

# STAKEHOLDER BETEILIGUNG BEI DER ERFÜLLUNG DER MENSCHEN- RECHTLICHEN SORGFALTSPFLICHT

EIN LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN



Deutsches Netzwerk

twentyfifty®

Herausgeber  
Deutsches Global Compact Netzwerk  
twentyfifty Ltd.

Konzept und Redation des Originals  
Gwendolyn Remmert, Deutsches Global Compact Netzwerk  
Madeleine Koalick & Luke Wilde, twentyfifty Ltd.

Wir danken dem Collective Leadership Institute e.V. (CLI) für  
die wertvollen Kommentare und Beiträge zu dieser Publikation.

Layout  
Eva Hofmann, [www.w4gestaltung.de](http://www.w4gestaltung.de)

Druck  
Druckriegel GmbH, Frankfurt am Main

Papier  
100% Recyclingpapier, FSC-zertifiziert


© Deutsches Global Compact Netzwerk 2014

April 2015

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



# **STAKEHOLDER BETEILIGUNG BEI DER ERFÜLLUNG DER MENSCHEN- RECHTLICHEN SORGFALTPFLICHT**

**EIN LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN**



## Deutsches Netzwerk

### **Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)**

Der Global Compact wurde im Jahr 2000 von den Vereinten Nationen als strategische Initiative und Internationale Lern- und Dialogplattform für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung unter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen und Regierungen ins Leben gerufen. Als globale Plattform entfaltet der Global Compact seine Aktivitäten über Formate wie Webinare, Workshops, Coachings und Trainings sowie Konferenzen und Fachgespräche. Das Deutsche Global Compact Netzwerk ist eines der weltweit aktivsten Netzwerke und hat mittlerweile über 350 Mitglieder.

[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

## twentyfifty®

### **twentyfifty Limited**

twentyfifty Limited ist eine Managementberatung mit Sitz in Großbritannien, Deutschland und der Schweiz, die Unternehmen weltweit dabei unterstützt, ihre Verpflichtungen zu sozialer Nachhaltigkeit und Menschenrechten im eigenen Geschäft und entlang der Wertschöpfungskette umzusetzen. Seit zehn Jahren begleitet sie Kunden in Sektoren wie Öl/Gas und Bergbau, Informationstechnologie, Agrar, Tourismus, Pharma und Finanzen dabei eigene Ansätze und interne Umsetzungskapazitäten aufzubauen. twentyfifty kombiniert fundiertes Wissen zu Menschenrechten mit umfassender Erfahrung in den Bereichen Stakeholder Engagement, Change Facilitation und Organisationsentwicklung.

[www.twentyfifty.co.uk](http://www.twentyfifty.co.uk)

Die Reproduktion für nicht-kommerzielle Nutzung ist mit Quellenangabe ausdrücklich erwünscht.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UND STAKEHOLDER-BETEILIGUNG</b> .....	<b>6</b>
	Stakeholder-Beteiligung im Blickpunkt .....	6
	Achtung der Menschenrechte – eine grundlegende Verpflichtung .....	8
	Stakeholder-Beteiligung bei der Erfüllung der mensenrechtlichen Sorgfaltspflicht .....	10
<b>2</b>	<b>STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN UND BETEILIGEN</b> .....	<b>13</b>
	Was sind Stakeholder, betroffene Gruppen und Anspruchsinhaber? .....	13
	Einordnung und Priorisierung der einzubeziehenden Stakeholder .....	16
	Formen der Beteiligung .....	19
	Herausforderungen für den Beteiligungsprozess .....	21
<b>3</b>	<b>BETEILIGUNGSSCHANCEN ENTLANG DER UNTERSCHIEDLICHEN SCHRITTE ZUR UMSETZUNG DER SORGFALTPFLICHT</b> .....	<b>22</b>
	Grundsatzerklärung .....	23
	Folgenabschätzung .....	25
	Verankerung und Integration .....	29
	Monitoring und Kommunikation .....	32
	Zugang zu Abhilfemaßnahmen/Beschwerdemanagement .....	36
<b>4</b>	<b>NÄCHSTE SCHRITTE</b> .....	<b>40</b>
	<b>ANLAGE</b> .....	<b>42</b>
	Überblick: Potenziell betroffene/besonders gefährdete Gruppen .....	42
	Überblick: Herausforderungen für den Beteiligungsprozess .....	45
	Literatur .....	49
	Endnoten .....	50

# NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UND STAKEHOLDER-BETEILIGUNG

## STAKEHOLDER-BETEILIGUNG IM BLICKPUNKT

Seit den frühesten Anfängen der Corporate Responsibility-Bewegung wird die Einbeziehung von Stakeholdern als unverzichtbarer Teil einer guten Nachhaltigkeitsstrategie und -praxis eines Unternehmens hervorgehoben. Manche Vorreiter-Unternehmen haben bereits unterschiedlichste Stakeholder-Gruppen identifiziert und eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihnen begonnen. Anderen Firmen fällt es schwerer, der immer nachdrücklicher vorgetragenen Forderung einer Öffnung gegenüber Stakeholdern und der Entwicklung einer geeigneten Strategie zu deren Einbeziehung nachzukommen.<sup>1</sup>

Viele größere Unternehmen setzen auf einen strukturierten Beteiligungsprozess, der beispielsweise eine Wesentlichkeitsanalyse unter Mitwirkung der Stakeholder (häufig in Form eines Fragebogens) oder einen jährlichen Stakeholder-Dialog (häufig in Form einer Konferenz) umfasst. Die Firmen beteiligen sich an relevanten Multi-Stakeholder-Initiativen, bilden Partnerschaften mit Stakeholdern für bestimmte Projekte und pflegen darüber hinaus auch informelle Kontakte zu Stakeholdern und Netzwerken. Die Fähigkeit, mit einer breiten Vielfalt von gesellschaftlichen Stakeholdern zusammenzuarbeiten, entwickelt sich zunehmend zu einer wichtigen Kompetenz für Geschäftsführer und Vorstände und zu einem entscheidenden Faktor für die langfristige Leistungs- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens in einem sich ständig verändernden Umfeld. Oder, um es mit den Worten von Paul Polman, CEO von Unilever, auszudrücken: „Gute CEOs müssen künftig ohne Vorbehalte mit Multi-Stakeholder-Gruppen kooperieren und wissen, wie sie mit ihnen zusammenarbeiten und sie zu einer Einigung bringen können, um Fortschritte zu erzielen.“<sup>2</sup>

Darüber hinaus fordern auch CSR- und Nachhaltigkeitsnetzwerke heute von Unternehmen, dass sie sich mit externen Stakeholdern auseinandersetzen. So heißt es beispielsweise in Kapitel II der OECD-Richtlinien für multinationale

Unternehmen, dass die Unternehmen „bereit sein [sollten], sich mit wichtigen Akteuren zusammenzuschließen, damit deren Ansichten in Fragen der Planung und Entscheidungsfindung bei Projekten oder anderen Aktivitäten, die das Leben lokaler Gemeinschaften u.U. maßgeblich beeinflussen, auch sachdienlich berücksichtigt werden können.“ In der neuesten Fassung der Berichterstattungsrichtlinien (G4) der Global Reporting Initiative (GRI) wird die Notwendigkeit betont, sich auf Themen zu konzentrieren, *„die für die Unternehmen und deren wichtigste Stakeholder von wesentlicher Bedeutung<sup>3</sup> sind.“* Die Richtlinien ermutigen dazu, über die Gesamtstrategie des Unternehmens zur Stakeholder-Beteiligung sowie den Einbezug von Stakeholdern in Bezug auf einzelne Themen zu berichten.

Vor diesem Hintergrund wurden die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte (Leitprinzipien)<sup>4</sup> und damit der erste global anerkannte Rahmen für die Unternehmensverantwortung in Bezug auf die Menschenrechte entwickelt. Die Leitprinzipien definieren die Pflicht der Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte sowie die zu Ihrer Umsetzung gebotenen Prozesse der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. In den Leitprinzipien heißt es eindeutig, dass dieses Verfahren *„[...] sinnvolle Konsultationen mit potenziell betroffenen Gruppen und anderen in Betracht kommenden Stakeholdern umfassen [sollte]“* (Prinzip 18). Die Begriffe „business impact“ und „menschenrechtliche Sorgfaltspflicht“ haben sich inzwischen zu einem Mantra für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln entwickelt und wurden von zahlreichen Nachhaltigkeitsinitiativen und -kodizes aufgegriffen.<sup>5</sup> Diese Entwicklungen zeigen, dass die in den Leitprinzipien vorgeschlagenen Management- und Einbeziehungsprozesse Unternehmen offensichtlich dabei unterstützen, ihre Auswirkungen sowohl auf Menschen und Umwelt im eigenen Unternehmensbetrieb als auch in Bezug auf die Geschäftsbeziehungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette besser zu verstehen und sie ggf. zu vermeiden, abzumildern, nachzuvollziehen und zu korrigieren.

Doch was genau bedeutet „sinnvolle Konsultation“ in diesem Kontext? Unterscheidet sie sich von dem, was Unternehmen bereits praktizieren? Wer sind die betroffenen Gruppen und wann und wie findet eine „sinnvolle“ Konsultation statt? Inwiefern können ein jährlicher Stakeholder-Dialog oder andere existierende Beteiligungsformen dazu beitragen, sich mit Stakeholdern oder betroffenen Gruppen sinnvoll auseinanderzusetzen?

Der vorliegende Leitfaden zielt darauf ab, herauszuarbeiten, wie sinnvolle Stakeholder-Beteiligung im Zusammenhang mit der menschenrechtlich gebotenen Sorgfalt konzipiert werden kann; er soll Unternehmen helfen, ihre Nachhaltigkeit und damit letztlich ihre Unternehmensleistung zu verbessern. Der Leitfaden zielt weder darauf ab, umfassende Antworten auf alle oben gestellten Fragen zu liefern, noch wird darin im Detail erklärt, wie die Leitprinzipien umzusetzen sind. Vielmehr bietet der Leitfaden solchen Unternehmen Anregungen, die ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht mithilfe einer Strategie für die Beteiligung von Stakeholdern gerecht werden wollen, die dazu beiträgt, wirtschaftliche Risiken zu verringern und Chancen zu realisieren. Von besonderem Interesse und Nutzen dürfte der Leitfaden für Führungskräfte sein, die für die Menschenrechtsstrategie ihres Unternehmens zuständig sind oder die Konzeption von Maßnahmen zur Stakeholder-Beteiligung oder zur Umsetzung des allgemeinen gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens verantworten.

## **ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE – EINE GRUNDLEGENDE VERPFLICHTUNG**

Die Pflicht eines Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte stellt einen **weltweit geltenden Verhaltensstandard** dar, der inzwischen von den meisten internationalen CSR- und Soft-Law-Instrumenten sowie von Unternehmen und ihren Stakeholdern anerkannt wird. Um dieser Verantwortung in Einklang mit den UN-Leitprinzipien gerecht zu werden, ist ein Prozess zur **Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (Due Diligence)** des Unternehmens erforderlich. Die wichtigsten Komponenten dieses Prozesses sind unten dargestellt.

Die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist ein wesentlicher Aspekt **sozialer Nachhaltigkeit**. Zur Erfüllung dieser Pflicht muss nicht unbedingt ein eigener Prozess eingeführt werden. Bereits vorhandene betrieblichen Prozesse im Bereich Compliance, Gesundheits- & Arbeitsschutz, nachhaltige Beschaffung, Diversity Management oder Produktverantwortung erfüllen bereits zentrale Anforderungen eines Verfahrens zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Dennoch ist es wichtig, dass





Aspekte der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht

unternehmenseigene Prozesse auf Lücken hin überprüft und ggf. anpasst werden, wenn festgestellt wird, dass gegen bestimmte Risiken für Menschenrechtsverletzungen noch nichts unternommen wurde.

