

INFOPAKET

3. *Peer-to-Peer Workshop*
*„Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg:
3. Unternehmer-Workshop zur Umsetzung
des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft
und Menschenrechte“*
„Stakeholder-Engagement“



10. September 2020 · Webex

**Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte
der Bundesregierung in der AWE**

Hintergrund

- Der 3. (virtuelle) Unternehmer-Workshop brachte eine kleine Gruppe von Unternehmen verschiedener Branchen und Abteilungen zusammen, um in einem informellen, vertraulichen Rahmen nach Chatham House Rule zu diskutieren.
- Mit dabei waren die Branchen Ernährung, IT, Finanzwesen, Pharma, Chemie, Logistik und Bergbau. Vertreten waren die Unternehmensbereiche Einkauf, Compliance, Kommunikation, Strategie, Employee Relations, Public Affairs und Nachhaltigkeit.
- Nachdem beim Auftakt-Workshop im Februar grundlegende Aspekte zur internen und externen Kommunikation zu Menschenrechtsthemen behandelt wurden, fokussierte sich der 2. Termin auf die Rolle von Trainings. Bei diesem 3. Unternehmer-Workshop zum Thema Kommunikation zu Menschenrechten stand die Rolle von Stakeholder-Engagement im Zentrum. Zwei Praxisbeispiele bildeten die Grundlage für die weitere Diskussion.
- Die Ergebnisse des 3. Peer-to-Peer Workshops sind nun in diesem Infopaket zusammengefasst.
- Die Teilnehmenden signalisierten Interesse, den Austausch fortzusetzen. Geplant ist ein 4. Unternehmer-Workshop zum Thema Beschwerdemanagement.

Zusammenfassung der Ergebnisse für ein erfolgreiches Stakeholder-Engagement

I. Stakeholder-Engagement vorbereiten

Erster Schritt: Unterstützung sichern „KollegInnen und Vorgesetzte überzeugen“

- **Relevanz erkennen:** Zu Beginn sei es wichtig, dass im Unternehmen die Relevanz für das Thema erkannt werde, sodass ausreichend Ressourcen und Akzeptanz für einen derart aufwendigen Prozess bereitgestellt würden. Es sei also zunächst eine kommunikative Aufgabe im Unternehmen, Mitarbeitende und Vorgesetzte von der Wichtigkeit des Themas zu überzeugen.
- **Geschäftsführung einbinden:** Neben der Einbeziehung der Kolleginnen und Kollegen sei es ebenso wichtig auch die Managementebene zu involvieren. Zum einen sei dies wichtig, um die notwendigen Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung des Stakeholder-Engagements zu erhalten, zum anderen könnten die Vorteile nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn der Prozess auch strategisch angegangen werde, d.h. zur Ausrichtung des Unternehmens passe und in die Managementprozesse eingebunden werde.
- **Internen Dialog starten:** Als eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung wurde von einigen Unternehmen betont, dass auch ein interner Dialog geführt werden müsse. Hierbei sollten, verschiedene Schlüsselakteure aus Management und relevanten Fachabteilungen wie z.B. Einkauf, Nachhaltigkeit oder Strategie mit einbezogen werden.

Zweiter Schritt: Stakeholder-Engagement planen „Zielsetzung und Vorgehen definieren“

- **Zielsetzung festlegen:** Bevor das Stakeholder-Engagement umgesetzt werden könne, müsste zunächst das Ziel definiert werden. Der Prozess könne als reiner Informationsaustausch angelegt sein, um relevante Abteilungen und das Management zu informieren und mögliche weitere Prozessschritte zu initiieren. Stakeholder Konsultation oder Verhandlungen seien aber auch notwendig, wenn es direkt um Rechte der Betroffenen ginge (z.B. beim Thema Landrechte und Umsiedlung).

