

10 PRAKTISCHE TIPPS zur Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt in Unternehmensprozesse



INHALTSVERZEICHNIS

TIPP 01	Wie Unternehmen menschenrechtliche Sorgfalt im Betrieb verankern können	06
TIPP 02	Wie Unternehmen Prioritäten bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt im Betrieb setzen können	07
TIPP 03	Wie auch kleine und mittelständische Unternehmen Sorgfaltsprozesse angemessen mit ihren Ressourcen umsetzen können	08
TIPP 04	Wie Unternehmen alle relevanten Interessensgruppen in die Umsetzung der Sorgfaltsprozesse einbinden können	10
TIPP 05	Wie Unternehmen ihre negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte bestimmen können	11
TIPP 06	Wie Unternehmen mit einer Grundsatzzerklärung ein Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte ausdrücken können <i>(NAP Kernelement 1)</i>	13
TIPP 07	Wie Unternehmen eine Risikoanalyse in mehreren Schritten durchführen können <i>(NAP Kernelement 2)</i>	14
TIPP 08	Welche Einflussmöglichkeiten Unternehmen zur Umsetzung von Maßnahmen haben <i>(NAP Kernelement 3)</i>	19
TIPP 09	Wie Unternehmen transparent berichten können <i>(NAP Kernelement 4)</i>	21
TIPP 10	Wie Unternehmen einen funktionierenden Beschwerdemechanismus für Betroffene etablieren können <i>(Kernelement 5)</i>	22

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutsche Unternehmen, ob groß oder klein, sind heutzutage zunehmend in komplexe Geschäftsbeziehungen eingebunden und stehen vor diversen menschenrechtlichen Herausforderungen, insbesondere in schwierigen Märkten. Aus diesem Grund betonen Rahmenwerke, wie der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung (NAP), stets die menschenrechtliche Sorgfalt für alle Unternehmen.

Aus unserer Beratungspraxis und durch den intensiven Austausch mit deutschen Unternehmen wissen wir, dass Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen dabei sind, ihre Sorgfaltsprozesse zu überprüfen und zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um Menschenrechtsanforderungen in die Praxis umzusetzen.

Es hat sich aber auch gezeigt, dass Unternehmen in diesem Prozess teils vor großen Herausforderungen stehen. Der Bedarf nach Orientierung ist enorm. Diese Broschüre mit den **10 praktischen Tipps zur Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt**, zeigt Ihnen wie Sie menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse im Unternehmen etablieren können und was dabei zu beachten ist.

Sie erfahren zum Beispiel:

- Wie Unternehmen menschenrechtliche Sorgfalt in Geschäftsprozesse integrieren können
- Wie auch kleine und mittelständische Unternehmen Sorgfaltsprozesse angemessen mit ihren Ressourcen umsetzen können
- Wie Unternehmen eine Risikoanalyse in mehreren Schritten durchführen können

Der Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte der Bundesregierung berät deutsche Unternehmen und Verbände kostenlos und vertraulich zu den Anforderungen menschenrechtlicher Sorgfalt. Erfahrene Beraterinnen und Berater unterstützen Ihr Unternehmen dabei, diese in Geschäftsprozesse zu integrieren. Verortet ist der Helpdesk in der Agentur für Wirtschaft & Entwicklung (AWE).

Das Angebot wird finanziert vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und durchgeführt von der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH sowie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Gerne beraten wir Sie ausführlich, kostenlos und vertraulich zu Ihren Fragen rund um das Thema Menschenrechte und wie Sie Ihr Umwelt- und Sozialmanagementsystem robust gestalten können.

Wir freuen uns auf Sie.

**Viel Spaß bei der Lektüre wünscht
Ihr Team vom Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte**

*Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte
der Bundesregierung in der AWE
c/o Spaces Coworking
Greifswalder Straße 226 · 10405 Berlin*

*Telefon: +49 30 7262 17 - 1060 / - 1062 / - 1063
E-Mail: helpdeskwimr@wirtschaft-entwicklung.de
<https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte>*

Wie Unternehmen menschenrechtliche Sorgfalt im Betrieb verankern können

Die menschenrechtliche Sorgfalt bezieht sich auf die Kernaktivitäten eines Unternehmens. Es geht also darum Prozesse zu entwickeln, um Risiken, d.h. negative Auswirkungen auf die Menschenrechte, zu erfassen und zu managen. Konkret soll analysiert werden, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie extern Betroffene in der Ausübung ihrer Rechte durch unternehmerische Kernaktivitäten eingeschränkt sind und welche Aktivitäten umgesetzt werden können, um die negativen Auswirkungen zu beseitigen, zu vermeiden oder abzumildern. Im Vordergrund steht hier die Einrichtung von Prozessen sowie die Klärung von Verantwortungsbereichen, Zuständigkeiten und Berichtslinien. Die menschenrechtliche Sorgfalt sollte horizontal und vertikal im Unternehmen verankert werden.

