



Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht

Ein Leitfaden für Unternehmen



Global Compact
Netzwerk Deutschland

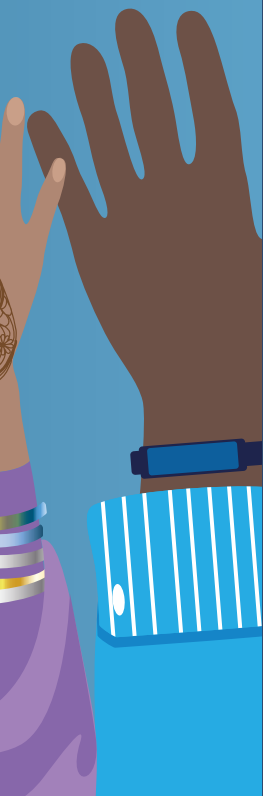


MENSCHENRECHTE
& ARBEITSNORMEN



Inhalt

1. Über diesen Leitfaden	4
2. Stakeholderbeteiligung als Teil menschenrechtlicher Sorgfalt	5
Was heißt Stakeholderbeteiligung im Kontext menschenrechtlicher Sorgfalt?	5
Welche Anforderungen an Stakeholderbeteiligung gibt es?	5
Wann sollten Unternehmen Stakeholder einbinden?	7
3. Wer sind Stakeholder, betroffene Gruppen und Rechteinhaber*innen?	9
Stakeholder, Rechteinhaber*innen und vulnerable Gruppen unterscheiden	9
Stakeholder identifizieren	11
Formen der Beteiligung	14
4. Wann sollten Unternehmen Stakeholder einbinden?.....	15
Grundsatzklärung	15
Risikoanalyse	17
Maßnahmen ergreifen.....	20
Monitoring und Kommunikation	22
Beschwerdemechanismen und Zugang zu Abhilfe	24
5. Wie können Unternehmen Stakeholder sinnvoll einbinden?	27
Strukturen und Grundvoraussetzungen schaffen.....	27
Engagement richtig planen und umsetzen.....	28
6. Welche konkreten Schritte können Unternehmen gehen?	30
Zusammenfassung	30
Von der Theorie in die Praxis	30
Status quo erfassen	31
Stakeholdermapping	31
Nächste Schritte planen.....	32
Optionen für weitere Stakeholderbeteiligung	33
7. Anlage	34
Überblick: Potenziell betroffene/besonders gefährdete Gruppen	34
Überblick: Herausforderungen für den Beteiligungsprozess	36
Literatur	38
Impressum	39



Über diesen Leitfaden

Unternehmen können **vielfältige Auswirkungen auf die Menschen in ihrem Umfeld** haben – sowohl direkt, bei eigenen Tätigkeiten und Produktionsstandorten, als auch indirekt, durch die Aktivitäten der Zulieferer und über die gesamte Wertschöpfungskette. Die Einbindung von Stakeholdern hilft, diese Auswirkungen besser zu verstehen und zu adressieren. Sie ist daher ein wichtiger Bestandteil menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse und als solcher auch zunehmend in rechtlichen Rahmenwerken verankert.

Doch auch über reine Compliance-Anforderungen hinaus kann die konstruktive **Einbeziehung von Stakeholdern und betroffenen Gruppen** einen Beitrag zu stabileren **Lieferketten** und **langfristigem Geschäftserfolg** leisten: Eine frühzeitige und effektive Beteiligung von Arbeitnehmer*innen und ihren Vertretungen kann beispielsweise dazu beitragen, Tarifkonflikte schneller zu lösen und Arbeitsniederlegungen zu vermeiden. Unternehmen, welche die Bedenken umliegender Gemeinden in Bezug auf den Bau eines neuen Produktionsstandortes von vornherein ernst nehmen, beugen dadurch auch Risiken von Protesten oder gar Produktionsstopps vor.

Doch was genau bedeutet Stakeholderbeteiligung im Kontext menschenrechtlicher Sorgfalt? Was fordern relevante Standards und gesetzliche Rahmen? Wie unterscheidet sich dies von dem, was Unternehmen bereits praktizieren? Welche Erfolgsfaktoren lassen sich herausstellen? Wer sind die betroffenen Gruppen und was macht ihre Einbindung „konstruktiv“? Inwiefern können Stakeholderdialoge oder andere existierende Beteiligungsformen dazu beitragen?

Dieser Leitfaden richtet sich insbesondere an diejenigen Personen, die in einem Unternehmen für menschenrechtliche Sorgfalt verantwortlich sind und hierbei ihren Ansatz für Stakeholderengagement verbessern wollen. Er bietet diesen Personen praktische **Anregungen, die konstruktive Beteiligung von Stakeholdern als Teil ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu verankern oder zu verstärken.**

Die folgenden Kapitel enthalten konkrete Hinweise und Empfehlungen dazu, wie potenziell betroffene Gruppen und deren Repräsentant*innen identifiziert und im Rahmen der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht konstruktiv beteiligt werden können.



Dabei werden die Hinweise und Empfehlungen durch Beispiele eines fiktiven Maschinenbau-Unternehmens mit dem Namen WorldMachines veranschaulicht. Alle Beispielszenarien sind mit einem Blitz gekennzeichnet. WorldMachines besitzt eine Fabrik in einem Industriepark in Südostasien und plant, die Produktionskapazitäten deutlich auszuweiten. Durch den Bau der zusätzlichen Produktionsanlage wäre der Standort nicht nur der weltweit größte Standort von WorldMachines,

sondern WorldMachines wäre auch das größte Unternehmen im Industriepark. Da der Energieverbrauch des gesamten Energieparks in den letzten Jahren rasant gestiegen ist, wird zudem ein nahe gelegener Windpark gebaut, um die Energieversorgung des Industrieparks zu unterstützen. WorldMachines möchte mögliche menschenrechtliche Risiken im Zusammenhang mit dem Bau und Betrieb der neuen Fabrik sowie des neuen Windparks verstehen.

Stakeholderbeteiligung als Teil menschenrechtlicher Sorgfalt

2

Was heißt Stakeholderbeteiligung im Kontext menschenrechtlicher Sorgfalt?

Wen also sollten Unternehmen einbinden? Der Begriff „Stakeholder“ umfasst grundsätzlich eine ganze Bandbreite von Akteuren, z.B. relevante interne Funktionen, Zulieferer, Kunden, Industrievereinigungen, Handelskammern, politische Akteur*innen etc. Diese Publikation fokussiert jedoch insbesondere auf die Einbeziehung **derjenigen Gruppen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens in ihren Rechten negativ betroffen sein können**. Dazu zählen u.a.:

- Arbeitnehmer*innen und ihre Vertretungen
- Gewerkschaften
- Leiharbeiter*innen
- lokale Gemeinden
- Menschenrechtsaktivist*innen (oft auch „Human Rights Defenders“ genannt)
- Konsument*innen des hergestellten Produkts

Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf sogenannte **„vulnerable“ Gruppen** gelegt – also solche Gruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale oder struktureller Aspekte besonders gefährdet sind und in der Regel über vergleichsweise wenig(er) Macht und Entscheidungsgewalt verfügen. Abhängig vom jeweiligen Kontext können dazu beispielsweise Frauen, Kinder, Arbeitsmigrant*innen, bestimmte Minderheiten oder indigene Gruppen gehören.

Zentral für die konstruktive Einbeziehung Betroffener ist also ein **Perspektivwechsel**. Klassischerweise beziehen Unternehmen diejenigen Stakeholder ein, die Einfluss auf das Unternehmen haben können, da sie über eine bestimmte Art von Macht und Entscheidungsgewalt verfügen. Im Kontext menschenrechtlicher Sorgfalt geht es jedoch darum, diesen Blick umzukehren. Es sollen insbesondere diejenigen einbezogen werden, **auf die das Unternehmen einen großen – und potenziell negativen – Einfluss hat**. Dies kann Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Dieser Leitfaden dient dazu, diese Herausforderungen zu adressieren und Unternehmen Wege aufzuzeigen, wie sie diesen Perspektivwechsel praktisch gestalten können.

Welche Anforderungen an Stakeholderbeteiligung gibt es?

Die Einbindung von Stakeholdern – und insbesondere die Berücksichtigung der Perspektive Betroffener – ist in **international anerkannten Rahmenwerken** verankert und inzwischen gute Praxis geworden. Sie ist integraler Bestandteil insbesondere der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN Guiding Principles, UNGP), der OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln und diverser sektorspezifischer OECD-Richtlinien sowie der Arbeit des UN Global Compact. Stakeholderbeteiligung ist auch zunehmend in relevanten Gesetzen auf nationaler und regionaler Ebene als wichtiger Grundsatz menschenrechtlicher Sorgfalt verankert. Hierzu zählen insbesondere das deutsche **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** (LkSG), die **EU Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD) sowie die **EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive** (CSDDD). Die folgende Tabelle skizziert die wichtigsten Anforderungen dieser drei gesetzlichen Rahmenwerke:



LkSG	<p>→ Risikomanagement: Ein Unternehmen muss „die Interessen seiner eigenen Beschäftigten, der Beschäftigten innerhalb seiner Lieferketten und derjenigen, die in sonstiger Weise durch das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens oder durch das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens in seinen Lieferketten“ betroffen sein können, in der Einrichtung des Risikomanagements berücksichtigen (§ 4 (3)).</p> <p>→ Angemessenheit: Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) betont in den Handreichungen zur Risikoanalyse und zu Angemessenheit, dass die Konsultation von Betroffenen oder ihren Repräsentant*innen wertvolle Erkenntnisse liefern und bei der Erfüllung der o.g. Anforderung helfen kann.</p>
CSDDD	<p>→ Umfassendere Anforderungen an die Umsetzung von Stakeholderbeteiligung (Art. 13)</p> <p>→ Einbeziehung relevanter Stakeholder bei:</p> <ul style="list-style-type: none">• Risikoanalyse• Präventiv- und Abhilfemaßnahmen• Entscheidung, eine Geschäftsbeziehung zu beenden• Abhilfemaßnahmen• wo geeignet, in der Entwicklung quantitativer und qualitativer Indikatoren <p>→ Barrieren für Beteiligte müssen abgebaut und angemessene Maßnahmen getroffen werden, um sie vor möglichen Repressionen zu schützen.</p> <p>→ Wo effektive, direkte Beteiligung von Stakeholdern nicht möglich ist, sind Expert*innen zu konsultieren, um Einblicke zu menschenrechtlich Risiken zu erhalten.</p> <p>→ Multi-Stakeholder-Initiativen (MSIs): Die Beteiligung kann durch MSIs erfolgen, außer wenn es um die Beteiligung der eigenen Belegschaft und ihrer Repräsentant*innen geht.</p>
CSRD	<p>→ Doppelte Wesentlichkeitsanalyse: Unternehmen müssen darlegen, ob und inwieweit sie Betroffene konsultieren, um Risiken zu identifizieren und einzuschätzen, inwieweit die Perspektive der Betroffenen die Schlussfolgerungen der Analyse beeinflusst.</p>

Grundsätzlich gilt: Zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen zur Stakeholderbeteiligung muss nicht unbedingt ein neuer oder eigener Prozess eingeführt werden. Bereits im Unternehmen vorhandene Beteiligungsstrukturen und -ansätze im Bereich Compliance, Gesundheits- & Arbeitsschutz, nachhaltige Beschaffung,

Diversity Management oder Produktverantwortung können dabei helfen, zentrale Anforderungen zu erfüllen. Dennoch ist es wichtig, dass **unternehmenseigene Prozesse auf Lücken hin überprüft und ggf. anpasst werden.**

Wann sollten Unternehmen Stakeholder einbinden?

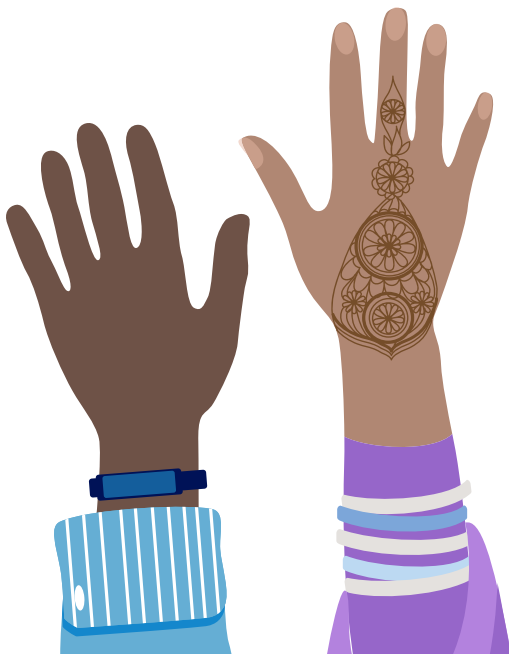
Dieser Leitfaden enthält Hinweise dazu, wer zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form einbezogen werden sollte.

Allerdings gibt es keine standardisierte Strategie für die Beteiligung von Stakeholdern im Zusammenhang mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.

Die konkrete Vorgehensweise hängt unter anderem von den spezifischen Auswirkungen, der Größe, der Branchenzugehörigkeit und den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens ab. Grundsätzlich können jedoch die folgenden Punkte als Grundlage einer konstruktiven und effektiven Einbindung von Stakeholdern angesehen werden:

Wichtige Punkte, die bei der Planung von Stakeholderbeteiligung im Zusammenhang mit der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu beachten sind:

- **Gründliche Analyse**, um die Stakeholder und betroffenen Gruppen zu identifizieren und herauszufinden, wie sie am besten einbezogen werden können.
- Entwicklung eines inklusiven, partizipativen, offenen, transparenten, glaubwürdigen, kultur- und gendersensiblen sowie kontextspezifischen **Beteiligungsprozesses**, mit dem sich die Stakeholder identifizieren können.
- **Frühzeitig handeln** und nicht erst, wenn eine Entscheidung ansteht oder eine Situation bereits eskaliert ist. Beteiligte Personen sollten die Möglichkeit haben, Einfluss auf die sie betreffenden Entscheidungen zu nehmen
- **Klare Formulierung** von Prozessen, Zielen und Kontrollmaßnahmen für alle beteiligten Stakeholder; frühzeitige Berücksichtigung der Erwartungen.
- Einholung der **Rückmeldungen** der Stakeholder, um zu erfahren, ob und inwiefern sie mit dem Prozess zufrieden sind.
- **Flexible Anpassung** des Prozesses an sich wandelnde Bedingungen und neu auf den Plan tretende Stakeholder.
- Die Stakeholder dürfen durch die Beteiligung am Prozess **keinesfalls gefährdet** werden.
- Sicherstellen, dass der Prozess selbst keine Rechte verletzt, zum Beispiel das Recht auf Datenschutz.
- Berücksichtigung und Abbau von **Machtungleichgewichten und anderen Barrieren** (Sprache, Kultur, Geschlecht usw.), die der Stakeholderbeteiligung im Wege stehen.
- Wahl **zielgruppengerechter Formulierungen** – nicht alle Partner sind mit kaufmännischen oder menschenrechtlichen Fachbegriffen vertraut.



