

# 5 SCHRITTE

zum Management der  
menschenrechtlichen  
Auswirkungen  
Ihres Unternehmens



**Global Compact**  
Netzwerk Deutschland

**Herausgeber**

Deutsches Global Compact Netzwerk

**Projektleitung**

Philipp Bleckmann | Deutsches Global Compact Netzwerk

**Konzeption und Redaktion des Originaltextes**

Larissa Dietrich | twentyfifty Ltd.

Madeleine Koalick | twentyfifty Ltd.

**Danksagung**

Wir danken Monika Behl | Kümmel & Co. GmbH, Ruth Hopfer-Kubsch | Studiosus Reisen München GmbH, Ulrike Upmeyer | HARTING KGaA & Udo Woidneck | STEAG GmbH für ihre wertvollen Hinweise und Beiträge zu dieser Publikation.

**Gestaltung und Satz**

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

**Papier**

100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

© Deutsches Global Compact Netzwerk 2019

Februar 2019

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Durchgeführt von

**giz**

# **5 SCHRITTE**

**zum Management der  
menschenrechtlichen  
Auswirkungen  
Ihres Unternehmens**



**Global Compact**  
Netzwerk Deutschland

### **Der UN Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN)**

Der Global Compact wurde im Jahre 2000 von den Vereinten Nationen als strategische Initiative und internationale Lern- und Dialogplattform für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung unter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen, Unternehmen und Regierungen ins Leben gerufen. Zusammen mit seinen Partnern prägt der Global Compact seither auf internationaler Ebene die Diskussion über Nachhaltigkeitsziele und die Entwicklung von Strategien und Instrumenten für deren Umsetzung in Unternehmen. Als Lern- und Dialogplattform entfaltet der Global Compact seine Aktivitäten über Formate wie Webinare, Workshops, Coachings sowie Konferenzen und Fachgespräche. In den nationalen Netzwerken, die viele dieser Veranstaltungen organisieren und durchführen, können Unternehmen selbst Nachhaltigkeitsthemen einbringen und den Dialog aktiv mitgestalten. Im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) versammeln sich die deutschen Unterzeichner des UN Global Compact: Derzeit sind dies rund 420 Unternehmen – von DAX-Konzernen über Mittelständler bis hin zu kleinen Spezialisten – und knapp 60 Organisationen aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und dem öffentlichen Sektor. Im Netzwerk können sie sich über alle Themen der unternehmerischen Verantwortung informieren, Ideen austauschen und gemeinsam an praxisorientierten Lösungen arbeiten.

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

## twentyfifty®

### **twentyfifty ltd.**

twentyfifty ltd. ist eine Managementberatung, die globale Unternehmen und deren weltweite Wertschöpfungsketten unterstützt, ihre sozialen und menschenrechtlichen Auswirkungen zu identifizieren und anzugehen. Seit 2004 hilft twentyfifty Unternehmen dabei, ihre Bekenntnisse zur Achtung der Menschenrechte und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte praktisch umzusetzen.

twentyfifty verbindet Kernkompetenzen in den Bereichen Organisationsentwicklung und Stakeholder- Beteiligung mit umfassendem Wissen zu den Vereinten Nationen und dem internationalen Menschenrechtsregime. Die Beratung unterstützt ihre Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Programmen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung, bei der Integration menschenrechtlicher Sorgfalt in Strategien, Richtlinien und Prozesse sowie beim Kapazitätenaufbau durch Schulungen, Coachings und individuelle Begleitung von Entscheidungsträgern bei der Implementierung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken.

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

# INHALT

Einleitung .....	06
Warum braucht mein Unternehmen einen proaktiven Menschenrechtsansatz? .....	09

## SCHRITT 01

Grundverständnis entwickeln .....	14
-----------------------------------	----

## SCHRITT 02

Potenzielle Auswirkungen erfassen .....	19
---	----

## SCHRITT 03

Bestehende Prozesse und Lücken identifizieren .....	24
---	----

## SCHRITT 04

Maßnahmen priorisieren und nächste Schritte vereinbaren .....	30
---	----

## SCHRITT 05

Menschenrechtliche Sorgfalt dauerhaft verankern .....	40
---	----

# EINLEITUNG


Ob als Unternehmer, Führungskräfte, Manager oder Mitarbeitende: Wir möchten stolz auf unsere Unternehmen sein und ein gutes Gefühl bei unserer Arbeit und in Bezug auf unsere **Auswirkungen auf unser Umfeld und die Gesellschaft** haben. Ganz gleich ob beim Bau eines Autos, das jemanden von A nach B transportiert, bei der Herstellung von gesunden Lebensmitteln, die den Kunden schmecken, oder durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für eine Unternehmensgründung – wir wollen die Lebensumstände anderer positiv beeinflussen. Am besten gelingt uns das, wenn wir bei unserer Arbeit auch unseren persönlichen Werten gerecht werden können.

Als verantwortungsbewusste Unternehmer ist es uns ein Anliegen, den positiven Beitrag unserer Unternehmen zu steigern und nachteilige Auswirkungen zu verhüten oder zu mindern. Um dies zu erreichen, folgen wir bei geschäftlichen Entscheidungen häufig unserem Bauchgefühl. Was sich falsch anfühlt, ist es oft auch. Doch auch wenn wir damit häufig richtig liegen, ist es immer schwieriger, die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen vorauszusehen oder einzuschätzen, weil Unternehmen jeder Größe und Branche zunehmend international agieren. Aus diesem Grund sind sowohl große als auch kleine Unternehmen aufgefordert, **Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt** (human rights due diligence) einzuführen. Unternehmen **müssen wissen – und dies auch zeigen** – dass sie die nachteiligen Auswirkungen ihres Handelns auf Menschen und Gesellschaft verstehen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Achtung grundlegender Menschenrechte zu gewährleisten.

Dieser Leitfaden gibt Unternehmen, insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), Handlungsanleitung für einen einfachen und dennoch umfassenden Prozess, um mit der Ermittlung ihrer potenziellen Auswirkungen auf die Menschenrechte zu beginnen. Dabei werden sowohl die Menschen in den Blick genommen, die direkt von den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit betroffen sind, als auch jene, deren Leben durch Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten oder Anderen indirekt beeinflusst wird. Der Leitfaden bietet Ihnen Ansätze und Hilfsmittel, um zu analysieren, was Ihr Unternehmen bereits unternimmt, um diese Auswirkungen anzugehen und wo Verbesserungsbedarf besteht. Auf diese Weise hilft Ihnen die Publikation, erste Schritte auf dem Weg zur menschenrechtlichen Sorgfalt zu unternehmen.

Der Leitfaden gliedert sich in fünf grundlegende Schritte:



Jeder Schritt enthält eine Reihe von Vorschlägen für Maßnahmen, die Sie ausprobieren und auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zuschneiden können. Die vorgeschlagenen Aktivitäten werden anhand der fiktiven Firma Henel & Sorbier SARL (H&S) veranschaulicht. Im Zusammenhang mit dieser Publikation wurde eine Online-Plattform mit weiterführenden Informationen und Ressourcen für jeden der beschriebenen Schritte entwickelt. Die Plattform wird regelmäßig aktualisiert. Dieses Zeichen weist darauf hin, dass weitere Informationen ONLINE verfügbar sind: 

## HENEL & SORBIER SARL



H&S ist ein familiengeführtes französisches KMU, das ätherische Öle für die Pharma- und Kosmetikindustrie produziert. Das Unternehmen unterstützt ein von gegenseitigem Respekt geprägtes Arbeitsumfeld und unterhält langfristige Beziehungen mit Kunden und Lieferanten. Größere Unternehmenskunden lassen regelmäßig Audits bei H&S durchführen. Vor Kurzem forderte ein größerer Kunde Informationen über das Vorgehen zum Thema Menschenrechte bei H&S ein. Die Anfrage löste eine interne Diskussion auf der obersten Führungsebene aus. Schließlich wurde eine Produktmanagerin der Firma beauftragt, weitere Informationen zusammenzutragen und der Unternehmensleitung nächste Schritte vorzuschlagen.

Dieser Leitfaden versucht nicht darzustellen, wie ein „perfekter“ Prozess zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht aussieht. Vielmehr soll er eine Lücke im Bereich einführender Handlungsanleitung schließen und Unternehmen erste Informationen an die Hand geben, damit sie einen Einstieg in das Thema finden. Der Leitfaden beruht auf den Erfahrungen der Management-Beratung twentyfifty aus mehr als fünfzehn Jahren praktischer Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt mit Unternehmen und den Erfahrungen der Mitglieder der Unternehmenslerngruppe Menschenrechte des Deutschen Global Compact Netzwerks. VertreterInnen mehrerer KMU haben die Erstellung des Leitfadens als Peer-Reviewer begleitet – ihre Kommentare und Anregungen sind in die Publikation eingeflossen.

Wenn Sie sofort in das Thema einsteigen wollen, können Sie direkt zu Schritt 1 auf Seite 14 übergehen. Falls Sie mehr Hintergrundinformationen oder Überzeugung benötigen, finden Sie im nächsten Abschnitt mehr Details.



# Warum braucht mein Unternehmen einen proaktiven Menschenrechtsansatz?

Technologie und Globalisierung ermöglichen es auch kleinen Unternehmen, Waren und Dienstleistungen rund um den Globus zu kaufen und zu verkaufen. Je länger und komplexer die Wertschöpfungsketten von Unternehmen werden, desto größer ist die Entfernung zwischen Unternehmen und den Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Menschen, die ihre Produkte produzieren, transportieren, verkaufen oder konsumieren. Unter diesen Umständen ist es schwierig, die Auswirkungen vollständig zu erfassen, die die eigenen Geschäftsentscheidungen gegebenenfalls auf Menschenrechte haben.

Der Bezug von Waren aus Ländern mit niedrigen Produktionskosten wie beispielsweise Bangladesch ermöglicht einem Unternehmen, seinen Kunden Textilien zu günstigen Preisen zu verkaufen. Der rasante Ausbau der Produktion vor Ort und die unzureichenden Sicherheitsstandards haben jedoch furchtbare Folgen für tausende von ArbeiterInnen – insbesondere jene, die ihr Leben bei dem Brand in der Tazreen-Textilfabrik oder beim Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes verloren haben oder dabei verletzt wurden. Auch in Europa haben Unternehmen mit menschenrechtlichen Herausforderungen zu tun, etwa bei der Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz. In Medienberichten wurden außerdem unzureichende Arbeitsbedingungen in der Logistik-, Gebäudereinigungs-, Fleischverarbeitungs- und Baubranche angeprangert, von denen insbesondere WanderarbeiterInnen betroffen sind. Diese Beispiele zeigen, dass Unternehmen überall, wo sie tätig sind, Auswirkungen auf die Menschenrechte haben können – auch in Ländern mit umfassender Regulierung.