Horizontale Verankerung: Einbeziehung aller relevanten Abteilungen

In großen Unternehmen übernimmt die Nachhaltigkeitsabteilung häufig die zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt. Die Unternehmensbereiche, deren Entscheidungen und Handlungen potentiell oder tatsächlich mit (negativen) Menschenrechtsauswirkungen verbunden sein können, sind dagegen meist andere, etwa die Personalabteilung oder der Ein- bzw. Verkauf, die Produktion, Logistik, etc.

Um eine wirksame Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt sicherzustellen, müssen diese Abteilungen in den Umsetzungsprozess einbezogen werden, insbesondere hinsichtlich der Risikoanalyse und beim Risikomanagement. Die Umsetzung dieser Maßnahmen sollte auf die relevanten Abteilungen übertragen werden. Allerdings ist es ratsam, die Prozesse zu koordinieren, beispielsweise mithilfe eines Komitees bestehend aus den Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten Abteilungen.

Vertikale Verankerung: Aufsicht und Koordination

Die Aufsicht über die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt sollte der Geschäftsführung obliegen und es sollten entsprechende Aufsichtspflichten für Aufsichtsratsmitglieder bestehen. Darüber hinaus sollten eine klare Rechenschaftshierarchie und Rechenschaftspflichten definiert werden.

Auch die Institutionalisierung von Kommunikationskanälen zwischen den beteiligten Abteilungen und der Geschäftsführung, die Einrichtung von Informations- und Datenhaltungssystemen sowie Schulungen relevanter Mitarbeitenden sind wichtige Aspekte der Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt.

Weitere Informationen:

- *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (Seiten 23–24 sowie 58–61)*
- *VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (Prinzip Nr. 19)*

Wie Unternehmen Prioritäten bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt im Betrieb setzen können

TIPP 02

Eine gute Priorisierung spielt bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt eine entscheidende Rolle, denn Unternehmen sind häufig über ihre unterschiedlichen Geschäftsbereiche und weitverzweigten Liefernetzwerke mit verschiedenen Menschenrechtsrisiken verbunden. Die Themen können in der unternehmerischen Praxis jedoch oftmals nicht alle gleichzeitig adressiert werden.

Unternehmen sollten sich nach der ersten Risikoanalyse der wichtigsten Unternehmensaktivitäten und der dafür notwendigen Wertschöpfungsketten und

— TIPP 02

Geschäftsbeziehungen entsprechend auf diejenigen Bereiche konzentrieren, in denen ein hohes Risiko besonders negativer Auswirkungen besteht. Besonders hohe Risiken werden definiert als eine negative menschenrechtliche Auswirkung, die aufgrund des Grads der Beeinträchtigung der Menschenrechte, der Zahl der tatsächlich oder potenziell Betroffenen oder der geringen Möglichkeiten der Wiedergutmachung besonders schwerwiegend ist.

Auch bei der Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen kann eine Priorisierung erforderlich sein. Dabei sollten sich Unternehmen zunächst darauf konzentrieren, diejenigen Auswirkungen zu verhüten und zu mildern, die bei verzögerten Gegenmaßnahmen nicht wiedergutzumachen wären.

Laut VN-Leitprinzipien kann die Schwere anhand der Kriterien (1) *Ausmaß* (wie gravierend sind die Auswirkungen?), (2) *Umfang* (wie viele Menschen sind betroffen?) und (3) *Unumkehrbarkeit* (kann der Schaden volumnäßig behoben werden?) ermittelt werden.

Weitere Informationen

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (*Seiten 8–10*)
- VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (*Prinzip Nr. 24*)
- Glossar zum NAP Monitoring 2020

— TIPP 03

Wie auch kleine und mittelständische Unternehmen Sorgfaltsprozesse angemessen mit ihren Ressourcen umsetzen können

Die Bundesregierung erwartet von allen Unternehmen, dass sie menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse in ihre Geschäftstätigkeit integrieren. Gleichzeitig erkennt sie aber auch an, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen oft über geringere Ressourcen für solche Prozesse verfügen. Die

Umsetzung kann daher in einer der Unternehmensgröße angemessenen Weise erfolgen: Kleinere und mittelständische Unternehmen können also Maßnahmen ergreifen, die weniger aufwendig sind als bei großen Unternehmen. Die Angemessenheit der Maßnahmen ergibt sich jedoch auch aus den Geschäftsaktivitäten und damit verbundenen Risiken entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten.

In der Praxis kann es sich für kleine und mittlere Unternehmen empfehlen, bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt stärker zu priorisieren und sich zunächst auf diejenigen Bereiche zu konzentrieren, bei denen ein besonders großes Risiko Menschenrechtsverletzungen besteht (siehe → Tipp 2 und → Tipp 7).

