



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung



Partners in
Transformation
Helpdesk Wirtschaft
und Menschenrechte

23. September 2025, 10:30 – 12:00 Uhr

Online-Seminarreihe: Menschenrechtliche Sorgfalt in der Praxis

4. Online-Seminar: Zusammenarbeit mit Betroffenen

Durchgeführt von:

KFW DEG Impulse

Unterstützt von:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Copyright



- Diese Materialien wurden vom Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte entwickelt und unterliegen dem Copyright.
- Teilnehmende des Kurses können die Materialien für ihre eigene Fortbildung, persönliche Entwicklung und zur Verwendung innerhalb ihres Unternehmens nutzen, solange sie die Quelle angeben.
- Eine kommerzielle Verwendung der Materialien ist ausgeschlossen. Sollte der Wunsch bestehen, die Materialien außerhalb der eigenen Organisation zu nutzen oder mit Dritten zu teilen, so muss zuerst Rücksprache mit dem Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte gehalten werden.



4. Online-Seminar: Zusammenarbeit mit Betroffenen

10:30 Begrüßung und Vorstellung

10:35 Regulatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Betroffenen

10:50 Zusammenarbeit mit Betroffenen in der Praxis – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

11:10 Praxisinputs

- Daniel Patnaik, Menschenrechtsbeauftragter, AUDI AG
- Julia Krämer, Social Dialogue Coordinator, Fair Wear Foundation

11:30 Fragen, Antworten und Diskussion

12:00 Ende der Veranstaltung

Der Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte

Unterstützungsangebot der Bundesregierung für Unternehmen und Verbände

Seit 2017 die zentrale Anlaufstelle für Unternehmen und Verbände zum Themenkomplex menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfalt und einschlägigen gesetzlichen Rahmenwerken.

- Finanziert vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
- Umgesetzt von der DEG Impulse gGmbH



Das Angebot des Helpdesk WiMR – kostenlos und vertraulich



© Helpdesk WiMR/ Laurin Schmid



© Helpdesk WiMR/ Laurin Schmid



© GIZ/ Thomas Ecke



© Unsplash/ Glenn Carstens-Peters

Beratung

- Erst- und Verweisberatung
- Kostenlos und vertraulich
- Förder- und Finanzierungsinstrumenten

Individuelle Schulungen

- Individuelle Schulungen mit und in Unternehmen
- [e-Learning-Kurs](#)

Veranstaltungen

- Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft
- Vorträge und Teilnahme an Paneldiskussionen
- Online-Seminare

Online-Angebote

- [KMU Kompass](#)
- [CSR Risiko-Check](#)
- [Praxislotse Wirtschaft und Menschenrechte](#)
- [Mediathek](#)



**Regulatorische
Anforderungen an die
Zusammenarbeit mit
Betroffenen**



Relevanz der Einbindung potenziell Betroffener



Adäquate Identifizierung von Risiken und Verletzungen nur unter Berücksichtigung der Betroffenenperspektive möglich



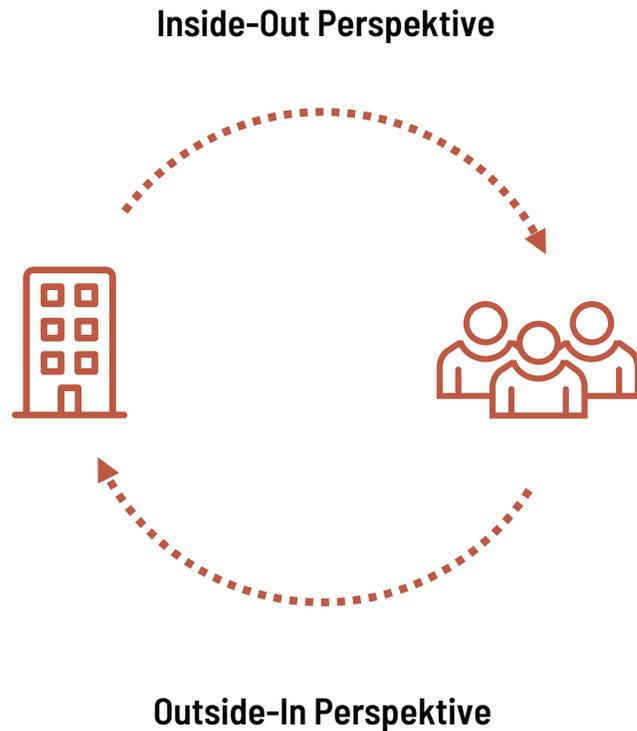
Wirksamkeit von Maßnahmen maßgeblich abhängig von deren Anpassung an Bedürfnisse (potenziell) Betroffener



Beispiele für die Berücksichtigung von Betroffenenperspektiven

- Austausch mit anwohnenden Gemeinden in der Nähe von Produktionsstätten zur Identifikation möglicher negativer Umweltauswirkungen
- Konsultation von Beschäftigten zu geeigneten Formaten und Sprachen für Beschwerdekanäle

Perspektivwechsel...



Fokus: Vulnerable Gruppen

- Welche Auswirkungen hat das Unternehmen (Kerngeschäft/Einkauf) auf das Umfeld/Personen?
- Kinderarbeit/Bezahlung/Arbeitsrechte/etc.

