

# NACHHALTIGKEITS- KOMPASS

**Ein Wegweiser für Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten**

Judith Beile, Katrin Vitols



## AUTOREN

---

### Dr. Judith Beile

ist Beraterin und Mitglied der Geschäftsleitung bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, einem arbeitnehmerorientierten Beratungs- und Forschungsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Ihre Themenschwerpunkte sind u. a. Nachhaltigkeit, Personal- und Organisationsentwicklung, Digitalisierung und Weiterbildung.

### Dr. Katrin Vitols

ist Politologin und Senior Consultant bei wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssysteme, industrielle Beziehungen, Corporate Social Responsibility / Nachhaltigkeit und Corporate Governance.

Im Übrigen danken wir der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit des I.M.U. für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Publikation.

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Dr. Oliver Emons, Referat Wirtschaft  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-165  
[oliver-emons@boeckler.de](mailto:oliver-emons@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 16

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.  
[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# NACHHALTIGKEITSKOMPASS

---

## ABSTRACT

Der Nachhaltigkeitskompass versteht sich als Navigationsinstrument für Mitarbeitervertretungen beim Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Langfristig, so der Grundgedanke, wird eine nachhaltige Unternehmensführung zum Erfolg des Unternehmens führen und gleichzeitig positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben.

Dies kann nur gelingen, wenn Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen (sozial, ökologisch und ökonomisch) systematisch in den unternehmensinternen Strukturen und Prozessen verankert und als Querschnittsaufgabe verstanden wird. Auf Unternehmensebene braucht es dazu viele Akteur/innen – von der Unternehmensleitung über die verschiedenen Führungsebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeiter/innen.

Eine wichtige Rolle spielen die Mitarbeitervertretungen – sowohl im Aufsichtsrat als auch im Betriebsrat. Sie haben Mitwirkungsmöglichkeiten, teilweise gesetzlich geregelt, die es ihnen ermöglichen, Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen.

Wie sie diese zugunsten der Nachhaltigkeit nutzen können, das will dieser Kompass aufzeigen und damit helfen, in die richtige Richtung zu navigieren, d. h. in Richtung nachhaltiges Unternehmen.

<b>Teil 1</b>	
<b>Maßnahmen und Wege der Einflussnahme von Arbeitnehmervertretern/innen im Aufsichtsrat .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Nachhaltigkeit in den Unternehmenszielen und der Unternehmensorganisation .....</b>	<b>6</b>
1.1 Leitbild und Verantwortlichkeiten .....	6
<b>2 Kontrollfunktion und Nachhaltigkeit .....</b>	<b>8</b>
2.1 Nachhaltigkeit und Risikomanagement .....	8
2.2 Vorstandsvergütung und Vorstandsbesetzung .....	9
2.3 Nachhaltigkeitsaspekte im Lagebericht.....	10
<b>Teil 2:</b>	
<b>Maßnahmen und Wege der Einflussnahme von Arbeitnehmervertretern/innen im Betriebsrat.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Die organisatorische Beteiligung von Betriebsräten.....</b>	<b>13</b>
1.1 Gestaltungsanforderungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz .....	13
1.2 Der institutionalisierte Austausch mit der Geschäftsführung .....	14
1.3 Promotoren/innen für CSR im Betriebsrat .....	14
<b>2 Platzierung und Verankerung von CSR durch Betriebsräte.....</b>	<b>14</b>
2.1 Betriebsvereinbarungen .....	15
2.2 Verhaltenskodizes.....	15
2.3 Globale Rahmenvereinbarungen .....	17
2.4 Die Mitarbeiter/innen und das CSR-Konzept.....	18
<b>Teil 3:</b>	
<b>Indikatoren und Kennzahlen zur Messung von CSR-Leistungen .....</b>	<b>20</b>
<b>1 Die Nachhaltigkeitsberichterstattung.....</b>	<b>20</b>
<b>2 Internationale Standards und Managementstandards im Bereich Nachhaltigkeit.....</b>	<b>23</b>
2.1 Relevanz für die Arbeitnehmervertretung.....	23
<b>3 Kennzahlen und ihre Ausgestaltung im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz .....</b>	<b>25</b>
<b>4 Kennzahlen und ihre Ausgestaltung im Bereich Menschenrechte und Lieferantenbeziehungen.....</b>	<b>28</b>

## EINLEITUNG

Ein Kompass ist ein Instrument zur Bestimmung einer fest vorgegebenen Richtung. Er hilft dabei, ein Ziel ohne Umwege auf dem direkten Weg zu erreichen. Auch wenn aufgrund widriger Umstände vom Kurs abgewichen werden muss, gibt der Kompass eine zuverlässige Orientierung auf das Ziel, das auch auf Umwegen erreicht werden kann.

Der Nachhaltigkeitskompass versteht sich als ein solches Navigationsinstrument für Mitarbeitervertretungen beim Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Das angesteuerte Ziel ist die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen. Alle strategischen Konzepte, alle Maßnahmen und Entscheidungen des Unternehmens sollen nach Nachhaltigkeitskriterien geprüft werden. Langfristig, so der Grundgedanke, wird eine nachhaltige Unternehmensführung zum Erfolg des Unternehmens führen und gleichzeitig positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben.

Dies kann nur gelingen, wenn Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen (sozial, ökologisch und ökonomisch) systematisch in den unternehmensinternen Strukturen und Prozessen verankert und als Querschnittsaufgabe verstanden wird. Die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR werden häufig synonym verwendet – wir verstehen unter CSR die Integration von Nachhaltigkeit in unternehmerische Prozesse. Dabei ist CSR kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen werden kann. In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess müssen Ziele gesetzt, Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, Wirkungen geprüft und Ziele wieder neu gesetzt werden.

Auf Unternehmensebene braucht es dazu viele Akteurinnen und Akteure – von der Unternehmensleitung über die verschiedenen Führungsebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen alle zusammenwirken, um ein Unternehmen

nachhaltig zu machen. Eine wichtige Rolle spielen die Mitarbeitervertretungen – sowohl im Aufsichtsrat als auch im Betriebsrat. Sie haben Mitwirkungsmöglichkeiten, teilweise gesetzlich geregelt, die es ihnen ermöglichen, Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen. Wie sie diese Einflussmöglichkeiten zugunsten der Nachhaltigkeit nutzen können, das will dieser Kompass aufzeigen und damit helfen, in die richtige Richtung zu navigieren, d. h. in Richtung nachhaltiges Unternehmen.

Der Kompass hat drei Teile. Der erste Teil (Kapitel 1) richtet sich an Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat, der zweite Teil (Kapitel )an Betriebsräte. Es wird beschrieben, wie sie in ihren jeweiligen Rollen das Thema Nachhaltigkeit auf unterschiedliche Weise im Unternehmen verankern können. Der dritte Teil (Kapitel )richtet sich an alle Mitarbeitervertretungen. Er widmet sich Indikatoren und Kennzahlen zur Messung von Nachhaltigkeitsleistungen. Angesichts der Fülle von Kennzahlen, die für das Thema Nachhaltigkeit relevant sind, wird das Thema Kennzahlen an zwei Beispielen erläutert (Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Menschenrechte und Lieferantenbeziehungen).

Der Kompass soll eine Orientierung bieten und ist daher bewusst kurz und übersichtlich gehalten. Daher werden die einzelnen Themen nicht erschöpfend behandelt – Literaturhinweise und Links jeweils am Ende der Kapitel sollen bei der weiteren Recherche helfen. Für die Empfehlungen gilt, dass sie sicherlich nicht in jedem Unternehmen für alle Akteurinnen und Akteure in gleicher Weise umsetzbar sind. Für manche Handlungsansätze, insbesondere wenn sie nicht auf rechtlichen Grundlagen basieren, bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur, die nicht überall vorhanden ist. Auch die Eigentümerstruktur des Unternehmens kann Spielräume einschränken, wenn z. B. Vorgaben über ein Mutterunternehmen erfolgen.

## TEIL 1

# MASSNAHMEN UND WEGE DER EINFLUSSNAHME VON ARBEITNEHMERVERTRETERN/INNEN IM AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat ist ein Kontrollgremium bei Kapitalgesellschaften und Organisationen. Die Einrichtung eines Aufsichtsrates ist teilweise gesetzlich vorgeschrieben, kann aber auch per Satzung oder Gesellschaftsvertrag vereinbart werden. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Vorstand zu beraten, insbesondere aber zu überwachen und zu kontrollieren.

Aufsichtsräte sollen das langfristige Unternehmensinteresse vor Augen haben und sind verpflichtet, „im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen“ – so fordert es der Deutsche Corporate Governance Kodex (vgl. Kasten) in seiner Präambel. Damit gehört die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen zu den Aufgaben des Aufsichtsrates.

Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat können auf verschiedene Weise versuchen, diesem Ziel näher zu kommen. Dabei sind es weniger harte

Mitbestimmungsrechte, die dafür genutzt werden können. Vieles in der Tätigkeit von Aufsichtsräten hat mit Verhandlungsgeschick und Kommunikation zu tun. Im Folgenden soll es darum gehen, wie Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat auf verschiedenen Wegen dazu beitragen können, ihr Unternehmen zu einem nachhaltigen Unternehmen zu machen – zum einen auf der Ebene der Ausgestaltung der Unternehmensziele, zum anderen im Rahmen ihrer Kontrollfunktion.

## 1 NACHHALTIGKEIT IN DEN UNTERNEHMENSZIELEN UND DER UNTERNEHMENSORGANISATION

### 1.1 Leitbild und Verantwortlichkeiten



#### Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist ein Regelwerk für börsennotierte Gesellschaften, das durch eine Regierungskommission des Bundesministeriums für Justiz (BMJ) erarbeitet wurde. Ziel ist die Förderung einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Das Regelwerk wurde 2002 verabschiedet und soll die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des deutschen Corporate Governance-Systems fördern, vor allem mit Blick auf Aktionäre und deren Interessen. Neben einschlägigen gesetzlichen Vorschriften enthält der Kodex eine Reihe von weitergehenden Empfehlungen und Anregungen. Die Befolgung der Empfehlungen und Anregungen ist freiwillig. Allerdings müssen Empfehlungsabweichungen in der Entsprechenserklärung (§ 161 AktG) begründet und offengelegt werden. Eine Abweichung von Anregungen muss nicht offengelegt werden.

Die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ ist eine in ihren Entscheidungen unabhängige Selbstregulierungseinrichtung der Wirtschaft. Das Justizministerium hat lediglich koordinierende Funktion. Der Kodex wird jährlich von der Kommission überprüft und ggf. angepasst.



Nachhaltigkeit als Strategie eines Unternehmens ist kein Selbstgänger. Da es innerhalb der drei Säulen der Nachhaltigkeit immer wieder zu Zielkonflikten kommt, sollte ein Aufsichtsrat sich dafür einsetzen, dass das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele eindeutig beschreibt und im Unternehmen verankert. Eine Möglichkeit dafür ist das Unternehmensleitbild, dazu kommt die klare Benennung von Verantwortlichkeiten und das institutionalisierte Nachhalten der Nachhaltigkeitsziele und -strategien, sowohl im Gremium selbst als auch im Unternehmen insgesamt.



#### Kurz und bündig: Was können Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat tun?

- bei der Entwicklung des Unternehmensleitbildes dafür Sorge tragen, dass Aspekte der Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert bekommen
- die Aktivitäten des Vorstandes an den für das Unternehmen formulierten Nachhaltigkeitszielen messen und bewerten
- im eigenen Gremium Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeitsbereiche schaffen
- eine/n Botschafter/in oder eine/n Promotor/in für Nachhaltigkeit im eigenen Gremium benennen und ihm/ihr regelmäßig ein Forum in den Aufsichtsratssitzungen geben
- alternativ sich für eine/n Nachhaltigkeitsbeauf-

- tragte/n auf Unternehmensebene einsetzen, mit diesem/r in Austausch treten und regelmäßig in die Aufsichtsratssitzungen zum TOP Nachhaltigkeit einladen
- mit dem/der Promotor/in des BR, sofern vorhanden, engen Austausch pflegen

### Relevanz für die Arbeitnehmervertretung

Es gehört zu den Pflichten des Aufsichtsrates, die Geschäftsführung zu überwachen. Dazu gehört es, die Unternehmensstrategien des Vorstandes zu diskutieren und zu prüfen, ob sie stimmig und plausibel sind. Im Fokus stehen insbesondere mittel- bis langfristige Fragestellungen bzw. Perspektiven im Zusammenhang mit Marktentwicklungen, Produktentwicklungen, Innovationen, Investitionen, Wettbewerbsfähigkeit etc. Diese Strategien müssen sich auch am Unternehmensleitbild orientieren und messen lassen. Ein Unternehmensleitbild ist also einer der Indikatoren, die der Aufsichtsrat zur Prüfung der Vorstandstätigkeit heranziehen kann und sollte.

Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept kann im Unternehmen nur wirksam sein, wenn sie immer wieder überprüft und nachgehalten wird. Dafür braucht es auch im Aufsichtsratsgremium selbst klare Verantwortlichkeiten, damit der Aufsichtsrat seiner Kontroll- und Überwachungspflicht umfassend nachkommen kann.

### Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

#### Leitbild

Im Leitbild fixiert ein Unternehmen seine Antworten auf die Fragen „Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“, „Was wollen wir gemeinsam erreichen?“ und „Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“ Ein Leitbild enthält entscheidende Aussagen zur Vision und Mission, zu Grundsätzen und Werten eines Unternehmens. Daraus leiten sich wichtige Bestandteile der Unternehmensstrategie ab. Nachhaltigkeit im Leitbild führt idealerweise zur Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie. Die Verankerung nachhaltiger Elemente im Unternehmensleitbild ist demnach eine Möglichkeit, eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu befördern. Da die Entstehung eines Leitbilds einen Prozess darstellt und ständiger Überprüfung und Diskussion unterliegt, hat der Aufsichtsrat hier große Möglichkeiten der Einflussnahme. So kann er auf eine Verankerung von Nachhaltigkeit im Leitbild – etwa ein Bekenntnis der Organisation zur nachhaltigen Unternehmensführung in allen drei Säulen der Nachhaltigkeit – drängen und sich damit als Überwacher der Unternehmensstrategie ein Instrument an die Hand geben, nachhaltige Kriterien bei der Überprüfung der Unternehmensstrategie anzulegen. Nach Einführung des Leitbilds sollte es mittels eines guten Kommunikationskonzepts dauerhaft im Unternehmen verankert werden. Denkbar ist es, jedes Jahr ein Thema mit Nachhaltigkeitsbezug aus dem Leitbild abzuleiten und darauf im laufenden Geschäftsjahr ein besonderes Augenmerk zu legen (dies praktiziert beispielsweise die Salzgitter AG).



### Leitbilder

Leitbilder beschreiben das Selbstverständnis und die Grundprinzipien und -überzeugungen einer Organisation. Leitbilder sind schriftlich fixiert und entstehen idealerweise in Zusammenarbeit mit den Angehörigen der Organisation. Sie sollen Orientierung geben und handlungsleitend für die Organisation als Ganzes sein. Sie beschreiben einen Zielzustand, den die Organisation erreichen will. Sie sind also in Teilen auch Vision. Ein Leitbild wirkt nach innen („Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“) und nach außen („Wofür steht diese Organisation?“).

### Verantwortlichkeiten

Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern. Der Aufsichtsrat kann eine/n Nachhaltigkeitsbotschafter/in oder -promotor/in im eigenen Gremium benennen, der/die sich um die Kontrolle der Umsetzung nachhaltiger Ziele kümmert und im Aufsichtsrat regelmäßig darüber berichtet, indem er/sie das Thema zumindest einmal im Jahr auf die Agenda der Aufsichtsratssitzung setzt. Dabei sollte auch die Überprüfung der Nachhaltigkeitsziele außerhalb von Deutschland in ausländischen Betriebsstätten und bei Zulieferern in den Blick genommen werden. Der/die Nachhaltigkeitsbotschafter/in sollte nicht das einzige Aufsichtsratsmitglied sein, das sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Andere Aufsichtsratsmitglieder haben zwangsläufig mit Aspekten von Nachhaltigkeit zu tun. Aber er bzw. sie kann die Funktion übernehmen, alle Aktivitäten der Aufsichtsratskolleg/innen zu koordinieren und zu bündeln. Somit wird sichergestellt, dass es weder doppelte noch gegenläufige Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit gibt. Zielkonflikte können zeitnah diskutiert und entschieden werden.