Eine weitere Strategie für kleine und mittlere Unternehmen kann darin bestehen, stärker auf gemeinsame Maßnahmen zu setzen, beispielsweise im Rahmen von Branchen- oder Verbandsinitiativen. So können Kosten gespart, Wissen geteilt und der Einfluss auf Geschäftspartner in der Lieferkette vergrößert werden.

Darüber hinaus kann es sich für kleine und mittlere Unternehmen anbieten, im Einkauf stärker auf robuste Präqualifizierungsverfahren im Bereich der menschenrechtlichen Sorgfalt zu setzen, etwa auf Zertifizierungen. Wenn Lieferanten von vornherein hohen Standards genügen, können oft Kosten beim Risikomanagement, z.B. für individuelle Qualifizierungsmaßnahmen, eingespart werden.

Um insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung von menschenrechtlichen Sorgfaltsprozessen zu begleiten, hat die Bundesregierung verschiedene Unterstützungsangebote geschaffen bzw. ausgebaut. Der → *Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte* der Bundesregierung wurde 2017 eingerichtet, um vor allem auch KMU mit wenig Zeit und Kapazitäten zu unterstützen. Die Beratung ist kostenlos, vertraulich und individuell auf die Bedarfe der Unternehmen angepasst. Das → *Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN)* beispielsweise bietet Schulungen, Information und Austausch.

Weitere Informationen

- *Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (Seiten 7, 9)*
- *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (Seiten 20, 48)*
- *DGCN Schulungsprogramm „Fit für den NAP“*

— TIPP 04

Wie Unternehmen alle relevanten Interessensgruppen in die Umsetzung der Sorgfaltsprozesse einbinden können

Dem NAP zufolge sollten Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt die unterschiedlichen Perspektiven der relevanten Interessensgruppen einbeziehen (Stakeholder Engagement). Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Rechte der jeweiligen Beschäftigten sowie möglicher extern Betroffener unternehmerischer Aktivitäten gelegt werden.

Ein solches Engagement erfüllt verschiedene Funktionen:

- Es erlaubt dem Unternehmen zu evaluieren, ob seine Einschätzung der Menschenrechtsauswirkungen mit derer der Betroffenen übereinstimmt. Daher ist eine frühzeitige Einbindung bereits im Rahmen der Risikoanalyse vor Ort sinnvoll, denn oft kommen diese Auswirkungen nur über den Dialog mit den Betroffenen ans Licht.
- Darüber hinaus kann die Einbindung von Stakeholdern eine wichtige Rolle dabei spielen, effektive Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu entwickeln, ihre Wirksamkeit zu überprüfen und Vertrauen aufzubauen.

Wenn keine ausreichenden Ressourcen vorhanden sind, um (potentiell) Betroffene direkt zu konsultieren, kann die Konsultation glaubwürdiger, unabhängiger und sachverständiger Dritter sinnvoll sein, darunter Menschenrechtsverteidiger und Nichtregierungsorganisationen.

Weitere Informationen:

- „*Stakeholder-Beteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Ein Leitfaden für Unternehmen“ des Deutschen Instituts für Menschenrechte und twentyfifty Ltd.*
- *Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (Seite 7)*
- *OHCHR, The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretative Guide (Seiten 43–44).*

TIPP 05

Wie Unternehmen ihre negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte bestimmen können

Unternehmen sollten bei der Risikoanalyse Menschenrechtsauswirkungen berücksichtigen, die Unternehmen bei der Risikoanalyse Menschenrechtsauswirkungen berücksichtigen, die sie (1) verursachen, zu denen sie (2) beitragen und mit denen sie (3) indirekt verbunden sind. Die Unterscheidung zwischen diesen verschiedenen Verursachungszusammenhängen fällt nicht immer leicht. Sie ist aber wichtig, da sie beeinflusst, wie Unternehmen auf entsprechende Auswirkungen reagieren sollten.

Verursachung von Menschenrechtsauswirkungen:

Generell verursacht ein Unternehmen eine nachteilige Menschenrechtsauswirkung, wenn seine eigenen Aktivitäten allein ausreichend sind, um die Auswirkung hervorzurufen. Dies gilt beispielsweise, wenn das Unternehmen Frauen in seiner eigenen Personalpolitik diskriminiert. In solchen Fällen sollte das Unternehmen die Aktivitäten einstellen, welche die nachteilige Auswirkung verursachen.

