

BGM im Fokus der Rechtsprechung

Zielvereinbarungen und -vorgaben S. 14

Überstunden und Arbeitszeitrecht S. 22

Trennungsprozesse gestalten S. 28





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die arbeitsrechtlichen Basics sind Klassiker im Arbeitsalltag der Personalabteilung und für HR immer relevant – unabhängig davon, ob es gerade an Arbeitskräften mangelt, die Wirtschaft in der Krise steckt oder eine Pandemie gänzlich neue Rechtsfragen aufwirft. Von Vertragsgestaltung und Arbeitszeit über Diskriminierungsfragen bis hin zu Kündigungsschutz und Kollektivarbeitsrecht sollten Beschäftigte in Personalabteilungen, HR-Manager sowie Fach- und Führungskräfte mit Personalverantwortung anwendbares Wissen mitbringen.

Unsere Online-Zertifizierung im Arbeitsrecht vermittelt Mitarbeitern von Personalabteilungen, HR-Managern sowie Fach- und Führungskräften mit Personalverantwortung deshalb eine umfassende Ausbildung zu allen wichtigen Aspekten des Arbeitsrechts und dazu praxisorientiertes Wissen zu HR-Themen. Der sechsteilige Kurs findet vom 10. September bis 3. Dezember statt und endet mit einer Abschlussprüfung. Weitere Infos finden Sie unter <https://events.hussmedien.de/event/online-zertifizierung-im-arbeitsrecht-2025-0>.

Die Diskussion rund um Diversity, Equity & Inclusion greifen Benjamin Onnis und Lena Grebe ab S. 18 in dieser Ausgabe auf und erläutern, welche Bedeutung diese Entwicklung aus arbeitsrechtlicher Sicht für die Unternehmenspraxis hat und warum es sich dennoch lohnt, etablierte DE&I-Maßnahmen aufrechtzuerhalten.

Dr. Ewald Helml widmet sich ab S. 22 dem zweiten Teil zum Thema Überstunden und damit einem Klassiker aus dem Arbeitszeitrecht. Den ersten Teil lesen Sie in der Juli-Ausgabe der AuA auf S. 28 ff.

Anne Politz, Redakteurin

PUBLIZISTISCHER BEIRAT

Prof. Dr. Frank Maschmann, Sprecher des Beirats, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht, Universität Regensburg und Karls-Universität Prag | **Dr. Deniz C. Akitürk**, Rheinmetall AG, Senior Vice President Special Projects, Düsseldorf | **Dorit Engel**, Deutsche Bank AG, Senior Counsel Employment Law/Director, Frankfurt am Main | **Michael Fritz**, Vorstand Personal der DB Cargo AG in Mainz | **Valerie Holsboer**, ehem. Bundesagentur für Arbeit, Vorstand Ressourcen, Nürnberg | **Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka**, Universität Passau und Karls-Universität Prag | **Dr. Philipp Klarmann**, SAP SE, Chief Legal Counsel – Integrated Regulatory Office, Walldorf | **Dr. Jan Lessner-Sturm**, Metro AG, Director Labour Relations Germany & Labour Law, Düsseldorf | **Nils Meurer**, Rechtsanwalt und Partner, Brüggemann und Hinners, Hamburg | **Sascha Pessinger**, Richter am Bundesarbeitsgericht, Erfurt | **Dirk Pollert**, Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V., Hauptgeschäftsführer, Frankfurt am Main | **Dr. Andreas Richert**, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Leiter Arbeitsrecht und Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh | **Mark Rüther**, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Leiter Tarifwesen, Bad Honnef | **Dr. Uwe Schirmer**, Robert Bosch GmbH, Leitender Direktor a. D., Stuttgart | **Ingo Schöllmann**, Arbeitgeberverband für Telekommunikation und IT e. V., Hauptgeschäftsführer, Bonn | **Prof. Dr. Rainer Sieg**, Rechtsanwalt, Honorarprofessor, Universität Passau | **Sven Spieler**, Personalleiter, Roche Diagnostics GmbH, Mannheim und Penzberg | **Prof. Dr. Thomas Steger**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Organisation, Universität Regensburg | **Hans Peter Viethen**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ministerialdirektor a. D., Bonn und Berlin | **Boris Wein**, Geschäftsführer Tarif- und Arbeitsmarktpolitik, Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e. V.

