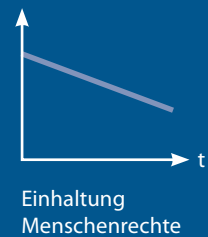
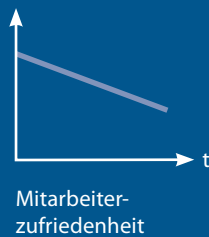


Würden Sie in dieses Unternehmen investieren?



# Unternehmerische Verantwortung im globalen Markt

Warum Menschenrechtsfragen für  
Schweizer KMUs an Aktualität gewinnen



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA  
**Politische Direktion PD**  
Politische Abteilung IV, Menschliche Sicherheit



## **Impressum**

### *Herausgeber*

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA  
Politische Abteilung IV, Menschliche Sicherheit  
The Sustainability Forum Zürich

### *Konzept, Redaktion, Produktion*

Thomas Streiff, BHP – Brugger und Partner AG, Zürich

### *Autoren*

Fritz Brugger, Thomas Streiff, BHP – Brugger und Partner AG, Zürich

### *Gestaltung*

Thomas Schempp

### *Bestellung*

The Sustainability Forum  
Postfach 3977  
8021 Zürich  
Tel 044 299 95 99  
Fax 044 299 95 80  
[info@sustainability-zurich.org](mailto:info@sustainability-zurich.org)

Februar 2008

# Menschenrechte als Herausforderung und Chance für KMUs

---

KMUs werden zunehmend mit Menschenrechtsfragen konfrontiert – und zwar von drei Seiten:

**Druck seitens Abnehmern:** Viele KMUs liefern ihre Produkte an grössere Handels- und Konsumgüterunternehmen, die im Markt sichtbar sind. Diese sind ihren Kunden gegenüber Verpflichtungen eingegangen und verlangen von ihren Zulieferern immer häufiger, dass sie die Respektierung der Menschenrechts-Standards garantieren und nachweisen können.

**Herausforderungen in Schwellen- und Entwicklungsländern:** Die Globalisierung ermöglicht immer mehr KMUs, selber im Ausland tätig zu werden. Dadurch werden Unternehmen mit unbekanntem Realitäten konfrontiert: fremde kulturelle Normen, Rechtsunsicherheit, volatile politische Verhältnisse, unberechenbare Verwaltungsorgane, verantwortungsloser Umgang mit der Umwelt und verletzte Menschenrechte. Wie soll sich ein KMU in diesem Umfeld verhalten?

**Erwartungen von den Stakeholdern:** Die Gesellschaft erwartet heute, dass sich Unternehmen verantwortungsbewusst verhalten und auch in ihren Beschaffungs-, Produktions- und Exportländern mit weniger rigiden regulatorischen Rahmenbedingungen die Standards des Heimatlandes respektieren. «Es ist kein Projekt zu klein oder zu weit weg, um nicht auf dem Radar von aufmerksamen Anspruchsgruppen zu erscheinen»<sup>1</sup>, bringt es der Bankier Foster Deibert auf den Punkt. Besonders sensitiv sind Fragen zu Arbeits- und Menschenrechten, Korruption sowie Ressourcennutzung.

KMUs, die lieber als Teil der Lösung und nicht als Teil des Problems wahrgenommen werden wollen, tun deshalb gut daran, ihre unternehmerische Verantwortung («corporate responsibility») zu prüfen und geeignete Massnahmen zu ergreifen, bevor sie von aussen damit konfrontiert werden. Solche Vorsorgemassnahmen sind eine gute Investition in die Zukunft: Wer den Ruf des Unternehmens nicht gefährdet, sondern durch vorbildliches Handeln stärkt, kann sich im Markt Wettbewerbsvorteile verschaffen und seine unternehmerische Existenz kurzfristig und auf lange Sicht sichern.

In den Diskussionen und Gesprächen rund um die Jahreskonferenz 2006 der Politischen Abteilung IV (PA IV) des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) hat sich gezeigt, dass transnational tätige KMUs in der Regel kaum ausreichende Ressourcen zur umfassenden Abklärung zentraler Menschenrechtsfragen einsetzen können. Oft fehlt ihnen auch die entsprechende Ländererfahrung. Sie sind deshalb auf eine pragmatische Analyse ihrer Menschenrechtsexposition sowie auf einfach handhabbare Managementinstrumente im Rahmen ihres Risikomanagements und der Marktpositionierung angewiesen.

