

10 Unternehmen und Menschenrechte – Wie setzen international tätige Unternehmen die Anforderungen an ein verantwortliches Unternehmenshandeln um?

Der Schutz von Menschenrechten steht international vor einem Dilemma. Grundsätzlich unterliegt er den nationalen gesetzlichen Regulierungskompetenzen der Staaten. Global agierende Unternehmen müssen die Gesetze des jeweiligen Landes, in dem sie tätig sind, einhalten. Ein internationaler Rechtsrahmen oder auch extraterritoriale Schutzpflichten von Staaten gegenüber transnational agierenden Wirtschaftsunternehmen zur verbindlichen Einhaltung von Menschenrechten existieren bisher nicht (Augenstein 2011, S. 43 f.; De Vega/Mehra/Wong 2011; Grabosch/Scheper 2015).

In vielen Staaten mangelt es aber an hinreichend ausgebildeten rechtsstaatlichen Strukturen bzw. auch der faktischen Kontrolle der Einhaltung rechtlicher Normen und Vorschriften. Der Schutz von Menschenrechten kann daher vielfach nicht garantiert werden. Die zweite Säule der UN-Leitprinzipien setzt an dieser Regelungslücke an und erweitert die staatsbezogenen Menschenrechtsverpflichtungen durch eine eigenständige Verantwortung privater Wirtschaftsunternehmen zur Achtung der Menschenrechte. Denn transnationale Unternehmen haben einen erheblichen Einfluss auf die Verwirklichung der Arbeitnehmerrechte, da sie z. B. Arbeitsbedingungen direkt bestimmen können.

Die zweite Säule der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte definiert Anforderungen an die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen (Kapitel 4.3.2). Diese Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte soll sich mindestens auf die Standards beziehen, die in der UN-Menschenrechtscharta und den acht ILO-Kernarbeitskonventionen

niedergelegt wurden (UN-Leitprinzip 12). Dabei gilt die Verpflichtung zur Einhaltung und Achtung der Menschenrechte nicht nur für das jeweilige Unternehmen selbst, sondern für seine gesamte Wertschöpfungskette (UN-Leitprinzip 13).

Eine Selbstverpflichtung zur Achtung der Menschenrechte sollte von Wirtschaftsunternehmen durch eine schriftliche Grundsatzverpflichtung zum Ausdruck gebracht werden (UN-Leitprinzip 16). Diese sollte auf höchster Führungsebene des Wirtschaftsunternehmens verabschiedet werden, sich auf einschlägiges internes und/oder externes Fachwissen stützen und zudem menschenrechtsbezogene Erwartungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Geschäftspartner und sonstigen Parteien festschreiben. Außerdem sollte sich die Grundsatzverpflichtung in den operativen Politiken und Verfahren widerspiegeln und menschenrechtliche Aspekte – z. B. durch Managementpläne und Instrumente der Unternehmensführung – im gesamten Wirtschaftsunternehmen verankern.

Darüber hinaus fordern die UN-Leitprinzipien die Umsetzung einer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen, um unternehmerische Auswirkungen auf die Menschenrechte festzustellen (Folgenabschätzung, Sorgfaltspflicht; UN-Leitprinzip 17). Um nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu verhüten und zu mindern, sollten Wirtschaftsunternehmen die Erkenntnisse aus ihren Verträglichkeitsprüfungen in alle einschlägigen internen Geschäftsbereiche und Abläufe integrieren und entsprechende Maßnahmen ergreifen (UN-Leitprinzip 19) sowie eine Erfolgsmessung der umgesetzten Maßnahmen durchführen (Wirksamkeitskontrolle, Human Rights Impact Assessment/HRIA; UN-Leitprinzip 20). Ferner sollen Unternehmen darüber Rechenschaft ablegen, wie sie ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommen, und dies extern kommunizieren (Berichterstattung; UN-Leitprinzip 21).

Die UN-Leitprinzipien enthalten auch Vorschläge für den Zugang zu Rechtsmitteln und für eine Wiedergutmachung in Fällen, in denen Menschenrechte verletzt wurden. Vorgesehen ist unter anderem die Schaffung eines außergerichtlichen Beschwerdemechanismus auf Unternehmensebene. Um wirksam zu sein, müssen solche Beschwerdeverfahren entsprechend legitimiert, zugänglich, berechenbar, ausgewogen, transparent und rechtekompatibel sein (UN-Leitprinzip 31). Stellen Wirtschaftsunternehmen fest, dass sie nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen verursacht oder

dazu beigetragen haben, sollten sie durch geeignete Verfahren für Wiedergutmachung sorgen oder dabei kooperieren (UN-Leitprinzip 22).

10.1 Stand der Diskussion in deutschen Unternehmen

Die von den Vereinten Nationen aufgestellten Prinzipien werden in ihren Grundsätzen von einer großen Zahl international tätiger Unternehmen anerkannt. Auch bei großen deutschen Unternehmen gibt es hierzu klare Positionen, wie eine Reihe von Befragungen zeigen. So kam eine Befragung des *Deutschen Global Compact Netzwerkes* zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien unter 39 Unternehmen, die sich in der Projektgruppe »Business and Human Rights« des *Forums Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (econsense)* zusammengeschlossen haben, 2014 zu dem Ergebnis, dass das Thema Menschenrechte von den Unternehmen überwiegend als bedeutsam eingeschätzt wird (Heinze/Remmert 2014). Für die Unternehmen wichtige Effekte im Zusammenhang mit Menschenrechten sind ein geringeres Reputationsrisiko, Liefersicherheit und eine stärkere Mitarbeiterbindung.

Als auslösende Gründe, sich dem Thema zu widmen, wurden die Verabschiedung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die Erwartungshaltung von Stakeholdern – insbesondere NGOs, Investoren, Anteilseignern und Kunden – an das Unternehmen sowie Mitgliedschaft in Initiativen mit Menschenrechtsbezug, Anforderungen aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Global Reporting Initiative (GRI)* und die Einstufung bei entsprechenden Ratings genannt. Als förderlich für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht wurden außerdem ein Bekenntnis der Unternehmensführung bzw. des Vorstandes, die Positionierung beim Thema Menschenrechte als Wettbewerbsvorteil, die Integration des Themas als Kernbestandteil einer unternehmensübergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie und die Verankerung des Themas im Verhaltenskodex gesehen.

Hindernisse für die Umsetzung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nach den UN-Leitprinzipien liegen nach Meinung der befragten Unternehmensvertreter im national und kulturell unterschiedlichen Verständnis von Menschenrechten in verschiedenen Staaten und Regionen, im fehlenden Wissen über potenzielle negative Ein-

flüsse von Unternehmen auf die Menschenrechte und in fehlenden spezialisierten (Personal-)Kapazitäten im Unternehmen. In Hinblick auf die Lieferketten wurden Komplexität, Varianz und Größe sowie Ausdehnung der Lieferketten, Monitoring und Nachverfolgung sowie die Definition bzw. Abgrenzung des eigenen Einflussbereichs als hinderlich für die Umsetzung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gesehen.

Eine zweite Befragung von *Germanwatch* und *Misereor* unter den Dax-30-Unternehmen stellt fest, dass sieben Unternehmen über eine menschenrechtliche Grundsatzerklärung, die in Einklang mit den UN-Leitprinzipien steht, sowie weitere sieben Unternehmen über eine Sozialcharta verfügen, die ebenfalls wesentliche Menschenrechtsthemen enthält. Nur vier Unternehmen der Dax-30-Gruppe hatten keine Verschriftlichung ihres Menschenrechtsverständnisses vorgenommen (*Germanwatch/Misereor* 2014, S. 72).

Auch eine Analyse der Fortschrittsmitteilungen (»Communications on Progress«, CoPs) von 122 kleinen und mittelgroßen Teilnehmern des Global Compact kommt 2014 zu dem Schluss, dass etwa die Hälfte der Unternehmen ein schriftliches Bekenntnis oder einen Verhaltenskodex mit Menschenrechtsbezug in der Berichterstattung anführt (Deutsches Global Compact Netzwerk/sneep 2014, S. 11). Die schon erwähnte Befragung unter den Teilnehmern der *econsense*-Projektgruppe »Business and Human Rights« zeigt aber auch auf, dass spezielle menschenrechtliche Auswirkungsanalysen, Wirkungsanalysen von Maßnahmen sowie die organisatorische Integration des Themas Menschenrechte bisher nicht in allen Unternehmen umgesetzt wurden. Nur rund 40 Prozent der befragten Unternehmen berichten im Rahmen ihrer Unternehmensberichterstattung überhaupt über ihren Umgang mit der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (Heinze/Remmert 2014, S. 4; siehe auch Deutsches Institut für Menschenrechte 2015, S. 36). Auch bei den großen im Dax 30 vertretenen Unternehmen geben nur gut zwei Drittel der Unternehmen an, Menschenrechtsrisikoanalysen durchzuführen (*Germanwatch/Misereor* 2014, S. 8). Die schon genannte Studie von *Germanwatch* und *Misereor* zur Implementierung der UN-Leitprinzipien in Deutschland beklagt, dass deutsche Unternehmen es unterlassen, durch angemessene Konsultationen von Betroffenen Hinweise auf mögliche Menschenrechtsverstöße zu sammeln (*Germanwatch/Misereor* 2014, S. 11).

10.2 Auswahl der Unternehmen für Fallstudien

Im Rahmen des Projektes sollte geprüft werden, wie sich die Wahrnehmung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in der Praxis niederschlägt. Hierfür wurden zwölf Unternehmensfallstudien durchgeführt, die detailliert untersuchen, wie die Unternehmen ihre Sorgfaltspflicht im Bereich Menschenrechte definieren und welche Instrumente sie eingeführt haben, um die Sorgfaltspflicht zu gewährleisten. Besonderes Interesse galt dabei der Frage, wie Unternehmen die Arbeitnehmervertreter in die Entwicklung und Umsetzung ihrer Menschenrechtsstrategie einbinden. Die Fallstudien zeigen auch Initiativen von Arbeitnehmervertretungen auf, um eine unternehmerische Verantwortung im Bereich Menschenrechte effektiv einzufordern und zu unterstützen.

In Gesprächen mit Betriebsräten und Gewerkschaftern wurden auch der allgemeine Kenntnisstand und die praktischen Erfahrungen zur Unternehmensverantwortung für Menschenrechte bei Betriebsräten, Europäischen Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten angesprochen. Nach Möglichkeiten wurde ergänzend ein Vertreter des Managements zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien im Unternehmen befragt. Zusätzlich zu den Interviews wurde die Unternehmensberichterstattung der zwölf Untersuchungsfälle in Hinblick auf menschenrechtsrelevante Unternehmenspraktiken ausgewertet, aber nicht weiter überprüft.

Für Unternehmensfallstudien wurden ausgewählt: *adidas*, *BASF*, *Bosch*, *Daimler*, *Deutsche Post DHL*, *Deutsche Telekom*, das norwegische Unternehmen *Norsk Hydro*, *Faber-Castell*, *Otto*, das belgische Unternehmen *Solvay*, *thyssenkrupp* und *Unilever*. Die Auswahlkriterien für die Unternehmen waren vor allem globale Wirtschaftstätigkeit und eine Unternehmenstätigkeit mit menschenrechtlicher Relevanz (z.B. Risiken in der Lieferkette, Vorliegen von OECD-Beschwerden). Zusätzlich sollten Unternehmen aus verschiedenen Branchen analysiert und auch solche Unternehmen berücksichtigt werden, die bereits globale Rahmenvereinbarungen oder vergleichbare Vereinbarungen abgeschlossen haben.

Sechs der zwölf Unternehmensfallstudien sind im Folgenden in verkürzter Form wiedergegeben. Dies sind die Fallstudien aus den Unternehmen *adidas*, *BASF*, *Daimler*, *Deutsche Post DHL*, *Deutsche Telekom* und *Norsk Hydro*. Die Langfassung aller Studien – inklusive der Fallstudien *Bosch*,

Faber-Castell, Otto, Solvay, thyssenkrupp und *Unilever* – sind auf der Website der Hans-Böckler-Stiftung abrufbar.¹ Für die Bewertung des Umsetzungsstands der UN-Leitprinzipien in den Unternehmen wurden Erkenntnisse aus allen zwölf Fallstudien genutzt.

Unsere Auswahl enthält Unternehmen mit erkennbar unterschiedlichen Unternehmens- und Mitbestimmungskulturen. Darunter sind eine Reihe von Unternehmen mit sehr konsensorientierter Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung als Grundlage, aber auch Unternehmen, bei denen es in der Vergangenheit immer wieder zu Konflikten in Fragen der Arbeitnehmerbeteiligung und der Menschenrechte gekommen ist (*Deutsche Telekom, Deutsche Post DHL*).

Die folgenden Fallstudien beschreiben zunächst das Unternehmen selbst, dann seine Aktivitäten rund um menschenrechtliche Verantwortung und die Aktivitäten der betrieblichen bzw. auch gewerkschaftlichen Interessenvertretungen in dieser Frage. Am Ende jeder Fallstudie findet sich eine kurze Zusammenfassung zu innovativen Instrumenten, neuen Ansatzpunkten und offenen Fragen.

10.3 Unternehmensfallstudie adidas

Die adidas-Gruppe ist als Sportartikelhersteller in einer Branche tätig, die häufig mit dem Vorwurf von schlechten Arbeitsbedingungen und Verstößen gegen die Menschenrechte in der Lieferantenkette konfrontiert ist. So hat das Netzwerk *Kampagne für Saubere Kleidung* dem Konzern mehrfach Menschenrechtsverstöße vorgeworfen und 2004 vor der deutschen »Nationalen Kontaktstelle OECD-Leitsätze« eine Beschwerde gegen *adidas* wegen Verletzung von Arbeitnehmerrechten bei Zuliefererbetrieben in Indonesien eingereicht. Dem Konzern wurde vorgeworfen, dass seine Zulieferer gegen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen verstießen und Gewerkschaftsaktivisten bedrohen. Außerdem wurde die Höhe der Entlohnung in den Zulieferbetrieben als unzureichend kritisiert. In den beiden Treffen, die bei der Nationalen Kontaktstelle einberufen wurden, konnte keine Einigung zwischen dem Konzern und der *Kampagne für Saubere Kleidung* erzielt werden, da die Anschuldigungen teilweise auf

1 | <http://boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2014-735-1>.

Vorfällen beruhten, die mehrere Jahre zurücklagen und nicht mehr nachrecherchiert werden konnten.

Der Konzern ist aufgrund seiner direkten Beziehungen zu Endverbrauchern und dem starken Markenimage der Produkte sehr sensibel gegenüber allen Fragen, die mit dem Unternehmens- und Markenimage zu tun haben. Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im eigenen Unternehmen, aber auch bei den Lieferanten umzusetzen ist deshalb wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg von *adidas*. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte spielen eine große Rolle in der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitspolitik des Konzerns. Außerdem beteiligt er sich auf Ebene der Vereinten Nationen an einem Gremium zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien in transnationalen Unternehmen. *adidas* verpflichtet sich zu verschiedenen sozialen Standards und ist Mitglied in zahlreichen Initiativen.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards und Mitgliedschaft in sozialen Initiativen

- UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- ILO-Kernarbeitsnormen
- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Global Compact
- Fair Labor Association (FLA) und Fair Wage Network
- Better Cotton Initiative (BCI)
- ILO Better Work Program
- Fair Factories Clearinghouse (FFC)
- Freedom of Association Protocol (Indonesien)
- Bangladesh Accord
- Bündnis für nachhaltige Textilien

In den »Human Rights and Responsible Business Practices« stellt der Konzern sein Menschenrechtsverständnis und die Strategie zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien dar. Nach Meinung des *Business & Human Rights Resource Centre* entspricht die Erklärung den Anforderungen an eine Grundsatzverpflichtung nach den UN-Leitprinzipien. Die »Labour Rights Charta« (Charta der Arbeitnehmerrechte) führt grundlegende Arbeitnehmerrechte für Beschäftigte des Unternehmens auf. Diese Charta wurde in

enger Abstimmung mit dem Betriebsrat erarbeitet. Außerdem überprüft der deutsche Betriebsrat – zuweilen gemeinsam mit dem Europäischen Betriebsrat –, ob die Inhalte der Charta im Unternehmen eingehalten werden.