Fokus: Unternehmen

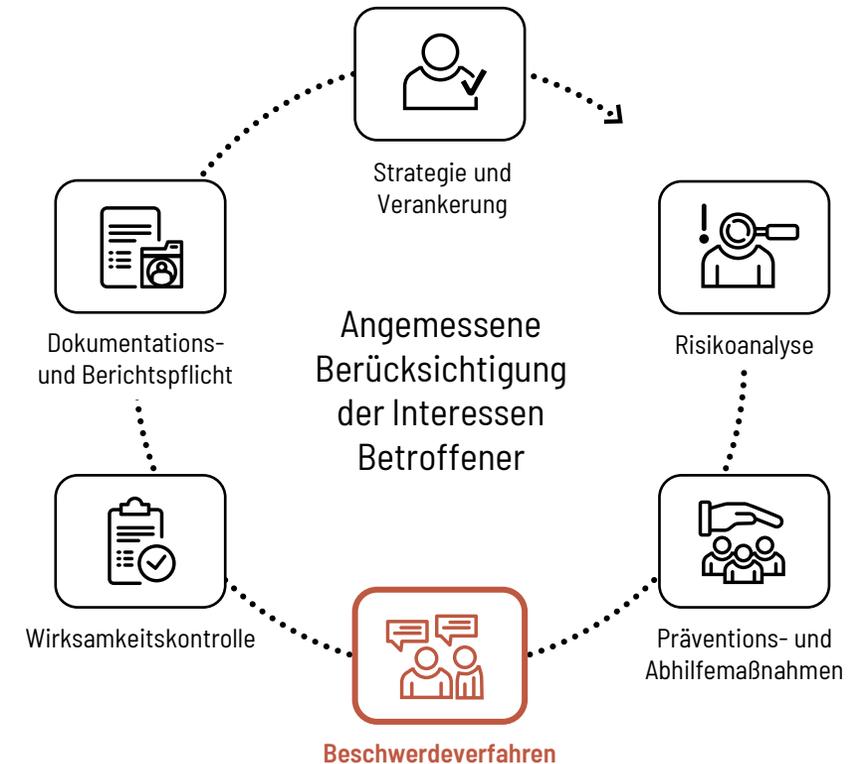
- Klassisches Risikomanagement: Welche Auswirkungen hat das Umfeld auf das Unternehmen?
- Markt-, Liquiditäts-, Reputationsrisiken etc.

Beschwerdeverfahren



Anforderungen

- Intern oder extern
- Schriftliche Verfahrensordnung
- Zugänglich für Betroffene und Dritte
- Bereitstellung von Informationen in geeigneter Weise
- Zuständige Person: unparteiisch
- Unternehmen muss Betroffenen Eingang bestätigen und Sachverhalt mit Hinweisgebern erörtern
- Schutz der Vertraulichkeit, vor Benachteiligung oder Bestrafung





Angemessene Berücksichtigung der Interessen Betroffener

LkSG verlangt angemessene Berücksichtigung der Interessen von Beschäftigten und Personen, die in sonstiger Weise durch wirtschaftliches Handeln des Unternehmens betroffen sein können

Weiter Beschäftigtenbegriff

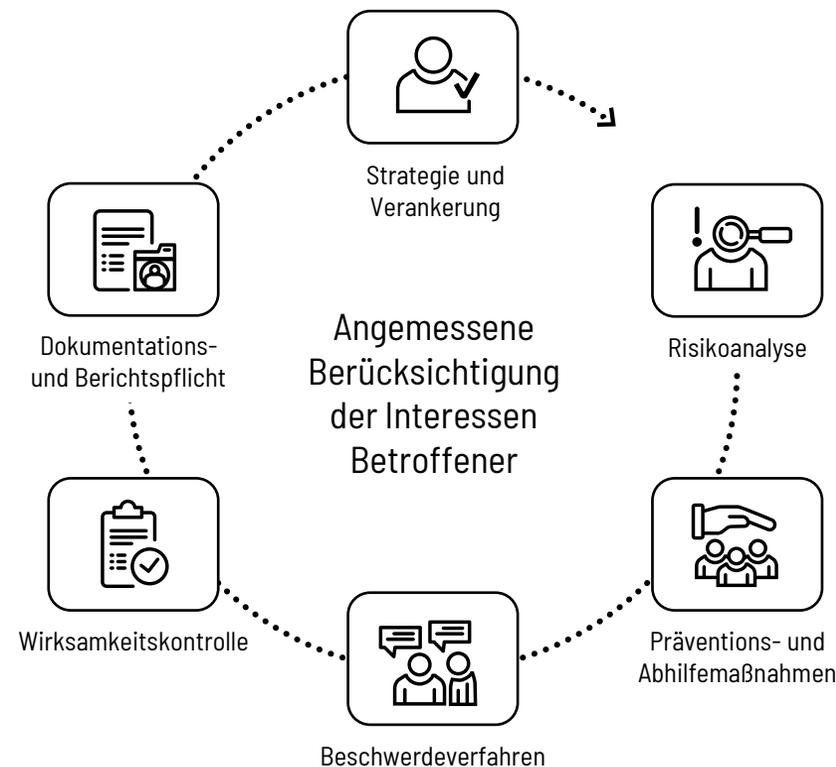
- auch Selbständige oder statistisch, arbeits- oder sozialrechtlich nicht erfasste oder Arbeitsverboten unterliegende Personen

In sonstiger Weise Betroffene

- zu beteiligen, wenn unmittelbar betroffen durch die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns in der Lieferkette
- Typischerweise Anwohnende/ Gemeinden in der Nähe von Produktionsstätten (des eigenen Geschäftsbereichs oder von Zulieferern)

Beteiligung

- durch direkte Konsultation oder Konsultation mit einer berechtigten Interessenvertretung



In Anlehnung an: BAFA: [Fragen und Antworten zum Lieferkettengesetz](#), VII.2., 3. (Stand: 27. Februar 2023)



