

WHITEPAPER



7 Erfolgsfaktoren für menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

Erfahrungen aus der Praxis für eine
gelungene Umsetzung



DIE ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE IST ZENTRALER BESTANDTEIL VERANTWORTLICHER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Viele Berichte und Reportagen zum Thema Unternehmen und Menschenrechte beginnen mit Einzelfällen aus der globalisierten Wirtschaftswelt – Staudammkatastrophe in Brasilien, Kinderarbeit in Indien und Hungerlöhne in Bangladesch. Diese illustrativen Beispiele haben zwei Kehrseiten: zum Einen ermöglichen sie die Reaktion „Was geht das mich an?“ und zum Anderen verengen sie das Themengebiet auf empörungsfähige Nischen.

Im Jahr 2020 wurde uns durch die Corona-Pandemie die Komplexität und gegenseitige Abhängigkeit in der globalisierten Wirtschaft vor Augen geführt. Einer ähnlichen Komplexität stehen wir gegenüber, wenn wir uns mit menschenrechtlichen Risiken in einer weit verzweigten globalen Wirtschaft bewegen. Schließlich haben wir erlebt, dass es um **Priorisierung, Abwägung und Kompromisse** geht, wenn eine Pandemie unter Kontrolle gebracht werden muss. Es wurden Entscheidungen getroffen, die aus wirtschaftlicher Sicht nicht positiv sind. Die Berücksichtigung von Menschenrechten in Unternehmen muss dies unter Umständen auch: Die wesentlichen Risiken identifizieren, Prioritäten setzen und Menschenrechte schützen – auch wenn es finanziell aufwändig ist.

Die wesentlichen Anforderungen zur unternehmerischen Achtung von Menschenrechten sind in den universell akzeptierten **Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen** („VN-Leitprinzipien“) niedergelegt. Für deutsche Unternehmen wurden sie mit dem **Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte** der Bundesregierung („NAP“) konkretisiert.

In den VN-Leitprinzipien und dem deutschen NAP sind im Wesentlichen **fünf Kernelemente** (siehe Abbildung 1) beschrieben, die Unternehmen bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht adressieren müssen.

Abbildung 1: Die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt gemäß dem deutschem NAP



Dabei ist der Prozess zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in Unternehmen weder einheitlich definiert noch klar vorgegeben. Jedes dieser Kernelemente stellt Unternehmen vor **ganz eigene Herausforderungen**. Es gibt keine Mindestkriterien, die es zu erfüllen gilt. Es existiert also eine gewisse Unsicherheit für die „richtige“ Umsetzung. **Sehen wir es aber positiv:** Es wird Unternehmen ein Handlungsraum eröffnet, in dem die Ausgestaltung individuell erfolgen kann.

Auf Basis unserer Beratungspraxis und Erfahrungen haben wir **7 Erfolgsfaktoren identifiziert, die entscheidend sind für eine gelungene Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.**

7 ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE GELUNGENE UMSETZUNG DER MENSCHENRECHTLICHEN SORGFALTS-PFLICHT

1

Eine klare Positionierung des Unternehmens zum Thema Menschenrechte entwickeln

unter Beteiligung der wesentlichen Unternehmensbereiche von Anfang an

2

Die Risikoanalyse nutzen, um zunächst die gesamte Geschäftstätigkeit in den Blick zu nehmen

erst dann sachgerecht priorisieren und fokussieren

3

Eine Priorisierung von Risiken nach Aspekten „Schwere der Auswirkung“ und „Verbindung zum Unternehmen“ durchführen

damit können Risiken pragmatisch differenziert werden

4

Aktiv Maßnahmen zur Verbesserung angehen und auf Kooperation setzen

bei der Identifikation & Umsetzung von Maßnahmen nicht nur an Verhaltenskodizes, Richtlinien und Audits denken

