Beschwerden effektiv managen: Wie gehe ich vor?

Anwendungshinweise

Diese Praxishilfe soll Ihnen dabei helfen, den Beschwerdemechanismus möglichst effektiv auszugestalten. Dafür werden acht international anerkannte Effektivitätskriterien näher beschrieben und mit Good-Practice-Beispielen von Unternehmen veranschaulicht. Kontrollfragen geben Orientierung, wie die Kriterien in der Praxis umgesetzt werden können.

Beschwerdemechanismus

Als Beschwerdemechanismus bezeichnet man „ein routinemäßiges, nicht-staatliches Verfahren, durch das Beschwerden über mögliche Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen vorgebracht werden können.“ Dabei werden potenziell negative menschenrechtliche Auswirkungen eines Unternehmens ermittelt und Missstände festgestellt. Beschwerdemechanismen können neben Menschenrechten auch weitere Aspekte berücksichtigen, z.B. Corporate Governance oder Compliance.

Quelle: Auswärtiges Amt (FAQs zum NAP-Monitoring)

Weiterführende Informationen zum Beschwerdemechanismus finden Sie hier.

1 Warum sind Beschwerdemechanismen wichtig?

Beschwerdemechanismen sind wichtige Instrumente, um Beschwerden von Anspruchsgruppen, aber auch Anliegen oder Fragen, in Ihrem Unternehmen Gehör zu verschaffen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite zum Ablauf eines Beschwerdeverfahrens). Anspruchsgruppen sind Personen oder Gruppen, die das Handeln des Unternehmens beeinflussen bzw. durch dieses beeinflusst werden können.

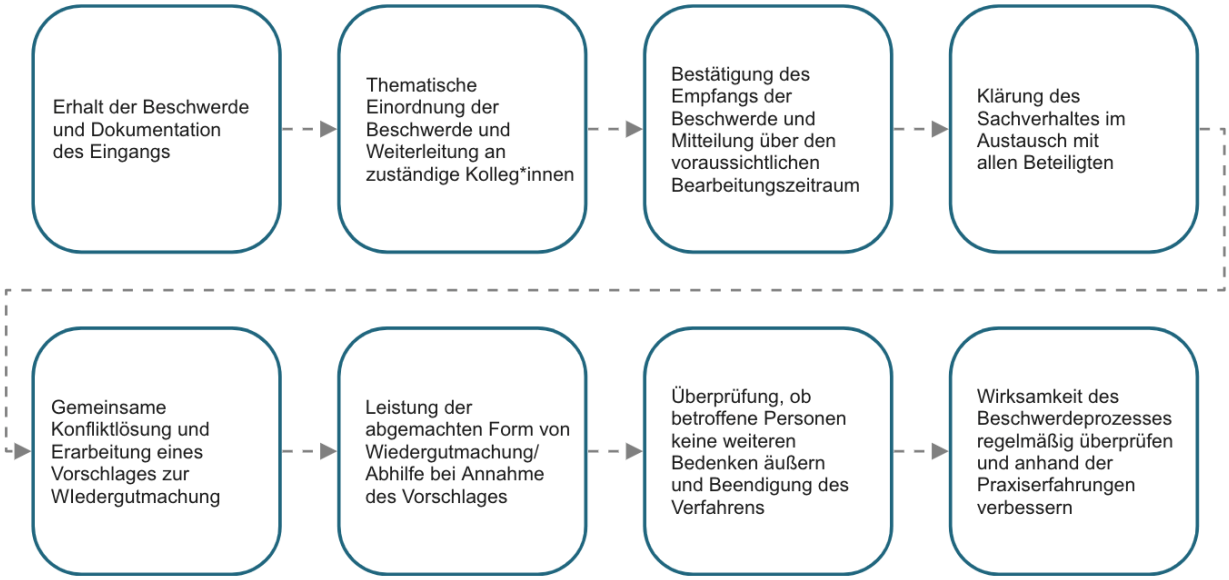
Ein effektvier Beschwerdemechanismus ermöglicht es Ihrem Unternehmen, Anliegen nachzugehen und negative Auswirkungen auf Betroffene oder die Umwelt zu beheben und wiedergutzumachen. Er leistet zudem einen Beitrag, Menschenrechts- und Umweltrisiken frühzeitig zu erkennen und mit Anspruchsgruppen ein gegenseitiges Verständnis für die relevanten Risiken zu entwickeln.