Sinnvolle Stakeholder-Beteiligung, Artikel 13

„Meaningful stakeholder engagement“

- Erforderlich bei Risikoanalyse, Entwicklung von (verstärkten) Präventions- und Korrekturmaßnahmenplänen, der Entscheidung über das Aussetzen oder Beenden von Geschäftsbeziehungen, angemessenen Maßnahmen zur Wiedergutmachung, sowie der Entwicklung qualitativer und quantitativer Indikatoren für das Monitoring
- Unternehmen müssen Stakeholdern relevante und umfassende Informationen zum Zwecke transparenter Konsultationen übermitteln
- Ergänzende Konsultation von Expert*innen: Wenn Stakeholder-Konsultation nicht in erforderlichem Maße möglich
- Unternehmen müssen Zugangshindernisse identifizieren und adressieren und sicherstellen, dass Teilnehmende keine Nachteile erfahren
- Möglich durch Multi-Stakeholder-Initiativen



Strategie und Verankerung ist in Konsultation mit den Beschäftigten und ihren Vertretungen zu entwickeln



Zusammenarbeit mit Betroffenen in der Praxis

Zusammenarbeit mit Betroffenen – Herausforderungen

- **Identifizierung relevanter Personengruppen:**
Komplexe Lieferketten und intransparente Geschäftsbeziehungen; mangelnde Kenntnisse über legitime Vertreter*innen, um Rechteinhabende zu erreichen.
- **Zusammenarbeit mit potenziell Betroffenen:**
Kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren; langer Prozess des Vertrauensaufbaus (Angst vor Repressionen); 'Stakeholder-Fatigue'.
- **Unternehmerische Rahmenbedingungen:**
Finanzielle und personelle Ressourcen; Zeitfaktor versus unternehmerische Entscheidungsfindung; erforderliche Flexibilität – auf beiden Seiten; Komplexität von Prozessen.

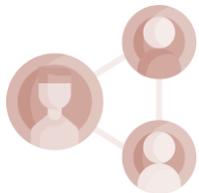


Zusammenarbeit mit Betroffenen – Handlungsempfehlungen



Tipp 1: Verankerung von Stakeholder-Engagement in Unternehmens-Policies

- Verankerung im Leitbild: explizites Bekenntnis zu Dialog mit & Partizipation von Betroffenen
- Governance-Strukturen: klare Verantwortlichkeiten für Stakeholder-Einbindung
- Transparente Prozesse: feste Standards für Konsultationen, Feedbackschleifen & Dokumentation



Tipp 2: Überblick über relevante Stakeholder verschaffen

- Stakeholdermapping mit Fokus auf besonders gefährdete Gruppen und deren legitime Vertreter*innen
- Verstehen des lokalen Kontextes, inkl. möglicher Konflikt-Dynamiken in CAHRA
- Identifizierung der Interessen, Bedürfnisse und Rollen aller relevanten Stakeholder, insbesondere (potenziell) Betroffener

Zusammenarbeit mit Betroffenen – Handlungsempfehlungen



Tipp 3: Vertrauensvolle & kultursensible Kommunikationskanäle etablieren



- Technische Begriffe klar definieren (gemeinsames Verständnis)
- Regelmäßige, transparente & kontextspezifische Dialogformate entwickeln
- Vertrauensaufbau durch bidirektionale Kommunikation für Anliegen, Feedback & Erwartungen

Tipp 4: Aufbau eines wirksamen Beschwerdeverfahrens



- Einbezug von (potenziell) Betroffenen bei der Entwicklung des Beschwerdekanaals
- Sicherstellen von Zugänglichkeit (lokale Sprachen, geeignete Kommunikationskanäle)
- Bekanntmachung des Beschwerdeverfahrens durch proaktive und transparente Kommunikation
- Schutz vor Repressionen relevanter Personen bei Nutzung des Kanals gewährleisten

Zusammenarbeit mit Betroffenen – Handlungsempfehlungen



Tipp 5: Präventions- und Abhilfemaßnahmen



- Maßnahmen (inkl. Wirksamkeitsindikatoren) gemeinsam mit Betroffenen bzw. legitimen Vertreter*innen entwickeln
- Betroffene in relevante Entscheidungsprozesse miteinbeziehen
- Begrenzte Ressourcen & Kapazitäten der Betroffenen/ legitimen Vertreter*innen berücksichtigen
→ Maßnahmen nach Möglichkeit bündeln (z. B. über lokale Initiativen/Verbände)

Tipp 6: Monitoring und Anpassung



- Konsultation von Betroffenen bei der Wirksamkeitsprüfung von Maßnahmen
- Beschwerden & Feedback von Betroffenen regelmäßig analysieren und rückkoppeln
- Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung und Feedback in Sorgfaltsprozess integrieren