huss

HUSS-MEDIEN GmbH | 10400 Berlin

Redaktion: Telefon 030 42151-445 | Anzeigen: Telefon 030 42151-238 | Leserservice: Telefon 030 42151-325 | www.leserservice.hussmedien.de | www.arbeit-und-arbeitsrecht.de

Interview zu den Auswirkungen auf hiesige Unternehmen

Trumps Anti Diversity, Equity und Inclusion (DE & I) Agenda

Die Diskussion rund um Diversity, Equity und Inclusion (DE&I) spitzt sich zu – besonders in den USA, wo politische und juristische Angriffe auf Diversitätsinitiativen zunehmen.

Auch europäische und deutsche Unternehmen geraten unter Druck, ihre Haltung zu überdenken.

Viele gehen in Deckung, streichen Begriffe wie „Inklusion“ oder „Vielfalt“ aus ihrer Kommunikation.

Welche Bedeutung diese Entwicklung aus arbeitsrechtlicher Sicht für die Unternehmenspraxis hat

und warum es sich lohnt trotz der Herausforderungen an etablierten DE&I-Maßnahmen festzuhalten,

erläutern Benjamin Onnis, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner sowie Lena Grebe,

Rechtsanwältin, Associate im Interview. Sie beraten und vertreten bei FPS Law am Berliner Standort

naionale und internationale Unternehmen in allen Angelegenheiten des individuellen und kollektiven

Arbeitsrechts und den arbeitsrechtlichen Schnittstellen zum Ausländerrecht.



Benjamin Onnis

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner bei FPS Law am Berliner Standort



Lena Grebe

Rechtsanwältin, Associate bei FPS Law am Berliner Standort

Der politische Druck auf DE&I-Maßnahmen steigt – insbesondere aus den USA.

Wie sehr beeinflusst das auch Unternehmen in Europa, speziell im deutschsprachigen Raum?

Benjamin Onnis: Auch europäische Unternehmen spüren inzwischen den Gegenwind aus den USA. Unter der Trump-Administration wurden Diversity-Programme in den Vereinigten Staaten teils massiv zurückgefahren. Diese präventive Anpassung vieler US-Unternehmen an Trumps Anti-DE&I-Agenda wirkt sich auch auf Europa und Deutschland aus. US-Amerikanische Stellen verlangen im Geschäftsverkehr von europäischen Firmen teils schriftliche Zusicherungen, dass sie keine DE&I-Programme mehr unterstützen. Bei international tätigen deutschen Firmen steigt die Verunsicherung, ob und wie sie ihre DE&I-Ziele weiterverfolgen können, ohne in den USA auf „schwarze Listen“ zu geraten. Andere US-Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen gaben sich bereits nachgiebig und haben – wie etwa Volkswagen und die Telekom – angekündigt, ihre Diversity-Initiativen in den USA einzuschränken.

In einer Gesamtbetrachtung bleibt der deutschsprachige Raum aber bisher standhaft. Die große Mehrheit der deutschen Unternehmen bekennt sich weiterhin zu Vielfalt und Inklusion. Laut einer Umfrage der Charta der Vielfalt wollen rund 90 % der befragten Unternehmen in Deutschland ihre DE&I-Maßnahmen unverändert fortführen. Viele Firmen machen eher den Eindruck „Jetzt erst recht“. So haben anlässlich

