

Wie sieht effektives menschenrechtliches Risikomanagement aus? **5 Erkenntnisse aus der Praxis**

INSIGHTS SERIES –

Schlüssel zu wirksamer menschenrechtlicher Sorgfalt



Global Compact
Netzwerk Deutschland



Hintergrund

Wirtschaft und Menschenrechte sind zu einem immer wichtigeren Nachhaltigkeitsthema für Unternehmen geworden. Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) unterstützt Unternehmen seit seiner Gründung vor 20 Jahren dabei, ihrer menschenrechtlichen Verantwortung nachzukommen. Den 10. Jahrestag der [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) (UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGPs) im Jahr 2021 nehmen wir zum Anlass, einige unserer Erkenntnisse für die effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu reflektieren. Diese Publikationsreihe bietet Unternehmen Denkanstöße, zeigt inspirierende Praktiken auf und vermittelt wertvolle Einblicke, um Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen zu einem ehrgeizigen, transformativen Ansatz für die Achtung der Menschenrechte im Einklang mit den UNGPs anzuregen.

Die Veröffentlichungen im Rahmen dieser Reihe legen den Schwerpunkt auf Ansätze, Strategien und Denkweisen, die:

- wirksam und durchdacht sind
- die Legitimität und Transparenz der Menschenrechtspraktiken von Unternehmen erhöhen
- dazu beitragen, das Vertrauen zwischen den Stakeholdern zu stärken.

Die in dieser Reihe vorgestellten Einblicke basieren auf den Erfahrungen des DGCN in der Unterstützung von Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt. Sie bauen auf das im Laufe der Jahre in der Zusammenarbeit mit Unternehmen gesammelte Wissen sowie das Know-how unserer Partner und Expert:innen auf.

WAS DIESE PUBLIKATIONSREIHE BEZWECKT ...

Ziel der Insights Series ist es, eine Auswahl zentraler Erfahrungen und Erfolgsfaktoren für die Achtung der Menschenrechte im Sinne der Zehn Prinzipien des UN Global Compact und im Einklang mit den UNGPs zu präsentieren, um Unternehmen Anregungen für wirksame und robuste menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse und kontinuierliche Verbesserungen zu geben.

... UND WAS NICHT

Die Publikationsreihe versteht sich weder als eine Anleitung zur „Einhaltung“ der UNGPs, noch stellt sie einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt oder zur Erfüllung rechtlicher Anforderungen dar. Am Ende dieser Publikation finden sich Verweise auf bestehende Praxishilfen.

Die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte

Im Jahr 2011 wurde mit den UNGPs das erste international anerkannte, umfassende Rahmenwerk geschaffen, das die Rolle von Staaten und Unternehmen im Hinblick auf negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Menschenrechte definiert. Der von John Ruggie, dem damaligen Sonderbeauftragten des UN-Generalsekretärs zu Wirtschaft und Menschenrechten, und seinem Team entwickelte „Schutz, Achtung, Abhilfe“-Rahmen differenziert wie folgt:

- Staaten haben die **Pflicht, die Menschenrechte** vor Verletzungen durch Dritte, auch durch Unternehmen, **zu schützen**.
- Unternehmen tragen die **Verantwortung, die Menschenrechte zu achten** und die mit ihren Geschäftstätigkeiten und -beziehungen verbundenen Risiken zu adressieren.
- Menschen, deren Rechte durch Unternehmen beeinträchtigt wurden, sollen **Zugang zu Abhilfe** haben.

Indem sie die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte beschreiben, operationalisieren die UNGPs auch die menschenrechtsbezogene Erwartung, die von den **Zehn Prinzipien des UN Global Compact** formuliert wird: Dass Unternehmen selbst die Menschenrechte achten sowie sicherstellen sollen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen. Die **OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen** wiederum wurden 2011 aktualisiert, um stärker auf die Menschenrechte Bezug zu nehmen und detaillierte Leitlinien für menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse im Einklang mit den UNGPs aufzunehmen.

