ZUHÖREN LOHNT SICH

Menschenrechtliches Beschwerde-management verstehen und umsetzen

Ein Leitfaden für Unternehmen

Global Compact
Netzwerk Deutschland

INHALTSVERZEICHNIS

INTRO

Über diesen Leitfaden 4

Der Ausgangspunkt für viele Unternehmen 6
So arbeiten Sie mit diesem Leitfaden 8
Das erwartet die Bundesregierung 10
Warum sich Beschwerdemechanismen für Unternehmen lohnen 14
Interne Überzeugungsarbeit leisten 16

KAPITEL 1: ERFASSEN

Das Ökosystem für Beschwerden verstehen 18

1.1 Mögliche Nutzer*innen identifizieren 20
1.2 Umfassend mappen – danach priorisieren 22
1.3 Nutzer*innen geografisch einordnen 23
1.4 Typische Beschwerdeanliegen identifizieren 24
1.5 Bestehende Beschwerdekanäle mappen 25
1.6 Nächste Schritte festlegen 28

KAPITEL 2: ANPASSEN

Effektivität überprüfen und verbessern 30

2.1 Effektivität prüfen 32
2.2 Zugänglichkeit prüfen 36
2.3 Der typische Ablauf 38
2.4 Von anderen Unternehmen lernen 40
2.5 Anmerkungen für KMU 43

KAPITEL 3: VERTIEFEN

Beschwerdemanagement kontinuierlich weiterentwickeln 44

3.1 Merkmale eines fortgeschrittenen Beschwerdesystems 46
3.2 Stakeholder systematisch einbinden..... 50
3.3 Einen Ansatz für Abhilfe entwickeln 52
3.4 KPIs entwickeln und Informationsmanagement aufbauen 54
3.5 Geschäftspartner und Lieferanten unterstützen 57

Über diesen Leitfaden

Wenn Sie diesen Leitfaden in den Händen halten, stehen Sie vermutlich vor der Aufgabe, sich mit dem Thema Umgang mit menschenrechtlichen Beschwerden in Ihrem Unternehmen auseinanderzusetzen. Vielleicht fragen Sie sich, ob Ihr Unternehmen einen eigenen, separaten Beschwerdemechanismus braucht, oder ob bestehende Mechanismen ausreichen. Vielleicht wollen Sie das Thema an Ihre Kolleg*innen oder Vorgesetzten vermitteln und sie davon überzeugen, dass Stakeholder und zunehmend auch Gesetzgeber von Ihrem Unternehmen erwarten, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten wahrzunehmen. Sehr wahrscheinlich fragen Sie sich, wo Sie ansetzen sollen und wie Sie Ressourcen für ein Thema mobilisieren sollen, das für viele Kolleg*innen schwer greifbar und negativ besetzt ist. Damit sind Sie nicht allein.

Das Thema menschenrechtliche Beschwerdemechanismen assoziieren viele Unternehmen mit aufwendigen Prozessen und schwer einschätzbaren finanziellen Risiken. **Wenige erkennen bisher die Chancen, die sich durch diese effizienten Kommunikationskanäle für das Unternehmen ergeben.**

Der Nationale Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verlangt von allen deutschen Unternehmen, das Thema menschenrechtliche Beschwerdemechanismen anzugehen. Um Sie dabei zu unterstützen, hat das Deutsche Global Compact Netzwerk die Managementberatung twentyfifty damit beauftragt, einen Leitfaden zum Thema „Beschwerdemechanismen auf operativer Ebene“ zu entwickeln.

Dieser Leitfaden soll deutschen Unternehmen, auch kleineren und mittleren, mit praxisnahen Anleitungen dabei helfen, die Herausforderung anzugehen, effektive menschenrechtliche Beschwerdemechanismen zu gestalten. Mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis wird illustriert, dass von Ihrem Unternehmen keine vermeintlich perfekte *One-Size-Fits-All*-Lösung erwartet wird. Vielmehr geht es darum, verschiedene angemessene Zugangswege zu haben, über die potenziell von Ihrem Unternehmenshandeln Betroffene mit Ihnen in Kontakt treten können. Wie dieses „Ökosystem von Beschwerdemechanismen" aussehen kann, wird von Ihrer individuellen Unternehmensstruktur und Ihrem Risikoprofil abhängen.

Die Anleitungen in diesem Leitfaden werden Ihnen dabei helfen, einen Zugang zum Thema Beschwerdemechanismen zu entwickeln, der den Anforderungen des NAP und der UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNLP) entspricht. Nach der Lektüre dieses Leitfadens kennen Sie:

- die Anforderungen der deutschen Bundesregierung und einschlägiger internationaler Rahmenwerke;
- Methoden, mit denen Sie prüfen können, ob Ihr derzeitiger Ansatz den Anforderungen an menschenrechtliche Beschwerdemechanismen genügt;
- die Bausteine eines menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus;
- Ansätze, Ihr „Ökosystem" für menschenrechtliche Beschwerdemechanismen zu verstehen und zu verbessern;
- praxisnahe Unternehmensbeispiele;
- Argumente, um im Unternehmen Überzeugungsarbeit leisten zu können.

DER AUSGANGSPUNKT FÜR VIELE UNTERNEHMEN

Die meisten Unternehmen nutzen bereits unterschiedliche Arten von Beschwerdemechanismen, wenn Sie damit beginnen, menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse umzusetzen. In den meisten Fällen müssen sie daher keine gänzlich neuen Prozesse aufsetzen, sondern die bestehenden Mechanismen auf die Anforderungen prüfen, die an menschenrechtliche Beschwerdemechanismen gestellt werden. Oft sind Unternehmen, die sich zum ersten Mal diesem Thema zuwenden, mit einer der folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Es gibt keinen Mechanismus.
- Es gibt einen Mechanismus, aber es kommen keine Beschwerden an.
- Es gibt zwar eine Compliance Hotline oder einen Kanal für Whistleblower, die aber nicht unbedingt Beschwerden über Menschenrechtsauswirkungen abdecken.
- Beschwerden werden eher ad-hoc und nicht systematisch behandelt.
- Es gibt keine designierte Person/en im Unternehmen, die Beschwerden behandelt/n.
- Beschwerdemanagement wird als zusätzliche Aufgabe gesehen, ist nicht integraler Bestandteil der Risikoermittlung / menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse.
- Beschwerden werden erst behandelt, wenn es bereits zum Konflikt gekommen ist.
- Dieselben Beschwerden treten immer wieder auf.
- Es gibt keine entwickelten Verfahren für Abhilfe und Wiedergutmachung.
- Es gibt kein zentrales Informationsmanagement, in dem Beschwerden zusammengefasst und überwacht werden.

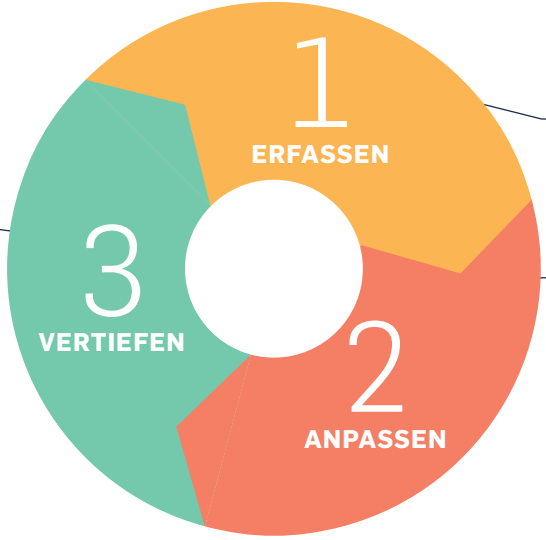
Dieser Leitfaden wird Ihnen dabei helfen, das passende Vorgehen von Ihrem jeweiligen Ansatzpunkt aus zu entwickeln.

Vielleicht kennen Sie schon das **Human Rights Diagnostic Tool** (HRCD), ein frei zugängliches Instrument zur Selbsteinschätzung, das Ihnen dabei helfen kann, Ihre Managementkapazitäten zur Ermittlung und zum Umgang mit menschenrechtlichen Risiken und Auswirkungen einzuschätzen und zu verbessern. Mit diesem Tool können Sie Ihr Unternehmen auch im Hinblick auf menschenrechtliche Beschwerdemechanismen einschätzen. Dieser Leitfaden soll Sie dabei unterstützen, sich von Stufe 1 oder 2 des HRCD, einem „inaktiven“ oder „reaktiven“ Beschwerdemanagement mindestens zu Stufe 3, einem „effizienten Management“ von Beschwerden zu entwickeln. Darüber hinaus kann er Ihnen dabei helfen, sich erste Gedanken zu machen, wo es für Sie sinnvoll sein kann, darüber hinaus zu gehen.

Das Tool steht kostenfrei auf mr-sorfgalt.de zur Verfügung. In Kapitel 3 dieses Leitfadens erfahren Sie mehr über die Kriterien, nach denen das HRCD einen fortgeschrittenen Beschwerdemechanismus identifiziert.

SO ARBEITEN SIE MIT DIESEM LEITFADEN

Um die Anforderungen des NAP und der UNLP an menschenrechtliche Beschwerdemechanismen zu erfüllen, ist es nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden. Die meisten Unternehmen nutzen bereits verschiedene Mechanismen, um beispielsweise Beschwerden von ihren Mitarbeiter*innen oder Kunden*innen entgegenzunehmen. Die drei Kapitel des Leitfadens entsprechen den Elementen eines Prozesskreises, der Ihnen helfen soll, Ihr aktuelles Beschwerdemanagement im Hinblick auf die Anforderungen des NAP und der UNLP zu überprüfen und anzupassen.



KAPITEL 1

Erfassen: Das Ökosystem für Beschwerden verstehen

KAPITEL 2

Anpassen: Effektivität überprüfen und verbessern

KAPITEL 3

Vertiefen: Beschwerde-management kontinuierlich weiterentwickeln

- **Das ERSTE KAPITEL leitet Sie durch eine Mapping-Übung**, in der Sie zunächst Ihr eigenes Ökosystem für menschenrechtliche Beschwerden erfassen. Mithilfe unserer Anleitung erstellen Sie eine Übersicht über mögliche Nutzer*innen eines menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus, deren potenzielle Beschwerdeanliegen und bestehende Kommunikationskanäle, über die sie mit ihrem Unternehmen bereits in Kontakt treten können.
- **Im ZWEITEN KAPITEL stellen wir Ihnen die Effektivitätskriterien vor**, die menschenrechtliche Beschwerdemechanismen erfüllen sollen. Damit Sie Ihre bestehenden Mechanismen auf diese Anforderungen anpassen können, übersetzen wir die Kriterien in Prozessanforderungen. Zusätzlich besprechen wir kurze Fallstudien, die zeigen wie andere Unternehmen die Effektivitätskriterien umgesetzt haben. Ein besonderes Augenmerk legen wir auf das Kriterium der Zugänglichkeit und seine besondere Bedeutung für menschenrechtliche Beschwerdemechanismen.
- **Im DRITTEN KAPITEL stellen wir Ihnen Ansätze vor, um Ihr Beschwerdemanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln.** Insbesondere geht es um die Einbindung von Stakeholdern in die Entwicklung von Beschwerdemechanismen, die Entwicklung von Key Performance Indikatoren (KPIs) und eines guten Informationsmanagements sowie die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Geschäftspartnern.

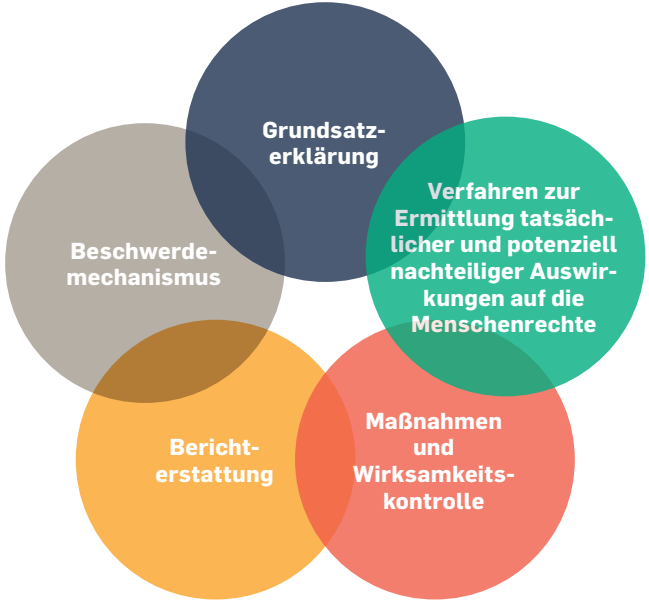
DAS ERWARTET DIE **BUNDESREGIERUNG**

Im Dezember 2016 hat die deutsche Bundesregierung den deutschen NAP veröffentlicht und damit die Anforderungen der UNLP für deutsche Unternehmen konkretisiert. Darin formuliert sie die klare Erwartung, dass deutsche Unternehmen in der Verantwortung stehen, ihr menschenrechtliches Risikoprofil zu kennen und menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse einzuführen. Diese Verantwortung besteht „unabhängig von ihrer Größe, dem Sektor, ihrem operativen Umfeld, ihren Eigentumsverhältnissen und ihrer Struktur.[1]“ Der NAP definiert den Umfang „menschenrechtlicher Sorgfalt“ anhand von fünf Kernelementen, die umgesetzt werden müssen, um die Erwartung zu erfüllen. Menschenrechtliche Beschwerdemechanismen sind eines dieser fünf Elemente der menschenrechtlichen Sorgfalt.

