiktoren für emotionale Mitarbeiterbindung.[231] Gesunde Arbeit wirkt hier als Beziehungsstifter: Ein gesundheitsorientierter Führungsstil, geprägt von realistischen Zielvorgaben, transparenter Kommunikation, aktiver Unterstützung und achtsamer Belastungssteuerung, signalisiert Fürsorge und baut Vertrauen auf.

229 *Wolf,* Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen, S. 51 ff.
230 Hays, HR-Report 2023, S. 27, https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2023-de.pdf (abgerufen am 29.8.2025).
231 Gallup Engagement Index Deutschland 2024 (Fn. 220), S. 41.

Ein weiteres zentrales Feld emotionaler Bindung ist die soziale Integration im Team (Teambezogene Mitarbeiterbindung). Menschen, die sich mit ihrem Team verbunden fühlen, bleiben häufiger und zeigen mehr Engagement. Auch das Konzept der psychologischen Sicherheit, also der Erfahrung, im Team ohne Angst vor Ablehnung sprechen und handeln zu können, ist eng mit emotionaler Bindung verknüpft. Gesunde Arbeit fördert Teambindung auf mehreren Ebenen: etwa durch gemeinsame Gesundheitsaktionen, partizipative Formate (z. B. Gesundheitszirkel), Maßnahmen zur Teamstärkung oder durch räumlich-ergonomische Bedingungen, die Austausch begünstigen (z. B. gesund gestaltete Sozialzonen).

Die dritte Dimension der emotionalen Bindung bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes: auf dessen Kultur, Leitbild, Werte und gesellschaftliche Rolle. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmenszweck identifizieren und Stolz empfinden, Teil dieser Organisation zu sein, entwickeln eine tiefe emotionale Verbundenheit.

Gerade Gesunde Arbeit bietet hier eine wirkungsvolle Plattform zur Identifikation. Unternehmen, die Gesundheit, Nachhaltigkeit und Fürsorge sichtbar in ihrer Kultur und Kommunikation verankern, sprechen die Werte moderner Mitarbeiter direkt an – insbesondere in Generationen und Milieus, die Sinnorientierung, Vereinbarkeit und mentale Gesundheit zunehmend als Standard betrachten.

Zusätzlich zu den drei genannten Bindungsbezügen wird in der Literatur auch die emotionale Bindung an den Arbeitsinhalt beschrieben (Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung). Da sie sich jedoch funktional und motivational von den anderen Formen unterscheidet, rücken wir sie im Kontext sozial nachhaltiger Retention nicht in den Fokus.[232]

IV. Wirkungsketten und Wegstrecken von Gesunder Arbeit für verbesserte Retention bei Mitarbeitern

Entlang spezifischer Wirkungsketten und Wegstrecken zeigen wir nun Möglichkeiten auf, wie Gesunde Arbeit zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern beitragen kann. Es werden Praxisbeispiele für die drei Dimensionen Vorgesetztenbindung, Teambindung und Unternehmensbindung gegeben. Hierbei wird sowohl auf das „Warum“ – also die zugrunde liegenden Wirkmechanismen – als auch auf das „Wie“ – die konkreten Maßnahmen zu Gesunder Arbeit – eingegangen.

232 *Wolf*, Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen, S. 51 ff.

Alle dargestellten Wirkungsketten und Wegstrecken haben eine gemeinsame methodische Grundlage: die fünf Erfolgsfaktoren für Gesunde Arbeit: Strategie, Prozess, Zielgruppe, Kennzahlen und System.[233]

Diese Erfolgsfaktoren stellen sicher, dass Maßnahmen der Gesunden Arbeit strategisch eingebettet und nachhaltig wirksam sind. Gesunde Arbeit ist erst dann wirksam, wenn sie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist, ein Fokus auf die Integration von gesunder Arbeit in die Prozesse und Arbeitsabläufe gelegt wird und diese Integrationen zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert ausgerichtet sind. Die soziale Nachhaltigkeit wird gefördert, indem ein valides Kennzahlensystem die Erfolge misst, betriebswirtschaftlich bewertet und zudem sicherstellt, dass es ausgeprägte Strukturen und Systeme für Gesunde Arbeit in allen Unternehmensbereichen gibt.

