

Human Rights Impact Assessments zur Umsetzung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen

Konzeptionelle Herausforderungen
und praktische Ansätze

Brigitte Hamm und Christian Scheper

INEF FORSCHUNGSREIHE

MENSCHENRECHTE, UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

10/2011



Institut für Entwicklung und Frieden

Im Auftrag des:



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

ZUR AUTORIN/ ZUM AUTOR:

Brigitte Hamm, Dr. sc. pol., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) und Leiterin des Forschungsprojekts „Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung“.

E-Mail: brigitte.hamm@inef.uni-due.de

Christian Scheper, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) und Doktorand am Kasseler Internationalen Graduiertenzentrum Gesellschaftswissenschaften (KIGG).

E-Mail: christian.scheper@inef.uni-due.de

BIBLIOGRAPHISCHE ANGABEN:

Hamm, Brigitte/ Scheper, Christian (2011): Human Rights Impact Assessments zur Umsetzung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen. Konzeptionelle Herausforderungen und praktische Ansätze. INEF Forschungsreihe Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung 10/2011. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.

ISBN: 978-3-939218-30-2

Impressum



Herausgeber:

Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

Universität Duisburg-Essen

Cover-Design: Wibke Helmts

ISBN 978-3-939218-30-2

© Institut für Entwicklung und Frieden

Lotharstraße 53 D - 47057 Duisburg

Phone +49 (203) 379 4420 Fax +49 (203) 379 4425

E-Mail: inef-sek@inef.uni-due.de

Homepage: <http://inef.uni-due.de>

**Human Rights Impact Assessments
zur Umsetzung der menschenrechtlichen
Verantwortung von Unternehmen**

Konzeptionelle Herausforderungen
und praktische Ansätze

Brigitte Hamm und Christian Scheper

INEF Forschungsreihe
Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung
10/2011

ZUSAMMENFASSUNG

Mit der Verabschiedung der *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* durch den UN-Menschenrechtsrat im Juni 2011 wird Unternehmen eine eigenständige Verantwortung für den Menschenrechtsschutz zugeschrieben. Die normative Reichweite und praktische Umsetzung dieser Verantwortung ist jedoch noch weitgehend unklar. Vor diesem Hintergrund ist eine Debatte um Verfahren und Umsetzungsmöglichkeiten der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen entstanden. Eine wichtige Rolle hierbei spielen Verfahren zur Abschätzung und Überprüfung menschenrechtlicher Auswirkungen unternehmerischen Handelns, sogenannte *Human Rights Impact Assessments* (HRIA). Dieser Beitrag adressiert grundlegende konzeptionelle und praktische Fragen und Probleme derartiger Verfahren. Dabei sehen die AutorInnen vor allem den menschenrechtlichen Anspruch der Partizipation betroffener Menschen an betriebswirtschaftlichen Entscheidungen und die Notwendigkeit langfristigen organisationalen Lernens in Unternehmen als Herausforderungen für HRIA. Sie kategorisieren existierende HRIA-Ansätze nach ihrem Umgang mit diesen Herausforderungen. Der Beitrag schließt mit politischen Handlungsempfehlungen.

ABSTRACT

By endorsing the *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* in June 2011, the UN Human Rights Council has emphasized a distinct corporate responsibility to respect human rights. However, both normative reach and practical realization of this responsibility are still vague. Against this background there is a growing debate on processes and possibilities to implement human rights due diligence by and within companies. The debate has focused on ways to assess the human rights impacts of corporate activity through so-called Human Rights Impact Assessments (HRIA). This paper addresses basic conceptual and practical issues of such procedures. The authors regard especially the demand for participation in business decisions by people affected and the necessity of organizational learning in companies as challenging quality criteria for HRIA. The paper categorizes existing HRIA approaches according to their way of approaching these challenges. The paper concludes with policy recommendations.

Inhalt

Danksagung	4
Abkürzungen	5
1. Einleitung	7
2. Was ist ein <i>Human Rights Impact Assessment</i>? Konzepte, Ziele und Herausforderungen	10
2.1 Zum Umfang menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen	12
2.2 Konzeptionelle und methodische Grundlagen für HRIA	14
2.3 Erfahrungen mit <i>Impact Assessments</i> von Arbeits- und Sozialstandards	17
2.4 Erfahrungen mit <i>Environmental Impact Assessments</i> (EIA)	20
2.5 Zwischenfazit: Herausforderungen für HRIA-Verfahren	22
3. Ausgewählte Instrumente	27
3.1 <i>Checklisten-Ansatz</i> : Human Rights Compliance Assessment (HRCA) und Quick Check.....	27
3.2 <i>Unternehmensstrategischer Ansatz</i> : Guide for Integrating Human Rights into Business Management	30
3.3 <i>Stakeholderbezogener Management-Ansatz</i> : Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HRIAM)	32
3.4 <i>Stakeholderbasierter Ansatz</i> : Getting It Right – A step by step guide to assess the impact of foreign investments on human rights	33
4. Fazit	35
5. Handlungsempfehlungen	38
6. Literatur	40
7. Anhang	44



Danksagung

Wir danken insbesondere Daniel Starke für die umfassenden Vorarbeiten. Christian Bock danken wir für die Unterstützung bei Recherchen und Korrekturen. Wir danken außerdem allen ExpertInnen, die mit uns einen Entwurf des Textes diskutiert haben.



Abkürzungen

AI	Amnesty International
BLIHR	Business Leaders Initiative on Human Rights
BIM	Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte
COP	Communication on Progress
CSBP	Conflict-Sensitive Business Practice
CSR	Corporate Social Responsibility
DANIDA	Danish International Development Agency
DIHR	Danish Institute for Human Rights
EIA	Environmental Impact Assessment
GBI	Global Business Initiative on Human Rights
GRI	Global Reporting Initiative
HRCA	Human Rights Compliance Assessment
HRIA	Human Rights Impact Assessment
HRIAM	Human Rights Impact Assessment and Management
IBLF	International Business Leaders Forum
IFC	International Finance Corporation
ILO	International Labour Organization
IOE	International Organization of Employers
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators
LARRGE	Labour Rights and Responsibility Guide
NGO	Non-Governmental Organization
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
TNK	Transnationaler Konzern
UN	United Nations
UNGC	United Nations Global Compact
UNSSC	United Nations System Staff College





1. Einleitung

Mit der Ernennung von John G. Ruggie zum Sonderbeauftragten des UN-Generalsekretärs für das Thema Wirtschaft und Menschenrechte im Jahr 2005 gelangte das Thema der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen verstärkt auf die internationale Agenda. Die *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN 'Protect, Respect and Remedy' Framework*, die der Sonderbeauftragte 2011 dem Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen vorlegte, fordern nunmehr explizit eine solche weltweite Verantwortung ein.

Diese *corporate responsibility to respect human rights* bildet gemeinsam mit der staatlichen Schutzpflicht (*state duty to protect*) und dem Zugang zu Rechtsmitteln und Wiedergutmachung (*access to remedies*) die drei Säulen in Ruggies politischem Rahmenwerk. Darin betont der Sonderbeauftragte in der ersten Säule den Vorrang der staatlichen Schutzpflicht für die Menschenrechte. Er orientiert sich dabei am bestehenden Menschenrechtsregime, das sich seit der Verabschiedung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte durch die Vereinten Nationen im Jahr 1948 herausgebildet hat. Ruggie präzisiert diese staatliche Schutzpflicht, indem er öffentliche Einflussbereiche in der globalen Wirtschaft, wie beispielsweise die Außenwirtschaftsförderung, als Bestandteil dieser Pflicht benennt und die Staaten zu mehr Kohärenz im Menschenrechtsschutz aufruft. Zudem verknüpft er die staatliche Schutzpflicht mit der dritten Säule, der Möglichkeit des Rechtsweges, die dann greifen soll, wenn Regierungen ihrer Pflicht nicht nachkommen.

In der zweiten Säule, der *corporate responsibility to respect*, schreibt Ruggie privaten Unternehmen eine Sorgfaltspflicht (*due diligence*) zu, die diesen neben der Befolgung nationaler Gesetze auch den eigenverantwortlichen Umgang mit menschenrechtlichen Risiken auferlegt. In seinem Bericht von 2008 (United Nations 2008a) begründet er dies mit der Tatsache, dass menschenrechtliche Probleme entstehen, wenn Unternehmen, bevor sie eine Geschäftstätigkeit beginnen, mögliche negative Implikationen für betroffene Menschen nicht berücksichtigen. Ruggie fordert Unternehmen deshalb zu proaktiven Schritten auf, um zu klären und zu verstehen, wie ihre Geschäftsaktivitäten die Menschenrechte tangieren können.



Diese Neujustierung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen, die mit Ruggies Rahmenwerk und den *Guiding Principles* vorgenommen wurde, wirft diverse konzeptionelle und praktische Fragen auf, da es sich rechtlich und politisch weitgehend um Neuland handelt (vgl. Morrison/ Vermijs 2011: 13).¹ Hinzu kommt, dass Ruggie hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der staatlichen Schutzpflicht wichtige Fragen offenlässt. Insbesondere bleibt die Grenze zwischen Pflicht und Verantwortung unklar, wodurch der normative Verpflichtungscharakter der Menschenrechte in den Hintergrund rückt. So bekennen sich Unternehmen öffentlich zunehmend zu der von Ruggie genannten menschenrechtlichen ‚Verantwortung‘, doch es ist bisher unklar, wie weit eine solche Verantwortung im Einzelfall reicht und wie dementsprechend die praktische Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht konkret zu gestalten ist (vgl. Roling/ Koenen 2011).

Es hat sich daher parallel zur normativen Debatte um die Reichweite staatlicher Pflichten und unternehmerischer Verantwortung eine lebhaftere Diskussion zu den Möglichkeiten der Übertragung der Menschenrechte in die betriebswirtschaftliche Praxis entwickelt. Diese Diskussion betrifft nicht nur die Privatwirtschaft selbst, sondern auch staatliche und zwischenstaatliche Akteure, die mit der Wirtschaft zusammenarbeiten, etwa im Bereich der Außenwirtschaftsförderung (vgl. Hamm et al. 2011; Scheper/ Feldt 2010). Die Bemühungen um praktische Umsetzungsmöglichkeiten der von Ruggie beschriebenen Sorgfaltspflicht konzentrieren sich dabei teilweise in eher technischer, funktionalistischer Weise auf Ansätze zu standardisierten Verfahrensweisen, sogenannten *Human Rights Impact Assessments* (HRIA). Durch möglichst einfache und praxisnahe Instrumente sollen, ähnlich wie bereits für Umweltrisiken, menschenrechtliche Auswirkungen einer Geschäftsaktivität durch vertraute

¹ Mit der Verabschiedung der *Guiding Principles* richtete der UN Menschenrechtsrat im Juni 2011 eine Arbeitsgruppe ein, die im Januar 2012 ihre Arbeit aufnimmt. Neben der Förderung und Verbreitung soll die Gruppe die Umsetzung der *Guiding Principles* voranbringen.

betriebswirtschaftliche Methoden ermittelt werden, beispielsweise bei einer Direktinvestition oder einem größeren Exportgeschäft.

Vor diesem Hintergrund existiert inzwischen eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente, die Unternehmen für ein solches HRIA nutzen sollen. Sie werden sowohl von zivilgesellschaftlichen und zwischenstaatlichen Organisationen, staatlichen Akteuren, als auch von Unternehmen selbst entwickelt und teilweise durch Beratungsfirmen gewinnbringend vermarktet. Diese Vielzahl an Instrumenten macht eine Einschätzung ihrer Bedeutung und Wirksamkeit zunehmend schwierig. Eine kürzliche Befragung großer Unternehmen durch das britische *Institute for Human Rights and Business* deutet an, dass Unternehmen vor allem die Notwendigkeit sehen, unterschiedliche existierende Methoden und Verfahrensweisen für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zusammenzuführen und zu konsolidieren (Morrison/Vermijs 2011: 18).

Angesichts der skizzierten, bisher unscharf definierten menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen ergeben sich bezüglich der praktischen Umsetzung von HRIA-Instrumenten also sowohl grundlegende konzeptionelle Fragen als auch konkrete, anwendungsorientierte Herausforderungen.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, das zunehmend komplexe Feld der HRIA-Debatte zu ordnen und einen ersten Schritt zu einer allgemeinen Einordnung und besseren Vergleichbarkeit bestehender Instrumente zu leisten. Unsere Annahme ist, dass die Verknüpfung betriebswirtschaftlicher Praxis mit dem politischen Konzept der Menschenrechte positive Wirkungen im Hinblick auf den Menschenrechtsschutz entfalten kann, aber auch gewisse grundlegende Fallstricke und Zielkonflikte mit sich bringt. Indem wir die vorhandenen Spannungsfelder offen diskutieren, wollen wir erstens zu einer Klärung der politischen Herausforderungen im Zuge der *corporate responsibility to respect* beitragen; zweitens kann diese Diskussion eine Grundlage zur Differenzierung unterschiedlicher HRIA-Verfahren bieten und damit einen ersten Schritt für eine mögliche Konsolidierung der Methoden und Verfahren leisten. Ein geplantes zweites Papier soll sich durch Fallbeispiele stärker den operativen Fragen der praktischen Umsetzung in Unternehmen und in der staatlichen Außenwirtschaftsförderung widmen.

Kapitel 2 geht zunächst auf die allgemeine Bedeutung von HRIA im Zuge der *UN Guiding Principles* ein, um den normativen Anspruch zu





verdeutlichen. Wir verweisen dann auf einige Lehren aus den Bereichen von Sozial- und Umweltstandards, in denen *Impact Assessments* bereits etablierter sind. Wir leiten aus diesen beiden Schritten einige theoretisch-konzeptionelle Herausforderungen im Hinblick auf die praktische Ausgestaltung von HRIA ab. Dabei identifizieren wir insbesondere die Partizipation der von Unternehmensaktivitäten betroffenen Menschen und die Orientierung an kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozessen innerhalb des Unternehmens als größte Herausforderungen für den betriebswirtschaftlichen Umgang mit Menschenrechten. Sie stehen in der Regel in einem Spannungsverhältnis mit der Notwendigkeit der einfachen und standardisierten Anwendbarkeit, insbesondere auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Kapitel 2.5 stellt dieses Spannungsfeld zusammenfassend in einer Matrix dar. Kapitel 3 behandelt vier ausgewählte Instrumente, die für die unterschiedlichen Möglichkeiten des Umgangs mit den Zielkonflikten beispielhaft sind. Eine Auswahl weiterer existierender Verfahren haben wir im Anhang tabellarisch in einer Übersicht zusammengestellt. Das Fazit (Kapitel 4) fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen und weist auf offene Aspekte in der Debatte hin. In Kapitel 5 geben wir abschließend politische Handlungsempfehlungen.