5

Bei der Integration in Unternehmensprozesse bestehende Strukturen nutzen

nicht alles neu erfinden, sondern Bestehendes nutzen und systematisch verbessern

6

Im gezielten Dialog mit Experten und potenziell Betroffenen wertvolle Erkenntnisse gewinnen

damit das Management von Menschenrechten wirkungsvoller und anerkannt ist

7

Menschenrechtliche Sorgfalt als Entwicklungsprozess begreifen und implementieren

nicht mit der „perfekten“ Grundsaterklärung Zeit verschwenden

1 | EINE KLARE POSITIONIERUNG DES UNTERNEHMENS ZUM THEMA MENSCHENRECHTE ENTWICKELN



NAP-Kernelement
 „Grundlagen schaffen & Grundsatzzerklärung formulieren“

Die Umsetzung einer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht betrifft alle Geschäftsbereiche und erfordert interne Informationen und Ressourcen. Hier gilt es, frühzeitig eine breite Kooperationsbereitschaft sicherzustellen. Bei der Definition von Maßnahmen bzw. der Anpassung bestehender Prozesse zur besseren Berücksichtigung von Menschenrechten ergeben sich teilweise Konflikte mit anderen Unternehmenszielen, die nicht leicht zu lösen sind. Allein aufgrund dieses Aspektes ist es essentiell, dass die Unternehmensleitung frühzeitig eingebunden wird und sie die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht mit Ressourcen ausstattet und aktiv unterstützt.

➤ UNTERNEHMENSLEITUNG FRÜHZEITIG AN BORD HOLEN

Ausgangspunkt der Entwicklung einer Grundsatzzerklärung sollte es sein, gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine klare Zielvorstellung zu entwickeln, was das Unternehmen im Kontext der Achtung von Menschenrechten erreichen möchte und welches die dahinter liegende Motivation ist. Vor- und Nachteile eines Prozesses zur menschenrechtlichen Sorgfalt, sowie der Bedarf an finanziellen, menschlichen und technischen Ressourcen sollten frühestmöglich transparent kommuniziert und diskutiert werden. Damit wird eine aktive und langfristige Unterstützung der Unternehmensleitung gesichert.

➤ RELEVANTE UNTERNEHMENSBEREICHE VON ANFANG AN IN DIE ENTWICKLUNG INTEGRIEREN

Ganz wesentlich für eine effektive Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt ist es, dass betroffene Unternehmensbereiche über die Relevanz des Themas aufgeklärt werden und auch vorhandenes Wissen und Erfahrungen bei der Entwicklung der menschenrechtlichen Position des Unternehmens einbringen können. Dies führt zu

Bereitschaft, dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit und erforderlichen Ressourcen zu widmen. Ein frühzeitiges Einbinden der relevanten Unternehmensbereiche ermöglicht es, dass eine unternehmensweit einheitliche Grundüberzeugung etabliert wird. Dies begünstigt letztlich die Definition von Prozessen, die nicht an zentralen Erfordernissen der unterschiedlichen Abteilungen vorbei geht.

Auswahl einzubindender Abteilungen:

Zu den relevanten Unternehmensbereichen gehören

- Personal / Human Resources
- Recht
- Kommunikation
- Compliance / Risikomanagement

Bei Unternehmen mit relevanten Lieferketten sind zudem folgende relevante Akteure:

- Einkauf / Sourcing
- Produktverantwortliche
- Marketing / Sales

Bei Unternehmen mit eigener Fertigung liegt sicherlich ein Schwerpunkt bei

- Gesundheit & Arbeitssicherheit
- Standortmanagement, aber auch
- Lager- und Transportlogistik.

Wir empfehlen als Auftakt zur Entwicklung einer Grundsatzklärung einen interaktiven Austausch mit ausgewählten Leiter*innen der relevanten Unternehmensbereiche. Es wird über das Thema Menschenrechte im Unternehmenskontext aufgeklärt, Risikobereiche aus Sicht des Unternehmens diskutiert und eine klare Positionierung und künftige Ausrichtung zum Thema menschenrechtliche Verantwortung entwickelt.