1. Vorgesetztenbindung – ein Haupttreiber für emotionale Bindung

Die emotionale Bindung zur direkten Führungskraft ist ein zentraler Wirkfaktor im Rahmen Gesunder Arbeit und gilt als einer der stärksten Einzelprädiktoren für Mitarbeiterbindung.[234] Eine gesunde und nachhaltig orientierte Führung beeinflusst maßgeblich die zentralen Bindungstreiber wie Vertrauen, Sicherheit, Anerkennung und Mitgestaltung.

Vertrauen bildet die Grundlage einer sozial nachhaltigen Führungspraxis und erfüllt grundlegende psychologische Bedürfnisse der Mitarbeiter. Vertrauen wird insbesondere durch Transparenz, Authentizität und Verlässlichkeit seitens der Führungskräfte geschaffen.

Gute Praxis für Führungskräfte bedeutet hier eine offene Kommunikationskultur zu etablieren, die nicht nur den Dialog fördert, sondern auch Barrieren abbaut. Die besten Erfolge werden erzielt, indem jede Stimme im Team gehört wird, auch die von zurückhaltenderen Teammitgliedern. Wertschätzung für alle Beiträge, auch für kritische oder unkonventionelle Ideen, ist eine Voraussetzung für ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeiter sicher und ernst genommen fühlen.[235]

Sicherheit kann durch die Etablierung einer positiven Fehlerkultur erreicht werden. Führungskräfte sollten Fehler nicht als Schwächen betrachten, sondern als Lernchancen begreifen. In einem Umfeld, in dem Fehler offen angesprochen werden können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen, entsteht Raum für Innovation und Kreativität. Mitarbeiter fühlen sich ermutigt,

233 MOOVE GmbH, Whitepaper Modell der 5 Erfolgsfaktoren, https://www.my-moove.de/beratung/ (abgerufen am 29.8.2025).
234 Gallup Engagement Index Deutschland 2024 (Fn. 220), S. 41.
235 Gallup Engagement Index Deutschland 2024 (Fn. 220), S. 23-25.

neue Ideen zu entwickeln und zu experimentieren, was zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Teams führt.

Anerkennung wird ermöglicht, wenn sich Führungskräfte als Coach und Mentor identifizieren. Anstatt zu kontrollieren, unterstützen Führungskräfte ihre Teammitglieder, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen und deren Entwicklung fördern.[236] Hohe Leistungserwartungen sind wichtig, doch müssen sie in einem Klima von Vertrauen und Unterstützung eingebettet sein, damit Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können. Empathie und Wertschätzung zu zeigen und auszusprechen sind weitere zentrale Elemente. Durch echtes Interesse und Anteilnahme, kommunikative Präsenz sowie Zuversicht und Begeisterung für gemeinsame Ziele werden Motivation und Bindung gefördert.[237]

Mitsprache und Partizipation sind in einer sozial nachhaltigen Führungskultur wirksam, indem Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte agieren hier als Enabler, die ihre Mitarbeiter inspirieren und zur Mitgestaltung anregen. Ein partizipativer Führungsstil fördert das Vertrauen und zeigt den Mitarbeitern, dass ihre Meinung und Kompetenz geschätzt werden. Sie stärken das Engagement und die Innovationskraft innerhalb des Teams.[238]

In der Praxis zeigt sich: Um sozial nachhaltige, gesunde Führung wirksam zu entwickeln, braucht es mehr als punktuelle Trainings. Vielmehr empfiehlt sich ein systematischer Aufbau entlang klar definierter Wegstrecken – also aufeinander aufbauender Schritte, die gezielt Verhalten und Rahmenbedingungen verändern. Eine solche Wegstrecke zur Stärkung der vorgesetztenbezogenen Bindung könnte folgende Stationen umfassen:

– **Sensibilisierung** für die Bedeutung von psychologischer Sicherheit und gesunder Führung durch Impulsveranstaltungen, Knowledge Nuggets und Informationsmaterialien.
– **Qualifizierung** über modular aufgebaute Trainings (z. B. Kommunikation, Feedback, Fehlerkultur) und Coachings zur Selbstreflexion und für individuelle Entwicklungsimpulse.
– **Motivation** durch strukturelle Ankerpunkte wie regelmäßige Feedbackgespräche oder wiederkehrende Erfolgsmessungen durch 360°-Feedbacks und Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen können bei der Verankerung des Verhaltens unterstützen.