des Diversity-Tages 2025 in Deutschland eine Rekordzahl von Unternehmen Selbstverpflichtungen zur Förderung von Diversity in der Arbeitswelt unterzeichnet. Deutsche Unternehmen lassen sich also trotz des politischen Drucks von Übersee nicht so leicht von ihrem Kurs abbringen, allerdings beobachten sie die Entwicklung unter Trump aufmerksam. So betonen Großkonzerne wie BMW, Henkel oder Siemens, man verfolge die Lage in den USA sehr genau. Trumps Anti-DE&I-Aktionen wirken also bis nach Deutschland und sorgen hier für Verunsicherung. Dennoch fördern unsere gesetzlichen Vorgaben, die weitreichenden Förderprogramme und Initiativen der letzten Jahre und gesellschaftliche Erwartungen weiterhin Diversität. In der EU und speziell in Deutschland sind Vielfalt und Gleichbehandlung längst in Gesetzen wie etwa dem AGG verankert, sodass ein schlichtes Kopieren der US-Rollbacks hier gar nicht zulässig wäre. Kurz gesagt: Der politische Anti-DE&I-Trend aus den USA trifft in Europa auf robuste rechtliche Rahmenbedingungen und meist auf den Willen der Unternehmen, an bewährten Diversity-Prinzipien festzuhalten.

Wie sollten sich US-Töchter deutscher Konzerne positionieren, wenn der Mutterkonzern sich hierzulande klar für DE&I engagiert, sie in Amerika gleichzeitig aber unter der Trump-Administration unter Beobachtung stehen?

Lena Grebe: Deutsche Tochtergesellschaften in den USA befinden sich im Spannungsfeld zwischen Konzernwerten und politischen Zwängen. Hier hilft nur ein maßgeschneidertes Vorgehen nach lokalen Gegebenheiten. Globale DE&I-Grundsätze müssen lokal angepasst umgesetzt werden. Statt auf starre globale Einheitslösungen zu setzen, können in den USA die Ziele von Vielfalt und Gleichbehandlung weiterverfolgt werden, jedoch unter neutralerer Flagge. So können z. B. Förderprogramme für Chancengleichheit fortgeführt werden, ohne das politisch aufgeladene Label „DE&I“ zu verwenden. Wichtig ist, US-Vorgaben so weit einzuhalten, dass drohende Sanktionen vermieden werden können, und gleichzeitig den Konzernwerten treu zu bleiben.

Welche negativen Folgen drohen bei Kunden, Partnern oder Investoren, wenn öffentliche Positionierungen zu DE&I im Konzern uneinheitlich sind und von der Linie des Mutterunternehmens abweichen?

Benjamin Onnis: Eine inkonsistente Haltung birgt vor allem Reputationsrisiken. Kunden und Partner erwarten Wertekonsistenz. Weicht eine Landesgesellschaft von der DE&I-Linie des US-Mutterkonzerns ab, kann das Vertrauen kosten, denn offensichtliche Widersprüche untergraben die Glaubwürdigkeit, und haben zuletzt öffentliche Kritik an einigen Unternehmen hervorgerufen. Gleichzeitig zweifeln insbesondere ESG-orientierte Investoren an der Ernsthaftigkeit der DE&I-Ziele, wenn in Teilen des

Konzerns Diversity-Bemühungen zurückgefahren werden.

Es gilt hier, in enger Abstimmung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft eine klare Kommunikationslinie zu vereinbaren. Im Extremfall ist eine gemeinsame Abwägung zu treffen, ob die Werte und Vorgaben der Konzernmutter oder die Geschäftsinteressen in den USA schwerer wiegen. Eine Uneinigkeit zwischen Mutter und Tochter bei DE&I jedenfalls, wird Kunden sowie Partnern und Investoren mit potenziell spürbaren negativen Folgen für das Geschäft verunsichern.

Können der US-Tochter eines deutschen Unternehmen Konsequenzen drohen, wenn sie sich trotz Trumps Vorgaben weiterhin offen zu DE&I bekennt?

