

# Internes Stakeholder-Engagement

## zur Verankerung von menschenrechtlicher Sorgfalt in Unternehmen

Knowledge Paper zum Webinar vom 12.06.17 » [vimeo.com/221560686](https://vimeo.com/221560686)

Zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht ist die Einbeziehung von Stakeholdern essentiell. Bei den ersten Schritten eines Due Diligence Prozesses ist es besonders wichtig, auf unternehmensinternes Know-How zurückzugreifen und interne Schlüsselakteure unterschiedlicher Funktionen und Abteilungen zu überzeugen. Im Folgenden geben wir einen Überblick, wie Sie das Thema Menschenrechte bei sich im Unternehmen platzieren können und welche Argumente und Tools dabei helfen, interne Stakeholder an Bord zu nehmen. Nur so können Sie vorhandenes Wissen und Erfahrungen nutzen und das Thema Menschenrechte intern verankern.

### Content

- 
- 1 Das Engagement interner Stakeholder

---

  - 1.1 Überzeugung des Top Levels

---

  - 1.2 Überzeugung von Stakeholdern aus speziellen Funktionen

---

  - 2 Geeignete Instrumente zur Einbindung von internen Stakeholdern

---

  - 3 Fazit

---

## 1 Das Engagement interner Stakeholder

Allgemein gilt es, alle Personen einzubeziehen, die auf dem Gebiet Menschenrechte Expertise besitzen, besonderes Interesse am Thema haben oder eine wichtige Rolle für die Verankerung des Themas im Unternehmen spielen. Sowohl das Einbinden von Personen unterschiedlicher Funktionen spielt eine wichtige Rolle, als auch das Engagement von Mitarbeiter/innen allgemein. Entscheidend ist, dass ein grundlegendes Verständnis dafür geschaffen wird, was das Thema in der Unternehmenskultur bedeutet, welche Verpflichtungen damit einhergehen und wie es in die Unternehmensprozesse und die Arbeit jedes Einzelnen integriert werden kann. Durch ein besseres Verständnis von Menschenrechtsthemen werden Mitarbeiter/innen dazu befähigt, sicherzustellen, dass ihre eigenen Rechte sowie die Rechte Anderer gewahrt werden. Damit geht auch die Verringerung von Reputations-, Prozess- und Compliance-Risiken einher. Zur Identifizierung von Schlüsselpersonen können folgende Fragen hilfreich sein:

- Wer hat Einfluss darauf, ob das Thema Menschenrechte im Unternehmen strategisch verankert wird und an Bedeutung gewinnt?
- Wer hat im Unternehmen Interesse daran, dass das Thema Menschenrechte aktiv gesteuert wird?
- Wo sind eventuell Barrieren im Unternehmen, die es zu überwinden gilt?
- Wer muss mit an Bord sein, um die menschenrechtliche Sorgfalt operativ umzusetzen?
- Wer steht mit menschenrechtlichen Themen durch seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Berührung?
- Wer besitzt viel Wissen über das Thema Menschenrechte und menschenrechtliche Risiken für das Unternehmen?

Die Auswahl der Abteilungen und Stakeholder, die für das Thema menschenrechtliche Sorgfalt besonders relevant sind, hängt von der jeweiligen Branche sowie der Geschäftstätigkeit und den Wertschöpfungsketten ab. Bilden Sie mit diesen Personen einen „Kreis von Überzeugten“, der dabei hilft, die menschenrechtliche Sorgfalt in den Unternehmensprozessen zu implementieren und umzusetzen.

Grundsätzlich ist das Engagement des Top Levels unerlässlich, da Schlüsselpersonen auf dieser Ebene großen Einfluss darauf haben, das Thema Menschenrechte in den Fokus der Geschäftstätigkeiten und der Unternehmenskultur zu rücken. Mit der Verantwortung des Top Levels geht einher, einen klaren Handlungsrahmen und Leitlinien zur menschenrechtlichen Sorgfalt abzustecken, an der sich Geschäftspartner und Mitarbeiter/innen orientieren können. Hierzu eignen sich beispielsweise eine Human Rights Policy und/oder ein Code of Conduct. Das Top Level Engagement setzt auf diese Weise das entscheidende Signal für alle Beteiligten und ist Treiber für positive Veränderungen im Unternehmen.