Grundlegende Leitfragen zur Einrichtung eines Beschwerdemechanismus

- ✓ Welche Aufgabe soll der Beschwerdemechanismus im Unternehmen haben?
- ✓ Wie ergänzt sich der Beschwerdemechanismus mit bereits vorhandenen (betrieblichen, gerichtlichen und außergerichtlichen) Beschwerdeverfahren?
- ✓ Welche Rollen/Zuständigkeiten haben welche Abteilungen/Mitarbeitenden?
- ✓ Auf welchen Ebenen setzt der Beschwerdemechanismus an (Unternehmenszentrale und/oder Standorte im Ausland)?
- ✓ Welche Anspruchsgruppen sollen Zugang zum Beschwerdemechanismus haben (Mitarbeitende des eigenen Unternehmens, Beschäftigte von Zulieferern und Kunden, Anwohnerinnen und Anwohner etc.)?
- ✓ Über welche Kanäle bieten Sie Beschwerdeverfahren an?

Weiterführende Informationen finden Sie im Leitfaden „Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen“ des Deutschen Global Compact Netzwerks.

Abbildung: Typischer Ablauf eines Beschwerdeverfahrens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Leitfaden | Deutsches Global Compact Netzwerk | 2018 | Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen. Ein Leitfaden für Unternehmen | S. 38-39 | Hier klicken.

2 Welche Kriterien machen Beschwerdemechanismen effektiv?

Um einen effektiven Beschwerdemechanismus aufzubauen, empfiehlt es sich, diesen 1) dialogorientiert; 2) legitimiert; 3) zugänglich; 4) berechenbar; 5) ausgewogen; 6) transparent; 7) Rechte-kompatibel; und 8) als Quelle kontinuierlichen Lernens auszugestalten. Diese Kriterien werden in den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen definiert und auf den folgenden Seiten anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht.

1) Dialogorientierung

Kurzbeschreibung

Im Mittelpunkt des Beschwerdemechanismus sollte der Dialog mit Betroffenen stehen, um Beschwerden zu erfassen und negative Auswirkungen zu beheben und wiedergutzumachen. Schaffen Sie eine Atmosphäre, die dazu beiträgt, dass Anspruchsgruppen offen und ehrlich Missstände konstruktiv ansprechen.

Abbildung: Identifizierung und Konsultation von Anspruchsgruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Praxisbeispiel Tchibo

In dem dialogorientierten Qualifizierungsprogramm „WE“ zielt Tchibo darauf ab, den Beschäftigten seiner Produzenten einen vertrauensvollen Raum zu schaffen, um Beschwerden zu formulieren oder Wünsche zu äußern. Das fortwährende Ziel ist es, dass Beschäftigte in den Produktionsstätten bspw. in Workshops lernen, ihre Probleme am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel ungerechte Löhne, Arbeitszeiten oder Diskriminierung, offen anzusprechen und gemeinsam zu lösen.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Kontrollfragen „Dialogorientierung“

- ✓ Sehen Sie die Teilnahme von Anspruchsgruppen bei der Einrichtung des Beschwerdemechanismus vor?
- ✓ Sind die Betroffenen in der Bearbeitung, Prüfung und Aufklärung der Beschwerden involviert?
- ✓ Haben Sie alle Anspruchsgruppen kontaktiert und über die Einrichtung eines Beschwerdemechanismus informiert?
- ✓ Haben Sie zielgruppengerechte Kommunikationsformate entwickelt?

2) Legitimität

Kurzbeschreibung

Abläufe des Beschwerdemechanismus sollten so ausgestaltet werden, dass sie Vertrauen bei Anspruchsgruppen schaffen und von allen Beteiligten anerkannt werden. Im Zentrum steht, dass eine faire Abwicklung des Beschwerdeverfahrens garantiert wird. Die Auswahl eines geeigneten Kanals (bzw. mehrerer Kanäle) spielt daher eine wichtige Rolle.