Der **NAP** ist in seiner aktuellen Form kein verbindliches Gesetz, sondern eine „freiwillige Empfehlung“ der Bundesregierung an die deutsche Wirtschaft. Gleichzeitig macht die Bundesregierung deutlich, dass bei Bedarf verbindliche Regelungen geschaffen werden. Zwischen 2018 – 2020 wird die Bundesregierung in einem breit angelegten NAP-Monitoring-Prozess überprüfen, inwieweit deutsche Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse eingeführt haben. Wenn mehr als 50 % aller deutschen Unternehmen, mit mehr als 500 Mitarbeitern, hinter den Anforderungen des NAP zurückbleiben, wird die Bundesregierung auf verbindliche Regelungen in Deutschland und auf EU-Ebene hinwirken.

1 NAP, Zitat aus VN-Leitprinzip 14, S. 7.

DIE KERNELEMENTE MENSCHENRECHTLICHER SORGFALT NACH DEM NAP



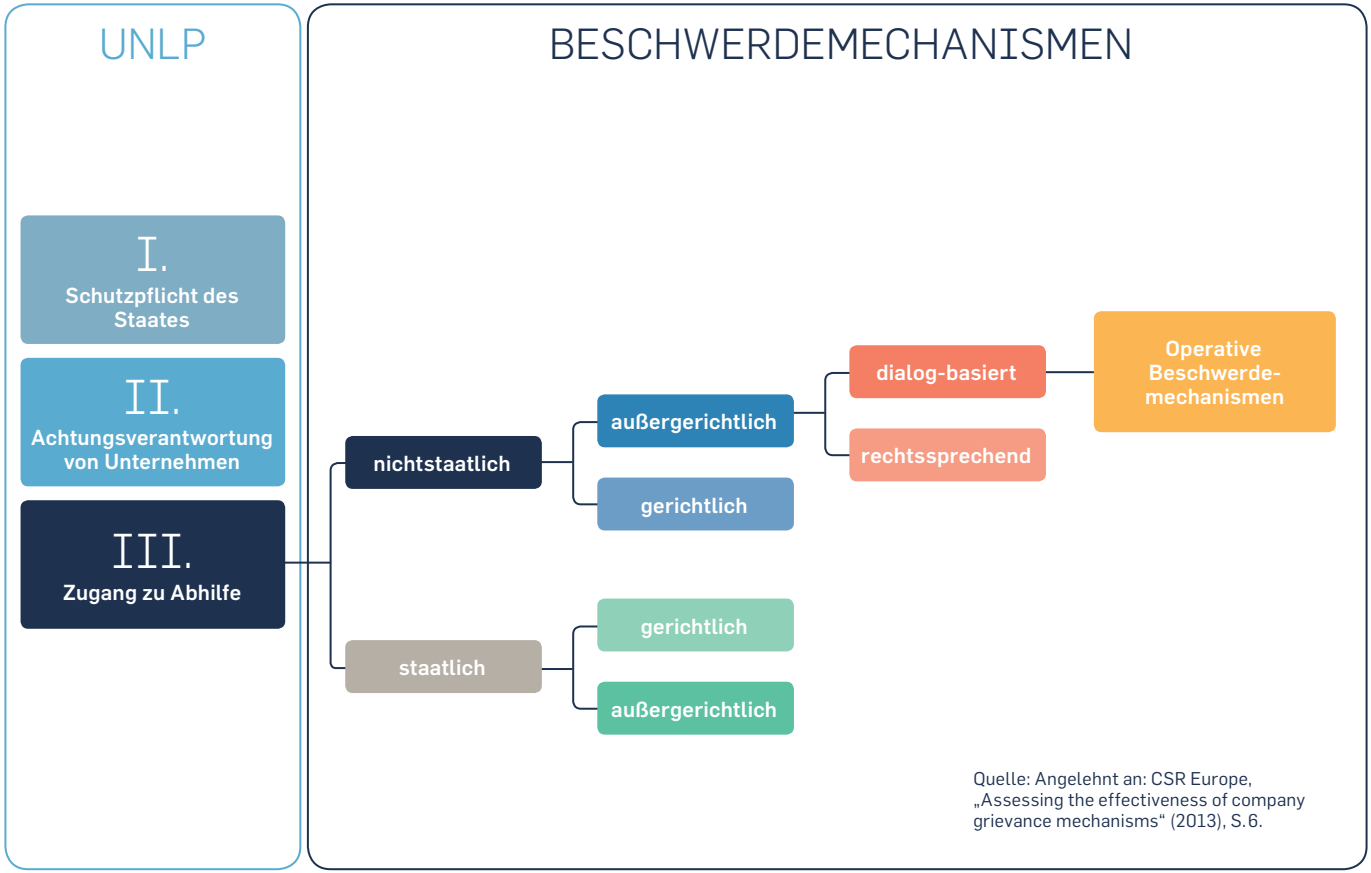
Falls Sie sich für eine allgemeine Anleitung interessieren, mit der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt zu beginnen, empfehlen wir Ihnen die DGCN-Publikation **„5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens“**. Außerdem finden Sie hilfreiche Informationen auf dem Informationsportal des DGCN, **mr-sorgfalt.de**.

MENSCHENRECHTE sind grundlegende Rechte und Freiheiten, die allen Menschen ohne Ausnahme zustehen. Jeder Mensch hat ohne Unterschied Anspruch auf die Wahrnehmung der Menschenrechte. Die Internationale Menschenrechtscharta (*Universal Declaration of Human Rights* und die zwei wichtigsten Pakte zu ihrer Umsetzung) sowie die International Labour Organization (ILO) *core conventions* definieren den zentralen Kern der international anerkannten Menschenrechte. Die Menschenrechte spezifischer Gruppen sind in gesonderten Übereinkommen verankert.

Die mehr als 30 Menschenrechte decken zahlreiche Lebensbereiche ab. Zu den Menschenrechten, die typischerweise von Unternehmenstätigkeiten berührt werden gehören:

- das Diskriminierungsverbot
- das Recht auf Vereinigungsfreiheit
- das Recht auf Schutz der Persönlichkeit
- das Recht auf gerechte und günstige Arbeitsbedingungen
- das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard
- das Recht auf Gesundheit

Operative Beschwerdemechanismen sind nur ein Element in einem umfassenden menschenrechtlichen Schutzsystem, das aus einer Kombination aus juristischen, staatlichen und nichtstaatlichen Ansätzen besteht. **Der Staat delegiert nicht seinen Schutzauftrag an Unternehmen**, sondern erwartet, dass Unternehmen durch die Einrichtung von Beschwerdemechanismen innerhalb ihrer Einflusssphäre einen Beitrag dazu leisten, die Menschenrechte zu achten. Die folgende Grafik zeigt operative Beschwerdemechanismen in diesem breiteren Kontext.



Quelle: Angelehnt an: CSR Europe, „Assessing the effectiveness of company grievance mechanisms“ (2013), S. 6.

WARUM SICH BESCHWERDE-MECHANISMEN FÜR UNTERNEHMEN LOHNEN

Natürlich dienen menschenrechtliche Beschwerdemechanismen in erster Linie dazu, Beschwerden frühzeitig zu identifizieren und damit nachteilige Auswirkungen für bestimmte Personengruppen zu vermeiden. Leider ist für viele Unternehmen der Begriff der „Beschwerde" negativ konnotiert und blockiert damit einen konstruktiven Umgang mit dem Thema.

Hilfreicher ist es, Beschwerdemechanismen als Informationsmechanismen zu verstehen, die dem Unternehmen dabei helfen, seine Prozesse und damit seine Performance kontinuierlich zu verbessern. In diesem Verständnis können effektive Beschwerdemechanismen Ihnen dabei helfen,[2]

- **Frühwarnsysteme zu etablieren.** Beschwerdemechanismen tragen dazu bei, dass kritische Anliegen frühzeitig identifiziert und bearbeitet werden, so dass operative Auswirkungen besser gemanagt und möglichen Schäden besser vorgebeugt werden kann. Sie dienen als Werkzeug, um systemische Probleme zu identifizieren.
- **ein proaktives Risikomanagement aufzubauen.** Effektive Beschwerdemechanismen helfen Unternehmen, das Risiko zu reduzieren, dass Beschwerdeanliegen zu Konflikten anwachsen, die zu Gerichtsverfahren, Protesten oder Sicherheitsvorfällen führen.

2 Angelehnt an: IPIECA, „Operational level grievance mechanisms" (2012), S. 6

- **regulatorische und gesetzliche Anforderungen zu erfüllen.** Sie helfen Unternehmen, ihre menschenrechtlichen Risiken zu kennen und proaktiv zu managen. Damit sind sie ein integraler Bestandteil der menschenrechtlichen Sorgfalt eines Unternehmens und tragen dazu bei, dass das Unternehmen die einschlägigen nationalen und internationalen Stakeholder-, Investoren- und gesetzlichen Anforderungen erfüllt.
- **bessere Beziehungen mit Ihren Stakeholdern aufzubauen.** Durch einen effektiven Beschwerdemechanismus zeigt das Unternehmen, dass es die Anliegen seiner Stakeholder ernst nimmt. Außerdem kann es sich schneller auf die Bedürfnisse seiner Stakeholder einstellen und sich damit von Wettbewerbern absetzen.
- **eine aktive Lernkultur zu praktizieren**, in der Trends und Muster analysiert und dazu genutzt werden, die Performance des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern. Von den Informationen, die über Beschwerdemechanismen generiert werden, kann das Unternehmen als Ganzes lernen. Z. B. können sie dabei helfen, auf Ineffizienzen und Probleme hinzuweisen und dazu beitragen Unfällen und Krankheitsfällen vorbeugen.

INTERNE ÜBERZEUGUNGS-ARBEIT LEISTEN

Eine der größten Herausforderungen kann es sein, Kolleg*innen davon zu überzeugen, dass es notwendig ist, die eigenen Systeme zu überprüfen und ggf. zu verbessern. Die folgenden Argumente können Ihnen dabei helfen, die notwendige interne Überzeugungsarbeit zu leisten[3].

Risiko-prävention	„Beschwerdemechanismen können uns dabei helfen, sicherzustellen, dass kleine Probleme nicht zu großen Probleme werden." „Sie können uns helfen, zu vermeiden, dass Probleme sich wiederholen, indem wir sie frühzeitig identifizieren und an der Wurzel angehen."
Daten-sammlung	„Über Beschwerdemechanismen können wir Daten generieren, um unsere eigenen Geschäftsprozesse / Wertschöpfungskette besser zu verstehen." Sie können uns helfen, unsere eigene Performance zu messen und in Erfahrung zu bringen, ob unsere Mitarbeiter der Ansicht sind, dass wir auf dem richtigen Weg sind."
Risiko-management	„Beschwerdemechanismen sind Werkzeuge, mit denen wir potenzielle und tatsächliche Risiken identifizieren und effizienter managen können." „Wenn wir Risiken proaktiv identifizieren, können wir Probleme beheben, bevor sie zu einem Geschäftsrisiko anwachsen."
Kosten / Bottom-Line	„Beschwerdemechanismen können die Arbeitsmoral verbessern, Mitarbeiterbindung erhöhen, Unfälle reduzieren und die Produktivität steigern." „Konflikte sind teuer, wenn sie eskalieren." „Wir könnten Auditkosten reduzieren, in dem wir den Bedarf für Audits durch effektives Beschwerdemanagement senken." „Außerdem verbessern wir den Dialog mit den Arbeiter*innen und den Lieferanten."