---

236 Hays, HR-Report 2023, S. 14–15, https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2023-de.pdf (abgerufen am 29.8.2025).

237 *Goller/Laufer*, Psychologische Sicherheit in Unternehmen – Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren, S. 7-18.

238 *Lausch*, TRUST ME: Warum Vertrauen die Zukunft der Arbeit ist, S. 169-171.

Im Praxisbeispiel eines global agierenden, börsennotierten Maschinenbauunternehmens wurde das Projekt „Standfest in Veränderung“ umgesetzt. Dies umfasste eine Wegstrecke zur gesunden Führung in Veränderungsprozessen mit den o. g. Elementen. In einem Zeitraum von sechs Monaten wird inhaltlich sensibilisiert, umfassendes Wissen gemeinsam erarbeitet und durch nachfolgende Impulse, Refresher und Coachings motiviert.

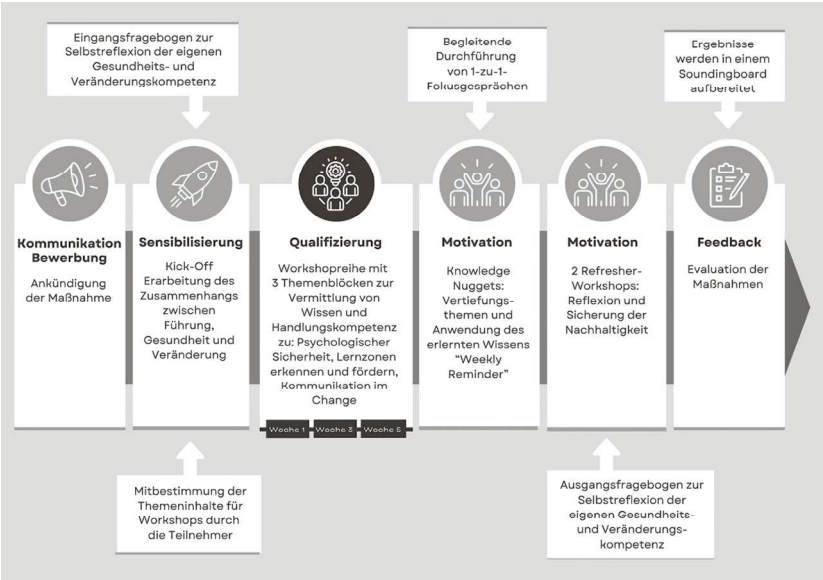

Abbildung 3: Praxisbeispiel Projektablauf „Standfest in Veränderung“ exemplarisch (eigene Darstellung).

Die umgesetzte Wegstrecke besteht aus sechs aufeinander abgestimmten Phasen zur Förderung von Gesundheits- und Veränderungskompetenz bei Führungskräften und ihren Teams. Nach der Bewerbung und Information zum Angebot, besteht im Sinne der Partizipation die Möglichkeit zur Mitbestimmung der Workshopinhalte. In der Sensibilisierungsphase reflektieren die Teilnehmer im Kick-off den Zusammenhang von Führung, Gesundheit und Veränderung – optional unterstützt durch einen Eingangsanalysebogen zur Selbstreflexion. Die anschließende Qualifizierungsphase umfasst drei thematisch fokussierte Workshops (z. B. psychologische Sicherheit, Lernzonen, Kommunikation im Wandel), ergänzt durch individuelle 1:1-Coachings. Dadurch werden die Elemente eines nachhaltigen Führungsstils nicht nur inhaltlich thematisiert, sondern in vielen Bausteinen direkt vorgelebt. In der Motivationsphase unterstützen Knowledge Nuggets und Weekly