In der adidas-Gruppe existiert ein Verhaltenskodex, in dem für alle Beschäftigte Regeln in Bezug auf gesetzeskonformes und ethisches Verhalten festgelegt sind. Der Verhaltenskodex »Fair Play« zielt in erster Linie auf die Vorbeugung von Korruption, aber in Hinblick auf das Lieferantenmanagement ist darin auch ausgeführt, dass jede Interaktion mit einem Zulieferer oder Dienstleister den ethischen Standards des Konzerns genügen muss. Dem Verhaltenskodex ist ein Beschwerdemechanismus angeschlossen, der allen Mitarbeiter des adidas-Konzerns sowie externen Personen die Möglichkeit einräumt, Compliance-Vorfälle zu melden. Diese sogenannte »Fair Play Hotline« und die entsprechende E-Mail-Adresse stehen weltweit zur Verfügung. Der Verhaltenskodex wurde gemeinsam mit dem Betriebsrat ausgearbeitet. In Informationen zur »Fair Play Hotline« wird darauf verwiesen, dass Verstöße auch dem Betriebsrat oder vergleichbaren Arbeitnehmervertretungen gemeldet werden können.

In Hinblick auf die Lieferanten hat *adidas* Anforderungen in den »Workplace Standards« (Arbeitsplatzstandards) als Verhaltenskodex für Zulieferer sowie eine Reihe von Vorschriften und Richtlinien festgehalten. Die Standards basieren auf den UN-Konventionen zu Menschenrechten, den ILO-Kernarbeitsnormen und dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie. Damit die Zulieferer die Standards in die Praxis umsetzen können, hat das Unternehmen ergänzende Richtlinien für Zulieferbetriebe bezüglich Beschäftigung, Sicherheit und Gesundheit sowie Umweltschutz zusammengestellt.

Das Unternehmen nutzt umfänglich Stakeholder-Dialoge zur Bestimmung und Gewichtung von Inhalten der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen. Neben NGOs, Zulieferern und Kunden werden auch Gewerkschaften, unter anderem *IndustriALL*, eigene Mitarbeiter und Beschäftigte aus den Betrieben der Zulieferer als Stakeholder aufgeführt. Der deutsche Betriebsrat ist über die vielfältigen Initiativen des Unternehmens durch das sogenannte Sozial- und Umweltteam des Konzerns (»Social and Environmental Affairs«) gut informiert. Ein systematischer Informationsaustausch findet alle sechs Monate statt. Außerdem ist die unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht regelmäßig Thema in Aufsichtsratssitzungen des Konzerns.

adidas ist eines der wenigen Unternehmen, die existenzsichernde Löhne – wie von den UN-Leitprinzipien gefordert – in die unternehmerische Sorgfaltspflicht aufgenommen haben. Das Konzept zur Umsetzung von angemessenen Löhnen in Lieferantenbetrieben basiert dabei in Anlehnung an die UN-Leitprinzipien auf den Grundpfeilern »Respect«, »Protect« und »Promote«. Der Konzern verpflichtet sich zu einem, die Rechte von Arbeitnehmern, ihren Arbeitgebern und Regierungen zur Festlegung angemessener Löhne zu respektieren (Respect); zum anderen, Analysen zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht durchzuführen und Maßnahmen zu ergreifen, falls der Geschäftspartner gegen das Gesetz oder die »Workplace Standards« von *adidas* verstößt (Protect). Hierfür werden regelmäßig Audits in der Beschaffungskette durchgeführt und Maßnahmen eingeleitet, wenn Zulieferer keine angemessenen Löhne zahlen. Hier unterstützt *adidas* Maßnahmen, die Einfluss auf die Lohnentwicklung haben, z. B. Tarifverhandlungen oder transparente Lohnfindungsmechanismen (Promote).

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Human Rights and Responsible Business Practices und Labour Rights Charta (Charta der Arbeitnehmerrechte) entsprechend einer Grundsatzverpflichtung nach den UN-Leitprinzipien
- Schwerpunktsetzung auf angemessene Löhne mit den Ansätzen »Respect, Protect, Promote«, angelehnt an die Säulen der UN-Leitprinzipien
- »Work Place Standards« (Arbeitsplatzstandards) und zahlreiche Richtlinien zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in den Lieferantenbetrieben
- umfassendes Lieferantenmanagement mit eigenen Audits sowie Schulungen und Anreizen zur Stärkung der Eigenverantwortung für Lieferanten
- Beschwerdemechanismen, die den Wirkungskriterien der UN-Leitprinzipien entsprechen, sowie effektiver und innovativer SMS-Beschwerdemechanismus für Beschäftigte von Zulieferbetrieben in Asien

Vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung müssen potenzielle Lieferanten die »Workplace Standards« erfüllen bzw. Missstände fristgerecht beheben. Zur Durchsetzung der Standards in bestehenden Lieferantenverträgen hat das Unternehmen einen mehrstufigen Überwachungsprozess institutionalisiert. Neben einer Überprüfung durch die *Fair Labor Association* (FLA) führt auch das Sozial- und Umweltteam des Unternehmens selbst Audits durch. Dabei sprechen die Mitglieder des Sozial- und Umweltteams neben der Betriebsleitung auch mit den Beschäftigten und führten Schulungen durch. Diese umfassten Schulungen zu den »Workplace Standards«, zum Umgang mit *Fair Factories Clearinghouse* (FFC), zu speziellen Personal-, Gesundheitsschutz-, Arbeitssicherheits- und Umweltfragen sowie zu Kontrollmethoden und zum Nachhaltigkeitsmanagement. Langfristiges Ziel des Konzerns ist es, durch die Schulungen die Eigenverantwortung der Lieferanten im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht zu stärken. Darüber hinaus hat *adidas* ein Anreizsystem entwickelt, um die Einhaltung von Menschenrechten in den Lieferantenbetrieben zu fördern: Jeder Betrieb erhält am Jahresende eine Bewertung in Hinblick auf die Einhaltung von Menschenrechten, die in die Gesamtbewertung des Lieferanten einfließt und so Auswirkungen auf die zukünftige Auftragsvergabe hat.

Die deutsche Arbeitnehmervertretung ist im Lieferantenmanagement des Konzerns nicht aktiv eingebunden, sondern wird hier nur über Ergebnisse und besondere Vorfälle informiert. Der Betriebsrat sieht wenig zusätzlichen Handlungsbedarf, hier tätig zu werden, da die Aktivitäten des Unternehmens im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als vorbildlich beurteilt werden. Überdies stehen den Mitgliedern der Arbeitnehmervertretung keine Kapazitäten für weitere Aufgaben zur Verfügung. Der Gesamtbetriebsrat reagiert, wenn es externe Anfragen zur unternehmerischen Menschenrechtspolitik in der Lieferantenkette von globalen Gewerkschaftsverbänden oder sonstigen Vertretern der Arbeitnehmerseite gibt.

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Teilnahme an Stakeholder-Dialogen zur Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie
- Mitarbeit an der »Labour Rights Charta« (Charta der Arbeitnehmerrechte) und Überprüfung der Umsetzung sowie Mitarbeit am unternehmenseigenen Verhaltenskodex
- gute Information der Arbeitnehmervertretung zu Nachhaltigkeitsthemen durch das Management
- international zugängliches, anonymes, intranetgestütztes Frageportal für Beschäftigte, das auch für Beschwerden verwendet werden kann und vom deutschen Betriebsrat geleitet wird
- Betriebsrat beurteilt die Aktivitäten zur Menschenrechtsarbeit in der Lieferantenkette bei *adidas* als vorbildlich.

Die Beschwerdemechanismen bei *adidas* setzen die Wirkungskriterien der UN-Leitprinzipien in Hinblick auf Abläufe und Zeitrahmen, Informationszugang, Transparenz, Berücksichtigung möglicher Zugangshindernisse für verschiedene Akteursgruppen sowie Schutz der Beschwerdeführer um.

Neben der Möglichkeit, Beschwerden über die *Fair Labor Association* (FLA) einzureichen, können Beschäftigte von Lieferanten sich bei Verstößen gegen die »Workplace Standards« auch direkt an *adidas* wenden und die »Fair Play Hotline« oder die entsprechende E-Mail-Adresse nutzen. Nach der Richtlinie zum unabhängigen Beschwerdeprozess der adidas-Gruppe müssen z. B. offene Briefe an den schwarzen Brettern in Lieferantenbetrieben aushängen, in denen die Ansprechpartner von *adidas* für die Anliegen der Beschäftigten aufgelistet sind. Die Telefon-Hotlines für Beschwerden werden in China und Bangladesch von gemeinnützigen Organisationen betrieben. Außerdem wurde im Rahmen des »Better Work«-Programms der ILO 2012 ein neuartiger Beschwerdemechanismus für mehrere Lieferantenstandorte in Indonesien eingeführt. Der Mechanismus, der inzwischen auf Vietnam und Kambodscha ausgeweitet wurde, bietet Beschäftigten in den Lieferantenbetrieben die Möglichkeit, sich per SMS an eine Hotline zu wenden, wenn sie ihre Rechte missachtet sehen.

Für Beschwerden von Beschäftigten des adidas-Konzerns existieren neben der »Fair Play Hotline« und der entsprechenden E-Mail-Adresse auch zwei international zugängliche Kommunikationsportale. Diese internetgestützten Portale mit der Bezeichnung »ask the management« und »ask the works council« werden vom Management bzw. der Arbeitnehmervertretung verantwortet. Eigentlich dienen die Portale allgemeinen Fragen in anonymisierter Form, werden aber von den Mitarbeitern auch für Beschwerden genutzt.

In seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung weist *adidas* darauf hin, dass im Konzern Mechanismen zur Wiedergutmachung bestehen und es in der Vergangenheit auch zu Fällen von Wiedergutmachungen gekommen ist. So wurden in mehreren Fällen Betriebe dazu bewegt, Beschäftigte wieder einzustellen, denen wegen des Versuchs eines gewerkschaftlichen Zusammenschlusses gekündigt worden war. 2014 konnte die Freilassung zweier Aktivisten des *Shenzhen Chunfeng Labour Disputes Services Centre* erreicht werden, die einen Streik im chinesischen Dongguan unterstützt hatten und verhaftet worden waren.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie adidas

- Als Sportartikelhersteller ist *adidas* mit einem Image-Risiko im Fall von schlechten Arbeitsbedingungen in Lieferantenbetrieben der Bekleidungs-, Textil- und Schuhindustrie konfrontiert.
- Durch die große Bedeutung des Images der Konzernmarken für die Konsumenten ist *adidas* stark für Themen der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sensibilisiert.
- Der Konzern hat die unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte ausgerichtet und gilt als Vorreiter bei der Umsetzung.
- Schwerpunktsetzung der Sorgfaltspflicht beim Lieferantenmanagement, auch in Hinblick auf eine angemessene Lohngestaltung in Lieferantenbetrieben
- Förderung der Eigenverantwortung der Lieferanten durch Schulungen und Anreize, Lieferantenüberwachung über innovativen Beschwerdemechanismus mit Beschwerdemöglichkeit über SMS für Beschäftigte der Lieferantenbetriebe

- Die Arbeitnehmervertretung ist im Bereich der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht im eigenen Unternehmen in Hinblick auf die Grundsatzverpflichtung und Beschwerdemechanismen eingebunden. Aufgaben, die sich aus dem Lieferantenmanagement ergeben, werden vorrangig als Aufgabe des Managements angesehen.

10.4 Unternehmensfallstudie BASF

Die *BASF SE* hat ihre Position zu Unternehmensverantwortung und Achtung der Menschenrechte in verschiedenen Dokumenten dargelegt. Zur Umsetzung des eigenen Menschenrechtsanspruchs hat das Unternehmen die Menschenrechtsposition der BASF-Gruppe im Februar 2011 veröffentlicht. Dieses Dokument fasst die Selbstverpflichtungen, die operativen Standards und die Implementierung mit Bezug auf Mitarbeiter, Umfeld der Standorte sowie Geschäftspartner zusammen. Hierbei werden die Themen Sicherheit und Gesundheit, Arbeits- und Sozialstandards sowie Management der Lieferkette als besonders relevant hervorgehoben, damit das Unternehmen seiner Sorgfaltspflicht zur Achtung der Menschenrechte nachkommen kann. Die BASF-Gruppe betont, dass diese Aspekte integraler Bestandteil unterschiedlicher Managementsysteme sind. 2015 hat der Konzern eine BASF-interne interdisziplinäre Arbeitsgruppe zum Thema Menschenrechte eingerichtet, um die Verantwortlichkeiten in diesem Bereich zusammenzuführen. Die Arbeitnehmervertretungen sind hierbei nicht beteiligt.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards

- Zehn Prinzipien des Global Compact
- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Internationaler Pakt über politische und bürgerliche Rechte
- Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte
- ILO-Kernkonventionen
- ILO-Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (MNE-Declaration)
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- »Responsible Care Global Charter« des Weltchemieverbandes

Das Unternehmen bekennt sich zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und zur Wahrung seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in umfassender Weise. Dies gilt für die eigenen Arbeitnehmer, die Verantwortung für die Lieferkette und für Gemeinden im Umfeld von Produktionsstandorten.

Zur Umsetzung und Kontrolle wurde die Einhaltung der Menschenrechte 2013 in das Compliance-Programm, den globalen Verhaltenskodex des Unternehmens, integriert. Die Arbeitnehmervertretung der *BASF* war durch Information und Beratung bei der Ausarbeitung des globalen Verhaltenskodex eingebunden. Die weiteren Gremien, der *BASF*-Europa-Betriebsrat sowie der deutsche Konzernbetriebsrat der *BASF*, wurden rechtzeitig vor Einführung des globalen Verhaltenskodex durch Information und Beratungen konsultiert. Der Verhaltenskodex, in dem die *BASF* grundlegende und weltweit gültige Verhaltensstandards definiert, muss von allen Mitarbeitern eingehalten werden. Hierdurch stellt das Unternehmen sicher, dass seine Mitarbeiter in Übereinstimmung mit den international anerkannten Menschenrechten sowie den Arbeits- und Sozialstandards handeln. Menschenrechtliche Themen sind dabei: das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, das Prinzip der Nichtdiskriminierung, die Anerkennung der Vereinigungsfreiheit, Tarifverhandlungen und Sozialpartnerschaften, gerechte Bezahlung und Zusatzleistungen, angemessene Arbeitszeiten und bezahlter Urlaub, Verhältnismäßigkeit bei Disziplinarmaßnahmen und Maßnahmen durch das Sicherheitspersonal sowie Chancengleichheit. Darüber hinaus wurden für einzelne Länder zusätzliche Verhaltenskodizes erstellt, die die jeweilige lokale Gesetzeslage und lokale Gebräuche berücksichtigen.

Die Einheit »Corporate Audit« der *BASF* überprüft, ob die Compliance-Grundsätze aus dem globalen Verhaltenskodex eingehalten werden. Dabei werden alle Themenfelder möglicher Compliance-Verstöße abgedeckt und untersucht. So wird überprüft, ob die Mitarbeiter die vorgegebenen Regeln einhalten und die etablierten Prozesse, Arbeitsabläufe und Kontrollen angemessen sind, damit Risiken minimiert und Verstöße von vornherein verhindert werden können. 2015 wurden 92 solcher Prüfungen durchgeführt. Außerdem hat die *BASF* die Beachtung der Menschenrechte auch als verpflichtendes Element in alle Neuverträge mit Kontraktoren aufgenommen, die Sicherheitspersonal zur Verfügung stellen.

Im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit analysiert die *BASF* für alle Unternehmensaktivitäten – von der Forschung über die Produktion bis hin zur Logistik – mögliche Schwachstellen und Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Ausgehend von der Initiative *Responsible Care* des Weltchemieverbandes legt das Unternehmen im entsprechenden Responsible-Care-Managementsystem die globalen Standards für Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Sicherheit für verschiedene Stationen in der Wertschöpfungskette fest. Im Rahmen des Responsible-Care-Managementsystems werden regelmäßig Audits an BASF-Standorten und bei Unternehmen mit BASF-Mehrheitsbeteiligung durchgeführt, um die eigene Leistung in den verschiedenen Bereichen der Charter und die Einhaltung der Standards zu überprüfen.

Die *BASF* hat keine weltweite Arbeitnehmervertretung für die globalen Tätigkeiten des Unternehmens. Auch hat das Unternehmen keine globale Rahmenvereinbarung mit internationalen Gewerkschaftsverbänden abgeschlossen. Vor allem in Südamerika und Teilen Asiens wurden aber regionale Netzwerke aufgebaut, in denen die Arbeitnehmervertretungen verschiedener Standorte kooperieren.