Die folgende Tabelle fasst mögliche Ansatzpunkte zur Stakeholderbeteiligung in Bezug auf die Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt zusammen. Auf diese Möglichkeiten wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

Mögliche Ansatzpunkte für Stakeholderbeteiligung im Rahmen menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse	
Grundsatz- erklärung	<ul style="list-style-type: none"> → Hinzuziehung wichtiger Stakeholder bei der Ausarbeitung der Grundsatzerklärung/ Menschenrechtsstrategie des Unternehmens → Berücksichtigung der potenziellen Auswirkungen auf gefährdete Gruppen durch Konsultation der entsprechenden Repräsentant*innen → Besonders exponierte Unternehmen können eine eigene Policy oder interne Richtlinie zu Stakeholderengagement verabschieden
Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> → Konsultation bei der Konzeption der Risikoanalyse → Dialog mit wichtigen Stakeholdern während der Gestaltung, Umsetzung und Überprüfung des Prozesses zur Risikoanalyse → Konsultation lokaler Stakeholder und potenziell betroffener Gruppen zur Unterstützung der Identifizierung und Bewertung von Risiken → Einbindung von Stakeholderperspektiven, um Risiken in Bezug auf strategische Geschäftsentscheidungen zu verstehen (z.B. Erschließung neuer Geschäftsfelder, Märkte, Standorte, M&A etc.)
Umsetzung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> → Einbeziehung relevanter Stakeholder in die Konzeption, Durchführung und/oder das Monitoring konkreter Maßnahmen → Beteiligung an MSIs um geteilte Herausforderungen zu adressieren, insbesondere für Produkte mit hohem Risiko und hoher Relevanz für das Unternehmen → Unterstützung von Lieferanten mit erhöhtem Risiko bei der Verbesserung ihrer Stakeholderbeteiligungsprozesse
Wirkungs- kontrolle und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> → Konsultation bei der Identifizierung von Zielen und Key Performance Indicators (KPIs) → Dialog über die Überwachung von KPIs, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen → Angemessene Kontaktaufnahme zu potenziell betroffenen Gruppen, um zu verstehen, wie mit möglichen Auswirkungen umgegangen wird und um die geplante Vorgehensweise des Unternehmens gegenüber den Betroffenen zu kommunizieren
Abhilfe- und Beschwerde- mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> → Konsultation und Kooperation bei der Planung, Umsetzung und Überwachung von Beschwerdemechanismen → Stakeholder als Durchführungspartner für den Betrieb eines Beschwerdemechanismus oder bei der Einführung und Bekanntmachung von Beschwerdemechanismen bei besonders gefährdeten Gruppen → Wirkungsvolle Beschwerdemechanismen erfordern die umfassende Einbeziehung der (potenziellen) Beschwerdeführer

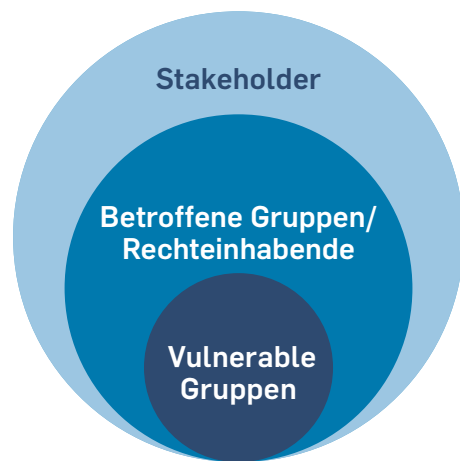
Wer sind Stakeholder, betroffene Gruppen und Rechteinhaber*innen?

3

Stakeholder, Rechteinhaber*innen und vulnerable Gruppen unterscheiden

Gemäß der offiziellen Interpretationshilfe zur unternehmerischen Verantwortung im Sinne der UN-Leitprinzipien ist ein **Stakeholder** „jedes Individuum, das die Tätigkeit einer Organisation beeinflussen oder von dieser beeinflusst werden kann.“ Dieser Leitfaden befasst sich vor allem mit der Einbeziehung von Personen, die von Unternehmen beeinflusst werden – den betroffenen Personen. Eine **betroffene Person oder Gruppe** wird definiert „als ein Individuum, dessen Menschenrechte durch die Tätigkeit, die Produkte oder die Dienstleistungen eines Unternehmens beeinträchtigt werden.“ Zur Betonung des Menschenrechtsaspekts und zur Unterscheidung des Begriffs von dem, was Unternehmen normalerweise unter dem Begriff Stakeholder verstehen, wird auch der Begriff **Rechteinhaber*in** verwendet.

Innerhalb der Gruppe der Rechteinhabenden wiederum sind nicht unbedingt alle Personen gleich betroffen: So können je nach Kontext beispielsweise Frauen, Kinder, Angehörige von Minderheiten oder indigene Gruppen anders, häufiger und auch stärker in ihren Rechten betroffen sein. Aufgrund ihrer erhöhten Verletzlichkeit werden solche Gruppen auch als **vulnerable Gruppen** bezeichnet.



Die folgende Übersicht zeigt, welche Stakeholder und Rechteinhabenden für WorldMachines im Zusammenhang mit dem Neubau der Fabrik relevant sein könnten:

Als typische Stakeholder würde WorldMachines folgende Organisationen und Personengruppen bezeichnen:

- die eigenen Arbeitnehmer*innen sowie ihre Vertretungen
- die für Gesundheits-, Umwelt- und Arbeitsschutz zuständigen Behörden
- Lieferanten und Firmen, die mit dem Bau der Fabrik und des Windparks beauftragt sind oder Materialien liefern
- Regierungsvertreter*innen, welche die Planungsgenehmigungen erteilen
- Banken und Investoren
- Inhaber und Betreiber des Industrieparks
- weitere im Industriepark ansässige Unternehmen

Als betroffene Gruppen oder Rechteinhabende würde man dagegen folgende Personengruppen bezeichnen:

- die Arbeiter*innen, einschließlich Angestellten, von Subunternehmern, die auf der Baustelle tätig sind
- WorldMachines eigene Arbeitnehmer*innen sowie ihre Vertretungen
- Menschen, die in unmittelbarer Nähe zu dem Industriepark leben
- Mitarbeiter*innen von Lieferanten und Dienstleistern
- Menschen, die in unmittelbarer Nähe zu den Produktionsstandorten von Lieferanten und Dienstleistern leben
- darunter besonders gefährdete Gruppen wie Leiharbeiter*innen, Wanderarbeiter*innen, indigene Gemeinden in der Nachbarschaft, Personen mit Behinderungen, ältere Menschen sowie Kinder und Jugendliche
- Personen mit Behinderungen, ältere Menschen sowie Kinder und Jugendliche

Potenziell betroffenen Gruppen können sehr unterschiedliche Strukturen und Merkmale aufweisen:

- Sie können sowohl **interne** Gruppen (z.B. die Arbeitnehmer*innen) als auch **externe** Gruppen (z.B. lokale Gemeinschaften, Verbraucher*innen) sein.
- Sie können **in der Nähe** des Unternehmens (z.B. Arbeitnehmer*innen im Heimatland) oder weiter von diesem **entfernt** sein (z.B. Arbeiter*innen in Lieferketten, Endnutzer*innen der Produkte).
- Manche Gruppen haben die Möglichkeit, **sich Gehör zu verschaffen** und sind **einflussreicher** (z.B. Arbeitnehmer*innen, die von starken Gewerkschaften vertreten werden, Verbraucher*innen, die sich von einer Verbraucherschutzorganisation vertreten lassen), andere sind **weniger gut in der Lage, ihre Interessen zu artikulieren** und werden daher von den Unternehmen **kaum wahrgenommen** (z.B. Wanderarbeiter*innen in der Lieferkette, indigene Völker, Kinder aus den Gemeinschaften in der Nähe einer Fabrik usw.).
- Manche der betroffenen Gruppen sind **organisiert** und werden von bestimmten Organisationen oder Einzelpersonen (z.B. einer*em Dorfältesten, einer Gewerkschaft oder einem lokalen Verband) **repräsentiert**, andere Gruppen haben **keine formellen Strukturen** (z.B. Kinder oder Frauen in einem Dorf, Wanderarbeiter*innen usw.).

Unternehmen sind es häufig eher gewohnt, sich mit Stakeholdern auseinanderzusetzen (und auf diese zu reagieren), die in der Lage sind, sich Gehör zu verschaffen und für die es klare Ansprechpersonen oder Vertreter*innen gibt. Der Ansatz der menschenrechtlichen Sorgfalt erfordert jedoch einen **Perspektivwechsel**. Nicht mehr diejenigen Stakeholder, die Einfluss auf das Unternehmen haben können, sind das Ziel der Einbindung. Vielmehr verlangen die UN-Leitprinzipien, und zunehmend auch gesetzliche Rahmen, dass **Unternehmen vornehmlich betroffene**

Gruppen einbeziehen, wobei **besonders gefährdete Gruppen** stärker zu berücksichtigen sind. Im Rahmen menschenrechtlicher Sorgfalt sind die Belange dieser Gruppen in Erfahrung zu bringen und bei der Entwicklung geeigneter Lösungen miteinzubeziehen.

Welche **besonders vulnerablen Gruppen** nachteilig von der Tätigkeit eines Unternehmens betroffen sind, hängt von der Branche, dem Profil, den Geschäftsbeziehungen, dem Produktspektrum und dem Geschäftsumfeld eines Unternehmens ab. In manchen Ländern sind die Rechte bestimmter Gruppen nicht oder weniger gut geschützt oder es existieren Vorurteile gegenüber Angehörigen von Minderheiten. Auch Migrant*innen sind häufig besonders vulnerabel, da sie geringere Kenntnis ihrer Rechte haben oder wirtschaftlichen Zwängen unterliegen. Je nach Kontext können Beispiele für vulnerable Gruppen sein:

- Frauen
- Kinder
- Wanderarbeiter*innen und Migrant*innen
- religiöse Minderheiten
- Angehörige bestimmter ethnischer Gruppen
- indigene Gemeinschaften
- ältere Menschen
- von Armut betroffene Menschen
- Analphabet*innen
- Personen mit Behinderungen
- Menschen, die sich als LGBTIQ+ identifizieren

Personen, auf die **mehrere Vulnerabilitätsmerkmale** zutreffen (z.B. Migrant*innen, die einer ethnischen Minderheit angehören, oder Kinder mit Behinderungen), sind in besonderem Maße Menschenrechtsrisiken ausgesetzt. Die Anlage zu diesem Leitfaden bietet einen detaillierten Überblick über besonders gefährdete Gruppen und ihre Repräsentant*innen, deren Beteiligung für die Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Bedeutung sein können.

Direkte Beteiligung versus Beteiligung von Vertreter*innen und Expert*innen:

Die direkte Beteiligung von betroffenen Gruppen kann wertvolle Erkenntnisse liefern, die das Unternehmen anderweitig nicht gewinnen würde. Allerdings ist dies nicht immer möglich, beispielsweise wenn das Unternehmen keinen Zugang zu betroffenen Personen hat, oder es erhebliche Zugangshürden gibt, welche eine angemessene und konstruktive Beteiligung erschweren. Dies können sprachlich-kulturelle Barrieren sein, räumliche Distanz, oder auch das Fehlen von Ansprechpersonen. In manchen Fällen kann es zudem auch vorkommen, dass Personen durch den Austausch mit Unternehmen gefährdet werden, zum Beispiel:

- **Menschenrechtsaktivist*innen in einem Land mit einem repressiven Regime**
- **bei Lieferanten tätige Arbeiter*innen, die kritische Informationen weitergeben**
- **Kinder, die durch einen nicht sensibel geführten Beteiligungsprozess Schaden nehmen**

Wenn durch die direkte Einbeziehung von Betroffenen ihre Sicherheit gefährdet wird, oder ein konstruktiver Austausch mit ihnen aus anderen Gründen nicht möglich ist, können Unternehmen stattdessen den **Dialog mit legitimen Vertreter*innen** in Betracht ziehen, wie zum Beispiel:

- **formelle oder informelle Repräsentant*innen der betroffenen Gruppe**
- **Menschenrechtsexpert*innen von NGOs, Gewerkschaften sowie lokalen oder internationalen Organisationen**

Bei der Beteiligung von Repräsentant*innen und Expert*innen sollten sich die Unternehmen darüber klar sein, dass ihre Partner die Sichtweisen und Interessen der betroffenen Gruppen eventuell nicht uneingeschränkt repräsentieren oder verstehen. Insbesondere die Bedürfnisse der am stärksten gefährdeten Gruppen einer Gemeinschaft (Kinder und Jugendliche, Frauen usw.) kommen so möglicherweise nicht zur Sprache.

Stakeholder identifizieren

Abhängig vom **Zweck der Einbindung** unterscheiden sich sowohl die beteiligten Stakeholder als auch die Art der Einbindung. Unternehmen können Stakeholder zu verschiedenen Zwecken einbinden, wie beispielsweise:

- **im Zusammenhang mit einem spezifischen Projekt** (z.B. für einen Standort oder eine Niederlassung, für die das Unternehmen eine menschenrechtliche Risikoanalyse durchführen möchte),
- **allgemein für das Unternehmen** (z.B. wenn das Unternehmen beabsichtigt, einen Stakeholder-Beirat zu gründen, eine menschenrechtliche Grundsatzerklärung zu entwickeln oder eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen),

- **für ein Produkt, einen Produktionsprozess oder eine Wertschöpfungskette** (z.B. bei der Durchführung einer Risikobewertung für ein wichtiges Produkt oder Vorprodukte des Unternehmens).

Festzulegen, worüber das Unternehmen mit Stakeholdern sprechen möchte, ist somit ein wichtiger erster Schritt. Für diese konkrete Situation werden alle Stakeholder identifiziert, auf die das Unternehmen Auswirkungen hat oder haben könnte.



WorldMachines möchte ermitteln, wie sich die neu geplante Fabrik sowie der Bau des Windparks auf potenziell betroffene Menschen auswirken könnte, und möchte zu diesem Zweck sicherstellen, dass alle relevanten Stakeholder einbezogen werden, insbesondere potenziell betroffene Gruppen. Dabei hat WorldMachines die folgenden Gruppen als potenziell betroffen identifiziert:

Arbeiter*innen auf der Baustelle	Lokale Gemeinden	Arbeiter*innen in der Fabrik
Mitarbeitende von Bauunternehmen	Gemeinden, die auf dem geplanten Gebiet für Fabrik und Windpark leben und/oder ihren Lebensunterhalt verdienen (z.B. durch Landwirtschaft)	Eigene Mitarbeitende vor Ort
Leiharbeiter*innen	Kinder in diesen Gemeinden	Leiharbeiter*innen im eigenen Betrieb
Wanderarbeiter*innen	Frauen in diesen Gemeinden	Wanderarbeiter*innen im eigenen Betrieb
Gewerkschaften	Ältere Menschen in diesen Gemeinden	Gewerkschaften
Lokale Behörden (z. B. Arbeitsinspektion)	Lokale NGOs	Lokale Behörden (z. B. Arbeitsinspektion)

Bei der Identifizierung relevanter Stakeholder kann es hilfreich sein, **Personen hinzuzuziehen, die über Expertise in Sektor und Land verfügen**. Dies können Kolleg*innen verschiedener Abteilungen oder Standorte ebenso wie externe Expert*innen, Vertreter*innen von Menschenrechtsorganisationen oder Berater*innen sein. In Fällen, in denen das Unternehmen Stakeholder mit Blick auf eine geplante Aktivität oder ein geplantes Projekt beteiligen möchte, beginnt das Unternehmen idealerweise bereits **frühzeitig**, d.h. vor oder zu Beginn eines Projekts, mit der Erfassung der Stakeholder.