Daniel Patnaik

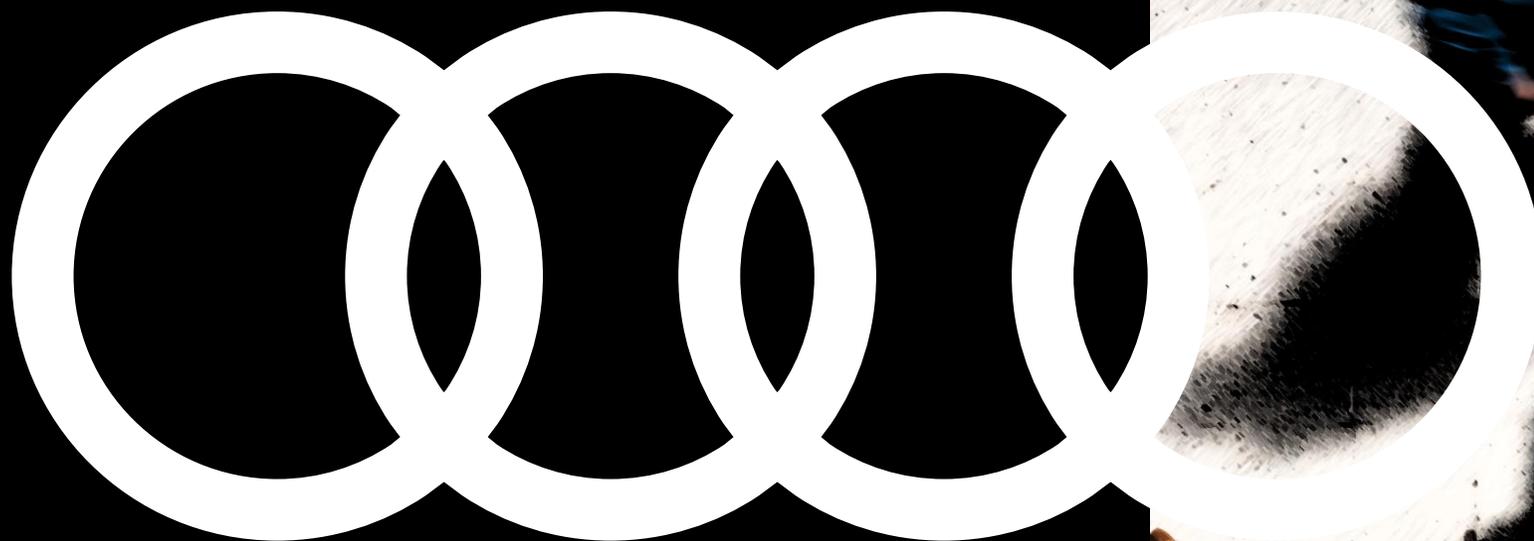
Menschenrechtsbeauftragter

AUDI AG



Zusammenarbeit mit Betroffenen

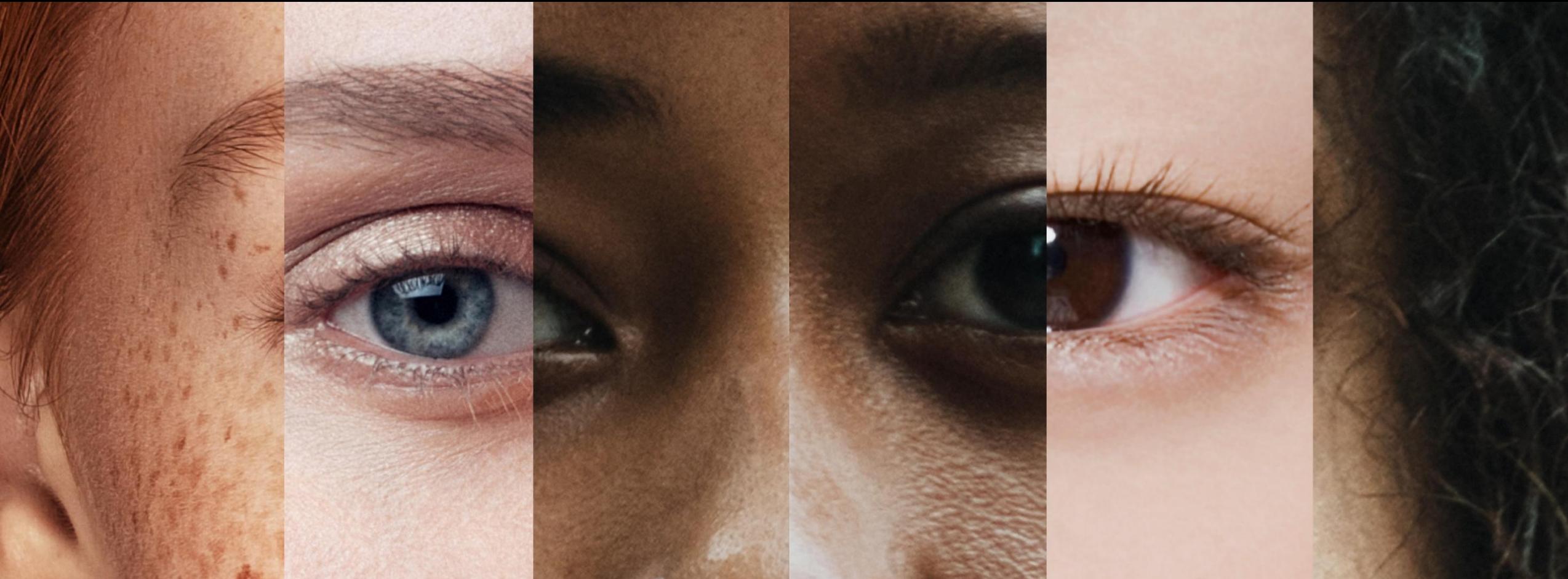
Daniel Patnaik
Menschenrechtsbeauftragter AUDI AG



Grundlagen: Gesetzliche Anforderungen und Handreichungen

- › Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verpflichtet eine wirksame Einbindung von Betroffenen in den gesamten Prozess der Sorgfaltspflichten – von Risikoanalyse über Präventionsmaßnahmen bis hin zu Abhilfemaßnahmen und Beschwerdeverfahren.
- › Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sieht „meaningful stakeholder engagement“ als eigene Sorgfaltspflicht vor.
- › Der BAFA-Leitfaden Risikoanalyse (2022) fordert explizit die Einbindung von Stakeholdern, v.a. Betroffenen.
- › Die BAFA-Handreichung Beschwerdeverfahren (2023) verlangt, dass Betroffene bei der Gestaltung beteiligt werden („Betroffenenperspektive berücksichtigen“).
- › Die OECD-Leitsätze & UNGPs empfehlen einen kontinuierlichen Dialog, nicht nur punktuelle Konsultationen.

Audi Menschenrechtsstrategie



Ehrlichkeit – Wirksamkeit – Perspektivenwechsel

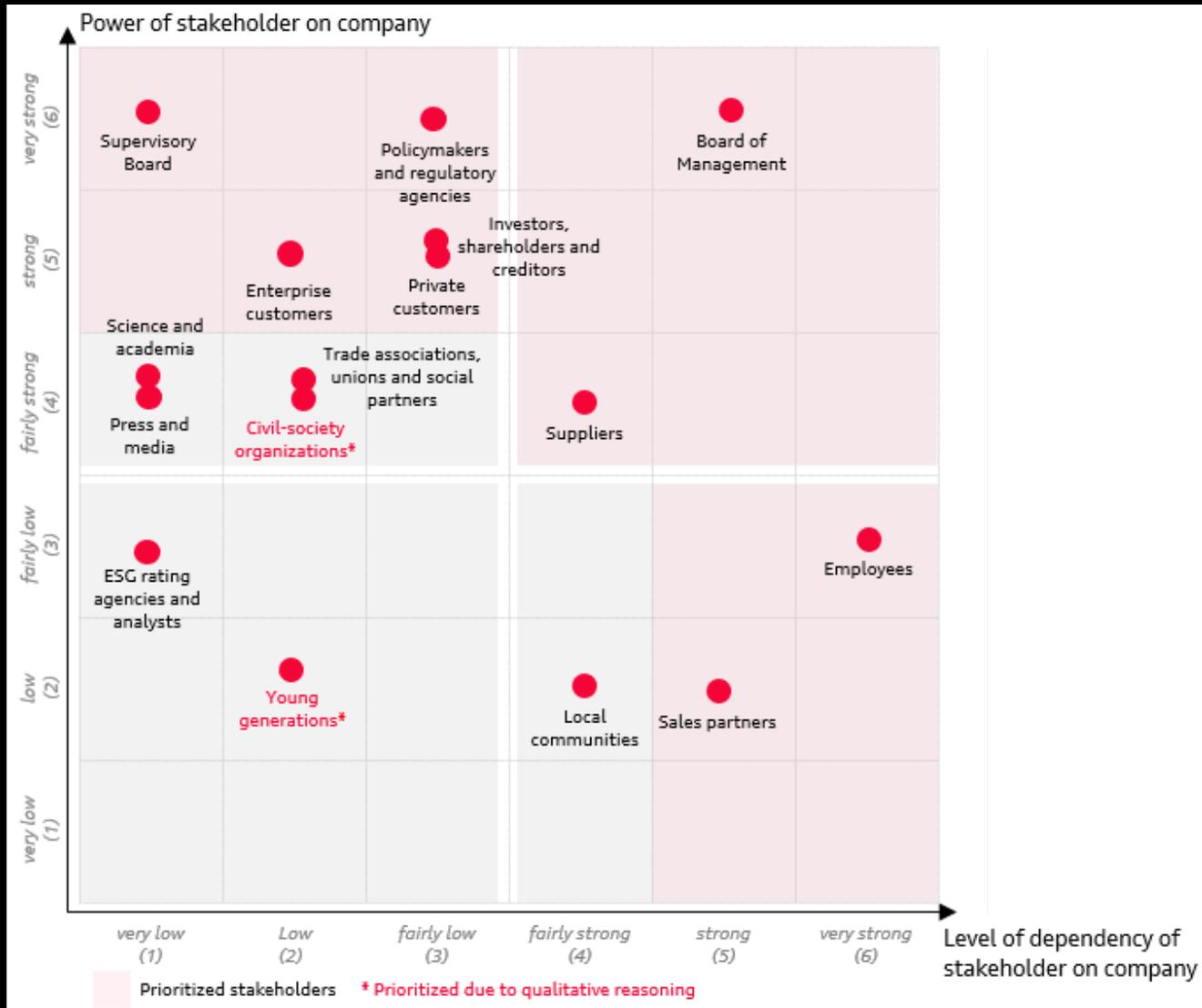
Audi Stakeholder-Engagement

- › Wir wollen erfahren, was unsere Stakeholder bewegt.
- › In Abhängigkeit von den behandelten Themen versuchen wir, für den Einbezug unserer Stakeholder das richtige Format zu finden. Einzelgespräche und Dialogformate zählen dazu genau wie Engagement in Multi-Stakeholder-Initiativen.
- › Ebenen unseres Engagements:



- › Wir binden unsere Stakeholder aktiv zu zentralen Fragestellungen ein und fördern den intensiven und kontinuierlichen Austausch zu strategisch relevanten Themen.
- › Ziel und Ergebnis: Ein klares Erwartungsbild auf Themenebene sowie gestärktes gegenseitiges Vertrauen.

Unsere Stakeholder-Map



- Die unternehmensübergreifende Stakeholder-Matrix klassifiziert Stakeholder-Gruppen hinsichtlich ihres Einflusses auf das Unternehmen und ihre Abhängigkeit vom Unternehmen.
- Die übergeordnete Matrix variiert für spezifische Themen, da Einflussvermögen und Abhängigkeit der Stakeholder je nach Kontext unterschiedlich sein können.

Quelle: AUDI AG

Audi Stakeholder-Dialoge Menschenrechte (Auszug)

- **Audi Stakeholder-Dialog Menschenrechte 2023 in Berlin**
 - „Audis Menschenrechtsstrategie“
 - Vorstellung und kritische Diskussion mit Zivilgesellschaft

- **Audi Stakeholder-Dialog Menschenrechte 2024 in Berlin**
 - „Einbezug von Rechteinhabenden: Zwischen Ambition und Realität“
 - Moderierte Podiumsdiskussion zur Schärfung Problembewusstsein mit Stakeholdern aus Politik, Wissenschaft, Unternehmen, Zivilgesellschaft

- **Audi Stakeholder-Dialog Menschenrechte 2025 in México Stadt**
 - „BHR Challenges in México“
 - Erste Stakeholder-Konferenz zum Thema Menschenrechte von Audi México

- **Audi Stakeholder-Workshop Menschenrechte 2025 in Berlin**
 - „Wirksam bleiben – Stakeholder Engagement unter erschwerten Bedingungen“
 - Arbeitstreffen zur Vergemeinschaftung und Erarbeitung von tragfähigen Lösungsansätzen



Branchendialog Automobilindustrie

Multi-Stakeholder-Forum, in dem sich Vertreter aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und der Bundesregierung zusammengeschlossen haben, um gemeinsam strukturelle Herausforderungen anzugehen und einen Beitrag zur Verbesserung der menschenrechtlichen Lage entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der deutschen Automobilindustrie zu leisten.

- Handlungsanleitungen für die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt (Grundsaterklärung, Risikoanalyse, Maßnahmen, Berichterstattung und Beschwerdemechanismus)
- Multi-Stakeholder-Projektvorhaben (= kollektiven Maßnahmen) mit dem Ziel, gemeinsam wirksame Präventionsansätze für die und mit den Betroffenen zu erarbeiten, z.B.
 - Arbeitsbedingungen in der Logistik in Deutschland/Europa
 - Arbeitsbedingungen in Indien
 - Arbeitnehmendenrechte in der Türkei
 - Exzessive Arbeitszeiten in China
 - Kupferabbau in Peru



**BRANCHENDIALOG
AUTOMOBILINDUSTRIE**



Herausforderungen

- › Individuelle Einbindung: Beteiligungsgrad, Interessen, Betroffenheit und Bedürfnisse variieren je nach Stakeholdergruppe
- › Repräsentation: Wer spricht für Betroffene?
(z.B. Gewerkschaften, lokale NGOs, Arbeitnehmervertreter)
- › Nord-Süd-Gefälle (NGOs): Kontaktabbau mit Betroffenen bzw. Süd-NGOs
- › Machtungleichgewicht: Unternehmen müssen sensibel mit der Abhängigkeit der Betroffenen umgehen (z.B. Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen)
- › Sicherheit: Zusammenarbeit darf nicht dazu führen, dass Betroffene gefährdet werden (z.B. China)
- › Überlastung: Anerkennung lokaler Herausforderungen zur Stärkung der Legitimität der Rechteinhabenden vor Ort darf nicht zu deren Überforderung führen (Angst oder Vorbehalte im Umgang mit Unternehmen)
- › Unverbundenes Engagement: Präventions- und / oder Abhilfemaßnahmen mit vor Ort tätigen Experten und Partnern (z.B. NGOs) umsetzen
- › Verstetigung: Kontinuierliches Engagement notwendig, um Vertrauen aufzubauen



Vielen Dank

Vielen Dank!

Dank!

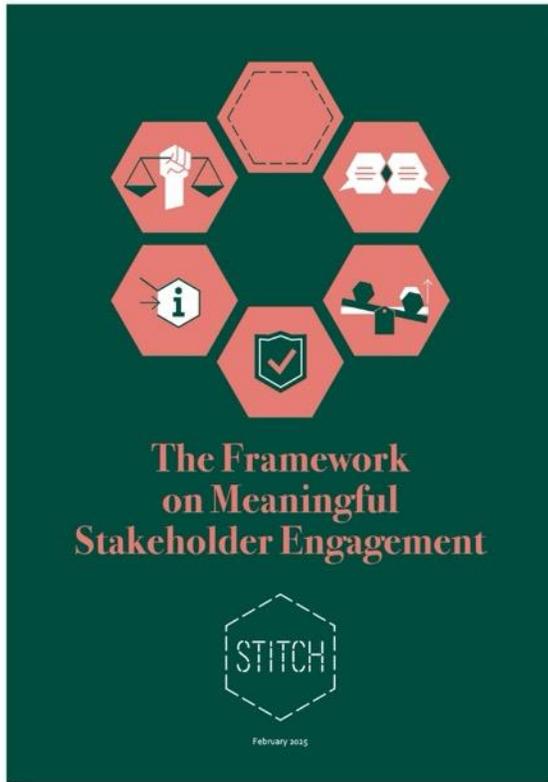
Julia Krämer

Social Dialogue Coordinator

Fair Wear Foundation



Introducing the MSE Framework & MSE Technical Guidance



Learn more on stitchpartnership.org

STITCH MSE FRAMEWORK



The ultimate **purpose** of meaningful stakeholder engagement is to **drive real and positive change** by addressing human rights adverse risks and impacts, empowering rights-holders, and improving working conditions.

5

principles

for
meaningful
stakeholder
engagement



1. Legitimacy



5. Respect



2. Accessibility



4. Equitability

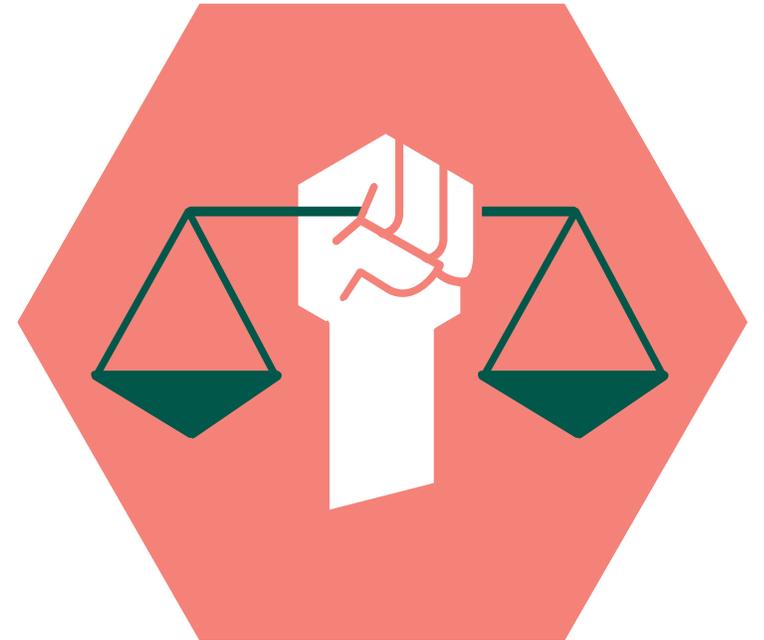


3. Safety



Principle 1: Legitimacy

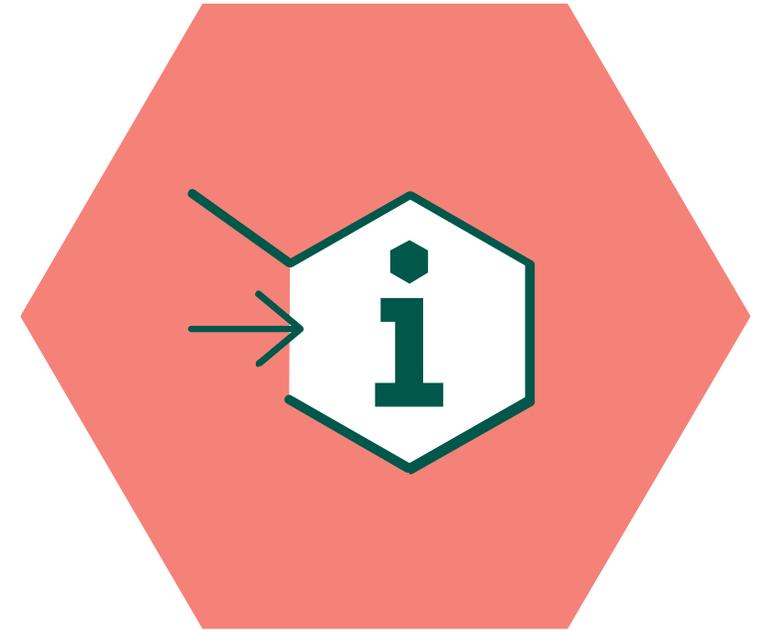
- Prioritise engagement with **rightsholders most at risk** of human rights violations.
- Pay particular attention to **marginalised groups** who may be more vulnerable to human rights impacts.
 - Women, internal and foreign migrant workers; ethnic minorities; precarious and informal workers etc.
- Identify and engage with **legitimate representatives of rightsholders** (trade unions and community representatives)
- Where legitimate representatives do not exist, engage with **proxy representatives** (i.e. CSOs, LROs, NGOs).



Principle 2: Accessibility

Key Barriers faced by stakeholders that companies need to address:

- Language
- Literacy
- Technology
- Financial cost
- Timing
- Remoteness
- Safety



Principle 3: Safety

Key safety risks companies should consider:

- Retaliation risk
 - Physical risk
 - Psychological and emotional
 - Reputational and social risk
 - Privacy risk
- **Key considerations when engaging (with/in)**
 - Individual rights-holders on human rights risks or impacts
 - Female workers and workers of diverse SOGIESC
 - Migrant workers and other vulnerable workers
 - Countries with restricted civil liberties
 - Conflict-affected and high-risk areas
 - Via mobile applications / AI to collect/store stakeholder data

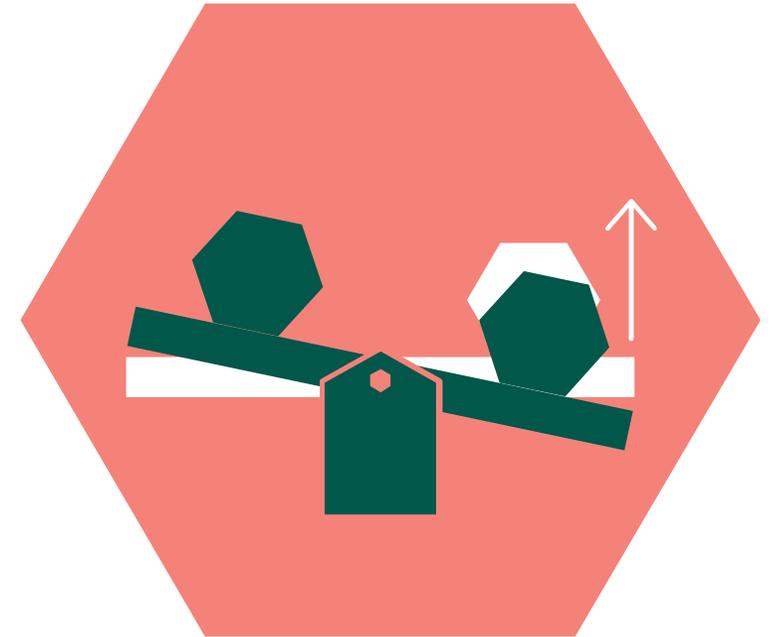


Principle 4: Equitability

Power imbalances should be addressed so that all stakeholders can safely provide input and have their input considered.