WIR UNTERSTÜTZEN SIE:

-  Schaffung eines **gemeinsamen Verständnisses** zu Inhalten und Scope der Sorgfaltspflicht
-  Entwicklung eines **klaren Commitments** des Unternehmens und der Geschäftsführung
-  Erstellung einer **richtungsgebenden Roadmap** zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt

Kontaktieren Sie unverbindlich unseren Experten Jens Winkler:
jens.winkler@systain.com | +49 40 609 46 18 28

2 |

DIE RISIKOANALYSE NUTZEN, UM DIE GESAMTE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT IN DEN BLICK ZU NEHMEN

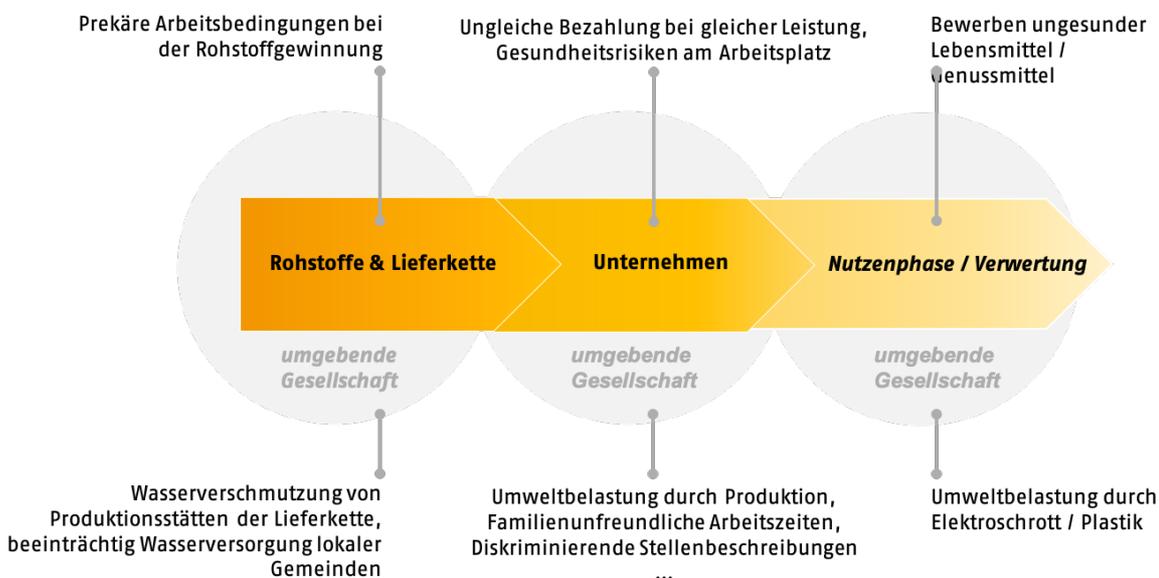


NAP-Kernelement
„Risiken & negative Auswirkungen ermitteln“

Oftmals liegt der Fokus von menschenrechtsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens auf der Lieferkette, da dort die schwerwiegendsten Menschenrechtsverletzungen vermutet werden. Eigene Unternehmensprozesse mit Auswirkungen, z.B. auf umliegende Gemeinden an eigenen Standorten oder auf nachgelagerte Geschäftspartner*innen, werden bei der Risikoanalyse häufig vernachlässigt. Potenzielle oder tatsächliche negative Auswirkungen, für die ein Unternehmen direkt verantwortlich ist, werden bei einer reinen Betrachtung von Lieferkettenrisiken ausgeklammert. Eine Fokussierung auf die Lieferkette ist ein von vielen Unternehmen aktuell gewähltes, pragmatisches Vorgehen. Dies sollte aber allenfalls der Startpunkt sein, da auch in eigenen Niederlassungen und durch eigene Fertigungsstätten Menschenrechte schwerwiegend und unmittelbar beeinträchtigt werden können.

Wir empfehlen bei der Risikoanalyse die gesamte Wertschöpfungskette in den Blick zu nehmen und zunächst alle Risikobereiche zu betrachten. Denn Menschenrechtsthemen können überall bestehen, wie Abbildung 2 anschaulich demonstriert.

Abbildung 2: Systematisierung der Menschenrechts-Themen nach Wertschöpfungsstufen – mögliche Dimensionen für unternehmerische Verantwortung



Dabei gilt es weiterhin, den Prozess der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht langfristig und realistisch vor dem Hintergrund der gegebenen Ressourcen und der Komplexität des Unternehmens umzusetzen. Im ersten Schritt sollten alle möglichen Risikofelder in aggregierter Form in den Blick genommen werden. Auf Basis dieser groben aber vollständigen Risikoanalyse erfolgt in einem iterativen Prozess eine Fokussierung und Priorisierung für die weiteren Schritte.

Aus dem Ergebnis der Priorisierung kann dann eine klare Roadmap für die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt abgeleitet werden. Im Sinne der fortwährenden Verbesserung wird die menschenrechtliche Sorgfalt schrittweise immer weiter auf die weniger schwerwiegend betroffene Unternehmensbereiche und Risiken ausgeweitet.

DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL SYSTEMATISIEREN

Für den Beginn der Risikoanalyse empfehlen wir das eigene Geschäftsmodell zu strukturieren. Folgende Fragen helfen:



Worin besteht die Wertschöpfung des Unternehmens - welche Geschäftsfelder, Produkte oder Dienstleistungen charakterisieren das Unternehmen?



Wo befinden sich die eigenen Standorte, Tochterunternehmen und Mehrheitsbeteiligungen?



Was sind entscheidende Lieferstufen und bezogene Ressourcen? Aus welchen Regionen werden zentrale Vorprodukte oder Rohstoffe vor allem bezogen?



Wo liegen wichtige Absatzmärkte und was geschieht mit den Produkten & Dienstleistungen über den direkten Abnehmer hinaus?



Was für Arten von Geschäftsbeziehungen prägen das Unternehmen?



In welchen Branchen oder Sektoren ist das Unternehmen tätig und mit welchen ist es verbunden?

Die Einblicke zum Geschäftsmodell müssen anschließend mit Risikoinformationen verknüpft werden.

LÄNDERINFORMATIONEN UND BRANCHENRISIKEN BERÜCKSICHTIGEN

Länderrisiken bieten einen guten Startpunkt für die Identifikation von allgemeinen menschenrechtlichen Risiken. Länderdaten und -informationen helfen, die allgemeine, menschenrechtliche Situation beispielsweise in Ländern eigener Standorte und in der Lieferkette besser zu verstehen. So können bereits besonders drängende Themen identifiziert werden und gegebenenfalls wird bereits eine erste Fokussierung auf Bereiche mit höherem Risiko möglich.

Neben Länderrisiken sollten auch branchen- und unternehmensspezifische Gegebenheiten betrachtet werden. Häufig liegen bereits intern Informationen über Branchenrisiken, zum Beispiel in der Rechtsabteilung oder im Risikomanagement, vor. Auch externe Quellen können weitere Einblicke zu Branchenrisiken bieten.

Ein guter Ausgangspunkt für Länder- und Branchenrisiken ist der „CSR Risiko-Check“ von MVO Nederland.¹ Das Tool gibt Auskunft über branchen- und landesspezifische Menschenrechtsthemen und -risiken und liefert auch Hinweise zu weiterführenden Informationen und Quellen.

Wichtig ist, dass alle Risikoinformationen im eigenen Unternehmenskontext verortet werden. Folgenden Fragen helfen:



Gibt es das Branchenrisiko potenziell auch in meiner Wertschöpfungskette?



Wo befinden sich diese Branchenrisiken in meiner Wertschöpfungskette?



Welche Verbindung hat mein Unternehmen zu diesen Risiken; gibt es eine direkte, oder eher indirekte Verbindung?

¹ <https://www.mvorisicochecker.nl/de>



WIR UNTERSTÜTZEN SIE:

Erhalten Sie **Transparenz in Ihrer Lieferkette** mit unserem erweiterten Input-Output-Modell. Unsere quantitative Risikoanalyse deckt menschenrechtsbezogene Risiken eines Unternehmens nach Wertschöpfungsstufen, Ländern und Produkten auf.

1 | INPUT

Unternehmensdaten zu Umsatz oder Einkaufsvolumen

- Umsatz pro Land & Branche(n) des Unternehmens
- oder Einkaufswerte pro Warengruppe, ideal: inkl. Herkunftsländer

2 | MODELLIERUNG

mit  **estell**

Multiregionales Input-Output-Modell und internationale Statistiken

7 menschenrechtliche Risikoindikatoren (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitszeit, Entlohnung, Gesundheit & Sicherheit, Diskriminierung, Sozialer Dialog)

3 | OUTPUT

- ✓ Globale Effekte entlang der gesamten Lieferkette
- ✓ Risiken pro Land & pro Branche: Geleistete Arbeitsstunden und Risiko pro Arbeitsstunde