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- kein Abschluss eines globalen Rahmenabkommens bzw. einer globalen Rahmenvereinbarung
- sehr weit entwickelte Mitbestimmungstradition, die zunehmend internationalisiert wird
- aktiver Europäischer Betriebsrat und regionale Gewerkschaftsnetzwerke, vor allem in Südamerika, aber auch in Asien
- Beteiligung des Betriebsrats an Mitarbeiterumfragen alle zwei bis drei Jahre
- weltweite Durchführung von Compliance-Schulungen für alle Mitarbeiter, um das Compliance-Programm erfolgreich umzusetzen und länderspezifische Verhaltenskodizes einzuhalten
- starke Rolle der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat der *BASF*

Die *BASF* verfügt über einen Verhaltenskodex für Lieferanten, der Verpflichtungen zum Schutz der Umwelt und zur Einhaltung von Menschen-

rechten, Arbeits- und Sozialstandards sowie Antidiskriminierungs- und Antikorrupsionsvorgaben enthält. Auch menschenrechtliche Grundsätze sind in den Verträgen mit Lieferanten verankert, und der Kodex basiert auf international anerkannten Richtlinien, wie den Prinzipien des Global Compact, den Konventionen der ILO und den Themenfeldern der Responsible-Care-Initiative des Weltchemieverbandes. Der Verhaltenskodex liegt in 26 Sprachen vor. Das Unternehmen führt länderspezifische Risikoanalysen durch, die für die Auswahl neuer Lieferanten herangezogen werden. Aufgrund der identifizierten Länderrisiken für Südamerika und Asien wurden 2015 rund 1.500 neue Lieferanten dazu befragt, ob sie sich zu den Werten des Verhaltenskodex für Lieferanten bekennen.

Um die Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu verbessern, gründete BASF zusammen mit den Unternehmen *Bayer*, *Evonik*, *Henkel*, *Lanxess* und *Solvay* 2011 die Initiative *Together for Sustainability* (TfS). Ziel der Initiative ist die weltweite Vereinheitlichung von Bewertungen und Audits von Lieferanten. Zudem wird die Entwicklung und Umsetzung eines globalen Programms zur verantwortungsvollen Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sowie die Verbesserung der sozialen und ökologischen Standards bei Lieferanten angestrebt. Die Mitglieder der Initiative haben 2015 insgesamt 2.580 Nachhaltigkeitsbewertungen und 179 Audits durchgeführt.

Im April 2015 hat das Unternehmen eine neue globale Richtlinie zur Sorgfaltspflicht bei Geschäftspartnern eingeführt. Auf Grundlage dieser Richtlinie werden alle Geschäftspartner im Vertriebsbereich auf mögliche Compliance-Risiken überprüft. Die Prüfung erfolgt hierbei anhand einer Checkliste, eines Fragebogens an die Geschäftspartner und einer internetbasierten Auswertung.

Insgesamt hat die BASF 2015 etwa 30.000 verschiedene Rohstoffe von über 6.000 Lieferanten bezogen. Das Unternehmen prüft bei der Herkunft von Mineralien, ob sie aus Konfliktminen stammen, und behält sich vor, ein externes Audit durchzuführen sowie ggf. die Geschäftsbeziehung zu beenden. Neue Lieferanten müssen dem Unternehmen bereits im Vorfeld in einem standardisierten Fragebogen offenlegen, ob ihre Produkte Materialien aus Konfliktregionen enthalten. Ähnlich wie bei den Lieferanten allgemein werden auch Rohstofflieferanten nach Nachhaltigkeitsstandards auditiert. Bei der Analyse werden auch menschenrechtliche Faktoren berücksichtigt. 2015 wurden insgesamt 135 Standorte von Rohstofflieferan-

ten in Hinblick auf Nachhaltigkeitsstandards auditiert und 1.044 Nachhaltigkeitsbewertungen von einem externen Dienstleister durchgeführt.

Die *BASF* bekennt sich zur Verantwortung gegenüber betroffenen Gemeinden. So spielt das Umfeld der Standorte bei der Wahrnehmung der eigenen sozialen Verantwortung eine wichtige Rolle. Ein Bestandteil der Menschenrechtsstrategie des Unternehmens ist daher die Errichtung von Nachbarschaftsforen, sogenannten »Community Advisory Panels« (CAPs), an 78 Produktionsstandorten weltweit. Durch diese Initiative will das Unternehmen seine Verantwortung gegenüber der in der Nähe von Produktionsstandorten lebenden Bevölkerung zum Ausdruck bringen. In den Dialogforen sollen Themen der Standorte diskutiert werden, die von gemeinsamem Interesse sind. Die Foren setzen sich aus leitenden *BASF*-Mitarbeitern der Produktionsstandorte und Mitgliedern aus umliegenden Gemeinden zusammen. Gegebenenfalls können auch Vertreter von Bürgerinitiativen teilnehmen. Die Nachbarschaftsforen vierteljährlich zusammen.

Die Beschwerdemechanismen bei *BASF* werden von zivilgesellschaftlichen Organisationen als sehr weitgehend eingestuft. So hat das Unternehmen weltweit 50 externe Hotlines eingerichtet, an die sich Mitarbeiter anonym wenden können, um Defizite und Verstöße bei der Umsetzung geltender Arbeits- und Sozialstandards anzeigen können. Die *BASF* hat den Anspruch, jedes Anliegen innerhalb kurzer Zeit zu bearbeiten und zu beantworten. 2015 gingen über die externen Hotlines 357 Anrufe und E-Mails ein. Die Anliegen umfassten beispielsweise Fragen zur Personalführung, zum Umgang mit Firmeneigentum und Hinweise auf das Verhalten von Geschäftspartnern. Bei allen bekannt gewordenen Fällen mit Verdacht auf Fehlverhalten hat die *BASF* Untersuchungen eingeleitet. Festgestellte Verstöße wurden mit Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Entlassung geahndet. 2014 gingen 127 Anrufe zum Thema Menschenrechte ein, davon 116 Anrufe zu Arbeits- und Sozialstandards. In 21 Fällen wurde Fehlverhalten festgestellt und Gegenmaßnahmen ergriffen. Für das Jahr 2015 liegen keine Informationen vor, wie viele Anrufe konkret das Thema Menschenrechte betrafen.

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Menschenrechtsposition der BASF-Gruppe
- Compliance-Programm der BASF-Gruppe (globaler Verhaltenskodex des Unternehmens)
- Compliance-Schulungen
- »Corporate Audits« zur Überprüfung des Verhaltenskodex
- Managementsystem zur Umsetzung von *Responsible Care*
- Compliance-Hotline
- Verhaltenskodex und Schulung für Lieferanten
- Prüfung von Konfliktmineralien
- Beschwerdemöglichkeiten für umliegende Gemeinden durch sogenannte Nachbarschaftsforen (»Community Advisory Panels«, CAPs)
- globale Mitarbeiterbefragungen

Beschwerden von Anwohnern zu Unternehmensaktivitäten des Unternehmens können nach Aussage von *BASF* in den Nachbarschaftsforen vorgebracht werden. Es bleibt aber offen, wie das Unternehmen Beschwerdefälle in diesen Foren konkret behandelt und wie viele Beschwerden bisher eingingen. Über den Inhalt sowie den Ausgang der Fälle ist ebenfalls nichts bekannt. Daher lassen sich keine Aussagen zum Beschwerdeverfahren im Rahmen der Nachbarschaftsforen treffen.

Seit 2008 findet alle zwei bis drei Jahre eine globale Mitarbeiterbefragung statt. Ziel ist es, Verbesserungen im Arbeitsumfeld zu erreichen. Die Fragen werden in Deutschland mit dem Betriebsrat abgestimmt. Die Anonymität der Befragungen ist laut Aussage des Konzernbetriebsratsvorsitzenden von zentraler Bedeutung. Die Fragen decken dabei z. B. die Themen Arbeitsbelastung, ausgeglichene Work-Life-Balance und Herausforderungen des demografischen Wandels ab. Der Betriebsrat hat Zugang zu den Umfrageergebnissen und wirkt bei der Befragung an den jeweiligen Standorten mit. 2015 hat das Unternehmen eine solche Mitarbeiterbefragung zum dritten Mal durchgeführt. Bei Themen wie Zusammenarbeit im Team, Arbeitssicherheit und Zufriedenheit mit *BASF* als Arbeitsgeber wurden gute Ergebnisse erzielt. Hingegen sahen die Mitarbeiter bei der Unterstützung der eigenen Entwicklung, der Kommunikation von Veränderungen und der Anerkennung von Leistung teilweise Verbesserungs-

bedarf. Die Ergebnisse wurden von Mitarbeitern und Führungskräften diskutiert.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie BASF

- *BASF* hat ein weitreichendes Menschenrechtsverständnis im gesamten Unternehmen etabliert und kann somit als Pionier und Vorbild bei der Umsetzung einer Menschenrechtsstrategie gelten. Dabei stützt sich das Unternehmen auf die UN-Leitprinzipien.
- *BASF* ist in der politischen Diskussion des Themas Menschenrechte aktiv.
- Die *BASF*-Standorte werden zu den Bereichen Gesundheits- und Sicherheitsschutz auditiert, ggf. werden Gegenmaßnahmen eingeleitet.
- Das Unternehmen schließt seine Lieferanten in die Verantwortung mit ein und hat einen ausdifferenzierten Lieferantenkodex erstellt, der eingehalten werden muss. Dies wird ebenfalls überprüft, notfalls werden Geschäftsbeziehungen beendet.
- Es existieren wichtige Dokumente und Mechanismen, die darauf hinweisen, dass das Unternehmen seiner menschenrechtlichen Verantwortung/Sorgfaltspflicht nachkommt (Menschenrechtsposition der *BASF*-Gruppe, Compliance-Programm).
- An den Standorten werden verschiedene Beschwerdemechanismen angeboten (Ansprechpartner, Telefonhotline, Nachbarschaftsforen).

10.5 Unternehmensfallstudie Daimler

Die *Daimler AG* ist bestrebt, die Verantwortung für die Menschenrechte und für Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette durch die Stärkung branchenweiter Initiativen zu stärken. In seinem Nachhaltigkeitsbericht 2014 betont der Konzern, dass die Achtung und Wahrung der Menschenrechte für ihn oberste Priorität hat. Dabei stehen Arbeitnehmerrechte, gerechte Arbeitsbedingungen, Nichtdiskriminierung sowie das Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit im Vordergrund. Die Verantwortung für das Thema Menschenrechte liegt bei *Daimler* im Vorstandsressort »Integrität und Recht«, die Umsetzung stützt sich maßgeblich auf die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards und Mitgliedschaft in sozialen Initiativen

- Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen
- ILO-Kernarbeitsnormen
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- Global Compact
- »European Automotive Working Group on Supply Chain Sustainability« innerhalb des europäischen Unternehmensnetzwerkes *CSR Europe*

Daimler verfügt über keine eigenständige Grundsatzerklärung zu den Menschenrechten, aber die unternehmenseigene »Richtlinie für integrires Verhalten« enthält einen allgemeinen Bezug auf die Menschenrechte. Diese weltweit gültige Richtlinie wurde vom Vorstand nach intensiven Diskussionen mit Führungskräften, Arbeitnehmervertretern und Mitarbeitern erstellt und mit dem Konzernbetriebsrat sowie dem Sprecherausschuss der leitenden Angestellten verhandelt und vereinbart. Dabei wurden auch die Ergebnisse des unternehmensweiten Verständigungsprozesses zum Thema Integrität berücksichtigt. Die Richtlinie beruht somit auf gemeinsam getragenen Werten. Sie ersetzt die bisherige Verhaltensrichtlinie, gilt im gesamten Konzern und trägt dem vielfach geäußerten Wunsch der Mitarbeiter nach klaren und transparenten Verhaltensregeln Rechnung.

Die Arbeitnehmervertretung bei *Daimler* ist mit den UN-Leitprinzipien vertraut. Der Vertreter des Gesamtbetriebsrats verwies in diesem Zusammenhang unter anderem auf den Nachhaltigkeitstag des Unternehmens, den »Daimler Sustainability Dialogue«. Dort gibt es eine Arbeitsgruppe zum Thema Menschenrechte, an der sich der Gesamtbetriebsrat mit eigenen Vertretern beteiligt. Auch wenn die Kategorie Menschenrechte für die Arbeit von Gewerkschaften zunächst recht abstrakt ist, können die UN-Leitprinzipien aus Sicht des Vertreters des Gesamtbetriebsrats nützlich sein, weil sie die Arbeit mit der globalen Rahmenvereinbarung des Unternehmens zusätzlich legitimieren. Auch in Mitarbeiterschulungen werden Menschenrechtsthemen behandelt dabei stehen besondere Zielgruppen wie Sicherheitskräfte im Fokus.

Das Unternehmen verfügt über eine entwickelte Menschenrechtsstrategie und ist um eine eigenständige Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht bemüht. Dabei betont *Daimler* in Hinblick auf die Achtung der Menschenrechte eine Abstufung der Verantwortlichkeit. Diese ist bei den eigenen Produktionsstätten am umfassendsten. Im Vertrieb werden hauptsächlich Einzelprüfungen vorgenommen. Bei den weiteren Gruppen wird zwischen direkten Zulieferern sowie anderen Geschäftspartnern und nachgelagerten Zulieferern unterschieden, wobei das Unternehmen bei Letzteren nur von einem indirekten Einfluss ausgeht.

An verschiedenen Produktionsstätten in Mehrheitsbesitz des Unternehmens wurden bereits Risikoprüfungen durchgeführt. Diese Untersuchungen sollen vor allem landesspezifische Risiken für die Achtung der Menschenrechte identifizieren. Dazu wird das *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA) des *Danish Institute for Human Rights* verwendet. Bis 2020 sollen auch Produktionsstandorte in Minderheitenbesitz und mit weiteren Geschäftsmodellen analysiert werden. Der Konzern plant, das *Human Rights Compliance Assessment* durch ein *Daimler Human Rights Respect System* abzulösen. Das System umfasst vier Prozessschritte, nämlich Risikoidentifikation, Programmsteuerung, Monitoring und Reporting. Die bisherigen Länderanalysen zeigen nach Auffassung des Unternehmens keinen wesentlichen Handlungsbedarf. Lediglich Optimierungspotenziale seien an einzelnen Standorten deutlich geworden. Sie umfassen Hintergrundprüfungen für risikobehaftete Dienstleister oder Informationslücken in Hinblick auf die Bekanntheit integritätsfördernder Instrumente und Sonderleistungen des Unternehmens (z.B. Sonderzahlungen im Mutterschutz oder Sozialleistungen für gesellschaftlich benachteiligte Gruppen). Diese Lücken seien jedoch mittlerweile geschlossen worden. Ferner informiert das Unternehmen, dass sich keine Verdachtsfälle in Bezug auf Kinder- oder Zwangsarbeit oder Verstöße gegen das Recht auf Kollektivverhandlungen und Vereinigungsfreiheit gezeigt hätten. Die Aktivitäten von *Daimler* betreffen keine indigenen Gruppen.