3 Angelehnt an: Shift, „Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights" (New York, 2014), S. 7.

Strategie	„Es hilft uns, unsere Social Licence to Operate zu erhalten.“ „Es hilft uns, Investoren- und Analystenerwartungen zu erfüllen.“ „Es hilft uns in unserem Employer Branding.“
Kontrolle	„Unwissenheit schafft Probleme nicht aus der Welt. Unwissenheit ist ein Risiko, das nicht gemanagt wird.“ „Warum sollten wir unser Schicksal Dritten überlassen? Ist es für uns nicht besser, unsere Risikothemen selbst zu identifizieren und zu adressieren, bevor andere uns darauf stoßen?“
Drohende Regulierung	„Die regulatorischen Anforderungen nehmen zu. Eine wachsende Anzahl von freiwilligen und verbindlichen Standards im In- und Ausland erwarten, dass wir effektive menschenrechtliche Beschwerdemechanismen auf operativer Ebene einrichten.“
Werte	„Wir müssen handeln, weil es unsere Werte und unsere Unternehmenskultur dies erfordern.“
Nach-haltigkeit	„Durch Beschwerdemechanismen kann lokales Ownership für Probleme aufgebaut werden.“
Erfahrung	„Wir haben bereits ähnliche Systeme in anderen Teilen unseres Geschäfts: Wir haben Kunden-hotlines für Feedback von Kunden / Umweltmanagementsysteme / Schiedsverfahren für Geschäfts-partner / Beschwerdekanäle für Mitarbeiter*innen und damit gute Erfahrungen gemacht.“

KAPITEL 1: ERFASSEN

Das Ökosystem für Beschwerden verstehen

Dieses Kapitel beschreibt, wie Sie eine erste Bestandsaufnahme durchführen können. Wir werden Sie dazu anleiten, eine **Mindmap** zu erstellen, mit der Sie das „Ökosystem" für Beschwerdemechanismen in Ihrem Unternehmen erfassen können.

In diesem Kapitel geht es in erster Linie darum, eine umfassende Übersicht über potenzielle Beschwerdeträger*innen und -kanäle in Ihrem Unternehmen zu erstellen. Lassen Sie sich von der Vielfalt der Möglichkeiten nicht abschrecken. Nachdem Sie eine umfassende Übersicht erstellt haben, werden wir Ihnen helfen, die nächsten Schritte zu priorisieren.

Das Kapitel leitet Sie durch die folgenden Handlungsschritte:

- **Erstellen einer Mindmap über das „Ökosystem" für Beschwerdemechanismen in Ihrem Unternehmen anhand der folgenden Fragen:**
  - Wer sind mögliche Nutzer*innen eines Beschwerdemechanismus in Ihrem Unternehmen?
  - In welchen Ländern befinden sich die möglichen Nutzer*innen?
  - Was sind mögliche Beschwerdeanliegen?
  - Welche Beschwerdekanäle bestehen bereits?
- **Reflektieren über die Erkenntnisse Ihrer Mindmap**
- **Identifizieren eines zentralen Beschwerdekanals in Ihrem Unternehmen für die Effektivitätsprüfung in Kapitel 2.**

1.1 MÖGLICHE NUTZER*INNEN IDENTIFIZIEREN

Ein Beschwerdemechanismus ist ein Kanal, über den Menschen mitteilen können, dass sie sich vom Unternehmen negativ betroffen fühlen. Nutzer*innen von menschenrechtlichen Beschwerdemechanismen sind daher all jene, die durch das Unternehmen in ihren Menschenrechten betroffen werden könnten[4].

Aufgabe: Um diese Nutzer*innen zu identifizieren fragen Sie sich bitte, welche Personengruppen von der Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens berührt / betroffen sein können.

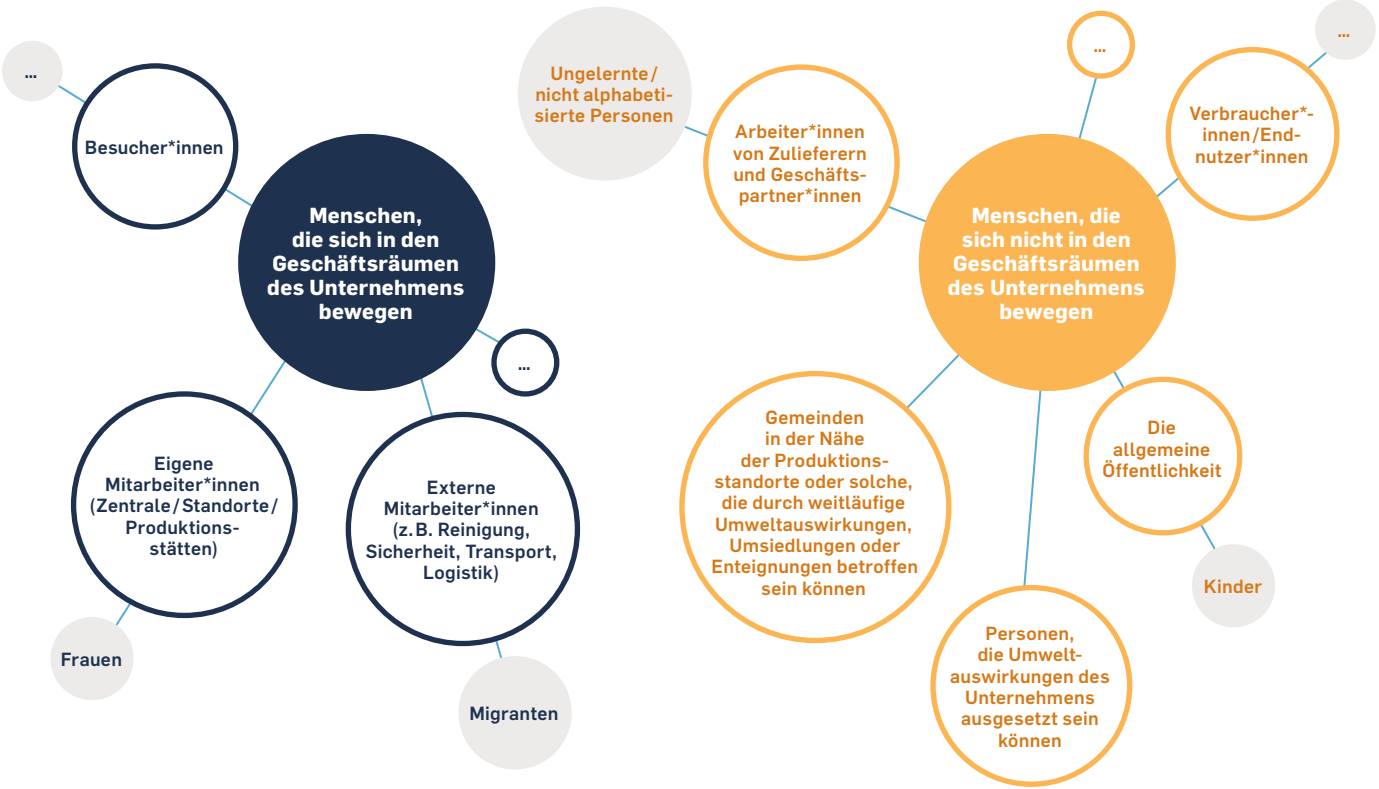
Übernehmen Sie aus der folgenden Mindmap die für Ihr Unternehmen relevanten Personengruppen in Ihre eigene Mindmap. Markieren Sie auch, ob potenziell stärker gefährdete Personen in den für Sie relevanten Gruppen vertreten sind.

4 Falls Sie sich für die Durchführung einer menschenrechtlichen Risikoanalyse interessieren, finden Sie weiterführende Informationen in der DGCN Publikation „5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens“ und auf der Informationsplattform mr-sorgfalt.de.

POTENZIELL STÄRKER GEFÄHRDETE GRUPPEN

- Wanderarbeitende / Migranten
- Zeitarbeitende / Kontraktoren
- Frauen
- Kinder und junge Menschen
- Menschen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen
- Menschen mit verschiedenen sexuellen Orientierungen
- Ethnische oder religiöse Minderheiten
- Indigene Gruppen
- Ungelernte / nicht alphabetisierte Personen
- ...

„ÖKOSYSTEM“ FÜR BESCHWERDEMECHANISMEN



1.2 UMFASSEND MAPPEN – DANACH PRIORISIEREN

Sie können Ihrer Mindmap entnehmen, dass die potenziellen Nutzer*innen eines menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus in unterschiedlichen Beziehungen zu Ihrem Unternehmen stehen können. Die Vielfalt der möglichen Beschwerdesteller*innen mag an dieser Stelle überfordernd wirken.

Die UNLPs und der NAP erkennen an, dass allen Unternehmen beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen. Daher sind wie bei menschenrechtlicher Sorgfalt insgesamt auch bei der Einrichtung von Beschwerdemechanismen risikobasierte Priorisierungen zulässig.

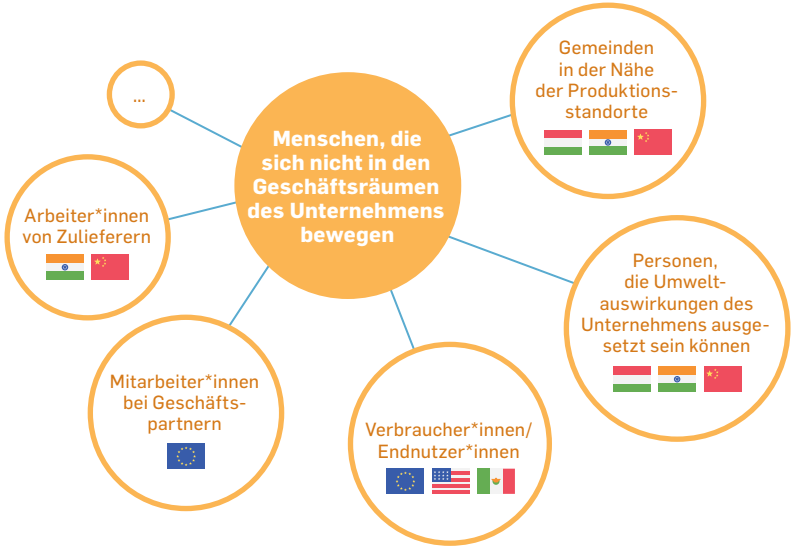
Dennoch erfordert die unternehmerische Verantwortung, dass zunächst eine umfassende Übersicht aller Personengruppen erstellt wird, die von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens berührt werden können. Dazu gehören auch Personen, die zuvorderst in der Einflusssphäre eines anderen Unternehmens tätig sind (so z. B. die Mitarbeiter*innen eines externen Dienstleisters oder die Mitarbeiter*innen eines Lieferanten). Die Priorisierung der Gruppen und Auswahl differenzierter Ansätze erfolgt erst im Anschluss daran.

Die Erwartung an das Beschwerdemanagement des Unternehmens verändert sich je nach Risiko und nach Art der Beziehung zu den identifizierten Gruppen. Es gilt: je größer das menschenrechtliche Risiko für bestimmte Personen und je enger die Beziehung Ihres Unternehmens zu diesen Personen, desto größer ist die Verantwortung, einen menschenrechtlichen Beschwerdekanal einzurichten. Während für eigene Mitarbeiter*innen z. B. eine Hotline oder eine Beschwerdekasten angemessen sein könnte, könnte es für die Mitarbeiter*innen Ihrer Zulieferer genügen, wenn Sie über Ihre Lieferantenverträge auf die Einrichtung eines Beschwerdemechanismus bei Ihren Lieferanten hinwirken. Sie finden eine Auswahl unterschiedlicher Ansätze auf S. 25.

1.3 NUTZER*INNEN GEOGRAFISCH EINORDNEN

Aufgabe: Nachdem Sie eine Übersicht über die Personen erstellt haben, die von Ihrer Geschäftstätigkeit berührt werden können, sollten Sie neben den unterschiedlichen Gruppen vermerken, wo sie sich typischerweise befinden. Dadurch lassen Sie das geografische Profil Ihres Unternehmens in Ihre Übersicht einfließen. Diese Einordnung wird Ihnen später dabei helfen, die richtige Art von Beschwerdemechanismen für die diversen Gruppen auszuwählen und ihren kulturellen Kontext zu berücksichtigen.

Je nachdem, wie Ihr Unternehmen aufgebaut ist, wird sich hier ein sehr individuelles Profil ergeben. Bei einem fiktiven Beispiel eines produzierenden Unternehmens aus Deutschland könnte die Zuordnung der Gruppen und geografischen Profile beispielsweise wie folgt aussehen:



1.4 TYPISCHE BESCHWERDE-ANLIEGEN IDENTIFIZIEREN

Aufgabe: Ihrer Mindmap können Sie nun entnehmen, welche Personengruppen wo mit Ihrem Unternehmen in Berührung kommen. Nun sollten Sie sich überlegen, welche Arten von Beschwerden die diversen Personengruppen potenziell an Ihr Unternehmen richten könnten.

Lassen Sie sich hier nicht davon abschrecken, dass Ihr Unternehmen ggf. noch nie mit einer Beschwerde von einer der Gruppen konfrontiert worden ist. Dafür kann es diverse Gründe geben, auf die wir in Kapitel 2 beim Thema Zugänglichkeit (S. 36 / 37) näher eingehen werden. In diesem Teil der Übung soll es nicht darum gehen, tatsächlich eingegangene, sondern **potenziell mögliche Beschwerdethemen** festzuhalten. Konzentrieren Sie sich auf thematische Beschwerdekategorien. Die folgende teilausgefüllte Übersicht kann Ihnen dabei helfen.