Um die Menschenrechte achten zu können, muss ein Unternehmen zunächst verstehen, inwieweit die Menschenrechte **betroffener Gruppen** durch das Verhalten des Unternehmens tatsächlich beeinträchtigt bzw. gefährdet werden. Zu diesen

Gruppen gehören insbesondere **gesellschaftlich schwache Menschen**, die eine Teilgruppe der Stakeholder des Unternehmens bilden. Da diese Auswirkungen und Risiken nicht immer offensichtlich oder sofort erkennbar sind, muss das Unternehmen eine gründliche Analyse **unter Einbeziehung dieser Gruppen und ihrer Repräsentanten** durchführen. Überdies kann die frühzeitige und regelmäßige Konsultation der Stakeholder dazu beitragen, dass Fehlentwicklungen und negative Auswirkungen verhindert werden. Da die Zusammenarbeit mit von der Unternehmenstätigkeit betroffenen Gruppen für viele Unternehmen Neuland darstellt, konzentriert sich dieser Leitfaden auf diesen anspruchsvollen Aspekt der Beteiligung von externen Stakeholdern.

Initiativen wie der UN Global Compact verlangen von Unternehmen nicht nur, dass sie die Menschenrechte achten, sondern auch, dass sie sich darüber hinaus freiwillig für die Umsetzung der Menschenrechte einsetzen. Obwohl die Förderung der Menschenrechte durch Unternehmen lobenswert ist und auf dem Input der Stakeholder beruhen sollte, kann hierdurch eine durch die Unternehmenstätigkeit verursachte Beeinträchtigung der Menschenrechte keinesfalls wiedergutmacht werden. Da es für Unternehmen häufig eine größere Herausforderung darstellt, negative menschenrechtliche Auswirkungen zu identifizieren und zu minimieren, konzentriert sich dieser Leitfaden vor allem auf die Achtung der Menschenrechte.

### **Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte – das sollten Sie wissen**

- Die Menschenrechte können sowohl direkt durch die Tätigkeit des Unternehmens als auch indirekt durch die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens beeinträchtigt werden
- Unternehmen müssen proaktiv handeln, um menschenrechtliche Risiken aufzudecken und bei Geschäftsentscheidungen zu berücksichtigen
- Jedes Unternehmen ist weltweit und unabhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes oder der Haltung der Regierung dazu verpflichtet, Menschenrechtsverletzungen zu verhindern
- Mit welchen Mitteln das Unternehmen seiner menschenrechtlichen Verantwortung gerecht wird, hängt von dem Unternehmen und der Situation in dem betreffenden Land ab
- Negative Wirkungen auf die Menschenrechte lassen sich nicht durch soziales Engagement wiedergutmachen
- Eine Menschenrechtsstrategie erfordert Transparenz und Rechenschaftslegung – die Unternehmen müssen „wissen“ und „nachweisen“, dass sie die Menschenrechte achten.

## **STAKEHOLDER-BETEILIGUNG BEI DER ERFÜLLUNG DER MENSCHENRECHTLICHEN SORGFALTPFLICHT**

Wie oben erklärt, erfordert die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht eine proaktive Herangehensweise, damit Unternehmen wissen und nachweisen können, dass sie die Menschenrechte achten. An diesem Prozess sollten sowohl interne als auch externe Stakeholder beteiligt werden. Das vorliegende Dokument enthält einige Hinweise dazu, wer zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form einbezogen werden sollte. **Allerdings gibt es keine standardisierte Strategie für die Beteiligung von Stakeholdern im Zusammenhang mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht!** Die konkrete Vorgehensweise hängt unter anderem von den spezifischen Auswirkungen, der Größe, der Branchenzugehörigkeit und den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens ab.

Die folgenden Kapitel enthalten einige wichtige Hinweise und Empfehlungen dazu, wie potenziell betroffene Gruppen und deren Repräsentanten identifiziert und im Rahmen der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beteiligt werden können. Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Möglichkeiten zur Stakeholder-Beteiligung im Zusammenhang mit einer Due-Diligence-Prüfung zusammen. Auf diese Möglichkeiten wird in diesem Leitfaden näher eingegangen.



Dabei werden die Hinweise und Empfehlungen durch Beispiele eines fiktiven Bauunternehmens mit dem Namen *WorldBuild* veranschaulicht. Alle Beispielszenarien sind mit einem Blitz gekennzeichnet.

**WICHTIGE PUNKTE, die bei der Planung von Stakeholder-Beteiligung im Zusammenhang mit der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu beachten sind:**

- **Gründliche Analyse**, um die Stakeholder und die betroffenen Gruppen zu identifizieren und herauszufinden, wie sie am besten einbezogen werden können.
- Entwicklung eines inklusiven, partizipativen, offenen, transparenten, glaubwürdigen, kultur- und gendersensiblen sowie kontextspezifischen **Beteiligungsprozesses**, mit dem sich die Stakeholder identifizieren können.
- **Frühzeitig handeln** und nicht erst, wenn eine Entscheidung ansteht oder eine Situation bereits eskaliert ist.
- **Klare Formulierung** von Prozessen, Zielen und Kontrollmaßnahmen für alle beteiligten Stakeholder; frühzeitige **Berücksichtigung der Erwartungen**.
- Einholung der **Rückmeldungen** der Stakeholder, um zu erfahren, ob und inwiefern sie mit dem Prozess zufrieden sind.
- **Flexible Anpassung** des Prozesses an sich wandelnde Bedingungen und neu auf den Plan tretende Stakeholder.
- Die Stakeholder dürfen durch die Beteiligung am Prozess keinesfalls **gefährdet werden**.
- Sicherstellen, dass der Prozess selbst **keine Rechte verletzt**, zum Beispiel das Recht auf Datenschutz.
- Berücksichtigung und Abbau von **Machtungleichgewichten und anderen Barrieren** (Sprache, Kultur, Geschlecht usw.), die der Stakeholder-Beteiligung im Wege stehen.
- Wahl **zielgruppengerechter Formulierungen** – nicht alle Partner sind mit kaufmännischen oder menschenrechtlichen Fachbegriffen vertraut.

## Gelegenheiten für Stakeholder-Beteiligung

### Grundsatz- erklärung

- Hinzuziehung wichtiger Meinungsbildner bei der Ausarbeitung der Grundsatzerklärung/Menschenrechtsstrategie des Unternehmens
- Berücksichtigung der potenziellen Auswirkungen auf gefährdete Gruppen durch Konsultation der entsprechenden Repräsentanten

### Folgen- abschätzung

- Konsultation bei der Konzeption der Risikoabschätzungs- und der Due-Diligence-Strategie für das gesamte Unternehmen
- Dialog mit wichtigen Stakeholdern während der Gestaltung, Umsetzung und Überprüfung des Prozesses zur Folgenabschätzung
- Konsultation der lokalen Stakeholder und potenziell betroffenen Gruppen bei der Identifizierung von Risiken und der Bestimmung von Risikominderungsmaßnahmen

### Verankerung und Integration

- Stakeholder-Beratungsgruppen zur Überwachung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht
- Multi-Stakeholder-Initiativen, um eine kritische Masse für den Umgang mit nachteiligen Auswirkungen / Umsetzungsproblemen (z.B. nachteilige Auswirkungen in Lieferketten) zu mobilisieren

### Wirkungs- kontrolle und Kommunikation

- Konsultation bei der Identifizierung wichtiger Indikatoren und Leistungsparameter
- Dialog über die Überwachung von Erfolgsindikatoren, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen
- Angemessene Kontaktaufnahme zu potenziell betroffenen Gruppen, um zu verstehen, wie mit möglichen Auswirkungen umgegangen wird und um die geplante Vorgehensweise des Unternehmens gegenüber den Betroffenen zu kommunizieren

### Zugang zu Abhilfe- und Beschwerde- mechanismen

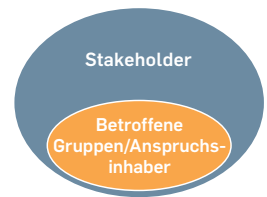
- Konsultation und Kooperation bei der Planung, Prüfung und Überwachung von operativen Beschwerdemechanismen
- Durchführungspartner für den Betrieb eines Beschwerdemechanismus oder bei der Einführung und Bekanntmachung von Beschwerdemechanismen bei besonders gefährdeten Gruppen
- Wirkungsvolle Beschwerdemechanismen erfordern die umfassende Einbeziehung der (potenziellen) Beschwerdeführer

# STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN UND BETEILIGEN

## WAS SIND STAKEHOLDER, BETROFFENE GRUPPEN UND ANSPRUCHSINHABER?

Gemäß den Leitprinzipien ist ein **Stakeholder** „jedes Individuum, das die Tätigkeit einer Organisation beeinflussen oder von dieser beeinflusst werden kann.“<sup>46</sup>

Die Leitprinzipien stellen insbesondere auf eine bestimmte Untergruppe dieser Stakeholder ab – (potenziell) betroffene Gruppen – die für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von besonderer Relevanz sind. Eine **betroffene Person oder Gruppe** wird definiert „als ein Individuum, dessen Menschenrechte durch die Tätigkeit, die Produkte oder die Dienstleistungen eines Unternehmens beeinträchtigt werden.“ Zur Betonung des Menschenrechtsaspekts und zur Unterscheidung des Begriffs von dem, was Unternehmen normalerweise unter dem Begriff Stakeholder verstehen, wird auch der Begriff **Anspruchsinhaber** verwendet.



Wie sich diese Unterscheidung praktisch auswirkt, soll anhand des multinationalen Baukonzerns **WorldBuild**, der den Auftrag zum Bau eines Flughafens am Rand einer Stadt in einem Entwicklungsland erhalten hat, beispielhaft verdeutlicht werden:

Als typische Stakeholder des Konzerns würde **WorldBuild** folgende Personengruppen bezeichnen:

- lokale Regierungsvertreter, die die Planungsgenehmigungen erteilen müssen
- die staatliche Luftfahrtbehörde
- die für Gesundheits- und Arbeitsschutz zuständigen Personen oder Stellen, die für die Kontrolle der Baubranche verantwortlich sind oder diese vertreten
- die Fluggesellschaften und anderen Firmen, die den Flughafen nutzen werden
- die eigenen Arbeitnehmer sowie
- unter anderem Lieferanten

Als betroffene Gruppen oder Anspruchsinhaber würde man dagegen folgende Personengruppen bezeichnen:

- die Arbeiter auf der Baustelle
- alle formellen und informellen Gemeinschaften, die auf dem künftigen Flughafengelände leben, dort Landwirtschaft betreiben oder die in unmittelbarer Nachbarschaft zu dem Gelände wohnen
- die Mitarbeiter von Lieferanten, insbesondere Auftragnehmer oder die Fahrer, die das Baumaterial auf die Baustelle bringen
- die Kunden, die den Flughafen nutzen werden
- darunter besonders gefährdete Gruppen wie Wanderarbeiter, Personen mit Behinderungen, ältere Menschen und Kinder

**Potenziell betroffenen Gruppen** können sowohl *interne* Gruppen (z.B. die Arbeitnehmer) als auch *externe* Gruppen (z.B. lokale Gemeinschaften, Verbraucher) sein. Sie können in der Nähe des Unternehmens (z.B. Arbeitnehmer im Heimatland) oder weiter von diesem *entfernt* sein (z.B. Auftragnehmer in Lieferketten, Endnutzer der Produkte); manche Gruppen verstehen es, *sich Gehör zu verschaffen* und sind *einflussreicher* (z.B. Arbeitnehmer, die von starken Gewerkschaften vertreten werden, oder Verbraucher, die sich von einer Verbraucherschutzorganisation vertreten lassen), andere sind *gefährdeter* und weniger gut Lage, ihre Interessen zu artikulieren und werden daher von den Unternehmen kaum wahrgenommen (z.B. Wanderarbeiter in der Lieferkette, Indigene, Kinder aus den Gemeinschaften in der Nähe einer Fabrik usw.). Manche der betroffenen Gruppen sind organisiert und werden von bestimmten Organisationen oder Einzelpersonen (z.B. einem Dorfältesten, einer Gewerkschaft oder einem lokalen Verband) *repräsentiert*, andere Gruppen haben keine *formellen Strukturen*.