Diese und andere Vorfälle haben dazu geführt, dass sich die Öffentlichkeit verstärkt dafür interessiert, wie Unternehmen ihre Geschäfte entlang ihrer Wertschöpfungsketten führen. Größere, weltweit tätige Unternehmen mit einer starken Markenidentität werden zunehmend von Medien, VerbraucherInnen, der Zivilgesellschaft und Investoren auch anhand der Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Menschenrechte beurteilt. Diese Erwartungen reichen sie an die KMU in ihrer Lieferkette weiter.

Forderungen nach einem verantwortungsvolleren unternehmerischen Handeln in einer globalisierten Welt haben zudem die Entwicklung eines globalen Rahmens befördert, der zum ersten Mal eine explizite Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte definiert.

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN-Leitprinzipien) wurden 2011 vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen einstimmig verabschiedet. Darin wird die grundlegende gesellschaftliche Erwartung formuliert, dass **Unternehmen die Menschenrechte achten** – also keine nachteiligen Auswirkungen auf die Menschenrechte haben sollen. Die Menschenrechte bieten damit einen universell anerkannten Maßstab, an dem sich Unternehmen und Regierungen immer häufiger messen lassen und gegenüber der Zivilgesellschaft verantworten müssen. Die UN-Leitprinzipien haben die Debatte um Nachhaltigkeit sowie die Politikgestaltung auf EU- und nationaler Ebene bereits beeinflusst: Zahlreiche Regierungen haben Nationale Aktionspläne entworfen, um die UN-Leitprinzipien umzusetzen, darunter auch Deutschland. Außerdem verpflichten sich immer mehr Unternehmen dazu oder haben bereits damit begonnen, die UN-Leitprinzipien praktisch umzusetzen. Vielleicht haben auch Ihre Kunden Sie bereits danach gefragt, wie Sie sicherstellen, dass Ihr Unternehmen die Menschenrechte achtet.

*„Tourismus hängt auf vielerlei Art und Weise von Menschen ab. Soziale Nachhaltigkeit war daher schon immer ein Teil unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Die Verabschiedung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte im Jahr 2011 bot uns die Gelegenheit, das Vorhandene zu überprüfen und ein besseres Verständnis für die Auswirkungen unseres Handelns auf die Rechte von Menschen zu entwickeln. So ist es uns gelungen, das Thema Menschenrechte systematisch in unsere Management-Prozesse zu integrieren.“*

**Führungskraft eines Reiseveranstalters**

Kurzum: Die Menschenrechte zu achten, bedeutet, dass Ihr Unternehmen die Menschenwürde und die grundlegenden Freiheiten aller Menschen respektieren soll, die von seiner Tätigkeit oder seinen Produkten und Dienstleistungen betroffen sein können. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie **„wissen und zeigen können“**, dass sie die Menschenrechte in ihrer täglichen Unternehmenspraxis achten. Zur Erfüllung dieser Verpflichtung muss die Achtung der Menschenrechte mithilfe von geeigneten Richtlinien, Sorgfalts- und Wiedergutmachungsprozessen im Unternehmen verankert werden.

## Das erwartet die Bundesregierung

Im Dezember 2016 hat die deutsche Bundesregierung den Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) veröffentlicht und damit die Anforderungen der UN-Leitprinzipien für deutsche Unternehmen konkretisiert. Darin formuliert sie die Erwartung, dass deutsche Unternehmen in der Verantwortung stehen, ihr menschenrechtliches Risikoprofil zu kennen und menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse einzuführen. Diese Verantwortung besteht „unabhängig von ihrer Größe, dem Sektor, ihrem operativen Umfeld, ihren Eigentumsverhältnissen und ihrer Struktur.“<sup>1</sup> Der NAP definiert den Umfang menschenrechtlicher Sorgfalt anhand von fünf Kernelementen, die umgesetzt werden sollen, um die Erwartung zu erfüllen.

### Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht

- Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Der NAP ist kein verbindliches Gesetz, sondern eine „freiwillige Empfehlung“ der Bundesregierung an die deutsche Wirtschaft. Gleichzeitig macht die Bundesregierung deutlich, dass bei Bedarf verbindliche Regelungen geschaffen werden. Zwischen 2018 und 2020 prüft die Bundesregierung in einem breit angelegten NAP-Monitoring-Prozess, inwieweit deutsche Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse eingeführt haben. Wenn mehr als 50% aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern hinter den Anforderungen des NAPs zurückbleiben, wird die Bundesregierung auf verbindliche Regelungen in Deutschland und auf EU-Ebene hinwirken.

<sup>1</sup> NAP, Zitat aus VN-Leitprinzip 14, S.7.

## Die Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt umsetzen

Der NAP erwartet von Unternehmen, dass sie sich explizit zur Achtung der Menschenrechte bekennen, proaktiv ermitteln, wo sich ihr Handeln tatsächlich oder potenziell nachteilig auf Menschenrechte auswirkt, und dass sie geeignete Maßnahmen ergreifen, um solche Auswirkungen zu verhüten, zu mindern und gegebenenfalls wiedergutzumachen. Schließlich sollen sie über diese Aktivitäten Bericht erstatten.

Damit ist **menschenrechtliche Sorgfalt** ein Instrument für Unternehmen, um proaktiv und systematisch festzustellen, wo Menschen durch das Handeln des Unternehmens ein Schaden entsteht oder entstehen könnte und diesen durch geeignete Maßnahmen vorzubeugen bzw. zu adressieren. Dies erfolgt durch entsprechende Unternehmensstrukturen, Richtlinien und Prozesse, vor allem jedoch durch täglich gelebtes verantwortliches Verhalten und Entscheidungen von Führungskräften und Beschäftigten. Die Verankerung der Menschenrechte ist ein **kontinuierlicher Lernprozess**, der für jedes Unternehmen anders aussieht und von der Struktur, der Größe, dem Standort, den Produkten, den Geschäftsbeziehungen sowie dem damit verbundenen Risiko für nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte abhängt.

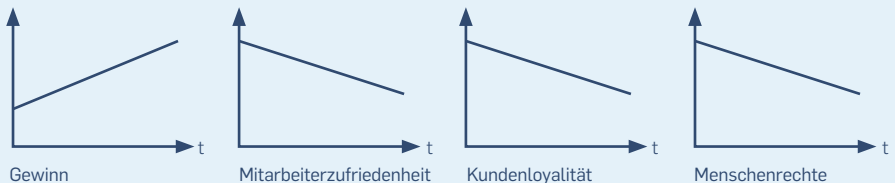
## Wirtschaftliche Argumente für eine proaktive Umsetzung

Die eigenen Auswirkungen auf die grundlegenden Rechte von Menschen proaktiv anzugehen, kann für Ihr Unternehmen eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen, u.a.:

- Vorbereitung auf oder Umsetzung von neuen Regulierungsmaßnahmen
- Erfüllung der Anforderungen von Geschäftskunden
- Verbessertes Risikomanagement
- Vermeidung bzw. Verringerung von operativen, rechtlichen und Managementkosten
- Schutz der eigenen Reputation
- Positive Wahrnehmung als vertrauenswürdiger Partner im Vergleich mit Wettbewerbern
- Bessere und nachhaltigere Beziehungen zu Lieferanten
- Verbesserte Kreditwürdigkeit

- Verbesserung des Kundenservice (insbesondere für vulnerable Verbrauchergruppen) und des Produktqualitätsmanagements
- Größere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen

### Würden Sie in dieses Unternehmen investieren?



UN Global Compact Lernplattform für Schweizer KMU / Arbeitspapier Nr. 1, 2008

Sie müssen beim Thema menschenrechtliche Sorgfalt nicht bei Null anfangen. Die meisten Unternehmen verfügen bereits über eine ganze Reihe von Prozessen, auf denen sie aufbauen können. Eine Menschenrechtsperspektive kann etwa zu neuen Erkenntnissen in Bezug auf etablierte Prozesse im Bereich Produktsicherheit, Risikoprüfungen, Personalmanagement oder Umweltpraktiken führen. Die fünf in diesem Leitfaden beschriebenen Schritte helfen Ihnen dabei, mit Ihrem eigenen Menschenrechtsansatz voranzukommen und auf die Erfüllung der NAP-Anforderungen hinzuarbeiten.

**Ziele dieses Schritts:**

- Sich mit den grundlegenden Elementen und Konzepten eines Menschenrechtsansatzes vertraut machen
- Erfahren, was Menschenrechte für Unternehmen und für Ihre Branche bedeuten
- Wichtige Konzepte wie „Auswirkungen“ und „betroffene Personen und Gruppen“ kennen lernen

**Ansatz & mögliche Maßnahmen:**

Sie sollten damit beginnen, ein Grundverständnis der Menschenrechte und der Auswirkungen zu entwickeln, die Unternehmen über ihre Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen auf diese haben können. Dies wird Ihnen helfen, im nächsten Schritt einen Überblick über die möglichen menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres eigenen Unternehmens zu gewinnen.

**Ein Menschenrechtsansatz im Unternehmen bedeutet:**

- Verstehen, welche Auswirkungen Ihr Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit oder Geschäftsbeziehungen auf Menschen haben kann
- Betrachten des Risikos, Anderen Schaden zuzufügen, und nicht nur des Risikos für das eigene Unternehmen
- Berücksichtigen, dass einige Personen oder Gruppen unter Umständen stärker gefährdet sein können als andere, z. B. Kinder, Minderheiten, Menschen mit Behinderungen usw.
- Erkennen, dass ein entstandener Schaden nicht durch positive Maßnahmen in anderen Bereichen kompensiert werden kann
- Nachteiligen Auswirkungen vorzubeugen bzw. sie zu mindern und die positiven Auswirkungen des Unternehmens auf Menschen zu stärken

### Was versteht man unter Menschenrechten?

Die Idee der Menschenrechte ist ebenso einfach wie umfassend: Die Würde des Menschen ist unantastbar. Menschenrechte sind grundlegende Rechte und Freiheiten, die allen Menschen ohne Ausnahme zustehen. Jeder Mensch hat ohne Unterschied Anspruch auf die Wahrnehmung der Menschenrechte. Sie umfassen auch die Arbeitnehmerrechte.