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- »Richtlinie für integrires Verhalten«
- »Daimler Sustainability Dialogue« mit einer Arbeitsgruppe zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte
- globale Rahmenvereinbarung »Grundsätze sozialer Verantwortung bei Daimler«
- menschenrechtliche Risikoanalysen mit dem *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA) bzw. dem *Daimler Human Rights Respect System*
- »Supplier Sustainability Standards«
- »Automotive Industry Guiding Principles to Enhance Sustainability Performance in the Supply Chain«
- Entwicklung eines gemeinsamen Fragebogens zur Selbstauskunft der Nachhaltigkeitsleistung von Zulieferern (Self-Assessment) im Rahmen von *CSR Europe*
- Whistleblower-System BPO (»Business Practices Office«) als Beschwerdemechanismus, Funktion des »neutralen Mittlers« in Deutschland

Um seiner Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette nachzukommen, setzt das Unternehmen auf die »Supplier Sustainability Standards«, die 2013 überarbeitet wurden. Sie enthalten Anforderungen an alle Lieferanten des Unternehmens zu Menschenrechten, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Sicherheit. Diese stellen einen verbindlichen Bestandteil der Vertragsbedingungen für alle Geschäftsbeziehungen mit produzierenden Lieferanten wie auch mit Dienstleistern weltweit dar. Eine solche Zusammenarbeit entlang der Lieferkette ist aus Sicht des Unternehmens wesentlich für die Bearbeitung von Herausforderungen und Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit und soll den Wirkungsgrad von Maßnahmen erhöhen. Dazu kooperiert *Daimler* mit Branchenverbänden, beispielsweise dem Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), dem Verband der deutschen Automobilindustrie (VDA) und der amerikanischen *Automotive Industry Action Group* (AIAG). Ein wichtiges Ergebnis dieser Zusammenarbeit sind die »Automotive Industry Guiding Principles to Enhance Sustainability Performance in the Supply Chain«, die 2014 von der »European Automotive

Working Group on Supply Chain Sustainability« veröffentlicht wurden. Diese Richtlinien stellen einheitliche soziale und ökologische Mindeststandards dar und machen Ausführungen zur Unternehmensethik, zu den Arbeitsbedingungen, Menschenrechten und Umweltstandards bei Lieferanten sowie deren Subunternehmern und Lieferanten. Die Vereinbarung wurde zwischen der amerikanischen *Automotive Industry Action Group* und der *European Automotive Working Group* geschlossen, um eine weltweite Gültigkeit sicherzustellen.

2002 hat *Daimler* mit der internationalen Arbeitnehmervertretung die »Grundsätze zur sozialen Verantwortung bei Daimler« vereinbart. Das Ziel dieser globalen Rahmenvereinbarung ist es, einen »fairen Ausgleich« zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und den Interessen der Beschäftigten zu erreichen. Einzelne Mitarbeiter sollen unmittelbar informiert, einbezogen und beteiligt werden. Die Konzernleitung berichtet und berät mit den internationalen Arbeitnehmervertretungen regelmäßig über die Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Unternehmen und die Umsetzung dieser Grundsätze.

Zeitgleich mit der Rahmenvereinbarung wurde bei *Daimler* eine Weltarbeitnehmervertretung gegründet. Wie wichtig die globale Vernetzung der Belegschaften transnationaler Konzerne ist, zeigte sich im September 2015 am Beispiel eines Daimler-Werkes in Brasilien. Dort konnten 1.500 Beschäftigte ihre Entlassung – auch mit Unterstützung der deutschen Arbeitnehmervertretung – abwenden und wurden, zunächst auf ein Jahr befristet, wieder eingestellt.

Die globale Rahmenvereinbarung »Grundsätze zur sozialen Verantwortung bei Daimler« richtet sich vor allem an die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten bei den Zulieferern. Ein möglicher Ansatz zur Weiterentwicklung besteht in der Einführung von Eskalationsmechanismen, die Lieferanten unter stärkeren Druck setzen, die geforderten Standards einzuhalten. Die UN-Leitprinzipien können die Ansprüche, die durch die globale Rahmenvereinbarung entstehen, zusätzlich legitimieren. Als Kriterium für den Erfolg der Rahmenvereinbarung sieht der Vertreter des Gesamtbetriebsrats erfolgreich gelöste Fälle. Allerdings gab es aufgrund der jeweils besonderen Bedingungen und Gewerkschaftskonstellationen in Daimler-Werken in den USA und in Mexiko auch Fälle, die über die Rahmenvereinbarung bisher nicht gelöst werden konnten. Eine bran-

chenweite globale Rahmenvereinbarung könnte eine stärkere Wirkung entfalten.

Die weltweit verbindlichen »Grundsätze zur soziales Verantwortung bei Daimler« gelten auch für die eigenen Beschäftigten und Führungskräfte. Sie werden den Interessenvertretungen und den Beschäftigten zugänglich gemacht, wobei die Maßnahmen zur Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretungen beraten werden. Die Geschäftsleitungen der jeweiligen Einheiten sind für die Einhaltung der Grundsätze verantwortlich. Sie müssen auch die Ansprechpartner benennen, an die sich Betroffene wenden können. Eine Eingabe darf nicht zu nachteiligen Folgen für denjenigen führen, der sie vorbringt. Auch die Konzernrevision achtet auf die Einhaltung der Grundsätze und verfügt zu diesem Zweck über eine zentrale Hotline. Bei Hinweisen auf Verstöße leitet sie ggf. entsprechende Maßnahmen ein. Zusätzlich berichtet die Konzernleitung der Weltarbeitnehmervertretung regelmäßig über die Umsetzung der Grundsätze und die Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Unternehmen und berät mit ihr darüber.

Daimler erkennt das Menschenrecht auf gewerkschaftliche Organisation an. Die Grundsätze schreiben diesbezüglich vor, dass sich Unternehmen und Führungskräfte bei Organisationskampagnen neutral verhalten und »demokratische Grundprinzipien« einhalten. Auch das Recht auf Tarifverhandlungen wird respektiert. Einerseits beachtet das Unternehmen dabei nationale gesetzliche Regelungen und Vereinbarungen, andererseits gibt es auch an, das Recht auf Koalitionsfreiheit auch in Staaten zu gewährleisten, in denen offiziell kein Schutz der Koalitionsfreiheit gilt.

Die *Daimler AG* spricht von einer »angemessenen Entlohnung« und nennt als Orientierung die gesetzlich garantierten Mindestlöhne und den jeweiligen Arbeitsmarkt. Auch bei der Arbeitszeit orientiert sich das Unternehmen an nationalen Regelungen sowie Vereinbarungen zur Arbeitszeit und zu regelmäßigem und bezahltem Erholungsurlaub.

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an der Erstellung der Richtlinie für integrires Verhalten
- Globale Rahmenvereinbarung »Grundsätze sozialer Verantwortung bei Daimler«
- Arbeitnehmervertretungen sind bei den Kommunikationsmaßnahmen zur Verbreitung und Durchsetzung der Rahmenvereinbarung eingebunden.
- Die Konzernleitung berichtet und der Weltarbeitnehmervertretung regelmäßig über die Umsetzung der Grundsätze und die Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Unternehmen und berät mit ihr darüber.
- Die Weltarbeitnehmervertretung nimmt Beschwerden über Lieferanten entgegen.
- Die Arbeitnehmervertretung wünscht eine bessere Einbindung in zukünftige menschenrechtliche Risikoprüfungen des Unternehmens.

Bei *Daimler* existieren im Wesentlichen zwei Beschwerdemechanismen. So nutzt das Unternehmen im Rahmen seines Compliance-Programms das Whistleblower-System BPO (»Business Practices Office«) für die Entgegennahme von Verstößen gegen Unternehmensregeln. Das Büro nimmt Hinweise auf Fehlverhalten entgegen – auch im Fall von Verdacht auf Verstöße gegen die Menschenrechte – und steht sowohl Beschäftigten als auch Externen weltweit und rund um die Uhr offen. Es existieren verschiedene Meldewege, und Beschwerden werden je nach lokaler rechtlicher Zulässigkeit anonym eingereicht. 2013 wurde in einer weltweit gültigen Konzernrichtlinie festgeschrieben, dass das System fair ausgestaltet ist, Hinweisgeber wie Betroffene gleichermaßen schützt und den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit berücksichtigt. In Einklang mit der dritten Säule der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte soll BPO auch einen »Zugang zur Abhilfe« von Missständen schaffen. Zusätzlich wurde 2012 in Deutschland die Funktion des »neutralen Mittlers« geschaffen. Diese Position ist derzeit durch eine unabhängige Rechtsanwältin besetzt. Sie nimmt eben-

falls Hinweise auf Regelverstöße entgegen und ist aufgrund der anwaltlichen Schweigepflicht zur Vertraulichkeit verpflichtet.

Ein weiterer Beschwerdemechanismus zu Missständen bei Lieferanten wird nach der globalen Rahmenvereinbarung durch die Weltarbeitnehmervertretung gewährleistet, wobei sich die Arbeitnehmervertretung eine bessere Einbindung in künftige menschenrechtliche Risikoprüfungen des Unternehmens wünscht. Dieser Beschwerdemechanismus zielt vor allem auf die Verletzung von Arbeitnehmerrechten ab. Seit Bestehen des Rahmenabkommens wurden 30 Beschwerden eingereicht, die sich überwiegend auf die Behinderung von Gewerkschaften bei Zulieferern oder Händlern beziehen. Vereinzelt gingen auch Klagen über Zulieferer im zweiten oder dritten Glied der Kette ein. Im Regelfall kommen die Eingaben von internationalen Gewerkschaftsverbänden oder auch von lokalen Gewerkschaften. Bisher hat es einen Beschwerdefall von einer NGO gegeben, die im Rahmen der globalen Rahmenvereinbarung ebenfalls Eingaben machen können. Für den Umgang mit Zulieferern, die sich der Kritik verweigern, wird ein Eskalationsmechanismus bis hin zum Ausstieg aus laufenden Verträgen angestrebt.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie Daimler

- Eine branchenweite Rahmenvereinbarung wird von der Arbeitnehmervertretung als wichtige Weiterentwicklung individueller Rahmenabkommen betrachtet. Durch einheitliche Vorgaben könnte ein solches Abkommen auch für die Zulieferer eine Erleichterung darstellen.
- Das Unternehmen will seine Prüfmechanismen durch die Einführung eines »Human Rights Respect System« weiterentwickeln.
- NGOs könnten bestehende Beschwerdemechanismen des Unternehmens stärker nutzen.

10.6 Unternehmensfallstudie Deutsche Post DHL

In den letzten Jahren gab es mehrfach Vorwürfe gegen die *Deutsche Post DHL Group* wegen Verstößen gegen Menschenrechte. Im November 2012 hat *UNI Global Union* und die *Internationale Transportarbeiter-Föderation*

(ITF) eine OECD-Beschwerde gegen die *Deutsche Post DHL* eingereicht. Ihr wurde unter anderem vorgeworfen, eine gezielte Strategie zur Einschränkung der gewerkschaftlichen Organisation in vielen Ländern einschließlich der Türkei, Indien, Indonesien, Malawi, Vietnam, Kolumbien, Guatemala, Hongkong und den USA zu verfolgen. So soll die Vereinigungsfreiheit in der Türkei behindert, mehrere Mitarbeiter sollen aufgrund ihrer Mitgliedschaft bei der türkischen Transportarbeitergewerkschaft *Tümtis* entlassen worden sein. Nach mehreren Mediationsgesprächen vor der deutschen Nationalen Kontaktstelle konnten die Parteien sich auf eine gemeinsame Erklärung verständigen. Bezüglich der Vorwürfe in der Türkei traten *Deutsche Post DHL* und die Transportarbeitergewerkschaft *Tümtis* in Verhandlungen über Arbeitsbedingungen, Löhne und Abfindungen für die Beschäftigten. Im April 2014 wurde ein Tarifvertrag zwischen den beiden Verhandlungspartnern abgeschlossen. Im Rahmen des Beschwerdeverfahrens haben die deutschen Gewerkschaften versucht, die Bundesrepublik Deutschland als wichtigen Anteilseigner – sie besitzt über die KfW noch 21 Prozent der Anteile des Unternehmens – zu einer Intervention zu bewegen. Dies wurde von der Bundesregierung abgelehnt.

Die *Deutsche Post DHL* orientiert sich an einer Reihe von menschenrechtlichen Standards, die sich im Verhaltenskodex (»Code of Conduct«) wiederfinden. Der Verhaltenskodex, der die ethischen Standards für die Beschäftigten der *Deutschen Post DHL* setzt, wurde 2013 unter Einbindung der Arbeitnehmervertretung und vor dem Hintergrund des OECD-Beschwerdeprozesses grundlegend revidiert. Auf Drängen der Arbeitnehmervertretungen sind im Verhaltenskodex von 2013 insbesondere Wertmaßstäbe und Prinzipien im Bereich Menschenrechte aufgeführt. Hierzu gehören die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Prinzipien des Global Compact, die Kernarbeitsnormen der ILO sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Zur Umsetzung des Rahmenwerkes von John Ruggie wurde im Oktober 2010 eine Konsultation durchgeführt, bei der auch Vertreter der *Deutschen Post DHL* teilnahmen. Das Treffen zwischen Beauftragten, Arbeitgeberorganisationen und einzelnen Unternehmen diente dazu, das UN-Rahmenwerk in Hinblick auf die Erstellung der UN-Leitprinzipien zu operationalisieren. In der Unternehmenskommunikation werden die UN-Leitprinzipien nicht weiter erwähnt.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards

- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Global Compact
- ILO-Kernarbeitsnormen
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (in Hinblick auf die Lieferanten)

Der Konzern steht in regelmäßigem Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen. In einer 2013 erstellten Wesentlichkeitsanalyse wurden Nachhaltigkeitsthemen nach ihrer Relevanz für Stakeholder und Unternehmen klassifiziert. Dabei wurden die Punkte »Respekt und Unterstützung der Arbeitnehmerrechte und der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung« sowie »Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit« als wesentlich sowohl vonseiten der Stakeholder als auch des Managements identifiziert. In Anlehnung an den veränderten Verhaltenskodex und die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse hat sich die *Deutsche Post DHL* 2015 Nachhaltigkeitsziele in den Themenfeldern »Arbeitsbedingungen und Menschenrechte« sowie »faire Geschäftspraktiken« gesetzt. Hierunter fallen die Erbringung logistischer Leistungen frei von Kinder- und Zwangsarbeit, die Achtung der Menschenrechte, die Unternehmensintegrität und Compliance sowie der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern.

Eine Auflage der Einigung im Rahmen der Vermittlungsbemühungen der Nationalen Kontaktstelle für OECD-Beschwerden ist ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Unternehmen, dem internationalen Gewerkschaftsbündnis *UNI Global Union* und der *Internationalen Transportarbeiter-Föderation* (ITF). Zu diesem Zweck wurde ein Gremium mit internationalen Gewerkschaftsvertretern, Management und betrieblichen Arbeitnehmervertretern eingerichtet, das sich viermal im Jahr trifft, um Probleme in den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen auf direktem Wege anzusprechen. Erfolge dieser Treffen zeichnen sich nach Meinung der Arbeitnehmervertretung bisher nicht ab. Insgesamt zeigt sich der Konzernbetriebsrat von den Ergebnissen der OECD-Beschwerde und den Möglichkeiten zur Klärung der Vorfälle enttäuscht.

In Hinblick auf die OECD-Beschwerde und zur Verbesserung der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung hat die *Deutsche Post DHL* 2013 einen Bewertungsprozess für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen eingeführt, um die Einhaltung der Rechte der Beschäftigten in ausgewählten Schwellenländern zu überprüfen. Dabei prüfen Mitarbeiter der Zentrale die Einhaltung vor Ort und erstellen Aktionspläne zur Verbesserung der Situation. Im Nachgang der Besuche wird die Umsetzung der Aktionspläne überprüft. Im Rahmen dieses »Industrial Relations Assessments« wurden 2014 sechs Länder in Asien und Südamerika überprüft. Die Arbeitnehmervertretung ist an diesem Prozess nicht beteiligt.

Beschäftigte des Konzerns können verschiedene Beschwerdemechanismen nutzen, um Verstöße gegen Gesetze, Richtlinien oder die Nichteinhaltung des Verhaltenskodex zu melden: Sie können sich an ihre Vorgesetzten wenden, die Personalabteilung oder andere Fachabteilungen ansprechen oder eine Compliance-Hotline nutzen. Diese Hotline kann telefonisch in ca. 150 Ländern in 30 Sprachen oder über ein webbasiertes System erreicht werden. Anonyme Meldungen sind möglich. Das Compliance-Management des Unternehmens bearbeitet die Beschwerden. Beschwerden mit menschenrechtlicher Relevanz über diesen Weg sind bisher nicht erfasst worden.