Reminder die Anwendung des Gelernten im Alltag. Zwei Refresher-Workshops dienen der Sicherung der Nachhaltigkeit. Die Maßnahme schließt mit einer Feedbackphase, in der ein Ausgangsanalysebogen erneut zur Selbstreflexion anregt und die Wirkung evaluiert wird. Die Ergebnisse fließen in ein Soundingboard ein, das Impulse für die Weiterentwicklung im Unternehmen liefert. Die langfristigen Effekte auf die Bindung der Mitarbeiter werden hier über die regelmäßigen Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen sowie KPI-Tools evaluiert.

2. Teambindung für soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen

Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit und dieses Bedürfnis wird durch das soziale Gefüge im Team maßgeblich beeinflusst. Ein starkes Teamgefühl, geprägt durch soziale Unterstützung und Unterstützung durch Vorgesetzte, führt zu höherer emotionaler Bindung und langfristiger Mitarbeiterbindung.[239] Wirkungsketten für Teambindung in Unternehmen nehmen Einfluss auf soziale Unterstützung sowie Zugehörigkeit und Wir-Gefühl.

Soziale Unterstützung auf Teamebene entsteht durch kollegiale Hilfe und gegenseitigen Rückhalt. Diese Elemente wirken als Puffer gegen negatives Stressempfinden und verringern das Risiko von Burnout und psychischen Folgeerkrankungen erheblich. Fehlt diese Unterstützung, sinkt die Arbeitszufriedenheit und die psychische Belastung und Beanspruchung steigt. Ein unterstützendes Teamklima fördert jedoch nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter. Führende Unternehmen setzen deshalb auf Multiplikatoren- und/oder Mentoring-Programme. Diese Initiativen stärken den sozialen Zusammenhalt und bieten den Mitarbeitern ein vertrauensvolles Umfeld, in dem sie Anliegen offen ansprechen können und soziale Unterstützung erfahren.[240]

In der Praxis kann eine effektive Wegstrecke ein Multiplikatorenprogramm für Ergonomie und Bewegung am Arbeitsplatz sein. Über zuvor ausgebildete Multiplikatoren wird das Bewusstsein und die Fähigkeit gesunde Arbeitsweisen im Alltag zu leben sichergestellt. Die Multiplikatoren agieren als Schnittstelle zu den Mitarbeitern, indem sie nicht nur Gesundheitsinformationen verbreiten, sondern auch als Ansprechpersonen und Organisatoren für Gesunde Arbeit fungieren können – sie sensibilisieren also. Zudem qua-

239 *Schirmer/Woyd*, Mitarbeiterführung, S. 15.

240 *Rothe/Adolph/Beermann/Schütte/Windel/Grewer/Lenhardt/Michel/Thomson/Formazin,* Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – wissenschaftliche Standortbestimmung, baua: Bericht, S. 42-45, https://www.baua.de/DE/Forschung/Projekt-Psychische-Gesundheit-in-der-Arbeitswelt/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular?nn=434d233f-b9cf-4e09-86d6-e8b9b8c1deec (abgerufen am 29.8.2025).

lifizieren sie Kolleginnen und Kollegen in der Rolle eines erweiterten Netzwerks für das Betriebliche Gesundheitsmanagement des Unternehmens und sind Ansprechpersonen sowie in den ihnen vermittelten Fachinformationen eine Art Coach. Durch dieses Vorgehen entsteht soziale Unterstützung für Gesunde Arbeit und Wertschätzung. Motivation wird von den Unternehmen transportiert, indem sie leicht verfügbare und kollegiale Ressourcen für Gesundheitsthemen bereitstellen.