Die Menschenrechte spiegeln wesentliche menschliche Bedürfnisse wider und berühren eine große Bandbreite von Themen, wie Sicherheit, Wohnen, Wasser, Privatsphäre, Diskriminierung, Meinungsfreiheit, Arbeitsbedingungen usw. Das Konzept der Menschenrechte beruht auf grundlegenden Werten wie Freiheit, Respekt, Gleichheit, Würde, Partizipation und Verantwortlichkeit.

Menschenrechte werden häufig durch Recht und Gesetz präzisiert und garantiert, beispielsweise in Form von völkerrechtlichen Verträgen, die in nationales Recht umgesetzt werden. Die Internationale Menschenrechtscharta (die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die zwei wichtigsten Pakte zu ihrer Umsetzung) sowie die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) definieren den zentralen Kern der international anerkannten Menschenrechte. Die Menschenrechte spezifischer Gruppen sind in gesonderten Übereinkommen verankert. Dazu gehören z. B. das Übereinkommen über die Rechte des Kindes oder das Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau.

Um ein Gefühl für die Bandbreite der Menschenrechte zu bekommen, empfehlen wir Ihnen, sich mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 zu befassen – einem Meilenstein in der Geschichte der Menschenrechte.

Besuchen Sie die Website des Business and Human Rights Resource Centre und durchstöbern Sie die Informationen zu Ihrer Branche bzw. Unternehmen aus Ihrer Branche, um zu erfahren, welche Menschenrechtsthemen derzeit diskutiert werden. Die Schlagzeilen unten geben einige Beispiele für Auswirkungen von Unternehmen auf Menschenrechte. Welche davon sind für Ihre Branche relevant?

## Beispiele aus den Medien für menschenrechtliche Auswirkungen von Unternehmen:

Sterben für Kleidung: Textilbranche gefährdet Wasserversorgung

## Beispiele für potenziell gefährdete Menschenrechte

- Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit
- Recht auf einen angemessenen Lebensstandard
- Recht auf Wasser und Sanitärversorgung
- Recht auf Gesundheit, ....

Was zählt die Privatsphäre im Zeitalter der digitalen Überwachung durch Unternehmen?

- Recht auf Schutz der Privatsphäre
- Recht auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit
- Recht auf Meinungsfreiheit und freie Meinungsäußerung, ...

WANDERARBEITNEHMER AUF DEUTSCHEN BAUSTELLEN: „DAS IST MODERNE SKLAVEREI“

- Recht auf Freiheit von Sklaverei, Leibeigenschaft oder Zwangsarbeit
- Recht auf Freiheit von Folter und grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung
- Recht auf gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen, ...

Diskriminierung – Frauen klagen gegen US-Internetfirmen

- Recht auf gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen
- Recht auf Familienleben
- Recht auf Gleichheit vor dem Gesetz, gleichen Schutz vor dem Gesetz und Schutz vor Diskriminierung, ....

Explosion in Tianjin: ungenehmigte Lagerung „giftiger Chemikalien“

- Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit
- Recht auf Gesundheit
- Recht auf einen angemessenen Lebensstandard
- Recht auf gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen, ...

Marketing und Werbung für Kinder: Es steht viel auf dem Spiel

- Recht auf Gesundheit
- Kinderrechte, .....




Abbildung I (unten) gibt Ihnen Anhaltspunkte dafür, welche Personen und Gruppen durch die Geschäftstätigkeit oder Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens möglicherweise in ihren Rechten beeinträchtigt werden können. Manche unter ihnen werden größere Schwierigkeiten haben, sich Gehör zu verschaffen, und stärker gefährdet sein als andere. Beispiele sind Kinder, die in den Gemeinden rund um Produktionsstandorte leben oder WanderarbeiterInnen, die bei Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern eingesetzt werden. Überlegen Sie, welche dieser Gruppen auch in Ihrer Branche betroffen sein können. Fehlen hier noch welche?



### I. Potenziell betroffene Gruppen

**Mithilfe von Informationen auf der Webseite des Business and Human Rights Resource Centre und dem Informationsportal [mr-sorgfalt.de](http://mr-sorgfalt.de) erfährt die Produktmanagerin von H&S, dass:**

- in der Branche von H&S die Einhaltung von Arbeitsstandards in der Produktion keineswegs das einzige relevante Menschenrechtsthema ist. Weitere Themen umfassen z. B. Produktsicherheit; Marketing; indigene Gruppen oder Minderheiten, deren Rechte durch die Erschließung von Farmland beeinträchtigt werden oder die Lebensgrundlagen der Gemeinden, die in der Nähe von landwirtschaftlichen Betrieben leben
- die deutsche Bundesregierung einen *Nationalen Aktionsplan zum Thema „Wirtschaft und Menschenrechte“* veröffentlicht hat und in einem breit angelegten Monitoringverfahren derzeit überprüft, wie deutsche Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse umsetzen
- mehrere Wettbewerber auf ihren Webseiten Grundsatzserklärungen veröffentlicht haben, in denen sie sich zur Achtung der Menschenrechte verpflichten und beschreiben, wie sie diesen Pflichten nachkommen

Falls Sie etwas tiefer in das Thema Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Menschenrechte einsteigen möchten, können Sie hierfür eine Reihe von einführenden Leitfäden nutzen. So enthält die Publikation „Menschenrechte achten – Ein Leitfaden für Unternehmen“ beispielhafte Fallstudien und Hintergrundinformationen zu ausgewählten Menschenrechten, zum Beispiel zu Kinderrechten am Arbeitsplatz oder zum Recht auf einen angemessenen Lebensstandard (Wohnen, Nahrung, Wasser) .

### Ziele dieses Schritts:

- Einen Überblick der wichtigsten Bereiche für potenzielle Auswirkungen auf Menschenrechte Ihres Unternehmens erhalten
- Personengruppen identifizieren, die von der Geschäftstätigkeit und den Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens betroffen sein können

### Ansatz & mögliche Maßnahmen:

(Potenzielle) nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte können sowohl durch Ihre eigene Geschäftstätigkeit entstehen als auch mit der Herstellung Ihrer Produkte, Ihren Dienstleistungen oder deren Nutzung entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbunden sein. Um sich einen Überblick zu verschaffen, sollten Sie eine einfache Übersicht Ihrer wichtigsten Geschäftstätigkeiten und -beziehungen erstellen, die die verschiedenen Stufen Ihrer Wertschöpfungskette von der Rohstoffbeschaffung, über Produktion und Verarbeitung bis hin zu Logistik und Lieferung des Produkts an den Kunden berücksichtigt. Denken Sie auch an Produkt-Recycling bzw. -Rücknahme, wenn dies relevant für Ihr Unternehmen ist. Anschließend überlegen Sie sich auf Grundlage der in Schritt 1 gewonnenen Kenntnisse, welche Gruppen entlang dieser vereinfachten Wertschöpfungskette möglicherweise betroffen sein können und was negative Auswirkungen auf deren Rechte sein könnten. Sehen Sie sich als Anregung für Ihr eigenes Vorgehen den beispielhaften Überblick zu möglichen Auswirkungen der Tätigkeit von H&S am Ende dieses Schrittes an.


Eventuell ist es sinnvoll, gleich festzuhalten, welche Personen und Gruppen einem höheren Risiko von (nachteiligen) Auswirkungen durch Ihr Unternehmen ausgesetzt sein könnten. Vielleicht haben diese Personen besondere Bedürfnisse, oder es fällt ihnen schwer, ihren Anliegen Gehör zu verschaffen. Eventuell werden sie auch gesellschaftlich ausgegrenzt. Nutzen Sie die Abbildungen I und II sowie den Überblick von H&S als Ausgangspunkt.

Ihr erster Überblick zu den Auswirkungen Ihres Unternehmens wird unvollständig sein, und Sie werden Bereiche ausmachen, zu denen Sie weitere Informationen brauchen. Dies ist eine Ausgangsbasis, und Sie werden Ihre Übersicht während der folgenden Schritte weiter ergänzen.



## II. Gruppen mit einem potenziell höheren Risiko

- Sie können Berichte aus den Medien, von zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Datenbanken nutzen, um die wichtigsten Bereiche für menschenrechtliche Auswirkungen, der Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens besser einzuschätzen. Ihre menschenrechtsbezogenen Auswirkungen sind nicht zuletzt davon abhängig, in welcher Branche und in welchen Ländern Sie tätig sind. So kann ein Pharmaunternehmen durch seine Produkte Auswirkungen auf die Gesundheit seiner KundInnen haben. Für ein Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen dürften dagegen die Arbeitsbedingungen in den eigenen Lieferketten im Agrarsektor sehr relevant sein. In der IT-Branche wiederum sind die Privatsphäre und die Meinungsfreiheit von Nutzern wichtige Bereiche für mögliche Auswirkungen.

- Wenn Sie auf der Suche nach einem kurzen Überblick über maßgebliche Menschenrechtsthemen auf Produkt- oder Länderebene sind, hilft Ihnen der [MVO CSR Risiko-Check](#) weiter. Weitere Quellen für Informationen zu Menschenrechtsthemen auf Länderebene finden Sie in der orangefarbene Box auf der nächsten Seite . Die entsprechenden Berichte und Datenbanken wurden nicht speziell für ein Unternehmenspublikum erstellt, d. h. Sie müssen diese Informationen in den eigenen Unternehmenskontext übersetzen und Rückschlüsse auf die menschenrechtlichen Auswirkungen Ihrer spezifischen Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen ziehen. Wenn beispielsweise die Behörden eines Landes systematisch Frauen oder Angehörige einer Minderheit diskriminieren, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Personengruppen am Arbeitsplatz oder in lokalen Gemeinden, die von einem neuen Produktionsstandort oder Investitionsprojekt im jeweiligen Land betroffen sind, größeren Risiken ausgesetzt sind.
- Wenn Sie bereits über gute Kontakte verfügen und dies für Sie machbar ist, können Sie bereits in dieser frühen Phase Gewerkschaften, relevante zivilgesellschaftliche Organisationen, Wirtschaftsverbände oder Regierungsvertreter informell ansprechen, um zu erfahren, wie sie potenziellen Auswirkungen Ihrer Branche und Ihres Unternehmens einschätzen. Anschließend können Sie auf Grundlage dieser Informationen Ihre eigene Übersicht verfeinern.