Um diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen, hat die Politische Abteilung IV des EDA in Zusammenarbeit mit dem Sustainability Forum Zürich einerseits eine Plattform für KMUs initiiert (Details dazu erfahren Sie auf Seite 11) und andererseits das vorliegende Arbeitspapier realisiert. Darin wird zuerst die Frage diskutiert: Wo und wie sind KMUs von Menschenrechtsfragen betroffen? Im zweiten Teil finden Sie Informationen zu konkreten Instrumenten, Methoden und Handlungsmöglichkeiten für den fokussierten Einstieg in die Bewältigung von Menschenrechtsfragen im Unternehmensalltag.

Ein Wort zum Inhalt: Aufmerksame Leserinnen und Leser werden feststellen, dass bei den zitierten Fallbeispielen Grossunternehmen überproportional vertreten sind – obwohl sich die Publikation an KMUs wendet. Der Grund ist schnell erklärt: Grossunternehmen sind schon länger mit Menschenrechtsfragen konfrontiert, anfangs waren sie nur Thema interner Prozesse, in jüngster Zeit sind sie vermehrt zum öffentlichen Thema geworden. Die Auseinandersetzung bei KMUs hingegen ist noch relativ neu und kommt im Vergleich zu jener bei multinationalen Unternehmen weniger an die Öffentlichkeit – sie ist jedoch trotz der zeitlichen Verzögerung von gleicher Dringlichkeit.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

---

<sup>1</sup> Jahreskonferenz 2006 der Politischen Abteilung IV des EDA  
<http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/topics/human/humri/humcon.html>



## Welche Menschenrechte sind für ein KMU relevant?

Grundsätzlich sind alle Menschenrechte wichtig und in verschiedenen völkerrechtlich verbindlichen Konventionen beschrieben. Obwohl von Staaten unterzeichnet, betreffen diese Konventionen auch privates und unternehmerisches Handeln. Daraus ergeben sich fünf Themen, die für unternehmerische Tätigkeiten relevant sind<sup>2</sup>:

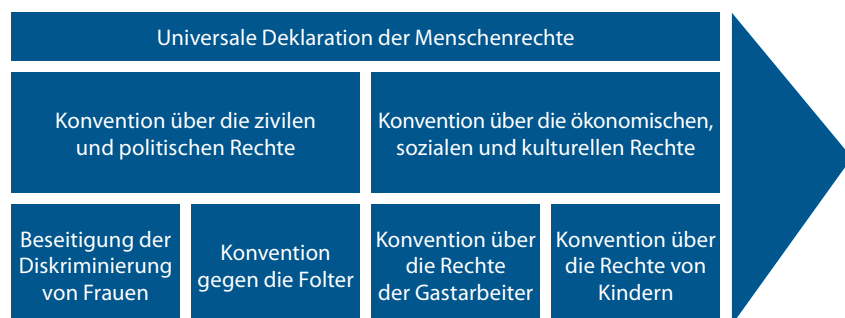
- a **Chancengleichheit und nicht diskriminierende Behandlung:** Unternehmen dürfen Personengruppen, insbesondere Frauen, Kinder, Alte, Behinderte, Gastarbeiter etc. und Volksgruppen (ethnische Minderheiten, Ureinwohner) durch ihre Tätigkeit nicht herabwürdigen oder gegenüber anderen benachteiligen.
- b **Sicherheit von Personen:** Unternehmen haben die Sicherheit von Menschen zu gewährleisten, die in Arbeits- und Produktionsprozesse involviert sind. Das gilt auch für Personen, die indirekt betroffen sind, z.B. wenn sie friedlich gegen ein Unternehmen protestieren und Sicherheitskräfte einschreiten oder wenn externe Sicherheitsdienstleister Betriebseinrichtungen schützen.
- c **Arbeitsnormen:** Die Arbeitsnormen umfassen unter anderem das Verbot von Kinderarbeit sowie Zwangsarbeit (z.B. als Bestrafung für eine Gesinnung, zum Abbau von Schulden oder unfreiwillige Überstunden), angemessene Verhältnisse am Arbeitsplatz, faire Löhne, das Recht auf Versammlungsfreiheit sowie auf den Anschluss an eine Gewerkschaft und auf kollektive Verhandlungen.
- d **Schutz der Umwelt:** Bezüglich sorgsamem Umgang und effizienter Nutzung natürlicher Ressourcen sind sich die meisten Schweizer KMU sowohl der Relevanz als auch ihrer Verantwortung bewusst. Der Zusammenhang mit Menschenrechten besteht insofern, als eine intakte Umwelt einen der zentralsten Faktoren für die menschliche Entfaltung und Entwicklung darstellt und entsprechend geschützt werden muss.
- e **Korruption:** Korruption, insbesondere die Bestechung von Amtsträgern, sowie die Missachtung geltender internationaler Konventionen und Richtlinien durch lokale Regierungen stehen im Widerspruch zu den im Rahmen der Menschenrechte geforderten Grundsätze der Selbstbestimmung und Souveränität.