## 1.1 Überzeugung des Top Levels

Für die Unternehmensleitung und den Vorstand sind oftmals strategische Fragen und der Bezug zu Werten besonders relevant. Die Auswirkungen der Globalisierung erzeugen Handlungsdruck auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene. Negative Folgen entlang der Lieferkette, wie menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, werden nicht mehr einfach hingenommen oder der Verantwortung von Staaten überlassen. Durch die UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) und die Sustainable Development Goals (SDGs) wird deutlich, dass international der Druck auf Unternehmen wächst, umfassend Verantwortung für die Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten zu übernehmen. Dazu gehört es, Lieferketten nachhaltig zu gestalten, verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster zu entwickeln, transparent zu kommunizieren, und die Wahrung von Menschenrechten auch dort zu garantieren, wo keine funktionsfähige Justiz greift. Die Veränderung des politischen Diskurses hat auch zur Folge, dass zunehmend Richtlinien und Gesetze zur Verantwortung von Unternehmen erlassen werden. Der

UK Modern Slavery Act, der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte sowie die seit diesem Jahr eingetretene CSR-Berichtspflicht in Deutschland verdeutlichen diese Entwicklung. Die menschenrechtliche Sorgfalt ist für Unternehmen ein strategisches Thema, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Erwartungen von Investoren, Banken und Kunden zu erfüllen und die „social license to operate“ nicht zu verlieren. Neben der Einhaltung von Umweltstandards ist mittlerweile die aktive Wahrung der Menschenrechte aus einer zukunftsweisenden Unternehmensstrategie nicht mehr wegzudenken.

## 1.2 Überzeugung von Stakeholdern aus speziellen Funktionen

Die Stakeholder aus dem **Einkauf** sind besonders wichtig, weil sie umfassendes Wissen zu den unternehmenseigenen Lieferketten besitzen. Für die Durchsetzung von Standards gegenüber Lieferanten und die Anpassung von Beschaffungspraktiken ist das Engagement von Personen aus der Einkaufsabteilung deshalb unerlässlich. Menschenrechtliche Sorgfalt bietet die Chance, das Lieferantenmanagement zu verbessern und auf diese Weise Beschaffungsrisiken zu reduzieren (durch neue Beschaffungsquellen, verlässliche Lieferantenbeziehungen etc.).

Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Wissen bezüglich menschenrechtlicher Risiken aus der **Rechtsabteilung** zu nutzen. Zunehmend strengere Gesetze und Richtlinien, wie etwa der UK Modern Slavery Act oder die CSR-Berichtspflicht, führen dazu, dass die Haftungsrisiken für Unternehmen entsprechend steigen und die Rechtsabteilung Compliance gewährleisten muss.

Personen aus der **Personalabteilung** sind verantwortlich für verschiedene menschenrechtlich relevante Themen, wie etwa Arbeitnehmerrechte, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, faire Bezahlung und Gleichstellung. Zudem verfügen HR-Stakeholder über Wissen zu menschenrechtlichen Risiken. Nachhaltiges Handeln und der Schutz von Menschenrechten sind in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Argumente für die Rekrutierung von neuen Mitarbeiter/innen sowie die Bindung von Talenten.



Das Involvieren von Stakeholdern aus dem **Betriebsrat** ist beispielsweise wichtig, um das Recht auf Kollektivverhandlungen und Vereinigungsfreiheit zu sichern. Zudem spielt der Betriebsrat u.a. bei der Einrichtung von Beschwerdemechanismen (Whistleblower) eine wichtige Rolle.