Themen	Gruppen, die eine Beschwerde äußern könnten
HR Themen (Arbeitszeit, Bezahlung, Diskriminierung, Belästigung)	Eigene Mitarbeiter*innen, externe Mitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen der Zulieferer und Geschäftspartner
HSE (Ausrutscher, Stolpern, Fallen / Arbeitssicherheit / Gebäudesicherheit)	Eigene Mitarbeiter*innen, externe Mitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen der Zulieferer und Geschäftspartner, Besucher*innen
Umwelt (Gefährliche Substanzen, Lärm- / Licht- / Geruchsbelästigung, Auswirkungen auf Wasser oder Land)	Umliegende Gemeinschaften und andere Personen, allgemeine Öffentlichkeit
Produktauswirkungen	Eigene Mitarbeiter*innen, Kunden*innen, allgemeine Öffentlichkeit
...	...

1.5 BESTEHENDE BESCHWERDEKANÄLE MAPPEN

Aufgabe: Ergänzen Sie jetzt, auf welchen Wegen die eingangs identifizierten Gruppen mit Ihrem Unternehmen bereits jetzt in Kontakt treten könnten. Welche Kommunikationskanäle existieren derzeit in Ihrem Unternehmen, über die Beschwerden an Sie herangetragen werden können? Nutzen Sie die folgenden Beispiele, um Ihre Mindmap zu ergänzen. Falls Sie Methoden nutzen, die nicht in dieser Übersicht aufgeführt sind, können Sie diese ebenfalls notieren.

KANÄLE, UM EINE BESCHWERDE ZU KOMMUNIZIEREN

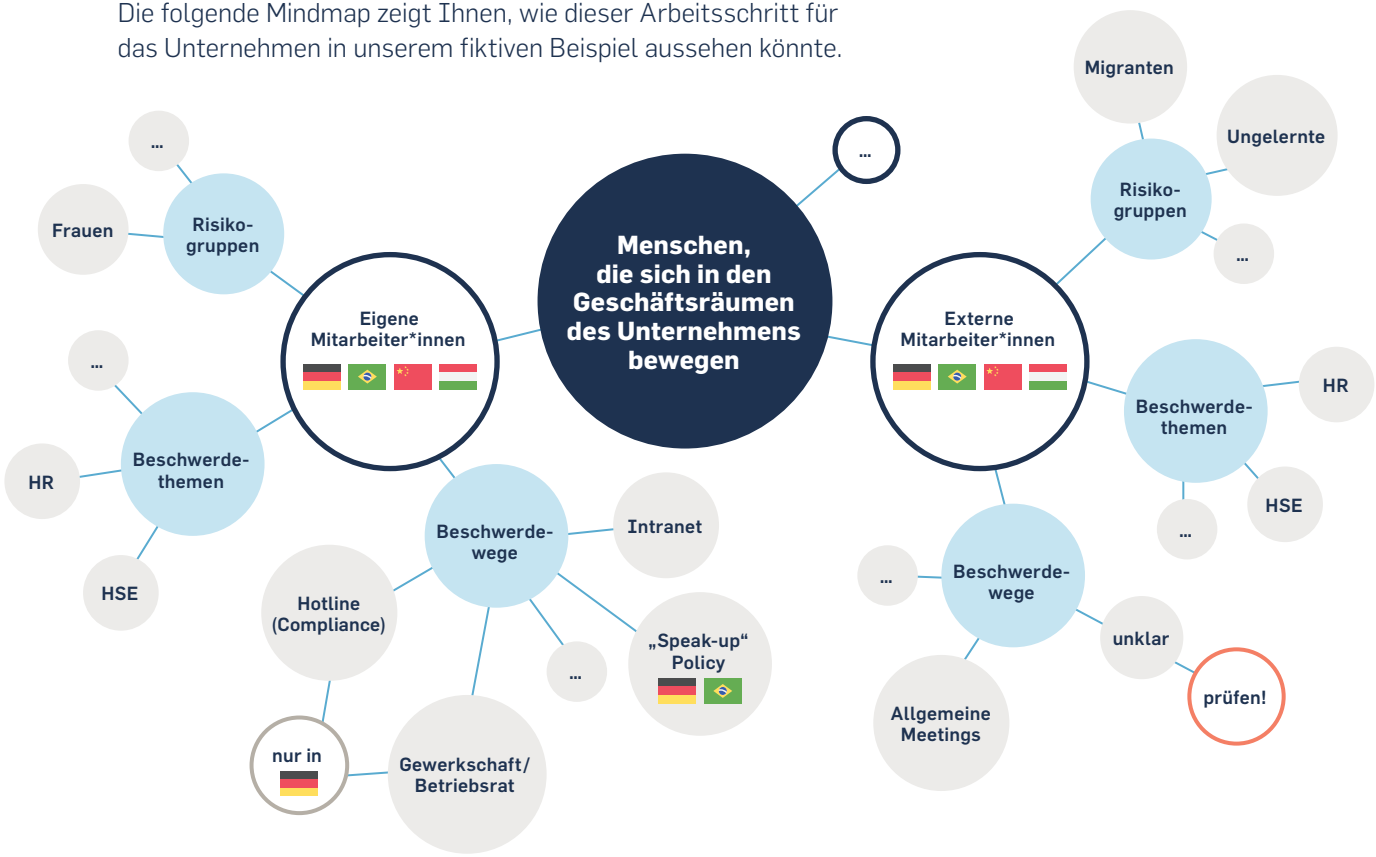
- **Hotline** (Beschwerdehotline für Mitarbeiter*innen oder Kunden*innen / Compliance- / Ethikhotline / Whistleblower Hotline)
- **E-Mail-Adresse**
- **Kummerkasten**

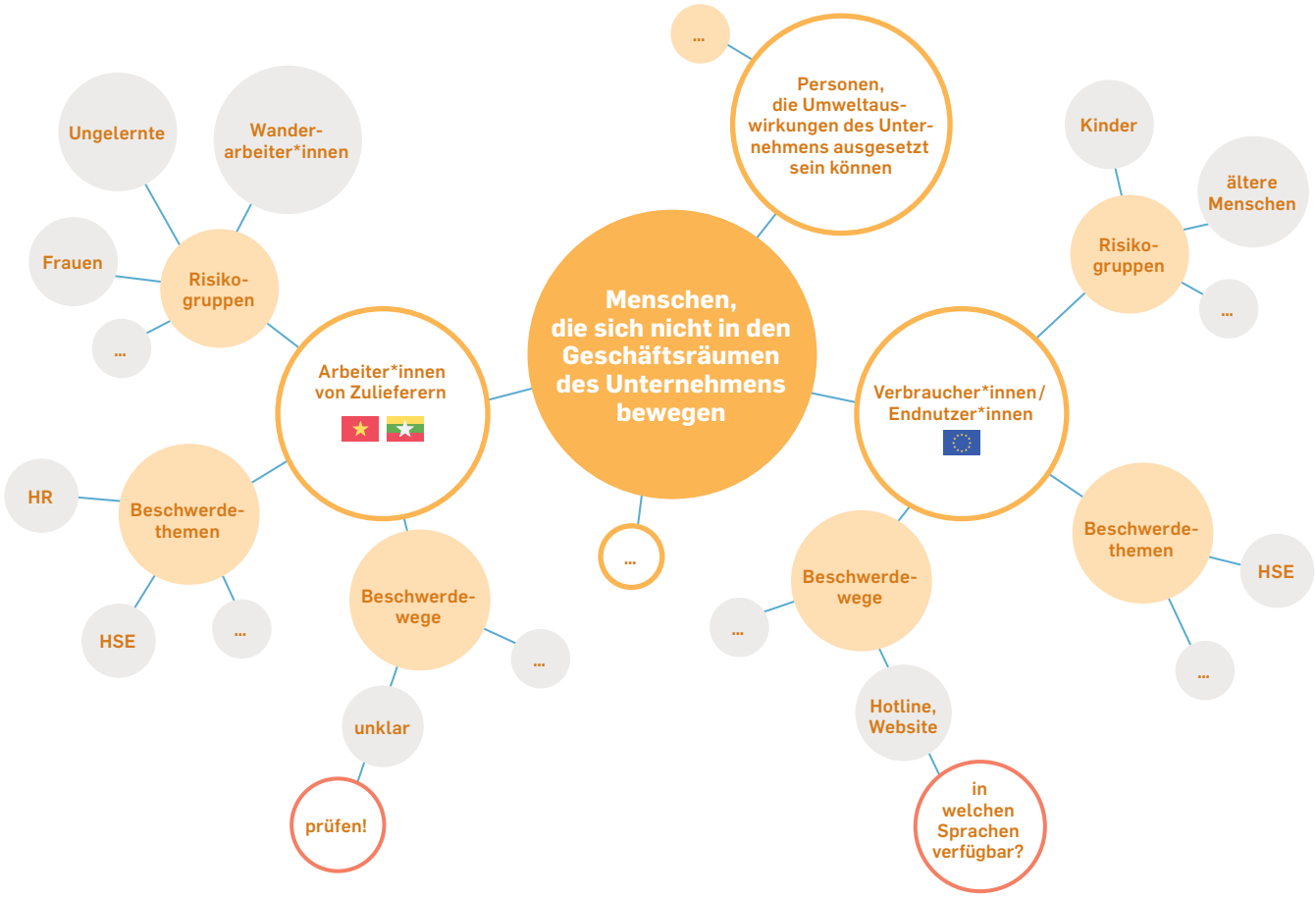
- **Policies der Offenen Tür / „Speak-up" Policy**
- **Allgemeine Befragungen von Arbeitern / Mitarbeiterumfragen**
- **Allgemeine Meetings**, in denen explizit die Möglichkeit eröffnet wird, ein Problem anzusprechen
- **Arbeitsprozessbesprechungen** (Schichtübergabe)

- **Designierte Kontaktperson**
- **Schlichtungsausschuss**
- **Gewerkschaft**
- **Betriebsrat**
- **Ombudsmann**
- **Beschwerdesysteme über öffentliche Stellen, Sektor- oder Multi-Stakeholderinitiativen** (z. B. OECD NCPs)

- **Auditprozesse** (und Interviews mit Arbeiter*innen)
- **Hotlines / Mechanismen in der Lieferkette**
- **Stakeholder Engagementprozesse**

Die folgende Mindmap zeigt Ihnen, wie dieser Arbeitsschritt für das Unternehmen in unserem fiktiven Beispiel aussehen könnte.




Menschen, die sich nicht in den Geschäftsräumen des Unternehmens bewegen
Personen, die Umweltaus-wirkungen des Unter-nehmens ausgesetzt sein können
...
Arbeiter*innen von Zulieferern
Risiko-gruppen
Ungelernte
Wander-arbeiter*innen
Frauen
...
Beschwerde-themen
HR
HSE
...
Beschwerde-wege
...
unklar
prüfen!
...
Verbraucher*innen / Endnutzer*innen
Risiko-gruppen
Kinder
ältere Menschen
...
Beschwerde-themen
HSE
...
Beschwerde-wege
...
Hotline, Website
in welchen Sprachen verfügbar?

1.6 NÄCHSTE SCHRITTE FESTLEGEN

Aufgabe: Betrachten Sie nun Ihre finale Mindmap und reflektieren Sie über Ihre Erkenntnisse. Welche Lücken ergeben sich auf den ersten Blick? Wo besteht möglicherweise Nachbesserungsbedarf? Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, Ihre nächsten Handlungsschritte zu identifizieren:

- Haben alle relevanten Gruppen einen Kanal, über den sie Beschwerden kommunizieren können?
- Decken die Kanäle die möglichen relevanten Beschwerdethemen ausreichend ab?
- Sind die Ansätze an die Geografie, in der die Personengruppen sich befinden und deren übliche Kommunikationswege angepasst?

Wahrscheinlich sind Sie überrascht, wie viele unterschiedliche Gruppen von Menschen von Ihrem Unternehmen betroffen sein können und möglicherweise Beschwerden an Sie richten könnten. Lassen Sie sich hiervon nicht einschüchtern. Für die Festlegung der nächsten Schritte gelten die folgenden Grundsätze:

- **Nicht *„One-Size-Fits-All“* sondern *„Fit-for-Purpose“*:** Wie schon eingangs erwähnt, besteht nicht die Erwartung, dass Sie für alle Gruppen gleichwertige Beschwerdemechanismen einrichten. Der NAP und die UNLPs erwarten, dass Sie angemessene und differenzierte Beschwerdekanäle für die unterschiedlichen Gruppen einrichten, auf die Ihr Unternehmen negative Auswirkungen haben kann. Beschwerdemechanismen müssen *„fit-for-purpose“* sein, also dem jeweiligen Zweck und der Zielgruppe dienen.
- **Schritt für Schritt und nicht alles auf einmal:** Der NAP und die UNLPs erkennen an, dass Unternehmen beschränkte Ressourcen zur Verfügung haben und nicht alle Lücken sofort schließen können. Wichtig ist es, einen Fahrplan festzulegen, mit ersten Maßnahmen zu starten und dabei risikobasiert vorzugehen. „Risiko“ bedeutet in diesem Zusammenhang nicht das finanzielle Risiko für das Unternehmen, sondern das Risiko für negative menschenrechtliche Auswirkungen für bestimmte Personengruppen.
- **Erst bestehende Mechanismen anpassen, dann neue einrichten:** Es ist auch im Sinne der internationalen und nationalen Anforderungen angemessen, ressourcenschonend zu planen und zunächst bestehende Beschwerdemechanismen auf ihre Effektivität zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Erst wenn dadurch bestehende Lücken nicht geschlossen werden können, sollten neue Mechanismen entwickelt werden.