Alternativ oder ergänzend sollte ein/e Nachhaltigkeitspromotor/in oder -beauftragte/r auch auf Unternehmensebene als Querschnittsfunktion etabliert werden, damit alle Nachhaltigkeitsaktivitäten in den verschiedenen Unternehmensbereichen koordiniert werden. Mit dieser Funktion sollten die Aufsichtsratsmitglieder – in erster Linie der/die Nachhaltigkeitsbotschafter/in – in engem Austausch stehen. Auch mit dem Betriebsrat und einem/einer ggf. dort vorhandenen CSR-Promotor/in sollte ein enger Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen gepflegt werden, um die Anbindung an die operative Ebene sicherzustellen.



### WEITERE INFORMATIONEN

**Beispiel Leitbild Salzgitter AG:** <https://www.salzgitter-ag.com/fileadmin/footage/MEDIA/SZAG/konzern/broschuere-leitbild-younited.pdf>

## 2 KONTROLLFUNKTION UND NACHHALTIGKEIT

### 2.1 Nachhaltigkeit und Risikomanagement



Den planvollen Umgang mit Risiken nennt man Risikomanagement. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken. Dabei kann es sich um allgemeine unternehmerische Risiken oder um spezielle finanzielle Risiken handeln. Risikomanagement sollte als ein kontinuierlicher Prozess mit den Elementen Planung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung etabliert werden. Alle wesentlichen Prozesse in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen müssen integriert werden. Ziel ist es, Risiken zu erkennen, bevor sie eintreten, und präventive Maßnahmen zur Minimierung bzw. Abwendung der Risiken zu ergreifen. Der Gesetzgeber fordert zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich in verschiedenen Regelwerken (AktG, HGB, KonTraG, DCGK) von Unternehmen die Einführung eines Risikomanagementsystems.



#### Kurz und bündig: Was können Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat tun?

- Informationen zu Nachhaltigkeitsrisiken anfordern
- Nachhaltigkeitsrisiken prüfen und ggf. ergänzen
- Analysen der Nachhaltigkeitsrisiken im Aufsichtsrat diskutieren
- Ggf. geeignete Maßnahmen zur Minimierung von Nachhaltigkeitsrisiken einfordern

#### Relevanz für die Arbeitnehmervertretung

Der Aufsichtsrat hat die Verpflichtung, an der Unternehmensstrategie mitzuwirken. Die Einlösung dieser Verpflichtung setzt voraus, dass der Aufsichtsrat die mit dieser Strategie verbundenen Risiken kennt. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Zukunft und der hohen Bedeutung strategischer Entscheidungen für den Unternehmenserfolg ist eine hohe Transparenz über alle wesentlichen Risiken zwingend erforderlich, damit der Aufsichtsrat seine Aufgaben wahrnehmen kann. Dazu gehören auch Nachhaltigkeitsrisiken. Nachhaltigkeit, verstanden als langfristig verantwortungsvolles Management gegenüber dem eigenen Unternehmen und der Umwelt, bezieht Produzenten und Lieferanten als Bestandteil der eigenen Wertschöpfung mit ein. Langfristigkeit tritt jedoch in den kurz- und mittelfristigen Planungen eines Unternehmens häufig in den Hintergrund. Konkurrenzdruck und die rasante Veränderung von Märkten rücken zunächst kurzfristige Zielsetzungen in den Fokus. Allerdings stellen Klimawandel, Ressourcenknappheit, der Mangel an Fachkräften u. v. m. Unternehmensrisiken dar, die zunehmend auch die unternehmerische Wertschöpfung beeinflussen. Besonders der Fach-

kräftemangel sollte da, wo er zutrifft, regelmäßig Beachtung finden und in den Risikobericht einfließen, da er zu erheblichen Problemen und Kosten führen kann. In Branchen wie im Bau oder im Gastgewerbe, bei denen der Einsatz von Headhuntern früher nicht üblich war, werden diese beispielsweise heute eingesetzt, um den Bedarf an Auszubildenden und Fachkräften decken zu können. Der demografische Wandel ist ebenfalls ein Aspekt der Risikoanalyse, seine Auswirkungen betreffen potenziell alle Branchen. Darüber hinaus ergibt sich durch die Zunahme eines nachhaltigen Konsumentenverhaltens in den Industrieländern ein weiteres Unternehmensrisiko, sollten bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen der Wertschöpfung keine Beachtung finden. Auf der anderen Seite kann gut gemanagte und glaubwürdige Nachhaltigkeit als entscheidender Kaufanreiz wirken. Auch Finanzinvestoren legen zunehmend Wert auf gute Nachhaltigkeitsperformance.

#### Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

Der Aufsichtsrat muss sich intensiv mit der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements unter Einbeziehung aller wesentlichen Risiken befassen, da er nur so sicherstellen kann, dass die operativ Verantwortlichen im Unternehmen über die für die Sicherung des Unternehmensbestands relevanten Risikoinformationen verfügen. Der Aufsichtsrat benötigt dafür selbst Risikoinformationen, um wesentliche Entscheidungen kritisch hinterfragen zu können. Dies umfasst Informationen zu Nachhaltigkeitsrisiken. Alle Aufsichtsratsmitglieder sollten sich – auch über den Prüfungsausschuss hinaus – selbst Gedanken über Nachhaltigkeitsrisiken machen, die entsprechenden Informationen einfordern und die Angaben des Vorstands



#### Aufgaben des Aufsichtsrates gemäß Deutschem Corporate Governance-Kodex (DCGK) (Ausschnitt)

„Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat sodann den Aufsichtsrat zu unterrichten und soll erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratsitzung einberufen.“ (DCGK 5.2)



überprüfen. Dies schließt auch die Anforderung des Wirtschaftsprüfungsberichts mit ein, sollte dieser dem Aufsichtsrat nicht ohnehin vorliegen. Sollten Risikobereiche fehlen, die aus Sicht des Aufsichtsrates für das Unternehmen relevant sind, muss ihre Auflistung und Einbeziehung in das Risikomanagementsystem eingefordert werden. Arbeitnehmersvertreter/innen im Aufsichtsrat sollten die (Nachhaltigkeits-)risiken aus eigener Sicht bewerten. Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten im Rahmen der Aufsichtsratsitzungen diskutiert werden. Dafür kann und soll sogar laut Deutschem Corporate Governance-Kodex, sofern erforderlich, durch den/die Aufsichtsratsvorsitzende/n eine außerordentliche Sitzung einberufen werden.

- Sich bei der Bestellung bzw. Abberufung von Vorstandsmitgliedern/Geschäftsführungen für nachhaltige Aspekte als Auswahlkriterien einsetzen
- Einem Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglied das Thema CSR als Geschäftsfeld zuweisen und damit eine regelmäßige Berichterstattung dazu im Aufsichtsrat erwirken.

### Relevanz für die Arbeitnehmervertretung

Die Höhe und Ausgestaltung der Vorstandsvergütungen ist für Beschäftigte, Gewerkschaften und vor allem die Arbeitnehmervertreter/innen in den Aufsichtsräten ein zentrales Thema, da die Vergütungssysteme für die Vorstände vom Aufsichtsrat beschlossen werden. Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften seit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) und Deutschem Corporate Governance-Kodex auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Vor dem Hintergrund von Vorstandsgehältern in Millionenhöhe stellt sich immer wieder die Frage, wie das Verhältnis zwischen Löhnen, Gehältern und Managementvergütung sein sollte, was angemessen ist bzw. wie eine leistungsgerechte Vergütung aussehen kann. Es gibt darauf keine allgemeingültigen, einfachen Antworten. Der Gesetzgeber hat versucht, auf die Debatten um eine angemessene Managervergütung mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahr 2009 zu reagieren. Die Arbeitnehmervertreter/innen in den Aufsichtsräten sind gefordert, ihre Position beim Thema Vergütungssysteme immer wieder zu überprüfen und eine Kontrollfunktion auszuüben. Das gilt nicht nur für die Höhe der Vergütungen, sondern auch für die Frage, nach welchen Kriterien vergütet wird.



## WEITERE INFORMATIONEN

**Loew T., Clausen J., Rohde F. (2011):**

CSR und Risikomanagement: Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility, Berlin und Hannover.

## 2.2 Vorstandsvergütung und Vorstandsbesetzung



Die Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen wird vom Aufsichtsrat bestimmt und setzt sich in der Regel aus fixen und variablen Bestandteilen zusammen. 2009 konkretisierte das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) die bis dahin im Aktiengesetz geregelten Vorgaben, die Anreize in den Vergütungsstrukturen für Vorstände in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensführung zu lenken. Dieses Ziel wurde auch in den Deutschen Corporate Governance-Kodex aufgenommen.

### Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

Arbeitnehmer/innen im Aufsichtsrat können sich der Frage der Angemessenheit nähern, indem sie zunächst prüfen, ob die dem Vergütungskonzept zugrunde liegenden Grundsätze den gemeinsam beschlossenen Unternehmenszielen entsprechen. Es ist wichtig, sich über die beabsichtigte Wirkung von Anreizmechanismen im Vergütungssystem klar zu werden, um beurteilen zu können, ob die Vergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Dazu gehört auch, alle notwendigen Informationen über die Bestandteile und Auswirkungen (z.B. Angaben über die maximale Vergütungshöhe, die erreicht werden kann) einer erfolgsabhängigen Vergütung einzufordern und der Debatte um die Ausgestaltung der Vergütungssysteme einen entsprechenden Raum während der Aufsichtsratsitzung einzuräumen.

Der Anstieg der Vorstandsvergütung in großen Unternehmen ist oftmals auf die hohen Anteile variabler Vergütungselemente zurückzuführen. Häufig ist nur schwer abzusehen, wie sich die Unternehmensentwicklung auf die Höhe der variablen Bezüge der ein-



### Kurz und bündig: Was können Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat tun?

- Sich für nachhaltige Kriterien in der Vorstandsvergütung stark machen
- Dafür sorgen, dass die Vergütungsbestandteile und Vergütungskriterien klar definiert sind
- Genügend Raum für Diskussion in der Aufsichtsratsitzung einfordern
- Auf die Einhaltung der gesetzlichen Regeln pochen (Entscheidung über Vergütung im Aufsichtsratsplenium, nicht in Ausschüssen)
- Auf die Anwendung von Vergütungstabellen mit der Ausweisung von Minimum- und Maximum-Beträgen in den Vergütungsberichten hinwirken
- Auf mehr Transparenz durch die Veröffentlichung einer Worker Pay Ratio drängen
- Sich für eine Cap-Regelung einsetzen

zelenen Vorstände auswirkt. Daher sollten Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat auf eine Begrenzung (Cap-Regelung) und klare Ausgestaltung dieser Elemente drängen. Es sollte Klarheit darüber vorliegen, wie hoch die Vergütung bei maximaler Zielerreichung der Vorstände ausfallen kann.



### Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)

Mit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) wurde geregelt, dass der Aufsichtsrat für außerordentliche Entwicklungen eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) für die variable Vergütung vereinbaren soll (vgl. §87 Abs.1, Satz 3 AktG). Diese Soll-Formulierung hat für den Aufsichtsrat einen fast verbindlichen Charakter. Es gibt aber keine Vorgaben dazu, wie die Caps konkret ausgestaltet werden sollen. Es bieten sich zwei Möglichkeiten der Ausgestaltung an. Der Cap wird:

- „[...] betragsmäßig definiert, also z.B. [...] die variable Vergütung darf einen Betrag von X€ nicht übersteigen“
- als prozentuale Vorgabe ausgestaltet, in Form von z.B. „[...] die variable Vergütung darf maximal X% der Fixvergütung (inkl. evtl. Nebenleistungen) betragen.“

Bei der Beurteilung der Angemessenheit von Vorstandsvergütungen liefert die „work pay ratio“ eine probate Vergleichskennggröße, also das Verhältnis des Jahresgehalts von Vorständen zum Einkommen der Beschäftigten im Unternehmen. Dieses Verhältnis sollte angemessen und vertretbar sein. Was das im Einzelnen heißt, müssen die Aufsichtsratsmitglieder beurteilen.

Nachhaltige Kriterien sollten bei der Ausgestaltung variabler Vergütungsbestandteile eine Rolle spielen. Arbeitnehmervertreter/innen sollten sich dafür einsetzen, dass sich ein Anteil von mindestens 25 bis 50 Prozent der variablen Vergütung an sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Kriterien orientiert. Ebenfalls zu beachten ist die Orientierung der variablen Komponenten an langfristigen Unternehmenszielen. Bei der Auswahl von passenden Kriterien sollte auf eine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und den ggf. darin definierten Zielen geachtet werden. Z.B. kann die betriebliche CO<sub>2</sub>-Emission eine passende Kenngröße sein, wenn das Unternehmen sich Umweltfreundlichkeit auf die Fahnen geschrieben hat. Darüber hinaus sollten die Kriterien einfach und möglichst eindeutig überprüfbar sein. Beispiele sind die Mitarbeiterzufriedenheit (messbar über den DGB-Index Gute Arbeit oder eine Mitarbeiterbefra-

gung), die Investitionsquote für Weiterbildung oder die Reduzierung von Emissionen.

Arbeitnehmervertreter/innen sollten dafür Sorge tragen, dass alle Aspekte der Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung im Plenum des Aufsichtsrates entschieden werden. Es ist nicht zulässig, nur Rahmenvorgaben zu beschließen und die Details zur Beschlussfassung an einen Ausschuss abzutreten. Außerdem muss sichergestellt sein, dass dem Aufsichtsratsplenum stets die vollständigen Vertragswerke zur Verfügung stehen und dass auch eine periodische Anpassung variabler Vergütungsbestandteile vom Aufsichtsratsplenum zu beschließen ist.

Der Aufsichtsrat hat mit dem Recht zur Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern bzw. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern die Möglichkeit, mit der Auswahl des Führungspersonals von sich aus unternehmenspolitische Akzente zu setzen und durch die Profilbestimmung in gewissem Rahmen den zukünftigen Kurs des Unternehmens zu beeinflussen. Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat können sich dafür einsetzen, nachhaltige Aspekte als Auswahlkriterien aufzunehmen. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat dem Vorstand insgesamt CSR als Geschäftsbereich zuweisen. Eine weitere Möglichkeit ist es, dem nächsten zu bestellenden Vorstand das Thema CSR als Geschäftsbereich zuzuweisen, sodass dieser dann gegenüber dem Aufsichtsrat Bericht erstatten muss. In diesem Fall sollte der Aufsichtsrat klarstellen, dass die Zuweisung von CSR als Geschäftsfeld an ein Vorstandsmitglied nicht die Zuständigkeit aller Vorstände für CSR ersetzt, sondern lediglich die Federführung regelt.



## WEITERE INFORMATIONEN

**Felix Hadwiger, Katrin Schmid, Peter Wilke:** Die Anwendung von sozialen und ökologischen Kriterien in der Vorstandsvergütung, Arbeitspapier 293 der Hans-Böckler-Stiftung 2014

### 2.3 Nachhaltigkeitsaspekte im Lagebericht



Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften müssen laut Handelsgesetzbuch (HGB) einen Lagebericht veröffentlichen. Im Lagebericht müssen der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so dargestellt werden, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu enthalten. Damit enthält er auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren. Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risi-

ken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben (§ 289 HGB). Des Weiteren werden von kapitalmarktorientierten Unternehmen in der Erklärung zur Unternehmensführung zusätzliche Angaben gefordert, sofern die Unternehmensleitung eine freiwillige Selbstverpflichtung eingegangen ist, die Unternehmensführung an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten (§ 289 a HGB). Darüber hinaus berichten die meisten börsennotierten Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen in einem Nachhaltigkeitsbericht, bis 2016 auf freiwilliger Basis. Seit dem 1.1.2017 gilt für bestimmte Unternehmen eine Berichtspflicht hinsichtlich nichtfinanzieller Kennzahlen auf Initiative der Europäischen Union (vgl. Kasten). Diese unterliegen dann der Prüfpflicht des Aufsichtsrates.