Lena Grebe: Ein offenes Festhalten an DE&I in den USA ist nicht ohne Risiko. US-Töchter eines deutschen Konzerns haben neben Ihrem eigenen US-Geschäft auch die Verantwortung gegenüber dem Mutterkonzern. Ohne Frage können bei offenem DE&I-Bekenntnis unter Trump kurzfristig Nachteile wie unmittelbare Umsatzeinbußen durch den Ausschluss von der Vergabe von Staatsaufträgen oder regulative Schwierigkeiten im Umgang mit Behörden, wie die Versagung von Genehmigungen, drohen, wenn ein Unternehmen der „neuen“ politischen Linie widerspricht. So hat bspw. die US-Tochter der Deutschen Telekom Teile ihrer DE&I-Programme eingeschränkt, und kurz darauf grünes Licht für die Übernahme des US-Netzbetreibers Lumos von der US-amerikanischen Kommunikationsbehörde (FCC) erhalten. Allerdings ist die Rechtslage volatil. Vor allem haben Trumps Executive Orders keinen Gesetzesrang und wurden teils gerichtlich gestoppt. Ob also im individuellen Fall für ein Unternehmen mittelbare Konsequenzen aus den Dekreten folgen, ist nicht immer sicher prognostizierbar. Große Tech-Konzerne wie Microsoft und Apple halten trotz des politischen Drucks an ihren DE&I-Programmen fest, ohne Sanktionen zu erfahren. Langfristig könnte Standhaftigkeit deshalb auch Vorteile bringen. Wenn sich das politische Klima ändert oder Gerichte Trumps Order stoppen, werden jene Unternehmen, die sich nicht „verbogen“ haben, reputativ gestärkt dastehen. Doch bis dahin verlangt das demonstrative Festhalten am DE&I-Kurs eine starke Risikotoleranz, deren Vor- und Nachteile es sorgfältig abzuwägen gilt.

In Europa ist Diversität mittlerweile auch regulatorisch verankert – etwa durch die CSRD und ESRS. Wie stark verändert das die Relevanz des Themas in deutschen Unternehmen, die durch ihre US-Mütter unter Druck gesetzt werden?

Benjamin Onnis: Europäische Vorgaben wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die dazugehörigen Standards (ESRS) machen Diversität und Inklusion zur gesetzlichen Pflicht. Große Unternehmen müssen über die Zusammensetzung ihrer Belegschaft und ihre Gleichstellungsmaßnahmen Rechenschaft ablegen. Hinzu kommen

ationale Vorschriften vom AGG über das SGB IX bis zum FÜPoG II und die Überwachungspflicht aus § 75 Abs. 1 BetrVG, die Gleichbehandlungs- und Inklusionspflichten im Unternehmen statuieren. Für deutsche Tochterfirmen unter US-Druck bedeutet das, dass Diversitätsinitiativen nicht einfach eingestellt werden können, ohne gegen geltendes EU-Recht oder Berichtspflichten zu verstoßen. Gleichzeitig bietet das Spannungsfeld zwischen der US-Linie und EU-Recht auch Rückendeckung, um an Vielfalt festzuhalten. Man kann konzernintern darauf verweisen, dass Diversität kein freiwilliges Imageprojekt, sondern eine verbindliche Compliance-Anforderung und ein anerkannter Erfolgsfaktor ist. DE&I ist in Europa Pflicht geworden, sodass US-Mutterkonzerne das Thema gegenüber ihren deutschen Tochterunternehmen nicht marginalisieren können.

Welche arbeitsrechtlichen Herausforderungen ergeben sich für Unternehmen bei der Umsetzung von Trumps Anti-DE&I-Vorgaben in der Praxis?

Benjamin Onnis: Trumps Kurs stellt international tätige Unternehmen vor heikle arbeitsrechtliche Schwierigkeiten. Erstens droht Konflikt mit deutschem Recht, wenn Diversity-Maßnahmen vorschnell zurückgefahren werden. Es besteht ein eklatantes Risiko von Verstößen gegen das AGG und andere sozialrechtliche wie arbeitsrechtliche Vorschriften. Zweitens ist die praktische Umsetzung komplex: Globale Personalrichtlinien und DE&I-Trainings müssen unterschiedlichen Rechtsordnungen genügen. Was in den USA aus Furcht vor Behörden nicht mehr gelehrt werden darf, ist in Europa Pflicht, wie Anti-Diskriminierungsschulungen nach dem AGG. Drittens müssen Führungskräfte ihre Entscheidungen in diesem Spannungsfeld gut absichern. Eine lückenlose Dokumentation nach den Grundsätzen der „Business Judgement Rule“ ist ratsam, damit die Unternehmensleitung nicht für strategische Entscheidungen nach dem Gleichbehandlungsgesetz haftbar gemacht wird. Kurz: Ohne juristische Feinsteuerung drohen bei der Umsetzung von Trumps Vorgaben Diskriminierungsklagen, Behördenreaktionen oder Reputationsschäden an anderer Stelle.