Nicht immer ist es sinnvoll und möglich, alle identifizierten Stakeholder einzubinden. Häufig ist eine **Priorisierung** erforderlich, um festzulegen, mit welchen Personen oder Gruppen eine Zusammenarbeit besonders relevant ist. Unternehmen können dazu tendieren, als Kriterium für diese Entscheidung das Interesse der Stakeholder und ihren Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern des Projekts zu wählen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass das Unternehmen nur die einflussreicheren Stakeholder berücksichtigt und betroffene Gruppen, die wenig Einfluss besitzen, vernachlässigt. Dagegen geht es bei einer menschenrechtsbasierten Herangehensweise insbesondere darum, den Gruppen Gehör zu schenken, die vermutlich nur wenig Einfluss besitzen, deren Menschenrechte aber besonders gefährdet sind.



Die Interessen-Einfluss-Matrix zeigt am Beispiel von WorldMachines, wie einige der Stakeholder und betroffenen Gruppen analysiert werden können. Die Matrix veranschaulicht beispielhaft an ausgewählten Stakeholdern, dass auch Gruppen mit wenig Einfluss oder einem geringen Interesse besonders zu berücksichtigen sind, wenn ihre Menschenrechte in besonderem Maße gefährdet sind. Während ein traditioneller Ansatz vor allem die Stakeholder in den oberen beiden Quadranten beteiligen würde, würde der Fokus eines menschenrechtsbasierten Ansatzes vor allem auf den unteren beiden Quadranten liegen.

Einordnung ausgewählter Stakeholder nach Einfluss/Interesse am Beispiel von WorldMachines



Neben dem Grad der Betroffenheit können hilfreiche Kriterien zur Auswahl der zu beteiligenden Stakeholder sein:

- die **Legitimität** der Stakeholdergruppe
- die **Bereitschaft** des Stakeholders zur Zusammenarbeit
- das **Wissen** des Stakeholders in Bezug auf die fraglichen Probleme und
- inwieweit sie die **Sichtweise direkt betroffener und/oder besonders vulnerabler Gruppen** widerspiegeln können.

Die Identifizierung und Priorisierung der Stakeholder ist ein **dynamischer Prozess**, der flexibel genug sein muss, um neue Gruppen zu berücksichtigen, wenn sich die möglichen Auswirkungen eines Unternehmens auf

Personen in seinem Umfeld ändern. Das kann beispielsweise durch neue Geschäftstätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen sowie veränderte lokale Präsenz des Unternehmens der Fall sein.

Für Unternehmen ist es **manchmal schwierig, betroffene Personen und besonders vulnerable Gruppen zu identifizieren und Kontakt mit ihnen aufzubauen**. Stärker institutionalisierte Stakeholder, wie z. B. nationale Menschenrechtsinstitutionen, NGOs, Gewerkschaften sowie lokale Vertretungen internationaler Organisationen, Akteure der Entwicklungszusammenarbeit, Botenschaften oder Außenhandelskammern können dabei wertvolle Unterstützung leisten. Auch MSIs können Unternehmen in ihren Bemühungen unterstützen.

Gemeinsam handeln

Besonders in der tieferen Lieferkette wird es für Unternehmen zunehmend schwierig, betroffene Menschen wirkungsvoll einzubinden. Daher setzen viele größere Unternehmen auf Partnerschaften wie **MSIs**, in denen Unternehmen gemeinsam mit Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren an konkreten Herausforderungen arbeiten.

Hierdurch ergeben sich mehrere Vorteile:

→ Unternehmen können ihre **Ressourcen bündeln** und so mehr Engagement aufbauen als sie es alleine könnten

→ Der **institutionalisierte Rahmen** sorgt für Vertrauensbildung und ermöglicht einen offenen Austausch

→ Auch Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Organisationen haben **beschränkte Kapazitäten** und profitieren von einem gebündelten Engagement

Beispiele für solche MSI sind das Bündnis für nachhaltige Textilien, Forum nachhaltiger Kakao oder die von der Bundesregierung moderierten Branchendialoge in Deutschland sowie der Roundtable on Sustainable Palm Oil, der Bangladesh Accord oder die Fair Labour Association auf internationaler Ebene.

Formen der Beteiligung

Es gibt **verschiedene Formen der Stakeholderbeteiligung**, deren Intensität, Wert und Nutzen abhängig vom Zweck der Stakeholderbeteiligung variieren. Bei der Auswahl einer geeigneten Beteiligungsform sollten die Unternehmen ihre spezifischen Ziele, sowie die Bedürfnisse, Gewohnheiten und Präferenzen der jeweiligen Stakeholder berücksichtigen. Dabei können sich auch der Umfang und die Tiefe des Austauschs mit Stakeholdern im Laufe der Zeit ändern und weiterentwickeln. Grundsätzlich jedoch gilt: **Die Intensität der Einbeziehung sollte stärker sein, je größer die betreffenden Menschenrechtsauswirkung sind** oder sein können.

Unternehmen können auf unterschiedliche qualitative und quantitative **Beteiligungsmethoden** zurückgreifen, um den Austausch mit Stakeholdern zu gestalten. Dazu gehören u. a. Fokusgruppen und Workshops, telefonische oder persönliche Interviews, Online-Engagements und schriftliche Umfragen. Eine sinnvolle Stakeholderbeteiligung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die **Methoden an die Kenntnisse und Bedürfnisse der teilnehmenden Menschen angepasst** werden.

So können Onlineumfragen in manchen Kontexten sinnvoll sein; in Gebieten mit schlechtem Internetempfang oder für den Austausch zu sensiblen Themen sind sie eher nicht angemessen (mehr dazu in Kapitel 5).

Die Beteiligung besonders vulnerabler Gruppen bedarf oftmals genauerer Planung. **Expert*innen und lokale Partner, aber auch lokale Vertretungen internationaler Organisationen, Entwicklungsorganisationen oder Botschaften und Außenhandelskammern**, können ein Unternehmen bei der Auswahl einer geeigneten Herangehensweise und einer sinnvollen Beteiligungsform unterstützen. Insbesondere in Kontexten, die dem Unternehmen weniger vertraut sind, kann **externe Unterstützung** sehr hilfreich sein, um die Gegebenheiten vor Ort besser zu verstehen. Dies umfasst beispielsweise die von Betroffenen gesprochenen Sprachen (die von der Landessprache abweichen können), kulturell angemessene Konsultationsweisen oder bestehende Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen. Außerdem können Betroffene in manchen, insbesondere repressiveren Kontexten durch die Teilnahme an Austauschformaten **Sicherheitsrisiken** ausgesetzt werden, die im Vorfeld analysiert und entsprechend adressiert werden sollten.

Wann sollten Unternehmen Stakeholder einbinden?

4

Die **UN-Leitprinzipien** sehen die Beteiligung relevanter Stakeholder als strukturelles Element menschenrechtlicher Sorgfalt vor. In **rechtlichen Rahmenwerken** wurde dies verschieden umgesetzt. Das LkSG beispielsweise schreibt allgemein vor, dass Unternehmen die Interessen potenziell betroffener Gruppen bei der Errichtung und Umsetzung des Risikomanagements berücksichtigen müssen. Die CSDDD hingegen nennt spezifische Bereiche, in denen Stakeholderbeteiligung vorgeschrieben ist, zum Beispiel in der Risikoanalyse, in der Durchführung von Maßnahmen oder bei der Beendigung von Geschäftsbeziehungen.

In diesem Abschnitt wird dargelegt, **welchen Beitrag Stakeholderbeteiligung zu den verschiedenen Elementen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gemäß der UN-Leitprinzipien** leisten kann. Jeder Abschnitt enthält eine Tabelle mit den wichtigsten Möglichkeiten zur Beteiligung interner und externer Stakeholder sowie einen kurzen Hinweis auf relevante Vorgaben der CSDDD.

Grundsatzerklärung

Es wird von Unternehmen erwartet, dass sie sich öffentlich zur Achtung der Menschenrechte bekennen. In einer **Grundsatzerklärung** sollten die wichtigsten menschenrechtlichen Herausforderungen des Unternehmens benannt und beschrieben werden, wie sich diese in den Unternehmensvorschriften und -prozessen widerspiegeln. In Leitprinzip 16 der UN-Leitprinzipien wird verlangt, dass eine derartige Selbstverpflichtung *„sich auf einschlägiges internes und/oder externes Fachwissen stützt“* und *„intern und extern allen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und sonstigen relevanten Parteien mitgeteilt wird“*.

Die **Beteiligung der Stakeholder** an der Entwicklung der Grundsatzerklärung hilft sicherzustellen, dass die **Erklärung die wesentlichen menschenrechtlichen Themen des Unternehmens abdeckt**; gleichzeitig kann die **Beteiligung die Legitimität** der Menschenrechtsposition des Unternehmens erhöhen. Die Einbeziehung der Stakeholder bietet dem Unternehmen außerdem die Chance, auf potenzielle Lücken in seinem Sorgfaltsansatz aufmerksam zu werden und mögliche Kritik an seiner Grundsatzerklärung noch vor deren Veröffentlichung zu antizipieren und auf sie zu reagieren.



Anforderungen der CSDDD

Die CSDDD schreibt nicht konkret vor, dass Stakeholder an der Entwicklung oder Aktualisierung der Grundsatzerklärung beteiligt sein sollten. Dieser Prozess kann jedoch Anstoß geben, über grundlegende Prozesse nachzudenken und dabei anlassbezogenen Stakeholder einzubeziehen. Eine Einbeziehung interner Stakeholder ist außerdem hilfreich, um Unterstützung für die in der Grundsatzerklärung aufgezeigten Prozesse sowie die Anschlussfähigkeit an bestehende Managementsysteme sicherzustellen.

Die wichtigste Beteiligungsform an diesem Punkt des Sorgfaltsprozesses ist die **Konsultation von internen und externen Stakeholdern**, beispielsweise um sicherzustellen, dass die Grundsatzerklärung die wichtigsten Themen und Prozesse abdeckt, um die Stakeholder für die Grundsatzerklärung zu sensibilisieren sowie ihr Engagement und ihre Unterstützung dafür zu gewinnen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Möglichkeiten der Stakeholderbeteiligung bei der Entwicklung der Grundsatzerklärung:

Beteiligungsmöglichkeiten: Grundsatzerklärung

Interne Stakeholder

Führungskräfte	→ Direkte Einbeziehung, um Unterstützung und Bewusstsein vom Top-Management und die Unterzeichnung des Vorstands oder des/der CEO zu sicherzustellen
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	→ Mitwirkung bei der Formulierung von Bestimmungen, die ihren Arbeits- und Kompetenzbereich betreffen → Fachkräfte aus Abteilungen, die nicht tagtäglich mit Menschenrechts- oder Nachhaltigkeitsfragen zu tun haben, müssen häufig erst für das Thema sensibilisiert werden, damit sie effektiv an der Entwicklung mitwirken können
Mitarbeiter*innen und ihre Vertretungen	→ Umfrage zu den Punkten, die ihrer Meinung nach in die Grundsatzerklärung einfließen sollten → Rückmeldung zum Entwurf der Grundsatzerklärung durch eine repräsentative Gruppe von Mitarbeiter*innen oder Gewerkschafts- / Betriebsratsvertreter*innen und Anpassung des Entwurfs auf Grundlage der Rückmeldungen → Sicherstellen, dass potenziell gefährdete Gruppen von Mitarbeiter*innen (z.B. Personen mit Behinderungen) gehört werden

Externe Stakeholder

NGOs und andere Expert*innen von zivilgesellschaftlichen sowie nationalen und internationalen Organisationen	→ Einzelinterviews oder Gruppenworkshops, um zu erfahren, welche Menschenrechtsrisiken und betroffenen Gruppen durch die Grundsatzerklärung abgedeckt werden sollten und welche Erwartungen sie an die Umsetzung stellen
(Potenziell) betroffene Gruppen und deren legitime Vertreter*innen	→ Vertretungen von Betroffenen in der Lieferkette, um die größten Risiken in der Lieferkette angemessen zu adressieren, beispielsweise lokale Gewerkschaften oder zivilgesellschaftliche Organisationen → Einbeziehung von Kund*innen oder deren Vertretungen (beispielsweise Verbraucherzentralen), insbesondere bei Produkten mit potenziell großen Auswirkungen auf Kund*innen wie beispielsweise Nahrungsmittel oder Medikamente
Sonstige Stakeholder	→ Fachleute aus Regierungen, Wirtschaftsverbänden und internationalen/UN-Organisationen können einen wertvollen Beitrag zu Inhalten leisten, die ihr Fachgebiet berühren → MSIs, Benchmarks und Nachhaltigkeitsstandards haben oft ein breites Wissen über Unternehmen der gleichen Branche und können so auf Best Practice Beispiele verweisen



Im Rahmen seines menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses möchte WorldMachines verstärkt Stakeholder einbinden. Während der Entwicklung seiner unternehmensweit gültigen menschenrechtlichen Grundsatzerklärung könnte WorldMachines unter anderem die folgenden externen Stakeholder konsultieren:

- **Arbeitnehmendenvertretungen**
- **Gewerkschaften und Verbände aus der Maschinenbauindustrie**
- **NGOs, die zu relevanten Menschenrechtsthemen und/oder Lieferketten arbeiten**
- **Multi-Stakeholder-Initiative aus dem Maschinenbau**
- **Die nationale Menschenrechtsinstitution im Land des Konzern Hauptsitzes**
- **Investoren oder Nachhaltigkeitsindizes**

Die CSDDD fordert, dass Unternehmen relevante Stakeholder in der Identifizierung und Priorisierung von Risiken einbeziehen.

Risikoanalyse

Risikoanalysen können in **verschiedenen Formen** und zu **verschiedenen Zwecken** durchgeführt werden. So können allgemeine, unternehmensweite menschenrechtliche Risikoanalysen durchgeführt werden, um festzustellen, wie sich die Geschäftstätigkeit insgesamt auf die Menschenrechte auswirkt. Außerdem können Unternehmen bestimmte Aspekte im Rahmen von tiefergehenden Analysen oder Human Rights Impact Assessments (HRIA) genauer untersuchen – von Aktivitäten in einem bestimmten Land oder einem bestimmten Unternehmensbereich über Lieferketten einzelner Produkte und Vorprodukte bis hin zu spezifischen Projekten, Fusionen oder Übernahmen.

Bei allen Arten der Risikoanalyse ist die Einbeziehung von Stakeholdern und betroffenen Gruppen sinnvoll, auch wenn jeweils unterschiedliche Beteiligungsstrategien notwendig sein mögen. Im Fall einer **unternehmensweiten Risikoanalyse** kann die Konsultation von externen Stakeholdern und betroffenen Gruppen bei der **Überprüfung der Ergebnisse** und der **Priorisierung der festgestellten Probleme** helfen. Manche Unternehmen entscheiden sich auch dafür, mit NGOs und anderen Expert*innen zusammenzuarbeiten, um die Bewertungsmethodik festzulegen und anschließend die eigentliche Risikobewertung zu validieren.