In der Praxis heben Unternehmen, wie in unserem Beispiel ein global agierender EMS-Produzent mit Hauptstandort Deutschland, die bereits mehr als 180 Multiplikatoren ausgebildet haben, als besondere Erfolge der Multiplikatorenprogramme hervor:

– **Transfer von Arbeits- in Freizeitsettings**: Die Multiplikatoren und die Teilnehmer an Bewegungseinheiten treffen sich regelmäßig zu gemeinsamen Outdoor-Aktivitäten, was zusätzlich auch das „Wir-Gefühl" stärkt.
– **Gesundheitsimpulse und -aktionen**: Multiplikatoren erstellen und versenden Gesundheitsimpulse, wie z. B. einen Gesundheits-Adventskalender im Intranet, um das Bewusstsein für Gesundheitsthemen zu schärfen und fördern so die kollegiale Unterstützung – dadurch entwickeln sich soziale Unterstützungsnetzwerke und kollegiale Hilfe.
– **Internationale Vernetzung** wird ermöglicht, wenn mehrsprachige Multiplikatoren ihre ausländischen Kolleginnen und Kollegen z. B. zu digitalen Bewegungseinheiten einladen und so Barrieren überwinden können.

Wichtig ist, dass Multiplikatoren aktiv von der Unternehmensführung unterstützt werden und durch regelmäßige Netzwerktreffen mit Informationen aktuell gehalten werden. Das stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Vernetzung.

Ein weiterer zentraler Mechanismus für Teambindung ist das Wir-Gefühl und die Zugehörigkeit. Mitarbeiter, die sich als Teil eines Teams fühlen und die Wahrnehmung haben, gemeinsam an einem bedeutungsvollen Ziel zu arbeiten, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und bleiben diesem treu. Das Thema „Belonging" wird heute als ein entscheidender Human-Capital-Trend betrachtet, da eine Kultur der Inklusion und Zugehörigkeit die Mitarbeiterbindung maßgeblich stärkt.[241]

Maßnahmen wie Gesundheitszirkel sind ein Ansatzpunkt als Wegstrecke, da in diesen moderierten Formaten Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Hierarchien gemeinsam Verbesserungen für die Arbeitsbedingungen entwickeln. Neben den fachlichen Erkenntnissen fördern diese Methoden

241 *Poynton/Cantrell/Scoble-Williams/Mallon/Lahiri,* in: Deloitte, 2025 Global Human Capital Trends, S. 15–18, https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (abgerufen am 29.8.2025).

das Zugehörigkeitsgefühl und den Dialog auf Augenhöhe. Diese Formate ermöglichen es den Mitarbeitern, gehört zu werden und aktiv zu Veränderungsprozessen beizutragen, was ihr Gefühl der Wertschätzung und vor allem der Integration steigert.[242]

Zusätzlich stärken gemeinsame Erlebnisse wie Teambuilding-Aktivitäten oder Co-Working-Ansätze das Zugehörigkeitsgefühl. Durch solche Aktivitäten, wie etwa Team-Challenges oder Gesundheitstage, können Mitarbeiter positive Erfahrungen außerhalb des Arbeitsalltags teilen und den Teamgeist weiter festigen. Interne und externe Co-Working-Spaces, in denen bereichsübergreifend gearbeitet wird, fördern ebenfalls das Gefühl der Gemeinschaft und helfen dabei, die Isolation von einzelnen Teams zu überwinden. Diese interdisziplinären Arbeitsräume ermöglichen es den Mitarbeitern, neue soziale Kontakte zu knüpfen und das Zugehörigkeitsgefühl über das eigene Team hinaus zu erweitern.[243]

In der Praxis erweisen sich zudem folgende Tools als hilfreiche Impulse zur Förderung des Zugehörigkeitsgefühls:

- Kurze (nicht) arbeitsbezogene Check-in-Fragen zu Beginn von Teamrunden, wie: „Was war Euer berufliches oder privates Highlight im letzten Monat?“. Hier kann es helfen, diesen kurzen Meetingeinstieg reihum von Mitarbeitern gestalten zu lassen. Das führt zu kreativen Themen, die das Team einander näherbringen und die Verantwortung hierfür wird aufgeteilt.
- Auch die klassischen Events, wie Teilnahme an Firmenläufen, Sommerfesten und Weihnachtsfeiern sowie Teamevents und -ausflüge, leisten einen wertvollen Beitrag. Wichtig ist, vielseitige Angebote zu schaffen, die möglichst große Mitarbeitergruppen ansprechen können. So kann es bei der Teilnahme am Firmenlauf z. B. auch sinnvoll sein, eine „Fan-Gruppe“ ins Leben zu rufen, in der auch Personen partizipieren können, für die Mitlaufen nicht möglich ist.