Beitragen zu nachteiligen Menschenrechtsauswirkungen:

Ein Unternehmen trägt zu einer nachteiligen Menschenrechtsauswirkung

— TIPP 05

bei, wenn seine eigenen Aktivitäten in Kombination mit den Aktivitäten Dritter eine solche Auswirkung hervorrufen oder wenn seine Aktivitäten Dritte dazu veranlassen, anregen oder befähigen, die Auswirkung zu verursachen. Hinsichtlich von Arbeitsrechtsverletzungen in der Lieferkette ist dies zum Beispiel der Fall, wenn ein Einkäufer enge Zeitvorgaben für die Lieferung eines Produktes setzt und die Unterauftragsvergabe begrenzt, in dem Wissen, dass die Zeitvorgabe nicht einhaltbar ist. In solchen Fällen sollten Unternehmen ihren Beitrag zu der nachteiligen Menschenrechtsauswirkung einstellen und zugleich ihren Einfluss auf die beteiligten Dritten nutzen, um alle verbleibenden Auswirkungen zu mindern. Unternehmen sollten z.B. vermeiden, Bestellungen kurzfristig zu ändern. Auch längerfristige Lieferbeziehungen können sinnvoll sein, um so die Planungssicherheit der Lieferanten erhöhen.

Indirekte Verbundenheit mit nachteiligen Menschenrechtsauswirkungen:

Ein Unternehmen ist mit einer nachteiligen Menschenrechtsauswirkung *indirekt verbunden*, wenn es nicht durch eigenes Handeln zu dieser Auswirkung beiträgt, aber eine Beziehung mit dem Verursacher durch seine Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen besteht. Dies gilt beispielsweise, wenn ein Unternehmen Kobalt aus einer Schmelze verarbeitet, die dieses aus einer Mine bezieht, in der Kinderarbeit stattfindet. Auch hier sollte das Unternehmen seine Einflussmöglichkeiten auf den Verursacher nutzen, um die nachteilige Menschenrechtsauswirkung zu vermeiden oder zu mindern. Zum Beispiel kann das Unternehmen versuchen, durch Zusammenarbeit mit dem Lieferanten direkt im Ursprung die Menschenrechtslage zu verbessern und den Minenarbeitern oder Bauern vor Ort bessere Arbeitsbedingungen ermöglichen. Auch sollte das Unternehmen Verantwortung in Form von Wiedergutmachung übernehmen, sofern Fälle von Menschenrechtsverletzungen in den eigenen Lieferketten aufgedeckt werden.

Weitere Informationen:

→ Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (*Seite 8*)

- OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (Seite 73)
- OHCHR, The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretative Guide (Seiten 46–50).
- OHCHR. Frequently Asked Questions about the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (Seite 31)
- VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (Prinzip Nr. 17)

Die 5 Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt von Unternehmen

Im Folgenden finden Sie Informationen, zu den einzelnen Kernelementen und einige praktische Hinweise. Zusätzliche Informationen dazu gibt es beispielsweise auf der → offiziellen Seite der Bundesregierung, beim → Deutschen Global Compact Netzwerk sowie beim → Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte.

Wie Unternehmen mit einer Grundsatzzerklärung ein Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte ausdrücken können

TIPP 06

Eine Grundsatzzerklärung im Sinne des NAP ist in erster Linie ein Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte, mit deren Hilfe ein Unternehmen zum Ausdruck bringt, dass es seiner menschenrechtlichen Verantwortung nachkommt.

Sie sollte von der Unternehmensleitung verabschiedet werden und die für das Unternehmen besonders relevanten Menschenrechtsthemen unter Bezugnahme auf internationale Menschenrechtsstandards behandeln. Gleichzeitig sollte die Grundsatzzerklärung aber auch die Verfahren beschreiben, mit denen das Unternehmen seiner Verantwortung nachkommt. Sie ist allerdings nicht der Ort für detaillierte Beschreibungen operativer Maßnahmen.

Neben einem öffentlichen Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte ist die Grundsatzerklärung auch ein wichtiges Instrument zur Verankerung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen. Damit die Grundsatzerklärung wirksam wird, sollte sie klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt im Unternehmen definieren. Insbesondere für große Unternehmen kann es sinnvoll sein, ausgehend von der Grundsatzerklärung interne Richtlinien für die relevanten Unternehmensbereiche zu erarbeiten, die ihre Anforderungen für die unternehmerische Praxis operationalisieren und handhabbar machen.

Weitere Informationen:

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ([Seite 8](#))
- OHCHR, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretative Guide* ([Seiten 27, 29](#)).

— TIPP 07

Wie Unternehmen eine Risikoanalyse in mehreren Schritten durchführen können (NAP Kernelement 2)

Es bietet sich an, bei der Risikoanalyse ein dreistufiges Verfahren anzuwenden. Im ersten Schritt erfolgt die Identifizierung potenzieller und tatsächlicher Risiken. Das Feststellen der potenziellen Risiken ist dabei eine erste ungefähre Annäherung. Eine Kombination der hier gesammelten mit den unternehmensspezifischen Informationen weist alsdann auf tatsächliche Risiken hin. Im zweiten Schritt folgt die Bewertung der bisher identifizierten Risiken. Der NAP gibt dafür internationale Rahmenwerke und menschenrechtliche Standards als Orientierung an. Da es allerdings keine feststehende Blaupause für eine solche Risikoanalyse gibt, hängt ihr Ergebnis von den unternehmensspezifischen Bedingungen ab. Schließlich soll im dritten Schritt eine vertiefte Risikoanalyse für besonders hohe Risiken durchgeführt werden. Die hier gewonnenen Detailinformationen stehen dann für den

nächsten Risikozyklus wieder zur Verfügung, wodurch sich die menschenrechtlichen Auswirkungen besser ermitteln lassen.