2. Was ist ein *Human Rights Impact Assessment*? Konzepte, Ziele und Herausforderungen

In ihrem normativen Anspruch gehen Menschenrechte über viele andere Grundlagen für *Impact Assessments* und bisherige Ansätze unternehmerischer Sorgfaltspflicht hinaus. Abgeleitet aus der Menschenwürde und den Prinzipien der Freiheit und Gleichheit fußen Menschenrechte vor allem auf der Idee eines selbstbestimmten Lebens. So lassen sich aus den international anerkannten Menschenrechten, vor allem aus der *Bill of*



*Human Rights*², grundlegende Rechte auf Teilhabe und Mitbestimmung ableiten. Aus dem menschenrechtlichen Ansatz folgt für die Feststellung möglicher Einflüsse unternehmerischen Handelns daher ein stärkerer partizipativer Anspruch als bei anderen betriebswirtschaftlichen Prüfungen. Die Menschenrechte stellen Prozesse der Information und Beteiligungsmöglichkeiten von Betroffenen in den Mittelpunkt.

Zudem bauen Menschenrechte auf eine umfassende völkerrechtliche Grundlage, die sowohl wirtschaftliche, soziale und kulturelle als auch bürgerliche und politische Rechte umfasst, und die damit eine intensive Auseinandersetzung, organisationales Lernen und einen strategischen Umgang im Unternehmen erfordert.

HRIA wurden bereits seit einigen Jahren im Kontext staatlicher und internationaler entwicklungspolitischer Maßnahmen diskutiert (vgl. Landman 2005: 126ff). Todd Landman unterscheidet hierbei zum einen zwischen direkten und indirekten menschenrechtlichen Auswirkungen, zum anderen nach *ex ante* und *ex post Assessments*. Sein Schwerpunkt liegt hierbei auf Maßnahmen, die explizit eine entwicklungspolitische oder menschenrechtliche Intention haben. *Impact Assessments* durch Unternehmen beziehen sich jedoch in aller Regel auf Aktivitäten, die nicht menschenrechtlich motiviert sind. Insofern eignet sich die Unterscheidung Landmans nur bedingt für eine Klassifizierung von HRIA durch Unternehmen. Wir wollen daher im Folgenden andere Unterscheidungsmerkmale betonen, die für Unternehmen besondere Herausforderungen und damit Schlüsselkriterien darstellen.

Um zunächst die Bedeutung und den Umfang der unternehmerischen Sorgfaltspflicht klären zu können, orientieren wir uns an den Ausführungen des UN-Sonderbeauftragten John Ruggie. Wir ziehen im Anschluss Erfahrungen mit *Impact Assessments* von Sozialstandards in globalen Wertschöpfungsketten sowie mit Umweltprüfverfahren heran.

² Die *Bill of Human Rights* umfasst die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, den Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Sozialpakt) sowie den Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt).



2.1 Zum Umfang menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen

Der UN-Sonderbeauftragte betont, dass Reichweite und Tiefe der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von verschiedenen Faktoren wie der Größe des Unternehmens, dem jeweiligen Sektor, der Art des Geschäfts sowie dem nationalen und lokalen Kontext abhängig sind. Prinzipiell müssten jedoch mindestens drei Bereiche berücksichtigt werden (vgl. United Nations 2008a: 17):

1) *Ermittlung der Menschenrechtssituation in einem Land*

Für die Ermittlung der Menschenrechtssituation in einem Land, in dem ein Unternehmen aktiv ist oder eine Geschäftstätigkeit aufnehmen will, stehen vielfältige Informationen zur Verfügung, beispielsweise die Menschenrechtsberichte des US-Außenministeriums oder auch die Berichte von Menschenrechtsorganisationen wie *Amnesty International* und *Human Rights Watch*. Indirekt fließen diese Informationen bei Unternehmensentscheidungen bereits jetzt ein, zum Beispiel wenn Fachkräfte in unsicheren Regionen durch eigene Sicherheitskräfte und in abgeschirmten Wohnsiedlungen geschützt werden. Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht fordert von Unternehmen jedoch, dass auch die Situation der lokalen Beschäftigten, der Zulieferer bzw. Besteller, betroffener Gemeinden sowie die Auswirkungen auf KonsumentInnen Berücksichtigung finden. Unternehmen müssen die Situation des Landes insbesondere dann sorgfältig prüfen, wenn sie in so genannten *failed states* oder auch in Konfliktgebieten tätig sein wollen.

2) *Prüfung möglicher negativer menschenrechtlicher Auswirkungen in diesem Kontext*

Die Prüfung möglicher negativer menschenrechtlicher Auswirkungen im Länderkontext stellt unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen. Hierzu zählen die Ausarbeitung einer Menschenrechtspolitik, die im gesamten Unternehmen Anwendung findet, und die Durchführung von *Impact Assessments*, die je nach Größe des Unternehmens, der Geschäftstätigkeit und dem jeweiligen Land in Art und Umfang unterschiedlich ausfallen werden. Schließlich soll diese Prüfung nicht als einmalige Maßnahme, sondern als kontinuierliche



Aufgabe verstanden werden. In Bezug auf die Vermeidung von Korruption etwa finden solche Verfahren in großen Unternehmen bereits standardmäßig Anwendung. Lambooy (2010: 438) schlägt deshalb vor, menschenrechtliche Verfahren in Prozesse zur Korruptionsbekämpfung zu integrieren.

3) *Prüfung möglicher Mitverantwortung durch Geschäftsbeziehungen mit anderen Unternehmen und staatlichen Akteuren*

Die Prüfung möglicher Mitverantwortung (*complicity*) durch Geschäftsbeziehungen mit anderen Unternehmen oder auch staatlichen Akteuren bildet den dritten Aspekt der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen. Sowohl die Aktivitäten von Tochtergesellschaften und anderen *Joint Venture*-Partnern als auch von Kontraktfertigern, Unterlieferanten, Zwischenhändlern und von staatlichen Stellen auf den unterschiedlichen Ebenen müssen in der Überprüfung Berücksichtigung finden. Häufig sind große Unternehmen auch selber Zulieferer, etwa im Rahmen großer Projekte. In diesen Fällen kann sich die menschenrechtliche Mitverantwortung auch auf das Verhalten der Besteller beziehen. Diese unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen stellen in vielerlei Hinsicht eine Herausforderung dar. So bestreiten viele Unternehmen die Möglichkeit der Kontrolle der Besteller oder der Zulieferer bis in die unteren Glieder der Kette und übertragen diese Verantwortung angesichts ihrer vorherrschenden Marktposition auf ihre jeweiligen Geschäftspartner. Auch stellt sich die Frage, wie weit die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen zeitlich zurückreicht, beispielsweise bei notwendigen Umsiedlungen.

Vorbeugende Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht, so Ruggie, müssen immer begleitet werden von unternehmenseigenen Beschwerdemechanismen, die zwei Funktionen erfüllen: Erstens sollen sie dem Unternehmen Auskunft über tatsächliche negative Einflüsse und damit Möglichkeiten der Behebung von Schwachstellen geben; zweitens sollen sie vor allem Betroffenen erlauben, im Falle von Rechtsverletzungen direkt Beschwerde einzulegen und damit schnelle Abhilfe zu erreichen (United Nations 2010: para. 92).

Bei der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht entsprechend des UN-Rahmenwerks geht es also um mehr als um reine Vermeidungsstrate-



gien (*do no harm*). Wenn auch große Unternehmen, die heute bereits eine explizite Menschenrechtspolitik verfolgen, diese als Teil der Risikominimierung verstehen, so ist das unternehmerische Risiko dennoch nicht deckungsgleich mit den Risiken für besonders gefährdete Gruppen (vgl. Morrison/Vermijs 2011: 13). Vielmehr stehen aktive Maßnahmen im Vordergrund, die sicherstellen sollen, dass sich ein Unternehmen durch seine Aktivitäten und Beziehungen nicht an Verstößen gegen die Menschenrechte mitverantwortlich macht. Es geht also nicht nur um ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement, sondern zugleich auch um positive Schritte für die Stärkung der Menschenrechte dort, wo Unternehmen über Einfluss (*leverage*) verfügen.³

Privatwirtschaftliche Verantwortung soll nach Ruggies Verständnis somit auch das Bekenntnis zur aktiven Mitwirkung an der Ausgestaltung der globalen Wirtschaft im Sinne der Menschenrechte beinhalten. Dabei geht es um die Entwicklung eines Verständnisses der Wirkung unternehmerischen Handelns, also um *impact* und nicht nur um *risk*.

2.2 Konzeptionelle und methodische Grundlagen für HRIA

Die Ausführungen machen bereits deutlich, dass ein HRIA nicht losgelöst vom Konzept der Sorgfaltspflicht gestaltet werden kann. Es muss zwangsläufig mit einer Analyse des Landeskontextes und auch mit Ansätzen zum Umgang mit menschenrechtlichen Problemen, etwa durch angemessene Beschwerdemechanismen, verbunden werden. Während also der Fokus des HRIA auf der Abschätzung möglicher zukünftiger (*ex ante*) und tatsächlicher (*ex post*) menschenrechtlicher Auswirkungen liegt, erfordert seine erfolgreiche Durchführung eine umfassendere Aus-

³ Häufig wird noch immer das Konzept der „*sphere of influence*“ für die Bestimmung der Reichweite der menschenrechtlichen Verantwortung herangezogen (vgl. etwa Roling/Koenen 2011: 7). Ruggie selbst hat jedoch aufgrund des missverständlichen räumlichen Bezugs und der damit einhergehenden Unschärfe der tatsächlichen Einflussmöglichkeiten von Unternehmen diesen Begriff aufgegeben und spricht stattdessen von „*leverage*“ (vgl. United Nations 2008b: 5f).



einandersetzung mit den Menschenrechten und eine Einbettung in Strategien zur Umsetzung der Sorgfaltspflicht insgesamt.

Entsprechend zeigt auch ein Blick auf bestehende HRIA-Instrumente sowie auf Verfahren und Debatten im Kontext des Mandats des UN-Sonderbeauftragten, dass der Begriff des HRIA eng verknüpft wird mit dem umfassenderen Konzept der *due diligence*. Es geht neben der reinen *Impact*-Messung in aller Regel auch um

- die Entwicklung einer menschenrechtlichen Perspektive innerhalb des Managements und des gesamten Unternehmens;
- die Identifikation von potenziellen Problembereichen und kontinuierlichen Verbesserungsmöglichkeiten auf Grundlage des Austauschs mit Rechtsträgern;
- die Analyse von Anspruchsgruppen (Stakeholdern), die für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht einbezogen werden müssen;
- das Entwickeln von dauerhaften Managementstrategien für den angemessenen Umgang mit menschenrechtlichen Ansprüchen, das heißt vor allem Vorbeugung, aber auch die Aufnahme und effektive Bearbeitung von Beschwerden sowie Milderung und Abhilfe bei menschenrechtlichen Verstößen.

Letztlich tangieren HRIA damit alle Bereiche der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Dies ist einerseits wichtig, da geklärt werden muss, in welcher Weise ein betriebswirtschaftliches Instrument zum *Impact Assessment* in den umfassenderen Anspruch an die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht eingebettet werden kann. Andererseits liegt hier aber auch eine gewisse Gefahr, dass durch die „Übersetzung“ in den Unternehmensalltag die umfassende politische Bedeutung des Menschenrechtskonzepts auf die Durchführung von *Impact Assessments* beschränkt wird.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich bei der Gestaltung eines HRIA mindestens drei konzeptionelle Herausforderungen:

- 1) Der normative Anspruch der Menschenrechte mit bürgerlichen, politischen, aber auch sozialen, ökonomischen und kulturellen Rechten erfordert eine klare Definition dessen, was wir als *Impact* eines Unternehmens verstehen wollen, insbesondere auch mit Blick auf Ge-



schäftsbeziehungen in der Zulieferkette. Diese Definition kann aber in allgemeiner Form kaum befriedigend formuliert werden, sondern muss vielmehr stark kontextspezifisch und einzelfallbezogen entwickelt werden (vgl. Lambooy 2010: 445). Letzteres läuft in der Tendenz jedoch der betriebswirtschaftlichen Logik der Standardisierung zuwider.

- 2) Die Grundlage des Rechtsanspruches, auf welcher der menschenrechtliche Ansatz fußt, erfordert ein hohes Maß an systematischem Vorgehen, bei dem die Perspektive der Träger von Rechten einbezogen werden muss. Dies erfordert Beteiligungsmöglichkeiten für Betroffene, organisationales Lernen, strategische Integration in das Management und die Entwicklung von standardmäßigen Beschwerdeverfahren. Es muss geklärt werden, wie dieser Anspruch mit existierenden Verfahren des *Impact Assessment* vereinbar ist und welche Schwierigkeiten mit dem Recht auf Teilhabe Betroffener einhergehen.
- 3) Unternehmen fehlt in vielen Fällen bisher ein Eigeninteresse für ein umfassendes HRIA. Zwar deklarieren Unternehmen in aller Regel den *business case* für menschenrechtliche Risikoanalysen, und prinzipiell ist ein Interesse an der Vermeidung von Verstößen gegen die Menschenrechte schon aus Reputationsgründen auch nachvollziehbar; andererseits zeigt sich aber auch, dass etwa im Umweltbereich rigorose und erfolgreiche *Impact Assessments* häufig nur vor dem Hintergrund klarer gesetzlicher Vorgaben erfolgen (vgl. Kap. 2.4). Das Interesse eines Unternehmens an einem geringen Projektrisiko ist nicht notwendigerweise identisch mit einem Interesse an einem umfassenden und ergebnisoffenen HRIA.

Neben diesen grundsätzlichen Erwägungen ergibt sich eine Reihe offener praktischer Fragen. Im Folgenden leiten wir aus der bestehenden Literatur zu Verfahren des *Impact Assessments* von Sozial- und Umweltstandards einige zentrale Kriterien ab, auf deren Grundlage wir existierende Instrumente differenzieren. Diese unterstützen im Wesentlichen unsere These, dass sich schon durch die in den Menschenrechten angelegte Bedeutung der Partizipation Betroffener, die auch in den *Guiding Principles* ihren Niederschlag findet, konkrete Anforderungen an die Konzeption eines Instruments zur *Impact*-Messung ergeben. Diese stehen tendenziell im Spannungsverhältnis mit betriebswirtschaftlichen



Methoden. Hier spiegelt sich letztlich im Bereich der HRIA-Verfahren Ruggies allgemeine Einschätzung wider, dass es keinen allgemeinen Königsweg für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen gebe (Ruggie 2010: 6).

Zudem findet angesichts bisher fehlender gesetzlicher Vorgaben für Standards der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen die Umsetzung der HRIA-Instrumente im Wesentlichen auf Grundlage des Ermessens der Marktakteure selbst statt. Mit Blick auf deren globale Wettbewerbsinteressen einerseits und die durch Machtungleichgewichte geprägten Marktpositionen andererseits sehen wir die Überwindung der genannten Herausforderungen als langfristige Aufgabe, die bei aller berechtigten positiven Reaktion auf das Aufkommen vieler neuer HRIA-Instrumente nicht aus den Augen verloren werden sollte.

2.3 Erfahrungen mit *Impact Assessments* von Arbeits- und Sozialstandards

Viele große Unternehmen haben Verhaltenskodizes (*Codes of Conduct*) zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards verabschiedet, die auch in ihren Lieferketten gelten sollen. Unternehmenseigene oder externe Überwachungsmaßnahmen sollen die Einhaltung solcher Kodizes sicherstellen. Die unterschiedlichen Ansätze zur Überwachung und Bewertung der Wirkung solcher Kodizes können auch für die Ausgestaltung von HRIA relevant sein. Darüber hinaus wurden inzwischen einige stärker unternehmensunabhängige Wirkungsanalysen von *Codes of Conduct* durchgeführt, etwa im Bereich von Fair Trade oder der Ethical Trading Initiative (vgl. etwa Barrientos/ Smith 2006; COMO-Consult/ Collective Leadership Institute 2007). Diese reflektieren zum Teil auch kritisch die unternehmenseigenen Assessments im Rahmen der Verhaltenskodizes.

So konzentrieren sich Barrientos und Smith in ihrem *Impact Assessment* der Ethical Trading Initiative stark auf die Perspektive betroffener ArbeiterInnen und folgen nach Chris Roche (1999) der Idee eines prozessorientierten Lernansatzes für *Impact Assessments* (vgl. auch Barrientos 2005; Mayoux 2003). Der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf eindeutigen Vorher-Nachher-Messungen, da das unbekannte Zusammenwirken unterschiedlichster Faktoren gültige Aussagen nur schwer möglich machen würde. Vielmehr geht es darum, relevante Aspekte aus Sicht Be-



troffener zu identifizieren und eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen.

Die Wirkungsanalyse von Barrientos und Smith zeigt einige typische Schwächen unternehmenseigener *Assessments*. Zentrale Kritikpunkte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es wird ein zu starker Fokus auf Regelbefolgung (*compliance*), also die Erfüllung gesetzter Standards gelegt, weniger auf kontinuierliche Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne der Situation der Betroffenen. Beispielsweise führen viele Unternehmen in ihren Zulieferketten sogenannte Sozialaudits durch, um die Einhaltung des eigenen Verhaltenskodex seitens der Lieferbetriebe zu überprüfen. Das Unternehmen kann somit anschaulich das eigene Bemühen nach außen kommunizieren, allerdings zeigt sich seit Jahren, dass Audits wenig zur Verbesserung der Situation der betroffenen ArbeiterInnen beitragen (vgl. Musiolek 2010: 69f). Ein *Impact Assessment*, das sich auf die Auswertung der Ergebnisse von Audits beschränkt, um den Grad der Befolgung des eigenen Verhaltenskodex zu überprüfen, greift somit zu kurz. Es sagt nichts über den Einfluss des Unternehmenshandelns auf die Betroffenen aus und zielt nicht auf langfristige Verbesserung. Im Bezug auf die Wertschöpfungskette müssten Unternehmen hierfür vor allem auch langfristig mit Zulieferern zusammenarbeiten, anstatt im Falle der Nichtbefolgung des Verhaltenskodex die Geschäftsbeziehungen sofort zu beenden. Häufig werden erst durch die langfristige Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben auch die eigenen Praktiken, etwa im Einkauf, kritisch hinterfragt und überarbeitet.
- Die Beurteilung von Maßnahmen findet häufig nicht im Austausch mit Stakeholdern statt. Beispielsweise wird sich ein *Impact Assessment* für den Bau eines Staudamms typischerweise an den in der Vergangenheit aufgetretenen sozialen Problemen orientieren, wie Maßnahmen für Enteignung, Umsiedlung und Entschädigung. Dies spiegelt sich etwa in den Weltbankstandards, den sogenannten *Safeguard Policies*, wider, die ‚typische‘ menschenrechtliche Probleme bei Großprojekten aufgreifen. Das Unternehmen kann bei einem solch standardisierten Vorgehen übersehen, dass das Projekt abweichende Auswirkungen in der betreffenden Region haben kann. Im genannten Beispiel könnte der Dammbau in der konkreten Region etwa auch Auswirkungen auf die traditionell religiöse Nutzung des Flusses haben, die in der Vergangenheit nicht aufgetreten sind, von Betroffenen aber



als essentiell beurteilt werden. Um dieses Problem rechtzeitig zu erkennen, hätte das *Impact Assessment* eine kontextsensible, umfassende Identifikation der Stakeholder vornehmen müssen, um anschließend im Austausch mit den betroffenen Anspruchsgruppen relevante Auswirkungen analysieren zu können.

- Manche Indikatoren verzerren das Bild. Zum Beispiel sind angemessene Mindestlöhne aufgrund ihrer subjektiven Beurteilung und Kontextabhängigkeit häufig nur schwer zu definieren (vgl. Mayoux 2003). In Bangladesch etwa liegen gesetzliche Mindestlöhne weit unter der Armutsgrenze. Orientiert sich ein *Impact Assessment* an der Erfüllung einer solchen Mindestlohngrenze, so sagt das Ergebnis wenig über die Angemessenheit der Löhne aus menschenrechtlicher Sicht aus.
- Die Berücksichtigung von Machtunterschieden und insbesondere der Geschlechterdiskriminierung innerhalb der Stakeholder-Gruppen ist unzureichend. Zum Beispiel könnte ein *Impact Assessment* positiv feststellen, dass Betriebsräte und gewerkschaftliche Organisation in einer Fabrik prinzipiell ermöglicht und durch den Verhaltenskodex des Unternehmens angemessen aufgenommen werden. Allerdings könnten gleichzeitig Mitarbeiterinnen vor der Selbstorganisation zurückschrecken, da die Gewerkschaftsarbeit regional als „Männerarbeit“ perzipiert wird und Arbeiterinnen zudem Repressalien durch Vorgesetzte befürchten (vgl. Musiolek 2010). Es muss daher stärker um längerfristige Maßnahmen vor Ort in Bezug auf die Interessenvertretung und Selbstorganisation von ArbeitnehmerInnen gehen (*empowerment*) als um die formale Befolgung der Norm der Gewerkschaftsfreiheit.

Die Probleme lassen sich vereinfacht zwei Bereichen zuordnen, aus denen häufig unzureichende oder unangemessene Ergebnisse bei *Impact Assessments* von Sozialstandards resultieren:

Erstens zeigen die Erfahrungen mit eher *compliance*-orientierten Ansätzen („erfüllt/ nicht erfüllt“) eine häufig unzureichende Orientierung an kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozessen. Derartige Ansätze führen zu keinen nachhaltigen Verbesserungen der Situation der Beschäftigten, sondern versetzen in der Tendenz vor allem das Unternehmen in die Lage, das *Monitoring* selbst gesetzter Standards nach außen zu kommunizieren. Wenn auch HRIA meist für größere Projekte eingesetzt werden sollen, weniger für laufende Prozesse in Fabriken, so



muss dabei dennoch in vergleichbarer Weise aus den festgestellten Problemen gelernt werden, und Ergebnisse müssen in zukünftige Verfahren des Projektmanagements einfließen, um über punktuelle Verbesserung in Einzelprojekten hinausgehen zu können.

Zweitens greift der Aspekt der Partizipation Betroffener in aller Regel zu kurz. Dies ist insofern nicht überraschend, als die aktive Einbeziehung externer Stakeholder betriebswirtschaftliche Abläufe vor große Herausforderungen stellt. Wie bereits deutlich wurde, muss dies jedoch insbesondere aus menschenrechtlicher Perspektive ein Bestandteil der unternehmerischen Sorgfaltspflicht sein, da mögliche Probleme und Potenziale im Sinne der Träger von Rechten letztlich nur durch deren Beteiligung identifiziert werden können. Hierin unterscheidet sich der Anspruch der menschenrechtlichen Prüfung von anderen Verfahren des Risikomanagements (vgl. auch United Nations 2010, para. 85; Morrison/Vermijs 2011: 17).

Im folgenden Abschnitt fassen wir zusätzlich Erfahrungen aus dem Bereich von Umweltprüfungen zusammen. Diese weisen neben den genannten Herausforderungen vor allem auf die hohe Bedeutung regulatoriver Rahmenbedingungen für die effektive Umsetzung unternehmerischer *Impact Assessments* hin.

2.4 Erfahrungen mit *Environmental Impact Assessments* (EIA)

Aufgrund der verbreiteten öffentlichen Wahrnehmung grenzüberschreitender Umweltprobleme haben EIA in Industrie- und Entwicklungsländern eine vergleichsweise lange Tradition. Im Ansatz sollen Umweltverträglichkeitsprüfungen das Prinzip der Vorsorge mit der Möglichkeit öffentlicher Beteiligung kombinieren, und sie sollen den Blick auf mögliche Alternativen zum geplanten Projekt ermöglichen (vgl. Schrage 1997: 21). In der Idee erinnert dieser Anspruch somit stark an die aktuellen Debatten um HRIA. Ein wichtiger Unterschied gegenüber der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen in der globalen Wirtschaft liegt allerdings darin, dass international und auf der europäischen Ebene ein gemeinsames Anliegen in Bezug auf Umweltprobleme anerkannt und teilweise rechtlich verankert wurde. Dies zeigt sich daran, dass seit den 1980er Jahren vielfältige nationale Gesetze und auch Initiativen auf europäischer Ebene existieren, die detaillierte Vorgaben für die Durchführung von EIA machen (vgl. etwa Schrage 1997).



Auch in Ländern mit weniger ausgeprägten gesetzlichen Vorgaben werden seit den 1970er Jahren EIA eingefordert, um umweltbezogene Auswirkungen von Projekten abzuschätzen, insbesondere auch im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit. Allerdings gelten diese im Vergleich zu den EIA in Industrieländern als vergleichsweise unzureichend (Wood 2003). Eine kurze Bewertung der EIA in Entwicklungsländern zeigt, dass diese in verschiedenen Regionen und Ländern sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Wood leitet aus der Analyse von EIA grundlegende Gütekriterien ab, die jedoch in Entwicklungsländern häufig nicht erfüllt würden. So finden erfolgreiche EIA insbesondere dort statt, wo entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen eine konsequente Durchführung einfordern (Wood 2003: 5). Die Koordination zwischen Regierungen zur Erarbeitung von Leitlinien kann hier ebenfalls hilfreich sein. Durch gesetzliche Vorgaben kann der private Wettbewerb zu Lasten inakzeptabler Umweltstandards verringert werden.

Das nationale Monitoring von Prüfverfahren spielt eine wichtige Rolle (Wood 2003: 16f). Darüber hinaus zeigt sich, dass klare Leitlinien für die Festlegung des Umfangs von Prüfungen und der Berichterstattung hilfreich für die Herausbildung angemessener Standards sind. Diese sollten die möglichst aktive Einbeziehung der Öffentlichkeit beinhalten.

Außerdem sollten EIA sicherstellen, dass weitere Entscheidungsverfahren bezüglich eines Projekts an die Ergebnisse des *Assessments* gebunden werden. So beklagen einige AutorInnen bei Umweltprüfungen die teilweise mangelnde Berücksichtigung der Ergebnisse für anschließende Entscheidungen. Dies bedeutet, dass EIA systematisch in den gesamten Projektzyklus integriert werden müssen.

Schließlich gibt es bei der Berichterstattung über EIA-Ergebnisse viele Probleme mangelnder Transparenz und Handhabbarkeit, sei es, dass die Berichte vertraulich oder aber nicht in der Landessprache verfügbar sind. Um diesen Problemen zu begegnen, sollte sichergestellt sein, dass

- ein interdisziplinäres Team den Bericht vorbereitet, das lokale UmweltexpertInnen einbezieht;
- die Methoden an die Bedingungen des Landes oder der Region angepasst sind;
- die Datenlage reliabel ist und
- die lokale Bevölkerung partizipieren kann.



Wichtig bei der Kommunikation von Projektvorhaben ist zudem, dass eine ausreichende Berücksichtigung möglicher Alternativen gewährleistet ist. Die Erwägung von Alternativen ist aufgrund wirtschaftlicher Interessen oft eingeschränkt. Vor allem die *Exit-Option*, also die Möglichkeit der vollständigen Ablehnung eines Projekts aus sozialen, kulturellen oder ökologischen Gründen seitens der lokalen Bevölkerung, wird häufig nicht erwogen. Alternativen sollten im Sinne einer Schadensminimierung jedoch stärker berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich für die Implementierung von EIA festhalten, dass diese in vielen Ländern noch nicht befriedigend ist, was sich vermutlich auf die nachhaltige Entwicklung in diesen Ländern negativ auswirkt. Dort, wo solche Prüfverfahren ineffektiv sind, fehlt es in aller Regel an politischem Willen und einer effektiven Gesetzgebung bzw. ihrer Durchsetzung. Auch Maßnahmen zum *Awareness Raising*, die Verbesserung der Datenlage sowie die Partizipation von Betroffenen und von lokalen UmweltexpertInnen müssen vorangebracht werden. Eine Entwicklung rein durch Marktakteure hat bisher nicht stattgefunden und kann durch entsprechendes Setzen von Mindeststandards durch Gesetze und damit der Schaffung eines *level playing fields* für Unternehmen potenziell gestärkt werden. Diese Erfahrungen mit EIA sollten auch Eingang in die weitere Ausarbeitung und Anwendung von HRIA finden.

2.5 Zwischenfazit: Herausforderungen für HRIA-Verfahren

Wir haben drei Bereiche vorgestellt, aus denen sich Kriterien für die Gestaltung von HRIA-Verfahren ableiten lassen. Erstens gibt uns auf normativer Ebene das politische Rahmenwerk des UN Sonderbeauftragten Hinweise auf Ausgestaltung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht für die Respektierung der Menschenrechte. Zweitens lassen sich Erfahrungen mit *Impact Assessments* von *Codes of Conduct* in globalen Lieferketten heranziehen; drittens orientieren wir uns an bestehenden Herausforderungen bei Umweltverträglichkeitsprüfungen.

Vor diesem Hintergrund fassen wir im Folgenden grundlegende Herausforderungen für HRIA-Instrumente zusammen. Diese sind nicht erschöpfend, verdeutlichen aber vorhandene Zielkonflikte und können für eine Einordnung, Auswahl und Kombination unterschiedlicher An-

sätze genutzt werden. Wir ordnen die aus unserer Sicht zentralen Aspekte zwei Bereichen unter, die wir als Orientierungsachsen für die Gestaltung von HRIA verstehen: die Einbeziehung von Stakeholdern und die Prozess- bzw. Lernorientierung.

1) *Einbeziehung relevanter Stakeholder*

HRIA-Instrumente lassen sich nach dem Grad der Ausrichtung an einer aktiven Partizipation Betroffener unterscheiden. Hierzu kann auch die Einbeziehung von lokalen MenschenrechtsexpertInnen zählen, z. B. AktivistInnen, die Interessen marginalisierter Gruppen vertreten.

Die systematische Einbeziehung von Stakeholdern und die Kontextsensibilität begrenzen allerdings tendenziell die Standardisierbarkeit des Instruments. Hiermit ergibt sich ein grundsätzliches Dilemma, da eine hohe Standardisierung und „*Top-Down*“-Gestaltung eine Integration in betriebswirtschaftliche Abläufe erleichtert. Die Standardisierung kann zudem zur Qualitätssicherung bei der Durchführung und Berichterstattung über Ergebnisse beitragen. Ein möglicher Kompromiss kann z. B. in einer Standardisierung von Prozessabläufen und den notwendigen Aspekten der Berichterstattung liegen, während der substantielle Fokus auf bestimmte Rechte im Einzelfall entschieden und durch Stakeholder mitbestimmt wird.

Beispiele für eine Ausrichtung eines HRIA-Instruments an einer hohen Stakeholder-Partizipation können sein:

- das Instrument gibt Hinweise, was unter einer angemessenen Analyse möglicher Stakeholder verstanden werden kann;
- es bietet Hinweise und Leitfäden für die Offenlegung von Informationen, insbesondere gegenüber Betroffenen;
- das Unternehmen wird durch das *HRIA-Tool* angeleitet, Mindeststandards für die Einbeziehung von Stakeholdern zu formulieren und ihre Umsetzung qualitativ zu dokumentieren;
- das Instrument bietet Standards und mögliche Wege zur Einrichtung effektiver Beschwerdemöglichkeiten;
- alle relevanten Abteilungen und Personen im Unternehmen werden angemessen in die Prüfung eingebunden;





- Lokale Menschenrechts-ExpertInnen und betroffene Gemeinden initiieren das *Assessment* oder begleiten es, zum Beispiel zur kontextsensiblen Bestimmung gefährdeter Rechte. Die Auffassungen der Stakeholder über notwendige Maßnahmen werden im Unternehmen umgesetzt.

2) Grad der Prozess- und Lernorientierung

Ein weiteres Kriterium stellt der Grad der Ausrichtung an langfristigen Lernprozessen dar. So kann ein HRIA eher eine zusätzliche „Checkliste“ darstellen, die bei jedem Projekt „abgehakt“ wird. Alternativ kann es an der Rückführung von Ergebnissen und *Feedbacks* in zukünftige Projektentscheidungen und damit an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen ausgerichtet sein. Auch hier ergibt sich in der Tendenz eine Spannung mit betriebswirtschaftlicher Standardisierung, da *Feedback*-Schleifen und Prozessbegleitung potenziell mit höherem Aufwand und kontinuierlichen Veränderungen verbunden sind. Andererseits entsprechen sie auch dem Unternehmensinteresse an stetiger Optimierung von Abläufen.

Beispiele für eine langfristige Prozessorientierung⁴ eines HRIA können sein:

- Die Formulierung von kurz-, mittel- und langfristigen Schritten zur Minimierung von Menschenrechtsrisiken in potenziellen Problembereichen;

⁴ Der Begriff der Prozessorientierung sollte nicht missverstanden werden: In Bezug auf die Berichterstattung über die Ergebnisse des HRIA ist es wichtig zu betonen, dass diese sich nicht nur auf angestoßene Prozesse im Unternehmen beschränken, sondern die konkreten Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf die Rechte von Betroffenen dokumentieren sollte (vgl. Morrison/ Vermijs 2011).

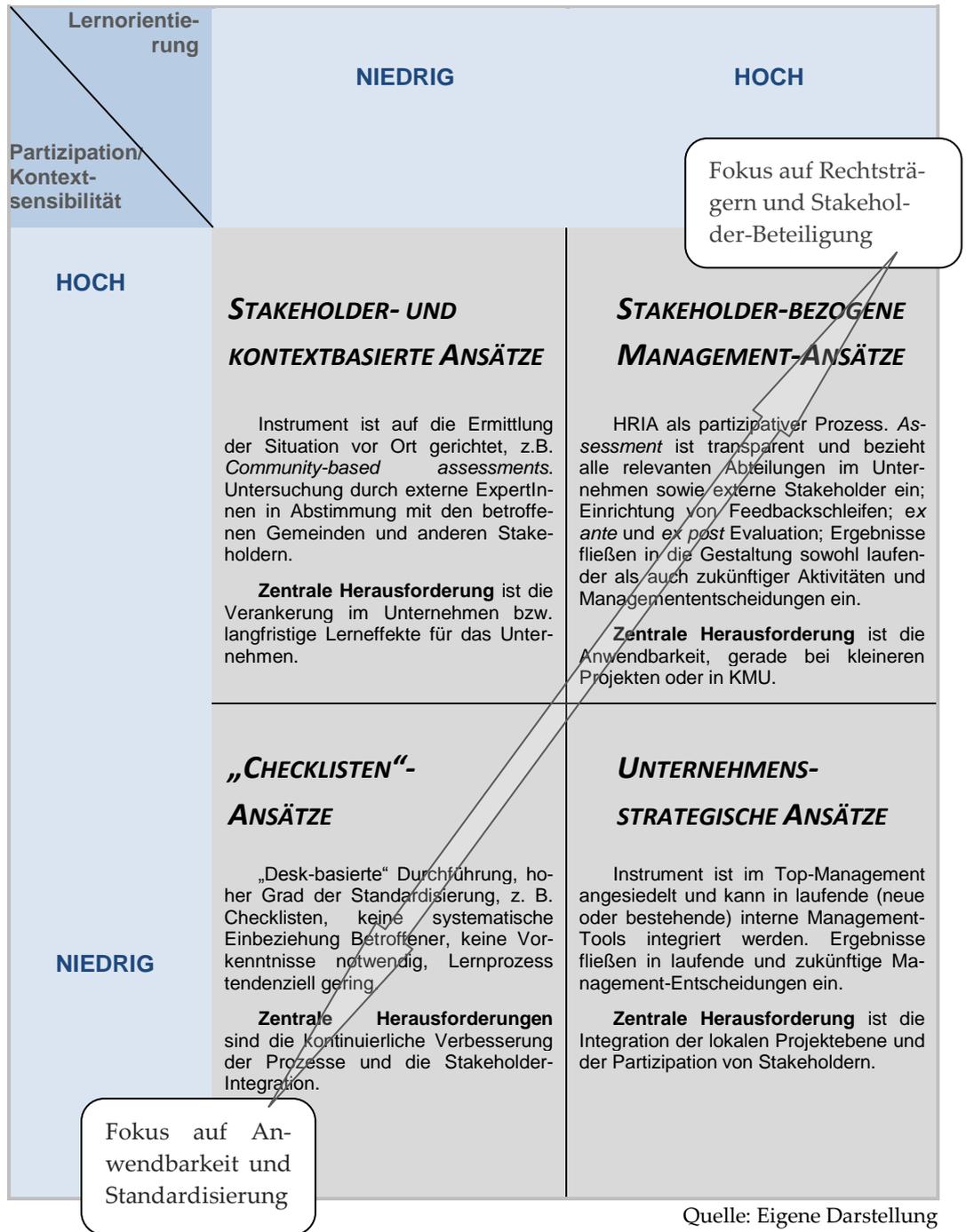
- die Anforderung einer transparenten (wenn möglich öffentlich nachvollziehbaren) Dokumentation der Durchführung geplanter Maßnahmen;
- Anleitungen zur Einrichtung von *Feedback*-Schleifen mit MitarbeiterInnen und externen Stakeholdern, z. B. durch Foren und Anreize für menschenrechtlich relevante Verbesserungsvorschläge durch Projektbeteiligte;
- Berichtsstandards für HRIA, die einen Rückbezug zu früheren Problemen enthalten und erreichte Fort- und Rückschritte dokumentieren;
- die Kopplung des Instruments an MitarbeiterInnen-Trainings zu menschenrechtlich relevanten Themen.

Auf Grundlage dieser Herausforderungen und möglicher Ansätze fassen wir vereinfachte Idealtypen für HRIA-Verfahren in der nachfolgenden Matrix zusammen:





Typisierung von Ansätzen und Zielkonflikten in HRIA-Verfahren:



Quelle: Eigene Darstellung



3. Ausgewählte Instrumente

Einführungen zu existierenden Verfahren für HRIA liegen in deutscher Sprache bisher nicht vor. In englischer Sprache gibt es allerdings erste Übersichten. Nennenswert ist der *Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools and Management* der niederländischen Organisation *Aim for Human Rights* (2009). Der Text liefert allgemeine Hinweise zum Umgang mit HRIA und bietet einige Kriterien für die Auswahl an. Die Zielgruppe sind vor allem Unternehmen und andere Organisationen, die sich für die Durchführung eines HRIA entscheiden. Das Unternehmensnetzwerk *CSR Europe* hat ebenfalls eine kurze Einführung in die HRIA-Debatte vorgelegt, die auch eine Übersicht über einige bestehende Instrumente enthält (Roling/ Koenen 2011). Darüber hinaus gibt es den „*Labour Rights Responsibilities Guide*“ (Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte et al. 2009), der durch eine Kooperation unterschiedlicher europäischer Menschenrechtsinstitutionen, Forschungseinrichtungen und Beratungsgesellschaften erstellt wurde. LARRGE bietet eine Übersicht bestehender *Corporate Social Responsibility* (CSR)-Initiativen mit einem Schwerpunkt auf Menschen- und Arbeitsrechten.

Wir wollen daher von einer reinen Übersicht absehen und vielmehr vor dem Hintergrund der konzeptionellen Herausforderungen beispielhaft auf vier Instrumente eingehen, die sich den genannten Zielkonflikten aus unterschiedlichen Richtungen nähern. Der Anhang ergänzt die Ausführungen durch eine Übersicht über weitere bestehende HRIA-Instrumente.

3.1 **Checklisten-Ansatz: Human Rights Compliance Assessment (HRCA) und Quick Check**

Danish Institute for Human Rights (DIHR)

Das HRCA des *Danish Institute for Human Rights* stellt das derzeit umfassendste Instrument dar. Es ist Software-basiert und darauf ausgelegt, direkt in das Intranet eines Unternehmens integriert zu werden. Es soll sich in bestehende Managementstrukturen einbetten lassen und auf jeder Ebene des Unternehmens anwendbar sein. Das Instrument richtet sich damit in erster Linie an Unternehmen, aber auch andere Stakeholder können den Prozess initiieren.



Wesentliches Merkmal des Instruments ist das Fragebogenformat, das eine weitgehend standardisierte Durchführung ohne menschenrechtliche Expertise ermöglichen soll. Als normativer Rahmen werden die *Bill of Human Rights*, eine Reihe weiterer Menschenrechtskonventionen sowie die ILO-Kernarbeitsnormen angeführt. Das Programm umfasst aktuell etwa 1000 Indikatoren, die durch ca. 200 Fragen abgedeckt werden. Diese können auf das gesamte Unternehmen, aber auch auf einzelne Projekte bezogen werden. Der Ansatz ist überwiegend quantitativ, ergänzt durch einige qualitative Angaben. Eine Online-Datenbank enthält häufig gestellte Fragen mit Erläuterungen zu entsprechenden Menschenrechtsabkommen.

Das *Assessment* kann durch eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen durchgeführt werden, wie z. B. Personalwesen, CSR, Rechtsabteilung und Einkauf. Laut Aussage des DIHR kann aber auch eine einzelne Person das Programm durchführen.

Die Ergebnisse werden nach besonders gefährdeten und weniger gefährdeten Bereichen des Unternehmens aufgeteilt dargestellt. Sie können damit eine Grundlage für eine menschenrechtsbezogene Strategie bilden und Informationen für den Dialog mit Stakeholdern in sensiblen Bereichen bereitstellen. Die Ergebnisse können dabei auf ein bestimmtes Menschenrecht, auf ein übergeordnetes Thema oder eine Abteilung im Unternehmen bezogen werden.

Zusätzlich stellt das DIHR den Nutzern sogenannte *Country Reports* zur Verfügung, die vor dem Hintergrund der UN *Guiding Principles* länderbezogene Kontextinformationen zur Verfügung stellen. Angekündigt ist, dass diese *Reports* ab Ende 2011 oder Anfang 2012 auch öffentlich zugänglich sein werden (vgl. Danish Institute for Human Rights 2011c).

HRCA Quick Check

Der *Quick Check* ist eine minimalisierte Version des HRCA mit deutlich reduziertem Umfang. Er umfasst etwa 10 Prozent der Fragen. Der *Quick Check* kann vor allem die Notwendigkeit eines vollständigen HRIA vorab feststellen, aber auch bereits einzelne vorhandene Problembereiche sichtbar machen. Der Fokus liegt dabei auf dem Einfluss von spezifischen Unternehmensaktivitäten. Der *Quick Check* erfüllt teilweise die Richtlinien für die *Global Reporting Initiative* (GRI). Daher kann er für Unternehmen einen Beitrag zur Berichterstattung leisten, auch im Rahmen der Richtlinien des *UN Global Compact*.



Die Ergebnisse besitzen allenfalls Hinweischarakter, sie können aber durchaus für das Setzen von Prioritäten im Unternehmen hilfreich sein. Das Instrument stellt die Ergebnisse nach „besonders gefährdeten“, „gefährdeten“ und „wenig gefährdeten“ Bereichen dar, was die Erstellung eines Programms zur Verbesserung der Situation erleichtern kann.

Stakeholder-Beteiligung:

Das HRCA und der *Quick Check* erfordern keine Stakeholder-Beteiligung. Die Ergebnisse können zwar als Grundlage für Stakeholder-Dialoge dienen, für die Durchführung ist eine Beteiligung Betroffener aber nicht notwendig. Das Instrument betont vielmehr die Anwendbarkeit auch durch eine einzelne Person im Management. Es erfordert zudem keine vertieften Menschenrechtskenntnisse und kann damit auch ohne Einbeziehung von ExpertInnen erfolgen. Die umfassende Zahl an Indikatoren und die in erster Linie quantitative Gestaltung zielt auf eine möglichst weitgehende externe Vorgabe aller relevanten Aspekte. Das Instrument ist damit eher an einer hohen Standardisierung und Anwendbarkeit für ein nicht näher mit Menschenrechten vertrautes Management ausgerichtet als an der Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven. Die Angemessenheit der Inhalte ist durch diesen hohen Standardisierungsgrad im Einzelfall fraglich. Auch ergibt sich hieraus notwendigerweise ein sehr hoher Umfang an einzelnen Fragen, der zwar zur umfassenden Berücksichtigung von Rechten führen kann, aber auf der anderen Seite den praktischen Umgang mit dem Instrument im Unternehmensalltag schwierig machen dürfte.

Die umfassenden *Country Reports* könnten positiv zu einer Orientierung am lokalen Kontext beitragen. Die geplante öffentliche Zugänglichkeit der Berichte wäre daher aus dieser Perspektive zu begrüßen.

Orientierung an kontinuierlicher Verbesserung und Lerneffekten:

Die Fragebogen-Methode und die hohe Standardisierung dürften kaum den kontinuierlichen Aufbau von Expertise im Unternehmen fördern. Das Instrument macht *Feedback*-Schleifen oder Anpassungsprozesse in Unternehmensabläufen nicht zur Voraussetzung. Die nur sehr eingeschränkt qualitative Auseinandersetzung mit menschenrechtlichen Auswirkungen dürfte zu einer eher geringen inhaltlichen Auseinandersetzung mit Menschenrechten im Unternehmen führen. Allerdings könnten die Ergebnisse durchaus genutzt werden, um längerfristige



Lernprozesse im Unternehmen zu überprüfen. So betont DIHR auch die Möglichkeit, Jahr für Jahr die *Performance* anhand der HRCA-Ergebnisse zu vergleichen.

3.2 Unternehmensstrategischer Ansatz: Guide for Integrating Human Rights into Business Management

Global Business Initiative on Human Rights (GBI, ehem. Business Leaders Initiative on Human Rights, BLIHR); UN Global Compact; Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR)

Das Instrument ist ein Software-basiertes Programm, das auf die Integration menschenrechtlicher Aspekte in das strategische Management von Unternehmen zielt.

Wesentliches Merkmal ist die starke Orientierung an einer „Unternehmenssprache“ und einer vergleichsweise anschaulichen Präsentation menschenrechtlicher Inhalte. Der *Guide* stellt Konzepte, Fallbeispiele und Ansätze vor, die zum Verständnis des Themas beitragen können. Das Instrument soll damit vor allem als praktische Hilfestellung dienen, um sich als Unternehmen einer menschenrechtlichen Perspektive zu nähern.

Kern des Guides ist die sogenannte *Human Rights Matrix*. Sie ist eigentlich kein *Impact Assessment*, sondern ein interaktives *tool* für die Integration von Menschenrechtsaspekten in das Management. Die Software soll praktische Wege aufzeigen, um Menschenrechte in einem Unternehmenskontext zu verstehen und in Strategien einzubeziehen. Das Instrument ist dabei darauf ausgerichtet, möglichst schnell einen Überblick über die derzeitige Situation zu schaffen, um Entscheidungshilfen zu bieten. Der Fokus liegt hier auf der Visualisierung durch Ampelfarben und der Übertragung der Menschenrechte in den Unternehmenskontext, weniger auf der Durchführung eines vollständigen HRIA.

Die Ergebnisse werden unterschieden in „grundlegende Schritte“ (*Essential Steps*) und „weiterführende Aktivitäten“ (*Beyond Essential*). In den einzelnen Bereichen der *Essential Steps* wird jeweils auf relevante Konventionen und Abkommen verwiesen. Bei den „weiterführenden Aktivitäten“ können neben Fallbeispielen auch positive Einflüsse des Unternehmens aufgenommen werden.

Da das Instrument eine eigenständige Software darstellt, ist sie zwar vergleichsweise anschaulich und benutzerfreundlich, allerdings ist es eher unwahrscheinlich, dass gerade große Unternehmen sie neben existierenden Unternehmensinstrumenten, z. B. zur Korruptionsbekämpfung, großflächig einsetzen. Die tatsächliche Umsetzung und Integration in das Unternehmen dürfte daher schwierig sein. Das Instrument könnte jedoch als Vorlage für unternehmenseigene Verfahren dienen.

Stakeholder-Beteiligung

Für die Nutzung ist eine gewisse Menschenrechtsexpertise notwendig. Die tatsächliche Ausgestaltung, Tiefe und Wirksamkeit des Instruments hängt sowohl vom Wissensstand der Person ab, welche mit der Bearbeitung betraut ist als auch mit dem Aufwand, der bei der Beantwortung der Fragen betrieben wird. Da es in erster Linie ein Visualisierungsinstrument der eigenen *Performance* ist, kann es sehr flexibel eingesetzt werden. So können unterschiedliche Matrizen gleichzeitig erstellt werden, um einzelne Abteilungen, Teams oder Projekte, oder auch das ganze Unternehmen zu analysieren. Daher könnten Zulieferer und andere Externe theoretisch in die Auswertung mit eingebunden werden – sofern den einzelnen Unternehmensbereichen die dafür notwendige Kompetenz eingeräumt wird. Das Instrument kann aber letztlich auch am Schreibtisch durch eine einzelne Person bearbeitet werden.

Orientierung an kontinuierlicher Verbesserung und Lerneffekten

Der Ablauf ist so ausgelegt, dass eine ständige Kontrolle und damit auch Fortschrittsberichte extrahiert und die eigene Entwicklung veranschaulicht werden können. Die Umsetzung liegt allerdings auch hier im Ermessen des Unternehmens. Die stärker qualitative Auseinandersetzung mit einzelnen Aspekten (z.B. Arbeitsbedingungen, Zulieferbeziehungen oder Diskriminierung) könnte durchaus einen Lernprozess im Unternehmen befördern. Auch die grundsätzliche Ausrichtung des Instruments an der Verankerung der Menschenrechte im Management kann hierzu beitragen.





3.3 Stakeholderbezogener Management-Ansatz: Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HRIAM)

International Finance Corporation (IFC), Business Leaders Forum, UN Global Compact

Der Guide to HRIAM ist ein vergleichsweise umfangreicher Online-Leitfaden, der über den gesamten Prozess der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht informiert. Er umfasst Vorbereitung, Identifikation möglicher Probleme, Stakeholder-Partizipation, *Assessment*, Abhilfe, längerfristiges Management und Evaluation. Anhand von fiktiven Fallbeispielen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren werden typische Probleme veranschaulicht. Der Leitfaden fasst zudem Länderinformationen zusammen und konkretisiert durch Rückbezug auf das Dokument „*Human Rights Translated*“ (vgl. Castan Centre for Human Rights et al. 2008)⁵ die Bedeutung einzelner Rechte für den Unternehmensalltag. Die Projektwebsite enthält darüber hinaus Diskussionsforen für den Austausch zu einzelnen Themen. Nutzer können in interaktiven Übungen hypothetische Szenarien eines fiktionalen Unternehmens bearbeiten.

Das Instrument richtet sich mit den vorgeschlagenen umfassenden Prozessen und Verfahren vor allem an größere Unternehmen. Mit dem Hinweis der starken Kontextabhängigkeit wird die Methodik für das *Impact Assessment* offen gelassen. Stattdessen bildet der Leitfaden in einer Tabelle eine Übersicht über 35 Rechte ab, die jeweils Erläuterungen für die Unternehmenspraxis mit potenziellen Risiken enthält. Unternehmen sollen auf dieser Basis eigene Verfahren entwickeln und durchführen. Das Instrument bietet damit auch die Möglichkeit, mit anderen, stärker auf das eigentliche *Impact Assessment* gerichteten menschenrechtlichen Prüfverfahren kombiniert zu werden.

⁵ Das Dokument *Human Rights Translated* verdeutlicht die Relevanz der Menschenrechte im Unternehmenskontext und konkretisiert dies mit Fallbeispielen. Das Dokument soll als Leitfaden für Unternehmen dienen.



Stakeholder-Beteiligung

Der Leitfaden geht vergleichsweise ausführlich auf die Stakeholder-Partizipation ein. Er betont die Bedeutung der Identifikation und der Integration Betroffener, bevor das eigentliche *Assessment* stattfinden kann, und bietet allgemeine Hinweise für das Vorgehen. Das Instrument stellt damit die menschenrechtliche Perspektive und Kontextsensibilität stärker in den Vordergrund als die einfache Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag.

Orientierung an kontinuierlicher Verbesserung und Lerneffekten

Auch die längerfristige Integration von Menschenrechten in das Management und die Aufnahme der identifizierten Probleme in zukünftige Strategien werden betont. Der Leitfaden vermeidet quantitative Vorgaben oder „Checklisten“. Er beschreibt stattdessen notwendige Schritte und betont, dass ein Unternehmen eigene *Key Performance Indicators* (KPI) entwickeln müsse, um die angemessene Bearbeitung menschenrechtlicher Risiken und Probleme nachhaltig in das Management integrieren zu können. Der Anspruch an die praktische Umsetzung und den Aufbau eigener Expertise im Unternehmen ist daher vergleichsweise hoch.

3.4 Stakeholderbasierter Ansatz: Getting It Right – A step by step guide to assess the impact of foreign investments on human rights

Rights & Democracy

Das Instrument stellt einen Leitfaden für die menschenrechtliche Prüfung ausländischer Investitionen dar. Er richtet sich speziell an Gemeinden oder lokale zivilgesellschaftliche Organisationen, kann aber auch durch Unternehmen genutzt werden, um sich mit der Perspektive lokaler Stakeholder auseinanderzusetzen. Dabei sollen die relevanten Anspruchsgruppen ermittelt, ein *Assessment*-Team zusammengestellt sowie der nationale Kontext und die rechtlichen Rahmenbedingungen vor Ort untersucht werden, bevor das eigentliche HRIA beginnt. Hierbei handelt es sich um eine Software, mit deren Hilfe einzelne Menschenrechte qualitativ Schritt für Schritt mit Hilfe der Partizipation externer Stakeholder



den Unternehmensaktivitäten gegenübergestellt werden. Ziel ist es, dass positive und negative Einflüsse des Investments eingeschätzt und bearbeitet werden können. Fragen zu den einzelnen Bereichen beziehen sich sowohl auf internationale Menschenrechtskonventionen als auch auf den nationalen menschenrechtlichen Kontext und die Beziehung zwischen Gemeinde und Unternehmen.

Stakeholder-Beteiligung:

Der Leitfaden ist vor allem an den Anliegen betroffener Menschen ausgerichtet, weniger an der längerfristigen Integration in den Unternehmensalltag. Anders als unternehmensorientierte Verfahren ist *Getting it Right* daher konsequent aus der Sicht betroffener Gemeinden entwickelt worden. Neben der Identifikation betroffener Stakeholder ist auch eine Kontaktaufnahme und direkte Einbeziehung vorgesehen. Die Durchführung erfolgt damit zumindest teilweise extern.

Orientierung an kontinuierlicher Verbesserung und Lerneffekten:

Durch die Ausrichtung an der Stakeholder-Perspektive können Unternehmen einen Perspektivenwechsel einnehmen. Allerdings scheint das Instrument weniger dafür geeignet, die strategische, unternehmensinterne Verankerung der Menschenrechte und damit langfristige Lernprozesse im Unternehmen anzuleiten. Obwohl am Ende des HRIA ein Abschlussbericht entstehen soll, der auch von verschiedenen Stakeholdern kommentiert werden kann, und ein *Follow-Up* stattfinden soll, bleibt doch ein kontinuierlicher Lerneffekt letztlich vom Umgang des Unternehmens mit den Ergebnissen abhängig. Bei entsprechender Aufnahme durch das Management könnten diese durchaus für langfristige Lernprozesse und Strategien genutzt werden.



4. Fazit

Das Verständnis für die Bedeutung der menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen wurde durch die Arbeit von John Ruggie gestärkt. Dennoch lassen die *Guiding Principles on Business and Human Rights* für die konkrete Umsetzung dieser Verantwortung noch viele Fragen offen. Aus diesem Grund, aber auch weil von den geschätzten weltweit agierenden 80.000 TNK bisher erst ca. 250 Unternehmen eine öffentliche Stellungnahme bezüglich ihrer Haltung zu den Menschenrechten abgegeben haben (vgl. Morrison/ Vermijs 2011: 1), wird es einige Zeit der praktischen Erfahrung benötigen, um die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen weiter zu präzisieren.

Ausgehend von der Auseinandersetzung mit menschenrechtlichen Verträglichkeitsprüfungen in Unternehmen, die teilweise sehr einfache und standardisierte betriebswirtschaftliche Verfahren hervorgebracht hat, haben wir konzeptionelle Überlegungen zu Möglichkeiten und Zielkonflikten solcher Verfahren betrachtet.

Es zeigt sich, dass der menschenrechtliche Anspruch nicht ohne Hürden als standardisiertes Verfahren umgesetzt werden kann. Insbesondere die Notwendigkeit des organisationalen Lernens bezüglich der Bedeutung und Reichweite der Menschenrechte und die Partizipation betroffener Anspruchsgruppen stellen Herausforderungen für die betriebswirtschaftliche Praxis dar. Dies zeigt sich bereits in unternehmerischen *Impact Assessments* bei Sozialstandards in globalen Zulieferketten. Wenn HRIA eine zentrale Rolle für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen entsprechend den UN *Guiding Principles* spielen sollen, müssen sie den genannten Herausforderungen begegnen. Dies heißt insbesondere, dass sie die strategische Verankerung der Menschenrechte im Unternehmensmanagement fördern und dass die konsequente Auseinandersetzung und Integration betroffener Anspruchsgruppen systematisch mit betriebswirtschaftlichen Abläufen verbunden werden müsste.

Bestehende HRIA-Verfahren nähern sich diesen Herausforderungen bisher aus verschiedenen Richtungen. Wir haben vier Idealtypen unterschieden:



- 1) *Checklisten-Ansätze*: Stark standardisierte Verfahren und Checklisten orientieren sich in erster Linie an betriebswirtschaftlichen Methoden sowie an der einfachen Anwendung. Sie verlangen keine oder nur geringe menschenrechtliche Expertise und können in der Regel rein „desk-basiert“ erfüllt werden. Sowohl Lerneffekte als auch die systematische Einbeziehung von Stakeholdern rücken hierbei in den Hintergrund. Allerdings können derartige Ansätze hilfreich sein, um erste Anhaltspunkte für Problembereiche im Unternehmen zu geben. Sie können damit die Notwendigkeit tiefergehender HRIA-Verfahren anzeigen und für die Prioritätensetzung hilfreich sein.
- 2) *Unternehmensstrategische Ansätze*: Stärker qualitative Verfahren sollen in Form von „Leitfäden“ insbesondere dem Top-Management als Hilfestellung zur strategischen Verankerung der Menschenrechte dienen. Sie behandeln HRIA eher als einen Teilaspekt einer umfassenderen Sorgfaltspflicht. Die Einstellung auf spezifische Kontexte unter Einbeziehung der lokalen Projektebene und relevanter Stakeholder könnte eine besondere Herausforderung darstellen.
- 3) *Stakeholderbezogene Managementansätze*: Umfassende Ansätze, die versuchen, sowohl die langfristige strategische Verankerung im Management als auch die systematische Identifikation und Integration von Stakeholdern in den Blick zu nehmen. Ihre Gestaltung muss jedoch notwendigerweise sehr flexibel gehalten werden, um für unterschiedliche Kontexte geeignet zu sein. Ihr Anspruch ist relativ weitreichend, die Verfahren für ein HRIA und die Entwicklung von KPIs liegen hier aufgrund der Kontextabhängigkeit beim individuellen Unternehmen bzw. bei durchführenden Beratungsgesellschaften. Die Umsetzung im Unternehmen erfordert relativ umfassende menschenrechtliche Expertise und ein starkes *commitment*. Diese im Grunde vielversprechende Herangehensweise dürfte eine große Hürde insbesondere für KMU darstellen.
- 4) *Stakeholder- und kontextbasierte Ansätze*: Stakeholder- bzw. Gemeindebasierte Verfahren, die weniger auf die betriebswirtschaftliche Verankerung zielen, sondern auf die Perspektive der Betroffenen. Diese nehmen eine stark menschenrechtsorientierte Perspektive ein, laufen allerdings Gefahr, für das Unternehmen eher eine externe Maßnahme zu bleiben und nicht zu einer Internalisierung menschenrechtlicher Aspekte zu führen. Sollte ein Unternehmen derartige Instrumente al-

lerdings systematisch nutzen, um sich mit der Stakeholder-Perspektive auseinanderzusetzen und in den Dialog zu treten, so könnte diese Herausforderung möglicherweise minimiert werden.

Die bisher existierenden Instrumente zeigen sehr unterschiedliche Potenziale, die letztlich durch das betreffende Unternehmen genutzt werden müssen. Prinzipiell sollten sie daher eher als Vorlagen und Hilfestellungen verstanden werden, auf deren Grundlage Unternehmen eigene Strategien entwickeln können, um menschenrechtliche Verträglichkeitsprüfungen durchzuführen und insgesamt ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen. Diese Entwicklung befindet sich jedoch noch in den Anfängen.

Eine Einordnung der unterschiedlichen Instrumente nach ihrem Umgang mit den genannten Herausforderungen kann daher eine erste hilfreiche Orientierung für die eigene Arbeit mit entsprechenden Verfahren sein. Zudem erscheint es uns angesichts der Diskussion sinnvoll, unterschiedliche Kombinationen der Instrumente zu erwägen, um die jeweiligen Stärken nutzen und die Schwächen ausgleichen zu können.

Darüber hinausgehend ist festzuhalten, dass für Unternehmen vor allem die Forderung nach Partizipation problematisiert werden müsste: Ab wann ist dieses Kriterium zufriedenstellend erfüllt? Wer sind die konkreten Stakeholder, die einbezogen werden müssen? Wie tief muss die Partizipation gehen, und wie müssen Unternehmen mit Situationen umgehen, in denen sich lokale Stakeholder gegen die Unternehmensaktivität aussprechen (*Exit-Option*)?

Die Transparenz von HRIA ist bisher generell gering, und außer der vereinzelt dokumentierten *Best Practice*-Beispielen (s. Tabelle im Anhang) stehen bisher durchgeführte HRIA kaum öffentlich zur Verfügung. Eine ähnliche Zurückhaltung von Unternehmen konstatieren Morrison und Vermijs (2011: 22) auch hinsichtlich der Ergebnisse von Audits und Beschwerdeverfahren. Grundsätzlich stellt sich die Frage, inwieweit betriebswirtschaftliche Praxis mit demokratischen Ansprüchen an Transparenz vereinbar ist.

Jenseits allgemeiner Herausforderungen für Unternehmen bleibt jedoch auch festzuhalten, dass diese trotz der Existenz der *Guiding Principles* nur wenig konkrete Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und der Durchführung von HRIA erfahren, vor allem im Hinblick auf einheitliche gesetzliche Regelungen,





die eine wichtige Rolle für die Herausbildung eines *level playing field* spielen können. Bisher fehlen im Unterschied zu EIA gesetzliche Vorgaben, und die Regierungen haben bisher keine entsprechenden HRIA-Modelle vorgestellt, an denen sich Unternehmen orientieren könnten.

So verbleibt die HRIA-Debatte bisher auf einem relativ begrenzten Feld von Umsetzungsfragen, ohne dass staatliche und internationale Rahmenbedingungen und strukturelle Kontexte der globalen Ökonomie ausreichend berücksichtigt würden.

5. Handlungsempfehlungen

Die Studie zeigt, dass die Umsetzung einer Sorgfaltspflicht für Unternehmen zur Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung erst am Anfang steht. Dies ist bei den Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Akteure zu berücksichtigen:

Für Unternehmen gilt es, ihre menschenrechtliche Verantwortung systematisch in ihren Managementsystemen zu verankern und dabei Schritt für Schritt Erfahrungen für die Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht zu sammeln, zu konkretisieren und weiter zu entwickeln. Ein solches Unterfangen sollte nicht hinter verschlossenen Türen stattfinden, sondern es erfordert den Mut zur öffentlichen Auseinandersetzung. Große TNK sollten dabei eine Vorreiterrolle übernehmen. Gerade sie sollten auch testen, inwieweit HRIA sinnvoll in existierende Verfahren, etwa zur Korruptionsbekämpfung, integriert werden können.

Der Staat muss ebenfalls seiner menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommen und für Unternehmen entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Dies ist ein Bestandteil der staatlichen Schutzpflicht. Hierzu kann die Förderung des praktischen Lernens über HRIA ebenso zählen wie die Ausarbeitung von sektor- und kontextspezifischen Modell-HRIA, aber auch die Aufnahme von *Best Practices* durch gesetzliche Standards. Hierbei kann auch die EU eine entscheidende Rolle spielen. Letztlich sollten – ähnlich zu den EIA – Gesetze zur Stärkung von HRIAs beitragen. Staatliche Maßnahmen sollten besonders auch als Unterstützung für KMU konzipiert werden. Anreize und Konditionen

können Unternehmen motivieren, eine Menschenrechtspolitik zu entwickeln und ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen.

Nationale Menschenrechtsinstitutionen sollten die Überprüfung der Menschenrechtspolitik der nationalen Unternehmen als eine eigenständige Aufgabe verstehen.

Zivilgesellschaftliche Akteure haben in Bezug auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen eine doppelte Funktion. Zum einen können sie durch öffentliche Kritik und Kampagnenarbeit auf bestehende Probleme aufmerksam machen. Zum anderen können sie durch ihre menschenrechtliche Expertise und Vernetzung mit lokalen Gruppen eine proaktive und unterstützende Rolle einnehmen.

Schließlich sollten sich WissenschaftlerInnen darum bemühen, bestehende Forschungslücken hinsichtlich der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen zu schließen. Bestehende HRIA erweisen sich als sehr komplex oder auch als nicht zufriedenstellend. Deshalb müssen existierende *Best Practice*-Beispiele systematisch ausgewertet werden. Das Gleiche gilt für die Sammlung und Analyse praktischer Erfahrungen, die dazu auch zur Einsicht zur Verfügung stehen müssten. Darüber hinaus muss stärker grundlagenorientierte Forschung die strukturellen Bedingungen für die Potenziale und Fallstricke aktueller Bemühungen um unternehmerische Verantwortung für die Menschenrechte kritisch in den Blick nehmen.





6. Literatur

- Aim for Human Rights (2009): Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools and Management. URL: http://www.aimforhumanrights.org/fileadmin/user_upload/pdf/HRB_Guide_to_corporate_HRIA_2009-def.pdf [05.10.2011].
- Barrientos, Stephanie W. (2005): Impact Assessment and Labour: Developing a Learning Approach, in: Journal of International Development, 17 (2): 259–270.
- Barrientos, Stephanie W./ Smith, Sally (2006): The ETI code of labour practice: Do Workers Really Benefit? Report on the ETI Impact Assessment 2006. Part 1: Main Findings, Brighton: Institute for Development Studies.
- Business Leaders Initiative for Human Rights (2010). The Human Rights Matrix. URL: <http://www.humanrights-matrix.net> [29.09.2011].
- Business Leaders Initiative on Human Rights/ UN Global Compact Office/ Office of the High Commissioner for Human Rights (2010): Guide for Integrating Human Rights into Business Management. URL: <http://www.integrating-humanrights.org> [30.09.2011].
- Castan Centre for Human Rights Law/ International Business Leaders Forum/ Office of the High Commissioner for Human Rights (2008): Human Rights Translated: A Business Reference Guide. Melbourne/ London/ Genf/ New York. URL: http://humanrights.unglobalcompact.org/doc/human_rights_translated.pdf [22.09.2011].
- COMO-Consult/ Collective Leadership Institute (2007): Evaluierung: Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards in Entwicklungsländern. Bericht der Desk-Phase. URL: http://www2.gtz.de/assets-asia/forum/psd_2008/Desk_Studie_Sozialstandards1.pdf [06.10.2011].
- Danish Institute for Human Rights (2011a): Human Rights Compliance Assessment. URL: <https://hrca2.humanrightsbusiness.org> [07.10.2011].
- Danish Institute for Human Rights (2011b): Human Rights Compliance Assessment Quick Check. URL: <https://hrca2.humanrights>

business.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf
[19.10.2011].

Danish Institute for Human Rights (2011c): The Human Rights and Business Country Portal. URL: http://www.humanrightsbusiness.org/?f=country_portal [15.11.2011].

Danish Institute for Human Rights/ Confederation of Danish Industries/ Danish Industrialization Fund for Developing Countries/ Danish International Development Agency/ UN Global Compact (2010): Global Compact Self-Assessment Tool. URL: <http://www.globalcompactselfassessment.org> [19.10.2011].

Hamm, Brigitte/ Scheper, Christian/ Schölmerich, Maike (2011): Menschenrechtsschutz und deutsche Außenwirtschaftsförderung. Ein Plädoyer für konsequente Reformen. INEF Policy Brief 8/2011. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.

International Alert (2005): Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries (CSBP). URL: http://www.internationalalert.org/pdfs/conflict_sensitive_business_practice_all.pdf [26.09.2011].

International Business Leaders Forum/ Amnesty International (2000): Human Rights: Is it any of your Business? URL: http://www.iblf.org/Resources/reports/publicationsv10_last.aspx [19.10.2011].

International Business Leaders Forum/ International Finance Cooperation/ United Nations Global Compact (2010): Guide to Human Rights Impact Assessment and Management. URL: <https://www.guidetohriam.org> [30.09.2011].

International Labour Organization/ International Organisation of Employers (2007): Eliminating Child Labour - Guides for Employers. URL: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/cl/guides.htm> [02.11.2011].

Lambooy, Tineke (2010): Corporate Due Diligence as a Tool to Respect Human Rights, in: Netherlands Quarterly of Human Rights, 28 (3): 404–448.

Landman, Todd (2006): Studying human rights. London/ New York: Routledge.





- Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte/ Centre for the Study of Global Ethics/ Danish Institute for Human Rights/ Austrian Chamber of Labour/ Network Social Responsibility/ HumanRightsConsulting Vienna (2009): Labour Rights Responsibilities Guide. URL: <http://www.larrge.eu> [24.10.2011].
- Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte / HumanRightsConsulting Vienna (2007): Vienna Human Rights Matrix. URL: http://www.larrge.eu/uploads/tx_larrgeguide/Vienna_Human_Rights_Matrix_exemplary.pdf [25.10.2011].
- Maplecroft Ltd. (2011). Services. URL: <http://www.maplecroft.com/services> [21.10.2011].
- Mayoux, Linda 2003: Trickle-down, Trickle-up or Puddle? Participatory Value Chains Analysis for Pro-Poor Enterprise Development. URL: <http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/ValueChainsAnalysis.pdf> [25.10.2011].
- Ministry of Economic and Business Affairs Denmark/ Confederation of Danish Industry (2005): CSR-Compass. URL: <http://www.csrcompass.com> [02.11.2011].
- Morrison, John/ Vermijs, David (2011): The "State of Play" of Human Rights Due Diligence. Anticipating the next five Years. London: Institute for Human Rights and Business.
- Musiolek, Bettina (2010): Geschlechtergerechtigkeit und freiwillige Instrumente der Unternehmensverantwortung in globalen Produktionsnetzwerken und Lieferketten, in: INEF Forschungsreihe Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung 07/2010. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.
- Nomogaia Foundation (2009): Human Rights Impact Assessment. URL: <http://www.nomogaia.org/HRIA/HRIA.html> [27.09.2011].
- Rights and Democracy (2007): Getting it Right: A step-by-step guide to assess the impact of foreign investment on human rights. URL: http://www.dd-rd.ca/site/_PDF/publications/Getting-it-right_HRIA.pdf [26.09.2011].
- Roling, Sandra/ Koenen, Thomas (2011): Human Rights Impact Assessments. A Tool towards better Business Accountability. URL:

http://www.csreurope.org/data/files/csreurope_hria_paper_reviewed2.0.pdf [25.10.2011].

Roche, Chris (1999): *Impact Assessment for Development Agencies. Learning to Value Change*. Oxford: Oxfam GB.

Scheper, Christian/ Feldt, Heidi (2010): *Außenwirtschaftsförderung und Menschenrechte. Eine Bestandsaufnahme deutscher Investitions- und Exportkreditdeckungen aus menschenrechtlicher Perspektive*. INEF Forschungsreihe Menschenrechte, Unternehmensverantwortung und Nachhaltige Entwicklung 04/2010. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.

Schrage, Wiek (1997): *The Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context*, in: *Environmental Law Network International* 1/97. URL: http://www.oeko-institut.org/elni/PDF-Files/Archive_elni_issues/Elni%20Newsletter%201-97.pdf [25.10.2011].

United Nations (2008a): *Protect, Respect, and Remedy – A Framework for Business and Human Rights*. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. 7. April 2008, A/HRC/8/5, Genf: United Nations Human Rights Council.

United Nations (2008b): *Clarifying the Concepts of “Sphere of Influence” and “Complicity”*. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. 15. Mai 2008, A/HRC/8/16, Genf: United Nations Human Rights Council.

United Nations (2010): *Business and Human Rights: Further Steps toward the Operationalization of the “protect, respect and remedy” Framework*. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. 9. April 2010, A/HRC/14/27, Genf: United Nations Human Rights Council.

United Nations Global Compact Office/ Office of the High for Human Rights/ United Nations System Staff College (2011): *Human Rights and Business Learning Tool*. URL: <http://human-rights-and-business-learning-tool.unglobalcompact.org> [25.10.2011].





7. Anhang

Übersicht über ausgewählte HRIA-Instrumente

7.1	Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries (CSBP).....	45
7.2	Corporate Social Responsibility Compass	46
7.3	Eliminating Child Labour - Guides for Employers.....	47
7.4	“Getting it Right”: A step-by-step guide to assess the impact of foreign investment on human rights.....	48
7.5	Global Compact Self-Assessment Tool.....	49
7.6	Guide for Integrating Human Rights into Business Management	50
7.7	Guide to Human Rights Impact Assessment and Management....	51
7.8	Human Rights and Business Learning Tool	52
7.9	Human Rights Compliance Assessment (HRCA).....	53
7.10	Human Rights Compliance Assessment Quick Check.....	54
7.11	Human Rights: Is it any of your Business?	55
7.12	Human Rights Matrix	56
7.13	Maplecroft Human Rights Tools and Services	57
7.14	Nomogaia HRIA	58
7.15	Vienna Human Rights Matrix.....	59



7.1 Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries (CSBP)	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <i>stakeholder- und kontextbasierter Ansatz</i>
Ursprung der Initiative	International Alert
Entwicklungsjahr	2005
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.internationalalert.org/pdfs/conflict_sensitive_business_practice_all.pdf
Funktion	Das Werkzeug soll Unternehmen aus der extraktiven Industrie in Konfliktregionen helfen, ein besseres Verständnis für Menschenrechte und menschenrechtliche Verantwortung zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei die Minimierung von Risiken und die Generierung eines besseren Verständnisses für die Konfliktregion. Eine weitere Funktion ist die Vertrauensbildung zwischen Stakeholdern und Unternehmen im betreffenden Land. Das Instrument zielt in erster Linie auf die Projektebene.
Umfang	CSBP besteht aus verschiedenen Dokumenten: <ul style="list-style-type: none"> - Einführung in konfliktensible Unternehmensbereiche - Ein Untersuchungswerkzeug für die Frühwarnung von Unternehmensrisiken - <i>Makro-Level Conflict Risk and Assessment Tool</i> - <i>Project-Level Conflict Risk and Assessment Tool</i> Die Werkzeuge sind langfristig angelegt und erfordern die Einbeziehung des gesamten Projektzyklus
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Extraktive Industrie in Konfliktgebieten; individuelle Schwerpunktsetzungen möglich
Fallstudien/ -beispiele	Nein
Methodik	Auf Projektebene untersucht das Instrument vor allem wirtschaftliche, politische, sozio-kulturelle und sicherheitsrelevante Bereiche und stellt damit den Anfang des HRIA dar. Der Fokus liegt dabei auf den Bedingungen und Risiken des Konflikts. Die projektbezogene Untersuchung soll zudem die Bedürfnisse der lokalen Stakeholder identifizieren. Die Analyse auf dem Makro-Level untersucht den nationalen Kontext und bezieht dabei Akteure aus der Regierung und relevante Ministerien ein, um die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf den Konflikt zu identifizieren.
Stakeholder- Partizipation	Ja, Instrument ist auf Beteiligung lokaler Gruppen ausgelegt.



7.2 Corporate Social Responsibility Compass	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>Checklisten-Ansatz</u> bzw. <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Ministry of Economic and Business Affairs Denmark und Confederation of Danish Industry
Entwicklungsjahr	2005
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch, dänisch
Informationen	http://www.csrcompass.com/
Funktion	Der CSR Compass ist ein Online-Werkzeug, das entwickelt wurde, um KMU dabei zu unterstützen, menschenrechtliche und ökologische Risiken in ihren Lieferketten zu adressieren. Kann auch in Verbindung mit dem HRCA des DIHR genutzt werden.
Umfang	Leitfaden für das Verfassen eines CSR-Statements und eines Verhaltenskodex für die Zulieferkette.
Zielgruppe	Unternehmen (v. a. KMU)
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; Fokus auf der Lieferkette.
Case Studies/ Best Practice Beispiele	Ja, Beispiele für CSR-Ansätze in der Lieferkette.
Methodik	Keine spezifische Methodik; allgemeiner Leitfaden und einige Praxisbeispiele für die Entwicklung eines Verhaltenskodex sowie für die Überprüfung von Standards in der Zulieferkette.
Stakeholder- Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.3 Eliminating Child Labour - Guides for Employers	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	International Labour Organization (ILO), International Organization of Employers (IOE)
Entwicklungsjahr	2007
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch, französisch, indonesisch, mongolisch, russisch, spanisch
Informationen	http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/cl/guides.htm
Funktion	Das Instrument bietet Strategien für die Prävention von Kinderarbeit, den Ausstieg aus der Kinderarbeit und den Schutz von Minderjährigen, die über dem Mindestalter liegen und bereits arbeiten gehen.
Umfang	Das Werkzeug besteht aus drei Leitfäden: <ul style="list-style-type: none"> - Definitionen, Gründe und Folgen der Kinderarbeit; - Unternehmensoptionen für die Eliminierung von Kinderarbeit; - Rolle und Verantwortung von Arbeitgeberorganisationen und ihre Bedeutung bei der Unterstützung von Kindern.
Zielgruppe	Unternehmen, Arbeitgeberverbände/ -organisationen, Gewerkschaften
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Fokus auf Kinderarbeit, insbesondere im Agrarsektor; die Leitfäden betonen, dass es keine einheitliche Strategie für die Abschaffung von Kinderarbeit geben kann. Daher gibt es eine Reihe von Empfehlungen und Fallbeispielen, die dabei helfen sollen, eine unternehmenseigene Strategie zu entwickeln.
Fallstudien/ -beispiele	Ja, die Leitfäden enthalten eine Reihe von beispielhaften Maßnahmen, die von Akteuren bereits ergriffen wurden.
Methodik	Die Leitfäden enthalten sowohl eine allgemeine Situationsanalyse, als auch ein Kapitel zur Förderung von Familien und Kindern sowie zu Verhaltenskodizes. Die jeweiligen Kapitel sollen durch Checklisten und Informationen zu den Kosten einzelner Maßnahmen sowie Beispielen aus der Praxis helfen, eine eigene Strategie zu entwickeln. Die letzten Kapitel enthalten Empfehlungen für die Einführung eines Verhaltenskodex. Obwohl die Leitfäden speziell für die Agrarindustrie entwickelt wurden, können sie auf andere Industriezweige übertragen werden.
Stakeholder-Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.4 “Getting it Right”: A step-by-step guide to assess the impact of foreign investment on human rights	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>Stakeholder- und kontextbasierter Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Rights and Democracy (International Centre for Human Rights and Democracy, Canada)
Entwicklungsjahr	2007
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.dd-rd.ca/site/_PDF/publications/Getting-it-right_HRIA.pdf
Funktion	Das Instrument wurde als Leitfaden für Gemeinden und zivilgesellschaftliche Organisationen entwickelt, um positive und negative Auswirkungen von ausländischen Investitionen auf die menschenrechtliche Situation zu identifizieren.
Umfang	Der HRIA-Leitfaden ist unterteilt in sechs verschiedene Schritte: <ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung; – gesetzliche Rahmensituation; – Anpassung der Richtlinien; – Untersuchung; – Analyse und Bericht; – Engagement, Monitoring und Follow-Up.
Zielgruppe	Das Instrument ist vor allem für Gemeinden entwickelt worden, bei denen ausländische Investitionen geplant sind sowie für involvierte zivilgesellschaftliche Organisationen, Gewerkschaften, oder Organisationen historisch benachteiligter Gruppen.
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Direkter Bezug auf Projekte mit ausländischen Direktinvestitionen; HRIA-Schritte können flexibel angepasst werden.
Fallstudien/ -beispiele	Argentinien, Dem. Rep. Kongo, Peru, Philippinen, Tibet/China
Methodik	Computergestützter Leitfaden für Gemeinde-basiertes HRIA. Informationen, Referenzen und Beispiele für Forschungstechniken werden in den einzelnen Schritten des Leitfadens bereitgestellt. Die Fragen sind in drei Kategorien unterteilt: <ul style="list-style-type: none"> – Nationaler menschenrechtlicher Kontext; – Unternehmen und Gemeinde; – Menschenrechte. Projektspezifische Fragen können zusätzlich eingefügt werden. Die Indikatoren sind hauptsächlich qualitativ, wenige quantitativ.
Stakeholder-Partizipation	Ja, Instrument basiert auf Perspektive betroffener externer Stakeholder.



7.5 Global Compact Self-Assessment Tool	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>Checklisten-Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Danish Institute for Human Rights (DIHR), Confederation of Danish Industries, Danish Industrialization Fund for Developing Countries, Danish International Development Agency (DANIDA), UN Global Compact
Entwicklungsjahr	2010
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.globalcompactselfassessment.org/
Funktion	Online verfügbares, einfach zu bedienendes Instrument, mit dem Unternehmen anhand vorgegebener Fragen eine erste allgemeine Einschätzung des eigenen Verhaltens in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung feststellen können. Es soll einen schnellen Überblick über mögliche Missstände und Lücken in den Unternehmenstätigkeiten geben und zu <i>Follow-up</i> -Maßnahmen anregen. Das Instrument kann genutzt werden, um den regelmäßigen Global Compact Fortschrittsbericht (COP) zu erstellen.
Umfang	Die Selbsteinschätzung umfasst die zehn Prinzipien des Global Compact. Die einzelnen Bereiche werden durch Indikatoren und einen kurzen Fragenkatalog erfasst, vergleichbar mit dem HRCA Quick Check.
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung.
Fallstudien/ -beispiele	Ja, Praxisbeispiele für die zehn Prinzipien des Global Compact.
Methodik	Aufbauend auf den zehn Prinzipien des Global Compact wurden Indikatoren entwickelt, die durch kurze Fragen ermittelt werden. Die Methode ist vergleichbar mit dem HRCA Quick Check. Ampelfarben bei der Beantwortung zeigen Nachholbedarf und Lücken auf. Darauf aufbauend wird empfohlen einen <i>Follow-up</i> -Bericht zu erstellen.
Stakeholder- Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.6 Guide for Integrating Human Rights into Business Management	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Global Business Initiative on Human Rights (GBI, ehem. Business Leaders Initiative on Human Rights, BLIHR), UN Global Compact Office, Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR)
Entwicklungsjahr	2006, überarbeitet 2010
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.integrating-humanrights.org
Funktion	Der Leitfaden bietet praktische Hilfe für Unternehmen, die einen proaktiven Ansatz für Menschenrechte in ihren Betriebsprozessen verfolgen wollen und ein vertieftes Verständnis für Menschenrechte im Unternehmen fördern wollen.
Umfang	Der online-basierte Leitfaden umfasst sechs Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Global Business Case,</i> - <i>Strategy,</i> - <i>Policies,</i> - <i>Processes and Procedures,</i> - <i>Capacity and Capability</i> und - <i>Tracking Performance.</i>
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung.
Fallstudien/ beispiele	Ja, Praxisbeispiele sind einbezogen.
Methodik	Der Leitfaden bietet einen schrittweisen Ansatz für die Integration von Menschenrechten in die Unternehmenstätigkeit, indem er verschiedene Strategien und Instrumente vorstellt und auch auf andere menschenrechtliche Verfahren und Instrumente hinweist. Für jeden Bereich werden mögliche Schritte beschrieben, wie Menschenrechte integriert werden können. Es handelt sich in erster Linie um qualitative Hinweise und Erläuterungen. Den Kern des Instruments bildet die <i>Human Rights Matrix</i> (siehe 6.12).
Stakeholder- Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.7 Guide to Human Rights Impact Assessment and Management	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <i>stakeholderbezogener Management-Ansatz</i>
Ursprung der Initiative	International Business Leaders Forum, International Finance Corporation (IFC), UN Global Compact
Entwicklungsjahr	2006, Revision 2010
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	https://www.guidetohriam.org/welcome
Funktion	Das Werkzeug soll Unternehmen dabei unterstützen, potentielle menschenrechtliche Risiken und Lücken in der eigenen Sorgfaltspflicht systematisch zu erkennen, zu berücksichtigen und die Position von Stakeholdern stärker in Unternehmensentscheidungen zu integrieren.
Umfang	Der Leitfaden besteht aus sieben Schritten: <ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung, – Identifikation relevanter Unternehmensaktivitäten und Geschäftsbeziehungen, – Stakeholder-Integration, – <i>Impact Assessment</i>, – Abhilfe oder Schadensminderung, – Integration in Managementsysteme, – Evaluation und Monitoring.
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; entwickelt wurde der Leitfaden vor allem für die Planungsphase größerer Projekte oder für wesentliche Veränderungen im Unternehmen, er kann aber auch parallel zu laufenden Operationen genutzt werden.
Fallstudien/ -beispiele	Ja, <i>Best Practice</i> -Beispiele und kurze Länderberichte.
Methodik	Die Methodik bleibt weitgehend offen. So soll das Instrument für unterschiedliche Unternehmen und Kontexte flexibel gehalten werden. Vorgegeben sind die sieben Schritte (s. Umfang), die konkrete Ausgestaltung liegt aber weitgehend im Ermessen des Unternehmens. Sie soll sich zudem aus der Stakeholder-Integration ergeben.
Stakeholder-Partizipation	Ja, der Ansatz betont die Identifikation und Integration von Stakeholdern.



7.8 Human Rights and Business Learning Tool	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	UN Global Compact Office, OHCHR, UN System Staff College (UNSSC)
Entwicklungsjahr	2007, wird regelmäßig aktualisiert
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://human-rights-and-business-learning-tool.unglobalcompact.org/
Funktion	Das Lernprogramm ist entwickelt worden, um Unternehmen die Relevanz und Bedeutung von Menschenrechten nahezubringen. Dabei stehen vor allem auch die unternehmerischen Einflussbereiche und das Konzept unternehmerischer Mitschuld (<i>complicity</i>) im Vordergrund. Fallbeispiele zeigen Handlungsoptionen auf.
Umfang	<i>E-Learning</i> -Instrument bestehend aus fünf verschiedenen Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> - Einführung zu den Menschenrechten - Bedeutung des Respekts für die Menschenrechte - Ansätze zur Unterstützung der Menschenrechte - Mitschuld (<i>Complicity</i>) - Rechtsmittel (<i>Remedy</i>)
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung
Fallstudien/ -beispiele	Ja, Praxisbeispiele für den Umgang mit Menschenrechten.
Methodik	Das <i>E-Learning</i> -Instrument besteht aus fünf verschiedenen Modulen (siehe Umfang), jeweils mit Übungen, Informationen, Fallbeispielen und einem <i>Self-Assessment</i> -Test.
Stakeholder-Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.9 Human Rights Compliance Assessment (HRCA)	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>Checklisten-Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Danish Institute for Human Rights (DIHR)
Entwicklungsjahr	2005, wird regelmäßig aktualisiert
Verfügbarkeit	Kostenpflichtig. Preis ist abhängig von der Natur und der Größe des Unternehmens (Preisstruktur unterscheidet zwischen Großunternehmen, KMU; NGOs und Wissenschaft können teilweise kostenfreien Zugang bekommen)
Sprache	Englisch
Informationen	https://hrca2.humanrightsbusiness.org/
Funktion	Das HRCA ist ein umfassendes Werkzeug, das entwickelt wurde, um Unternehmen zu helfen, die menschenrechtlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf die Arbeitnehmer, lokale Bevölkerung, Konsumenten und anderer Anspruchsgruppen zu identifizieren.
Umfang	Umfangreiche Checkliste mit aktuell ca. 195 Fragen zur Ermittlung von 947 Indikatoren für alle Unternehmensbereiche und Stakeholder-Beziehungen. Am Ende wird ein Bericht erstellt, der die Problembereiche des Unternehmens darstellt und damit Ansätze zur Verbesserung ermöglicht.
Zielgruppe	Unternehmen, Regierungsorganisationen, NGOs
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; Fragen können hinsichtlich unternehmerischer Einsatzbereiche organisiert und dadurch auf das Unternehmen und den Kontext abgestimmt werden. Die Relevanz der menschenrechtlichen Indikatoren variiert hinsichtlich des Industriezweigs, der Risiken oder des Unternehmensbereichs.
Fallstudien/ -beispiele	Ja, Shell International diente als Testunternehmen während der Entwicklungsphase.
Methodik	Es handelt sich um einen Online-Fragenkatalog, der in das unternehmenseigene Intranet integriert werden kann. Die Fragen können durch einfaches Ankreuzen beantwortet werden. Sie sind jeweils mit einem Text ergänzt, der eine kurze Beschreibung des Themenfeldes gibt und Referenzen zu Menschenrechten liefert. Aufbauend auf den Antworten erstellt das Programm einen Beurteilungsbogen, der verschiedene Risikobereiche (hoch, mittel, gering) aufzeigt und die Einflüsse des Unternehmens quantifiziert. Auch Beziehungen zu Zulieferern und Vertragspartnern werden behandelt.
Stakeholder-Partizipation	Nein, (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.10 Human Rights Compliance Assessment Quick Check	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>Checklisten-Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	Danish Institute for Human Rights (DIHR)
Entwicklungsjahr	2006, jährliche Überarbeitung
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf
Funktion	Instrument zur Selbstbeurteilung von Unternehmen bezüglich ihrer menschenrechtlichen Einflüsse und Problembereiche. Es handelt sich dabei um eine gekürzte Variante des HRCA.
Umfang	Das Werkzeug besteht aus 28 Fragen. Sie sollen jene Menschenrechte abdecken, die für Unternehmen besonders relevant sind.
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Anwendbar vor allem für KMU, aber auch als erste Einschätzung für große Unternehmen denkbar. Die Fragen können durch das DIHR individuell an das Unternehmen und den Landeskontext angepasst werden.
Fallstudien/ -beispiele	Nein
Methodik	Der HRCA Quick Check beinhaltet etwa 10% der Fragen des vollständigen HRCA und deckt dabei die Bereiche der Einstellungspraktiken, der Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf Gemeinden und das <i>Supply Chain Management</i> ab. Die Risiken der unternehmerischen Tätigkeit werden im Ampelschema farblich dargestellt. Weitere Schritte müssen vom Unternehmen selbst ergriffen werden. Es gibt zudem spezielle Checklisten für besondere Kontexte: „HRCA South Africa“ ist eine verkürzte Version des HRCA mit besonderem Fokus auf den südafrikanischen Kontext, ebenso gibt es den „Dalit Check“ für Länder mit Kastensystem.
Stakeholder-Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.11 Human Rights: Is it any of your Business?

Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	International Business Leaders Forum (IBLF), Amnesty International (AI)
Entwicklungsjahr	2000
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.iblf.org/Resources/reports/publicationsv10_last.aspx
Funktion	Der Leitfaden soll Unternehmen dabei unterstützen, menschenrechtliche Probleme zu identifizieren und Schritte zu ihrer Vermeidung und zur Verbesserung der Situation zu ergreifen.
Umfang	Allgemeiner Leitfaden mit menschenrechtlichen Risiken und Dilemmata mit Fallbeispielen.
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Fokus auf Konfliktgebiete und Rechte bei der Arbeit. Leitfaden ist aber eher allgemein und damit flexibel anpassbar.
Fallstudien/ -beispiele	Ja, Fallbeispiele aus der extraktiven Industrie und der Bekleidungsindustrie.
Methodik	Der Leitfaden gibt Unternehmen praktische Hilfestellungen für eine systematische Identifizierung von menschenrechtlichen Problemen und Dilemmata. Dabei werden Menschenrechte in den Unternehmenskontext übersetzt und ihr Hintergrund erklärt. Der Leitfaden bietet Empfehlungen, um die menschenrechtliche Situation zu verbessern und unterstützt dies mit verschiedenen Fallbeispielen.
Stakeholder-Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.12 Human Rights Matrix	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <i>unternehmensstrategischer Ansatz</i>
Ursprung der Initiative	Global Business Initiative on Human Rights (GBI, ehem. Business Leaders Initiative for Human Rights, BLIHR)
Entwicklungsjahr	2003, Überarbeitung 2010
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.humanrights-matrix.net
Funktion	Die Human Rights Matrix ist ein Selbstbeurteilungs- und Lernwerkzeug, das es Unternehmen ermöglicht, ihre Unternehmensbereiche in Bezug auf menschenrechtliche Abkommen zu verstehen und Probleme zu adressieren. Es handelt sich nicht um ein HRIA, sondern um einen Ansatz zur Verankerung der Menschenrechte in Management-Strategien. Er kann auch für das laufende Monitoring genutzt werden.
Umfang	Das Instrument bietet die Möglichkeit, in sieben verschiedenen Bereichen eine interaktive Analyse der menschenrechtlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auszuführen: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Security,</i> - <i>Business Conduct,</i> - <i>Employment,</i> - <i>Workplace Conditions,</i> - <i>Products and Services,</i> - <i>Supply Chain</i> und - <i>Community.</i>
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; Instrument kann auf das Unternehmen abgestimmt werden.
Fallstudien/ -beispiele	Nein
Methodik	Das Instrument ist ein interaktives, Software-basiertes <i>tool</i> zur Selbsteinschätzung von Unternehmen. In allen wesentlichen Geschäftsbereichen (s. Umfang) und Unterbereichen werden die menschenrechtlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten analysiert. Hierfür werden Fragen zur Beachtung und Implementierung von Menschenrechten in die Geschäftstätigkeit gestellt (" <i>Essential Steps</i> "), die je nach ihrem Grad der Erfüllung eingeschätzt werden. Dies kann jeweils durch qualitative Erläuterungen und Dokumente ergänzt werden. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Positivbeispiele aus der eigenen Praxis anzugeben (" <i>Beyond Essential</i> "). Ein Abschlussbericht veranschaulicht die Risikobereiche durch ein Ampelsystem und stellt die positiven Einflüsse heraus. Projekte oder einzelne Unternehmensbereiche können auch separat untersucht werden.
Stakeholder-Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)



7.13 Maplecroft Human Rights Tools and Services	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <i>Stakeholder- und kontextbasierter Ansatz</i> (jedoch abhängig von Art und Umfang der Beratung auch andere Ansätze denkbar).
Ursprung der Initiative	Maplecroft Ltd.
Entwicklungsjahr	2002, Berichte werden vierteljährlich aktualisiert.
Verfügbarkeit	Kosten je nach individuellem Beratungsumfang. Basisinformationen sind frei verfügbar. Weitere Informationen sind für humanitäre Organisationen teilweise kostenlos.
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.maplecroft.com
Funktion	Maplecroft Ltd. ist eine spezialisierte Unternehmensberatung. Die Menschenrechtsberatung soll Unternehmen und Investoren helfen, weltweit menschenrechtliche Risiken ihrer Tätigkeiten zu beurteilen, zu beobachten, zu priorisieren und entsprechende Strategien für den Umgang mit ihnen zu entwickeln.
Umfang	Das Unternehmen stellt eine Vielzahl von Beratungsinstrumenten zur Verfügung ⁶ , u. a.: <ul style="list-style-type: none"> - menschenrechtliche Risikoanalysen, Länderberichte, Berichte zu regionalen Arbeitsstandards - <i>Monitoringtools</i> - <i>Human Rights Impact Assessment</i> - <i>Ethical Supply Chain Risk Calculator</i> - <i>Human Rights Dilemmas Research</i> - <i>Stakeholder Viewpoints</i> (Beispiele)
Zielgruppe	Vor allem große Unternehmen, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure, Regierungen, Gewerkschaften und Investoren.
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; regionale Unterschiede werden durch umfassende Berichte hervorgehoben, dadurch starke Kontextorientierung.
Fallstudien/ -beispiele	Datenbank mit über 10.000 Fällen
Methodik	Maplecroft bietet unterschiedliche Beratungsinstrumente und Informationen zu menschenrechtlichen Themen. Sie basieren vor allem auf Länder- und regionalen Analysen für menschenrechtliche Risiken und Standards. Der Ansatz der Instrumente basiert auf der umfassenden externen Beratung durch Maplecroft, weniger auf der systematischen Verankerung menschenrechtlicher Perspektiven und Expertise im Unternehmen selbst.
Stakeholder-Partizipation	Keine aktive Partizipation. <i>Country Risk Reports</i> enthalten Fallbeispiele mit Stakeholderpositionen.

⁶ Da die Produkte nicht öffentlich zugänglich sind, basieren die Angaben zum Umfang ausschließlich auf den Angaben von Maplecroft Ltd.



7.14 Nomogaia HRIA	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <i>Stakeholder- und kontextbasierter Ansatz</i>
Ursprung der Initiative	Nomogaia Foundation
Entwicklungsjahr	2008-2009
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.nomogaia.org
Umfang	Umfangreiche qualitative Auswertung, <i>Follow-up</i> 6-18 Monate nach der ersten Untersuchung, Veröffentlichung.
Funktion	Systematische Identifizierung und Vorhersage potenzieller menschenrechtlicher Auswirkung eines Geschäftsbetriebs oder eines Projekts in einem bestimmten Kontext. Das Instrument wurde entwickelt, um andere <i>Impact Assessments</i> eines Unternehmens zu komplementieren. Es richtet sich dabei nach den Kernwerten und Verpflichtungen des Unternehmens. Das HRIA soll helfen, projekt- und kontextbasiert sowohl positive, als auch negative Aspekte des Einflusses auf Menschenrechte zu identifizieren, Möglichkeiten der Abhilfe bei Problemen zu entwickeln und positive Effekte zu verstärken.
Zielgruppe	Unternehmen, Gemeinden, NGOs
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Keine regionale oder sektorale Einschränkung; Fokus auf Projekte <ul style="list-style-type: none"> - in Ländern mit schwachen staatlichem Menschenrechtsschutz - mit einem übermäßig großen Einfluss/Gefährdung für menschenrechtliche Themen - in Konfliktgebieten; - in einem Industriezweig mit hoher Anfälligkeit für Menschenrechtsverstöße. Bisher Anwendung in Afrika, Ostasien, Nahost und Lateinamerika. Branchenschwerpunkt bisher auf extraktive Industrien und Agrar. Das Instrument ist aber an unterschiedlichste Kontexte anpassbar.
Fallstudien/ -beispiele	Verfügbar für Projekte in Malawi, Tansania, Costa Rica und Indonesien.
Methodik	Das HRIA identifiziert relevante Menschenrechte und Träger von Rechten und stellt Kataloge bezüglich Arbeit, Gesundheit, Politik, Umwelt und soziale/ wirtschaftliche Belange auf Kontext-, Projekt-, und Unternehmensebene auf; es gibt jeweils ein Bewertungsschema, welches von -25 bis +25 reicht und die <i>Performance</i> hinsichtlich der einzelnen Bereiche angibt. Die Bewertung der Menschenrechte findet parallel auf allen drei Ebenen statt und wird durch eine Matrix (bestehend aus " <i>Extend of Impact</i> " und " <i>Intensity of Impact</i> ") dargestellt. Das Ergebnis hebt die Bereiche hervor, in denen es dringenden Handlungsbedarf gibt. Der Abschlussbericht stellt Empfehlungen zur Verbesserung auf, die in 6-18 Monaten nach dem ursprünglichen HRIA durch eine <i>Follow-Up</i> -Untersuchung überprüft werden.
Stakeholder-Partizipation	Ja, Interviews mit Gemeinden, Regierungsvertretern, Projektbeschäftigten u. a.



7.15 Vienna Human Rights Matrix	
Typisierung nach Matrix	Überwiegend <u>unternehmensstrategischer Ansatz</u>
Ursprung der Initiative	HumanRightsConsulting Vienna, Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte (BIM), OMV (Öl- und Gaskonzern). Anwendung auch im Bankenbereich mit BAWAG PSK.
Entwicklungsjahr	2006-2007
Verfügbarkeit	Frei
Sprache	Englisch
Informationen	http://www.larrge.eu/uploads/tx_larrgeguide/Vienna_Human_Rights_Matrix_exemplary.pdf
Funktion	Das Instrument basiert auf dem <i>Guide for Integrating Human Rights into Business Management</i> und der <i>Human Rights Matrix</i> , die in der gemeinsamen Initiative angewendet und konkretisiert werden sollten. Die Matrix soll Unternehmen dabei unterstützen, Menschenrechte systematisch im Management zu berücksichtigen. So sollen Schwachstellen aufgedeckt werden und Prioritäten entsprechend drängender menschenrechtlicher Probleme gesetzt werden. Auch mögliche positive Beiträge durch das Unternehmen sollen identifiziert werden.
Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Einführungsteil; - schrittweise Analyse der Menschenrechte unter Verwendung der HR Matrix; - Anhang mit allgemeinen Informationen über Menschenrechte; - Kontinuität soll durch strategische Verankerung der Menschenrechte im Management mit regelmäßiger Evaluation erreicht werden.
Zielgruppe	Unternehmen
Anwendungsbereich/ Flexibilität	Bisher extraktiver Sektor und Banken, aber Übertragung auf andere Bereiche denkbar.
Fallstudien/ -beispiele	OMV (Extraktiver Sektor), BAWAG PSK (Bank)
Methodik	Die Matrix besteht aus zwei Achsen: die horizontale Achse bildet die Rechte ab, die untersucht werden (kann je nach Kontext variieren); die vertikale Achse ist in drei Kategorien unternehmerischer Verantwortung unterteilt: wesentlich („ <i>essential</i> “), erwartet („ <i>expected</i> “) und wünschenswert („ <i>desirable</i> “). Die Zellen werden durch Analyse aller Geschäftsbereiche bzw. entsprechend der gewählten menschenrechtlichen Prioritäten mit bestimmten Aktivitäten gefüllt. Die Matrix kann auch auf einem unternehmenseigenen Verhaltenskodex aufbauen.
Stakeholder- Partizipation	Nein (bzw. im Ermessen des Unternehmens)

Das Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

Das Institut für Entwicklung und Frieden (INEF), das im Jahr 1990 gegründet wurde, ist eine Forschungseinrichtung der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen am Campus Duisburg. Es kooperiert eng mit der Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF), Bonn, die 1986 auf Initiative des früheren Bundeskanzlers und Friedensnobelpreisträgers Willy Brandt gegründet wurde.

Das INEF verbindet wissenschaftliche Grundlagenforschung mit anwendungsorientierter Forschung und Politikberatung in folgenden Bereichen: Global Governance und menschliche Sicherheit, fragile Staaten, Krisenprävention und zivile Konfliktbearbeitung sowie Entwicklung, Menschenrechte und Unternehmensverantwortung.

Der spezifische Ansatz des INEF, das als einziges Forschungsinstitut in Deutschland Fragen an der Schnittstelle von Entwicklung und Frieden bearbeitet, spiegelt sich auch im breiten Spektrum der Drittmittelgeber wider. Das INEF führt, oft in Kooperation mit nationalen sowie internationalen Partnern, eigene Forschungsprogramme durch und erschließt systematisch internationale Expertise und Weltberichte. Projekte führt das INEF auch für nicht-staatliche Organisationen (NGOs) und NGO-Netzwerke durch. Das Institut ist in ein internationales Forschungsnetzwerk eingebettet.

Leitung und Vorstand

Direktor: Prof. Dr. Tobias Debiel

Wissenschaftliche Geschäftsführerin: Dr. Cornelia Ulbert

Vorstand: Prof. Dr. Tobias Debiel (Sprecher); Prof. Dr. Thomas Heberer (stellv. Sprecher); Prof. Dr. Dr. Karl-Rudolf Korte (Dekan der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften); Dr. Brigitte Hamm; Prof. Dr. Christof Hartmann; Prof. Dr. Claus Leggewie; Max Meßling; Prof. Dr. Dirk Messner; Prof. Dr. Werner Pascha; Prof. Dr. Susanne Pickel; Ursula Schürmann; Prof. PhD. Karen Shire; Prof. Dr. Harald Welzer; beratend: Prof. Dr. Michael Bohnet, Ministerialdirektor i.R.; Prof. i.R. Dr. Peter Meyns; Prof. em. Dr. Franz Nuscheler.



Herausgeber:

Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

Universität Duisburg-Essen

Cover-Design: Wibke Helmts

ISBN 978-3-939218-30-2

© Institut für Entwicklung und Frieden

Lotharstraße 53 D - 47057 Duisburg

Phone +49 (203) 379 4420 Fax +49 (203) 379 4425

E-Mail: inef-sek@inef.uni-due.de

Homepage: <http://inef.uni-due.de>