In der **Finanzabteilung** sind häufig die Themen Risikobewertung und Risikomanagement angesiedelt. Damit die Achtung der Menschenrechte strategisch in die Unternehmensprozesse integriert werden kann, gilt es, menschenrechtliche Risiken als Teil des Risikomanagements zu berücksichtigen. Hinzu kommt das Argument, dass mit der Durchsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt die Bereitschaft von Investoren und Banken steigt, Unternehmen mit finanziellen Mitteln zu unterstützen. Laut einer Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2016 sehen 75% der

befragten Investoren Nachhaltigkeit als ein wichtiges Kriterium an. Die Studie spiegelt auch die Meinung der Investoren wieder, dass Unternehmen mit einer guten Nachhaltigkeitsstrategie eine höhere Wertsteigerung haben, als Unternehmen ohne ebendiese. Menschenrechte und Sozial-Standards gehören als signifikante Elemente zu einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie.

Für Personen aus der **Produktentwicklung** ist das Thema unter anderem unter dem Aspekt des Einsatzes von Rohstoffen und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen der Menschen entlang der Lieferketten relevant. Wenn menschenrechtliche Auswirkungen bereits sorgfältig durch Personen in den Entwicklungsabteilungen abgewogen werden, können negative Auswirkungen durch Produkte und Dienstleistungen auf die Menschenrechte verringert und positive Auswirkungen erhöht werden. Neben der Minimierung des Reputationsrisikos sind diese Prozesse ein Treiber für Innovation und damit das Erschließen neuer Kundensegmente und Märkte. Nachhaltigkeitsaspekte werden zunehmend als ein Bestandteil von guter Qualität bewertet und beeinflussen das Vertrauen von Verbrauchern in Unternehmen und deren Produkte.

Auch Stakeholder aus der **Kommunikations- und Marketingabteilung** sind wichtig. Sie haben häufig mit Anfragen von NGOs und der Presse zu tun, wenn sich Verstöße gegen Menschenrechte oder Vorwürfe von Menschenrechtsverletzungen ergeben haben. Außerdem sind sie dafür zuständig, die Bemühungen im Bereich menschenrechtlicher Sorgfalt zielgruppengerecht nach außen, beispielsweise an Investoren, Bewerber/innen oder Kunden, zu kommunizieren. Der Druck auf Unternehmen, sich ihrer sozialen Verantwortung zu stellen, nimmt auch durch Kampagnen und Recherchen von NGOs und Journalisten stetig zu.

Und auch die Personen aus dem **Nachhaltigkeitsteam** sind selbstverständlich für die menschenrechtliche Sorgfalt relevant, da das Thema zu einer ganzheitlichen Nachhaltigkeits-Strategie inkl. Reporting gehört und integraler Bestandteil eines jeden Nachhaltigkeitsberichts sein sollte.

Neben dem Engagement von Stakeholdern aus speziellen Funktionen spielt auch die Überzeugung von **Mitarbeiter/innen allgemein** eine wichtige Rolle zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Erfolgreiche Überzeugungsarbeit läuft an dieser Stelle zum Großteil über den Bezug zur täglichen Arbeit. Mit der Darstellung des Unternehmens-Commitments werden die zugrundeliegenden Werte an die Mitarbeiter/innen vermittelt. Dies fördert die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Arbeitgeber und macht Angestellte zufriedener. Alle Mitarbeiter/innen können durch ihr aktives Engagement für menschenrechtliche Sorgfalt einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass die eigene Firma zukunftsfähig bleibt. Dies führt zur langfristigen Sicherung der Arbeitsstelle. Zudem erlangen sie durch das Engagement mehr Wissen und größeres Verständnis für die eigenen Rechte.

## 2 Geeignete Instrumente zur Einbindung von internen Stakeholdern

Wie Sie die internen Stakeholdergruppen effektiv einbeziehen können, ist abhängig vom Unternehmenskontext und der Unternehmenskultur sowie vom bereits bestehenden Stakeholder Engagement. Die folgenden Ansatzpunkte und Methoden eignen sich dazu, relevante Stakeholder zum Thema menschenrechtliche Sorgfalt abzuholen und in den Prozess zu integrieren.

### Aufbau einer Governance-Struktur

Ziel sollte es immer sein, schrittweise eine formale Governance Struktur mit klaren Verantwortlichkeiten zu entwickeln, um die menschenrechtliche Sorgfalt langfristig effektiv im Unternehmen zu implementieren und zu steuern. Diese Human Rights Governance kann an bestehende Governance Strukturen angegliedert werden, beispielsweise eine Nachhaltigkeits-Governance. Auch der Aufbau einer separaten Struktur ist möglich. Die Entwicklung und Implementierung einer Governance Struktur ist ein schrittweiser Prozess. Beginnen Sie deshalb jetzt damit, sich zu überlegen, wer wichtig ist, um das Thema im Unternehmen voranzutreiben. Es ist gut möglich, dass sie diese Personen eher auf informelle Art und Weise überzeugen müssen. Wichtig ist, dass die Governance Struktur sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ansetzt. Das strategische Führungsgremium sollte die Geschäftsleitung sowie alle relevanten Abteilungsleiter/Directors o.ä. umfassen und eine strategische Richtung festsetzen. Eine weitere Gruppe, die sich aus den wichtigen internen Stakeholdern verschiedener Funktionen zusammensetzt, sollte darüber hinaus für die operative Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt verantwortlich sein. Darüber hinaus sollte eine verantwortliche Person für das Thema Menschenrechte im Vorstand bestimmt werden, welche an den Treffen des strategischen Führungsgremiums teilnimmt oder auf andere Weise informiert wird.

5

### Informelle Gespräche

Informelle Gespräche sind häufig der geeignete erste Schritt, um Interessen und Sichtweisen von relevanten Kolleg/innen zu verstehen und sie von der Wichtigkeit des Themas zu überzeugen. Auf diese Weise kann eine Kerngruppe bzw. ein sog. Kreis von Überzeugten gebildet werden, der im weiteren Prozess dabei unterstützt, Hürden zu überwinden und das Thema voranzutreiben. Beteiligte aus dieser Kerngruppe können später auch Teil der festen Governance Struktur werden. Dies ist jedoch nicht zwingend. Hier geht es vordergründig darum, Personen zu identifizieren, die vom Thema überzeugt sind und Durchschlagskraft im Unternehmen haben.

### Befragungen und Interviews

Eine Mitarbeiterbefragung kann in verschiedenen Phasen eines menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses Sinn machen. Ganz zu Anfang kann sie dabei helfen, ein allgemeines Stimmungsbild zum Thema zu erfassen. Bei der Durchführung einer menschenrechtlichen Risikoanalyse kann eine Befragung der Belegschaft genutzt werden, um Wissen und Erfahrungen zu sammeln und Einschätzungen zu Risiken zu erhalten. Zudem unterstützt sie bei der Sensibilisierung der Befragten und bei der Platzierung des Themas im Unternehmen.

Kontinuierliche Umfragen eignen sich dafür, Trends und Entwicklungen zu erfassen. Oftmals tritt durch Umfragen Unerwartetes zutage, was dann entsprechend im weiteren Prozess aufgegriffen und bearbeitet werden kann.

Einzelinterviews stellen ein Instrument dar, um in formeller und strukturierter Form wichtige interne Stakeholder einzubeziehen. Durch sie wird das Zusammentragen von spezifischen Informationen sowie das vertiefte Abfragen von Wissen, und Entwicklungen von Maßnahmen möglich. Sie können an unterschiedlichen Stellen des Sorgfaltsprozesses hilfreich sein, beispielsweise wenn sie mit Schlüsselpersonen aus unterschiedlichen Funktionen durchgeführt werden. Das Sammeln von Ideen in Einzelinterviews bezüglich Maßnahmen, die die Achtung der Menschenrechte aktiv fördern, spielt eine besonders wichtige Rolle in der Phase der Strategieentwicklung und Maßnahmenimplementierung.