Weiterführende Informationen unter <https://www.system.com/leistungen/risikoanalyse-menschenrechte/>

Kontaktieren Sie unverbindlich unsere Expertin Christina Schampel: christina.schampel@system.com | +49 40 609 46 18 54

3 | EINE PRIORISIERUNG VON RISIKEN DURCHFÜHREN



NAP-Kernelement
„Risiken & negative Auswirkungen ermitteln“

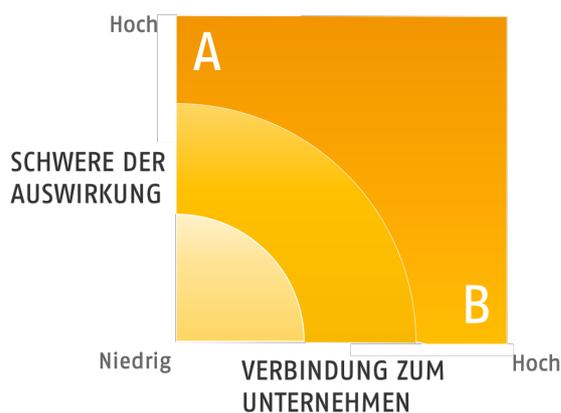


SCHWERWIEGENDE RISIKEN IDENTIFIZIEREN

Jedes Unternehmen ist aufgerufen, durch Maßnahmen potenzielle negative Auswirkungen auf Menschenrechte bestenfalls zu vermeiden oder mindestens zu verringern. Um Ressourcen auf die dringlichsten Herausforderungen zu lenken, muss und darf ein Unternehmen Risiken priorisieren und schwerwiegende Menschenrechtsthemen den Vortritt vor anderen geben.

Ein schlüssiges Konzept für die Priorisierung unterscheidet zwei Dimensionen: Die Schwere der (potenziellen) Auswirkung und die Verbindung zum Unternehmen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Zwei Dimensionen zur Bewertung von Menschenrechtsrisiken²



² In Anlehnung an: „The Arc of Human Rights Priorities“ (Danish Institute for Human Rights; Global Compact, 2009)

Mit dieser Art von Priorisierung wird deutlich, dass Risiken mit besonders schweren negativen Auswirkungen immer zu priorisieren sind (Bereich A). Es zeigt sich auch, dass ein Unternehmen auch vermeintlich „risikoarme“ Standorte und Länder in die Risikoanalyse mit einbeziehen sollte, wenn eine direkte Beziehung besteht. Auch wenn das Risiko für diese gering oder die negative Auswirkung nicht besonders schwerwiegend ist, hat ein Unternehmen, durch die direkte Verbindung zu einem Verstoß, eine Pflicht zum Handeln (Bereich B).

SCHWERE DER AUSWIRKUNG UND VERBINDUNG ZUM UNTERNEHMEN BEWERTEN

Bei der Ermittlung der Schwere der Auswirkung sind die Anforderungen der VN-Leitprinzipien und des NAP eindeutig. Folgende Fragen helfen:

-  Wie gravierend ist die potenziell negative Auswirkung?
-  Wie viele Menschen sind potenziell von der negativen Auswirkung betroffen?
-  Wie unumkehrbar ist die potenziell negative Auswirkung?

Bei der Verbindung der negativen Auswirkungen zum Unternehmen sind drei Arten zu unterscheiden, die in Abbildung 4 illustriert sind.

Abbildung 4: Drei Arten potenziell negativer Auswirkungen



- 1 | Ein Unternehmen „verursacht“ eine negative Auswirkung, wenn alleine die Aktivitäten (Handlungen und Unterlassungen) des Unternehmens genügen, um den negativen Effekt auszulösen.
- 2 | Ein Unternehmen „leistet einen Beitrag“ zu einem negativen Effekt, wenn die Aktivitäten des Unternehmens dazu führen, es begünstigen oder Anreize dafür schaffen, dass ein anderer den negativen Effekt verursacht.
- 3 | Eine „unmittelbare Verbindung“ definiert sich durch die Beziehung einer negativen Auswirkung zu den Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens über ein anderes Unternehmen (d.h. eine Geschäftsbeziehung). Wichtig ist in diesem Fall: Die direkte oder „unmittelbare Verbindung“ definiert sich nicht über ggf. direkte vertragliche Beziehungen, sondern über die indirekte Verknüpfung des negativen Effekts mit z.B. dem Produkt / der Dienstleistung des Unternehmens.



WIR UNTERSTÜTZEN SIE:

-  Erstellung einer **strukturierten Analyse** aller potenziellen Themen entlang der Wertschöpfungskette
-  Identifizierung von Risiken mit **quantitativen und qualitativen Risikoassessments**
-  **Einbindung von Stakeholdern** in die Risikoanalyse

Kontaktieren Sie unverbindlich unsere Expertin Christina Schampel:
christina.schampel@systain.com | +49 40 609 46 18 54

4 | AKTIV MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG ANGEHEN UND AUF KOOPERATION SETZEN



NAP-Kernelement
„Maßnahmen etablieren
& Wirksamkeit kontrollieren“

Die VN-Leitprinzipien stellen unmissverständlich klar: Wenn ein Unternehmen tatsächlich oder potenziell zu einer negativen Auswirkung auf Menschenrechte beiträgt, muss es die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um seinen Beitrag bestenfalls zu beenden und mindestens zu mildern. Darüber hinaus sollte Einfluss genommen werden, um bei den weiteren beitragenden Stakeholdern einen positiven Wandel herbeizuführen.

Unternehmen konzentrieren sich bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen oft auf unternehmensindividuelle Maßnahmen. Ein weitverbreitetes Element ist die Formulierung der Anforderungen in einem Verhaltenskodex, der gegenüber Geschäftspartnern wesentliche Erwartungen an die Einhaltung von menschenrechtlicher Sorgfalt definiert. Dieser Verhaltenskodex bildet die Grundlage für die Bewertung von Geschäftspartnern mittels Self-Assessments oder Vor-Ort-Prüfungen. Als alleinige Maßnahmen greifen sie insgesamt aber zu kurz, da durch die Formulierung von Anforderungen und Prüfung der Einhaltung bei Geschäftspartnern in der Regel keine dauerhafte Vermeidung von negativen Auswirkungen bewirkt wird. Um diese zu erreichen ist es unserer Erfahrung nach erforderlich, intensiver mit ausgewählten Partnern zusammenzuarbeiten, um z.B. mit Hilfestellungen und im Rahmen längerfristiger Trainingsprogramme Kenntnisse zur Relevanz und zum Mehrwert des Managements von Arbeitsbedingungen bei den Geschäftspartnern zu etablieren.



INTERNE PROZESSE HINTERFRAGEN

Zudem müssen im Zuge der Umsetzung von Maßnahmen bei Geschäftspartnern auch eigene Prozesse hinterfragt werden – häufig gibt es trotz etablierter Auditpro-

gramme Zielkonflikte mit anderen Unternehmenszielen oder Qualitätskennzahlen des Einkaufs wie z.B. „möglichst kostengünstiger Bezug der Vorprodukte“ oder „verlässliche Lieferung auch bei kurzfristigen Anpassungen der Bestellung“, die in Widerspruch zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern stehen. Im Zuge der Etablierung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht sollte ein Unternehmen auch für diese Zielkonflikte Lösungen entwickeln, die mit der Positionierung des Unternehmens in der Grundsatzerklärung im Einklang stehen.

KOOPERATIONEN FÜR TIEFGREIFENDE HERAUSFORDERUNGEN NUTZEN

Darüber hinaus zeigt es sich in der Unternehmenspraxis, dass manche Menschenrechtsthemen – insbesondere in der tieferen Lieferkette – nicht unternehmensindividuell lösbar sind. Die Achtung von Menschenrechten in den Lieferketten erfordert es, auf geeignete Branchen- oder themenspezifische Initiativen zu setzen, oder sich als Unternehmen im Rahmen von Branchenverbänden zu engagieren. Oftmals können sich Initiativen mit kollektiven und kooperierenden Ansätzen, wie z.B. Regierungsverhandlungen, unternehmensübergreifenden Programmen oder Lobbyarbeit, für eine Verbesserung wirksamer einsetzen als einzelne Unternehmen. Sich hier als Unternehmen zu engagieren, kann eine sinnvolle und langfristig wirksame Maßnahme sein. Für systemische, tiefgreifende Probleme kann das einzelne Unternehmen oft nur gemeinsam mit anderen für positive Veränderung sorgen.

5 | BEI DER INTEGRATION BESTEHENDE STRUKTUREN NUTZEN



NAP-Kernelement
„Maßnahmen etablieren
& Wirksamkeit kontrollieren“

Beim Aufsetzen eines menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesses im Unternehmen sollte auf die bestehenden Managementsysteme und -prozesse aufgesetzt werden. Wenn der Prozess zur menschenrechtlichen Sorgfalt als zusätzliches, von anderen Systemen isoliertes, Managementsystem entworfen wird, wird der Prozess nicht „gelebt“ werden. Er wird als zusätzliche, formale Belastung empfunden. Meist ist es zielführender, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten in bestehende Systeme und Prozesse, beispielsweise im Lieferkettenmanagement, im Einkauf und im Compliance-Management zu integrieren.



ABGLEICH MIT BESTEHENDEN MAßNAHMEN

Unternehmen sollten die Ergebnisse der Risikoanalyse evaluieren und mit einem gestuften Prozess angemessene Maßnahmen identifizieren. Z.B. können auf Basis einer Long-List von möglichen Maßnahmen die aus unternehmerischer Sicht als erfolgversprechendsten identifiziert werden, um somit eine „Shortlist“ aus sinnvollen Maßnahmen zu erzeugen. Diese sollten dann mit bestehenden Aktivitäten aus organisatorischer und prozessualer Perspektive abgeglichen werden. Folgende Fragen helfen:



Welche Aktivitäten sind bereits etabliert, die angepasst werden können?



In welchen bestehenden Strukturen oder Bereichen kann eine Maßnahme sinnvoll eingebunden werden?

Unternehmen sollten die Anpassung der bestehenden Prozesse als Chance begreifen, dem Thema Menschenrechte strukturell mehr Gewicht zu verleihen. Wichtig ist dabei, dass die Anpassungen nicht nur als Leitlinien formuliert sind, sondern ver-

pflichtend definiert werden und auch Konsequenzen bei Nichtbeachtung folgen. Konsequenterweise integriert und implementiert ist menschenrechtliche Sorgfalt identitätsstiftend und steigert die Loyalität der Mitarbeiter.

Für eine effektive Umsetzung der Maßnahmen und einer erfolgreichen Integration der Menschenrechtsthemen in bestehende Prozesse ist es unabdingbar, dass im Sinne der VN-Leitprinzipien eine Balance gefunden wird. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine geeignete Priorisierung vorzunehmen um das Prinzip der „Gießkanne“ zu vermeiden. Bei der Ausgestaltung und Implementierung der Maßnahmen geht es daher auch darum, die Angemessenheit und vor allem Wirksamkeit der Maßnahme zu analysieren und zu bewerten – und dies regelmäßig. Eine systematische und langfristige Integration der Achtung von Menschenrechten in die Unternehmensabläufe erfordert, wie andere Change-Management Prozesse, Zeit und eine stetige Verbesserung.



WIR UNTERSTÜTZEN SIE:

-  Erhalten Sie durch eine Gap-Analyse ein **besseres Verständnis** dafür, welche bestehende Maßnahmen effizient sind
-  **Optimierung** Ihrer bestehenden Maßnahmen und Redefinierung der Prozesse
-  **Training und Begleitung** Ihrer Mitarbeiter & Geschäftspartner für eine gelungene Umsetzung

Kontaktieren Sie unverbindlich unseren Experten Jens Winkler:
jens.winkler@systain.com | +49 40 609 46 18 28

6 | IM GEZIELTEN DIALOG MIT EXPERTEN UND POTENZIELL BETROFFENEN WERTVOLLE ERKENNTNISSE GEWINNEN



Übergreifend über alle
Kernelemente des NAP

Manche Unternehmen führen die Risiko- oder Impactanalyse allein durch eigene Mitarbeiter*innen durch. Mitarbeiter*innen agieren jedoch in vorgegeben Handlungs- und Denkmustern, was die Gefahr für blinde Flecke in sich birgt. Zudem ist das Thema Menschenrechte und die Integration der menschenrechtlichen Sorgfalt in bestehende Managementprozesse komplex und kann von einigen wenigen Mitarbeiter*innen nicht umfassend abgebildet werden. Selbst die VN-Leitprinzipien fordern, dass Unternehmen sich den Rat von externen Expert*innen einholen.