Unternehmen sind es häufig eher gewohnt, sich mit Stakeholdern auseinanderzusetzen (und auf diese zu reagieren), die über Einflussmöglichkeiten verfügen und in der Lage sind, sich Gehör zu verschaffen. Allerdings erfordert der Ansatz der menschenrechtlichen Sorgfalt, dass die Unternehmen vornehmlich auf die betroffenen Gruppen achten und diese einbeziehen, wobei besonders gefährdete Gruppen stärker zu berücksichtigen sind. Die Unternehmen müssen lernen, die Belange dieser Gruppen in Erfahrung zu bringen und sie bei der Entwicklung geeigneter Lösungen miteinzubeziehen. Dies ist insbesondere deshalb sinnvoll, weil viele der Vorfälle, die für ein Unter-

nehmen eine Herausforderung darstellen – z.B. Streiks oder andere Formen des Arbeitskampfes, Proteste auf lokaler Ebene oder ein Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit – das Ergebnis von schlecht gehandhabten Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf betroffene Gruppen sind, insbesondere auf die am stärksten gefährdeten Gruppen. Allerdings ist es manchmal schwierig, diese Gruppen und Personen zu erreichen. Stärker institutionalisierte Stakeholder, wie z.B. nationale Menschenrechtsinstitutionen, NGOs, Gewerkschaften sowie Lokalorganisationen können wertvolle Unterstützung leisten, wenn es darum geht, betroffene Gruppen zu identifizieren und Kontakt zu ihnen herzustellen.

### **Direkte Beteiligung versus Beteiligung von Vertretern und Experten**

Die direkte Beteiligung von betroffenen Gruppen kann wertvolle Erkenntnisse liefern, die das Unternehmen anderweitig nicht gewinnen würde, und die die Legitimität und Qualität der Entscheidungsprozesse verbessern. In manchen Fällen kann es jedoch vorkommen, dass besonders verletzte Personen dadurch gefährdet werden (z. B. Menschenrechtsaktivisten in einem Land mit einem repressiven Regime, bei Lieferanten tätige Arbeiter, die kritische Informationen weitergeben, Kinder, die durch einen nicht sensibel geführten Beteiligungsprozess Schaden nehmen). Zwar ermutigen die Leitprinzipien die Unternehmen dazu, die betroffenen Gruppen direkt zu beteiligen, doch darf dieser Prozess niemals dazu führen, dass die Menschenrechte der entsprechenden Personen beeinträchtigt werden. In den Leitprinzipien wird dies anerkannt, und im Kommentar zu Leitprinzip 18 heißt es, dass nach „zumutbaren Alternativen“ gesucht werden kann, wenn eine direkte Beteiligung nicht möglich ist. Denkbare Alternativen sind (formelle oder informelle) Repräsentanten der betroffenen Gruppen oder Menschenrechtsexperten von NGOs, Gewerkschaften, lokalen oder internationalen Organisationen. Bei der Beteiligung von Repräsentanten und Experten sollten sich die Unternehmen darüber klar sein, dass ihre Partner die Sichtweisen und Interessen der betroffenen Gruppen eventuell nicht uneingeschränkt repräsentieren oder verstehen und dass die Bedürfnisse der am stärksten gefährdeten Gruppen einer Gemeinschaft (Kinder und Jugendliche, Frauen usw.) ggf. nicht zur Sprache kommen.

Welche gefährdeten Gruppen von den nachteiligen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit betroffen sind, hängt von der Branche, dem Profil, den Geschäftsbeziehungen und dem Produktspektrum eines Unternehmens ab. Beispiele für gefährdete Gruppen, die Unternehmen unbedingt einbeziehen müssen, sind Frauen, Kinder, Wanderarbeiter, religiöse oder ethnische Minderheiten, Indigene und ältere Menschen. Personen, auf die mehrere Marginalisierungs- und Vulnerabilitätsmerkmale zutreffen (z.B. Migranten, die einer ethnischen Minderheit angehören, oder Kinder mit Behinderungen), sind in besonderem Maße Menschenrechtsrisiken ausgesetzt. Die Anlage zu diesem Leitfaden bietet einen detaillierten Überblick über potenziell betroffene und gefährdete Gruppen und ihre Repräsentanten, die ggf. für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Bedeutung sind.

## **EINORDNUNG UND PRIORISIERUNG DER EINZUBEZIEHENDEN STAKEHOLDER**

Ein grundlegender Schritt bei der Entwicklung einer geeigneten Strategie zur Einbeziehung der Stakeholder im Zusammenhang mit der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist die richtige Identifizierung und Einordnung von Stakeholdern und (potenziell) betroffenen Gruppen. Unternehmen können diesen Prozess mit einer allgemeinen Erfassung aller Stakeholder beginnen. Für die Identifizierung von betroffenen Gruppen muss jedoch ein Fokus auf die verschiedenen Auswirkungen des Unternehmens auf sein Umfeld gelegt werden. Je nach Zweck des Beteiligungsprozesses kann diese **Einordnung anhand von menschenrechtlichen Auswirkungen:**

- für ein spezifisches Projekt erfolgen (z.B. für einen Standort oder eine Landesniederlassung, für die das Unternehmen eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchführen möchte),
- allgemein für das Unternehmen erfolgen (z.B. wenn das Unternehmen beabsichtigt, einen Stakeholder-Beirat zu gründen oder eine menschenrechtliche Grundsatzerklärung zu entwickeln),
- für ein Produkt, einen Produktionsprozess oder eine Wertschöpfungskette erfolgen (z.B. bei der Durchführung einer Risikobewertung für ein wichtiges Produkt oder Vorprodukte des Unternehmens).





In der folgenden Abbildung wird am **Beispiel des Baukonzerns WorldBuild** dargestellt, wie dieser Prozess aussehen kann: *WorldBuild* möchte ermitteln, wie sich seine Geschäftstätigkeit in Katar auswirkt, und will zu diesem Zweck sicherstellen, dass alle relevanten Stakeholder einbezogen werden, insbesondere (potenziell) betroffene Gruppen.



Geschäftstätigkeit von WorldBuild in Katar – Beginn der Stakeholder-Erfassung

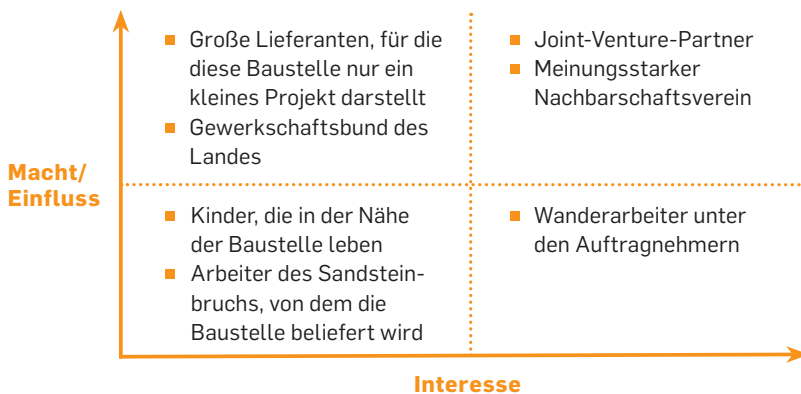
Idealerweise beginnt das Unternehmen bereits frühzeitig, d.h. vor oder zu Beginn eines Projekts, mit der Erfassung der Stakeholder; eine solche Stakeholder-Erfassung kann ebenso von großer Hilfe sein, wenn eine Geschäftstätigkeit oder Geschäftsbeziehung bereits etabliert ist und das Unternehmen sich einen Überblick über die bestehenden Risiken und Auswirkungen verschaffen möchte. Dabei empfiehlt es sich, Experten hinzuzuziehen (Wirtschafts- und Menschenrechtsexperten, NGOs), damit keine wichtigen Gruppen übersehen werden.

Nach der Identifizierung der relevanten Stakeholder ist festzulegen, mit welcher dieser Gruppen eine Zusammenarbeit besonders sinnvoll ist. In der einschlägigen Literatur wird häufig empfohlen, als Kriterium für diese Entscheidung das **Interesse** der Stakeholder und ihren **Einfluss** auf den Erfolg oder das Scheitern des Projekts zu wählen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass das Unternehmen nur die einflussreicheren Stakeholder berücksichtigt

und einige der betroffenen Gruppen, insbesondere die besonders gefährdeten, die wenig Einfluss besitzen, außen vor lässt. Dagegen verlangt eine menschenrechtsbasierte Herangehensweise, dass gerade zu den Gruppen Kontakt aufgenommen wird, die vermutlich nur wenig Einfluss besitzen, deren Menschenrechte aber **besonders gefährdet** sind.



Die **Interessen-Einfluss-Matrix** (rechts) zeigt am **Beispiel des World-Build-Konzerns**, der ein Bauprojekt in einem Schwellenland realisiert, wie einige der **Stakeholder und betroffenen Gruppen** in dieser Matrix anzuordnen sind. Die Matrix veranschaulicht, dass auch Gruppen mit wenig Einfluss oder einem geringen Interesse besonders zu berücksichtigen sind, wenn ihre **Menschenrechte in besonderem Maße gefährdet** sind.



Einordnung ausgewählter Stakeholder nach Einfluss/Interesse am Beispiel von WorldBuild

Andere Kriterien zur Auswahl der zu beteiligenden Stakeholder, die teilweise mit den oben genannten Kriterien korrelieren, können sein:

- die **Legitimität** der Stakeholder-Gruppe
- die **Bereitschaft** der Gruppe zur Zusammenarbeit
- das **Wissen** der Gruppe in Bezug auf die fraglichen Probleme und
- ob sie direkten **Kontakt** zu betroffenen und gefährdeten Gruppen hat.

Die Einordnung und Priorisierung der Stakeholder ist ein dynamischer Prozess, der flexibel genug sein muss, um neue Gruppen zu berücksichtigen, wenn sich die Geschäftstätigkeiten, Produkte, Dienstleistungen oder die lokale Präsenz des Unternehmens (und damit auch seine potenziellen Auswirkungen) weiterentwickeln.

## FORMEN DER BETEILIGUNG

Es gibt verschiedene Formen der Stakeholder-Beteiligung, deren Intensität, Wert und Nutzen unterschiedlich sind, je nachdem, in welcher Phase des Verfahrens zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht das Unternehmen steht und welcher Zweck mit der Beteiligung verfolgt wird. Bei der Auswahl einer geeigneten Beteiligungsform sollten die Unternehmen ihre spezifischen Ziele, sowie die Bedürfnisse, Gewohnheiten und Präferenzen der jeweiligen Stakeholder-Gruppen berücksichtigen. In Abhängigkeit von den anstehenden Aufgaben sowie den Interessen des Unternehmens und der Stakeholder kann sich auch der Umfang der Beteiligung im Laufe der Zeit ändern. In der folgenden Abbildung sind verschiedene Beteiligungsformen dargestellt, die in einem breiten Spektrum zwischen **Konsultation** und **Zusammenarbeit** angesiedelt sind:



Formen des Stakeholder-Dialogs; Quelle: Collective Leadership Institute, Working with stakeholder dialogues, Seite 32.

Im Rahmen dieser Beteiligungsformen können unterschiedliche qualitative und quantitative Beteiligungsmethoden eingesetzt werden. Dazu gehören Fokusgruppen und Workshops, telefonische oder Präsenz-Interviews, Online-Engagements, schriftliche Umfragen u.a.

Bestimmte Formate und Methoden eignen sich besonders gut für bestimmte Ziele. Wenn ein Unternehmen beispielsweise:

- eine Gemeinschaft über potenziell negative Auswirkungen eines Projekts informieren möchte (Konsultation),
- die Stakeholder in eine gemeinsame menschenrechtliche Folgenabschätzung einbeziehen möchte (Dialogplattform oder Initiative) oder
- mit einer Stakeholder-Gruppe zusammenarbeiten möchte, um einen Beschwerdemechanismus zu planen und umzusetzen und konkrete Fälle aufzuklären (Durchführungspartnerschaft).

Die Beteiligung gefährdeter Gruppen bedarf ggf. spezieller Beteiligungsformen. Zu diesen Gruppen können extrem arme Menschen, Analphabeten, Personen mit körperlichen Behinderungen oder Menschen gehören, die keine der Beteiligungsformen kennen (Sprachen, Workshop-Formate usw.), die ein Unternehmen normalerweise bei stärker institutionalisierten Stakeholdern einsetzt. Experten und lokale Partner können ein Unternehmen bei der Auswahl einer geeigneten Herangehensweise und einer sinnvollen Beteiligungsmethode unterstützen.

