

Was macht Stakeholderbeteiligung konstruktiv? 5 Erkenntnisse aus der Praxis

INSIGHTS SERIES –
Schlüssel zu wirksamer menschenrechtlicher Sorgfalt



Global Compact
Netzwerk Deutschland



MENSCHENRECHTE &
ARBEITSNORMEN



Hintergrund

Wirtschaft und Menschenrechte sind zu einem immer wichtigeren Nachhaltigkeitsthema für Unternehmen geworden. Das UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD) 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 UN GCD bei 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 und 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“

Konstruktive Stakeholderbeteiligung

Eine konstruktive Beteiligung von Stakeholdern ist entscheidend für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt. Tatsächlich ließe sich sogar argumentieren, dass es ohne konstruktive Stakeholderbeteiligung keine wirklich wirksamen menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse geben kann. Die Einbindung von Stakeholdern gilt dann als konstruktiv, wenn sie den Menschen zugutekommt, die potenziell von negativen Auswirkungen bedroht sind und wenn sie tragfähige Sorgfaltsprozesse in Unternehmen unterstützt. Gemeinsam mit dem Verständnis und der Bewältigung negativer Auswirkungen stellt sie sicher, dass die betroffenen Menschen im Mittelpunkt des Sorgfaltsprozesses stehen.

„Dialog mit Stakeholdern beinhaltet wechselwirkende Prozesse zur Auseinandersetzung mit relevanten Stakeholdern. (...) Konstruktiver Dialog mit Stakeholdern zeichnet sich durch in beide Richtungen offene Kommunikation aus und hängt vom guten Glauben (bona fides) aller Teilnehmer ab. (...) Konstruktiver Dialog mit Stakeholdern ist eine Schlüsselkomponente in allen Phasen des Due-Diligence-Prozesses.“

OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

Konstruktive Stakeholderbeteiligung auf einen Blick

Die Beteiligung von Stakeholdern ist ein Querschnittsthema in den UN Leitprinzipien und anderen wichtigen Rahmenwerken, wie dem [OECD-Leitfaden](#) für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Letzterer definiert die Stakeholder eines Unternehmens als „Personen oder Gruppen mit Interessen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sein könnten“. Ihre Perspektive ist sowohl relevant für die Identifizierung und Bewertung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen sowie die Überwachung von und Berichterstattung zu Risiken als auch für die Entwicklung wirksamer Beschwerdemechanismen und die Bereitstellung gezielter Abhilfemaßnahmen. Wie die Grafik² zeigt, kann Beteiligung von informellem Beziehungsaufbau über Konsultationsprozesse und organisierte Dialoge bis hin zu formelleren Umsetzungspartnerschaften und Multi-Stakeholder-Initiativen (MSIs) reichen.



² Angelehnt an Collective Leadership Institute (2011): *Working with Stakeholder Dialogues – Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals*, S. 32

Die Beteiligung von Stakeholdern im Rahmen menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse dient dem primären Ziel, sicherzustellen, dass die von Unternehmen ergriffenen **Maßnahmen auch tatsächlich den Risiken und Bedürfnissen jener entsprechen, deren Rechte durch ihre Aktivitäten beeinträchtigt werden.** Die Einbindung von (potenziell) betroffenen Rechteinhaber*innen ist deshalb entscheidend. Gerade ihre Beteiligung kann jedoch eine besondere Herausforderung für Unternehmen darstellen. Daher konzentriert sich diese Publikation in erster Linie auf der **Einbindung von Rechteinhaber*innen** (als spezifische Stakeholdergruppe) oder deren legitimen Vertretungen, wenn eine direkte Einbindung nicht möglich ist.

Obwohl gesetzliche Rahmen von Unternehmen zunehmend die kontinuierliche Umsetzung von Sorgfaltpflichten fordern, fällt vielen die konstruktive Einbindung von Stakeholdern schwer. Dadurch können jedoch auch deren **Vorteile** nicht voll ausgeschöpft werden. Denn die systematische Integration von Stakeholderperspektiven in Sorgfaltsprozesse kann Unternehmen dabei helfen, potenziell negative Auswirkungen frühzeitig zu erkennen, die Wirksamkeit gemeinschaftlicher Präventionsansätze zu erhöhen und das Potenzial von Beschwerdemechanismen zur erfolgreichen Identifizierung und Adressierung tatsächlicher und potenzieller Verstöße zu steigern. Unternehmen, die erst dann den Austausch mit Stakeholdern suchen, wenn die negativen Auswirkungen bereits gravierend sind, laufen Gefahr, wertvolle Ressourcen an reaktives Krisenmanagement und den (Wieder-) Aufbau von Vertrauen zu verlieren. Wer sich nicht konstruktiv mit den Belangen von Rechteinhaber*innen auseinandersetzt, verpasst die Möglichkeit zum Aufbau von **tragfähigen Sorgfaltsprozessen**, die durch proaktives Risikomanagement zur Resilienz von Unternehmen beitragen können.

Doch wann genau ist Stakeholderbeteiligung konstruktiv – und zwar gleichermaßen für Unternehmen und Stakeholder?