Abbildung: Übersicht über mögliche Beschwerdekanäle und ihre potenzielle Legitimität

KANAL	LEGITIMITÄT	
	Skala	Begründung/Vorteile
Brief (namentlich)	niedrig	Hinweisgebende könnten Repressalien befürchten und deshalb auf eine Meldung verzichten
Brief (anonym)	mittel	Möglichkeit zur anonymen Hinweisgabe stärkt das Vertrauen in den Beschwerdemechanismus
Telefon (namentlich)	niedrig	Beschwerdeführende könnten Repressalien befürchten und deshalb auf eine Meldung verzichten
Telefon (anonym)	mittel	Möglichkeit zur anonymen Hinweisgabe stärkt das Vertrauen in den Beschwerdemechanismus
E-Mail (namentlich)	niedrig	Beschwerdeführende könnten Repressalien befürchten und deshalb auf eine Meldung verzichten
Online-Postkasten (anonym)	hoch	Ermöglicht Austausch auch mit anonymen Hinweisgebenden
Externer Beauftragter	mittel	Ermöglicht Austausch auch mit anonymen Hinweisgebenden
Unabhängiger Rechtsanwalt	hoch	Ermöglicht Austausch auch mit anonymen Hinweisgebenden und stärkt das Vertrauen
NGO-Kontaktstelle	hoch	Genießen hohes Vertrauen und kennen die Gegebenheiten vor Ort sehr genau

Quelle: Eigene Darstellung

Praxisbeispiel Daimler AG

Für Betroffene besteht die Möglichkeit, sich namentlich oder anonym per Post, E-Mail oder Online-Formular an das Hinweisgebersystem „Business Practices Office“ von Daimler zu wenden. Anspruchsgruppen in Deutschland können sich zudem an einen externen neutralen Mittler wenden. Er ist ein vom Unternehmen bestellter unabhängiger Rechtsanwalt, der gegenüber dem Unternehmen zur Verschwiegenheit verpflichtet ist. Somit bestehen für Betroffene mehrere verschiedene Wege, ihre Hinweise auf Regelverstöße im Zusammenhang mit dem Daimler-Konzern mitzuteilen.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Kontrollfragen „Legitimität“

- ✓ Beschreiben Sie klar und verständlich für alle Anspruchsgruppen das Beschwerdeverfahren?
- ✓ Legen Sie die Verantwortlichkeiten für die Bearbeitung der eingehenden Beschwerden offen?
- ✓ Werden die zuständigen Mitarbeitenden angemessen geschult?
- ✓ Wird die Anonymität/Vertraulichkeit des Beschwerdeverfahrens gewährleistet?
- ✓ Fördern die verschiedenen Beschwerdekanäle (externer neutraler Mittler, anonyme Online-Plattform etc.) das Vertrauen der Anspruchsgruppen in dem Beschwerdeverfahren?

3) Zugänglichkeit

Kurzbeschreibung

Der Beschwerdemechanismus sollte von allen Anspruchsgruppen genutzt werden können. Dafür muss dieser den Anspruchsgruppen bekannt sein und denjenigen angemessene Unterstützung bieten, die vor besonderen Zugangsbarrieren stehen. Barrieren können entstehen, wenn Beschwerden nicht in der oder den Landessprache(n) eingereicht werden können oder bestimmte technische Voraussetzungen notwendig sind (bspw. ein Internetzugang, erforderliche Registrierung, komplizierte Eingabemasken etc.).

Achten Sie grundsätzlich darauf, dass der Beschwerdemechanismus zu Ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen passt. Das heißt, dass Sie durchaus verschiedene Kanäle einrichten können. Lokale Beschwerdestellen sind für Betroffene in der Regel leichter zugänglich.

Abbildung: Hindernisse und Maßnahmen für eine bessere Zugänglichkeit

Hindernisse

- Keine Kenntnis über Vorhandensein des Mechanismus
- Sprachliche und kulturelle Barrieren
- Analphabetismus
- Aufwandskosten (z.B. zu hohe Telefongebühren)
- Technische Hürden (z.B. kein Internetzugang)
- Keine Kenntnis über Vorhandensein des Mechanismus
- Physischer Aufenthaltsort der Personen
- Angst vor Vergeltung durch Vorgesetzte, Kollegen etc.
- Mangelndes Vertrauen in den Beschwerdemechanismus

Maßnahmen

- Informationsbroschüren verteilen und Aushänge anbringen, die in der oder den jeweilige[n] Landessprache[n] den Beschwerdemechanismus erklären
- Aushänge mit Bildern und grafischen Darstellungen, die auch für Analphabeten verständlich über das Vorhandensein des Beschwerdemechanismus informieren
- Austausch und Treffen mit den lokalen Gemeinschaften und Anspruchsgruppen sowie NGOs
- Aufdruck von Beschwerdenummern auf Produkten
- Qualifizierung eigener Einkäufer und Lieferanten
- Einrichtung eines Kummerkastens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Leitfaden | Deutschen Global Compact Netzwerk | 2018 | Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen. Ein Leitfaden für Unternehmen | S. 38-39 | Hier klicken.