Diesen drei Rahmenwerken liegt ein gemeinsamer Gedanke zugrunde: Nur wenn die Menschen in den Mittelpunkt eines risikobasierten Ansatzes gerückt werden, der Risiken als Risiken für Menschen, nicht das Unternehmen, versteht, kann die Achtung der Menschenrechte durch Unternehmen erreicht werden. Dieser grundlegende Perspektivwechsel ist der Kern **menschenrechtlicher Sorgfalt** – und ein entscheidender Beitrag, den Unternehmen zu **nachhaltiger Entwicklung** im weiteren Sinne leisten können.¹

Die UN Working Group on Business and Human Rights, deren Aufgabe es ist, die Umsetzung der UNGPs voranzutreiben, ruft Staaten auf, **Nationale Aktionspläne für Wirtschaft und Menschenrechte** (NAPs) zu veröffentlichen, in denen sie ihre Prioritäten und Maßnahmen zur Umsetzung der UNGPs festlegen. Dabei ermutigt die Working Group Staaten, einen „**intelligenten Mix**“ aus freiwilligen und verbindlichen, nationalen und internationalen Maßnahmen zu ergreifen, um die Einhaltung der Menschenrechte durch Unternehmen zu fördern und zu fordern. In den letzten Jahren hat eine wachsende Zahl von Ländern **Gesetze** verabschiedet, die sich implizit auf die in den UNGPs niedergelegte menschenrechtliche Sorgfaltspflicht stützen oder ausdrücklich darauf verweisen. Dazu zählen das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder auch das französische Loi sur le Devoir de Vigilance.

¹ Der UN Global Compact beschreibt den prinzipienbasierten Ansatz zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs), einschließlich der Art und Weise, wie die Zehn Prinzipien und die UNGPs mit den SDGs interagieren, in seinem 2016 erschienenen White Paper „The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals“

Effektives Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte

Unternehmen haben Zugang zu einer großen Zahl an detaillierten Leitfäden zur Umsetzung der UNGPs, die praktische Hilfestellungen für die Identifizierung, Bewertung, Priorisierung und Adressierung von Menschenrechtsrisiken enthalten oder auch darauf eingehen, wie Unternehmen die Wirksamkeit ihrer Bemühungen nachvollziehen und für Abhilfe bei negativen Auswirkungen sorgen können.²

Diese Publikation verfolgt einen anderen Ansatz. Aufbauend auf den Erfahrungen des Deutschen Global Compact Netzwerks bei der Sensibilisierung und dem Aufbau von Kapazitäten für menschenrechtliche Sorgfalt zeigt sie ausgewählte **Erfolgsfaktoren auf, die zu einem tatsächlich effektiven menschenrechtlichen Risikomanagement beitragen können**. Effektivität wird hier als das Erreichen zweier primärer Ziele verstanden:

- 1) Förderung positiver Veränderungen im Sinne potenziell Betroffener und
- 2) Beitrag zur langfristigen Stärkung des Unternehmens.

Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte auf einen Blick

In der Wirtschaft bezeichnet Risikomanagement den Prozess der Identifizierung, Bewertung und Kontrolle von Risiken für ein Unternehmen, wobei es sich klassischerweise um finanzielle oder operative Risiken handelt. Menschenrechtliches Risikomanagement hingegen umschreibt die Praxis der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf Menschenrechtsrisiken – also **Risiken für die Rechte und Freiheiten von Menschen, die von Unternehmen und ihren Aktivitäten ausgehen**.

Ziel des menschenrechtlichen Risikomanagements ist es, negative Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten auf Menschen zu verhindern, abzumildern oder zu beenden.

Das Management von Menschenrechtsrisiken ist das Kernstück des Sorgfaltsverständnisses der UNGPs – und für Unternehmen demnach von grundlegender Bedeutung, um ihrer Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte nachzukommen. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse **risikobasiert** und im Verhältnis zu ihren potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen **angemessen gestalten**. In der Praxis umfasst der Umgang mit Menschenrechtsrisiken folglich **das Wissen** um die direkten und indirekten Auswirkungen der

Geschäftstätigkeit auf Menschen, die **Bewertung** der Risiken negativer Auswirkungen nach Schwere und Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens ebenso wie die Bereitschaft zum **Handeln**, um die Auswirkungen zu verhindern, abzumildern oder wiedergutzumachen.

Die UNGPs fordern Unternehmen auf, das Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte in ihre Strategie und Geschäftstätigkeit zu integrieren, damit Risiken für Menschen bestmöglich minimiert werden können. Die jüngsten gesetzlichen Entwicklungen zu Sorgfaltspflichten und das Interesse von Verbraucher:innen und Investoren an der Menschenrechtsbilanz von Unternehmen unterstreichen diese Erwartung.

² Eine Auswahl von Praxisleitfäden und Handlungshilfen ist in [Anhang 2](#) aufgeführt.

Fünf Erkenntnisse zum effektiven Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte

Es gibt viele Faktoren, die das Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte „effektiv“ machen. Im Folgenden werden fünf ausgewählte Aspekte vorgestellt, die nach unserer Erfahrung eine besonders wichtige Rolle spielen. Demnach ist ein effektives Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte **strategisch, schrittweise, eingebettet, kooperativ** und **auf die Rechteinhabenden ausgerichtet**.