Practical examples of addressing power imbalances:

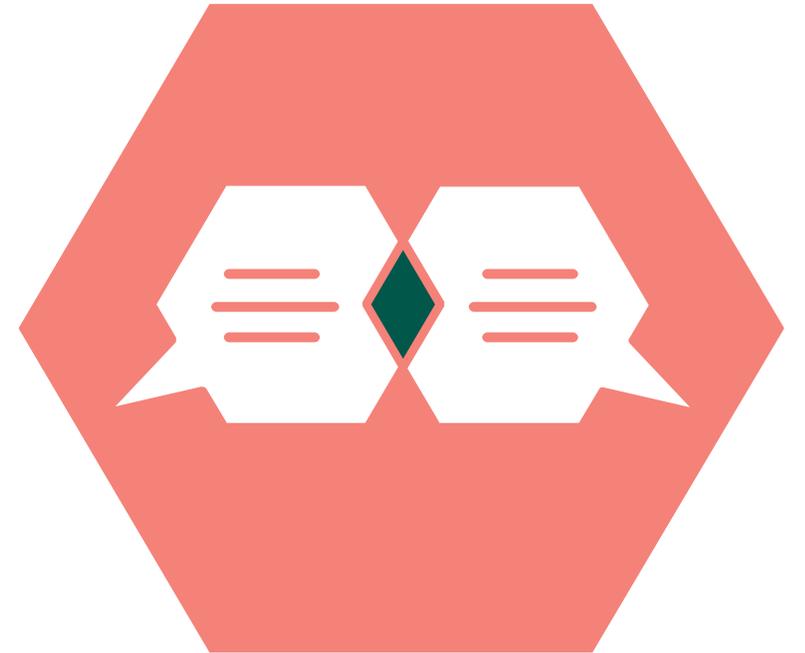
- Choose the most appropriate form of engagement depending on the stakeholder considered (e.g. 1:1 meeting)
- Ensure that rights-holders can be represented by legitimate representatives during larger consultations
- Allow stakeholders to engage independent expertise, such as legal, financial, or subject-matter expertise.
- Seek a natural facilitator to facilitate the dialogue



Principle 5: Respect

Key characteristics of a respectful engagement process:

- Good faith
- Ongoing relationships i/o one-off interactions
- Two-way communication
- Sharing relevant information in a timely manner
- Accountability and feedback loops
- Respectful communication and culturally appropriate



STITCH MSE TECHNICAL GUIDANCE



Introducing the Technical Guidance on MSE



Download the Technical Guidance
on stitchpartnership.org

Three main sections



Exploring structural challenges, engagement barriers and legal frameworks.



With practical advice on planning, implementing and communicating outcomes.



Integrating MSE throughout all six steps of the HRDD process



Webinar: Deep dive into the MSE Technical Guidance

Join us for a deep dive into the
Technical Guidance

October 9th 2025
10:00–11:00 CEST



MSE PILOTS



MSE PILOTS OVERVIEW

Multistakeholder Group focus on rightsholder perspective:

Trade Unions, Civil Society Organisations, Business Associations, Suppliers, Brands

Collaboration:

Mix of international brands (SMEs, large companies in scope of EU legislation, etc.)

HRDD:

Step 2 HRDD Cycle — Prioritisation of Human Rights (and Environmental) Risk

Step 3 HRDD Cycle — Define actions to address and prevent risks and identify key barriers

Objective:

Learn how brands can meaningfully engage with relevant stakeholders as a continuous part of their due diligence process



MSE PILOTS OVERVIEW

India



STITCH (Cividep India, ETI, Fair Wear, Mondiaal FNV)

4 European brands

44 stakeholders

2-day consultation March 2025

Tier 1-4 — Garment Manufacturing till Raw Material Production (Cotton Farming)

Human Rights & Environmental Risks

Indonesia



Fair Wear & CNV Internationaal

3 International brands

32 stakeholders

2-day consultation August 2025

Tier 1-2 (Garment Manufacturing till Fabric Production) and Footwear

Human Rights Risks

Upcoming MSE Pilots:

Eastern Europe,
Vietnam,
Bangladesh,
India (North)



SUSTAINABLE TEXTILE INITIATIVE: TOGETHER FOR CHANGE



STITCH MSE Pilot Learnings

- + Preparation is key (equitability & trust building)
- + Relationship with stakeholders & awareness of stakeholder dynamics
- + Skillful & neutral facilitation

- Less is more - start small, scale up (scope)
- Plan the follow-up process early on
- Two-way dialogue: long-term process – time needed

1. Country Context → There is no one fits all
2. It is a continuous process → Impactful only if integrated into HRDD processes
3. There is no perfect → Start now and learn along the way

Get in touch:

kraemer@fairwear.org



Fragen, Antworten und Diskussion



Bevorstehende Veranstaltungen – Save the Date



13. Runder Tisch: Wirtschaft & Menschenrechte

Verantwortung im nationalen und internationalen Transport: Wege zu fairen Bedingungen auf See und Landweg

- Austausch zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft -

Datum: Dienstag, 14. Oktober 2025

Uhrzeit: 10:30 bis 15:30 Uhr

Ort: Seminarräume Holzhafen Hamburg, Große Elbstraße 47, 22767 Hamburg

Anmeldung: kontakt@helpdeswimr.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Michaela Streibelt

Beraterin

michaela.streibelt@helpdeskwimr.de



David Pyka

Berater

david.pyka@helpdeskWiMR.de

Weitere Informationen & Kontaktdaten

Telefon: +49 30 2130 8430-0

E-Mail: kontakt@helpdeskwimr.de

Website: <http://www.helpdeskwimr.de/>