«Das Leitmotiv der Schweizer Aussenpolitik ist *«do no harm»*. Diesen Grundsatz können auch Privatunternehmen erfolgreich anwenden.»

Bundesrätin Micheline Calmy-Rey

- Weltweit müssen über 12 Millionen Menschen Zwangsarbeit verrichten.
- Laut UNICEF arbeiten weltweit über 190 Millionen Kinder zwischen 5 und 14 Jahren, der grösste Teil davon unter ausbeuterischen Bedingungen. Etwa 5 - 10% arbeiten in Betrieben, die Waren exportieren, z.B. in Textilfabriken, Steinbrüchen, auf Kakao- oder Kaffeeplantagen.
- Die ILO schätzt, dass mindestens 10% der im Tourismus Beschäftigten Kinder sind.

<sup>2</sup> Kategorisierung in Anlehnung an «A Guide for Integrating Human Rights into Business Management»; [www.blihr.org](http://www.blihr.org)



Für Unternehmen prioritäre Themen:  
**Diskriminierung**  
**Sicherheit**  
**Arbeitsrechte**  
**Umwelt**  
**Korruption**

Die Menschenrechte sind in sieben internationalen Konventionen definiert und in darauf aufbauenden Dokumenten ausgeführt. Daraus ergeben sich fünf Themen, die für Unternehmen prioritär sind.

«Es ist nicht einfach, aber mit Dilemmas umzugehen ist eine Kernkompetenz, die Unternehmen entwickeln müssen. Es geht darum einen Entscheid zu fällen und sich dabei bewusst zu sein, wofür man sich entschieden hat.»

Lise Kingo, Novo Nordisk

#### AA1000

Zertifizierbare Sozialstandards von AccountAbility  
[www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp](http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp)

#### Global Reporting Initiative

Wegleitung für Reporting im Bereich CSR  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### Business and Human RightsResource Centre

Unabhängige Informationseite über das menschenrechtsrelevante Verhalten von Unternehmen  
[www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)

<sup>3</sup> siehe dazu z.B. John Ruggie:  
<http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/825101>

## Kann ein KMU in Menschenrechtsfragen zum Mittäter werden, obwohl es gesetzliche Verpflichtungen einhält?

Diese Frage gewinnt im Rahmen der aufkommenden Debatte um die rechtlichen Aspekte und Folgen<sup>3</sup> unternehmerischer Verantwortlichkeit zunehmend an Bedeutung und umfasst mehrere Dimensionen:

Eine **Mittäterschaft** entsteht, wenn Unternehmen aktiv Unterstützung für Menschenrechtsverletzungen leisten, zum Beispiel wenn das Unternehmen Informationen über Personen an den Staat liefert und damit rechnen muss, dass der Staat aufgrund dieser Informationen Menschenrechtsverletzungen begehen wird.

Ebenso macht sich ein Unternehmen zum Mittäter, wenn es **von Menschenrechtsverletzungen anderer profitiert**. Dies sogar dann, wenn es die Verletzungen nicht aktiv unterstützt. Ein oft genanntes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die gewaltsame Unterdrückung von Protesten gegen eine Firma. Ebenso in diese Kategorie gehört der Fall, in welchem ein Unternehmen eine Partnerschaft mit einer Regierung eingeht, obwohl es im Voraus hätte wissen können, dass diese im Rahmen der Zusammenarbeit die Menschenrechte verletzen wird, beispielsweise bei der Zwangsumsiedlung von Personen im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit. Die Konsequenzen solcher Mittäterschaft können vom Reputationsschaden bis hin zu gerichtlichen Auseinandersetzungen reichen.

Und schliesslich kann ein Unternehmen **stillschweigend zum Mittäter** werden, wenn es systematische oder fortdauernde Menschenrechtsverletzungen feststellt und den zuständigen Behörden gegenüber schweigt. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn das Gesetz bestimmte Personengruppen aufgrund ihrer Herkunft oder ihrem Geschlecht diskriminiert.