Was ist Unternehmen zu raten, die sich von der aktuellen Debatte verunsichern lassen?

Lena Grebe: Vor allem nicht überstürzt handeln. Trumps Executive Orders entfalten zunächst nur Bindungswirkung für die US-Exekutive. Sie sind zudem aktuell Gegenstand gerichtlicher Überprüfung. Es gilt, die Entwicklung wachsam zu verfolgen, statt vorschnell interne DE&I-Maßnahmen aufzugeben. Gleichzeitig müssen sämtliche heimischen Vorgaben strikt eingehalten werden. Unternehmen unterliegen arbeitsrechtlich dem Recht des Landes, in dem sie aktiv sind. Eine panikartige Abkehr von etablierten Diversity-Programmen wäre rechtlich wie auch für die Betriebsstruktur und Arbeitnehmer fatal.

Besser ist ein ruhiger, durchdachter Kurs. Multinationale Firmen sollten ein sog. „globales“ Vorgehen wählen, in dem sie globale Werte beibehalten, aber die Umsetzung an die lokale Rechtslage anpassen. Die Sorge vor Sanktionen lässt sich durch eine angepasste Außendarstellung abmildern. So können in einem ersten Schritt konfliktträchtige Begriffe im Zusammenhang mit DE&I vermieden werden, ohne inhaltlich tatsächlich vom geltenden Wertesystem abzurücken. Die Umbenennung von „DE&I“ in „Team Equity“ ist hier nur eine von vielen Möglichkeiten. Also: Ruhe bewahren, geltende Vorschriften einhalten und DE&I strategisch klug statt ängstlich managen.

Lohnt sich ein konsequentes Engagement für DE&I für Arbeitgeber wirtschaftlich?

Benjamin Onnis: Ja. Diversität zahlt sich ökonomisch aus, sofern sie ernsthaft gelebt wird. Heterogene Teams vermeiden Einseitigkeit im Denken, und gelten als innovativer und produktiver. Eine inklusive Kultur erhöht die Arbeitgeberattraktivität deutlich. Wer vielfältige Talentpools anspricht, erschließt im Fachkräftemangel mehr Potenzial und bindet Personal. Vielfalt steigert auch Anpassungsfähigkeit und Marktverständnis. Eine divers zusammengesetzte Belegschaft reagiert flexibler auf Veränderungen und versteht eine heterogene Kundschaft besser. Zudem sinken intern die Kosten, wenn ein diskriminierungsfreies Klima Konflikte, Fluktuation und Fehlzeiten reduziert. Und eine glaubwürdige Anti-Diskriminierungs-Politik stärkt das Unternehmensimage bei Kunden, Partnern und Investoren. Nicht zuletzt vermeidet die Einhaltung von Inklusionsgeboten teure Rechtsstreitigkeiten. Ein authentisches DE&I-Engagement zahlt sich also in Form von Innovationskraft, besserer Gewinnung und Bindung von Kunden und Personal sowie einer Risiko- und Kostenminimierung aus.

Gibt es auch eine betriebswirtschaftlich messbare „Rendite von Inklusion“?