Die Erkenntnisse beruhen auf den Erfahrungen von Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt und verstehen sich als Denkanstoß.

1

Menschenrechtliches Risikomanagement ist effektiv, wenn seine strategische Relevanz verstanden wird

Es ist wichtig, die strategische Bedeutung der Menschenrechte für die Wirtschaft zu verstehen. Das Interesse daran, wie ein Unternehmen **Menschenrechtsaspekte in seine Geschäftsstrategie einbindet**, nimmt zu: In immer mehr Ländern gibt es Gesetze zu menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten, Finanzinstitute verknüpfen Investitionsentscheidungen zunehmend mit Menschenrechtsüberlegungen, Zivilgesellschaft und Verbraucher:innen üben wachsenden Druck auf Unternehmen aus, über ihre sozialen Auswirkungen Rechenschaft abzulegen.

Gleichzeitig sind die Vorstandsmitglieder von Unternehmen daran interessiert, ihr Geschäft auszubauen, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, die Kundenbindung zu verbessern, Talente zu gewinnen und zu halten, ihr Unternehmen gegen rechtliche und regulatorische Risiken abzusichern und den Zugang zu Märkten und Investitionen zu sichern.

Dennoch gibt es zahlreiche Fälle, in denen negative Auswirkungen auf die Menschenrechte auch für das Unternehmen direkte, negative Konsequenzen haben: Beispielsweise in Form gestörter oder unterbrochener Geschäftsbetriebe, höherer Kosten, Rechtsstreitigkeiten, eingefrorene Vermögenswerte oder Rufschädigungen. Ein vollständig eingebettetes menschenrechtliches Risikomanagement kann daher sowohl das Unternehmenswachstum fördern als auch die Risiken für das Geschäft verringern – und ist insofern auch von strategischer Relevanz.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Verankerung der Menschenrechte in der Unternehmensstrategie ist die **Einnahme einer Führungsrolle durch die Unternehmensleitung**. Sie stellt sicher, dass Menschenrechte in Unternehmensstrategien und -prozessen abgebildet sind, sie formuliert Erwartungen gegenüber Mitarbeitenden, Zulieferern und Geschäftspartnern und sorgt für die erforderlichen Ressourcen und Anreizsysteme, Prozesse zu Wirksamkeitsmessung und transparenter Berichterstattung, die für eine erfolgreiche Umsetzung unerlässlich sind.

AUS DER PRAXIS

Unternehmen beziehen Menschenrechtsrisiken zunehmend in die Strategieentwicklung ein, indem sie die Minimierung von Risiken für Menschen auch als Chancen für das Unternehmen begreifen. Was ist damit gemeint? Indem sie ihre Geschäftsmodelle, ihre Governancesysteme, ihre Produkte und Dienstleistungen im Hinblick auf die Achtung der Menschenrechte überprüfen und anpassen, leisten sie einen aktiven Beitrag zur Zukunftssicherheit und zum langfristigen Geschäftserfolg ihres Unternehmens. Durch die konsequente Berücksichtigung sozialer und ökologischer Erkenntnisse können Unternehmen sowohl ihr eigenes Geschäft auf innovative Weise ausbauen als auch gemeinschaftliche Lösungen für branchenweite Herausforderungen entwickeln. Einblicke in die Menschenrechte sind ein wesentlicher Bestandteil dieser Neuausrichtung und ein nützlicher Input für Führungsteams, um neue Ideen zu entwickeln.

2

ERKENNTNIS

Menschenrechtliches Risikomanagement ist effektiv, wenn es schrittweise umgesetzt wird

Der Anwendungsbereich von menschenrechtlichem Risikomanagement ist breit: Die UNGPs erwarten von Unternehmen, dass sie **alle** Menschenrechtsrisiken im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit und -beziehungen – einschließlich Lieferketten – in den Blick nehmen. Gleichzeitig ist es schwierig, alle Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen und -aktivitäten vollständig zu bewerten und alle Risiken gleichzeitig anzugehen.

In der Praxis hat es sich bewährt, **schnell von der Identifizierung zu einer Priorisierung** der Risiken überzugehen. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, seine Aufmerksamkeit und Ressourcen rasch auf die Bearbeitung einiger weniger, aber ausgewählter Risiken zu konzentrieren. Mit zunehmender Erfahrung und wachsender Kapazität ist das Unternehmen in der Lage, das Spektrum der zu behandelnden Risiken schrittweise zu erweitern.