Bei der Durchführung von **landes-, standort-, projekt- oder produktbezogenen Risikoanalysen** ist es von essenzieller Bedeutung, **betroffene Gruppen direkt zu beteiligen**. Oft beginnen Unternehmen selbst mit einer Analyse der Risiken, um sich ein grundlegendes Verständnis zu erarbeiten. Die Einbeziehung von Betroffenen oder deren Vertreter*innen kann anschließend dazu dienen, die bisher **gewonnenen Erkenntnisse zu**

validieren, zu spezifizieren und in den richtigen Kontext zu rücken; außerdem können sie auf **neue Risiken hinweisen**, die bisher in der Literatur unterrepräsentiert sind. So könnte ein Unternehmen möglicherweise zu der Auffassung gelangen, dass der Schaden an gemeinschaftlichem Land, welches nicht wirtschaftlich genutzt wird, nur eine geringe Beeinträchtigung darstellt, die leicht kompensiert werden kann, während die betroffene Gemeinschaft aufgrund ihrer kulturellen und spirituellen Beziehung zu dem Land darin vielleicht eine maßgebliche Auswirkung sieht.

Auch innerhalb der betroffenen Gruppen ist es oft sinnvoll zu differenzieren. So sind **beispielsweise Frauen in lokalen Entscheidungsgremien oft unterrepräsentiert**. Wenn Unternehmen die Perspektiven von lokalen Gemeinschaften einholen wollen und dafür nur mit männlichen Anführern sprechen, kann die Perspektive der Frauen der Gemeinschaft in der Risikoanalyse fehlen. Außerdem ist zu beachten, dass die betroffenen Gruppen nicht immer wissen, welche Rechte ihnen zustehen. In diesem Fall ist eine nachträgliche Bewertung ihrer Aussagen unter Berücksichtigung sämtlicher Menschenrechte notwendig.

Nach Abschluss der Untersuchung sollte das Unternehmen eine Zusammenfassung **der Ergebnisse und relevanten Abhilfemaßnahmen den betroffenen Gruppen und anderen Stakeholdern kommunizieren** und sie ggf. in die Umsetzung der Maßnahmen einbinden.

Gemeinsame Risikoanalyse

Insbesondere in der Lieferkette bietet es sich für viele Unternehmen an, gemeinsame Risikoanalysen vorzunehmen, beispielsweise innerhalb von MSIs. In dieser allgemeinen Risikoanalyse können typische Branchenrisiken aufgezeigt werden, auf denen einzelne Unternehmen anschließend ihre spezifischeren Risikoanalysen aufbauen können. Dies hat verschiedene Vorteile:

- **Vereinfachte Stakeholdereinbindung:** Im Rahmen von MSIs können Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Organisationen ihre Partner in anderen Ländern einbinden und Vertrauen schaffen, was zu mehr Präzision und Legitimität der Ergebnisse führt.
- **Kosten und Aufwand** verringern sich für jedes beteiligte Unternehmen. Auch die begrenzten Ressourcen von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen werden effektiver eingesetzt, was ihre aktive Teilnahme wahrscheinlicher macht.
- **Basis für gemeinsame Maßnahmen:** Eine einheitliche Priorisierung von Risiken kann den ersten Schritt zu gemeinsamen Maßnahmen darstellen, die insbesondere in der Lieferkette tendenziell mehr Wirkung erzielen als individuelle.

Öffentlich verfügbare Beispiele für solche gemeinsamen Risikoanalysen gibt es unter anderem in folgenden Sektoren:

- Palmöl (u.a. vom Forum nachhaltiges Palmöl)
- Energiewirtschaft (u.a. vom Branchendialog Energiewirtschaft)
- Rohstoffe der Automobilwirtschaft (u.a. von Drive Sustainability)

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Möglichkeiten der Stakeholderbeteiligung bei der Risikoanalyse:

Beteiligungsmöglichkeiten: Risikoanalyse	
Interne Stakeholder	
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	→ Sollten im Rahmen einer Risikoanalyse beteiligt werden, um potenzielle Auswirkungen und Risikominderungsmaßnahmen in ihrem Bereich besser zu verstehen
Lokale Führungskräfte	→ Sollten in länder- und projektspezifische Risikoanalysen einbezogen werden, um kontextspezifische Informationen beisteuern zu können und um sie für Risiken und Gegenmaßnahmen zu sensibilisieren
Mitarbeiter*innen und ihre Vertretungen	→ Sollten im Rahmen einer Risikoanalyse direkt (einzeln und in Gruppen) konsultiert werden, um ihre Anliegen und mögliche Auswirkungen, die sie wahrnehmen, zu verstehen
Externe Stakeholder	
NGOs und andere Expert*innen von zivilgesellschaftlichen sowie nationalen und internationalen Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> → Können dabei unterstützen, die Menschenrechtslage und das entsprechende Umfeld zu verstehen, die für die Risikoanalyse relevant sind → Können nähere Einblicke zu spezifischen Menschenrechtsthemen in bestimmten Regionen oder Branchen vermitteln → Können den Kontakt zu potenziell betroffenen Gruppen herstellen oder eine Funktion als Ansprechpartner oder Mittler übernehmen
(Potenziell) betroffene Gruppen und deren legitime Vertreter*innen	<ul style="list-style-type: none"> → Direkte (wo möglich) Einbindung von Rechteinhaber*innen und ihren Vertretungen hilft zu gewährleisten, dass ihre Sichtweisen berücksichtigt werden. Je nach Art der Geschäftstätigkeit und Geschäftsbeziehung sind hier insbesondere relevant: Arbeitnehmer*innen von Lieferanten, lokale Gemeinschaften, Kund*innen und andere Akteur*innen → Sie können westliche Medien- und NGO-Berichte einordnen und ergänzen → Dabei kommt es insbesondere darauf an, die am stärksten gefährdeten Gruppen zu identifizieren und geeignete Beteiligungsformen zu finden, mit denen sie erreicht werden können, ohne sie einem Risiko auszusetzen. Je nach Kontext können dies zum Beispiel Leiharbeiter*innen, ausländische Arbeitnehmer*innen oder indigene Gruppen sein.
Sonstige Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> → Wo angemessen können Regierungsvertreter*innen wertvolle Hinweise zu rechtlichen Rahmenbedingungen, möglichen relevanten Regierungsprogrammen sowie dem allgemeinen lokalen Kontext vermitteln → Geschäftspartner (Lieferanten, Joint-Venture-Partner) haben oft ein besseres Verständnis von Strukturen und den Grundursachen, die menschenrechtlichen Risiken zugrunde liegen (z.B. Einkaufspraktiken als Ursache für exzessive Überstunden oder niedrige Löhne als Ursache für Kinderarbeit). Diese Einblicke können dabei helfen, zu verstehen, wie das eigene Unternehmen – auch ungewollt – zu möglichen Menschenrechtsrisiken beiträgt.



WorldMachines möchte die Auswirkungen der geplanten Fabrikerweiterung einschließlich des eigens für den Industriepark gebauten Windparks beurteilen. Das Unternehmen wendet sich in einem ersten Schritt an:

- das Management des Industrieparks, weiterer Unternehmen im Industriepark sowie des Windparks
- die Gemeinschaften in der Nähe der Baustelle
- Vertreter*innen der örtlichen Gewerkschaften
- Zivilgesellschaftliche Organisationen, die in der Region zu Menschenrechtsthemen – insbesondere Arbeitsstandards und Umwelt-/Ressourcenfragen – arbeiten
- Vertreter*innen relevanter Behörden (z.B. Arbeitsinspektion)
- Andere Unternehmen, die in der Region Standorte unterhalten
- Brancheninitiativen, die in der Region Projekte zu Menschenrechts- oder Nachhaltigkeitsthemen durchführen

In den Gesprächen werden unter anderem die folgenden Risiken deutlich:

Risiken, welche die lokalen Gemeinschaften betreffen:

- Im Umfeld des Industrie- und Windparks befinden sich verschiedene Dörfer und Siedlungen, deren Einwohner*innen im kleinbäuerlichen Rahmen Landwirtschaft betreiben. Insbesondere das bisher brach liegende Gebiet, auf dem die Windräder gebaut werden, wurde bisher informell als Weidefläche genutzt. Es besteht die Sorge, dass dies zukünftig nicht mehr möglich sein und den Gemeinschaften damit eine Einkommensquelle wegbrechen werde.

- Die Anwohner*innen haben zudem die Sorge zum Ausdruck gebracht, dass durch den großen Energiebedarf des wachsenden Industrieparks die ohnehin herrschende Stromknappheit verstärkt werde. Seit Eröffnung des Industrieparks käme es immer wieder zu Stromausfällen und Überlastung der Netze in den Dörfern.

Risiken, welche lokale Arbeitskräfte betreffen:

- Die lokale Gewerkschaft berichtet von sehr schlechten Arbeitsbedingungen in manchen Branchen, darunter die Baubranche aber auch Wirtschaftszweige wie Gebäudemanagement oder Abfallwirtschaft. Zahlreiche Arbeiter*innen arbeiten ohne festes Arbeitsverhältnis oder soziale Sicherung, sondern werden am Ende des Tages in bar bezahlt, teilweise unterhalb des Mindestlohns.
- Andere Unternehmen berichten, dass immer wieder Fälle von Wanderarbeiter*innen bekannt geworden seien, die hohe Anwerbegebühren an informelle Arbeitsvermittler*innen und Agenturen zahlen und diese abarbeiten mussten, wodurch sie sich in einer möglichen Situation moderner Sklaverei befunden hätten.
- Statistiken der Arbeitsinspektion zeigen, dass es gerade in der Industrie immer wieder zu Verstößen gegen Arbeitsschutzmaßnahmen kommt. Dazu zählten fehlende oder kaputte Sicherheitsausrüstung oder auch mangelnde Trainingsmaßnahmen für Arbeiter*innen, was zu erhöhten Unfallrisiken führe.

Maßnahmen ergreifen

Aufbauend auf der Risikoanalyse treffen Unternehmen Maßnahmen, um identifizierte Risiken zu minimieren oder bereits auftretende Auswirkungen zu adressieren. Die Einbeziehung relevanter interner und externer Stakeholder hilft dabei, sicherzustellen, dass **Maßnahmen die angestrebte Wirkung erzielen und von allen relevanten Stakeholdern verstanden und mitgetragen** werden.



Anforderungen der CSDDD

Die CSDDD fordert, dass Unternehmen relevante Stakeholder in der Entwicklung von Maßnahmen zur Prävention, Beseitigung und Wiedergutmachung einbeziehen. Außerdem müssen Stakeholder im Zusammenhang mit der Beendigung von Geschäftsbeziehungen konsultiert werden.

Die Beteiligung der internen Stakeholder ist ein entscheidender Faktor für die Verankerung und Integration der menschenrechtlichen Sorgfalt. Für die effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse müssen diese sowohl **horizontal**, d.h. abteilungs-/funktionsübergreifend, als auch **vertikal**, d.h. von der Geschäftsleitung bis zu den einzelnen Arbeitnehmer*innen verankert werden. Integrationsmaßnahmen können unter anderem Folgendes umfassen:

- den Einsatz von verantwortlichen Führungskräften mit Aufsichtsfunktionen
- Schaffung eines eigenen Budgets
- Nominierung von Ansprechpersonen für menschenrechtliche Sorgfalt auf verschiedenen Ebenen
- Überarbeitung von Policies und internen Richtlinien
- Schulungen
- Entwicklung von Anreizsystemen und Integration relevanter Aspekte in Zielvorgaben

Konkret bedeutet dies, dass Maßnahmen zur menschenrechtlichen Sorgfalt ein fester Bestandteil der unternehmerischen Routine im Beschaffungs- und Personalwesen, Arbeitsschutz, Vertrieb & Marketing, Forschung & Entwicklung und anderen relevanten Bereichen werden.

Da die **Mitarbeiter*innen** dazu häufig ihre gewohnten Arbeitsweisen ändern müssen, ist es wichtig, sie **umfassend an dem Prozess zu beteiligen**, damit sie den Mehrwert der Veränderungen erkennen und diese unterstützen.

Aufgrund des Querschnittscharakters menschenrechtlicher Sorgfalt kann es notwendig sein, eine dafür zuständige **Gruppe mit Vertreter*innen aus verschiedenen Abteilungen zu bilden** oder die entsprechende Verantwortung einer bereits bestehenden Gruppe zu übertragen (z.B. einem Komitee für Nachhaltigkeit). Dabei sollte das Unternehmen sicherstellen, dass die entsprechende Gruppe sich für die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens zuständig fühlt, über relevantes Wissen verfügt und die erforderliche Zeit zur Verfügung hat. Besonders wenn Kolleg*innen relevanter Funktionen bisher wenig Kontakt mit menschenrechtlichen Themen hatten, profitieren sie davon, wenn Fachbegriffe erklärt und ihre Bedeutung erläutert werden. So ist es für sie einfacher, die Prozesse selbst mitzutragen und in ihren Abteilungen zu verankern.

Die **Beteiligung externer Stakeholder** hilft dabei, Maßnahmen effektiv zu gestalten, damit sie zu tatsächlichen Verbesserungen und Risikominimierung beitragen können. Welche externen Stakeholder dabei eingebunden werden können, ist **abhängig vom Ziel der jeweiligen Maßnahme**:

- Ein **Stakeholderbeirat** kann das Verfahren zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht begleiten und kritische Probleme lösen. Die Beteiligung von NGOs oder anderen Stakeholdern an der Überwachung dieses Prozesses kann dazu beitragen, die Legitimität, Qualität, Problemlösungskompetenz und damit letztlich die Wirksamkeit des gewählten Ansatzes zu steigern.
- **Vertreter*innen von Betroffenen** können konsultiert werden, wenn strukturelle Probleme eines Sektors (zum Beispiel die Zahlung von existenzsichernden Löhnen) adressiert werden sollen.
- Mit **lokalen Gemeinschaften** können Verträge verhandelt werden, welche die Kompensation für die Abtretung von Land – beispielsweise für große Fabriken oder Infrastrukturprojekte – regeln.

Ähnlich wie bei der Risikoanalyse können auch hier **MSIs** helfen, Einfluss zu erhöhen und Aufwand für Maßnahmen zu verringern, insbesondere wenn Menschenrechtsrisiken struktureller oder systemischer Natur durch ein Unternehmen allein schwer adressierbar sind. Beispiele für konkrete Maßnahmen solcher Initiativen sind unter anderem:

→ Im Living Wage Lab des Textilbündnisses erarbeiten Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs Ansätze, um auf existenzsichernde Löhne bei Zulieferbetrieben hinzuarbeiten.

→ Der Branchendialog Automobilindustrie hat Länder-übergeordnete Qualitäts- und Handlungsempfehlungen für verantwortungsvollen Lithiumbergbau verabschiedet.