#### **Kurz und bündig: Was können Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat tun?**

- Lageberichte und nichtfinanzielle Berichte mit besonderem Augenmerk auf nachhaltige Themen prüfen
- Probleme und Fragen in einer Arbeitnehmervorbesprechung ausführlich diskutieren.
- Nachhaltige Themen in der Aufsichtsratssitzung ansprechen und eine Auseinandersetzung damit einfordern.
- Bei nicht zufriedenstellendem Prüfungsergebnis nachhaltige Berichtselemente einfordern
- Die Berichte nutzen, um Nachhaltigkeitsthemen voranzutreiben, wenn sie die Risiken für die Zukunft minimieren

#### **Relevanz für die Arbeitnehmervertretung**

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, den Jahresabschluss und den Lagebericht des Unternehmens zu prüfen, bei Mutterunternehmen auch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht.

Da der Lagebericht eine umfassende Analyse des Geschäftsverlaufes sowie eine Beurteilung und Erläuterung der voraussichtlichen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken enthalten muss, schließt er auch Elemente der Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens ein, z. B. ressourceneffiziente Produktionsverfahren, die Herstellung umweltschonender Produkte, technologische Innovationen und sozialverantwortliches Handeln. Mängel im Lagebericht müssen ebenso wie Fehler im Abschluss selbst im Aufsichtsrat zur Diskussion gebracht werden. Auf das Wirken des/der Abschlussprüfenden kann sich der Aufsichtsrat bei der Prüfung des Lageberichts nicht verlassen: In der Praxis kommen immer wieder uneingeschränkte Bestätigungsvermerke vor, obwohl der zum Jahresabschluss vorgelegte Lagebericht nicht oder nicht ausreichend auf die Risiken der künftigen Entwicklung eingeht. Es ist aber die Aufgabe des Aufsichtsrates, zu prüfen, ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens bzw. der Konzernlagebericht ins-

gesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns vermittelt und ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.

Seit 2017 hat der Aufsichtsrat auch den gesonderten nichtfinanziellen Bericht (§ 289b des Handelsgesetzbuchs) und den gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht (§ 315b des Handelsgesetzbuchs) zu prüfen, sofern sie auf der Grundlage des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (vgl. Kasten) erstellt wurden. Dieser wird nicht vom Wirtschaftsprüfer oder von der Wirtschaftsprüferin geprüft, es sei denn, es wird ein gesonderter entsprechender Auftrag erteilt. In diesem Fall sind die Aufsichtsratsmitglieder dennoch gehalten, die Prüfergebnisse zur Kenntnis zu nehmen und zu hinterfragen.

#### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

Die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat haben mit der Pflicht zur Prüfung von Berichten ein entsprechendes Prüfrecht und können dieses nutzen, um nachhaltige Berichtselemente einzufordern. Das gilt sowohl für den Lagebericht als auch für den geson-



#### **Die EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichtspflicht**

Die EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichtspflicht vom Oktober 2014, die 2017 in nationales Recht umgesetzt wurde, schreibt erstmalig eine Verpflichtung zur Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsleistungen vor. Das Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) gilt für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, die an zwei sukzessiven Bilanzstichtagen eine Bilanzsumme von 20 Mio. Euro oder Umsatzerlöse von 40 Mio. Euro aufweisen, sowie für Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen.

Das Gesetz betrifft nur Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (EU-Richtlinie 2014/95/EU). Diese Unternehmen müssen eine nichtfinanzielle Erklärung mit Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung in den (Konzern-) Lagebericht aufnehmen. Die Angaben können auch in einem gesonderten Nachhaltigkeitsbericht erfolgen, sofern dieser entweder zusammen mit dem (Konzern-)Lagebericht veröffentlicht oder nicht später als 4 Monate nach dem Bilanzstichtag auf der Unternehmenswebsite öffentlich zugänglich gemacht wird und der (Konzern-)Lagebericht darauf verweist.

In der nichtfinanziellen Erklärung sind auch Angaben zu den wesentlichen Risiken zu machen, die mit den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens zusammenhängen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass berichtspflichtige Unternehmen ihre Lieferkette und damit kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stärker einbeziehen werden. Zulieferer werden also mittelbar in die Berichtspflicht einbezogen und müssen Informationen zu CSR sammeln, auch wenn sie nicht unmittelbar vom Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen betroffen sind.

derten nichtfinanziellen Bericht, der seit 2017 für bestimmte Unternehmen verpflichtend ist (vgl. Kasten).

Die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat können die durch die Prüfung aufgeworfenen Probleme und Fragen in einer Arbeitnehmervorbesprechung ausführlich diskutieren. Im Anschluss können sie die Themen, die gemeinsam für wichtig erachtet werden, in der Aufsichtsratssitzung ansprechen und eine Auseinandersetzung damit einfordern. Da die Berichte durch Abstimmung im Aufsichtsrat gebilligt werden, haben die Arbeitnehmervertreter/innen die Möglichkeit, ihre Zustimmung an eine Diskussion von

Nachhaltigkeitsthemen zu knüpfen, sofern sie für die Berichte relevant sind.



## WEITERE INFORMATIONEN

---

**Matthias Müller:** Prüfung von Jahresabschluss und Konzernabschluss im Aufsichtsrat, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2010

## TEIL 2:

# MASSNAHMEN UND WEGE DER EINFLUSSNAHME VON ARBEITNEHMERVERTRETERN / INNEN IM BETRIEBSRAT

Angesichts der wachsenden Bedeutung der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung sollten Betriebsräte sich in die Ausgestaltung von CSR einbringen und ihre Handlungsspielräume nutzen, um ihre Rolle im System der Interessenaushandlung und in der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen zu halten und auszubauen. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen bietet Betriebsräten darüber hinaus die Möglichkeit, soziale Fragen, z. B. bezüglich Gesundheitsschutz, Qualifikation und Chancengleichheit, zu thematisieren. Die deutsche Mitbestimmung bietet gute Voraussetzungen zur Sicherung der Einflussnahme im Themenfeld CSR. Betriebsräte können außerdem dazu beitragen, den unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen Legitimität zu verschaffen – in einem ansonsten von freiwilliger Selbstverpflichtung bestimmten Feld. Damit Betriebsräte ihren Einfluss wahrnehmen können, müssen die Rollenverteilung geklärt sein und die vielfältigen Möglichkeiten der Beteiligung ausgeschöpft werden. Im Folgenden werden die organisatorische Einbindung des Betriebsrates als Voraussetzung für Mitbestimmung sowie Maßnahmen und Wege der Platzierung und Verankerung von CSR durch Betriebsräte aufgezeigt.

## 1 DIE ORGANISATORISCHE BETEILIGUNG VON BETRIEBSRÄTEN

Für Betriebsräte ergeben sich in erster Linie Anknüpfungspunkte zu CSR, wenn die unternehmerische Nachhaltigkeit in Bereiche der Mitbestimmung oder in die enge Nähe hierzu fällt und damit in das „normale Tagesgeschäft“ des Betriebsrats integriert werden kann. Hier kann der Betriebsrat die bekannten Instrumente des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) ausschöpfen. Eine institutionelle Einbindung des Betriebsrates sollte durch die Teilnahme von Delegierten des Betriebsrates an den verschiedenen CSR-Gremien auf Unternehmensebene sichergestellt werden. Wichtig ist, dass das Thema CSR auch in der Organisation des Betriebsrates und bei der Aufgabenverteilung der Betriebsratsarbeit mitgedacht wird.



### Kurz und bündig: Die organisatorische Beteiligung von Betriebsräten

- Ausschöpfung der Instrumente und Inhalte des Betriebsverfassungsgesetzes, um an CSR beteiligt zu werden

- Teilnahme von Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrates an allen relevanten CSR-Veranstaltungen und Arbeitsgruppen, z. B. Stakeholderforen zur Strategiefindung und CSR-Komitees zur Schwerpunktsetzung und Umsetzung von Maßnahmen
- Einrichtung der Position einer Promotorin/eines Promotors für CSR im Betriebsrat, der/die die Verantwortung übernimmt, CSR in allen relevanten Feldern der Betriebsratsarbeit zu platzieren und zu verankern. Zu seinen/ihren Aufgaben gehören unter anderem: Erarbeitung von Perspektiven für eine wirksame betriebliche Mitbestimmung in CSR-Bereichen, Verteilung von Informationen und Vernetzung, Platzierung des Themas CSR im Wirtschaftsausschuss, Ansprechpartner für die Geschäftsführung

### 1.1 Gestaltungsanforderungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz

Einige der von Arbeitgeberseite zum Thema CSR angeführten Maßnahmen, insbesondere in der sozialen, aber auch in der ökologischen CSR-Dimension, entfallen auf Bereiche, die auch Gegenstand des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sind. Betriebsräte können hier Ansatzpunkte finden, um über die Mitbestimmung hinausgehende Handlungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Zumindest müssen Betriebsräte sicherstellen, dass CSR nicht zur Aushebelung der im Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) verankerten Rechte genutzt wird. Inhalte des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), die mit dem Thema CSR in Verbindung stehen, sind die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates nach § 80 I BetrVG:

- die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei Einstellung, Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg zu fördern (Nr. 2a)
- die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern (Nr. 2b)
- die Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen zu fördern (Nr. 4)
- die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen im Betrieb zu fördern (Nr. 6)
- die Integration ausländischer Arbeitnehmer/innen im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmer/innen zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus im Betrieb zu beantragen (Nr. 7)

- Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern (Nr. 9)

Die Vorschriften zum Arbeitsschutz und betrieblichen Umweltschutz werden ferner durch § 89 ergänzt, der dem Betriebsrat ein Überwachungsrecht einräumt. In Hinblick auf die berufliche Bildung hat der Arbeitgeber ferner gemäß § 96 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auf Verlangen des Betriebsrates den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer/innen des Betriebs zu beraten.

## 1.2 Der institutionalisierte Austausch mit der Geschäftsführung

Studien zeigen auf, dass Betriebsräte insbesondere im Bereich CSR aktiv sind, wenn die unternehmerische Mitbestimmungskultur generell von einer hohen Einbindung der Arbeitnehmervertretung gekennzeichnet ist. Damit eine nachhaltige Beteiligung an Definition, Zielen und Ausgestaltung von CSR gesichert ist, sollte das Engagement des Betriebsrates dauerhaft in der unternehmerischen Organisation verankert werden. Der Betriebsrat kann sich bereits in dem Zielfindungsprozess zur Strategiefindung von Nachhaltigkeit einbringen. Hierzu werden in größeren Unternehmen häufig Dialogveranstaltungen – auch sogenannte Stakeholderforen – durchgeführt. In den Foren wird die Entwicklung, Ausgestaltung, Umsetzung und Kontrolle von unternehmerischer Nachhaltigkeit unter Beteiligung verschiedener Stakeholder diskutiert. Mitarbeiter/innen sind die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen und ihre Vertreter/innen sollten neben Gemeinden, Nichtregierungsorganisationen (z. B. Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen) an den Dialogveranstaltungen beteiligt werden.

In einigen Unternehmen existieren institutionalisierte CSR-Komitees, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens zusammensetzen. Die CSR-Komitees erarbeiten gemeinsam Schwerpunktthemen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie, begleiten die Umsetzung in den Abteilungen, halten die Erfolge von Maßnahmen fest und regen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an. In den CSR-Komitees sollte auch ein Mitglied des Betriebsrates vertreten sein. Zumindest sollte sichergestellt werden, dass CSR-Abteilungen Mitglieder des Betriebsrates regelmäßig über Entwicklungen informieren.

## 1.3 Promotoren/innen für CSR im Betriebsrat

Es ist festzustellen, dass Betriebsräte bisher selten von der Belegschaft oder vom Management zum Nachhaltigkeitsengagement angetrieben werden. Das Engagement hängt in erster Linie vom persönlichen Einsatz einzelner Betriebsratsmitglieder ab. Somit kommt der Funktions- und Rollenverteilung für

CSR im Betriebsrat eine strategische Bedeutung zu. Entsprechende Verantwortlichkeiten im Betriebsrat zu schaffen – z. B. durch die Position einer Promotorin/eines Promotors für CSR – sichert, dass das Thema gesellschaftliche unternehmerische Verantwortung „Alltagsthema“ in der Betriebsratsarbeit wird.

Der/die Promotor/in für CSR, der/die von einem Betriebsratsmitglied gestellt wird, übernimmt die Verantwortung, CSR in allen relevanten Feldern der Betriebsratsarbeit zu platzieren und zu verankern. Der/die Promotor/in wird über die Nutzung von Bildungsangeboten – z. B. der gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen und der Hans-Böckler-Stiftung – für seine/ihre Arbeit qualifiziert. Auch sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, auf externe Experten zurückzugreifen, wenn dies erforderlich ist. Zu den Aufgaben der Promotorin/des Promotors kann z. B. gehören:

- systematische Analyse der Situation der CSR im Unternehmen und Erarbeitung von Perspektiven für eine wirksame betriebliche Mitbestimmung in Feldern der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimension von CSR
- Verteilung von Informationen, Wissensvermittlung und Vernetzung rund um das Thema CSR unter allen Betriebsratsmitgliedern, den Mitarbeitern/innen des Unternehmens und relevanten Gremien (Betriebsrats-, Gesamtbetriebsrats-, Konzernbetriebsrats- und Arbeitsgemeinschaftssitzungen) sowie Platzierung des Themas im Wirtschaftsausschuss
- Funktion als Ansprechpartner/in für die Geschäftsführung und strategische Kooperation mit dieser, Teilnahme an Foren zum Austausch über Ziele, Maßnahmen, Umsetzung und Evaluierung in Bereichen der unternehmerischen Nachhaltigkeit

## 2 PLATZIERUNG UND VERANKERUNG VON CSR DURCH BETRIEBSRÄTE

Betriebsrat und Unternehmensleitung nähern sich dem Thema CSR von unterschiedlichen Ausgangspunkten her. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die ergriffen werden können, um das Thema CSR aus Arbeitnehmersicht im Unternehmen zu platzieren und zu verankern. Der Bereich CSR ist von fehlender Regulierung und einem freiwilligen und teilweise beliebigen Agieren gekennzeichnet. Damit der Betriebsrat sich nicht nur für die Außendarstellung und den guten Ruf des Unternehmens einspannen lässt, ist es notwendig, auf die Einhaltung von Absprachen, Standards und die Kontrolle von Nachhaltigkeitsleistungen zu achten. Betriebsräte können Initiator sein oder dabei helfen, bindende Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene abzuschließen, wie die freiwilligen Selbstverpflichtungen im Unternehmen umgesetzt werden. Damit der Abschluss von Vereinbarungen tatsächlich

signifikanten Einfluss auf die unternehmerische CSR hat und zu einer Verhaltensnormierung führt, sind alle betroffenen Mitarbeiter/innen einzubeziehen und die Einrichtung von effektiven Kontrollmechanismen und Sanktionen bei Nichteinhaltung von CSR-Zielen auf allen Ebenen durchzusetzen.

## 2.1 Betriebsvereinbarungen



Betriebsvereinbarungen sind schriftliche Verträge zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, die Rechte und Pflichten der Beteiligten begründen und verbindliche Normen formulieren können. Die Übereinkunft zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in Form von Betriebsvereinbarungen ist eines der wichtigsten Regelungsinstrumente des Betriebsrates.