Ein zweiter Ansatz ist die **Dezentralisierung des menschenrechtlichen Risikomanagements**. Einzelne Geschäftseinheiten oder Abteilungen verantworten jene Menschenrechtsrisiken, die ausschließlich ihren Teil des Unternehmens betreffen. Die zentrale Menschenrechtsfunktion und das obere Management fungieren als Aufsichtsgremium, das systemische Muster, Grundursachen und blinde Flecken erkennt und sicherstellt, dass Lernerfahrungen im gesamten Unternehmen zugänglich gemacht werden. Auch hier hat sich die Praxis herausgebildet, mit einigen ausgewählten Funktionen – wie Beschaffung, Personalwesen, Logistik – oder Geschäftseinheiten – wie Ländergesellschaften oder bestimmten Produkten mit hohem Risikoprofil – zu beginnen. Im Laufe der Zeit können die Unternehmen auf Grundlage der gemachten Erfahrungen die Zahl der Einheiten, die sich mit dem proaktiven Management von Menschenrechtsrisiken befassen, schrittweise erhöhen.

AUS DER PRAXIS

Unternehmen mit einem soliden Ansatz zur Risikoanalyse und -bewertung schaffen zwei wichtige Dinge: Sie spüren relevante Daten auf, die oft über das gesamte Unternehmen verstreut und nicht zwingend als Menschenrechtsrisiken „gekennzeichnet“ sind (z. B. aus den Bereichen Arbeitsschutz und Personal oder auch aus Lieferantenaudits), und nutzen diese Daten, um ein unternehmensweites menschenrechtliches Risikoprofil zu erstellen. Auf diese Weise können sich Unternehmen einen vollständigen Überblick über ein breites Spektrum von Themen verschaffen und rasch eine Priorisierung jener Risiken vornehmen, bei denen der größte Handlungsbedarf besteht. Die Verlagerung des eigentlichen Managements der prioritären Risiken wiederum auf jene Teams, die hierfür am besten positioniert sind, ermöglicht es den Unternehmen, die Umsetzung von Maßnahmen zu beschleunigen und ein breiteres Spektrum von Risiken parallel anzugehen.

Menschenrechtliches Risikomanagement ist effektiv, wenn es im gesamten Unternehmen verankert wird

Der Aufruf zur Verankerung der Achtung der Menschenrechte im Unternehmen taucht in den UNGPs an zahlreichen Stellen auf. Die Erfahrung von Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlichen Risikomanagements zeigt: Die Integration gelingt vor allem dann, wenn sie auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Mitteln erfolgt. Dies reicht von der klaren Zuweisung von Verantwortlichkeiten, dem Aufbau auf und Ausbau von existierenden Prozessen und der Verbesserung des internen Informationsaustauschs bis hin zur stärkeren Verknüpfung der sozialen, Umwelt- und Governancedimensionen der Nachhaltigkeit.

Das sprichwörtliche **Aufbrechen von Silos** ist für wirksames menschenrechtliches Risikomanagement essenziell. Dies beginnt mit einem gemeinsamen Verständnis dessen, was Menschenrechte für das Unternehmen bedeuten und wie sich dies auf die Arbeit der verschiedenen Funktionen (Personal, Beschaffung, Vertrieb, Nachhaltigkeit usw.) auswirkt.

Das Denken und Arbeiten in Silos wirkt sich auch auf Nachhaltigkeitsbemühungen aus, wenn **verschiedene Agenden und Themen** parallel bearbeitet werden oder gar miteinander konkurrieren, anstatt sich gegenseitig zu bestärken. Ein klassisches Beispiel ist die Schaffung getrennter Systeme für umweltbezogenes und menschenrechtliches Risikomanagement, gerade auch mit Blick auf die Lieferkette. Unternehmen, die erkannt haben, wie eng die Auswirkungen auf Natur und Menschen miteinander verwoben sind, profitieren von der Integration menschenrechtlichen Risikomanagements in ihre breiteren Nachhaltigkeitsbestrebungen. Dieser Ansatz kann helfen, Menschenrechtskenntnisse erfolgreich in relevante Prozesse und Abläufe einzubinden, Ressourcen zu bündeln und Synergien zu schaffen. Auch in gesetzlichen Rahmen werden Sorgfaltspflichten im Hinblick auf soziale und ökologische Themen zunehmend kombiniert (z. B. in Frankreich oder Deutschland), die Anerkennung des Menschenrechts auf eine gesunde Umwelt zeichnet sich ab. Vor diesem Hintergrund werden Unternehmen, welche die Zusammenhänge verstehen und dieses Verständnis in ihren Prozessen widerspiegeln, auch besser auf neue regulatorische Anforderungen vorbereitet sein.