Erster Schritt der Risikoanalyse: Identifizieren

Als Einstieg soll ein grundlegendes Risikoverständnis aufgebaut werden. Da alle Schritte stufenweise aufeinander aufbauen, ist es im ersten Schritt der Identifizierung von Risiken wichtig, sich eine breite Informationsbasis aufzubauen. Daher ist dies häufig ein zeitintensiver Part.

Potenzielle Risiken identifizieren:

- Dieser Schritt dient als allgemeine Annäherung und zielt auf Informationsbeschaffung ab, die einen Überblick über *potenziell* negative Auswirkungen auf Menschenrechte geben soll.
- Eine erste Analyse sollte nach Geschäftsfeldern, Produkten und Standorten eines Unternehmens erfolgen. Als Ausgangspunkt kann eine allgemeine Übersicht über die wichtigsten Aktivitäten, Branchen und Produkte des Unternehmens dienen wie z.B. die Wertschöpfungskette eines wichtigen Produkts sowie die Länder, in die sie hineinreicht. Diese Aktivitäten können anhand internationaler Rahmenwerke Risikofeldern zugeordnet werden wie z.B. *Arbeitssicherheit, Versammlungsfreiheit oder Arbeitszeit*.
- Weitere unternehmensspezifische Faktoren wie *politische Rahmenbedingungen* an den jeweiligen Standorten sowie Auswirkungen auf *vulnerable* Gruppen sollten ebenso berücksichtigt werden. Hier kann z.B. eine Stakeholder-Analyse hilfreich sein, die alle Anspruchsgruppen im Unternehmensumfeld und deren Interessen sowie Erwartungen festhält.
- Für einen ersten Überblick über allgemeine potenzielle Risiken in die gängigen Produkte und für alle Länder weltweit empfehlen wir den → *CSR Risiko-Check*. Sie können in diesem kurzen Online-Formular nach Rohstoff, Produkt und Dienstleistung und/oder Herkunftsland filtern und erhalten eine ausführliche Risikoanalyse.

Tatsächliche Risiken identifizieren:

- Nachdem eine grobe Annäherung an mögliche Risiken erfolgt ist, kann genauer hingeschaut werden. Dabei soll strukturiert und systematisch versucht werden, die negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte in den einzelnen Teilen der Wertschöpfungskette zu verorten. Der NAP empfiehlt, einen Zusammenhang zu Ihren Wertschöpfungsketten nach diesen Kriterien herzustellen: (1) *direkte Verursachung* (Konzern, Tochterunternehmen, Kerngeschäft) (2) *Beitrag leisten* (vertragliche Geschäftspartner) (3) *indirekt verbunden* (ohne Verträge).
- Um die tatsächlichen von den potenziellen Risiken abzugrenzen, prüfen Sie ggf. inwieweit die potenziellen Risiken auf Ihre Wertschöpfungsketten, Produkte und Standorte zutreffen. Das kann z.B. erfolgen, in dem Sie eine Lieferantenprüfung durchführen. Auch Hinweise in den Strategien oder Verhaltensrichtlinien der Lieferanten selbst können weitere Informationen liefern.
- Greifen Sie zudem zur Identifizierung der tatsächlichen Menschenrechtsrisiken auf bisherige Analysen Ihres Unternehmens zurück. Bereits durchgeführte Analysen u.a. im Rahmen einer ISO-Zertifizierung können wesentliche Informationen beinhalten (z.B. unter dem Punkt „Kontext der Organisation“ in ISO 9001 und 14001).

Zweiter Schritt der Risikoanalyse: Bewerten

Hier sollen bisher identifizierte Risiken bewertet werden. Der Maßstab der Bewertung liegt dabei auf den negativen Auswirkungen, die ein Unternehmen auf Menschenrechte hat, nicht auf den negativen Auswirkungen für das Unternehmen. Grundlegend geben die VN-Leitprinzipien drei Kriterien zur Bewertung der Schwere von Auswirkungen mit an die Hand:

- *Welches Ausmaß besitzt die Auswirkung?* Das Ausmaß bezieht sich darauf, wie gravierend die negativen Auswirkungen für die Betroffenen sind.
- *Welchen Umfang hat die Auswirkung?* Der Umfang bezieht sich auf die Anzahl der (potenziell) betroffenen Personen.

- Welche Chance auf Wiedergutmachung hat die Auswirkung? Die Wiedergutmachung bezieht sich darauf, ob die Auswirkung durch Maßnahmen umgekehrt werden können.

Die Methoden zur Risikobewertung können frei gestaltet werden. Beispielsweise kann eine solche Bewertung der Risiken anhand objektiver Kriterien wie den Zielen einer internen NH/CSR/oder Risikostrategie durchgeführt werden.

- Gängige Beispiele für diese Methoden sind: Heat Map, Wahrscheinlichkeit-Schadens-Matrix, Wesentlichkeitsanalyse.
- Weiterhin können sich auch Gespräche im eigenen Betrieb, in Tochterunternehmen, in der Konzernzentrale oder mit Geschäftspartnern sowie die Einbindung externen Fachwissens als geeignete Methoden anbieten, Risiken zu bewerten.
- Im Hinblick auf die Maßnahmen zur Abmilderung der Risiken ist auch immer die Verhältnismäßigkeit im Unternehmen zu berücksichtigen.
- Erkenntnisse aus Audit-Berichten (corrective action plans, non-conformities) sollten auch berücksichtigt werden.
- Ob ein Risiko als niedrig, mittel oder hoch zu bewerten ist, hängt im Wesentlichen von der Schwere der Auswirkungen ab. Hier können auch die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse berücksichtigt werden.

Dritter Schritt: Vertiefte Risikoanalyse

Auf der Grundlage der ersten beiden Schritte der Risikoanalyse sollte dann geprüft werden, ob eine vertiefte Risikoanalyse notwendig ist. Dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn Risiken als besonders hoch bewertet werden.

Für die erkannten Problemfelder sollte daher eine Priorisierung vorgenommen werden. Folgende Maßnahmen sollten Teil einer vertieften Prüfung sein:

- Dialog vor Ort mit (potenziell) Betroffenen
- Einbindung internen wie externen Fachwissens auf dem Gebiet der Menschenrechte

— TIPP 07

- Schulung der Belegschaft und Lieferanten

Dieser dritte Teil der Risikoanalyse kann mit anderen Worten bereits Teil eines Maßnahmenkatalogs sein, da auch Maßnahmen als Elemente vorkommen (Dialog vor Ort, Einbindung externen Fachwissens). Es bietet sich daher an, die *komplette* Risikoanalyse in einen ggf. bestehenden PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) zu integrieren. Ein solcher Zyklus wird in den meisten zertifizierten Managementsystemen genutzt (z.B. SA8000, ISO 9001, 14001). Auf diese Weise können die Maßnahmen im nächsten logischen Schritt nach der Risikoanalyse folgen.

Da sich das internationale Marktumfeld stetig wandelt – z.B. in Form von gesetzlichen Anforderungen, empfiehlt sich eine regelmäßige Risikoanalyse. Dabei sollten die Erkenntnisse der vergangenen Zyklen für den aktuellen Zyklus stets berücksichtigt werden. Das gilt auch individuell nach Unternehmen z.B. bei neuen Geschäftsfeldern oder Produktgruppen. Es gibt keinen festgelegten Standard zum Sorgfaltsprozess, daher empfiehlt sich das Einbetten in einen bereits vorhandenen Kreislaufprozess.

Die vertiefte Risikoanalyse hat bereits vereinzelte Maßnahmen als Elemente, die dafür gedacht sind, weitere Informationen zu beschaffen. Die aus dem ersten Risikozyklus gewonnenen Erkenntnisse fließen dann in den zweiten Risikozyklus ein. Auf diese Weise funktioniert die Risikoanalyse wie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wie ein Managementsystem, so dass (idealerweise) regelmäßig Verbesserungen erzielt werden.

Weitere Informationen:

- VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (*Prinzip Nr. 14 und Nr. 24*)
- *Leitfaden Menschenrechtliche Risiken und Auswirkungen ermitteln des Deutschen Global Compact Netzwerks, des Deutschen Instituts für Menschenrechte und twentyfifty,*

- *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (Seiten 25–28; 61–73),*
- *Infopaket Risikoanalyse und Maßnahmen des Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte*
- *CSR Risiko-Check*
- *Human Rights Impact Assessment*

Welche Einflussmöglichkeiten Unternehmen zur Umsetzung von Maßnahmen haben (NAP Kernelement 3)

TIPP 08

Basierend auf der Risikoanalyse sollte Ihr Unternehmen Maßnahmen entwickeln und in seine Geschäftstätigkeit integrieren, um potentielle und tatsächliche Menschenrechtsauswirkungen zu vermeiden und zu mildern.

