

# DGFP // WISSENSWERT

# ESG UND DAS

# PERSONALMANAGEMENT

**Herausgeber**

---

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

**DGFP // WISSENSWERT**  
**Aktuell. Fundiert. Wissenswert.**

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

**Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.**

# DGFP // Wissenswert – ESG und das Personalmanagement

von Dr. Guido Zeppenfeld, LL.M., Dr. Hagen Köckeritz, LL.M. oec. int. und Marcel Hörauf

## I. Einleitung

Der Begriff **ESG** (*Environment Social Governance*) ist in aller Munde. In den Wirtschaftsteilen der Tagespresse liest man beinahe täglich, dass ESG zunehmend ein zentrales Thema für Unternehmen – sowohl in der Finanzbranche als auch in der Realwirtschaft – sei. In regulatorischer Hinsicht schreitet die EU im weltweiten Vergleich voran. Der Grund dafür ist die umfassende politische Nachhaltigkeitsagenda der EU, die sich letztlich darauf fokussiert, die Privatwirtschaft auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele hin auszurichten. Der bisherige Schwerpunkt dieser regulatorischen Initiativen lag auf dem Konzept des *sustainable finance*, welches auf der Grundannahme fußt, die entsprechende Ausrichtung privater Finanzströme sei der effizienteste Weg zur Erreichung von politisch gesetzten Umwelt- und Sozialzielen. Damit korrespondierend wird die EU-Strategie für soziale Verantwortung in Unternehmen bereits seit Jahren durch regulatorische Vorgaben zu nichtfinanziellen Angaben im Berichtswesen von Unternehmen vorangetrieben. Immer mehr rücken in diesem Zusammenhang auch andere als ökologische Ziele in den Vordergrund. Mit anderen Worten: Es geht zunehmend auch um das „S“ und das „G“ in ESG.

Folgerichtig sind neben anderen sozialen Themen auch Arbeitnehmerbelange nicht nur für Investoren eine zunehmend wichtige Grundlage für Investitionsentscheidungen oder ihr Abstimmungsverhalten auf Haupt- bzw. Gesellschafterversammlungen. Auch für die Außendarstellung des Unternehmens und seine Attraktivität für Kunden und Arbeitskräfte spielen eine möglichst überzeugende Performance im Hinblick auf ESG, relevante Sozial- und Governanceaspekte sowie eine aussagekräftige Berichterstattung hierüber eine immer wesentlichere Rolle. Angesichts der regulatorischen Dynamik, insbesondere in der EU, kommen Unternehmen – in allen Branchen und unabhängig von ihrer Kapitalmarktausrichtung – kurz- bis mittelfristig nicht mehr um die Sozial- und Governancekriterien von ESG herum.

Für das Personalmanagement stellt sich in der Praxis die Frage, welche Rolle der Bereich *human resources* in diesem Zusammenhang spielen kann bzw. muss und welchen Beitrag praktische Personalarbeit und dafür verantwortliche Manager zur Erreichung der strategischen ESG-Ziele in der Unternehmensorganisation leisten können. Genau damit befasst sich die vorliegende Ausgabe der Reihe *DGFP // Wissenswert*. Mit Blick auf ausgewählte nichtfinanzielle Unternehmensberichte scheint die Arbeitshypothese nahe zu liegen, dass die Ausrichtung praktischer Personalarbeit an ESG-relevanten Kriterien generell bestenfalls als heterogen zu bezeichnen ist. Der gleiche Befund gilt für das Nachhaltigkeitsberichtsweisen an sich. Im Hinblick auf die zunehmende Wichtigkeit des Themas ESG liegen jedoch im Personalmanagement in jedem Falle Chancen, die zumindest bislang nur unzureichend genutzt zu werden scheinen.

## **II. Orientierung an bestehenden Regelungs- und Standardisierungsinitiativen**

Ein gezielt auf ESG ausgerichtetes Personalmanagement setzt möglichst klar umrissene Kriterien und darauf aufbauende Zielvorgaben voraus. Die gute Nachricht ist, dass es auf EU-Ebene bereits eine ganze Reihe von Regelungs- und Standardisierungsinitiativen zu Sozial- und Governanceaspekten gibt, aus denen sich relativ konkrete Anhaltspunkte für eine ESG-orientierte Personalarbeit ergeben. Diese Initiativen dienen im Wesentlichen der Umsetzung der auch in den EU-Verträgen verankerten politischen Nachhaltigkeitsagenda der EU. Diese wiederum korrespondiert mit der 2015 verabschiedeten Agenda 2030 der Vereinten Nationen, in der ein Katalog von nicht weniger als 17 Nachhaltigkeitszielen, den *Sustainable Development Goals (SDGs)*, für „die Weltgemeinschaft“ festgehalten wird. Es ist festzustellen, dass die EU im Rahmen dieses weltweiten Projekts, insbesondere bei den Sozial- und Governanceaspekten von Nachhaltigkeit, bislang deutlich ambitionierter zu Werke gegangen ist als alle anderen Staaten und Rechtsgemeinschaften. Insofern lassen sich konkrete Anhaltspunkte für die praktische Bedeutung von ESG im Personalbereich am ehesten aus den aktuellen Regelungs- und Standardisierungsinitiativen auf EU-Ebene gewinnen.

Regelungsinitiativen des EU-Gesetzgebers in diesem Bereich beziehen sich in der Hauptsache auf die nichtfinanziellen Berichtspflichten für Unternehmen sowie die Transparenzforderungen an eine nachhaltige Finanzwirtschaft. In ihrem Schlepptau haben sich zahlreiche Standardisierungsinitiativen und Best Practices entwickelt, aus denen sich teilweise sehr detaillierte Kriterien für ein Personalmanagement unter ESG-Vorzeichen ergeben. Für die Praxis erscheint es sinnvoll, sich mit den Inhalten dieser Vorgaben und Initiativen auseinanderzusetzen, um auf dieser Grundlage auf das jeweilige Unternehmen angepasste Kriterien für die eigene Personalarbeit zu definieren.

Nachfolgend wird deshalb zunächst ein Überblick über die auf EU-Ebene relevanten Vorgaben für das „S“ und das „G“ gegeben. Darauf aufsetzend werden Umsetzungsthemen für den HR-Bereich definiert und konkrete Maßnahmen für das praktische Personalmanagement unter ESG-Vorzeichen vorgeschlagen.

## III. Relevante EU-Vorgaben für ESG und Personalmanagement

### 1. Nicht-finanzielle Berichtspflichten

#### 1.1. NFRD/CSR-Richtlinie

Bereits im Jahr 2014 hat die EU mit der sog. *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)* oder auch **CSR-Richtlinie** (wobei *CSR* für *Corporate Social Responsibility* steht) eine Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung von großen kapitalmarktorientierten Unternehmen, Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern verabschiedet. Dieser zufolge müssen betroffene Unternehmen in ihren Lageberichten über nicht-finanzielle Aspekte berichten, insbesondere also auf Umweltaspekte, soziale Belange der Arbeitnehmer und sonstige Arbeitsbedingungen, Achtung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Diversitätsthemen eingehen. Der deutsche Gesetzgeber hat die Richtlinie in §§ 289b ff. HGB sowie §§ 315b ff. HGB in nationales Recht umgesetzt.