- **Kontextfaktoren beachten:** Weiterhin sei darauf zu achten, dass die Haltung und Positionen der verschiedenen Gruppen im Vorfeld analysiert würden, um die Informationen richtig einordnen und bewerten zu können. Mehrere Unternehmen unterstrichen, dass es von außen nicht unbedingt auf den ersten Blick ersichtlich sei, welche Positionen die einzelnen Stakeholder hätten und in welchem Verhältnis die verschiedenen Gruppen zueinander stünden. So sei für Anbau- bzw. Produktionsländer beispielsweise darauf zu achten, welche Interessen bestimmte lokale NGOs vertreten oder ob es rivalisierende Gewerkschaften gebe.

Dritter Schritt: Relevante Stakeholder auswählen „Festlegen wer dabei sein sollte“

- **Stakeholder Mapping erstellen:** Um relevante Stakeholder für den Dialog auszuwählen, sei es erforderlich, eine möglichst komplette Liste konkreter Ansprechpersonen (Mapping) der wichtigen Stakeholder zu erstellen. Dazu zählen beispielsweise eigene Mitarbeitende am Standort, lokale Gemeinden, Gewerkschaften, NGOs sowie VertreterInnen der Lokalregierung. Auf dieser Basis sollte dann eine möglichst komplette Liste konkreter Ansprechpersonen erstellt werden, die in den Stakeholder-Engagement-Prozess eingebunden werden könnten.
- **Indigene identifizieren:** Zudem sei wichtig zu erfassen, inwiefern Indigene in den Prozess involviert werden müssten, um zu prüfen, ob die Konsultationen anhand der strengeren Vorgaben des „Free, prior and informed consent“ eingehalten werden müssten.
- **Lokale NGOs einbinden:** Mehrere Unternehmen betonten, dass zivilgesellschaftliche Organisationen eine wichtige Rolle vor Ort spielen würden und ins Stakeholder-Engagement eingebunden werden sollten. Es sei wichtig auch deren Perspektive auf die Situation am Standort zu bekommen, um sich ein möglichst umfassendes Bild der Lage verschaffen zu können.
- **Lieferanten mit einbeziehen:** Um die Anforderungen an die Umwelt- und Sozialverträglichkeit erfolgreich in die Lieferkette zu tragen, sei der kontinuierliche Austausch mit den direkten Lieferanten, insbesondere mit den Tier-1 Lieferanten, wichtig. Es biete sich also an, diese auch in das Stakeholder-Engagement einzubeziehen und den Dialog voran zu treiben.

- **Priorisierung vornehmen:** Mithilfe einer umfassenden Analyse könnten die geeigneten Personen ausgewählt werden, welche am Stakeholder-Engagement teilnehmen sollen. Hierbei sei wichtig zu beachten, dass alle relevanten Gruppen vertreten seien. Insofern müsse der Schritt der Priorisierung sorgfältig angegangen werden. Zentral hierbei sei eine fundierte Analyse. Es sei nicht gut genug, nur diejenigen einzubeziehen, zu denen ohnehin Kontakt bestehe. Viele Unternehmen nutzen hierbei auch die Expertise externer Berater.

II. Stakeholder-Engagement durchführen

Erster Schritt: Reise organisieren „Logistische do’s and don’t“

- **Ressourcen bereitstellen:** Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen betonte, dass das Stakeholder-Engagement sehr aufwendig sei und nur dann erfolgreich umgesetzt werden könne, wenn das Unternehmen genügend Ressourcen zur Verfügung stellen würde. Es sei gerade das Besondere beim Stakeholder-Engagement, dass man die bekannten Pfade verlasse und versuche, sich unvoreingenommen ein möglichst umfassendes Bild der Situation vor Ort zu verschaffen. Hierfür sei Voraussetzung, dass man einerseits im Vorfeld gut recherchiere und andererseits auch möglichst vor Ort die verschiedenen Stakeholder zu treffen. Der gesamte Prozess könne sich über Monate, teils sogar über Jahre, hinziehen.
- **Meetings vor Ort organisieren:** Ein wichtiger Erfolgsfaktor seien die Treffen vor Ort. Dies sei zwar aufwendig und müsse auch gut vorbereitet werden. Jedoch liege ein großer Mehrwert im direkten Austausch mit den Stakeholdern. Dies sei eine wichtige Voraussetzung, um die Situation am Standort umfassend zu verstehen.
- **Genügend Zeit einplanen:** Es sei nicht zu unterschätzen, wieviel Zeit vor Ort benötigt werde, um tatsächlich die gewünschte Anzahl an Stakeholdern treffen zu können. Beispielsweise müsse in der Planung berücksichtigt werden, dass unter schwierigen Bedingungen und unzureichender Infrastruktur in Entwicklungs- und Schwellenländern teils weite Strecken in einem Land zurückgelegt werden müssten. Es kann sinnvoll sein 1–2 Wochen einzuplanen, um überhaupt mehrere Standorte in einem Land besuchen zu können.