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Verhaltenskodex mit Verweis auf einschlägige Menschenrechtsstandards
- Bewertungsprozess für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen zur Einhaltung der Rechte der Beschäftigten in ausgewählten Schwellenländern
- Verhaltenskodex für Lieferanten und Transportdienstleister mit Bezug auf die Global-Compact-Kriterien, die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipienrechte bei der Arbeit
- Lieferantenbewertung auf Grundlage eines Fragebogens, darüber hinaus Überprüfung von Lieferanten auf Stichprobenbasis sowie bei Verdacht auf Nichteinhaltung des Kodex
- telefonischer und internetgestützter anonymer Beschwerdemechanismus für Mitarbeiter der *Deutschen Post DHL*

In Hinblick auf das Lieferantenmanagement verfügt die *Deutsche Post DHL* über einen Verhaltenskodex für Lieferanten und Transportdienstleister. Der Verhaltenskodex fordert die Einhaltung der Menschenrechte auf Grundlage der Kriterien des Global Compact, der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte sowie der Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. 2014 wurden die Konzepteinkaufsrichtlinie aktualisiert und die Verfahren zur Überprüfung und Bewertung von Lieferanten konzernweit vereinheitlicht und standardisiert. Dazu wurde ein konzernweit gültiger Due-Diligence-Fragebogen für Dritte entwickelt. Auf Basis dieser Daten findet ein Sorgfaltspflicht-Screening der Lieferanten statt, bei dem kaufmännische und qualitative Kriterien sowie ökologische und ethische Aspekte geprüft und bewertet werden. Treten Zweifel auf, dass ein Lieferant die Bestimmungen des Kodex einhält, werden Einzelprüfungen durchgeführt. Zusätzlich werden unabhängig von konkreten Verdachtsmomenten auch auf Stichprobenbasis ausgewählte Lieferanten überprüft. Die Auswahl richtet sich nach der wirtschaftlichen Bedeutung des Lieferanten und einer internen Risiko einschätzung. Wird ein Fehlverhalten festgestellt, werden Nachfolgekontrollen durchgeführt. Bleiben Mängel bestehen, kann dies zur Beendigung der Lieferantenbeziehung führen. Die Arbeitnehmervertretung kritisiert, dass die *Deutsche Post DHL* die Lieferantenbewertung zu stark an der Selbsterklärung der Lieferanten festmacht und eine Überprüfung der Angaben durch den Konzern nicht in genügendem Umfang stattfindet.

2014 wurde ein webbasiertes Trainingsmodul zum Umgang mit dem Verhaltenskodex für Lieferanten und Transportdienstleister entwickelt. Zudem ist vorgesehen, den Verhaltenskodex für Lieferanten in 25 Sprachversionen zur Verfügung stellen. Außerdem soll ein Lieferantenpreis vergeben werden, bei dem das Thema Nachhaltigkeit Berücksichtigung findet.

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- OECD-Beschwerde von *UNI Global Union* und *Internationalen Transportarbeiter-Föderation* (ITF) wegen Verstößen gegen die Vereinigungsfreiheit in verschiedenen Ländern
- Gremium mit internationalen Gewerkschaftsverbänden, betrieblicher Arbeitnehmervertretung und Management als Auflage der Einigung im OECD-Beschwerdeprozess
- branchenbezogene und konzerninterne gewerkschaftliche Netzwerke (Gewerkschaftsallianzen) zum Austausch und zur Erarbeitung gemeinsamer Lösungen in Bereichen mit menschenrechtlicher Relevanz
- Aufnahme menschenrechtlicher Standards in den Verhaltenskodex (nach Forderung durch die Arbeitnehmervertretung)
- gescheiterter Versuch, eine globale Rahmenvereinbarung abzuschließen
- Versuche der Einflussnahme über Europäischen Betriebsrat und Aufsichtsrat

Der Betriebsrat empfindet die Wahrnehmung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht durch das Unternehmen als »ausbaufähig«. Der Arbeitnehmervertretung ist es gelungen, Menschenrechte als grundlegenden Bestandteil des Verhaltenskodex zu etablieren, aber bisher folgten zu wenige Maßnahmen zur Umsetzung und Förderung des Menschenrechtsschutzes. Arbeitnehmervertreter thematisieren das Thema Menschenrechte regelmäßig in Aufsichtsratssitzungen, z.B. in Hinblick auf den Einsatz von Lügendetektoren bei der Befragung von Beschäftigten an südafrikanischen Standorten. Auch in Sitzungen des Europäischen Betriebsrats, an denen Vertreter des Managements teilnehmen, wurden Menschenrechtsverstöße in der Türkei und in Indien diskutiert. Dieses Vorgehen führte zunächst allerdings nicht zu einem veränderten Verhalten des Managements. Der Versuch der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und internationaler Gewerkschaftsverbände, eine globale Rahmenvereinbarung abzuschließen, ist an der Ablehnung des Managements gescheitert.

Im Logistikbereich des Konzerns existieren zwei gewerkschaftliche Netzwerke, sogenannte Gewerkschaftsallianzen. Der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats ist zum einen Teilnehmer eines gewerkschaftlichen Branchentreffens aller großen transnationalen Konzerne der Logistikbranche, zum anderen treffen sich die Arbeitnehmervertretungen verschiedener internationaler Standorte von *DHL* zu einem konzernbezogenen Austausch. Die Treffen finden unter der Leitung von *UNI Global Union* in einem zweijährigen Turnus statt. Bei beiden Treffen werden auch Themen mit menschenrechtlicher Relevanz angesprochen, z.B. Probleme bei der Durchsetzung der Vereinigungsfreiheit in bestimmten Bereichen der Branche oder an konkreten Standorten. Ziel des Austauschs ist es, Problemdimensionen einzuschätzen, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten oder Hilfestellung bei der Erarbeitung von Lösungen zu erhalten.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie Deutsche Post DHL

- Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte werden in der Unternehmenskommunikation nicht gesondert benannt.
- Die deutsche Arbeitnehmervertretung hat aktiv auf eine menschenrechtliche Grundsatzverpflichtung des Konzerns im Rahmen des Verhaltenskodex unter Bezugnahme auf einschlägige Menschenrechtsstandards hingearbeitet.
- Die erfolgreiche Einigung im Rahmen der OECD-Beschwerde hat zur Einrichtung eines gemeinsamen Gremiums zwischen Arbeitnehmervertretern, internationalen Gewerkschaftsverbänden und Management geführt. Bezüglich der Vorwürfe in der Türkei traten *Deutsche Post DHL* und die Transportarbeitergewerkschaft *Tümtis* in Verhandlungen über Arbeitsbedingungen, Löhne und Abfindungen für die Beschäftigten. Im April 2014 wurde ein Tarifvertrag zwischen den beiden Verhandlungspartnern abgeschlossen.
- Es fehlt an systematischen Maßnahmen zur Umsetzung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.

10.7 Unternehmensfallstudie Deutsche Telekom

Die *Deutsche Telekom AG* bekennt sich ausdrücklich zu den vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen 2011 verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht im Unternehmen ist in Anlehnung an die verschiedenen Anforderungen der UN-Leitprinzipien ausgestaltet worden und umfasst eine Grundsatzerklärung zu Menschenrechten, einen Beschwerdemechanismus, Menschenrechtsrisiko- und Auswirkungsanalysen sowie Wirksamkeitskontrolle, Kommunikation und Berichterstattung. Nach eigenen Angaben gilt der Prozess zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien im Unternehmen als abgeschlossen. Die Arbeitnehmervertretung war hierbei nur in geringem Umfang eingebunden. So wurden Arbeitnehmervertreter bei einem Stakeholder-Dialog zur Identifizierung von Handlungsfeldern im Bereich Nachhaltigkeit beteiligt und konnten die Corporate-Responsibility-Richtlinien, die der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen dienen, mitgestalten.

Die Selbstverpflichtung zur Achtung der Menschenrechte ist in den Konzernleitlinien (»Guiding Principles«), dem Verhaltenskodex (»Code of Conduct«), der »Employee Relations Policy« zu den Kernelementen der Personalpolitik, der »Diversity Policy« zur Vielfalt im Unternehmen sowie der Sozialcharta des Unternehmens verankert. In Bezug auf eine Grundsatzerklärung zu Menschenrechten nach den UN-Leitprinzipien wird vor allem auf die Sozialcharta des Konzerns verwiesen. Die 2003 verabschiedete Sozialcharta definiert konzernweit gültige Regeln in Hinblick auf Menschenrechte, die auch für die Lieferanten Anwendung finden. Sie orientiert sich am Global Compact der Vereinten Nationen, bei dem die *Deutsche Telekom* Mitglied ist, sowie den ILO-Kernarbeitsnormen und den OECD-Leitsätzen.

Als Produkt- und Dienstleistungsanbieter im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie ist die *Deutsche Telekom* unter anderem durch die Problematik der Rohstoffbeschaffung (z.B. Coltan) und der Arbeitsbedingungen in den Abbau- und Produktionsstätten entsprechender Produkte mit menschenrechtlichen Fragen konfrontiert, obwohl der Konzern selbst keine Kommunikationstechnik herstellt.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards und ausgewählte Mitgliedschaften und Beteiligungen in sozialen Initiativen

- UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, hier Beteiligung an der »Lerngruppe zur Analyse und Verbesserung der Managementfähigkeit zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte«
- Global Compact
- *Conflict-Free Sourcing Initiative* (CFSI)
- *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI)
- *Joint Audit Cooperation* (JAC)

Zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien hat die *Deutsche Telekom* 2013 ein »Human Rights Impact Assessment« (HRIA) zur Überprüfung möglicher Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten auf Menschenrechte eingerichtet, das im laufenden Geschäft, aber auch bei Fusionen und Akquisitionen Anwendung finden soll. In Hinblick auf die Rechte, die in der Sozialcharta festgehalten sind, wird eine Wirksamkeitskontrolle im Rahmen einer jährlichen Prüfung durchgeführt. Die jährliche Abfrage im eigenen Unternehmen, die in einem »Social Performance Report« veröffentlicht wird, verzeichnet für den Zeitraum zwischen Oktober 2013 und September 2014 keinerlei Verstöße gegen die Sozialcharta (Deutsche Telekom 2015, S. 51). 2013 wurde die Sozialcharta um die Einrichtung einer Kontaktstelle für Menschenrechte und eines Beschwerdemechanismus für Menschenrechtsaspekte erweitert. Diese Maßnahme soll einen nach den UN-Leitprinzipien geforderten außergerichtlichen nichtstaatlichen Beschwerdemechanismus bereithalten. In diesem Prozess ist eine Beteiligung der Arbeitnehmervertretung nicht vorgesehen. Einen weiteren Beschwerdeweg, den die *Deutsche Telekom* in Rahmen der Umsetzung der UN-Leitprinzipien aufführt, bildet das im Rahmen des Compliance-Managementsystems eingerichtete Beschwerdesystem »Tell me!«, das Beschwerden postalisch, telefonisch, per Fax oder E-Mail anonym entgegennimmt.

2014 sind über eine E-Mail-Adresse elf Beschwerden mit Menschenrechtsbezug eingegangen. Die Beschwerden bezogen sich auf Fälle von Diskriminierung sowie Verstöße gegen Arbeitsstandards und gegen das Recht

auf freie Meinungsäußerung. Das Unternehmen gibt an, dass in einem Fall eine Gegenmaßnahme eingeleitet wurde (Deutsche Telekom 2015, S. 51).

Zur Implementierung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte führt der Konzern Risk-Assessments für Führungskräfte aus dem Bereich »Human Resources« und Schulungs- und Bewusstseinsbildungsprogramme für den Bereich »Einkauf« in Form von Webseminaren durch.

Nach der unternehmenseigenen Sozialcharta erwartet die *Deutsche Telekom* von ihren Lieferanten die Einhaltung einschlägiger Menschenrechtsstandards. In Hinblick auf mögliche Verstöße gegen Menschenrechte sowie Umweltschutzstandards in der Lieferkette von Produkten der Informations- und Kommunikationstechnik verweist die *Deutsche Telekom* auf unternehmenseigene Richtlinien wie das »Coltan-Statement« von 2005 und das »Statement on Extractives« von 2009, die darauf hinwirken sollen, dass die Problematik um den Abbau von seltenen Rohstoffen bei den entsprechenden Lieferanten eine angemessene Berücksichtigung findet. Allerdings werden Nachhaltigkeitskriterien bei Ausschreibungen von Aufträgen nur mit 10 Prozent gewichtet. Für Lieferanten mit einem Bestellvolumen von mehr als 100.000 Euro gibt es einen vierstufigen Ansatz in der Einkaufsstrategie, der das Ziel hat, Risiken in der Lieferkette zu minimieren und Lieferanten weiterzuqualifizieren. Bisher haben allerdings nur drei Lieferanten aus dem Bereich Endgeräte und Netzwerktechnik an einem Programm zur Weiterqualifizierung teilgenommen. Ziel der Lieferantenqualifizierung ist es, die Motivation, Bindung und Produktivität der Beschäftigten in den Zulieferbetrieben zu erhöhen.

Bei Zulieferern mit erhöhtem Risiko werden in ausgewählten Fällen Lieferantenprüfungen (»social audits«) über die Organisation *Joint Audit Cooperation* (JAC) vor Ort durchgeführt. 2014 fanden 45 solcher Lieferantenprüfungen statt; dabei wurden wesentliche Schwachstellen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Arbeitszeiten festgestellt. Insgesamt wurden in 350 Fällen Verstöße gegen die Lieferantenanforderungen aufgedeckt, von denen 100 als schwerwiegend einzustufen sind (Deutsche Telekom 2015, S. 111). In der Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Deutschen Telekom* sind einige Beispiele zu finden, dass Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten bei einer signifikanten Missachtung der Anforderungen abgebrochen wurden (Deutsche Telekom 2014, S. 131).

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte mit einer Grundsatzerklärung zu Menschenrechten, einem Beschwerdemechanismus, Menschenrechtsrisiko- und Auswirkungenanalysen und Wirksamkeitskontrollen. Das Maßnahmenpaket gilt im Unternehmen als umgesetzt.
- »Employee Relations Policy«, »Diversity Policy«, »Guiding Principles«, »Code of Conduct« und Sozialcharta des Unternehmens stellen die Grundsatzverpflichtung des Unternehmens zur Einhaltung der Menschenrechte dar und basieren in Teilen auf den ILO-Kernarbeitsnormen und den OECD-Leitsätzen.
- »Coltan-Statement« und »Statement on Extractives« zum verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen durch die Lieferanten sowie Teilnahme an mehreren Initiativen und Tagungen zum Thema Konfliktrohstoffe
- Nachhaltigkeitsstrategie unter Einbindung von Stakeholdern mit einem konzeptionellen Corporate-Responsibility-Programm und einer Umsetzungsrichtlinie
- Einrichtung einer Kontaktstelle für Menschenrechtsaspekte sowie weiterer Beschwerdemechanismen
- Die Einhaltung der Sozialcharta wird bei Lieferanten mit einem Bestellvolumen von mehr als 100.000 Euro durch Selbstauskünfte der Lieferanten und Audits fallweise überprüft.

Grundsätzlich ist die Arbeitnehmervertretung bei der Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements im Konzern nicht systematisch eingebunden. Dies ist insofern überraschend, da die *Deutsche Telekom* sich in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung an mehreren Stellen positiv über die Sozialpartnerschaft äußert. In der Sozialcharta heißt es: »Die Deutsche Telekom bekennt sich [...] zu offener und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit demokratisch legitimierten Arbeitnehmervertretungen auf der Basis eines konstruktiven sozialen Dialogs und mit dem Ziel eines fairen Interessenausgleichs.« (Deutsche Telekom 2013, S. 3)

Auch der Versuch zum Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung, den der internationale Gewerkschaftsverband *UNI Global Union*, deutsche Betriebsräte und ver.di unternommen hatten, scheiterte, da man sich im Vorfeld nicht über das Thema Vereinigungsfreiheit in den USA einigen konnte. Gewerkschaften werfen dem Unternehmen vor, es verhindere an ausländischen Unternehmensstandorten aktiv die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten. Eine gewerkschaftliche Untersuchung zur Situation der Arbeitnehmer an Standorten des Konzerns in Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Tschechien, Griechenland, Montenegro, Rumänien und den USA zeigt auf, dass unsichere Arbeitsbedingungen, Diskriminierung, Mobbing und willkürliches Managementverhalten verbreitet sind. Bei der US-amerikanischen Tochtergesellschaft *T-Mobile* klagt die amerikanische Kommunikationsgewerkschaft *Communications Workers of America* (CWA) über gewerkschaftsfeindliche Praktiken wie verstärkte Kontrolle und das Konstruieren von Kündigungsgründen für Gewerkschaftsmitglieder, Einschüchterungsversuche von Beschäftigten, die sich für eine gewerkschaftliche Organisation interessieren, durch das Sicherheitspersonal sowie antigewerkschaftliche Propaganda während der Arbeitszeit, Managerschulungen zur Unterbindung von Gewerkschaften oder Stellenausschreibung für Managementpositionen, die Erfahrungen im Bereich der Gewerkschaftsvermeidung betonen.