→ Die Initiative für nachhaltige Agrarlieferketten hat ein gemeinsames Werkzeug zur besseren Rückverfolgbarkeit von Lieferketten (INATrace) erstellt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Möglichkeiten der Stakeholderbeteiligung bei der Verankerung und Integration von Maßnahmen:

Beteiligungsmöglichkeiten: Verankerung und Integration von Maßnahmen	
Interne Stakeholder	
Geschäftsleitung	→ Sollte den Prozess lenken und mit gutem Beispiel vorangehen, um die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht fest im Unternehmen zu verankern
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	→ Können Expertise bereitstellen, wie bestimmte Maßnahmen effizient und wirksam in bestehende Prozesse integriert und optimiert werden können → Müssen fachgerecht geschult, einbezogen und motiviert werden, damit sie die Durchführung von Maßnahmen in ihrem Bereich unterstützen und begleiten
Mitarbeiter*innen und ihre Vertretungen	→ Sollten geschult, beteiligt und motiviert werden, um zu gewährleisten, dass sie ihre Rolle bei der Achtung der Menschenrechte, ihre Rechte, die Folgen von Menschenrechtsverstößen sowie im Unternehmen verfügbare menschenrechtliche Beschwerdemechanismen kennen
Externe Stakeholder	
NGOs und andere Expert*innen von zivilgesellschaftlichen sowie nationalen und internationalen Organisationen	→ Haben vertiefte Kenntnisse zu Grundursachen von Menschenrechtsrisiken, die Unternehmen bei der Entwicklung von Maßnahmen berücksichtigen können → Können die Planung von Maßnahmen zur Minderung bestimmter Risiken unterstützen und das Unternehmen im Hinblick auf die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung seines Menschenrechtsansatzes beraten → Können sich an Stakeholderbeiräten und Durchführungspartnerschaften beteiligen
(Potenziell) betroffene Gruppen und deren legitime Vertreter*innen	→ Können helfen einzuschätzen, ob die Maßnahmen die angestrebte Wirkung erzielen → Bei Maßnahmen, die direkten Einfluss auf Betroffene haben, ist ihre Einbindung zentral, um Akzeptanz sicherzustellen
Sonstige	→ Sofern negative Auswirkungen von Geschäftsbeziehungen identifiziert wurden, ist eine Beteiligung der entsprechenden Geschäftspartner notwendig, um die menschenrechtsbezogenen Erwartungen des Unternehmens zu klären und gemeinsam Lösungen festzulegen



Auf Basis des Austauschs mit Stakeholdern implementiert WorldMachines u.a. die folgenden Maßnahmen, um identifizierten Risiken vorzubeugen oder zu begegnen:

Risiken, welche die lokalen Gemeinschaften betreffen	Risiken, welche lokale Arbeitskräfte betreffen:
<ul style="list-style-type: none"> → Gemeinsam mit den anderen Unternehmen des Industrieparks sowie des Windparkbetreibers erarbeitet WorldMachines einen Plan, wie ein Teil der im Windpark gewonnenen Energie zu stark subventionierten Preisen an die umliegenden Gemeinden verkauft werden kann. → Auch wurde sich darauf verständigt, den Bau der Windräder so zu planen, dass jeweils ein Teil der Fläche als Weideland nutzbar bleibt. Nach Beendigung der Bauphase soll das Land weiter nutzbar bleiben indem jeweils nur das unmittelbare Perimeter jedes Windrads, nicht jedoch der Windpark insgesamt eingezäunt wird. → Um zukünftig frühzeitig von den Bedenken der umliegenden Gemeinschaften zu erfahren und potenziell schwerwiegenderen Risiken oder Konflikten vorzubeugen, benennt WorldMachines eine Mitarbeiterin als Ansprechperson, die für die regelmäßige Kommunikation mit Anwohner*innen verantwortlich ist. Die Mitarbeiterin stammt selbst aus der Region und kann Dialoge mit Anwohner*innen in der lokalen Sprache führen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Um Risiken moderner Sklaverei vorzubeugen, erarbeitet die Personalabteilung von WorldMachines eine Leitlinie für die Anwerbung von Arbeitnehmer*innen und Personalreferent*innen werden sensibilisiert. Die Leitlinie hält unter anderem fest, dass lediglich registrierte und legitime Vermittlungsagenturen genutzt werden. Die Erhebung von durch Arbeitnehmer*innen zu entrichtenden Anwerbegebühren wird untersagt und dies auch an Kandidat*innen kommuniziert. → Als Reaktion auf Risiken schlechter Arbeitsbedingungen u.a. in der Baubranche überarbeitet WorldMachines seinen Verhaltenskodex für Lieferanten, um sicherzustellen, dass dieser auch Dienstleister und deren Subunternehmer abdeckt. → Gemeinsam mit dem für den Bau der Fabrik zuständigen Generalunternehmer bietet WorldMachines den am Bau beteiligten Subunternehmern Schulungen zu Arbeitsschutz an. Perspektivisch sollen diese Schulungen auch den am Bau des Windparks beteiligten Unternehmen zugänglich gemacht werden. → Außerdem initiiert WorldMachines einen wiederkehrenden Austausch mit den anderen im Industriepark ansässigen Unternehmen, zu dem regelmäßig auch Vertreter*innen von lokalen NGOs und Gewerkschaften eingeladen sind, um gemeinsam Herausforderungen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Monitoring und Kommunikation

Intern können die Unternehmen wichtige Stakeholder aus verschiedenen Abteilungen einbeziehen, um **qualitative und quantitative Daten** über die eigenen Maßnahmen und deren Ergebnisse zu erheben. Weitere relevante Daten können von (intern und extern zugänglichen) Beschwerdemechanismen bereitgestellt werden. Dabei handelt es sich z.B. um Informationen über verschiedene Arten von Beschwerden, die Beschwerdebearbeitung oder die Zufriedenheit des Beschwerdeführers mit der

gefundenen Lösung. Auch Mitarbeitendenbefragungen oder Foren können Erkenntnisse über den Umgang mit nachteiligen Auswirkungen für Arbeitnehmer*innen liefern. Die über Erfolge und Defizite gewonnenen Erkenntnisse sollten im gesamten Unternehmen transparent kommuniziert werden, um die Beschäftigten für die Problematik zu sensibilisieren und für Verbesserungen zu gewinnen.



Anforderungen der CSDDD

Die CSDDD fordert, dass Unternehmen relevante Stakeholder in der Entwicklung von qualitativen und quantitativen Indikatoren einbeziehen.

Die Beteiligung **externer Stakeholder** kann nützlich sein, um die **Wirksamkeit der Maßnahmen und der gesamten Menschenrechtsstrategie des Unternehmens zu überprüfen**. Sowohl in Fällen konkreter negativer Auswirkungen als auch bei potenziellen Risiken kann die Einbeziehung von Rechteinhaber*innen oder deren Vertretungen Unternehmen dabei helfen, zu **verstehen, inwieweit die Maßnahmen tatsächlich den intendierten Effekt erzielen**.

Die Einbindung von internen wie externen Stakeholdern kann somit stark dazu beitragen, die Wirksamkeit des menschenrechtlichen Sorgfaltsansatzes eines Unternehmens zu messen. Diese **Wirksamkeitsmessung** wiederum kann als Grundlage genutzt werden, den eigenen Ansatz kontinuierlich zu verbessern, was sowohl von

freiwilligen Rahmenwerken wie den UNGP als auch verpflichtenden Regelungen wie dem LkSG oder der CSDDD gefordert wird. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Möglichkeiten der Stakeholderbeteiligung mit Blick auf Monitoring und Kommunikation:

Beteiligungsmöglichkeiten: Monitoring und Kommunikation	
Interne Stakeholder	
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> → Überwachung von Monitoring- und Kommunikationsprozessen → Bereitschaft (und Fähigkeit) zur Kommunikation, sofern dies notwendig ist, z.B. interne Kommunikation bei Richtungsentscheidungen oder externe Kommunikation bei Auftritten in der Öffentlichkeit oder in vertraulichen Stakeholdergesprächen
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> → Liefern qualitative und quantitative Daten als Grundlage für erfolgreiches Monitoring und Kommunikation → Besonders relevant ist die Abstimmung mit der Unternehmenskommunikation sowie der Reportingabteilung, um mögliche Kommunikationsformate bestmöglich zu nutzen
Belegschaft und Belegschaftsvertreter*innen	<ul style="list-style-type: none"> → Liefern (durch Umfragen, Interviews, Nutzung von Beschwerdemechanismen) quantitative und qualitative Daten zur Unterstützung des effektiven Monitorings → Sollten als Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahmen zum Umgang des Unternehmens mit potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer definiert werden
Externe Stakeholder	
NGOs und andere Expert*innen von zivilgesellschaftlichen sowie nationalen und internationalen Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> → Können Rückmeldung zur Gesamtstrategie oder speziellen Indikatoren eines Unternehmens geben → Sind eine wichtige Zielgruppe externer Kommunikation
(Potenziell) betroffene Gruppen und deren legitime Vertreter*innen	<ul style="list-style-type: none"> → Können mittels des Beschwerdemechanismus und der direkten Beteiligung Daten zu bestehenden Risiken und Auswirkungen liefern → Können Feedback und Daten zur Effektivität von konkreten Abhilfemaßnahmen liefern
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> → Rating-Agenturen, Indizes und Investoren können Benchmarks zu den menschenrechtsbezogenen Indikatoren der Unternehmen erstellen, die in das Monitoring einfließen



WorldMachines überwacht kontinuierlich die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und hält auch relevante Stakeholder über erzielte Fortschritte oder auch neue Entwicklungen auf dem Laufenden. Dies geschieht u.a. mittels direkter Kommunikation über die Kontaktperson für Anwohner*innen, Aushänge an den Eingängen des Industrieparks, aber auch den regelmäßigen Austausch mit Stakeholdern wie Gewerkschaften und

NGOs. Einer breiteren Öffentlichkeit macht WorldMachines Informationen zu identifizierten Risiken, Maßnahmen zu ihrer Adressierung und Kooperation mit Stakeholdern auf seiner Website und in seinem Nachhaltigkeitsbericht zugänglich. Intern unterstützen der/die Menschenrechtsbeauftragte sowie die Ansprechpersonen vor Ort die Datenerhebung und Wirkungskontrolle sowie den Austausch von Lernerfahrungen innerhalb des Unternehmens.

Beschwerdemechanismen und Zugang zu Abhilfe

Ganz gleich, wie gut die Unternehmensstrategien und Verfahren zu menschenrechtlicher Sorgfalt gestaltet sind, es wird immer Fälle geben, in denen etwas schief läuft. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen für **Wiedergutmachung** sorgen bzw. sich daran beteiligen, wenn es nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte verursacht oder dazu beigetragen hat (UN-Leitprinzip 22). Dafür ist es wichtig, dass Unternehmen **angemessene Kanäle** bereitstellen, über die Betroffene sie über mögliche Missstände informieren können. Beschwerdemechanismen sind insofern ein zentraler Bestandteil menschenrechtlicher Sorgfalt. Ihre effektive Gestaltung kann sowohl **dazu beitragen, Betroffenen Zugang zu Abhilfe zu ermöglichen, als auch das Risikomanagement des Unternehmens zu stärken.**

Viele Unternehmen verfügen bereits über interne Beschwerdemechanismen, die den Mitarbeiter*innen des Unternehmens offenstehen. Oft sind diese jedoch nicht für Arbeiter*innen in der Lieferkette, Leiharbeiter*innen oder andere externe Personen, beispielsweise Mitgliedern lokaler Gemeinschaften, zugänglich. Die Beteiligung von Stakeholdern kann Unternehmen dabei helfen, **potenzielle Nutzer*innengruppen sowie relevante Zugangsbarrieren** besser zu verstehen und dies in der Gestaltung des Mechanismus zu berücksichtigen. Dabei stehen u.a. folgende Fragen im Vordergrund:

- In welchen Sprachen sollte der Beschwerdemechanismus verfügbar sein, um relevante Gruppen zu erreichen?
- Welche vulnerablen Gruppen existieren, die besondere Nutzungsmöglichkeiten und/oder Absicherungen benötigen?
- Welche Art von Eingabemöglichkeiten sollten angeboten werden (Papier, Telefonnummer, Chat-Nachricht, online Fragebogen, QR-Code etc.)?
- Was könnte Betroffene davon abhalten, den Beschwerdemechanismus zu nutzen?
- Wie zufrieden sind sie mit der bisherigen Arbeitsweise?
- Fürchten sie negative Konsequenzen im Zusammenhang mit der Nutzung des Mechanismus? Wie kann dem vorgebeugt werden?



Anforderungen der CSDDD

Die CSDDD beinhaltet keine spezifischen Anforderungen zur Beteiligung von Stakeholdern im Zusammenhang mit dem Beschwerdemechanismus unter Artikel 8d. Gleichzeitig implizieren die Anforderungen an den Beschwerdemechanismus einen hohen Grad an Kommunikation mit Beschwerdeführer*innen sowie gegebenenfalls ihren Vertreter*innen.

Unter Umständen kann es sinnvoll sein, einen **Beschwerdemechanismus in Kooperation mit weiteren Unternehmen sowie Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen aufzubauen**. Die Einbindung dieser Akteure kann dafür sorgen, dass Akteure in der Lieferkette besser erreicht werden können und potenzielle Nutzer*innen größeres Vertrauen in den Beschwerdemechanismus haben. Beispiele für unternehmensübergreifende Beschwerdemechanismen sind:

→ amfori Speak for Change: amfori ist ein Unternehmensverband, der sich für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt. Der Speak for Change Beschwerdemechanismus kann von den Mitgliedsunternehmen für ihre Lieferkette in bestimmten Ländern genutzt werden. Dadurch, dass Speak for Change nicht direkt vom Unternehmen umgesetzt wird, hilft der Mechanismus, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig Ressourcen zu bündeln.

→ Beschwerdemechanismus des Branchendialogs Automobilindustrie in Mexiko: Im Rahmen einer Multi-Stakeholder-Partnerschaft haben deutsche Unternehmen und ihre Zulieferer zusammen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Regierungsakteuren aus Deutschland und Mexiko einen Beschwerdemechanismus etabliert, der die Lieferkette der teilnehmenden Unternehmen in Mexiko abdeckt. Das Leitungsgremium des Beschwerdemechanismus ist mit Vertreter*innen verschiedener Akteursgruppen besetzt, was Unparteilichkeit, Zugänglichkeit und Transparenz sicherstellen soll.

→ Ear4U Beschwerdemechanismus der Kaffeeindustrie: Verschiedene Unternehmen der Kaffeeindustrie haben sich zusammengeschlossen, um einen gemeinsamen Beschwerdemechanismus aufzubauen. Dieser wird in ausgewählten Anbauländern pilotiert und kann sukzessive auf andere Länder ausgeweitet werden.