- **Interview Guide erstellen:** Um den Dialog-Prozess systematisch angehen zu können und Ergebnisse vergleichbar zu machen, sollten die Kernthemen, die analysiert werden sollen, im Vorfeld definiert werden. Es bietet sich beispielsweise an, einen Fragenkatalog zu erstellen und sich bei der Durchführung des Stakeholder-Engagements daran zu orientieren.

Zweiter Schritt: Dialog starten „Was vor Ort beachtet werden sollte“

- **Gespräche auf Augenhöhe führen:** Mehrere Unternehmen betonten, dass die Interaktion mit den Stakeholdern fair laufen müsse. Es sei wichtig, gut zuzuhören und nichts zu versprechen, was nicht gehalten werden könne.
- **Stakeholder mitnehmen:** Den beteiligten Stakeholdern sollte der Mehrwert des Engagement-Prozesses erläutert werden. Auch Vorbehalte müssten beseitigt werden. Ein Unternehmen berichtete beispielsweise, dass sie mehrfach erklären mussten, dass es sich beim Stakeholder-Engagement nicht um ein Audit handele. Auf Basis eines offenen, transparenten Austausches könne Vertrauen aufgebaut werden. Dies sei der Grundstein für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.
- **Neutralität wahren:** Vertrauen könne auch dadurch geschaffen werden, dass die Kolleginnen und Kollegen aus dem Headquartiers nicht direkt in den Prozess vor Ort eingebunden werden. Die beteiligten Stakeholder – insbesondere die eigenen Mitarbeitenden am Standort – sollten nicht den Eindruck haben, dass sie durch Vorgaben aus der Zentrale kontrolliert werden.
- **Lokales Team einbinden:** Der Erfolg des Stakeholder-Engagements hänge im Wesentlichen davon ab, ob der Zugang zu den relevanten Akteuren vor Ort gelinge. Die Einbindung von den lokalen Teams sei daher hilfreich, um Sprachbarrieren zu überwinden und kulturelle Feinheiten besser verstehen und einordnen zu können.
- **Situation vor Ort verstehen:** Es sei häufig gar nicht auf den ersten Blick ersichtlich, welche Ursachen Konflikte hätten. Im Raum stehende Anschuldigungen müssten ernst genommen und weiter analysiert werden. Man sollte, möglichst unvoreingenommen an die Konflikte herangehen, denn es sei denkbar, dass beispielsweise gar nicht um Landrechte gehe, sondern die Löhne zu niedrig seien und sich die Bauern vor Ort deshalb unfair behandelt fühlten. Dies gelte es zu verstehen, um geeignete Schlüsse aus dem Stakeholder-Engagement ableiten zu können.