### *Pragmatisch nachhaltig*

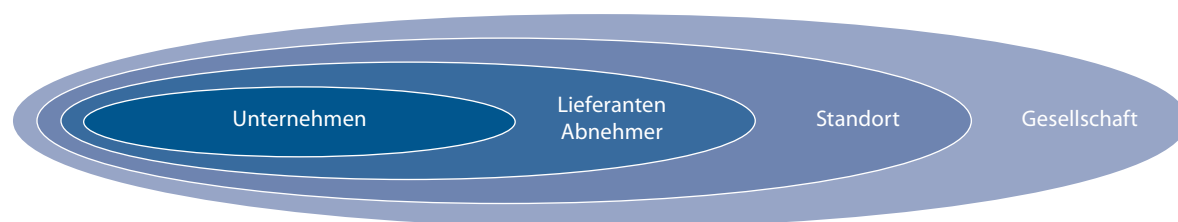
Die Schweizer Textilfirma Switcher (Umsatz 2005: 79 Mio. CHF) verpflichtet sämtliche Zulieferer und Lizenznehmer auf einen detaillierten Verhaltenskodex, der menschenrechtsrelevante Punkte wie Nichtdiskriminierung oder zumutbare Arbeitsbedingungen enthält. Kontrolliert wird die Einhaltung von einer unabhängigen Audit-Firma. Switcher versteht die Zusammenarbeit mit ihren Partnern als Prozess: Zulieferer, deren Performance ungenügend ist, bekommen die Möglichkeit, sich zu verbessern. Pragmatisch ist auch die Auslegung der konkreten Regeln. Ist beispielsweise ein Mitarbeiter gewillt, sein Einkommen durch freiwillige Zusatzarbeit zu erhöhen, so soll ihm nach Ansicht von Switcher die Regel gegen übertriebene Arbeitszeiten nicht im Wege stehen.

## Ist ein Unternehmen für Menschenrechtsbrüche bei Zulieferern und in der Gesellschaft verantwortlich?

Für Konsumentinnen und Konsumenten ist klar, dass eine Firma keine abgeschottete Insel ohne Einfluss auf ihre Umgebung ist. Vielmehr erwarten die Anspruchsgruppen, dass eine Firma ihren Einfluss für die Respektierung der Menschenrechte geltend macht.

- Der Verweis auf rechtlich definierte Firmengrenzen genügt nicht. Das musste Nike erfahren, als sie sich ihrer Verantwortung gegenüber den Arbeitsbedingungen ihrer Zulieferer entziehen wollte.
- Hochglanzbroschüren allein werfen schnell einmal Fragen nach deren Wahrheitsgehalt auf. Auch das hat Nike erfahren, als ein Gericht den Social Responsibility Report in die Kategorie der unlauteren Werbung einordnete.
- Die Erfahrung zeigt: Bekannte Marken stehen zuerst im Scheinwerferlicht, die Untersuchungen weiten sich aber rasch auf andere Akteure in deren Wertschöpfungskette aus. So wurde z.B. ein Schweizer Handelsunternehmen als Importeur von «Toys R Us» wegen mangelnder Transparenz an den Pranger gestellt. Gemäss einem Rating von Spielwarenproduzenten durch eine NGO-Koalition kümmert sich «Toys R Us» nicht um sozialverträgliche Produktionsstandards. Das Schweizer Handelsunternehmen wollte für das Rating keine Informationen liefern. Weit-sichtige KMUs nutzen das als Chance: Sie thematisieren verantwortungsvolles Verhalten gegenüber ihren Geschäftspartnern und können so deren Menschenrechtspolitik beeinflussen, was wiederum ihrer Glaubwürdigkeit und Reputation zugute kommt.
- Die Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf die Herstellung der Produkte, sondern immer mehr auch auf deren Verwendung, wie Klagen an die Adresse von Tabakfirmen, Waffenherstellern, Casinos oder auch gegen Fast-Food-Ketten und Anbieter von High-Tech-Produkten illustrieren.

Auch wenn keine scharfe Trennlinie existiert, ermöglicht die Orientierung an den Einflussmöglichkeiten eines Unternehmens («sphere of influence») eine pragmatische Betrachtung: Je grösser und direkter die politische, ökonomische, vertragliche und geografische Nähe zu Menschen ist, desto grösser ist die moralische oder «konkrete» Verantwortung des Unternehmens. Je distanzierter und je geringer die Einflussmöglichkeiten sind, desto geringer ist auch die Verantwortung des Unternehmens. Jedes Unternehmen – auch das kleinste – hat einen Einflussbereich.



Die konkrete Verantwortung eines Unternehmens ist abhängig von seiner «sphere of influence».

«Wenn Unternehmen – multinationale wie KMUs – sich beim Thema Menschenrechte nicht länger als Opfer betrachten, werden sie entdecken, dass sich im aktiven Umgang mit Menschenrechtsfragen dem Unternehmen neue Chancen eröffnen.»

Gary Steel, ABB

### Eine neue Dimension der «Mittäterschaft»-Diskussion

Die britische Tageszeitung «The Observer» veröffentlichte im April 2006 einen Artikel über die Fertigung von Saris in der indischen Modeindustrie. In Handarbeit nähen Kinder unter unhaltbaren Bedingungen tausende von Glasperlen auf diese teuren und äusserst begehrten Kleidungsstücke.