Wenn Ihr Unternehmen direkt Menschenrechtsauswirkungen verursacht:

Wenn Ihr Unternehmen diese Auswirkungen verursacht oder direkt dazu beiträgt, sollten Sie die entsprechenden Aktivitäten einstellen oder modifizieren. Dies kann z.B. Anpassungen im Bereich der Arbeitssicherheit, des Umweltmanagements oder von Einstellungsverfahren umfassen.

Wenn Ihr Unternehmen mit negativen Menschenrechtsauswirkungen verbunden ist:

Wenn Ihr Unternehmen mit negativen Menschenrechtsauswirkungen verbunden ist, beispielsweise über seine Lieferkette, sollten Sie Ihre Einflussmöglichkeiten auf die Verursacher nutzen, um diese Auswirkungen zu vermeiden und abzumildern.

— TIPP 08

- Das kann z.B. beinhalten, mit den Verursachern in einen Dialog zu treten, sie bei der Umsetzung von Sorgfaltsmaßnahmen zu unterstützen, entsprechende Erwartungen in Geschäftsverträge zu integrieren oder auch Anreize an solche Maßnahmen zu knüpfen, etwa in Form langfristiger Verträge oder einer Ausweitung der Geschäftsbeziehung. Hierzu zählen beispielsweise auch Trainings oder die gezielte Unterstützung der Lieferanten, z.B. Einbau von Filteranlagen oder Ausbildungsmaßnahmen. Erkundigen Sie sich nach den Förderung- und Finanzierungsmöglichkeiten, die von der Bundesregierung über die Durchführungsorganisationen DEG und GIZ bereitgestellt werden.
- Auch der Dialog mit den Behörden vor Ort kann hier ein wirksames Mittel sein.
- Zudem sollte Ihr Unternehmen versuchen, seine Einflussmöglichkeiten auf den Verursacher zu erhöhen. Dazu können Sie beispielsweise die Kooperation mit anderen Unternehmen suchen, die mit dem Verursacher eine Geschäftsbeziehung unterhalten, unter Beachtung der Vorgaben des Kartellrechts. Auch Brancheninitiativen sind hier ein wichtiges Instrument. Als letztes Mittel kann auch der Abbruch der Geschäftsbeziehung angemessen sein, z.B. wenn alle Versuche der Kooperation scheitern, es keine Aussicht auf Veränderung gibt, oder die betreffenden Menschenrechtswirkungen schwerwiegend sind und der Verursacher keine sofortigen Gegenmaßnahmen unternimmt.
- Beim Abbruch der Geschäftsbeziehung sollten sie allerdings potentielle negative Auswirkungen dieser Entscheidung mitberücksichtigen, etwa für die Beschäftigten.

Wenn Ihr Unternehmen mit negativen Menschenrechtsauswirkungen indirekt verbunden ist:

Wenn Ihr Unternehmen über Vorlieferanten indirekt mit den Menschenrechtsauswirkungen verbunden ist, sollten Sie prüfen, welche Einflussmöglichkeiten (leverage) bestehen, um die Situation für die Betroffenen zu verbessern. Beispielsweise können Sie versuchen, ihre Lieferanten dazu zu bringen, ihren Einfluss auf die tiefe Lieferkette zu nutzen.

Weitere Informationen:

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ([Seite 8](#))
- OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln ([Seite 77ff, 82ff](#))
- Förderprogramme für Auslandsprojekte und Investitionen
- DEG Finanzierung von Projekten in Entwicklungs- und Schwellenländern
- „econchain – German business initiative for sustainable value chains“, Econsense/Systain Lieferantenschulung unterstützt von der DEG

Wie Unternehmen transparent berichten können (NAP Kernelement 4)

TIPP 09

Der NAP formuliert nicht die Erwartung, dass alle Unternehmen öffentlich zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt berichten. Erwartet wird lediglich, dass alle Unternehmen Informationen darüber bereithalten, um darzulegen, dass sie die tatsächlichen und potentiellen Auswirkungen ihres Handelns auf die Menschenrechte kennen und diesen in geeigneter Weise begegnen. Diese können ggf. extern kommuniziert werden.

Nur Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit ein besonders hohes Risiko negativer Auswirkungen birgt, sollten regelmäßig gegenüber der Öffentlichkeit Bericht erstatten. Dazu können sowohl bestehende Berichtsformate als auch eigenständige menschenrechtsbezogene Formate genutzt werden.

Die Form der Berichterstattung sollte sich nach ihrem Zweck richten.

- Wenn der Zweck beispielsweise darin besteht, potentiell Betroffene über Präventionsmaßnahmen des Unternehmens zu informieren, kann sich die Berichterstattung auf diese Gruppe beschränken und sollte mögliche soziale und sprachliche Kommunikationshindernisse berücksichtigen.

Hier können persönliche Treffen mit der Betroffenenegruppe die geeignete Kommunikationsform darstellen.