Im Zusammenhang mit den Leitprinzipien bezeichnet der Begriff Stakeholder-Beteiligung *„einen laufenden Prozess der Interaktion und des Dialogs zwischen einem Unternehmen und seinen potenziell betroffenen Stakeholdern, der das Unternehmen insbesondere durch kollaborative Herangehensweise in die Lage versetzt, die Interessen und Belange der Stakeholder zu erkennen, zu verstehen und darauf zu reagieren.“*<sup>47</sup> In dieser Hinsicht geben die Leitprinzipien bereits einige Hinweise dazu, welche Beteiligungsformen zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht vorzuziehen sind; dabei wird betont, dass die Unternehmen dafür nicht nur auf eine einzige Maßnahme oder auf einseitige Kommunikation setzen sollten.

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN BETEILIGUNGSPROZESS

Natürlich ist Stakeholder-Beteiligung nicht frei von Herausforderungen, und Unternehmen sollten wissen, dass dabei Schwierigkeiten und Konflikte auftreten können und werden, so wie bei jeder anderen menschlichen Interaktion auch. So kann es beispielsweise vorkommen, dass die Stakeholder nicht in der Lage oder bereit sind, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten, so dass das Unternehmen zunächst in den Aufbau von Kapazitäten und Vertrauen investieren muss. Möglicherweise macht ein Unternehmen auch die Erfahrung, dass der Beteiligungsprozess im Laufe der Zeit an Dynamik einbüßt. Die Gründe dafür können unterschiedlich sein: Vielleicht sind die Stakeholder der Meinung, dass ihr Beitrag keinen Unterschied macht oder dass sie nicht im erforderlichen Umfang einbezogen werden. Möglicherweise sind sie aber auch mit den Zielen des Prozesses nicht einverstanden. Allerdings kann eine nachlassende Prozessdynamik auch ein Hinweis darauf sein, dass die Stakeholder mit den Fortschritten des Unternehmens zufrieden sind und deshalb das Interesse an dem Prozess verloren haben.

Viele dieser und anderer Herausforderungen lassen sich durch eine sorgfältige Auswahl der Stakeholder, die Festlegung klarer Ziele, eine gründliche Prozessplanung, Transparenz, eine grundsätzliche Offenheit für die Anpassung des Prozesses sowie die Bereitschaft zur Konfliktlösung verhindern oder bewältigen. Die Anlage zu diesem Dokument bietet eine tabellarische Übersicht mit den häufigsten Schwierigkeiten im Beteiligungsprozess und entsprechenden Lösungsvorschlägen.

# BETEILIGUNGSSCHANCEN ANHAND DER UNTERSCHIEDLICHEN SCHRITTE ZUR UMSETZUNG DER SORGFALTPFLICHT

In diesem Abschnitt wird kurz dargelegt, welchen Beitrag die Stakeholder zu den verschiedenen Elementen menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht gemäß den Leitprinzipien leisten können. Jeder Abschnitt enthält eine Tabelle mit den wichtigsten Möglichkeiten zur Beteiligung interner und externer Stakeholder.

## GRUNDSATZERKLÄRUNG

*Zur Entwicklung der Menschenrechtscharta von Merck haben wir mit 20 Vertretern von Gewerkschaften, Verbänden und Patientengruppen, mit Menschenrechtsexperten aus verschiedenen Ländern sowie mit Fachleuten für einzelne Aspekte der Charta Interviews durchgeführt. Dadurch haben wir ganz unterschiedliche Sichtweisen von Außenstehenden erhalten. Wir haben uns sehr über den offenen und konstruktiven Input gefreut. Während der internen Diskussionen haben wir nicht nur darüber nachgedacht, inwiefern diese Beiträge für unsere Menschenrechtscharta relevant sind, sondern auch, wie wir sie für unsere anderen Firmenvorschriften und Richtlinien mit menschenrechtlicher Relevanz nutzen können (z.B. unsere Charta über den Zugang zu Arzneimitteln in Entwicklungsländern).*

**Maria Schaad, Corporate Responsibility-Beauftragte bei Merck KGaA**

Es wird von Unternehmen erwartet, dass sie sich öffentlich zur Achtung der Menschenrechte bekennen. Dabei kann es sich um eine eigenständige Grundsatzerklärung oder einen integrierten Teil der vorhandenen Verhaltenskodizes oder sonstiger Firmenvorschriften handeln. In dieser Grundsatzerklärung sollten die wichtigsten menschenrechtlichen Herausforderungen des Unternehmens benannt werden und wie sich diese in den Unternehmensvorschriften und -prozessen widerspiegeln. In Leitprinzip 16 wird verlangt, dass eine derartige Selbstverpflichtung „sich auf einschlägiges internes und/oder externes Fachwissen stützt“ und „intern und extern allen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und sonstigen sonstigen relevanten Parteien mitgeteilt wird“.

Die Beteiligung der Stakeholder an der Entwicklung der Grundsatzerklärung trägt dazu bei, dass die Erklärung die wesentlichen menschenrechtlichen Themen der Firma abdeckt; gleichzeitig kann die Beteiligung die Legitimität der Menschenrechtsposition des Unternehmens erhöhen. Die Einbeziehung der Stakeholder bietet dem Unternehmen außerdem die Chance, auf potenzielle Lücken in seiner Menschenrechtsstrategie aufmerksam zu werden und mögliche Kritik an seiner Grundsatzerklärung noch vor deren Veröffentlichung zu antizipieren und auf sie zu reagieren. Die wichtigste Beteiligungsform an diesem Punkt des Sorgfaltsprozesses ist die Konsultation von internen und externen Stakeholdern, beispielsweise um die wesentlichen

Menschenrechtsthemen des Unternehmens/der Branche festzustellen, Referenzstandards zu vereinbaren, die Stakeholder für die Grundsatzzerklärung zu sensibilisieren und ihr Engagement sowie ihre Unterstützung dafür zu gewinnen sowie festzustellen, welche weiteren Selbstverpflichtungen das Unternehmen künftig eingehen sollte.



**Während der Entwicklung seiner weltweiten menschenrechtlichen Grundsatzzerklärung sollte *WorldBuild* unter anderem die folgenden externen Stakeholder konsultieren:**

- **Baugewerkschaften oder Gewerkschaftsverbände**
- **NGOs, die auf dem Gebiet der Menschenrechte im Baugewerbe sowie in den entsprechenden Lieferketten gearbeitet haben**
- **die nationale Menschenrechtsinstitution im Heimatland des Konzerns**
- **mit der Thematik vertraute Experten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)**
- **die Regierung im Sitzland des Konzerns**
- **Branchenverbände**
- **Investoren, die auf Nachhaltigkeit Wert legen, Nachhaltigkeitsindizes**

## Beteiligungsmöglichkeiten: Grundsatzzerklärung

### Interne Stakeholder

Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Direkte Einbeziehung, um die Unterstützung und Aufsicht vom Top-Management und die Genehmigung des Vorstands oder des CEOs zu sicherzustellen</li> </ul>
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitwirkung bei der Formulierung von Bestimmungen, die ihren Arbeits- und Kompetenzbereich betreffen</li> <li>■ Abteilungsleiter, Ingenieure und technische Fachkräfte müssen häufig erst für Menschenrechte sensibilisiert werden, bevor sie einen Beitrag im Hinblick auf die sozialen Konsequenzen ihrer Arbeit leisten oder eine menschenrechtliche Grundsatzzerklärung umsetzen können</li> </ul>
Mitarbeiter und ihre Vertreter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfrage zu den Punkten, die ihrer Meinung nach in die Grundsatzzerklärung einfließen sollten</li> <li>■ Rückmeldung zum Entwurf der Grundsatzzerklärung durch eine repräsentative Mitarbeitergruppe oder Gewerkschaftsvertreter</li> <li>■ Sicherstellen, dass potenziell gefährdete Mitarbeitergruppen (z.B. Personen mit Behinderungen) gehört werden</li> </ul>



## Externe Stakeholder

NGOs und Lokalorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einzelinterviews oder Gruppenworkshops, um zu erfahren, welche wesentlichen Regelungen und Inhalte in die Grundsatzzerklärung aufgenommen werden sollten und welche Erwartungen sie an die Umsetzung stellen</li> </ul>
(Potenziell) betroffene Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nach Möglichkeit Einbeziehung von Vertretern betroffener Gruppen, um zu gewährleisten, dass die Grundsatzzerklärung ihre Bedenken sowie potenzielle Auswirkungen berücksichtigt</li> </ul>
Sonstige Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fachleute aus Regierungen, Wirtschaftsverbänden und internationalen Organisationen (UN, ILO) können einen wertvollen Beitrag zu Vorschriften leisten, die ihr Fachgebiet berühren</li> <li>■ Bei der Entwicklung eines Lieferanten-Kodex sollten die Unternehmen auch die Lieferanten sowie die Vertreter der Mitarbeiter der Lieferanten konsultieren</li> </ul>

## FOLGENABSCHÄTZUNG

*„Stakeholder-Beteiligung ist für Kuoni ein wesentlicher Bestandteil der menschenrechtlichen Sorgfalt. Durch die Konsultationen der Stakeholder sind wir besser in der Lage, die potenziellen nachteiligen Auswirkungen unseres Unternehmens zu beurteilen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Wenn sich diese Konsultationen zu einem kontinuierlichen Dialog, einer längerfristigen Zusammenarbeit und schließlich einer Partnerschaft entwickeln, ergeben sich großartige Chancen.“*

**Matthias Leisinger, Vice President Corporate Responsibility, Kuoni Travel Holding Ltd.**

Anstatt abzuwarten, bis sie durch Kampagnen oder die Medien auf die nachteiligen Auswirkungen ihrer Tätigkeit aufmerksam gemacht werden, sollten Unternehmen gemäß Leitprinzip 18 proaktiv *„alle tatsächlichen oder potenziellen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen ermitteln und bewerten, an denen sie entweder durch ihre eigene Tätigkeit oder durch ihre Geschäftsbeziehungen beteiligt sind.“* Ferner wird in dem Leitprinzip ausdrücklich erklärt, dass dieses Verfahren sinnvolle Konsultationen mit potenziell

betroffenen Gruppen und anderen in Betracht kommenden Stakeholdern umfassen sollte; damit wird betont, dass die Beteiligung der Stakeholder für eine glaubwürdige und korrekte Folgenabschätzung von großer Bedeutung ist.

Unternehmen müssen entscheiden, wann es angebracht ist, eine *allgemeine, unternehmensweite menschenrechtliche Risikoanalyse* vorzunehmen, um festzustellen, wie sich ihre Geschäftstätigkeit insgesamt auf die Menschenrechte auswirkt (meistens werden dabei bekannte Risiken der Branche und deren Bezug zum Unternehmen betrachtet und entsprechende Risikominderungsmaßnahmen identifiziert) und wann tatsächlich eine *umfassende menschenrechtliche Folgenabschätzung* für ein bestimmtes Land, eine bestimmte Produktgruppe oder ein bestimmtes Projekt durchgeführt werden sollte (bei der das Unternehmen die tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit analysiert). Bei beiden Maßnahmen ist die Einbeziehung von Stakeholdern und betroffenen Gruppen sinnvoll, auch wenn jeweils unterschiedliche Beteiligungsstrategien notwendig sein mögen.

Im Fall einer *unternehmensweiten Risikobewertung* kann die Konsultation von externen Stakeholdern und betroffenen Gruppen bei der Überprüfung der Ergebnisse und der Priorisierung der festgestellten Probleme helfen. Manche Unternehmen entscheiden sich auch dafür, mit NGOs und anderen Experten zusammenzuarbeiten, um die Bewertungsmethodik festzulegen und anschließend die *eigentliche Risikobewertung* vorzunehmen. Bei der Durchführung von *landes-, standort- oder produktbezogenen Folgenabschätzungen* ist es von essentieller Bedeutung, die betroffenen Gruppen direkt zu beteiligen, da nur diese Personen eine kompetente Aussage darüber treffen können, ob ihre Menschenrechte beeinträchtigt werden oder ob sie eine entsprechende Gefährdung sehen. So könnte ein Unternehmen möglicherweise zu der Auffassung gelangen, dass der Schaden an gemeinschaftlichem Land, welches nicht wirtschaftlich genutzt wird, nur eine geringe Beeinträchtigung darstellt, die leicht kompensiert werden kann, während die betroffene Gemeinschaft aufgrund ihrer kulturellen und spirituellen Beziehung zu dem Land darin vielleicht eine maßgebliche Auswirkung sieht. Allerdings ist dabei zu beachten, dass die betroffenen Gruppen nicht immer wissen, welche Rechte ihnen zustehen. In diesem Fall ist eine nachträgliche Bewertung ihrer Aussagen unter Berücksichtigung sämtlicher Menschenrechte notwendig.