Swarovski wird als Lieferant und Market-leader in der Herstellung hochwertiger Glasperlen in die Verantwortung mit-einbezogen, obwohl Swarovski selber ganz offensichtlich keine solchen «Sweatshops» betreibt (was im Zeitungs-artikel auch nicht behauptet wird), sondern ausschliesslich Glasperlen herstellt und verkauft.

Quelle: [www.business-humanrights.org/Updates/Archive/Observer-Thepriceofsparklechildslavery](http://www.business-humanrights.org/Updates/Archive/Observer-Thepriceofsparklechildslavery)

# Methoden und Werkzeuge für KMUs im Umgang mit Menschenrechtsfragen

«Die NGOs nehmen zu unserem Verhalten Stellung und bringen manchmal Punkte ein, die für uns wichtig sind. Manchmal weisen sie auf Schwierigkeiten hin, bei denen wir überlegen müssen, wie wir handeln. Und manchmal liegen sie unserer Ansicht nach falsch. Aber letztlich entstehen neue Ideen aus unterschiedlichen Meinungen.»

Lord John Browne, BP

Um langfristigen Aktionärsnutzen zu erzielen, muss man langfristigen sozialen Nutzen schaffen.

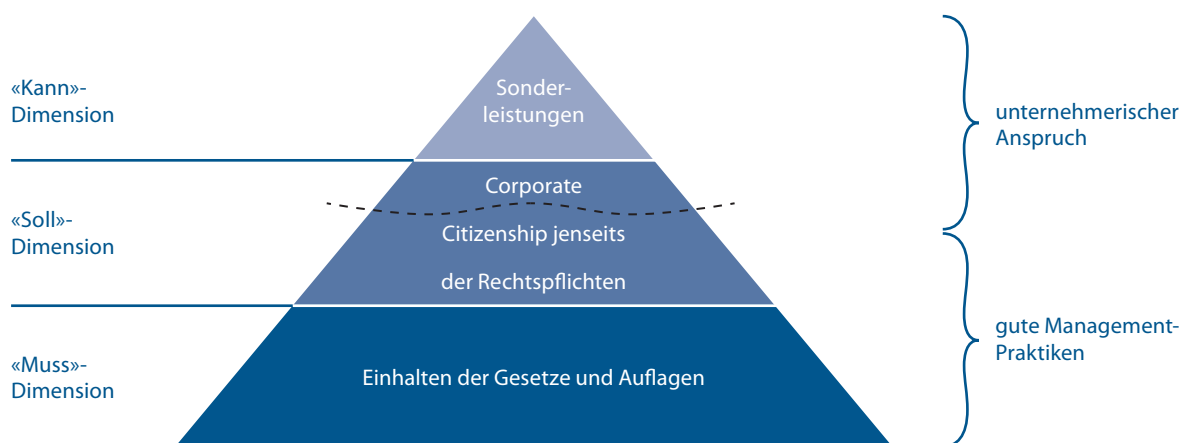
Niels Christiansen, Nestlé

## Gibt es für Unternehmen Prioritäten im Umgang mit Menschenrechtsfragen?

Für ein Unternehmen lassen sich drei aufeinander aufbauende Prioritätsstufen unterscheiden, in denen Menschenrechte angegangen werden sollten. Sie sind in der Grafik<sup>4</sup> unten dargestellt.

- Die unterste, fundamentale Ebene beinhaltet die **MUSS**-Massnahmen: Das Respektieren existierender Gesetze und Regulierungen – auch in Situationen, in denen die lokale Regierung nicht fähig oder willens ist, ihre eigenen Verpflichtungen zu erfüllen.
- Einen Schritt weiter gehen die **SOLL**-Massnahmen: Es sind Vorkehrungen, die ein Unternehmen treffen sollte, um legitime Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und angemessene Mitverantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte wahrzunehmen. Was das konkret heisst, ist innerhalb einer Branche und für das einzelne Unternehmen abzuklären.
- Während die ersten Ebenen mehr oder weniger explizit der Risikominimierung dienen, handelt es sich bei den **KANN**-Massnahmen um ein langfristiges Engagement, mit denen sich ein Unternehmen positiv differenziert, indem es echte Themenführerschaft und weit reichende Selbstverpflichtung zeigt. Im Einzelfall kann das beispielsweise ein gemeinsames Projekt mit Stakeholdern sein, eine finanzielle Unterstützung oder ein philanthropisches Engagement. Als mögliche Konsequenzen sind zu bedenken: Es können neue Erwartungen, Forderungen und Legitimitäten entstehen und gleichzeitig macht sich ein Unternehmen durch hohe selbst gesetzte Standards verletzlich. Der sorgfältigen Kommunikation ist deshalb besondere Beachtung zu schenken.