KAPITEL 2: ANPASSEN

Effektivität überprüfen und verbessern

Mithilfe Ihrer Mindmap haben Sie im ersten Kapitel dieses Leitfadens identifiziert, welche Beschwerdemechanismen in Ihrem Unternehmen bereits bestehen. Wählen Sie nun einen Ihrer Beschwerdekanäle aus, den Sie auf seine Effektivität untersuchen möchten. Hierzu eignet sich der zentrale Beschwerdemechanismus in Ihrem Unternehmen. Üblicherweise ist das eine Beschwerdehotline oder Beschwerdestelle, die zum Beispiel für alle Mitarbeitergruppen gilt. Dieses Kapitel wird Sie durch eine Effektivitätsprüfung leiten, die Sie zunächst auf den ausgewählten Beschwerdekanal anwenden können. Anschließend können Sie die Prüfung auf weitere Beschwerdekanäle übertragen.

Das Kapitel orientiert sich in seiner Anleitung an den menschenrechtlichen Effektivitätsanforderungen des NAPs und der UNLPs. Es befasst sich mit den folgenden Leitfragen:

- Wie kann man bestehende Mechanismen auf ihre Effektivität hin überprüfen?
- Warum und wie sollte man die Zugänglichkeit eines Beschwerdemechanismus besonders prüfen?
- Wie ist der Ablauf eines typischen menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus?
- Welche Ansätze haben andere Unternehmen gewählt, um menschenrechtliche Beschwerdemechanismen einzurichten und Effektivitätskriterien umzusetzen?
- Was können KMU und andere Unternehmen mit geringen Kapazitäten besonders beachten?

2.1 EFFEKTIVITÄT PRÜFEN

Der NAP und die UNLPs definieren acht Effektivitätskriterien, die menschenrechtliche Beschwerdemechanismen erfüllen müssen. Danach ist ein Beschwerdemechanismus effektiv, wenn er legitim, zugänglich, berechenbar, ausgewogen, transparent, Rechte-kompatibel und Dialog-orientiert ist und eine Quelle kontinuierlichen Lernens darstellt. In anderen Worten, **ein effektiver Beschwerdemechanismus ist so gestaltet, dass er dazu ermutigt und es ermöglicht, Beschwerden einzureichen, noch bevor eine Rechtsverletzung eingetreten ist**.

Die Erfahrung zeigt, dass ein guter Mechanismus oft zunächst einen Anstieg der Beschwerdezahlen bewirkt. Sie fallen nach einiger Zeit, wenn sich der Umgang mit eingehenden Beschwerden verbessert, Probleme systematisch adressiert und nicht valide Beschwerden schneller aussortiert werden können.

Viele Unternehmen sorgen sich um die zusätzliche Belastung, die dadurch entsteht, dass sie sich bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt auf unterschiedliche gesetzliche Anforderungen und internationale Standards einstellen müssen. Diese Sorge ist im Hinblick auf menschenrechtliche Beschwerdemechanismen unbegründet. **AUCH WENN ES SPRACHLICHE UNTERSCHIEDE GIBT, DEFINIEREN DER NAP UND DER UNLPS NAHEZU IDENTISCHE ANFORDERUNGEN.** Ein Unternehmen, das einen effektiven Beschwerdemechanismus laut der UNLP Effektivitätskriterien aufgebaut hat, erfüllt somit auch die Ansprüche des deutschen NAP und andersherum.

EFFEKTIVITÄTSKRITERIEN FÜR MENSCHENRECHTLICHE BESCHWERDEMECHANISMEN

Dialog als Mittel, um Missständen zu begegnen und sie beizulegen.

LEGITIM

Sie ermöglichen das Vertrauen der Stakeholdergruppen, für die sie vorgesehen sind, und sind rechenschaftspflichtig im Sinne einer fairen Abwicklung von Beschwerdeverfahren.

TRANSPARENT

Sie informieren die Parteien eines Beschwerdeverfahrens laufend über dessen Fortgang und stellen genügend Informationen über die Leistung des Beschwerdemechanismus bereit.

BERECHENBAR

Sie gewährleisten ein klares, bekanntes Verfahren mit einem vorhersehbaren zeitlichen Rahmen für jede Verfahrensstufe sowie klare Aussagen zu verfügbaren Arten von Abläufen und Ergebnissen.

ZUGÄNGLICH

Sie sind allen möglichen Nutzer*innen bekannt und bieten ausreichend Unterstützung im Hinblick auf besondere Zugangshindernisse.

RECHTE-KOMPATIBEL

Sie stellen sicher, dass die Ergebnisse und Abhilfen mit international anerkannten Menschenrechten in Einklang stehen.

AUSGEWOGEN

Nutzer haben vertretbaren Zugang zu Informationen, Beratung und Fachwissen, um an einem Beschwerdeverfahren auf faire, informierte und respektvolle Weise teilnehmen zu können.

Eine Quelle kontinuierlichen Lernens: Prozess wird auf Grundlage der Erfahrungen fortlaufend verbessert.

Die folgende Übersicht übersetzt die acht Effektivitätskriterien in Fragen, anhand derer Sie überprüfen können, ob Ihre aktuell bestehenden Beschwerdemechanismen die Anforderungen des NAP und der UNLPs an einen menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus erfüllen.

Aufgabe: Am Ende von Kapitel 1 haben Sie einen aktuellen Beschwerdemechanismus aus Ihrem Unternehmen ausgewählt. Beantworten Sie nun die folgenden Fragen für diesen Beschwerdemechanismus. Sie können dafür entweder direkt in der nachfolgenden Tabelle arbeiten oder eine Kopie anfertigen und darin arbeiten.

EFFEKTIVITÄTSKRITERIEN UMSETZEN

Effektivitätskriterien	Prozessanforderungen	Ja/Nein Wenn ja, wie?
LEGITIM	**1.** Wurde ein klarer Prozess aufgesetzt, der den Umgang mit Beschwerden beschreibt?	JA NEIN
	2. Wurden klare Verantwortlichkeiten festgelegt und die Mitarbeiter*innen, die für die Bearbeitung der eingehenden Beschwerden zuständig sind, angemessen geschult?	JA NEIN
	3. Gibt es ein klares Bekenntnis, dass die Personen, die eine Beschwerde einreichen, dafür nicht benachteiligt oder bestraft werden und wird dessen Einhaltung überwacht?	JA NEIN
	4. Gibt es einen Mechanismus zum Schutz persönlicher Daten im Beschwerdeprozess?	JA NEIN
ZUGÄNGLICH	**5.** Kennen potenzielle Nutzer*innen den Prozess und sind in der Lage ihn zu benutzen?	JA NEIN
BERECHENBAR	**6.** Wurden der Beschwerdeprozess, die Zeitschienen für den Beschwerdeprozess und mögliche Lösungsansätze vorab entwickelt und an die potenziellen Nutzer*innen kommuniziert?	JA NEIN

AUSGEWOGEN	**7.** Wird die notwendige Unterstützung bereitgestellt, damit potenzielle Nutzer*innen den Prozess tatsächlich nutzen können?	JA NEIN
TRANSPARENT	**8.** Werden die Nutzer*innen über den Fortschritt des Verfahrens informiert?	JA NEIN
	9. Wird die Effektivität des Mechanismus überprüft und intern und extern kommuniziert?	JA NEIN
RECHTE-KOMPATIBEL	**10.** Werden besonders schwere Beschwerden eskaliert und priorisiert?	JA NEIN
	11. Werden Lösungen und Abhilfemaßnahmen im Sinn der Bedürfnisse der Betroffenen entwickelt?	JA NEIN
QUELLE KONTINUIERLICHEN LERNENS	**12.** Werden die Erfahrungen mit den Beschwerdemechanismen genutzt, um den Mechanismus mit der Zeit zu verbessern und andere relevante Managementprozesse anzupassen?	JA NEIN
DIALOG-BASIERT	**13.** Sind potenzielle Nutzer*innen in die Entwicklung und Performancemessung des Mechanismus involviert?	JA NEIN
	14. Werden Beschwerden mit dialogbasierten Ansätzen bearbeitet?	JA NEIN

Quelle: Auwahl aus: CSR Europe, „MOC-A Assessment Tools für effektive Beschwerdemechanismen“ (2013) S. 29. Das Tool enthält auch Umsetzungsbeispiele für alle Effektivitätskriterien.

GEHEN SIE EINEN SCHRITT WEITER: Falls Sie an einer ausführlicheren Überprüfung Ihrer bestehenden Beschwerdemechanismen interessiert sind, empfehlen wir Ihnen die **MOC-A Tool Checkliste für effektive Beschwerdemechanismen** zu verwenden, die von CSR Europe 2013 entwickelt und 2018 aktualisiert wurde. Die Checkliste übersetzt die acht Effektivitätskriterien in 21 Prozessanforderungen, ergänzt diese mit prägnanten Beispielen aus der Unternehmenspraxis sowie Empfehlungen für „ideale Szenarien“.

2.2 ZUGÄNGLICHKEIT PRÜFEN

Natürlich sind alle acht Effektivitätskriterien gleich wichtig, um einen effektiven Beschwerdemechanismus aufzubauen. In der Praxis hat sich aber gezeigt, dass Unternehmen es als besondere Herausforderung ansehen, den Beschwerdemechanismus für unterschiedliche Nutzergruppen zugänglich zu machen. Solange Beschwerdemechanismen potenziellen Nutzer*innen nicht bekannt sind, werden sie nicht genutzt und haben damit ihren Zweck verfehlt.

Aufgabe: Betrachten Sie Ihre Mindmap, in der Sie die möglichen Nutzergruppen für Beschwerdemechanismen in Ihrem Unternehmen erfasst haben. Überlegen Sie, mit welchen Zugangshindernissen die unterschiedlichen Gruppen bei der Nutzung des Beschwerdemechanismus, den Sie näher prüfen, konfrontiert sein könnten und wie Sie diese individuell adressieren könnten. Die folgende Übersicht zeigt Ihnen eine beispielhafte Auswahl von Zugangshindernissen und Beispiele, wie die Zugänglichkeit von Mechanismen verbessert werden kann.

Typische Zugangshindernisse

- Fehlendes Bewusstsein über die Existenz des Mechanismus
- Sprache
- (funktionaler) Analphabetismus
- Kosten
- Wo sich die Personen physisch befinden
- Angst vor Strafe / negativen Folgen
- Fehlendes Vertrauen in den Mechanismus
- Drucken von Beschwerdenummern auf Produkte

Mögliche Maßnahmen

Sie können den Zugang von Angestellten, Leiharbeiter*innen, oder Arbeiter*innen Ihrer Zulieferer mit folgenden Maßnahmen erleichtern (keine abschließende Übersicht):

- Druck von Kontaktdaten zum Mechanismus auf Visitenkarten von Qualitätspersonal vor Ort oder Auditoren
- Drucken von einfachen Plakaten mit Bildern in relevanten Sprachen, die an Standorten oder bei Lieferanten aufgehängt werden können
- Informationsbroschüre (z. B. in Form eines Cartoons), die zeigt, wie man eine Beschwerde einreichen kann und was damit passiert
- Einfache Beschwerdeformulare, die ausliegen und in einen Kummerkasten eingeworfen werden können, der an einem geschützten Standort zugänglich ist
- Öffentliche Treffen und Diskussionen mit relevanten Stakeholdern
- Workshops für eigene Angestellte oder die Mitarbeiter*innen der Lieferanten
- Schulung von eigenen Einkäufern oder Lieferanten zur Wichtigkeit von lokalen Beschwerdemechanismen
- Drucken von Beschwerdenummern auf Produkte
- ... u. a.

2.3 DER TYPISCHE ABLAUF

Damit ein Beschwerdemechanismus zugänglich ist, müssen nicht nur potenzielle Zugangshindernisse beseitigt werden. Potenzielle Nutzer*innen müssen auch den Prozessablauf eines Beschwerdeverfahrens kennen.

1.	2.	3.	4.
Empfang der Beschwerde Die zuständige/n Person/en im Unternehmen (oder der hiermit beauftragte Dienstleister) empfängt eine Beschwerde und dokumentiert den Eingang.	**Einordnung der Beschwerde und Zuordnung der Zuständigkeiten** Die zuständige/n Person/en ordnet/n die eingegangene Beschwerde thematisch und der Schwere nach ein und leitet/n an den/die zuständigen Kolleg*innen zur Bearbeitung weiter. Je nach Schwere des Beschwerdethemas ist es möglich, dass unterschiedliche Prozesse ausgelöst werden und unterschiedliche Kolleg*innen zuständig sind. Es wird explizit zurückgemeldet, falls die Beschwerde nicht angenommen wird.	**Bestätigung** Die zuständige/n Person/en im Unternehmen bestätigt/en den Empfang einer Beschwerde und informiert/en über den geplanten Bearbeitungszeitrahmen.	**Klärung des Sachverhalts** Die zuständige/n Person/en im Unternehmen untersucht/en, ob zur Bearbeitung der Beschwerde weitere Personen aus dem Unternehmen hinzugezogen werden müssen. Im Austausch mit den Personen, die die Beschwerde eingereicht haben, wird der Sachverhalt geklärt, der zur Beschwerde geführt hat, wer dafür verantwortlich ist und welche Abhilfe erwünscht und geleistet werden kann. Das Ergebnis dieser Evaluierung ist die Basis für die Lösung, bzw. das Angebot zur Wiedergutmachung. Der Ausgang der Beschwerde wird zurückgemeldet, falls sich der Sachverhalt nicht erhärtet.

Aufgabe: Das folgende Flowchart stellt einen typischen Ablauf eines operativen menschenrechtlichen Beschwerdeverfahrens dar. Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und skizzieren Sie den Ablauf des Beschwerdeverfahrens, dass Sie auf seine Effektivität hin geprüft haben. An welchen Stellen unterscheiden sich die Abläufe? Beziehen Sie die Ergebnisse der Effektivitätsprüfung in Ihre Überlegung mit ein. Wo ergeben sich Verbesserungsmöglichkeiten?

5.

Kollaborative Konfliktlösung

- Wo möglich und sinnvoll erarbeitet die zuständige/n Person/en im Unternehmen im Austausch mit den betroffenen Personen einen Vorschlag zur Wiedergutmachung. Wenn dieser Vorschlag nicht angenommen wird, können die betroffenen Personen ggf. an einen übergeordneten internen oder externen Beschwerdeausschuss (z. B. eine Ombudsperson) herantreten oder einen anderen Beschwerdemechanismus nutzen (z. B. rechtliche Schritte).
- Wiedergutmachung kann die folgenden Leistungen umfassen (keine abschließende Auflistung): Bitte um Entschuldigung; Zusicherung, dass die Situation sich nicht wiederholt; Kompensation in Sachleistungen; Änderungen von Policies; finanzielle Kompensation. Im Prozess sollte sichergestellt werden, dass die Wiedergutmachung auf die Bedürfnisse des Beschwerdestellers eingeht und mit internationalen Menschenrechtsstandards im Einklang ist.

6.

Wiedergutmachung/ Abhilfe

Wird der Vorschlag zur Wiedergutmachung angenommen, wird die vereinbarte Form von Abhilfe geleistet und die Einhaltung überwacht.

7.

Überprüfung und Abschluss

Nach Wiedergutmachung oder Nutzung eines anderen Beschwerdemechanismus wird überprüft, ob die betroffenen Personen keine weiteren Bedenken oder Beschwerden äußern. Nach Abschluss des Verfahrens sollte es intern und auch unter Einbeziehung der beteiligten Stakeholder evaluiert werden, um ggf. Verbesserungen am Prozess vorzunehmen. Die Auswertung der Beschwerdethemen sollte in die allgemeine Risikoermittlung des Unternehmens einfließen.

8.

Kontinuierliche Wirkungsmessung

Die Wirksamkeit des Prozesses sollte in regelmäßigen Abständen überprüft und anhand der Erfahrungen verbessert werden.

2.4 VON ANDEREN UNTERNEHMEN LERNEN

Die folgenden Beispiele aus der Praxis sollen Ihnen zeigen, wie andere Unternehmen „Fit for Purpose" Mechanismen gefunden und menschenrechtliche Beschwerdemechanismen umgesetzt haben.[5]

Ein **GLOBALER ELEKTRONIKHERSTELLER** bietet Lieferanten aus der ersten und zweiten Stufe seiner Lieferkette mehrere Beschwerdemechanismen an: Beschwerden könne entweder über Hotlines, E-Mail, online oder über Telefon eingereicht werden. Das Unternehmen veröffentlicht die Anzahl der Beschwerden, die es hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen bei seinen Lieferanten erhält. Dazu gehören Beschwerden über Vorgesetzte, Löhne, Sozialleistungen, Arbeitszeiten u. a.

Ein **GLOBALER LOGISTIKDIENSTLEISTER**, der hauptsächlich mit freiberuflich tätigen Kurieren zusammenarbeitet, stand bei der Gestaltung seines Beschwerdemechanismus vor der Herausforderung, dass seine Kuriere während der Arbeit überwiegend allein unterwegs sind. Um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen, wurden 12 Gruppengespräche mit insgesamt 90 Kurieren durchgeführt. In diesen Gesprächen wurden die wichtigsten Beschwerdethemen identifiziert und darauf aufbauend ein Beschwerdesystem entwickelt, das unterschiedliche Kommunikationswege ermöglicht: es wurden eine Onlineplattform für Beschwerden, ein Beschwerdepanel im operativen Teil des Geschäfts und eine unabhängige Whistleblower-Hotline eingerichtet sowie eine unabhängige Ombudsperson beauftragt. Die Einrichtung dieser neuen Beschwerdemöglichkeiten wurde über einen persönlichen Brief an alle Kuriere kommuniziert. Außerdem werden die Kuriere monatlich über die Entscheidungen der eingerichteten Beschwerdegremien informiert.

5 Die Auswahl soll Ihnen Anregungen für Ihren eigenen Beschwerdemechanismus bieten. Sie stellt keine abschließende Bewertung der Unternehmensbeispiele dar.

Eine **DEUTSCHE RAFFINERIE** hat einen klaren Prozess für den Umgang mit Beschwerden aus der Nachbarschaft eingerichtet. Es wurden fünf übliche Beschwerdethemen definiert (z. B. Lärm- oder Geruchsbelästigung), klare Zuständigkeiten für die Bearbeitung bestimmt und ein Zeitrahmen festgelegt, in dem die Beschwerde bearbeitet und das Ergebnis an den Beschwerdeträger*in kommuniziert wird. Üblicherweise gehen Beschwerden über das Bürgertelefon ein, dessen Nummer prominent über die Webseite und Broschüren kommuniziert wird. Die Telefonnummer ist für jeden Besucher*in der Webseite leicht auffindbar. Die Aufnahme der Beschwerden erfolgt über eigens hierfür entwickelte Checklisten, die dafür sorgen sollen, dass alle notwendigen Informationen für die Bearbeitung der Beschwerde aufgenommen werden. Die interne Untersuchung der Beschwerde folgt einem festgelegten Ablauf. Das Ergebnis der Untersuchung wird dem Beschwerdeträger im besten Fall am nächsten Tag telefonisch mitgeteilt.

Ein **GLOBALES NAHRUNGSMITTEL-UNTERNEHMEN** arbeitete mit dem Technologiestartup Ulula zusammen, um mithilfe von einfachen Mobilfunktechnologien (wie z. B. SMS und Sprachnachrichten) ein Feedbacksystem für Arbeiter*innen im Palmölsektor in Indonesien aufzubauen. Um Zugangsbarrieren für die Plantagenarbeiter*innen zu senken, wurde ein automatisiertes Sprachnachrichtensystem in der lokalen Sprache entwickelt. Über das System können die Arbeiter*innen Beschwerden einreichen und an einer kurzen Befragung zu ihren Arbeitsbedingungen teilnehmen. Das Unternehmen arbeitete mit Ulula und lokalen Partnern zusammen, um das System auf teilnehmenden Plantagen zu etablieren. Es wird als Frühwarnsystem zu Arbeitsbedingungen auf den Plantagen genutzt und hilft dabei, die Compliance mit lokalen Arbeitsrechtsanforderungen zu überwachen. Es wurden besondere Vorkehrungen getroffen, um die Sicherheit des Systems und der Beschwerdeträger*innen zu gewährleisten.

Ein **WELTWEIT TÄTIGES CHEMIE-UNTERNEHMEN** hat sogenannte Nachbarschaftsforen an seinen größeren Produktionsstandorten etabliert. Sie sind auf langfristigen, kontinuierlichen Austausch ausgerichtet und bestehen aus dem jeweiligen Anlagen-Management und Mitgliedern der umliegenden Gemeinden. Es finden regelmäßige Treffen statt, auf denen über aktuelle Themen gesprochen wird, die von gemeinsamem Interesse sind. Die Nachbarschaftsforen sollen einen offenen und ehrlichen Dialog zwischen den Bürger*innen und dem Management des Standorts fördern. Ziel ist es, den Gemeinden Gelegenheit für direkte Beteiligung zu eröffnen und dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, besser auf die lokalen Erwartungen einzugehen.

Eine **GLOBALE SOCIAL-MEDIA PLATTFORM** beantwortet in der Rubrik „Inhalte melden" einen umfassenden Fragenkatalog zu typischen Menschenrechtsverletzungen, die auf ihrer Seite stattfinden könnten. Darin erklärt das Unternehmen in zugänglicher Sprache, wie Beschwerden über unerwünschte Inhalte (z. B. Hassreden, Gewalt, Sexuelle Belästigung) an das Unternehmen gemeldet werden können und gibt Tipps für den Umgang mit Belästigungen auf der Plattform. Die Informationen beinhalten auch einen Hinweis auf den Schutz der Privatsphäre des Beschwerdestellenden. Bei besonderen Risikothemen, z. B. Beiträgen im Zusammenhang mit Menschenhandel, stellt das Unternehmen Telefonnummern zu Strafverfolgungsbehörden und spezialisierten Institutionen zur Verfügung.

2.5 ANMERKUNGEN FÜR KMU

Die UNLP und der NAP erwarten auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen, dass sie menschenrechtliche Beschwerdemechanismen einrichten. Die allgemeinen Grundsätze, die für den Aufbau von menschenrechtlichen Beschwerdemechanismen gelten, sind auch auf KMU anwendbar, die weniger Ressoucen zur Verfügung haben:

- **Es gilt nicht *„One-Size-Fits-All“*, sondern *„Fit-for-Purpose“*:** Das bedeutet auch, dass die Beschwerdemechanismen in ihrer Komplexität und ihrem Aufwand den Strukturen und Möglichkeiten des Unternehmens entsprechen sollen. Das bedeutet, dass ein menschenrechtlicher Beschwerdemechanismus eines KMU weniger komplex und aufwendig sein muss, als der eines globalen Großkonzerns.
- **Schritt für Schritt und nicht alles auf einmal:** Mit diesem Grundsatz können KMU einen Aktionsplan entwickeln, der ihren personellen und strukturellen Kapazitäten angemessen ist.
- **Erst bestehende Mechanismen anpassen, dann neue einrichten:** KMU können also ebenfalls die Beschwerdemechanismen nutzen und anpassen, die sie derzeit nutzen, um z. B. Beschwerden von Mitarbeitern oder Kunden entgegenzunehmen – auch wenn diese eher informellen Charakter haben.
- **Beschwerdemechanismen haben als Informationskanäle einen wichtigen Mehrwert für das Geschäft des Unternehmens.** In der Einleitung zu diesem Leitfaden haben wir die Vorteile dargestellt, die sich aus BM für Unternehmen ergeben können (siehe S. 14 / 15). Diese gelten auch für KMU.
- **Drittlösungen sind möglich.** Insbesondere KMU können auch Drittlösungen in Erwägung ziehen, um menschenrechtliche Beschwerden zu bearbeiten. „Drittlösungen“ sind zum Beispiel branchenspezifische Beschwerdeverfahren über Verbände und Brancheninitiativen, die es KMU ermöglichen finanzielle Ressourcen zu bündeln.

KAPITEL 3: VERTIEFEN

Beschwerdemanagement kontinuierlich weiterentwickeln

Kontinuierliche Verbesserung ist ein Kernmerkmal von menschenrechtlichen Sorgfaltsprozessen. Ebenso verlangt der menschenrechtliche Ansatz, risikobasiert vorzugehen, also von der tatsächlichen oder potenziellen Schwere der menschenrechtlichen Auswirkungen ausgehend, systematisch Mechanismen zu stärken, aufzubauen und zu verbessern. So verhält es sich auch beim Thema Beschwerdemanagement.

Im dritten Kapitel dieses Leitfadens geht es daher darum, wie Sie Ihr Beschwerdemanagement kontinuierlich weiterentwickeln und auf die diversen potenziellen Nutzer*innen Ihrer Beschwerdemechanismen einstellen können. Die folgenden Themen werden Sie durch dieses Kapitel führen.

- Merkmale eines fortgeschrittenen Beschwerdesystems
- Stakeholder systematisch einbinden
- Einen Ansatz für Abhilfe entwickeln
- Key Performance Indikatoren entwickeln und Informationsmanagement aufbauen
- Geschäftspartner und Lieferanten unterstützen

3.1 MERKMALE EINES FORTGESCHRITTENEN BESCHWERDESYSTEMS

Auf dem menschenrechtlichen Informationsportal mr-sorgfalt.de steht Ihnen das Human Rights Capacity Diagnostic (HRCD) Tool zur Verfügung.[6] Das HRCD ist ein Instrument zur Selbsteinschätzung, mit dem Sie die Managementkapazitäten Ihres Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte und Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfalt ermitteln und verbessern können. Das HRCD identifiziert unter anderem die folgenden Kriterien, die einen fortgeschrittenen Beschwerdemechanismus kennzeichnen.[7]

6 mr-sorgfalt.de und HRCD wurden von twentyfifty im Auftrag des DGCN und mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) entwickelt.

7 Die folgenden Kriterien stellen eine Auswahl dar, nach denen das HRCD den Entwicklungsstand eines menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus überprüft. Sie entsprechen ungefähr der Stufe 3 „effizientes Management" des HRCD. Diese Stufe stellt eine gute Orientierung für die Umsetzung der NAP-Anforderungen dar. Unternehmen, die weiter gehen wollen, können sich an den Kriterien der Stufen 4 – 5 des HRCD orientieren.

- Es gibt vertrauliche Beschwerdemechanismen für Mitarbeiter*innen und wichtige externe Stakeholder (z. B. Kunden, Gemeinden, Lieferanten), die sich mit einem breiten Spektrum an Beschwerden befassen können, nicht unbedingt nur spezifisch zu Menschenrechtsthemen. Es wurde überprüft, ob diese Mechanismen die wesentlichen Menschenrechtsthemen des Unternehmens ausreichend abdecken. Lieferanten und andere Geschäftspartner werden dazu aufgefordert, eigene Beschwerdemechanismen aufzusetzen.

- Um sicherzustellen, dass Rechteinhaber Zugang zu effektiver Abhilfe und Wiedergutmachung haben, werden bestehende Prozesse geprüft und angepasst, wenn sich das Risikoprofil ändert oder Lernerfahrungen aus der Ermittlung von Risiken und Auswirkungen vorliegen. Zugangsbarrieren werden identifiziert und das Unternehmen erprobt neue Ansätze, um sie zu beseitigen.

- Die Beschwerdeführenden werden während des Beschwerdeprozesses aktiv einbezogen. Daten aus Beschwerdemechanismen werden analysiert, um Muster zu erkennen, die auf systemische Probleme hindeuten, und entsprechende Anpassungen an bestehenden Systemen werden vorgenommen (z. B. zur besseren Prävention von Korruption oder Diskriminierung).

RISIKOBASIERTES ARBEITEN

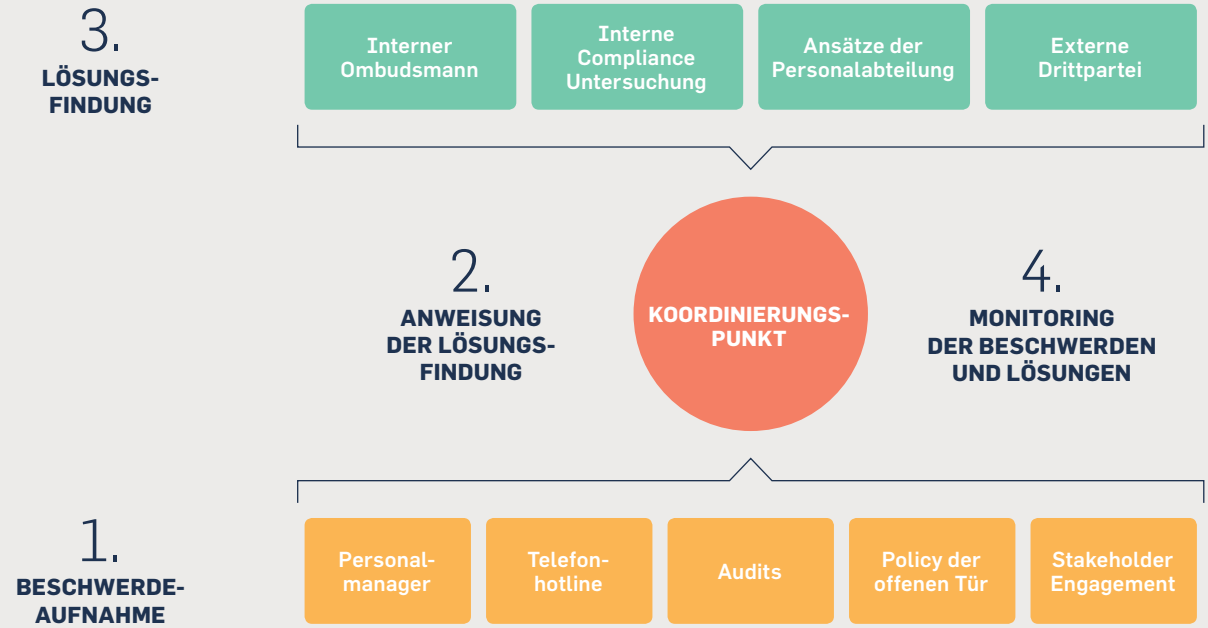
Auch bei der Entwicklung von Beschwerdemechanismen sollten Sie ein ‚risikobasiertes' Vorgehen wählen. Dort wo Ihre größten menschenrechtlichen Risiken liegen, sollten Sie mit der Überprüfung Ihrer bestehenden Beschwerdemechanismen beginnen und ggf. neue Prozesse aufsetzen.

Wenn Sie Ihr Beschwerdemanagement weiter entwickeln möchten, müssen Sie Ihre Beschwerdemechanismen auf ihr individuelles „Ökosystem" von möglichen Beschwerdeführern einstellen. Das bedeutet normalerweise, dass neben dem zentralen Beschwerdemechanismus Ihres Unternehmens weitere Beschwerdezugänge für unterschiedliche Nutzergruppen entwickelt und/oder ausgebaut werden, um auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Nutzergruppen einzugehen. Diese Informationskanäle dienen auch Ihrem unternehmenseigenen Risikomanagement und Risikoprävention, wie wir schon in der Einleitung dieses Leitfadens beschrieben haben.

Wichtig ist, dass potenziell negativ Betroffenen eine realistische Möglichkeit gewährt wird, Zugang zu Abhilfe zu erlangen. Das Spektrum der Möglichkeiten haben wir Ihnen in der Übersicht in Kapitel 1 auf S. 25 gezeigt.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen beispielhaft ein Konzept eines fortgeschrittenen Beschwerdesystems. Das dargestellte Beschwerdesystem enthält mehrere unterschiedliche Möglichkeiten, über die eine Beschwerde kommuniziert oder aufgenommen werden kann. Die diversen Möglichkeiten sind auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzergruppen abgestimmt. Auf der Lösungsseite gibt es ebenfalls mehrere Möglichkeiten, um auf eingehende Beschwerden zu reagieren. Es ist nicht unbedingt notwendig, dass alle Beschwerden an einem einzigen Koordinationspunkt verwalten werden, wie in der Grafik dargestellt. Allerdings ist es sinnvoll, Informationen im Hinblick auf Berichterstattungspflichten und zu Analysezwecken systematisch auszuwerten. Damit Beschwerdethemen in das Risikomanagement und die Risikoprävention einfließen können, müssen relevante Informationen gebündelt werden. In welcher Form dies passiert, bleibt Ihrem Unternehmen überlassen.

KONZEPT EINES FORTGESCHRITTENEN BESCHWERDESYSTEMS



Quelle: Angelehnt an: Shift, „Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights" (New York, 2014), S. 8.

3.2 STAKEHOLDER SYSTEMATISCH EINBINDEN

Eine wichtige Anforderung an menschenrechtliche Beschwerdemechanismen ist der regelmäßige Austausch mit den Nutzer*innen des Beschwerdemechanismus. Dieses Kriterium stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Es ist aber wesentlich dafür da, dass Beschwerdemechanismen von den Personen tatsächlich genutzt werden, für die sie bestimmt sind. Um die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzergruppen zu verstehen, ist der einfachste Weg der direkte Dialog mit den betreffenden Gruppen oder ihren Vertretungen.

Die folgenden Argumente sprechen für die Einbindung der Stakeholder in die Weiterentwicklung Ihres Beschwerdesystems.

- **Ineffizienzen vermeiden und Vertrauen aufbauen:** Sie lernen die Gruppen und ihre Bedürfnisse kennen. Sie vermeiden Ineffizienzen, indem Sie auf ihre Bedürfnisse unmittelbar eingehen und dadurch Vertrauen in den Mechanismus aufbauen. Einige weit verbreitete Mechanismen, wie Hotlines, sind z. B. nicht zugänglich für einige Gruppen von potenziell Betroffenen, sondern vielleicht nur für direkte Angestellte oder Kunden*innen. In manchen Kulturen besteht ein höheres Misstrauen gegenüber anonymen Beschwerdeverfahren und besondere Angst vor Repressionen. Außerdem gibt es Personen, die ihre Beschwerde lieber direkt an das Unternehmen kommunizieren, als eine Hotline oder einen Beschwerdebriefkasten zu benutzen. Es ist wichtig, diese Besonderheiten kennenzulernen und darauf einzugehen.
- **Zugänglichkeit verbessern:** Wenn Sie mögliche Nutzer*innen in die Entwicklung eines Beschwerdemechanismus einbinden, stellen Sie von Anfang an sicher, dass die betroffenen Stakeholdergruppen über die Existenz der Beschwerdemechanismen und ihre Funktionsweise informiert sind. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Mechanismus auch genutzt wird.

- **Beschwerdeanzahl senken:** Bei vielen Kontaktaufnahmen handelt es sich nicht um wirkliche Beschwerden, sondern eher um niedrigschwellige Anliegen, die im informellen regelmäßigen Austausch zwischen Ihrem Unternehmen und den Betroffenen geklärt werden könnten. Viele größere Unternehmen (die spezifische Auswirkungen auf Gemeinschaften haben) haben dafür eigenes Personal, das für die Beziehungspflege mit den Gemeinschaften zuständig ist. Wenn der Beschwerdemechanismus jedoch der einzige Weg ist, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, müssen alle Anliegen als Beschwerde formuliert werden.
- **Effektivität überprüfen:** Im Austausch mit Betroffenen kann auch die Effektivität des Beschwerdemechanismus überprüft werden. Durch den Dialog können die potenziellen Nutzer*innen des Mechanismus ihr Feedback dazu abgeben, ob der Beschwerdemechanismus zugänglich, legitim und fair gestaltet ist.

WICHTIGE STAKEHOLDERGRUPPEN, DIE SIE EINBINDEN KÖNNTEN

In vielen Fällen begleiten NGOs und andere zivilgesellschaftliche Organisationen den Aufbau von Beschwerdemechanismen, den Umgang mit Beschwerden und die Prozesse zur Wiedergutmachung. Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen kann hilfreich sein, weil sie oft in direktem Kontakt mit den Betroffenen stehen.

Betriebsräte und andere Arbeitervertretungen sollten bei der Weiterentwicklung Ihres Beschwerdemechanismus ebenfalls eingebunden werden. Oft bieten sie bereits Kanäle, über die Arbeiter Beschwerden äußern können und kennen die Bedürfnisse Ihrer potenziellen Beschwerdeträger. Durch den Austausch mit diesen Gruppen, können Sie Dopplungen und Ineffizienzen vermeiden.

3.3 EINEN ANSATZ FÜR ABHILFE ENTWICKELN

Wenn menschenrechtliche Auswirkungen auftreten, die Ihr Unternehmen verursacht hat oder zu denen es beigetragen hat, muss Ihr Unternehmen Abhilfe leisten oder daran mitwirken. Zu einem guten Beschwerdemanagementsystem gehört daher auch die Überlegung, wie in unterschiedlichen Arten von Beschwerdefällen Abhilfe geleistet wird und welche Abhilfemöglichkeiten im Unternehmen bereits zur Verfügung stehen. Auch bei diesem Thema müssen Sie nicht bei null anfangen. Tauschen Sie sich mit Ihrer Personal- und Rechtsabteilung darüber aus, welche Abhilfemöglichkeiten im Unternehmen bereits genutzt werden. Schließen Sie dann etwaige Lücken.

Wenn Sie besonders ernstzunehmende Beschwerdethemen (wie z. B. Fälle von moderner Sklaverei oder Kinderarbeit) für Ihr Unternehmen identifiziert haben, ist es wichtig, schon Kontakt zu Organisationen (NGOs, Beratungsstellen, Sektorinitiativen) herzustellen, die dabei helfen können, Betroffene adäquat zu unterstützen. Diese Netzwerke sollten Sie mit Blick auf die spezifischen menschenrechtlichen Risiken Ihres Unternehmen identifizieren, bevor der Beschwerdefall auftritt.

Eine Wiedergutmachung kann verschiedene Formen annehmen. Nicht immer geht es dem Beschwerdeträger um finanzielle Kompensation. Es könnte auch eine Entschuldigung, eine nicht-finanzielle Entschädigung, präventive Maßnahmen, die die Nichtwiederholung sicherstellen oder jegliche andere Abhilfemaßnahme sein, auf die sich die betroffene Person und Ihr Unternehmen als angemessene Reaktion einigen.[8] Wenn es bei der Beschwerde zum Beispiel um die Entlassung von Gewerkschaftsmitgliedern

8 EU Kommission, „Mein Unternehmen und die Menschenrechte – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen zum Thema Menschenrechte“ (2012), S. 12.

aufgrund ihrer legitimen Mitgliedschaft handelt, kann deren Wiedereinstellung eine angemessene Wiedergutmachung sein.

Wichtig ist, sich bei der Bereitstellung/Entwicklung von Abhilfe von der Perspektive des Betroffenen leiten zu lassen. Die Schlüsselfrage, die sich stellt ist: **Erfüllt die angebotene Wiedergutmachung das tatsächliche Bedürfnis der betroffenen Person?**

Grundsätzlich sollte sich die Auswahl der Abhilfe an dem Schweregrad der Auswirkung bestimmen.[9] Beispiele für unterschiedlich schwere Auswirkungen können sein:

- **Schwerste Auswirkungen** sind katastrophale oder irreparable Einschränkungen der Lebensqualität, wie z. B. Todesfall oder tödliche Erkrankung, schwerste Formen von Kinderarbeit oder Zwangsarbeit.
- **Mittlere Auswirkungen** sind solche, die eine substantielle Auswirkung auf die Lebensqualität des Individuums haben aber mit einem bestimmten Aufwand wieder gut gemacht werden können. Dazu zählen z. B. substantielle aber heilbare Krankheiten und Verletzungen, Diskriminierung und Mobbing, Verletzungen des Rechts auf Versammlungsfreiheit, Verletzungen der Privatsphäre, anhaltende und exzessive Überstunden und Korruption.

9 Eine ausführliche Anleitung für die Bestimmung des Schweregrads von Auswirkungen nach menschenrechtlichen Grundsätzen finden Sie in der Toolbox des Danish Institute for Human Rights für Human Rights Impact Assessments im Kapitel „Analysing Impacts“ auf S. 9.

3.4 KPIs ENTWICKELN UND INFORMATIONSMANAGEMENT AUFBAUEN

Wie in der Einleitung zu diesem Leitfaden besprochen, sollen Beschwerdemechanismen auch als **Frühwarnsysteme** für aufkeimende Geschäftsrisiken (operativ, rechtlich, Reputation…) dienen. Sie können wesentlich zu einem proaktiven Risikomanagement beitragen und das Fundament für eine aktive Lernkultur schaffen. Dafür müssen die zuständigen Mitarbeiter in der Lage sein, die Daten, die über Beschwerdemechanismen generiert werden, systematisch zu beobachten und auszuwerten, um Trends und Muster zu erkennen, die für das Unternehmen als Ganzes relevant sind.

Wichtig ist vor allem der Aufbau einer **‚Fehlerkultur‘**, die es fördert, Probleme zu erkennen und Verbesserungen anzustoßen. Dafür sollten zuständige Mitarbeiter*innen im Umgang und der Auswertung der von den Beschwerdemechanismen generierten Daten geschult werden. Beispielsweise könnten die Verantwortlichen für bestimmte Beschwerdemechanismen (z. B. HR-Helpdesk) dazu ermutigt werden, häufiger auftretende Beschwerden (z. B. zu ungleicher Bezahlung von Frauen und Männern) zu erkennen und Vorschläge zur Verbesserung einzubringen.

Sie sollten die Mitarbeiter*innen, die für den Empfang von Beschwerden zuständig sind, darin schulen, ggf. rechtliche Implikationen zu erkennen und bei Bedarf an die Rechtsabteilung weiterzuleiten.

Es ist wichtig (wie in der Grafik weiter oben gezeigt), dass Beschwerden aus verschiedenen Kanälen nicht nur separat betrachtet werden. Falls Sie beispielsweise den **Austausch der Verantwortlichen** für verschiedene Beschwerdekanäle ermöglichen, ist es wahrscheinlicher, dass Sie Trends und Muster für das Unternehmen identifizieren. So können Sie nötige Verbesserungen auf eine integrierte und effektive Art und Weise angehen.

Auch die Nutzung und Neuentwicklung relevanter Key Performance Indikatoren (KPI) kann wesentlich dazu beitragen, bestimmte Trends im Unternehmen zu identifizieren und eine fundierte **Basis für kontinuierliche Verbesserungen** zu schaffen. Die nachfolgende Liste soll Ihnen als Inspiration dienen, Ihre eigenen KPIs zu definieren und zu messen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie ist nur ein Auszug von möglichen Ansätzen. Auch hier geht es darum, KPIs zu definieren, die zum eigenen Unternehmen und den eigenen Themen passen.

Die Beobachtung von einschlägigen KPIs wird es Ihnen auch erleichtern, über den Umsetzungsstand Ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse zu berichten.

In diesem Bereich stehen die meisten Unternehmen noch ganz am Anfang, die wenigsten haben einschlägige KPIs entwickelt und längerfristig getestet. Viele Unternehmen beginnen in den ersten Jahren eher Output-basierte Indikatoren zu erheben und zu kommunizieren (z. B. Anzahl der bearbeiteten Beschwerden). Je weiter entwickelt das Beschwerdemanagement wird, können dann Impact-orientierte Indikatoren hinzukommen (z. B. Messung von tatsächlichen Veränderungen / Verbesserungen).

KPIs zu Beschwerdemechanismen lassen sich in drei Kategorien einteilen:[10]

Indikatoren, die die Effektivität des Mechanismus messen	Indikatoren, die den Einfluss des Beschwerdemechanismus auf das Unternehmen als Ganzes messen	Indikatoren, die die Vorteile des Mechanismus für das Unternehmen messen
• Die Anzahl von Beschwerden, die ein Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum erhalten hat (wo möglich differenziert nach Abteilungen, die die Beschwerden empfangen haben, Standorten sowie Beschwerdegruppen und Beschwerdethemen) • Die benötigte Zeit, um auf eine Beschwerde zu reagieren • Durchschnittliche Zeit, um eine Beschwerde zu bearbeiten oder Prozentzahl der Beschwerden, die im vorgesehen Zeitrahmen gelöst wurden • Die (Un-)Zufriedenheit der betroffenen Personen mit dem Ausgang einer Beschwerde • Anzahl von Wiedergutmachungsmaßnahmen nach festgelegten Kategorien (z. B. monetär, nicht-monetär)	• Beschwerden oder Feedback von Stakeholdern führen zu Änderungen in den Richtlinien, Managementprozessen, Strukturen im Unternehmen • Beschwerden tragen dazu bei, systemische Herausforderungen / Probleme aufzudecken und anzugehen • Beschwerden tragen dazu bei, Lieferunterbrechungen zu senken, weil Probleme adressiert werden können	• Beschwerden zum selben Thema werden nicht wiederholt eingereicht • Sinkende Anzahl von Einsprüchen gegen den Ausgang einer Beschwerde • Sinkende Entschädigungszahlungen • Sinkende Zahl von ausfallenden Arbeitstagen (z. B. aufgrund von Krankheit)

10 Angepasst von: IPIECA, „Community grievance mechanisms in the oil and gas industry“ (2015), S. 41.

3.5 GESCHÄFTSPARTNER UND LIEFERANTEN UNTERSTÜTZEN

Je nach Sektor und Unternehmensstruktur treten die schwerwiegendsten Risiken und entsprechende potenzielle Beschwerden auf operativer Ebene oft nicht direkt im Unternehmen auf, sondern bei Lieferanten und Geschäftspartnern. Die Erwartungen an die menschenrechtliche Sorgfalt von Unternehmen erstrecken sich auch auf ihre Wertschöpfungskette.

Zusätzlich zum Aufbau von Mechanismen auf Unternehmensebene gehört es daher zu einem guten Beschwerdemanagement, seine Lieferanten und Geschäftspartner aufzufordern und ggf. risikobasiert dabei zu unterstützen, selbst effektive Beschwerdemechanismen und ein entsprechendes Beschwerdemanagement aufzubauen. Auftretende Probleme sollten im besten Fall dort effektiv angegangen werden, wo sie aufgetreten sind.

Dafür sollten Sie einerseits Ihre Erwartung an effektive Beschwerdemechanismen an Lieferanten kommunizieren, indem Sie entsprechende Anforderungen z. B. in Verträge oder den Verhaltenskodex für Lieferanten aufnehmen. Mit wichtigen Lieferanten (z. B. strategischen Lieferanten und denen mit höherem Risiko für negative Auswirkungen auf Menschenrechte) lohnt es sich, in den vertieften Dialog zu treten und sie zu unterstützen, effektive Beschwerdemechanismen aufzubauen. Fragen, die im Austausch mit Lieferanten gestellt werden können, sind zum Beispiel:

- Falls ein/e Arbeiter*in sich in Ihrem Betrieb schlecht behandelt fühlt, wie würden Sie davon erfahren?
- Was sind die Hauptbeschwerden von Seiten der Angestellten, Arbeiter*innen oder Gemeinden, die Sie in den letzten Monaten erhalten haben?
- Auf welchen Wegen werden diese an Sie kommuniziert?
- Wie werden die Beschwerden momentan gelöst?
- Welche Ergebnisse wurden erzielt und haben Sie daraufhin Richtlinien oder Prozesse verändert? Mit welchem Ergebnis?

Auch Audits, die Sie bereits durchführen, könnten Sie um diese oder ähnliche Fragen erweitern.[11] Sie können außerdem Anreize für bestimmte Lieferanten schaffen, effektive Beschwerdemechanismen aufzubauen. Dies kann sich besonders in längeren Geschäftsbeziehungen, bei strategischen Produkten oder großen Einkaufsvolumen lohnen, wo Sie an einer kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Lieferanten und Partner besonderes Interesse haben.

Gibt es bisher keinen Beschwerdemechanismus oder sollte in Gesprächen mit dem Lieferanten oder Geschäftspartner oder bei Audits herauskommen, dass der Mechanismus ineffektiv ist (zum Beispiel nicht genutzt wird, keine Beschwerden aufbringt), sollte der Lieferant dabei unterstützt werden, einen effektiven Beschwerdemechanismus aufzubauen. In anderen Fällen kann es notwendig sein, einen eigenen Mechanismus einzurichten, über den Angestellte des Lieferanten direkt mit dem Unternehmen Kontakt aufnehmen können, wenn lokale Mechanismen inadäquat und nicht in der Lage sind, Abhilfe zu schaffen.

Um ihre verfügbaren Ressourcen effektiv zu nutzen, sollten Sie in jedem Fall risikobasiert vorgehen. Die Anforderung z. B. in einem Lieferantenkodex zu verankern und beim Monitoring mit zu prüfen, ist ein guter erster Schritt, der dann kontinuierlich durch weitere gezielte Maßnahmen unterstützt werden kann.

11 Eine umfassende Übersicht von Fragen, die Sie Ihrem Lieferanten bei einem Audit zum Thema Beschwerdemechanismen stellen können, finden Sie in: Shift Project, „Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights, Shift Workshop Report No. 5, Annex D" (May 2014), S. 12 und S. 21.

IMPRESSUM

Herausgeber
Deutsches Global Compact Netzwerk

Projektleitung
Philipp Bleckmann | Deutsches Global Compact Netzwerk

Konzeption und Redaktion des Originaltextes
Waleria Schüle, Laura Ceresna, Carolin Seeger und
Madeleine Koalick | twentyfifty ltd.
www.twentyfifty.de

twentyfifty®

Danksagung
Wir danken Luc Zandvliet | Triple R Alliance,
Anna Triponel | Triponel Consulting und
Luke Wilde | twentyfifty ltd. für ihre wertvollen
Hinweise und Beiträge zu dieser Publikation.

Gestaltung und Satz
Katrin Straßburger, Eva Hofmann | W4 Büro für Gestaltung
www.w4gestaltung.de

Papier
100% Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

Copyright
Deutsches Global Compact Netzwerk

Oktober 2018

Im Auftrag des

Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

www.globalcompact.de