Die Schaffung von über Whistleblowingkanäle hinausgehende Beschwerdemechanismen für externe Stakeholder und betroffene Gruppen ist für Unternehmen häufig Neuland und deshalb besonders schwierig. Durch die Konsultation oder Zusammenarbeit mit NGOs und anderen Stakeholdern können Unternehmen einen besseren Überblick über die **Anforderungen** bekommen, die an einen effektiven Beschwerdemechanismus zu stellen sind. Darüber hinaus können diese externen Akteure den **Mechanismus zusammen mit dem Unternehmen konzipieren oder verwalten**. Es kann sinnvoll sein, **externe Stakeholder zu Fällen hinzuzuziehen**, bei deren Untersuchung oder Lösung das Unternehmen an die Grenzen seiner Kompetenz stößt. Außerdem können externe Stakeholder eine **Vermittlungsfunktion** übernehmen, wenn das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und der geschädigten Partei stark angespannt ist.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Möglichkeiten der Stakeholderbeteiligung im Hinblick auf Beschwerdemechanismen und Zugang zu Abhilfe:



Beteiligungsmöglichkeiten: Beschwerdemechanismen und Zugang zu Abhilfe

Interne Stakeholder

Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> → Überwachung des Beschwerdemechanismus durch die Geschäftsleitung → Erhalt von Informationen über Ergebnisse, um systembedingte Probleme zu adressieren → Weiterleitung gravierender Fälle zur Entscheidung durch die Geschäftsleitung
Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> → Beteiligung an der Untersuchung laufender Fälle und Entwicklung von Lösungen zur Behebung systembedingter Probleme
Belegschaft und Belegschaftsvertreter*innen	<ul style="list-style-type: none"> → Müssen über Beschwerdemechanismen informiert sein sowie einbezogen und auf dem Laufenden gehalten werden, sobald sie Beschwerde eingelegt haben → Rückmeldung der Nutzer*innen kann das Monitoring und die Verbesserung des Mechanismus unterstützen → Auch Belegschaftsvertreter*innen können an der Verwaltung des Beschwerdemechanismus beteiligt werden → Ein Beschwerdemechanismus darf keinesfalls die Rolle der Gewerkschaften untergraben (Tarifverhandlungen)

Externe Stakeholder

NGOs und andere Expert*innen von zivilgesellschaftlichen sowie nationalen und internationalen Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> → Können den Aufbau und die gemeinsame Verwaltung des Beschwerdemechanismus oder die Untersuchung bestimmter Fälle unterstützen → Können eine Vermittlerfunktion übernehmen, wenn sie von beiden Seiten akzeptiert werden
(Potenziell) betroffene Gruppen und deren legitime Vertreter*innen	<ul style="list-style-type: none"> → Als potenzielle Nutzer*innen des Beschwerdemechanismus kann ihre Einbeziehung helfen, die Zugänglichkeit zu erhöhen und damit die Akzeptanz und Effektivität zu steigern. → Können Informationen über die Wirksamkeit des Beschwerdemechanismus liefern



WorldMachines hat beschlossen, den im Unternehmen vorhandenen Beschwerdemechanismus auch für externe Stakeholder zu öffnen. Das Unternehmen sucht den Austausch mit Expert*innen u.a. von Gewerkschaften und NGOs, um zu verstehen, wie der Mechanismus für relevante Gruppen möglichst zugänglich und effektiv gestaltet werden kann. Auf Basis der Rückmeldungen erweitert WorldMachines die Auswahl der Sprachen, auf denen Betroffene Beschwerden einreichen können und stellt lokale Telefonnummern zur Verfügung.

Die Kontaktperson für Anwohner*innen informiert fortan über die Beschwerdemöglichkeit bzw. nimmt mögliche Bedenken direkt entgegen. Auch die am Austausch beteiligten Organisationen informieren lokale Gemeinden und Arbeiter*innen, dass es einen Beschwerdemechanismus gibt, wie sie diesen Mechanismus nutzen können und wie er funktioniert. Eine der NGOs erklärt sich zudem bereit, mit WorldMachines zusammenzuarbeiten, falls das Unternehmen bei der Untersuchung und Lösung eines konkreten Problemfalls Unterstützung benötigt.

Wie können Unternehmen Stakeholder sinnvoll einbinden?

Die **Einbindung von Stakeholdern** geht mit teils erheblichem Aufwand und Ressourceneinsatz einher – sowohl auf Seiten der Unternehmen wie auch der Stakeholder. Im besten Fall hilft Stakeholderbeteiligung – wie in dieser Publikation dargelegt – bei der Stärkung von Sorgfaltsprozessen, schafft Vertrauen und ermöglicht gemeinsames Arbeiten an Lösungen. Doch auch das Gegenteil kann passieren, beispielsweise wenn Stakeholder sich im Laufe des Prozesses nicht ernst genommen fühlen, Beteiligungshürden nicht adressiert oder Erwartungen nicht klar kommuniziert werden. Eine **sorgfältige Planung und Vorbereitung** ist daher essenziell, um Einbindungsprozesse für alle Beteiligten sinnvoll zu gestalten.

Um dies zu erreichen, sind im Folgenden einige Anhaltspunkte aufgeführt, **was Unternehmen tun können, um Stakeholderbeteiligung für beide Seiten sinnvoll und konstruktiv zu gestalten.**

Strukturen und Grundvoraussetzungen schaffen

Neben der konkreten Umsetzung ist es wichtig, die erforderlichen Strukturen im Unternehmen zu schaffen. Dazu gehört:

→ **Unterstützung von oben:** Stakeholderbeteiligung erfordert Ressourcen und ist nicht ohne Risiken. Es ist daher wichtig, dass Entscheidungsträger*innen

den Mehrwert des Aufbaus und Erhalts konstruktiver Beziehungen zu Stakeholdern verstehen und unterstützen. Dazu gehört auch die Bereitstellung gegebenenfalls erforderlicher Personal- und finanzieller Ressourcen sowie die Bereitschaft, auch selbst für Beteiligungsprozesse verfügbar zu sein, beispielsweise im Rahmen von jährlichen Stakeholderdialogen.

→ **Personal und Ressourcen:** Die Beteiligung von Stakeholdern über einen längerfristigen Zeitraum kostet – je nach Art des Projekts und Zweck der Einbindung – Zeit und Ressourcen. Daher ist es wichtig, dies in Personal- und Ausgabenplanung für entsprechende Projekte und Budgets zu berücksichtigen.

→ **Trainings und Leitlinien:** Die verantwortlichen Personen im Unternehmen können gezielt geschult werden. Wo Unternehmen besonders viel Zeit, Ressourcen und Aufwand in die Stakeholderbeteiligung stecken, kann auch eine eigene Policy dazu helfen, Erwartungen und Prozesse zu definieren und bestimmte Regeln für die Verantwortlichen verbindlich zu machen. Dies kann beispielsweise die Frage betreffen, wie mit Beschwerden umzugehen ist, die das Unternehmen im Rahmen von Stakeholderbeteiligung erreichen, einschließlich der Festlegung von Maßnahmen, die umgehend getroffen werden sollten, sofern diese besonders schwerwiegende Missstände betreffen oder gar eine akute Bedrohungs- oder Gefahrenlage für Betroffene suggerieren.





Die Menschenrechtsbeauftragte von WorldMachines ist zu dem Schluss gekommen, dass auch das Unternehmen als Ganzes von einem umfassenderen Stakeholderengagement profitieren würde – nicht zuletzt angesichts zunehmend verbindlicher Sorgfaltspflichten. In Gesprächen mit internen Entscheidungsträger*innen wurden daher folgende Aktivitäten vereinbart:

→ Aufbauend auf den positiven Erfahrungen im Zuge des Fabrikneubaus wird auch an anderen Standorten, an denen es besondere Risiken für oder Konflikte mit umliegenden Gemeinschaften gibt eine Kontaktperson für Anwohner*innen ernannt. Im Rahmen eines regelmäßigen Dialogs können die Kontaktpersonen Erfahrungen austauschen und voneinander lernen. Die Kooperation mit anderen Unternehmen des Industrie-

parks, NGOs und Gewerkschaften in Südostasien wird als festes Ziel der Nachhaltigkeitsabteilung anerkannt. Das Nachhaltigkeitsteam berichtet jährlich über den Prozess und die Resultate der Stakeholdereinbindung.

→ Die benannten Kontaktpersonen besuchen ein Training zu menschenrechtsbasierter und interkulturell sensibler Stakeholdereinbindung. Ausgestattet mit diesem Wissen sensibilisieren sie Mitarbeiter*innen in relevanten Funktionen für die Inhalte.

→ Die Führungsebene richtet einen Stakeholderdialog ein, in dem sie jährlich den Austausch mit relevanten Stakeholdern zu verschiedenen Menschenrechtsthemen sucht und über den Sorgfaltsansatz des Unternehmens informiert.

Engagement richtig planen und umsetzen

Während das höhere Management vor allem die grundsätzlichen Voraussetzungen schafft, sind die **Verantwortlichen für die Stakeholderbeteiligung** gefragt, im **tatsächlichen Kontakt mit Stakeholdern für einen konstruktiven Prozess** zu sorgen. Dafür können sich Unternehmen an folgenden Prinzipien orientieren:

→ **Frühzeitig und kontinuierlich einbinden:** Stellt man zentrale Stakeholder vor vollendete Tatsachen, kann es passieren, dass sie den gesamten Prozess infrage stellen, da sie keine Möglichkeit sehen, auf das Ergebnis einzuwirken. Bindet man sie stattdessen früh in die Planung ein und hält sie über den Projektfortschritt – einschließlich möglicher Hindernisse oder Verzögerungen – auf dem Laufenden, kann dies Akzeptanz fördern und auch zu effektiver Problemlösung beitragen.

→ **Kontext verstehen:** Stakeholder ist nicht gleich Stakeholder – Erwartungen, Verhalten und Dialogbereitschaft sind geprägt von Kontextfaktoren. Dazu gehören beispielsweise die geografische Region, in der sich Stakeholder befinden, ihre soziokulturelle Situation und demografischer Hintergrund oder auch ihre vorherigen Erfahrungen mit den Aktivitäten von Unternehmen. Wenn Unternehmen dies verstehen und berücksichtigen, können sie ungewollte Fehler vermeiden und respekt- und vertrauensvolle Beziehungen mit Stakeholdern aufbauen.

→ **Zugangshindernisse adressieren:** Nur wenn Menschen praktisch die Möglichkeit haben, an Beteiligungsformaten teilzunehmen und die Inhalte verstehen, können sie sich sinnvoll beteiligen. Dies setzt voraus, dass Veranstaltungen an passenden Orten, zu passenden Zeiten, in der passenden Sprache und zu den Stakeholdern bekannten Themen abgehalten werden. Eine zu technische Sprache beispielsweise kann schnell überfordernd wirken. Ebenso kann es Themen geben, zu denen Menschen sich nur ungern vor einer Gruppe äußern. Diese Zugangshindernisse zu verstehen und zu adressieren hat erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg von Beteiligungsprozessen.

→ **Einflussmöglichkeiten einräumen – und Grenzen transparent machen:** Wenn Betroffene das Gefühl haben, ihre Meinungen werden zwar angehört, aber nicht berücksichtigt, kann sich das negativ auf die Akzeptanz eines Projekts auswirken. Daher ist es wichtig, den Beteiligungsprozess nicht nur als Informationsweitergabe an Stakeholder zu verstehen, sondern Raum für Mitbestimmung zu schaffen. Gleichzeitig ist es wichtig, Grenzen der Einflussmöglichkeiten klar zu benennen und damit auch potenziell falschen Erwartungen seitens der Stakeholder vorzubeugen.

→ **Vulnerable Gruppen beachten:** Oftmals sind besonders vulnerable Gruppen auch besonders schwer erreichbar, da sie sich besonderen Zugangshindernissen gegenübersehen. Beispielsweise kann es für Frauen in vielen Kontexten schwieriger sein, an Beteiligungsprozessen teilzunehmen, die außerhalb der Schul- oder

Kinderbetreuungszeit stattfinden. Wenn ein Unternehmen von besonderen Auswirkungen auf Kinder und Jugendliche ausgeht, so sollte deren Beteiligung besonders sorgfältig und unter Einbeziehung der Eltern geplant werden. Die Berücksichtigung dieser Aspekte dient einerseits dem Schutz der beteiligten Personen, hilft aber auch dem Unternehmen besonders relevante Informationen und Eindrücke zu erlangen.

→ **Kapazitäten im Blick haben:** Auch seitens der Stakeholder fordert die aktive Teilnahme an Beteiligungsformaten den Einsatz teils erheblicher Ressourcen, die dann an anderer Stelle fehlen. Diese Herausforderung wird umso akuter, je mehr Unternehmen mit

teils sehr ähnlich gelagerten Anliegen an Stakeholder herantreten. Ein respektvoller Umgang umfasst auch die Bereitschaft von Unternehmen, ihre Anfragen an Stakeholder so anzupassen oder (wo möglich) zu bündeln, dass eine Beteiligung für Stakeholder machbar wird sowie jene Bereiche zu priorisieren, in denen beide Seiten am meisten vom Austausch profitieren. Im Rahmen von MSIs oder formellen, langfristig angelegten Kooperationen mehrerer Akteure können zudem Möglichkeiten geschaffen werden, den Aufwand seitens der Stakeholder durch die (Ko-)Finanzierung personeller Ressourcen abzufedern.

Abhängig vom spezifischen Projektkontext müssen möglicherweise zwei besondere Faktoren beachtet werden:

Indigene Gemeinden:

Wo ein Projekt besondere negative Auswirkungen auf indigene Gemeinden hat, müssen diese besonders beteiligt und ihre Zustimmung eingeholt werden. Die ILO Konvention 169 und die UN Deklaration für die Rechte indigener Völker haben diesen Prozess als FPIC (Englisch „free, prior and informed consent“) definiert.

Menschenrechtsverteidiger*innen:

Insbesondere große Bergbau-, Landwirtschafts- und Infrastrukturprojekten haben vermehrt zu großen Konflikten geführt, bei denen Menschen, die sich für die Belange der lokalen Bevölkerung einsetzen, Opfer von Angriffen werden – von Beleidigungen bis zum Mord. Wenn Unternehmen mit einer solchen Konfliktlage konfrontiert sind, sind in Beteiligungsprozessen besondere Schutzmaßnahmen zu treffen, um Gefährdungsrisiken zu minimieren. Sollte dies nicht möglich sein, so ist es oftmals ratsamer, von einer direkten Beteiligung abzusehen.

Wie ein Beteiligungsprozesse diese Prinzipien konkret in die Praxis umsetzen kann, wird anhand von WorldMachines veranschaulicht. Das Beispiel geht nicht auf

alle oben genannten Punkte ein, sondern zeigt exemplarisch, mit welchen Mitteln ein konstruktiver Prozess zur Stakeholdereinbindung gelingen kann.



Für den Austausch mit Bewohner*innen der um den Industrie- und Windpark liegenden Dörfer beauftragt WorldMachines einen Dolmetscher. Die Treffen werden außerhalb der ortsüblichen Arbeitszeiten anberaumt und eine Kinderbetreuung angeboten. Zudem werden Treffen in verschiedenen

Dörfern organisiert, um möglichst vielen Menschen die Teilnahme zu ermöglichen. Im Rahmen der Treffen erklären Vertreter*innen von WorldMachines in leicht verständlichen Worten die vorliegenden Pläne sowie mögliche Auswirkungen und laden die Anwesenden ein, ihre Meinung kundzutun.

Welche konkreten Schritte können Unternehmen gehen?

Zusammenfassung

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, was es heißt, Stakeholder und insbesondere betroffene Gruppen sinnvoll einzubinden und weshalb auch Unternehmen etwas davon haben. Die **Vorteile für Unternehmen** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Vorteile für das Geschäft als Ganzes:

- Konstruktive Stakeholderbeteiligung kann Unternehmen dabei helfen,
- Konflikte zu vermeiden oder frühzeitig zu erkennen und zu lösen
 - die Akzeptanz der Gesellschaft sowie relevanter Gruppen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu erlangen bzw. zu sichern
 - Projektverzögerungen oder -unterbrechungen zu verhindern (oft auch als „Social license to operate“ bezeichnet)
 - ein besseres Verständnis für unternehmerische Herausforderungen zu gewinnen und damit einhergehend realistischere Erwartungen an Unternehmen auf Seiten der Stakeholder zu schaffen

Vorteile für den Prozess der menschenrechtlichen Sorgfalt:

- Konstruktive Stakeholderbeteiligung kann Unternehmen dabei helfen,
- Qualität und Genauigkeit der Risikoanalyse zu stärken
 - kreative Lösungen im Umgang mit menschenrechtlichen Auswirkungen aufzuzeigen
 - Legitimität und Glaubwürdigkeit menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse zu erhöhen
 - zu verstehen, inwieweit eine Maßnahme ihren Zweck erfüllt oder ob Nachjustierungen erforderlich sind
 - schwierige Entscheidungen oder Abwägungen zu treffen

Von der Theorie in die Praxis

Wie können konkrete nächste Schritte aussehen? Um den Schritt von der Theorie in die Praxis zu erleichtern, sind im Folgenden vier Schritte aufgeführt, die Unternehmen bei der Planung und Vorbereitung von Stakeholderengagement unterstützen können:

- **Status quo erfassen**
- **Stakeholdermapping**
- **Nächste Schritte planen**
- **Optionen für weitere Stakeholdereinbindung**

Status quo erfassen

Als ersten Schritt empfiehlt es sich einen Überblick zu bekommen, in welchen Bereichen das Unternehmen bereits mit Stakeholdern im Austausch steht.

	Welche Stakeholder sind involviert?	Welche Funktionen im Unternehmen sind verantwortlich?	Welche Stakeholder sollten zusätzlich eingebunden werden und weshalb?
Beteiligungsform 1			
Beteiligungsform 2			
...			

Stakeholdermapping

In einem **Mapping** lassen sich relevante Stakeholder identifizieren und analysieren. Hierbei bietet es sich an, die zentralen menschenrechtlichen Risikobereiche des Unternehmens als Ausgangspunkt zu nehmen. Die folgende Tabelle illustriert diese Vorgehensweise anhand zwei möglicher Risiken und verschiedener, fiktiver Stakeholder.

Diskriminierung von Mitarbeitenden mit Behinderung

Stakeholder	Art	Kurzprofil	Chancen/Ziele für Einbindung	Herausforderungen	Priorität
Schwerbehindertenvertretung	Arbeitnehmer*innenvertretung	Gewählte Interessenvertretung von Mitarbeiter*innen mit Schwerbehinderung	Diskriminierungserfahrungen und -risiken besser verstehen; gemeinsam Lösungswege und Verbesserungen entwickeln	Keine	Hoch
Teilhabe e.V.	NGO	NGO, die sich für die Rechte und Teilhabe von Menschen mit Behinderung einsetzt	Beispiele guter Praxis identifizieren, ggf. gemeinsame Arbeit an Projekten oder Kampagnen	Keine	Mittel
...

Niedrige Löhne in der Rohstofflieferkette

Stakeholder	Art	Kurzprofil	Chancen/Ziele für Einbindung	Herausforderungen	Priorität
Lokale Gewerkschaft	Arbeitnehmer*innenvertretung	Gewerkschaft, welche Arbeiter*innen in Zulieferbetrieben vertritt	Herausforderungen in der Branche verstehen, realistisches Bild der Arbeitsbedingungen vor Ort	Zugang und Kontaktaufnahme, Nichtgefährdung von Arbeitnehmer*innen	Hoch
Fairer Handel	Zertifizierungsorganisation	Siegel für verantwortungsvolle Produktionsbedingungen, einschl. Kriterien für Arbeitsbedingungen und Löhne	Besseres Verständnis der Wirkungsweise der Zertifizierung, Potenziale für Einsatz in der Lieferkette analysieren	Wirksamkeit von Zertifizierungen	Mittel
...

Nächste Schritte planen

Auf Basis des Stakeholdermappings lassen sich für priorisierte Stakeholder **mögliche Formen der Einbindung** und nächste Schritte planen. Die Einbindung kann dabei wo möglich über ein bereits bestehendes Format geschehen, oder neu aufgebaut werden – je nachdem, welche spezifischen Herausforderungen und Hürden, aber auch Ziele, für die Beteiligung bestehen.

Diskriminierung von Mitarbeitenden mit Behinderung

Stakeholder	Priorität	Mögliche Form der Einbindung	Nächste Schritte
Schwerbehindertenvertretung	Hoch	Einbindung in die Risikoanalyse, anlassbezogenen Einladung zum Menschenrechtsausschuss	→ Ansprechpersonen identifizieren → Abstimmung mit Personalabteilung/DEI bzgl. Ansprache
Teilhabe e.V.	Mittel	Initialer Austausch / Dialog, Einladung zum Stakeholderdialog	Aktuell keine
...

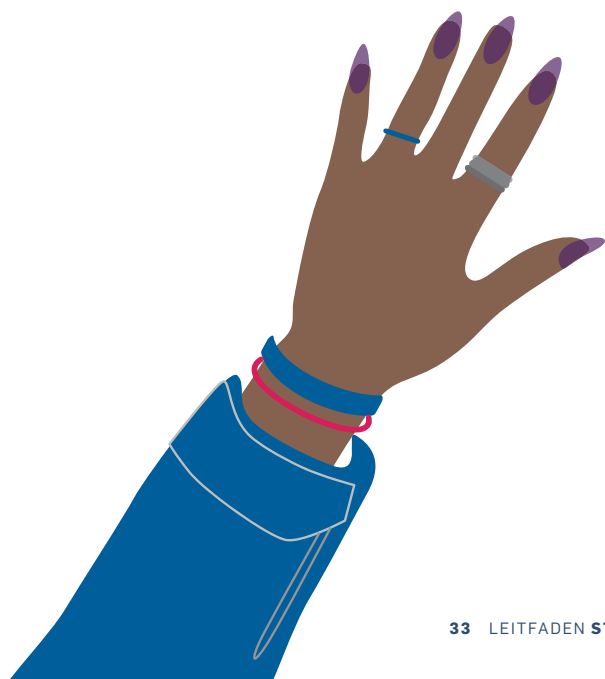
Niedrige Löhne in der Rohstofflieferkette

Stakeholder	Priorität	Mögliche Form der Einbindung	Nächste Schritte
Lokale Gewerkschaft	Hoch	Interview mit Gewerkschaftsvertreter*innen – telefonisch, vor Ort (via Partner)	→ Ansprechpersonen identifizieren und Gesprächsbereitschaft eruieren → Ggf. lokalen Partner und/oder Übersetzer*in engagieren → Herangehensweise definieren und abstimmen – einschl. Vertraulichkeit/ Schutz vor Negativauswirkungen
Fairer Handel	Mittel	Initialer Austausch / Dialog, z.B. im Rahmen einer Branchenveranstaltung	Aktuell keine
...

Optionen für weitere Stakeholderbeteiligung

Aus der oben aufgeführten Status-quo Analyse lassen sich gegebenenfalls schon erste Schlüsse ziehen, in welchem Bereich zusätzliche Stakeholderbeteiligung sinnvoll wäre. Darüber hinaus kann das Ausfüllen des folgenden Schemas genutzt werden, um weitere Bereiche zu identifizieren, in denen die Beteiligung von Stakeholdern einen besonders großen Mehrwert bieten würde.

		Welche Funktionen im Unternehmen sind involviert?	Welche Stakeholder sollten eingebunden werden?	Mit welchem Ziel?
Bei welchen Risikobereichen hat das Unternehmen weniger Fortschritte erzielen können als erhofft?	Niedrige Löhne in der Rohstofflieferkette			
	Risiko 2			
	...			
Wird innerhalb des Unternehmens gerade an der Überarbeitung von Prozessen gearbeitet, die von den Ansichten externer Stakeholder profitieren können?	Überarbeitung der Grundsatzerklärung			
	Prozess 2			
	...			
Welche großen Geschäftsentscheidungen mit potenziell signifikanten Auswirkungen auf die Menschenrechte stehen in naher Zukunft an?	Eintritt in neues Marktsegment			
	Entscheidung 2			
	...			



Anlage

Überblick: Potenziell betroffene/besonders gefährdete Gruppen

Die Anlage zu diesem Leitfaden bietet einen kurzen und **nicht abschließenden Überblick über potenziell betroffene und besonders gefährdete Gruppen** sowie mögliche Vertreter*innen, deren Beteiligung je nach Kontext und relevanten Menschenrechtsrisiken für Unternehmen von Bedeutung sein kann. Stakeholder – seien es Verbraucher*innen, Arbeitnehmer*innen, Angehörige von Gemeinschaften oder Mitarbeiter*innen von Lieferanten – können mehreren der unten aufgeführten Kategorien angehören.

Potenziell betroffene Stakeholder	Mögliche Vertreter*innen und Expert*innen (Beispiele)	Chancen/Ziele für Einbindung
Minderheiten (nationale, ethnische, sprachliche, religiöse, etc.)	Sind in manchen Kontexten gesellschaftlich marginalisiert oder auch rechtlich benachteiligt; erhöhtes Risiko, Opfer von Gewalt oder Diskriminierung zu werden	<ul style="list-style-type: none"> → NGOs, die sich für die Rechte von Minderheiten einsetzen (z.B. Minority Rights Group International, Global Human Rights Defence, Gesellschaft für bedrohte Völker) → Lokale und internationale Vereine und Verbände, die sich mit bestimmten Gruppen befassen (z.B. das Europäische Zentrum für die Rechte der Roma) → Forschungseinrichtungen (z.B. Europäisches Zentrum für Minderheitenfragen) → Internationale Organisationen → Öffentliche Institutionen (z.B. Antidiskriminierungsstelle)
Kinder und Jugendliche	Sind aufgrund von Abhängigkeit, fehlendem Wissen und Machtgefällen besonders vulnerabel gegenüber Rechtsverletzungen und stärker als Erwachsene der Gefahr ausgesetzt, ausgebeutet oder geschädigt zu werden	<ul style="list-style-type: none"> → Eltern → Betreuer*innen und Lehrer*innen → Kinderrechtsorganisationen und NGOs (z.B. Save the Children) → Internationale Organisationen (z.B. UNICEF) → Kinder- und Jugendorganisationen und -verbände → Öffentliche Institutionen (z.B. für Kinder, Familie und Bildung zuständige Ministerien)
Frauen	Sind in manchen Kontexten gesellschaftlich marginalisiert oder auch rechtlich benachteiligt; erhöhtes Risiko, Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt und Diskriminierung zu werden	<ul style="list-style-type: none"> → Internationale und lokale NGOs, die sich für die Rechte von Frauen einsetzen (z.B. Human Rights Watch, Equality Now, International Women's Rights Action Watch, Oxfam) → Internationale Organisationen (z.B. UN Women, ILO) → Frauenverbände und -vereine, die sich für Geschlechtergerechtigkeit einsetzen → Lokale Frauengruppen und Unterstützungsstrukturen → Öffentliche Institutionen (z.B. für Gleichstellung zuständige Ministerien und Behörden, Antidiskriminierungsstelle)

Potenziell betroffene Stakeholder	Mögliche Vertreter*innen und Expert*innen (Beispiele)	Chancen/Ziele für Einbindung
Personen, die mit HIV/ AIDS oder anderen Krankheiten leben	Sind häufig gesellschaftlicher Stigmatisierung und Marginalisierung ausgesetzt; Gesundheitsbeeinträchtigungen können zudem Teilhabe und Einflussnahme erschweren	<ul style="list-style-type: none"> → Internationale und lokale Patientengruppen und -verbände (z.B. International Alliance of Patients' Organisations, International Diabetes Federation, Alzheimer's Disease International) → Internationale NGOs (z.B. Ärzte ohne Grenzen, die internationale Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung, Care International) → Internationale Organisationen (z.B. WHO) → Gesundheitsdienstleister → Öffentliche Institutionen (z.B. Gesundheitsministerien und -behörden, Antidiskriminierungsstelle)
Informelle Arbeiter*innen	Können in der Regel keinen Gewerkschaften beitreten und haben keine Arbeitsverträge, dadurch beschränkter rechtlicher Schutz und erhöhtes Risiko schlechter Arbeitsbedingungen oder gar Ausbeutung	<ul style="list-style-type: none"> → Gewerkschaften, die auch informelle Arbeiter*innen beraten → Durch informelle Arbeiter*innen selbst organisierte Vertretungen → Internationale NGOs (z.B. Oxfam) → Lokale Vereine und Beratungsangebote → Internationale Organisationen (z.B. ILO) → Öffentliche Institutionen, die informelle Arbeiter*innen unterstützen können (z.B. Arbeitsinspektion)
Menschen mit Behinderung	Sind einem höheren Risiko gesellschaftlicher Marginalisierung und Diskriminierung ausgesetzt; Teilhabe und Beteiligung wird ggf. durch körperliche oder geistige Einschränkungen der Betroffenen erschwert	<ul style="list-style-type: none"> → NGOs, die sich für die Belange von Menschen mit Behinderungen einsetzen (z.B. International Disability Alliance, Christoffel-Blindenmission, Handicap International, Inclusion International) → Vereine oder Verbände die Unterstützung und (Selbst-)Hilfe anbieten → Internationale Organisationen (z.B. ILO) → Öffentliche Institutionen, die für die Belange von Menschen mit Behinderungen zuständig sind
Ältere Menschen	Können aufgrund ihres Alters ausgegrenzt oder benachteiligt werden; Teilhabe und Beteiligung wird ggf. durch den Gesundheitszustand der Betroffenen zusätzlich erschwert	<ul style="list-style-type: none"> → NGOs, die sich für die Belange älterer Menschen einsetzen (z.B. HelpAge International) → Pflege-, Gesundheits- und Betreuungspersonal → Angehörige → Senior*innenverbände
Migrant*innen, Geflüchtete und Vertriebene	Sind in vielen Kontexten gesellschaftlich marginalisiert, zudem oftmals mit unsicherem Rechtsstatus; erhöhtes Risiko für (Arbeits-) Ausbeutung und Diskriminierung; Teilhabe und Zugang zu Dienstleistungen ggf. aufgrund von Sprach- oder Wissensbarrieren zusätzlich erschwert	<ul style="list-style-type: none"> → Internationale NGOs, die sich für Migrant*innen einsetzen (z.B. Migrants Rights International, Internal Displacement Monitoring Centre) → Unterstützungs- und Beratungsstellen für Migrant*innen und Geflüchtete (z.B. Flüchtlingsräte, Servicestelle gegen Zwangsarbeit) → Internationale Organisationen (z.B. UNHCR, IOM, ILO)
Lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle, intersexuelle und queere Menschen (LBGTIQ+)	Sind in vielen Kontexten gesellschaftlich marginalisiert oder auch rechtlich benachteiligt; erhöhtes Risiko, Opfer von Diskriminierung oder gar Gewalt zu werden	<ul style="list-style-type: none"> → Internationale und lokale NGOs, die sich für die Belange von LBGTIQ+-Menschen einsetzen (z.B. ARC International, Amnesty International, Human Rights Watch, Global Action for Trans*Equality, The International Gay and Lesbian Human Rights Commission) → Vereine und Verbände von LBGTIQ+-Menschen → Öffentliche Institutionen (z.B. Antidiskriminierungsstelle)

Überblick: Herausforderungen für den Beteiligungsprozess

In der folgenden Tabelle sind die größten Herausforderungen für den Prozess der Stakeholder-Beteiligung sowie mögliche Abhilfemaßnahmen aufgeführt, die die Unternehmen ergreifen können.

Problem	Mögliche Abhilfemaßnahmen
<p>Fehlende Ressourcen und begrenztes Wissen</p> <p>→ Den Personen, die im Unternehmen für den Beteiligungsprozess verantwortlich sind, fehlt es ggf. an der zur Einbeziehung von Stakeholdern notwendigen Erfahrung und Kompetenz oder an Wissen über den lokalen Kontext sowie an der Fähigkeit, fachliches Wissen so aufzubereiten, dass es im lokalen Kontext verständlich ist.</p> <p>→ Den Stakeholdern fehlt es möglicherweise an finanziellen und personellen Ressourcen und Kapazitäten, um sich in den Beteiligungsprozess einzubringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Investieren Sie in Sensibilisierung und internen Kapazitätenaufbau, z.B. hinsichtlich kultureller Gegebenheiten, Verständnis des lokalen Kontexts oder mit Blick auf Beteiligungs- und Gesprächsführungstechniken. → Berücksichtigen Sie die Ressourcen und Verfügbarkeiten von Stakeholdern, z.B. durch frühzeitige Kontaktaufnahme und großzügige Zeitplanung, Wahl verschiedener Beteiligungsformate (Präsenz, virtuell). → Prüfen Sie, inwieweit sich Prozesse über mehrere Unternehmen hinweg bündeln und/oder Informationen teilen lassen, z.B. im Rahmen von Multi-Stakeholder- und Brancheninitiativen. → Befähigen Sie Stakeholder zur Teilnahme an Beteiligungsprozessen, z.B. durch Bereitstellen von zugänglich aufbereiteten Hintergrundinformationen, Übersetzung von Dokumenten oder Gesprächen, Unterstützung bei An- und Abreise zu/von physischen Treffen oder finanzielle Unterstützung über MSIs.
<p>Legitimität und Repräsentativität</p> <p>Risiko, die „falschen“ Personen zu legitimieren (z.B. durch die Konsultation von Führungspersonen, die lediglich behaupten, eine Gemeinschaft zu vertreten) und/oder nicht repräsentative Rückschlüsse zu ziehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Machen Sie sich lokale Machtverhältnisse und mögliche Konflikte bewusst und hinterfragen Sie kritisch, inwieweit die Beteiligung ausgewählter Akteure diese beeinflussen könnte. → Suchen Sie das direkte Gespräch mit betroffenen Gruppen, um sich zu vergewissern, dass die richtigen Repräsentant*innen einbezogen werden. → Seien Sie umsichtig bei der Interpretation der erhaltenen Informationen und unterscheiden zwischen Einzelmeinungen und breit geteilten Haltungen. → Wo möglich, versuchen Sie die erhaltenen Informationen zu „triangulieren“ und sich nicht nur auf eine einzige Informationsquelle zu verlassen.
<p>Mangelnde Beteiligung</p> <p>Stakeholder nehmen Beteiligungs- und Austauschangebote nicht an, z.B. weil ihnen Informationen fehlen, die Beteiligung als nicht relevant oder zielführend empfunden wird, es ihnen an Zeit und Ressourcen mangelt, oder sie von früheren Beteiligungsprozessen enttäuscht wurden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Überdenken Sie Ihre Analyse der Stakeholder – wurden die richtigen Gruppen ausgewählt? Sind die Themen für die Stakeholder relevant? Werden sie verstanden? Wurden die richtigen Ansprechpersonen kontaktiert? → Hinterfragen Sie die Ursachen für das fehlende Engagement der Stakeholder, z.B. durch informelle Gespräche mit Stakeholdervertreter*innen oder Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen. → Stellen Sie eine klare Kommunikation der Ziele, aber auch der Grenzen des Beteiligungsprozesses sicher. Sofern Sie lediglich Bestätigung bereits getroffener Entscheidungen und nicht Input in Entscheidungsprozesse anstreben, sollten Sie dies transparent machen, um Erwartungen zu managen → Wo möglich, schaffen Sie Möglichkeiten kontinuierlicher Beteiligungsprozesse und erläutern Sie, wie mit erhaltenem Feedback umgegangen wird. → Berücksichtigen Sie frühzeitig mögliche Kapazitätsengpässen (s.o.) und beachten Sie die Bedürfnisse und Verfügbarkeiten (Zeit, Ressourcen, etc.) von Stakeholdern in der Planung.
<p>Engagementmüdigkeit</p> <p>In den vergangenen Jahren haben Unternehmen weltweit ihre Stakeholder-engagementprozesse ausgebaut. Durch immer häufigere, oftmals ähnliche Anfragen seitens Unternehmen kann sich bei Stakeholdern eine „Engagementmüdigkeit“ einstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Recherchieren Sie, bevor Sie loslegen – wenn es z.B. in Ihrer Branche bereits existierende Austauschprozesse zu relevanten Themen gibt, schließen Sie sich diesen an, anstatt eigene Prozesse anzustoßen und um knapp bemessene Zeit von Stakeholdern zu konkurrieren. → Wenn es noch keine vergleichbaren Projekte gibt, prüfen Sie, ob Sie mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten können. Insbesondere in der Lieferkette ist es wahrscheinlich, dass mehrere Unternehmen ähnliche Herausforderungen und somit ein ähnliches Interesse an Stakeholder Engagement haben. Ein kooperativer Ansatz spart Zeit für die beteiligten Organisationen und erhöht auch die Anreize, da der potenzielle Nutzen größer ist. → Hinterfragen Sie, wo Ihnen Stakeholder am meisten weiterhelfen können und sehen Sie von Beteiligung ohne klare Zielsetzung und Mehrwert (für das Unternehmen, aber auch die Stakeholder) ab.

Problem	Mögliche Abhilfemaßnahmen
<p>Fehlendes (gegenseitiges) Vertrauen</p> <p>→ Eventuell misstrauen die Stakeholder den Motiven des Unternehmens und befürchten, lediglich zur Legitimierung bereits beschlossener Pläne benutzt und als Partner nicht ernst genommen zu werden.</p> <p>→ Eventuell misstraut auch das Unternehmen den Stakeholdern und befürchtet, durch die Zusammenarbeit Risiken ausgesetzt zu werden.</p>	<p>→ Bemühen Sie sich bereits im Vorfeld des Prozesses darum, Vertrauen aufzubauen, z.B. durch informelle und/oder Einzelgespräche.</p> <p>→ Gehen Sie frühzeitig auf die Stakeholder zu und erarbeiten Sie ein gemeinsames Verständnis der Ziele des Beteiligungsprozesses.</p> <p>→ Beginnen Sie im Kleinen mit der Zusammenarbeit – z.B. zu einem bestimmten Thema oder in einer bestimmten Region – und vertiefen Sie sie mit wachsendem Vertrauen.</p> <p>→ Machen Sie keine Versprechungen, die Sie nicht halten können und erklären Sie den Stakeholdern, wie ihr Input genutzt wird.</p> <p>→ Setzen Sie auf neutrale Vermittler, um Vertrauen zu schaffen, z.B. Vertreter*innen von Multi-Stakeholder-Initiativen oder unabhängige Expert*innen.</p> <p>→ Ermöglichen Sie einen Austausch auf vertraulicher Basis oder unter der „Chatham House Rule“ und nutzen Sie Inhalte, ohne sie spezifischen Personen oder Organisationen zuzuschreiben.</p> <p>→ Insbesondere bei langfristig angelegten Partnerschaften und/oder bei besonderem Bedarf an beidseitigem Vertrauensaufbau können Sie den Abschluss einer gegenseitigen Absichtserklärung in Erwägung ziehen, in der grundlegende Ziele und Bedingungen für die Zusammenarbeit dokumentiert sind.</p> <p>→ Zeigen Sie Wertschätzung für den Beitrag der Stakeholder und gemeinsam erreichte Fortschritte.</p>
<p>Gefährdung von Stakeholdern</p> <p>→ Für manche Stakeholder kann die Teilnahme an Beteiligungsprozessen mit besonderen Sicherheitsrisiken verbunden sein – insbesondere in Situationen wo menschenrechtliche Herausforderungen mit dem Handeln einer repressiven Regierung zusammenhängen.</p> <p>→ Interviews mit Arbeitnehmer*innen von Lieferanten können dazu führen, dass der Lieferant Vergeltung gegen die betreffenden Arbeitnehmer*innen übt.</p>	<p>→ Analysieren Sie Sicherheitsrisiken bei der Planung von Beteiligungsprozessen, z.B. für Menschenrechtsaktivist*innen oder Gewerkschaftsvertreter*innen.</p> <p>→ Tauschen Sie sich mit Stakeholdern und/oder Expert*innen zu Vergeltungsrisiken aus und entwickeln Sie Beteiligungsformen, die solchen Bedenken Rechnung tragen, z.B. durch Gewährleistung der Anonymität, die Durchführung von Interviews an einem sicheren, von den Stakeholdern gewählten Ort, die Bereitstellung einer Kontakt- oder Beschwerdemöglichkeit.</p> <p>→ Ermutigen Sie die Stakeholder, sich bei möglichen Vergeltungshandlungen umgehend bei Ihnen zu melden und stellen Sie sicher, dass im Unternehmen klare Prozesse und Verantwortlichkeiten für den Umgang mit entsprechenden Situationen definiert sind.</p> <p>→ Wenn eine gefahrlose Einbindung trotz entsprechender Vorkehrungen nicht möglich ist, sollten Sie von dieser zumindest zeitweise absehen und versuchen, stattdessen andere Stakeholder und Expert*innen, die zu relevanten Themen Informationen haben, einzubinden.</p>
<p>Eingang widersprüchlicher Informationen</p> <p>Bei der Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern und betroffenen Gruppen kann es vorkommen, dass das Unternehmen widersprüchliche Informationen erhält und Schwierigkeiten hat, diese zu überprüfen.</p>	<p>→ Beziehen Sie verschiedene Stakeholder ein und versuchen Sie, sich ein möglichst vollständiges Bild der relevanten Thematik oder Sachlage zu verschaffen.</p> <p>→ Setzen Sie bei der Informationsbeschaffung auf unabhängige Partner, damit die konsultierten Stakeholder bereit sind, offen Auskunft zu geben.</p> <p>→ Akzeptieren Sie unterschiedliche Meinungen und stellen Sie sicher, dass Sie in der Informationsauswertung Einzelmeinungen auch als solche behandeln.</p>
<p>Erwartungen stimmen nicht überein/ Zusammenprall unterschiedlicher Organisationskulturen</p> <p>→ Seitens der Stakeholder können falsche Erwartungen an Beteiligungsprozesse, erwartbare Ergebnisse und Fortschritte bestehen.</p> <p>→ Kulturelle Unterschiede können zu Missverständnissen oder Differenzen beitragen.</p>	<p>→ Investieren Sie im Vorfeld Zeit, um für realistische Erwartungen an den Beteiligungsprozess zu sorgen, z.B. durch eine klare und transparente Kommunikation und sorgfältige Vorbereitung.</p> <p>→ Einigen Sie sich auf gemeinsame Ziele und stellen Sie ein geteiltes Verständnis sicher. Überprüfen Sie dieses regelmäßig.</p> <p>→ Versuchen Sie, die Motivationen und Interessen der Stakeholder zu verstehen, um mögliche Differenzen zwischen Realität und Erwartungen frühzeitig erkennen und ggf. adressieren zu können.</p> <p>→ Seien Sie sich (kultureller) Unterschiede bewusst und passen Sie Ihre Kommunikation entsprechend an, z.B. in dem Sie Fachbegriffe erklären oder die Situation und mögliche Grenzen des Handlungsspielraums des Unternehmens transparent machen.</p>
<p>Hohe Fluktuation</p> <p>Bei länger andauernden Beteiligungsprozessen oder Partnerschaften besteht die Gefahr, dass einzelne Personen oder Stakeholder sich aus dem Prozess zurückziehen, z.B. infolge personeller Wechsel oder sich verändernder Prioritäten.</p>	<p>→ Sorgen Sie für eine lückenlose Vorgangsdokumentation, damit neu hinzukommende Akteure sich leicht einarbeiten können.</p> <p>→ Investieren Sie in den Aufbau von Beziehungen, damit neue Akteure schnell zu einem Teil des Prozesses werden und effektiv mitarbeiten können.</p>

Literatur

Menschenrechtliche Sorgfalt

- UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- UN Hochkommissariat für Menschenrechte: Interpretationshilfe zur unternehmerischen Verantwortung, die Menschenrechte zu achten
- OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln
- EU Richtlinie für Corporate Sustainability Due Diligence (EU CSDDD)
- Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und begleitende Handreichungen des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Stakeholderbeteiligung

- UN Global Compact Netzwerk Deutschland, 2022: Was macht Stakeholderbeteiligung konstruktiv? 5 Erkenntnisse aus der Praxis
- Danish Institute for Human Rights, 2020: Human Rights Impact Assessment Guidance and Toolbox – Cross-cutting: Stakeholder Engagement
- International Finance Corporation, 2007: Stakeholder Engagement – A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets
- OECD, 2017: OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector
- Shift, 2013: Bringing a Human Rights Lens to Stakeholder Engagement
- UNICEF, 2014: Engaging Stakeholders on Children's Rights. A Tool for Companies
- UN Global Compact Network Netherlands, Oxfam, Shift (o.D.): Doing Business with Respect for Human Rights – Stakeholder Engagement



Impressum

Der UN Global Compact und das UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Der United Nations Global Compact ist die weltweit größte Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage der zehn universellen Prinzipien und der 17 SDGs verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen. Über 24.000 Unternehmen und Organisationen sind bereits Unterzeichnende des UN Global Compact und tragen zur globalen Vision bei. Das UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD) ist eines der größten der rund 65 lokalen Netzwerke des UN Global Compact. Es umfasst gegenwärtig mehr als 1.350 Teilnehmende – davon ca. 1300 Unternehmen, von DAX-Unternehmen über Mittelstand bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), sowie 60 Vertretende der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Mit dem Ziel, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und Nachhaltigkeit strategisch zu verankern, orientiert sich das UN GCD an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. .



Global Compact
Netzwerk Deutschland

Herausgeberin

UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.
Globalcompact.de | LinkedIn

Projektleitung:

Richard Hülsmann | UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.
Sarah Hechler | UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.

Konzeption und Redaktion der aktualisierten Neuauflage | September 2024

Laura Curtze | Ergon Associates
Felix Muser | Ergon Associates

Konzeption und Redaktion der Erstauflage | April 2014

Gwendolyn R Emmert | Deutsches Global Compact Netzwerk
Madeleine Koalick & Luke Wilde, twentyfifty Ltd.

Copyright

UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.

Fotocredits

© istockphoto.com / Tasha Art

Gestaltung und Satz

ANDREA KRÜGER Design & Kommunikation

Herausgeber und Autor*innen übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben und keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Internetseiten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber und der Redaktion wieder. Kartografische Darstellungen beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.

Der UN GCD e.V. ist ein gemeinnütziger Verein. Aus diesem Grund werden weiterführende URL-Adressen zu profitorientierten Unternehmen und Organisationen nicht direkt im Text verlinkt. Sie können diese jedoch kopieren und als Text in ihren Internetbrowser einfügen.

UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.
November 2024



Global Compact
Netzwerk Deutschland