Als Orientierungshilfe und Best-Practice-Empfehlung bei der praktischen Anwendung der Vorgaben der NFRD hat die EU-Kommission 2017 (und, mit Fokus auf klimabezogene Informationen, 2019) entsprechende Leitlinien veröffentlicht. Die Leitlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (2017) soll betroffenen Unternehmen als Auslegungshilfe dienen, wie die erforderlichen Informationen zweckdienlich und in vergleichbarer Weise offenzulegen sind. Dafür nennt sie verschiedene Beispiele für im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung im Lagebericht veröffentlichungswürdige Informationen. Zu den für das Personalmanagement relevanten Bereichen werden dabei eine Fülle von Themen und Leistungsindikatoren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung beschrieben, insbesondere:

- Umsetzung der grundlegenden Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation
- Diversitätsbelange wie etwa Geschlechterdiversität
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen
- Gewerkschaftsbeziehungen, Achtung von Gewerkschaftsrechten
- Arbeitnehmermitbestimmung
- Gesundheits- und Arbeitsschutz
- Humankapitalmanagement, einschließlich des Managements von Umstrukturierungen
- Achtung der Menschenrechte
- Lieferketten

Sowohl in der NFRD selbst als auch in den Leitlinien der EU-Kommission werden berichtspflichtige Unternehmen zudem auf bestehende „hochwertige, allgemein anerkannte nationale, EU-basierte oder internationale Rahmenwerke“ verwiesen. Im geltenden deutschen Recht findet dies in § 289d HGB seinen Niederschlag. Beispielhaft (und nicht abschließend) werden insoweit genannt: der Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact), die Leitprinzipien der OECD, die Norm der Internationalen Organisation für Normung ISO 26000, Grundsatzserklärungen der Internationalen Arbeitsorganisationen sowie die Global Reporting Initiative (**GRI**). Sowohl der EU- bzw. der deutsche Gesetzgeber als auch die Kommission beschränken sich auf eine Referenz zu den genannten Rahmenwerken. Jedoch ergeben sich gerade aus diesen aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrades wertvolle Anhaltspunkte für die praktische ESG-relevante Personalarbeit (mehr dazu siehe in Abschnitt V).

## 1.2. Entwurf CSRD

- 1.2.1. Mit dem am 21.04.2021 vorgestellten Entwurf einer *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* will die Europäische Kommission nunmehr die Pflicht zur CSR-Berichterstattung auf handelsrechtlich große nicht-kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften ausweiten. De facto werden damit künftig große Teile des deutschen Mittelstands verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Auch inhaltlich wird sich einiges ändern. Nichtfinanzielle Aussagen und Kennzahlen rücken mit der neuen Richtlinie stärker in den Fokus der Berichterstattung und nähern sich damit den Finanzkennzahlen an. Die dabei veröffentlichten Faktoren müssen ähnlichen Qualitätsstandards standhalten wie die Kennzahlen der Finanzberichterstattung. Der bisherige Detaillierungsgrad der preisgebenden Informationen wird sich durch die CSRD deutlich erhöhen. Leistungsindikatoren sollen perspektivisch sogar einen so hohen Detaillierungsgrad aufweisen, dass Investoren und andere Finanzmarktteilnehmer, die wiederum ihrerseits den Berichtspflichten der EU-Offenlegungsverordnung (*Sustainable Finance Disclosure Regulation - SFDR*) unterliegen, allein basierend auf diesen Leistungsindikatoren ihre Berichtspflichten erfüllen können. Das Gesetzgebungsverfahren zur CSRD ist derzeit noch nicht abgeschlossen. Gleichwohl ergeben sich aus dem aktuellen Richtlinienentwurf wiederum wichtige Anhaltspunkte für ein auf ESG-Ziele ausgerichtetes Personalmanagement.
- 1.2.2. Der Entwurf der CSRD gibt für den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit („S“) in Art. 19b eine Reihe von Kriterien vor: i) Chancengleichheit für alle, einschließlich Geschlechtergerechtigkeit und Lohngleichheit, Ausbildung und Kompetenzentwicklung sowie Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen, ii) Arbeitsbedingungen, einschließlich sicherer und anpassungsfähiger Beschäftigung, Löhne, sozialer Dialog, Tarifverhandlungen und Einbeziehung der Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie ein gesundes, sicheres und geeignetes Arbeitsumfeld und iii) die Achtung der Menschenrechte, Grundfreiheiten sowie demokratischen Grundsätze und Standards, die in der Internationalen Charta der Menschenrechte und anderen grundlegenden Menschenrechtsübereinkommen der Vereinten Nationen, der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und den grundlegenden Übereinkommen der ILO sowie der Charta der Grundrechte der Europäischen Union festgelegt sind.
- 1.2.3. Zudem enthält Art. 19b der CSRD einen Katalog von Governancefaktoren („G“), welche die Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten bzw. als Teil ihres Lageberichts offenzulegen haben. Dazu gehören I) die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, und deren Zusammensetzung, II) Unternehmensethik und Unternehmenskultur, einschließlich der Bekämpfung von Korruption und Bestechung, III) das politische Engagement des Unternehmens, einschließlich seiner Lobbytätigkeiten, IV) die Verwaltung und Qualität der Beziehungen zu Geschäftspartnern, einschließlich Zahlungspraktiken sowie V) die internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme des Unternehmens, auch im Zusammenhang mit seinem Rechnungslegungsprozess.

In diesem Zusammenhang ist auch die EU-Whistleblowing-Richtlinie zu nennen, mit der die Schaffung eines europaweiten Mindestschutzes für Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, zu beachten. Eine Umsetzung dieser Richtlinie in deutsches Recht ist allerdings trotz Fristablauf zum 17. Dezember 2021 aufgrund von Differenzen in der Großen Koalition bis dato nicht erfolgt. Wegen des hohen Detaillierungsgrades der Richtlinie könnte derzeit gar von einer unmittelbaren Anwendbarkeit ihrer Vorgaben auszugehen sein, d. h., ohne dass es einer Umsetzung durch den deutschen Gesetzgeber bedarf. Nunmehr hat das Bundesjustizministerium einen überarbeiteten Referentenentwurf eines Umsetzungsgesetzes (sog. Hinweisgeberschutzgesetz) vom 13. April 2022 veröffentlicht. Sollte der Gesetzgebungsprozess planmäßig verlaufen, wird das Gesetz noch in 2022 verkündet.

1.2.4. Die Berichtspflichten zu Sozial- und Governancefaktoren sollen nach der Konzeption der CSRD durch sog. delegierte Rechtsakte der EU-Kommission weiter konkretisiert werden. Für die Vorgaben der CSRD und deren praxisrelevanten Konkretisierungen durch die Kommission spielen die derzeit schon bestehenden internationalen Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung eine zentrale Rolle. Explizit wird in der CSRD beispielweise auf die sog. GRI-Standards und die fachliche Stellungnahme der Europäischen Beratergruppe für Rechnungslegung (*European Financial Reporting Advisory Group – EFRAG*) Bezug genommen (Genauerer dazu siehe in Abschnitt IV).

## **2. Sozialtaxonomie**

In engem und strukturellem Zusammenhang mit den Regelungen zur Berücksichtigung von Sozial- und Governanceaspekten bei nicht-finanziellen Berichtspflichten stehen die EU-Kriterien für nachhaltige Finanzanlagen, der sog. Taxonomie. Auch in dieser Hinsicht rücken Sozial- und Governancefaktoren zunehmend in den Fokus. Aktuell geht es diesbezüglich um die Entwicklung einer EU-Sozialtaxonomie, aus der sich weitere wichtige Anhaltspunkte für die zukünftige Definition der für das Personalmanagement relevanten ESG-Kriterien auf EU-Ebene ergeben.

### **2.1. Taxonomie-Verordnung**

Eine der zentralen Verordnungen im Rahmen des *Sustainable Finance Action Plan* der EU ist die im Jahr 2020 erlassene sog. Taxonomie-Verordnung, die (bislang ausschließlich ökologische) Kriterien zur Beurteilung der Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten bereitstellt. Eine Verpflichtung zum nachhaltigen Wirtschaften selbst enthält die Verordnung nicht, vielmehr definiert sie, anhand welcher (sechs) Kriterien zu bestimmen ist, ob eine Wirtschaftstätigkeit ökologisch nachhaltig ist. Nach Art. 8 der Taxonomie-Verordnung sind bestimmte große Unternehmen verpflichtet, in nicht-finanziellen Erklärungen/Berichten darzustellen, ob und inwieweit ihre Tätigkeiten unter die nach der Taxonomie-Verordnung als ökologisch nachhaltig einzustufenden Wirtschaftstätigkeiten fallen.