## Workshops

Workshops eignen sich sehr gut zum Wissenstransfer zwischen verschiedenen Abteilungen. Stakeholder kommen zusammen, erleben Perspektivwechsel sowie neue Sichtweisen und tauschen sich zu Erfahrungen aus. In der Strategiephase des menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses kann ein Workshop beispielsweise genutzt werden, um Risiken und entsprechende Maßnahmen zu priorisieren. Erwähnenswert ist auch das Nutzen von verschiedenen Kreativitätstechniken, etwa in Form eines Design Thinking Workshops, um unterschiedliche Sichtweisen zusammenzubringen und so innovative Lösungen für menschenrechtliche Herausforderungen zu erarbeiten.

6

## Interne Kommunikation

Die Integration von Menschenrechtsthemen in interne Informations- und Kommunikationskanäle (z.B. Intranet, Newsletter, Webseite, Nachhaltigkeitsbericht) ist allgemein zur Sensibilisierung und Information von Mitarbeiter/innen wichtig. Zu Beginn des menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses wird damit das Thema im unternehmerischen Kontext platziert. Zu späteren Zeitpunkten können interne Kommunikationskanäle dazu genutzt werden, über Strategien und Ziele sowie Herangehensweisen, Fortschritte und Herausforderungen zu berichten.

## Capacity Building

Capacity Building meint den Aufbau von Kompetenzen und Kapazitäten, sowie die Anpassung und Erweiterung der administrativen und technischen Infrastruktur. Einführungstrainings dienen beispielsweise dazu, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren, das Unternehmens-Commitment darzustellen und den Handlungsrahmen zu erläutern. Sie sind signifikant für das Capacity Building und zur Vermittlung der Erwartungen, die an das Verhalten der gesamten Belegschaft geknüpft sind.

Spezielle Trainings für das Top Level sind hingegen essenziell, um Wissen und Expertise auf Führungsebene zum Thema Menschenrechte und menschenrechtlicher Sorgfalt auszubauen. Für die strategische Steuerung ist das unablässig: Wie entwickelt sich das wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Umfeld? Was tut der Wettbewerb? Wohin geht die gesetzliche Entwicklung? Welche Risiken und Chancen ergeben sich für Ihr Unternehmen?

Das Verständnis der Führungsebene für die strategische Bedeutung des Themas ist ein entscheidender Faktor, um die Achtung der Menschenrechte erfolgreich in den Geschäftsprozessen zu verankern. Weitere Trainings zur Vertiefung machen an anderen Stellen Sinn. Entscheiden Sie mit Bezugnahme zur jeweiligen Prozessphase des menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses, welches Training sinnhaft ist.

### 3 Fazit

Für viele Unternehmen stellt die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht eine Herausforderung dar. Strategisches internes Stakeholder Engagement ist hilfreich und notwendig, um unternehmensinternes Wissen über das Thema zugänglich zu machen und relevante Akteure zu begeistern und mit an Bord zu nehmen. Wir empfehlen Ihnen, eine erste grobe Planung zu erstellen – überlegen Sie sich, wer die nötige strategische Durchschlagskraft besitzt, etwas zum Thema weiß und mit Überzeugung dabei wäre.

- Binden Sie diese Personen in eine Kerngruppe von Überzeugten ein. Diese wird Sie dabei unterstützen, das Thema unternehmensintern voranzutreiben.
- Überlegen Sie, wen Sie darüber hinaus einbeziehen sollten und mit welchen Formaten und Methoden dies am besten funktionieren könnte.
- Bauen Sie Schritt für Schritt eine formale Governance-Struktur auf, die das Thema menschenrechtliche Sorgfalt auch formal in Ihrem Unternehmen verankert.
- Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen – sie alle haben erfahrungsgemäß viel dazu beizutragen, wenn es um den Schutz der Rechte von Menschen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungsketten geht.

7

**Bei weiteren Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!**



Markus Löning  
CEO



Stephanie Poppendörfer  
Beraterin



Lisa Szeponik  
Beraterin



Tell Münzing  
Berater



Thao Wiesner  
Researcherin