➤ AUF EXTERNEN INPUT VON EXPERTEN*INNEN SETZEN

Für einen erfolgreichen Prozess menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht sollten Unternehmen auf externen Input zurückgreifen. Dies kann durch einen Austausch in Brancheninitiativen oder durch Konsultation von Menschenrechtsexperten geschehen. Für umfassende Einschätzungen und Analysen ist eine unabhängige, externe Meinung gewinnbringend. Dies gilt insbesondere für landes- und kulturspezifischer Gegebenheiten.

7

MENSCHENRECHTLICHE SORGFALT ALS ENTWICKLUNGSPROZESS BEGREIFEN UND IMPLEMENTIEREN



Übergreifend über alle Kernelemente des NAP

Das Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht sollte als ein stetiger Entwicklungsprozess verstanden und gelebt werden. Es ist nicht sinnvoll, das Thema einmal intensiv zu bearbeiten, um dann Erkenntnisse als „feststehende Fakten“ zu verstehen und zu adressieren. Denn zum einen ändert sich die menschenrechtliche Risikolandschaft im Verlaufe der Zeit und zum anderen würde ein gleichzeitiges Priorisieren und Adressieren aller menschenrechtlichen Herausforderungen jedes Unternehmen überfordern. Als iterativer Prozess sollte die Menschenrechtsstrategie stetig überprüft, verbessert und ausgeweitet werden. Dies bedeutet gleichzeitig, dass zu Anfang eine perfekte Grundsatzerklärung, Risikoanalyse oder vollumfängliche Maßnahmenableitung nahezu unmöglich ist. Eine erfolgreiche Umsetzung gelingt erst durch den kontinuierlichen Prozess, während dessen die gemachten Erfahrungen, erlernten Erkenntnisse und identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten stetig integriert werden. Erst wenn die menschenrechtliche Perspektive in unternehmensrelevanten Routinen aufgenommen und im Mindset der Mitarbeiter*innen verankert ist, kann von einer Integration in die Kernprozesse des Unternehmens gesprochen werden.

➤ RISIKOANALYSE UND MAßNAHMEN SIND REGELMÄßIG ZU ÜBERPRÜFEN

Veränderte Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens machen ein (erneutes) Anstoßen der menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse erforderlich. Wenn es zu der Lancierung eines neuen Geschäftsmodelles kommt, sollte z.B. eine neue Risikoanalyse auf den Weg gebracht werden. Maßnahmen zur Vermeidung von negativen Effekten müssen regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden, damit sie auch den gewünschten Erfolg bringen. Die Grundsatzerklärung sollte erneuert werden, wenn veränderten Risiken oder Erwartungen der Stakeholder Rechnung getragen werden muss.



SYSTAIN: IHRE EXPERT*INNEN FÜR MENSCHENRECHTLICHE SORGFALTPFLICHT

Systain Consulting ist auf diesem Weg ein vertrauensvoller Partner, der auf jahrelange Industrie- und Ausländerfahrung seiner Berater*innen zurückgreifen kann. Die Erfahrung reicht unter anderem von der Risikomodellierung der Geschäftsbereiche bis hin zu menschenrechtlicher Vor-Ort Assessments an Standorten und bei Lieferanten.



Christina Schampel
christina.schampel@systain.com
+49 40 609 46 18 54



Jens Winkler
jens.winkler@systain.com
+49 40 609 46 18 28

Besuchen Sie unsere Seite:

<https://www.systain.com/leistungen/human-rights-due-diligence/>



7 Erfolgsfaktoren für menschenrechtliche Sorgfaltspflicht, Systain Consulting GmbH, Juni 2020

Autor*innen

Christina Schampel und Jens Winkler

Redaktion und Layout

Torben Kehne und Stella Veneziano



www.systain.com

Hamburg



Berlin



Istanbul



Shanghai