Die **Zuweisung von Zuständigkeiten** und damit zusammenhängenden Kennzahlen an Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen – beispielsweise durch die Integration des menschenrechtlichen Risikomanagements in Rollenbeschreibungen – ist einer der nützlichsten Ansätze zur Verankerung der Menschenrechte in einem Unternehmen. Dies schafft klare Verantwortlichkeiten und stärkt Bewusstsein und Ownership für menschenrechtliches Risikomanagement in der gesamten Organisation, von der Leitungs- bis auf die operative Ebene.

AUS DER PRAXIS

Unternehmen mit fortschrittlichen Sorgfaltsansätzen verlagern traditionell in zentralen Unternehmensbereichen angesiedeltes Wissen und Verantwortlichkeiten zunehmend auf die Ebene der operativen Teams, welche direkt mit (kleineren) Zulieferern, Dienstleistern oder kleinbäuerlichen Erzeuger:innen in Kontakt stehen. Dort sind menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen am offensichtlichsten und die Teams haben profunde Kenntnis der Realitäten vor Ort. Die Sensibilisierung aller Mitarbeitenden zum Thema Menschenrechte und die Aufklärung darüber, wie Probleme erkannt und gemeldet werden können, kann daher eine äußerst wirksame (und effiziente) Maßnahme zum Risikomanagement darstellen, vor allem mit Blick auf die Lieferkette. Qualitäts- oder technisches Personal beispielsweise, welches direkte Beziehungen zu Lieferanten unterhält und regelmäßig mit Produktionsstandorten in Kontakt steht, kann in diesem Zusammenhang auch unbürokratisch Hinweise auf Risiken aufnehmen. Allein das Hinsehen, Zuhören und Stellen einiger gezielter Fragen kann Unternehmen dabei helfen, eine größere Zahl gerade auch weniger offensichtlicher Menschenrechtsrisiken aufzudecken.

ERKENNTNIS

4

Menschenrechtliches Risikomanagement ist effektiv, wenn es durch die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Peers unterstützt wird

Der Aufbau von Vertrauen und die Zusammenarbeit mit Zulieferern, Peers und Stakeholdern zur Bewältigung von Menschenrechtsrisiken mag manchen immer noch als übermäßig aufwändiges Investment von Ressourcen und Kapazitäten erscheinen. Allerdings können partnerschaftliche Ansätze genau den Unterschied ausmachen, den es braucht, um Menschenrechtsrisiken tatsächlich wirksam zu managen und auf die Beseitigung von Grundursachen hinzuwirken. Während sich dieser Abschnitt auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen konzentriert, befasst sich der folgende mit der Rolle von Rechteinhaber:innen und ihren Vertreter:innen.

Es gibt viele Möglichkeiten, **mit anderen Unternehmen** zu menschenrechtlichem Risikomanagement **zusammenzuarbeiten**, sowohl formell – über Branchenverbände, die Beteiligung an Nachhaltigkeitsnetzwerken oder Multi-Stakeholder-Initiativen (wie dem UN Global Compact) – als auch informell durch direktes Engagement. Menschenrechtsrisiken sind in einer Branche, Region oder Lieferkette häufig systemischer Natur. Im Zusammenschluss können Unternehmen eine größere Wirkung erzielen, beispielsweise indem sie ihren Einfluss auf Lieferanten und Kunden mit hohem Risiko erhöhen oder gemeinsam Lösungen entwickeln, die nicht nur die Symptome, sondern auch die Ursachen von Menschenrechtsrisiken thematisieren. Eine solche Zusammenarbeit hilft, das Management menschenrechtlicher Risiken nachhaltiger und für die einzelnen Unternehmen effizienter zu machen und fördert kontinuierliche Innovationen und Verbesserungen. Sie kann auch dabei helfen, Transparenz zu erhöhen und ambitioniertere Branchenstandards zu entwickeln, z. B. durch Engagement, Mitgliedschaftskriterien oder die Koordinierung von Zielen und Anreizen, die ein branchenweites „Race to the top“ befördern.

Der **Aufbau von Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten und Geschäftspartnern** ist nicht nur wichtig für stabile Geschäftsbeziehungen, sondern auch für ein wirksames Management von Menschenrechtsrisiken. Geschäftsbeziehungen, die auf Partnerschaftlichkeit beruhen, können sowohl für Kunden wie auch für Zulieferer geschäftliche Vorteile bringen. Ein verbessertes Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte bringt einen Perspektivwechsel mit sich: Von der „reinen“ Compliance mit Vorgaben hin zu effektivem menschenrechtlichen Risikomanagement als Investition in ein geteiltes Qualitätsverständnis, zu dem sich beide Partner verpflichten und von dem sie profitieren. In vertrauensbasierten Beziehungsmodellen werden Herausforderungen und Rückschläge offen angesprochen und diskutiert. Dies ermöglicht die Erarbeitung gemeinsamer Lösungen, die sowohl den beteiligten Unternehmen als auch den Menschen zugute kommen.

IMPULSE FÜR EIN PARTNERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT MIT LIEFERANTEN

- **Teilen Sie die Verantwortung** für die Adressierung von Menschenrechtsrisiken und ihren Grundursachen mit Ihren Zulieferern. Überlegen Sie auch, wie Ihre Geschäftsentscheidungen und -prozesse sozial verantwortungsvolle Praktiken in den Lieferketten unterstützen oder behindern können.
- **Identifizieren Sie Möglichkeiten zur Unterstützung** von Zulieferern beim Aufbau von Kapazitäten für angemessenes menschenrechtliches Risikomanagement.
- **Erarbeiten Sie gemeinsam** Aktionspläne und Lösungen zur Verbesserung des Risikomanagements und zur Bearbeitung menschenrechtlicher Herausforderungen. Ein gemeinsamer Ansatz berücksichtigt die Perspektiven, Ziele und Bedürfnisse beider Organisationen bei der Umsetzung.

Menschenrechtliches Risikomanagement ist effektiv, wenn es proaktiv die Perspektive der Rechteinhaber:innen berücksichtigt

Das **Umdenken** von „Risiken für das Unternehmen“ zu „Risiken für Menschen“ ist ein fundamentaler Bestandteil der Achtung der Menschenrechte durch Unternehmen. Diese Fokussierung auf die Inhabenden der Rechte, um die es geht, ist ein nicht verhandelbares Element des menschenrechtlichen Risikomanagements im Sinne der UNGPs. Allzu oft werden Menschenrechtsprogramme noch immer in erster Linie von Überlegungen zum Geschäftsrisiko angetrieben, wie etwa dem Reputationsrisiko oder Lieferausfällen. Darüber hinaus werden sie oft in Zentralbereichen von Unternehmen entwickelt, die weit von den Aktivitäten entfernt sind, von denen die Menschen betroffen sind. Aus diesem Grund unterstreicht dieser letzte Abschnitt die entscheidende Wichtigkeit der Perspektiven von Rechteinhaber:innen.

Die Wirksamkeit des Risikomanagements im Bereich der Menschenrechte steht und fällt damit, wie gut das Unternehmen Menschenrechtsrisiken vermeidet oder abmildert bzw. wie gut es dort Abhilfe schafft, wo negative Auswirkungen eintreten. Effektives Risikomanagement kann also nur gelingen, wenn es die Realitäten und Wahrnehmungen jener versteht und anerkennt, die durch die Geschäftstätigkeiten und -beziehungen des Unternehmens in ihren Menschenrechten beeinträchtigt werden oder werden können.

Menschenrechtsrisiken sind in hohem Maße **kontextabhängig und geprägt von der jeweiligen lokalen Kultur**. Ein konsequenter Ansatz zur Beteiligung von Rechteinhaber:innen hilft Unternehmen, herauszufinden, wie sie auf Risiken in einem bestimmten Kontext reagieren können – denn pauschale Musterlösungen funktionieren selten. Angemessene Einbindung von Rechteinhabenden kann ressourcenintensiv und herausfordernd sein. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass Unternehmen von den gewonnenen Erkenntnissen und einem differenzierteren Verständnis der Risiken und Auswirkungen profitieren. Einerseits können sie durch die Berücksichtigung der Ansichten der Rechteinhaber:innen zielgerichtete Lösungen entwickeln, die einen wirksamen Beitrag zur Verringerung von Menschenrechtsrisiken leisten. Gleichzeitig tragen sie auch zur Verringerung operativer und finanzieller Risiken bei, indem sie die Eskalation von menschenrechtsbezogenen Konflikten und Missständen verhindern.

