

Stakeholder identifizieren und verstehen

Anwendungshinweis

Die Achtung der unternehmerischen Sorgfalt umfasst auch den Austausch Ihres Unternehmens mit Stakeholdern. Der Austausch ist insbesondere wichtig, um die Perspektive (potenziell) Betroffener zu verstehen und zu berücksichtigen. Er kann aber auch ganz grundsätzlich dazu dienen, sich dem Thema anzunähern und von dem Wissen von Expertinnen und Experten zu profitieren. Die Praxishilfe soll Ihnen helfen, für die fünf Phasen im Sorgfalts-Kompass relevante Stakeholder zu identifizieren und einzuordnen.

Stakeholder – wer ist damit gemeint?

Das Konzept der unternehmerischen Sorgfalt sieht vor, dass sich Ihr Unternehmen mit jenen Anspruchsgruppen oder Stakeholdern austauscht, die die Tätigkeit Ihres Unternehmens beeinflussen können oder von den Tätigkeiten Ihres Unternehmens beeinflusst werden können.

Der Austausch ist beispielsweise wichtig, wenn Ihr Unternehmen Menschenrechts- und Umweltrisiken in der Wertschöpfungskette ermitteln möchte. Zentral ist hierbei der Austausch mit Gruppen, die von den Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens (potenziell) negativ betroffen sein können. Man spricht bei diesen Gruppen auch von „Rechteinhabern“, die laut den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in der Risikoanalyse durch zugänglich gestaltete Konsultationen eingebunden werden sollen. Allerdings ist der direkte Austausch mit diesen Gruppen nicht immer auf Anhieb möglich. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn Sie beginnen, sich mit dem Konzept zu befassen, und Kontakte zu (potenziell) Betroffenen in internationalen Lieferketten eher (noch) die Ausnahme als die Regel sind. In diesen Fällen ist es sinnvoll, Stakeholder anzusprechen, die die Perspektive (potenziell) Betroffener kennen und ggf. sogar repräsentieren können.

Seien Sie generell offen dafür, verschiedene Perspektiven zu ermitteln und die dahinterliegenden Interessen, Wünsche und Anliegen von (potenziell) Betroffenen und Stakeholdern Ihres Unternehmens zu verstehen. Viele Organisationen in Deutschland befassen sich seit langer Zeit mit der unternehmerischen Sorgfalt entlang der Wertschöpfungskette. Sehen Sie diese Stakeholder daher auch als Wissensträger, die Ihnen entlang der fünf Phasen der unternehmerischen Sorgfalt wichtige Informationen bereitstellen können.

Zentrale Inhalte

Das im Folgenden beschriebene Vorgehen umfasst die Identifikation und Einordnung von externen Stakeholdern: Wer sind relevante Stakeholder für Ihr Unternehmen? Welche Interessen vertreten die Stakeholder? Welche Themen stehen im Mittelpunkt? Wie kann der Kontakt zu (potenziell) Betroffenen vor Ort hergestellt werden?

Identifikation und Einordnung von externen Stakeholdern

1. Identifikation relevanter Stakeholder

Verschaffen Sie sich zu Beginn eine Übersicht über Stakeholder, die sich mit dem Thema der menschenrechtlichen Sorgfalt befassen. Eine Auflistung relevanter Stakeholder in Deutschland finden Sie [hier](#). Eine erste Auswahl der für Sie relevanten Gruppen können Sie entlang der folgenden Leitfragen treffen.

Leitfragen

- ✓ Bezieht sich der Austausch auf die unternehmerische Sorgfalt im Allgemeinen oder eine bestimmte Phase im Sorgfalts-Kompass?
- ✓ Welche Umwelt- und Menschenrechtsthemen sind für Ihre Branche, Geschäftstätigkeit und/oder ihr Geschäftsmodell relevant?
- ✓ Wer sind Gruppen, die von diesen Themen (potenziell) negativ betroffen sind?
- ✓ Welche Organisationen setzen sich auf lokaler, nationaler, europäischer oder internationaler Ebene mit diesen Themen auseinander? Bestehen bereits Kontakte zu diesen Organisationen?
- ✓ Wann ist die Einbindung von Externen (z. B. Umwelt- und Menschenrechtsexperten, Nachhaltigkeitsberatungen) sinnvoll?
- ✓ Was ist der Zweck des Engagements mit Stakeholdern? Welche Ebene (z. B. Fachkräfte, Geschäftsleitung) oder Abteilung (z. B. Einkauf, Compliance) Ihres Unternehmens sollte in den Austausch involviert sein?