### **2.2. Empfehlungen zur Sozialtaxonomie**

2.2.1. Am 28. Februar 2022 hat ein Beratergremium der EU-Kommission, die sog. EU-Plattform für nachhaltiges Finanzwesen, seine finalen Empfehlungen zur Entwicklung einer Sozialtaxonomie (*Final Report on Social Taxonomy*) veröffentlicht. Diese enthalten konkrete Empfehlungen für die zukünftig auf EU-Ebene geltenden Anforderungen zur Klassifizierung von Unternehmen oder Wirtschaftsaktivitäten als sozial nachhaltig. Auf der Grundlage des Final Reports on Social Taxonomy wird die EU final entscheiden, ob eine Sozialtaxonomie ähnlich der bereits geschaffenen Umwelttaxonomie legislativ umgesetzt wird.

2.2.2. Die Sozialtaxonomie soll in enger Anlehnung an die Systematik der Umwelttaxonomie ausgestaltet werden. Inhaltlich sollen sich die Klassifikation und Bemessung hingegen vor allem nach internationalen Standards richten, da wissenschaftliche Ansätze bei sozialen Zielen meist ins Leere laufen. Auch in dieser Beziehung haben die bestehenden Rahmenwerke und laufenden Standardisierungsinitiativen wesentliche Bedeutung für die auf EU-Ebene zu erwartenden Konkretisierungen von Sozial- und Governancefaktoren der ESG. Davon ausgehend enthält der Final Report on Social Taxonomy eine Reihe von Empfehlungen für die Nachhaltigkeits-Klassifizierung von Personalthemen in Unternehmen. Inhaltlich enthalten diese eine explizite Bezugnahme auf die Standardisierungsinitiative der EFRAG und schlagen insoweit vor, das „S“ in ESG auf der Basis eines an betroffenen Interessengruppen orientierten Ansatzes (*stakeholder-centric approach*) zu definieren.

### **3. EU Sustainable Corporate Governance (SCG) Initiative**

Im Bereich Corporate Governance will die EU im Rahmen einer sog. Sustainable-Corporate-Governance-Initiative den EU-Rechtsrahmen für Gesellschaftsrecht sowie Corporate Governance verbessern und Unternehmen dazu bringen, sich auf langfristige und nachhaltige Wertschöpfung zu konzentrieren. Als Teil der Initiative wurde im Februar 2022 ein Entwurf für eine EU-Richtlinie zu Lieferketten-Sorgfaltspflicht und Unternehmensnachhaltigkeit (*Directive on Corporate Sustainability Due Diligence, CSDD*) veröffentlicht. Gleichzeitig hat die EU-Kommission eine Mitteilung zur Förderung menschenwürdiger Arbeit herausgegeben, in der sie die Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit weltweit in den Mittelpunkt ihrer Bestrebungen stellt. Die EU plant dazu ein neues Rechtsinstrument, um sicherzustellen, dass in Zwangs- oder Kinderarbeit hergestellte Waren nicht in die EU gelangen. Derzeit ist noch nicht im Detail bekannt, wie das Rechtsinstrument aussehen soll und in welchem Verhältnis es zur CSRD sowie zur europäischen Regulierung der Lieferketten-Sorgfaltspflicht gemäß CSDD steht. Festzuhalten ist jedenfalls, dass die geplanten EU-Regelungen der CSDD zu Lieferketten-Sorgfaltspflichten der Unternehmen deutlich weiter gehen als das schon verabschiedete deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Dies ist für die Praxis vor allem im Hinblick auf das „G“ in ESG relevant.

## **IV. Rahmenwerke und Standards für ESG und Personalmanagement**

Die sich aus den einschlägigen EU-Regelungen, Empfehlungen und Regelungsinitiativen zu Sozial- und Governanceaspekten ergebenden Anhaltspunkte sind aufgrund ihres geringen Detaillierungsgrades in der Praxis kaum als Grundlage für ein ESG-orientiertes Personalmanagement geeignet. Wie oben dargelegt, wird hinsichtlich der Konkretisierung für die Personalarbeit einschlägiger Kriterien und Leistungsindikatoren auf sog. Rahmenwerke und – teilweise private – Standardisierungsinitiativen verwiesen. Hier besteht aktuell eine eher verwirrende Vielfalt. Nach derzeit geltendem Recht, etwa gem. § 289d HGB, entscheiden berichtspflichtige Unternehmen nach ihrem Ermessen darüber, welche Rahmenwerke sie jeweils für ihre nicht-finanzielle Berichterstattung nutzen.

Für ein zielgerichtetes Personalmanagement ist es sinnvoll, sich mit zu den sog. Arbeitnehmerbelangen möglichst aussagekräftigen Rahmenwerken auseinanderzusetzen. Deshalb wird im Folgenden ein selektiver Überblick über die unter ESG-Gesichtspunkten praxistauglichsten Rahmenwerke gegeben – aufgrund der erwähnten Fülle der bestehenden Rahmenwerke ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### **1. Internationale Rahmenwerke**

Relevant für eine auf ESG ausgerichtete Personalarbeit sind zunächst internationale Rahmenwerke, wie die sog. Kernarbeitsnormen der *Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)*, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und der UN Global Compact. Die in diesen internationalen Rahmenwerken enthaltenen Anforderungen und Standards dürften indes für die allermeisten Unternehmen und deren Personalabteilungen in der Praxis mehr oder weniger selbstverständlich sein. Dennoch ist es natürlich sinnvoll, die Einhaltung der entsprechenden Standards in den Nachhaltigkeitsberichten zu bestätigen.

#### **1.1. ILO-Rahmenwerke**

Die ILO-Kernarbeitsnormen sind in acht internationalen Übereinkommen geregelt, aus denen sich die international verbindliche Festlegung der vier Grundprinzipien der ILO (Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf) ergeben. Ergänzend dazu ist eine Vielzahl weiterer Übereinkommen und Empfehlungen der ILO zu beachten.

## 1.2. UN Global Compact

Unternehmen, die dem UN Global Compact beitreten, erklären damit ihren Willen zur Einhaltung zehn universeller Prinzipien zur strategischen Verankerung von Nachhaltigkeit und zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der UN (SDGs). Diese Prinzipien enthalten aus Sicht des HR-Managements relevante Programmsätze, u. a. zur Einhaltung der Menschenrechte, zur Anerkennung der Koalitionsfreiheit und zum Recht der Beschäftigten auf Kollektivverhandlungen, zur Ächtung von Zwangs- und Kinderarbeit sowie zum Ausschluss jeglicher Diskriminierung in Bezug auf Beschäftigung und Beruf.

## 1.3. OECD-Leitsätze

Die OECD-Leitsätze enthalten einen Verhaltenskodex für Auslandsinvestitionen sowie die Zusammenarbeit mit ausländischen Zulieferern. Sie beschreiben etwa, was von Unternehmen bei ihren weltweiten Aktivitäten im Umgang mit Gewerkschaften oder bezüglich der Korruptionsbekämpfung erwartet wird.

## 2. GRI-Standards

Ein in der Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung weitverbreitetes Rahmenwerk sind die von der *Global Reporting Initiative (GRI)* entwickelten Richtlinien und Standards. Fast drei Viertel der weltweit größten Unternehmen nutzen die sog. GRI-Standards. Die GRI versteht als gemeinnützige Stiftung die von ihr veröffentlichten Standards als globale Best Practice für die nichtfinanzielle Berichterstattung. Es handelt sich dabei um modulare, miteinander verbundene Standards zu ökologischen, ökonomischen, organisatorischen und sozialen Aspekten der Unternehmensausrichtung. Die für das Personalmanagement relevanten Module enthalten eine detaillierte Beschreibung von Kriterien, Leistungsindikatoren und sog. Pflichtenforderungen an die Berichterstattung u. a. zu den Themen Beschäftigung (GRI 401), Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (GRI 402), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (GRI 403), Aus- und Weiterbildung (GRI 404), Diversität und Chancengleichheit (GRI 405), Nichtdiskriminierung (GRI 406) sowie Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen (GRI 407) und darüber hinaus weitere Standards zu Vergütungspolitik, Menschenrechten, Lieferketten und Datensicherheit.