#### Informationsquellen zu Menschenrechtsrisiken

- [MVO CSR Risiko-Check](#) (branchen- und länderspezifische Risiken)
- [Business and Human Rights Resource Centre](#)  
(Suchfunktion nach Land oder Branche)
- [Globaler Rechtsindex des Internationalen Gewerkschaftsbundes](#)
- [Berichte des US-Außenministeriums zur Lage der Menschenrechte in einzelnen Ländern](#)
- [Amnesty International](#) und [Human Rights Watch](#) (Länderberichte)
- [Danish Institute for Human Rights and Business Country Guide](#)  
(Länderberichte)

## **i** Beispielhafte Übersicht der potenziellen Menschenrechtsauswirkungen von H&S

H&S stellt ätherische Öle her und beschäftigt dazu überwiegend fest angestellte, hoch qualifizierte MitarbeiterInnen in Frankreich. Das Unternehmen bezieht das unverarbeitete Öl von Zwischenhändlern aus der ganzen Welt. Diese Zwischenhändler wiederum kaufen kleine Mengen unverarbeiteten Öls von örtlichen Klein- und Waldbauern. Einige der Rohstoffe müssen handverlesen werden. Weitere wichtige Geschäftspartner sind Logistikdienstleister sowie Lieferanten von Verpackungsmaterial.

**Die Produktmanagerin von H&S entwickelt eine vorläufige Übersicht mit den wichtigsten Bereichen für potenzielle Auswirkungen des Unternehmens auf Menschenrechte; die Übersicht enthält auch Angaben zu potenziell betroffenen und besonders gefährdeten Gruppen:**

	BEZUG VON ROHSTOFFEN / LIEFERKETTE
<b>BEREICHE FÜR POTENZIELLE AUSWIRKUNGEN AUF MENSCHENRECHTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gefährliche Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit in manchen Beschaffungsmärkten</li> <li>▪ Gesundheits- und Arbeitsschutz bei den landwirtschaftlichen Erzeugern und in den Raffinerien</li> <li>▪ Arbeitsbedingungen von Wander-/SaisonarbeiterInnen in der Landwirtschaft, z. B. übermäßige Überstunden, Entlassungen am Ende der Hauptsaison</li> <li>▪ Auswirkungen von Pflanzenschutzmitteln auf die Gesundheit von LandarbeiterInnen sowie der in der Umgebung lebenden Menschen</li> <li>▪ Auswirkungen auf die Lebensgrundlagen der von der Landwirtschaft lebenden Gemeinden (z. B. Trinkwasser, Zugang zu Land)</li> <li>▪ Transportsicherheit und Arbeitsbedingungen auf Schiffen und in Lagern</li> <li>▪ Bestechung und Korruption im Transportgewerbe</li> <li>▪ ....</li> </ul>
<b>POTENZIELL BETROFFENE GRUPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ArbeiterInnen, lokale Gemeinden (bei landwirtschaftlichen Betrieben, Raffinerien)</li> <li>▪ MitarbeiterInnen der Zwischenhändler</li> <li>▪ MitarbeiterInnen der Logistikdienstleister</li> </ul>
<b>BESONDERS GEFÄHRDETE GRUPPEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WanderarbeiterInnen auf Schiffen und Farmen</li> <li>▪ Kinder</li> <li>▪ Arbeiterinnen und weibliche Mitglieder von lokalen Gemeinden in einigen Ländern</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>RELEVANTE UNTERNEHMENS-ABTEILUNGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einkauf, Qualitätsmanagement, Logistik</li> </ul>
<b>RELEVANTE GESCHÄFTS-BEZIEHUNGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwischenhändler</li> <li>▪ Logistikdienstleister</li> <li>▪ Lieferanten von Büromaterial</li> <li>▪ Lieferanten von IT-Ausrüstung</li> </ul>

PRODUKTION IN FRANKREICH	VERKAUF UND ENDNUTZUNG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskriminierung von MitarbeiterInnen mit familiären Verpflichtungen</li> <li>▪ Datenschutz und Privatsphäre der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Gesundheits- und Arbeitsschutz an den Produktionsstandorten</li> <li>▪ Umweltschutz und Abfallmanagement</li> <li>▪ Arbeitszeiten und -bedingungen, Bezahlung von Mindestlöhnen insbesondere an potenzielle Subunternehmer/WanderarbeiterInnen (z. B. Subunternehmer, die das neue Bürogebäude bauen, Reinigungspersonal)</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsbedingungen des Vertriebspersonals</li> <li>▪ Produktsicherheit und Produktmissbrauch</li> <li>▪ Unethisches Marketing (z. B. durch Nutzung diskriminierender Bilder)</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MitarbeiterInnen in Frankreich</li> <li>▪ Personal der Geschäftspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subunternehmer/Vertriebspersonal</li> <li>▪ MitarbeiterInnen sonstiger Dienstleister</li> <li>▪ EndverbraucherInnen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weibliche Mitarbeiter, MitarbeiterInnen mit Behinderungen, Personen mit familiären Verpflichtungen, junge Arbeitskräfte, WanderarbeiterInnen (Reinigungspersonal)</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Junge EndverbraucherInnen oder solche mit Behinderungen, weibliche Mitarbeiter oder MitarbeiterInnen mit Behinderungen, Personen mit familiären Verpflichtungen</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesundheits- &amp; Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement, Personalwesen, Forschung &amp; Entwicklung, Interne Revision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Kundensupport</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieferanten von Verpackungsmaterial</li> <li>▪ Dienstleister (z. B. Reinigungspersonal)</li> <li>▪ IT-Dienstleister</li> <li>▪ Sicherheitspersonal</li> <li>▪ Zeitarbeitsfirmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Vertriebspartner</li> </ul>

SCHRITT 01

SCHRITT 02

SCHRITT 03

## Bestehende Prozesse und Lücken identifizieren

SCHRITT 04

SCHRITT 05

### Ziele dieses Schritts:

- Erfassen der in Ihrem Unternehmen vorhandenen Managementprozesse zum Umgang mit potenziellen menschenrechtlichen Auswirkungen und das Identifizieren von Lücken und weiteren Informationsbedarfen
- Kontakt zu anderen im Unternehmen aufnehmen, um Ihre erste Übersicht zu verfeinern

### Ansatz & mögliche Maßnahmen:

Inzwischen haben Sie ein Grundverständnis der für Ihr Unternehmen relevanten Menschenrechtsthemen erhalten. Im nächsten Schritt sollten Sie die Prozesse erfassen, die in Ihrem Unternehmen bereits bestehen, um die identifizierten potenziellen Auswirkungen zu verhüten bzw. zu mindern. Das wird Ihnen helfen festzustellen, ob die existierenden Prozesse angesichts der potenziellen Auswirkungen Ihres Unternehmens angemessen sind, und wo Lücken bestehen, die geschlossen werden müssen, damit negative Auswirkungen gar nicht erst auftreten bzw. frühzeitig erkannt und adressiert werden. Mögliche Informationsquellen sind: Unternehmensrichtlinien und Verhaltenskodizes, Mitarbeiterstatistiken und -Umfragen, Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen, Vorschriften für Lieferanten, Prüfprozesse/Audits und -Ergebnisse, Umweltmanagementsysteme, Beschwerdemechanismen für Kunden usw.

Zur weiteren Verfeinerung Ihrer Übersicht sollten Sie relevante Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen einbinden. Sie können diese Gelegenheit nutzen, um das allgemeine Bewusstsein für die von Ihnen identifizierten maßgeblichen potenziellen Auswirkungen zu schärfen. Gleichzeitig können Sie so sicherstellen, dass Ihr Verständnis der bestehenden Prozesse mit dem Fachwissen und der Erfahrung der Kollegen in den relevanten Abteilungen angereichert wird. Sie werden feststellen, dass Sie dadurch einerseits Ihren KollegInnen neues Wissen vermitteln und andererseits selbst weitere Erkenntnisse zum Umfang der Auswirkungen Ihres Unternehmens gewinnen.




- Sie können damit beginnen, eine Liste mit den wichtigsten Unternehmensbereichen und Zentralfunktionen zu erstellen, die höchstwahrscheinlich einbezogen werden müssen, um die zuvor identifizierten Menschenrechtsauswirkungen anzugehen. Halten Sie dabei auch die Prozesse und Themen fest, die Sie tiefer betrachten sollten. In Abbildung III finden Sie dazu einige Anregungen.

## Unternehmensbereiche und -funktionen

HR/Personalwesen	Arbeitnehmerrechte, Diversity, Gesundheits- & Arbeitsschutz, Zeit- und Leiharbeiter, Gewerkschaften, faire Einstellungsverfahren, ...
Betriebsrat	Arbeitnehmerrechte, Diversity, Gesundheits- & Arbeitsschutz, ...
Compliance	Korruptionsprävention, Whistleblowing, Social Compliance, Einhaltung von Unternehmenswerten, ...
Einkauf	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Lieferkette, ...
Vertrieb & Marketing	Produktmissbrauch, verantwortungsbewusstes Marketing, Kundenbeschwerden, ...
Logistik	Transportsicherheit, Arbeitsbedingungen bei den Logistikpartnern, ....
Qualitätsmanagement	Produktsicherheit, ....
Produktion	Gesundheits- & Arbeitsschutz, Produktsicherheit, ....

III. Überblick über ausgewählte Unternehmensbereiche und von diesen bearbeitete Themen


### So gelingt es, Ihre KollegInnen einzubinden:

- Wählen Sie bereits bestehende Formate/Strukturen, wie Besprechungen oder Workshops zum Thema Nachhaltigkeit/CSR, um Ihre KollegInnen zu erreichen. Organisieren Sie nach Möglichkeit einen abteilungsübergreifenden Workshop oder eine Diskussionsrunde oder bieten Sie den KollegInnen Kontaktmöglichkeiten per E-Mail oder Telefon an. Nach Möglichkeit sollten Sie persönlich mit Ihren KollegInnen zusammenkommen.
  - Zur Vorbereitung sollten Sie einige Argumente sammeln, um begründen zu können, weshalb die Achtung der Menschenrechte für Ihr Unternehmen wichtig ist. Dabei könnten Sie auch auf einige der potenziellen wirtschaftlichen Vorteile zurückgreifen, die auf Seite 12 genannt werden.
  - Wenn Sie das Thema einführen, verwenden Sie ein Vokabular, mit dem Ihre KollegInnen vertraut sind. Das bedeutet, dass Sie nicht unbedingt mit jedem über „Menschenrechte“ sprechen müssen. Begriffe wie Fairness, Respekt, Unternehmenswerte, Integrität, Gesundheits- und Arbeitsschutz, Produktsicherheit oder unternehmerische Verantwortung können helfen, mit verschiedenen Akteuren in Ihrem Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Kurze Einführungsvideos zum Thema Unternehmen & Menschenrechte und Bilder, die betroffene Gruppen oder menschenrechtliche Auswirkungen für Ihre Branche visualisieren, können ebenfalls dazu beitragen, das Thema für Ihre KollegInnen anschaulicher zu machen .
  - Machen Sie Ihren KollegInnen klar, dass ihr Beitrag und Fachwissen unabdingbar sind, um die Achtung der Menschenrechte besser im Unternehmen zu verankern und letztlich ein leistungsstarkes, sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen zu bleiben. Niemand möchte mit seiner Arbeit andere Menschen schädigen. Wenn Sie Ihren KollegInnen die bestehenden Risiken und praktischen Verbesserungsmöglichkeiten bewusst machen, werden sie wahrscheinlich positiv reagieren.
  - Achten Sie auch darauf, Ihre KollegInnen an der Identifizierung der nächsten Schritte zu beteiligen und Sie über die Fortschritte zu informieren. Die Achtung der Menschenrechte gelingt nur, wenn jede Person im Unternehmen im Geschäftsalltag potenzielle Auswirkungen auf die Menschenrechte im Blick hat.
- 
- Ergänzen und präzisieren Sie mit Unterstützung Ihrer KollegInnen Ihre Übersicht der potenziellen Auswirkungen, und verschaffen Sie sich einen Überblick über die vorhandenen Prozesse zum Management dieser Auswirkungen. Sind sich die KollegInnen der potenziellen Auswirkungen bewusst, die Sie identifiziert haben? Würden sie Ihre Liste vielleicht noch ergänzen? Haben sie Kenntnis von früheren Zwischenfällen oder Beinahe-Unfällen, die auf

