



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

BRANCHENDIALOG
Energiewirtschaft



Austausch- formate mit Geschäftspartnern

Leitfaden

Inhaltsverzeichnis

Hintergrund	2
Beschreibung und Ziel	3
I. Phase: Vorbereitung	4
II. Phase: Dialog zum Auftakt der Zusammenarbeit	6
III. Phase: Regelmäßiger Dialog	7
IV. Phase: Projektabschluss und kontinuierliches Lernen	8
Impressum	9

Hintergrund

Dieser Leitfaden wurde im Branchendialog Energiewirtschaft entwickelt. Er ist Bestandteil eines Maßnahmenkatalogs, der menschenrechtliche Risiken für Wanderarbeiter*innen beim Bau von energiewirtschaftlicher Infrastruktur adressiert. Der Katalog enthält Vorschläge für 13 Maßnahmen, die durch

die Mitglieder des Branchendialogs pilotiert werden. Insgesamt gehören drei Leitfäden zum Maßnahmenkatalog, die jeweils im Auftrag und engen Austausch mit den Mitgliedern erarbeitet wurden und auf Recherchen und Interviews basieren.

Konzeption und Redaktion:
Gwendolyn Remmert (Sustainable Links) und
Nora Böggemann

Stand: September 2024

Beschreibung und Ziel

Dieser Leitfaden soll Sie dabei unterstützen, (insbesondere bei Projekten mit hohem Risiko) Austauschformate aufzusetzen, in denen Sie proaktiv und partnerschaftlich an den bekannten Risiken mit den Geschäftspartnern (GP) arbeiten können. Damit sind Sie handlungsfähig, insbesondere auch wenn (Verdachts-)Fälle von Arbeitsausbeutung auftreten, und senden ein klares Signal an den Partner, wie wichtig Ihnen das Thema in der Zusammenarbeit ist. Auch für bereits laufende Projekte kann ein solches Format angestoßen werden. Folgende Leitfragen können Ihnen bei der Umsetzung helfen:

- Welche internen Stakeholder sollten wir in den Dialog mit Geschäftspartnern einbeziehen?
- Auf welche bestehenden Prozesse des Einkaufs-/Lieferantenmanagements und des Projektmanagements bauen wir auf?
- Sind die internen Stakeholder bereits ausreichend über die Risikofaktoren für Arbeitsausbeutung in diesem Projekt informiert? Was können wir von unseren Geschäftspartnern über deren Risikobewusstsein und Maßnahmen lernen?

- Wie dokumentieren wir den gesamten Prozess transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar?
- Sind wir in der Lage, auf konkrete Fälle zu reagieren?

Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe für die Etablierung von Austauschformaten mit Geschäftspartnern und zeigt wesentliche Aspekte für einen erfolgreichen Dialog zu menschenrechtlichen Risiken bzw. Sorgfaltspflichten auf. Der Dialog sollte durch ein internes Team vorbereitet werden, das sich aus Personen zusammensetzt, die über Expertise zu menschenrechtlichen Risiken verfügen, solchen, die Baustelle und das konkrete Projekt bzw. frühere Projekte mit dem GP kennen sowie Personen, die (geschäftliche) Beziehung zum GP unterhalten. Wo möglich, sollte das Format in bestehende Prozesse integriert bzw. mit ihnen verknüpft werden, um die Relevanz des Themas zu unterstreichen.



Gedanken zu den Leitfragen:

I. Phase: Vorbereitung

Thema	Antwort
Wie hoch ist das Risikoniveau des Projektkontextes?	
Wurden risikobehaftete Tätigkeiten entlang des Projektverlaufs identifiziert? (Siehe Ressource <i>Projektprofil</i> , Abschnitt 2)	
Welche internen Ansprechpartner*innen/ Beteiligten in unserem Unternehmen sind relevant?	
Gibt es Erfahrungen aus früherer Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner? Wer in der Organisation könnte hierzu Auskunft geben?	
Fokus bestehende Kapazität • Was ist unser Wissensstand über den Reifegrad im Umgang mit Arbeitsausbeutung des GP (Vgl. auch Maßnahme (4) Prozess und Bewertungsschema zur Umsetzung der Sorgfaltspflichten der Geschäftspartner einführen) • Welche Maßnahmen hat der GP bereits kommuniziert? • Wie geht der GP aktuell mit Fällen um?	
Fokus Erwartungen an Geschäftspartner • Wo haben wir Klärungsbedarf? Was ist die gemeinsame Zielsetzung für den Dialog? • Welche Verbesserungsmaßnahmen erwarten wir auf Basis der o. g. Punkte und unserer Standards?	
Fokus eigene Maßnahmen und Beiträge • Welche Prozesse für unkooperatives Verhalten/Nichteinhaltung von Lieferantenerwartungen bestehen bei uns? • Welche Kapazitäten haben wir, den GP ggf. bei Maßnahmen zu unterstützen? • Welche Möglichkeiten des Austauschs zu unseren eigenen Praktiken bestehen (Einkauf, Lieferantenmanagement)?	

Thema	Antwort
Geteilte/überlappende Verantwortung auf Baustelle • Was ist unser (aktuelles) Verständnis von Rollen, Zusammenarbeit und Abstimmungsbedarf bei lokalen Maßnahmen? Gibt es Lücken?	
Welche KPIs wollen wir uns intern setzen und nachhalten? Z. B: • Anzahl der dokumentierten Treffen mit GP • Anzahl der vereinbarten Maßnahmen mit dem/den GP • Anzahl des Feedbacks, das von GP eingeholt wurde • Anteil positives Feedback der GP • Anteil der (erfolgreich) umgesetzten Maßnahmen auf Grundlage des Austauschs	

Tragen Sie zu Beginn für das jeweilige Projekt, in dem Sie mit dem Geschäftspartner zusammenarbeiten, bereits erlangtes Wissen (z. B. aus dem *Projektprofil*) zusammen und dokumentieren Sie entsprechende Wissenslücken bzw. Klärungsbedarf. Die Liste dient als Orientierung und kann in bestehende Prozesse integriert bzw. um entsprechende Themen ergänzt werden:

Dieser hier notierte Status quo ist nicht endgültig und wird möglicherweise unvollständig sein. Er soll im Verlauf des direkten Austauschs in Phase II angereichert bzw. durch neue Erkenntnisse ergänzt werden. Halten Sie die wichtigsten Informationslücken und offenen Fragen fest, auf die sich der Dialog (zunächst) konzentrieren sollte:



Wesentliche Informationslücken und zentrale offene Fragen:

II. Phase: Dialog zum Auftakt der Zusammenarbeit

Sie gehen in einen Dialog zum Risiko für Arbeitsausbeutung, teilen die wesentlichen Erkenntnisse des Projektprofils und diskutieren entsprechende Maßnahmen ausgehend von den Erkenntnissen aus Phase I.

Umgekehrt ermöglichen Sie es dem GP, seinen eigenen Ansatz zum Umgang mit diesem Risiko zu präsentieren. Gemeinsam bewerten Sie, ob diese mit Blick auf das Risiko adäquat sind.

Im Dialog vereinbaren Sie mit dem GP geeignete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, die zu einer kontinuierlichen Verbesserung im Hinblick auf das Risiko beitragen. Je nach Projektprofil und Kontext können bestimmte Themen priorisiert, Schulungen oder Baustellenbesuche koordiniert oder Vorfälle direkt besprochen werden.



Vorschlag zur Gestaltung des Termins

Schicken Sie eine Agenda und den Hintergrund des Termins vorab.

Präsentieren Sie Ihren Ansatz mit Ambitionsniveau/Zielsetzung.

- Unterstreichen Sie, dass es Ihnen um einen offenen Dialog zu Risiken und möglichen Fällen geht – nicht darum, Compliance zu kontrollieren.
- Betonen und zeigen Sie dem GP auch eigene Maßnahmen und Verantwortungsübernahme.

Geben Sie dem GP die Möglichkeit, seinen Ansatz zu präsentieren.

- Hinterfragen Sie, wie der Partner die Wirksamkeit des eigenen Ansatzes nachhält und ob der Ansatz dazu geeignet ist, kontinuierlich auf sich verändernde Risiken zu reagieren.
- Nutzen Sie die Möglichkeit, von Ihrem GP zu lernen, wenn er neue/Ihnen unbekannte Aktivitäten präsentiert oder generell professionell aufgestellt ist, was die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt betrifft.

Teilen Sie, wo angemessen, Teile des Projektprofils mit dem GP: Teilt er Ihre Einschätzung zu risikobehafteten Tätigkeiten? Wie geht er damit um, insbesondere mit Blick auf Subunternehmer?