### Kurz und bündig: Was kann der Betriebsrat tun?

- den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Themen der Nachhaltigkeit anstreben: Sie sind eines der besten Mittel, Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens mehr Verbindlichkeit zu verschaffen
- dafür Sorge tragen, dass die Inhalte der Betriebsvereinbarungen mit Leben gefüllt und umgesetzt werden

Untersuchungen zur betrieblichen Arbeitnehmervertretung und Nachhaltigkeit zeigen, dass Betriebsräte auf Betriebsvereinbarungen zurückgreifen, um den Maßnahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeit mehr Verbindlichkeit zu verschaffen. Eine erzwingbare Betriebsvereinbarung nach § 77 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) entfaltet Normwirkung und ist z. B. in Hinblick auf Tatbestände der Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten (§ 87 Abs. 1 und 2 BetrVG), im Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 91 BetrVG) und bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§§ 97 und 98 Abs. 1 und 4 BetrVG) möglich. Ergänzend hierzu können nach § 88 freiwillige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden, in denen z. B. zusätzliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen oder zur Errichtung von Sozialeinrichtungen geregelt werden. Bestehende Betriebsvereinbarungen zu CSR beziehen sich unter anderem auf:

- Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die strategische Orientierung des Unternehmens: Definition von Zielen, Erläuterung von Motiven
- Inhalte und Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsthemen (Fokusfelder): Verhaltensregeln, Menschenrechte, Gesundheitsschutz, Qualifizierung Umweltschutz, zusätzliche Sozialleistungen u.v.m.
- Implementierung und Umsetzungsstrategien: Monitoring und Kontrolle, Information und Einbe-

ziehung der Beschäftigten und/oder Lieferanten, Maßnahmen/Sanktionen bei Verstößen gegen Richtlinienziele

- Mitwirkung der Interessenvertretung: Information oder Konsultation von Betriebsräten, Mitbestimmungsrechte im Bereich CSR und die Bildung und Besetzung von Arbeitskreisen und Kommissionen mit Betriebsratsmitgliedern

Mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen kann sichergestellt werden, dass CSR-Maßnahmen in den Unternehmen weniger beliebig und unverbindlich eingeführt werden oder die Bedeutung von CSR in unternehmerischen Krisenzeiten in den Hintergrund tritt. Betriebsvereinbarungen sind jedoch wirkungslos, wenn sie nicht mit Leben gefüllt werden.



## WEITERE INFORMATIONEN

**Maschke, Manuela/Zimmer, Reingard (2014):** CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Frankfurt/M.: Bund-Verlag.  
Siehe auch: [https://www.boeckler.de/mbf\\_bvd\\_gr\\_csr\\_2013.pdf](https://www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_csr_2013.pdf).

## 2.2 Verhaltenskodizes



Verhaltenskodizes (auch Code of Conduct, CoC) sind Anweisungen vom Unternehmen in Hinblick auf das Verhalten von Geschäftsführung und Beschäftigten in Unternehmen. Häufig betreffen sie z. B. die Umgangsformen und den Bereich Korruption/Compliance. Verhaltenskodizes sind freiwillige Absichtserklärungen des Unternehmens, deren Inhalte jedoch – insbesondere für Arbeitnehmer/innen – bindend sein können. Verhaltenskodizes können die Form von unilateral vom Unternehmen entworfenen Selbstverpflichtungserklärungen annehmen oder sich als überbetriebliche Kodizes – z. B. im Rahmen von Initiativen von Nichtregierungsorganisationen – auf eine Gruppe von Unternehmen beziehen.



### Kurz und bündig: Was kann der Betriebsrat tun?

- Kodex als Argument nutzen, um die Erreichung eigener Nachhaltigkeitsziele zu befördern
- prüfen, ob die Kodizes mitbestimmungspflichtige Bestandteile haben und entsprechend die Mitbestimmung einfordern
- Schulungen für Mitarbeiter/innen einfordern, insbesondere Unterstützung für im Ausland Beschäftigte mit ggf. eingeschränkten Arbeitnehmerrechten
- dafür sorgen, dass Mitarbeiter/innen eine Be-

schwerdemöglichkeit bei Verstößen gegen den Verhaltenskodex haben

- sich an den Kontrollmechanismen zur Einhaltung des Verhaltenskodexes beteiligen

### **Relevanz für die Arbeitnehmervertretung**

Verhaltenskodizes können Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern als Argumentationsgrundlage dienen, die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen zu erreichen. Folgende Themengebiete, die für die soziale, ökologische oder ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit eine Rolle spielen, werden häufig in Kodizes geregelt:

- Arbeitsbedingungen und soziale Mindeststandards (z. B. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Antidiskriminierungsmaßnahmen, Lieferkette)
- Umweltschutz
- faire Geschäftspraktiken (z. B. Regel für die Vergabe von Aufträgen)
- Datenschutz
- Geltungsbereich und Auslegung gesetzlicher Bestimmungen (z. B. Regelungen gegen Bestechung/Korruption)

Verhaltenskodizes sind freiwillige Selbstverpflichtungserklärungen. Unternehmen können bei Verstößen gegen Inhalte von Verhaltenskodizes nicht rechtlich belangt werden. Bestimmungen im Verhaltenskodex müssen jedoch mit dem Arbeitsrecht und anderen Rechten im Einklang stehen. Zum Teil beruhen in Verhaltenskodizes aufgeführte Regelungen auch auf zwingenden Rechtsvorschriften und sind daher uneingeschränkt einzuhalten.

### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

Betriebsräte werden in die Erarbeitung von Kodizes in den meisten Fällen nicht einbezogen. Verhaltenskodizes unterliegen als Gesamtwerk nicht der Mitbestimmungspflicht. Einige Bestandteile von Verhaltenskodizes können jedoch mitbestimmungspflichtig sein (z. B. wenn es um die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen geht). Klar muss sein, dass die Selbstverpflichtungen von der Unternehmensleitung nicht als Argument gegen die Notwendigkeit betrieblicher Vereinbarungen mit der Arbeitnehmerseite eingesetzt werden können. Ferner sollte sich der Betriebsrat mit dem Verhaltenskodex auseinandersetzen, wenn der Inhalt über den Arbeitsvertrag für die Beschäftigten verbindlich wird. Häufig wird von den Mitarbeitern/innen oder auch dem Betriebsrat eine Unterschrift zur Einhaltung des Verhaltenskodexes verlangt. Es muss darauf geachtet werden, welche Verpflichtungen mit der Leistung der Unterschrift eingegangen werden (z. B. keine Abwälzung von unternehmerischem Risiko auf die Beschäftigten). Um das Verständnis zu den Inhalten von Verhaltenskodizes zu fördern, könnten Schulungen und Vorträge zu einzelnen Bestandteilen der Kodizes angeboten werden. Verhaltensregelun-

gen sollten ferner durch Erläuterungen und Beispiele konkretisiert werden.

Außerdem ist darauf zu achten, dass insbesondere Personen an Unternehmensstandorten im Ausland mit eingeschränkten Arbeitnehmerrechten von den Inhalten des Verhaltenskodexes profitieren können. So sollte ein Kodex in verschiedene Sprachen übersetzt werden und in Hinblick auf soziale Mindeststandards sich mindestens auf international anerkannte Menschenrechtsstandards beziehen. Eine besondere Bedeutung kommt der Möglichkeit für Beschwerden und Kontrollen zur Einhaltung des Verhaltenskodexes zu. Beschäftigten sollten Beschwerdemöglichkeiten eingeräumt werden, um Verstöße gegen den Verhaltenskodex zu melden. Neben der Arbeitnehmervertretung können auch Vorgesetzte, Personalabteilungen und andere Fachabteilungen als Ansprechpartner dienen. Manche Unternehmen richten die Stelle einer externen Ombudsperson ein. Beschwerden sollten anonym möglich sein.

Zur Weiterentwicklung und Unterstützung der Einhaltung von Verhaltenskodizes sollten Kontrollen durchgeführt und ein periodisches Berichtswesen eingerichtet werden. Zum Beispiel könnte unter der Nutzung von Audits eine jährliche systematische Evaluation stattfinden. Die Überprüfungen sollten unabhängig und transparent erfolgen, was z. B. durch die Einbindung des Betriebsrates sichergestellt werden kann. Werden Betriebsräte in das Überwachungssystem für die Einhaltung von Verhaltenskodizes einbezogen, können sie dadurch auch ihren Vertretungsanspruch ausbauen. Im Hinblick auf überbetriebliche Verhaltenskodizes wird das Monitoring meist durch die Organisatoren der Initiative geleistet.

#### *Vorteile:*

- Betriebsräte können Kodizes als Argument nutzen, um die Erreichung eigener Nachhaltigkeitsziele zu befördern.
- Mitarbeiter/innen können von gut ausgestalteten Kodizes profitieren, z. B. in Hinblick auf Beschwerdemöglichkeiten bei Verstößen – auch im Ausland.

#### *Nachteile:*

- Die Kodizes stellen freiwillige Absichtserklärungen dar.
- Verhaltenskodizes werden meist unilateral von der Geschäftsführung entworfen.



## **WEITERE INFORMATIONEN**

### **Gewerkschaft der Privatangestellten**

**(ohne Jahr):** Arbeitsbeziehungen auf dem Prüfstand: Verhaltenskodizes. Soziales Audi, Teil 4, Wien. <https://docplayer.org/12073193-Verhaltenskodizes-soziales-audit-teil-4-arbeitsbeziehungen-auf-dem-pruefstand.html>



## 2.3 Globale Rahmenvereinbarungen



Globale Rahmenvereinbarungen (GFA, Global Framework Agreements, früher auch internationale Rahmenabkommen bzw. International Framework Agreements, IFA) werden zwischen globalen Gewerkschaftsverbänden und großen transnationalen Konzernen abgeschlossen. Sie stellen eine Grundlage für die Einhaltung bestimmter menschenrechtlicher und arbeitsrechtlicher Standards und Regulierung von Arbeitsbeziehungen dar. Die Rahmenvereinbarungen verfügen über einen weltweiten Geltungsbereich für alle Standorte des Konzerns und enthalten mitunter auch Regelungen für Teile der Lieferkette.



### **Kurz und bündig: Was kann der Betriebsrat tun?**

- auf den Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung drängen – auch wenn globale Rahmenvereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Gewerkschaften abgeschlossen werden
- sich dafür einsetzen, dass Rahmenvereinbarungen einschlägige soziale Rechte sichern, mindestens jedoch die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- sich an den jährlichen Treffen zur Evaluierung der Rahmenvereinbarung und bei Diskussionen eventueller Verstöße beteiligen
- die Umsetzung des Abkommens, das Monitoring und die Implementierung von Kontrollmechanismen vor Ort begleiten, auch Teilnahme an Betriebsbesichtigungen/Audits
- Beschwerden bei Verstößen gegen das Rahmenabkommen entgegennehmen

### **Relevanz für die Arbeitnehmervertretung**

Globale Rahmenvereinbarungen sichern fundamentale soziale Rechte ab und sollten sich dabei mindestens auf die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) stützen. Insbesondere ist Ziel der Vereinbarungen, die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen weltweit zu schützen und umzusetzen. Globale Rahmenvereinbarungen bieten darüber hinaus Ansatzpunkte zum Aufbau von weltweit vernetzten Vertretungsstrukturen und zur Förderung des Dialogs und Informationsaustauschs zwischen verschiedenen Arbeitnehmervertretungen und der Geschäftsführung auf internationaler Ebene. Viele globale Rahmenvereinbarungen legen dafür ein mindestens jährlich stattfindendes Treffen zwischen Arbeitnehmervertretern/innen und Managementvertretern/innen fest. Der Grundgedanke der Treffen ist es, die Umsetzung der Inhalte der Rahmenvereinbarungen in allen Konzernteilen zu evaluieren und eventuelle Verletzungen der in der globalen Rahmenvereinbarung niedergelegten Arbeitnehmer- und Menschenrechte zu diskutieren und Abhilfe zu schaffen. So geben die Rahmenvereinbarungen häufig einen

formalen Monitoringprozess vor, bieten Beschwerdemöglichkeiten und schaffen auch Streitschlichtungsmechanismen, die bei Unstimmigkeiten zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite eine gemeinsame Problemlösung anstreben.

### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

Globale Rahmenvereinbarungen werden zwar zwischen transnationalen Unternehmen und internationalen Gewerkschaften vereinbart, in der Regel beteiligt sich aber zumindest die betriebliche Arbeitnehmervertretung am Konzernsitz des Unternehmens an der Aushandlung und Umsetzung. Betriebsräte können sich hier einbringen und auf eine hohe Qualität der globalen Rahmenvereinbarung drängen. Wichtig ist z.B. umfangreiche soziale Rechte zu garantieren und hinsichtlich des Wirkungskreises, den gesamten Geschäftsbereich des Konzerns und das dazugehörige globale Produktionsnetzwerk einschließlich der Zulieferer, Unternehmensvertragsnehmer und andere Geschäftspartner im Auge zu behalten. Globale Rahmenvereinbarungen geben nur einen Rahmen vor – auf der Prozessebene enthalten die meisten Vereinbarungen sehr wenig detaillierte Angaben, wie das Abkommen vor Ort implementiert werden soll oder welche Mittel des Monitorings oder Kontrollmechanismen wirken sollen. Hier kann der Betriebsrat aktiv werden und konkrete Bestimmungen zur Implementierung der Rahmenvereinbarung verhandeln. Untersuchungen zeigen, dass in vielen Unternehmen die Rahmenvereinbarungen an einigen Unternehmensstandorten gar nicht bekannt sind.

Natürlich kann ein Betriebsrat sich auch an den jährlich stattfindenden Treffen zwischen Arbeitnehmer- und Managementvertreterinnen und -vertretern beteiligen und die Umsetzung der Inhalte der Rahmenvereinbarung mitevaluieren und -diskutieren.

Bei globalen Rahmenvereinbarungen gilt für Beschwerden und Konfliktlösungen das Prinzip der Subsidiarität. Es gilt zunächst zu versuchen, Probleme auf den untersten Hierarchieebenen zu klären. Selbstverständlich sind damit zunächst Betriebsräte die lokalen Ansprechpartner, wenn Probleme auftreten. Zur Überprüfung der Umsetzung der globalen Rahmenvereinbarung oder bei Beschwerden werden bei einigen Unternehmen auch Betriebsbesichtigungen oder Audits durchgeführt, an denen Vertreter/innen des Betriebsrates beteiligt werden.

### *Vorteile:*

- Vereinbarung weltweit geltende Mindeststandards in allen Teilen eines Unternehmens (ILO-Kernarbeitsnormen, insbesondere Unterstützung der Gewerkschaftsrechte)
- Festschreibung von arbeitsnehmerrechtlichen Standards, die in Risikoländern durch die Politik oder das Rechtssystem dort nicht anerkannt oder umgesetzt werden
- Möglichkeit, Stärken von – vor allem europäischen Gewerkschaften – in einzelnen transnationalen Unternehmen für Gewerkschaften und Beschäf-

- tigte in Ländern mit häufigen Arbeitnehmer- und Menschenrechtsverletzungen nutzbar zu machen
- Vorrang von Problembehandlungen vor Eskalationen durch die Einrichtung internationaler Konsultationsprozesse zwischen Management und Arbeitnehmervertretung sowie durch Kontrollmechanismen

*Nachteile:*

- geringe Anzahl von globalen Rahmenvereinbarungen unter deutschen Unternehmen (2015= 29)
- Erfolg nur da, wo die Grundlagen für den sozialen Dialog gegeben sind (Existenz von demokratischen Gewerkschaften oder betrieblichen Arbeitnehmervertretungen vor Ort)
- Top-down-Regulierungsinstrument, das zwischen Topmanagement und internationalen Gewerkschaftsverbänden verhandelt wird, regionale Akteure sind selten involviert, obwohl diese die Verantwortung für die Implementierung der Rahmenvereinbarung tragen sollen
- kein Modell für kleine und mittelgroße Unternehmen



**WEITERE INFORMATIONEN**

**Fichter, Michael et al. (2012):** Arbeitsbeziehungen globalisierten: Mit Rahmenabkommen auf Kurs gebracht? Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/iez/09504.pdf>.

**IG Metall/Arbeit und Leben (2012):** IFAs in practice – Informationen und Praxishilfen zur Umsetzung und Überwachung von IFAs für Interessenvertretungen in multinationalen Unternehmen, Bielefeld. [http://www.aulbi.de/fileadmin/user\\_data/pdf/Projektpublikationen/DE\\_IFA-Praxishilfe.pdf](http://www.aulbi.de/fileadmin/user_data/pdf/Projektpublikationen/DE_IFA-Praxishilfe.pdf).

**2.4 Die Mitarbeiter/innen und das CSR-Konzept**

Mitarbeiter/innen sind ein wesentlicher Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Auch die erfolgreiche Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsbemühungen ist häufig an die Kooperation von Beschäftigten gebunden. Mitarbeitern/innen können durch ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zur effektiven Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie beitragen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen wirksam umzusetzen, über die Ergebnisse von Maßnahmen urteilen und deren Weiterentwicklung unterstützen. Nicht zuletzt tragen die Beschäftigten auch zur Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik bei. CSR profitiert davon, wenn Beschäftigte eine hohe innere Verpflichtung gegenüber den Zielen unternehmerischer Nachhaltigkeit aufweisen und Verantwortungsbereitschaft für ihre Umsetzung übernehmen.



**Kurz und bündig:  
Was kann der Betriebsrat tun?**

- CSR-Affinität bei der Rekrutierung von Personal beachten
- Nachhaltigkeitsaspekte und die Zuständigkeiten für bestimmte Nachhaltigkeitsziele bei der Personalentwicklung berücksichtigen
- Beschäftigte für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren
- Vorbildfunktion übernehmen
- Corporate Volunteering Projekte fördern als Win-win-Projekte für alle Beteiligten
- CSR-Informationen zum festen Bestandteil von Betriebsversammlungen machen.

**Relevanz für die Arbeitnehmervertretung**

Das Engagement der eigenen Mitarbeiter/innen mit der gesellschaftlichen Verantwortung zu kombinieren, ist ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsziele. Dabei kann bereits bei der Personalrekrutierung darauf geachtet werden, dass Nachhaltigkeitsziele und Mitarbeiterinteressen in einer harmonischen Beziehung stehen. Bewerber/innen, die für die Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit sensibilisiert sind, könnten z. B. bei der Einstellung bevorzugt werden. Solch ein Vorgehen kann über eine Regelungsabgabe mit der Personalabteilung legitimiert werden. Die Personalabteilung kann z. B. angeregt werden, nachhaltigkeitsrelevante Aspekte in ihrem Fragenkatalog für Bewerbungsgespräche aufzunehmen. Dies spielt eine umso größere Rolle, je höher die Position auf der Führungsebenenhierarchie angesiedelt ist. Gleichzeitig könnte in Ausschreibungen bereits auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen hinweisen werden.

Auch bei der Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiter/innen sollten Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden. Denkbar wäre z. B., das Thema Nachhaltigkeit in Aus- und Weiterbildung zu implementieren oder Nachhaltigkeitsaspekte und die Zuständigkeiten für bestimmte Nachhaltigkeitsziele in die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter/innen einzuordnen. Von einer solchen strategischen Ausrichtung können auch Arbeitgeber grundsätzlich profitieren, denn es zeigt sich, dass dem Nachhaltigkeitsgedanken in der Bevölkerung – und damit auch bei den eigenen Beschäftigten und potenziellen Bewerbern/innen – eine immer wichtigere Bedeutung zukommt.



**WEITERE INFORMATIONEN**

<http://www.upj.de>

**Przybylski, Jonathan (2013):** Gemeinsam stark: Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering in Unternehmen. Phineo gAG. [https://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Ratgeber\\_Corporate\\_Volunteering.pdf](https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Ratgeber_Corporate_Volunteering.pdf).



### Corporate Volunteering: das gemeinnützige Arbeitnehmerengagement

Corporate Volunteering (gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement) bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Angehörigen eines Unternehmens zum Zweck der Verbesserung des Gemeinwesens. Corporate Volunteering ist ein Bestandteil von Corporate Citizenship (CC), worunter das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit verstanden wird, das sich üblicherweise auf das lokale Umfeld bezieht. Typische Initiativen im Bereich Corporate Volunteering sind praktische Arbeiten und Mitmachaktionen (hands-on-Einsätze), aber auch Kompetenzspenden und Partnerschaften, wie z.B. das Angebot kostenloser Dienstleistungen oder Beratungs- oder Coachingleistungen (skills-based Einsätze). Die Initiative für Corporate Volunteering-Projekte kann von den Mitarbeitern/innen oder von der Geschäftsführung ausgehen. Unternehmen fördern das Engagement ihrer Mitarbeiter/innen z. B. durch die Anerkennung und

Wertschätzung von Leistungen (Preisverleihungen, interne Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen), Freiwilligentage (Social Days), Teamentwicklungsprojekte und Sozialpraktika oder die Freistellung von Beschäftigten während der Arbeitszeit, sogenanntes Secondment – meist unter Weiterzahlung des Gehaltes. Weit verbreitet ist außerdem die finanzielle und materielle Unterstützung von gemeinnützigen Projekten der Mitarbeiter/innen.

Beim Corporate Volunteering wird von einer Win-win-Situation für alle Beteiligten ausgegangen, denn in vielen Fällen verfolgt Corporate Volunteering auch ein personalpolitisches Ziel. Durch das Arbeiten in unternehmensfremden Umwelten sollen Mitarbeiter/innen z. B. soziale Kompetenzen erlernen oder zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen die Teamfähigkeit steigern. Untersuchungen zeigen, dass durch Corporate Volunteering auch die Arbeitgeberbindung gestärkt wird.

### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

Betriebsräte genießen das Vertrauen der Beschäftigten. Arbeitnehmervertreter/innen sollten Vorbildfunktionen übernehmen und dazu beitragen, Beschäftigte für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und ein gemeinsames Bekenntnis aller zur CSR zu erreichen. Das gesamte Netzwerk der lokalen Betriebsräte und der Vertrauensleute kann genutzt werden, um die Mitarbeiter/innen zur Mitarbeit an CSR-Zielen zu gewinnen. Mitglieder der Betriebsräte können eine besondere Motivationsfunktion gegenüber den Beschäftigten wahrnehmen, indem sie z. B. gemeinnützige Initiativen im Bereich Corporate Citizenship persönlich unterstützen. Es kommt z. B. relativ häufig vor, dass Betriebsräte zu Spendensammlungen aufrufen oder Belohnungen und Preise für das Nachhaltigkeitsengagement überreichen.

Ferner sollten Betriebsräte anstreben, CSR-Angelegenheiten sozialer, umweltpolitischer und wirtschaftlicher Art zum festen Bestandteil von Betriebs-

versammlungen zu machen. Auch eigene Beiträge in der Betriebszeitung mit Informationen über aktuelle Entwicklungen im Bereich CSR und Flugblätter des Betriebsrats zur Beteiligung an Maßnahmen erhöhen den Stellenwert von CSR bei den Beschäftigten im Unternehmen.

Betriebsräte haben Zugang zum Instrument der Mitarbeiterbefragung. Mitarbeiterbefragungen sind mitbestimmungspflichtig. Im Bereich Nachhaltigkeit können Mitarbeiterbefragungen z. B. zu umfassenden Schwachstellenanalysen herangezogen oder zur Kontrolle von Nachhaltigkeitsleistungen eingesetzt werden. Natürlich werden Mitarbeiterbefragungen auch häufig genutzt, um Anstöße für konkrete Verbesserungen in Hinblick auf die Arbeitsverhältnisse zu erzielen. Dabei ist jedoch darauf zu verweisen, dass Mitarbeiterbefragungen im Allgemeinen einer sehr umfangreichen Vorarbeit bedürfen und die Ergebnisse einer Befragung mitunter langwierige und arbeitsaufwändige Prozesse der Veränderungen nach sich ziehen.

## TEIL 3: INDIKATOREN UND KENNZAHLEN ZUR MESSUNG VON CSR-LEISTUNGEN

Im dritten Teil geht es um die Messung von CSR-Leistungen und um ihre Kommunikation nach außen durch Berichterstattung. Nachhaltigkeit in allen ihren Facetten umfasst ein breites und vielfältiges Themenspektrum. Entsprechend vielfältig sind die Kennzahlen und Instrumente, die zur Messung von Nachhaltigkeitsleistungen herangezogen werden können. Je nach Interesse und Fragestellung bieten sich unterschiedliche Messkriterien an.

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein Bestandteil der externen Unternehmenskommunikation und Selbstdarstellung. Sie dient der Darstellung der Nachhaltigkeitsleistungen nach außen. Wie genau und zutreffend diese Darstellung die Unternehmenswirklichkeit widerspiegelt, kann von Arbeitnehmervertretungen viel qualifizierter beurteilt werden als von Unternehmensexternen, denen in vielen Fällen Prüfmöglichkeiten fehlen. Arbeitnehmervertretungen können die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Realität abgleichen und das Unternehmen an seinen eigenen Zielen qualifiziert messen – diese Möglichkeit wird in der Realität allerdings noch selten genutzt. Häufig kennen Arbeitnehmervertretungen die Nachhaltigkeitsberichterstattung des eigenen Unternehmens nicht.

Es gibt diverse Standards für Nachhaltigkeitsleistungen und für die Berichterstattung darüber, an die sich Unternehmen halten können – wir stellen die wichtigsten kurz dar. Wer sich damit befassen will, wird sich ausführlicher informieren müssen – hier kann nur eine erste Orientierung aus Arbeitnehmerperspektive gegeben werden. Da es keine Verpflichtung zur Verwendung eines bestimmten Standards gibt, können die Unternehmen entscheiden, ob sie einen Standard nutzen, und falls ja, welchen – hier ist also Gestaltungsspielraum und damit auch die Möglichkeit zur Einflussnahme für Arbeitnehmervertretungen. Auch hinsichtlich der Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistungen nach außen gibt es für Arbeitnehmervertretungen Möglichkeiten, sich zu beteiligen, wenn sie das wollen.

Zum Thema Kennzahlen haben wir zwei Beispiele herausgegriffen, die für sehr viele Unternehmen hohe Relevanz haben – Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Menschenrechte und Lieferantenbeziehungen. Darüber hinaus gibt es eine Fülle von Kennzahlen, die für Nachhaltigkeit relevant sind – von Vereinbarkeit von Familie und Beruf über Aus- und Weiterbildung bis zu CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Ressourcenverbräuchen, um nur einige zu nennen. Diese hier zu behandeln, würde den Rahmen dieses Nachhaltigkeitskompasses bei Weitem sprengen. Es gibt aber ein paar Hinweise, die generell beim Umgang mit Nachhaltigkeitskennzahlen beachtet werden sollten:

- Wer als Arbeitnehmervertreter/in Kennzahlen einfordert, sollte sich vorher genau überlegen, welche Kennzahl für welchen Zweck erforderlich ist. Sonst besteht die Gefahr, mit Daten und Fakten überschüttet zu werden.
- Kennzahlen müssen in einer Zeitreihe vorliegen, um aussagekräftig zu sein. Eine Kennzahl als Momentaufnahme ohne Historie ist meist wenig hilfreich.
  - Beispiel: 15% Frauen in Führungspositionen kann eine positive Zahl sein, wenn sie im Vorjahr noch bei 5% lag.
- Es ist wichtig, zu erfahren, wie die Kennzahl genau gemessen und erfasst wird. Viele Kennzahlen können auf unterschiedliche Weise erfasst werden und sind ggf. nur eingeschränkt mit den Kennzahlen aus anderen Unternehmen/Bereichen vergleichbar.
  - Beispiel: Fließen in die Weiterbildungskosten nur die Kurskosten ein oder auch die Verpflegungs- und Fahrtkosten der Teilnehmer/innen? Werden auch die Pflichtkurse, etwa im Bereich Sicherheit, als Weiterbildung gezählt?
- Kennzahlen sind keineswegs objektiv, sondern interpretationsbedürftig, und brauchen in der Regel weitere Kennzahlen und Informationen, um aussagekräftig zu sein.
  - Beispiel: Ein niedriger Krankenstand kann für eine gesunde Belegschaft sprechen oder aber belegen, dass Beschäftigte aus Angst vor Arbeitsplatzverlust trotz Krankheit zur Arbeit kommen.

Der Umgang mit Kennzahlen erfordert also Sorgfalt und genaues Hinsehen. Nichtsdestotrotz sind Kennzahlen ein wichtiges Instrument, um Nachhaltigkeitsleistungen zu messen. Arbeitnehmervertretungen sollten sich daher in den Themenfeldern, die sie bearbeiten und die ihnen wichtig sind, mit den entsprechenden Kennzahlen vertraut machen, um sie interpretieren und damit argumentieren zu können.

### 1 DIE NACHHALTIGKEITS- BERICHTERSTATTUNG



Die Nachhaltigkeitsberichterstattung dient der Kommunikation gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens über unternehmerische Leistungen in (unternehmens-) relevanten Themengebieten der CSR-Bereiche Ökonomie, Ökologie und Sozia-

les. Format und Inhalte der Berichterstattung sind nicht festgelegt. Gegenstand der Berichterstattung sind jedoch häufig ökologische Aspekte (Emission, Energie, Abwasser und Abfall), Arbeitspraktiken (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung, Vielfalt und Chancengleichheit), Menschenrechte, Produktverantwortung und Compliance. Neben Nachhaltigkeitsberichten, die als Printprodukte publiziert werden, sind die Webseiten der Unternehmen eine wichtige Plattform für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine „integrierte Unternehmensberichterstattung“ beinhaltet neben den sogenannten nichtfinanziellen Kennzahlen verschiedener Nachhaltigkeitsindikatoren auch die klassische Finanzberichterstattung eines Unternehmens.



### Kurz und bündig: Was kann die Arbeitnehmervertretung tun?

- die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen, um Information über die unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen zu erhalten
- darauf hinwirken, dass hohe Qualitätsstandards bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung eingehalten werden (z. B. die der Global Reporting Initiative, GRI) und arbeitnehmerrelevante Themen diskutiert werden
- auf eine möglicherweise bestehende Diskrepanz zwischen dem öffentlich bekundeten Anspruch eines Unternehmens und der praktischen Umsetzung der sozialen und ökologischen Verantwortung hinweisen und ggf. Veränderungen einfordern

### Relevanz für die Arbeitnehmervertretung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist bereits fester Bestandteil von CSR-Leistungen in deutschen Großunternehmen und wird auch für kleine und mittelgroße Unternehmen immer wichtiger. Der Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt als sichtbare, öffentlich verfügbare und extern prüfbare Dokumentation der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen in Hinblick auf die Transparenz und Offenlegung von Informationen sowie Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit von Nachhaltigkeitsstrategien eine zentrale Rolle zu. Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat und Betriebsräte können die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen, um Informationen über die unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen zu erhalten. Ein wichtiger Schritt zur Umsetzung einer verbindlicheren CSR wird daher von den Gewerkschaften in einer Berichts- und Offenlegungspflicht gesehen. Genauso wie große Unternehmen in ihren Geschäftsberichten regelmäßig über ihre wirtschaftliche Lage berichten müssen, sollten sie so auch dazu verpflichtet werden, ausführlich über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns zu berichten. Eine Berichtspflicht für Unternehmen liegt bisher nur im Rahmen des im März 2017 verabschiedeten Gesetzes

zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (auch: CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vor<sup>1</sup>. Hiernach müssen börsennotierte Unternehmen oder Unternehmen von öffentlichem Interesse (d. h. Banken und Versicherungen) mit mehr als 500 Beschäftigten in ihrer Berichterstattung zukünftig auch auf nichtfinanzielle Aspekte der Unternehmenstätigkeit eingehen. Hierunter fallen z. B. die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat nach Diversitätsgesichtspunkten, Angaben zu Umwelt- und Arbeitnehmerbelangen sowie den Konzepten zur Korruptionsbekämpfung. Will ein Unternehmen keine Angaben zu den abgefragten Punkten machen, muss es dies erläutern („comply-or-explain“-Ansatz).