potenzielle Auswirkungen hinweisen? Wie gehen Ihre KollegInnen vor, um in ihrem Arbeitsalltag negative Auswirkungen zu verhindern? Welche Kontrollmechanismen und Prozesse bestehen im Unternehmen? Gibt es Hinweise darauf, wie gut sie funktionieren und wo sie möglicherweise Schwachstellen aufweisen?

- Dokumentieren Sie diese Informationen gemeinsam mit Ihren KollegInnen in einer Übersicht oder Grafik. Diese kann beispielsweise wie die Tabelle aussehen, die H&S erstellt hat (siehe unten). Jetzt können Sie mögliche Schwachstellen identifizieren, d.h. Bereiche, in denen Ihr Unternehmen potenzielle Auswirkungen haben kann und wo entweder keine oder unzureichende Maßnahmen vorhanden sind, um sie zu verhüten bzw. zu mindern. Diese Lücken stellen Risiken für Ihr Unternehmen (imagebezogene, rechtliche, betriebliche Risiken usw.) sowie für die Menschen dar, denen das Unternehmen schaden könnte.
- Bedenken Sie, dass die meisten der in Ihrem Unternehmen vorhandenen Prozesse sich wahrscheinlich nicht direkt auf Menschenrechte beziehen und auch nicht in jedem Fall schriftlich dokumentiert bzw. formalisiert sind. Dies muss nicht zwangsläufig ein Problem sein, doch sie müssen ausreichende Schutz- und Kontrollmechanismen vorsehen, um negative Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verhindern und dafür zu sorgen, dass Sie aufgetretene Probleme bemerken und angemessen reagieren können. Bei menschenrechtlicher Sorgfalt geht es weder darum, von Anfang an ein perfektes Ergebnis zu erzielen, noch darum, keine Fehler zu machen. Vielmehr ist das Ziel, leistungsfähige Kontrollmechanismen einzuführen und diese kontinuierlich zu verbessern.

*„Als mittelständisches Unternehmen ist uns durch entsprechende Anfragen von Kunden aus dem öffentlichen Sektor bewusst geworden, wie wichtig die Menschenrechte für unser Unternehmen sind. So haben wir erfahren, dass es für kleinere Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten gibt, zum Aufbau nachhaltiger Lieferketten beizutragen und dazu mit Lieferanten und Rohstoffherstellern zusammenzuarbeiten.“* **Führungskraft eines Stromerzeugers**

Bei der Überprüfung Ihrer Managementprozesse können Sie auch auf das Human Rights Capacity Diagnostic Tool zurückgreifen, das Ihnen auf der Informationsplattform [mr-sorgfalt.de](http://mr-sorgfalt.de) zur Verfügung steht. Dabei handelt es sich um ein Tool zur Selbstevaluierung, das Sie dabei unterstützt, die Management-Kapazitäten Ihres Unternehmens in Bezug auf die zentralen Elemente der unternehmerischen Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte zu beurteilen. Das Bewertungsspektrum reicht dabei von „Inaktiv“ bis „Führungsrolle“ .



## Übersicht zu Prozessen und Lücken bei H&S

In einem Workshop mit VertreterInnen verschiedener Abteilungen entwickelt H&S den folgenden Überblick zu vorhandenen Prozessen und Lücken im Umgang mit den wichtigsten Bereichen für menschenrechtliche Auswirkungen bei H&S:

Betroffene Abteilungen und Unternehmensfunktionen	Bereiche für potenzielle Auswirkungen auf die Menschenrechte	Welche Maßnahmen existieren zurzeit, um diese Risiken zu ermitteln/ zu verhüten/ zu managen.?
Einkauf, Qualitätsmanagement	<b>Arbeitsbedingungen bei Agrarbetrieben und Raffinerien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsmanager von H&amp;S statten Zwischenhändlern und manchmal Kleinbauern oder Raffinerien von Zeit zu Zeit Besuche ab. Dabei werden die Arbeitsbedingungen in den Agrarbetrieben und den Raffinerien nicht speziell betrachtet</li> <li>▪ Die Verträge mit Zwischenhändlern enthalten eine Klausel, über die sich die Zwischenhändler zur Einhaltung der 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen verpflichten</li> <li>▪ H&amp;S bezieht teilweise zertifizierte Rohstoffe, die beispielsweise mit einem Zertifikat der Rainforest Alliance oder einem Fairtrade-Zertifikat versehen sind</li> <li>▪ Das gesamte Palmöl wird bei Händlern gekauft, die Mitglieder des <i>Runden Tisches für nachhaltiges Palmöl</i> (RSPO) sind</li> <li>▪ Jedes Jahr werden Schulungen zu den Einkaufsschwerpunkten und zur Produktentwicklungsstrategie durchgeführt</li> <li>▪ ...</li> </ul>
HR/ Personalwesen	<b>Diskriminierung von Frauen/ Personen mit familiären Verpflichtungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Auditoren stellen manchmal Fragen nach der Chancengleichheit</li> <li>▪ Die Geschäftsleitung fördert eine „Kultur der offenen Tür“</li> <li>▪ Es gibt einen Betriebsrat</li> <li>▪ Der Personalleiter legt großen Wert auf ein faires Einstellungsverfahren</li> <li>▪ Es gelten besondere Regelungen zum Schutz von Schwangeren</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Qualitätsmanagement, Marketing & Vertrieb	<b>Produktsicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktsicherheit ist ein wesentliches Merkmal des Qualitätsmanagements von H&amp;S und gehört zu den wichtigsten Prioritäten des Unternehmens</li> <li>▪ Regelmäßige Qualitätsprüfungen</li> <li>▪ Externe und interne Audits</li> <li>▪ Keine gemeldeten Vorfälle</li> <li>▪ Vertriebsbeauftragte informieren die Kunden über die Risiken des Produktmissbrauchs und geben Hinweise zur Produktkennzeichnung</li> </ul>

## Identifizierte Lücken

- Keine Abteilung/Person, die für das Thema zuständig ist
- Wahrheitsgehalt der von den Zwischenhändlern gelieferten Informationen wird nicht überprüft
- Es gibt keinen Prozess zur Analyse der Menschenrechtssituation in neuen Beschaffungsmärkten oder der mit den jeweiligen Zwischenhändlern verbundenen Risiken
- Es gibt weder einen Verhaltenskodex noch einen Prüf-/Auditprozess auf Ebene der Zwischenhändler oder der Agrarbetriebe
- Der Einkauf fällt seine Beschaffungsentscheidungen anhand der Kriterien Preis und Produktqualität und berücksichtigt zurzeit keine sozialen Kriterien beim Vergleich von Angeboten
- ...

## Weitere Informationsbedarfe

- Es müssen weitere Informationen über den Prozess der Qualitätsprüfung eingeholt werden. Wie oft reisen die KollegInnen in die Beschaffungsmärkte?
- Welche Informationen holen sie dort ein? Haben sie manchmal Gelegenheit, mit ArbeiterInnen in den Agrarbetrieben und Raffinerien zu sprechen?
- Wie gestaltet sich das Stichprobenverfahren?
- Wissen Sie, wie Verzögerungen oder Preisänderungen an die Kleinbauern weitergegeben werden?
- ...

- Das Mitarbeiterhandbuch enthält keine Informationen zu den Themen Diskriminierungsverbot/Chancengleichheit
- Es ist nicht klar, ob die „Kultur der offenen Tür“ ausreichend ist, um MitarbeiterInnen zu ermuntern, Bedenken oder Beschwerden zu äußern, da keine entsprechenden Fallmeldungen vorliegen
- ...

- Gibt es eine Erklärung oder ein schriftliches Dokument, in dem das Unternehmen seine Position zu den Themen Chancengleichheit/Diskriminierungsverbot darlegt?
- Wie hoch ist der Anteil der weiblichen/männlichen Führungskräfte, die Teilzeit arbeiten?
- Wird in der Mitarbeiterumfrage nach den Themen Diskriminierungsverbot/Chancengleichheit gefragt?
- ...

Keine gefunden

Keine gefunden

**Ziele dieses Schritts:**

- Auf der Grundlage Ihrer Lückenanalyse, Priorisierung der nächsten Schritte, um das Management menschenrechtlicher Auswirkungen bei Ihrem Unternehmen zu verbessern
- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Aktionsplans

**Ansatz & mögliche Maßnahmen:**

Nachdem Sie die wichtigsten Bereiche für menschenrechtliche Auswirkungen sowie die Schwachstellen in den bestehenden Risikomanagementsystemen identifiziert haben, mag Ihnen die Schließung dieser Lücken wie eine kaum zu bewältigende Aufgabe vorkommen. Eventuell sind Sie unsicher, wie Sie weiter vorgehen sollen. In den vorherigen Schritten haben Sie sicherlich festgestellt, dass sich in einigen Bereichen mit einfachen Maßnahmen schnell Fortschritte erzielen lassen. So kann vielleicht eine Leitlinie oder ein Schulungspaket für MitarbeiterInnen relativ problemlos um ein fehlendes Element ergänzt werden. Bei anderen Bereichen fehlt es eventuell noch an Informationen, um realistisch beurteilen zu können, ob die identifizierten potenziellen Auswirkungen in der Praxis wirklich effektiv verhütet bzw. gemindert werden.