Fünf Erkenntnisse zu konstruktiver Stakeholderbeteiligung

Es existieren zahlreiche Leitfäden, die Unternehmen, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und anderen öffentlichen Institutionen praktische Anleitungen zu den „Dos und Don'ts“ der Stakeholderbeteiligung an die Hand geben.³ Aufbauend darauf sowie auf praktischen Erfahrungen und Gesprächen mit ausgewählten Unternehmen und Expert*innen für Stakeholderprozesse, skizziert diese Publikation fünf ausgewählte Erfolgsfaktoren, die dabei helfen, Stakeholderengagement konstruktiv zu gestalten: Als einen transformativen, nicht transaktionalen, Prozess menschlicher Interaktion.

Die fünf Erkenntnisse legen nahe, dass Stakeholderbeteiligung besonders dann konstruktiv ist, wenn sie

auf eine Weise **umgesetzt** wird, die

- **auf Vertrauen basiert**
- **dem Zweck angemessen ist**
- **rechtebasiert ist**

auf einem **Mindset** beruht, das

- **Co-Ownership ermöglicht**
- **kontextspezifische Aspekte berücksichtigt**

Obwohl der Schwerpunkt dieser Publikation auf Beteiligungsprozessen zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern liegt, können die hier dargestellten Erfolgsfaktoren auch in anderen Zusammenhängen relevant sein, z. B. wenn Unternehmen interne Stakeholder in die Gestaltung ihrer Sorgfaltsprozesse einbeziehen oder wenn Akteure der Entwicklungszusammenarbeit an der Gestaltung neuer Projekte arbeiten. Die dargestellten Erkenntnisse stellen keine abschließende Liste dar, sondern haben viel mehr zum Ziel, ausgewählte (und oftmals eng miteinander verknüpfte) Aspekte greifbar zu machen.

³ Für ausgewählte Quellen zu praxisorientierten Leitlinien und nützlichen Informationen siehe [Anhang 2](#)

ERKENNTNIS
1

Stakeholderbeteiligung ist konstruktiv, wenn sie auf Vertrauen basiert

Das Streben nach Stakeholderbeteiligung, die auf Vertrauen basiert und den Aufbau vertrauensvoller, offener und transparenter Beziehungen fördert, ist für konstruktives Engagement essenziell. Beteiligungsprozesse, die nicht explizit auch Vertrauensbildung zum Ziel haben, können leicht zu rein transaktionalen Vorgängen werden, die von Unternehmen zur Erreichung kommerzieller oder operativer Ziele und von Stakeholdern zur Maximierung unmittelbarer Vorteile genutzt werden. Die aktive Investition in den Aufbau von Vertrauen stärkt die Fähigkeit der beteiligten Parteien, über Partikularinteressen hinauszudenken und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Kontinuierliche Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen helfen zudem bei Aufbau und Pflege von Beziehungen, die auch in Krisenzeiten belastbar sind. Unerlässlich sind dafür eine echte Bereitschaft zur kooperativen Lösung von Problemen, Empathie für die Sichtweise der Gegenüber sowie die Anerkennung der individuellen Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten.

Mehrere Faktoren können den Aufbau von Vertrauen in Stakeholderbeziehungen beeinflussen:

- **Sicherstellen, dass Stakeholderbeteiligung und -interaktionen von Transparenz gekennzeichnet sind** – sowohl hinsichtlich des Prozesses als auch der verfügbaren Ergebnisse. Transparenz bedeutet, offen darüber zu sprechen, was voneinander erwartet wird; wo die Grenzen dessen, was erreicht werden kann, verlaufen (insbesondere auf Unternehmensseite); und welche Zielkonflikte sich möglicherweise im Laufe des Prozesses herausstellen. Transparenz ist auch wichtig, um bestehende Machtungleichgewichte zu adressieren und auf ein Level-Playing-Field für alle Beteiligten hinzuarbeiten.
- **Dem Prozess Zeit geben.** Dieser Faktor kann oft in Konflikt mit kurzfristigen Zielen und Planungen in Unternehmen stehen. Insbesondere bei Konsultationsprozessen werden die Zeitpläne häufig von spezifischen Fristen bestimmt, z. B. wenn ein Beschwerdemechanismus eingerichtet oder eine Policy veröffentlicht werden soll. Dies kann jedoch auf Kosten eines echten Dialogs sowie der Identifizierung neuer, unvorhergesehener und potenziell effektiverer Lösungen gehen. Die Wahrnehmung von Stakeholderengagement als „Tick Box“-Übung begrenzt das Potenzial für die gemeinsame Erarbeitung innovativer Lösungen und des tatsächlich besten Ergebnis für alle beteiligten Parteien.
- **Verlässliches und vorhersehbares Vorgehen**, was sich beispielsweise in der gemeinsamen Vereinbarung und Einhaltung von Regeln, nach denen der Beteiligungsprozess stattfindet, ausdrückt. Dazu zählt auch die Bereitschaft, diese Regeln bei Bedarf (neu) zu verhandeln.
- **Ein Bekenntnis zum Handeln auf allen Seiten.** Unternehmensvertreter*innen haben nicht immer das Mandat ihrer Vorgesetzten oder der Leitung, im Rahmen von Stakeholderprozessen Informationen offen zu teilen oder Entscheidungen zu treffen, die finanzielle oder andere betriebliche Auswirkungen haben könnten. Dies kann auch eine Herausforderung für Stakeholder sein, z. B. für NGOs, die Rechteinhaber*innen vertreten und nicht mandatiert sind, sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen.

AUS DER PRAXIS

Das Buch „Getting it Right“ beschreibt – basierend auf langjähriger praktischer Erfahrung – bestimmte Maßnahmen, die vertrauensbildend, und andere, die vertrauensbrechend auf die Beziehungen zwischen lokalen Gemeinschaften und Unternehmen wirken können. Vertrauensbildende Maßnahmen („Trust Builder“) können dabei wie folgt kategorisiert werden:

„Trust Builder“ ⁴	Illustratives Beispiel
<p>Das Unternehmen ist zuverlässig und berechenbar; hält seine Zusagen ein; stellt sicher, dass die Mitarbeiter*innen des Unternehmens bereit sind, sich regelmäßig einzubringen (auch wenn auf Unternehmensseite kein unmittelbarer Bedarf besteht); und legt klare Kriterien für die Verteilung des Nutzens zwischen Unternehmen und betroffenen Rechteinhaber*innen fest.</p>	<p>Ein Unternehmen verpflichtet sich, die UN-Deklaration der Rechte indigener Völker zu respektieren. Dies umfasst unter anderem die Sicherstellung, dass jegliche Einbindungs- und Entscheidungsprozesse unter Beteiligung indigener Gruppen vom Grundsatz der „freien, vorherigen und informierten Zustimmung“ (engl. free prior and informed consent = FPIC) geleitet werden.</p>
<p>Die Mitarbeiter*innen des Unternehmens zeigen in Gesprächen Geduld und Wissen über lokale Kultur, Sitten und Werte. Sie gehen auf mögliche Sprachbarrieren ein, respektieren kulturell bedeutsame Stätten und Bräuche und zeigen so ein von gegenseitigem Respekt geprägtes Verhalten.</p>	<p>Die Foren zur Einbindung lokaler Gemeinschaften werden so angesetzt, dass sie außerhalb der Arbeitszeiten der Gemeinschaftsvertreter*innen stattfinden und es wird für Verpflegung, ggf. Kinderbetreuung und Übersetzer*innen gesorgt, so dass alle Beteiligten uneingeschränkt teilnehmen können.</p>
<p>Tritt eine unvorhergesehene Konsequenz ein, z. B. eine negative soziale oder ökologische Auswirkung, bringt das Unternehmen seine Bereitschaft zum Ausdruck, Verantwortung zu übernehmen und negative Auswirkungen gemeinsam mit den Betroffenen zu adressieren.</p>	<p>Ein Unternehmen, das Informationen über negative Auswirkungen erhält, beauftragt eine*n unabhängige*n Experten/Expertin mit der Überprüfung der Situation, akzeptiert die Ergebnisse der Untersuchung und bekennt sich, gemeinsam mit den betroffenen Rechteinhaber*innen Lösungen zu finden.</p>

⁴ Tabelle über Vertrauensbildner angepasst von Luc Zandvliet & Mary B. Anderson (2009): *Getting it Right – Making Corporate–Community Relations Work*, S. 119ff

ERKENNTNIS
2

Stakeholderbeteiligung ist konstruktiv, wenn sie dem Zweck angemessen gestaltet ist

Konstruktive und dem Zweck angemessene Stakeholderbeteiligung setzt einerseits voraus, dass es ein **klar definiertes Ziel** gibt, auf das die Beteiligungsprozesse ausgerichtet sind, und andererseits, dass die Beteiligungsprozesse **so angelegt sind, dass sie zur Erreichung dieses Ziels beitragen**. Ohne diese strategische und lösungsorientierte Denkweise besteht die Gefahr, dass die Einbindung zur bloßen Pflichtübung wird, die wertvolle Ressourcen aller Beteiligten beansprucht.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass Stakeholderbeteiligung klar mit dem menschenrechtlichen Sorgfaltsansatz und der entsprechenden Strategie des Unternehmens verknüpft sein sollte, die idealerweise selbst mit Einbindung der relevanten Stakeholder entwickelt wurden. Ziel der Stakeholderbeteiligung im Rahmen des menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses eines Unternehmens kann beispielsweise sein, ein wesentliches, durch die Risikoanalyse des Unternehmens identifiziertes Risiko besser zu verstehen und zu adressieren (wie z. B. schlechte Arbeitsbedingungen in einer bestimmten Lieferkette) oder menschenrechtsbezogene Managementsysteme zu verbessern (wie z. B. die Erhöhung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen für lokale Gemeinschaften und Anwohner*innen). Oft (und idealerweise) spielen beide Aspekte eine Rolle. Wenn die Einbindung von Stakeholdern mit einem klaren Ziel geschieht, wissen alle Beteiligten, weshalb sie (und andere) Teil des Prozesses sind. Gleichzeitig hilft es insbesondere Stakeholdern auch bei der Entscheidung, ob sie sich im Prozess engagieren oder nicht.

Eine klar definierte Zielsetzung ist auch für die eigentliche Gestaltung von Beteiligungsprozessen wichtig. Für konstruktive Stakeholderbeteiligung sollten Unternehmen sich bewusst machen, warum und mit welchen Zielen sie stattfinden soll, wer einbezogen werden muss und welche Ansätze und Formate sich eignen, um die gesetzten Ziele zu erreichen (z. B. Information, Dialog oder die Gestaltung eines gemeinsamen Durchführungsprojekts). Dies wird auch in den folgenden Abschnitten nochmals diskutiert.

Die Ziele eines Stakeholderbeteiligungsprozesses können sich verändern. Eine konstruktive und zweckmäßige Einbindung von Stakeholdern ist daher auch gekennzeichnet durch die **Bereitschaft zu Veränderung, Anpassung** und gegebenenfalls auch Neuausrichtung. Diese Flexibilität ist nicht zuletzt angesichts möglicher Veränderungen im operativen, physischen, politischen, sozialen oder kulturellen Kontext eines jeden Beteiligungsprozesses ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung dient dabei als Richtschnur für die Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltsprozesse – auch im Hinblick auf die Einbindung von Stakeholdern. Damit dies gelingt, sollten die für Stakeholderengagement verantwortlichen Personen in Unternehmen sowohl in der Lage sein, breitere Ansätze zur menschenrechtlichen Sorgfalt zu beeinflussen, als auch das Mandat haben, den Beteiligungsprozess im Laufe der Zeit anzupassen.

AUS DER PRAXIS

Unternehmen, die sich näher damit auseinandergesetzt haben, bestätigen, dass es einen **klaren Business Case für konstruktive Stakeholderbeteiligung** gibt. Sie berichten auch, dass der Nutzen für das Unternehmen umso größer ist, je gewillter es ist, in die Engagementprozesse zu investieren und Erkenntnisse daraus in seine Geschäftsentscheidungen einfließen zu lassen. Manchmal steht das Management einem Austausch mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Vertreter*innen von Gemeinden zunächst zögerlich gegenüber, da angenommen wird, auf jede Frage eine Antwort haben zu müssen. Unternehmen hingegen, die bereit sind, offen über ihre Herausforderungen zu sprechen, sind oft auch erfolgreicher im Aufbau langfristiger stabiler Stakeholderbeziehungen. Diese helfen Unternehmen u. a. dabei, Kenntnis potenzieller Risiken zu erhalten, bevor sie eskalieren, z. B. indem sich NGOs proaktiv an sie wenden, wenn Probleme auftauchen. Solche Beispiele zeigen, dass die Einbindung von Stakeholdern Ressourcen einsparen kann, die andernfalls ins Krisenmanagement fließen würden. Dadurch kann auch das Risikomanagement gestärkt und der Ruf eines Unternehmens geschützt werden. Richtig durchdachte und umgesetzte Beteiligungsprozesse können ein entscheidender Faktor auf dem Weg eines Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit sein, da es bei der Behandlung komplexer Fragen externe Perspektiven und Lösungen einbezieht.

3

Stakeholderbeteiligung ist konstruktiv, wenn sie rechtebasiert ist

Stakeholderbeteiligung als Teil der menschenrechtlichen Sorgfalt unterscheidet sich von Beteiligungsprozessen in anderen Kontexten, da es im Kern um die Erreichung von Verbesserungen für (potenziell) betroffene (und häufig vulnerable) Rechteinhaber*innen geht. Dies erfordert eine rechtebasierte Sichtweise und die **Anwendung von Menschenrechtsgrundsätzen als Kompass** während des gesamten Prozesses, um so Machtungleichgewichte zwischen den beteiligten Parteien proaktiv anzuerkennen und zu adressieren. Wird dies nicht berücksichtigt, kann ein Beteiligungsprozess im schlimmsten Fall zur Verschlechterung der Situation von Rechteinhaber*innen führen, zu bereits bestehenden Menschenrechtsverletzungen beitragen oder sogar die Ursache für neue Rechtsverletzungen sein. Dies kann auch Risiken für Unternehmen mit sich bringen, z. B. mit Blick auf Reputationsschäden oder auch in finanzieller Hinsicht. Ein Engagementansatz, der vom Bestreben geleitet wird, einen Beitrag zur Verwirklichung der Menschenrechte zu leisten, kann auch bedeuten, dass von einem direkten Austausch mit bestimmten Rechteinhaber*innen abgesehen wird, wenn die Teilnahme an Beteiligungsprozessen sie in Gefahr bringen könnte (z. B. in Situationen, in denen bestimmte Personen oder Gruppen Repressalien ausgesetzt sind).

Das European Network of National Human Rights Institutions hat die Merkmale eines rechtebasierten Ansatzes für die Einbindung von Stakeholdern anhand der sogenannten [PANEL-Prinzipien](#) veranschaulicht: **Participation** (Teilhabe), **Accountability** (Verantwortlichkeit), **Non-discrimination and equality** (Nichtdiskriminierung und Gleichberechtigung), **Empowerment** (Befähigung) und **Legality** (Rechtmäßigkeit). Den Prinzipien der **Partizipation, Nicht-Diskriminierung und Gleichberechtigung** würde beispielsweise das Einnehmen einer gendersensiblen Perspektive entsprechen, da sich nicht nur die Auswirkungen des Unternehmens auf Frauen und Männer, sondern auch die jeweils geeigneten Engagementformate in einem bestimmten Kontext unterscheiden können und dies bei der Gestaltung von Beteiligungsprozessen berücksichtigt werden sollte.

Ein rechtebasierter Ansatz hilft insbesondere bei der Identifizierung potenziell betroffener (und vulnerabler) Gruppen, die oft übersehen werden, oder die zwar betroffen sind, aber nicht an Beteiligungsprozessen teilnehmen können, wie beispielsweise Kinder oder zukünftige Generationen. Unternehmen wiederum, die sich konstruktiv mit ihren Stakeholdern befassen und dabei auch auf **Befähigung** setzen, investieren in Unterstützung und Wissensaufbau für Rechteinhaber*innen, die am Prozess beteiligt sind. Dies kann auch bedeuten, bestimmte Fachbegriffe zu erklären, zusätzliche Expertise einzubinden oder relevante Informationen in den Beteiligungsprozess zu speisen, die möglicherweise nicht allgemein bekannt sind, und die den Rechteinhaber*innen helfen, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen vollständig zu verstehen.

AUS DER PRAXIS

Laut Vereinten Nationen definiert sich ein menschenrechtsbasierter Ansatz im Zusammenhang mit der Umsetzung von Projekten dadurch, dass er die **Verwirklichung der Menschenrechte fördert**, in allen Phasen **im Einklang mit Menschenrechtsgrundsätzen konzipiert** ist und zur **Entwicklung der Fähigkeiten** sowohl der Umsetzungsverantwortlichen wie auch der Rechteinhaber*innen beiträgt. Die Anwendung eines rechtebasierten Ansatzes kann – unabhängig von der Art des Projekts – insofern herausfordernd sein, als dass Maßnahmen, die im besten Interesse der Rechteinhaber*innen scheinen, es nicht zwingend auch sind. Das in der folgenden Grafik beschriebene, vom Danish Institute für Human Rights entwickelte Spektrum greift genau diesen Gedanken auf, in dem es die Unterschiede zwischen einem wohltätigen, einem bedürfnisorientierten und einem rechtebasierten Ansatz für Entwicklungsprojekte aufzeigt:

Charity Approach	Needs Approach	Rights-Based Approach
Focus on input not outcome	Focus on input and outcome	Focus on process and outcome
Emphasises increasing charity	Emphasizes meeting needs	Emphasizes realising rights
Recognizes moral responsibility of rich towards poor	Recognizes needs as valid claims	Recognizes individual and group rights as claims toward legal and moral-duty bearers
Individuals are seen as victims	Individuals are objects of development interventions	Individuals and groups are empowered to claim their rights
Individuals deserve assistance	Individuals deserve assistance	Individuals are entitled to assistance
Focuses on manifestation of problems	Focuses on immediate causes of problems	Focuses on structural causes and their manifestations

ERKENNTNIS
 4

Stakeholderbeteiligung ist konstruktiv, wenn sie Co-Ownership ermöglicht

Für die konstruktive Einbindung von Stakeholdern müssen insbesondere in umfassenderen oder langfristigen Beteiligungsformaten **sowohl der Prozess als auch das Ergebnis von allen Beteiligten mitgetragen werden**. Co-Ownership, hier verstanden als gemeinsame Verantwortungsübernahme für den Beteiligungsprozess sowohl durch Unternehmen als auch durch beteiligte Stakeholder, trägt dazu bei, der Dominanz eines Akteurs oder einer ungerechten Verteilung des Nutzens aus dem Prozess vorzubeugen.

Co-Ownership in Prozessen der Stakeholderbeteiligung zeigt sich beispielsweise durch:

- **Augenmerk nicht nur auf Ergebnissen, sondern auch Prozessen**, was die gemeinsame Entwicklung und Artikulation von Wünschen und Zielen sowie eine offene Feedbackkultur im Rahmen der Stakeholderbeteiligung ermöglicht. Dies erfordert ein Mitspracherecht der Stakeholder bei der Festlegung der zu behandelnden Schlüsselthemen sowie die Bereitschaft, die ursprünglich festgelegte Abläufe oder Ziele zu überdenken, wie auch in [Erkenntnis 2](#) beschrieben.
- **Offene und gemeinsame Kommunikation zu Herausforderungen** oder Misserfolgen des Beteiligungsprozesses, wie beispielsweise der Verfehlung (ganz oder in Teilen) ursprünglich vereinbarter Ziele.
- **Anerkennung der Beiträge und Investitionen**, die jede Seite für ihre Teilnahme geleistet hat oder noch leistet. Dazu kann auch ein ehrlicher Austausch über die Kosten der Beteiligung gehören, z. B. Reisekosten oder Arbeitsstunden zur Vorbereitung von Sitzungen, insbesondere wenn Akteure der Zivilgesellschaft oder Vertreter*innen lokaler Gemeinschaften beteiligt sind.
- **Kompetente Moderation der gemeinsamen Erarbeitung von Prozessen, Lösungen oder ganzen Projekten**. Stakeholderbeteiligungsprozesse können von einer Partei, oft dem Unternehmen, geleitet und durchgeführt werden. Gleichzeitig werden viele erfolgreiche, seit langem bestehende MSIs auf Branchenebene von unabhängigen Dritten moderiert, die durch die Beteiligten gemeinsam ausgewählt werden.

Co-Ownership bedeutet nicht, dass jeder Aspekt, der von den beteiligten Parteien diskutiert wird, gemeinsam vereinbart oder entwickelt werden muss. Entscheidend ist, dass man sich auf den Prozess und die angewandten Methoden einigt und Verfahren einführt, welche die gemeinsame Überwachung der Ergebnisse ermöglichen. Die **Verpflichtung zur gemeinsamen Verantwortungsübernahme** bedeutet mindestens, dass die Beteiligten darüber informiert werden, wie ihre Beiträge verarbeitet und verwendet wurden und dass sie Feedback zu ihren Inputs erhalten. Auf einer fortgeschritteneren Ebene gehört dazu auch der offene Austausch relevanter Informationen zwischen den Beteiligten (im Kontext von Unternehmen können dies z. B. Details zu einem Projekt und damit verbundenen Geschäftsentscheidungen sein; im Kontext von NGOs kann es z. B. ein Update über bevorstehende Kampagnen umfassen). Besonders wichtig ist zudem, dass die Ergebnisse (einschließlich unbeabsichtigter Natur) mit Rechteinhaber*innen geteilt werden und Entscheidungen kritisch hinterfragt werden

können. Die Bereitschaft zu teilen, zu lernen und sich unabhängig von den konkreten Ergebnissen des Beteiligungsprozesses zu diesem zu bekennen, ebnet den Weg für eine wirklich konstruktive Einbindung von Stakeholdern.

AUS DER PRAXIS

Ein Beispiel für einen Stakeholderbeteiligungsprozess, der sich durch Co-Ownership auszeichnet, ist die Gestaltung sogenannter **hybrider Human Rights Impact Assessments** (HRIAs), die von betroffenen Gemeinschaften und Unternehmen gemeinsam durchgeführt werden. Ein zivilgesellschaftlicher Akteur beschreibt den Ansatz wie folgt:

*„Ein hybrides HRIA ist ein vielversprechender Ansatz, der das Potenzial hat, das Machtungleichgewicht zwischen Rechteinhaber*innen und Unternehmen auszugleichen. Dieses innovative Modell kann die Legitimitätsprobleme paralleler HRIAs (durchgeführt einerseits im Auftrag des Unternehmens und andererseits auf Ebene der Gemeinschaft) lösen, die Kommunikation zwischen Unternehmen und lokalen Gemeinschaften verbessern, einen Konsens über die wichtigsten Prioritäten herstellen und ein für Empfehlungen und Aktionspläne aufgeschlosseneres Publikum fördern. Der Erfolg dieses Ansatzes beruht auf der Entwicklung einer Governancestruktur sowie von Absicherungsmechanismen. Die beteiligten Communities und das Unternehmen entscheiden gemeinsam (und mit gleichen Entscheidungsbefugnissen) über den zu befolgenden Prozess und die Elemente, die in das HRIA aufgenommen werden sollen. Ein Ausschuss, der sich aus Vertreter*innen beider Gruppen zusammensetzt, hat den Auftrag, den Prozess und die Einhaltung der Regeln zu überwachen und zu verhindern, dass ein Akteur den Prozess dominiert. Die Finanzierung eines solchen HRIA wird über eine neutrale Stelle abgewickelt, um die oft besonders schwierigen Fragen in Bezug auf Finanzierung und finanzielle Mittel zu klären.“*

5

Stakeholderbeteiligung ist konstruktiv, wenn sie kontextspezifische Aspekte berücksichtigt

Eine konstruktive Stakeholderbeteiligung ist kontextsensitiv angelegt, sprich die Ziele und Ansätze richten sich nach dem jeweiligen Kontext, in dem die Beteiligung stattfindet oder auf den sie sich konzentriert. Ohne ein angemessenes Verständnis des Kontexts besteht das Risiko, dass relevante Themen nicht adressiert werden oder schlimmstenfalls unbeabsichtigte Negativauswirkungen für betroffene Rechteinhaber*innen entstehen. Unternehmen, die bereits vor Beginn des tatsächlichen Engagementprozesses Zeit und Ressourcen investieren, um den Kontext bestmöglich zu verstehen, sind dadurch nicht nur effizienter, sondern können auch Konflikte effektiver vorbeugen, beispielsweise indem sie von vorneherein geeignete Kommunikationsmittel wählen und so den Stakeholdern eine erfolgreiche Teilnahme ermöglichen.

Ein kontextspezifischer Ansatz zeichnet sich durch ein klares Verständnis der Charakteristika der Beteiligten und ihrer jeweiligen Lebensumstände aus. Einige Hauptmerkmale sind:

- **Die richtigen Personen werden auf der Grundlage einer angemessenen Stakeholderanalyse einbezogen**, die alle potenziell Betroffenen berücksichtigt, mit besonderem Augenmerk auf besonders vulnerable Personen. Wenn bestimmte

Gruppen nicht direkt einbezogen werden können, wird Zeit investiert, um herauszufinden, wer legitime Vertreter*innen sein könnten. Um effektiv zu menschenrechtlichen Sorgfaltsprozessen beizutragen, wird der Beteiligungsprozess so gestaltet, dass alle relevanten Perspektiven berücksichtigt werden – einschließlich solcher, die nicht mit dem Unternehmen oder einem bestimmten Projekt, an dem das Unternehmen arbeitet, übereinstimmen.

- **Ein tiefgreifendes Verständnis des politischen, rechtlichen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Kontexts**, einschließlich ethnischer und religiöser Hintergründe oder auch des für verschiedene Gruppen unterschiedlich stark ausgeprägten Menschenrechtsschutzes. Eine Gestaltung der Stakeholderbeteiligung, die dem Rechnung trägt, kann vergleichsweise einfache Maßnahmen umfassen, wie die Berücksichtigung religiöser Feiertage bei der Terminvereinbarung. Sie kann aber auch komplexere Überlegungen erforderlich machen, wie beispielsweise die Anpassung gewählter Beteiligungsformate, um gefährdete Personen vor Vergeltungsmaßnahmen zu schützen, die Bereitstellung geeigneter Einbindungsmöglichkeiten für Rechteinhaber*innen mit geringerem Alphabetisierungsgrad oder die Priorisierung persönlicher Treffen und Interaktionen gegenüber scheinbar bequemeren Onlinelösungen.
- **Die Heterogenität verschiedener Gruppen von Rechteinhaber*innen** wird akzeptiert. Dies setzt die Einsicht voraus, dass Stakeholder nicht zwingend eine einheitliche Meinung vertreten oder dieselben Bedürfnisse haben, nur weil sie der gleichen Stakeholderkategorie angehören. Und es umfasst die Anerkennung, dass sich Beteiligungsansätze nicht unbedingt von einem regionalen, lokalen oder nationalen Kontext auf einen anderen übertragen lassen. Eine ehrliche Analyse der Kapazitäten, Ziele und Beziehungen der Stakeholder in einem bestimmten Kontext hilft, Beteiligungsprozesse so anzupassen, dass sie der situationsspezifischen Heterogenität gerecht werden.

Die konstruktive Einbindung von Stakeholdern, die auf einer solchen Analyse beruht, wird üblicherweise von Praktiker*innen geleitet, die über die erforderlichen Fähigkeiten zur Leitung von und Teilnahme an Engagementprozessen verfügen. Je mehr über einen bestimmten Kontext bekannt ist, desto spezifischer können die Anforderungen in Bezug auf Sprachkenntnisse, Moderationskompetenzen und einzubeziehendes Expert*innenwissen definiert werden.

AUS DER PRAXIS

Viele der verfügbaren Leitfäden für menschenrechtliche Risikomappings und HRIAs, z.B. mit Blick auf die Bergbauindustrie⁵, betonen die Bedeutung einer fundierten Kontextkenntnis sowie einer gründlichen Stakeholderanalyse. Aus Sicht eines multinationalen Unternehmens kann es sinnvoll sein, Standorten und Geschäftseinheiten Leitlinien für die Durchführung einer solchen Analyse und die Einbindung der Stakeholder, insbesondere der lokalen Gemeinschaften, an die Hand zu geben. Anstatt einen allgemeingültigen Ansatz für Stakeholderengagement für das gesamte Unternehmen vorzuschreiben, bieten die von der Zentrale bereitgestellten Vorlagen den Standorten die Flexibilität, den jeweiligen Kontext zu analysieren und den Ansatz zu wählen, der den lokalen Bedürfnissen am besten entspricht. Aus Sicht des Risikomanagements profitiert das gesamte Unternehmen von kontextspezifischen Ansätzen, die einen langfristigen Aufbau von Beziehungen vor Ort ermöglichen. Gleichzeitig hilft die Bereitstellung zentral erarbeiteter Leitlinien dabei, Mindeststandards zu definieren, Erkenntnisse zu sammeln und die wichtigsten Menschenrechtsthemen sowie systemische Abhilfemaßnahmen für das gesamte Unternehmen abzuleiten.

⁵ Zum Beispiel: [OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur konstruktiven Stakeholderbeteiligung im Rohstoffsektor](#), [Research Toolkit des International Council of Metals and Mining](#)

Die wichtigsten Take-Aways

Die konstruktive Einbindung der Stakeholder ist ein **zentraler Bestandteil der erfolgreichen Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse**, die auf kontinuierliche Verbesserung zielen. Bei konstruktiver Stakeholderbeteiligung geht es um Interaktionen zwischen Menschen, die einen offenen Austausch und gegenseitiges Lernen ermöglicht. Diesen offenen und vertrauensvollen Dialog bewusst zu fördern, ist im heutigen Kontext unternehmerischer Entscheidungsfindung häufig eine Herausforderung. Natürlich kann die aktive Einbindung von Stakeholdern auch Quelle von Konflikten sein oder unbeabsichtigten Folgen haben – selbst bei bester Planung und Absicht. Nichtsdestotrotz betont ein Engagementexperte: *„Die Einbindung von Stakeholdern ist immer die am wenigsten kostspielige Maßnahme. Wenn man den Austausch meidet, wird es mehr Forderungen, mehr Hindernisse und mehr Proteste geben. Denn die Menschen verstehen: Dieses Unternehmen bewegt sich nur, wenn wir Ärger machen.“*

Konstruktive Stakeholderbeteiligung lässt sich also durchaus als Chance für eine besser fundierte Entscheidungsfindung sehen, indem sie

- sich nicht als **transaktionalen** Vorgang, wobei der Schwerpunkt der Beteiligung auf der Erreichung unmittelbarer, oft kommerzieller oder operativer Ziele liegt, sondern als **transformativen** Prozess versteht, welcher den Fokus auf die Beseitigung von Machtungleichgewichten legt, um so nachhaltige Lösungen für komplexe Probleme zu ermöglichen und die Art der Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern zu verändern;
- anstelle von **reaktivem Krisenmanagement** auf **proaktive Beteiligung** setzt, in deren Rahmen potenzielle Konfliktquellen verstanden, antizipiert und adressiert werden, bevor sie eskalieren;
- nicht ausschließlich **Compliance** zum Ziel hat, bei der der Schwerpunkt der Beteiligung auf der Erfüllung externer Erwartungen liegt, sondern den **intrinsischen Wert von Stakeholderbeteiligung** auf allen Ebenen der Organisationshierarchie anerkennt und angemessene Ressourcen hierfür bereitstellt
- von einer **hierarchischen Herangehensweise**, in der das Unternehmen den Beteiligungsprozess leitet und explizit oder implizit die Ergebnisse der Beteiligung bestimmt, zu einem **kooperativen Ansatz** übergeht, in dem der Prozess von allen beteiligten Stakeholdern mitgestaltet wird, anpassungsfähig und auf kontinuierliches Lernen ausgerichtet ist.