IMPULSE FÜR DIE EINBEZIEHUNG DER PERSPEKTIVE VON RECHTEINHABER:INNEN

- Binden Sie Rechteinhabende **während des gesamten Prozesses** des menschenrechtlichen Risikomanagements ein – nicht nur bei der Risikoanalyse, sondern auch bei der Entwicklung von Lösungen und der Überprüfung ihrer Wirksamkeit.
- Seien Sie offen für eine **Vielzahl von Kanälen**, über welche die Ansichten von Rechteinhaber:innen eingebracht werden können. Dazu gehören z.B. runde Tische und Austauschforen, die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen, Fokusgruppen, Umfragen und App-basierte Feedbackprozesse, Beschwerdekanaäle und Befragungen von Mitarbeiter:innen. Sie unterscheiden sich im Grad der Beteiligung und der inhaltlichen Tiefe, haben aber alle ihren Platz.
- Suchen Sie nach **legitimen Vertretungen** von Rechteinhaber:innen, wie beispielsweise Betriebsrät:innen, Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Menschenrechtsverteidiger:innen, welche die Risiken und Bedürfnisse der Menschen, die sie vertreten, übersetzen können. Stellen Sie sicher, dass sie durch das Engagement mit dem Unternehmen nicht gefährdet werden.
- Bauen Sie auf das **Fachwissen der Mitarbeiter:innen vor Ort**, die viel direktere Einblicke in die Arbeits- und Lebensbedingungen in ihrem regionalen Kontext haben und zentral angesiedelten Teams helfen können, Risiken besser einzuordnen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln.
- **Gehen Sie planvoll vor**, indem Sie klare Ziele für die Einbindung von Rechteinhaber:innen festlegen, Ihre gewonnenen Erkenntnisse im Ergebnis mit den Rechteinhabenden spiegeln und ihnen so Möglichkeiten bieten, Ihnen Rückmeldung zu geben.

Die wichtigsten Take-Aways

Wie in den vorigen Abschnitten dargelegt gibt es keine Einheitslösung für effektives menschenrechtliches Risikomanagement – sehr wohl jedoch eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die eine wichtige Rolle spielen können und von denen einige in dieser Publikation zusammenfassend dargestellt wurden.

Die Anerkennung der strategischen Bedeutung, die der Achtung der Menschenrechte in allen Geschäftsbereichen zukommt, ist tonangebend für das gesamte Unternehmen und für die Beziehungen zu seinen Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern.

Ein schrittweiser Ansatz ermöglicht es einem Unternehmen, sich mit seinen menschenrechtlichen Risiken vertraut zu machen und über die Zeit ein robustes System aus Prozessen und Maßnahmen zu entwickeln, das die Menschenrechte in den Mittelpunkt stellt. Dies trägt auch dazu bei, die Menschenrechte nach und nach auf allen Ebenen und in allen Funktionen eines Unternehmens zu verankern, ohne bestehende Strukturen zu überfrachten und Kolleg:innen zu überfordern.

Der Übergang von einem reinen Austauschverhältnis mit Lieferanten zu gelebten Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit Peers sind wirksame Wege, um ambitioniertere Maßnahmen zur Adressierung von Symptomen und Ursachen von Menschenrechtsrisiken zu entwickeln.

Zu guter Letzt: Effektives Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte zeichnet sich durch die proaktive Einbindung der Perspektive der Rechteinhaber:innen aus. Ein fundiertes Verständnis dafür, wie das eigene Unternehmen in Verbindung mit negativen Menschenrechtsauswirkungen steht und tatsächlich wirksame Ansätze zum Risikomanagement kann nur entwickeln, wer sich vom primären Fokus auf Unternehmensrisiken löst.

Anhang 1

Gesetzliche Rahmen

In einer wachsenden Zahl von Ländern existieren gesetzliche Vorgaben, die sich implizit auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im Einklang mit den [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) stützen oder ausdrücklich darauf verweisen, z.B.

- Das im Juli 2021 verabschiedete **deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LksG)**, welches konkrete Erwartung hinsichtlich Sorgfaltspflichten und Risikomanagement im Bereich der Menschenrechte sowie hinsichtlich spezifischer Umweltaspekte festlegt;
- **Frankreichs Loi sur le Devoir de Vigilance** (auf Französisch), das als eines der ersten Gesetze Anforderungen an menschenrechts- und umweltbezogene Sorgfaltspflicht kombiniert;
- die **Verordnung der Europäischen Union über Konfliktmineralien**, in der Sorgfaltspflichten für die Lieferkette von EU-Importeuren bestimmter Mineralien aus Konflikt- und Hochrisikogebieten festgelegt sind; oder
- Das **Schweizer Gesetz zur Konzernverantwortung**, welches für bestimmte Unternehmen eine Sorgfaltspflicht in Bezug auf Konfliktmineralien und Kinderarbeit vorsieht.
- Darüber hinaus kündigte die **Europäische Kommission** im Jahr 2020 die Ausarbeitung [verbindlicher Rechtsvorschriften zur Sorgfaltspflicht in den Bereichen Menschenrechte und Umwelt](#) an.