<sup>4</sup> in Anlehnung an: Klaus M. Leisinger, On Corporate Responsibility for Human Rights, Basel 2006



Massnahmen im Bereich Menschenrechte sollten aufeinander abgestimmt sein: Es macht keinen Sinn für ein Unternehmen, z.B. einer Menschenrechtsorganisation Spenden zu überweisen, ohne dass es im eigenen Betrieb diese verbindlich umgesetzt hat.

## Wie findet ein Unternehmen heraus, ob es mit Menschenrechtsnormen in Konflikt steht?

Zu wissen, dass das Unternehmen die Menschenrechte zu respektieren hat, genügt nicht. Für den verantwortungsvollen Umgang mit Menschenrechten und die Überprüfung der Wirksamkeit ihrer Massnahmen sind Unternehmen auf praktikable Instrumente und Methoden angewiesen.

An erster Stelle steht eine Bestandesaufnahme zu Kernfragen wie beispielsweise: Welche Menschenrechtsfragen sind für das Unternehmen aktuell? Welches sind die konkreten Risiken, die Menschenrechtsverletzungen zur Folge haben könnten? Das Management erhält durch eine solche Analyse Entscheidungsgrundlagen, um die richtigen Prioritäten zu setzen. Als Instrumente bieten sich beispielsweise an:

- **Umfeldanalyse:** Das Erfassen aller relevanten Austauschpartner und Anspruchsgruppen schafft einen ersten Überblick zu den potentiell betroffenen Kreisen. Mit einer Gewichtung nach der Stärke des Einflusses kann ein Unternehmen zudem die potentiellen Handlungsfelder identifizieren.

In jedem Fall werden die Arbeitnehmenden eine wichtige Rolle spielen, gefolgt von Zulieferern, Gewerkschaften, den Unternehmensstandorten und der Gesellschaft.

- **Interne Menschenrechts-Überprüfung:** Das Dänische Menschenrechtsinstitut (Danish Institute for Human Rights) hat in enger Zusammenarbeit mit Firmen und Branchenorganisationen ein Instrument entwickelt, mit dem ein Unternehmen die im Hinblick auf seine Aktivitäten zentralen Menschenrechtsaspekte überprüfen kann.<sup>5</sup>

Eine Checkliste mit 28 Fragen deckt die Bereiche Mitarbeiterpolitik, Supply-Chain-Management und die Auswirkungen auf die relevanten Geschäftsgruppierungen ab. Zur Beantwortung der einzelnen Fragen werden Indikatoren angeboten, welche einfach überprüft werden können.

### Zankapfel Arbeitsbedingungen

Wal-Mart, der weltgrösste Detailhändler, steht unter anhaltender Kritik bezüglich Arbeitsbedingungen seiner Zulieferer. Dazu gehören neben Klagen von Arbeitern in China, Bangladesh, Indonesien, Nicaragua und Swaziland auch solche kalifornischer Firmen, die durch Wal-Marts Verhalten Geschäftsverluste erlitten haben. Zudem sieht sich das Unternehmen mit Anschuldigungen bezüglich der Durchsetzung des Wal-Mart Code of Conduct konfrontiert.

Im 2006 veröffentlichten «Report on Ethical Sourcing» gibt Wal-Mart bekannt, seine ethischen Standards verschärft zu haben, u.a. in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit, Versammlungsfreiheit, Rechte ausländischer Arbeiter. Laut dem Bericht hat Wal-Mart bei seinen 7'200 Zulieferern im Jahr 2005 über 13'000 Audits durchgeführt. Dabei wurden die unangekündigten Überprüfungen mehr als verdoppelt, nämlich auf 20% sämtlicher Audits; die Fälle, bei denen ernsthafte Verletzungen festgestellt wurden, stiegen von 35,6% (2004) auf 52,3%.<sup>6</sup>

Details unter: [www.walmartstores.com/Files/05\\_ethical\\_source.pdf](http://www.walmartstores.com/Files/05_ethical_source.pdf)

«Ein Land zu verlassen, wenn Menschenrechtsprobleme auftauchen, ist nicht immer die beste Lösung. Mit einem gemeinsamen Engagement aller Stakeholder kann eher bewirkt werden, dass ein Unternehmen – speziell KMUs – die «triple bottom line» erfüllen: ökonomisches Wachstum, soziale Verantwortung, Umweltschutz und Menschenrechte.»

Scott Morrison, Metalor

#### ILO (UNO-Arbeitsorganisation)

Deklaration der grundlegenden Prinzipien und Rechte der Arbeit

[www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE)

#### ILO (UNO-Arbeitsorganisation)

Tripartite Deklaration von Sozialen Richtlinien für Multinationale Unternehmen

[www.ilo.org/public/english/employment/multi/overview.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/overview.htm)

#### ISO Standard on CSR

ISO Standard zur unternehmerischen Verantwortung

[www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage](http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage)

<sup>5</sup> Online-Assessment: <https://hrca.humanrightsbusiness.org>

<sup>6</sup> <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/6999418.stm>

[www.laborrights.org/press/WalMart/WMethicalsourcingreport\\_ilrfpr\\_102407.htm](http://www.laborrights.org/press/WalMart/WMethicalsourcingreport_ilrfpr_102407.htm)

«Machen Sie die Beachtung der Menschenrechte zu einem Teil der ‹normalen guten Managementpraxis› – aber behandeln Sie diese als ‹Prozess›, nicht als ‹Projekt›, denn die Erwartungen und Anforderungen der Gesellschaft werden sich verändern.»

Klaus Leisinger, Novartis Foundation for Sustainable Development

### Fruchtbare Zusammenarbeit

Der internationale Menschenrechtsverband (FIDH) hat im Rahmen einer langjährigen Partnerschaft mit Carrefour, einem der grössten Detailhandelsunternehmen Europas, ein Überwachungssystem zu dessen Selbstverpflichtung entwickelt, welches insbesondere die Einhaltung von Menschenrechten beurteilt. Dank dieser strategischen Zusammenarbeit mit einer etablierten Nichtregierungsorganisation ist es Carrefour gelungen, die Glaubwürdigkeit seiner unternehmerischen Verantwortung zu beweisen.

### OECD

Richtlinien für multinationale Unternehmen  
[www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

### Social Accountability 8000

NGO Im Bereich des Arbeitsrechts  
[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

### UN Global Compact

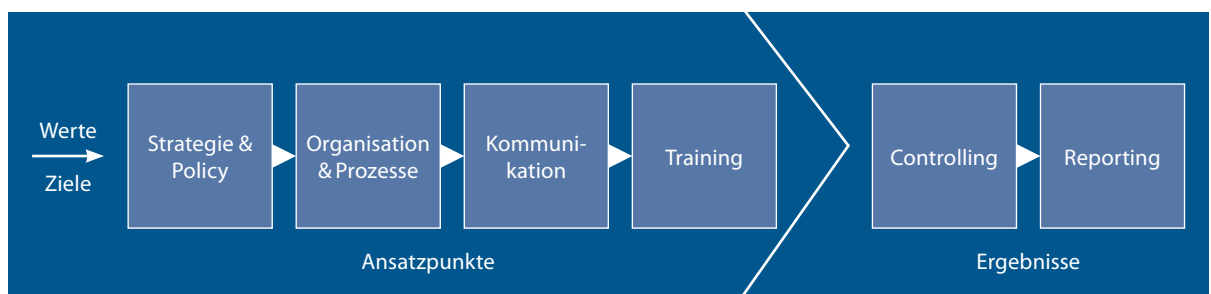
Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeit, Umwelt und Korruption, die Unternehmen freiwillig unterzeichnen können.  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## Wie geht ein Unternehmen vor, um den Umgang mit relevanten Menschenrechtsfragen zu optimieren und ihre Entwicklung zu beobachten?

Ein erfolgreicher Umgang mit Menschenrechtsfragen bedingt, dass das Thema nicht als isolierte Einzelinitiative behandelt, sondern systematisch in die Managementprozesse des Unternehmens integriert wird. So wird auch gewährleistet, dass die Ziele und Werte des Unternehmens nicht aus dem Blickfeld geraten.

Die wichtigsten Schritte dabei sind:

- a Die bewusste Respektierung und Erfüllung von Menschenrechten ist ein **strategischer Entscheid**. Dazu gehört auch das Formulieren der Ziele, die erreicht werden sollen sowie konkrete Massnahmen und eine realistische Ressourcenplanung.
- b **Integration in die Prozesse und Organisation** (z.B. in Risikoanalyse, Personalwesen, Verhaltenskodex [Code of Conduct]): Schriftliche Richtlinien sowie die Zuordnung von Verantwortlichkeiten unterstützen die praktische Umsetzung.
- c **Kommunikation** über Menschenrechte ist in erster Linie eine interne Aufgabe:
  - Mitarbeitende und Partner über die Menschenrechtspolitik, Kriterien und Massnahmen des Unternehmens informieren. Die wirkungsvollste Kommunikation ist das Vorleben der festgelegten Werte und Standards durch das Management.
  - Institutionalisierte Möglichkeiten bereitstellen, so dass Mitarbeitende und Partner Missbrauchsfälle melden können, ohne Nachteile befürchten zu müssen (z.B. Hotline, Whistleblower Mechanismen).
- d Um eine **effektive Umsetzung** der Menschenrechtspolitik unternehmensweit zu garantieren, kann ein zielgerichtetes **Training** von Schlüsselpersonen sinnvoll sein, eventuell mit Einbezug von Zulieferern und Partnern.
- e **Regelmässige Überprüfung** der Menschenrechtspraxis anhand festgelegter Kriterien, welche dem Einflussbereich angepasst sind, sowie das Reporting der Ergebnisse liefern die Basis für weitere Verbesserungen.



Die Integration von Menschenrechtsaspekten in die Geschäftsprozesse minimiert die Risiken von Menschenrechtsverstössen im Unternehmen

## Wie können Unternehmen im Zusammenhang mit Menschenrechtsfragen von bereits gemachten Erfahrungen profitieren?

Die systematische Behandlung von Menschenrechtsfragen in Unternehmen ist noch in einem Anfangsstadium. Insbesondere bei den KMUs hat die Auseinandersetzung mit Menschenrechtsfragen erst begonnen.

Folglich sind die verfügbaren Managementwerkzeuge allgemein gehalten. Instrumente und Hilfsmittel, die auf die Bedürfnisse von einzelnen Branchen und KMUs ausgerichtet sind, fehlen weitgehend.

Ebenso gibt es heute noch kaum Möglichkeiten für KMUs, mit ähnlichen Unternehmen ihre Erfahrungen auszutauschen. Dieser Beobachtung steht die Tatsache gegenüber, dass zahlreiche KMUs aus ihrer Tätigkeit praktische Erfahrungen im Umgang mit Menschenrechtsfragen haben.

Um diese Lücke zu schliessen, hat die PA IV des EDA zusammen mit dem Sustainability Forum Zürich den Aufbau einer Plattform initiiert, die sich an den Prinzipien des UN Global Compact orientiert und KMUs unter anderem in ihrer Auseinandersetzung mit Menschenrechtsfragen unterstützt: Sie ermöglicht es interessierten Firmen, ihre Erfahrungen auszutauschen und bedarfsorientiert Managementhilfen zur Verfügung zu stellen oder zu entwickeln.

Diese **UN Global Compact Lernplattform für Schweizer KMUs** und ihre Veranstaltungen sind so strukturiert, dass sie den Teilnehmenden einen optimalen Nutzen bringen.<sup>7</sup> Dabei ist folgendes Format vorgesehen:

- Im Zentrum einer Veranstaltung stehen Fallbeispiele, welche durch Firmenvertreter präsentiert werden. Darauf folgt ein Hearing mit zwei bis drei anderen Firmenexperten, um die Stärken und Schwächen des präsentierten Lösungsansatzes zu identifizieren. Abschliessend werden in einer Plenar- oder Gruppendiskussion mögliche Verbesserungsvorschläge und Managementgrundsätze entwickelt.
- Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen werden anonymisiert und didaktisch aufbereitet den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.
- Teilnehmer sind primär Unternehmensvertreter, je nach Bedarf werden Experten hinzugezogen. Die Veranstaltungen finden in einem vertraulichen Umfeld statt, sind bedarfsorientiert und auf konkreten Managementsupport ausgerichtet.

«Es ist richtig, alle Handlungsoptionen in Betracht zu ziehen, Unternehmen machen das jedoch oft zu isoliert für sich allein.»

Alan Detheridge, Shell

### Selbstkontrolle

Gap Inc., einer der weltweit grössten Bekleidungsdetailhändler, entwickelte ein Instrument, um die Einhaltung von Arbeitsstandards in der Bekleidungsindustrie zu bewerten; es geht dabei über die üblichen Kriterien wie Kosten, Lieferzeiten, Qualität und Innovation hinaus und soll bei der Vergabe von Aufträgen angewendet werden. Gap ist sich bewusst, dass ihre eigenen Geschäftspraktiken einen Einfluss auf die Regelbefolgung seiner Zulieferer haben und sucht deshalb nach Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Um exzessive resp. unfreiwillige Überstunden zu vermeiden, ist Gap bemüht, dass die zuliefernden Bekleidungsunternehmen ihre Kapazitäten und Leistungsfähigkeiten korrekt beurteilen, bevor ein Auftrag an sie vergeben wird. Gap ist es zudem wichtig, ineffiziente Beschaffungspraktiken wie Eilaufträge und Last-Minute-Änderungen zu vermeiden.

---

<sup>7</sup> Details und aktuelle Veranstaltungen unter: [www.unglobalcompact.ch/kmu](http://www.unglobalcompact.ch/kmu)