Praxisbeispiel VAUDE

Der Bergsportausrüster VAUDE kooperiert im Rahmen seines Beschwerdemechanismus mit der Fair Wear Foundation. Arbeiterinnen und Arbeitern in Produktionsstätten entlang der Wertschöpfungskette haben die Möglichkeit, ihre Beschwerden an neutrale Stellen, die Fair Wear Foundation-Beschwerdestellen, zu richten, die von lokalen Mitarbeitenden der Stiftung betreut werden. Dieser neutrale Kontaktpunkt wird zusätzlich zu internen Beschwerdeverfahren angeboten und soll genutzt werden, wenn das interne Verfahren zu keiner Lösung führt. Die Kontaktpersonen der Fair Wear Foundation sprechen dieselbe Sprache wie die Arbeiterinnen und Arbeiter, kommen aus demselben Kulturkreis und befinden sich in derselben Zeitzone. Die Zusammenarbeit ist auch ein Beispiel dafür, wie die Legitimität eines Beschwerdemechanismus gestärkt werden kann.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Kontrollfragen „Zugänglichkeit“

- ✓ Sind alle Anspruchsgruppen über die Existenz des Beschwerdemechanismus informiert?
- ✓ Verfügen alle Anspruchsgruppen über ausreichende Kenntnisse, um vom Beschwerdemechanismus Gebrauch zu machen?
- ✓ Bestehen mögliche technische Barrieren, die die Nutzung des Beschwerdemechanismus behindern können?
- ✓ Steht der Beschwerdemechanismus in allen relevanten Sprachen zur Verfügung?

4) Berechenbarkeit

Kurzbeschreibung

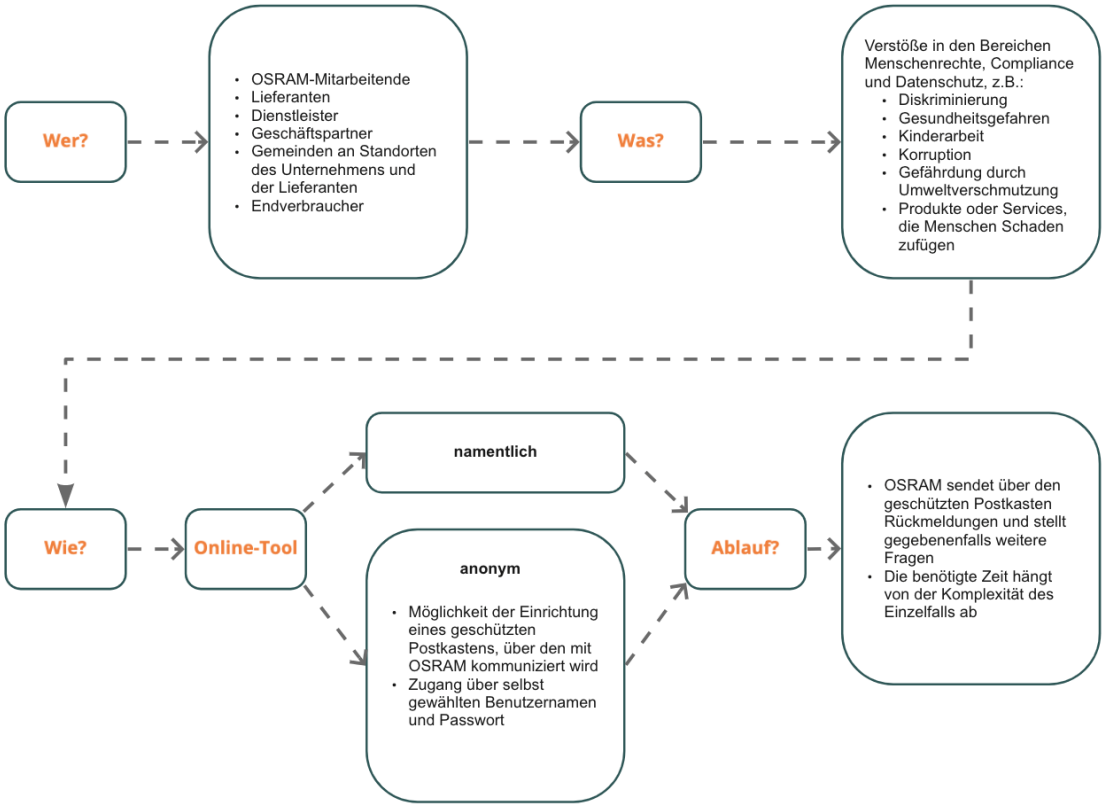
Der Beschwerdemechanismus sollte einem klar definierten Verfahren folgen, welches den Anspruchsgruppen nachvollziehbar kommuniziert wird. Dabei sollte darüber Auskunft gegeben werden, welche Schritte nach Eingang einer Beschwerde erfolgen und wie lange die einzelnen Schritte dauern.