2. Erfassung und Einordnung relevanter Stakeholder

Der Austausch mit Stakeholdern sollte so zielgerichtet wie möglich ablaufen. Damit dies gelingt, sollten Sie Stakeholder genauer erfassen. Es ist wichtig zu verstehen, welche Interessen Stakeholder vertreten oder welche Umwelt- und Menschenrechtsthemen im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen. Dafür kann eine Einordnung der identifizierten Stakeholder entlang ausgewählter Kategorien helfen.

Kategorien zur Einordnung von Stakeholdern



Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Leitfaden | Deutsches Global Compact Netzwerk | 2014 | Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht | S. 16ff. | [Hier klicken](#).

Prozessbeschreibung zur Auswahl der Gesprächspartner

Für drei zentrale Kategorien zur Einordnung von Stakeholder werden exemplarisch Stakeholdergruppen identifiziert. Zudem werden Leitfragen formuliert, die Sie dabei unterstützen sollen, einen adäquaten Ansprechpartner für Ihr Anliegen im Rahmen des Sorgfaltsprozesses zu finden.

1. Interessenslage von Anspruchsgruppen

Jede Gruppe vertritt bestimmte ökonomische, ökologische und soziale Interessen. Die vertretenen Interessen sind nicht immer deckungsgleich und können sich gegenüberstehen. Eine Einordnung externer Stakeholder nach den vertretenen Interessen kann wie folgt graphisch dargestellt werden:

Kategorien von Stakeholdern nach Interessenlage (beispielhafte Zuordnung)



Quelle: Eigene Darstellung (die Auflistung von Anspruchsgruppen ist exemplarisch und stellt keine abschließende Liste dar).

Leitfragen für die Einordnung von relevanten Stakeholdern

Leitfragen

- ✓ Welche Organisationen haben die identifizierten Umwelt- und Menschenrechtsthemen aus einer wissenschaftlichen Perspektive analysiert?
- ✓ Welche Organisationen bieten Unterstützungsleistungen für Ihr Unternehmen bzw. für potenziell Betroffene zu den von Ihnen identifizierten Umwelt- und Menschenrechtsthemen?
- ✓ Welche relevanten Organisationen haben sich bisher zu den von Ihnen identifizierten Umwelt- und Menschenrechtsthemen öffentlich geäußert?

2. Zweck des Beteiligungsprozesses

Abbildung der Kategorie „Zweck des Beteiligungsprozesses“ (beispielhafte Auswahl)



Quelle: Eigene Darstellung (die Auflistung von Stakeholdern ist exemplarisch und stellt keine abschließende Liste dar).

5-Phasen-Leitfragen für die Auswahl relevanter Stakeholder

Leitfragen

1. Strategie entwickeln

- ✓ Verfügt die Organisation über Fachkenntnisse Ihrer Branche, des Geschäftsbereichs oder Geschäftsmodells sowie über unternehmerische Sorgfalt?
- ✓ Stellt die Organisation Informationsmaterialien und/oder Werkzeuge zur unternehmerischen Sorgfalt bereit?
- ✓ Bietet die Organisation KMU (kostenpflichtige oder kostenfreie) Beratung zur unternehmerischen Sorgfalt an?

2. Risikoanalyse

- ✓ Verfügt die Organisation über branchenbezogene und/oder regionale Kenntnisse zu den Umwelt- und Menschenrechtsthemen, die für Ihr Unternehmen relevant sind?
- ✓ Verfügt diese Organisation über Auslandsbüros oder Kontakte/Partnerorganisationen in Ihren Auslandsstandorten/Produktionsstätten?
- ✓ Kann diese Organisation Kontakt zu (potenziell) betroffenen Gruppen herstellen?

Leitfragen

3. Maßnahmen

- ✓ Bietet die Organisation Unterstützungsleistungen zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen für Unternehmen in Ihrer Branche (z. B. Praxisbeispiele, Schulungen, Stakeholder Engagement vor Ort, etc.)?
- ✓ Verfügt die Organisation über Kenntnisse oder eigene Auditsysteme/Zertifizierungen für das Lieferkettenmanagement?
- ✓ Kann die Organisation Ihr Unternehmen dabei unterstützen, die Wirkung der Maßnahmen Ihres Unternehmens zu erfassen (bspw. Auswahl geeigneter Indikatoren, Hinweise zur Wirkung von Maßnahmen)?