Benjamin Onnis: Eine automatische Rendite gibt es nicht. Diversität allein verbessert die Zahlen nicht, entscheidend ist echte Inklusion. Die Harvard Business Review betont, dass Quoten und Pflichtschulungen wenig bringen, solange kein Klima der Wertschätzung herrscht. Oberflächliches „Tokenism“ erzeugt allenfalls Frust. Erst wenn Vielfalt gelebt wird, stellen sich messbare positive Effekte ein. Laut einer McKinsey-Studie sind Unternehmen mit überdurchschnittlich vielfältigen Führungsteams um bis zu 36 % profitabler als ihre weniger vielfältigen Mitbewerber. Gemäß einer anderen Studie treffen heterogene Teams in knapp 90 % der Fälle aufgrund der größeren Anzahl verfügbarer Lösungsansätze die wirtschaftlich besseren Entscheidungen. Die „Rendite von Inklusion“ lässt sich also durch eine nachhaltige Unternehmenskultur realisieren. Schafft ein Unternehmen ein langfristig inklusives Umfeld, stellen sich die Leistungssteigerungen ein; bleibt Diversity bloße Fassade, bleibt auch der Erfolg aus.

Inwiefern kann wirtschaftlicher Erfolg helfen, den gesellschaftlichen Kulturkampf in den USA, aber auch in Europa dauerhaft zu befrieden?

Lena Grebe: Wirtschaftlicher Erfolg durch Vielfalt kann den Kulturkampf entschärfen. Wenn Unternehmen dank Diversität innovativer und profitabler sind, wird klar, dass DE&I kein Selbstzweck ist. Das entzieht Extrempositionen, die Diversity als schädlich abtun, den Nährboden. Steigende Gewinne und gemeinsame Erfolge sind Fakten, die auch Skeptiker schwer ignorieren können. Es gilt die Debatte weg von Ideologie hin zu Pragmatismus zu lenken: Diversity wird als Business-Faktor anerkannt statt als politisches Schlagwort. Natürlich verschwinden weltanschauliche Gegensätze nicht sofort. Aber je mehr inklusive Unternehmen Erfolg haben, desto eher akzeptiert die Gesellschaft im Ganzen Vielfalt als Normalität. Wenn alle Gruppen der Gesellschaft am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben, sinkt die Neigung, Sündenböcke zu suchen oder Fronten zu bilden. Ökonomischer Erfolg allein wird den Kulturkampf nicht beenden, aber er schafft ein gemeinsames Interesse. Denn alle profitieren, wenn Vielfalt richtig umgesetzt wird. Das bietet langfristig die Chance, ideologische Gräben zu überbrücken.

Wie viel „Mut“ braucht eine Belegschaft heute, um sich offensiv zu Vielfalt zu bekennen und welche Rolle spielt dabei das Unternehmen?

Benjamin Onnis: In polarisierten Zeiten überlegen manche Beschäftigte, ob offenes Eintreten für Vielfalt negative Reaktionen auslösen oder als „zu politisch“ gelten könnte. Hier ist der Arbeitgeber gefordert: Er sollte klar signalisieren, dass pro-diversitäres Engagement erwünscht ist und keine Sanktionen nach sich zieht. Rechtlich sind Arbeitnehmer dabei geschützt, denn das AGG verbietet Benachteiligungen für alle, die sich gegen Diskriminierung stellen. Entscheidend ist hier jedoch, dass je glaubwürdiger die Unternehmensführung Diversity unterstützt, desto weniger sehen Arbeitnehmer ihr eigenes Engagement als erforderliches Wagnis. Wo Vielfalt zur Normalität geworden ist, braucht es keinen besonderen Mut.

Vielen Dank für das Gespräch! ■

AuA-Plus

2 Monate für ~~46,40 Euro~~

23,20 Euro (inkl. MwSt.)



**Jetzt 2 Monate AuA testen
und danach viele Vorteile genießen!**

AuA-Fachzeitschrift in Ihren Briefkasten

Zugriff auf sämtliche Premium-Artikel

Online-Zugang auf Archiv und E-Paper

Bis zu 20 Prozent auf Online-Schulungen

Wöchentliche Fach-News per E-Mail

Kongress Arbeitsrecht: 200 Euro Rabatt



arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/abonnement