Teambindung leistet demnach einen weiteren wesentlichen Beitrag in der sozialen Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Indem Unternehmen gezielt auf soziale Unterstützung und Zugehörigkeit setzen, können sie nicht nur das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter fördern, sondern auch die langfristige Bindung an das Unternehmen sicherstellen. Initiativen zu Gesunder Arbeit und sozialer Nachhaltigkeit sollten deshalb stets den sozialen Zusammen-

---

242 *Klaiber*, Organisationales Commitment, S. 285–296.

243 Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH (IZA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 595 – Bedeutung von Co-Working-Spaces als Dritter Arbeitsort in Deutschland, S. 13–15, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-595-expertise-bedeutung-von-coworking-spaces.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (abgerufen am 29.8.2025).

halt mit einbeziehen, durch partizipative Formate, Peer-Unterstützung und gemeinschaftliche Erlebnisse. So wird ein starkes, unterstützendes Netzwerk geschaffen, das nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter stärkt, sondern auch die Performance und die emotionale Bindung an das Unternehmen fördert.

3. Unternehmensbindung, die wirklich gelebt wird

Neben der emotionalen Bindung an das Team und die Führungskraft besteht eine weitere zentrale Form der Verbundenheit in der Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzem. Diese speist sich aus gelebter Unternehmenskultur, gemeinsamen Werten, einer einstimmigen Mission und einem erlebbaren Sinn (Purpose). Ein mitarbeiterzentrierter und gesundheitsförderlicher Organisationsrahmen sendet dabei ein klares Signal: „Unsere Beschäftigten stehen im Mittelpunkt."

Strategisch verankerte Gesunde Arbeit ist Ausdruck dieser Haltung. Sie macht Mitarbeiterorientierung nicht nur sichtbar, sondern systematisch wirksam und bildet so eine tragfähige Grundlage für die emotionale Bindung an das Unternehmen.

Die Herausforderung: Einzelmaßnahmen wie der klassische Obstkorb oder ein jährlicher Gesundheitstag sind kein Ausdruck strategischer Gesundheitsorientierung. Sie wirken eher beliebig und bleiben oberflächlich. Strategische Gesunde Arbeit hingegen bedeutet, Gesundheit und Wohlbefinden tief in den Unternehmenswerten, der Führungskultur und den Prozessen zu verankern, als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Im Zentrum nachhaltiger Wirkungsketten für Unternehmensbindung steht die institutionelle Verankerung des Themas auf oberster Entscheidungsebene. Eine schriftlich formulierte, klar kommunizierte Strategie zur Gesunden Arbeit, die sichtbar von der Unternehmensleitung getragen wird, macht deutlich: Gesundheit und Wohlbefinden sind kein operatives Randthema, sondern Bestandteil unternehmerischer Verantwortung.

Relevante und nachhaltige Wirkung entsteht, wenn grundlegende Verhältnisse für Gesunde Arbeit wie Steuerungsgremien, mitarbeiterzentrierte Kommunikation und gesundheitsförderliche Prinzipien im Unternehmen nicht nur geschaffen, sondern tatsächlich gelebt werden.

Hierzu zählt ein interdisziplinär besetztes Steuerungsgremium, idealerweise mit Vertretern der Führungsebene, HR, Betriebsrat sowie interner oder externer BGM-Fachkräfte. Es dient als Brücke zwischen strategischer Steuerung und operativer Umsetzung. Seine Aufgabe ist es, Gesundheitsthemen regelmäßig zu beraten, zu priorisieren und im Dialog tragfähige Entscheidungen zu treffen. Der partizipative Charakter dieses Gremiums stärkt die