Bei der Konsultation von Gemeinschaften, Angestellten oder Arbeitern von Lieferanten ist es eventuell empfehlenswert, die Konsultation einem externen/lokalen Partner oder Gemeinschaftsgruppen zu überlassen, um ehrliche Rückmeldungen zu erhalten und die betroffenen Gruppen keinem Risiko auszusetzen. Das Bewertungsteam sollte dafür sorgen, dass gefährdete Stakeholder die Möglichkeit haben, sie anschließend zu kontaktieren, um etwaige negative Auswirkungen der Konsultation zu melden. Nach Abschluss der Untersuchung sollte das Unternehmen die Ergebnisse und beschlossenen Abhilfemaßnahmen den betroffenen Gruppen und anderen Stakeholdern kommunizieren und sie ggf. in die Umsetzung der Maßnahmen einbinden. Außerdem haben die Unternehmen die Möglichkeit, mit zahlreichen externen Stakeholdern zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Risikominderungsstrategien und -programme zu entwickeln. Eine Allianz aus verschiedenen Stakeholdern, deren gemeinsames Ziel darin besteht, bestimmte negative Auswirkungen zu minimieren, wirkt in vielen Fällen umfassender und langfristiger als eine isolierte Maßnahme des Unternehmens.



**WorldBuild möchte die Auswirkungen eines seiner Hotelprojekte in einem Schwellenland beurteilen. Das Unternehmen wendet sich an:**

- das Management von wichtigen Lieferanten und Projektpartnern
- Arbeiter auf der Baustelle und Lieferanten mit hohen Menschenrechtsrisiken
- die Gemeinschaften in der Nähe der Baustelle
- Vertreter der örtlichen Gewerkschaften
- NGOs, sowie Gemeinschaftsgruppen, die in diesem Bereich oder in dieser Branche aktiv sind
- die nationale Menschenrechtsinstitution des betreffenden Schwellenlands
- Vertreter der Lokalregierungen/Zentralregierung
- die nationalen Vertreter internationaler Organisationen (UNICEF, ILO usw.)

## Beteiligungsmöglichkeiten: Grundsatzzerklärung

### Interne Stakeholder

- |   |  |
|---|--|
| Manager und technische Experten aus allen Abteilungen | ■ Sollten im Rahmen der Risiko- oder Folgenabschätzung interviewt werden, um potenzielle Auswirkungen und Risikominderungsmaßnahmen in ihrem Bereich besser zu verstehen                           |
| Lokale Führungskräfte                                 | ■ Sollten unbedingt in länder- und projektspezifische Risikoeinschätzungen einbezogen werden, damit sie sich mit der Maßnahme identifizieren und in der Lage sind, die Nachbereitung zu übernehmen |
| Belegschaft und Belegschaftsvertreter                 | ■ Sollten im Rahmen der Risiko- oder Folgenabschätzung direkt (einzeln und in Gruppen) konsultiert werden, um ihre Anliegen und mögliche Auswirkungen, die sie wahrnehmen, zu verstehen            |

### Externe Stakeholder

- |  |  |
|--|--|
| NGOs und Experten von zivilgesellschaftlichen/internationalen Organisationen | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Können dabei unterstützen, die menschenrechtliche Rechtslage und das entsprechende Umfeld zu verstehen, die für die Risiko- und Folgenabschätzung relevant sind</li><li>■ Können Einblicke zu spezifischen Themen vermitteln</li><li>■ Übersetzen lokale Probleme in menschenrechtliche Terminologie</li><li>■ Stellen den Kontakt zu potenziell betroffenen Gruppen her oder übernehmen eine Funktion als Ansprechpartner</li></ul>   |
| (Potenziell) betroffene Gruppen  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Je nach Art der Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehung sollten Arbeitnehmer von Lieferanten, ausgegliederte/Gelegenheitsarbeiter, lokale Gemeinschaften, Kunden und andere Akteure direkt konsultiert werden (in Form von Interviews oder Fokusgruppen), um zu gewährleisten, dass ihre Sichtweisen berücksichtigt werden</li><li>■ Dabei kommt es insbesondere darauf an, die am stärksten gefährdeten Gruppen zu identifizieren und geeignete Beteiligungsformen zu finden, mit denen sie erreicht werden können, ohne sie einem Risiko auszusetzen</li></ul> |
| Sonstige Stakeholder   | ■ In Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen, unter denen die Risiko- oder Folgenabschätzung stattfindet, müssen Regierungsvertreter oder Geschäftspartner (Lieferanten, Joint-Venture-Partner) beteiligt werden, um herauszufinden, inwiefern das Unternehmen an dem potenziellen Schaden, den diese Akteure verursachen, beteiligt ist bzw. dazu beiträgt und welche Prozesse diese Akteure nutzen, um ihre negativen Auswirkungen zu identifizieren und sie zu minimieren  |

## VERANKERUNG UND INTEGRATION

*„Wer sich mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht befasst, muss zunächst einige grundsätzliche Dinge verstehen. Erstens gibt es für keine der menschenrechtlichen Herausforderungen eine einfache Lösung. Und zweitens ist keiner der beteiligten Akteure in der Lage, allein sämtliche vorhandene menschenrechtliche Probleme zu erkennen. Daher gilt es, mit jenen Akteuren in einen Dialog zu treten, die die eigene Sichtweise auf Risiken und Verantwortlichkeiten erweitern können. Außerdem müssen zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht Partnerschaften begründet werden, um einen Prozess zu entwickeln, der diesen Herausforderungen gerecht werden kann.“*

**Dr Aidan McQuade, Director, Anti-Slavery International**

Gemäß den UN-Leitprinzipien 16 und 19 umfasst „Verankerung und Integration“ das Verankern der Grundsatzverpflichtung im Unternehmen, den Umgang mit festgestellten potenziellen oder tatsächlichen Auswirkungen und die Existenz von unternehmenseigenen Prozessen, die auf einander abgestimmt sind und die kontinuierliche und angemessene Berücksichtigung von menschenrechtlichen Anliegen ermöglichen. Für die effektive Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt muss diese sowohl horizontal, d.h. abteilungs-/funktionsübergreifend, als auch vertikal, d.h. von der Geschäftsleitung bis zum einzelnen Arbeitnehmer verankert werden. Integrationsmaßnahmen können Folgendes umfassen: den Einsatz eines verantwortlichen Managers mit Aufsichtsfunktionen, Schaffung eines eigenen Budgets, Schulungen, Entwicklung von Anreiz-Systemen usw.

Die Beteiligung der internen Stakeholder ist ein entscheidender Faktor für die Verankerung und Integration der menschenrechtlichen Sorgfalt. Konkret bedeutet dies, dass die menschenrechtliche Sorgfalt ein fester Bestandteil der unternehmerischen Routine im Beschaffungs- und Personalwesen, Vertrieb & Marketing, Forschung & Entwicklung usw. wird. Da die Mitarbeiter dazu häufig ihre gewohnten Arbeitsweisen ändern müssen, ist es wichtig, sie umfassend an dem Prozess zu beteiligen, damit sie den Mehrwert der Veränderungen erkennen und hinter ihnen stehen. Aufgrund des Querschnittscharakters der Menschenrechte kann es zur Verankerung und Integration

der menschenrechtlichen Sorgfalt notwendig sein, eine dafür zuständige Gruppe mit Vertretern aus verschiedenen Abteilungen zu bilden oder die entsprechende Verantwortung einer bereits bestehenden Gruppe zu übertragen (z.B. einem Komitee für Nachhaltigkeit). Dabei sollte das Unternehmen sicherstellen, dass die entsprechende Gruppe sich für die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens zuständig und kompetent genug fühlt.

Diese Verfahren können durch externe Stakeholder wirkungsvoll unterstützt werden. So können die Unternehmen beispielsweise einen Stakeholder-Beirat gründen, der das Verfahren zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht begleitet und kritische Probleme löst. Die Beteiligung von NGOs oder anderen Stakeholdern an der Überwachung dieses Prozesses kann dazu beitragen, die Legitimität, Qualität, Problemlösungskompetenz und damit letztlich die Wirksamkeit des gewählten Ansatzes zu steigern.



**WorldBuild beschließt, eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe zur Unterstützung ihres laufenden Verfahrens zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu bilden. Außerdem bringt das Unternehmen eine kollaborative Stakeholder-Initiative auf den Weg. Diese soll sich mit den problematischen Arbeitsbedingungen von Wanderarbeitern befassen, die bei einer konzernweiten Risikobewertung als hohes Risiko identifiziert wurden.**

## Beteiligungsmöglichkeiten: Verankerung und Integration

### Interne Stakeholder

- |   |   |
|---|---|
| Geschäftsleitung                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sollte den Prozess lenken und mit gutem Beispiel vorangehen, um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht fest im Unternehmen zu verankern</li> </ul>  |
| Manager und technische Experten aus allen Abteilungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müssen fachgerecht geschult, einbezogen und motiviert werden, damit sie die zur Verankerung der Menschenrechte in ihrem Zuständigkeitsbereich notwendigen Veränderungen auf den Weg bringen können</li> </ul>                      |
| Mitarbeiter   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müssen geschult, beteiligt und motiviert werden, um zu gewährleisten, dass sie ihre Rolle bei der Achtung der Menschenrechte, die Folgen von Menschenrechtsverstößen sowie die vorhandenen Beschwerdemechanismen kennen</li> </ul> |

### Externe Stakeholder

- |   |   |
|---|---|
| NGOs und andere Experten von zivilgesellschaftlichen/internationalen Organisationen/der Regierung | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Können die Planung von Maßnahmen zur Minderung bestimmter Risiken unterstützen und das Unternehmen im Hinblick auf die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung seines Menschenrechtsansatzes beraten</li> <li>■ Können sich an Stakeholder-Beiräten und Durchführungspartnerschaften beteiligen</li> </ul> |
| Sonstige  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sofern negative Auswirkungen von Geschäftsbeziehungen identifiziert wurden, ist eine Beteiligung der entsprechenden Geschäftspartner notwendig, um die menschenrechtsbezogenen Erwartungen des Unternehmens zu klären und gemeinsam Lösungen festzulegen</li> </ul>  |

## MONITORING UND KOMMUNIKATION

*Anstelle von wiederholten Audits von Lieferanten sollten Unternehmen, die die Menschenrechte achten wollen, feststellen, wie viele Mitarbeiter in der Lieferkette fest angestellt sind, einen existenzsichernden Lohn beziehen und von ihrem Recht auf Vereinigungsfreiheit Gebrauch machen können – denn diese Dinge sind für die Arbeiter wirklich wichtig. Lieferanten, bei denen die Zahl der Mitarbeiter, auf die diese Kriterien zutreffen, mit der Zeit steigt, sollten dann belohnt werden. Unternehmen sollten Stakeholder, insbesondere NROs und Arbeitnehmervertreter, weiterhin aktiv einbeziehen, um die tieferen Ursachen für Menschenrechtsverletzungen zu ermitteln und geeignete Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu entwickeln.“*

Rachel Wilshaw, Ethical Trade Manager, Private Sector team, Campaigns and Policy Oxfam GB

Um stetige Fortschritte bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu erzielen, sollten Unternehmen die Umsetzung der eigenen Verpflichtungen und den Umgang mit menschenrechtlichen Auswirkungen nachverfolgen und kommunizieren. Gemäß Leitprinzip 20 sollte das Monitoring „auf Rückmeldungen interner und externer Quellen zurückgreifen, einschließlich betroffener Stakeholder.“ Leitprinzip 21 verlangt von Unternehmen, dass sie bereit sind, zu kommunizieren, wenn von betroffenen Stakeholdern oder in deren Namen Bedenken vorgebracht werden. Diese Kommunikation sollte für die vorgesehene Zielgruppe zugänglich sein und darf die betroffenen Stakeholder keinen Risiken aussetzen. Im Kommentar zu dem Leitprinzip heißt es, dass die Kommunikation nicht auf eine formale Berichterstattung beschränkt ist, sondern auch Konsultationen mit betroffenen Stakeholdern umfassen kann. Darüber hinaus verlangen die Leitprinzipien von Unternehmen, bei denen ein Risiko von gravierenden Menschenrechtsverletzungen besteht, eine formelle Berichterstattung.