- Wenn der Zweck dagegen darin besteht, die interessierte Öffentlichkeit über spezielle Risikomanagementmaßnahmen oder das allgemeine Risikomanagementsystem des Unternehmens zu informieren, können die Information über die Website oder formelle Berichtsformate die geeignete Kommunikationsform sein.

Weitere Informationen:

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ([Seite 9](#))
- OHCHR, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretative Guide* ([Seite 60](#)).
- Broschüre DNK & Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte „Das Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte im Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Hilfestellungen für Unternehmen“

— TIPP 10

Wie Unternehmen einen funktionierenden Beschwerde-mechanismus für Betroffene etablieren können (Kernelement 5)

Dem NAP zufolge sollten Unternehmen entweder selbst Beschwerdemechanismen einrichten oder sich aktiv an externen Verfahren beteiligen. Dazu zählen beispielsweise branchenweite Beschwerdemechanismen auf Verbandsebene oder im Rahmen von Multi-Akteurs-Partnerschaften.

Die Ausgestaltung von Beschwerdemechanismen hängt vom menschenrechtlichen Risikoprofil eines Unternehmens ab.

- In ihrer Risikoanalyse sollten Unternehmen identifizieren, welche Personengruppen von was für Menschenrechtsauswirkungen betroffen sind und wie das Unternehmen zu diesen Auswirkungen in Beziehung steht.
- Davon ausgehend kann evaluiert werden, ob die bestehenden innerbetrieblichen und externen Beschwerdemechanismen des Unternehmens diese Personengruppen abdecken, ob sie angepasst werden sollten oder ob die Entwicklung neuer Verfahren notwendig ist.
- Generell sollten Beschwerdemechanismen bestimmten in den VN-Leitprinzipien definierten Wirksamkeitskriterien entsprechen, die auch im NAP aufgegriffen wurden. Demnach sollen Beschwerdemechanismen legitim, zugänglich, berechenbar, ausgewogen, transparent, rechte-kompatibel und ein Ausgangspunkt kontinuierlichen Lernens sein. Zudem sollten sie auf Austausch und Dialog mit den Betroffenen aufbauen:

Legitimität: Die Parteien eines Verfahrens sollten nicht in dessen faire Abwicklung eingreifen können.

Zugänglichkeit: Der Beschwerdemechanismus sollte den Betroffenen bekannt sein und Unterstützung bieten, um Zugangshindernisse zu überwinden. Dazu zählen beispielsweise Sprach-, Lese- und Schreibkenntnisse, mögliche Kosten und der Standort des Verfahrens oder auch die Furcht vor Repressalien.

Berechenbarkeit: Die Verfahrensstufen und möglichen Verfahrensergebnisse sollten öffentlich kommuniziert werden. Die vorgesehene Dauer der jeweiligen Verfahrensstufen sollte eingehalten werden.

Ausgewogenheit: Die Parteien sollten fairen Zugang zu Information, Beratung und Fachwissen haben.

Transparenz: Die Parteien eines Beschwerdeverfahrens sollten laufend über dessen Fortgang informiert werden.

— TIPP 10

Rechte-Kompatibilität: Die Verfahrensergebnisse sollten mit international anerkannten Menschenrechten in Einklang stehen.

Quelle kontinuierlichen Lernens: Auf der Grundlage der Erfahrungen aus Beschwerdeverfahren sollte der Mechanismus kontinuierlich verbessert werden. Die Erkenntnisse aus den Verfahren sollten dafür genutzt werden, um schädliche Praktiken anzupassen und weitere negative Menschenrechtsauswirkungen zu verhüten.

Stakeholder-Engagement und Dialog: Unternehmenseigene Beschwerde-mechanismen sollten auf Austausch und Dialog basieren. Ihre potentiellen Nutzer sollten hinsichtlich ihrer Gestaltung und Wirksamkeit konsultiert werden.

Weitere Informationen:

- Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte ([Seite 9](#))
- OHCHR, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretative Guide* ([Seite 60](#)).
- BMAS, Hintergrundpapier zur 2. Branchenübergreifenden NAP-Fachveranstaltung „Aufbau von betrieblichen und branchenweiten Beschwerdemechanismen“ ([Seite 4](#)).
- VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte ([Prinzip Nr. 31](#))
- DGCN, *Leitfaden Zuhören lohnt sich*.
- *Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte, Infopaket Beschwerde-mechanismus.*

KONTAKT

**Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte
der Bundesregierung in der AWE**
c/o Spaces Coworking
Greifswalder Straße 226
10405 Berlin

Telefon: +49 (0)30 72 62 10 60
+49 (0)30 72 62 10 62
+49 (0)30 72 62 10 63

E-Mail: helpdeskwimr@wirtschaft-entwicklung.de

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

Fotos Cover von links nach rechts:

© GIZ / Thomas Imo/photothek.ne, © by Spencer Davis on Unsplash, © GIZ/Yonas Tadesse