Daher haben DGB, IGB, der US-amerikanische Gewerkschaftsdachverband AFL-CIO und *UNI Global Union* 2011 die internationale Kampagne »We expect better – Wir erwarten Besseres« initiiert. An der Umsetzung der Kampagne sind auch die *Communications Workers of America* (CWA) sowie ver.di beteiligt. 2011 reichten diese beiden Gewerkschaften bei der deutschen Nationalen Kontaktstelle eine Beschwerde ein, und zwar wegen wiederholter Verstöße gegen das Recht auf Vereinigungsfreiheit bei *T-Mobile* in den USA, aber auch in Hinblick auf die Tochter *Crnogorski Telekom A.D. Podgorica* in Montenegro.

Die Beschwerde wurde in Hinblick auf *T-Mobile* an die US-amerikanische Nationale Kontaktstelle weitergeleitet, die sich zwei Jahre um eine Streitschlichtung bemühte. Von gewerkschaftlicher Seite wurde das Recht auf Vereinigungsfreiheit und die hiermit verbundene Neutralität des Managements eingefordert, während von Managementseite behauptet wurde, dass es keine entsprechende Rechtsgrundlage im US-amerikanischen Gesetz gebe. Aus Sicht des Konzerns wurde die Kritik geäußert, dass das Ver-

fahren lediglich Teil einer gewerkschaftlichen Kampagne gegen das Unternehmen sei. Trotz wiederholter Einladungen der Nationalen Kontaktstelle kam es im Rahmen des Vermittlungsversuchs durch die Ablehnung des Konzernmanagements nur zu einem Vorgespräch aller Beteiligten im Februar 2013. Schließlich stellte die US-amerikanische Nationale Kontaktstelle das Verfahren im Juli 2013 ein, da sie nach eigenen Angaben keine Möglichkeit mehr sah, eine für beide Parteien positive Lösung in diesem Konflikt zu finden (Bureau of Economic and Business Affairs 2013).

2015 hat ver.di im Rahmen der Kampagne »We expect better – Wir erwarten Besseres« eine Petition an den Deutschen Bundestag herangetragen. Darin wird die Bundesregierung aufgefordert, aktiv Einfluss zu nehmen, damit die von Deutschland anerkannten ILO-Kernarbeitsnormen und OECD-Leitsätze auch bei *T-Mobile* respektiert und umgesetzt werden. Die Bundesrepublik Deutschland ist größter Anteilseigner und besitzt über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) 31,7 Prozent der Anteile an der *Deutschen Telekom*. Bereits 2013, antwortete die deutsche Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage der SPD-Bundestagsfraktion, die sich explizit auf die Rolle des Staates und der Unternehmen im Rahmen der Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte bezog, dass sie »keine Hinweise auf Verletzungen von Menschenrechten und Arbeitnehmerrechten durch Tätigkeiten der Deutschen Telekom AG« erkennen könne (Deutsche Bundesregierung 2013, S. 7).

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- internationale gewerkschaftliche Kampagne mit OECD-Beschwerde, die die Vereinigungsfreiheit in der US-amerikanischen Tochtergesellschaft *T-mobile* garantieren soll
- Petition an die Bundesregierung mit der Forderung, dass die Bundesrepublik Deutschland als größter Anteilseigner Einfluss auf das Verhalten des Unternehmens nimmt
- Thematisierung der Verstöße gegen die Vereinigungsfreiheit im Aufsichtsrat
- Teilnahme des Betriebsrats am Stakeholder-Dialog zur Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie

- Beteiligung an der Erarbeitung der Corporate-Responsibility-Richtlinie, die die organisatorische Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns in allen Bereichen des Unternehmens vorgibt
- Versuch der Abschlusses einer globalen Rahmenvereinbarung ist am Widerstand des Managements gescheitert

Auch wenn das Management die Arbeitnehmervertretungen im geringen Umfang in die CSR-Politik einbindet, sind Mitarbeiter, Betriebsräte und Gewerkschaften an vielen Stellen aktiv, damit das Unternehmen seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommt. Beschäftigte in Deutschland leisten unter anderem Solidaritätsarbeit für US-amerikanische Angestellte des Konzerns, z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, oder geben Erklärungen hierzu ab. Ferner initiierten Arbeitnehmervertreter eine Diskussion über die Probleme der Vereinigungsfreiheit bei der US-amerikanischen Tochtergesellschaft im deutschen Aufsichtsrat, die bisher allerdings keine Änderung der Einstellung des deutschen Managements in dieser Frage brachte.

Das interviewte Aufsichtsratsmitglied auf Arbeitnehmerseite merkte hierzu an, dass die Nachhaltigkeitspolitik des Konzerns vor allem auf die externe Unternehmenskommunikation und eine Imageaufbesserung ausgerichtet sei und kaum zu positiven Auswirkungen auf das Unternehmenshandeln führe.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie Deutsche Telekom

- Der Konzern richtet seine menschenrechtliche Sorgfaltspflicht nach eigenen Angaben an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aus. Die Umsetzung der UN-Leitprinzipien gilt im Konzern als abgeschlossen. Allerdings entsprechen die Ansätze der unternehmerischen Sorgfaltspflicht der *Deutschen Telekom* nicht explizit den Anforderungen der UN-Leitprinzipien.
- Mit der Verletzung der Vereinigungsfreiheit an ausländischen Standorten verstößt der Konzern gegen die ILO-Kernarbeitsnormen, die OECD-Richtlinien, den Global Compact und auch gegen die selbst auferlegte Sozialcharta.

- Die Einschränkung der Vereinigungsfreiheit bei der amerikanischen Tochtergesellschaft *T-mobile* hat zu einer internationalen Gewerkschaftskampagne gegen das Unternehmen geführt, die unter anderem eine OECD-Beschwerde und Petition einschloss. Außerdem beteiligten sich die Mitarbeiter in Deutschland an Solidaritätskampagnen. Der Konzern hat die Mediation durch die US-amerikanische Nationale Kontaktstelle im Rahmen einer OECD-Beschwerde abgelehnt.
- Obwohl die Bundesrepublik Deutschland der größte Anteilseigner der *Deutschen Telekom* ist, übt sie keinen Einfluss auf das Unternehmen hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechten aus.
- Das Management des Unternehmens beteiligt die Arbeitnehmervertretung nicht systematisch bei der Ausgestaltung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sowie im gesamten Nachhaltigkeitsmanagement.
- Der Anspruch einer vorbildlichen CSR-Politik, der in der externen Unternehmenskommunikation vermittelt wird, hält der tatsächlichen Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements häufig nicht stand.

10.8 Unternehmensfallstudie Norsk Hydro

Das norwegische Unternehmen *Norsk Hydro ASA* ist ein global agierender Aluminiumproduzent mit Produktionsstätten sowie Vertriebs- und Handelsaktivitäten. 2014 beschäftigte *Norsk Hydro* 12.922 Mitarbeiter. Die meisten Beschäftigten arbeiten in Europa (62 Prozent), gefolgt von Brasilien (36 Prozent; Norsk Hydro 2015, S. 101). Der norwegische Staat hält 43,8 Prozent der Firmenanteile.

Norsk Hydro gilt durch seine Unternehmensleistungen im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht als Vorreiter für die Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in Norwegen und ist bei der Erarbeitung des norwegischen Nationalen Aktionsplans beteiligt. Bereits während der Erstellung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte hatte der Konzern Kontakt zu dem UN-Sonderbeauftragten John Ruggie aufgenommen. Das Unternehmen verpflichtet sich zu verschiedenen sozialen Standards und ist Mitglied in mehreren sozialen Initiativen.

Verpflichtungen zu sozialen und menschenrechtlichen Standards und Mitgliedschaft in sozialen Initiativen

- UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und Beteiligung am norwegischen Nationalen Aktionsplan
- ILO-Kernarbeitsnormen
- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen
- »Voluntary Principles on Security and Human Rights«
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Global Compact
- *International Council on Mining and Metals* (ICMM)
- *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI), Initiative zur Verbesserung der Transparenz in der Rohstoffindustrie
- *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI)

Zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien hat der Konzern im März 2013 die »Hydro Human Rights Policy« veröffentlicht. Diese Grundsätze, die auch für die Beschäftigten in den Lieferantenbetrieben gelten, schreiben als Grundsatzerklärung die Verpflichtung auf die ILO-Kernarbeitsnormen sowie die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte fest. Des Weiteren werden Angaben zur unternehmensorganisatorischen Einbettung des Menschenrechtsschutzes, zu Menschenrechtsrisiko- und Auswirkungsanalysen sowie Wirksamkeitskontrolle, zu Kommunikation, Berichterstattung und Beschwerdemechanismus gemacht. Außerdem weist die »Hydro Human Rights Policy« auf die 2010 abgeschlossene globale Rahmenvereinbarung hin.

Der Verhaltenskodex »Hydro Code of Conduct« von 2013 beinhaltet den Schutz der Menschenrechte auf Grundlage der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, Ausführungen zu Antidiskriminierung und Gleichstellung, Sicherheit und Gesundheit sowie Angaben zur Korruptionsvorbeugung. Der Verhaltenskodex richtet sich an alle Beschäftigten, und seine Umsetzung wird im Rahmen des Hydro-Integritätsprogramms zu Korruption und Menschenrechten durch regelmäßiges und systematisches Compliance-Training sowie ein Handbuch mit zahlreichen Beispielen gefördert. Der Verhaltenskodex stellt nach Meinung der

Arbeitnehmervertretung ein wichtiges Mittel zur Vorbeugung von Menschenrechtsverstößen dar.

Das Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens mit dem Titel »Hydro Way« basiert auf Ergebnissen von Stakeholder-Dialogen und zielt vor allem auf den Umweltschutz (Energie, Klimawandel und Ressourcenmanagement). Als weitere Elemente werden Integrität und Menschenrechte, Auswirkungen auf die Gesellschaft, Organisation, Arbeitsumfeld und Innovation definiert. Stakeholder-Dialoge finden mit NGOs, örtlichen Behörden, Geschäftspartnern unter Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten statt.

Die Arbeitnehmervertretung in Deutschland und Norwegen ist im Bereich Menschenrechte generell stark engagiert. Insbesondere der deutsche Konzernbetriebsratsvorsitzende beteiligt sich an der Ausgestaltung und Umsetzung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Der Konzernbetriebsrat hat die Bearbeitung des Themas Menschenrechte im Unternehmen mitinitiiert, indem er entsprechende Anfragen an das Management gestellt hat. Für ihn selbst war die Verantwortung des Unternehmens für den Menschenrechtsschutz naheliegend, da er bereits im Bereich Umweltschutz engagiert war und auf entsprechenden Workshops auch Anfragen von NGOs und Kirchen in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen an ausländischen Standorten erhielt. Der Konzernbetriebsrat verweist auch auf ein großes Interesse der deutschen Belegschaft am Thema Menschenrechte.

Die Arbeitnehmervertretung fühlt sich im Bereich unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht sehr gut durch das Management informiert und eingebunden. Hier verweist der Konzernbetriebsratsvorsitzende auch auf die Relevanz des Themas Menschenrechte in der norwegischen Gesellschaft. Da der norwegische Staat Hauptaktionär des Unternehmens ist, hat der Konzern eine besondere politische Verantwortung und ist einem hohen Druck zu nachhaltigem Handeln ausgesetzt. Generell sind die Aktivitäten aller norwegischen Unternehmen durch die gesetzlichen Vorgaben zur nichtfinanziellen Berichterstattung in hohem Maße transparent. Kennzahlen, die veröffentlicht werden müssen, betreffen neben Umweltaspekten auch Menschenrechtsbelange.

Arbeitnehmervertretung und unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- Teilnahme an einem Stakeholder-Dialog zur Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie
- Einbindung des deutschen Konzernbetriebsratsvorsitzenden in das Netzwerk zu CSR und Sicherheit (unter anderem geht es hier um bewaffnete Sicherheitskräfte in einem Werk in Brasilien)
- Der deutsche Betriebsrat hat die globale Rahmenvereinbarung und das Engagement zur Umsetzung der Vereinbarung an allen Standorten initiiert.
- Deutsche und norwegische Arbeitnehmervertretungen nehmen regelmäßig an Betriebsbesichtigungen und Audits an außereuropäischen Konzernstandorten zur Überprüfung der Einhaltung der sozialen Standards teil.
- Die Arbeitnehmervertretung ist an Lieferantenaudits im Rahmen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht beteiligt.
- Die deutsche Arbeitnehmervertretung fungiert durch persönliche Kontakte als Ansprechpartner für Beschwerden ausländischer Gewerkschaftsvertreter.

2010 hat *Norsk Hydro* eine globale Rahmenvereinbarung mit dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB), der *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions* (ICEM), dem norwegischen Gewerkschaftsdachverband *Fellesforbundet* und der norwegischen Gewerkschaft für den Industrie- und Energiesektor *IndustriEnergi* unterschrieben. Den Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung hatte zuvor der deutsche Konzernbetriebsrat angeregt, der insbesondere das Recht auf Vereinigungsfreiheit an brasilianischen Standorten geschützt sehen wollte.

Die Rahmenvereinbarung »Global Framework Agreement for the development of good working relations in Norsk Hydro ASA operations worldwide« basiert auf den ILO-Kernarbeitsnormen, der ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit sowie weiteren Konventionen und Empfehlungen der ILO. Darüber hinaus bezieht sie sich auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und den Global Compact. Die globa-

le Rahmenvereinbarung gilt für alle Geschäftseinheiten, die *Norsk Hydro* direkt kontrolliert. Zur Umsetzung der Richtlinie wird ausgeführt, dass alle Mitgliedsgewerkschaften der beteiligten Gewerkschaftsverbände die Rahmenvereinbarung erhalten. Ferner ist vorgesehen, dass die Belegschaft über die Rahmenvereinbarung informiert wird und an der Überwachung der Einhaltung der Rahmenvereinbarung beteiligt werden soll. Die globale Rahmenvereinbarung soll den Lieferantenbetrieben zugänglich gemacht werden. Außerdem sollen Lieferanten dazu angeregt werden, die Inhalte der Rahmenvereinbarung in ihren Betrieben umzusetzen.

Die Rahmenvereinbarung enthält Regeln zur Konfliktlösung. Der Gang der Beschwerden folgt dabei einem Bottom-up-Prinzip: Zunächst soll versucht werden, das Problem vor Ort, auf der Ebene des Betriebs, zu klären. Im weiteren Verlauf soll die Klärung der Beschwerde auf nationaler Ebene angestrebt werden und schließlich, wenn die vorhergehenden Versuche gescheitert sind, auf internationaler Ebene.

An der prozessorientierten Umsetzung der Rahmenvereinbarung ist der Konzernbetriebsrat beteiligt, unter anderem durch Gespräche mit dem brasilianischen Management, um die Durchsetzung der Anweisungen aus der globalen Rahmenvereinbarung in den brasilianischen Standorten umzusetzen. Tatsächlich hat die Rahmenvereinbarung in Brasilien zu grundsätzlichen Änderungen geführt. Wurde den örtlichen Gewerkschaften vor Abschluss der Rahmenvereinbarung der Zugang zum Betrieb verweigert, gibt es an brasilianischen Hydro-Standorten inzwischen etablierte gewerkschaftliche Strukturen. Klagen gegen aktive Gewerkschafter wurden zurückgezogen, und ein Tarifvertrag wurde abgeschlossen.