III. Stakeholder-Engagement in den Managementprozess integrieren

Erster Schritt: Thema systematisch angehen „Von Risikoanalyse ausgehen“

- **Von Risikoanalyse ausgehen:** Es wurde betont, dass das Stakeholder-Engagement nicht im luftleeren Raum stattfinden könne, sondern sich in den Managementprozess eingliedern müsse. An welchem Standort ein Stakeholder-Engagement umgesetzt werde, hänge insofern insbesondere von den Ergebnissen der Risikoanalyse ab. Die unternehmensinterne Wesentlichkeitsanalyse bzw. Materialitätsprüfung zeige auf, welche Standorte geeignet seien. Der Prozess des Stakeholder-Engagement könne dann bei Bedarf in die Umsetzung von umfänglicheren Maßnahmen wie z.B. einem Human Rights Impact Assessment integriert werden.
- **Internes und externes Wissen einbeziehen:** Einige Teilnehmende betonten, dass im Unternehmen häufig auch andere Maßnahmen zur Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfalt umgesetzt werden und die Erkenntnisse daraus auch sinnvoll in den Stakeholder-Engagement-Prozess eingespeist werden könnten. Insbesondere könnten Audit-Berichte und Zertifikate wichtige Informationen liefern, wie die Situation am ausgewählten Standort aussehe.

Zweiter Schritt: Thema strategisch verankern „Glaubwürdigen Ansatz wählen“

- **Thema im Unternehmen verankern:** Als wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Stakeholder-Engagements wurde angemerkt, dass der gewählte Ansatz auf den Unternehmensgrundsätzen ausgerichtet sein müsse. Die Unternehmenswerte, beispielsweise formuliert im Verhaltenskodex oder der Grundsatzerklärung, bildeten eine gute Grundlage für den Austausch mit Anspruchsgruppen.

Dritter Schritt: Ergebnisse rückkoppeln „Prozesse kontinuierlich verbessern“

- **Monitoring und Dokumentation beachten:** Bei der Durchführung des Stakeholder-Engagements sei es besonders wichtig, die Erkenntnisse gut zu dokumentieren, um Rückschlüsse für die zukünftige Arbeit ableiten zu können. Die Erkenntnisse aus einem Standort könnten, sofern gut aufbereitet, für die Kommunikation genutzt werden, aber auch wichtige Informationen liefern, wie robust das Umwelt- und Sozialmanagementsystem sei. Nur auf Basis fundierter Informationen könne das bestehende System genau analysiert und kontinuierlich verbessert werden.

- **Mit Beschwerdemanagement verzahnen:** In der Diskussion wurde betont, wie wichtig die enge Verzahnung des Stakeholder-Engagements mit dem Beschwerde-mechanismus für externe Betroffene sei. Unternehmen und Stakeholder kennen sich und haben im Idealfall eine vertrauensvolle Basis aufgebaut. Dies würde es Betroffenen erleichtern, sich bei Problemen an das Unternehmen zu wenden. Wenn allerdings keine Beziehung zu den Betroffenen bestehe und es dennoch zu einem Konflikt komme, sei es umso schwieriger im Nachgang die Probleme zu lösen. Es sei also ein großer Vorteil für Unternehmen, bereits frühzeitig mit den relevanten Stakeholdern vor Ort in den Austausch zu treten, um „böse Überraschungen“ zu vermeiden.

Literatur

- Helpdesk Infopaket 1. + 2. Peer-to-Peer Workshop¹
- Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte “10 Praktische Tipps zur Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen”
- Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) “Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Ein Leitfaden für Unternehmen”
- SEDEX “Risk assessment in supply chains”
- The Danish Institute for Human Rights “Human rights impact assessment guidance and toolbox: Stakeholder Engagement”
- IFC Performance Standards “Guidance notes”
- IFC Handbook “Stakeholder-Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets”
- OECD “Due Diligence Guidance for meaningful stakeholder engagement in the extractive sector”

¹ Die Infopakete sind auf Anfrage erhältlich.
Bitte Email an: helpdeskWiMR@wirtschaft-entwicklung.de

KONTAKT

Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte der Bundesregierung

c/o Spaces Coworking
Greifswalder Straße 226
10405 Berlin

Telefon: +49 (0)30 72 62 17 10 60

+49 (0)30 72 62 17 10 62

+49 (0)30 72 62 17 10 63

E-Mail: helpdeskwimr@wirtschaft-entwicklung.de

<https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte>