

A large, stylized, light-colored hand icon is positioned in the upper right quadrant of the cover, set against a circular background. The hand is open, with fingers spread, and is rendered in a simple, graphic style.

# MENSCHENRECHTLICHE RISIKEN UND AUSWIRKUNGEN ERMITTELN

Perspektiven aus der Unternehmenspraxis



Deutsches Netzwerk

twentyfifty®



Deutsches Institut  
für Menschenrechte

## **Herausgeber**

Deutsches Global Compact Netzwerk  
Deutsches Institut für Menschenrechte

## **Konzeption und Redaktion des Originaltextes**

Madeleine Koalick | twentyfifty Ltd.  
Deniz Utlü | Deutsches Institut für Menschenrechte  
Philipp Bleckmann | Deutsches Global Compact Netzwerk

## **Danksagung**

Wir danken sehr herzlich den Managerinnen und Managern der Unternehmen, die uns ihre Fallbeispiele zur Verfügung gestellt haben.  
Wir danken außerdem Dr. Brigitte Hamm (INEF) und Gwendolyn Remmert 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 2015

Dezember 2015

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Durchgeführt von

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



# **MENSCHENRECHTLICHE RISIKEN UND AUSWIRKUNGEN ERMITTELN**

Perspektiven aus der Unternehmenspraxis



## Deutsches Netzwerk

### **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. Das Deutsche Global Compact Netzwerk ist eines der weltweit aktivsten Netzwerke und hat mittlerweile mehr als 340 Teilnehmer.

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

## twentyfifty®

### **twentyfifty Ltd.**

twentyfifty Ltd. ist eine Managementberatung, die multinationale Unternehmen und deren weltweite Wertschöpfungsketten unterstützt, ihre sozialen und menschenrechtlichen Auswirkungen zu identifizieren und anzugehen. Seit mehr als zehn Jahren hilft twentyfifty Unternehmen, ihre Bekenntnisse zur Achtung der Menschenrechte und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte praktisch umzusetzen. Besondere Kompetenzen liegen dabei in den Branchen Öl, Gas & Bergbau, Technologie, Pharma/Chemie, Touristik, Nahrungsmittel und Textil. 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)**



## **Das Deutsche Institut für Menschenrechte**

Das Deutsche Institut für Menschenrechte ist die unabhängige Nationale Menschenrechtsinstitution Deutschlands. Es ist gemäß den Pariser Prinzipien der Vereinten Nationen akkreditiert (A-Status). Zu den Aufgaben des Instituts gehören Politikberatung, Menschenrechtsbildung, Information und Dokumentation, angewandte Forschung zu menschenrechtlichen Themen, Bereitstellung einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek zu Menschenrechten sowie die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen. Das Institut ist zudem mit dem Monitoring der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention und der UN-Kinderrechtskonvention betraut worden und hat hierfür entsprechende Monitoring-Stellen eingerichtet. Zu den thematischen Schwerpunkten des Instituts zählen unter anderem Schutz vor Diskriminierung, Schutz vor Rassismus, Folterverbot, Frauenrechte, Kinderrechte, Wirtschaft und Menschenrechte sowie Menschenrechte Älterer, Migration/Integration, Sicherheitspolitik und Entwicklungszusammenarbeit. Das Institut wird aus dem Haushalt des Deutschen Bundestages finanziert. Es wirbt zusätzlich Projektmittel Dritter ein.

**[www.institut-fuer-menschenrechte.de](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de)**

## **Haftungsausschluss**

Diese Publikation gibt einen Einblick in die unternehmerische Praxis und Erfahrungen, die Unternehmen bei der Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen gemacht haben. Sie bietet keine allgemeingültige Anleitung und versucht sich nicht an einer umfassenden Bewertung der jeweiligen Ansätze. Die Beispiele und Lernergebnisse sind aus Sicht der Unternehmen dargestellt. Sie wurden ausgewählt mit dem Ziel, einen beispielhaften Überblick über verschiedene Ansätze zu geben, die Unternehmen bei der Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen verfolgen. Die Beispiele geben nur einen Ausschnitt der gesamten Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt der jeweiligen Unternehmen wieder. Auch stellen sie keine Anerkennung der Gesamtpformance der jeweiligen Unternehmen im Bereich Menschenrechte dar.

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



# INHALT

<b>Über diese Broschüre</b> .....	08
<b>Hintergrund und Überblick</b> .....	10
Die Leitprinzipien als Rahmen .....	10
Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen in der Praxis .....	13
Die Fallbeispiele dieser Broschüre .....	16
<b>Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis</b> .....	21
I Erste Risikoermittlung für das gesamte Unternehmen .....	22
II Ermitteln von Auswirkungen auf Länderebene .....	26
III Ermitteln von Compliance-Risiken und Auswirkungen aller Standorte .....	30
IV Compliance-Prüfungen an ausgewählten Produktionsstandorten .....	35
V Ermitteln von Auswirkungen entlang einer Lieferkette mit Fokus auf Arbeits- und Kinderrechte .....	38
<b>Ausblick – auf dem Weg zu ‚better practice‘</b> .....	42

## Über diese Broschüre

Unternehmen jeder Größe, Struktur und jedes Sektors haben weltweit die Verantwortung, die Menschenrechte zu achten. Diese grundlegende gesellschaftliche Erwartung wurde mit der Verabschiedung der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (Leitprinzipien) durch den Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen im Jahr 2011 bestätigt und konkretisiert. Die Menschenrechte achten bedeutet, dass ein Unternehmen die Menschenrechte nicht beeinträchtigt und allen Menschen die von seinen Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen betroffen sind, mit Respekt gegenüber ihrer Würde und ihren grundlegenden Freiheitsrechten begegnet. Dies umfasst zum einen Menschen, die direkt von Unternehmensaktivitäten betroffen sein können (wie eigene Mitarbeitende, Konsumentinnen und Konsumenten oder Gemeinden um die Produktionsstandorte). Gleichzeitig sollten auch jene betrachtet werden, die durch die Geschäftsbeziehungen, die mit Produkten oder Dienstleistungen verbunden sind, indirekt betroffen sein können (wie Arbeiterinnen und Arbeiter entlang der Wertschöpfungskette oder unbeteiligte Dritte).

Die Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte erfordert von Unternehmen, menschenrechtliche Sorgfalt (human rights due diligence) proaktiv umzusetzen. Um wissen und zeigen zu können, dass ein Unternehmen die Menschenrechte achtet, muss es kontinuierlich ermitteln, wo Risiken für mögliche negative Auswirkungen bestehen und welche tatsächlichen negativen Auswirkungen die Geschäftstätigkeit auf Menschenrechte hat. Nur so kann das Unternehmen angemessene Maßnahmen ergreifen, um negative Auswirkungen zu verhüten, zu mindern, und bei bereits eingetretenen Auswirkungen Abhilfe zu leisten. Immer mehr Unternehmen machen sich auf den Weg, ihre eigenen Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt zu etablieren und zu stärken. Die unternehmerische Praxis hierzu entwickelt sich ständig weiter. Durch die große Vielfalt an Geschäftsmodellen und Unternehmenstätigkeiten – und damit einhergehend unterschiedlichen Risiken für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen – muss menschenrechtliche Sorgfalt für den jeweiligen Unternehmenskontext operationalisiert werden. Auch die Ansätze zur Ermittlung von menschenrechtlichen Risiken und Auswirkungen sowie der Umgang mit identifizierten Herausforderungen variieren daher von Unternehmen zu Unternehmen.



Diese Broschüre gibt einen Einblick in die unterschiedlichen Ausgangssituationen, Motive, Bedarfe und Ansätze von fünf Unternehmen, die begonnen haben, menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu ermitteln. Sie vermittelt einen Eindruck von Nutzen und Grenzen der jeweils gewählten Ansätze und den Herausforderungen und Lernergebnissen der interviewten Unternehmen. Sie bietet keine allgemeingültige Anleitung, wie Unternehmen menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln sollten, sondern einen Einblick in die unternehmerische Praxis und Erfahrungen, die bisher oft nur im geschlossenen Kreis diskutiert werden.

Die Broschüre soll dazu beitragen, den Kreis der Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu erweitern, sodass mehr Unternehmen einen positiven Beitrag zur Wahrung der Menschenrechte leisten können. Wir hoffen, dass die Lektüre Unternehmen anregt, weitere Schritte zur Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen einzuleiten. Kontinuierliche menschenrechtliche Sorgfalt heißt nicht, dass ein Unternehmen erst damit beginnen sollte, wenn es den ‚perfekten‘ Ansatz gefunden hat, oder dass keine Fehler erlaubt sind. Vielmehr ist es wichtig, offen zu sein für kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des eigenen Vorgehens. Um es mit den Worten eines Managers eines der interviewten Unternehmen zu sagen:

„Die einzige Empfehlung, die ich habe ist, fangen Sie einfach an! [...] Menschenrechte umsetzen, ist eine Reise – und Sie müssen irgendwo starten. Wenn Sie nämlich nicht von selbst loslegen, wird Sie jemand dazu bringen – entweder durch einen Skandal oder durch den Druck von Investoren oder NGOs. Es ist immer besser selbst anzufangen als von anderen dazu gedrängt zu werden.“

## Hintergrund und Überblick

### Die Leitprinzipien als Rahmen

In den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen wird das Ermitteln<sup>1</sup> von potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen auf die Menschenrechte als ein Kernelement menschenrechtlicher Sorgfalt durch Unternehmen beschrieben. Die Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen bildet die Grundlage der Definition und Schärfung von angemessenen Maßnahmen zur Prävention, Minderung und Wiedergutmachung von nachteiligen Auswirkungen. Die Leitprinzipien selbst schreiben Unternehmen dabei keine bestimmte Methode vor. Sie sprechen vielmehr von der kontinuierlichen Ermittlung, Bewertung und Nachverfolgung der eigenen menschenrechtlichen Auswirkungen. Damit machen sie klar, dass weder eine einzelne Risikoermittlung, noch ein Human Rights Impact Assessment (HRIA) allein ausreichen, um dem Anspruch menschenrechtlicher Sorgfalt gerecht zu werden.

Der Begriff **menschenrechtliche Risiken** in den Leitprinzipien bezeichnet die **potenziellen nachteiligen Auswirkungen** (potential impacts) eines Unternehmens auf Menschenrechte. Sie sind abhängig von der eigenen Geschäftstätigkeit, den Produkten und Dienstleistungen, der Länderpräsenz und den Geschäftsbeziehungen sowie der Angemessenheit der bestehenden Maßnahmen zur Prävention und Minderung. Bestimmte Sektoren oder Produkte haben per se ein höheres Risiko für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen (zum Beispiel ein Bergbauprojekt in den Philippinen im Vergleich zu einer familiengeführten Gärtnerei in Deutschland). Kein Unternehmen ist gänzlich frei von menschenrechtlichen Risiken. Beispiele für menschenrechtliche Risiken sind etwa unzureichende Maßnahmen für Sicherheits- und Arbeitsschutz auf einer Baustelle, der Bezug von Komponenten aus Ländern oder Sektoren mit schlechten Arbeitsbedingungen ohne ausreichende Standards oder Überprüfungsmaßnahmen, oder der Vertrieb von schadhafte oder gesundheitsgefährdenden Produkten.

<sup>1</sup> Die deutsche Übersetzung der Leitprinzipien übersetzt den im Original verwendeten Begriff ‚assess‘ mit ‚ermitteln‘ und für ‚assessing impacts‘ findet sich unter anderem die Übersetzung ‚Verfahren zur Prüfung der menschenrechtlichen Auswirkungen‘ oder ‚Menschenrechtsverträglichkeitsprüfungen‘. Andere Texte sprechen zum Beispiel von menschenrechtlichen Folgeabschätzungen oder Auswirkungenanalysen. Im deutschen Kontext gibt es bisher keine einheitliche Definition der in den Leitprinzipien enthaltenen Begriffe. In dieser Broschüre wird vom Ermitteln/der Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen gesprochen, wenn die generellen Verfahren gemeint sind. Es wird spezifisch von Risikoanalysen oder Human Rights Impact Assessment gesprochen, wo eine Zuordnung unter diese Kategorien oder Methoden stattfindet.

**Tatsächliche menschenrechtliche Auswirkungen** (actual impacts) bezeichnen bereits eingetretene nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte. Diese müssen beendet und in angemessener Weise wiedergutmacht beziehungsweise entschädigt werden. Beispiele für tatsächliche Auswirkungen sind etwa die Behinderung gewerkschaftlicher Organisation in einem Betrieb, die Verschmutzung von Trinkwasser einer umliegenden Gemeinde um eine Fabrik oder die systematische Diskriminierung von Frauen bei Einstellung und Beförderung.

In Leitprinzip 18 sind die grundlegenden Anforderungen dargestellt:

„Um die menschenrechtlichen Risiken abzuschätzen, sollten Wirtschaftsunternehmen alle tatsächlichen oder potenziellen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen ermitteln und bewerten, an denen sie entweder durch ihre eigenen Tätigkeit oder durch ihre Geschäftsbeziehungen beteiligt sind. Dieses Verfahren sollte:

- a. sich auf internes und/oder externes **unabhängiges Fachwissen** auf dem Gebiet der Menschenrechte stützen;
- b. sinnvolle **Konsultationen mit potenziell betroffenen Gruppen** und anderen in Betracht kommenden Stakeholdern umfassen, die der Größe des Wirtschaftsunternehmens und der Art und des Kontexts seiner Geschäftstätigkeit Rechnung tragen.“

Die erläuternden Kommentare in den Leitprinzipien wie auch der Interpretationsleitfaden des Hochkommissariats für Menschenrechte der Vereinten Nationen geben weitere Hinweise, wie Unternehmen menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln sollen:

- Bezugspunkt bilden alle **international anerkannten Menschenrechte**.
- Es sollten sowohl **potenzielle (Risiken für nachteilige Auswirkungen) als auch tatsächliche nachteilige Auswirkungen** auf Menschenrechte ermittelt werden.
- Die Ermittlung soll sowohl nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen der eigenen **Geschäftstätigkeit** umfassen als auch solche, die durch **Geschäftsbeziehungen** mit den eigenen Operationen, Produkten und Dienstleistungen in Verbindung stehen.

- Potenziell betroffene Gruppen im und außerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Mitarbeitende, umliegende Gemeinden) sollten auf sprachlich und kulturell angemessene Weise **direkt konsultiert werden, damit ihre Anliegen verstanden werden**.<sup>2</sup>
- Mögliche Auswirkungen auf **Angehörige vulnerabler und von Marginalisierung bedrohter** Bevölkerungsgruppen sollten besonders berücksichtigt werden ebenso wie die unterschiedlichen Risiken für Frauen und Männer.
- Da die Menschenrechtslage dynamisch ist, sollten menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen in **regelmäßigen Abständen** überprüft werden (etwa möglichst frühzeitig vor Aufnahme einer neuen Geschäftstätigkeit oder Geschäftsbeziehung; vor größeren Entscheidungen oder Veränderungen in der Geschäftstätigkeit wie Markteintritt, Produkteinführung, Strategieveränderung; als Reaktion oder in Vorausschau auf Veränderungen im Geschäftsumfeld und in regelmäßigen Abständen während der Dauer einer Tätigkeit oder Beziehung).
- Bei **komplexen Wertschöpfungsketten** sollten Unternehmen die Bereiche ermitteln, in denen das Risiko für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen am größten ist und diese für weitere Maßnahmen **priorisieren**.
- Der angemessene Umfang des eigenen Ansatzes und die Prioritätensetzung hängen primär von der **Schwere der (potenziellen) menschenrechtlichen Auswirkungen** der Geschäftstätigkeit ab.<sup>3</sup> Andere Faktoren wie Wahrscheinlichkeit und Risiko für das Unternehmen sollten sekundäre Bewertungsmaßstäbe sein.
- **Elemente** für das Ermitteln von Auswirkungen sind zum Beispiel die Bewertung des menschenrechtlichen Kontexts, Identifikation der (potenziell) Betroffenen, Katalogisierung der einschlägigen Menschenrechtsnormen und -probleme sowie das Erfassen, welche nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen die Aktivitäten und Geschäftsbeziehungen auf (potenziell) Betroffene haben (können).
- Verfahren zur Ermittlung menschenrechtlicher Auswirkungen **können** in andere Verfahren für Risikoabschätzungen und zum Risikomanagement (wie Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen) **integriert werden**, sofern dabei nicht nur Risiken für das Unternehmen selbst sondern die Risiken für die Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber berücksichtigt werden.
- Identifizierte potenzielle Auswirkungen sollten **verhütet oder gemindert** und tatsächliche Auswirkungen **wiedergutmacht** werden.

---

<sup>2</sup> Wo dies nicht möglich ist, können andere glaubwürdige und unabhängige Ressourcen und/oder Stakeholder konsultiert werden. Weitere Informationen zum Thema Stakeholder-Einbindung bei menschenrechtlicher Sorgfalt finden Sie in DGCN/twentyfifty, 2014: Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence – A Business Guide.

<sup>3</sup> Diese wird bestimmt über Umfang und Ausmaß der Auswirkungen und inwieweit die Auswirkungen nicht wiedergutmachtbar sind.

Während das Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und tatsächlicher Auswirkungen bei Unternehmen langsam an Reife gewinnt, entwickeln sich auch in der begleitenden Debatte Kernkriterien heraus, die einen ‚guten‘ Ansatz im Einklang mit den Leitprinzipien ausmachen. So hat etwa das Dänische Institut für Menschenrechte (DIHR) in seiner Anleitung für ‚Human Rights Impact Assessments‘ (HRIA) **elf Qualitätskriterien** für Prozess und Inhalt von HRIA definiert<sup>4</sup>:

#### PROZESS

- Partizipation
- Verantwortlichkeit
- Nichtdiskriminierung
- Befähigung/Empowerment
- Transparenz

#### INHALT

- Internationale Menschenrechte als Maßstab
- Betrachtung des gesamten Umfangs der Auswirkungen
- Wechselbeziehungen zwischen den Menschenrechten beziehungsweise Auswirkungen berücksichtigen
- Einschätzung der Schwere der Auswirkungen basierend auf Umfang, Ausmaß und Möglichkeit zur Wiedergutmachung unter Berücksichtigung der Perspektiven der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber
- Alle Auswirkungen angehen; Priorisierungen primär auf Basis der Schwere der menschenrechtlichen Folgen; Auswirkungen im Sinne der folgenden Hierarchie angehen: Vermeiden-Verringern-Wiederherstellen-Entschädigen
- Zugang zu Abhilfe sicherstellen

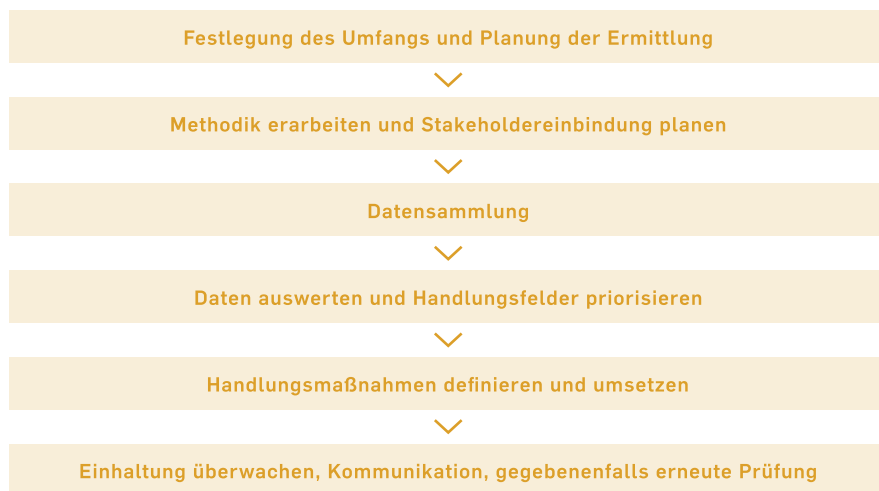
### Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen in der Praxis

Leitprinzip 18 und die Erläuterungen lassen Spielraum für Interpretation und geben Unternehmen Raum für vielfältige Herangehensweisen zur Ermittlung ihrer menschenrechtlichen Risiken und Auswirkungen. Unternehmen testen und nutzen in der Praxis verschiedene Ansätze und Zugänge für menschenrechtliche Prüfungen, die unterschiedliche Zwecke erfüllen und Vor- und Nachteile mit sich bringen. So finden sich unter den Sammelbegriffen „Human Rights Risk Assessment“ (HRRA) oder „Human Rights Impact Assessment“ (HRIA) eine Vielzahl an Risikoanalysen und Folgeabschätzungen ganz verschiedener Tiefe und Qualität. Sie spiegeln unterschiedliche Bedarfe, Ziele und Reifegrade im Umgang mit menschenrechtlicher Sorgfalt im Unternehmen wider.

<sup>4</sup> Danish Institute for Human Rights – HRIA Toolbox (im Erscheinen).

Einige Unternehmen nähern sich dem Thema zuerst mit einer Analyse der Risiken für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen auf globaler Ebene an. Das erlaubt ihnen, sich einen Überblick über Risikofelder für das gesamte Unternehmen zu verschaffen und darauf aufbauend Bereiche für tiefere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt zu identifizieren (wie zum Beispiel alleinstehende HRIA, Maßnahmen zur Integration des Themas in bestehende Prozesse). Andere beginnen mit dem Ermitteln potenzieller und tatsächlicher Auswirkungen in einem spezifischen Kontext, wie einem Standort, Produkt oder einer Lieferkette. Auf Grundlage solcher Analysen leiten sie anschließend weitere Maßnahmen für den konkreten Geschäftskontext und die zentral gesteuerten Prozesse ab. Wieder andere bauen menschenrechtliche Aspekte in bestehende Verfahren zum Risiko- und Compliance-Management ein und integrieren sie in bestehende Prüfungen.

**ABBILDUNG 1:** Menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln – schematischer Ablauf



Die bei Unternehmen genutzten Verfahren zum Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen variieren zum Beispiel in Bezug auf:

#### UMFANG & FOKUS

- Ermittlung menschenrechtlicher Risiken (Risiken für menschenrechtliche Auswirkungen, HRRRA) oder potenzieller und tatsächlicher Auswirkungen (zum Beispiel durch HRIA)
- Betrachtung aller international anerkannten Menschenrechte oder thematische Fokussierung (zum Beispiel Kinderrechte, Frauenrechte)
- Betrachtung nur der negativen menschenrechtlichen Auswirkungen oder auch zusätzlich der möglichen positiven Auswirkungen
- Grad der Betrachtung von Geschäfts- und anderer Unternehmensbeziehungen
- Ansatzebene: generelle Prozesse auf Unternehmensebene, einzelne Unternehmensbereiche oder -funktionen, Unternehmenstätigkeit in einem Land, ausgewählte Standorte oder Unternehmensprojekte, ausgewählte Produkte, Liefer- oder Wertschöpfungsketten etc.

#### METHODIK & UMSETZUNG

- Zeitpunkt: vor (ex-ante), während oder nach Beendigung (ex-post) einer Unternehmenstätigkeit oder eines Projekts
- Eigenständige menschenrechtliche Prüfung oder Integration in andere Risiko- oder Folgeabschätzungen (wie Environmental & Social Impact Assessments)
- Grad der Standardisierung der Erhebungsmethodik: zum Beispiel eher quantitative oder qualitative Erhebung, Audit-ähnliche beziehungsweise Checklisten-Ansätze oder ergebnisoffene Erhebungen)
- Grad der Identifikation, Konsultation und Partizipation von Stakeholdern und (potenziell) betroffenen Gruppen (besonders von vulnerablen und marginalisierten Gruppen) in Planung, Umsetzung und Nachfolgemaßnahmen
- Durchführung in eigener Kapazität, mit externer Beratung oder unabhängigen Expertinnen und Experten

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten damit, den Perspektivwechsel von der reinen Betrachtung von Risiken für das Unternehmen (zum Beispiel Reputation, rechtlich) hin zur Berücksichtigung von Risiken für menschenrechtliche Auswirkungen auf die Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber zu vollziehen. Dieser Perspektivwechsel ist jedoch notwendig, um einem menschenrechtbasierten Ansatz im Einklang mit den Leitprinzipien gerecht zu werden. Einige Unternehmen bezeichnen ihre Ansätze unterschiedslos als HRIA, auch wenn es sich um Risikoanalysen handelt und tatsächliche Auswirkungen mit der gewählten Methode nicht erfasst werden können. Und kaum eines der bisher bekannten, von Unternehmen so bezeichneten HRIA, erfüllt umfassend die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Qualitätskriterien.