Vereinbaren Sie:

- einen regelmäßigen Turnus für weitere Dialoge und Austausch über neue Erkenntnisse während der gesamten Projektlaufzeit,
- Ort und Format zur Dokumentation der Gesprächsergebnisse,
- Teilnehmer*innen des Austauschs und Ansprechpartner*innen für Verdachtsfälle während der gesamten Projektlaufzeit sowie einen gemeinsamen Prozess zum Umgang mit Fällen.



Vorbereitung auf mögliche Konflikte/Herausforderungen im Rahmen des Austauschs

Reflektieren Sie folgende Fragen:

- Welche möglichen Herausforderungen können Sie mit Blick auf die Agenda, den Partner und den Projektkontext erwarten?
- Wie können Sie sich darauf vorbereiten?
- Welche Zugeständnisse oder Angebote könnten Sie ggf. machen, um zu demonstrieren, dass Ihnen ein partnerschaftlicher Ansatz wichtig ist?
- Wen/was im Unternehmen braucht es ggf., um Sie dabei zu unterstützen?
- Welche externen Ressourcen oder Formate könnten helfen, um ggf. schwierige Situationen zu überbrücken? Z. B. wo benötigt es ggf. einen branchenweiten Austausch oder ein Hinzuziehen von Fachleuten?

III. Phase: Regelmäßiger Dialog

Sie nutzen die Austauschformate regelmäßig während der Zusammenarbeit, um Entwicklungen und Herausforderungen auch in Kombination mit Projekttreffen

zu anderen Themen zu besprechen, und halten Vereinbarungen entsprechend nach.



Integration mit bestehenden Prozessen des Einkaufs bzw. des Lieferantenmanagements:

Stellen Sie auch hier sicher, dass der Austausch effizient, d.h. koordiniert und transparent in andere Austausch- und Managementprozesse eingegliedert wird, wo dies angebracht ist. Hierfür bieten sich beispielsweise bereits bestehende Dialogformate wie Lieferantentage an. Andernfalls stellen Sie mindestens sicher, dass Informationen, Erkenntnisse und neue Absprachen mit den relevanten Personen im Unternehmen geteilt werden.

IV. Phase: Projektabschluss und kontinuierliches Lernen

Das Hauptziel dieses Schrittes ist es, zu lernen und Verbesserungen in zukünftigen Prozessen umzusetzen (in dieser Maßnahme und in der Umsetzung von Sorgfaltspflichten im Allgemeinen).

Holen Sie zum Projektabschluss aktiv Feedback beim GP zum Prozess ein.



Mögliche Feedbackfragen an den GP:

- Welche positiven Veränderungen haben durch diesen neuen Prozess in Ihrem Unternehmen/in der Lieferkette/auf der Baustelle stattgefunden?
- Was sind die größten Herausforderungen, um die Erwartungen zu erfüllen?
- Was sind Ihre Erkenntnisse?
- Was benötigen Sie von uns, um die Erwartungen besser umsetzen zu können? Stehen Sie dazu bereits im Austausch mit den relevanten Abteilungen (z.B. dem Einkauf)?
- Haben Sie weiteres Feedback an uns?

Organisieren Sie einen internen Kurz-Workshop mit den Beteiligten, um den Prozess zu reflektieren und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten.



Mögliche Leitfragen für den internen Workshop:

- Wie hat der Prozess funktioniert? Was war gut? Was war schlecht?
- Was können wir zukünftig mit Blick auf solche Austauschformate verbessern?
- Was haben wir über das Projektprofil und die Einschätzung des Reifegrades gelernt?
- Wo stehen wir mit den von uns gesetzten Zielen und entsprechenden KPIs?
- Wenn bereits ein Vergleich mit anderen Projekten möglich ist: Wie lief der Dialog im Vergleich ab? Wenn es Unterschiede gab, was könnten die Ursachen sein?

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Referat VI b 3
„CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“,
11017 Berlin
E-Mail: info@csr-in-deutschland.de

Veröffentlichungsdatum: November 2025

Redaktion: Gwendolyn Remmert (Sustainable Links) und Nora Böggemann
Gestaltung: Scholz & Friends Reputation
Satz/Layout: Scholz & Friends Reputation

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer
Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.