Angesichts begrenzter Ressourcen wird Ihr Unternehmen priorisieren müssen, welche Maßnahmen zuerst umgesetzt werden und wo es erforderlich ist, die tatsächlichen Auswirkungen des Unternehmens sowie die praktische Wirksamkeit der entsprechenden Managementprozesse tiefer zu untersuchen. In diesem Schritt werden einige Herangehensweisen und Möglichkeiten dafür vorgestellt. Die Informationen in diesem Abschnitt sollen Ihnen helfen, einen unternehmensspezifischen Aktionsplan zu entwickeln, der kurz- und langfristige Ziele, einen ersten Zeitplan und personelle Zuständigkeiten für die Überwachung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen enthält.

Im Einklang mit einem menschenrechtsbasierten Ansatz müssen alle Auswirkungen Ihres Unternehmens auf die Menschenrechte angegangen werden. Wenn Sie entscheiden müssen, wo Sie zuerst loslegen, sollten Sie stets dort beginnen, wo das Risiko für schwerwiegende Auswirkungen auf die Menschenrechte am größten ist.

Dies beruht auf drei Faktoren:

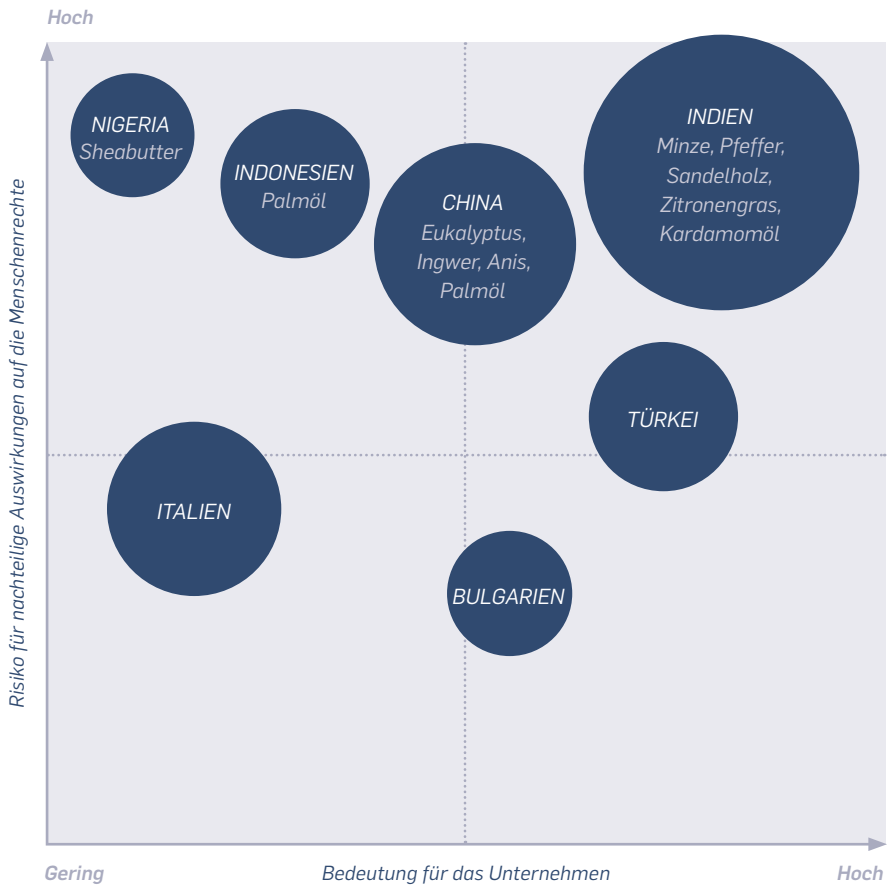
- wie schwer das Ausmaß einer menschenrechtlichen Auswirkung wäre (würde beispielsweise ein Mensch in Lebensgefahr geraten?)
- wie groß der Umfang der Auswirkung wäre (wie viele Menschen wären betroffen?)
- wie leicht der entstandene Schaden wiedergutmacht werden kann (kann der Schaden kompensiert/behoben werden, oder ist er irreversibel, z. B. bei Verletzung oder Tod?)

In der Praxis wird Ihre Priorisierung natürlich auch durch die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt einer nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkung beeinflusst. Die Wahrscheinlichkeit für nachteilige Auswirkungen wird in Ländern mit einer schlechten Menschenrechtslage höher sein, oder in Lieferketten mit einem hohen Anteil an gering qualifizierten Arbeitskräften, die manuelle Tätigkeiten verrichten. Gleiches gilt, wenn Sie mit Geschäftspartnern zu tun haben, die für ihre schlechte Menschenrechtsperformance oder geringen Kapazitäten bekannt sind. Außerdem spielt bei der Priorisierung Ihrer Maßnahmen vielleicht auch eine Rolle, wie viel Einfluss Sie auf die Praktiken Ihrer Lieferanten oder sonstiger Geschäftspartner haben oder wie groß die Bereitschaft der KollegInnen in einem bestimmten Geschäftsbereich ist, ihr bisheriges Vorgehen kritisch zu hinterfragen und zu verbessern.

Für unterschiedliche Unternehmen werden verschiedene Vorgehensweisen sinnvoll sein, um zu entscheiden, auf welche Bereiche ein Unternehmen sich im nächsten Schritt konzentrieren will und wo es eine tiefere Analyse anstrebt. Ein Reiseanbieter, der Touren in Länder des globalen Südens anbietet, wird sich zuerst vielleicht auf zwei oder drei Länder mit erhöhtem Menschenrechtsrisiko konzentrieren. Ein IT-Unternehmen mit einer Reihe an Produkten, die möglicherweise das Recht auf Privatsphäre berühren, wird vielleicht zunächst den Fokus auf die Produktlinien richten, von denen die höchsten Risiken für nachteilige Auswirkungen ausgehen.

## **i** Matrix von H&S zur Priorisierung von Beschaffungsmärkten

Aufbauend auf den vorherigen Schritten hat H&S festgestellt, dass die größten Risiken für nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte zurzeit bei der Beschaffung von Rohstoffen liegen. Bei einem Workshop mit dem Team vom Einkauf hat H&S die folgende Matrix zur Priorisierung ihrer wichtigsten Beschaffungsmärkte erstellt:



Bezugsmengen



> 1.000l



> 500l



> 100l



## Auswertung der H&S Matrix zur Priorisierung von Beschaffungsmärkten



Auf Grundlage der Priorisierung der Beschaffungsmärkte beschließt H&S folgende Maßnahmen in Bezug auf die Lieferketten in den vier Quadranten.



**Die Y-Achse** bildet das Risikoniveau für potentielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte in der Lieferkette von H&S in dem jeweiligen Land ab (ermittelt anhand der Art der von H&S bezogenen Produkte und der allgemeinen Menschenrechtssituation in dem jeweiligen Land).

**Die X-Achse** bildet die Bedeutung des Beschaffungsmarktes für H&S ab (d. h. die Bedeutung der von dort bezogenen Produkte für die Produktion bei H&S/die Verfügbarkeit alternativer Märkte)

Eine ähnliche Herangehensweise bietet sich auch bei der Priorisierung einzelner Lieferanten, Produkte, Dienstleistungen oder Standorte an, je nachdem, was für Ihr Unternehmen am sinnvollsten ist. Für einen Finanzdienstleister kann es zum Beispiel relevant sein, seine Geschäftsbeziehungen entsprechend zu priorisieren.

Auf Grundlage Ihrer Priorisierung und Festlegung der weiteren notwendigen Maßnahmen gilt es nun, Ihren Plan in einem gut zugänglichen Format zu dokumentieren, das Sie und Ihre KollegInnen bei Ihren weiteren Bemühungen unterstützt. Aus der Lückenanalyse und Priorisierung können sich zum Beispiel Maßnahmen folgender Art ergeben:

- Veränderung von Geschäftsprozessen, um potenzielle oder tatsächliche nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte sowie die damit zusammenhängenden Risiken für das Unternehmen zu vermeiden bzw. zu mindern
- Schulung von Personen, die in der Lage sein müssen, bestimmte Risiken zu erkennen und anzugehen
- Verbessertes Monitoring von Medien und anderen Quellen zu Informationen über Menschenrechtsthemen
- Veränderung, Verbesserung, Aktualisierung (oder gar Abschaffung) vorhandener Prozesse im Vertrieb, Einkauf und bei der Beteiligung von lokalen Gemeinden etc.
- Formalisierung oder Einführung neuer Vorschriften
- Durchführung weitergehender Untersuchungen zum besseren Verständnis der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte
- Beitritt zu relevanten Brancheninitiativen
- Identifizierung von Kriterien zur Messung der Fortschritte in der Erreichung der gesetzten Ziele

*„Als Familienunternehmen haben wir immer schon auf gute Arbeitsbedingungen an unseren Produktionsstandorten geachtet. Wir wollen nicht, dass jemand durch unsere Geschäftstätigkeit zu Schaden kommt. Verschiedene größere Kunden haben uns mit ihren umfassenden Nachhaltigkeitsprogrammen auf den Gedanken gebracht, uns selbst einen besseren Überblick über die Auswirkungen unseres Geschäftshandelns zu verschaffen, weitere Maßnahmen zu entwickeln, wo dies notwendig ist, und unsere Bemühungen proaktiver zu kommunizieren.“*

**Führungskraft eines Textilherstellers**

Bei der Entwicklung Ihres Handlungsplans und in Vorbereitung der weiteren Maßnahmen kann es sinnvoll sein, den Kontakt zu Branchenverbänden, Sektor- und Multistakeholder-Initiativen und anderen relevanten Netzwerken zu suchen. Halten Sie Ausschau nach Veranstaltungen oder sonstigen Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen oder Wettbewerbern über bewährte Methoden und Herausforderungen bei der Umsetzung von Maßnahmen auszutauschen.

**Informationen zu wichtigen Veranstaltungen und Initiativen**

- Auf der Seite [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de) informiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales über aktuelle Veranstaltungen und Netzwerkmöglichkeiten.
- Auf der Seite [www.wirtschaft-entwicklung.de/nachhaltigkeit/](http://www.wirtschaft-entwicklung.de/nachhaltigkeit/) betreut die Agentur für Wirtschaft & Entwicklung den NAP-Helpdesk mit zahlreichen Beratungsangeboten für deutsche Unternehmen.
- Auf der Seite des Deutschen Global Compact Netzwerks, [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de) finden Sie in der Rubrik Menschenrechte & Arbeitsnormen weiterführende Informationen und praktische Unterstützungsangebote.



## Entwurf des Aktionsplans bei H&S

H&S hat einen ersten Aktionsplan mit konkreten Zielen, Zuständigkeiten und Terminen entwickelt. Diesen können Sie als Vorlage verwenden, um mit Ihren KollegInnen einen eigenen Plan für Ihr Unternehmen zu erarbeiten.

Nr.	Bereich	Ziel	Maßnahme
1	Management	Menschenrechtliche Aspekte werden in relevante Risikoanalyseprozesse integriert	Integration von menschenrechtsbezogenen Kriterien in die Auswahl von Beschaffungsmärkten
2			Integration von menschenrechtsbezogenen Kriterien in die Auswahl von Zwischenhändlern
3			...
4	Auswirkungen ermitteln	Besseres Verständnis der menschenrechtlichen Auswirkungen in der Lieferkette	Durchführung von Pilot-Audits bei Lieferanten mit hohem Risiko
5			Entsendung einer kleinen Delegation nach Indien, um sich mit betroffenen Gruppen und vor Ort tätigen zivilgesellschaftlichen Organisationen auszutauschen
6	Training und Kapazitätsaufbau	Schulung und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen	Entwicklung eines Webinars zur H&S-Strategie für soziale und ökologische Nachhaltigkeit und der Bedeutung für die verschiedenen Abteilungen von H&S
7			Ergänzung des Mitarbeiterhandbuchs um Informationen über Arbeitnehmerrechte und „Kultur der offenen Tür“
8			...

Zuständigkeit	Beginn	Deadline	Status der Umsetzung	Bemerkungen
Einkauf, Frau Tulon	05/2015	09/2016	Noch nicht begonnen	Im Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit und der Forschungs- & Entwicklungsabteilung von H&S
Einkauf	06/20XX	12/20XX	Noch nicht begonnen	In Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement und Forschung & Entwicklung
...	...	...	...	
Einkauf	05/20XX	12/20XX	Noch nicht begonnen	
Koordinatorin für Menschen- rechte	06/20XX	12/20XX	Noch nicht begonnen	
Personal- abteilung	05/20XX	10/20XX	Noch nicht begonnen	Bestehende Formate/Webinare, die von Unternehmensnetzwerken oder Multistakeholder-Initiativen angeboten werden, berücksichtigen
Personal- abteilung	07/20XX	08/20XX	Noch nicht begonnen	
...	...	...	...	

## FALLSTUDIE

# Studiosus



*Dialogforum mit lokalen Stakeholdern in Nicaragua. Quelle: Studiosus Reisen*

Studiosus ist ein deutscher Reiseveranstalter, der sich auf moderne Studienreisen spezialisiert hat. Studiosus hat 320 MitarbeiterInnen in Deutschland und arbeitet mit 570 ReiseleiterInnen an Destinationen rund um den Globus zusammen. Ein bereichsübergreifender „**Sozialverträglichkeitsausschuss**“, dem VertreterInnen aus den Abteilungen Tourismus, Marketing, Public Relations, Reiseleitung und Managementsystem sowie VertreterInnen der Geschäftsleitung angehören, ist für Grundsatzentscheidungen in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement von Studiosus zuständig.

2011 veröffentlichte eine zivilgesellschaftliche Organisation eine Studie zu den möglichen negativen Auswirkungen der Tourismusbranche auf Menschenrechte. Die Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagerin von Studiosus nutzte diese Studie, um eine **Excel-Vorlage zur Selbsteinschätzung** zu entwickeln und dadurch einen umfassenderen Überblick über die möglichen nachteiligen Auswirkungen von Studiosus auf Menschenrechte in den Reiseländern zu gewinnen. Die Evaluierung wurde an die Länder- und Einkaufsteams geschickt. Die LändermanagerInnen wurden dazu ermuntert, bestehende Treffen und Konferenzen für vertrauliche Gespräche mit lokalen Leistungspartnern zu nutzen, um weitere relevante Informationen zu erhalten. Ein kurzer Gesprächsleitfaden wurde entwickelt, um sie in diesem Prozess zu unterstützen.

Die Auswertung der Bestandsaufnahme hob die folgenden Bereiche für potenzielle Auswirkungen von Studiosus auf Menschenrechte in den Reiseländern hervor:

- Arbeitsbedingungen im Transport- und Hotelgewerbe (Busse und Hotels)
- Kinderarbeit/Schutz von Kindern
- Schutz von Minderheiten vor Diskriminierung
- Schutz der Privatsphäre
- Beeinträchtigung der Lebensgrundlagen der lokalen Gemeinden (insbesondere Zugang zu Nahrung und Wasser sowie Partizipation)

Auf Grundlage der Ergebnisse der Selbsteinschätzung beschloss der Sozialverträglichkeitsausschuss von Studiosus **zentrale Geschäftsprozesse zu überprüfen und anzupassen, um einigen der identifizierten Auswirkungen besser vorzubeugen bzw. sie zu mindern**. Dies betraf u. a. die Zusammenarbeit mit lokalen Leistungspartnern, die konzeptionelle Planung von Reiseprogrammen und die Kundeninformation. Eine Reihe von internen Diskussionsrunden mit anderen relevanten Abteilungen begleitete den Überprüfungsprozess. Gleichzeitig wurde das Thema Menschenrechte in die bestehenden Schulungsformate für MitarbeiterInnen sowie die jährlich stattfindenden Seminare für die ReiseleiterInnen von Studiosus aufgenommen.

Auf Grundlage des Überprüfungsprozesses wurde die **Nachhaltigkeitsmatrix von Studiosus überarbeitet und enthält nun menschenrechtsbezogene Maßnahmen für jede Unternehmenssparte** (z. B. Transport, Unterbringung, Reiseleitung, Destinationen). Die Matrix wird regelmäßig aktualisiert. So wurden in den letzten Jahren beispielsweise folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Bildung bereichsübergreifender Arbeitsgruppen, um Sozialklauseln in die Verträge mit Leistungspartnern einzuarbeiten
- Regelmäßige Aktualisierung der Kundenkataloge mit aktuellen Informationen über die Menschenrechtslage
- Einrichtung einer E-Mail-Meldestelle zum Thema Menschenrechte
- Entwicklung eines Verhaltenskodex für Lieferanten
- Entwicklung eines Verhaltenskodex für die ReiseleiterInnen von Studiosus, der Regeln für das Verhalten während Begegnungen mit Menschen vor Ort enthält
- Entwicklung eines Verhaltenskodex für verantwortliches Verhalten beim Fotografieren, der den Reisegästen mit ihren Reiseunterlagen zugeschickt wird
- Schulungen der Reiseleiter zum Thema Menschenrechte

SCHRITT 01

SCHRITT 02

SCHRITT 03

SCHRITT 04

SCHRITT 05

# Menschen- rechtliche Sorgfalt dauer- haft verankern

## **Ziele dieses Schritts:**

- Umsetzung Ihres Aktionsplans und Einrichtung fortlaufender Prozesse, die kontinuierliche Sorgfalt ermöglichen

## **Ansatz & mögliche Maßnahmen:**

Mit den bisherigen Schritten haben Sie sich erfolgreich auf den Weg zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gemacht. Im Laufe der vorherigen Schritte haben Sie potenzielle Auswirkungen Ihres Unternehmens auf Menschenrechte identifiziert und beurteilt, wie gut Ihre bestehenden Prozesse derartige Auswirkungen verhüten bzw. mindern können. Außerdem haben Sie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der menschenrechtlichen Performance des Unternehmens beschlossen und priorisiert. Nun gilt es, Ihren Aktionsplan umzusetzen und die Umsetzung zu überwachen. Dazu müssen Sie unter anderem Indikatoren identifizieren, die geeignet sind, die Fortschritte des Unternehmens in Bezug auf menschenrechtliche Sorgfalt zu messen. Beispiele für solche Indikatoren sind die Anzahl der zum Thema menschenrechtliche Sorgfalt geschulten MitarbeiterInnen oder die Anzahl der Beschaffungsverträge, die unter Berücksichtigung von Menschenrechtskriterien überprüft wurden. Sie sollten Erfolge und Verbesserungen anerkennen und zu den von Ihnen identifizierten Risiken sowie ergriffenen Maßnahmen öffentlich kommunizieren.



Ein gründlicher Prozess zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt bedeutet kontinuierliche Verbesserung bei allen in Abbildung IV genannten Elementen. Das heißt, dass Systeme und Prozesse entwickelt werden müssen, die für die Art und Größe des Unternehmens angemessen sind. Diese müssen so gestaltet sein, dass sie Ihnen Informationen über Veränderungen des menschenrechtsbezogenen Risikoprofils des Unternehmens liefern, erlauben auf diese zu reagieren und Abhilfe vorsehen, wenn Probleme aufgetreten sind. Weiterhin sollten sie die Möglichkeit bieten, Ihre Fortschritte zu überwachen und Ihre Maßnahmen gegenüber potenziell betroffenen Gruppen und anderen relevanten Stakeholdern zu kommunizieren.



#### IV. Elemente der menschenrechtlichen Sorgfalt

Wenn in Ihrem Unternehmen die Überarbeitung einer vorhandenen Policy oder eines Prozesses ansteht, sollten Sie sich überlegen, wie sich dabei die Menschenrechte in den Unternehmensstrukturen und -verfahren verankern lassen. Beispiele dafür sind die Einführung neuer Compliance-Verfahren, eine Investitionsmöglichkeit in einem neuen Land, die Entwicklung eines neuen Produkts oder die allgemeine Aktualisierung einer Unternehmensvorschrift. In jedem Fall erfordert kontinuierliche menschenrechtliche Sorgfalt die Beteiligung interner und externer Stakeholder, und zwar insbesondere jener Gruppen, deren Menschenrechte vom Unternehmen betroffen sein können. Durch die Einbeziehung dieser Akteure erhalten Sie Informationen über die tatsächlichen Auswirkungen des Unternehmens und erfahren, ob Ihre Präventions- und Migrationsmaßnahmen effektiv und Ihre Prozesse ausreichend sind, und wie am besten Abhilfe geleistet werden kann, wenn ein Problem bereits aufgetreten ist. Durch den regelmäßigen Austausch mit anderen in Ihrer Branche oder mit Unternehmen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, können Sie von den Erfahrungen anderer lernen und Ihre Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt ein Lernprozess ist, der eine proaktive, umsichtige Analyse der menschenrechtlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Managementprozesse bedarf – und kontinuierliche Verbesserung erfordert.

Zur Behebung von Lücken in den eigenen Geschäftspraktiken sowie zur Verankerung einer kontinuierlichen Praxis menschenrechtlicher Sorgfalt werden wahrscheinlich einige der in der folgenden Tabelle aufgeführten Maßnahmen erforderlich sein. Auf Seite 44 werden die nächsten Schritte, die H&S plant, zusammengefasst.

### Kontinuierliche menschenrechtliche Sorgfalt im Unternehmen etablieren


Die kontinuierliche Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt erfordert u.a. ....	Beispiele für mögliche Umsetzungsmaßnahmen
<p><b>Klare Verantwortlichkeiten und einen kontinuierlichen Fokus auf das Thema Menschenrechte sicherstellen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benennung eines Verantwortlichen (z. B. Focal Point Menschenrechte) oder Mandatierung einer (evtl. schon bestehenden) abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe mit klaren Berichtswegen an die Geschäftsleitung. Diese Person/Gruppe kann als interner Berater, Koordinator oder Sprecher zu Menschenrechtsfragen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auftreten. Sie sollte den bereits begonnen Prozess zur Einbeziehung von KollegInnen, MitarbeiterInnen und betroffenen Gruppen fortführen und Fortschritte an diese kommunizieren.</li> </ul>
<p><b>Ermittlung der tatsächlichen Auswirkungen des Unternehmens auf Menschenrechte vor dem Hintergrund der in Schritt 3 und 4 identifizierten Risiken und Lücken</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einholung von weiteren Informationen zur Lage der Menschen, deren Rechte durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens potenziell betroffen sein können, z. B. MitarbeiterInnen von Dienstleistern oder betroffenen Gemeinden entlang der Wertschöpfungskette</li> <li>▪ Versuchen, Geschäftspartner und ArbeitnehmerInnen aus der Wertschöpfungskette oder betroffene Gemeinden direkt zu konsultieren, z. B. bei Besuchen in Liefer- und Produktionsländern</li> <li>▪ Mehr über Multi-Stakeholder-Initiativen herausfinden, die Informationen vor Ort sammeln</li> <li>▪ Zwischenhändler/Lieferanten danach fragen, wie sie die Achtung der Menschenrechte gewährleisten</li> </ul>
<p><b>Überprüfung zentraler Managementprozesse vor dem Hintergrund der identifizierten Risiken und Lücken</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung der Einkaufsprozesse und -Strategie oder bestimmter Geschäftsaktivitäten, um Risiken zu mindern bzw. nachteilige Auswirkungen zu vermeiden</li> <li>▪ Prüfung von Lieferanten, die mit hohen menschenrechtlichen Risiken behaftet sind, Überarbeitung der Kriterien für die Auswahl anderer Geschäftspartner, Verbesserung der Beschwerdemechanismen für MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Entwicklung eines Verhaltenskodex für Geschäftspartner und Lieferanten, der eine Verpflichtung zur Achtung der Menschenrechte enthält</li> <li>▪ Verankerung der Menschenrechte in den bestehenden Prozessen zu Risikoanalyse und Risikomanagement</li> </ul>
<p><b>Förderung einer Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung durch regelmäßige Information der MitarbeiterInnen und Festlegung klarer Unternehmensziele</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung eines E-Learning-Tools für alle MitarbeiterInnen, regelmäßige Fortschrittsberichte bei Besprechungen und Versammlungen, Schulung des Einkaufsteams, Sammeln und interne Verbreitung von Best Practices, Teilnahme von relevanten MitarbeiterInnen an tiefergehenden Schulungen</li> <li>▪ Verankerung der Selbstverpflichtung des Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte im Unternehmensleitbild</li> <li>▪ Entwicklung einer oder mehrerer Leistungskennzahlen/KPIs für die relevanten Abteilungen</li> </ul>
<p><b>Aktives Einholen von Feedback und Input von externen Stakeholdern und betroffenen Gruppen, um mehr über die Auswirkungen des Unternehmens auf die Menschenrechte und potenzielle Beschwerden zu erfahren und den Umgang mit Beschwerden zu verbessern</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakte zu VertreterInnen von Gewerkschaften und Zivilgesellschaft knüpfen, und zwar sowohl im Heimatland als auch in den Produktionsländern</li> <li>▪ Analysieren, wie betroffene Gruppen bei nachteiligen Auswirkungen auf ihre Rechte Kontakt zum Unternehmen aufnehmen können und wie Sie den Zugang dieser Gruppen zu Beschwerdemechanismen verbessern können</li> <li>▪ Relevante Beiträge auf der Unternehmenswebsite einstellen</li> <li>▪ An relevanten Veranstaltungen oder Schulungen von Branchenverbänden teilnehmen</li> </ul>



**Die kontinuierliche Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt erfordert u. a. ....**

## Die nächsten Schritte von H&S

<p><b>Klare Verantwortlichkeiten und einen kontinuierlichen Fokus auf das Thema Menschenrechte sicherstellen</b></p>	<p>Die Produktmanagerin von H&amp;S, die den Prozess auf den Weg gebracht hat, wird die Umsetzung der nächsten Schritte koordinieren und wird als Koordinatorin für das Thema Menschenrechte im Unternehmen fungieren. Die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit von H&amp;S überwacht den Gesamtprozess und tritt regelmäßig zusammen, um die Fortschritte bei der Umsetzung des Aktionsplans zu bewerten. Der Gruppe gehören Vertreter aus den Bereichen Personal, Einkauf und Qualitätssicherung sowie der Geschäftsleitung an.</p>
<p><b>Ermittlung der tatsächlichen Auswirkungen des Unternehmens auf Menschenrechte vor dem Hintergrund der in Schritt 3 und 4 identifizierten Risiken und Lücken</b></p>	<p>H&amp;S möchte mehr über die Arbeitsbedingungen in kleinen landwirtschaftlichen Betrieben in Indien erfahren. Das Unternehmen nimmt Kontakt zu einer indischen zivilgesellschaftlichen Organisation auf und sendet eine kleine Delegation nach Indien. Zusammen mit VertreterInnen der NGO besuchen sie verschiedene Kleinbauern, die für H&amp;S produzieren und die von der NGO ausgewählt wurden; außerdem werden Gespräche mit MitarbeiterInnen und Angehörigen von lokalen Gemeinden geführt. Aus den Gesprächen wird ersichtlich, dass eine Reihe der in Frankreich über Schreibtischrecherchen identifizierten Risiken tatsächlich bestehen. H&amp;S erfährt, dass in Indien die Möglichkeit besteht, sich an einem sektorübergreifenden Prozess zur Ermittlung menschenrechtlicher Auswirkungen (human rights impact assessment) zu beteiligen, die von einem Konsortium mit Vertretern aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft durchgeführt wird.</p>
<p><b>Überprüfung zentraler Managementprozesse vor dem Hintergrund der identifizierten Risiken und Lücken</b></p>	<p>Auf Grundlage der Ergebnisse der Lückenanalyse und des Impact Assessments in Indien überprüft H&amp;S die Leistungsziele der Einkaufsabteilung. H&amp;S verlangt nun von seinen Logistikpartnern in Frankreich vor Vertragsabschluss Informationen zu deren Arbeitsstandards und zur Zahlung des Mindestlohns. Zu den Aufgaben der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit von H&amp;S gehört die regelmäßige Überprüfung wichtiger Geschäftsentscheidungen im Hinblick auf potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte. Dabei arbeitet sie mit den jeweils relevanten Abteilungen zusammen und wird von der Koordinatorin für Menschenrechte unterstützt.</p>
<p><b>Förderung einer Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung durch regelmäßige Information der MitarbeiterInnen und Festlegung klarer Unternehmensziele</b></p>	<p>Um den durch die Lückenanalyse aufgedeckten Informationsbedarf zu decken, wird die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit der Koordinatorin für Menschenrechte ein detailliertes Schulungsmodul für Einkauf und Qualitätsmanagement entwickeln.</p>
<p><b>Aktives Einholen von Feedback und Input von externen Stakeholdern und betroffenen Gruppen, um mehr über die Auswirkungen des Unternehmens auf die Menschenrechte und potenzielle Beschwerden zu erfahren und den Umgang mit Beschwerden zu verbessern</b></p>	<p>Die Kontaktdaten der Koordinatorin für Menschenrechte bei H&amp;S werden auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht und auf die Rückseite der Visitenkarten gedruckt. Die H&amp;S-Produktmanagerin nimmt jetzt gelegentlich an relevanten Dialogforen teil. Dabei sucht sie den Kontakt zu VertreterInnen der Zivilgesellschaft, um zu erfahren, wie diese die Risiken in der Branche von H&amp;S bewerten und was sie von den Beschwerdemechanismen des Unternehmens erwarten.</p>

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden Ihnen dabei hilft, mit Ihrem Unternehmen in das Thema „menschenrechtliche Sorgfalt“ einzusteigen. Wenn Sie sich eingehender mit der Thematik befassen wollen, besuchen Sie bitte unsere Online-Plattform , die Informationsplattform [mr-sorgfalt.de](https://www.mr-sorgfalt.de) oder das [Business and Human Rights Resource Centre](https://www.businessandhumanrightsresourcecentre.org/).

Dort finden Sie weitere Informationen, Instrumente und Umsetzungsbeispiele zu allen Elementen der menschenrechtlichen Sorgfalt. Für die meisten Unternehmen ist dieses Thema noch relativ neu. Deshalb empfehlen wir Ihnen, sich mit anderen zusammenzuschließen, um Ihren Ansatz menschenrechtlicher Sorgfalt weiterzuentwickeln, und sich hierfür an entsprechenden Dialog- und Lernforen zu beteiligen, wie sie beispielsweise von Ihrem lokalen Global Compact Netzwerk organisiert werden. Wir hoffen, dass die Beschäftigung mit diesem interessanten Thema eine bereichernde Erfahrung für Sie ist und wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren nächsten Schritten.

#### **Weitere Publikationen in dieser Reihe**

*Die folgenden Publikationen des Deutschen Global Compact Netzwerks könnten Sie auch interessieren:*

- *[Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen \(2018\)](#)*
- *[Menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln: Perspektiven aus der Unternehmenspraxis \(2015\)](#)*
- *[Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht \(2015\)](#)*
- *[Menschenrechte achten. Ein Leitfaden für Unternehmen \(2012\)](#)*

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