Während der jeweilige Ansatz im eigenen Unternehmenskontext seine Berechtigung hat, sollten sich Unternehmen von Beginn an klarmachen, was genau sie mit dem gewählten Ansatz erfassen wollen und dies transparent kommunizieren. Betrachten sie beispielsweise primär Risiken für ihr Unternehmen oder – wie es die Leitprinzipien vorsehen – die Risiken für die (potenziell) betroffenen Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber? Können sie mit ihrem Ansatz überwiegend potenzielle Auswirkungen oder auch tatsächliche Auswirkungen ermitteln? Und warum haben sie sich für die jeweilige Methode entschieden? Diese Offenheit erfordert Mut auf Seiten der Unternehmen, denn sie geben damit auch ihren Stakeholdern – und idealerweise den Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern – die Möglichkeit, den jeweils gewählten Ansatz angemessen zu bewerten und kritisch zu diskutieren. Zugleich setzt dies ein größeres Verständnis auf Seiten der Stakeholder und insbesondere auch der Zivilgesellschaft, für die praktischen Herausforderungen, menschenrechtliche Sorgfalt strukturiert und schrittweise im Unternehmen zu verankern, voraus. In den folgenden Fallbeispielen werden verschiedene Vorgehensweisen mit ihren spezifischen Ergebnissen, Lernerfahrungen und Herausforderungen dargestellt. Hierdurch erhalten Unternehmen und ihre Stakeholder Anregungen für die weitere Diskussion zu und praktische Umsetzung von Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt.

### Die Fallbeispiele dieser Broschüre <sup>5</sup>

Die hier dargestellten fünf Fallbeispiele veranschaulichen eine Vielfalt einzelner Erfahrungen und Lernprozesse beim Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen. Sie wurden aus über 40 von Unternehmen beauftragten beziehungsweise durchgeführten Untersuchungen ausgewählt. Die Auswahl sollte sowohl HRRAs als auch HRAs umfassen und verschiedene Sektoren, Weltregionen und Ansatzebenen (zum Beispiel gesamtes Unternehmen, Land, Standort) widerspiegeln. Ein wichtiger Auswahlfaktor war, dass ein Bemühen um effektive Folgemaßnahmen bei identifizierten potenziellen und tatsächlichen nachteiligen Auswirkungen erkennbar ist.

Die Fallbeispiele beruhen auf Interviews mit den zuständigen Managerinnen und Managern der fünf Unternehmen, die in den Bereichen Corporate Responsibility, Group Operations/Supply Chain und Legal tätig sind. Zusätzlich wurden nach Möglichkeit öffentlich verfügbare und unternehmensinterne Dokumente ausgewertet. Die Beispiele werden aus Perspektive der interviewten Unterneh-

---

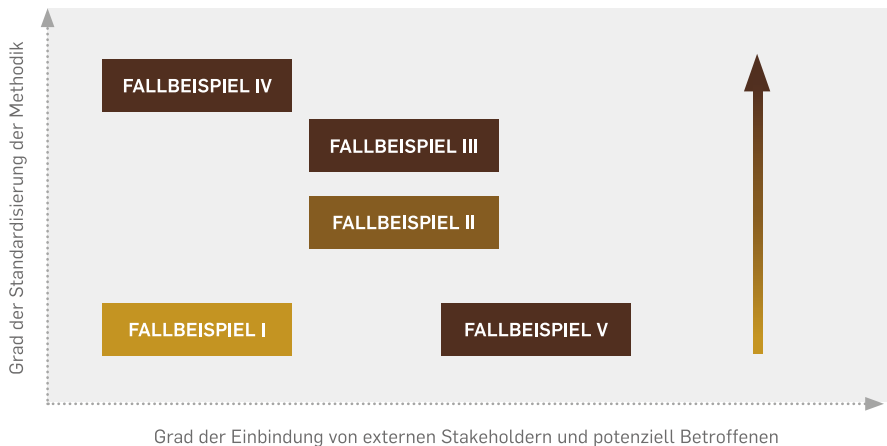
<sup>5</sup> Die Autorin der Fallstudien war bei zwei der Unternehmen beratend tätig.



men wiedergegeben, wobei die Angaben nicht extern validiert sind. Sie wurden anonymisiert, um eine offene Darstellung von Vorgehensweise und Herausforderungen zu ermöglichen. Die Beispiele geben jeweils nur einen Ausschnitt der Praxis menschenrechtlicher Sorgfalt der jeweiligen Unternehmen wieder. Die fünf hier betrachteten Unternehmen hatten in 2014 zwischen 10.000 und über 300.000 Mitarbeitende und einen Jahresumsatz zwischen fünf und mehr als 120 Milliarden Euro. Sie alle verfügen über Standorte in vielen Weltregionen sowie globale Wertschöpfungsketten.

Die Fallbeispiele variieren in Umfang, Fokus, Methodik und Umsetzung entlang der oben beschriebenen Dimensionen. Die folgende Abbildung 2 ordnet sie nach Grad der Einbeziehung externer Stakeholder und potenziell Betroffener und Standardisierung der verwendeten Methodik an.<sup>6</sup> Die Übersicht auf den kommenden Seiten gibt eine Einschätzung, wofür sich der jeweilige Ansatz eignet beziehungsweise was mit dem Ansatz nicht betrachtet wird und wo Herausforderungen liegen können.

**ABBILDUNG 2:** Fünf Fallbeispiele angeordnet nach externer Beteiligung, Standardisierung und Ressourcenaufwand



<sup>6</sup> Die Darstellung baut auf dem Analyseraster in INEF 2011, Human Rights Impact Assessments zur Umsetzung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen, S. 26 auf.

## I ERSTE RISIKOERMITTLUNG FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMEN

### Sektor: Pharma- und Chemieunternehmen

#### Ansatz eignet sich für beziehungsweise erlaubt:

- Ersten Überblick über Bereiche für potenzielle Auswirkungen auf Menschenrechte des eigenen Unternehmens
- Analyse inwieweit im Sektor bekannte menschenrechtliche Risiken für das eigene Unternehmen zutreffen
- Prüfung der eigenen Leitlinien und Prozesse auf Lücken in Bezug auf menschenrechtliche Sorgfalt nach den Leitprinzipien
- Definition und Priorisierung nächster Schritte menschenrechtlicher Sorgfalt, zum Beispiel wo tiefergehende HRIA durchgeführt werden sollten
- Definition der wichtigsten menschenrechtlichen Themenbereiche für das Unternehmen, zum Beispiel als Grundlage der Policy-Entwicklung

#### Grenzen und Herausforderungen des Ansatzes:

- Keine tiefere Betrachtung der tatsächlichen Performance der vorhandenen Managementprozesse
- Kaum Möglichkeit tatsächliche Auswirkungen auf Menschenrechte zu ermitteln
- Keine Partizipation externer Stakeholder und (potenziell) betroffener Gruppen

## II ERMITTELN VON AUSWIRKUNGEN AUF LÄNDEREBENE

### Sektor: Tourismus

#### Ansatz eignet sich für beziehungsweise erlaubt:

- Tiefere Analyse der Menschenrechtssituation und Verbindung zum eigenen Geschäft und Wertschöpfungskette an einem wichtigen Standort/Land mit höherem menschenrechtlichen Risiko
- Besseres Verständnis von Ursachen für menschenrechtliche Auswirkungen und Entwicklung von passenden Lösungen für den Länder- und lokalen Geschäftskontext
- Neue Perspektiven und Identifikation bisher nicht bekannter Risiken und Auswirkungen durch direkten Austausch mit (potenziell) Betroffenen
- Ableitung von generellen Lernerfahrungen und Handlungsfeldern für andere Landesgesellschaften und Zentralbereiche des Unternehmens

#### Grenzen und Herausforderungen des Ansatzes:

- Abhängigkeit der Ergebnisse von Qualität der Stakeholder-Einbindung
- Herausforderungen bei der direkten Einbindung von (potenziell) Betroffenen
- Offenheit der Erhebungsmethodik erschwert Standardisierung und Vergleich über Länder hinweg
- Hoher Aufwand eignet sich gegebenenfalls nicht für Anwendung entlang aller Standorte

### III REGELMÄSSIGES ERMITTELN VON COMPLIANCE-RISIKEN UND AUSWIRKUNGEN ALLER STANDORTE

#### Sektor: Bergbau

##### **Ansatz eignet sich für beziehungsweise erlaubt:**

- Kontinuierliche Überprüfung der Einhaltung der eigenen Menschenrechtspolicy und der Qualität der Umsetzung vor Ort
- Tieferes Verständnis des menschenrechtlichen Kontexts und der Herausforderungen des Managements vor Ort
- Standardisierung und trotzdem Flexibilität durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Methodik und durch risikobasierte Anwendung je nach Länderkontext
- Hebel für die Nachverfolgung durch Compliance-Orientierung und feste Einbettung in die Unternehmensgovernance

##### **Grenzen und Herausforderungen des Ansatzes:**

- Ressourcenaufwand in Erhebung und Nachverfolgung
  - Identifikation tatsächlicher Auswirkungen abhängig von Grad der direkten Einbindung von (potenziell) Betroffenen und Qualität der Beschwerdemechanismen am Standort
- 

### IV COMPLIANCE-PRÜFUNGEN AN AUSGEWÄHLTEN PRODUKTIONSSTANDORTEN

#### Sektor: Automobil

##### **Ansatz eignet sich für beziehungsweise erlaubt:**

- Steigerung interner Aufmerksamkeit für menschenrechtliche Themen
- Überblick und Vergleich verschiedener Standorte bezüglich der Übereinstimmung der eigenen Policies und Prozesse mit menschenrechtlichen Standards
- Identifikation von wichtigen Themen und möglichen Inkonsistenzen über Standorte hinweg
- Grundlage für weitere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt

##### **Grenzen und Herausforderungen des Ansatzes:**

- Zur Identifikation tatsächlicher Auswirkungen auf Menschenrechte wird ein umfassenderer Ansatz benötigt
  - Partizipation externer Stakeholder und (potenziell) betroffener Gruppen muss intensiviert werden
-

## V ERMITTELN VON AUSWIRKUNGEN ENTLANG EINER LIEFERKETTE MIT FOKUS AUF ARBEITS- UND KINDERRECHTE

### Sektor: Nahrungsmittel

#### **Ansatz eignet sich für beziehungsweise erlaubt:**

- Tiefen Einblick in menschenrechtliche Zusammenhänge und konkrete Auswirkungen auf verschiedenen Stufen entlang einer Lieferkette
- Definition von lokal angepassten Handlungsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit Lieferanten und anderen Akteuren vor Ort zur Problemlösung
- Ergänzung beziehungsweise zusätzliche Perspektive auf bestehende eigene Programme und Zertifizierungsaudits

#### **Grenzen und Herausforderungen des Ansatzes:**

- Beschränkung auf eine Auswahl an Menschenrechten
  - Hoher Ressourcenaufwand in Erhebung und Nachverfolgung beziehungsweise Wiedergutmachung
-

## Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

Die Fallbeispiele in dieser Broschüre spiegeln die Einschätzungen und Perspektiven der jeweiligen Interviewgeber und Aussagen der beteiligten Unternehmen wider. Die Inhalte wurden nicht extern auf ihre Richtigkeit überprüft. Auf Verwendung der indirekten Rede wurde zugunsten der besseren Lesbarkeit verzichtet. Die Fallbeispiele stellen jeweils nur einen ausgewählten Aspekt der Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt des Unternehmens dar (zum Beispiel ein ausgewähltes HRRR oder HRIA).



## I Erste Risikoermittlung für das gesamte Unternehmen

**SEKTOR DES UNTERNEHMENS:** Pharma- und Chemieunternehmen

---

**ART DER ERMITTLUNG:** menschenrechtliche Risikoanalyse zur Ermittlung von Bereichen für potenzielle menschenrechtliche Auswirkungen des Unternehmens und Einschätzung der derzeitigen Kapazität zur Umsetzung der Leitprinzipien. Die Risikoermittlung bildete die Grundlage für weitere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt, zum Beispiel eine Untersuchung in einer asiatischen Landesgesellschaft. Diese Untersuchung wird hier nicht weiter betrachtet, da die Ermittlung von Auswirkungen auf Länderebene in Fallbeispiel II behandelt wird.

„Zuerst muss man im Unternehmen Verständnis schaffen, wie Menschenrechte mit dem eigenen Unternehmen zusammenhängen – über häufig diskutierte Themen wie Arbeitsstandards hinaus.“

„Menschenrechte folgen nicht den Bereichsgrenzen im Unternehmen. Deshalb ist es so wichtig, dass die Unternehmensleitung die Prozesse unterstützt.“



## HINTERGRUND

Das Thema Menschenrechte wurde bereits seit einigen Jahren und verstärkt seit der Verabschiedung der Leitprinzipien durch das Corporate Responsibility (CR) Komitee des Pharma- und Chemieunternehmens beobachtet und diskutiert. Auch die gestiegenen Erwartungen von Investoren, Nachhaltigkeitsindizes und in Berichtsstandards wie den Leitlinien der Global Reporting Initiative sowie Diskussionen zu Regulierung in verschiedenen Ländern trugen dazu bei, sich verstärkt mit menschenrechtlicher Sorgfalt auseinanderzusetzen.

Die Sozialcharta des Unternehmens und andere Leitlinien enthalten menschenrechtliche Aspekte, besonders im Bereich Arbeitsnormen. Es fehlte jedoch eine systematische Übersicht, wie Menschenrechte, über Arbeitsstandards und Umweltthemen hinaus, mit den Geschäftsbereichen und Aktivitäten des Unternehmens verbunden sein können.

Vor diesem Hintergrund entschied das CR-Komitee unter Leitung des CEO, eine Analyse der menschenrechtlichen Risikobereiche des Unternehmens durchzuführen. Die Achtung der Menschenrechte entspricht den eigenen Unternehmenswerten, weshalb es für die Leitungsebene besonders wichtig war, die eigenen Risikobereiche zu identifizieren und anzugehen. Der Prozess sollte jedoch vom Umfang her für die beteiligten Geschäftsbereiche neben ihren bestehenden Verpflichtungen durchführbar sein.

## PROZESS & METHODIK

Die Risikoeermittlung wurde in circa vier Monaten mit Unterstützung einer Unternehmensberatung durchgeführt. Dazu wurde ein Analyserahmen entwickelt, der auf den Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfalt der Leitprinzipien und den international anerkannten Menschenrechten aufbaut.

Der Analyserahmen basierte u. a. auf dem Quick Check des Human Rights Compliance Assessment (HRCA) des Dänischen Menschenrechtsinstituts (DIHR) und dem Organisational Capacity Assessment Instrument des Deutschen Global Compact Netzwerk und twentyfifty.

Der Prozess umfasste:

1. Recherche zu bekannten menschenrechtlichen Risikofeldern, Länderrisiken und zur Praxis menschenrechtlicher Sorgfalt in der Pharma- und Chemieindustrie
2. Auswertung interner Unternehmensleitlinien und Dokumente zu bestehenden Managementprozessen im Umgang mit den identifizierten Risikofeldern und Abgleich mit den Anforderungen der Leitprinzipien
3. Interviews mit 13 internen Stakeholdern in den Geschäftsfeldern und zentralen Unternehmensfunktionen, um Ergebnisse der Recherche zu vervollständigen, zusätzliche Risikobereiche und eventuelle Lücken in den Managementprozessen zu identifizieren
4. Workshop mit wichtigen Vertretern der beteiligten Zentralbereiche (zum Beispiel Compliance, Personal, Beschaffung) und Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Geschäftsfelder, um die Rechercheergebnisse zu verifizieren und Handlungsmaßnahmen zu priorisieren
5. Dokumentation der Ergebnisse von Recherche und Workshop, der Einschätzung der derzeitigen Kapazität zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt und möglicher nächster Schritte in einem Abschlussbericht

## ERGEBNISSE

Durch die Risikoermittlung wurden acht Bereiche identifiziert, die aus menschenrechtlichen Gesichtspunkten wesentlich für das Unternehmen sind (unter anderem Rechte am Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, Auswirkungen auf lokale Gemeinden, Produktmissbrauch, Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen). Für jeden dieser Bereiche wurden potenziell nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte, potenziell betroffene Gruppen und Länder mit höherem Risiko identifiziert.

Die Untersuchung half dem Unternehmen zu ermitteln, wo bestehende Managementprozesse bereits so aufgestellt sind, dass sie die Anforderungen der Leitprinzipien an menschenrechtliche Sorgfalt prinzipiell erfüllen und wo Nachbesserungsbedarf besteht. Es zeigte sich, dass einige Prozesse noch angepasst werden sollten, um Risiken besser und kontinuierlich zu erfassen und zu mindern (zum Beispiel im Bereich Arbeitsbedingungen externer Subauftragnehmer). Auch mit Blick auf Beschwerdemechanismen und die Integration von menschenrechtlichen Aspekten in Akquisitionen und Unternehmenszusammenlegungen wurde Verbesserungsbedarf identifiziert. Die Risikoermittlung machte außerdem den Bedarf für einen übergreifenden Rahmen und eine proaktivere Kommunikation bestehender Aktivitäten menschenrechtlicher Sorgfalt nach innen und außen deutlich.

Die Untersuchung hat dazu beigetragen, die Aufmerksamkeit und das Verständnis für menschenrechtliche Risiken im Unternehmen zu erhöhen und damit die Grundlage für weitere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt gelegt. Teilweise entstanden Schneeballeffekte, das heißt Beteiligte aus den Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen haben eigenständig weitere Schritte angestoßen.

Auf Grundlage der Risikoermittlung hat das Unternehmen entlang der acht Themenbereiche und mit Konsultation interner und externer Stakeholder eine eigenständige Menschenrechts-Policy entwickelt und verabschiedet. Diese soll den Anforderungen der Leitprinzipien entsprechen und einen zentralen Orientierungspunkt nach innen und außen bieten. Anschließend wurden zwei Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich der internen Kommunikation und Implementierung der Policy widmen. Außerdem wurden menschenrechtliche Aspekte weiter in Prozesse im Bereich Compliance- und Lieferkettenmanagement integriert. Das Unternehmen hat inzwischen in einem wichtigen asiatischen Zukunftsmarkt mit höherem menschenrechtlichen Länderrisiko die potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und -beziehungen sowie bestehende Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt vor Ort genauer untersucht.



## LERNERFAHRUNGEN

### Was hilfreich war:

- **Commitment auf der Führungsebene** war ein wichtiger Treiber
- **Breite Einbeziehung interner Stakeholder** ermöglichte neue Perspektiven und half Unterstützung und Motivation für kontinuierliche Sorgfalt aufzubauen. Man braucht die im Unternehmen vorhandene Expertise, gerade bei Spezialthemen (zum Beispiel Medikamentensicherheit)
- **Gute Vorbereitung, Erwartungsmanagement und ein klarer Prozess**, bei dem allen Beteiligten die Schritte und Gründe deutlich wurden
- Das **persönliche Gespräch** ermöglichte direkte Rückfragen und ein besseres Verständnis der Relevanz für das jeweilige Geschäftsfeld, die bei einem Fragebogen nicht möglich gewesen wären
- Die Kombination aus fachlicher **Expertise interner Stakeholder** und Expertise zu Wirtschaft und Menschenrechten **der externen Beratung** war hilfreich. Für die Interviews wurde die Terminologie an das jeweilige Tätigkeits- beziehungsweise Geschäftsfeld der Beteiligten angepasst, um alle Beteiligten dort abzuholen, wo sie stehen. Im Anschluss ‚Rückübersetzung‘ und Abgleich der Interviewergebnisse mit menschenrechtlichen Standards und den Leitprinzipien durch die Beratung

### Herausforderungen:

- Der Zugang über Interviews und Workshop erlaubte **keine Vergleichbarkeit und Standardisierung** über das Unternehmen hinweg. Dies ist im Bereich Menschenrechte jedoch generell schwierig, da man schnell auf Spezialthemen stößt
  - Der Querschnittscharakter von Menschenrechten erforderte **viele Abstimmungsprozesse**, für die man Zeit und Kapazitäten einplanen muss
  - Die Nachverfolgung von Maßnahmen war schwierig, da es **kein zentrales Mandat oder klare Verantwortlichkeit** für das Thema Menschenrechte gibt. Diese liegt teilweise im Personalbereich, teilweise bei Gesundheit & Sicherheit und teilweise in den einzelnen Geschäftsfeldern. Alle Beteiligten treiben die Prozesse zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben voran
  - Die Behandlung von Menschenrechten im Unternehmen berührte **kulturelle Besonderheiten und Hierarchien**. Der Prozess hat verschiedene Wahrnehmungen des Themas im Unternehmen deutlich gemacht (zum Beispiel starke Compliance-Mentalität einiger Bereiche)
-

## II Ermitteln von Auswirkungen auf Länderebene

**SEKTOR DES UNTERNEHMENS:** Tourismus

**ART DER ERMITTLUNG:** potenzielle und tatsächliche Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen auf Menschenrechte in einem ausgewählten Land

„Es gibt nicht nur eine Methodologie für HRIA – man muss schauen wie der jeweilige Kontext ist und sie entsprechend anpassen.“

„Man sollte den Mut haben zu sagen ‚wir schauen uns jetzt nur diesen Bereich an‘. Es ist auch okay in die Tiefe zu schauen.“

# PARC NATIONAL DE LA PENDJARI CIRCUITS TOURISTIQUES



## HINTERGRUND

In seinem Corporate Responsibility (CR) Risk-Assessment und der Wesentlichkeitsanalyse hat das Tourismus-Unternehmen Menschenrechte als ein wichtiges Thema identifiziert, das auch viele andere Nachhaltigkeitsthemen direkt oder indirekt berührt. Daraufhin wurde unter Leitung des CR-Teams und in Konsultationen mit externen Stakeholdern eine eigene Menschenrechts-Policy entwickelt, in der sich das Unternehmen auch zur Durchführung weiterer Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt verpflichtet. Menschenrechtliche Sorgfalt wird vom Top-Management als relevantes Thema wahrgenommen. Zentraler Treiber dafür sind Gesetzgebungsvorhaben und Nationale Aktionspläne im Herkunftsland und in wichtigen Märkten des Unternehmens.

In Zusammenarbeit mit einer auf menschenrechtliche Sorgfalt spezialisierten Unternehmensberatung und einer NGO, die zu Menschenrechten im Tourismus arbeitet, hat das Unternehmen ein Human Rights Impact Assessment in einer afrikanischen Destination pilotiert. Ziel war es, auf den Tourismussektor und das eigene Geschäft zugeschnittene Erhebungsmethoden zu entwickeln und damit Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen im Land auf ihre menschenrechtlichen Auswirkungen zu überprüfen. Zur Begleitung des HRIA-Prozesses wurde eine Stakeholder-Gruppe eingerichtet, die sich aus im Bereich Tourismus und Menschenrechte aktiven Vertreterinnen und Vertretern internationaler Organisationen, NGOs und Wissenschaft zusammensetzt. Auf Grundlage der Erfahrungen mit dem Pilot-HRIA beschloss das Unternehmen, ein weiteres Länder-HRIA in einem wichtigen Markt in Asien durchzuführen.

## PROZESS & METHODIK

Die Grundlage der Länderauswahl bildete eine grobe Risikoabschätzung aller Destinationen basierend auf dem Länderrisiko für Menschenrechtsverletzungen (Einschätzung auf Basis öffentlich verfügbarer Indikatoren zur Menschenrechtssituation), dem jeweiligem Kundenvolumen in der Destination und den Einflussmöglichkeiten vor Ort (eigenes Team oder Präsenz über externe Partner). Aus den Ländern mit höherem Risiko wählte das CR-Team das asiatische Land aus, da es ein hohes Kundenvolumen aufnimmt und die Landesgesellschaft bereits über eine etablierte CR-Funktion verfügt.

Die Methodik basierte auf der des Pilot-HRIA, die von der Beratung in einem Toolkit aufbereitet und vom CR-Team für das zweite Projekt in Asien weiterentwickelt wurde (u.a. stärkere Berücksichtigung von Genderaspekten). Die Methodik beruht auf Instrumenten wie dem DIHR HRCA Quick Check, Rights & Democracys Getting it Right Tool und UNICEFs Anleitung zu Child Rights Impact Assessments. Sie orientiert sich an allen international anerkannten Menschenrechten und legt einen verstärkten Fokus auf Kinderrechte, Rechte bei der Arbeit und Frauenrechte, die vom Unternehmen als besondere Risikobereiche identifiziert wurden. Kern der Methodik sind Leitfäden für Interviews mit den verschiedenen Stakeholder- und Rechteinhaber-Gruppen vor Ort. Zusätzlich wurde ein spezifischer Leitfaden für Konsultationen mit Kindern in Kooperation mit einem Kinderhilfswerk entwickelt. Das globale CR-Team hat das HRIA im asiatischen Land mit Unterstützung durch eine Kontaktperson im lokalen Management durchgeführt.

## PROZESS & METHODIK

### Der circa siebenmonatige Untersuchungsprozess gliederte sich in folgende Phasen:

1. Kick-off: Definition von Zielen und Aufstellung des Projektplans; Schulung der Kontaktperson im lokalen Team
2. Vorbereitung: Recherche zu bekannten menschenrechtlichen Risiken im Tourismussektor vor Ort; Mapping der Wertschöpfungskette im Land; Briefing des lokalen Management-Teams; Anpassung der Erhebungsmethoden
3. Besuch vor Ort: 12-tägige Untersuchung in drei Regionen des Landes mit Workshops und Interviews mit Stakeholdern und Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern (unter anderem eigenes Management und eigene Mitarbeitende, ausgewählte Geschäftspartner wie Souvenir-Shops, Hotels, Transportanbieter und deren Mitarbeitende, lokale NGOs und Fachleute, Konsultationen mit Kindern und mit Repräsentanten lokaler Gemeinden in einer Region)
4. Analyse und Dokumentation: Datenauswertung und -codierung; Diskussion der Ergebnisse in der Zentrale und mit dem lokalen Management; Verfassen des Abschlussberichts
5. Nachfolgemaßnahmen: Definition eines Handlungsplans und Überwachung der Umsetzung

## ERGEBNISSE

Die Ergebnisse des HRIA wurden in einem Bericht aggregiert dargestellt und veröffentlicht. Im Bericht werden die im HRIA ermittelten Bereiche für potenzielle und tatsächliche Auswirkungen auf Menschenrechte zusammengefasst. Für jedes Thema werden bestehende Maßnahmen zur Risikominderung, betroffene Gruppen, Risiken für das Unternehmen und Handlungsmöglichkeiten benannt. Der Bericht fasst auch vom Unternehmen identifizierte gute Praktiken und Lernergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf die nächsten Schritte.

Das Unternehmen hat mithilfe der Auswirkungsermittlung unter anderem folgende Problem-bereiche ermittelt: unzureichende Beschwerdemöglichkeiten für Betroffene, unzureichende Arbeitsbedingungen von Vertrags- und Gelegenheitsarbeitern, überlange Arbeitszeiten, Diskriminierung von Gewerkschaften, ungleiche Chancen von Frauen bei Einstellung und Beförderung, nachteilige Auswirkungen der touristischen Aktivitäten auf die lokale Bevölkerung (unter anderem auf Umwelt, Privatsphäre, Ernährungssicherheit und traditionelle Lebensweise). Viele der im Bericht aufgezeigten potenziellen und tatsächlichen negativen Auswirkungen betreffen die Wertschöpfungskette des Unternehmens und den gesamten Tourismussektor.

Nach dem HRIA hat das Unternehmen Nachfolgemaßnahmen zu den verschiedenen Themenfeldern eingeleitet, deren Umsetzung regelmäßig überprüft wird. So verbreitet das Unternehmen zum Beispiel den eigenen Lieferantenkodex stärker vor Ort. Außerdem hat es die von ihm angebotenen Exkursionen verstärkt untersucht, um nachhaltige Angebote zu entwickeln und besser vermarkten zu können. Darüber hinaus wurden Maßnahmen zur Anpassung des Beschwerdemechanismus für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, zur Sensibilisierung zu Geschlechtergleichheit, zum Training von Hotelpartnern und zum Aufbau lokaler Partnerschaften eingeleitet.

Gleichzeitig hat das Unternehmen auf Grundlage der Ergebnisse der zwei HRIA Anpassungen an zentral gesteuerten internen Prozessen vorgenommen (zum Beispiel beim internen Audit). In Zukunft möchte es verstärkt einzelne Unternehmenseinheiten aus einer Menschenrechtsperspektive betrachten und die kumulativen Auswirkungen des Sektors über die Teilnahme an sektorweiten HRIA angehen.

## LERNERFAHRUNGEN

### Was hilfreich war:

- Klare **Festlegung von Verantwortlichkeiten und Kapazitätsaufbau** im lokalen Team. Dies erleichterte die Übernahme von Eigenverantwortung für den Prozess und die Ergebnisse, es konnte eine lokale Eigendynamik entstehen und innovative Problemlösungen gefunden werden
- **Erwartungsmanagement** war wichtig, da der HRIA-Prozess Erwartungen bei allen Beteiligten vor Ort weckte (zum Beispiel bei Mitarbeitenden in der Wertschöpfungskette)
- **Vielfältige Informationsquellen** nutzen und die gesammelten Informationen triangulieren (zum Beispiel beim Abgleich von Aussagen von Geschäftspartnern mit Beobachtungen vor Ort und informellen Gesprächen mit Arbeiterinnen und Arbeitern)
- **Nachbesprechung der ersten Ergebnisse** mit dem lokalen Management zum Ende des Länderbesuchs. Dies ermöglichte es, frühzeitig nächste Schritte zu diskutieren und die Grundlagen für kontinuierliche Sorgfalt zu legen
- **Begleitung durch externe Stakeholder**, die den Ansatz kommentieren, Kontakte zu Stakeholdern und potenziell Betroffenen vor Ort herstellten und Rückmeldungen zu den geplanten Maßnahmen gaben
- Das Unternehmen empfand es als sinnvoll, die Ergebnisse nach **Risiko für das Unternehmen und eigenen Einflussmöglichkeiten** darzustellen, um das Verständnis und die Zustimmung für Handlungsmaßnahmen der Unternehmensführung zu erleichtern – auch wenn dadurch von der in den Leitprinzipien geforderten Priorisierung nach Schwere der Auswirkungen abgewichen wurde
- Konzentration auf **konkrete und machbare Maßnahmen**, ohne die systemischen Probleme aus dem Auge zu verlieren

### Herausforderungen:

- Das sorgfältige **Mapping lokaler Stakeholder** erforderte Zeit und Expertise. Es war nicht leicht zu entscheiden, welche NGOs im lokalen Kontext konsultiert werden sollten und wer ein legitimer Repräsentant einer potenziell betroffenen Gruppe war
- Es ist nicht einfach für ein Unternehmen, **direkte Konsultationen mit potenziell betroffenen Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern** durchzuführen und es bedarf dafür kompetenter lokaler Partner. Für wirklich repräsentative Konsultationen muss relativ viel Zeit und Budget investiert werden. Eine separate Konsultation mit Frauen ist nicht zustande gekommen, da im Rahmen des Projekts kein passender Partner gefunden werden konnte
- **Kulturelle Sensibilität** war notwendig, um mit Arbeiterinnen und Arbeitern und anderen potenziell Betroffenen vor Ort ins Gespräch zu kommen. Es war nicht leicht, das notwendige Vertrauen herzustellen und Ängste abzubauen, um in kurzer Zeit offene Gespräche zu führen. Teilweise ist eine Übersetzung und Interpretation von Aussagen im kulturellen Kontext notwendig
- Der **Begriff ‚Menschenrechte‘** stieß vor Ort teilweise auf Unverständnis oder Ablehnung und erforderte die Verwendung anderer Begriffe (wie soziale Auswirkungen)
- Umgang mit **kumulativen und systemischen Auswirkungen**, die den gesamten Tourismussektor im Land betreffen und die gemeinsam angegangen werden müssen (zum Beispiel überlange Arbeitszeiten, mangelnde Transparenz in der Souvenirlieferkette)

### III Ermitteln von Compliance-Risiken und Auswirkungen aller Standorte

**SEKTOR DES UNTERNEHMENS:** Bergbau

---

**ART DER ERMITTLUNG:** regelmäßige Ermittlung von menschenrechtlichen Compliance-Risiken und Auswirkungen aller Minenstandorte

„Die größte Herausforderung ist, dass jeder versteht, dass dies ein holistischer Prozess ist. Jemand der sagt ‚das war es jetzt‘ liegt vollkommen falsch.“

“Machen Sie kleine Schritte und versuchen Sie nicht alles auf einmal zu machen. Gehen Sie in Etappen vor und machen Sie klar, dass dies ein mehr-jähriger Prozess ist, bevor er voll umgesetzt ist. [...] Heute ist es einfach ein integraler Bestandteil unseres Unternehmens [...]. Es ist wie Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Personal und Menschenrechte – es ist einfach Teil von dem, was wir tun und wird nicht als anders oder separat wahrgenommen.“



## HINTERGRUND

Nach der Entwicklung und Verabschiedung einer eigenen Menschenrechts-Policy beschloss das Bergbau-Unternehmen ein internes Programm für menschenrechtliche Compliance aufzubauen, in dem das regelmäßige Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen an den Minenstandorten ein Kernelement darstellt. Die Leitprinzipien waren dabei ein wichtiger Bezugspunkt und Orientierungsrahmen. Zentrales Ziel war die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit im eigenen Geschäftsbetrieb.

Die Unternehmensführung stand hinter der Einrichtung eines solchen Compliance-Programms. Das Thema Menschenrechte stand hoch auf der Unternehmensagenda, seit unter anderem Vorfälle sexueller Gewalt durch Sicherheitskräfte an einem asiatischen Standort bekannt geworden waren und weitere Untersuchungen an einem Standort in Afrika ähnliche Fälle zum Vorschein brachten.

Das Compliance-Programm ist fest in die Unternehmensführung integriert. Es wird vom General Counsel geleitet und vom CR-Komitee des Vorstandes überwacht. Aktuelle Entwicklungen werden regelmäßig bei den zweiwöchentlichen Besprechungen zum Geschäftsfortschritt mit den Leitern der Unternehmensfunktionen und Standorte besprochen.

## PROZESS & METHODIK

Aufgrund der Vielfalt der Unternehmensaktivitäten an den Standorten in allen Weltregionen war dem Unternehmen bewusst, dass es die komplexe Landschaft menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen nicht ohne externe Expertise analysieren kann. Daher wurde eine externe Beratung beauftragt, die bereits über Erfahrung bei Prüfungen zu den freiwilligen Grundsätzen für Sicherheit und Menschenrechte (VPSHR) verfügt. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, wurde sie nicht gleichzeitig mit der Beratung zu Umsetzungsmaßnahmen beauftragt.

Zuerst hat das Unternehmen Standorte mit höherem Risiko in den Blick genommen. Danach wurde das Programm schrittweise auf alle Standorte ausgeweitet. Zur Priorisierung wurde eine Risikoanalyse anhand von 12 öffentlich verfügbaren Länderrisikoidizes (wie Corruption Perception Index, Fragile State Index) vorgenommen. Die Ergebnisse bestätigten die eigene subjektive Wahrnehmung über die Hochrisikostandorte des Unternehmens.

Grundlage der Methodik bilden alle Menschenrechte, die in der Internationalen Charta der Menschenrechte verankert sind. Sie werden vom Unternehmen im Rahmen des Compliance-Programms wie zwingende gesetzliche Vorgaben behandelt. Für die Prüfungen wurde mit der externen Beratung ein eigenes Instrument entwickelt, das auf dem HRCA des DIHR aufbaut. Die Fragen und Indikatoren wurden in eine eigene Excel-Vorlage übertragen und in den Bereichen Gesundheit & Sicherheit, Umwelt, Lieferkette und Geschäftspartner ergänzt. Das so entstandene Instrument enthält über 1.000 Indikatoren in sieben Bereichen: Arbeitsbedingungen; Indigene; wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von lokalen Gemeinden; Umwelt, Gesundheit und Sicherheit lokaler Gemeinden; Landrechte; Sicherheitskräfte; Anti-Korruption. Für jeden Bereich wird untersucht, ob die Unternehmensprozesse im Einklang mit der Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte stehen, über welche Maßnahmen und Handlungen eigene Verpflichtungen praktisch umgesetzt werden und ob Rechte in der Praxis geachtet werden beziehungsweise Stakeholder es so wahrnehmen.

Das unternehmenseigene Instrument wird auf Grundlage der Erfahrungen der bereits durchgeführten Compliance-Ermittlungen kontinuierlich weiterentwickelt und wurde zum Beispiel mit Blick auf Kinderrechte ergänzt. Gerade das erste Jahr des Programms war ein umfassender interner Trainingsprozess. Mit der Zeit haben sowohl die externe Beratung als auch das Unternehmen mehr Erfahrung und Sicherheit in der Umsetzung gewonnen.

## PROZESS & METHODIK

### Die Ermittlung von Risiken und Auswirkungen am Standort umfasst jeweils folgende Schritte:

1. Recherche zu Länderkontext und menschenrechtlichen Risiken sowie Analyse interner Dokumente (zum Beispiel Auditergebnisse), Leitlinien und Prozesse
2. Definition des Umfangs der Ermittlung
3. Beobachtungen, Interviews und Fokusgruppen mit internen und externen Stakeholdern (wie NGOs, Regierungsstellen) während eines Besuchs vor Ort. Auch potenziell Betroffene werden durch die Prüfer konsultiert, etwa in Interviews mit Repräsentanten der lokalen Gemeinden um die Minenstandorte oder Interviews mit Mitarbeitenden am Standort und bei Subauftragsnehmern
4. Analyse und Dokumentation, Entwurf von Handlungsmaßnahmen

Über die letzten drei Jahre wurden die menschenrechtlichen Prüfungen stärker in andere bestehenden Prüfungen nicht-finanzieller Risiken integriert. So werden inzwischen die Ergebnisse zahlreicher Prüfungen und Audits (Umwelt, Sicherheit, Community Relations Audits etc.) koordiniert und nur noch ein einziger, gemeinsamer Katalog an Empfehlungen mit den Standorten diskutiert. Diese entwickeln auf Basis der Empfehlungen eigene Aktionspläne und sind für deren Umsetzung verantwortlich. Die Aktionspläne sind wiederum Bestandteil der nachfolgenden Prüfungen.

## ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Ermittlung am Standort werden jeweils in einer Risikomatrix nach Schwere und Wahrscheinlichkeit der möglichen negativen Auswirkungen auf Menschenrechte dargestellt. Diese bildet die Basis für die Priorisierung von Handlungsmaßnahmen. Zusätzlich wird über eine Farbcodierung auch das Risiko für das Unternehmen abgebildet, das jedoch nicht primär ausschlaggebend für die Priorisierung ist. Außerdem erfassen die Prüfer, im Einklang mit den Leitprinzipien, ob das Unternehmen die potenziellen oder tatsächlichen Auswirkungen verursacht, dazu beiträgt oder direkt mit ihnen verbunden ist. Die klare Zuordnung zu diesen Kategorien fällt nicht immer leicht, ist jedoch notwendig, um festzulegen, ob das Unternehmen selbst oder etwa Geschäftspartner zum Beispiel für Wiedergutmachung verantwortlich sind. Außerdem halten die Prüfer, wo sie sie feststellen, (mögliche) Beiträge des Standorts zur Förderung der Menschenrechte fest, um diese in Zukunft weiter auszubauen. Gleichzeitig werden Inkonsistenzen der Unternehmensprozesse oder Praxis im Vergleich zu den Anforderungen der Leitprinzipien und andere nicht direkt menschenrechtlich relevante Beobachtungen in ihrem Bericht festgehalten.

Die jeweiligen Standorte erarbeiten Aktionspläne, die die vereinbarten Maßnahmen für die verschiedenen Unternehmensfunktionen festhalten und Verantwortliche und Umsetzungszeiträume benennen. Je nach Risiko für negative Auswirkungen müssen die Maßnahmen unverzüglich oder in bis zu einem Jahr umgesetzt werden. Alle Standorte werden in einem Dreijahres-Rhythmus überprüft und solche mit höherem Risiko in kürzeren Abständen.



Das Programm hat geholfen, Schwächen in der Implementierung von globalen Vorgaben an den Standorten aufzudecken. Die Rechte auf Wasser, einen angemessenen Lebensstandard und eine gesunde Umwelt, Gewerkschaftsfreiheit und der mangelnde Zugang zu Beschwerdemechanismen bei Subauftragnehmern und in der Lieferkette wurden bei einigen Standorten als Risikobereiche identifiziert. Beispiele für Nachfolgemeasures umfassen konkrete Anpassungen von Leitlinien und Unternehmensprozessen (zum Beispiel an Ausschreibungs- und Einstellungsprozessen, um Nichtdiskriminierung zu gewährleisten; Verbesserungen der Zugänglichkeit von Beschwerdemechanismen), weitergehende Untersuchungen (zum Beispiel zu Auswirkungen von Zuzug von Arbeitskräften auf die Rechte lokaler Gemeinden), verstärkte Schulungen und Information (zum Beispiel für Sicherheitspersonal am Standort, für lokale Gemeinden zu möglichen Umweltauswirkungen), Verbesserungen bei Lieferantenchekks und konkrete Projekte zu einzelnen Menschenrechtsaspekten (wie Prävention sexueller Gewalt).

Über die einzelnen Standorte hinaus wurden auch unternehmensweit Anpassungen an den eigenen Leitlinien und Managementprozessen vorgenommen, wo sich systematische Herausforderungen zeigten. So wurden zum Beispiel die Leitlinien im Umgang mit Umsiedlungen überarbeitet, damit Risiken früher antizipiert und proaktiver angegangen werden können. Das Compliance-Programm hat geholfen, das Verständnis und die Aufmerksamkeit für menschenrechtliche Risiken im Unternehmen zu steigern und Schwächen in den bestehenden Kontrollsystemen aufzudecken und zu beheben. Es wird begleitet von umfassenden Trainingsmaßnahmen und unternehmensweiten Verfahren zur Meldung und Untersuchung von Informationen über mögliche negative menschenrechtliche Auswirkungen sowie Wiedergutmachung bei eingetretenen negativen Auswirkungen.

Während die Ergebnisberichte zu den einzelnen Standorten vertraulich sind, werden standortübergreifend aggregierte Ergebnisse auf der Webseite des Unternehmens zusammengefasst. Auf Anfrage wird externen Stakeholdern auch ein jährlicher Fortschrittsbericht zum Compliance-Programm zur Verfügung gestellt. In Zukunft sollen menschenrechtliche Indikatoren vor allem an Standorten mit geringerem Risiko noch stärker in andere eigene Prüfungen nicht-finanzieller Risiken (wie interne Umwelt-, Sicherheits- und Gesundheitsaudits) integriert werden, ohne dass die Erhebung der menschenrechtlichen Auswirkungen an Qualität einbüßen soll.

## LERNERFAHRUNGEN

### Was hilfreich war:

- Einsetzen der **gleichen Prüfer an allen Standorten**, um auf den Erfahrungen aufzubauen, kontinuierliche Verbesserungen vor Ort einzuleiten und den eigenen Ansatz stetig zu vertiefen. Die Prüferinnen und Prüfer bauten über die Zeit Vertrauen auf und werden von Personal und lokalen Stakeholdern auf Probleme aufmerksam gemacht, wenn sie für Folgeprüfungen vor Ort sind
- Gestaltung als **wiederkehrender Prozess**. Während die erste Prüfung hilft, einen Überblick zu ermitteln und überwiegend interne Prozesse betrachtet werden, konnten in späteren Runden zum Beispiel externe Subauftragnehmer und Zulieferer oder einzelne Themen wie Kinderrechte vertieft betrachtet werden
- Enger Austausch und **Abstimmung der Ergebnisse mit anderen Risikoanalysen und Prüfungen** (zum Beispiel Umweltaudits) und Entwicklung eines einheitlichen Empfehlungskatalogs für jeden Standort
- **Integration** der menschenrechtsspezifischen Ergebnisse in eine gemeinsame und im Unternehmen bereits **etablierte Risikomatrix** mit entsprechender Codierung

### Herausforderungen:

- Von den Standorten wurde das Programm zuerst oft als **weiterer Audit** wahrgenommen und es brauchte **Zeit, Vertrauen zu schaffen** und eine offene Diskussion über Probleme zu ermöglichen
- Sicherstellen, dass allen Beteiligten der **Prozesscharakter** klar ist und dass es sich nicht um eine einmalige Untersuchung handelt
- **Priorisierung der Risiken und Handlungsmaßnahmen**. Es gibt zum Teil lange interne Diskussionen darüber, welche Maßnahmen prioritär umgesetzt werden, vor allem in Konkurrenz zu anderen Themen
- Überzeugen der Standorte, **Ressourcen in präventive Maßnahmen zu investieren**, deren Nutzen nicht kurzfristig sichtbar ist, gerade bei steigendem Kostendruck in der Bergbaubranche
- **Stärkung von internen Kapazitäten** um menschenrechtliche Indikatoren auch über eigene interne Audits und Prüfungen abzudecken und unabhängiger von externer Beratung zu werden

## IV Compliance-Prüfungen an ausgewählten Produktionsstandorten

**SEKTOR DES UNTERNEHMENS:** Automobil

**ART DER ERMITTLUNG:** menschenrechtliche Compliance-Prüfungen an ausgewählten Produktionsstandorten als Grundlage für die Entwicklung eines Managementsystems zur Umsetzung der Achtungsverantwortung für Menschenrechte

„Um Menschenrechtsrisiken im Unternehmen zu erkennen und zu bewerten, musste ich langsam hierfür Sensibilität entwickeln. [...] Wenn man vor dem Thema Menschenrechte steht, ist es ein riesiger Berg. Und wenn man diesen Berg erklimmen will, sollte man ziemlich genau wissen, welche Route man nehmen will.“

„Umso näher man mit seinem Menschenrechtsansatz an dem täglichen Geschäft dran ist und an den dort gelebten und etablierten Prozessen, desto besser sind die Chancen, dass die Kollegen sich auch solchen Themenblöcken öffnen.“



## HINTERGRUND

Über die Teilnahme am UN Global Compact und den jährlichen Nachhaltigkeitsdialog wurde das Thema Menschenrechte seit vielen Jahren beobachtet und die Verantwortung von Unternehmen in Abgrenzung zu der des Staates diskutiert. In einer eigenen Arbeitsgruppe beim Nachhaltigkeitsdialog wurden konkrete Problembereiche besprochen und erste Handlungsansätze für das Unternehmen entwickelt. Angeregt durch diese Vorarbeit beschloss das Unternehmen, noch vor Verabschiedung der Leitprinzipien, den Stand der Umsetzung menschenrechtlicher Standards im eigenen Unternehmen systematisch zu analysieren. Dazu wurden in einem ersten Schritt Länder mit eigenen Produktionsstätten in Mehrheitsbeteiligung vertieft unter menschenrechtlichen Gesichtspunkten analysiert. Innerhalb von fünf Jahren wurden fast 20 Länder untersucht. Auch der Standort im Heimatland des Unternehmens wurde in die Analyse miteinbezogen, von dem aus viele globale Prozesse mit menschenrechtlichen Implikationen gesteuert werden (zum Beispiel Compliance, Security).

## PROZESS & METHODIK

Grundlage der Untersuchungen bildete das HRCA-Instrument des DIHR. Dem Unternehmen war es in diesem ersten Schritt wichtig, auf ein unabhängiges und bekanntes Tool zurückzugreifen, statt einen eigenen Fragebogen zu entwickeln. Die circa 200 Fragen und 1.000 Indikatoren des HRCA wurden fast vollumfänglich genutzt. Der Analyseprozess wurde vom Unternehmen zentral gesteuert und ohne externe Beratung umgesetzt.

Die CEOs der ausgewählten Landesgesellschaften bestimmten Verantwortliche an den Standorten, die den Prozess für die jeweilige Landesgesellschaft steuerten. Oft waren das die lokalen Compliance-Manager oder politischen Konzernrepräsentanten. In der Vorbereitung sprach das Unternehmen das HRCA-Instrument mit den lokalen Verantwortlichen durch und erläuterte Fragen. Im Anschluss wurden die Leitlinien und Prozesse der Landesgesellschaften auf Basis der HRCA-Fragen auf ihre Übereinstimmung mit menschenrechtlichen Standards überprüft und die gesammelten Informationen in der Zentrale ausgewertet. Geschäftspartner und Lieferkette werden separat abgedeckt, potenziell Betroffene wurden nur in Einzelfällen konsultiert.

Die gesammelten Daten arbeitete das Unternehmen länderspezifisch auf. Daraufhin wurde gemeinsam mit den lokalen Einheiten entschieden, was zur Behebung der identifizierten Themenfelder zu tun war. Wo Maßnahmen mit signifikanten Kosten verbunden waren, wurden Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensleitung entwickelt. Lerneffekte aus der Untersuchung der ersten Runde von Ländern konnten bei der Betrachtung weiterer Länder in späteren Jahren genutzt werden.

## ERGEBNISSE

Die Compliance-Prüfungen haben ergeben, dass die Unternehmensleitlinien und -prozesse an den untersuchten Produktionsstandorten überwiegend menschenrechtlichen Vorgaben entsprachen. Das Unternehmen hat mit dem gewählten Ansatz keine größeren Verstöße aufgedeckt. Die Prüfungen zeigten jedoch in einigen Fällen Verbesserungsbedarf, zum Beispiel in Bezug auf Gleichbehandlung von nicht traditionellen Familienkonstellationen bei der Gewährung von Sozialleistungen oder bei der Auswahl und Schulung privater Sicherheitsdienstleister. Hier wurden Anpassungen eingeleitet.

Die Compliance-Prüfungen halfen dabei, auf Unternehmensebene und an den Standorten die Sensibilität und das Verständnis für die Breite von Menschenrechten zu erhöhen und einen besseren Austausch zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen zu etablieren. Identifizierte Risiken können so in Zukunft schneller erkannt und gelöst werden.

Vor allem zwischen der Nachhaltigkeits- und der Compliance-Funktion hat sich so eine enge Zusammenarbeit entwickelt, die es ermöglicht, weitere Schritte menschenrechtlicher Sorgfalt gemeinsam zu planen und umzusetzen. Dabei soll in Zukunft stärker auf die Erfahrung und etablierten Instrumente der Compliance-Organisation zurückgegriffen werden, um sie für das Monitoring menschenrechtlicher Risiken nutzbar zu machen. Durch die Prüfungen wurde auch der Einkauf stärker für menschenrechtliche Risiken sensibilisiert. Gleichzeitig ist das Thema Diversity mehr in den Fokus gerückt, da es in vielen Ländern als Herausforderung identifiziert wurde.

Auf der Basis der Compliance-Prüfungen baut das Unternehmen nun ein System zur kontinuierlichen Analyse und Monitoring menschenrechtlicher Risiken auch über die bisher untersuchten Standorte hinaus auf. Umfang und Tiefe der Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt will das Unternehmen in Zukunft stärker auf die jeweilige menschenrechtliche Risikoexposition der Standorte und Geschäftsaktivitäten ausrichten. Der Fokus soll sich dauerhaft von einer Länderbetrachtung hin zur Betrachtung der jeweiligen Geschäftseinheiten beziehungsweise -modelle und der damit verbundenen Risiken für menschenrechtliche Auswirkungen verschieben. Dabei sollen auch branchenspezifische Elemente stärker in der Prüfungsmethodik berücksichtigt werden, um zum Beispiel mit einer reduzierten Zahl von Fragen mehr in die Tiefe gehen zu können.

## LERNERFAHRUNGEN

### Was hilfreich war:

- Um die interne Unterstützung des Prozesses zu sichern, war es notwendig **schrittweise und sensibel vorzugehen** und sich auf eine Auswahl von Standorten zu konzentrieren – auch wenn dadurch im ersten Schritt nicht sofort alle Länder mit hohem menschenrechtlichen Risiko tiefer betrachtet wurden
- Identifikation und Einbindung von **verantwortlichen Kollegen vor Ort**
- Kritische aber faire **Begleitung des Prozesses durch Stakeholder** im Nachhaltigkeitsdialog
- Frühzeitiger **Austausch** dazu, was in **anderen Unternehmensbereichen** schon an Wissen, Kompetenzen und etablierten Instrumenten vorhanden ist, auf die man aufbauen kann und die sich auch für menschenrechtliche Sorgfalt nutzen lassen
- Ein stärker **risikobasiertes Vorgehen** kann helfen, die eigenen Ressourcen auf die Bereiche mit höherem Risiko zu fokussieren. Dabei kann man von den im Compliance-Management bereits gemachten Erfahrungen profitieren

### Herausforderungen:

- Das **Thema Menschenrechte ist komplex**, betrifft viele Unternehmensbereiche und tangiert die Verantwortungsbereiche verschiedener interner Stakeholder, die für den Prozess und eventuelle Umsetzungsmaßnahmen gewonnen werden müssen. Es war notwendig zu erklären, welchen Mehrwert eine Betrachtung unter menschenrechtlichen Kriterien im Vergleich zu bereits bestehenden Compliance-Prüfungen bietet
- Ein umfassendes Tool wie das HRCA an vielen Standorten anzuwenden, brachte einen hohen **internen Koordinationsaufwand** mit sich und generierte ein **großes Datenvolumen**, das bewältigt werden musste
- Die Verwendung geschlossener Ja/Nein-Fragen und die Bearbeitung der Fragebögen in Eigenregie durch die Standorte erschwerte die **Interpretation der Ergebnisse**, da die Fragen vor dem jeweiligen Länderkontext anders verstanden und beantwortet wurden
- Die Betrachtung der eigenen Prozesse unter menschenrechtlichen Kriterien deckte **Verbesserungsbedarf** über die rein rechtliche Compliance hinaus auf. Die interne Diskussion über angemessene Nachfolgebmaßnahmen, um dies zu gewährleisten, ist zeitaufwendig aber lohnenswert

## V Ermitteln von Auswirkungen entlang einer Lieferkette mit Fokus auf Arbeits- und Kinderrechte

**SEKTOR DES UNTERNEHMENS:** Nahrungsmittel

---

**ART DER ERMITTLUNG:** potenzielle und tatsächliche Auswirkungen auf Arbeits- und Kinderrechte entlang einer Rohstofflieferkette

„Es gibt verschiedene Wege, um Auswirkungen zu ermitteln und Sie sollten den wählen, der am angemessensten ist für Sie und das, was Sie vorhaben – um unterschiedlichen Typen von Unternehmen und Zwecken gerecht zu werden.“

„Bei Zertifizierung ist die Wahrnehmung oft Compliance-orientiert, also man ist entweder drin oder draußen [...] hier ist die Wahrnehmung ‘wir wissen, dass es Kinderarbeit gibt, weil es fast unmöglich ist auf Ebene der lokalen Gemeinden keine Kinderarbeit zu haben – aber wir arbeiten gemeinsam daran‘.“



## HINTERGRUND

Bereits seit einiger Zeit stand das Thema Kinderarbeit in der eigenen Lieferkette für ein Agrarprodukt aus Westafrika im Fokus der gemeinsamen Diskussionen und Initiativen um Nachhaltigkeit in der Nahrungsmittelbranche – jedoch ohne umfassende Veränderungen vor Ort. Die Leitprinzipien haben die Entscheidung des Unternehmens bestärkt, einen individuellen Zugang zu diesem Thema zu wählen, da sie klarer machten, welche Verantwortung Unternehmen für menschenrechtliche Risiken in ihrer Lieferkette tragen. Das Unternehmen wollte mit einer detaillierten Untersuchung besser verstehen, was seine Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte und das Konzept von Einfluss (leverage) vor Ort genau bedeuten und entsprechende Handlungsmöglichkeiten identifizieren.

Die Lieferkette des Agrarrohstoffs aus dem afrikanischen Land wurde aufgrund des hohen rechtlichen und Reputationsrisikos für die tiefere Analyse ausgewählt. Die interne Aufmerksamkeit für das Thema war bereits hoch, und das Unternehmen hatte eine Arbeitsgruppe zum Thema Kinderarbeit eingerichtet. Das Projekt fand daher leicht Zustimmung und wurde intern vom Bereichsleiter Operations vorangetrieben.

## PROZESS & METHODIK

Um Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Untersuchung zu gewährleisten und thematische Fachexpertise einzubringen, suchte das Unternehmen nach einem unabhängigen Kooperationspartner für die Durchführung des Projekts. Die Wahl fiel auf eine Multi-Stakeholder-Initiative (MSI) im Bereich nachhaltige Lieferketten. Gleichzeitig wurde entschieden, alle Ergebnisse des Projekts öffentlich zugänglich zu machen. Die MSI verfügt über Expertise zu Menschenrechten entlang von Wertschöpfungsketten im Technologie- und Textilsektor, hatte bisher jedoch noch wenig Erfahrung mit den Herausforderungen von Agrarlieferketten. Das Projekt hat geholfen, auf beiden Seiten Wissen und Kapazitäten zu stärken. Die Ermittlung beruhte auf der bereits praxiserprobten Methodik zu nachhaltiger Compliance der Fair Labour Association (FLA), die Elemente von unabhängiger Prüfung und Kapazitätenaufbau bei Zulieferern verbindet. Die Fragen und Sampling-Methoden für die Befragungen wurden auf die Agrarlieferkette zugeschnitten. Das Unternehmen selbst hatte keinen Einfluss auf die Methodik, unterstützte jedoch die Umsetzung, indem es Kontakte zu Händlern, Kooperativen und Farmen herstellte und das Projekt logistisch unterstützte.

20 Fachleute (15 lokale und fünf internationale) waren an der Durchführung der Untersuchung beteiligt. Ziel der Prüfung war die genauere Abbildung der Stufen und Akteure der Lieferkette, Identifikation der relevanten Stakeholder und Betroffenen und der mit den verschiedenen Schritten verbundenen Risiken für Arbeits- und Kinderrechte. Gleichzeitig sollten Lücken in den bestehenden Managementsystemen des Unternehmens aufgedeckt werden, vor allem in Bezug auf das Risiko von Kinderarbeit. Die großen Händler und weitere Zulieferer des Unternehmens vor Ort wurden in die Untersuchung aufgenommen und fast 80% des Beschaffungsvolumens im untersuchten Land abgedeckt. Die Untersuchung umfasste sowohl den organisierten als auch den informellen Teil der Lieferkette, der den größten Teil der Beschaffung ausmacht. Sowohl Zulieferer, die am Entwicklungsprogramm des Unternehmens teilnehmen als auch solche, die bisher nicht daran beteiligt waren, wurden einbezogen.

## PROZESS & METHODIK

### Die Untersuchung umfasste folgende Phasen:

- Grundlagenrecherche
- Stakeholder-Engagement (mit NGOs, Fachleuten und im Unternehmen)
- Vorbereitung der Untersuchung vor Ort
- Interviews mit lokalem Team des Unternehmens und Zulieferern in der Hauptstadt des Beschaffungslandes
- Angekündigte Besuche und Interviews im Feld bei Kooperativen, Sortierzentren und in lokalen Gemeinden im Anbaugebiet und anschließend Auswertung erster Ergebnisse mit dem lokalen Team
- Weitere unangekündigte Interviews im Feld mit unter anderem Betroffenen in Dörfern und lokalen Gemeinden
- Triangulation von Daten und Verfassen des Abschlussberichts

Die Daten wurden in circa einmonatiger Feldforschung über Einzel- und Gruppeninterviews, Dokumentenanalysen und Beobachtung bei Kooperativen, Verbänden, auf Farmen, in Verteilungszentren und Dörfern erhoben. Fast 90 Farmen wurden eingebunden und mehr als 500 Interviews geführt (darunter mehr als 100 mit Kindern). Diese Interviews fanden ohne Beteiligung des Unternehmens statt.

## ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden von den Experten in einem umfassenden Bericht aufbereitet, der Informationen über die Methodik, Befunde der Feldforschung und klare Empfehlungen an das Unternehmen enthält. Diese wurden intern mit der zuständigen strategischen Unternehmenseinheit diskutiert, die einen entsprechenden Aktionsplan entwickelte. Der Aktionsplan wurde mit den wichtigsten Rohstoffhändlern besprochen, um gemeinsame Vorgehensweisen zu vereinbaren. Die MSI führt regelmäßige Nachprüfungen durch.

Die Prüfung hat Risiken und teilweise tatsächliche negative Auswirkungen in den Bereichen Kinderarbeit, Zwangsarbeit, angemessene Entlohnung, Gesundheit und Sicherheit sowie Nichtdiskriminierung aufgedeckt. Es wurde deutlich, dass sich die identifizierten Probleme nur gemeinsam angehen lassen, da große Teile der Lieferkette mit anderen Unternehmen geteilt werden. Die Ergebnisse der Prüfung wurden an die beteiligten Kooperativen zurückgespielt und entsprechende Lernerfahrungen in Farmertrainings integriert.

Die Prüfung hat geholfen, Referenzdaten zu ermitteln, anhand derer das Unternehmen den Erfolg seines Programms über Zeit messen kann. Seit der Durchführung der Untersuchung sind unterschiedliche Aktionspläne in den aufgedeckten Risikobereichen entwickelt worden. Beispielsweise wurde für den Bereich Kinderarbeit ein umfassendes, integriertes System zum Monitoring und zur Wiedergutmachung beziehungsweise Abhilfe von Kinderarbeit entlang der eigenen Lieferkette entwickelt. Dabei wurden auf jeder Stufe der Lieferkette, inklusive der lokalen Gemeinden, Verantwortlichkeiten festgelegt und Methoden für die Sammlung von Daten verankert.



Das Monitoring-System hilft, auf Gemeinde- und Haushaltsebene zu verstehen, warum es zu Kinderarbeit kommt und bestehende Probleme sowie eventuelle Wiedergutmachung direkt auf dieser Ebene anzugehen (zum Beispiel strategische Investitionen in Bildung in Kooperation mit der Regierung bei Mangel an Schulen in einer bestimmten Gemeinde; Kooperation mit Regierung zum Problem, das Kinder keine Geburtsurkunden haben, ohne die ein Schulbesuch unmöglich ist). Das Unternehmen kann so im Einklang mit den Leitprinzipien direkte Verantwortung für seine eigene Lieferkette und die Arbeitsbedingungen darin übernehmen. Weitere Beispiele für Maßnahmen sind unter anderem die Überarbeitung des Lieferantenkodex, Entwicklung eines illustrierten Lieferantenkodex für Farmer, Ausbau der Trainingsprogramme vor Ort zu Arbeitsstandards und Kinderarbeit und Verbesserung der Zugänglichkeit der Beschwerdewege.

## LERNERFAHRUNGEN

### Was hilfreich war:

- Die passenden **Partner und Expertise für den richtigen Zweck auswählen**, zum Beispiel eine Organisation für unabhängige Prüfungen, eine andere als Implementierungspartner für die Umsetzung der Aktionspläne
- Komplexität der Probleme erfordert sowohl **interne Brückenbauer im Unternehmen**, um die Interessen und Erwartungen der Zivilgesellschaft in die Unternehmenssprache zu übersetzen, als auch externe Expertise
- Enge **Abstimmung mit und Einbindung der Rechtsabteilung** in die eigene Strategie. Transparenz über den eigenen Ansatz und die Ergebnisse wird als Chance erkannt, um Klagen und Gerichtsverfahren vorzubeugen und bestehende beizulegen
- Die erfolgreiche **Einbindung lokaler Stakeholder und direkt Betroffener** in die Ermittlung und die Umsetzung von Handlungsmaßnahmen (wie zum Beispiel das Monitoring-System für Kinderarbeit auf Ebene der lokalen Gemeinden)
- Sensible Themen wie Kinderarbeit **direkt mit den Akteuren in der Lieferkette thematisieren**. Gerade, wenn der Eindruck vorherrscht, dass es sich um gängige lokale Praxis handelt, war es essentiell zu vermitteln, warum dies von einem multinationalen Unternehmen nicht akzeptiert wird

### Herausforderungen:

- **Transparente Berichterstattung**. Bei transparenter Berichterstattung muss das Unternehmen auch willens sein, die identifizierten Probleme anzugehen – sonst wird die Untersuchung unglaubwürdig
- **Ausmaß der identifizierten Herausforderungen** wirksam angehen. Die Untersuchung zeigte, dass Audits und Zertifizierungssysteme allein nicht ausreichen, um systemische Probleme wie Kinderarbeit anzugehen. Auf Kooperativen verschiedener anerkannter Zertifizierungssysteme wurden mit Hilfe des Monitoringsystems immer wieder arbeitende Kinder gefunden

## Ausblick – auf dem Weg zu ‚better practice‘

Die Fallbeispiele zeigen, wie vielfältig die Zugänge zur Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und tatsächlicher Auswirkungen auf Menschenrechte bei Unternehmen sind. Einige wählen zuerst einen eher breiten Zugang, zum Beispiel um damit die Grundlagen für weitere spezifischere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt zu legen. Andere nehmen einen konkreten Aspekt oder Ort der eigenen Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehungen in den Blick und leiten daraus konkrete Handlungsmaßnahmen ab. Die Unternehmensrealität bedingt, dass viele erst langsame Schritte hin zu einem umfassenden Ansatz nehmen, um die eigene Organisation mitzunehmen und interne Unterstützung für weitere Maßnahmen menschenrechtlicher Sorgfalt aufzubauen.

Wenn sie überlegen, welche Ansätze sie wählen, sollten Unternehmen bedenken, was sie jeweils ermitteln wollen und welcher Ansatz dafür am besten geeignet ist und angesichts der menschenrechtlichen Risiken des eigenen Unternehmens, der Geschäftstätigkeit oder des Länderkontexts angemessen ist. Spielen zum Beispiel Legitimitätsabwägungen eine große Rolle, bestehen Spannungen mit Stakeholdern und/oder Betroffenen oder fehlt es an interner Expertise, kann es wichtig sein, die Ermittlung von einem unabhängigen externen Partner durchführen zu lassen. Sollen interne Kapazitäten für kontinuierliche Sorgfalt aufgebaut werden, sollte dies ein wichtiger Bestandteil des eigenen Ansatzes sein. Steht die Überprüfung der Übereinstimmung eigener Prozesse und Leitlinien mit menschenrechtlichen Standards im Mittelpunkt, kann ein Checklisten- oder Audit-ähnlicher Ansatz geeignet sein. Beim Bemühen, sensible Themen wie Diskriminierung, Kinderarbeit oder Gewerkschaftsfreiheit in der Praxis zu erfassen, stoßen diese jedoch an ihre Grenzen. Soll zunächst ein allgemeiner Überblick menschenrechtlicher Risikobereiche für das gesamte Unternehmen gewonnen werden, kann eine überwiegend Schreibtischbasierte Untersuchung oder Erhebung genereller Länderrisiken sinnvoll sein.

Auch wenn es ein guter Ausgangspunkt ist, erfordert kontinuierliche menschenrechtliche Sorgfalt im Einklang mit den Leitprinzipien mehr als eine überblickshafte Risikoanalyse. Menschenrechtliche Auswirkungen passieren in speziellen Kontexten. **Will ein Unternehmen seine potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen auf Menschenrechte ermitteln und angehen** – wie es die Leitprinzipien vorsehen – **so ist dies ohne eine ergebnisoffene, qualitative Betrachtung und Austausch mit (potenziell) Betroffenen** (oder ihren legitimen Vertretern) **kaum möglich**.

Besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Identifikation von Angehörigen vulnerabler oder von Marginalisierung betroffener Gruppen zu legen, da sie oft einem höheren Risiko ausgesetzt sind, von nachteiligen Auswirkungen betroffen zu sein (zum Beispiel je nach Kontext Kinder, Frauen, religiöse oder ethnische Minderheiten, Menschen mit Behinderung etc.). Wenn Unternehmen einen partizipativen Ansatz wählen, der offen für neue Befunde ist und die Stimmen der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einbringt, ermöglicht dies, bisher nicht bekannte Auswirkungen zu identifizieren und besser an den jeweiligen Kontext angepasste Maßnahmen zu definieren, die einen wirklichen Unterschied für die Betroffenen machen.

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit zeigen die Fallbeispiele eine Reihe von Gemeinsamkeiten bei den Erfolgsfaktoren von und Herausforderungen für Unternehmen bei der Ermittlung menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen. Diese Bereiche sollten auch in der weiteren Diskussion um Ansätze und Unterstützungsbedarfe für Unternehmen berücksichtigt werden.

- Erfolgreiche Einbindung der Vorstandsebene und des oberen Managements, um Unterstützung für den Prozess und die mit Kosten verbundenen Anpassungsmaßnahmen zu erhalten
- Aufbau von Akzeptanz, klaren Zuständigkeiten und Kapazitäten im Unternehmen für die Durchführung und für die Umsetzung eventuell notwendiger Folgemaßnahmen
- Vorteile der Anbindung menschenrechtlicher Prüfungen an bestehende unternehmenseigene Prozesse und Instrumente; gleichzeitig Herausforderung, dabei den spezifischen Anforderungen einer menschenrechtlichen Ermittlung zu entsprechen
- Bedeutung eines intelligenten und risikobasierten Zugangs zur Priorisierung, wo tiefere Untersuchungen notwendig sind, besonders bei einer großen Anzahl von Länderoperationen oder Geschäftspartnern
- Herausforderungen bei der Identifikation von legitimen Partnern für die Stakeholder-Einbindung und der direkten Konsultation von (potenziell) betroffenen Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern
- Notwendigkeit von Kooperation mit anderen Unternehmen im gleichen Sektor oder sektorenübergreifend zur Prävention und Minderung bei systemischen Problemen und kumulativen Auswirkungen
- Chancen und Grenzen einer transparenten Informationspolitik zu identifizierten potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen

Unternehmen bauen für ihre Prüfungen oft auf bekannten Instrumenten auf und haben diese für ihr eigenes Geschäft, ihren Sektor und ihre Unternehmensstruktur operationalisiert. Indikatoren für Sektor- und Länderrisiken sowie Instrumente für menschenrechtliche Prüfungen werden zunehmend öffentlich verfügbar. Oft mangelt es in der Umsetzung nicht an den technischen Methoden, Informationen oder Standards sondern **an klaren qualitativen Prozesskriterien, Entscheidungshilfen und Kapazitäten**, um diese auch in der Praxis im Einklang mit den Anforderungen der Leitprinzipien und einem menschenrechtsbasierten Ansatz anzuwenden. Und es fehlt an **dialogischen Fähigkeiten**, um die Perspektiven der betroffenen Gruppen sinnvoll einzubringen, ohne dass Stakeholder-Konsultation zu einer reinen Formalität wird, die es abzuhaken gilt.

Gleichzeitig sollten Wege gefunden werden, weitere Unternehmen für proaktive menschenrechtliche Sorgfalt zu gewinnen. Zu oft wird in Gesprächen mit Unternehmen deutlich, dass die Bedeutung menschenrechtlicher Risiken für das eigene Geschäft unterschätzt wird und die Chancen von Verbesserungen menschenrechtlicher Bedingungen zum Beispiel für die Produktqualität, Liefersicherheit und ökonomische Nachhaltigkeit des Unternehmens unzureichend betrachtet werden. Dadurch wird bewusst oder unbewusst ein höheres Maß an menschenrechtlichen Risiken in Kauf genommen, die sich mit einem soliden Risikomanagement angehen beziehungsweise in positive Auswirkungen umkehren lassen könnten. Ein stärkeres Einfordern und Fördern menschenrechtlicher Sorgfalt durch staatliche Stellen könnte helfen, die Hemmschwelle für proaktives Engagement zu senken und positive Effekte sichtbar zu machen. Die Förderung ‚guter‘ HRIA wäre zum Beispiel auch ein gemeinsames Aktionsfeld für die Entwicklungszusammenarbeit und Außenwirtschaftsförderung.

Nicht jedes Unternehmen wird bereit sein oder über die Kapazitäten verfügen, umfassende menschenrechtliche Prüfungen in Eigenregie durchführen. Die Beispiele zeigen auch, dass sich die identifizierten menschenrechtlichen Risiken oft nicht von einem Unternehmen allein angehen lassen. Hier könnten gemeinsame Initiativen mehrerer Unternehmen in einem Sektor oder sektorübergreifend und gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren dazu beitragen, menschenrechtliche Auswirkungen besser zu identifizieren und anzugehen. Solche Sektorinitiativen eignen sich, wo Bereiche der Lieferkette geteilt werden, bereits ein gemeinsames Risikothema identifiziert wurde oder man gemeinsam in einem Hochrisikogebiet tätig ist. Sie könnten in Zukunft dazu beitragen, gemeinsame Referenzdaten zu erheben, auf deren Grundlage die Unternehmen einzeln und zusammen Maßnahmen definieren können, die einen wirklichen Unterschied für Betroffene machen.



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

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

[www.institut-fuer-menschenrechte.de](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de)