4. Berichterstattung

- ✓ Kann die Organisation Ihr Unternehmen dabei unterstützen, Berichtsinhalte zu erstellen?
- ✓ Kann die Organisation Ihr Unternehmen dabei unterstützen, geeignete informelle und/oder formelle Formate für die Berichterstattung auszuwählen?
- ✓ Bietet die Organisation Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung an? Sind diese Standards auf nationaler oder internationaler Ebene anerkannt?

5. Beschwerdemanagement

- ✓ Verfügt die Organisation über Erfahrung und/oder Expertise bzgl. des Themas „Zugang zu Abhilfe und Wiedergutmachung“?
- ✓ Bietet die Organisation Unterstützung oder sogar einen kollektiven/branchenweiten Beschwerdemechanismus an?
- ✓ Vertritt die Organisation (potenziell) betroffene Gruppen in Ihren Auslandsstandorten/ Produktionsstätten bzw. kann dabei helfen, den Kontakt herzustellen?

3. Austausch mit lokalen Stakeholdern suchen

Für eine nähere Betrachtung bestimmter (potenzieller) Umwelt- und Menschenrechtsauswirkungen Ihres Unternehmens sollten Sie nach Möglichkeit den Austausch mit lokalen Stakeholdern suchen – insbesondere dann, wenn diese keine Mittel haben, sich Gehör zu verschaffen. Sie sollten sicherstellen, dass Sie alle Perspektiven erfassen, um einen Gesamtüberblick über Menschenrechts- und Umweltrisiken und (potenzielle) negative Auswirkungen zu erhalten und die potenziellen Risiken richtig einschätzen zu können.

Nicht immer ist es möglich, direkt Kontakt mit lokalen Stakeholdern aufzunehmen und eine Beteiligung zu organisieren (bspw. da sie in Ländern des Globalen Südens leben). Nehmen Sie in diesen Fällen alternativ Kontakt zu Repräsentanten dieser Gruppe auf oder zu Organisationen, die die Belange der lokalen Stakeholder kennen. Das können bspw. Menschenrechtsexperten von Nichtregierungsorganisationen oder Gewerkschaften sein.

Leitfragen

- ✓ Welche Organisationen setzen sich auf lokaler, nationaler und/oder internationaler Ebene mit den für Ihr Unternehmen relevanten Umwelt- und Menschenrechtsthemen auseinander?
- ✓ Vertreten diese Organisationen (potenziell) betroffene Gruppen? Werden die Interessen stärker gefährdeter Gruppen berücksichtigt?
- ✓ Haben Sie Perspektiven/Positionen/Interessen erfasst? Wenn nicht, welche Kategorie von Organisationen vertreten diese Perspektiven/Positionen/Interessen?

Hinweis: Stärker gefährdete Gruppen sind jene, die in Bezug auf Menschenrechtsverletzungen besonders verwundbar sind. Das können beispielsweise ethnische Minderheiten, Binnenvertriebene, Menschen mit Behinderung oder Kinder und Jugendliche sein. Weitere Informationen finden Sie im [Leitfaden „5 Schritte zum Management menschenrechtlicher Auswirkungen“](#) (S. 20) vom Deutschen Global Compact Netzwerk.

Nächste Schritte

Der Sorgfalts-Kompass zeigt für die fünf Phasen auf, an welchen Stellen die Einbindung von Stakeholdern geboten und sinnvoll ist. Der Kompass verdeutlicht, dass die Beteiligung von Stakeholdern ein zentraler Bestandteil bei der Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltsprozesse ist.

Er ermöglicht es Ihnen, einen Beteiligungsprozess zielgerichtet aufzusetzen, der Sie als Unternehmen weiterbringt, aber auch nicht überfordert. Setzen Sie diesen Prozess so auf, dass Sie ein klares und ausgewogenes Bild über Menschenrechts- und Umweltrisiken erhalten und die Perspektiven von (potenziell) Betroffenen angemessen berücksichtigt werden.

Nutzen Sie die für die konkrete Auswahl von Stakeholdern die Praxishilfe Stakeholder-Verzeichnis. Die Praxishilfe liefert eine Übersicht über Organisationen, Brancheninitiativen oder Multi-Stakeholder-Initiativen, die Sie dabei unterstützen können, wesentliche Menschenrechts- und Umweltrisiken entlang Ihrer Wertschöpfungskette zu ermitteln.

Weitere Informationen zu Möglichkeiten der Einbindung von Stakeholdern liefert der Leitfaden „Stakeholderbeteiligung bei der Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht“ des Deutschen Global Compact Netzwerks.