## 3. ISO 26000, DNK, SASB

Unter der Fülle weiterer Rahmenwerke, die als Orientierungshilfe dafür genutzt werden können, was inhaltlich genau mit Sozial- und Governanceaspekten eines auf ESG ausgerichteten Personalmanagements gemeint ist, sollen hier nur noch einige genannt werden.

So liefert beispielsweise die Norm ISO 26000 der Internationalen Organisation für Normung einen Leitfaden zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Anforderungen an Unternehmen, mit dem Ziel, dem Anwender eine Orientierung zur nachhaltigen Entwicklung zu geben. Inhaltlich versteht sich der Leitfaden ausdrücklich komplementär zu den GRI-Standards. Seine Einhaltung des Leitfadens der ISO 26000 ist nicht zertifizierungsfähig.

Einige Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische, nutzen für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung den *Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)*. Dieser orientiert sich inhaltlich an den GRI-Standards, ist aber deutlich weniger umfangreich und detailliert.

Jedenfalls in Deutschland weniger verbreitet ist die Nutzung weitere Human Capital Standards wie etwa des *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*.

## 4. EFRAG-Standards

Eine zentrale Rolle bei der Konkretisierung der Sozial- und Governanceaspekte einer auf ESG ausgerichteten Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU spielt das Beratergremium EFRAG. Dabei handelt es sich um einen Verein belgischen Rechts, der als Beratungsgremium der EU-Kommission fungiert.

### 4.1. EU-Nachhaltigkeitsberichtsstandards

Sowohl der Entwurf der CSRD als auch die aktuellen Empfehlungen zur Sozialtaxonomie enthalten explizite Bezugnahmen auf die von der EFRAG zu erarbeitenden Vorschläge zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In den EU-Regelungsinitiativen ist vorgesehen, dass die EU-Kommission die Vorschläge der EFRAG beim Erlass ihrer delegierten Rechtsakte zur Konkretisierung der CSRD zu berücksichtigen hat. Auftrag der EFRAG bzw. ihrer entsprechenden Task Force ist es, für die Kommission Vorschläge für *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* zu erarbeiten. Dabei sollen auch die Standards der GRI und des SASB berücksichtigt werden. Hierfür hat die EFRAG u. a. mit der GRI eine offizielle Kooperation vereinbart.

Die von der EFRAG erarbeiteten ESRS stellen im Kern einen eigenen Weg der EU zu Nachhaltigkeitsberichtsstandards dar. Diese Delegation der Erarbeitung von für die zukünftigen EU-Nachhaltigkeitsberichtsstandards prägenden Vorschlägen für ESRS an die EFRAG steht als „expertokratisch-technokratische Vereinnahmung politischer Entscheidungsprozesse“ in der Kritik. Ungeachtet dessen und auch in Anbetracht der Tatsache, dass die ESRS bereits in der Praxis verbreitete Standardisierungsinitiativen berücksichtigen, dürften die Vorschläge der EFRAG als Zielvorgabe und Orientierungshilfe einer auf ESG ausgerichteten Personalarbeit jedenfalls in der EU in der Praxis maßgebliche Bedeutung erlangen. Dies gilt auch aufgrund ihres insbesondere zum Thema Arbeitnehmerbelange vergleichsweise hohen Detaillierungsgrades.

### 4.2. EFRAG-Entwürfe

Die EFRAG hat am 29. April 2022 mit der Veröffentlichung von Entwürfen (*exposure drafts*) für insgesamt dreizehn Nachhaltigkeitsberichtsstandards zu diversen nicht-finanziellen Themen der Unternehmensberichterstattung ein offizielles Konsultationsverfahren eröffnet, das bis zum 8. August 2022 abgeschlossen sein soll. Bereits seit Januar 2022 wurden Arbeitspapiere (*working papers*) der EFRAG zu einzelnen ESRS veröffentlicht. Die für die Personalarbeit maßgeblichen Arbeitspapiere wurden in den von der EFRAG nunmehr veröffentlichten *exposure drafts* inhaltlich in den Entwürfen zu ESRS S1 (*Own Workforce*) und ESRS G1 (*Governance, risk management and internal control*) konsolidiert. Diese beiden Standards enthalten zentrale Orientierungspunkte für das Personalmanagement.

Weitere EFRAG-Standards für den Bereich Social enthalten die Entwürfe ESRS S2 (*Workers in value chain*), ESRS S3 (*Affected communities*) und ESRS S4 (*Consumers and end users*). Weitere Governance-Berichtsstandards der EFRAG sind in den Entwürfen ESRS G2 (*Business conduct*) und ESRS 2 (*General, strategy, governance and materiality assessment disclosure requirements*) enthalten.

### 4.3. ESRS S1 (*Own Workforce*)

Dem Entwurf ESRS S1 können wesentliche Anhaltspunkte für eine ESG-orientierte praktische Personalarbeit entnommen werden. Diese liefern eine aussagekräftige Indikation der Ziele, an denen ein im EU-Sinne nachhaltiges *Human Capital Management* (zukünftig) ausgerichtet sein sollte. Der Entwurf enthält Kriterien und Leistungsindikatoren zur Berichterstattung, sog. *disclosure requirements*, sowie Anwendungshinweise (*application guidance*), die für eine Vielzahl „klassischer“ Themen des Personalmanagements relevant sind. Insbesondere geht es dabei um Vorgaben zur Berichterstattung über folgende Punkte:

- Einbindung von Arbeitnehmervertretern (Mitbestimmung, Tarifbindung, Arbeitskampf)
- Vergütungssysteme, Lohngerechtigkeit (*equal pay*)
- Verhaltensrichtlinien
- Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- Beschäftigtendatenschutz, Überwachungssysteme
- Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (*work life balance*)
- Antidiskriminierung, Inklusion, Vielfalt sowohl in Unternehmensorganen als auch in der Belegschaft (*diversity*)
- Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung

#### **4.4. ESRS G1 (governance, risk management and internal control)**

Die einzelnen EFRAG-Entwürfe sollen in der Praxis „holistisch“ angewandt werden, weil auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensaktivität sachlogisch auch eine organisatorische Verankerung im jeweiligen Unternehmen voraussetzt. Insofern sind ergänzend zu den ESRS-S1-Berichtsstandards auch die Inhalte des EFRAG-Entwurfs ESRS G1 für das Personalmanagement von Relevanz, in dem Berichtsstandards zu Unternehmensrichtlinien und Prozessbeschreibungen vorgeschlagen werden.

## **V. Handlungsbedarfe für das praktische Personalmanagement**

Für ein im Sinne strategischer ESG-Unternehmensziele ausgerichtetes Personalmanagement ist es ratsam, sich gezielt an den absehbaren regulatorischen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur Sozialtaxonomie zu orientieren. Dabei geht es darum, den Mehrwert der Personalarbeit im Hinblick auf das – aller Voraussicht nach zunehmend unausweichliche – Mega-Thema ESG zu maximieren. Nachfolgend wird beleuchtet, welche Vorgehensweise für ein ESG-orientiertes Personalmanagement Erfolg versprechend ist.

### **1. Grundsätzlicher Handlungsbedarf im Personalmanagement**

Einen nach derzeitigem Stand für die gelebte Praxis ergiebigen Ausgangspunkt bilden, wie oben ausgeführt, vor allem die Vorschläge der EFRAG zu Nachhaltigkeitsberichtsstandards. Mit diesen Standards gilt es sich auseinanderzusetzen und, darauf aufsetzend, eventuelle Handlungsbedarfe zu identifizieren sowie in der Praxis zu adressieren. In dieser Hinsicht typische Themenfelder werden in Abschnitt V.2 beschrieben. Für eine systematische Herangehensweise der Personalverantwortlichen sind grundsätzlich die folgenden strukturellen Schritte zu empfehlen.

- **Definition der auf die Organisation abgestimmten ESG-Berichtskriterien:** Aus den umfangreichen Vorschlägen der EFRAG zur Berichterstattung über soziale und governanceorientierte Aspekte sollten unter Berücksichtigung der jeweiligen branchenspezifischen Gegebenheiten und strategischen Unternehmensplanung die für das betreffende Unternehmen „passenden“ Kriterien identifiziert werden. Diese binden sodann die Zielvorgabe für eine ESG-orientierte Personalarbeit.
- **„Gap-Analyse“ auf der Grundlage nationaler und internationaler rechtlicher Vorgaben:** Bei Lichte betrachtet beinhaltet sowohl die EFRAG-Standards als auch die Empfehlungen zur EU-Sozialtaxonomie in weiten Teilen bereits bestehende gesetzliche und regulatorische Auf-

lagen. Hier ist also zunächst einmal zu identifizieren, welche gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben für die Bereiche gelten, die im Einzelfall als Zielvorgabe definiert worden sind. Dies kann beispielweise durch die Erstellung einer Art Rechtskataster mit der Kernfrage, welche Ziel-Standards bereits durch Einhaltung der geltenden Regeln erfüllt werden, erfolgen.

- **Festlegung und Umsetzung konkreter ESG-Initiativen für den Personalbereich:** Ausgehend von der Bestandsaufnahme der *compliance* mit den ohnehin geltenden ESG-relevanten regulatorischen Vorgaben ist es sinnvoll festzulegen, wo ggf. noch Nachholbedarf besteht. Zudem kann überlegt werden, wie der Beitrag des Personalmanagements zur strategischen Ausrichtung von Unternehmensaktivitäten auf ESG durch weitere konkrete und an den spezifischen Ziel-Standards orientierte Maßnahmen und Initiativen maximiert werden kann. Eine besondere Bedeutung dürfte dabei dem Rechtsrahmen zur gesetzlichen und freiwilligen Mitbestimmung in Deutschland zukommen. Der Umgang mit und die Einbindung von Arbeitnehmervertretern spielt in den von der EFRAG vorgeschlagenen Standards eine wichtige Rolle (siehe Abschnitt V.2.9). Somit können die nach deutschem Recht *de lege lata* bestehenden Möglichkeiten, gemeinsam mit den Beschäftigten auf kollektiver Ebene rechtsverbindliche Regelungen zu schaffen, unter dem Blickwinkel ESG-orientierter Nachhaltigkeitsberichterstattung einen Vorteil bedeuten. Dieser Aspekt sollte bei der Definition zielgerichteter ESG-Initiativen im Personalbereich Berücksichtigung finden.
- **Reflexion der ESG-Initiativen in der Unternehmensorganisation:** Ein ESG-orientiertes Personalmanagement sollte auch in der Unternehmensorganisation verankert werden. Dies kann beispielsweise darin bestehen, in den Führungsorganen eines Unternehmens das Thema soziale Nachhaltigkeit personell zu besetzen. Die EFRAG-Standards zur *corporate governance* können in diesem Zusammenhang als Orientierungspunkt dienen.
- **Aussagekräftige Berichtsformate:** Ein unter ESG-Gesichtspunkten optimiertes Personalmanagement kann nur dann einen echten Mehrwert für eine ESG-Unternehmensstrategie erbringen, wenn diese zu einem aussagekräftigen Teil des Nachhaltigkeitsberichts wird. Auch hierzu enthalten die von der EFRAG vorgeschlagenen Berichtsstandards, insbesondere die darin enthaltenen Anwendungshinweise (*application guidance*), konkrete Anhaltspunkte: Zunächst sollte für die nicht-finanzielle Unternehmensberichterstattung ein an den jeweiligen Interessengruppen ausgerichteter Ansatz (*stakeholder-centric approach*) gewählt werden. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass die Berichtsformate über die ESG-Performance des Unternehmens bezüglich der Arbeitnehmerbelange tatsächlich korrekt, ausgewogen und verständlich, umfassend, aber prägnant, strategisch und zukunftsorientiert sowie konsistent und kohärent sind.

## **2. Typische ESG-Umsetzungsthemen auf betrieblicher oder Unternehmensebene**

### **2.1. Nachhaltigkeit in Vergütungs- und Betriebsrentensystemen**

Die Vergütungsstruktur für Vorstände börsennotierter Gesellschaften ist bereits seit Inkrafttreten der Regelungen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie am 1. Januar 2020 und der damit einhergehenden Neufassung des § 87 Abs. 1 Satz 2 u. 3 AktG auf eine „nachhaltige und langfristige“ Entwicklung der Gesellschaft auszurichten. Nachhaltigkeitsanforderungen spielen auch in Vergütungssystemen eine wesentliche Rolle, die der Institutsvergütungsverordnung unterfallen. Nach den Vorschlägen der EFRAG sind insbesondere Angaben zur Evaluierung von Management- und Aufsichtsgremien (ESRS G1-5) und zu den Kriterien für variable Vergütung (ESRS G1-6) vorgesehen.

Allerdings setzen angesichts der gestiegenen Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit Unternehmen auch außerhalb der bereits heute regulatorisch erfassten Bereiche auf die Festlegung von Nachhaltigkeitszielen in der Vergütung. Besonders relevant ist dabei das Prinzip gleicher Entlohnung für gleiche oder gleichwertige Arbeit unabhängig vom Geschlecht. Eine Verpflichtung dazu besteht zwar schon

aufgrund des Entgelttransparenzgesetzes sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Allerdings haben die bestehenden Regelungen sich bisher weitgehend auf das Individualverhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ausgewirkt. Durch die neuen Pflichten zur nichtfinanziellen Berichterstattung werden etwaige Verstöße transparent gemacht.

Immer häufiger wird auch die Höhe variabler Vergütung an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen gekoppelt. Hierbei spielen klassischerweise Nachhaltigkeitsziele im Umweltbereich die größte Rolle (z. B. Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks durch Verminderung der zum Betrieb des Unternehmens erforderlichen Energie, Digitalisierung der Aktenführung oder Umstellung von kraftstoffgetriebenen Dienstwagen auf Elektrofahrzeuge). Zukünftig ist jedoch zu erwarten, dass auch Nachhaltigkeit im sozialen und im Governance-Bereich verstärkt Berücksichtigung finden wird. Die Definition verbindlicher Berichtsstandards auf europäischer Ebene führt dazu, dass Unternehmen soziale Nachhaltigkeitsziele klarer benennen und deren Erreichung tatsächlich messen. Alles, was messbar ist (und gemessen wird), kann auch zur Bemessung von Vergütung herangezogen werden. Denkbar ist etwa die Formulierung von Zielen im Hinblick auf die Steigerung der Diversität der Belegschaft, die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit oder die Durchführung von bzw. Teilnahme an nachhaltigkeitsbezogenen Schulungen. Besonderes Augenmerk wird hier auch auf die Einhaltung und Gewährung einer fairen Vergütung gelegt.

Weist ein Vergütungssystem Defizite in Hinblick auf Gleichbehandlung auf oder werden gesetzliche/tarifliche Mindestlöhne nicht gewährt, können sich hieraus erhebliche Reputationsrisiken ergeben. Solche Verstöße ziehen nicht nur das Risiko von Bußgeldern nach sich. Betroffene Unternehmen haben auch mit erhöhter Abwanderung von Mitarbeitern und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuen qualifizierten Personals zu kämpfen.

Im Zusammenhang mit betrieblicher Altersversorgung spielt Nachhaltigkeit in erster Linie bei der Auswahl versicherungsbasierter Finanzierungen und sonstiger Kapitalanlagen eine Rolle. Hier ist eine deutliche Abkehr von Anlagen in kritischen Bereichen (z. B. Rüstungsindustrie, Rohstoffproduktion unter Einsatz von Kinderarbeit) oder auch im Zusammenhang mit kritischen Produkten (z. B. Kohle, Erdöl, Palmöl) festzustellen. Gerade bei historischen Pensionszusagen mit hoher garantierter Leistung sind Unternehmen allerdings häufig weiterhin auf eine entsprechende Anlagerendite angewiesen, die eine Investition in ESG-konforme Anlagen nicht immer zulässt.

Die EFRAG-Standards fokussieren sich beim Thema Vergütung primär auf die Aspekte der Fairness und der Gleichbehandlung zwischen den Geschlechtern sowie der Transparenz der Vergütungssysteme und -höhen.

- Bezüglich der Fairness ist beispielsweise zu berichten, in welchen Ländern für Arbeitnehmer und Nichtarbeitnehmer – unterteilt nach Geschlechtern – die Vergütung unterhalb dessen liegt, was als fairer Lohn bewertet wird. Für jedes der genannten Länder ist sodann das Verhältnis des niedrigsten Lohns zum „fairen Lohn“ sowie der prozentuale Anteil von Arbeitnehmern und Nichtarbeitnehmern, deren Vergütung unterhalb diesem „fairen Lohn“ liegt, anzugeben. Das Unternehmen soll zudem angeben, welche Benchmark für faire Löhne es für den Vergleich mit dem niedrigsten Lohn in den Ländern verwendet hat, in denen das Unternehmen tätig ist. Der nach diesem Maßstab berechnete faire Lohn darf nicht weniger als 60 % des nationalen Median-Bruttolohns oder 50 % des nationalen Durchschnittsbruttolohns betragen, wie er von der OECD, Eurostat oder einer anderen öffentlichen oder zwischenstaatlichen Organisation berechnet wurde. Für Länder, in denen diese Daten nicht verfügbar sind, darf der Benchmark-Lohn nicht unter dem gesetzlichen Mindestlohn (sofern vorhanden) liegen. Zum Thema Fairness gehört auch die Offenlegung des Verhältnisses der Gesamtvergütung der höchstbezahlten Person des Unternehmens zum Median der Vergütung aller seiner Beschäftigten (ESRS S-17).

- Hinsichtlich der Gleichbehandlung der Geschlechter ist zunächst das unbereinigte prozentuale Verhältnis der Grundvergütung und sonstiger Vergütungen zwischen Männern und Frauen (der sog. *Gender Pay Gap*) anzugeben. Angaben sind dann auf jede Beschäftigtengruppe und pro Land herunterzubrechen (ESRS S1-16).
- Etwaige zu diesem Thema relevante Unternehmensrichtlinien sollen ebenfalls Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung sein (ESRS S1-1).

Betriebsräte sind bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, einschließlich der Ausgestaltung von Systemen der betrieblichen Altersvorsorge, zwingend zu beteiligen (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG).

## **2.2. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit**

Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit gehören zu den grundlegendsten Bereichen, in denen Unternehmen auf Nachhaltigkeit zu achten haben. Es geht dabei nicht nur um das Erkennen und Vermeiden von Gefahren für Leib und Leben, die sich unmittelbar aus der Tätigkeit ergeben, sondern auch um Gesundheitsförderung. Ein bedeutender Bereich des Arbeitsschutzes ist das staatliche Arbeitszeitrecht, dessen Gegenstände unter anderem die Einhaltung von Höchstarbeitszeiten, die Gewährung von Mindestpausen- und Mindestruhezeiten und die Einschränkung von Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit sind. In Deutschland besteht in Form des staatlichen Arbeitsschutzrechts sowie des autonomen Arbeitsschutzrechts der gesetzlichen Unfallversicherung bereits ein sehr hoher Standard, dessen Einhaltung und Überwachung betrieblich tief verankert ist, durch verschiedene gesetzlich vorgeschriebene Beauftragte durchgeführt und auch behördlich kontrolliert wird.

In vielen Regionen geht es hier allerdings um wesentlich fundamentalere Aspekte wie Zugang zu Wasser und Sanitäreinrichtungen bei der Arbeit sowie das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit.

Nach den EFRAG-Standards ist bezüglich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit zunächst offenzulegen, welche Führungsebene die Letztverantwortung für dieses Thema trägt, welche Gremien die Wirksamkeit des betrieblichen EHS-Managements überwachen und letztlich, wie die Durchführung auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen erfolgt. Teil der Berichterstattung ist auch, welche arbeitsschutzrechtlichen Rahmennormen genutzt werden und wie Interessenvertretungen der Arbeitnehmer eingebunden sind. Offenzulegen sind künftig auch die Anzahl tödlicher und sonstiger Arbeitsunfälle, die Menge an Ausfalltagen aufgrund von Arbeitsunfällen, Abwesenheitsraten sowie der Prozentsatz an Mitarbeitenden, die keinen Zugang zu Gesundheitsleistungen des Arbeitgebers haben. Im Rahmen der Offenlegung ist auch Auskunft hinsichtlich der Häufigkeit und Frequenz von Gefährdungsbeurteilungen, verwendeten Standards sowie Maßnahmen zur Gefahrvermeidung und Abhilfe einschließlich Auditierungen und Zertifizierungen zu erteilen (ESRS S1-10, 11, 12). Etwaige zu diesem Thema relevante Unternehmensrichtlinien sollen ebenfalls Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung sein (ESRS S1-1).

Betriebsräte haben in Fragen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes weitreichende Informations- und Überwachungsrechte. Bei der Einführung und Anwendung von Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie beim Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und Unfallverhütungsvorschriften besteht darüber hinaus ein zwingendes Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

## **2.3. Antidiskriminierung, Diversity & Inklusion**

Nachhaltige Unternehmenspolitik darf heutzutage nicht mehr auf das bloße Verbot von Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Nationalität, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung beschränkt sein. Es sind im Gegenteil Maßnahmen zu ergreifen, die positiv auf eine Förderung und gleichberechtigte Teilhabe von Minderheiten ausgerichtet sind. Über die Bestimmungen des AGG hinaus bestehen im deutschen Recht

bereits weitreichende Regelungen zum Schutz und zur Förderung Schwerbehinderter und diesen gleichgestellter Personen.

Eine Benachteiligung bestimmter Gruppen bei Einstellung, Aus- und Weiterbildung oder Beförderung kann für Unternehmen zu einer Verknappung qualifizierten Personals führen und ihre Reputation erheblich beeinträchtigen. In der Folge könnten sich qualifizierte und talentierte Mitarbeiter anderen Unternehmen zuwenden. Durch die Außenwirkung kann es für betroffene Unternehmen dann umso schwieriger werden, gutes Personal zu finden. Hingegen kann eine Unternehmenspolitik, die nachhaltig auf die Gleichstellung und Förderung von Minderheiten ausgelegt ist, einen positiven Effekt auf die Qualifikation und Bindung von Personal haben und die Reputation des Unternehmens stärken.

Die gleichberechtigte Teilhabe bezieht sich neben Einstellungs- und Beförderungsmöglichkeiten selbstverständlich auch auf Gleichbehandlung in Fragen der Vergütung und sonstiger Arbeitsbedingungen sowie Zugang zu sozialen Sicherungssystemen.

Nach den Vorstellungen der EFRAG bestehen detaillierte Berichtspflichten zum Thema diversity, insbesondere auf der Ebene der Unternehmensorgane (ESRS G1-4). Auch soweit Unternehmen Berichtspflichten hinsichtlich betrieblicher Melde- und Hinweisgebersysteme haben, sind ausdrücklich Aussagen dazu zu treffen, ob diese Systeme auch Mitteilungen hinsichtlich Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Nationalität, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung ermöglichen (ESRS S1-3). Etwaige zu diesem Thema relevante Unternehmensrichtlinien sollen ebenfalls Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung sein (ESRS S1-1).

Betriebsräte haben hinsichtlich der Beachtung von Diskriminierungsverboten durch den Arbeitgeber regelmäßig ein Informations- und Überwachungsrecht. Bei der Einführung und Anwendung von Personalauswahlrichtlinien sowie im Zusammenhang mit personellen Einzelmaßnahmen bestehen darüber hinaus zwingende Beteiligungsrechte (z. B. § 95 und § 99 BetrVG).

## **2.4. Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung**

Die Bereiche Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung sind für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung von besonderer Bedeutung. Ziel jedes Unternehmens muss es sein, die eigenen Talente fortzubilden und auf eine Weise zu fördern, die es dem Unternehmen erlaubt, seine strategischen Ziele bestmöglich zu verfolgen. Für die Beschäftigten selbst eröffnet dies Möglichkeiten, sich beruflich innerhalb des Unternehmens und der bestehenden Arbeitsumgebung weiterzuentwickeln sowie dauerhaft in Beschäftigung sein zu können. Fluktuationsbedingte Risiken wie der Verlust von Know-how und Erfahrung lassen sich auf diese Weise deutlich reduzieren.

Die Bereiche Ausbildung und Qualifizierung beziehen sich dabei auf sämtliche Initiativen des Unternehmens, die auf die Erhaltung und/oder Verbesserung persönlicher Fähigkeiten und Kenntnisse von Mitarbeitenden sowie die Weiterentwicklung der eigenen Belegschaft abzielen. Die Ausbildung kann verschiedene Methoden umfassen wie z. B. Schulungen vor Ort oder Online-Schulungen.

Die EFRAG-Standards erwarten hier zunächst eine Beschreibung der Bewertungsmethoden und Prozesse, mit denen Kompetenzdefizite festgestellt werden sowie der Trainingsprogramme und Maßnahmen, die zur Beseitigung dieser Defizite ergriffen werden. Hinzu kommen Erklärungen über die Einbindung der Interessenvertretungen der Beschäftigten sowie Aussagen darüber, mit welcher Häufigkeit entsprechende Trainingsmaßnahmen pro Land und Region ergriffen werden. Zudem gehören zur Berichterstattung Mitteilungen über den prozentualen Anteil der Beschäftigten, die Zugang zu Trainingsprogrammen haben sowie einer regelmäßigen Leistungsbewertung unterliegen. Auch eine Aussage zur durchschnittlichen Zahl von Aus- und Fortbildungsstunden pro Person ist zu

treffen, wobei nach Beschäftigtenkategorien und Geschlecht unterschieden werden soll. Weiterhin ist in der Berichterstattung zu unterscheiden hinsichtlich des prozentualen Anteils derjenigen, die zwischen Positionen rotieren oder befördert worden sind und derjenigen, die statisch auf ihrer Position verweilen. Schließlich werden Äußerungen zu den durchschnittlich aufgewendeten Trainings- und Fortbildungskosten pro FTE und Jahr erwartet (ESRS S1-9). Darüber hinaus soll benannt werden, ob der Zugang zu Aus- und Weiterbildung für alle Beschäftigtenkategorien gleichermaßen besteht oder ob z. B. befristet oder auf Teilzeitbasis Beschäftigte von Einschränkungen betroffen sind. Etwaige zu diesem Thema relevante Unternehmensrichtlinien sollen ebenfalls Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung sein (ESRS S1-1).

Betriebsräte haben im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung weitreichende Beteiligungsrechte (§§ 96 ff. BetrVG).

## **2.5. Beschäftigtendatenschutz**

Aus Nachhaltigkeitssicht geht es beim Beschäftigtendatenschutz zum einen um die Einhaltung der bestehenden weitreichenden gesetzlichen Regelungen bezüglich der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten. Daneben sollen Überwachungsmaßnahmen möglichst auf ein Minimum reduziert werden.

Die EFRAG-Standards sehen auch hierzu detaillierte Berichtspflichten vor (ESRS S1-26). So müssen Unternehmen genaue Auskunft zu den von ihnen verwendeten Systemen machen, mit denen der Schutz von Beschäftigtendaten sichergestellt wird. Zur Beschreibung dieser Systeme gehören auch die entsprechenden Prozesse zum Datenschutz sowie die Anzahl von Beschäftigten, die sensible persönliche Daten verarbeiten und Angaben dazu, in welchem Umfang diese spezifische Schulungen erhalten haben. Es müssen Aussagen zur Bestellung von Datenschutzbeauftragten sowie IT-Sicherheitsbeauftragten getroffen werden, einschließlich einer Beschreibung der jeweiligen Position und Verantwortlichkeiten. Schließlich muss die durchschnittliche Dauer genannt, innerhalb derer Daten-subjekte Auskunft zu Anfragen erhalten (z. B. bezüglich Information, Löschung oder Korrektur). Es sind Erklärungen zur Anzahl von Datenschutzverstößen abzugeben, soweit hierdurch Beschäftigtendaten betroffen gewesen sind. Dabei sind auch Aussagen zu Art und Gewicht der Verstöße, Einbindung der Aufsichtsbehörden sowie getroffenen Abhilfemaßnahmen zu machen. Maßnahmen der Mitarbeiterüberwachung sind jeweils unter verschiedenen Gesichtspunkten zu beschreiben, und der jeweilige prozentuale Anteil der Belegschaft sowie Kategorien von Mitarbeitern, die von solchen Maßnahmen betroffen sind, ist zu nennen (ESRS S5, Ziff. 25 ff.).

Eine wichtige Rolle beim Thema Beschäftigtendatenschutz kommt nach den Vorschlägen der EFRAG der Einbindung von Arbeitnehmervertretern zu. Nach ESRS S1-AG 170 soll hierüber insbesondere bei Überwachungsmaßnahmen im weitesten Sinne berichtet werden. Betriebsräte haben in Datenschutzfragen regelmäßig ein Informations- und Überwachungsrecht. Bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die zur Überwachung von Leistung oder Verhalten der Arbeitnehmer geeignet sind, besteht darüber hinaus ein zwingendes Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

## **2.6. Work-Life-Balance**

Eine nachhaltige Unternehmensführung zeichnet sich auch durch Maßnahmen aus, die eine Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben ermöglichen sollen. Hierzu zählt zum einen die Option längerer Abwesenheitszeiten (z. B. Elternzeit oder Sabbatical), zum anderen das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, die beispielsweise eine berufsbegleitende Kindererziehung und -betreuung möglich machen. Flexibilität kann auch im Zulassen von Mobilarbeit/*agile working* liegen. Auch der Zugang zu Betreuungseinrichtungen spielt hier eine Rolle.

Die EFRAG-Standards erwarten in diesem Kontext Aussagen dazu, ob ein Unternehmen beispielsweise die gleichberechtigte Übernahme von Betreuungsaufgaben durch beide Elternteile fördert, ob die Rückkehr nach einer familienbedingten Auszeit unterstützt wird und wie hoch die Rückkehrate von Arbeitnehmern nach einer Elternzeit ist. Die Aussagen hierzu sollen mindestens 80 % der Belegschaft abdecken (ESRS S1-13). Etwaige zu diesem Thema relevante Unternehmensrichtlinien sollen ebenfalls Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung sein (ESRS S1-1).

Betriebsräte haben sowohl bei der Ausgestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme als auch bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, ein zwingendes Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 u. 14 BetrVG)

## **2.7. Unternehmensrichtlinien**

Unternehmen sind angehalten, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen durch entsprechende Verhaltensanweisungen auf allen Ebenen des Unternehmens zu verankern. Dies geschieht typischerweise durch die Implementierung von Ethikrichtlinien oder Verhaltenskodizes (sog. Codes of Conduct). Denkbar sind aber auch eigenständige Selbstverpflichtungen, die sich allein auf Nachhaltigkeitsbelange der Beschäftigten beziehen.

Die EFRAG-Standards sehen vor, dass bestehende Verhaltenskodizes – soweit öffentlich zugänglich – unmittelbar in der Nachhaltigkeitsberichterstattung verlinkt werden. Es ist auch mitzuteilen, auf welche Weise die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens, soweit sie sich auf Arbeitnehmerbelange bezieht, der Belegschaft kommuniziert und leicht zugänglich gemacht wird (ESRS S1-1).

Betriebsräte sind bei der Einführung von Verhaltenskodizes zwingend zu beteiligen, soweit Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb betroffen sind (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG).

## **2.8. Überwachungs- und Auditierungssysteme**

Unternehmen sind gehalten, die Wirksamkeit ihrer Bemühungen in Fragen der sozialen Nachhaltigkeit nachzuverfolgen. Ein wesentliches Mittel dafür sind interne oder externe Überwachungs- und Auditierungssysteme. Die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen kann etwa mittels Audits oder Zertifizierungen, Folgenabschätzungen, Messsystemen, Stakeholder-Feedback, Beschwerdemechanismen, externen Leistungsbewertungen oder Benchmarking verfolgt werden.

In vielen Bereichen sind Überwachungs- beziehungsweise Auditierungsmaßnahmen bereits jetzt gesetzlich vorgeschrieben. Dies gilt etwa für den betrieblichen Gesundheitsschutz, wo zum einen regelmäßig, zum anderen auch anlassbezogen Gefährdungsbeurteilungen erfolgen müssen. In jüngerer Vergangenheit haben zudem Überwachungs- und Auditierungspflichten im Zusammenhang mit Lieferketten besondere Bedeutung erlangt. Ab dem 1. Januar 2023 müssen Unternehmen mit einer Größe ab 3.000 Mitarbeitern im Inland (ab 2024: 1.000) menschenrechts- und umweltbezogene Risiken in ihrer Lieferkette aufdecken und möglichst reduzieren.

Auch Hinweisgebersysteme (sog. Whistleblowing-Systeme) bzw. interne Beschwerdemechanismen spielen hier eine immer stärkere Rolle. Das sich gerade im Gesetzgebungsverfahren befindliche Hinweisgeberschutzgesetz wird voraussichtlich für alle Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern die Einrichtung eines Hinweisgebersystems zwingend vorschreiben. Ab Dezember 2023 soll diese Pflicht auch für Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern gelten.

Die EFRAG-Standards erwarten hier von Unternehmen unter anderem Informationen über die Beschwerdemechanismen, die Beschäftigten zur Verfügung stehen, einschließlich der Frage, ob diese intern oder unter Einbindung externer Dritter betrieben werden. Die Beschreibung muss

Angaben darüber umfassen, auf wen die entsprechenden Systeme zugeschnitten sind (z. B. nur bestimmte Kategorien von Beschäftigten), was ihr jeweiliger konkreter Zweck ist, wie sie genau funktionieren, ob und wie Informationen zentral zusammengefasst werden und ob eine Berichterstattung an externe Stellen erfolgt. Darüber hinaus können Unternehmen eine Reihe weiterer Aspekte in ihre Berichterstattung hierzu aufnehmen. Anzugeben sind nicht nur Beschwerdemechanismen, die von Arbeitnehmern genutzt werden können, sondern insbesondere auch solche, die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen zur Verfügung stehen (ESRS S1-2, ESRS S1-3).

Betriebsräte haben im Zusammenhang mit Hinweisgeber- und sonstigen Überwachungssystemen weitreichende Informations-, Überwachungs- und Beteiligungsrechte (z. B. § 87 Abs. 1 Nr. 1 u. 6 BetrVG).

## **2.9. Vereinigungsfreiheit, Tarifbindung, Industrial Relations**

Einen besonderen Stellenwert im Zusammenhang mit nachhaltiger Unternehmensführung besitzen die Geltung kollektiver Arbeitsbedingungen (insbesondere von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen) sowie die enge Einbindung der Beschäftigten, der Gewerkschaften und anderer Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der unternehmerischen und betrieblichen Entscheidungsfindung. Unternehmen sind gefordert, die Vereinigungsfreiheit zu achten und Organisationsbemühungen der Belegschaft nicht zu blockieren.

Die EFRAG-Standards sehen detaillierte Aussagen zur Einbindung von Gewerkschaften und anderen Arbeitnehmervertretungen an verschiedensten Stellen vor. Erforderlich sind Angaben dazu, inwieweit die Unternehmensstrategie die sich aus der Vereinigungsfreiheit ergebenden Rechte der Beschäftigten anerkennt, die Bildung von Gewerkschaften und Interessenvertretungen nicht blockiert, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen anerkennt, Interessenvertretern in angemessenem Umfang Zeit zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben einräumt, den Kündigungs- und Diskriminierungsschutz von Interessenvertretern achtet und sich zu regelmäßiger Unterrichtung und Konsultation mit den Interessenvertretungen bekennt. Hierbei sind Aussagen zu treffen hinsichtlich der Art der Einbindung bezüglich tatsächlicher oder potenzieller negativer wie positiver Effekte auf die Belegschaft. Anzugeben ist auch, zu welchem Zeitpunkt eine Einbindung erfolgt, d. h. insbesondere, ob sie erfolgt, bevor eine finale Entscheidung getroffen wird und welche Stelle im Unternehmen für die Einbindung verantwortlich ist.

Darüber hinaus ist über das Ausmaß der Tarifbindung im Unternehmen zu berichten. Soweit keine Tarifbindung vorliegt, ist zu benennen, ob und in welcher Weise sich der Arbeitgeber gleichwohl an tarifvertraglichen Regelungen orientiert. (ESRS S1-22). Zudem sind Angaben über eventuelle Arbeitskämpfmaßnahmen wie Streik und Aussperrungen vorgesehen (ESRS S1-23).

Dem *social dialogue* ist in den EFRAG-Standards ein separater Abschnitt (ESRS S1-24) gewidmet. Aufzuführen ist hier beispielsweise der prozentuale Anteil der Belegschaft, der durch Gewerkschaften/Interessenvertretungen auf betrieblicher Ebene vertreten wird. Des Weiteren sind Auskünfte dazu erforderlich, ob Vereinbarungen zu einem Europäischen oder SE-Betriebsrat bestehen. Soweit Arbeitnehmervertreter in Unternehmensorganen (z. B. in Aufsichtsräten) vertreten sind, sollen Angaben hinsichtlich der bestehenden Rechte, zum Auswahlprozess und zur Anzahl der in solchen Gremien vertretenen Arbeitnehmervertreter gemacht werden. Wesentlich sind auch Angaben dazu, ob im jeweiligen Berichtszeitraum signifikante Reorganisationsmaßnahmen erfolgt sind und auf welche Weise die in diesem Zusammenhang bestehenden Informations- und Konsultationsrechte gewahrt wurden.

Im Hinblick auf die soziale und organisatorische Dimension der Nachhaltigkeitsberichterstattung erscheint es vor dem Hintergrund des in den EFRAG-Standards vorgesehenen Stellenwerts des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Arbeitnehmervertretern (im weitesten Sinne) sinnvoll, wenn das Personalmanagement die – an sich selbstverständliche – Einhaltung der geltenden gesetzlichen Regeln (z. B.: Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz sowie die Regeln der Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern in Unternehmensorganen) detailliert umsetzt und dokumentiert.

## **Autoren**

**Dr. Guido Zeppenfeld, LL.M. (University of Essex)**

Partner

Mayer Brown LLP

gzeppenfeld@mayerbrown.com

**Dr. Hagen Köckeritz, LL.M. oec. int.**

Partner

Mayer Brown LLP

hkoeckeritz@mayerbrown.com

**Marcel Hörauf**

Counsel

Mayer Brown LLP

mhoerauf@mayerbrown.com

## Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

## Impressum

**Publikationsreihe DGFP // Wissenswert  
ESG und das Personalmanagement**

### Herausgeber

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.**

Linkstraße 2  
10785 Berlin  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

Kai Helfritz  
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.  
Linkstraße 2  
10785 Berlin  
[helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

Fon 030 8145543-70

### Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.