Es gibt keine Blaupause für konstruktive Stakeholderbeteiligung als Teil der menschenrechtlichen Sorgfalt – und angesichts der sich stark unterscheidenden Kontexte und zu adressierenden Herausforderungen kann es sie auch nicht geben. Diese Publikation soll einige Denkanstöße liefern, die dabei unterstützen, künftige Engagementprozesse konstruktiv zu gestalten und durchzuführen – zum **Vorteil von Unternehmen und Rechteinhabern gleichermaßen**.

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 Konfliktminerale**, 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 Konfliktminerale und Kinderarbeit vorsehen wird.
- Darüber hinaus werden auf Ebene der **EU verbindliche Rechtsvorschriften zur Sorgfaltspflicht in den Bereichen Menschenrechte und Umwelt** entwickelt.

Anhang 2

Ausgewählte Quellen zu praxisorientierten Leitlinien und nützlichen Informationen

Leser*innen, die mehr erfahren möchten und auf der Suche nach praxisorientierten Leitfäden zur Einbindung von Stakeholdern sind, können die folgende Auswahl an Instrumenten und Ressourcen nutzen.

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

- Ein [Leitfaden für Unternehmen zur Einbindung von Stakeholdern in menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse](#) mit hilfreichen Methoden zur Anwendung im Tagesgeschäft
- Das [Human Rights Capacity Diagnostic Tool](#), das es Unternehmen ermöglicht, den Reifegrad ihrer Prozesse zur menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse zu bewerten
- Ein [Fünf-Schritte-Leitfaden für den Einstieg in das Thema menschenrechtliche Sorgfalt](#) mit vielen praktischen Beispielen
- Ein detaillierter [Leitfaden zur Gestaltung von menschenrechtlichen Beschwerde-mechanismen](#), einschließlich der Einbindung von Stakeholdern in den Prozess

Der **UN Global Compact** bietet ebenfalls eine Reihe von praktischen Instrumenten und Ressourcen, die Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt unterstützen, darunter:

- Good Practice Notes zur erfolgreichen [Einbindung von Stakeholdern und Gemeinschaften](#) oder im Hinblick auf den [Aufbau eines Stakeholder-Panels](#)
- Ein Briefing zum Thema „[Stakeholder inclusion as accelerator for the SDGs](#)“ vom niederländischen UN Global Compact Netzwerk
- Eine Reihe von On-Demand-Webinaren zu Wirtschafts- und Menschenrechtsthemen im Rahmen der [UN Global Compact Academy](#)

Weitere hilfreiche **ausgewählte Ressourcen** sind:

- Publikationen von OHCHR zu Wirtschaft und Menschenrechtebn, insbesondere der [„Interpretive Guides on the Corporate Responsibility to Respect Human Rights“](#)
- OECD, insbesondere der [Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln](#) und der [OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur konstruktiven Stakeholderbeteiligung im Rohstoffsektor](#)
- Ein Good Practice-Handbuch der International Finance Corporation (IFC) zum Thema [Stakeholderengagement](#)
- Das Buch [„Getting it Right – Making Corporate–Community Relations Work“](#) von Luc Zandvliet & Mary B. Anderson
- Briefings von Shift, insbesondere [„Bringing a Human Rights Lens to Stakeholder Engagement“](#) und [„Meaningful Engagement with Affected Stakeholders“](#)
- Ein Leitfaden zu [„Board Duties in Ensuring Company Engagement with Affected Stakeholders“](#) des Global Future Council on Human Rights des World Economic Forum (WEF)

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 10 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 UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD) ist eines der größten der rund 70 lokalen Netzwerke des UN Global Compact. Es umfasst gegenwärtig mehr als 850 Teilnehmende – davon ca. 790 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 UN GCD an den Themen Menschenrechte und Arbeitsnormen, Umwelt und Klima, Korruptionsprävention sowie Reporting und den SDGs.



Global Compact
Netzwerk Deutschland

Herausgeber

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

Projektleitung

Laura Curtze | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Konzeption und Redaktion des englischen Originaltextes

Gwendolyn Rimmert, Madeleine Koalick | Sustainable Links; Emily Richards

Übersetzung

Laura Curtze, Anne Schmitz | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Fotocredits

Marcel Crozet

Gestaltung und Satz

Anna Risch . Grafische Gestaltung | www.annarisch.de

Wir danken Bea Maria Ruoff | Act on Living Wages; Caroline Brodeur | Oxfam America; Katherine Nolan und Beatriz Sandoval Marmolejo | Anglo American; Luc Zandvliet und Lloyd Lipsett | Triple R Alliance; Marley Monacello und Gerardo Reyes Chavez | Coalition of Immokalee Workers; Nikolaus McLachlan | GIZ GmbH sowie Nina Elomaa und Anna Mäenpää | S Group/SOK für ihre wertvollen Beiträge zur Entwicklung dieser Veröffentlichung.

© UN Global Compact Netzwerk Deutschland
Juli 2022

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.

Im Auftrag von

Stiftung  Deutsches Netzwerk

Gefördert durch



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung