

Wirksamkeit im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten

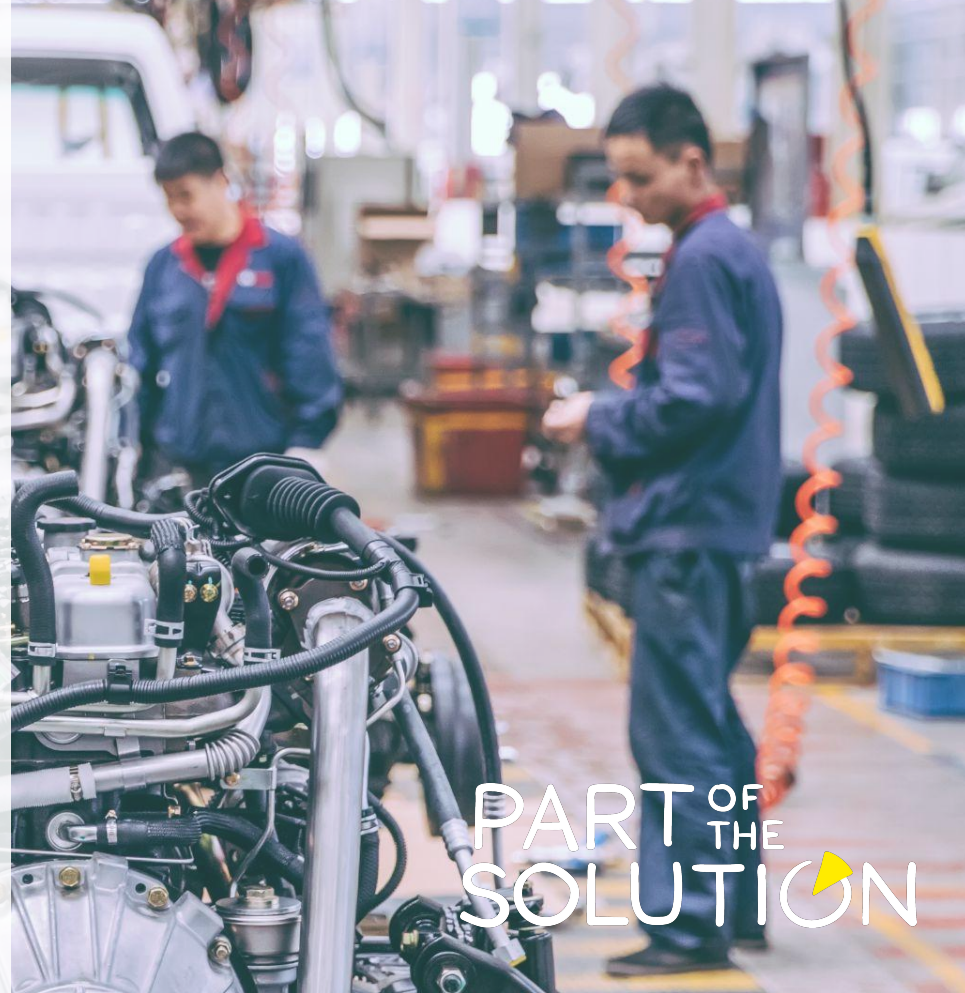
Praxisanleitung für Präventions- und
Abhilfemaßnahmen

In Kooperation mit:



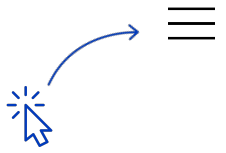
Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences



PART OF
THE
SOLUTION


Inhalt




Einleitung

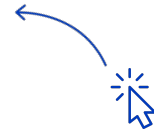
 Ausgangslage verstehen

 Wirkung planen

 Veränderung umsetzen

 Wirksamkeit überprüfen

Glossar



Einleitung

Der Zweck menschenrechtlicher Sorgfalt ist es, dass Unternehmen die Menschenrechte einhalten. Eine Wirksamkeitsüberprüfung von ergriffenen Maßnahmen wird sowohl durch die UN-Leitprinzipien, dem Nationalen Aktionsplan als auch durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gefordert.

Ziel dieser Praxisanleitung ist es, Ihnen eine Hilfestellung bei der Entwicklung wirksamer Maßnahmen im Kontext unternehmerischer Sorgfaltspflichten zu geben. Die Wirksamkeitsüberprüfung wird hierbei als Prozess verstanden, der ein Problemverständnis, eine Wirkungsplanung, Maßnahmenumsetzung und eine Überprüfung des Erreichten erfordert.

Aufbau der Praxisanleitung

Jeder Prozessschritt wird durch drei Elemente strukturiert:

1. **WHY:** Warum ist dieser Schritt notwendig?
2. **HOW:** Welche Prinzipien oder Herangehensweisen können bei der Umsetzung behilflich sein?
3. **WHAT:** Welche konkreten Schritte sind notwendig?

Ergänzend zur Prozessbeschreibung enthält diese Praxisanleitung ausgewählte **Tools**, die bei der Umsetzung hilfreich sein können.

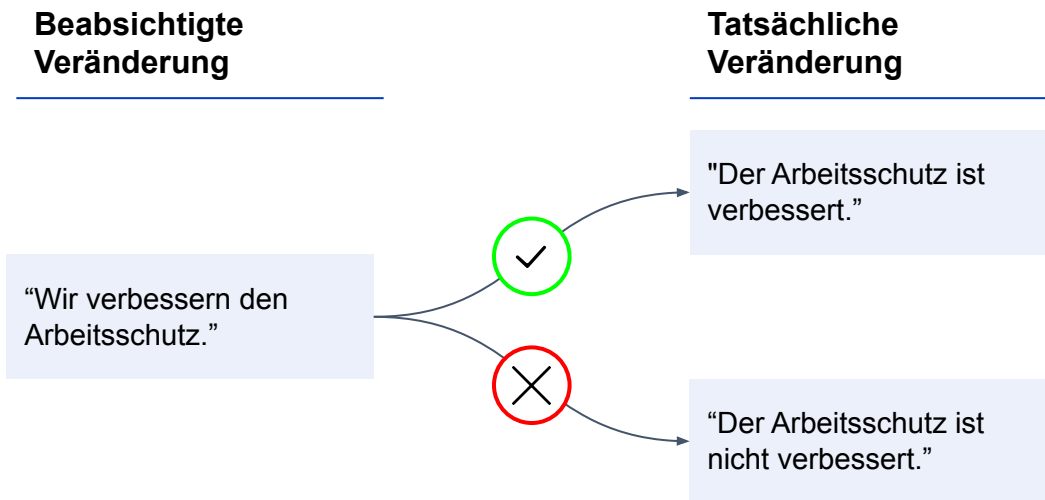


Wirksamkeit beschreibt das Ausmaß, mit dem eine beabsichtigte Veränderung tatsächlich eintritt.

Definition

Wirksamkeit beschreibt das Ausmaß, mit dem eine beabsichtigte Veränderung, also Wirkung, tatsächlich eintritt.

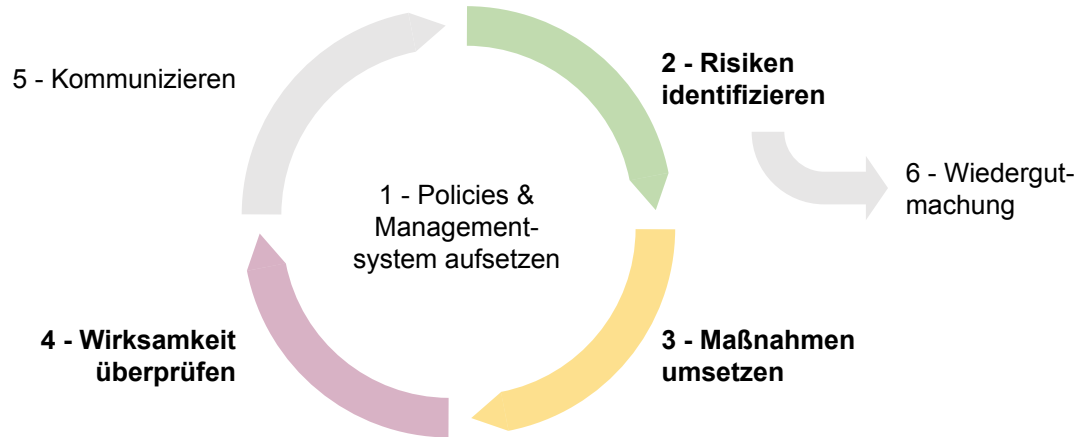
Übertragen auf den menschenrechtlichen Sorgfaltsprozess geht es also darum, inwiefern eine positive menschenrechtliche Veränderung bei Rechteinhabenden tatsächlich eingetreten ist.



Wirksamkeit setzt voraus, dass im Vorfeld einer Maßnahme ein überprüfbares Ziel definiert wird.

Der Sorgfaltsprozess der OECD ist die Grundlage für die vorliegende Praxisanleitung. Der Fokus liegt auf der Wirksamkeit von Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

Verortung im Managementsystem



Diese Praxisanleitung fokussiert auf die Wirksamkeit von Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

Der beschriebene Prozess verortet sich in den Schritten 2 - Risiken identifizieren, 3 - Maßnahmen umsetzen und 4 - Wirksamkeit überprüfen des OECD-Sorgfaltspflichtenprozesses.

Andere Elemente, wie die Wirksamkeit des Managementsystems oder des Beschwerdemechanismus, sind nicht Gegenstand dieser Praxisanleitung.

Wirksame Maßnahmen können in vier Schritten realisiert werden. Dieser Prozess bildet die Struktur für die vorliegende Praxisanleitung.

Prozess

Risiken identifizieren



Vertiefte Problemanalyse von als prioritär identifizierten Risiken bzw. konkreten Verletzungen

- Problem definieren
- Ursachen und Ausmaß feststellen
- Betroffene Rechteinhabende und weitere Stakeholder identifizieren
- Mögliche Lösungsansätze identifizieren

Maßnahmen umsetzen



Planen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen

- Zielgruppe, Ziel und Aktivitäten definieren
- Wirkungshypothesen formulieren
- Indikatoren entwickeln
- Einbeziehung von Rechteinhabenden oder deren legitimen Vertretung in Konzeption, Umsetzung und Überprüfung planen



Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen

- Daten zur Wirksamkeitsüberprüfung sammeln
- Umsetzung monitoren
- Bei Bedarf ergriffene Maßnahmen anpassen
- Betroffene Rechteinhabende einbeziehen

Wirksamkeit überprüfen



Überprüfung der Wirksamkeit, Identifikation von Learnings und Bedarf für weitere Maßnahmen

- Zielerreichung anhand Indikatoren überprüfen
- Feedback von betroffenen Rechteinhabenden und Stakeholdern einholen
- Weitere (z.B. externe) Daten zur Verifikation der Wirksamkeit hinzuziehen
- Optional: Externe Evaluation durchführen



Ausgangslage verstehen

Ausgangssituation ist die Risikoanalyse, aus der eine konkrete Verletzung von Menschenrechten oder ein priorisiertes Risiko hervorgeht.

Ziel dieser Phase ist es, dass Sie ein umfassendes Verständnis des Kontextes entwickeln und eine klare Problemstellung definieren.

Aktivitäten

- Problem definieren
- Ursachen und Ausmaß feststellen
- Betroffene Rechteinhabende und weitere Stakeholder identifizieren
- Mögliche Lösungsansätze identifizieren

Ergebnisse

- ✓ Problembeschreibung vorhanden
- ✓ Stakeholder identifiziert
- ✓ Ursachen verstanden
- ✓ Mögliche Lösungsansätze identifiziert



Die Risikoanalyse ist Ausgangsbasis und Voraussetzung für die Ergreifung wirksamer Maßnahmen.

💡 Ausgangslage verstehen

AUSGANGSPUNKT

Abstrakte Risikoanalyse

Länder- & branchenspezifisch

Ergebnisse:

Für den eigenen Geschäftsbereich sowie Beschaffungsländer:

- ✓ Branchentypische Risiken jeder Beschaffungskategorie identifiziert
- ✓ Ländertypische Risiken sowie Risikogruppen identifiziert
- ✓ Beschaffungskategorien und Standorte/Gesellschaften/Länder für weitergehende konkrete Risikoanalyse identifiziert

Konkrete Risikoanalyse

Unternehmensspezifisch

Ergebnisse:

Für den eigenen Geschäftsbereich sowie Zulieferer:

- ✓ Risikodisposition einzelner Länder/Gesellschaften/Standorte bestimmt für eigene Geschäftstätigkeit
- ✓ Hochrisiko-Zulieferer und -Länder sowie entsprechende prioritäre Risiken identifiziert

Ausgangspunkt dieser Praxisanleitung

- ✓ Einzelne prioritäre Risiken vertieft geprüft

Sukzessive Ausweitung der Risikoanalyse

Ergebnisse:

Für den gesamten Geschäftsbereich:

- ✓ Konkrete Risiken sind bekannt

Ein sorgfältiges Verständnis des Problems und dessen Ursachen ist Voraussetzung für eine wirksame Maßnahme.

💡 Ausgangslage verstehen

WHY

BEISPIEL

Ausgangslage

Es gibt Berichte über übermäßig lange Arbeitszeiten bei Lieferanten in Region X.

Mögliche Ursache

- Das Personalressourcenmanagement ist inadäquat.
- Kurzfristige Änderungen des Kunden führen zu hohem Produktionsdruck.
- Arbeiter*innen wünschen sich Mehrarbeit zur Steigerung des Einkommens.

Möglicher Fokus einer Maßnahme

- Beratung und Schulung zu HR-Management des Lieferanten
- Anpassung der Einkaufsbedingungen mit Einkauf und Lieferanten
- Analyse des Lohnniveaus, Beratung zu freiwilliger Mehrarbeit im rechtlichen Rahmen



Eine Maßnahme, die auf einem fehlerhaften Verständnis der Ausgangslage und ihrer Ursachen entwickelt wurde, ist sehr wahrscheinlich unwirksam.

Rechteinhabende sowie weitere Stakeholder können wertvolle Inputs liefern, sowohl in der Problemanalyse als auch bei der Gestaltung der Lösungsansätze.



Ausgangslage verstehen

HOW: RECHTEINHABENDE UND STAKEHOLDER

Die Einbindung von Rechteinhabenden und weiteren Stakeholdern ist zur Sicherstellung der Wirksamkeit von Maßnahmen essenziell. Sie können dabei helfen, die Ursachen eines Problems besser zu verstehen und wirksame Lösungsansätze zu entwickeln.

Hierzu gehören u.a. auch die legitimen Vertretungen von Rechteinhabenden, NGOs, Menschenrechtsexpert*innen und staatliche Stellen.

Damit ihre Einbindung echte Vorteile in Bezug auf die Wirksamkeit von Maßnahmen bietet, sollten Stakeholder sorgfältig ausgewählt und der Zweck der Einbindung vorab definiert werden.

Stakeholder

sollen eine Möglichkeit haben, **konkrete Vorfälle und mögliche Risiken** direkt beim Unternehmen adressieren zu können.

können helfen, ein **Problem und seine Ursachen** besser zu verstehen, indem sie ihre Perspektiven, Erfahrungen und ihr Wissen teilen.

können bei der wirksamen **Gestaltung von Maßnahmen** unterstützen.

sollten herangezogen werden, um die **Wirksamkeit von Maßnahmen zu beurteilen**.

Eine Desk-Studie und Gespräche mit Rechteinhabenden und weiteren Stakeholdern bilden die Grundlage für eine Problem- und Potenzialanalyse.

 Ausgangslage verstehen

WHAT

1.1 Desk-Studie durchführen

Im Rahmen einer Desk Study analysieren Sie relevante Dokumente, etwa Audit- oder Menschenrechtsberichte, Medienberichte oder Reports internationaler Geber wie der Weltbank.

Sie identifizieren relevante Stakeholder und recherchieren gute Praktiken. Ergebnisse können Sie beispielsweise anhand eines Problembaums strukturieren.

Tools

 **Problembaum**

 **Stakeholder Map**

1.2 Mit Rechteinhabenden und Stakeholdern sprechen

Basierend auf Ihrer Stakeholder-Map identifizieren Sie die wichtigsten Akteure und treten mit diesen in den Dialog.

Sie führen Gespräche mit Rechteinhabenden, um deren Situation und Bedarfe besser zu verstehen. Im Rahmen z.B. eines Stakeholder-Dialogs oder in Einzelgesprächen verifizieren und ergänzen Sie Ihre gewonnenen Erkenntnisse, um Ursachen besser zu verstehen und mögliche Lösungsansätze zu identifizieren.

Basierend auf den Ergebnissen können Sie den Problembaum erweitern und anpassen.

1.3 Den Fokus der Maßnahme auswählen

Nachdem Sie das Problem, die Ursachen und die Bedarfe der Rechteinhabenden verstanden haben, wählen Sie nun einen Fokus für Ihre Maßnahme. Bestimmen Sie hierzu beispielsweise das Kernproblem und definieren Sie den anvisierten Umfang (Scope).

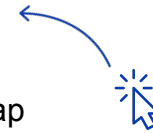
Hierbei ist es wichtig zu verstehen, welche Aspekte eines Problems Sie beeinflussen können, für welche Aspekte Sie Partner benötigen und welche Aspekte außerhalb Ihres Einflussbereichs liegen. Machen Sie daher die Rationale hinter der Wahl Ihrer Herausforderung transparent.



Toolkit

Problembaum

Stakeholder-Map



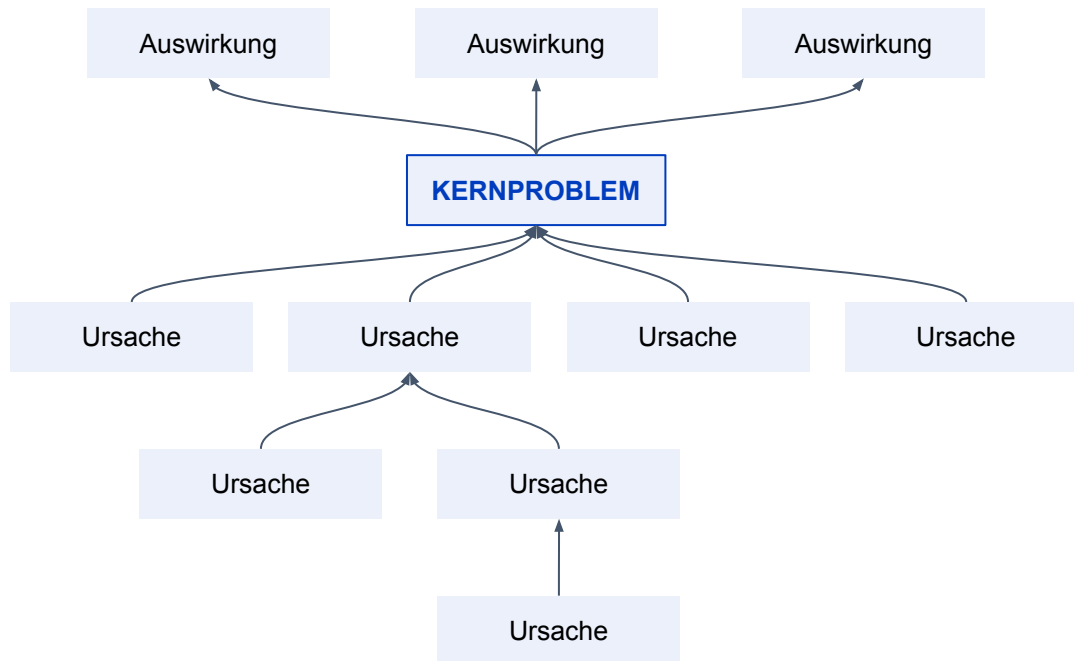


Problembaum

Toolkit

Der Problembaum hilft dabei, ein strukturiertes Verständnis des Problems zu entwickeln. Indem Sie das Problem in verschiedene Ursachen herunterbrechen, wird das Problem handhabbar. Sie können priorisieren und Ideen für Lösungen entwickeln.

Definieren Sie hierzu zuerst das Kernproblem, das Sie adressieren möchten. Danach erarbeiten Sie Ursachen und Auswirkungen. Sie können auch mit einem Brainstorming beginnen und die Ergebnisse dann nach Zusammenhängen clustern.





Stakeholder Map

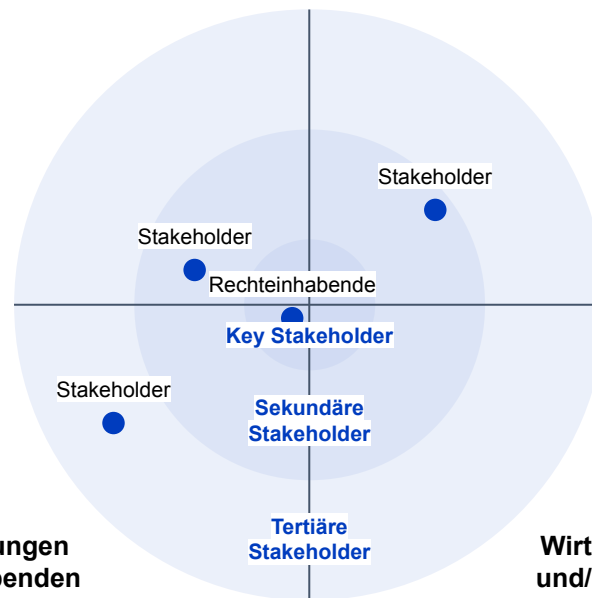
Toolkit

Mit der Stakeholder-Map können Stakeholder identifiziert und in Beziehung miteinander gesetzt werden. Es kann als Überblicks- und Planungstool verwendet werden. Das Tool hilft, relevante Akteure im Kontext einer Maßnahme zu identifizieren und nach Relevanz zu sortieren.

Sie können mit einem Brainstorming der unterschiedlichen Stakeholder beginnen und diese in einem zweiten Schritt im Tool strukturieren. Die vorgeschlagene Struktur kann nach Kontext und Bedarf angepasst werden.

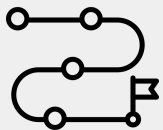
Staatliche Stellen

Internationale Akteure



Legitime Vertretungen von Rechteinhabenden und Zivilgesellschaft

Wirtschaft (Lieferanten und/oder Einheiten aus Ihrem Unternehmen)



Wirkung planen

Basierend auf den Analyseergebnissen aus der Phase “Ausgangssituation verstehen” erstellen Sie eine Strategie, die beschreibt, welche Veränderungen Sie bewirken möchten und welche Maßnahmen und Partner dafür notwendig sind. Zudem bestimmen Sie, wie die Wirkung gemessen wird.

Ziel dieser Phase ist es, zu beschreiben, welche Wirkung Sie erreichen möchten und wie Sie dazu vorgehen.

Aktivitäten

- Zielgruppe, Ziel und Aktivitäten definieren
- Wirkungshypothesen formulieren
- Indikatoren entwickeln
- Einbeziehung von Rechteinhabenden oder deren legitimen Vertretung in Konzeption, Umsetzung und Überprüfung planen

Ergebnisse

- ✓ Wirkungslogik entwickelt
- ✓ Maßnahmen definiert
- ✓ Indikatoren entwickelt
- ✓ Einbeziehung von Rechteinhabenden und weiteren Stakeholdern geplant



Eine sorgfältige Planung der Maßnahme erhöht die Chancen, dass die gewünschte Veränderung eintritt – und damit wirksam ist.



Wirkung planen

WHY

Eine sorgfältige Planung der Maßnahme erhöht die Chancen, dass Ziel, Maßnahmen und Monitoring-System so gewählt sind, dass das gewünschte Ergebnis erreicht wird.

Die Planung legt damit die Grundlage für eine wirksame Maßnahme – wie auch für die Überprüfung der Wirksamkeit.

Ergebnis

Gewünschte Veränderung ist eingetreten

Annahmen

Wirkungshypothesen

Planung



Instrumente

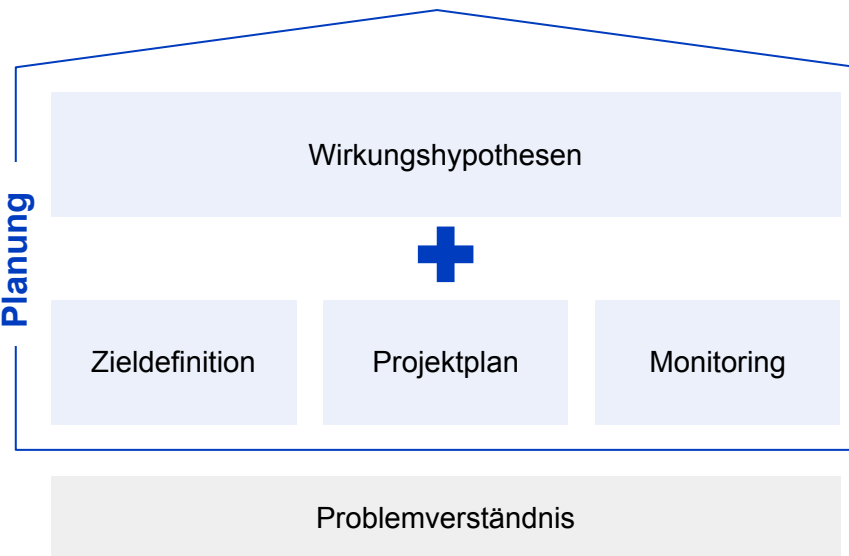
Zieldefinition

Projektplan

Monitoring

Ausgangslage

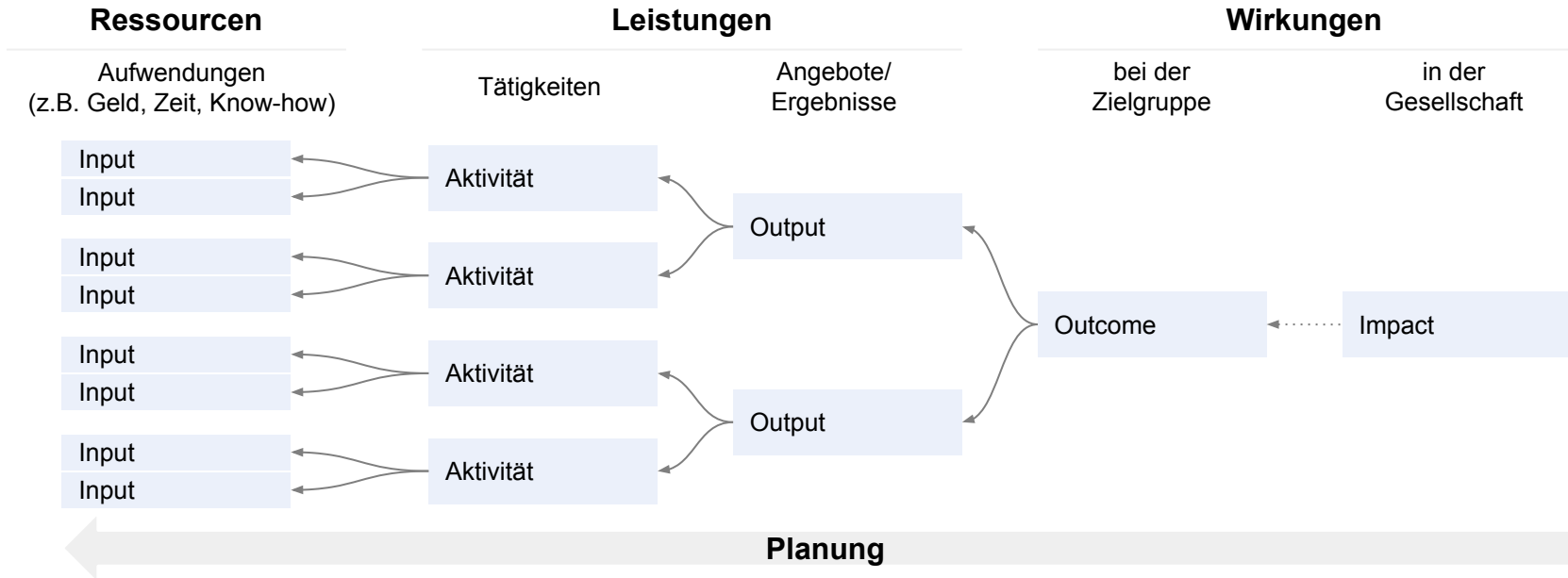
Problemverständnis



Eine Maßnahme sollte ausgehend von der gewünschten menschenrechtlichen Veränderung geplant werden.

Wirkung planen

HOW: WIRKUNGSLOGIK



Viele Maßnahmen im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht zielen nicht auf eine gesellschaftliche Veränderung ab. Sie bedürfen daher keiner Planung der Impact-Ebene.

In der Realität sind solche “Wirkungslogiken” häufig komplex. Im vorliegenden Beispiel liegt das Ziel der Maßnahme auf Outcome-Ebene.

Wirkung planen

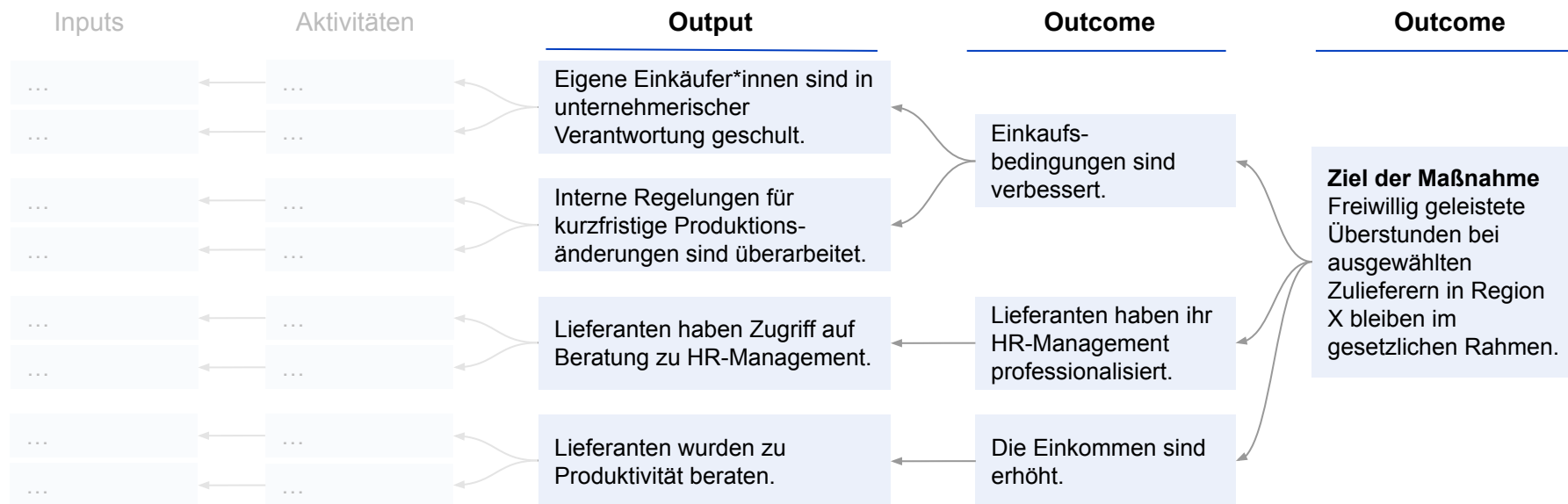
HOW: BEISPIEL WIRKUNGSLOGIK

BEISPIEL

Ressourcen

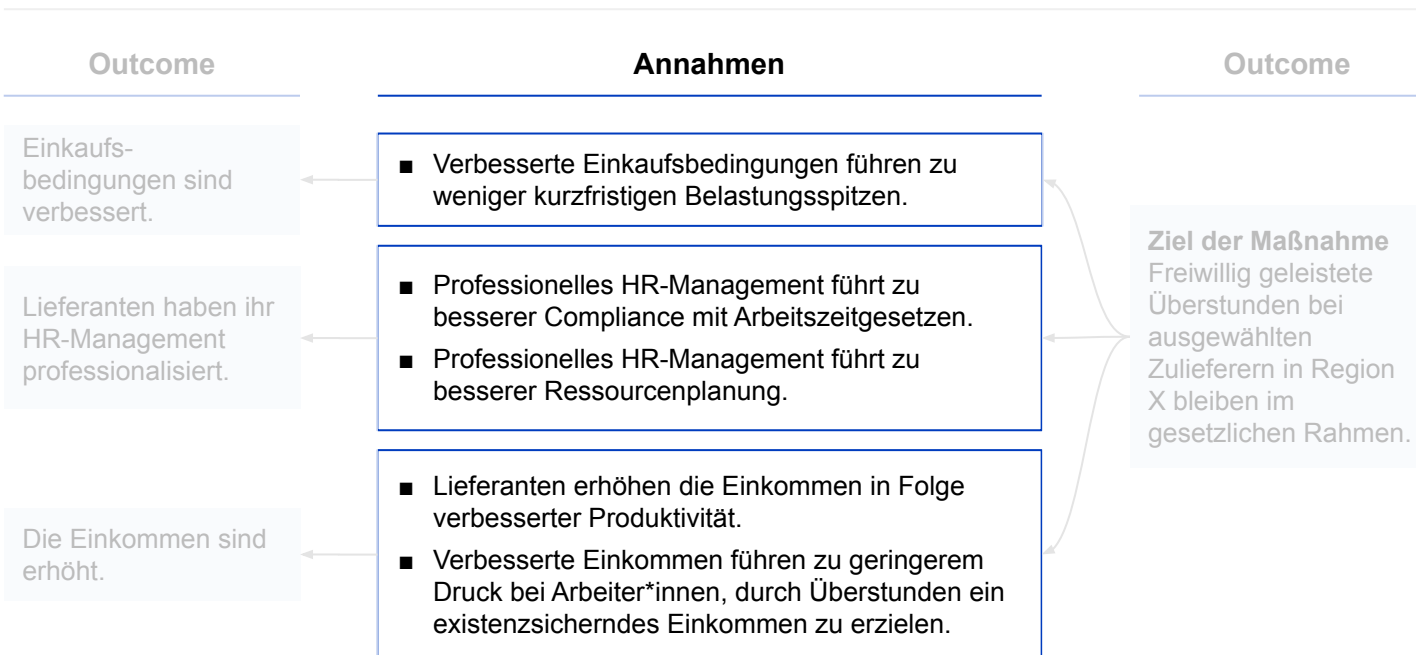
Leistungen

Bewirkte Veränderung




Wirkungen beruhen auf Annahmen. Diese explizit zu machen und gegebenenfalls mit Stakeholdern zu verifizieren, kann die Wirksamkeit von Maßnahmen erhöhen.

Bewirkte Veränderung



Indikatoren erlauben es, die Zielerreichung zu messen. Verschiedene Indikatoren können unterschiedliche Wirkungsebenen abbilden.


 Wirkung planen

HOW: INDIKATOREN

BEISPIEL

Impact	7 Gesellschaft verändert sich	In einer repräsentativen Umfrage bestätigen 80 % der Arbeitnehmer*innen in Region X, dass ihr Arbeitgeber sie nicht drängt, Überstunden zu machen.
	6 Lebenslage der Zielgruppe ändert sich	Bei 95 % von 25 Zulieferern in Region X bleibt die Zahl der geleisteten Überstunden im gesetzlichen Rahmen.
Outcome	5 Zielgruppe ändert ihr Handeln	70 % der 50 HR-Manager*innen von 25 Zulieferern in Region X setzen eigenständig mindestens eine Maßnahme zur Arbeitszeitkontrolle um.
	4 Zielgruppe verändert Bewusstsein/Fähigkeiten	80 % der Workshop-Teilnehmer*innen haben im Post-Training-Test mindestens 80 von 100 Punkten erreicht.
Output	3 Zielgruppe akzeptieren Angebote	90 % der Workshop-Teilnehmer*innen bestätigen, dass die im Workshop vermittelten Inhalte verständlich und hilfreich sind.
	2 Zielgruppe wird erreicht	95 % der 50 HR-Manager*innen von 25 Zulieferern in Region X nehmen an den Workshops teil.
	1 Aktivitäten finden wie geplant statt	5 Human Resources Management-Workshops für Manager*innen bei 25 Zulieferern in Region X wurden durchgeführt.

Die Anzahl der Indikatoren hängt von der Komplexität ab und bedingt den Aufwand des Monitorings. Üblicherweise werden zwei bis vier Indikatoren je Resultat gewählt.

 Wirkung planen

HOW: BEISPIEL-INDIKATOREN

BEISPIEL

Ebene	Resultat	Möglicher Indikator
Projektziel (Outcome)	Arbeiter*innen haben die Möglichkeit, freiwillig Überstunden im gesetzlichen Rahmen zu leisten.	90 % von 15.000 Arbeiter*innen ausgewählter Lieferanten bestätigen in einer repräsentativen Umfrage, dass sie selbstständig über Überstunden entscheiden können.
Outcome	Einkaufsbedingungen sind verbessert.	90 % von 20 Produktionsleiter*innen bei Lieferanten bestätigen auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut), mit mindestens 4, dass die Einkaufsbedingungen zu geringerem Produktionsdruck geführt haben.
Output	Eigene Einkäufer*innen sind in unternehmerischer Verantwortung geschult.	90 % von 15 Einkäufer*innen haben in einem Workshop mindestens eine Maßnahme zur Reduktion kurzfristiger Auftragsänderungen bei Lieferanten erarbeitet.

Die Planung der Maßnahme ist ein iterativer Prozess. Die Einbeziehung von Stakeholdern erhöht die Wahrscheinlichkeit eines wirksamen Vorgehens.



Wirkung planen

WHAT

2.1 Rahmen festlegen und ggf. Partner identifizieren

Basierend auf der Problemdefinition legen Sie fest, welches Problem oder welchen Aspekt des Problems Sie adressieren möchten und definieren die Zielgruppe.

Identifizieren Sie ggfs. geeignete Partner (z.B. NGOs, Beratungsunternehmen, Gewerkschaften, staatliche Stellen), die Sie zur Erreichung Ihres Ziels benötigen.

2.2 Maßnahme planen

Definieren Sie gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Partnern ein konkretes Ziel für Ihre Maßnahme. Basierend auf dem Ziel erstellen Sie die Wirkungslogik.

Anschließend entwickeln Sie Indikatoren, mit denen sich die Ergebnisse auf den jeweiligen Wirkungsstufen messen lassen.

Tools



Logical Framework



Hilfestellung zur Indikatorenentwicklung

2.3 Wirkungslogik verifizieren

Verifizieren Sie Ihre Planung mit Rechteinhabenden und für die Maßnahme relevanten Stakeholdern. Fokussieren Sie insbesondere auf die Wirkungshypothesen sowie die Praktikabilität Ihres Vorgehens.

Bei Bedarf gehen Sie nochmal einen Schritt in der Planung zurück und passen Ihre Maßnahmen, Wirkungshypothesen und Indikatoren an, bevor Sie das Projektkonzept finalisieren.



Toolkit

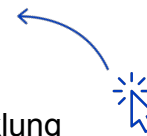


Logical Framework

Kriterien zur Indikatorenentwicklung

Indikatorensets

Indicator Definition Sheet





Logical Framework

Toolkit

Mit dem “Logframe” kann die Wirkungslogik einer Maßnahme prägnant zusammengefasst werden. Es bildet das Ziel, die verschiedenen Wirkungsebenen, die Indikatoren, mit denen Erfolg gemessen werden soll, sowie die dahinterstehenden Annahmen ab.

Bei der Planung beginnt man beim Ziel (Outcome) und erarbeitet ausgehend hiervon Outputs und Aktivitäten. Das Tool kann als Grundlage für Stakeholder-Gespräche verwendet werden (z.B. um Annahmen transparent zu machen und zu verifizieren) und auf Grundlage der Gespräche weiter angepasst werden.

	Beschreibung	Indikatoren	Verifikations- quelle	Annahmen
Outcome				
Outputs				
Wesentliche Aktivitäten				



Kriterien zur Indikatorenentwicklung

Toolkit

Objektiv

Indikatoren sollten eindeutig und klar definiert sein.

Praktisch

Die Sammlung der benötigten Daten sollte praktikabel sein.

Nützlich

Der Zweck der Datensammlung sollte klar sein, z.B. Lernen, Entscheidungsbasis, Monitoring.

Direkt

Wenn möglich, sollten Indikatoren Ergebnisse direkt messen; wenn nicht möglich, können Proxy-Indikatoren verwendet werden.

Zuschreibbar

Während klar sein sollte, zu welchen langfristigen Wirkungen (Impacts) Maßnahmen beitragen, kommt Indikatoren für kurzfristige Wirkungen (Outcomes) eine besondere Wichtigkeit zu, da diese den Maßnahmen konkret zuschreibbar sein sollen.

Terminiert

Indikatordaten sollten dann verfügbar sein, wenn sie gebraucht werden.

Angemessen

Datensammlung kann kostenintensiv und aufwändig sein, sodass nur so viele Indikatoren wie nötig und umsetzbar verwendet werden sollten.



Indikatorensets (1/4)

Toolkit

Bei der Entwicklung von Indikatoren können Beispiele anderer Organisationen oder Projekte sowie bestehende Indikatorensets gute Anregungen geben. Sie bieten eine Reihe von möglichen Vorteilen, jedoch auch Limitierungen.

Auf den folgenden Folien werden ausgewählte Indikatorensets vorgestellt. Es handelt sich um keine abschließende Liste.

Viele Maßnahmen im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten zielen nicht auf eine gesellschaftliche Veränderung ab. Sie bedürfen daher keiner Planung der Impact-Ebene.



Mögliche Vorteile

- Einige Indikatorensets werden regelmäßig durch Monitoring- und Evaluations-Experten überprüft und aufgrund ihrer Erprobung in der Praxis in ihrer **Robustheit** überarbeitet. Ihre Verwendung kann daher zur **Qualität** der ausgewählten Indikatoren beitragen.
- Konsistente Verwendung allgemein anerkannter Indikatorensets ermöglicht **Vergleichbarkeit** über Zeit oder zwischen Unternehmen.

Mögliche Limitierungen

- Zahlreiche Indikatorensets verwenden ausschließlich eine bestimmte Form von Indikatoren, etwa dichotome (ja/nein) oder qualitative Indikatoren, ihre **Aussagekraft** ist daher beschränkt.
- Indikatorensets werden häufig für einen spezifischen **Kontext** entwickelt (etwa für eine bestimmte Branche oder Thema). Sie können daher nicht einfach übernommen werden.



Indikatorensets (2/4)

Toolkit

Titel und Beschreibung

Herausgeber

Link zum Tool

Human Rights Indicators for Business

Umfangreiches Indikatorenset, das mehr als 80 internationale Menschenrechtsinstrumente abdeckt. Das Set ist speziell für Unternehmen entwickelt. Die enthaltenen Fragen und Indikatoren sollen ermöglichen, den Grad ihrer menschenrechtlichen Sorgfalt zu erheben.

Danish Human Rights Institute



Global Reporting Standard

Der Global Reporting Standard unterstützt Unternehmen darin, ihre Auswirkungen zu verstehen und über diese zu berichten. Dadurch möchte der Berichtsstandard zu Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen beitragen.

Global Reporting Initiative



Children's Rights Impact Assessment

Leitfaden für Unternehmen zur Überprüfung ihrer Policies und Prozesse in Hinblick auf ihre Verantwortung, Kinderrechte zu achten. Das Tool bettet sich in die Logik der UNGP ein und kann so im Kontext des breiteren Human Rights Impact Assessments verwendet werden.

Unicef, Danish Human Rights Institute





Indikatorensets (3/4)

Toolkit

Titel und Beschreibung

Herausgeber

Link zum Tool

Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

Basiert auf den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Enthält Beispiel-Indikatoren sowie Ratschläge dazu, wie Unternehmen Umsetzung und Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen (Standort, Global) nachverfolgen können, welche Abteilungen beteiligt sein sollten, sowie zur Priorisierung der Ergebnisse.

OECD



Self Assessment Tool

Basiert auf den zehn UN Global Compact Prinzipien. Sehr ähnlicher Aufbau zum Indikatorenset des Danish Human Rights Institutes (das DHRI war in die Entwicklung involviert).

UN Global Compact



KPIs for ESG Version 3.0 - A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation

Berichtsrahmenwerk für die Einbindung von ESG-Performance in das Corporate Performance Reporting. Aufteilung von Indikatorensets nach unterschiedlichen Branchen. Starker Fokus auf Umweltfaktoren, enthält jedoch auch eine Reihe von Indikatoren zu Health & Safety sowie Supply Chain Management.

DVFA/EFFAS





Indikatorensets (4/4)

Toolkit

Titel & Beschreibung

Herausgeber

Link zum Tool

Business Guide to Conflict Impact Assessment and Risk Management

Leitfaden für Impact Assessments in Konfliktgebieten. Enthält Fragensets für das Impact- und Risikoassessment sowie Hilfestellung für die Stakeholderanalyse.

UN Global Compact



Converged Assessment Framework

Ausführlicher Assessment-Fragebogen, der unterschiedliche Audit-Schemes zusammenfasst mit dem Ziel, Audit-Fatigue zu bekämpfen. Bisheriger Fokus auf Textil, jedoch können zahlreiche qualitative und quantitative Indikatoren auch in anderen Branchen verwendet werden.

Social & Labour Convergence Program (SLCP)



Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020 for the Automotive Manufacturing Industry

Enthält Indikatoren für die Umsetzung des gesamten Managementsystems. Zusätzlich sind Indikatoren zu "Key Industry Risks" in der Automobilbranche enthalten.

Corporate Human Rights Benchmark



Menschenrechte messbar machen: Eine umfassende Zusammenstellung quantitativer Menschenrechtsindikatoren für Unternehmen

Zusammenstellung von quantitativen Indikatoren zur Erfassung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht für die Anwendung im Unternehmen.

Econsense





Indicator Definition Sheet

Toolkit

Indikator:	<i>Wortlaut des Indikators</i>
Typ:	<i>Impact, Outcome, Output oder Input</i>
Spezifikation:	<i>Definition des Indikators für eine konsistente Interpretation; Festlegung der Datentypen; mögliche Disaggregationen</i>
Verifikationsquelle:	<i>Datenquelle und Methode der Datensammlung</i>
Baselinewert:	<i>Ausgangswert vor der Maßnahme</i>
Zielwert:	<i>Zielwert nach der Maßnahme</i>
Rationale:	<i>Begründung, weshalb der Indikator gewählt und auf deren Grundlage der Zielwert festgelegt wurde</i>



Veränderung umsetzen

In dieser Phase setzen Sie die Maßnahme um und sammeln Daten für die Wirkungsmessung. Bei Bedarf steuern Sie nach, um die erwünschte Wirkung zu erreichen.

Ziel dieser Phase ist die Behebung, Vorbeugung oder Reduktion konkreter Risiken für Rechteinhabende.


Aktivitäten

- Daten zur Wirksamkeitsüberprüfung sammeln
- Umsetzung monitoren
- Bei Bedarf ergriffene Maßnahmen anpassen
- Betroffene Rechteinhabende einbeziehen

Ergebnisse

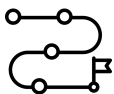
- ✓ Maßnahmen umgesetzt
- ✓ Monitoringdaten gesammelt

Erst die Umsetzung einer Maßnahme führt zur Verbesserung der menschenrechtlichen Situation für die Zielgruppe.

 Veränderung umsetzen

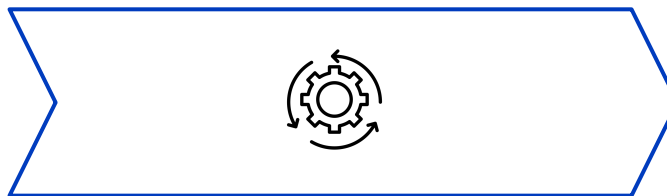
WHY

BEISPIEL



Verstehen & Planen

Es gibt Berichte über übermäßig lange Arbeitszeiten bei Lieferanten in Region X.



Umsetzen

- Einkäufer schulen
- Einkaufsbedingungen anpassen
- Beratung für HR-Management des Lieferanten anbieten
- Lieferanten zu Produktivität beraten



Positive Veränderung

Freiwillig geleistete Überstunden bei ausgewählten Zulieferern in Region X bleiben im gesetzlichen Rahmen.

Ein Monitoring-System und ein Operationsplan erlauben während der Umsetzung, auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.



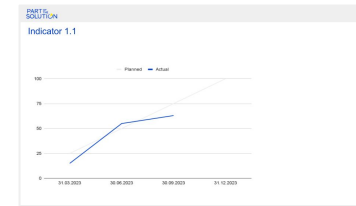
Veränderung umsetzen

HOW

Operationsplanung



Projekt-Monitoring



- Grundlage für die Steuerung der Projektaktivitäten
- Beschreibt die genauen Aktivitäten und den Zeitplan
- Zu Beginn und in regelmäßigen Intervallen (z.B. jährlich) werden Aktivitäten geplant und ggfs. angepasst

- Grundlage für die Überwachung des Projektfortschritts
- In regelmäßigen Abständen werden die Daten zu den jeweiligen Indikatoren erhoben
- Basierend auf den Daten können Maßnahmen bei Bedarf angepasst werden

Die Umsetzung der Maßnahme wird durch das Projektkonzept vorgegeben. Parallel sollte ein Monitoringsystem aufgebaut und umgesetzt werden.



Veränderung umsetzen

WHAT

3.1 Operationsplan entwickeln

Erstellen Sie zu Beginn der Umsetzung einen Operationsplan, der aufzeigt, wer wann welche Aktivitäten mit welchem Budget umsetzt.

Je nach Komplexität der Maßnahme kann der Operationsplan bereits bei der Planung der Maßnahme oder zu Beginn der Maßnahme in einem Workshop mit Projektbeteiligten erstellt werden.

3.2 Monitoringsystem aufbauen

Definieren Sie, wer in welchem Intervall welche Daten erhebt, wie diese gespeichert und ausgewertet werden.

Ein gemeinsames Tool hilft, den Fortschritt transparent zu machen und alle am Projekt beteiligten Akteure auf den gleichen Kenntnisstand zu bringen.

3.3 Fortschritt nachhalten und ggfs. nachsteuern

Bei Maßnahmen mit längerer Laufzeit oder in sich rasch verändernden Kontexten ist es häufig ratsam, Aktivitäten im Detail nur für eine bestimmte Dauer, z.B. ein Jahr, zu planen.

Basierend auf den Monitoring-Daten können Aktivitäten so basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen angepasst werden.

Je nach Komplexität der Maßnahme kann ein Lenkungskreis aufgesetzt werden, in dem die Daten ausgewertet und Entschlüsse gefasst werden.

Ggf. können auch im Monitoring Rechteinhabende einbezogen werden.



Wirksamkeit überprüfen

Nach der Umsetzung der Maßnahme überprüfen Sie anhand gesammelter Daten, ob Sie gesetzte Ziele erreicht haben. Identifizieren Sie Lernerfahrungen und halten Sie diese fest. Auf der Basis dieser Auswertung können Sie ggfs. weitere Maßnahmen ergreifen oder zukünftige Maßnahmen wirksamer gestalten.

Ziel ist es festzustellen, inwiefern sich die Situation der Rechteinhabenden verbessert hat.

Aktivitäten

- Zielerreichung anhand Indikatoren überprüfen
- Feedback von betroffenen Rechteinhabenden und Stakeholdern einholen
- Weitere (z.B. externe) Daten zur Verifikation der Wirksamkeit hinzuziehen
- Optional: externe Evaluation durchführen

Ergebnisse

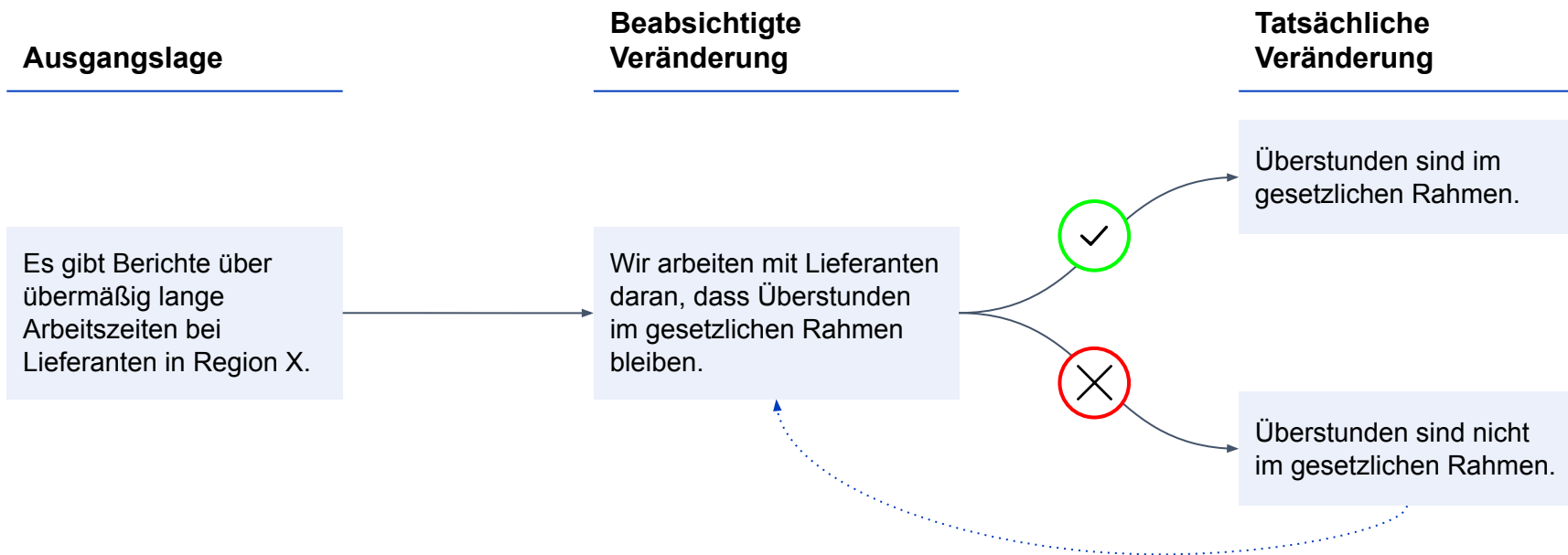
- ✓ Auswirkungen bei den Rechteinhabenden verifiziert
- ✓ Bedarf für weitere Maßnahmen identifiziert (ggf.)
- ✓ Good Practices und Learnings identifiziert