Praxisbeispiel OSRAM

Der Leuchtmittelhersteller OSRAM hat einen Beschwerdemechanismus unter dem Namen „Tell OSRAM“ eingerichtet, der allen Mitarbeitenden sowie Externen einen geschützten Kanal für Verstöße zur Verfügung stellt. Auf der Website finden sich Informationen zum Ablauf und zur Dauer des Meldeverfahrens. Die Kommunikation mit den Betroffenen erfolgt über einen geschützten Postkasten, in den sie sich auch anonym per Nutzernamen und Passwort einloggen können (siehe Abbildung „Ablauf des Online-Beschwerdetools „Tell OSRAM“).

Weitere Informationen finden Sie hier.

Abbildung: Ablauf des Online-Beschwerdetools „Tell OSRAM“



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Website | OSRAM | 2020 | Meldeweg Menschenrechte | Hier klicken.

Kontrollfragen „Berechenbarkeit“

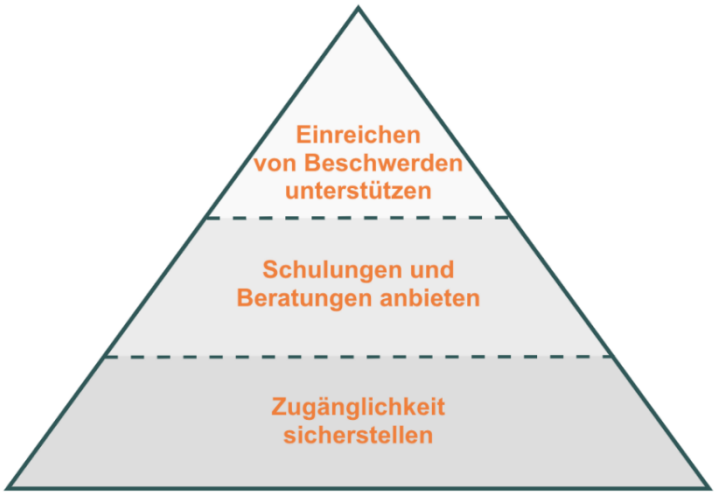
- ✓ Legen Sie den Prozess des Beschwerdeverfahrens offen (inkl. der einzelnen Schritte, Zuständigkeiten und involvierten Mitarbeitenden, Fristen etc.)?
- ✓ Informieren Sie die Betroffenen nach Eingang der Beschwerde gezielt über das Beschwerdeverfahren?
- ✓ Informieren Sie die Anspruchsgruppen über Änderungen im Beschwerdeverfahren?

5) Ausgewogenheit

Kurzbeschreibung

Der Beschwerdemechanismus sollte sicherstellen, dass alle beteiligten Parteien ausreichende Mittel haben, um fair und informiert am Beschwerdeverfahren teilzunehmen. Die Betroffenen sollten einen vertretbaren Zugang zu Beratung und Fachwissen erhalten, um die Verfahrensgerechtigkeit zu stärken und zu dauerhaften Lösungen zu gelangen.