Unternehmerisches Engagement im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht

- »Hydro Human Rights Policy« zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien im Konzern, mit Angaben zu Grundsatzklärung, Beschwerde-mechanismus, Menschenrechtsrisiko- und Wirkungsanalysen sowie Wirksamkeitskontrolle, Kommunikation und Berichterstattung
- »Hydro Code of Conduct« und Hydro-Integritätsprogramm zu Korruption und Menschenrechten, um Aspekte der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht unter den Beschäftigten umzusetzen

- Abschluss der globalen Rahmenvereinbarung »Global Framework Agreement for the development of good working relations in Norsk Hydro ASA operations worldwide« menschenrechtliche Risikoanalyse, unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht sowie Beschwerdeverfahren in Kooperation mit dem *Danish Institute for Human Rights* (DIHR)
- Schulung von Managern, die im Ausland tätig werden, Auszubildenden zum Thema Menschenrechte durch *Amnesty International*, »awareness training« für alle Beschäftigten
- unternehmensinterne Audits an ausgewählten Unternehmensstandorten zur Überprüfung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht
- Lieferantenmanagement mit differenzierten Kontrollen in Form von Audits zur Einhaltung von Menschenrechtsstandards

Norsk Hydro führt eine Risikoanalyse im Bereich Menschenrechte durch, die die Grundlage für segmentspezifische jährliche Aktionspläne darstellt. Der Konzern arbeitet dabei seit 2012 mit dem *Danish Institute for Human Rights* (DIHR) zusammen. Die Zusammenarbeit beinhaltet auch die Weiterentwicklung des Konzeptes zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (Human-Rights-Sorgfaltspflicht-System) und der Wirkungsanalyse der Operationen in Brasilien (CSR-Assessment). Da in Brasilien Bauxite in einem Regenwaldgebiet abgebaut werden, in dem eine lokale Quilombola-Gemeinschaft ansässig ist, richtete der Konzern 2014 unter Beteiligung des *Danish Institute for Human Rights* (DIHR) ein besonderes Beschwerdeverfahren für Dritte als Pilotprojekt ein. Momentan wird dieses Beschwerdeverfahren evaluiert, denn es hat sich gezeigt, dass Betroffene den Beschwerdemechanismus nicht nutzen, sondern persönliche Kontakte zu vertrauten Personen im Ausland, z. B. zum Konzernbetriebsratsvorsitzenden Deutschland, dem offiziellen Weg für Beschwerden vorziehen.

Im Rahmen der unternehmerischen Sorgfaltspflicht werden Betriebsprüfungen an Standorten des Konzerns in Brasilien und bei Beteiligungen in Katar durchgeführt. Deutsche und norwegische Arbeitnehmervertretungen nehmen regelmäßig an Betriebsbesichtigungen im Ausland teil. Im Unternehmen gibt es außerdem ein Netzwerk zu CSR und Sicherheit, in das der deutsche Konzernbetriebsratsvorsitzende eingebunden ist – unter anderem geht es um bewaffnete Sicherheitskräfte in einem Werk in Brasi-

lien. *Norsk Hydro* verfügt an brasilianischen Standorten über bewaffnetes Sicherheitspersonal, das den Schutz des Personals, des Eigentums und der Geschäftsaktivitäten garantieren soll. 2014 wurden keine Vorfälle im Zusammenhang mit dem Sicherheitspersonal gemeldet.

Mit *Amnesty International* liegt eine Vereinbarung für diverse Schulungen vor. So müssen Manager, die in Konzernstandorte oder Joint-Venture-Unternehmen in Schwellen- oder Risikoländern entsandt werden, ein Qualifizierungsseminar zum Thema Menschenrechtsschutz durchlaufen. Des Weiteren erfolgt eine Sensibilisierung zu diesem Thema durch *Amnesty International* im Rahmen der beruflichen Ausbildung im Konzern. Alle zwei Jahre bietet die Menschenrechtsorganisation ein internes Seminar zum Thema Menschenrechte, das sogenannte »awareness training«, für alle Beschäftigten an.

An unternehmenseigenen Beschwerdemechanismen existieren neben dem oben genannten Beschwerdeverfahren eine anonyme und kostenfreie 24-Stunden-Telefon-Hotline in mehreren Sprachen, die sogenannte AlertLine, sowie Beschwerdemöglichkeiten über das Internet und Intranet. Zur Klärung der Vorfälle werden auch externe Berater, z. B. Mediatoren, hinzugezogen. Die deutsche Arbeitnehmervertretung tritt aufgrund guter persönlicher Kontakte auch als Ansprechpartner für Beschwerden ausländischer Gewerkschaftsvertreter auf. Einzelne Beschwerden leitet die deutsche Arbeitnehmervertretung an das norwegische Management weiter.

Norsk Hydro hat mehr als 13.000 Lieferanten, stellt allerdings in nur 10 Prozent der Fälle deren Hauptabnehmer dar. Die Anforderungen an die Lieferanten sind in den Lieferantenbedingungen festgehalten. Der Lieferant muss z. B. erklären, dass er sich an die lokalen Gesetze in Bezug auf Umweltschutz, Antikorruption und Arbeitnehmerrechte hält, die Auswirkungen auf die Umwelt minimiert und Kinder- und Zwangsarbeit im Unternehmen verbietet. Außerdem ist die Verantwortung des Lieferanten für seine Unterauftragsnehmer und deren Lieferanten festgehalten.

Die Lieferanten werden je nach Auftragswert und Länderrisiko für Menschenrechtsverletzungen unterschiedlich überprüft. Eine grundlegende Überprüfung unter Nutzung einer Datenbank, die Verstöße gegen Menschenrechte verzeichnet, fand für alle neuen Lieferanten aus dem Jahr 2014 statt; Lieferanten mit bestehenden Lieferantenverträgen wurden bis

Ende 2015 überprüft. Eine besondere Beschaffungsstrategie mit Audits vor Ort gilt für den Bereich Primäraluminium, der Schmelzanlagen in Katar unterhält, sowie bei Lieferanten, die als Hochrisikolieferanten gelten, weil sie z. B. in Risikoländern produzieren oder von hoher strategischer oder quantitativer Bedeutung sind. Hier werden gesonderte Audits und Betriebsbesichtigungen durchgeführt, bei denen ein Vertreter der deutschen oder norwegischen Arbeitnehmerseite beteiligt ist. In den Audits werden insbesondere das Verhalten des Sicherheitspersonals, die Einhaltung von Menschenrechten und die Qualität der Produkte überprüft. Dabei werden auch Gespräche mit der Arbeitnehmervertretung vor Ort – soweit vorhanden – geführt. Verstöße treten am häufigsten in den Bereichen Arbeitszeit und (unbezahlte) Überstunden sowie Vereinigungsfreiheit und Kündigungsschutz auf. Wenn nach einem Audit Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden, wird deren Umsetzung im Rahmen eines folgenden Audits überprüft.

Lessons learnt: Lehren aus der Fallstudie Norsk Hydro

- hohe Relevanz des Themas Menschenrechte im Konzern durch risikobehafteten Rohstoffabbau, politische Diskussion in Norwegen und gesetzliche Vorgaben des norwegischen Staates
- Ausrichtung der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und Umsetzung der Vorgaben einzelner Leitprinzipien bei der Ausgestaltung, z. B. in Hinblick auf die Einbeziehung von externen Experten und Konsultation mit Stakeholdern (Leitprinzipien 18 und 20) sowie Beschwerdemechanismen (Leitprinzip 28, 29 und 31)
- hoher Grad der Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretung und Management im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht, großes Engagement aufseiten der Arbeitnehmervertretungen bei der Umsetzung, z. B. in Hinblick auf Initiierung, Mitwirkung und Kontrolle
- globale Rahmenvereinbarung »Global Framework Agreement for the development of good working relations in Norsk Hydro ASA operations worldwide« mit positiven Auswirkungen auf die Vereinigungsfreiheit sowie Wiedergutmachung im Sinne von Leitprinzip 30

10.9 Fazit: Unternehmensfallstudien und Menschenrechte

Der Bezug auf die Menschenrechte gehört zum Standard des Wertekanons großer Unternehmen.

Die zwölf im Rahmen der Unternehmensfallstudien untersuchten Konzerne gehören zu den größten Unternehmen ihrer Branche. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich in der Mehrzahl um transnationale Großunternehmen, die über ein weit verzweigtes globales Netz von Standorten verfügen. Alle Unternehmen wickeln große Teile ihrer Geschäfte außerhalb von Europa ab.

In Hinblick auf Vorwürfe zu Menschenrechtsverstößen gegen die untersuchten Unternehmen ist festzustellen, dass kein offensichtlicher Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen und dem Ausmaß der ihnen öffentlich vorgeworfenen Menschenrechtsverstöße besteht. So lassen sich z. B. bei *Faber-Castell*, *Norsk Hydro*, *Otto* und *Solvay* keine Vorwürfe zu Menschenrechtsverstößen finden, obwohl die Unternehmen zu Branchen gehören, die im Kontext von Menschenrechtsverstößen häufig genannt werden, z. B. Gewinnung von Bauxit, chemische Grundstoffindustrie oder Textilindustrie.

Vier untersuchte Unternehmen – *adidas*, *Deutsche Post DHL*, *Deutsche Telekom* und *Unilever* – waren dagegen mit OECD-Beschwerden konfrontiert, die bis auf die Beschwerde gegen *adidas* von Gewerkschaften eingereicht wurden. Bei der Beschwerde gegen die *Deutsche Post DHL* und bei sieben der zehn Beschwerden gegen *Unilever* konnte eine einvernehmliche Einigung zwischen den Konfliktparteien erreicht werden. Nur die *Deutsche Telekom* hat eine Mediation durch die Nationale Kontaktstelle abgelehnt. Dabei ist festzuhalten, dass die Bundesregierung bei den untersuchten Unternehmen mit staatlicher Beteiligung, *Deutsche Post DHL* und *Deutsche Telekom*, eine Intervention in Hinblick auf die vorgeworfenen Menschenrechtsverletzungen abgelehnt hat.

Unternehmen, mit einer direkten Beziehung zu Endverbrauchern sind besonders sensibel gegenüber Fragen, die mit der Reputation und dem Markenimage zu tun haben. Bei Unternehmen wie *adidas* und *Unilever* ist auffällig, dass sich die Ausgestaltung und Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in den letzten Jahren zum Wettbewerbskriterium ent-

wickelt hat und innovativere und effektivere Konzepte entwickelt wurden, um dieser nachzukommen. Andere Unternehmen – *Bosch*, *Faber-Castell* und *Otto* – verweisen bei ihrem Engagement auch auf die philanthropischen Auffassungen der Firmengründer und ihrer Familien.

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte haben in die Nachhaltigkeitsberichterstattung von sieben der untersuchten Unternehmen Eingang gefunden. Die anderen fünf Unternehmen – *Bosch*, *Deutsche Post DHL*, *Faber-Castell*, *Otto* und *Solvay* – beziehen sich in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht explizit auf die UN-Leitprinzipien. Bei der *Deutschen Post DHL* und *Solvay* kann allerdings von einer weitgehenden Akzeptanz ausgegangen werden, da beide Unternehmen an Konsultationstreffen zwischen dem Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, und verschiedenen Einzelunternehmen beteiligt waren. Einige Unternehmen – *adidas*, *BASF*, *Daimler*, *Deutsche Telekom*, *Norsk Hydro* und *Unilever* – verweisen bei der Ausgestaltung ihrer Menschenrechtsstrategie explizit auf die UN-Leitprinzipien. Sie geben an, ihre Menschenrechtsstrategie an deren Bestandteilen ausgerichtet zu haben: Grundsatzerklärung zu Menschenrechten, Beschwerdemechanismus, Menschenrechtsrisiko- und Auswirkungsanalysen sowie Wirksamkeitskontrollen, Kommunikation und Berichterstattung. Fast alle interviewten Betriebsräte der zwölf Unternehmen waren mit den Inhalten der UN-Leitprinzipien vertraut.

Alle untersuchten Unternehmen haben eine Grundsatzerklärung veröffentlicht, die auch Menschenrechte anspricht. Diese Grundsatzerklärung hat in vielen Unternehmen – *Bosch*, *Daimler*, *Deutsche Post DHL*, *Otto* und *thyssenkrupp* – die Form von Verhaltenskodizes. Die Arbeitnehmervertretung von *Otto* war bei der Ausarbeitung des Verhaltenskodex beteiligt. Bei der *Deutschen Post DHL* ist es dem Engagement der Arbeitnehmervertretung geschuldet, dass das Thema Menschenrechte als grundlegender Bestandteil des Verhaltenskodex etabliert worden ist. In zwei Untersuchungsfällen basierten die Grundsatzklärungen auf expliziten Vereinbarungen mit Arbeitnehmervertretungen: *Faber-Castell* kommt der Forderung nach einer Grundsatzklärung im Rahmen seiner globalen Rahmenvereinbarungen nach und *Solvay* durch seine »Charta Unternehmensleitung/Europäischer Betriebsrat der Solvay-Gruppe für nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens«.

adidas («Human Rights and Responsible Business Practices» und »Labour Rights Charta«), *BASF* («Menschenrechtsposition der BASF-Gruppe»), *Deutsche Telekom* («Sozialcharta«), *Norsk Hydro* («Hydro Human Rights Policy») und *Unilever* («Unilever-Grundsatzerklärung zu Menschenrechten») haben im Zuge der Umsetzung der UN-Leitprinzipien noch einmal besondere Menschenrechtserklärungen entwickelt, die ihr Bekenntnis zu den Menschenrechten unterstreichen. Bei *adidas* wurde die »Labour Rights Charta« in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat erarbeitet. Außerdem überprüft der deutsche Betriebsrat – in einigen Fällen gemeinsam mit dem Europäischen Betriebsrat –, ob die Inhalte der Charta im Unternehmen eingehalten werden.

Die Grundsatzserklärungen aller Unternehmen verweisen auf international anerkannte Menschenrechtsstandards. Die ILO-Kernarbeitsnormen werden von allen Unternehmen aufgeführt. Viele Unternehmen nehmen auch Bezug auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen werden von allen Unternehmen bis auf *Faber-Castell* und *thyssenkrupp* genannt.

Alle untersuchten Unternehmen sind Mitglied im Global Compact. Darüber hinaus sind acht von ihnen Mitglied in Brancheninitiativen, die den Menschenrechtsschutz auch in der Lieferantenkette verbessern möchten. Vielfältige Initiativen existieren insbesondere für den Bereich der Textilindustrie. So sind *adidas* und *Otto* am Gebäude- und Brandschutzabkommen für Bangladesch («Bangladesh Accord») sowie am *Bündnis für nachhaltige Textilien* des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung beteiligt. *BASF* und *Solvay* sind in den Initiativen *Responsible Care* und *Together for Sustainability* (TfS) der chemischen Industrie involviert. *Norsk Hydro* und *Unilever* verpflichten sich zu den Grundsätzen der »Voluntary Principles on Security and Human Rights«, die in der extraktiven Industrie insbesondere den Umgang mit Sicherheitsdiensten in Risikoländern regeln. Auffällig ist, dass viele der untersuchten Unternehmen Mitglied in einer Vielzahl weiterer Initiativen sind, die sich dem Thema Rohstoffe widmen.

Globale Rahmenvereinbarungen sind ein anerkannter Ansatz.

Bosch, Daimler, Faber-Castell, Norsk Hydro, Solvay und *thyssenkrupp* haben eine globale Rahmenvereinbarung mit globalen Gewerkschaftsverbänden abgeschlossen.² Bis auf die Vereinbarung von *Solvay* wurden die globalen Rahmenvereinbarungen der untersuchten Unternehmen vor Verabschiedung der UN-Leitprinzipien im Jahr 2011 beschlossen. Alle untersuchten Rahmenvereinbarungen basieren mindestens auf den ILO-Kernarbeitsnormen und setzen darüber hinaus noch konzernspezifische Schwerpunkte bei ausgewählten Rechten oder Aspekten.

Trotz Nachhaltigkeitsberichten gibt es Transparenzdefizite.

Alle untersuchten Unternehmen veröffentlichen Angaben zu ihrer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung in Form von Nachhaltigkeitsberichten. *Unilever* hat als erstes – und bisher einziges – Unternehmen einen Menschenrechtsbericht veröffentlicht, der die Ausgestaltung und Umsetzung der zweiten Säule der UN-Leitprinzipien im Konzern ausführt. Inhalte des Berichts sind insbesondere die Grundsatzerklärung, menschenrechtliche Wirkungsanalysen, die Einbindung von Stakeholdern sowie Beschwerde- und Wiedergutmachungsmechanismen.