*Intern* müssen die Unternehmen wichtige Stakeholder aus verschiedenen Abteilungen einbeziehen, um qualitative und quantitative Daten über die Minderung der menschenrechtlichen Auswirkungen sowie die Wirksamkeit der Minderungsmaßnahmen zusammenzutragen. Weitere relevante Daten können von (intern und extern zugänglichen) Beschwerdemechanismen



bereitgestellt werden. Dabei handelt es sich z.B. um Informationen über verschiedene Arten von Beschwerden, die Beschwerdebearbeitung oder die Zufriedenheit des Beschwerdeführers mit der gefundenen Lösung. Auch Mitarbeiterbefragungen oder Foren können Erkenntnisse über den Umgang mit nachteiligen Auswirkungen für Arbeitnehmer liefern. Die über Erfolge und Defizite gewonnenen Erkenntnisse sollten im gesamten Unternehmen transparent kommuniziert werden, um die Beschäftigten für die Problematik zu sensibilisieren und für Verbesserungen zu gewinnen.

Die Beteiligung *externer Stakeholder* kann nützlich sein, um die Wirksamkeit der Menschenrechtsstrategie des Unternehmens zu überprüfen und die Legitimität der entsprechenden Indikatoren und Wirksamkeitskontrollen zu erhöhen. Durch die Zusammenarbeit mit den Anspruchsinhabern kann ein Unternehmen feststellen, ob es die nachteiligen Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit tatsächlich im Griff hat und inwieweit sich diese Auswirkungen verändern. Dies kann beispielsweise durch die Konsultation von „professionellen“ Stakeholdern oder durch Umfragen und Diskussionen mit betroffenen Gruppen geschehen, beispielsweise im Nachgang zu einer Folgenabschätzung. Dabei sollte das Unternehmen dafür sorgen, dass die Kommunikation den Kommunikationsgewohnheiten der betroffenen Gruppen entspricht, und zwar insbesondere in Bezug auf Länge, Detailgrad, Sprache, Terminologie und Form (schriftlich oder mündlich, online oder persönlich, qualitativ oder quantitativ). Damit das Unternehmen von den Bedenken der betroffenen Gruppen erfährt und durch seine Kommunikationsmaßnahmen angemessen darauf reagieren kann, muss es geeignete Kanäle zur Kommunikation dieser Bedenken anbieten (z.B. ständige Stakeholder-Beiräte, für externe Stakeholder zugängliche Beschwerdemechanismen oder Beauftragte für Community Relations).



Nach Ermittlung der menschenrechtlichen Auswirkungen des Hotelprojekts überwacht *WorldBuild* kontinuierlich die Umsetzung der vereinbarten Abhilfemaßnahmen sowie die erzielten Fortschritte und veröffentlicht die Ergebnisse auf seiner Website und in seinem Nachhaltigkeitsbericht. Der Menschenrechtsbeauftragte, der Beschwerdemechanismus sowie der Community Relations-Beauftragte vor Ort unterstützen die Datenerhebung und die Wirkungskontrolle.

In Zusammenarbeit mit einer örtlichen NGO führt *WorldBuild* in jedem Quartal Versammlungen mit den Gemeinschaften am Projektstandort durch und informiert sie über die Fortschritte. Bei den Zusammenkünften, die auf einem Marktplatz stattfinden, erklärt der Community Relations-Manager, welche Fortschritte das Unternehmen mit seinen Minderungsmaßnahmen erzielt hat. Dabei macht der Community Relations-Manager von einer angemessenen Sprache Gebrauch und wird durch einen Übersetzer der örtlichen NGO unterstützt. Darüber hinaus haben die Angehörigen der Gemeinschaft die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern.

## Beteiligungsmöglichkeiten: Monitoring und Kommunikation

### Interne Stakeholder

Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Überwachung von Monitoring- und Kommunikationsprozessen</li><li>■ Bereitschaft (und Fähigkeit) zur Kommunikation, sofern dies notwendig ist</li></ul>
Manager und Experten aus allen Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Liefern qualitative und quantitative Daten als Grundlage für erfolgreiches Monitoring und Kommunikation</li></ul>
Belegschaft und Belegschaftsvertreter	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Liefern (durch Umfragen, Interviews, Nutzung von Beschwerdemechanismen) ggf. quantitative und qualitative Daten zur Unterstützung des effektiven Monitorings</li><li>■ Sollten als Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahmen zum Umgang des Unternehmens mit potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer definiert werden</li></ul>

## Externe Stakeholder

NGOs und andere Experten von zivilgesellschaftlichen/internationalen Organisationen/der Regierung

- Geben eventuell Rückmeldung zum Erfolg des Verfahrens zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und unterstützen ggf. die Datenerhebung, z.B. im Nachgang zu einer menschenrechtlichen Folgenabschätzung
- Machen ggf. Aussagen, die in formelle Berichte Eingang finden sollten
- Das Unternehmen sollte sich vorbereiten und in der Lage sein, die Fragen dieser Akteure zum Umgang des Unternehmens mit bestimmten Auswirkungen/Situationen zu beantworten

(Potenziell) betroffene Gruppen

- Liefern mithilfe des Beschwerdemechanismus und der direkten Beteiligung ggf. wesentliche Erkenntnisse für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und effektives Monitoring
- Das Unternehmen sollte seine Grundsatzerklärung gegenüber den potenziell betroffenen Gruppen direkt kommunizieren und ihnen mitteilen, wie die tatsächlich oder potenziell nachteiligen Auswirkungen auf diese Gruppen gemindert bzw. adressiert werden
- Dürfen durch die Kommunikation des Unternehmens keinesfalls einem Risiko ausgesetzt werden (z.B. durch Folgenabschätzungsberichte, die Rückschlüsse auf die Identität besonders gefährdeter Personen zulassen)

Sonstige

- Rating-Agenturen, Indizes und (ethische) Investoren; diese können Benchmarks zu den menschenrechtsbezogenen Indikatoren der Unternehmen erstellen

## ZUGANG ZU ABHILFEMASSNAHMEN/ BESCHWERDEMANAGEMENT

*„Für Misereor bedeutet die Einbeziehung von Stakeholdern, dass das Unternehmen wirklich den Kontakt zu den Menschen sucht, die von seiner Geschäftstätigkeit betroffen sind. Die Einbeziehung von Stakeholdern ist insbesondere für Beschwerdemechanismen wichtig, denn bei Beschwerden lokaler Gemeinden kann nur dann Abhilfe geschaffen werden, wenn sie ohne Einschränkung an dem Prozess beteiligt werden.“*

**Axel Müller, Politik und globale Herausforderungen, MISEREOR e. V.**

Ganz gleich, wie gut die Unternehmensstrategien und Verfahren zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gestaltet sind, es wird immer Fälle geben, in denen etwas schief läuft. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen für Wiedergutmachung sorgen bzw. sich daran beteiligen, wenn es nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte verursacht oder dazu beigetragen hat (Leitprinzip 22). Darüber hinaus sollte das Unternehmen auf operativer Ebene Beschwerdemechanismen für potenziell von nachteiligen Auswirkungen betroffenen Gruppen einrichten oder sich an derartigen Mechanismen beteiligen. Die Beschwerdemechanismen müssen legitim, zugänglich, berechenbar, ausgewogen, transparent, mit den Menschenrechten vereinbar und eine Quelle kontinuierlichen Lernens sein sowie auf Beteiligung und Dialog beruhen (Leitprinzipien 29 und 31). Im Kommentar zu Leitprinzip 29 wird festgestellt, dass ein solcher Beschwerdemechanismus die Einbindung von Stakeholdern oder Tarifverhandlungen keineswegs ersetzen, diese aber durchaus ergänzen kann. Wirkungsvolle und gut konzipierte Wiedergutmachungsverfahren und Beschwerdemechanismen bieten nicht nur Zugang zu Wiedergutmachung, wenn ein Schaden einmal entstanden ist, sondern ermöglichen es auch, Konflikte frühzeitig zu lösen, bevor sie eskalieren. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Stakeholder in sinnvoller Form einbezogen werden.

Viele Unternehmen verfügen bereits über interne Beschwerdemechanismen, die den Mitarbeitern des Unternehmens offen stehen. Gemäß den Leitprinzipien sollen die vorhandenen Beschwerdemechanismen die in Leitprinzip 31 niedergelegten Kriterien erfüllen; ggf. muss das Unternehmen die dazu notwendigen Anpassungen vornehmen. Die Belegschaft und/oder die Belegschaftsvertreter können in die Planung und Überprüfung interner Beschwerdemechanismen aktiv einbezogen werden. Das Unternehmen muss dafür sorgen, dass der Beschwerdemechanismus allen Mitarbeitergruppen, insbesondere den am stärksten von Vulnerabilität betroffenen, offen steht und dass die Mitarbeiter dem Mechanismus vertrauen.



**WorldBuild hat beschlossen, die im Unternehmen vorhandenen Beschwerdemechanismen für externe Stakeholder zu öffnen und dafür zu sorgen, dass sie die Anforderungen der Leitprinzipien erfüllen. Das Unternehmen konsultiert eine Expertengruppe und verschiedene NGOs, um sich über eine sinnvolle Gestaltung des Beschwerdemechanismus, die Art der zu akzeptierenden Beschwerden, das Untersuchungsverfahren sowie potenzielle Ergebnisse zu informieren. Eine der NGOs erklärt sich bereit, mit WorldBuild zusammenzuarbeiten, falls das Unternehmen bei der Untersuchung und Lösung eines konkreten Problemfalls Unterstützung benötigt. Außerdem schult WorldBuild die Arbeitnehmer im Projektland, damit sie ihre Kolleginnen und Kollegen über den neuen Beschwerdemechanismus informieren können. In Ländern mit besonders hohen Menschenrechtsrisiken arbeitet das Unternehmen mit Gruppen lokaler Gemeinschaften zusammen, um die Gemeinschaften darüber zu informieren, dass es einen Beschwerdemechanismus gibt, wie sie diesen Mechanismus nutzen können und wie er funktioniert. Dabei erfolgt die Kommunikation in einer Form und Sprache, die für die Zielgruppe verständlich ist.**

Die Schaffung von Beschwerdemechanismen für externe Stakeholder und betroffene Gruppen ist für die Unternehmen häufig Neuland und deshalb besonders schwierig. Durch die Konsultation oder Zusammenarbeit mit NGOs und anderen professionellen Stakeholdern können Unternehmen einen besseren Überblick über die Anforderungen bekommen, die an einen effektiven Beschwerdemechanismus zu stellen sind; darüber hinaus können diese externen Akteure den Mechanismus zusammen mit dem Unternehmen konzipieren oder verwalten. Es kann sinnvoll sein, externe Stakeholder zu Fällen hinzuzuziehen, bei deren Untersuchung oder Lösung das Unter-

nehmen an die Grenzen seiner Kompetenz stößt. Außerdem können externe Stakeholder eine Vermittlungsfunktion übernehmen, wenn das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und der geschädigten Partei stark angespannt ist. Das Unternehmen muss dafür sorgen, dass seine Beschwerdemechanismen auch den Bedürfnissen der (potenziell) betroffenen Gruppen entsprechen (Sprache, Online- oder Präsenzkommunikation, zeitliche Anforderungen, mögliche Abhilfemaßnahmen usw.) und so gestaltet sind, dass auch machtlose Stakeholder die Möglichkeit haben, den Mechanismus jederzeit zu nutzen. Es kann sinnvoll sein, Rückmeldungen von Anspruchsinhabern einzuholen, die von dem Beschwerdemechanismus Gebrauch gemacht haben, um festzustellen, wie wirksam der Mechanismus ist.