Die Wirksamkeitsüberprüfung zeigt, ob eine Verbesserung bei der Zielgruppe eingetreten ist und liefert Lernerfahrungen für zukünftige Maßnahmen.

✓ Wirksamkeit überprüfen

WHY

BEISPIEL



Zum Abschluss eines Projekts empfiehlt es sich, gemeinsam mit Stakeholdern und Rechteinhabenden Ergebnisse und Erkenntnisse zu besprechen.

✓ Wirksamkeit überprüfen

HOW

Die Auswertung Ihrer Monitoringdaten am Ende der Maßnahme ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung anhand Ihrer Indikatoren. Bei Maßnahmen über einen längeren Zeitraum kann ein Midterm-Review hilfreich sein.

Der Austausch mit Rechteinhabenden und Stakeholdern ermöglicht Ihnen eine Verifikation und Einordnung der Ergebnisse. Rechteinhabende können am besten beurteilen, inwiefern sich ihre Situation verbessert hat.

Basierend auf den Erfahrungen des Projektteams, dem Feedback der Rechteinhabenden und sonstigen Stakeholder können Sie zudem Lernerfahrungen für zukünftige Maßnahmen identifizieren.

Ergebnis

**Geplante Veränderung ist eingetreten
Lernerfahrungen sind identifiziert**

Aktivitäten

Wirksamkeitsüberprüfung

Auswertung von
Monitoringdaten

Verifikation mit
Stakeholdern

Optional: externe
Evaluierung

Neben der Auswertung der Monitoringdaten und Stakeholdergesprächen kann eine (externe) Evaluation sowie eine Dokumentation der Lernerfahrungen sinnvoll sein.

✓ Wirksamkeit überprüfen

WHAT

4.1 Monitoringdaten auswerten

Anhand der Indikatoren überprüfen Sie nach Abschluss der Maßnahme die Zielerreichung. Aus den Daten können Sie Erkenntnisse zur Wirksamkeit ableiten.

Hier ist es auch sinnvoll zu prüfen, ob die Wirkungshypothesen gehalten haben und Schlüsse für zukünftige Maßnahmen zu ziehen.

4.2 Ergebnisse verifizieren

Führen Sie einen Abschlusstermin mit dem gesamten Projektteam durch, um Ergebnisse und Fragestellungen zu diskutieren.

Treten Sie in den Austausch mit Rechteinhabenden und weiteren Stakeholdern, um Ihre Ergebnisse und Erkenntnisse zu verifizieren.

Leiten Sie den Bedarf für weitere Maßnahmen ab. Identifizieren und dokumentieren Sie Good Practices und Lernerfahrungen.

4.3 Optional: Maßnahme evaluieren

Eine (externe) Evaluierung der Maßnahme kann weitere Erkenntnisse zum Vorschein bringen.

Neben der Wirksamkeit empfiehlt die OECD zudem die Aspekte Relevanz, Wirkung, Nachhaltigkeit, Effizienz und Kohärenz in den Blick zu nehmen.

Tools



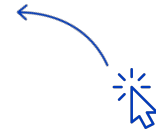
[OECD-Wirksamkeitskriterien](#)



Toolkit



Wirksamkeitskriterien





Wirksamkeitskriterien

Toolkit

Die sechs Kriterien wurden für die Anwendung in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt und können auch für die Evaluation im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte sinnvoll verwendet werden.

Das Konzept bezieht zusätzlich zum erreichten Ausmaß des Ziels weitere Faktoren wie die relative Wichtigkeit des Ziels, Effizienz und Kohärenz mit ein. Diese Aspekte sind besonders für die Evaluation von Maßnahmen relevant, wenn beispielsweise nach entscheidenden Faktoren für Erfolg oder auch nicht-intendierten Effekten gesucht wird.

Relevanz

Haben wir die richtige Maßnahme gewählt?

Priorität des gewählten Ziels; Eignung der Maßnahme; Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe

Kohärenz

Wie gut passt die Maßnahme?

Kompatibilität der ergriffenen Maßnahme mit anderen Interventionen sowie mit Normen und Standards

Effektivität

Erreicht die Maßnahme ihr Ziel?

Ziele des Vorhabens auf Outcome-Ebene

Effizienz

Wie gut werden Ressourcen genutzt?

Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme

Impact

Welchen Unterschied bewirkt die Maßnahme?

Intendierte und nicht-intendierte Veränderungen bezüglich der Ziele, weshalb man sich für das Vorhaben entschieden hat

Nachhaltigkeit

Sind die erzielten Erfolge dauerhaft?

Dauerhaftigkeit von Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene

Glossar



Glossar

Begriff	Definition
Aktivität	Eine Tätigkeit innerhalb einer Maßnahme.
Baseline	Ein definierter Basiswert (Ausgangswert vor einer Maßnahme), der als Vergleichswert zur Erfolgsmessung dient.
Impact	Eine bewirkte Veränderung auf Gesellschaftsebene. Vorsicht: Im Englischen geht manchmal die Trennschärfe zwischen Impact- und Outcome-Ebene verloren, weil Begriffe synonym verwendet werden.
Indikator	Objektivierbare Kenngrößen, die das Erreichen eines Ziels überprüfbar machen.
Maßnahme	Ein Projekt oder eine Regelung, die das Ziel verfolgt, ein menschenrechtliches Risiko zu beenden, zu mitigieren oder vorzubeugen oder eine konkrete Verletzung zu adressieren. Eine Maßnahme ist zeitlich befristet.
Monitoring	Die Überwachung der Umsetzung einer Maßnahme, einschließlich des Sammelns von Daten zur Fortschrittskontrolle.

Glossar

Begriff	Definition
Outcome	Eine bewirkte Veränderung bei einer definierten Zielgruppe.
Output	Eine Leistung oder ein Angebot innerhalb einer Maßnahme.
Wirksamkeit	Das Ausmaß, mit dem eine beabsichtigte Veränderung, also Wirkung, tatsächlich eintritt. Im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse beschreibt Wirksamkeit, inwiefern eine positive menschenrechtliche Veränderung bei Rechteinhabenden tatsächlich eingetreten ist.
Wirkung	Die durch eine verursachende Kraft ausgelöste Veränderung.

Bildnachweise

Icons: www.flaticon.com (Pixel Perfect, DailyPm Studio, Icon Box, gungyoga04, rizal2109, monkik)

Titelfoto: www.istockphoto.com (Stock-Fotografie-ID:1395449450, Chalffy)

Let's become part of the solution together!

Part of the Solution GmbH
Klarastr. 24
45130 Essen

Olga Martens
+49 151 5465 3497
olga@partofthesolution.de

HTW Berlin Business School
Treskowallee 8
10318 Berlin

Prof. Dr. Julia Schwarzkopf
+49 3089 5409 09
julia.schwarzkopf@htw-berlin.de

PART OF THE
SOLUTION 