Nach den Anforderungen der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sollten alle Unternehmen die unternehmerische menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in Form einer Berichterstattung über Risiko- und Wirkungsanalysen kommunizieren. Allerdings gibt kaum eines der untersuchten Unternehmen in seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung detailliert Auskunft über durchgeführte Risiko- und Wirkungsanalysen. Risikoanalysen werden bei *BASF, Bosch, Daimler, Faber-Castell, Deutsche Telekom, Norsk Hydro, Otto, thyssenkrupp* und *Unilever* durchgeführt. Bei *BASF* werden hierzu Audits in allen Unternehmensteilen nach verschiedenen menschenrechtlichen Aspekten durchgeführt. *Daimler* nutzt für die Risikoanalyse das *Human Rights Compliance Assessment (HRCA)* des *Da-*

2 | Bei der *Deutschen Post DHL* und der *Deutschen Telekom* ist der Versuch, eine globale Rahmenvereinbarung abzuschließen, gescheitert.

nish Institute for Human Rights (DIHR). *Norsk Hydro* arbeitet ebenfalls mit dem *Danish Institute for Human Rights* (DIHR) in Hinblick auf Risiko- und Wirkungsanalysen zusammen. Die Risikoanalyse stellt die Grundlage für segmentspezifische jährliche Aktionspläne von *Norsk Hydro* dar. An den regelmäßigen Betriebsbesichtigungen im Ausland im Rahmen der Wirksamkeitskontrolle nehmen auch deutsche und norwegische Arbeitnehmervertretungen teil. *Unilever* hat das Beratungsunternehmen *Shift* mit der Analyse von Menschenrechtsrisiken durch den Konzern beauftragt. In der Berichterstattung werden detailliert Maßnahmen dargelegt, die den identifizierten Risiken begegnen sollen.

Auswirkungsanalysen und Wirksamkeitskontrollen unter Einbindung und Mitwirkung von Arbeitnehmervertretungen finden im Rahmen von Überwachungsprozessen durch globale Rahmenvereinbarungen statt. Im Vergleich zu den von externen Beratern erbrachten Risikoanalysen sind die Arbeitnehmervertretungen hier bei der Überwachung deutlich stärker eingebunden. Alle Unternehmen mit globalen Rahmenvereinbarungen – *Bosch*, *Daimler*, *Faber-Castell*, *Norsk Hydro*, *Solvay* und *thyssenkrupp* – überprüfen die Einhaltung der Grundsätze der Rahmenvereinbarungen und führen eine regelmäßige Berichterstattung über die Umsetzung der darin festgeschriebenen Rechte durch.

Faber-Castell hat zur Implementierung und Einhaltung der globalen Rahmenvereinbarung einen mit Arbeitnehmervertretungen abgestimmten dreistufigen Überwachungsprozess eingerichtet, der soziale Checklisten, regelmäßige Audits durch interne Mitarbeiter und Überprüfungen von Werken durch Überwachungsausschüsse, an denen auch Arbeitnehmervertreter beteiligt sind, vorsieht. Bei *Solvay* wird die Umsetzung der Rahmenvereinbarung für alle Einheiten des Konzerns jährlich anhand von festgelegten Indikatoren ausgewertet. Zweimal pro Jahr überprüft außerdem eine gemeinsame Delegation aus Arbeitnehmervertretern und Management die Einhaltung der Rahmenvereinbarung an zwei Standorten in einem in Abstimmung mit dem Gewerkschaftsverband *IndustriALL* ausgewählten Land.

Die Kontrolle der Lieferkette ist ein aktuelles Problem.

Alle untersuchten Unternehmen stellen Anforderungen an ihre Lieferanten in Hinblick auf die Einhaltung grundlegender Menschenrechte. Bei *adidas*, *BASF*, *Daimler*, *Deutsche Post DHL*, *Otto*, *thyssenkrupp* und *Unilever* sind diese Anforderungen in Form von Verhaltenskodizes für Zulieferer festgehalten, die auf einschlägigen Menschenrechtsstandards, insbesondere den ILO-Kernarbeitsnormen basieren. Bei den untersuchten Unternehmen mit globalen Rahmenvereinbarungen wird die Einhaltung der darin aufgeführten Rechte auch von den Lieferantenbetrieben erwartet. Die globalen Rahmenvereinbarungen ergänzen so häufig die bereits im Unternehmen bestehenden Verhaltenskodizes für Zulieferer. In Hinblick auf die Gewinnung und Verarbeitung von sogenannten Konfliktmineralien haben *BASF*, *Bosch*, *Deutsche Telekom* und *thyssenkrupp* Erwartungen an ihre Lieferanten formuliert.

Einige Unternehmen bieten Schulungen für Lieferanten insbesondere im Bereich Arbeitsbedingungen an. Solche Schulungen werden von *adidas*, *BASF*, *Bosch*, *Daimler*, *Otto* und *Unilever* durchgeführt. Die *Deutsche Post DHL* bietet ein webbasiertes Trainingsmodul zum Umgang mit dem Verhaltenskodex für Lieferanten an. Darüber hinaus haben *adidas*, *Bosch* und *Otto* positive Anreize geschaffen, die Einhaltung der Lieferantenanforderungen zu fördern. Lieferanten, die ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht durch Entwicklungsprogramme dieser Konzerne in Eigenverantwortung ausbauen, werden bei der Auftragsvergabe verstärkt berücksichtigt.

Alle untersuchten Unternehmen überprüfen ihre Lieferanten in Hinblick auf die Achtung der Menschenrechte. Im Fall von *Faber-Castell* ist dieser Ansatz auch in der globalen Rahmenvereinbarung festgehalten – so wird z. B. eine Selbstauskunft der Zulieferer zu Bestandteilen der globalen Rahmenvereinbarung verlangt.

Noch bevor eine Lieferantenbeziehung eingegangen wird, fordern viele der untersuchten Unternehmen potenzielle Lieferanten in sogenannten Vorabprüfungen auf, in einer schriftlichen Befragung Angaben zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu machen. Danach werden abhängig von Auftragswert, Länderrisiko für Menschenrechtsverletzungen oder einer sonstigen Risikoeinschätzung gezielt Lieferanten in Audits überprüft. Im Falle einer Überprüfung werden bei *Norsk Hydro* und *Otto* die

Arbeitnehmervertretungen der Lieferanten aus den Risikoländern eingebunden und vom Ergebnis der Audits informiert. Außerdem ist im Fall von *Norsk Hydro* bei den Audits und Betriebsbesichtigungen ein Vertreter der deutschen oder norwegischen Arbeitnehmerseite beteiligt. Bei *Solvay* werden die Ergebnisse der Audits nach den Bestimmungen in der globalen Rahmenvereinbarung den Arbeitnehmervertretern zugänglich gemacht. *adidas* spricht bei Betriebsbegehungen neben der Unternehmensleitung auch mit den Beschäftigten der Lieferanten. *adidas* (*Fair Labor Association*, FLA), *Deutsche Post DHL* und *Deutsche Telekom* (*Joint Audit Cooperation*, JAC), *BASF* und *Solvay* (*Together for Sustainability*, TfS) und *Otto* (*Business Social Compliance Initiative*, BSCI) haben sich zur Kontrolle von Lieferanten Brancheninitiativen angeschlossen, die eine weitgehende Vereinheitlichung von Bewertungen und Audits zur Folge haben und in einigen Fällen auch die Überprüfung von Lieferanten übernehmen.

Insgesamt ist einschränkend festzuhalten, dass die Anzahl der Audits in Hinblick auf die Gesamtanzahl der Lieferanten meist gering ist. Alle Unternehmen behalten sich das Recht vor, die Beziehungen zu den Lieferanten aufzukündigen, falls massive Verstöße gegen die Einhaltung von Verhaltenskodizes aufgedeckt werden oder angemahntes Fehlverhalten nicht korrigiert wird.

Beschwerdemechanismen sind vorhanden, Wiedergutmachung bleibt problematisch.

Alle untersuchten Unternehmen verfügen über Beschwerdemechanismen. Meist sind den Verhaltenskodizes der Unternehmen Beschwerdeverfahren angeschlossen, die allen Mitarbeitern die Möglichkeit einräumen sollen, Missstände und Compliance-Verstöße zu melden. Als mögliche Anlaufstellen für Beschwerden werden in den Verhaltenskodizes Vorgesetzte, Personalabteilungen und andere Fachabteilungen aufgeführt. Zusätzlich stellen die Unternehmen telefonische Hotlines in verschiedenen Sprachen, E-Mail-Adressen oder Faxmöglichkeiten zur Verfügung, um anonyme Beschwerden einzureichen. Eingegangene Beschwerden werden von Mitarbeitern der Compliance-Abteilungen oder externen Ombudspersonen (*BASF*, *Daimler* und *Otto*) entgegengenommen und bearbeitet. Hierdurch

ermittelte relevante Vorkommnisse werden an die Aufsichtsräte weitergeleitet und damit auch der Arbeitnehmervertreterseite mitgeteilt.

Generell fungieren die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen als Ansprechpartner für Beschwerden von Mitarbeitern sowie der nationalen und internationalen Gewerkschaften. Im Fall von *adidas* existiert darüber hinaus ein betriebsratseigenes, international zugängliches Kommunikationsportal, in dem Fragen und Beschwerden in anonymisierter Form – die allerdings konzernintern öffentlich einsehbar sind – direkt vom Betriebsrat beantwortet werden.

Ein weiterer Beschwerdemechanismus wurde bei den Unternehmen mit globaler Rahmenvereinbarung – *Bosch*, *Daimler*, *Faber-Castell*, *Norsk Hydro*, *Solvay* und *thyssenkrupp* durch diese Vereinbarung eingerichtet: Beschwerden hinsichtlich möglicher Verletzungen der in der Rahmenvereinbarung niedergelegten Grundsätze können von Mitarbeitern, bei *Bosch* und *Daimler* auch von externen Personen, eingereicht werden. Bei *Daimler* richtet sich der Beschwerdemechanismus explizit auf die Lieferkette. Sofern keine lokale Konfliktlösung möglich ist, werden erforderliche Maßnahmen zur Beilegung im Rahmen des gemeinsamen Gremiums zwischen Management und Arbeitnehmervertretung zur globalen Rahmenvereinbarung diskutiert und umgesetzt.

Verfahren zur Einreichung von Beschwerden durch unternehmensexterne Personen, wie z.B. die Beschäftigten der Lieferanten, haben *adidas*, *BASF*, *Daimler*, *Deutsche Telekom* und *Norsk Hydro* eingerichtet. Besonders umfangreich sind dabei die Beschwerdemechanismen von *adidas*, wo externe Personen die Möglichkeit haben, Beschwerden über die *Fair Labor Association* (FLA) einzureichen oder eine von *adidas* eingerichtete Hotline bzw. E-Mail-Adresse zu kontaktieren. In ausgewählten Ländern existiert darüber hinaus die Möglichkeit für Beschäftigte von Lieferanten, Beschwerden per SMS an eine Hotline des Konzerns zu senden. *BASF* hat Nachbarschaftsforen eingerichtet, die Beschwerden aus umliegenden Gemeinden von Unternehmensstandorten aufgreifen sollen. Bei *Norsk Hydro* wurden für Gemeinden in Brasilien ebenfalls besondere Beschwerdeverfahren eingerichtet. In Hinblick auf die Wirkungskriterien nach den UN-Leitprinzipien sind die Beschwerdeverfahren bei *adidas*, *BASF* und *Norsk Hydro* besonders weit entwickelt. Anzumerken ist, dass die *Deutsche Telekom* zwar unter Bezug auf die UN-Leitprinzipien eine Kontaktstelle für Menschenrechte als Beschwerdemechanismus für Verstöße gegen die Men-

schenrechte eingerichtet hat, aber in diesem Prozess die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen nicht vorsieht.

Wiedergutmachungen werden in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der untersuchten Unternehmen selten aufgegriffen. Beispiele für Wiedergutmachungen, die aus den Interviews gewonnen werden konnten, sind die Wiedereinstellung von unrechtmäßig entlassenen Personen sowie die Zahlung von Abfindungen. Diese Wiedergutmachungen erfolgten häufig nach OECD-Beschwerden oder Konfliktlösungen von Beschwerden im Zusammenhang mit globalen Rahmenvereinbarungen.

Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht soll nach den UN-Leitprinzipien im gesamten Unternehmen verankert und kohärent im Unternehmen umgesetzt werden. Hierfür haben *BASF* und *Deutsche Telekom* eigene Arbeitsgruppen gebildet. Ansonsten werden bestehende Strukturen insbesondere der CSR-Abteilung zur Umsetzung von Konzepten zum unternehmerischen Menschenrechtsschutz genutzt. Stakeholder-Dialoge, die menschenrechtliche Belange einschließen, finden unter Einbindung der Arbeitnehmervertretungen bei *adidas*, *Daimler*, *Deutsche Post DHL*, *Deutsche Telekom* und *Norsk Hydro* statt. Ein systematischer Informationsaustausch zwischen Management und betrieblicher Arbeitnehmervertretung zum Thema menschenrechtliche Sorgfaltspflicht findet bei *adidas* im Rahmen des Sozial- und Umweltteams alle sechs Monate sowie bei *Otto* im sogenannten Umweltnetzwerk mit drei bis vier Workshops im Jahr statt. Bei *Daimler* gibt es einen einmal jährlich stattfindenden »Daimler Sustainability Dialogue« mit einer Arbeitsgruppe zum Thema Menschenrechte, an der sich auch der Gesamtbetriebsrat mit eigenen Vertretern beteiligt.

Bei *Norsk Hydro* gibt es ein Netzwerk zu CSR und Sicherheit, in das der deutsche Konzernbetriebsratsvorsitzende eingebunden ist – unter anderem geht es um bewaffnete Sicherheitskräfte in einem Werk in Brasilien. Außerdem besteht eine Vereinbarung mit *Amnesty International* für diverse Schulungen. So müssen Manager, die in Konzernstandorte oder Joint-Venture-Unternehmen in Schwellen- oder Risikoländern entsandt werden, ein Qualifizierungsseminar der Menschenrechtsorganisation zum Thema Menschenrechte durchlaufen. Des Weiteren erfolgt eine Sensibilisierung zu diesem Thema durch *Amnesty International* im Rahmen der beruflichen Ausbildung im Konzern.

Als Folgen der OECD-Beschwerden und der Vermittlungsbemühungen der deutschen Nationalen Kontaktstelle wurden bei der *Deutschen Post*

DHL und *Unilever* gemeinsame Foren aus Vertretern des Managements, betrieblicher Arbeitnehmervertretung und internationalen Gewerkschaften eingerichtet, um Probleme in den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und der Umsetzung der Arbeitnehmerrechte zu identifizieren und zu beheben.

Betriebsräte sind überwiegend zufrieden mit der Menschenrechtspolitik der Unternehmen.

Die interviewten Arbeitnehmervertretungen waren mit den Leistungen der Unternehmen im Bereich der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zum überwiegenden Teil zufrieden. In einigen Untersuchungsfällen führte dies dazu, dass die Arbeitnehmervertretungen wenig zusätzlichen Handlungsbedarf sehen, im Bereich menschenrechtliche Sorgfaltspflicht tätig zu werden. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretungen bei Grundsatzverpflichtung und menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht durch das Management wird in fast allen Fällen als ausreichend empfunden. Hierbei wurde auch auf eine fehlende Handlungsgrundlage im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes verwiesen sowie auf fehlende Kapazitäten für weitere Arbeitsaufgaben bei Arbeitnehmervertretern. Allerdings hat die Unternehmensfallstudien *Norsk Hydro* gezeigt, dass die betriebliche Arbeitnehmervertretung durchaus als Treiber für Leistungen im Bereich der unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht fungieren kann. Hier hat die deutsche Arbeitnehmervertretung des Konzerns die Bearbeitung des Themas Menschenrechte im Unternehmen mitinitiiert und die Ausrichtung der Sorgfaltspflicht mitgeprägt, indem sie Prozesse initiiert und Kontrollfunktionen übernimmt.

Nur bei *Deutsche Post DHL* und *Deutsche Telekom* schätzten die interviewten Arbeitnehmervertretungen die Leistungen der Konzerne im Bereich der unternehmerischen Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte als ausbaufähig oder nicht ausreichend ein und kritisierten die wenigen von der Managementseite zur Verfügung gestellten Gestaltungsmöglichkeiten. Die entsprechenden Arbeitnehmervertretungen haben vielfältige Maßnahmen ergriffen, um hier ihre Interessen verfolgen zu können. So werden im Fall der *Deutschen Telekom* Mitarbeiter, Betriebsräte und Gewerkschaften an vielen Stellen aktiv, damit das Unternehmen

seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommt. Beschäftigte in Deutschland leisten unter anderem Solidaritätsarbeit für benachteiligte Angestellte des Konzerns im Ausland, z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, oder geben hierzu Erklärungen ab.