**Beteiligungsmöglichkeiten:  
Zugang zu Abhilfemaßnahmen/Beschwerdemanagement**

**Interne Stakeholder**

- |  |   |
|--|---|
| Geschäftsleitung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwachung des Beschwerdemechanismus durch die Geschäftsleitung</li> <li>■ Erhalt von Informationen über Ergebnisse, um systembedingte Probleme zu adressieren</li> <li>■ Weiterleitung gravierender Fälle zur Entscheidung durch die Geschäftsleitung</li> </ul>   |
| Manager verschiedener Abteilungen und Unternehmensfunktionen | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligung an der Untersuchung laufender Fälle und Entwicklung von Lösungen zur Behebung systembedingter Probleme</li> </ul>  |
| Belegschaft und Belegschaftsvertreter                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müssen über Beschwerdemechanismen informiert, einbezogen und auf dem Laufenden gehalten werden, sobald sie Beschwerde eingelegt haben</li> <li>■ Rückmeldung der Nutzer kann das Monitoring und die Verbesserung des Mechanismus unterstützen</li> <li>■ Auch Belegschaftsvertreter können an der Verwaltung des Beschwerdemechanismus beteiligt werden</li> <li>■ Ein Beschwerdemechanismus darf keinesfalls die Rolle der Gewerkschaften untergraben (Tarifverhandlungen)</li> </ul> |

## Externe Stakeholder

NGOs und andere Experten von zivilgesellschaftlichen/internationalen Organisationen

- Können den Aufbau und die gemeinsame Verwaltung des Beschwerdemechanismus oder die Untersuchung bestimmter Fälle unterstützen
- Können eine Vermittlerfunktion übernehmen, wenn sie von beiden Seiten akzeptiert werden

(Potenziell) betroffene Gruppen

- Der Beschwerdemechanismus muss den betroffenen Gruppen offen stehen und ihren Bedürfnissen und Kommunikationsmöglichkeiten entsprechen
- Die betroffenen Gruppen müssen während des gesamten Verfahrens einbezogen und auf dem Laufenden gehalten werden
- Können Informationen über die Wirksamkeit des Beschwerdemechanismus liefern

# NÄCHSTE SCHRITTE

Die Beteiligung von Stakeholdern und insbesondere von potenziell betroffenen und besonders gefährdeten Gruppen stellt nicht nur eine Anforderung zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht dar, sondern bietet Unternehmen auch eine Reihe von Chancen. Beispiele:

- Die **proaktive Einbeziehung** der Stakeholder kann dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen, die Zustimmung der Gesellschaft für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu erlangen bzw. zu sichern und Projektverzögerungen oder -unterbrechungen zu verhindern.
- Die direkten Beiträge der betroffenen Gruppen und anderer Stakeholder können dazu beitragen, die **Qualität und Genauigkeit der Informationen** über potenzielle Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte zu verbessern.
- Der Input der Stakeholder kann außerdem zu **kreativen Lösungen** im Umgang mit menschenrechtlichen Auswirkungen führen und neue Wege zur Umsetzung der Menschenrechte aufzeigen.
- Durch die Beteiligung der Stakeholder kann das Unternehmen die **Legitimität und Glaubwürdigkeit** seines Verfahrens zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht erhöhen, neue Wege zur Problemlösung beschreiten und Kapazitäten zur Umsetzung des Verfahrens aufbauen.
- Die Stakeholder bieten ein **Sounding Board**, um festzustellen, wann ein Verfahren zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht seinen Zweck erfüllt, oder um schwierige Entscheidungen zu treffen, z.B. darüber, welche Auswirkungen zuerst angegangen werden sollen.



- Durch die Beteiligung gewinnen die Stakeholder ein besseres Verständnis für bestimmte unternehmerische Herausforderungen und entwickeln **realistischere Erwartungen** im Hinblick auf die möglichen positiven Auswirkungen des Unternehmens.
- In manchen Fällen kann die Einbeziehung der **Stakeholder** dazu führen, dass diese die Maßnahmen des Unternehmens **unterstützen** oder in Krisenzeiten bei Bedarf auch verteidigen.

Angesichts dieser Chancen wird erneut deutlich, dass eine sinnvolle Beteiligung von betroffenen Gruppen und anderen Stakeholdern eine essentielle Voraussetzung für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht durch das Unternehmen sowie die Umsetzung der Leitprinzipien und anderer Nachhaltigkeitsstandards ist. Dabei kommt es nicht so sehr auf den Umfang der investierten Mittel, sondern vielmehr darauf an, dass das Unternehmen über einen durchdachten Beteiligungsprozess verfügt, der dazu beiträgt, dass die Probleme und Belange der betroffenen Gruppen auch wahrgenommen werden.

Die vorliegende Publikation will Anregungen für weitere unternehmerische Maßnahmen geben und dazu beitragen, dass Stakeholder-Beteiligung ihren Zweck erfüllt, zielführend ist und den Bedürfnissen und Belangen der betroffenen Gruppen in angemessener Form Rechnung trägt. Unternehmen sollen dazu ermutigt werden, ihre Beteiligungsprozesse auf Grundlage der vorliegenden Empfehlungen zu überprüfen und zusätzliche Maßnahmen zu definieren, die notwendig sind, um die Stakeholder angemessen in die Bewertung und das Management menschenrechtlicher Risiken einzubeziehen.

# ANLAGE

## ÜBERBLICK POTENZIELL BETROFFENE/BESONDERS GEFÄHRDETE GRUPPEN

Die Anlage zu diesem Leitfaden bietet einen kurzen und naturgemäß unvollständigen Überblick über potenziell betroffene und besonders gefährdete Gruppen und ihre Repräsentanten, die ggf. für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Bedeutung sind. Stakeholder – seien es Verbraucher, Arbeitnehmer, Angehörige von Gemeinschaften oder Mitarbeiter von Lieferanten – können mehreren der unten aufgeführten Kategorien angehören.

Potenziell betroffene Stakeholder	Bereiche mit einem besonders hohen Vulnerabilitätsrisiko	Mögliche Vertreter und Experten (Beispiele)
<b>Minderheiten (nationale, ethnische, sprachliche, religiöse, politische)</b>	In der Gesellschaft oder durch Rechtsvorschriften marginalisiert; häufig Opfer von Gewalt, Drangsalierungen oder Diskriminierung (z.B. auf dem Arbeitsmarkt)	Internationale NGOs (z.B. Minority Rights Group International, Global Human Rights Defence, Gesellschaft für bedrohte Völker), Forschungseinrichtungen (z.B. Europäisches Zentrum für Minderheitenfragen), unabhängige UN-Experten für Minderheitenfragen, NGOs, die sich mit bestimmten Gruppen befassen (z.B. das Europäische Zentrum für die Rechte der Roma), Verbände bestimmter Minderheiten (z.B. religiöse Gruppen)
<b>Kinder und Jugendliche</b>	Sind stärker als Erwachsene der Gefahr ausgesetzt, ausgebeutet oder geschädigt zu werden, weil sie körperlich schwächer und noch nicht voll entwickelt sind.	Eltern und Betreuer, Lehrer, Kinderrechtsorganisationen und NGOs (z.B. Save the Children), internationale Organisationen (z.B. UNICEF), Jugendorganisationen, Regierungsvertreter (z.B. Ombudsmann für Kinder, Ministerien für Bildung Jugend und Familie)

<b>Potenziell betroffene Stakeholder</b>	<b>Bereiche mit einem besonders hohen Vulnerabilitätsrisiko</b>	<b>Mögliche Vertreter und Experten (Beispiele)</b>
<b>Frauen</b>	Durch Rechtsvorschriften diskriminiert; von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen; Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt und Drangsalierungen	UNIFEM, der UN-Ausschuss für die Beseitigung der Diskriminierung der Frau, internationale NGOs (z.B. Human Rights Watch, Equality Now, International Women's Rights Action Watch, Madre), für Gender-Fragen zuständige Regierungsvertreter, Frauengruppen und Verbände, gemeinschaftsbasierte Frauenorganisationen
<b>Personen, die mit HIV/AIDS oder anderen Krankheiten leben</b>	Diskriminierung und Marginalisierung innerhalb der Gesellschaft; Beeinträchtigungen der körperlichen und psychologischen Gesundheit, die eine Beteiligung erschweren	WHO, internationale und lokale Patientengruppen und -verbände (z.B. International Alliance of Patients' Organisations, International Diabetes Federation, Alzheimer's Disease International), gemeinschaftsbasierte Gesundheitsorganisationen, internationale NGOs (z.B. Ärzte ohne Grenzen, die internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-bewegung, Care International, Oxfam), der UN-Sonderberichterstatler für das Recht auf Gesundheit, örtliche Gesundheitsdienstleisterr
<b>Indigene</b>	Sprechen häufig keine der Amtssprachen, Analphabetismus; fehlender Zugang zu Informationen; Marginalisierung beim Zugang zu Dienstleistungen, Bildung und Arbeitsplätzen; Gefährdung der Lebensgrundlagen und der Umwelt	Gruppen, Organisationen und Verbände, die sich für die Belange indigener Völker einsetzen (z.B. Indigenous Peoples of Africa Coordinating Committee), internationale NGOs (z.B. Survival International, Minority Rights Group International, Global Forest Coalition, Amazon Watch), für die Angelegenheiten indigener Völker zuständige staatliche Stellen, der UN-Sonderberichterstatler für die Rechte indigener Völker. Indigene Völker haben ein international vereinbartes Recht auf eine freie und auf fundierten Informationen beruhende Einwilligung (free, prior and informed consent – FPIC), wenn ihre Lebensgrundlagen von einem Projekt betroffen sind.
<b>Menschen- und Arbeitsrechtsverteidiger sowie Gewerkschafter</b>	Werden durch repressive Regimes und paramilitärische Gruppen bedroht; Diskriminierung durch Arbeitgeber	Internationale Gewerkschaftsverbände (z.B. ITUC, UNI, InustriAII), nationale und lokale Gewerkschaften, Amnesty International

Potenziell betroffene Stakeholder	Bereiche mit einem besonders hohen Vulnerabilitätsrisiko	Mögliche Vertreter und Experten (Beispiele)
<b>Informelle und Gelegenheitsarbeiter</b>	Werden nicht von Gewerkschaften vertreten und sind entsprechend ungeschützt; sind in besonderem Maße dem Risiko missbräuchlicher Arbeitsbedingungen ausgesetzt	Arbeiterorganisationen, die informelle Arbeiter vertreten; manchmal Gewerkschaften, die sich auch um die Belange von Arbeitern des informellen Sektors kümmern
<b>Menschen mit Behinderungen</b>	Soziale/kulturelle Diskriminierung; die Beteiligung wird ggf. durch den körperlichen und psychologischen Gesundheitszustand der Betroffenen erschwert	Organisationen, die sich für die Belange von Menschen mit Behinderungen einsetzen, NGOs (z.B. International Disability Alliance, Christoffel-Blindenmission, Handicap International, Inclusion International), internationale Organisationen (UN-Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen, ILO Global Business and Disability Network), Regierungsvertreter, die für die Belange von Menschen mit Behinderungen zuständig sind
<b>Ältere Menschen</b>	Beteiligung wird ggf. durch den körperlichen und psychologischen Gesundheitszustand der Betroffenen erschwert	NGOs (z.B. HelpAge International), Pflege- und Betreuungspersonal, Seniorenverbände
<b>Migranten, Flüchtlinge und Vertrieben</b>	Unsicherer Rechtsstatus; erhöhtes Risiko für Missbrauch und Diskriminierung; ggf. Schwierigkeiten beim Zugang zu grundlegenden Dienstleistungen	Migrantenorganisationen, NGOs (z.B. Migrants Rights International, Internal Displacement Monitoring Centre), internationale Organisationen (z.B. UNHCR, OCHA, IOM, ICRC, UN-Sonderberichterstatter für die Menschenrechte von Migranten, UN-Ausschuss zum Schutz der Rechte aller Wanderarbeitnehmer)
<b>Lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle und intersexuelle Menschen (IGBTI)</b>	Diskriminierung und Ausschluss; häufig Opfer von Gewalt und Drangsalierungen	Regionale, nationale und lokale LGBTI-Gruppen und Organisationen, auf dem Gebiet der sexuellen Orientierung tätigen NGOs (z.B. ARC International, Amnesty International, Human Rights Watch, Global Action for Trans*Equality, The International Gay and Lesbian Human Rights Commission, International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association)

## ÜBERBLICK HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN BETEILIGUNGSPROZESS

In der folgenden Tabelle sind die größten Herausforderung für den Prozess der Stakeholder-Beteiligung sowie mögliche Abhilfemaßnahmen aufgeführt, die die Unternehmen ergreifen können.