Abbildung: Voraussetzungen für ein ausgewogenes Beschwerdeverfahren



Quelle: Eigene Darstellung

Praxisbeispiel VAUDE

Der Bergsportausrüster VAUDE bietet an den Produktionsstätten in der Lieferkette regelmäßige Schulungen zu Beschwerdeverfahren an. In diesen Schulungen wird den Arbeiterinnen und Arbeitern sowie dem Management der jeweiligen Produktionsstätte der Beschwerdemechanismus erklärt, und es werden Kontaktinformationen kommuniziert.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Kontrollfragen „Ausgewogenheit“

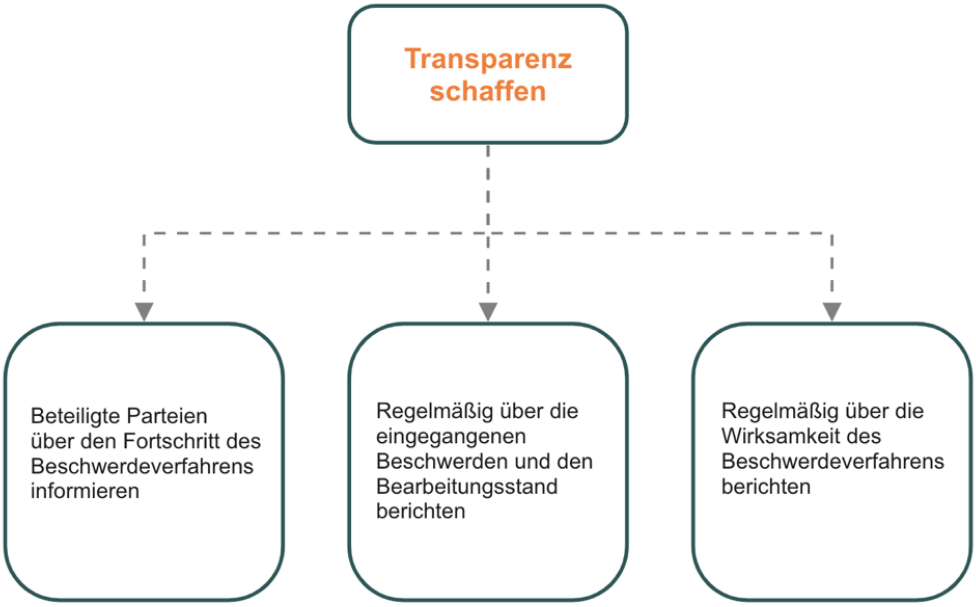
- ✓ Prüfen Sie, ob alle Anspruchsgruppen über die notwendige Unterstützung zur Nutzung des Beschwerdemechanismus verfügen?
- ✓ Unterstützen Sie alle Anspruchsgruppen bei der Einreichung von Beschwerden (z.B. durch Schulungen)?

6) Transparenz

Kurzbeschreibung

Der Beschwerdemechanismus sollte die beteiligten Parteien über den Fortschritt des Beschwerdeverfahrens auf dem aktuellen Stand halten und Informationen darüber liefern, wie gut Beschwerden erfasst und bearbeitet werden. Hierdurch wird Vertrauen in seine Wirksamkeit geschaffen.

Abbildung: Transparenz-Maßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Praxisbeispiel DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Auf ihrer Website liefert die DEG umfangreiche Informationen über ihr unabhängiges Beschwerdesystem. Öffentlich einsehbar sind u.a. die Richtlinie zum Beschwerdemanagement, ein Leitfaden für Kundinnen und Kunden der DEG, der Bearbeitungsstand von eingereichten Verfahren sowie Berichte zu den Verfahren der vergangenen Jahre.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Kontrollfragen „Transparenz“

- ✓ Informieren Sie in regelmäßigen Abständen oder bei Bedarf die Betroffenen über den Fortschritt des Beschwerdeverfahrens?
- ✓ Berichten Sie in regelmäßigen Abständen über die eingegangenen Beschwerden und den Umgang damit (Themen, Status etc.)?
- ✓ Informieren Sie transparent über den Ablauf des Beschwerdeverfahrens und die Zuständigkeiten?

7) Rechte-Kompatibilität

Kurzbeschreibung

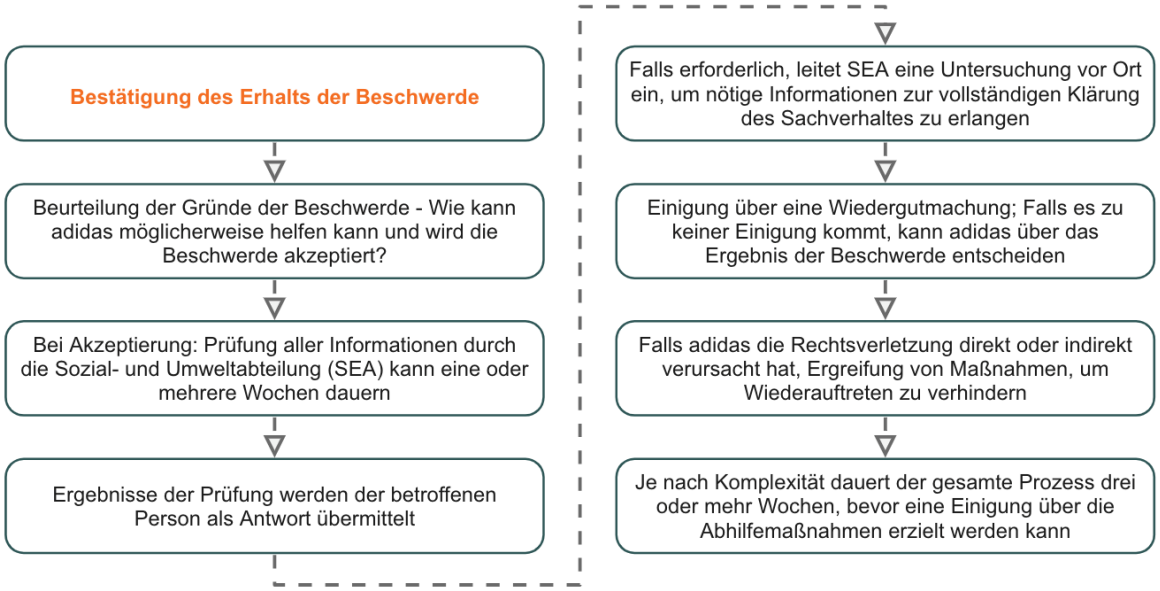
Es muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse des Beschwerdeverfahrens mit den nationalen Gesetzen und international anerkannten Menschenrechten vereinbar sind (u.a. mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen und den ILO-Kernarbeitsnormen). In diesem Zusammenhang kann es hilfreich sein, wenn Sie einschlägige Menschenrechte und auch Umwelthemen auflisten, sodass Anspruchsgruppen verstehen, welche Themen der Beschwerdemechanismus abdeckt und welche nicht.

Praxisbeispiel Adidas

adidas hat sich zu zahlreichen sozialen und menschenrechtlichen Standards wie den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrecht, den ILO-Kernarbeitsnormen und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen bekannt. Darüber hinaus ist das Unternehmen Mitglied in Initiativen wie der Fair Labor Association und der Better Cotton Initiative. Die umfangreichen Beschwerdemechanismen von adidas bauen auf diese Rahmenwerke und Initiativen auf, was dazu beiträgt, die Einhaltung der Menschenrechte sicherzustellen.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Abbildung: Ablauf eines Beschwerdevorgangs bei adidas



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Leitfaden | adidas | Summary of Third Party Complaint Process | Hier klicken.

Kontrollfragen „Rechte-Kompatibilität“

- ✓ Stellen Sie sicher, dass die grundlegenden Rechte der Betroffenen gewährleistet werden und keine negativen Folgen aufgrund des Einreichens einer Beschwerde entstehen?
- ✓ Wird die Anonymität/Vertraulichkeit der Betroffenen gewährleistet? Entspricht das Verfahren den nationalen/internationalen Gesetzen und Standards?
- ✓ Haben Sie einen Prozess etabliert, um besonders gravierende Beschwerden zu identifizieren? Werden diese Beschwerden priorisiert?
- ✓ Entwickeln Sie im Rahmen des Beschwerdeverfahrens Lösungen und Abhilfemaßnahmen im Sinne der Bedürfnisse der Betroffenen?
- ✓ Ist der Beschwerdemechanismus im Einklang mit nationalem und internationalem Recht?

8) Quelle des kontinuierlichen Lernens

Kurzbeschreibung

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der praktischen Anwendung des Beschwerdemechanismus sollten laufend in die Optimierung seiner Verfahren einfließen. Der Beschwerdemechanismus ist in diesem Sinne ein wichtiges Instrument Ihres kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Mithilfe der Erfahrungen und Erkenntnisse können Sie bspw. Ihre Risikoanalyse vertiefen oder Ihre Maßnahmen zur Gestaltung einer nachhaltigeren Wertschöpfungskette weiterentwickeln.

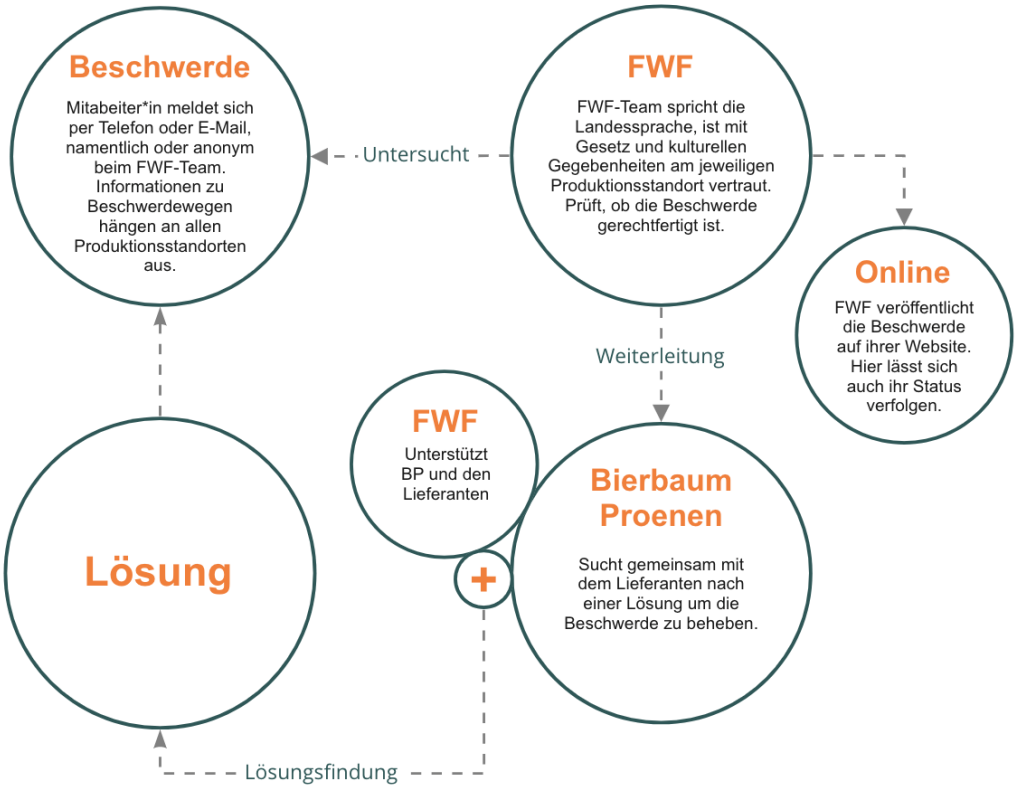
Praxisbeispiel Bierbaum Proenen

Bierbaum Proenen ist ein Hersteller von Arbeitskleidung mit Lieferanten u.a. in Bangladesch, China, der Türkei, Tunesien und Vietnam. In Kooperation mit der Fair Wear Foundation (FWF) hat das Unternehmen einen umfassendes Beschwerdemanagement in allen Produktionsstandorten eingeführt.

Die Erfahrungen aus dem Verfahren nutzt Bierbaum Proenen als Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, um weitere Risikofelder zu identifizieren und die Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen. So hat sich gezeigt, dass wiederkehrende Schulungen, Audits und ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Mitarbeitenden der Produktionsstätten, deren Geschäftsführung und Bierbaum Proenen sehr erfolgreich dazu beigetragen haben, das Bewusstsein der Mitarbeitenden über ihre eigenen Rechte zu stärken.

Weitere Informationen finden Sie hier.

Abbildung: Ablauf eines Beschwerdevorgangs bei Bierbaum Proenen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Nachhaltigkeitsbericht | Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG | 2019 | Nachhaltigkeitsbericht 2019 | S. 51 | Hier klicken.

Kontrollfragen „Quelle des kontinuierlichen Lernens“

- ✓ Werten Sie die Beschwerden in regelmäßigen Abständen aus?
- ✓ Berücksichtigen Sie die Ergebnisse der o.g. Auswertung für die Entwicklung und Optimierung von Maßnahmen?
- ✓ Überprüfen Sie die Effektivität des Beschwerdemechanismus?