Einen Ansatz für eine transparente und vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen verfolgt die Global Reporting Initiative (GRI). Die Global Reporting Initiative (GRI) definiert unter Mitarbeit des Rates globaler Gewerkschaften<sup>2</sup> einen



### Zum Ranking von Nachhaltigkeitsberichten

Die Nachhaltigkeitsberichte der 100 größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie der 50 größten Handels- und Finanzdienstleistungsunternehmen und 165 kleinen und mittelgroßen Betriebe in Deutschland werden seit 1994 vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und future e.V. im IÖW/future-Ranking verglichen und bewertet. Die Bewertungskriterien bestehen aus einem allgemeinen Teil zur Berichtsqualität (wie z. B. Glaubwürdigkeit, Wesentlichkeit und Klarheit der Berichterstattung) sowie materiellen Anforderungen an die Berichterstattung (z. B. Aussagen zu den Interessen der Mitarbeiter/innen, ökologischen Aspekten, Produkthanforderungen und Verantwortung in der Lieferkette). Das Ranking erlaubt den Abgleich spezifischer unternehmerischer Leistungen und deren Dokumentation mit den Kriterien guter Berichterstattung und einen Vergleich zur Berichterstattung anderer Unternehmen.

Auch andere Organisationen widmen sich dem Vergleich von Nachhaltigkeitsberichten. So verleiht z. B. die Datenbank für Nachhaltigkeitsberichte CorporateRegister.com einen Preis für die beste Berichterstattung in verschiedenen Kategorien.



### WEITERE INFORMATIONEN

**IÖW/future (Hrsg., 2017):** Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015 – Ergebnisse, Trends und Branchenauswertungen, Berlin/Münster.

1 Vgl. Kapitel Nachhaltigkeitsaspekte im Lagebericht  
2 Der Rat globaler Gewerkschaften ist ein Zusammenschluss aus dem Internationalen Gewerkschaftsbund (IGB), der TUAC der OECD und der Globalen Gewerkschaftsföderation (GUF), die aus weltweiten Branchenzusammenschlüssen von nationalen Einzelgewerkschaften besteht.

Referenzrahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und stellt den weltweit am weitesten verbreiteten Standard zur Berichterstattung dar. Der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der regelmäßig überarbeitet wird, sieht in seiner aktuellen Version mit der Bezeichnung „GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“ neben Angaben zur Unternehmensführung, Einbindung von Stakeholdern, Ethik und Integrität (z. B. Verhaltenskodizes) eine Berichterstattung über eine Vielfalt verschiedener wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte vor.

Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat und Betriebsräte können mit einer Berichterstattung nach Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) meist einen gewissen Qualitätsstandard verbinden. Der GRI-Leitfaden lässt sich darüber hinaus auf Organisationen unterschiedlicher Branchen, Größe und sonstiger Ausgestaltung anwenden. Spezifische Zusatzdokumente und Handlungshilfen unterstützen die gezielte Anwendung. Darüber hinaus existieren eine Reihe von weiteren Standards, nach denen berichtet werden kann (z. B. Global Compact der Vereinten Nationen, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK), Schlüsselkriterien für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) der Deutschen Vereinigung für Finanzanalysten und Asset Management (DVFA)).

### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

In die Berichterstattung der Unternehmen über CSR wird die Arbeitnehmervertretung bisher sehr selten und nur auf freiwilliger Basis eingebunden. Anzumerken ist allerdings, dass auch aufseiten der Betriebsräte das Interesse für die Nachhaltigkeitsberichterstattung teilweise gering ausfällt. Es liegen jedoch Beispiele vor, wo Betriebsräte sich aktiv an der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts beteiligt haben, das Vorwort verfasst oder sich für einen Interview-Artikel zur Verfügung gestellt haben. Spätestens mit dem Gesetz zur Stärkung der nicht-finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten rückt auch für die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat betroffener Unternehmen durch die entsprechenden Kontrollpflichten das Thema Nachhaltigkeitskommunikation auf die Agenda. In den betroffenen Unternehmen muss konkret über die Besetzung in den Leitungs- und Kontrollorganen (d. h. Vorstand und Aufsichtsrat) nach Diversitätsgesichtspunkten (häufig auf das Geschlecht bezogen, aber z. B. auch Alter, Bildungs- oder Berufshintergrund) sowie über die Strategien und Risiken zu den Themenfeldern Umwelt, soziale Belange und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung und deren Ergebnisse berichtet werden. Aus § 171 des Aktiengesetzes ergibt sich die Prüfung der Angaben in diesen Themenfeldern durch den Aufsichtsrat. Hierunter fallen z. B. die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und die qualifizierte Darstellung von Sachverhalten, die ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Angaben widerspiegelt.

Auch in Unternehmen, die nicht unter die Berichtspflicht fallen, kann es für die Arbeitnehmervertretun-

gen interessant sein, die Informationen und Ausführungen, die das Unternehmen zu den verschiedenen Themenfeldern im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, einzusehen. Da die Berichterstattung das Ziel verfolgt, eine fundierte Meinungsbildung zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen zu ermöglichen, können die Arbeitnehmervertretungen darauf hinwirken, dass Qualitätsprinzipien bei der Berichterstattung eingehalten werden müssen. Hierzu gehören z. B. Wesentlichkeit, Vollständigkeit, Genauigkeit, Aktualität und Verlässlichkeit der Angaben. Voraussetzung ist natürlich, dass die Arbeitnehmervertretungen bereits vor Fertigstellung des Berichtes einbezogen werden. Außerdem können Arbeitnehmervertreter/innen bei der Erstellung der Berichte darauf drängen, dass insbesondere Informationen zu arbeitnehmerrelevanten Themen in die Berichte aufgenommen werden, wie z. B. Veränderungen in der Anzahl der Beschäftigten oder der Beschäftigtenstruktur und grundlegende Angaben zu den Arbeitsbedingungen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung dient auch dazu, Zweifel auszuräumen, dass es sich beim CSR-Engagement eines Unternehmens um ein reines PR- oder Marketingkonzept handelt. Der Betriebsrat und die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat können hierfür die CSR-Kommunikation mit den tatsächlichen Leistungen des Unternehmens vergleichen und auf Diskrepanzen zwischen dem öffentlich bekundeten Anspruch eines Unternehmens und der praktischen Umsetzung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Verantwortung hinweisen. Untersuchungen zeigen, dass das in der Berichterstattung Beschriebene mit der Realität im Unternehmen teilweise nicht übereinstimmt. Arbeitnehmervertretungen können diese Differenzen nutzen, um Verbesserungen einzufordern.

### **Auswertung**

#### *Vorteile:*

- Die Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht Informationen über unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen.
- Die Berichterstattung bietet der Arbeitnehmervertretung ein Instrument, arbeitnehmerrelevante Nachhaltigkeitsleistungen intern und extern zu kommunizieren.
- Sie bietet eine Möglichkeit für Arbeitnehmervertretungen zur Überprüfung der schriftlichen Darstellung mit tatsächlichen Nachhaltigkeitsleistungen im Unternehmen, bei Divergenzen können entsprechende Forderungen abgeleitet werden.
- Im Zuge der EU-Berichtspflicht erhalten Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat der betroffenen Unternehmen neue Prüfungs- und Kontrollmöglichkeiten.

#### *Nachteile:*

- Die Berichterstattung erfolgt weitgehend freiwillig und bei frei wählbarer Themensetzung.
- Eine Kontrolle der Aussagen findet nicht statt.
- Studien zeigen, dass die Berichterstattung meh-

rerer Unternehmen Mängel aufweist, in vielen Fällen werden z. B. nur Maßnahmen aufgeführt, ohne über deren Umsetzung genauer zu berichten.

- In die Berichterstattung der Unternehmen über CSR wird die Arbeitnehmervertretung bisher nur in Einzelfällen und auf freiwilliger Basis eingebunden (allerdings: Veränderungen durch EU-Berichtspflicht absehbar).



## WEITERE INFORMATIONEN

**Beile, Judith (u. a., 2014):** Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX-30-Unternehmen, der 50 M-Dax-Unternehmen sowie der 20 größten Familienunternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 288, Düsseldorf. – Siehe insbesondere den Handlungsleitfaden für Betriebsräte „Handlungsleitfaden und Anregungen für Arbeitnehmervertretungen“, der der Publikation beigelegt ist.

**GRI (2016):** Konsolidierter Satz der GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2016

<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>

**GUT Zertifizierungsgesellschaft für Managementsysteme mbH (2016):** Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung: Leitfaden. [https://www.gut-cert.de/files/content/download/Produktdatenblaetter/Produktdatenblatt\\_NE\\_Check\\_D.pdf?time=2018061410](https://www.gut-cert.de/files/content/download/Produktdatenblaetter/Produktdatenblatt_NE_Check_D.pdf?time=2018061410)

## 2 INTERNATIONALE STANDARDS UND MANAGEMENTSTANDARDS IM BEREICH NACHHALTIGKEIT



Im Nachhaltigkeitskontext begegnet man häufig internationalen Standards, die z. B. die Bereiche Menschenrechte, Umweltschutz oder Arbeitssicherheit regulieren. Sie bieten den Unternehmen Richtlinien zu angemessenen Verhaltensweisen in den verschiedenen Handlungsfeldern und schaffen Klarheit. Ein weiteres Instrument zur Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen stellen Managementstandards dar. Sie geben vor allem Handlungsleitlinien vor, wie eine bestimmte Richtlinie oder Norm in der Praxis umgesetzt werden soll.

### 2.1 Relevanz für die Arbeitnehmervertretung



#### Kurz und bündig: Was kann die Arbeitnehmervertretung tun?

- das unternehmerische Leitbild und die Ziele der Nachhaltigkeit an internationalen Standards ausrichten, bei der Umsetzung auf Managementstandards zurückgreifen
- auf die Umsetzung von besonders effektiven Standards drängen, die tatsächlich eine Verhaltensnormierung bewirken

Angesichts der nicht regulierten Handlungsspielräume im Bereich Nachhaltigkeit wurden in der Vergangenheit auf nationaler und internationaler Ebene eine Reihe von CSR-Standards entwickelt, die von den Unternehmen freiwillig einhalten werden können. Die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen sollen die Eigenverantwortung von Unternehmen stärken und mehr Verbindlichkeit schaffen. Häufig bekunden Unternehmen die Orientierung an diesen internationalen Standards in ihrer Unternehmenskommunikation.

Unter die wichtigsten internationalen Standards fallen:

- Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (sogenannte Kernarbeitsnormen)
- dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinte Nationen



#### Internationaler Standard: Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen sind ein Regelwerk für eine gesellschaftlich verantwortliche und umweltbewusste Unternehmensführung. Die Leitsätze stellen das bislang umfassendste Instrument zur Förderung von sozial und ökologisch verantwortungsbewusstem Handeln von Unternehmen dar. Sie beinhalten unter anderem Empfehlungen zu folgenden Bereichen:

- Offenlegung von Informationen
- Menschenrechte
- Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern (insb. Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation, ILO)
- Umweltschutz

Fortsetzung >>

Fortsetzung >>

Eine Besonderheit der Leitsätze ist das Beschwerdeverfahren. Mit der Unterzeichnung der Leitsätze verpflichteten sich Mitgliedsstaaten der OECD (und auch mehrere Nicht-Mitgliedstaaten) zur Einrichtung einer Nationalen Kontaktstelle. Diese kann bei Nichteinhaltung der Leitsätze Beschwerden entgegennehmen und zu einem Gespräch zwischen Unternehmen und Beschwerdeführern einladen. Trotz bestehender Kritik wegen Defiziten bei der Umsetzung des Beschwerdeverfahrens halten Gewerkschaften die OECD-Leitsätze für das derzeit umfassendste Instrument zur Durchsetzung international gültiger Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards.



## WEITERE INFORMATIONEN

<http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>

## Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

Standards können Verbindlichkeiten schaffen und Legitimität signalisieren. Allerdings gestaltete sich die Effektivität von Selbstregulierung auf Basis solcher Standards in der Vergangenheit sehr unterschiedlich. Nicht alle Standards scheinen für Arbeitnehmerbelange relevant zu sein oder sind gleich gut geeignet, eine Verhaltensnormierung zu bewirken. Es ist für die Arbeitnehmervertretungen in den Unternehmen daher wichtig, sich mit Inhalt und Ausgestaltung der Standards auseinanderzusetzen. Einen Anhaltspunkt, der einen Hinweis auf geeignete und unterstützenswerte Standards gibt, ist neben der Analyse inhaltlicher Punkte der Tatbestand, ob Gewerkschaften an der Entwicklung des Standards mitgewirkt haben. Ferner weisen Standards insbesondere Defizite bei der Rechenschaftspflicht von Unternehmen, den Kontrollmechanismen zur Überwachung der Verhaltensregeln und bei Sanktionsmöglichkeiten auf. Arbeitnehmervertretungen können darauf hinwirken, dass Unternehmen Standards anerkennen und verfolgen, die eine tatsächliche Verbesserung von Nachhaltigkeitsleistungen anstreben.

Zu den wichtigsten Managementstandards gehören:

- ISO 26000 sowie auch ISO-Normen der 9000er und 14000er Normenfamilie
- der Prüfungsstandard AccountAbility 1000 (AA1000) als Regelwerk für die Prüfung von Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung
- Social Accountability International (SAI) und SA8000 mit dem Ziel die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern
- UN Global Compact als netzwerkgestützte Lernplattform zwischen Unternehmen

### Vorteile:

- Standards geben Orientierungshilfen in einem ansonsten weitgehend unregulierten Feld.
- Standards setzen Maßstäbe und wurden teilweise unter Mitarbeit von Gewerkschaften erarbeitet.

### Nachteile:

- freiwillige Selbstverpflichtung
- fehlende Kontrollmechanismen zur Überwachung der Umsetzung bei den meisten Standards
- Bei Nicht-Einhaltung kaum Sanktionen, die über einen bloßen Reputationsverlust hinausgehen.



## Managementstandard: der Global Compact der Vereinten Nationen

Der Global Compact (GC) ist der weltweit größte Zusammenschluss von Unternehmen und anderen Organisationen mit dem Ziel, die Geschäftstätigkeiten an ethischen, sozialen und ökologischen Prinzipien auszurichten. Mit dem Beitritt zum Global Compact erklären sich die teilnehmenden Unternehmen bereit, die Prinzipien des Global Compact einzuhalten. Die zehn Prinzipien leiten sich aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung ab. Sie betreffen die Achtung der Menschenrechte, die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit, den Umweltschutz und die Vermeidung von Korruption. Der Standard wurde

ohne Beteiligung von Gewerkschaften erarbeitet. Der Global Compact versteht sich als Lernforum oder Dialogplattform und will auf eine schrittweise Umsetzung der Prinzipien hinwirken. Die teilnehmenden Unternehmen müssen eine jährliche Fortschrittsmitteilung, sogenannte „Communications on Progress“ (CoP), anfertigen.

Aus gewerkschaftlicher Sicht gewährleistet der Global Compact der Vereinten Nationen keinen ausreichenden Schutz, da er bei Verstößen gegen die selbstauferlegten Verpflichtungen zu schwachen Sanktionsmechanismen vorsieht.



## WEITERE INFORMATIONEN

<http://www.globalcompact.de>





## WEITERE INFORMATIONEN

Der Inhalt und die Ausgestaltung verschiedener Standards können eingesehen werden auf der Homepage des Lexikons der Nachhaltigkeit der Aachener Stiftung Kathy Beys sowie der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken auf der Webseite: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/standards\\_werkzeuge\\_1479.htm?sid=5855a5j1siimhl71pfdpvcto43](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/standards_werkzeuge_1479.htm?sid=5855a5j1siimhl71pfdpvcto43)

### 3 KENNZAHLEN UND IHRE AUSGESTALTUNG IM BEREICH SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ



Die betriebliche Gesundheitspolitik umfasst alle Strategien, die auf die Genesung von erkrankten Mitarbeitern/innen oder den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten zielen. Arbeits- und Gesundheitsschutz nach der deutschen Arbeitsschutzgesetzgebung meint dabei nicht allein Gefahrenabwehr und Schutz der körperlichen Unversehrtheit (Unfälle und Berufskrankheiten), sondern umfasst auch die Vermeidung von psychischen Erkrankungen. Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen von Nachhaltigkeit umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die über die gesetzlichen Anforderungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgehen, insbesondere Aktivitäten zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsmanagement. Beliebte Maßnahmen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, die unter CSR fallen, sind z. B. Aufklärungsaktionen zu verschiedenen Themen (z. B. Suchtprävention, Ernährung und Bewegung), Sportangebote, gesundes Verpflegungsangebot in der Kantine und Führungskräfte-seminare zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung).



#### Kurz und bündig: Was kann die Arbeitnehmervertretung tun?

*Betriebsrat und Arbeitnehmer/innen im Aufsichtsrat:*

- Relevanz der körperlichen und insbesondere auch psychischen Gesundheit der Belegschaft betonen
- Kennzahlen und Indikatoren verstehen und auf die Erfassung relevanter Kennzahlen drängen

*Betriebsrat:*

- die verschiedenen Handlungsbereiche des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) nutzen und durch entsprechende CSR-Initiativen im Unternehmen ergänzen
- als Wissensvermittler für die Verbreitung von Informationen über Maßnahmen fungieren oder auch den Bedarf an spezifischen Maßnahmen erfassen
- sich an CSR-Leistungen in Bereichen des Arbeits-

- und Gesundheitsschutzes, der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements (insbesondere auch alle Phasen des Gesundheitsmanagementsystems begleiten) beteiligen
- Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz abschließen

#### Relevanz für die Arbeitnehmervertretung

Die körperliche Gesundheit und das psychische Wohlergehen sind Voraussetzungen dafür, dass Menschen sich engagiert und leistungsfähig in den Arbeitsprozess einbringen können. Eine gesunde Belegschaft hilft, die Produktivität zu steigern, Kosten zu senken und Fehlzeiten zu reduzieren. Zugleich weisen Arbeitsprozesse gesundheitsbedrohende Belastungen für die Mitarbeiter/innen auf. Die zunehmend steigende Arbeitsintensivierung und Arbeitsverdichtung führen zu stärkeren psychischen Belastungen.



#### Belastungen und Belastungsfolgen nach Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)

Mit der Sensibilisierung für psychische Krankheiten sowie der Zunahme von psychischen Belastungen kommt der Gefährdungsbeurteilung und Erfassung von psychischer Belastung bei der Arbeit eine immer bedeutendere Rolle im Bereich von Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen zu. Ein anerkanntes Messinstrument zur Erkennung und Relevanz von psychischen Belastungen bei der Arbeit bietet hierfür der dänische COPSOQ – Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) zur Erfassung psychosozialer Faktoren bei der Arbeit. Der Fragebogen wurde unter Mitwirkung der dänischen Sozialpartner entwickelt. Für Deutschland wurden die Fragen deutschen Standards angepasst.

Die 85 Fragen, die durch wählbare Zusatzmodule erweitert werden können, erfassen Ursachen-Wirkungsbeziehungen. Die Anleitung zur Befragung weist auf die Zustimmung der Arbeitnehmervertretung vor der Durchführung der Befragung sowie die Mitteilung der Ergebnisse an alle Beschäftigten hin (z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, schwarzes Brett, Betriebszeitungen, Intranet). Außerdem sollen die Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der Ergebnisauswertung an Diskussionen über Handlungsbedarf und Veränderungen beteiligt werden. Unternehmensspezifische Ergebnisse können mit einer Referenzdatenbank verglichen werden.



## WEITERE INFORMATIONEN

<https://www.copsoq.de>

**Nübling, Matthias (u. a., 2005):** Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen: Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht Nr. 1058.

<https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/BUCH-copsoq-dt-baua-2005-Fb1058.pdf>

Hinzu kommen Veränderungen, die aus dem demografischen Wandel und der Alterung der Belegschaft resultieren.

Gesundheitsmanagementsysteme sind ein klassischer Bestandteil von sozialer CSR und sollen den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen institutionalisieren und einen Rahmen schaffen, der eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung dauerhaft gewährleistet. Bestandteile von prozessorientierten Managementsystemen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sind die Bereiche:

- strategische Planung (z. B. Verständnis und Ziele, Verantwortlichkeiten schaffen, Gefährdungsbeurteilung und Risikoabschätzung, darauf aufbauende Verfahrensanweisungen und Programme, messbare Kennzahlen und Indikatoren entwerfen)
- Umsetzung (Maßnahmen und Schulungen umsetzen, Dokumentation, Informationsfluss und öffentliche Kommunikation)
- Controlling (regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung und der Effektivität der Maßnahmen, Befragungen und Audits)
- kontinuierliche Verbesserung (Fortschreibung der Strategie, Einleitung von Verbesserungen).



## WEITERE INFORMATIONEN

Es existieren eine Reihe verschiedener Standards für Managementsysteme im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, der bekannteste ist OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001.

[http://www.ohsas18001-arbeitsschutzmanagement.de/ohsas\\_18001/](http://www.ohsas18001-arbeitsschutzmanagement.de/ohsas_18001/)

### **Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**

Für Betriebsräte ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz ein klassisches Betätigungsfeld. Handlungsbereiche für die Arbeit des Betriebsrates umfassen laut Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) unter anderem:

- verschiedene Informations- und Beratungsrechte; Mitbestimmung bei Regelungen zur Unfallverhütung und des Gesundheitsschutzes im Rahmen der Auslegung gesetzlicher Bestimmungen und Vorschriften,
- Überwachung der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften; Berücksichtigung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen; Zusammenarbeit mit den Behörden und Berufsgenossenschaften zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Beantragung von Maßnahmen, z. B. auch Integrationsvereinbarungen und Eingliederungsmanagement
- Beteiligung des Betriebsrates am Arbeitsschutzausschuss in Betrieben mit mehr als 20 Beschäf-

tigten und/oder Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit

Durch die vielen Anknüpfungspunkte im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist es naheliegend, dass Arbeitnehmervertretungen auch die freiwilligen Arbeitsschutz- und Gesundheitsleistungen aktiv mitgestalten. Im Hinblick auf Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement können Betriebsräte insbesondere darauf hinwirken, dass sie an den Prozessen der gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitsprozessen und -organisation beteiligt werden. Meist können gesundheitsbezogene Maß-



### **Betriebsvereinbarungen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Betriebsvereinbarungen sind ein häufig genutztes Instrument, um auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuwirken. Vielfach werden in den Betriebsvereinbarungen gesetzliche Rahmenvorgaben den betrieblichen Gegebenheiten angepasst oder konkretisiert. Betriebsvereinbarungen betreffen unter anderem die Ziele und Leitlinien in den Bereichen betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitszirkel, Steuerungsgremien und Gesundheitsbeauftragte, Gefährdungsbeurteilung, Unterweisung und Qualifizierung, Vorgehensweisen und Wirksamkeitskontrolle, Mitarbeiterbefragungen und interne und externe Netzwerkbildung (z. B. mit Trägern der Kranken- oder Unfallversicherungen).



## WEITERE INFORMATIONEN

**Giesert, Marianne (2010):** Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb: Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Fallstudien. Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt am Main: Bund Verlag. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_zukunftsfaeihige\\_gesundheitspolitik\\_im\\_betrieb.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_zukunftsfaeihige_gesundheitspolitik_im_betrieb.pdf)

**Kiesche, Eberhard (2013):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt am Main: Bund-Verlag. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_betriebliches\\_gesundheitsmanagement.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_betriebliches_gesundheitsmanagement.pdf)

nahmen im Unternehmen sowieso nur umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiter/innen zu gesundheitsgerechtem Verhalten befähigt und motiviert werden. Als Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Belegschaft können Betriebsräte als Wissensvermittler für die Verbreitung von Informationen über Maßnahmen fungieren oder auch den Bedarf an spezifischen Maßnahmen erfassen.

### Kennzahlen

Wesentliche Elemente der Managementsysteme im Bereich Gesundheits- und Arbeitsschutz sind Indikatoren und Kennzahlen, mit denen die Leistungen des Arbeitsschutzmanagements ermittelt werden können. Verschiedene Forschungsprojekte haben sich mit der Definition von Kennzahlen und Indikatoren auseinandergesetzt und jedes Gesundheitsmanagementsystem wird von Handlungsleitfäden mit eigenen Indikatoren und Kennzahlen begleitet. Traditionell dominieren insbesondere unfallbezogene Kennzahlen, die Unfälle und die Folgen von Unfällen erfassen. Mit der Erweiterung des Konzeptes des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf Maßnahmen der Prävention und menschengerechter Arbeit gewinnen weitere Indikatoren, die über die unfallbezogenen Kennzahlen hinausgehen, an Bedeutung. Zu den erweiterten Indikatoren gehören z. B.:

- *Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitsschutzpolitik und den Arbeitsschutzzielen sowie Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein:* Bekanntheitsgrad der Arbeitsschutzpolitik und Arbeitsschutzziele (z. B. Erfassung im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen), Sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten (Eigenbeurteilung, Einschätzung durch die nächsthöheren Vorgesetzten, Einschätzungen durch beauftragte Arbeitsschutzakteure), Teilnahme an Schulungsmaßnahmen zum Thema Arbeitsschutz (Anzahl, Dauer, Quote), Vorschläge der Mitarbeiter/innen zur Verbesserung des Arbeitsschutzes
- *Einbindung des Arbeitsschutzes in die betrieblichen Prozesse:* Anweisungen und Prozesse mit integriertem Arbeitsschutz (Anzahl, Verhältnis zur Gesamtanzahl), Beeinträchtigung im Betriebsablauf aufgrund der Nichtbeachtung des Arbeitsschutzes (Anzahl der Abweichungen bei planmäßig durchgeführten Audits/Begehungen, Zusatzaufwand z. B. durch Nacharbeit), Anteil der nach einem Gesundheitsmanagementsystem zertifizierten Produktionsstätten (z. B. OHSAS 18001) an der Gesamtzahl der Produktionsstätten, Erfüllungsgrad bei der Beseitigung festgestellter Mängel (Anteil der termingerecht beseitigten Mängel bezogen auf die Gesamtzahl der festgestellten Mängel)
- *Mitarbeiterzufriedenheit:* Zufriedenheit mit dem Arbeitsschutz (Quote als Anteil der Beschäftigten, die sich bei der Arbeit insgesamt sicher und gesund fühlen), Gesundheitsförderung (Anzahl und Qualität der Maßnahmen, Mitwirkungsquote, Anteil der Verhaltensänderungen)

Ferner listet auch die Global Reporting Initiative (GRI) eine Reihe von Kennzahlen und Indikatoren auf, die bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung Berücksichtigung finden sollten. Zu ihnen gehören:

### *Anteil der Gesamtbelegschaft unter überwachten Arbeitsschutzprogrammen*

- Prozentsatz der Gesamtbelegschaft, die durch paritätisch besetzte Ausschüsse für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz vertreten werden
- Art der Verletzung, die Verletzungsrate, die Berufskrankheitsrate, die Ausfalltagequote, die Abwesenheitsrate sowie arbeitsbedingte Todesfälle nach Region und Geschlecht unterteilt
- Erkrankungsrate oder -gefährdung im Zusammenhang mit Beschäftigung im Unternehmen (insbesondere für Unternehmen relevant mit Tätigkeiten in Berufsfeldern, in denen bestimmte Krankheiten besonders häufig auftreten)
- Angaben, ob im Berichtszeitraum lokale oder globale Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und Gewerkschaften oder anderen Arbeitnehmervertretungen in Kraft waren sowie Angaben zum Umfang und zur Tragweite der Gesundheits- und Sicherheitsthemen innerhalb dieser Vereinbarungen.

### Auswertung

#### *Vorteile:*

- Es gibt vielfältige Möglichkeiten für Unternehmen, sich aktiv im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beteiligen. Dabei soll ganzheitlich vorgegangen werden: nicht nur körperlich wirksame Faktoren, sondern auch mögliche psychische Belastungen sind zu beachten.
- Es liegen eine Vielzahl verschiedener – und weltweit anerkannter – Kennzahlen und Indikatoren vor, die zur Beurteilung des betrieblichen Gesundheitsmanagements herangezogen werden können.
- Die Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte in Hinblick auf die betriebliche Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderung nach dem Betriebsverfassungsgesetz bilden eine gute Ausgangsbasis für Betriebsräte, sich auch im Bereich der freiwilligen Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen zu engagieren.

#### *Nachteile:*

- Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein aufwändiger und fortwährender Prozess, der mitunter von einem hohen Zertifizierungsaufwand begleitet wird.
- Die Kooperation der Beschäftigten ist meist Grundvoraussetzung für die Effektivität des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.



## WEITERE INFORMATIONEN

Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung und Materialien zum praktischen Vorgehen im Betrieb:

**Hans-Böckler-Stiftung:** Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_pb\\_as\\_einfuehrung.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_as_einfuehrung.pdf)

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2015):** Aktuell normierte Managementsysteme: Qualität-, Umwelt-, Energie-, Arbeitsschutz-, Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement: ein Überblick für kleine und mittlere Unternehmen. [https://www.stmw.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-03-29-Managementsysteme\\_ba.pdf](https://www.stmw.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2016/2016-03-29-Managementsysteme_ba.pdf)

**Wittig-Goetz, Ulla (2015):** Praxisblatt: Die Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_pb\\_as\\_mitbestimmungsrechte.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_as_mitbestimmungsrechte.pdf)

Informationen rund um den Arbeits- und Gesundheitsschutz für Arbeitnehmer/innen:

**Initiative Gesundheit und Arbeit (Iga)**  
<https://www.iga-info.de/themen-und-projekte/>

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales**  
<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/gesundheit-am-arbeitsplatz.html>

Überblick über klassische und erweiterte Kennzahlen und Indikatoren:

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2008):** Projekt 4.6: „Verbesserung der Arbeitsschutzleistung durch ein AMS“ Abschlussbericht. [https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche\\_dguv/fb-org/documents/wirksamkeit\\_ams.pdf](https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-org/documents/wirksamkeit_ams.pdf)

**GRI (2016):** Konsolidierter Satz der GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2016  
<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>

**Hamacher, Werner (u. a., 2002):** Indikatoren und Parameter zur Bewertung der Qualität des Arbeitsschutzes im Hinblick

auf Arbeitsschutzmanagementsysteme. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht Nr. 959. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb959.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb959.pdf?__blob=publicationFile)

**Heger, Wolfram (2014):** 100 Nachhaltigkeit- und CR-Kennzahlen. Wiesbaden: cometis

**Kalkert, Norbert (o. J.):** Serie: Kennzahlen im Arbeitsschutz – Teil I: Übliche und weniger übliche Kennzahlen. <http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/fachbeitraege/anzeigen/1174/Kennzahlen-im-Arbeitsschutz/>

**Kalkert, Norbert (o. J.):** Serie: Kennzahlen im Arbeitsschutz – Teil II: Präventionsbezogene Kennzahlen. <http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/fachbeitraege/anzeigen/1184/Kennzahlen-im-Arbeitsschutz---Teil-III/>

## 4 KENNZAHLEN UND IHRE AUSGESTALTUNG IM BEREICH MENSCHENRECHTE UND LIEFERANTENBEZIEHUNGEN



Der globale Strukturwandel und die wachsende Dominanz transnationaler Konzerne haben dazu geführt, dass verstärkt Forderungen an Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte gestellt werden. Menschenrechte sind vor allem in der sogenannten Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen niedergelegt. Sie besteht aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und zwei internationalen Pakten. Zu den hier aufgeführten Menschenrechten gehören unter anderem:

- Recht auf Nichtdiskriminierung
- Verbot von Sklaverei und Zwangsarbeit
- Recht auf befriedigende Entlohnung, die dem/der Arbeitnehmer/in und seiner/ihrer Familie eine menschenwürdige Existenz sichert
- das Recht auf Beitritt zu Berufsvereinigungen (Gewerkschaften)

Des Weiteren wurden wichtige Arbeitnehmerrechte, sogenannte Kernarbeitsnormen, in der „Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ festgehalten.

Die Missachtung von Menschenrechten ist zwar kein geografisch auf die Länder des globalen Südens begrenztes Problem, trotzdem treten dort Verstöße

häufiger und gravierender auf. Die Beachtung von Lieferketten zur Achtung von Menschenrechten ist daher von besonderer Bedeutung.



### **Kurz und bündig: Was kann die Arbeitnehmervertretung tun?**

- die Verbesserung der menschenrechtlichen Lage als Weg begreifen, den internationalen Unterbietungswettbewerb aufzuhalten; Menschenrechtsverstöße schaden dem Image des Unternehmens und damit u. U. auch den Beschäftigten in Deutschland
- die Achtung der Menschenrechte im Unternehmensleitbild festschreiben
- aktiv werden, wenn Verstöße gegen Arbeitnehmerrechte im eigenen Unternehmen auftreten. Zu den möglichen Maßnahmen von Arbeitnehmervertretungen zählen: Netzwerkbildung, Solidaritätsbekundungen, Mitarbeit an OECD-Beschwerden u. v. m.
- die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte nutzen. Sie enthalten verschiedene Ansatzpunkte, wie Unternehmen ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommen können. Sie sehen vor, dass interne Stakeholder – also Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat sowie Betriebsräte – bei der schriftlichen Grundsatzklärung, menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, Kommunikation und Berichterstattung sowie Beschwerdemechanismen und Wiedergutmachung einbezogen werden
- sich an der Kontrolle von Lieferanten beteiligen (z. B. Im Rahmen von Betriebsbegehungen vor Ort).

### **Relevanz für die Arbeitnehmervertretung**

Die Frage Achtung der Menschenrechte durch transnationale Unternehmen gewinnt durch die voranschreitende Globalisierung immer mehr an Bedeutung. Die Verbesserung der menschenrechtlichen Lage ist nicht nur ein Beitrag zu den globalen Grundwerten, sondern mittelfristig auch ein Weg, den weltweiten Prozessen des Unterbietungswettbewerbs und der Schwächung von Arbeitnehmerrechten entgegenzuwirken. Wer Arbeitnehmerrechte bei Zulieferern und Tochterfirmen vernachlässigt, muss außerdem mit schlechter Presse, Boykotten und Umsatzeinbußen rechnen – was den Beschäftigten in Deutschland schadet. Transnationale Konzerne versuchen schon seit mehreren Jahren, diesen Risiken durch freiwillige Selbstverpflichtungen zur Achtung von Menschenrechten zu begegnen, z. B. in Form von Unternehmensleitbildern, Verhaltenskodizes oder der Teilnahme an Brancheninitiativen zur Achtung der Menschenrechte.

Menschenunwürdige Produktionsbedingungen und Verstöße gegen die Arbeitnehmerrechte gehen Hand in Hand mit Regulierungs- und Durchsetzungslücken bei internationalen Rechtsnormen. Der UN-



### **Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die Verantwortung der Unternehmen**

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen betonen, dass Unternehmen mindestens die Standards, die in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und den Kernkonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) niedergelegt sind, zu achten haben und nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen, an denen sie beteiligt sind – auch in Hinblick auf die Lieferkette –, begegnen sollen. Das gilt für alle Unternehmen und unabhängig von der staatlichen Durchsetzung des Menschenrechtsschutzes in dem jeweiligen Land, in dem sie tätig sind. Unternehmen sollen demnach:

- ihr Bekenntnis zu den Menschenrechten durch eine schriftliche Grundsatzklärung zum Ausdruck bringen (sogenannte Grundsatzverpflichtung)
- im Rahmen der „unternehmerischen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht“ potenzielle Risiken im Hinblick auf die Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte abschätzen
- bei der Identifikation von Risiken eine tiefere Analyse der konkreten Folgen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Menschenrechte vornehmen (sogenannte Folgeabschätzung)
- Maßnahmen zur Beseitigung der negativen Auswirkungen ergreifen und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch Wirkungskontrollen feststellen
- über die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen öffentlich Rechenschaft ablegen, z. B. im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes.
- Beschwerdemechanismen zur Verfügung stellen.
- im Falle von Menschenrechtsverletzungen Wiedergutmachung leisten.

Die UN-Leitprinzipien können in der deutschen Übersetzung eingesehen werden unter:

**Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) (Hrsg.) (2014):** Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen „Schutz, Achtung und Abhilfe“, Berlin. [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf).

Sonderbeauftragte für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, hat daher die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte entworfen, die im Rahmen des Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung von 2017 auch in deutschen Unternehmen Anwendung finden sollen.

Viele Unternehmen stellen Anforderungen an ihre Lieferanten in Hinblick auf die Achtung von Menschenrechten. Häufig sind diese Anforderungen in Verhaltenskodizes für Zulieferer festgehalten, und Unternehmen räumen sich das Recht ein, die Lieferanten in Hinblick auf die Achtung der Menschenrechte zu überprüfen. Zum Teil werden Lieferanten auch im Rahmen von Brancheninitiativen, denen Unterneh-

men beitreten können, von externen Dienstleistern überprüft. Die Wirksamkeit von Audits zur Verbesserung des Menschenrechtsschutzes bei Lieferanten ist umstritten. Bei der Auditierung besteht ein hohes Betrugsrisiko und der Beitrag der Audits zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist nicht immer nachweisbar. Ansätze zur Umsetzung der Achtung der Menschenrechte in der Lieferantenkette werden deshalb immer häufiger in positiven Anreizen für Zulieferer (z.B. Bevorzugung bei der Auftragsvergabe) gesehen. Lieferanten können auch im Rahmen von Schulungen befähigt werden, aus eigener Kraft ihre menschenrechtliche Lage zu verbessern.

**Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung**  
Arbeitnehmervertretungen haben häufig ein politisches Interesse am Thema Menschenrechte. Darüber hinaus werden Arbeitnehmervertretungen vor allem dann aktiv, wenn Verstöße gegen Arbeitnehmerrechte im eigenen Unternehmen auftreten. Die Aktivitäten deutscher Arbeitnehmervertretungen reichen hier von der Thematisierung der Menschenrechte in Aufsichtsratssitzungen, der Unterstützung ausländischer Gewerkschaften, Kooperationen oder Netzwerken mit Arbeitnehmervertretern/innen anderer Länder,

der Initiierung von Solidaritätsbekundungen und Aktionen innerhalb der Belegschaft, der Erstellung von rechtlichen Gutachten, der Mitarbeit an OECD-Beschwerden bis hin zum persönlichen Engagement in der Freizeit.

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sehen viele Ansatzpunkte für die Einbindung von sogenannten internen Stakeholdern – also von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ihren Vertretungen – bei der Umsetzung der unternehmerischen Achtung der Menschenrechte vor.

Ein wichtiger Ansatzpunkt in Hinblick auf die Lieferkette stellt die Einbindung der Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben der Lieferanten vor Ort dar. Lokale betriebliche Arbeitnehmervertreter/innen oder Gewerkschaften sollten im Rahmen von Audits befragt werden und/oder über die Ergebnisse der Betriebsbesichtigungen sowie den gegebenenfalls eingeleiteten Korrekturplan informiert werden. Es gibt außerdem in deutschen Unternehmen Arbeitnehmervertretungen, die an der Lieferantenüberprüfung beteiligt sind, Audits und Betriebsbesichtigungen bewohnen oder denen Ergebnisse der Audits zugänglich gemacht werden.



### Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die Einbindung der Arbeitnehmervertretung

#### Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte verabschieden:

Die Leitprinzipien fordern, dass sich die Grundsatz-erklärungen auf internes und externes Fachwissen stützen und allen Beschäftigten mitgeteilt werden. Es ist naheliegend, dass bei der Formulierung einer solchen Erklärung die Arbeitnehmervertretung als Wissensträgerin und Vertreterin der Beschäftigten eingebunden wird. Ferner kann sie auch als Verbindungsglied zur Belegschaft bei Bekanntmachung der Grundsatzerklärung fungieren.

#### Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht umsetzen:

Die Ausgestaltung der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht soll auf unabhängiges internes Fachwissen zurückgreifen sowie eine sinnvolle Konsultation mit Stakeholdern – also auch der betrieblichen Arbeitnehmervertretung – enthalten. In Hinblick auf die Risikoanalysen und Folgeabschätzungen können Arbeitnehmervertretungen z.B. wichtige Hinweise und Informationen geben, um menschenrechtliche Risiken im Unternehmen zu beurteilen. Hierbei können sie auch die Beratungsleistungen von Gewerkschaften nutzen. Um zu verifizieren, ob nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen wirksam begegnet wird,

sollten Unternehmen die Wirkung der von ihnen ergriffenen Gegenmaßnahmen verfolgen, auch indem auf Rückmeldungen von Arbeitnehmervertretungen zurückgegriffen wird. Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat oder Betriebsräte können sich hierfür z.B. auch an Betriebsbesichtigungen und Audits beteiligen.

#### Kommunikation und Berichterstattung:

In Hinblick auf die Kommunikation der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht wird explizit auf die Informationsrechte von Stakeholdern verwiesen. Arbeitnehmervertretungen können sich hierauf berufen, um ausreichende Informationen zu erhalten.

#### Beschwerdemechanismen:

Die UN-Leitprinzipien beinhalten acht Kriterien für Beschwerdemechanismen in Unternehmen, um sicherzustellen, dass diese in der Praxis wirksam sind. Diese Kriterien beziehen die Arbeitnehmervertretungen als interne Stakeholder in vielen Fällen ein, z.B. in Hinblick auf die legitime und faire Abwicklung und Zugänglichkeit von Beschwerdemechanismen. Die acht Kriterien sollten als Zielmarken für die Gestaltung, Überarbeitung und Bewertung der Beschwerdemechanismen dienen.

## Kennzahlen

Zur Erfassung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen steht eine Vielzahl von Kennzahlen zur Verfügung. Diese haben sowohl für Nichtregierungsorganisationen als auch insbesondere für den Kapitalmarkt eine hohe Relevanz, da sie Aussagen zum Risikomanagement des Unternehmens zulassen. Die Kennzahlen im Bereich Menschenrechte und Zulieferer sind größtenteils von der Global Reporting Initiative (GRI) geprägt. Sie weisen Gemeinsamkeiten mit den Anforderungen nach den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen sowie den zehn Prinzipien des Global Compact auf.

Zu den Kennzahlen zur Erfassung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen nach der Global Reporting Initiative (GRI) gehören:

- Prozentsatz und die Gesamtzahl der signifikanten Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden
- Gesamtzahl der Schulungsstunden von Beschäftigten in Bezug auf die Menschenrechtspolitik und -verfahren des Unternehmens sowie Prozentsatz der geschulten Mitarbeiter/innen
- Gesamtzahl der Diskriminierungsvorfälle sowie Status der Vorfälle (in Prüfung, Abhilfepläne umgesetzt etc.) sowie ergriffene Maßnahmen
- Geschäftsstandorte und Lieferanten nach Ländern, bei denen das Recht der Beschäftigten auf Vereinigungsfreiheit oder Kollektivverhandlungen verletzt wird oder erheblich gefährdet sein könnte, sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen
- Geschäftsstandorte und Lieferanten nach Ländern und Art des Geschäftsstandorts (z. B. Produktionsstätte), bei denen ein erhebliches Risiko für Kinderarbeit, Jungarbeiter/innen (die unter gefährlichen Bedingungen arbeiten) oder Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht, sowie ergriffene Maßnahmen, um dieses Risiko zu minimieren
- In Ländern ohne stabiles Rechtssystem stehen Sicherheitsdienste von Unternehmen im Ruf, Gewalt unangemessen einzusetzen. Das richtige Verhalten gegenüber Beschäftigten kann dem Sicherheitspersonal effektiv in Menschenrechtsschulungen vermittelt werden: Prozentsatz des Sicherheitspersonals, das in Bezug auf die Menschenrechtspolitik und -verfahren sowie deren Anwendung im Sicherheitsbereich geschult wurde.
- Gesamtzahl der Vorfälle im Zusammenhang mit der Verletzung der Rechte der indigenen Bevölkerung sowie Status der Vorfälle (in Prüfung, Abhilfepläne umgesetzt etc.) sowie ergriffene Maßnahmen

Ferner listet die Global Reporting Initiative (GRI) eine Reihe von Kennzahlen und Indikatoren auf, die der Kontrolle und Überprüfung dienen sowie die Lage bei den Lieferanten dokumentieren. Zu ihnen gehören:

- Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Menschenrechte oder menschenrechtliche Auswirkungen geprüft wurden, nach Land. Es gibt dabei kein standardisiertes Prüfungsverfahren.
- Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Menschenrechtskriterien überprüft wurden. Ein weiterer Indikator ist die Anzahl von Einrichtungen der Lieferanten, die zertifiziert worden sind (z. B. nach dem international anerkannten Sozialstandards SA 8000, der Auskunft über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gibt). Eine Prüfung von Menschenrechtsrisiken in der Lieferkette sollte so früh wie möglich, also bereits beim Aufbau von neuen Geschäftsbeziehungen durchgeführt werden.
- Anzahl oder Prozentsatz der Lieferanten, bei denen erhebliche tatsächliche und potenzielle negative menschenrechtliche Auswirkungen/Arbeitspraktiken ermittelt wurden und infolgedessen Abhilfemaßnahmen vereinbart wurden
- Anzahl oder Prozentsatz der Lieferanten, bei denen erhebliche tatsächliche und potenzielle negative menschenrechtliche Auswirkungen/Arbeitspraktiken ermittelt wurden und infolgedessen die Geschäftsbeziehungen beendet wurden, sowie Begründung hierfür

## Auswertung

### *Vorteile:*

- Von Unternehmen wird immer stärker ein Beitrag zur Achtung der Menschenrechte auch in der Lieferantenkette verlangt.
- Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte bieten konkrete Anweisungen, wie die Achtung von Menschenrechten von Unternehmen durchgesetzt werden soll.
- Die Leitprinzipien sehen eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Arbeit von Arbeitnehmervertretungen vor und fordern ihre Beteiligung und Einbindung an Prozessen ein.
- Aussagekräftige Kennzahlen im Bereich Menschenrechte sind vorhanden, müssen aber im Unternehmen auch erfasst werden.

### *Nachteile:*

- Arbeitnehmervertretungen sind für das Thema Menschenrechtsschutz zuweilen noch wenig sensibilisiert.
- Menschenrechtsverstöße haben kaum rechtliche Konsequenzen. Es existieren Regulierungs- und Durchsetzungslücken.
- Verstöße gegen die Menschenrechte, insbesondere in der Lieferantenkette, sind (noch immer) häufig und gravierend.
- Umfassende Beschwerdemöglichkeiten, Kontrollen und Sanktionen aber auch positive Anreize im Hinblick auf die Lieferantenbeziehungen sind in vielen Unternehmen noch wenig ausgeprägt.



## WEITERE INFORMATIONEN

---

**GRI (2016):** Konsolidierter Satz der GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2016.

<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>

**Hadwiger, Felix (u. a., 2017):** Unternehmensverantwortung für Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte: Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte als Thema für Betriebsräte und Gewerkschaften. Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: Sigma Verlag. Siehe insbesondere den Handlungsleitfaden für Betriebsräte „Menschenrechte und Unternehmensverantwortung: Handlungsleitfaden für Betriebsräte“, der der Publikation beigelegt ist.

**Die UN-Leitprinzipien können in der deutschen Übersetzung eingesehen werden unter:** Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) (Hrsg., 2014): Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen „Schutz, Achtung und Abhilfe“, Berlin. [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf).



[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)