Problem	Abhilfemaßnahmen	
<b>Fehlende Kapazitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Den Personen, die im Unternehmen für den Beteiligungsprozess verantwortlich sind, fehlt es ggf. an der zur Einbeziehung von Stakeholdern notwendigen Erfahrung und Kompetenz</li> <li>■ Den Stakeholdern fehlt es möglicherweise an Ressourcen und Kapazitäten, um sich in den Beteiligungsprozess einzubringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulungen und interner Kapazitätsaufbau für die Einbeziehung der Stakeholder</li> <li>■ Frühzeitig feststellen, ob die Ressourcen der potenziellen Partner beschränkt sind und ob Machtunterschiede bestehen; gemeinsame Findung geeigneter Lösungen</li> <li>■ Sicherstellen (z.B. durch Kapazitätsaufbau), dass auch schwächere Stakeholder sich weiterhin an dem Beteiligungsprozess beteiligen</li> </ul>
<b>Legitimität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risiko, die „falschen“ Personen zu legitimieren (z.B. durch die Konsultation von Führungspersonen, die nur behaupten, eine Gemeinschaft zu repräsentieren, oder durch die direkte Konsultation von besonders gefährdeten Gruppen, wodurch die Hierarchie innerhalb der Gemeinschaft infrage gestellt wird)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vor der Auswahl der Stakeholder für den Beteiligungsprozess sollte das Unternehmen sich einen Überblick über die lokalen Machtverhältnisse verschaffen</li> <li>■ Direkte Gespräche mit ausgewählten betroffenen Gruppen, um sich zu vergewissern, dass die richtigen Repräsentanten einbezogen werden, und um die von diesen erhaltenen Informationen ggf. zu triangulieren.</li> <li>■ Das Unternehmen sollte sich nicht auf eine einzige Informationsquelle verlassen</li> </ul>

Problem		Abhilfemaßnahmen
<b>Mangelnde Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ggf. sind die Stakeholder nicht motiviert genug, um sich an den Initiativen des Unternehmens zu beteiligen</li> <li>■ Dies kann verschiedene Ursachen haben: Eventuell haben die Stakeholder das Gefühl, dass sie keinen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse haben; eventuell sind sie mit den Zielen des Unternehmens oder der Form der Beteiligung nicht einverstanden; vielleicht fehlt es an Vertrauen oder Ressourcen, oder aber die Stakeholder wurden von früheren Beteiligungsprozessen enttäuscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überdenken Sie Ihre Analyse der Stakeholder: Wurden die richtigen Gruppen ausgewählt?</li> <li>■ Analysieren Sie die Ursachen für das fehlende Engagement der Stakeholder; finden Sie heraus, wie Sie die Stakeholder für den Prozess gewinnen können</li> <li>■ Sprechen Sie mit den Stakeholdern darüber, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit sie sich beteiligen können</li> <li>■ Stellen Sie sicher, dass der Beteiligungsprozess auf gemeinsamen/vereinbarten Zielen beruht und erfolgsorientiert ist</li> <li>■ Geben Sie den Stakeholdern eine echte Möglichkeit, sich einzubringen (z.B. kontinuierliche Einbeziehung während des gesamten Prozesses), und beschränken Sie sich nicht darauf, die Stakeholder bereits gefällte Entscheidungen abnicken zu lassen</li> <li>■ Sorgen Sie dafür, dass die Beteiligungsformen den Erwartungen der Stakeholder entspricht (z.B. in Bezug auf den Zeit- und Ressourcenaufwand).</li> <li>■ Entwickeln Sie die Kapazitäten der Stakeholder</li> </ul>

Problem		Abhilfemaßnahmen
<b>Fehlendes (gegenseitiges) Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eventuell misstrauen die Stakeholder den Motiven des Unternehmens und befürchten, lediglich zur Legitimierung des Unternehmens benutzt und als Partner nicht ernst genommen zu werden</li> <li>■ Eventuell misstraut auch das Unternehmen dem Stakeholder und befürchtet, durch die Zusammenarbeit Risiken ausgesetzt zu sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bemühen Sie sich bereits im Vorfeld des Prozesses darum, Vertrauen aufzubauen (z.B. durch informelle und/oder Einzelgespräche)</li> <li>■ Gehen Sie frühzeitig auf die Stakeholder zu, und entscheiden Sie gemeinsam über die Ziele des Beteiligungsprozesses</li> <li>■ Beginnen Sie im Kleinen mit der Zusammenarbeit und vertiefen Sie sie in dem Maße, wie das Vertrauen wächst</li> <li>■ Schließen Sie eine Absichtserklärung, in der die vereinbarten Bedingungen für die Zusammenarbeit sowie Beschwerdemechanismen dokumentiert sind</li> <li>■ Machen Sie keine falschen Versprechungen, und halten Sie Ihre Zusagen ein</li> <li>■ Erklären Sie den Stakeholdern, wie ihr Beitrag zu dem Prozess genutzt wird, und informieren Sie sie regelmäßig.</li> <li>■ Setzen Sie auf neutrale Vermittler, um Vertrauen zu schaffen und das Engagement der Stakeholder zu fördern</li> <li>■ Sorgen Sie für gemeinsame Erfolge, und feiern Sie diese</li> </ul>
<b>Gefährdung von Stakeholdern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ In manchen Ländern kann der Versuch, Menschen für die Beteiligung an einem Prozess zum Schutz der Menschenrechte zu gewinnen, gerade diese Menschen gefährden; dies gilt insbesondere, wenn die Menschenrechtsprobleme mit dem Handeln einer repressiven Regierung zusammenhängen</li> <li>■ Interviews mit Arbeitnehmern von Lieferanten können dazu führen, dass der Lieferant gegen die betreffenden Arbeitnehmer Vergeltung übt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sprechen Sie die Stakeholder deshalb darauf an, ob sie um ihre Sicherheit besorgt sind.</li> <li>■ Entwickeln Sie Beteiligungsformen, die solchen Bedenken Rechnung tragen (z.B. durch Gewährleistung der Anonymität, die Durchführung von Interviews an einem sicheren Ort, die Bereitstellung einer Kontaktmöglichkeit)</li> </ul>

Problem		Abhilfemaßnahmen
<b>Eingang widersprüchlicher Informationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bei der Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern und betroffenen Gruppen kann es vorkommen, dass das Unternehmen widersprüchliche Informationen erhält und Schwierigkeiten hat, diese zu überprüfen (z.B. bei Folgenabschätzung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beziehen Sie möglichst viele verschiedene Stakeholder ein und versuchen Sie, sich ein möglichst vollständiges Bild der Sachlage zu verschaffen</li> <li>■ Setzen Sie bei der Informationsbeschaffung auf unabhängige Partner, damit die konsultierten Stakeholder bereit sind, offen Auskunft zu geben</li> </ul>
<b>Erwartungen stimmen nicht überein/ Zusammenprall unterschiedlicher Organisationskulturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Möglicherweise erwarten die lokalen Stakeholder, dass das Unternehmen ihre Probleme löst, und nutzen den Beteiligungsprozess dazu, unrealistische Forderungen zu erheben</li> <li>■ NGOs sind eventuell von den Fortschritten des Unternehmens enttäuscht und ziehen sich aus der Kooperation zurück</li> <li>■ Eventuell treten ideologische Differenzen zutage, die den Beteiligungsprozess überschatten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investieren Sie im Vorfeld Zeit und Mittel, um für realistische Erwartungen an den Beteiligungsprozess zu sorgen. Denken Sie daran: Ein ernst gemeinter Beteiligungsprozess braucht Zeit!</li> <li>■ Vereinbaren Sie gemeinsame Ziele, überwachen Sie systematisch die Fortschritte, und stimmen Sie die Ziele in den verschiedenen Phasen des Beteiligungsprozesses aufeinander ab</li> <li>■ Klären Sie, welche Interessen und Bedürfnisse bestehen und welche Begrifflichkeiten verwendet werden sollen</li> <li>■ Vereinbaren Sie klare Rollen und Zuständigkeiten für den Prozess und klären Sie diese Aufgabenverteilung bei Bedarf erneut</li> <li>■ Akzeptieren Sie Unterschiede und berücksichtigen Sie diese bei der Prozessgestaltung</li> </ul>
<b>Hohe Fluktuation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bei länger andauernden Beteiligungsprozessen besteht die Gefahr, dass einzelne Stakeholder sich aus dem Prozess zurückziehen, weil sie einen anderen Arbeitsplatz gefunden haben oder jetzt andere Prioritäten setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sorgen Sie für eine lückenlose Vorgangsdokumentation, damit neu hinzukommende Akteure sich leicht einfinden</li> <li>■ Investieren Sie in den Aufbau von Beziehungen, damit neue Akteure schnell zu einem Teil des Prozesses werden und effektiv mitarbeiten können</li> </ul>
<b>Transparenzbedingte Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Als Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verlangen manche Stakeholder mehr Transparenz als einem Unternehmen vielleicht lieb ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vereinbaren Sie die Bedingungen für die Zusammenarbeit und insbesondere alle Kommunikations- und Offenlegungsanforderungen bereits im Vorfeld, z.B. in einer gemeinsamen Absichtserklärung</li> </ul>



## LITERATUR

### Wirtschaft und Menschenrechte

- Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- **UN-Hochkommissariat für Menschenrechte: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An Interpretive Guide**
- **Deutsches Global Compact Netzwerk /twentyfifty/Deutsches Institut für Menschenrechte: Menschenrechte achten – Ein Leitfaden für Unternehmen**
- Business and Human Rights Resource Centre
- **UN Global Compact: Human Rights and Business Dilemmas Forum**

### Stakeholder-Beteiligung

- **AccountAbility/UNEP, 2006: From Words to Action – The Stakeholder Engagement Manual – Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement**
- **Business for Social Responsibility, 2012: Back to Basics – How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company**
- **Collective Leadership Institute, 2011: Working with Stakeholder Dialogues – Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals**
- **Collective Leadership Institute: www.stakeholderdialogues.net/**
- **International Finance Corporation, 2007: Stakeholder Engagement – A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets**
- **OECD (erscheint in Kürze): Stakeholder Engagement & Due Diligence in Extractive Industries, A User Guide**
- **Shift, 2013: Bringing a Human Rights Lens to Stakeholder Engagement**
- **UNICEF, 2014: Engaging Stakeholders on Children's Rights. A Tool for Companies**

## ENDNOTEN

- 1 Siehe [Interview mit Paul Polman im Guardian](#) von 2012 (Englisch).
- 2 Siehe z.B. den Artikel von John Browne und Robin Nuttall, McKinsey 2013: [Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement](#).
- 3 „Wesentliche Aspekte“ (material aspects) werden in den Guidelines definiert als: „jene (Aspekte), die die wesentlichen wirtschaftlichen, umweltbezogenen und sozialen Wirkungen der Unternehmenstätigkeit widerspiegeln oder die Bewertung durch die Stakeholder sowie deren Entscheidungen erheblich beeinflussen,“ (siehe [GRI Guidelines Reporting Principles and Standard Disclosures](#) auf Seite 92, Englisch). Außerdem erklären die Guidelines die „Einbeziehung der Stakeholder“ (stakeholder inclusiveness) zu einem der Grundprinzipien für die Entscheidung über die Inhalte des Berichts.
- 4 In dem gesamten Dokument wird immer wieder auf die Leitprinzipien verwiesen, die hier zu finden sind: [www.globalcompact.de/publikationen/leitprinzipien-wirtschaft-und-menschenrechte-deutsch](http://www.globalcompact.de/publikationen/leitprinzipien-wirtschaft-und-menschenrechte-deutsch)  
Eine grundlegende Einführung in das Thema Achtung der Menschenrechte durch Unternehmen bieten folgende Fallstudien: Deutsches Global Compact Netzwerk/ twentyfifty/Deutsches Institut für Menschenrechte, [Menschenrechte achten – ein Leitfaden für Unternehmen](#).
- 5 Siehe beispielsweise die aktualisierten [OECD-Richtlinien](#) oder die CSR-Definition und -Strategie der EU.
- 6 Siehe hierzu die folgende Definition: UN-Hochkommissariat für Menschenrechte, [The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide, Seite 8](#).
- 7 UN-Hochkommissariat für Menschenrechte, [The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide, Seite 8](#).
- 8 Weitere Informationen dazu, siehe [Erklärung der Vereinten Nationen über die Rechte indigener Völker](#) und [UN Global Compact, A Business Reference Guide – United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples](#).