Anhang 2

Ausgewählte Quellen zu praxisorientierten Leitlinien und nützlichen Informationen

Leser:innen, die mehr erfahren möchten und auf der Suche nach praktischen Leitfäden und Handlungshilfen zu menschenrechtlichem Risikomanagement sind, können die folgende Auswahl an Instrumenten und Ressourcen nutzen.

Das **Deutsche Global Compact Netzwerk** bietet eine große Auswahl an (teilweise mit Partnern erarbeiteten) Leitfäden, Tools und anderen Ressourcen zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte sowie den UNGPs zum Beispiel:

- Das Human Rights Capacity Diagnostic Tool, mit dem Unternehmen den Reifegrad ihrer Managementsysteme für menschenrechtliche Sorgfalts- und Risikomanagementprozesse bewerten können
- Ein Fünf-Schritte-Leitfaden für den Einstieg ins Thema menschenrechtliche Sorgfalt mit vielen praktischen Beispielen
- Eine Auswahl ausführlicher Fallstudien zu Risiko- und Wirkungsanalyse im Bereich der Menschenrechte

Auch der **UN Global Compact** bietet eine Vielzahl an praktischen Tools und Ressourcen, um Unternehmen bei der Erfüllung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung zu unterstützen, zum Beispiel:

- Ein E-Learning-Kurs zur Operationalisierung der UNGPs, der gemeinsam mit dem UN Hochkommissariat für Menschenrechte und Shift entwickelt wurde
- Das Onlinetoolkit zu Nachhaltigkeit im Einkauf und menschenwürdiger Arbeit, das Unternehmen dabei hilft, Einkaufsprozesse so zu gestalten, dass sie menschenwürdige Arbeitsbedingungen in Lieferketten fördern
- Eine Reihe von On-Demand-Webinaren zu verschiedenen Menschenrechtsthemen als Teil der UN Global Compact Academy

Hilfreiche Ressourcen – einschließlich Leitfäden, Online-Tools und E-Learnings – werden auch von **folgenden Institutionen** bereitgestellt:

- UN Hochkommissariat für Menschenrechte, insbesondere die Interpretationshilfen zu den UNGPs
- OECD, insbesondere die Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct
- Business and Human Rights Resource Centre
- Helpdesk der Bundesregierung für Wirtschaft und Menschenrechte, insbesondere der KMU Kompass
- ILO-Helpdesk für Unternehmen zu internationalen Arbeitsnormen

IMPRESSUM

Der UN Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk

Der United Nations Global Compact ist die weltweit größte Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage der Zehn universellen Prinzipien und der 17 SDGs verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen. Über 18.000 Unternehmen und Organisationen sind bereits Unterzeichnende des UN Global Compact und tragen zur globalen Vision bei. Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) ist eines der größten der rund 70 lokalen Netzwerke des UN Global Compact. Es umfasst gegenwärtig mehr als 760 Teilnehmende – davon ca. 700 Unternehmen, von DAX-Unternehmen über Mittelstand bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), sowie rund 60 Vertretende der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Mit dem Ziel, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und Nachhaltigkeit strategisch zu verankern, orientiert sich das DGCN an den Themen Menschenrechte und Arbeitsnormen, Umwelt und Klima, Korruptionsprävention sowie Reporting und den SDGs.



Global Compact
Netzwerk Deutschland

Herausgeber

Deutsches Global Compact Netzwerk
[Globalcompact.de](https://globalcompact.de) [LinkedIn](#) [Twitter](#)

Projektleitung

Laura Curtze | Deutsches Global Compact Netzwerk

Konzeption und Redaktion des englischen Originaltextes

Nora Böggemann, Davide Fiedler, Waleria Schüle | twentyfifty Ltd.

Übersetzung ins Deutsche

Laura Curtze, Carola Leyendecker | Deutsches Global Compact Netzwerk

Fotocredits

Ricardo Gomez Angel auf Unsplash


Gestaltung und Satz

Anna Risch . Grafische Gestaltung | www.annarisch.de

Diese Publikation dient ausschließlich dem unverbindlichen Informationszweck. Herausgeber und Autor:innen übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben. Jegliche Haftung für Verluste, Schäden oder sonstige Beeinträchtigungen, die direkt oder indirekt aus der Verwendung dieser Publikation entstehen, wird ausgeschlossen.

© Deutsches Global Compact Netzwerk
Dezember 2021

Im Auftrag von

Stiftung  Deutsches Netzwerk

Gefördert durch



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung