



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**BRANCHENDIALOG**  
Automobilindustrie



Die Achtung der Menschenrechte  
entlang der globalen Liefer- und  
Wertschöpfungsketten der  
deutschen Automobilindustrie

Handlungsanleitung  
zum Kernelement

**Beschwerde-  
mechanismus**



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung in die Handlungsanleitungen</b> .....	3
<b>2. Kernelement „Beschwerdemechanismus“ – Das Wichtigste auf einen Blick</b> .....	6
<b>3. Welche Anforderungen müssen Beschwerdemechanismen erfüllen?</b> .....	8
<b>4. Wie kann Ihr Unternehmen die Anforderungen schrittweise umsetzen?</b> .....	12
4.1 Umsetzungsschritt 1: Vorteile von Beschwerdemechanismen erkennen .....	13
4.2 Umsetzungsschritt 2: Stakeholder durch Austausch und Dialog aktiv einbinden .....	14
4.3 Umsetzungsschritt 3: Mögliche Beschwerdeanliegen und potenzielle Nutzer*innen aufbauend auf der Risikoanalyse identifizieren .....	16
4.4 Umsetzungsschritt 4: Bestandsaufnahme durchführen und Lücken identifizieren .....	18
4.5 Umsetzungsschritt 5: Wirksamkeit anhand der Effektivitätskriterien kontrollieren .....	22
4.6 Umsetzungsschritt 6: Beschwerdemechanismen auf- und ausbauen .....	29
4.7 Umsetzungsschritt 7: Idealtypischen Beschwerdemechanismus als Orientierung nutzen .....	32
4.8 Umsetzungsschritt 8: Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen nutzen und Sorgfaltsprozesse weiterentwickeln .....	43
4.9 Umsetzungsschritt 9: Vom unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus des Branchendialogs lernen .....	46
<b>5. So können Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Anforderungen nachverfolgen</b> .....	54
<b>6. Wo finden Sie weitere Informationen?</b> .....	56
6.1 Weiterführende Informationen .....	56
6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NAP und LkSG .....	57
6.3 Glossar .....	59
6.4 Quellenverzeichnis .....	65
<b>Impressum</b> .....	67

# 1. Einführung in die Handlungsanleitungen

## Kontext

Der Schutz der Menschenrechte ist eine staatliche Pflicht. Sie kann nicht auf andere gesellschaftliche Akteure übertragen werden. Gleichzeitig tragen Unternehmen die Verantwortung, Menschenrechte zu achten. Voraussetzung ist, dass sie die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte kennen und Prozesse menschenrechtlicher Sorgfalt etablieren, um nachteilige Auswirkungen zu vermeiden, zu verringern und auszugleichen.

Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung am 21. Dezember 2016 den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verabschiedet. Grundlage für den NAP bilden die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN-Leitprinzipien). Die VN-Leitprinzipien sind im Jahr 2011 vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen im Konsens angenommen worden und bilden einen international anerkannten Referenzrahmen für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten. Entsprechend den Inhalten der VN-Leitprinzipien ist im NAP die staatliche Pflicht zum Schutz der Menschenrechte und die Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten formuliert.

Um Unternehmen in Branchen mit besonderen Risiken für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu unterstützen, hat die Bundesregierung Branchendialoge beschlossen. Durchgeführt werden die Dialoge durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Ziel der Dialoge ist es, Unternehmen dabei

zu helfen, die fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht des NAP angemessen umzusetzen und somit zur Verbesserung der menschenrechtlichen Lage beizutragen. Die fünf Kernelemente sind:

- Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Ab 2023 verpflichtet zudem das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) bestimmte Unternehmen, in ihren Lieferketten menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in angemessener Weise zu beachten.<sup>1</sup> Aufgrund der großen Schnittmenge dieses Gesetzes mit dem NAP bieten die Branchendialoge zugleich eine bedeutende Unterstützung für Unternehmen bei der Umsetzung der LkSG-Anforderungen.

Als Schlüsselindustrie der deutschen Wirtschaft trägt die Automobilindustrie an ihren weltweiten Produktionsstandorten und gemeinsam mit einem Netzwerk von Zulieferbetrieben zu Arbeit, Ausbildung und wirtschaftlicher Entwicklung bei. Mehr als die Hälfte der Wertschöpfung innerhalb der Branche generieren Zulieferer, von der Rohstoffgewinnung über die Fertigung von Vorprodukten und die Montage von Kraftwagenteilen bis hin zu der Fertigung ganzer Fahrzeuge.

<sup>1</sup> Mit dem LkSG sind ab Inkrafttreten am 1. Januar 2023 ungeachtet der Rechtsform in Deutschland ansässige Unternehmen mit mindestens 3.000 Arbeitnehmer\*innen sowie Unternehmen mit Zweigniederlassung in Deutschland und mindestens 3.000 Arbeitnehmer\*innen im Inland verpflichtet, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten einzuhalten. Innerhalb von verbundenen Unternehmen sind die im Inland beschäftigten Arbeitnehmer\*innen sämtlicher konzernangehöriger Gesellschaften bei der Berechnung der Arbeitnehmerzahl der Obergesellschaft zu berücksichtigen und ins Ausland entsandte Arbeitnehmer\*innen zu erfassen. Ab dem 1. Januar 2024 gilt ein Schwellenwert von mindestens 1.000 Arbeitnehmer\*innen. Da die Sorgfaltspflichten durch die Anwender\*innen jedoch an ihre Zulieferer weitergegeben werden sollen, sind indirekt auch kleine und mittlere Unternehmen betroffen.

Zugleich birgt die Situation in den international verzweigten Liefer- und Wertschöpfungsketten der Automobilbranche in vielen Bereichen erhebliche menschenrechtliche Risiken. Dies betrifft in besonderem Maße die vorgelagerten Stufen. Menschenrechtsverletzungen sowie Korruption treten zudem häufiger in Staaten auf, wo es etwa an Rechtsstaatlichkeit mangelt, Institutionen schwach sind und viel Armut herrscht. Menschenrechtliche Risiken, die in diesen Ländern auftreten können, sind etwa die Beeinträchtigung der Gesundheit sowie Sicherheit von Beschäftigten und der lokalen Bevölkerung, Diskriminierung, Probleme bei der Vereinigungsfreiheit und die Verletzung der Rechte indigener Völker. Die Verantwortung der deutschen Automobilindustrie für die Gestaltung nachhaltiger globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten sowie die Achtung der Menschenrechte ist daher von großer Bedeutung.

### **Warum gibt es den Branchendialog der Automobilindustrie?**

Als Branche mit engem Kontakt zu Verbraucher\*innen stehen nicht nur große Hersteller und Zulieferer der Automobilindustrie wachsenden Anforderungen an ihre Nachhaltigkeitsleistungen und ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht gegenüber. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen sich zunehmend dem Anspruch stellen, ihre Wertschöpfungsketten von der Rohstoffgewinnung über das Endprodukt bis hin zur Entsorgung verantwortlich zu gestalten.

Die Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht ist dabei – im Sinne einer Lernreise – für jedes Unternehmen ein individueller und fortwährender Prozess, den es regelmäßig zu überprüfen und zu verbessern gilt.

Zugleich sind die Herausforderungen aufgrund hoher internationaler Verflechtungen der Liefer- und Wertschöpfungsketten häufig komplex und vielschichtig. Viele Automobilhersteller und -zulieferer engagieren sich bereits einzeln sowie im Rahmen von bestehenden nationalen und internationalen Initiativen. Bei strukturellen Ähnlichkeiten von Liefer- und Wertschöpfungsketten können ein gemeinschaftliches Vorgehen in der Branche und branchenübergreifende Kooperation zusätzlich Wirkung erzielen. Aus diesem Grund haben sich Branchenakteure aus Unternehmen, Verbänden und Gewerkschaften sowie aus zivilgesellschaftlichen Organisationen gemeinsam mit dem BMAS in einem Branchendialog zur Achtung der Menschen-

rechte entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der deutschen Automobilindustrie zusammengeschlossen.

Ziel des Branchendialogs ist es, zur Verbesserung der menschenrechtlichen Lage entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der Branche beizutragen. Im Fokus steht die Verantwortung der Unternehmen, Menschenrechte zu achten. Die im NAP beschriebenen fünf Kernelemente unterstützen Unternehmen dabei, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit umzusetzen und in betriebliche Managementprozesse zu integrieren. Zu diesem Zweck haben die Mitglieder des Branchendialogs Handlungsanleitungen zur Umsetzung der fünf NAP-Kernelemente erarbeitet. Die vorliegenden Handlungsanleitungen sind hierbei als Leitplanken und als ein Instrumentenkasten für Unternehmen zu verstehen.

### **Wie unterscheiden sich die Handlungsanleitungen von anderen Hilfestellungen?**

Die Handlungsanleitungen zu den fünf Kernelementen menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht heben sich in entscheidenden Punkten von bisherigen Hilfestellungen ab und bieten so einen bedeutenden Mehrwert:

- Die Handlungsanleitungen sind als in sich geschlossene sowie vom Aufbau her identische Leitfäden einsetzbar und adressieren die Anforderungen des NAP vollständig.
- Der NAP dient der umsetzungsorientierten Darstellung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Die Handlungsanleitungen greifen auf die VN-Leitprinzipien zurück und tragen somit maßgeblich dazu bei, den internationalen Referenzrahmen umzusetzen, zu dessen Zielen sich die Mitglieder des Branchendialogs explizit bekennen.
- Die Handlungsanleitungen beinhalten explizite Hinweise zu den Anforderungen des LkSG. Dadurch werden diejenigen Unternehmen, die unter den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen, dabei unterstützt, parallel die gesetzlichen Vorschriften umzusetzen. Punktuell gehen die Handlungsanleitungen über die genannten politischen Rahmenwerke und regulatorischen Anforderungen hinaus.

- Bestehende einschlägige Leitfäden wurden in die Handlungsanleitungen integriert und mit aktuellen Beispielen aus der Unternehmenspraxis angereichert. Die Handlungsanleitungen berücksichtigen sowohl Charakteristika großer Konzerne als auch kleiner und mittlerer Unternehmen.
- Nutzer\*innen können auf Basis der Handlungsanleitungen ihre Fortschritte bei der Umsetzung der NAP-Anforderungen, auch entlang von Checklisten, überprüfen. Dadurch schaffen sie Transparenz und Verifizierbarkeit sowohl für das Unternehmen als auch für seine Stakeholder und können gleichzeitig den Umsetzungsfortschritt demonstrieren.
- Die Handlungsanleitungen – oder Teile von ihnen – können von Unternehmen für Schulungen oder Schulungsunterlagen genutzt werden.

Die Mitglieder des Branchendialogs haben die Handlungsanleitungen in einem rund zweijährigen Multi-Stakeholder-Prozess erarbeitet. Die Handlungsanleitungen überzeugen durch den Wissens- und Erfahrungsschatz der einzelnen Mitglieder und genießen somit breite Akzeptanz unter den verschiedenen Stakeholdergruppen des Branchendialogs.

## Wie sind die Handlungsanleitungen aufgebaut?

Das vorliegende Dokument befasst sich mit dem Kernelement „Beschwerdemechanismus“ und

- fasst auf einen Blick die wesentlichen Inhalte der Handlungsanleitung zusammen (Kapitel 2)
- erläutert anschaulich die NAP-Anforderungen zu dem Kernelement und nennt die daran angelegten Anforderungen des LkSG an die Beschwerdemechanismen (Kapitel 3)
- legt praxisnah und branchenspezifisch die Umsetzungsschritte zur Integration der NAP-Anforderungen in betriebliche Managementprozesse dar (Kapitel 4)
- zeigt auf, wie der Umsetzungsfortschritt in der betrieblichen Praxis überprüft und transparent gemacht werden kann (Kapitel 5)
- listet weiterführende Informationen und Quellen zur ergänzenden Lektüre auf (Kapitel 6.1 und 6.4)
- stellt die Anforderungen des NAP jenen des LkSG tabellarisch gegenüber und ordnet sie den Umsetzungsschritten der Handlungsanleitungen zu (Kapitel 6.2)
- enthält ein Glossar, in dem neben einschlägigen Ausdrücken im Zusammenhang mit menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten auch Beschreibungen ausgewählter Begriffe aus dem LkSG und der Gesetzesbegründung zum LkSG aufgeführt sind (Kapitel 6.3).

## 2. Kernelement „Beschwerdemechanismus“ – Das Wichtigste auf einen Blick

Beschwerdemechanismen sind ein wichtiges Instrument, um die unternehmerische Sorgfaltspflicht wahrnehmen zu können. Sie stellen ein formalisiertes Verfahren dar, durch das Einzelpersonen oder Gruppen Hinweise auf bzw. Beschwerden über die Auswirkungen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette äußern und Abhilfe einfordern können. Beschwerdemechanismen dienen somit dazu, (potenziell) nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen frühzeitig zu erkennen, präventive Maßnahmen zu ergreifen und Abhilfe zu schaffen.

Mithilfe der vorliegenden Handlungsanleitung können Sie Schritt für Schritt die vom NAP geforderten Sorgfaltsprozesse zum Kernelement „Beschwerdemechanismus“ umsetzen.

Die Handlungsanleitung sieht dazu folgende Umsetzungsschritte vor:

1. Kommunizieren Sie die Vorteile von Beschwerdemechanismen. Dadurch schaffen Sie Akzeptanz und Bewusstsein im Unternehmen – beides ist notwendig, um abteilungsübergreifend gut zusammenzuarbeiten.
2. Tauschen Sie sich mit (potenziellen) Nutzer\*innen und anderen Stakeholdern, etwa zivilgesellschaftlichen Akteuren, aktiv und in allen Phasen kontinuierlich aus. Dies umfasst die Konzeptionierung, den Auf- und Ausbau, den Betrieb der Beschwerdemechanismen und die Wirksamkeitskontrolle, aber auch die Frage, wie Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse nutzen.
3. Mögliche Beschwerdeanliegen und potenzielle Nutzer\*innen der Beschwerdemechanismen identifizieren Sie aufbauend auf Ihrer Risikoanalyse.
4. Identifizieren und überprüfen Sie im Rahmen einer Bestandsaufnahme bereits existierende betriebliche Prozesse, die für Beschwerdemechanismen verwendet werden können. Bewerten Sie, ob diese Prozesse die zuvor bestimmten potenziellen Nutzer\*innen und Anliegen berücksichtigen, und identifizieren Sie vorhandene Lücken.
5. Überprüfen Sie ergänzend zur Bestandsaufnahme, ob die vorhandenen Prozesse für Beschwerdemechanismen entsprechend den Effektivitätskriterien der VN-Leitprinzipien wirksam sind.
6. Aufbauend auf der Bestandsaufnahme und Wirksamkeitsüberprüfung schließen Sie identifizierte Lücken durch den schrittweisen Aus- und Aufbau von Beschwerdemechanismen.
7. Nutzen Sie Erkenntnisse aus den Beschwerdemechanismen, etwa für Analysen zu Trends und Mustern, und überprüfen Sie fortlaufend, ob Ihre Mechanismen wirksam sind.
8. Nutzen Sie die Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen, um Ihr Beschwerdemanagement und weitere menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse wie Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe sowie die Risikoanalyse kontinuierlich weiterzuentwickeln.
9. Sie können sich auch externen Beschwerdemechanismen anschließen, sofern diese die Anforderungen des NAP/der VN-Leitprinzipien erfüllen. Dies bietet sich insbesondere dort an, wo Ihr Unternehmen mit ähnlichen menschenrechtlichen Herausforderungen in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten konfrontiert ist wie andere Unternehmen. Gleichmaßen bietet sich dies dann an, wenn ein gemeinsamer Ansatz neue Möglichkeiten bietet, Beschwerden zu adressieren. Alternativ können Sie eigene Prozesse ergänzen, indem Sie sich an externen Mechanismen beteiligen. In Anlehnung an VN-Leitprinzip 30 haben die Mitglieder des Branchendialogs Automobilindustrie beispielsweise entschieden, einen unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus (UBM) für eine Pilotierung in Mexiko zu entwickeln.

Praxisbeispiele aus dem Automobilsektor und anderen Branchen ebenso wie Hinweise auf weiterführende Informationen unterstützen Sie bei einer effizienten Umsetzung dieser Schritte. Zusätzlich wird aufgezeigt, welche Anforderungen das LkSG an Beschwerdemechanismen stellt und welche Umsetzungsschritte der Handlungsanleitung Sie unterstützend bei der Umsetzung der LkSG-Anforderungen nutzen können. Mithilfe eines Kriterienkatalogs (vgl. Kapitel 5) können Sie außerdem den Fortschritt bei der Umsetzung der Anforderungen des NAP an menschenrechtliche Sorgfaltspflicht überprüfen.

### **Verbindung zu Handlungsanleitungen für die weiteren NAP-Kernelemente**

Die Beschwerdemechanismen sind eng mit weiteren Elementen menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten verknüpft. Die Risikoanalyse bietet z. B. eine wichtige Grundlage, um potenzielle Nutzer\*innen und Anliegen zu identifizieren, die durch die Beschwerdemechanismen adressiert werden sollten. Die Beschwerdemechanismen wiederum sind ein zentrales Instrument, um Abhilfemaßnahmen festzulegen, durchzuführen sowie nachzuverfolgen. Gleichzeitig können sie als eine von mehreren Informationsquellen genutzt werden, um Präventionsmaßnahmen festzulegen (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“). Erkenntnisse aus den Beschwerdeverfahren sowie aus Analysen zu Trends und Mustern sollten außerdem für die menschenrechtliche Risikoanalyse herangezogen werden (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“) und es sollte darüber berichtet werden (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Berichterstattung“).

# 3. Welche Anforderungen müssen Beschwerdemechanismen erfüllen?

Beschwerdemechanismen nehmen eine Schlüssel-funktion bei der Erfüllung der Sorgfaltspflichten ein. So ermöglicht ein entsprechendes Verfahren Einzelpersonen oder Gruppen, im Falle von tatsächlich oder potenziell nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen durch Unternehmen Beschwerden einzureichen und Zugang zu wirksamer Abhilfe zu erlangen. Ein Beschwerdemechanismus ist damit eine Ergänzung zum Rechtsweg sowie zu anderen staatlichen und nichtstaatlichen außergerichtlichen Mechanismen. Er dient Ihrem Unternehmen dazu, Missstände frühzeitig zu identifizieren, diesen unmittelbar entgegenzuwirken, deren Eskalation möglichst zu verhindern sowie bei Schäden, die durch das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens entstanden sind, entsprechend dem Verursachungsbeitrag für Abhilfe zu sorgen. Er unterstützt Sie zudem dabei, systemische Probleme festzustellen und Praktiken entsprechend anzupassen. Hierzu stellt der NAP<sup>2</sup> folgende Anforderungen an Unternehmen:<sup>3</sup>

## **Richten Sie Beschwerdemechanismen ein oder beteiligen Sie sich aktiv daran**

- A.** Richten Sie selbst einen Beschwerdemechanismus ein und/oder beteiligen Sie sich aktiv an externen Verfahren (z. B. auf Verbandsebene).
- B.** Nutzen Sie Beschwerdemechanismen, um frühzeitig tatsächlich oder potenziell nachteilige Auswirkungen zu identifizieren.
- C.** Strukturieren Sie die Mechanismen je nach Zielgruppe unterschiedlich.
- D.** Konsultieren Sie bei der Gestaltung der Beschwerdemechanismen wo sinnvoll die Zielgruppen, um die Mechanismen adressatengerecht zu strukturieren und wirksam auszugestalten.

- E.** Ziehen Sie ergänzend die Einrichtung anonymer Beschwerdestellen in Betracht.

## **Beachten Sie Effektivitätskriterien bei der Einrichtung, der Nutzung und dem Betreiben von Beschwerdemechanismen**

- F.** Die Mechanismen müssen ein faires, ausgewogenes und berechenbares Verfahren sicherstellen.
- G.** Die Mechanismen müssen für alle (potenziell) Betroffenen zugänglich sein (z. B. durch den Abbau von sprachlichen oder technischen Barrieren und geringe Komplexität des Prozesses zur Abgabe von Hinweisen).
- H.** Die Mechanismen sollten so viel Transparenz wie möglich gegenüber den beteiligten Parteien ermöglichen.
- I.** Die Mechanismen müssen im Einklang mit internationalen Menschenrechtsstandards stehen (z. B. dem Internationalen Pakt über Bürgerliche und Politische Rechte (Zivilpakt) und dem Internationalen Pakt über Wirtschaftliche, Soziale und Kulturelle Rechte (Sozialpakt) oder auch den VN-Leitprinzipien).

## **Überprüfen Sie die Beschwerdemechanismen**

- J.** Überprüfen Sie, ob bereits bestehende Beschwerdestellen in Ihrem Unternehmen oder im Umfeld des Unternehmens mit den NAP-Anforderungen zum Kernelement „Beschwerdemechanismus“ konform sind.
- K.** Überprüfen Sie regelmäßig, ob die Beschwerdemechanismen effektiv sind.

<sup>2</sup> Angelehnt an: Die Bundesregierung (2016): Nationaler Aktionsplan: Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, S. 9 u. S. 21.

<sup>3</sup> Hinweis: Für den Wortlaut aus dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte zu den Anforderungen an das Kernelement „Beschwerdemechanismus“ siehe Glossar (Kapitel 6.3).

## Welche Anforderungen stellt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) an die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens?<sup>4</sup>

Gemäß § 8 Abs. 1 Satz 1 und Satz 6 LkSG muss das Unternehmen ein **angemessenes unternehmensinternes Beschwerdeverfahren** einrichten oder sich an einem entsprechenden **externen Beschwerdeverfahren** beteiligen, sofern es die nachfolgenden gesetzlichen Kriterien erfüllt. Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung kommt etwa ein Beschwerdemechanismus in Betracht, der unternehmensübergreifend von einem Branchenverband eingerichtet worden ist.

### Abdeckungsgrad

Das Beschwerdeverfahren muss es Personen ermöglichen, auf menschenrechtliche und umweltbezogene **Risiken** sowie auf **Verletzungen** menschenrechtbezogener oder umweltbezogener Pflichten hinzuweisen, die durch das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens **im eigenen Geschäftsbereich**, eines **unmittelbaren Zulieferers** oder eines **mittelbaren Zulieferers** entstanden sind (§ 8 Abs. 1 Satz 2 und § 9 Abs. 1 LkSG):

### Ausgestaltung

Der **Eingang** eines Hinweises ist den Hinweisgebern zu **bestätigen** (§ 8 Abs. 1 Satz 3 LkSG) und unternehmensintern zu dokumentieren (§ 10 Abs. 1 LkSG). Die von dem Unternehmen mit der Durchführung des Verfahrens betrauten Personen haben den **Sachverhalt mit den Hinweisgebern zu erörtern** (§ 8 Abs. 1 Satz 4 LkSG) und können ein **Verfahren der einvernehmlichen Beilegung** anbieten (§ 8 Abs. 1 Satz 5 LkSG), um eine gemeinsame Lösung zu finden.

Gemäß § 5 Abs. 4 Satz 2, § 6 Abs. 5 Satz 2 und § 7 Abs. 4 Satz 2 LkSG sind die Erkenntnisse aus der Bearbeitung von Hinweisen nach § 8 Abs. 1 LkSG im Rahmen der **Risikoanalyse** nach § 5 LkSG sowie bei der Überprüfung der Wirksamkeit von **Präventionsmaßnahmen** nach § 6 LkSG und von **Abhilfemaßnahmen** nach § 7 LkSG zu berücksichtigen.

Gemäß § 10 Abs. 1 LkSG ist die Erfüllung der Sorgfaltspflichten nach § 3 LkSG, d. h. auch das Beschwerdeverfahren nach § 8 und § 9 Abs. 1 LkSG, unternehmensintern fortlaufend zu **dokumentieren** und die Dokumentation ab ihrer Erstellung mindestens sieben Jahre lang aufzubewahren. Gemäß § 10 Abs. 2 LkSG hat das Unternehmen jährlich einen **Bericht** über die Erfüllung seiner Sorgfaltspflichten im vergangenen Geschäftsjahr, d. h. auch über das Beschwerdeverfahren nach § 8 und § 9 Abs. 1 LkSG, zu erstellen und spätestens vier Monate nach dem Schluss des Geschäftsjahrs auf der Internetseite des Unternehmens für einen Zeitraum von sieben Jahren kostenfrei öffentlich zugänglich zu machen. In dem Bericht ist nachvollziehbar unter anderem darzulegen, welche Maßnahmen das Unternehmen aufgrund von Beschwerden nach § 8 oder nach § 9 Abs. 1 LkSG getroffen hat (§ 10 Abs. 2 Satz 2 Nr. 2 LkSG).

In § 8 Abs. 2 bis 4 LkSG sind Schlüsselkriterien festgelegt, die gewährleisten, dass das Beschwerdeverfahren wirksam und unparteiisch ausgestaltet ist. Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung sollten bei Gestaltung des Verfahrens die **Zielgruppen** des Beschwerdemechanismus **konsultiert** werden.

- Das Unternehmen muss eine **Verfahrensordnung** in Textform festlegen (Abs. 2). Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung müssen in der Verfahrensordnung ein vorhersehbarer **zeitlicher Rahmen** für jede Verfahrensstufe sowie klare Aussagen zu den verfügbaren Arten von **Abläufen** festgelegt sein. Die öffentliche Bereitstellung der Informationen soll der Aufklärung über das Beschwerdeverfahren dienen und somit die Inanspruchnahme durch betroffene Personen fördern.
- Die von dem Unternehmen mit der Durchführung des Verfahrens betrauten Personen müssen Gewähr für **unparteiisches Handeln** bieten, insbesondere müssen sie **unabhängig** und **an Weisungen nicht gebunden sowie zur Verschwiegenheit verpflichtet** sein (Abs. 3).

<sup>4</sup>Hinweis: Begriffsbestimmungen zum LkSG finden sich im Glossar (Kapitel 6.3). In Kapitel 6.2 sind die Anforderungen des NAP jenen des LkSG tabellarisch gegenübergestellt und den Umsetzungsschritten der Handlungsanleitung zugeordnet.

- Das Unternehmen muss in geeigneter Weise **klare und verständliche Informationen zur Erreichbarkeit und Zuständigkeit und zur Durchführung** des Beschwerdeverfahrens öffentlich zugänglich machen (Abs. 4 Satz 1). Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung gehört dazu auch, dass die Verfahrensweise **transparent** ist, d. h. die Nutzer regelmäßig darüber informiert werden, wie mit ihren Informationen verfahren wird, um Vertrauen in die Wirksamkeit zu bilden.
- Das Beschwerdeverfahren muss für potenzielle Beteiligte **zugänglich** sein, die **Vertraulichkeit der Identität** wahren und wirksamen **Schutz** vor Benachteiligung oder Bestrafung aufgrund einer Beschwerde gewährleisten (Abs. 4 Satz 2). Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung kann Zugang und Nutzung des Mechanismus etwa durch die Bereitstellung **barrierefreier** Websites, Beschwerdeformulare und E-Mail-Adressen gewährleistet werden. Zugangshindernisse etwa durch mangelnde Kenntnis des Mechanismus, Sprache, Lese- und Schreibvermögen, Kosten, Standort und Furcht vor Repressalien soll das Unternehmen durch ausreichende **Unterstützung** derjenigen, die vor diesen Hindernissen stehen, ausgleichen. Im Übrigen darf ein Nutzer **keine Nachteile** durch die Inanspruchnahme des Beschwerdemechanismus erleiden. Die dafür notwendige Vertraulichkeit der Identität und der Datenschutz sind gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung daher zu gewährleisten.

### Überprüfung der Wirksamkeit

Gemäß § 8 Abs. 5 LkSG ist die **Wirksamkeit** des Beschwerdeverfahrens mindestens **einmal im Jahr** sowie **anlassbezogen** zu überprüfen, wenn das Unternehmen mit einer wesentlich veränderten oder wesentlich erweiterten Risikolage im eigenen Geschäftsbereich oder beim unmittelbaren Zulieferer rechnen muss, etwa durch die Einführung neuer Produkte, neuer Projekte oder eines neuen Geschäftsfeldes. Gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung kann eine Analyse auch als Reaktion oder in Vorausschau auf Veränderungen im Geschäftsumfeld notwendig sein. Die Maßnahmen sind bei Bedarf unverzüglich zu wiederholen.

[Hinweis: In Kapitel 6.2 sind die Anforderungen des NAP jenen des LkSG tabellarisch gegenübergestellt und den Umsetzungsschritten der Handlungsanleitung zugeordnet.]

### Wie werden ausgewählte Begriffe im LkSG und in der Gesetzesbegründung beschrieben?

Das Beschwerdeverfahren hat **angemessen** zu sein. Die angemessene Weise eines Handelns, das den Sorgfaltspflichten genügt, bestimmt sich gemäß § 3 Abs. 2 LkSG nach:

1. Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
2. dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher eines menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risikos oder der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht,
3. der typischerweise zu erwartenden Schwere der Verletzung, der Umkehrbarkeit der Verletzung und der Wahrscheinlichkeit der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht sowie
4. nach der Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens zu dem menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiko oder zu der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht.

Dabei gilt gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung zusammenfassend für alle geregelten Sorgfaltspflichten: Je stärker die Einflussmöglichkeit eines Unternehmens ist, je wahrscheinlicher und schwerer die zu erwartende Verletzung der geschützten Rechtsposition und je größer der Verursachungsbeitrag eines Unternehmens ist, desto größere Anstrengungen können einem Unternehmen zur Vermeidung oder Beendigung einer Verletzung zugemutet werden. Je anfälliger eine Geschäftstätigkeit nach Produkt und Produktionsstätte für menschenrechtliche Risiken ist, desto wichtiger ist die Überwachung der Lieferkette.



## Auch Umweltschädigungen können zu Menschenrechtsverletzung führen

Mit der Geschäftstätigkeit von Unternehmen und den Geschäftsbeziehungen in Liefer- und Wertschöpfungsketten sind unvermeidlich immer auch Auswirkungen auf die Umwelt verbunden, die direkt und indirekt zu menschenrechtlichen Risiken und nachteiligen Auswirkungen auf die Menschenrechte führen können. Das Handeln von Unternehmen und damit verbundene Umweltschädigungen können dabei auch zu menschenrechtsrelevanten Risiken führen sowie direkte und indirekte nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte haben. Durch die Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden kann etwa die Lebensgrundlage lokaler Bevölkerungsgruppen gefährdet werden. Entzieht ein Unternehmen in einer Region mit Wasserknappheit zu viel Grundwasser, kann beispielsweise auch das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard verletzt werden. Auch der unsachgemäße Umgang mit gefährlichen Abfällen kann zu Menschenrechtsverletzungen führen, wenn dadurch etwa die Gesundheit von Personen gefährdet wird. Davon abgesehen kann beispielsweise die mutwillige Zerstörung

kultureller und ritueller Orte einen Verstoß gegen Menschenrechte darstellen, da sie Menschen in ihrem Recht auf Teilhabe am kulturellen Leben einschränkt. Die Präventions- und Abhilfemaßnahmen haben daher auch, zumindest implizit, Umweltschädigungen zu berücksichtigen, insofern diese nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte haben können und somit im Rahmen der Risikoanalyse identifiziert wurden.

Im LkSG beziehen sich umweltbezogene Pflichten explizit auf das Verbot der Herbeiführung einer schädlichen Bodenveränderung, Gewässerverunreinigung, Luftverunreinigung, schädlicher Lärmemissionen und übermäßigen Wasserverbrauchs sowie das Verbot der Herstellung, Verwendung und Behandlung von Quecksilber, die Produktion und Verwendung von persistent organischen Schadstoffen, die nicht umweltgerechte Handhabung, Sammlung, Lagerung und Entsorgung von Abfällen sowie die Ausfuhr und Einfuhr gefährlicher Abfälle.



## 4. Wie kann Ihr Unternehmen die Anforderungen schrittweise umsetzen?

Beschwerdemechanismen beschreiben jedes routinemäßige Verfahren, durch das Personen Beschwerden, die menschenrechtliche Risiken oder (potenziell) nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen durch Unternehmen betreffen, vorbringen und Abhilfe suchen können. Insbesondere operative, außergerichtliche Beschwerdemechanismen schaffen eine frühe Anlaufstelle für (potenziell) betroffene Personen: Diese können ihre Bedenken äußern und auf Probleme entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette hinweisen, die durch die Tätigkeit oder Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens entstehen können.

Identifizieren Sie dazu potenzielle Beschwerdeanliegen und Nutzer\*innen für Ihre Beschwerdemechanismen. Mit diesen Erkenntnissen sind Sie dazu in der Lage, bestehende Mechanismen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und auszubauen. Zusätzlich können Sie neue Beschwerdemechanismen aufbauen, um menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse kontinuierlich im Unternehmen weiterzuentwickeln. Ziel der Beschwerdemechanismen ist es, der Schwere der Verletzung, dem Verursachungsbeitrag und dem Einflussvermögen entsprechend, geeignete Präventions- und Abhilfemaßnahmen für (potenziell) nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu ergreifen (siehe dazu auch Umsetzungsschritt 3).



### **Beispiele für staatliche Beschwerdemechanismen und Beschwerdekanäle**

Zu den bedeutenden staatlichen Verfahren zählen die Gerichte (Straf- wie auch Zivilgerichte), nationale Menschenrechtsinstitutionen, nationale Kontaktstellen nach den Leitsätzen für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Ombudsstellen sowie von der Regierung unterhaltene Beschwerdestellen.

### **Beispiele für nichtstaatliche Beschwerdemechanismen und Beschwerdekanäle**

Zu den nichtstaatlichen Beschwerdemechanismen zählen lokale Nachbarschaftsforen, Stakeholderdialoge, Gewerkschaften und Betriebsräte. Zudem gibt es Whistleblower- sowie Hinweisgebersysteme und Kanäle wie E-Mail, Post, Fax und Telefon, über die Beschwerden persönlich gemeldet und von internen oder externen Stellen (z. B. Industrieverbände, NRO, Multi-Stakeholderinitiativen) entgegengenommen werden.



## Leitfaden „Zuhören lohnt sich“

Der Leitfaden [Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen](#) des UN Global Compact Netzwerk Deutschland bietet eine übersichtliche Hilfestellung zum Aufbau eines Beschwerdemanagements. Dieser wurde bei der Erstellung dieser Handlungsanleitung als wichtige Quelle genutzt.

Ebenfalls entscheidend ist eine unterstützende Unternehmenskultur sowie abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Schaffen Sie daher frühzeitig und fortlaufend Bewusstsein und Akzeptanz für die Mechanismen in Ihrem Unternehmen. Management und Mitarbeiter\*innen müssen über die Bedeutung, Funktionsweise und Vorteile des Beschwerdemanagements informiert sein.

Ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden bietet Ihrem Unternehmen viele Vorteile<sup>5</sup>:

- **Schadensvorbeugung und -minimierung für (potenziell) Betroffene:** Indem Sie Missstände frühzeitig identifizieren, können Sie tatsächlichen und potenziellen Menschenrechtsverletzungen vorbeugen, bevor überhaupt ein Schaden eintritt, bzw. der Schaden kann eingegrenzt werden.
- **Frühwarnsystem für Ihr Unternehmen:** Die frühzeitige Identifikation von Missständen und die damit verbundene Prävention und Abmilderung helfen dabei, Geschäftsrisiken (operative, finanzielle, rechtliche und solche mit Bezug zur Reputation) effektiver zu vermeiden. Durch den proaktiven Umgang mit Beschwerden können Sie Anliegen adressieren und unmittelbar Abhilfe schaffen. So können Sie verhindern, dass diese im Laufe der Zeit zu ernsthafteren Konflikten eskalieren, die zu schwereren Menschenrechtsverletzungen, Gerichtsverfahren sowie Geschäfts- und Reputationsschäden führen können. Dies gilt auch für Umweltschäden und Korruption, welche zu nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen führen können.
- **Konformität mit externen Anforderungen:** Indem Ihr Unternehmen Missständen begegnet, die es verursacht oder zu denen es beiträgt, wird es gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, Industriestandards und Verhaltenskodizes gerecht. Zudem werden die häufig komplexen und unterschiedlichen Erwartungen von Stakeholdern (z. B. Mitarbeiter\*innen, Geschäftspartner\*innen, Investor\*innen, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften und Rechteinhaber\*innen) besser bedient.

## 4.1 Umsetzungsschritt 1: Vorteile von Beschwerde- mechanismen erkennen

Beschwerdemechanismen sind eine wirksame Möglichkeit, um Risiken zu identifizieren, Missständen frühzeitig zu begegnen und die eigenen Prozesse entsprechend anzupassen. Sie dienen Ihrem Unternehmen als Frühwarnsystem und bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihr Risikomanagement zu verbessern und präventiv aktiv zu werden.

Beschwerdemechanismen sollen nachteilige Auswirkungen für (potenziell) betroffene Personen vermeiden und Abhilfe ermöglichen. Gleichzeitig bieten sie Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, den Dialog mit (potenziell) Betroffenen und weiteren Stakeholdern zu verbessern. Beachten Sie dabei, dass Ihre Adressat\*innen sich oft in prekären und vulnerablen Situationen befinden (z. B. Abhängigkeit von Arbeitgebenden, unsichere Arbeitsbedingungen, fehlendes Rechtebewusstsein von umliegenden Gemeinden). Denken Sie diese bestehenden Machtasymmetrien bei der Gestaltung der Mechanismen von Beginn an mit – nur so können (potenziell) betroffene Personen die Mechanismen effektiv nutzen.

<sup>5</sup>Angelehnt an: Business & Human Rights Resource Centre und Ergon Associates: „Beschwerdemechanismen in Unternehmen. Menschenrechtliche Beschwerden effektiv managen und wirksam Abhilfe schaffen“ (2016), S. 3 und Shift: „Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights“ (2014), S. 7.

- **Vertrauensbildung:** Ein effektiver Umgang mit Beschwerden sowie ein offener Austausch mit (potenziell) Betroffenen und ihren Vertretungen sendet ein wichtiges Signal. Ihr Unternehmen kann so demonstrieren, dass es die Anliegen (potenziell) Betroffener ernst nimmt. Damit fördern Sie das Vertrauen der Öffentlichkeit, verbessern die Beziehungen zu internen sowie externen Stakeholdern und stärken die Kommunikation mit ihnen.
- **Weiterentwicklung:** Durch die kontinuierliche Auswertung der Ergebnisse des Beschwerdemechanismus können Sie einen Beitrag zur Bewertung der Effektivität der Sorgfaltsprozesse Ihres Unternehmens leisten – etwa mit Blick auf den Erfolg von Präventionsmaßnahmen. Damit schaffen Sie ein Fundament für eine aktive Lernkultur.

---

## 4.2 Umsetzungsschritt 2: Stakeholder durch Austausch und Dialog aktiv einbinden

Wenn Sie die potenziellen Nutzer\*innen im Rahmen der Gestaltung und des Betriebens von Beschwerdemechanismen konsultieren, stärken Sie nicht nur deren Bekanntheit und das Vertrauen in sie, sondern tragen auch zu einer praxisnahen Weiterentwicklung und Wirksamkeitskontrolle bei. Dementsprechend ist der Austausch mit Stakeholdern nicht als separater Umsetzungsschritt zu verstehen; binden Sie Stakeholder inklusive zivilgesellschaftlicher Akteure und Rechteinhaber\*innen stattdessen im gesamten Beschwerdeverfahren kontinuierlich ein.

Eine frühzeitige und systematische Einbindung der (möglichen) Nutzer\*innen

- erhöht das **Vertrauen** der Stakeholder in den Beschwerdemechanismus und kann dazu beitragen, dass der Beschwerdemechanismus tatsächlich genutzt wird,

- unterstützt Sie bei der Identifikation von Risiken sowie möglichen Beschwerdeanliegen und erlaubt Ihnen damit Rückschlüsse darauf, wo konkreter **Nachbesserungsbedarf** (z. B. hinsichtlich bestimmter (potenzieller) Nutzer\*innengruppen) besteht (vgl. Umsetzungsschritt 3),
- unterstützt Sie beim **Aufbau** und der **Weiterentwicklung** der Mechanismen sowie der Adressierung von Machtasymmetrien und kann für die **Bekanntmachung** genutzt werden (vgl. Umsetzungsschritt 6),
- ist Voraussetzung für die **gemeinschaftliche Lösungsfindung** im Rahmen von dialogbasierten Beschwerdeverfahren (vgl. Umsetzungsschritt 7),
- erleichtert Ihnen die **Wirksamkeitskontrolle**, weil Sie über den Austausch Rückmeldungen entlang von acht Effektivitätskriterien einholen können (vgl. Umsetzungsschritt 5),
- unterstützt Sie im Bereich **unternehmensübergreifender Kooperationen** (vgl. Umsetzungsschritt 8) und
- hilft Ihnen bei weiteren menschenrechtlichen **Sorgfaltsprozessen** wie der **Risikoanalyse** (vgl. Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“).

### Wie binden Sie Stakeholder im Rahmen Ihrer Beschwerdemechanismen ein?

(Potenzielle) Nutzer\*innen, deren legitime Vertreter\*innen und andere Stakeholder (z. B. menschenrechtliche Fachexpert\*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen) lassen sich unter anderem durch Gespräche, Befragungen, Konsultationen, Workshops und weitere Dialogformate einbinden. Berücksichtigen Sie dabei kontextabhängige Faktoren wie die politischen Rahmenbedingungen oder besonders gefährdete Personengruppen sowie soziokulturelle Faktoren (z. B. Sprache, Analphabetismus). Die Sicherheit der Beschwerdeführenden muss explizit und der kontextuellen Risikolage entsprechend beachtet werden. Dafür ist die Einrichtung von anonymisierten Prozessen in Betracht zu ziehen (vgl. Umsetzungsschritt 5).

Unterstützend können Sie auf Fachexpertise zurückgreifen, wie sie z. B. wissenschaftliche Institutionen, zivilgesellschaftliche Organisationen oder Behörden zur Verfügung stellen.

## Was gilt es beim Austausch mit Stakeholdern zu beachten?



Die Beiträge von (potenziell) Betroffenen können enorm wertvolle Perspektiven und entscheidende neue Erkenntnisse in Bezug auf die Gestaltung von Beschwerdemechanismen und Abhilfemaßnahmen liefern. Wo es sinnvoll und der Größe oder dem menschenrechtlichen Risikoprofil des Unternehmens angemessen ist, sollten daher Betroffene und insbesondere auch vulnerable Gruppen (oder deren legitime Vertreter\*innen) konsultiert werden.

Der Zugang zu diesen Personengruppen stellt für Unternehmen oft eine Herausforderung dar. Schwierigkeiten bestehen vor allem dann, wenn der direkte Kontakt fehlt, Angst vor Vergeltungsmaßnahmen herrscht oder sprachliche, kulturelle oder geschlechterspezifische Barrieren den Austausch erschweren. Für eine effektive Einbindung von Rechteinhaber\*innen ist es daher wichtig, Kommunikationsbarrieren, Machtasymmetrien und weitere denkbare Hürden anzuerkennen und abzubauen. Falls nötig, muss die Identität von gefährdeten Personen geschützt werden.

Rückmeldungen können auch über andere Stakeholder (z. B. zivilgesellschaftliche Organisationen oder Menschenrechtsexpert\*innen) eingeholt werden, falls es dem Unternehmen an Möglichkeiten mangelt, Nutzergruppen direkt einzubinden. Das kann vor allem bei kleineren Unternehmen

der Fall sein, denen es an Kontakten, Ressourcen oder Einfluss mangelt. Der [Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte](#) der Bundesregierung kann Unternehmen bei der Implementierung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse beratend zur Seite stehen, wenn es darum geht, geeignete Kontakte, etwa mit NRO, Vertreter\*innen der lokalen Wirtschaft oder potenziell Betroffenen, herzustellen.

Praxistipp, besonders für kleine und mittlere Unternehmen: Aufgrund begrenzter finanzieller Mittel und personeller Kapazitäten ist es besonders für kleinere Unternehmen häufig herausfordernd, mit externen Stakeholdern in einen formalen und direkten Kontakt zu treten. Um den Austausch mit potenziellen Nutzer\*innen außerhalb des Unternehmens zu verstärken, können kleine und mittlere Unternehmen Kontaktinformationen auf der eigenen Unternehmenswebsite hinterlegen und zusätzlich z. B. kollektive Maßnahmen mit anderen Unternehmen zur Bündelung ihrer Ressourcen entwickeln. Darüber hinaus ist es ratsam, auf Informationen von externen Menschenrechtsexpert\*innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Behörden zu spezifischen Herausforderungen im Bereich Beschwerdemechanismen zurückzugreifen, um auf dieser Basis Ihre unternehmenseigenen Beschwerdemechanismen zu überprüfen.



## 4.3 Umsetzungsschritt 3: Mögliche Beschwerde- anliegen und potenzielle Nutzer\*innen aufbauend auf der Risikoanalyse identifizieren

Bei der Ausgestaltung Ihrer Beschwerdemechanismen sollten Sie die Perspektiven und Bedürfnisse von (potenziell) betroffenen Personen, Gemeinschaften und Gruppen ins Zentrum stellen. Identifizieren Sie daher für den Auf- und Ausbau von Beschwerdeverfahren zunächst die (potenziellen) Beschwerdeanliegen und Nutzer\*innengruppen.

### Identifizieren Sie mögliche Beschwerdeanliegen

Potenzielle und tatsächliche Menschenrechtsverletzungen, die Ihr Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verursacht, zu denen es beiträgt oder mit denen es über seine Geschäftstätigkeit in Verbindung steht, erfassen Sie im Rahmen der Risikoanalyse (siehe Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“).

Neben direkt menschenrechtsbezogenen Anliegen sollten auch Umweltrisiken und -schäden oder Korruption gemeldet werden können, die (potenziell) zu Menschenrechtsverletzungen beitragen. Aufgrund der Vielseitigkeit menschenrechtlicher Auswirkungen wird es zudem in der Regel nicht möglich sein, alle potenziellen Anliegen vorab abzubilden. Daher sollten Beschwerdemechanismen offen für neue Arten (potenzieller) menschenrechtlicher Anliegen sein (vgl. Umsetzungsschritt 6).

### Was sind gute Quellen zur Identifikation möglicher Beschwerde- anliegen?



- im Rahmen der Risikoanalyse identifizierte potenziell und tatsächlich nachteilige Auswirkungen
- Beschwerdeanliegen aus bestehenden Verfahren
- Berichte anderer Unternehmen, Brancheninitiativen, zivilgesellschaftlicher Organisationen und Medien sowie Studien

### Beispielhafte Auswahl von Beschwerdeanliegen



- Personalthemen (Arbeitszeiten, Entlohnung, Gehälter, Sozialleistungen, Diskriminierung, Belästigung)
- Themen der Arbeitssicherheit und Gesundheit (Ausrutschen, Stolpern, Verletzungen, Feuer, Gefahrstoffe, Arbeitsumgebung, physische/psychische Belastung)
- Umweltthemen (Luft- und Wasserverschmutzung, Bodenverunreinigung, Lärm-/Licht-/Geruchsbelästigung), die von eigenen Werken oder Werken in der Liefer- und Wertschöpfungskette ausgehen und nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen verursachen können
- Themen der Produktnutzung (Datenschutz, Emissionen, Schadstoffe, Produktsicherheit)
- Korruption bei Beschaffung, Produktion und Vertrieb
- Hinweise auf Verstöße gegen einen Verhaltenskodex
- unrechtmäßige Zwangsumsiedlungen in umliegenden Gemeinden aufgrund des wirtschaftlichen Handelns eines Zulieferers



## Korruption und die Verletzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten

Für die Achtung von Menschenrechten spielt auch die Bekämpfung von Korruption und Bestechung eine wichtige Rolle. Wie Studien, etwa von Transparency International zeigen, treten Menschenrechtsverletzungen sowie Korruption häufiger in Staaten auf, wo es etwa an Rechtsstaatlichkeit mangelt, Institutionen schwach sind und viel Armut herrscht. Menschenrechtliche Risiken, die in diesen Ländern auftreten können, sind etwa die Beeinträchtigung der Gesundheit sowie Sicherheit von Beschäftigten und der lokalen Bevölkerung, Diskriminierung, Probleme bei der Vereinigungsfreiheit und die Verletzung der Rechte indigener Völker.

Für menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse empfiehlt sich deshalb folgendes zu beachten:

- Im Rahmen der menschenrechtlichen Risikoanalyse sollten Unternehmen berücksichtigen, dass das Vorliegen von Korruption und Bestechung ein Indiz für Menschenrechtsverletzungen sein kann.
- Bei der Entwicklung von Regelwerken und Prozessen zur Achtung der Menschenrechte sollte erwogen werden, Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung als Querschnittsaufgabe zu berücksichtigen.

- Unternehmen sollten Antikorruption in ihre Geschäftsprozesse integrieren und die Antikorruptionsverpflichtung entlang ihrer Lieferketten weitergeben. Sollten solche Prozesse nicht bereits im Unternehmen vorhanden sein, bietet der Ausbau menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse einen passenden Anlass und die Möglichkeit, Synergieeffekte zu nutzen.
- In der Umsetzung empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen der Compliance-Abteilung und den für die Achtung der Menschenrechte zuständigen Unternehmensbereichen.

Beispielhafte Publikationen zur weiterführenden Lektüre: [Korruption und Menschenrechte](#), Grundsatzartikel von Prof. Dr. Anne Peters, in: Juristen Zeitung, 4. März 2016; [Integrating Human-Rights in the Anti-Corruption Agenda](#), Studie des International Council on Human Rights Policy mit Transparency International, 2010; [Corruption and Human Rights: Making the Connection](#), Studie des International Council on Human Rights Policy mit Transparency International, 2009.

## Identifizieren Sie die (potenziellen) Nutzer\*innen

Beschwerdeführende können Betroffene (potenziell) nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen sein, Personen, die von Betroffenen ermächtigt sind, sie zu vertreten, und Personen, die Kenntnis von (potenziellen) nachteiligen Auswirkungen im Geltungsbereich des Beschwerdemechanismus haben. Für die Ermittlung (potenziell) Betroffener sollten Sie ebenfalls auf die Ergebnisse der menschenrechtlichen Risikoanalyse sowie die darauf aufbauend identifizierten möglichen Beschwerdeanliegen zurückgreifen. Achten Sie dabei auf besonders vulnerable Gruppen wie etwa Gewerkschafter\*innen, Menschenrechtsverteidiger\*innen sowie Frauen und indigene Völker. Um in der Liefer- und Wertschöpfungskette die (potenziellen)

Nutzer\*innen zu identifizieren, ist es zudem ratsam, Transparenz über die vor- sowie nachgelagerten Stufen zu schaffen und den Kontakt mit Akteuren vor Ort (Zulieferer, lokale Verbände, lokale Zivilgesellschaft oder potenziell Betroffene und ihre Vertretungen) zu suchen.

## Identifizieren Sie die Lokalität

Damit Sie einen Beschwerdemechanismus adressatengerecht und ohne Zugangshindernisse gestalten können, ist der sprachliche, kulturelle und technische Kontext zu berücksichtigen. So kann eine Person mit schlechtem Zugang zum Internet, Analphabetismus und ohne Deutschkenntnisse rein webbasierte schriftliche Beschwerdeformulare in deutscher Sprache schwerlich als Kanal nutzen. Ebenso ist der Zugang zum Beschwerdemechanismus für Personen, die

sich in einem weit vom Unternehmen entfernten Wertschöpfungsabschnitt befinden, ohne Einbindung weiterer Akteure (z. B. lokaler Initiativen) schwerer. Daher kann es hilfreich sein, wenn Sie die (potenziell) Betroffenen geografisch zuordnen und eine grobe Einordnung der Personengruppen nach Ländern/Regionen vornehmen, um spezifische Zugangshindernisse zu identifizieren. Darüber hinaus kann es nützlich sein, die (potenziell) Betroffenen entlang der Wertschöpfungskette zu verorten (z. B. bei indirekten Zulieferern).

## 4.4 Umsetzungsschritt 4: Bestandsaufnahme durchführen und Lücken identifizieren

Viele Unternehmen verfügen bereits über verschiedene Ansätze für Beschwerdemechanismen und können auf bestehenden Verfahren aufbauen, um die Anforderungen des NAP zu erfüllen, statt gänzlich neue Verfahren aufzusetzen. So haben Unternehmen häufig für die eigenen Mitarbeiter\*innen bereits Kanäle eingerichtet, um Beschwerden etwa bei Diskriminierung am Arbeitsplatz, schlechten Arbeitsbedingungen, ethischen Bedenken oder Korruption zu äußern. Dies kann von informellen Ad-hoc-Gesprächen über strukturierte Befragungen und Dialoge bis hin zu formalisierten Beschwerdemechanismen reichen. Ebenso bestehen häufig separate Kanäle für externe (potenziell) Betroffene oder andere Hinweisgeber\*innen sowie themenspezifische Anlaufstellen etwa zu Produktqualität oder Datenschutz. Letztere weisen zunächst keinen direkten menschenrechtlichen Bezug auf.

### Identifizieren Sie bestehende und fehlende Beschwerdekanäle

Erfassen Sie alle existierenden Kanäle, über die Nutzer\*innen Hinweise und Beschwerden äußern können, bzw. alle externen Verfahren, an denen sich Ihr Unternehmen beteiligt. Ordnen Sie diesen Kanälen die identifizierten (potenziell) Betroffenen und (potenziellen) Beschwerdeanliegen zu. Lücken ergeben sich dann, wenn Personen, die durch die Tätigkeit oder Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens von (potenziell) nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen betroffen sein können, wirksame Kanäle

fehlen, um auf Missstände hinzuweisen bzw. Abhilfe zu erlangen, oder wenn ihre thematischen Anliegen systematisch nicht von diesen Beschwerdemechanismen abgedeckt werden. Nutzen Sie für die Bestandsaufnahme die Erkenntnisse aus der menschenrechtlichen Risikoanalyse, etwa zur Struktur und geografischen Verteilung der Wertschöpfungskette, sowie die in Umsetzungsschritt 3 identifizierten potenziellen Beschwerdeanliegen und Nutzer\*innen.

Um festzustellen, ob und wo sich Lücken befinden, analysieren Sie entlang folgender Fragen systematisch, für wen, wo und für welche Themen Beschwerdemechanismen bereits existieren und wo diese schrittweise ausgebaut oder neu eingerichtet werden müssen:

- Welche Strukturen und Prozesse im Bereich der Beschwerdemechanismen, auf denen aufgebaut werden kann, bestehen bereits?
- Welche Beschwerdekanäle sind eingerichtet?
- Welche Nutzer\*innengruppen können diese Kanäle nutzen?



### Beispielhafte Auswahl von Beschwerdekanälen

Die folgenden Beispiele können allgemein für alle Personengruppen und alle Themen eingerichtet sein oder für spezifische interne sowie externe Gruppen und bestimmte menschenrechtsrelevante Probleme bestehen.

- E-Mail-Adresse
- Telefonhotline
- Online-Formular auf Website
- Ombudsperson
- Betriebsrat, Gewerkschaft/Arbeitnehmervertretung
- Schwerbehindertenvertretung
- Gleichstellungsbeauftragte
- Befragung
- Dialogforum
- designierte Kontaktperson
- Interviews im Rahmen von Auditprozessen
- Kummerkasten
- Verfahren über öffentliche Stellen, Multi-Stakeholder-Initiativen, zivilgesellschaftliche Organisationen
- andere multilaterale Mechanismen



## Einblicke in die Praxis: Beschwerde- management im Rahmen der Integrity Line des Rheinmetall-Konzerns

Die Integrity Line von Rheinmetall ist ein elektronisches Hinweisgebersystem, über das Beschäftigte sowie Externe bedenkliche Vorgänge, konkrete Regelverstöße und möglicherweise unzulässige Geschäftspraktiken über nationale Webseiten des Konzerns sowie über E-Mail melden können.

Die Beschwerden können in 13 unterschiedlichen Sprachen und bei Bedarf anonym gemeldet werden. Zur Bearbeitung sind 22 Incident-Response-Committees eingerichtet. Eine Managementrichtlinie regelt den Umgang mit Beschwerden. Neben der Integrity Line ergänzen weitere Beschwerdekanaäle in Form von Ombudsperson und Compliance-Officer die Beschwerdemechanismen des Unternehmens.

Weitere Informationen unter:  
[wirtschaftsmenschenrechte.de](http://wirtschaftsmenschenrechte.de)

Bestandsaufnahme identifizieren, direkt mit aufnehmen (siehe Tabelle unten). Einmal angefertigt, sollten Sie die Analyse regelmäßig und anlassbezogen (siehe Infobox: Was sind „anlassbezogene“ Auslöser?) aktualisieren und verfeinern.



## Was sind „anlass- bezogene“ Auslöser?

Typische anlassbezogene Auslöser können etwa die Aufnahme der Geschäftstätigkeit, die Erschließung neuer Geschäftsfelder, ein bevorstehender Markteintritt, der Bau eines Werkes im In- oder Ausland, die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen sowie die Lancierung neuer Projekte darstellen und, wenn das Unternehmen mit einer wesentlich veränderten oder wesentlich erweiterten Risikolage im eigenen Geschäftsbereich oder in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette rechnen muss, etwa durch kulturelle Veränderungen, die Entstehung sozialer Spannungen, aufflammende oder sich verschärfende Konflikte und ähnliche Entwicklungen.

Diese Übersicht können Sie dann mit den in Umsetzungsschritt 3 identifizierten notwendigen möglichen Beschwerdeanliegen und Nutzer\*innengruppen abgleichen. Dabei prüfen Sie:

- Welche (potenziellen) Beschwerdethemen können über diese Kanäle nicht vorgebracht werden?
- Welche (potenziell) betroffenen Personengruppen haben keinen Kanal, über den sie Beschwerden äußern können?

Mithilfe dieser Analyse erhalten Sie einen Überblick darüber, ob Beschwerdekanaäle für die identifizierten Personengruppen bereits vorliegen oder noch eingerichtet werden müssen, weil für bestimmte Beschwerdeanliegen oder für manche Nutzer\*innengruppen keine Kanäle existieren. Die Verfahren zur Überprüfung der Wirksamkeit der Kanäle, einschließlich möglicher Zugangshindernisse, werden in Umsetzungsschritt 5 beschrieben. Sie können jedoch erste mögliche Herausforderungen, die Sie im Rahmen der

Beispielhafte Darstellung von Ergebnissen einer Bestandsaufnahme (d. h. Erfassung von Beschwerdeanliegen bestimmter Nutzer\*innengruppen in bestimmter Lokalität, die für diese Gruppen bestehenden Kanäle sowie mögliche erste Herausforderungen in der Nutzung des Kanals); keine abschließende Übersicht:

Beschwerdeanliegen	Nutzer*innengruppen	Lokalität	Beschwerdekanäle	Mögliche Herausforderungen
Arbeitssicherheit	Eigene Mitarbeiter*innen	Deutschland	Betriebsrat, Ombudsstelle	Zunächst keine identifiziert
Arbeitssicherheit	Eigene Mitarbeiter*innen	Ausland	Onlineportal	Neben Deutsch und Englisch in keinen weiteren Sprachen verfügbar
Arbeitssicherheit	Mitarbeiter*innen bei Tier-1-Lieferanten	Standorte in Asien	Interviews im Auditprozess	Angst vor Repressalien, da keine anonymisierte Meldung möglich ist
Arbeitssicherheit	Beschäftigte im Kobaltabbau	DR Kongo	Dialogforum	Kulturelle Barrieren
Koalitionsfreiheit	Eigene Mitarbeiter*innen	Deutschland	Betriebsrat	Zunächst keine identifiziert
Koalitionsfreiheit	Eigene Mitarbeiter*innen	Ausland	Ombudsstelle	Kanal in Russland nicht bekannt
Koalitionsfreiheit	Tier-1-Lieferanten	China	Hotline	Sprachbarrieren, oft nicht bekannt
Korruption	Tier-1-Lieferanten	Ausland	Ombudsstelle	Nicht bekannt
Umweltschäden	Eigene Mitarbeiter*innen	In- und ausländische Standorte	fehlen	Kein Kanal vorhanden
Umweltschäden	Tier-1-Lieferanten	In- und Ausland	fehlen	Kein Kanal vorhanden
Umweltschäden	Lokale Gemeinde nahe Platinmine	Südafrika	Interviews im Auditprozess	Selektive Auswahl der Interviewpartner*innen
Wasserknappheit	Lokale Gemeinde nahe eigener Standorte	Mexiko	fehlen	Kein Kanal vorhanden
Landnahme/Vertreibung	Indigene Völker nahe Kautschuk-Plantage	Vietnam	Onlineportal	Nicht bekannt, kein Internetzugang
Ungleiche Entlohnung	Frauen bei Tier-1-Lieferanten	Türkei	Hotline	Kanal nicht bekannt, Frauen wissen nicht, an wen geliefert wird
Diskriminierung	Menschen mit Behinderungen im eigenen Geschäftsbereich	In- und ausländische Standorte	Schwerbehindertenvertretung	Kanal an ausländischen Standorten nicht bekannt

Diskriminierung	Menschen mit Behinderungen bei Tier -1-Lieferanten	In- und ausländische Standorte	Kein eigener Kanal; unklar, ob Kanäle bei Lieferanten eingerichtet sind	Noch zu untersuchen
Diskriminierung	LGBTQIA+ im eigenen Geschäftsbereich	In- und ausländische Standorte	Onlineportal	Im Ausland oft nicht bekannt, Angst vor Repressalien

### Fehlende Verfahrensschritte in bestehenden Beschwerdemechanismen aufdecken

Untersuchen Sie für bestehende Beschwerdemechanismen, ob diese alle relevanten Verfahrensstufen abdecken, die für einen operativen Beschwerdemechanismus typisch sind und sich in der Praxis bewährt haben. Für die Untersuchung kann es hilfreich sein, dass Sie mit einem zentralen Verfahren (z. B. Beschwerdeline) starten und anschließend sukzessive die weiteren Kanäle prüfen. Untersuchen Sie die Verfahren mithilfe der in Umsetzungsschritt 7 beschriebenen Verfahrensstufen. Skizzieren Sie dazu die Abläufe des bestehenden Mechanismus aus Sicht Ihres Unternehmens sowie der Beschwerdeführenden (oder nutzen Sie eine vorhandene Beschreibung), um sich entlang der unten beschriebenen Verfahrensstufen fehlende Bausteine des bestehenden Prozesses zu notieren. Die Ergebnisse der Untersuchung dienen Ihnen als Grundlage, um Lücken im Ablauf zu identifizieren, Verbesserungsbedarf zu erkennen und bestehende Mechanismen weiterzuentwickeln. Gleichzeitig können Sie die erstellte Prozessübersicht als Basis nutzen, um den Ablauf des Beschwerdemechanismus für Stakeholder transparent zu machen.



### Bringen Sie für die Bestandsaufnahme fachkundige Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen

Um eventuelle Lücken während der Bestandsaufnahme zu identifizieren, ist es wichtig, fachkundige Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzubringen. Die Auswahl der teilnehmenden Mitarbeiter\*innen hängt stark von der Struktur und den Geschäftsaktivitäten Ihres Unternehmens ab. Relevante Akteure finden sich jedoch in der Regel innerhalb von Abteilungen wie Recht und Compliance, Einkauf, Vertrieb, Nachhaltigkeit/Corporate Social Responsibility (CSR), Personal, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sowie bei Gremien der Mitbestimmung. Wenn in Ihrem Unternehmen keine ausreichende menschenrechtliche Expertise vorhanden ist, sollten Sie externe Expertise einbeziehen. Diese kann sowohl aus zuverlässigen Online-Informationen oder Fachliteratur als auch aus Gesprächen mit anerkannten Sachverständigen, der Zivilgesellschaft, Gewerkschaften etc. bestehen.

## 4.5 Umsetzungsschritt 5: Wirksamkeit anhand der Effektivitätskriterien kontrollieren

Die Personen, die tatsächlich oder potenziell nachteiligen Auswirkungen in der Liefer- und Wertschöpfungskette ausgesetzt sind, müssen Kenntnis von der Existenz der Beschwerdemechanismen haben und ihnen vertrauen. Nur so können sie die Verfahren in Anspruch nehmen und sich die Vorteile der Mechanismen entfalten. Folgende acht Kriterien helfen dabei, die Wirksamkeit eines Beschwerdemechanismus zu gewährleisten:

### Die acht Effektivitätskriterien von Beschwerdemechanismen gemäß VN-Leitprinzipien (siehe VN-Leitprinzip 31)



- legitim
- zugänglich
- berechenbar
- ausgewogen
- transparent
- Rechte-kompatibel
- Quelle kontinuierlichen Lernens
- aufbauend auf Austausch und Dialog

Die acht Effektivitätskriterien decken sich mit den Anforderungen im NAP, sind dort jedoch weniger ausdifferenziert dargestellt, weil der NAP der umsetzungsorientierten Darstellung der VN-Leitprinzipien dient. Aus diesem Grund wird für die Beschreibung der Effektivitätskriterien von Beschwerdemechanismen auf konsistente Vorgaben und Erläuterungen aus den VN-Leitprinzipien zurückgegriffen.

## Überprüfen Sie die Wirksamkeit

Die Erfüllung der Effektivitätskriterien ist für die Konzeptionierung sowie Umsetzung der Beschwerdemechanismen maßgeblich und kann als Zielkatalog verstanden werden. Fehlt es dem Beschwerdemechanismus an Wirksamkeit, besteht z. B. die Gefahr, dass bei Betroffenen ein Unrechtsgefühl ausgelöst wird und der Eindruck entsteht, nicht respektiert zu werden sowie machtlos gegen nachteilige Auswirkungen zu sein. Dies kann Misstrauen in den Mechanismus schüren und jeglichen Nutzen (vgl. Umsetzungsschritt 1) zunichtemachen.

Überprüfen Sie die Wirksamkeit regelmäßig (d. h. mindestens jährlich und anlassbezogen) sowie praxisnah. Untersuchen Sie dazu die Beschwerdemechanismen anhand der acht Effektivitätskriterien. Dafür bewerten Sie z. B. die Verfahren, die Kommunikation und die Dokumentation zu Beschwerdefällen anhand der unten genannten beispielhaften Fragen<sup>6</sup>. Stellen Sie bei der Bewertung die Bedürfnisse sowie Perspektiven der (potenziell) Betroffenen ins Zentrum und berücksichtigen Sie dabei besonders gefährdete Personen. Es ist daher sinnvoll, neben intern und extern involvierten Personen die (potenziell) Betroffenen aktiv in die Überprüfung einzubinden (vgl. Umsetzungsschritt 2). Eine beispielhafte Auswahl an Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen finden Sie in der entsprechenden Umsetzungshilfe in Umsetzungsschritt 7.

### Fragen zur Wirksamkeitsüberprüfung von Beschwerdemechanismen entlang der acht Effektivitätskriterien im Sinne des VN-Leitprinzips 31:

#### Legitim

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

<sup>6</sup>Die Fragen leiten sich aus den Maßnahmen zur Verbesserung nichtstaatlicher Beschwerdemechanismen ab, wie sie von der Arbeitsgruppe für Rechenschaftspflicht und Abhilfe des Büros des Hochkommissariats für Menschenrechte der Vereinten Nationen benannt wurden und entsprechend einen internationalen Konsens abbilden. Siehe auch: UN High Commissioner for Human Rights „Improving accountability and access to remedy for victims of business-related human rights abuse through non-State-based grievance mechanisms“ (2020) und CSR Europe „Assessing the effectiveness of company grievance mechanisms“ (2013), S. 29.

- Ist für den Umgang mit Beschwerden ein formalisierter Prozess mit klar definierten Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Werden die Personen, die für die Bearbeitung der eingehenden Beschwerden zuständig sind, angemessen geschult?
- Stellt das Verfahren sicher, dass die Partei(en), gegen die sich Beschwerden richten, nicht in dessen faire Abwicklung eingreifen können und Interessenkonflikte vermieden werden?
- Werden Rechteinhaber\*innen und andere relevante Stakeholder bei der Gestaltung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Mechanismus eingebunden?
- Sind Prozesse und Technologien implementiert, die die Vertraulichkeit und den Schutz persönlicher Daten im Beschwerdeverfahren gewährleisten?
- Wird die Ablehnung einer Beschwerde gegenüber den Beschwerdeführenden transparent und verständlich begründet?
- Gibt es die Möglichkeit, Beschwerden anonym einzureichen?
- Werden Schulungen der Mitarbeiter\*innen des Mechanismus z. B. zu kulturell und gendersensiblen Umgang mit Beschwerdeführenden und zur kulturell und gendersensiblen Bearbeitung von Beschwerden durchgeführt?
- Ist eine vollständige Abdeckung aller relevanten Beschwerdethemen gewährleistet?
- Werden die Risiken von Vergeltungsmaßnahmen angemessen bewertet und adressiert?

### Zugänglich

Die Beschwerdemechanismen sind allen Stakeholdergruppen, für die sie vorgesehen sind, bekannt und gewähren denjenigen, die im Hinblick auf den Zugang zu ihnen unter Umständen vor besonderen Hindernissen stehen, ausreichende Unterstützung.

- Gibt es gezielte Informations- und Outreach-Aktivitäten, um den Mechanismus bekanntzumachen?
- Wissen potenzielle Nutzer\*innen, einschließlich besonders marginalisierter und vulnerabler Gruppen, von der Existenz und Funktionsweise des Mechanismus?
- Wird die Existenz und Funktionsweise des Mechanismus proaktiv bekannt gemacht, bspw. durch gezielte Informationsaktivitäten?
- Werden die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen potenzieller Nutzer\*innen, einschließlich besonders marginalisierter und vulnerabler Gruppen, berücksichtigt, indem verschiedene Zugangspunkte bzw. Beschwerdekanaäle angeboten werden und relevante Zugangshindernisse beseitigt wurden, bspw. durch Unterstützungsangebote oder Capacity Building, etwa in Form von Informationsmaterial oder Beratung?
- Sind die Verfahren an lokale, soziale und kulturelle Gegebenheiten und die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst?

### Was sind Beispiele von Zugangshindernissen?



- fehlende Kenntnis über die Existenz oder das Verfahren des Mechanismus
- fehlende Kenntnis oder Unklarheit über die Themen, die im Beschwerdemechanismus gemeldet werden können
- Sprache
- Kosten (z. B. Telefongebühren)
- körperliche Einschränkungen insbesondere bezüglich der Seh-, Hör- und Bewegungsmöglichkeiten
- Lese- und Schreibvermögen
- lokale soziale und kulturelle Gegebenheiten
- fehlende Ausstattung mit Kommunikationstechnologie oder schlechte Netzabdeckung
- Furcht vor Strafen, Repressalien oder anderen negativen Folgen
- fehlendes Vertrauen in den Mechanismus (z. B. aus Mangel an Transparenz bezüglich des Ablaufs und der Ergebnisse)

### Berechenbar

Die Beschwerdemechanismen bieten ein klares, bekanntes Verfahren mit einem vorhersehbaren zeitlichen Rahmen für jede Verfahrensstufe an, ebenso wie klare Aussagen zu den verfügbaren Arten von Abläufen sowie Ergebnissen und Mitteln zur Überwachung der Umsetzung.

- Gibt es ein formalisiertes Verfahren mit klaren Rollen, Verantwortlichkeiten, Abläufen und Bearbeitungszeiträumen?
- Bestehen auf zentraler und lokaler Ebene im Unternehmen einheitliche Vorgaben, die einen konsistenten Umgang mit Beschwerden sicherstellen?

- Werden den potenziellen Nutzer\*innen Informationen über das gesamte Verfahren inklusive Verantwortlichkeiten, Zeitschienen und möglichen Ergebnissen und Abhilfemaßnahmen bereitgestellt?
- Werden Informationen aus bereits abgeschlossenen Prozessen beispielhaft dargelegt, um das Verständnis eines möglichen Beschwerdeablaufs zu erleichtern?
- Werden potenzielle Nutzer\*innen darüber informiert, für wen der Beschwerdemechanismus bestimmt ist und welche Themen über den Mechanismus entgegengenommen werden?
- Werden potenzielle Nutzer\*innen darüber informiert, welche Arten von Präventions- und Abhilfemaßnahmen sie erwarten können und wie deren Umsetzung überwacht wird?
- Werden den potenziellen Nutzer\*innen Informationen bereitgestellt, ab welchem Zeitpunkt im Prozess staatliche Stellen eingebunden werden, etwa der Einbezug von Behörden im Fall von kriminellem Verhalten?
- Wird den potenziellen Nutzer\*innen transparent kommuniziert, welche Art von Unterstützung im Falle des Risikos von Vergeltungsmaßnahmen geleistet werden kann und wo die Grenzen des Mechanismus liegen?

### **Ausgewogen**

Die Beschwerdemechanismen sind bestrebt, sicherzustellen, dass die Geschädigten vertretbaren Zugang zu den Quellen für Informationen, Beratung und Fachwissen haben, die sie benötigen, um an einem Beschwerdeverfahren auf faire, informierte und respektvolle Weise teilnehmen zu können.

- Werden für ein Verfahren relevante Informationen auf eine angemessene, an ihren Bedürfnissen orientierte, klare und verständliche Weise mit Beschwerdeführenden geteilt?
- Werden Beschwerdeführende im Verfahren durch finanzielle Mittel oder Zugang zu unabhängiger Rechts- oder Expertenberatung und relevantem Fachwissen unterstützt?
- Verfügen die verfahrenleitenden Personen über relevante methodische und fachliche Expertise für die Beratung von (potenziell) Betroffenen sowie für die Beschwerdebearbeitung?
- Wird durch Regeln (z. B. innerhalb eines Verhaltenskodex) und die Schulung von Mitarbeiter\*innen, die für die Bearbeitung der eingehenden Beschwerden zuständig sind, darauf hingewirkt, dass Beschwerdeführende fair, gendersensibel und kulturell angemessen behandelt werden?

- Sieht der Mechanismus die Möglichkeit für Beschwerdeführende vor, den Prozess oder das Ergebnis des Beschwerdeverfahrens zu beanstanden?

### **Transparent**

Die Beschwerdemechanismen informieren die Parteien eines Beschwerdeverfahrens laufend über dessen Fortgang und stellen genügend Informationen über die Leistung des Beschwerdemechanismus bereit, um Vertrauen in seine Wirksamkeit zu bilden und etwaigen öffentlichen Interessen Rechnung zu tragen.

- Werden Beschwerdeführenden in einem laufenden Verfahren die jeweils nächsten Schritte, Entscheidungen und Lösungsmöglichkeiten auf dem Weg zum Abschluss aufgezeigt?
- Werden auch mögliche Grenzen des Mechanismus transparent kommuniziert?
- Werden Informationen über alle Beschwerdeverfahren anonymisiert öffentlich zugänglich gemacht?
- Werden durch die interne und externe Veröffentlichung von Statistiken, Fallstudien oder Berichten ausführlichere Informationen über die Leistung des Beschwerdemechanismus im Zeitverlauf dargestellt?
- Werden Beschwerden auf übergreifende Trends und Muster analysiert und die Ergebnisse veröffentlicht?
- Wird die Effektivität des Mechanismus regelmäßig überprüft und werden die Ergebnisse dieser Überprüfung intern und, wo möglich, extern kommuniziert?
- Wird bei Bedarf Verschwiegenheit über den Dialog zwischen den Parteien und die Identität einzelner Personen gewahrt?

### **Rechte-kompatibel**

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

- Werden Ergebnisse und Abhilfemaßnahmen auf ihre menschenrechtlichen Auswirkungen hin untersucht?
- Wird beim Umgang mit Beschwerden sichergestellt, dass die Rechte der Beschwerdeführenden gewahrt werden?
- Ist bei der Entwicklung von Lösungsansätzen und Abhilfemaßnahmen gewährleistet, dass sie im Einklang mit den international anerkannten Menschenrechten stehen?

- Sind entwickelte Lösungsansätze und Abhilfemaßnahmen kulturell angemessen, gendersensibel und an den Bedürfnissen der betroffenen Personen ausgerichtet?
- Wird die Wirksamkeit der Ergebnisse und Abhilfemaßnahmen unter Berücksichtigung des Feedbacks betroffener Stakeholder angemessen bewertet und werden ggf. geeignete Korrekturmaßnahmen ergriffen?
- Hat sich das Unternehmen ausdrücklich verpflichtet, potenzielle Nutzer\*innen vor negativen Folgen (z. B. Repressalien, Strafen, Vergeltung) einer Beschwerde zu schützen und dies auch bei der externen Beschreibung des Verfahrens (z. B. durch die Beschreibung konkreter Schutzmaßnahmen) kommuniziert?
- Sind die Verfahren so gestaltet, dass Beschwerdeführende ihre Rechte auch über alternative staatliche und nichtstaatliche Beschwerdemechanismen geltend machen können?
- Wird bei Konflikten zwischen nationaler Gesetzgebung und internationalen Menschenrechtsstandards, wie etwa der Menschenrechtscharta der VN oder den ILO-Kernarbeitsnormen, der jeweils striktere geltende Ansatz angewendet?
- Werden die Anzahl und Häufigkeit sowie Trends und Muster in eingehenden Beschwerden regelmäßig analysiert und die zentralen Erkenntnisse genutzt, um menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln, so wie etwa bei der Risikoanalyse?

### Aufbauend auf Austausch und Dialog

Die Beschwerdemechanismen konsultieren die Stakeholdergruppen, für die sie vorgesehen sind, hinsichtlich ihrer Gestaltung und Leistung und setzen auf den Dialog als Mittel, um Missständen zu begegnen und sie beizulegen.

- Werden Rechteinhaber\*innen und ihre Vertreter\*innen bei der Gestaltung des Mechanismus eingebunden?
- Ist ein formalisierter Prozess eingerichtet, über den das Unternehmen im Dialog mit Nutzer\*innen sowie anderen Stakeholdern Rückmeldungen zur Gestaltung und Leistung des Mechanismus einholt?
- Werden Bedürfnisse von Nutzer\*innen und anderen Stakeholdern sowie deren Rückmeldungen zum Mechanismus bei der Weiterentwicklung berücksichtigt?
- Sind die Verfahren so gestaltet, dass eine dialogbasierte, einvernehmliche Lösungsfindung angeboten und genutzt wird?

### Quelle kontinuierlichen Lernens

Die Beschwerdemechanismen greifen auf sachdienliche Maßnahmen zurück, um Lehren zur Verbesserung des Mechanismus und zur Verhütung künftiger Missstände und Schäden zu ziehen.

- Werden Beschwerden zentral dokumentiert?
- Werden Kennzahlen genutzt, um die Effektivität des Beschwerdemechanismus zu bewerten? Beispielsweise kann die Anzahl der eingegangenen Beschwerden in Verbindung mit qualitativen Informationen (z. B. Berücksichtigung von Maßnahmen und Zugangshindernissen) Hinweise auf die Zugänglichkeit des Beschwerdemechanismus geben. Ergänzende qualitative Informationen sind deshalb wichtig, weil im vorliegenden Beispiel eine geringe Anzahl eingehender Beschwerden ein Zeichen dafür sein kann, dass sich die Menschenrechtssituation verbessert hat oder auch dafür, dass Stakeholder den Beschwerdemechanismen nicht vertrauen oder ein erschwerter Zugang besteht.
- Wird der Mechanismus regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin überprüft und basierend auf den Erkenntnissen kontinuierlich weiterentwickelt?



## Beispielhafte Auswahl von Maßnahmen zur Adressierung von Machtasymmetrien zwischen Unternehmen bzw. lokalen Betrieben und Rechteinhaber\*innen

Machtasymmetrien zwischen Unternehmen bzw. lokalen Betrieben und Rechteinhaber\*innen können entstehen, wenn etwa existenzielle wirtschaftliche Abhängigkeitsverhältnisse, ungleiche finanzielle Ressourcen, Unzugänglichkeit unternehmensinterner Informationen für Rechteinhaber\*innen oder unzureichende Schutzvorschriften bestehen. Um Machtasymmetrien entgegenzuwirken, können Ihnen bei der Ausgestaltung von Beschwerdemechanismen folgende Maßnahmen helfen:

1. Aufbau und Ausbau von Kapazitäten, d. h. die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten an Stakeholdergruppen: Ziel ist es, potenzielle Nutzer\*innen und ihre Vertreter\*innen in der Liefer- und Wertschöpfungskette zur Nutzung des Beschwerdemechanismus zu befähigen, z. B. durch:
  - Schulungen von Mitarbeiter\*innen in Zulieferbetrieben und von Rechteinhaber\*innen vor Ort durch das Unternehmen oder engagierte Dritte (etwa Zivilgesellschaft, Branchenvertretung) zur Nutzung des Beschwerdemechanismus
  - Durchführung sozialer Dialoge, um Beziehungen zwischen Arbeiter\*innen, Gewerkschaften und dem Management des Unternehmens zu fördern und so Vertrauen zu schaffen
  - Vermittlung gezielter Angebote zur kollaborativen Problemlösung, um Stakeholder näher zueinander zu bringen und das Vertrauen in den Mechanismus zu stärken
2. Befreiung der Beschwerdeführer\*innen von Verfahrenskosten
3. Ermöglichung einer anonymen Beschwerdeerhebung
4. Beratung und unterstützende Begleitung von Beschwerdeführer\*innen vor, während und nach einem Beschwerdeverfahren durch eine regionale Konfliktauflösungsstelle (u. a. zu alternativen Rechtsschutzmöglichkeiten)
5. Durchführung einer investigativen Untersuchung der Beschwerde vor Ort
6. Schutz vor der Androhung oder Ausübung von Gewalt gegen Beschwerdeführer\*innen und/oder andere Verfahrensbeteiligte
7. Kontrolle der Umsetzung vereinbarter Abhilfe- und Präventionsmaßnahmen
8. Berücksichtigung von Vulnerabilitäten potenzieller Nutzer\*innen
9. Qualifikation verfahrensleitender Personen zum Umgang mit Machtasymmetrien
10. Möglichkeiten kollektiver Beschwerden
11. Einsatz von Mediator\*innen, die Machtasymmetrien gezielt berücksichtigen
12. Mehrsprachige Zugänglichkeit und Barrierefreiheit des Beschwerdeverfahrens
13. Gezielte Begleitung und ggf. Vertretung von minderjährigen Beschwerdeführenden
14. Wahrung der Informationsrechte der Beteiligten

Angelehnt an Gläßer et al. (2021): Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensgestaltung, S. 301 f., 401 ff., 425 f.



## So können Sie erkennen, wo Sie Verbesserungsbedarf haben

Um die Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen zu bewerten, hat sich in der Praxis bewährt, die Ergebnisse der Überprüfung entlang einer mehrstufigen Skala, eines Ampelsystems, Harvey Balls oder eines Spinnendiagramms darzustellen. Mithilfe einer grafischen Darstellung können Sie zum einen Verbesserungsbedarfe auf einen Blick ablesen und zum anderen verschiedene Mechanismen im Verhältnis zueinander bewerten. Bei der Bewertung des Erfüllungsgrads der acht Effektivitätskriterien können Sie etwa zwischen „voll erfüllt“, „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“ unterscheiden.

### Illustrativ: Bewertung der Wirksamkeit eines Beschwerdemechanismus



Diese grafische Darstellung können Sie durch eine Tabelle ergänzen. Diese Tabelle kann beispielsweise Zugangshindernisse und weitere Punkte zu den anderen Effektivitätskriterien aufführen, die im Rahmen des Auf- und Ausbaus der Beschwerdemechanismen adressiert und verbessert werden sollten. Hier können Sie auch eine entsprechende Priorisierung und Reihenfolge, in der Sie die identifizierten Verbesserungsbedarfe bearbeiten, vorsehen (siehe Umsetzungsschritt 6).

## Tools zum Einstieg



Für die Überprüfung der Wirksamkeit eingerichteter Beschwerdemechanismen können Sie auch das [Management of Complaints Assessment –\(MOC-A\)-Tool](#) von CSR Europe verwenden. Mithilfe des Tools können Sie die Umsetzung der acht Effektivitätskriterien anhand einer Checkliste mit 21 Prozessanforderungen überprüfen.

Speziell für KMU: Einen einfachen Einstieg für eine Bestandsaufnahme des Beschwerdemanagements bietet die tabellarische Übersicht in [Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights](#) von Shift (siehe „Annex C: Diagnostic Tool“, S. 20). Diese wurde auf Basis der Erfahrungen zahlreicher Unternehmen in der Praxis zusammengestellt. Entlang weniger qualitativer Kriterien lässt sich der Reifegrad des Beschwerdemanagements bestimmen und das Ergebnis als Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung nutzen.

## Qualitative und quantifizierte Daten zur Bewertung der Wirksamkeit erheben



Sie können die acht Kriterien für wirksame Beschwerdemechanismen entlang der zuvor beschriebenen Fragen erörtern. Zudem kann es sinnvoll sein, auch quantifizierte Informationen zu erheben, die eine Bewertung erleichtern und objektiver gestalten.

Hierzu können Sie beispielsweise die folgenden Datenpunkte erheben:

- **Bekanntmachung:** Anzahl, Art und Zielgruppe durchgeführter Aktivitäten zur Bekanntmachung
- **Beschwerdeeingang:** Anzahl eingegangener, zugelassener und abgelehnter Beschwerden inkl. Begründung, Art und Anzahl genutzter Beschwerdekanaäle, Anzahl anonym eingereichter Beschwerden, ggf. inkl. Begründung, Art und Anzahl unterschiedlicher Beschwerdegegenstände

- **Verfahrensverlauf:** Dauer der Beschwerdebearbeitung (einzelne Stufen und Verfahren insgesamt), Anzahl abgebrochener/zurückgezogener Beschwerden inkl. Begründung (wo möglich), Art und Anzahl genutzter Unterstützungsmaßnahmen (z. B. Übersetzung, Begleitung, Beratung)
- **Abschluss:** Anzahl abgeschlossener Beschwerden, Art und Anzahl von Verfahrensergebnissen (z. B. vereinbarte Präventions- und Abhilfemaßnahmen)
- **Übergreifend:** Anzahl und Frequenz von Schulungen (z. B. zu Verfahren, Umgang mit Beschwerdeführenden), Anzahl und Frequenz von Konsultationen mit Stakeholdern, Art und Anzahl der konsultierten Stakeholder (-gruppen), ggf. Anzahl, Art und Zielgruppe durchgeführter Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau

Diese Daten sollten Sie desaggregieren (z. B. nach Geschlecht, Zugehörigkeit zu besonders vulnerablen Gruppen, Stufe der Wertschöpfungskette, Beschwerdegegenstand) und nach Möglichkeit durch folgende qualitative Daten aus Befragungen (z. B. mit Zielgruppen oder lokalen Organisationen) ergänzen:

- Einschätzungen und Zufriedenheit der Nutzer\*innen in Hinblick auf Bekanntheit und Bekanntmachung, Zugänglichkeit, Berechenbarkeit, Kommunikation, Unterstützung im Verfahren, Fairness, Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen, Transparenz, Neutralität, Dauer
- Einschätzung der im Verfahren involvierten Personen bezüglich Verbesserungen in der Verfahrensorganisation oder -struktur

Zudem ist es sinnvoll, für die Überprüfung der Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe folgende Informationen kontinuierlich zu erheben:

- Status der Umsetzung von Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe (z. B. „noch nicht begonnen“, „in der Umsetzung“, „umgesetzt“)
- Zufriedenheit der Nutzer\*innen mit dem Ergebnis des Beschwerdeverfahrens und der Umsetzung der Abhilfe. Die Zufriedenheit der Nutzer\*innen sollte dabei sowohl im Rahmen der Befragung am Ende jedes Verfahrens als auch – soweit möglich – zu einem im Abhilfemaßnahmenplan vereinbarten Zeitpunkt nach Abschluss des Verfahrens (ca. 6–18 Monate) erhoben werden.

## 4.6 Umsetzungsschritt 6: Beschwerdemechanismen auf- und ausbauen

Menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse müssen kontinuierlich verbessert werden. In den Umsetzungsschritten 3 bis 5 wurden bestehende Beschwerdemechanismen auf Lücken und Wirksamkeit hin überprüft. Nun geht es darum, identifizierte Lücken schrittweise zu schließen und Ineffektivität abzubauen.

### Priorisieren Sie und gehen Sie schrittweise vor

Durch den NAP oder die VN-Leitprinzipien wird nicht die Erwartung an Sie gerichtet, alle Lücken und sämtliche Ineffektivität von einem auf den anderen Tag zu beheben. Vielmehr wird in den Rahmenwerken anerkannt, dass Unternehmen beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen können. Lücken sollten also zuerst da geschlossen werden, wo die nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen am schwersten sind (siehe Infobox: Die drei Kriterien der Schwere menschenrechtlicher Auswirkungen).

### Auch mehrere Beschwerdemechanismen lassen sich gut parallel betreiben

Falls Sie sich sorgen, dass eine Vielzahl wirksamer Beschwerdemechanismen zu einer Fülle eingehender Beschwerden führt, die Sie nur schwer bewältigen können: Die Erfahrung bestätigt, dass ein guter Mechanismus, der bekannt ist und dem Personen vertrauen, zwar zunächst oft zu mehr Beschwerden führt, diese aber meist dennoch überschaubar bleiben. Auch geht die Anzahl von Beschwerden sukzessive zurück, wenn deren Auslöser systematisch und effektiv behoben werden. Zunehmende Routine wird Ihnen außerdem dabei helfen, nicht zulässige Beschwerden schneller auszusortieren, auch wenn eine Einzelfallprüfung stets notwendig ist.



### Die drei Kriterien der Schwere menschen- rechtlicher Auswirkungen

Die Schwere nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen wird anhand von drei Kriterien bewertet:

Mit dem **Ausmaß** kommt der Grad der Beeinträchtigung zum Ausdruck, d. h. wie stark die Menschenrechte tatsächlich oder potenziell beeinträchtigt werden. Beispiel: Die Beeinträchtigung der körperlichen Unversehrtheit ist meist größer, wenn aufgrund mangelhaften Arbeitsschutzes ein Mensch ein Körperteil verliert, als wenn hohe Arbeitsbelastung sich gesundheitlich bemerkbar macht.

Der **Umfang** bestimmt sich nach der Anzahl der Menschen, die tatsächlich oder potenziell von der nachteiligen Auswirkung betroffen sind. Beispiel: Fehlt es in einer Produktionsstätte an Vorkehrungen zum Brandschutz, ist die gesamte Belegschaft betroffen, während unzureichende Schutzkleidung beim Umgang mit Chemikalien jene Mitarbeiter\*innen betrifft, die in diesem Fachbereich tätig sind.

Die **Unumkehrbarkeit** drückt aus, inwieweit die Folgen der nachteiligen Auswirkung unumkehrbar sind bzw. ob die Möglichkeit besteht, den Zustand vor einer potenziellen Verletzung wiederherzustellen. Beispiel: Schwere körperliche Verletzungen mit bleibenden Schäden oder gar der Tod von Personen sind nicht zu beheben oder zu kompensieren, ebenso wenig wie die dauerhafte Beeinträchtigung eines Ökosystems, die Menschen die Lebensgrundlage nimmt.

Weiterführende Erläuterungen und Umsetzungshinweise zur Bewertung der Schwere finden sich in der Handlungsanleitung zum Kernelement „Risikoanalyse“.



## Kinder und ihre Rechte berücksichtigen

Beschwerdemechanismen sollten auch für jugendliche Arbeitnehmer\*innen oder von Rechtsverletzungen betroffene Kinder zugänglich sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Rahmen der Risikoanalyse und bei der Identifikation möglicher Beschwerdeanliegen und Nutzer\*innengruppen auch Risiken im Hinblick auf die Rechte von Kindern festgestellt wurden.

Kindersensible Beschwerdemechanismen liefern Unternehmen wertvolle Informationen über ihre Auswirkungen auf die Rechte von Kindern und können so dazu beitragen, dass systemische, strukturelle Anstrengungen unternommen werden, um die Rechte von Kindern besser zu achten und zu fördern.

Um Kinder mit Beschwerdemechanismen zu erreichen und Ihnen den Zugang zu ermöglichen, können Sie Kinderschutz- und Kinderrechtsexpert\*innen, Vertreter\*innen der Kinder, Pädagog\*innen, zivilrechtliche Organisationen und relevante Akteure in Gemeinschaften bei der Gestaltung der Beschwerdemechanismen einbeziehen.

Unter besonderen Schutzvorkehrungen können auch Kinder direkt in die Gestaltung der Beschwerdemechanismen sowie im Rahmen von Beschwerdeverfahren (wo sinnvoll) eingebunden werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass Kinder sowohl das Recht haben, an Entscheidungen, die sie betreffen, mitzuwirken, als auch das Recht, geschützt zu werden. Kinder sollten daher

nur dann direkt in ein Beschwerdeverfahren einbezogen werden, wenn dies in ihrem eigenen Interesse liegt und dem Wohl des Kindes Vorrang bei allen Abhilfemaßnahmen eingeräumt wird. So kann es in manchen Fällen auch besser für das Wohl der Kinder sein, wenn ihre Eltern, Erziehungsberechtigten oder Kinderrechtsexpert\*innen sie im Beschwerdeverfahren vertreten. In anderen Fällen kann die direkte Teilnahme an Beschwerdeverfahren Kinder in die Lage versetzen, ihre Rechte wahrzunehmen und Ergebnisse zu erzielen, die sie betreffen. Dies kann zu stärkeren und gesünderen Beziehungen zwischen Kindern, Gemeinschaften und Unternehmen führen.

Diese Infobox ist in Zusammenarbeit mit UNICEF Deutschland entstanden. Für die prozessuale Umsetzung kindersensibler Beschwerdeverfahren hat UNICEF Richtlinien für Unternehmen zur schrittweisen Durchführung erarbeitet:

- Das Tool [Child Safeguarding and Business](#) enthält neben kinderschutzspezifischen Handlungsempfehlungen auch Empfehlungen für den Umgang mit potenziell nachteiligen Auswirkungen und Beschwerdeverfahren.
- Die Publikation [Operational-level grievance mechanisms fit for children](#) gibt Hinweise für die Gestaltung von Beschwerdemechanismen und zeigt auf, wie Unternehmen Kinder dabei unterstützen können, Beschwerden wirksam vorzubringen.

## Bauen Sie bestehende Mechanismen aus

Es kann sinnvoll und ressourcenschonend sein, dass Sie zunächst bestehende Mechanismen ausbauen, bevor Sie vollständig neue Kanäle etablieren. Maßgeblich für Ihr Vorgehen sollte sein, auf welchem Wege Sie am sinnvollsten ein effektives Beschwerdemanagement erreichen. Wenn Sie sich dazu entscheiden, bestehende Mechanismen auszubauen, sollten Sie daher mithilfe des in Umsetzungsschritt 7 dargestellten idealtypischen Verfahrens und anhand der acht Effektivitätskriterien (vgl. Umsetzungsschritt 5) identifizierte Lücken schließen, Wirksamkeit sicherstellen sowie Ineffektivität abbauen. Es kann auch ohne großen Aufwand möglich sein, bestehende Beschwerdekkanäle zusätzlichen (potenziellen) Nutzer\*innen-gruppen zugänglich zu machen.

Fordern Sie darüber hinaus strategisch relevante Lieferanten und Geschäftspartner\*innen dazu auf (z. B. in Verträgen oder über den Verhaltenskodex), eigene Beschwerdemechanismen aufzubauen und auftretende Themen wirksam zu adressieren. Nutzen Sie, wo sinnvoll, unternehmensübergreifende Beschwerdemechanismen (UBM) (vgl. Umsetzungsschritt 9), wenn diese die Effektivitätskriterien der VN-Leitprinzipien (und damit des NAP) erfüllen.

## Bauen Sie Mechanismen auf

Bauen Sie zusätzliche oder neue Beschwerdemechanismen auf, wenn keine ausbaufähigen Mechanismen vorhanden sind oder ein Beschwerdemechanismus allein nicht ausreicht. Dies kann der Fall sein, wenn beispielsweise nicht alle Nutzer\*innen und Themen durch den bestehenden Mechanismus abgedeckt werden können. Für den Aufbau von Mechanismen können Sie sich an dem in Umsetzungsschritt 7 dargestellten idealtypischen Verfahren und den acht Effektivitätskriterien orientieren (vgl. Umsetzungsschritt 5).

Legen Sie beim Aufbau von Mechanismen ein besonderes Augenmerk auf vulnerable und marginalisierte Gruppen oder Bevölkerungsteile. Beachten Sie dabei auch geschlechterspezifische Risiken und mögliche Zugangshindernisse. Damit Sie nicht für jede Personengruppe aufgrund von Sprache, spezifischem Kontext und unterschiedlichen Anliegen einen separaten Beschwerdemechanismus einrichten müssen, können Sie auch unterschiedliche Kanäle anbieten, um die Zugänglichkeit für unterschiedliche Nutzer\*innengruppen zu gewährleisten. Solche Kanäle können Sie dann in einem zentralen Mechanismus zusammenführen.



## Praxistipp für kleine und mittlere Unternehmen: Passen Sie Ihre Beschwerdemechanismen an Ihre Möglichkeiten und Ihre menschenrechtliche Risikolage an

Im NAP und in den VN-Leitprinzipien wird anerkannt, dass kleine und mittlere Unternehmen oft geringere finanzielle und personelle Kapazitäten besitzen sowie meist über informellere Verfahren und Strukturen verfügen als größere Unternehmen. Trotzdem müssen Sie wirksame Beschwerdemechanismen einrichten oder sich an externen Verfahren beteiligen, die die Anforderungen des NAP erfüllen. Die Komplexität und der Umfang eigener betrieblicher Beschwerdemechanismen kann jedoch im Verhältnis zu den Möglichkeiten Ihres Unternehmens stehen, sodass eine risikoorientierte Priorisierung der Themen und potenziellen Nutzergruppen möglich ist. Risikoorientiert bedeutet eine Priorisierung nach der Schwere nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen (vgl. Infobox: Die drei Kriterien der Schwere).

Kleinere Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit mit schwerwiegenden Risiken in Verbindung steht, benötigen entsprechend angemessene und umfangreiche Beschwerdemechanismen. Daraus folgt, dass Beschwerdemechanismen bei kleinen und mittleren Unternehmen ggf. weniger aufwendig und komplex ausfallen können als bei Großunternehmen. Diese Unternehmen müssen auch nicht von heute auf morgen einen vollumfassenden Mechanismus aufbauen, sondern können einen glaubwürdigen Fahrplan entwickeln, entlang dessen der Mechanismus schrittweise auf- und ausgebaut wird. Dabei können Sie auf bestehenden Verfahren aufbauen und auch auf unternehmensexternen Mechanismen etwa von Verbänden oder Brancheninitiativen zurückgreifen, sofern diese Verfahren die Effektivitätskriterien der VN-Leitprinzipien (und damit des NAP) erfüllen.



## Beispielhafte Möglichkeiten zur Berücksichtigung vulnerabler Gruppen bei der Gestaltung von Beschwerdemechanismen

- **Barrierefreien Zugang ermöglichen:** barrierefreie Möglichkeit zum Erheben von Beschwerden (z. B. für Analphabet\*innen, Personen ohne Hör- und Sehvermögen sowie Personen ohne Internetzugang) etwa durch regionale Anlaufstellen und ergänzende unterstützende Personen. Hierzu zählen auch Übersetzungsangebote für Personen, die die vom Beschwerdeverfahren angebotenen (Fremd-)Sprachen nicht ausreichend beherrschen.
- **Bearbeiter\*innen schulen:** Aus- und Weiterbildung im Hinblick auf Belange besonders vulnerabler Personengruppen, etwa genderspezifische Belange oder Umgang mit traumatisierten Personen.
- **Unterstützung anbieten:** Minderjährige und Betroffene mit geistigen, psychischen und physischen Einschränkungen erhalten im Rahmen des Beschwerdeverfahrens eine enge Begleitung, die auf die Wahrung ihrer Interessen und Bedürfnisse eingeht.

Angelehnt an Gläßer et al. (2021): Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensgestaltung, S. 427 f.

## 4.7 Umsetzungsschritt 7: Idealtypischen Beschwerdemechanismus als Orientierung nutzen

Der Ablauf operativer Beschwerdemechanismen lässt sich in Einzelschritte aufteilen. Diese müssen in ihrer Gesamtheit die acht Effektivitätskriterien erfüllen, wenn sie in der Praxis wirksam sein sollen. Der hier skizzierte Ablauf<sup>7</sup> kann Ihnen als Orientierung dienen. Bitte überprüfen Sie das Schema aber im Einzelfall auf seine Angemessenheit und ergänzen Sie es gegebenenfalls durch alternative Abläufe. Sie müssen insbesondere beachten, dass Eingang, Bearbeitung und Lösung in der Praxis einen atypischen Verlauf nehmen können. Es ist deshalb immer wieder nötig, auch alternative Schritte zu wählen und anlassbezogen zu reagieren.

Insgesamt müssen Sie einen formalisierten Prozess mit einem klaren zeitlichen Rahmen zum Umgang mit eingehenden Beschwerden schriftlich in Textform festlegen. Der Prozess legt klare Verantwortlichkeiten im Unternehmen fest und erstreckt sich vom Empfang der Beschwerde über deren Bearbeitung bis hin zur regelmäßigen Wirksamkeitsmessung des Verfahrens. Die Prozessbeschreibung nutzen Sie einerseits zur internen Koordination und andererseits zur externen Kommunikation.

### Schaffen Sie die notwendigen innerbetrieblichen Strukturen für ein gutes Beschwerdemanagement

Für ein effektives betriebliches Beschwerdemanagement ist es wichtig, dass Sie die Führungsebene Ihres Unternehmens verbindlich einbinden. Für einige kleine und mittlere Betriebe mag eine einfache Berichtslinie an die Geschäftsleitung genügen, während in größeren Unternehmen typischerweise formellere interne Kontroll- und Überwachungssysteme eingerichtet sind.

<sup>7</sup>Angelehnt an: IPIECA „Operational Level Grievance Mechanisms: Good Practice Study“ (2012), S. 10–13; DGCN „Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen“ (2018), S. 37–39; Office of the High Commissioner for Human Rights „The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide“ (2012), S. 70 f. und 75; Hadwiger, F., Hamm, B., Vitols, K., & Wilke, P. „Menschenrechte und Unternehmensverantwortung: Handlungsleitfaden für Betriebsräte (No. 048). Working Paper Forschungsförderung“ (2017), S. 28 f.; United Nations Human Rights Office of the High Commissioner „Guiding Principles on Business and Human Rights – Implementing the United Nations ‘Protect, Respect and Remedy’ Framework“ (2011), S. 18.

Oft erfordert die Lösung von Beschwerden, dass mehrere relevante Abteilungen oder Funktionen sowie die Geschäftsleitung zusammenarbeiten. Personen, die im Unternehmen mit der Bearbeitung von Beschwerden betraut werden, müssen entsprechend geschult sein (z. B. durch interne oder externe Menschenrechtsexpert\*innen, Verfahrensexpert\*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Behörden) und sich häufig eng mit der Rechtsabteilung austauschen. Die Personen, die mit der Durchführung des Verfahrens betraut sind, müssen zudem unabhängig sein und dürfen nicht an Weisungen gebunden sein. Die Geschäftsleitung ist hierfür besonders wichtig. Sie stellt sicher, dass diese Unabhängigkeit und bereichsübergreifende Reaktion auf Beschwerden möglich ist und angemessen priorisiert wird. Ebenso sollte sie die entsprechenden Strukturen schaffen und Mitarbeiter\*innen aktiv darin bestärken, dass eingehende Beschwerden keine Bedrohung darstellen, sondern konstruktiv und notwendig sind, damit sich das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Als Grundlage für ein betriebliches Beschwerdemanagement ist Ihr Unternehmen daher aufgefordert, den notwendigen organisatorischen Rahmen zu schaffen. Dazu müssen Sie Verantwortlichkeiten zuweisen, Reportinglinien klären, Rollen beschreiben, Prozesse zur Entscheidungsfindung festlegen, Ressourcen bereitstellen und Kompetenzen aufbauen (z. B. durch Schulung aller mit der Bearbeitung von Beschwerden betrauten Mitarbeiter\*innen). Zudem sollten Sie für die einzelnen Bearbeitungsschritte möglichst klare zeitliche Rahmen setzen und transparent kommunizieren.

Sie müssen nicht alle Beschwerden in einer zentralen Stelle im Unternehmen bearbeiten. Es empfiehlt sich jedoch, einen zentralen Koordinationspunkt für die Verwaltung und Analyse der eingegangenen und adressierten Beschwerden einzurichten. Damit behalten Sie einen Überblick und können mögliche Trends sowie Zusammenhänge frühzeitig erkennen und berücksichtigen. Zudem kann diese Stelle die Ergebnisse aus den Beschwerdemechanismen bündeln und zur regelmäßigen internen Kommunikation auch an die Geschäftsleitung (insbesondere zu Beschwerden bezüglich schwerer nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen) sowie für die externe Berichterstattung nutzen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen, die strukturelle Machtasymmetrien zwischen Ihrem Unternehmen und Hinweisgebenden adressieren. Hierzu können anonyme Kanäle sowie Angebote zur Unterstützung und Begleitung der Beschwerdeführenden gehören. Um die Belange besonders vulnerabler Gruppen zu berücksichtigen, ist es empfehlenswert, eine klare Richtlinie zum Schutz von Beschwerdeführenden gegen etwaige Vergeltungsmaßnahmen zu formulieren.<sup>8</sup>

## Machen Sie den Mechanismus bekannt

Beschwerdemechanismen können nur genutzt werden, wenn potenzielle Nutzer\*innen und Rechteinhaber\*innen über die Existenz des Mechanismus informiert sind. Dazu ist es ratsam, Transparenz über Ihre Liefer- und Wertschöpfungskette herzustellen. Auch vertrauensbildende Maßnahmen wie Trainings und Workshops mit Rechteinhaber\*innen erhöhen die Bekanntheit und Nutzung des Mechanismus. Zudem sollten Sie das Abgeben von Hinweisen aktiv fördern und ermutigen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder den Mechanismus nutzen, steigt, wenn sie dem Verfahren vertrauen. Dazu können Sie selbst beitragen, z. B. indem Sie die konkreten Abläufe und den zeitlichen Rahmen des Verfahrens sowie die Verantwortlichkeiten intern und extern offenlegen sowie mit Maßnahmen zur Vertrauensbildung und Kapazitätsaufbau begleiten. Außerdem empfiehlt es sich, Richtlinien zum Schutz für Beschwerdeführende gegen Vergeltungsmaßnahmen zu kommunizieren.

Achten Sie bei der Ansprache darauf, dass Sie adressatengerecht (v. a. hinsichtlich Auswahl und Komplexität der Sprache sowie kulturellem Kontext) erläutern, wie eine Beschwerde eingereicht werden kann und was mit ihr passiert. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Bestandsaufnahme können Sie die potenziellen Nutzer\*innen auf unterschiedlichen Wegen über den Beschwerdemechanismus informieren (siehe Infobox: Über welche Medien können Sie beispielsweise Beschwerdemechanismen bekanntmachen?).

---

<sup>8</sup>Angelehnt an Gläser et al., (2021): Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensgestaltung, S. 429 ff.



## Über welche Medien können Sie beispielsweise Beschwerdemechanismen bekanntmachen?

Zu den zentralen Möglichkeiten zur Bekanntmachung zählen die menschenrechtliche Grundsatzklärung sowie die formale Berichterstattung des Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte (etwa im Nachhaltigkeitsbericht). Darüber hinaus können Sie weitere Medien je nach Zielgruppe nutzen, wie beispielsweise:

- Für Mitarbeiter\*innen: Intranet, Aushänge in den Geschäftsräumen, Informationsveranstaltungen, Schulungen, abgeschlossene und deutlich sichtbare Kummerkästen, E-Mail, Brief
- Für Geschäftspartner\*innen: E-Mail, Brief, Verträge, Verhaltenskodex
- Für Mitarbeiter\*innen von Lieferanten: Workshops, Druck von Kontaktdaten auf Visitenkarten von Qualitätspersonal vor Ort oder Auditor\*innen, Plakate an Standorten mit Bildern in relevanten Sprachen
- Für Verbraucher\*innen: Drucken der Beschwerde-Hotline auf Produkte
- Für die allgemeine Öffentlichkeit: Website des Unternehmens, öffentliche Treffen und Diskussionen mit relevanten Stakeholdern
- Für Mitglieder lokaler Gemeinschaften: Flugblätter, Informationsbroschüren (z. B. mit Cartoon), Veranstaltungen vor Ort, Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Behörden vor Ort, vertrauensbildende Maßnahmen

## Nehmen Sie die Beschwerde auf

Die Beschwerde geht Ihnen über einen eingerichteten Kanal (z. B. per E-Mail, Telefon, Beschwerdeformular) zu. Sorgen Sie im Anschluss dafür, dass eine zuständige Person im Unternehmen (z. B. in einer zentralen Verwaltungsstelle) intern den Eingang dokumentiert.

Wichtig dabei: Das Verfahren muss grundsätzlich die Vertraulichkeit der Identität wahren. In manchen Fällen sorgen sich Mitarbeiter\*innen vor negativen Folgen einer Beschwerde, z. B. schlechten Leistungsbeurteilungen oder Nachteilen bei Beförderungsmöglichkeiten. Anwohner\*innen, die eine Beschwerde über ein lokal ansässiges (Zuliefer-) Unternehmen erheben, können um ihren Ruf und persönliche Beziehungen zu Nachbar\*innen bangen, die im Unternehmen eine wichtige Einkommensquelle sehen. Darüber hinaus sind in manchen Ländern etwa Menschenrechtsverteidiger\*innen massiven Repressalien ausgesetzt und werden regelmäßig Opfer von Todesdrohungen und Ermordungen.

Auch wenn derartige Umstände nicht immer zwangsläufig in direktem Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen stehen, sollten Sie ergänzend anonyme Beschwerdekäntäle einrichten. Ziel ist es, Sicherheit sowie Vertrauen zu stärken und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass (potenziell) Betroffene den Beschwerdekäntal nutzen. Die Anonymität können Sie wahren, indem Briefe, Anrufe oder Beschwerdeformulare keine persönlichen Daten der Beschwerdeführenden verlangen. Ebenso können Sie Anonymität ermöglichen, indem Sie eine unabhängige dritte Partei zur Aufnahme und Bearbeitung von Beschwerden hinzuziehen oder die Beschwerdeführenden auf die Möglichkeit hinweisen, einen unabhängigen unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus zu nutzen, sofern Sie sich an einem solchen Mechanismus beteiligen. Achten Sie dabei darauf, dass die unabhängige Stelle gegenüber Ihrem Unternehmen zur Verschwiegenheit verpflichtet ist (z. B. externe Ombudspersonen, vom Unternehmen bestellte unabhängige Rechtsanwält\*innen oder eine Kontaktstelle einer Nichtregierungsorganisation (NRO), die zudem häufig über sehr gute Kenntnisse vor Ort verfügt). Weiterhin sollten Sie es Beschwerdeführenden ermöglichen, sich in allen Stufen des Verfahrens vertreten zu lassen (z. B. durch eine Gewerkschaft oder NRO).

## Ordnen Sie die Beschwerde ein und zu

Um Beschwerden effektiv und zielgerichtet zu bearbeiten, sollten Sie sicherstellen, dass auf der Basis eines berechtigten Interesses die Beschwerden an jene Personen im Unternehmen weitergeleitet werden, die über angemessene Kenntnisse und ausreichend Kompetenzen zu den einzelnen Themen verfügen (siehe auch Infobox: Anforderungen an Personen, die Beschwerdeverfahren durchführen).



## Wie können Sie Verfahrensteilnehmer aktiv vor Repressalien schützen?

Um als Unternehmen das Risiko von Repressalien gegen Beschwerdeführer\*innen und deren Unterstützungspersonen zu vermindern, müssen Sie aktiv und kreativ werden.

Effektive Maßnahmen hierzu sind im Einzelfall auszugestalten und können sich an folgenden Dimensionen orientieren:

1. Ermöglichung einer anonymen Beschwerdeerhebung und offener Umgang mit widersprüchlichen nationalen Gesetzen, die Anonymität im Beschwerdeverfahren verhindern
2. Sanktionierung der Androhung oder Ausübung von Gewalt gegen Nutzer\*innen
3. Unterstützung der Beschwerdeführenden durch Gewerkschaften in Form der Meldung der Fälle an höhere Stellen
4. Definition und Umsetzung einer offengelegten Richtlinie zum Schutz vor Repressalien
5. Offener Umgang mit dem Restrisiko gegenüber potenziellen Nutzer\*innen
6. Maßnahmen zum Aufbau und Ausbau von Kapazitäten, z. B. durch Schulungsprogramme
7. Vermittlung an weitere, schutzgebende Organisationen, z. B. aus der Zivilgesellschaft
8. Vertraulicher Umgang mit sensiblen Daten
9. Schutzmaßnahmen gegenüber Beschwerdegegner\*innen, z. B. Warnung, Suspendierung, Ausschluss, weitere einstweilige Maßnahmen
10. Prüfung im Rahmen des Beschwerdemechanismus, ob nationale Gesetze verlangen, dass der Fall staatlichen Behörden zu melden ist
11. Ausweitung der Schutzmaßnahmen auf helfende Personen (z. B. Zeugen, Verwandte der Beschwerdeführenden)
12. Klare Kommunikation über nicht vorgesehene Schutzmaßnahmen (z. B. Bereitstellung eines sicheren Verstecks, Personenschutz)

Angelehnt an Gläßer et al. (2021): Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensgestaltung, Seiten 162, 167, 250 f., 254 und 308.



## Herausforderungen bei anonymisierten Beschwerdemechanismen

Anonymisierte Beschwerdemechanismen können Sie vor Herausforderungen stellen. So können sich die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis mit den Nutzer\*innen durch anonyme Kommunikationswege (z. B. durch die Erstellung eines Zugangsnamens und Kennworts im Rahmen eines Online-Portals oder die Einbindung von Dritten) erschweren und verlangsamen. Bei anonym eingehenden Beschwerden ohne Kontaktangaben ist es schwer möglich, Rückfragen zu stellen oder in eine gemeinsame Lösungsfindung einzusteigen. Falls eine Möglichkeit der Kontaktaufnahme besteht, können Sie die Anonymität ggf. auch im Laufe des Verfahrens noch einmal gemeinsam bewerten.

Kategorisieren Sie die eingegangene Beschwerde daher nach ihrem Thema sowie ihrer Schwere und leiten Sie sie zur Bearbeitung intern an die zuständige Stelle bzw. Person weiter. Um diesen Prozess festlegen zu können, ist es wichtig, dass Sie aus den Ergebnissen der menschenrechtlichen Risikoanalyse ableiten, welche potenziellen Themen die diversen (potenziell) Betroffenen über den Beschwerdemechanismus melden könnten (vgl. Umsetzungsschritt 3). Berücksichtigen Sie dabei, dass Sie in besonders schweren Fällen die Beschwerde priorisieren und ggf. die Geschäftsleitung informieren.

Um eingehende Beschwerden zielgerichtet zu bearbeiten, können Sie einen klaren Geltungsbereich im Einklang mit den VN-Leitprinzipien festlegen (z. B. dass nur Beschwerden angenommen werden, die sich gegen das Unternehmen selbst oder gegen Unternehmen in der eigenen Wertschöpfungskette richten). Beschwerden dürfen jedoch nicht rein wegen eines auf den ersten Blick fehlenden unmittelbaren Men-

schenrechtsbezugs abgelehnt werden. Anliegen können auch mittelbar mit Menschenrechtsverletzungen zusammenhängen (z. B. bei Umweltauswirkungen oder in Bezug auf Korruption) und im Laufe der Zeit zu größeren Streitigkeiten und Menschenrechtsverletzungen eskalieren, wenn sie nicht ermittelt und ausgeräumt werden. Damit Beschwerdemechanismen als Frühwarnsystem agieren können, empfiehlt es sich, die Zulässigkeit von Beschwerden zunächst eher weit auszulegen. So können Sie vom Erkenntnisgewinn aus eingehenden Beschwerden profitieren und im Laufe der Zeit Zulassungskriterien zielgerichtet einführen oder anpassen, um möglichst nur legitime Beschwerdeanliegen zu erhalten. Bei der Prüfung auf Legitimität der Beschwerde sollten Sie berücksichtigen, dass die Führung eines Nachweises zu einer nachteiligen (mensenrechtlichen) Auswirkung in der tieferen Liefer- und Wertschöpfungskette eines Unternehmens sehr schwierig und aufwendig für Betroffene sein kann. Wenn Sie einen Hinweis auf eine solche Verbindung erhalten, sollten Sie entsprechend die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Informationen nutzen, um nachzuvollziehen, ob diese Beschwerde tatsächlich mit Ihrem Unternehmen in Verbindung steht.

### **Bestätigen Sie den Beschwerdeeingang**

Die intern für die Bearbeitung der Beschwerde zuständige Stelle bzw. Person informiert die\*den Beschwerdeführende\*n über den Empfang und über die nächsten Schritte sowie den geplanten Bearbeitungszeitraum. Sollte eine Beschwerde abgelehnt werden (z. B. weil sie die Zulässigkeitskriterien nicht erfüllt), melden Sie dies begründet an die\*den Beschwerdeführende\*n zurück. Wo sinnvoll, sollten Sie ein Einspruchsverfahren ermöglichen. Wenn möglich, sollten Sie zudem alternative Beschwerdemechanismen und Kanäle aufzeigen.

### **Untersuchen Sie die Beschwerde**

Die zuständige Stelle oder Person untersucht die vorliegende Beschwerde und stellt dabei fest, ob zur Bearbeitung zusätzliche Informationen der Beschwerdeführenden notwendig sind und interne oder externe Stakeholder oder Expert\*innen eingebunden werden müssen (z. B. interne Ombudsperson, Compliance-, Rechts- oder Personalabteilung, externe Drittpartei wie Gewerkschaften, Behörden oder Sachverständige). Im Normalfall wird es hilfreich sein, auf vorhandene

Dokumentationen (z. B. externe oder interne Auditberichte, Kontrolldokumente) zurückzugreifen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die abteilungsübergreifende Bearbeitung von Beschwerden oft zu besseren Ergebnissen führt. Im Austausch mit den Beschwerdeführenden und allen relevanten Beteiligten wird der Sachverhalt untersucht, der zur Beschwerde geführt hat. Dabei kommt es darauf an, den Gegenstand der Beschwerde, die menschenrechtlichen Auswirkungen sowie die verschiedenen Sichtweisen der involvierten Personen zu verstehen. Auch müssen Sie die Art und Weise der Verbindung Ihres Unternehmens zu den potenziell nachteiligen Auswirkungen ermitteln, um den Verursachungsbeitrag und das Einflussvermögen Ihres Unternehmens für die Festlegung angemessener Abhilfemaßnahmen eruieren zu können (siehe Umsetzungshilfe „Festlegung von Abhilfemaßnahmen in Abhängigkeit von Verursachungsbeitrag und Einflussvermögen“).

Wenn Sie die Beschwerde fallen lassen, weil sich der Sachverhalt nach einer ausgewogenen und auf Dialog beruhenden Untersuchung nicht erhärtet oder Ihr Unternehmen aufgrund einer fehlenden Verbindung bzw. fehlenden Einflussmöglichkeiten bei fehlendem Verursachungsbeitrag nicht aktiv wird, melden Sie dies begründet an die Beschwerdeführenden zurück. Führen Sie zudem, wo sinnvoll, ein Einspruchsverfahren ein, das Beschwerdeführenden die Möglichkeit gibt, bei begründeten Einwänden eine Wiederaufnahme einzufordern.



## Anforderungen an Personen, die Beschwerdeverfahren durchführen

Um ein wirksames Beschwerdeverfahren zu gewährleisten, sollte das Personal sehr gut qualifiziert sein und hohen professionellen und persönlichen Anforderungen entsprechen. Hierzu sollten regelmäßige Weiterbildungen stattfinden. Berücksichtigen Sie dabei folgende Punkte:

- **Bewusstsein für Umstände der Beschwerdeführenden:** Das Personal sollte ein Verständnis für die Rechte und eine Sensibilität für die Bedürfnisse der (potenziellen) Nutzer\*innen des Mechanismus haben. Dazu gehören Geschlechterperspektiven sowie ein Bewusstsein für das Zusammenwirken verschiedener Formen von Diskriminierung. Besonders vulnerablen und marginalisierten Gruppen sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.
- **Kenntnis von Kultur und Sprache:** Das Personal sollte ein Bewusstsein und eine Sensibilität für die sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Prägungen der Betroffenen haben. Wenn notwendige Sprachkenntnisse nicht vorhanden sind, greifen Sie auf entsprechende Übersetzungsdienstleistungen/Unterstützung zurück.
- **Fachkenntnisse:** Hierzu können je nach Rolle u. a. Expertise im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte, Umgang mit Traumata oder Kompetenzen im Erkennen drohender Vergeltungsmaßnahmen zählen.

- **Verfahrenkenntnisse:** Das verfahrensleitende Personal sollte über methodische Kenntnisse in dialogbasierter Konfliktlösung verfügen und in Mediations- und Schlichtungsverfahren ausgebildet sein. Gleichzeitig sind fundierte Kenntnisse über Grundlagen von Beschwerdeverfahren und Menschenrechten sowie Expertise in der Erarbeitung effektiver Abhilfemaßnahmen notwendig. Auch hier ist zentral, dass die Personen Machtasymmetrien im Verfahren berücksichtigen und einen effektiven Schutz der schwächeren Partei gewährleisten.
- **Unabhängigkeit und Neutralität:** Das Personal muss das Verfahren unabhängig und neutral führen. Dazu muss es unabhängig und nicht an Weisungen gebunden sowie zur Verschwiegenheit verpflichtet sein.

Angelehnt an Gläßer et al. (2021): Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensgestaltung, angelehnt an ARP III, u. a. S. 224 f., S. 419 f.



## Festlegung von Abhilfemaßnahmen in Abhängigkeit von Verursachungsbeitrag und Einflussvermögen

Der **Verursachungsbeitrag** bestimmt die Form angemessener Maßnahmen. Je näher Ihr Unternehmen der drohenden oder bereits eingetretenen Verletzung steht und je mehr es dazu beiträgt, desto größer müssen die Anstrengungen sein, die (potenzielle) Verletzung zu beenden oder zumindest zu mindern.

Das **Einflussvermögen** bestimmt die Form angemessener Maßnahmen für nicht selbst verursachte Auswirkungen. Einflussvermögen ist im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten die Fähigkeit eines Unternehmens, unrechtmäßige Praktiken zu verändern, die nicht es selbst, sondern eine dritte Partei verursacht hat.

Hat Ihr Unternehmen die (potenziell) nachteilige Auswirkung oder das Risiko **verursacht** oder dazu **beigetragen**, müssen Sie aktiv werden: Die auslösende Aktivität oder der Beitrag ist zu beenden, die Verletzung oder der Beitrag dazu wiedergutzumachen und ein erneutes Eintreten zu verhüten bzw. das Risiko weitmöglichst zu mildern.

Ist Ihr Unternehmen mit der nachteiligen Auswirkung **verbunden**, müssen Sie Ihr Einflussvermögen nutzen, um die verursachende dritte Partei dazu zu bewegen, die Auswirkung zu beenden, wiedergutzumachen und zu verhüten. Sie können aber auch selbst Abhilfemaßnahmen ergreifen. Eine Verbindung besteht, wenn die (potenziell) nachteiligen Auswirkungen infolge der Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens mit Ihrer Geschäftstätigkeit, Ihren Produkten oder Ihren Dienstleistungen verbunden sind.

In der Realität ist es manchmal herausfordernd, zu entscheiden, ob Ihr Unternehmen zu der Auswirkung beigetragen hat oder lediglich damit verbunden ist. Zur Analyse dessen müssen Sie daher Fragen wie folgende stellen: Hat Ihr Unternehmen die nachteilige Auswirkung ermöglicht, angeregt oder motiviert? Hätte Ihr Unternehmen von der nachteiligen Auswirkung wissen müssen oder hat sogar davon gewusst? Hat Ihr Unternehmen Verhinderungsmaßnahmen eingeleitet und wie wirkungsvoll waren diese? In anderen Worten: Wenn Ihr Unternehmen die nachteilige Auswirkung hätte verhindern können, dann gilt eine Unterlassung dieser Verhinderung als Beitrag zur Auswirkung.

Im Falle unklarer Verbindungen (bspw. weil die Auswirkung tiefer in der Lieferkette liegt) oder wenn nicht sicher ist, ob es sich um einen Beitrag oder eine Verbindung handelt, müssen Sie eine Klärung anstreben. Diese kann z. B. durch ein Expertengremium, Sachverständige, interne Expert\*innen, Auditor\*innen oder Stakeholderdialoge erfolgen.

Zur Bestimmung des Verursachungsbeitrags und des Einflussvermögens siehe Umsetzungsschritt 3 der Handlungsanleitung zum Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“ sowie Ruggie, John G. (2017): [Letter to Prof. Dr. Roel Nieuwenkamp in the context of the OECD Workshop on Understanding relationships to impact under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Considering „Cause“, „Contribute“ and „Directly Linked“](#).

## Lösen Sie die Beschwerde gemeinschaftlich

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse erörtern Sie mit den Beschwerdeführenden einen individuellen Vorschlag zur Abhilfe oder leiten eine offene gemeinsame Lösungssuche ein.

Abhilfe bedeutet, (potenziell) nachteiligen Auswirkungen und Risiken entgegenzuwirken. Überall dort, wo Sie einem Schaden nicht vorbeugen können, gilt es, Möglichkeiten der Abhilfe zu prüfen. Dies bedeutet, möglichst die Situation vor der Verletzung der Rechte der Betroffenen wiederherzustellen oder diesem Zustand möglichst nahekommen, wenn eine vollständige Wiederherstellung nicht möglich ist. Abhilfe können nach den VN-Leitprinzipien z. B. Entschuldigungen und eine Zusage, geeignete Maßnahmen und Prozesse zur Prävention einzuführen, finanzielle oder nichtfinanzielle Entschädigungen sowie Kompensationen in Sachleistungen umfassen (vgl. Infobox „Beispielhafte Auswahl von Maßnahmen zur Abhilfe“ sowie Handlungsanleitung zum Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“).

Dabei ist sicherzustellen, dass die Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Beschwerdeführenden eingehen und im Einklang mit internationalen Menschenrechtsstandards stehen. Bei der Entwicklung der Maßnahmen ist es hilfreich, Ihre Personal- und Rechtsabteilung und den Betriebsrat einzubinden, insbesondere wenn es sich um Beschwerden eigener Beschäftigter handelt.

Es kann hilfreich sein, Beschwerden möglichst auf lokaler oder nationaler Ebene zu adressieren. Gleichzeitig müssen Sie auf zentraler Unternehmensebene diejenigen Beschwerden zusammenführen, die sich nicht angemessen auf lokaler Ebene lösen lassen. Bei besonders schwerwiegenden Verletzungen wie moderner Sklaverei und schlimmsten Formen der Kinderarbeit ist es hilfreich, externe Menschenrechtsexpert\*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Beratungsstellen hinzuzuziehen. In manchen Fällen kann es zudem notwendig sein, die zuständige Behörde einzuschalten. Dies gilt etwa, wenn die Beschwerden Drittparteien wie Zulieferbetriebe betreffen und möglicherweise kriminelles Verhalten, wie etwa moderne Sklaverei, vorliegt. Hierbei ist es wichtig, dass Sie transparent kommunizieren, wann Drittparteien eingeschaltet und wie die Beschwerdeführenden dabei eingebunden werden.

Damit die Abhilfemaßnahmen die Perspektiven der Betroffenen abbilden, müssen Sie die Rechtenhaber\*innen in die Entscheidung einbinden. Dafür sind insbesondere Ansätze aus der Mediation und der Schlichtung hilfreich. Je nach Fall können Sie mit Zustimmung der Beschwerdeführenden auch ein Schiedsverfahren einsetzen. Zentral für die Durchführung von Mediations-/Schlichtungsverfahren ist qualifiziertes, unabhängiges und neutrales Personal (z. B. Personal regionaler Konfliktaustragstellen, mediative Schlichter\*innen). Gegebenenfalls können Sie externe Sachverständige mit entsprechender methodischer Expertise hinzuziehen.

***Damit die Abhilfemaßnahmen die Perspektiven der Betroffenen abbilden, müssen Sie die Rechtenhaber\*innen in die Entscheidung einbinden.***

## Ermöglichen Sie Einspruchsverfahren, wo dies sinnvoll ist

Sie sollten den Beschwerdeführenden grundsätzlich und wo sinnvoll die Möglichkeit geben, begründeten Einspruch gegen die Ablehnung der Beschwerde, gegen die Lösungsvorschläge, gegen die Abhilfemaßnahmen und gegen die Beendigung des Verfahrens im Rahmen des Regelprozesses des Beschwerdemechanismus einzulegen. Im Rahmen des Einspruchsverfahrens sollte in einem ersten Schritt die Verhältnismäßigkeit der Forderungen geklärt werden. Erörtern Sie im Austausch mit den Beschwerdeführenden, welche Lösungsmöglichkeiten bestehen, welche Abhilfe erwünscht wäre und was von Ihrem Unternehmen grundsätzlich leistbar ist. In ein Einspruchsverfahren sollten Sie zumindest eine höhere führungsverantwortliche Person in Ihrem Unternehmen und eine andere ausführende Kraft als die des ersten Beschwerdeverfahrens sowie ggf. weitere interne Spezialist\*innen einbeziehen. Dabei erfolgt das Einspruchsverfahren über vordefinierte und kommunizierte Prozesse (z. B. über eine Ombudsperson). Zudem können Sie klare Kriterien festlegen, nach denen ein Einspruch möglich ist und wie dieser geprüft wird.

## Was tun, wenn Sie zu keiner einvernehmlichen Lösung kommen?

Eingang, Bearbeitung und Lösung von Beschwerden weichen immer wieder von den anvisierten Standardprozessen der Unternehmen ab. Zeigen Sie sich daher entsprechend flexibel und setzen Sie verstärkt auf die Einbindung der Rechteinhaber\*innen. Es kann vorkommen, dass Sie im Rahmen des von Ihnen vorgesehenen Verfahrens keine einvernehmliche Lösung des Beschwerdeanliegens erzielen können. Sollten Sie keine sinnvolle, einvernehmliche Lösung finden können, empfiehlt sich die Einbindung unabhängiger Dritter. Dies können z. B. Gremien unabhängiger Expert\*innen sein. Auch dabei sind Mediations- oder Schlichtungsverfahren sinnvoll, bei denen gemeinsam nach geeigneter Abhilfe gesucht wird. Führt auch dies zu keiner Einigung, stehen Beschwerdeführenden – wie zu jedem Zeitpunkt – übergeordnete Beschwerdemechanismen und der Rechtsweg offen. Dies sollte auch im Rahmen der Informationen zu Ihrem Beschwerdeverfahren deutlich werden.

## Leisten Sie Abhilfe und überwachen Sie diese

Haben sich die Parteien auf einen Abhilfemaßnahmenplan verständigt, müssen Sie die vereinbarten Abhilfemaßnahmen umsetzen und deren Einhaltung überwachen. In Einzelfällen müssen Anpassungen vorgenommen werden, um die tatsächlichen Ursprünge der Beschwerde zu adressieren und Abhilfe im Sinne der getroffenen Vereinbarung zu leisten. Über einen solchen Vorgang sollten Sie die Beschwerdeführenden informieren. Die Überwachung sollte durch eine externe oder eine unabhängige Stelle im Unternehmen und unter Einbeziehung der Beschwerdeführenden oder entsprechender Vertreter\*innen der betroffenen Stakeholdergruppe(n) durchgeführt werden. Entscheidend für eine wirksame Überwachung sind mit einem Zeitplan und entsprechenden Maßnahmen hinterlegte, konkrete Ziele der Maßnahmenpläne. Die erfolgreiche Durchführung muss dokumentiert und die Dokumentation durch das Management sowie die Beschwerdeführenden oder ihre Vertreter\*innen freigegeben werden. Im Einzelfall sollten Sie Unterstützung vor Ort durch externe Gruppen (z. B. NRO, Interessenverbände, staatliche Institutionen) in Anspruch nehmen.



## Beispielhafte Auswahl von Maßnahmen zur Abhilfe

Je nach Art, Ausmaß oder Schweregrad der verursachten Schäden sind eine oder mehrere der nachfolgenden Maßnahmen angebracht:

- Entschuldigungen und die damit verbundene Zusage, geeignete Maßnahmen und Prozesse zur Prävention zu implementieren
- finanzielle oder nichtfinanzielle Entschädigungen und Rückerstattungen
- Änderung von Prozessen und Richtlinien
- Wiederherstellung von Originalzuständen
- Beseitigung von Kontaminationsschäden und anderen Folgen
- Nichtwiederholungsgarantien oder -beteuerungen
- Beitrag zur Verbesserung der Lebensgrundlage von Gemeinschaften
- Unterstützung von Organisationen vor Ort (unabhängige NRO, Stiftungen, Hilfsorganisationen)
- Rehabilitation und Wiedereingliederung
- Einleitung staatlicher Sanktionen für Verursachende durch Anzeige bei staatlichen Behörden (straf- oder verwaltungsrechtlicher Art wie etwa Geld- und Haftstrafen, festgelegt und vollzogen durch staatliche Akteure)

In der Handlungsanleitung „Maßnahmen & Wirksamkeitskontrolle“ werden die Entwicklung und Umsetzung angemessener Präventions- und Abhilfemaßnahmen ausführlich erläutert.

## Rückversichern Sie sich und beenden Sie das Verfahren

Klären Sie im Austausch mit den Beschwerdeführenden, ob die (potenziell) Betroffenen keine weiteren Bedenken, Anliegen oder begründeten Beschwerden haben. Trifft dies zu, beenden Sie das Verfahren und werten Sie unter Einbeziehung der beteiligten Stakeholder die Ergebnisse aus. Nutzen Sie die so erlangten Erkenntnisse, um mögliche Verbesserungen am

Verfahren anzustoßen und die Beschwerdethemen intern an entsprechende Stellen weiterzuleiten, damit diese Eingang in die menschenrechtliche Risikoanalyse Ihres Unternehmens finden. Wenn möglich und sinnvoll sollten Sie auch zu einem späteren Zeitpunkt nach Abschluss des Verfahrens nochmals überprüfen, ob die Lösung nachhaltig umgesetzt wurde und die Betroffenen weiterhin zufrieden sind.

### **Überprüfen Sie die Wirksamkeit, beheben Sie Ineffektivität und entwickeln Sie das Verfahren weiter**

Im Zuge der regelmäßig durchzuführenden Wirksamkeitskontrolle überprüfen Sie praxisnah die Beschwerdemechanismen entlang der acht Effektivitätskriterien und analysieren mögliche Trends sowie Muster in den Ergebnissen der Beschwerdeverfahren. Sie sollten die Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Sorgfaltsprozesse nutzen, um deren Wirksamkeit zu erhöhen. Kommunizieren Sie zentrale Ergebnisse intern sowie extern unter Einhaltung von Datenschutz, Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen. Die Umsetzungsschritte zur Kommunikation und Berichterstattung über Sorgfaltsprozesse sind ausführlich in der Handlungsanleitung zum Kernelement „Berichterstattung“ beschrieben.

Bei der Überprüfung der Wirksamkeit von Beschwerdeverfahren (vgl. Umsetzungsschritt 5) sind alle acht Kriterien gleich wichtig, wenngleich in der Praxis einige einfacher zu bewerten und umzusetzen sind. Stellen Sie fest, dass eines oder mehrere der Kriterien nicht erfüllt sind, müssen Sie Verbesserungen vornehmen. Da die Kriterien eng miteinander verknüpft sind, beeinflussen sie sich gegenseitig. So kann etwa eine Erhöhung der Transparenz gleichzeitig auch die Zugänglichkeit der Mechanismen verbessern. Um die Wirksamkeit zu erhöhen, können Sie Maßnahmen ergreifen, die dazu führen, dass die Fragen zu den acht Kriterien mit „ja“ beantwortet werden können. Eine Auswahl entsprechender beispielhafter Maßnahmen findet sich in der Umsetzungshilfe „Beispielhafte Auswahl von Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen“. Bei der Ausgestaltung dieser Maßnahmen ist in der Regel die Einbindung der Nutzer\*innen unbedingt ratsam. Im Dialog mit ihnen können Sie Rückmeldungen zum Verfahren aufnehmen und Vorschläge zur Verbesserung direkt besprechen (zur Einbindung von Stakeholdern vgl. Umsetzungsschritt 2).



### **Beispielhafte Auswahl von Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen**

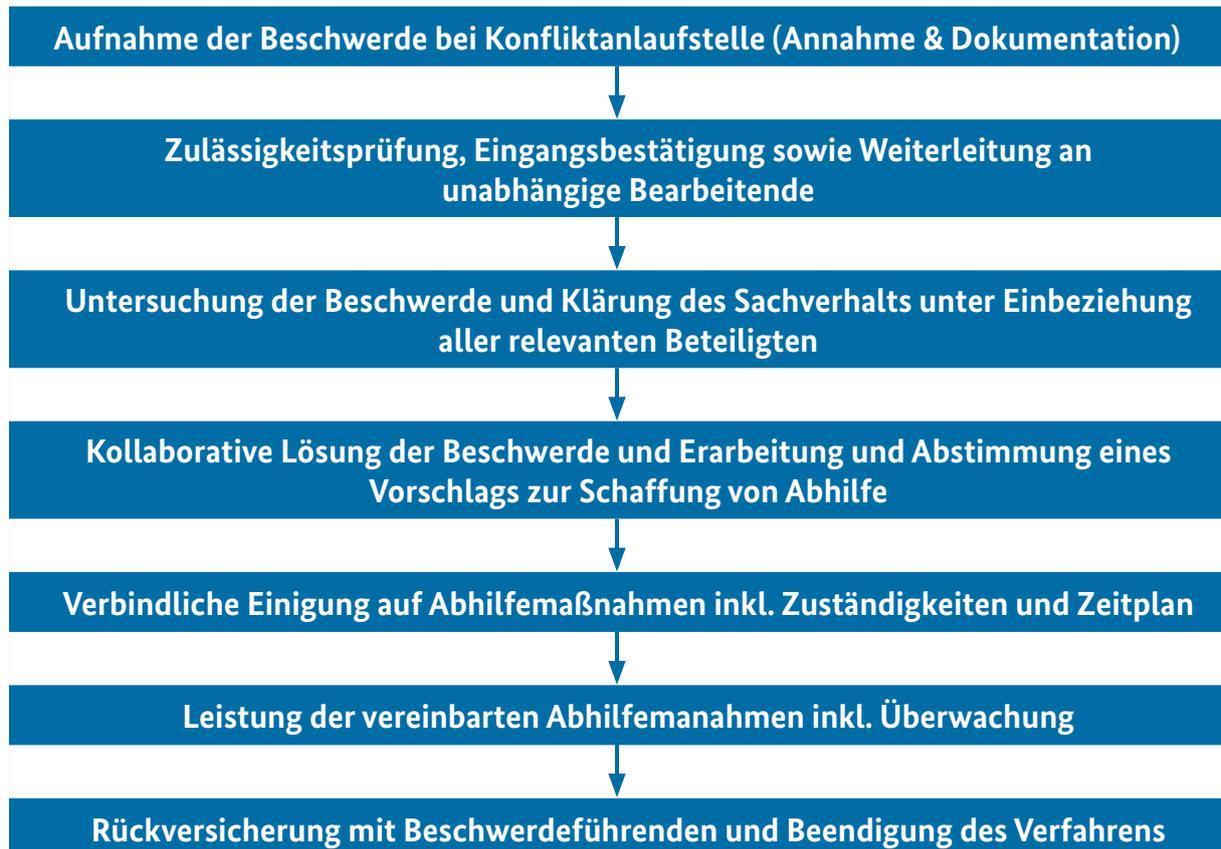
- Herstellen von Kenntnis über die Existenz des Mechanismus durch frühzeitige und regelmäßige Einbindung der potenziellen Nutzer\*innen in dessen Gestaltung
- Bekanntheit des Mechanismus erhöhen (vgl. Infobox: Beispielhafte Auswahl von Medien zur Bekanntmachung von Beschwerdemechanismen)
- Transparenz über das Verfahren des Mechanismus erhöhen, indem über die Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und Bearbeitungszeiträume informiert wird
- adressatengerechte und barrierefreie Kanäle und Informationen zum Mechanismus anbieten (z. B. unterschiedliche Sprachen, angepasst an den kulturellen und geografischen Kontext, Verständlichkeit für Analphabet\*innen, angemessenes Format für Kinder, geschlechtergerechte Sprache)
- Beschwerdemechanismus einrichten, der Zugang über unterschiedliche Kanäle ermöglicht (z. B. kostenlose Hotline, Online-Formular, Dialogformat, unabhängige Ombudsperson, Möglichkeit von Beschwerden über Social-Media-Kanäle oder Textnachrichten)
- öffentlich kommunizieren, dass potenzielle Nutzer\*innen vor negativen Folgen einer Beschwerde geschützt werden, sowie mögliche Grenzen der Schutzmaßnahmen benennen
- explizites Bekenntnis zum Schutz der Vertraulichkeit, der persönlichen Daten und der Privatsphäre abgeben und Maßnahmen strikt einhalten
- anonyme Beschwerdekkanäle einrichten, um sicherzustellen, dass keine Bedenken vor möglichen negativen Folgen der Nutzung von Beschwerdemechanismen im Wege stehen
- Machtasymmetrien reduzieren durch Unterstützungsangebote für potenziell Betroffene in Form von Informationsunterlagen, Beratungs- und Unterstützungsangeboten, Maßnahmen zur Vertrauensbildung und zum Kapazitätsaufbau oder Verweisen auf Quellen für finanzielle Unterstützung

Anmerkung: Die Kriterien für die Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen sind eng miteinander verbunden und entsprechende Maßnahmen können diesbezüglich auf mehrere Kriterien einwirken.

Der [Leitfaden effektives Beschwerdemanagement](#) des Helpdesk für Wirtschaft & Menschenrechte gibt kurze, präzise Impulse für Maßnahmen zu jedem der acht Effektivitätskriterien vor und illustriert diese anhand von Praxisbeispielen.

## Integrieren Sie Beschwerde-mechanismen in Unternehmensprozesse

Überführen Sie die entwickelten Beschwerdemechanismen in Ihre bestehenden Managementstrukturen und Verhaltenskodizes. Sie sollten durch eine Unternehmensrichtlinie vorgegeben und verankert werden. Auf operativer Ebene kann diese in Form von Arbeitsanweisungen, inklusive detaillierter Prozessvorgaben, umgesetzt werden. Für den Betrieb der Beschwerdemechanismen wird entsprechend qualifiziertes Personal benötigt, welches mit den nötigen Befugnissen, Ressourcen und digitalen Lösungen ausgestattet sein muss. Schon bei der Entwicklung von Beschwerdemechanismen sollten daher Verantwortlichkeiten, Kapazitäten, Ambitionsniveau und Ressourcen festgelegt werden.



## 4.8 Umsetzungsschritt 8: Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen nutzen und Sorgfalts- prozesse weiterentwickeln

Beschwerdemechanismen sind ein integraler Bestandteil Ihrer unternehmerischen Sorgfaltspflicht, um Menschenrechte zu achten und Stakeholder einzubinden. Eines der acht Effektivitätskriterien ist, dass Beschwerdemechanismen als Quelle kontinuierlichen Lernens genutzt werden. Damit ist gemeint, dass Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Mechanismen nutzen sollten, um Beschwerdemechanismen sowie weitere menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse zu verbessern, künftige (potenziell) nachteilige Auswirkungen zu vermeiden und das Risiko (potenziell) nachteiliger Auswirkungen zu minimieren. Dieser Anforderung lässt sich besonders gut nachkommen, wenn Sie regelmäßig und systematisch die Anzahl und Häufigkeit sowie Trends und Muster in eingehenden Beschwerden und deren Bearbeitung analysieren. Zudem kann es hilfreich sein, Kennzahlen zu entwickeln, um die Leistung der Beschwerdemechanismen im Zeitverlauf zu bewerten.

### Untersuchen Sie die Ergebnisse der Beschwerdemechanismen

Zur Untersuchung der Ergebnisse von Beschwerdemechanismen sollten Sie die Informationen über die Beschwerden und Lösungen zunächst strukturieren. Typische Kategorien können z. B. Anzahl, Themen, betroffene Personengruppen, Lokalität und Schwere von Beschwerden sowie die Arten der geleisteten Abhilfemaßnahmen wie z. B. finanzielle Entschädigungen, nichtfinanzielle Sachleistungen und Prozessveränderung sein. Hierbei sollten Sie auch die Erkenntnisse aus der Überprüfung der Wirksamkeit der Beschwerdemechanismen einfließen lassen (vgl. Umsetzungsschritt 5).

Untersuchen Sie die erfassten Daten dann auf Trends und Muster hin, indem Sie z. B. Fragen nach Häufigkeiten und Korrelationen beantworten (siehe „Umsetzungshilfe: Beispielhafte Auswahl von Fragen zur Untersuchung von Mustern und Trends in eingegangenen und gelösten Beschwerden“). Ziel der Untersuchung ist

es, mithilfe der verzeichneten Trends und Muster systematische Probleme aufzudecken. Diese sollten auch in die Risikoanalyse und die Entwicklung von Maßnahmen einfließen sowie Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der Beschwerdemechanismen, Abhilfe- und Präventionsmaßnahmen erlauben. Taucht ein bestimmtes Problem beispielsweise immer wieder in einer Region oder bei einer bestimmten Personengruppe auf, kann das ein Zeichen dafür sein, dass vor Ort oder für diese Gruppe eine Präventionsmaßnahme nicht wirkt oder gänzlich fehlt. Steigt die Anzahl von Beschwerden nach einem Vorfall, kann das ein Zeichen dafür sein, dass Stakeholder dem Mechanismus vertrauen und dieser gut zugänglich ist.

### *Achten Sie darüber hinaus auf die Rückmeldungen der Nutzer\*innen der Beschwerdemechanismen.*

Achten Sie darüber hinaus auf die Rückmeldungen der Nutzer\*innen der Beschwerdemechanismen. Sie sollten proaktiv die Erfahrungen derer erheben, die Beschwerden einreichen, bearbeiten und an der Lösung mitwirken. Dabei sollten Sie auch die Zugehörigkeit der Rechteinhaber\*innen zu besonders vulnerablen Gruppen erfassen, um zu ermitteln, ob für diese Personengruppen Hürden bei der Nutzung bestehen. (Für weitere Informationen zur Unterstützung für den Austausch mit Stakeholdern siehe auch Umsetzungsschritt 2.)

### Entwickeln Sie die Sorgfaltsprozesse weiter

Die Untersuchungsergebnisse bieten Ihnen eine wertvolle Grundlage, um die potenziell und tatsächlich nachteiligen Auswirkungen Ihres Unternehmens besser zu verstehen und Sorgfaltsprozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln oder zu ergänzen. Mögliche Verbesserungen können darin bestehen, Präventionsmaßnahmen zu überarbeiten und zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, die Risikoanalyse anzupassen, Richtlinien sowie die Grundsatzerklärung zu aktualisieren, zusätzliche Sorgfaltsprozesse zu definieren und neue Schulungsformate aufzusetzen. Weitere Informationen darüber, wie Sie betriebliche Prozesse zur Achtung der Menschenrechte präventiv anpassen

können, finden sich in der Handlungsanleitung zum Kernelement „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“. Nutzen Sie die Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen, um die dort dargestellten Präventionsmaßnahmen zu gestalten und umzusetzen.

## Nutzen Sie Kennzahlen zur Darstellung von Trends und Mustern

Um Trends und Muster im Zeitverlauf besser vergleichen sowie intern und extern Fortschritte kommunizieren zu können, kann es hilfreich sein, die Untersuchungsergebnisse als Kennzahlen darzustellen. Visualisierte Fortschritte helfen Ihnen einerseits darin, nach außen zu demonstrieren, dass Ihr Unternehmen Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte übernimmt. Andererseits können Sie nach innen verdeutlichen, welche Vorteile der proaktive Umgang mit Beschwerden hat, und so die Akzeptanz für Beschwerdemechanismen erhöhen. Mögliche Kennzahlen sind z. B. die Anzahl eingegangener Beschwerden differenziert nach Thema, Lokalität oder Personengruppe, die durchschnittliche Bearbeitungszeit oder die Anzahl gelöster Beschwerden differenziert nach Art der geleisteten Abhilfe (vgl. Umsetzungsschritt 5 und insbesondere Praxistipp: Qualitative und quantifizierte Daten zur Bewertung der Wirksamkeit erheben).

Sie sollten Kennzahlen jedoch mit Bedacht nutzen. Ohne erläuternde Interpretation der Entwicklung von Kennzahlen können Nutzer\*innen schnell falsche Schlüsse ziehen. Nicht jeder gemessene Fortschritt ist unbedingt mit einer Verbesserung der Menschenrechtslage in den Liefer- und Wertschöpfungsketten verbunden. Ein Anstieg von Beschwerden kann beispielsweise die Folge verbesserten Zugangs zu Beschwerdekämen sein, aber auch bedeuten, dass sich (potenziell) nachteilige Auswirkungen verstärkt haben. Die Entwicklung der Kennzahlen müssen Sie daher stets in Kontext setzen und, wo möglich, mit Erkenntnissen aus weiteren Quellen verbinden. (Weitere Informationen über die Messung von Wirksamkeit mithilfe von Indikatoren finden sich in der Handlungsanleitung „Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle“).

## Erfüllen Sie die Anforderungen des NAP an die Dokumentation und Kommunikation

Neben den Anforderungen des NAP sowie der VN-Leitprinzipien an die Gestaltung und Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen müssen Sie auch eine Dokumentations- und Kommunikationspflicht bezüglich der Verfahren einhalten. Im Rahmen einer regelmäßigen Kommunikation und externen Berichterstattung müssen Sie sowohl den Aufbau, die Prozesse und die Verantwortlichkeiten des Verfahrens beschreiben als auch bedeutende Ergebnisse, Trends und Muster der eingegangenen und bearbeiteten Beschwerden sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse und von Ihnen dahingehend ergriffene Maßnahmen intern wie extern darstellen. Genaue Erläuterungen zu den Umsetzungsschritten der Grundsatzklärung und Berichterstattung finden sich in der Handlungsanleitung zu den Kernelementen „Grundsatzklärung“ und „Berichterstattung“.

Grundsätzlich sollten Sie auch bei der Kommunikation zu Ihren Beschwerdemechanismen den Nutzen für die Zielgruppe beachten, da eine transparente Kommunikation das Vertrauen in den Mechanismus deutlich stärken kann (vgl. Umsetzungsschritt 5). Der Schutz von Beschwerdeführenden ist auch hier zentral und Ihre Kommunikation darf keine Rückschlüsse auf die Beschwerdeführenden zulassen. Gleichzeitig müssen auch Ihre berechtigten Vertraulichkeitsinteressen gewahrt bleiben.



### Bestimmen Sie den Reifegrad ihrer Sorgfaltsprozesse

Das [Human Rights Capacity Diagnostic Tool](#) im Infoportal des UN Global Compact Netzwerk Deutschland kann Sie dabei unterstützen, mithilfe einer Selbsteinschätzung den Reifegrad der eigenen Sorgfaltsprozesse zu bestimmen. Mit Blick auf Beschwerdemechanismen entsprechen die Fragen der Stufe 3 ungefähr den Anforderungen des NAP und stellen somit eine gute Orientierung dar. Unternehmen, die über die Anforderungen des NAP hinausgehen wollen, können sich an den Kriterien der Stufen 4 und 5 sowie dem Praxistipp „Etablieren Sie erweiterte Beschwerdemechanismen“ orientieren.



## Beispielhafte Auswahl von Fragen zur Untersuchung von Mustern und Trends in eingegangenen und gelösten Beschwerden

Um Beschwerdemechanismen als Quelle kontinuierlichen Lernens zu verwenden, können Sie auf die Erkenntnisse der Wirksamkeitsüberprüfung zurückgreifen. Zusätzlich sollten Sie aber auch weitere Informationen betrachten, die darüber hinausgehen, z. B.:

- Treten bestimmte Probleme häufiger oder gehäuft in einer Region auf?
- Steigt die Anzahl von Beschwerden nach einer bekanntgewordenen Menschenrechtsverletzung?
- Gehen Beschwerden nach einem Vorfall ein, bevor in den Medien davon berichtet wird?
- Sind bestimmte Themen mit schwerwiegenden (potenziell) nachteiligen Auswirkungen verknüpft?
- Verändert sich die Anzahl oder Schwere der Beschwerden im Zeitverlauf?
- Sind die Anliegen bestimmter Personengruppen stärker mit bestimmten Themen verknüpft?
- Gibt es Personengruppen, von denen besonders viele oder wenige Beschwerden vorliegen?
- Dauert die Bearbeitung von Beschwerden ähnlich lange oder lassen sich Korrelationen zwischen der Bearbeitungszeit und anderen Kategorien wie Thema oder Schwere erkennen?
- Was ist das Verhältnis von eingegangenen zu gelösten/abgelehnten Beschwerden?
- Stehen bestimmte Themen häufiger im Zusammenhang mit rechtlichen Schritten als andere?
- Wie häufig folgten interne Veränderungen, etwa neue Richtlinien, Strukturen und Prozesse oder vertragliche und personelle Konsequenzen, auf eine Beschwerde?
- Wie häufig wurde Einspruch gegen den Ausgang einer Beschwerde eingelegt?





## Etablieren Sie erweiterte Beschwerdemechanismen

Wirksame Beschwerdemechanismen bringen Ihnen zahlreiche Vorteile (vgl. Umsetzungsschritt 1). Deshalb kann es lohnend sein, über die Anforderungen des NAP hinauszugehen und sich für die Weiterentwicklung der Verfahren zusätzlich mit folgenden Aspekten auseinanderzusetzen (beispielhafte Auswahl von Impulsen):

- Öffnung der Beschwerdekanaäle für ein breites Spektrum an Themen statt für spezifische Menschenrechtsthemen
- Ad-hoc-Überprüfung bestehender Beschwerdemechanismen bei Änderung des Risikoprofils oder auf Basis von Erkenntnissen aus der Risikoanalyse
- Teilen von bewährter Praxis und Lernerfahrungen bei der Lösung von Beschwerden, z. B. im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen
- Proaktive Gestaltung der unternehmensinternen Fehlerkultur, bei der Probleme offen angesprochen sowie daraus erworbene Erkenntnisse geteilt werden, um einen kontinuierlichen Lernprozess zu fördern
- Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, staatlichen Stellen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, um die Reichweite und Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen zu erhöhen sowie Synergien zu heben (z. B. durch gemeinsame Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, finanzielle Unterstützung, Entwicklung von Informationsmaterialien für (potenziell) Betroffene)

## 4.9 Umsetzungsschritt 9: Vom unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus des Branchendialogs lernen

Sie können sich auch externen Beschwerdemechanismen anschließen oder eigene Verfahren durch die Beteiligung an externen Mechanismen ergänzen, sofern diese die Anforderungen des NAP als umsetzungsorientierte Darstellung der VN-Leitprinzipien erfüllen. Zu bestehenden übergreifenden Mechanismen zählen etwa die Verfahren der Fair Labor Association, der Fair Wear Foundation oder des Accord on Fire and Building Safety. Die Einrichtung unternehmensübergreifender Beschwerdemechanismen (UBM), die die Anforderungen der VN-Leitprinzipien (und damit des NAP) erfüllen, kann insbesondere dort sinnvoll sein, wo Unternehmen mit ähnlichen menschenrechtlichen Herausforderungen in ihren globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten konfrontiert sind oder ein gemeinsamer Ansatz neue Möglichkeiten bietet, etwa Beschwerden in den tieferen Stufen besser zu adressieren.

Die Bündelung von Ressourcen aus unterschiedlichen Unternehmen kann Aufwand und Kosten senken sowie die Effektivität der Verfahren erhöhen. Ein UBM bietet darüber hinaus im Falle komplexerer (potenziell) nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen eine gute Ergänzung zu unternehmenseigenen Verfahren und eine Eskalationsmöglichkeit, wenn sich Beschwerden für Betroffene auf Unternehmensebene nicht zufriedenstellend lösen lassen. Auch die Unabhängigkeit des Beschwerdemechanismus und die Möglichkeit, vor einzelnen Unternehmen anonym zu bleiben, sind ein Vorteil des UBM.

In Anlehnung an VN-Leitprinzip 30 haben die Mitglieder des Branchendialogs Automobilindustrie entschieden, einen UBM für eine Pilotierung in Mexiko zu entwickeln. Die grundsätzlichen Strukturen des UBM sind bereits ausgearbeitet und werden unter Einbezug von Rechteinhaber\*innen und zivilgesellschaftlichen Organisationen vor Ort kontinuierlich weiterentwickelt.

Der UBM soll helfen, Schutz- und Rechenschaftslücken zu schließen und durch ein gemeinsames Vorgehen den Zugang zu Abhilfe für (potenziell) Betroffene zu verbessern sowie mögliche nachteilige Auswirkungen präventiv zu vermeiden. Der UBM ist

darauf ausgerichtet, Beschwerden zu (potenziell) nachteiligen Auswirkungen entlang der gesamten vorgelagerten Wertschöpfungskette der beteiligten Unternehmen in Mexiko zu bearbeiten und die be-

triebseigenen Mechanismen der Mitglieder zu ergänzen. Der UBM soll so zum Vertrauensaufbau bei (potenziell) betroffenen Personen und zu gesteigerter Wirksamkeit des Beschwerdemanagements beitragen.



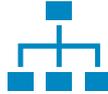
## Kurzübersicht UBM-Konzept



**Vision & Mission**



**Umfang & Reichweite**



**Verfahrensschritte & Governance**



**Qualitäts- und Wirksamkeitskontrolle**



**Reporting**

### Baustein 1, *Vision & Mission*



#### Hintergrund

- Die Einrichtung eines unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus (UBM) kann insbesondere da sinnvoll sein, wo Unternehmen mit ähnlichen menschenrechtlichen Risiken konfrontiert sind oder ein gemeinsamer Ansatz Möglichkeiten bietet, z. B. Risiken in der tieferen Lieferkette gemeinsam zu adressieren.
- Der Mitgliederkreis (MK) hat beschlossen, das UBM-Konzept am Beispiel Mexiko zu entwickeln, da hier viele Unternehmen der Automobilindustrie vertreten sind und die menschenrechtlichen Risiken als hoch eingestuft wurden.
- Eine Übertragbarkeit des Vorgehens auf andere Kontexte soll bei der Konzeption des UBM gewährleistet sein.

#### Zweck des UBM

- Schließen menschenrechtlicher Schutz- und Rechenschaftslücken
- Verbesserung des Zugangs zu Abhilfe für Betroffene bei Menschenrechtsverletzungen und Verletzungen menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in der Wertschöpfungskette
- Etablierung eines Frühwarnsystems, um frühzeitig Hinweise auf (potenziell) nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen aufzunehmen und zu adressieren sowie Befähigung der UBM-Unternehmen, systemische Probleme und Herausforderungen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten festzustellen und ihre Praktiken entsprechend anzupassen (Prävention)
- Der UBM tritt nicht an die Stelle staatlicher gerichtlicher oder außergerichtlicher Beschwerdemechanismen und wird dafür Sorge tragen, den Zugang zu diesen bestehenden Mechanismen nicht zu erschweren.

#### Referenzrahmen

- NAP und VNLP
- Der UBM umfasst auch Beschwerden bezüglich Umweltschädigungen und Korruption, die sich potenziell nachteilig auf Menschenrechte auswirken können.

#### Unterliegende Prinzipien

- Entwicklung, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung unterliegen den Effektivitätskriterien des VNLP 31.
- UBM als Quelle kontinuierlichen Lernens:
  - a) Rückkopplung der Erkenntnisse aus UBM mit Sorgfaltsprozessen und Risikomanagementsystemen der Mitgliedsunternehmen (Frühwarnsystem),
  - b) kontinuierliche Weiterentwicklung des UBM selbst,
  - c) Austausch und Dialog mit anderen UBM und Initiativen, um Erfahrungen zu teilen und gute Praxis weiterzuentwickeln.
- Wahrung der berechtigten Vertraulichkeitsinteressen der Beschwerdeführenden, der Unternehmen und anderer Verfahrensbeteiligter
- Eine Ausweitung des UBM (z. B. regionaler Scope oder nachgelagerte Wertschöpfung) wird basierend auf ersten Erfahrungen aus der Umsetzung zu einem späteren Zeitpunkt geprüft.

## Baustein 2, *Umfang & Reichweite*



### Geltungsbereich

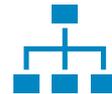
- gesamte vorgelagerte Wertschöpfungskette (tier-n) der UBM-Unternehmen in Mexiko
- Geschäftstätigkeiten/Einheiten der UBM-Unternehmen in Mexiko sind prinzipiell mit abgedeckt. Die konkrete Zusammenarbeit von UBM mit bestehenden operativen Beschwerdemechanismen der Mitgliedsunternehmen ist in Baustein 3 festgelegt.
- Der Prozess zur Feststellung, ob eine Verbindung zwischen der gemeldeten (potenziell) nachteiligen Auswirkung und einem UBM-Unternehmen im Sinne der VNLP besteht, ist in Baustein 3 beschrieben.

### Adressierte Nutzer\*innen

- alle (potenziell) Betroffenen und ihre Vertreter\*innen (z. B. NRO, Menschenrechtsverteidiger\*innen, Gewerkschaften) sowie weitere Personen, die Kenntnis von (potenziell) nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen im Geltungsbereich des UBM haben.
- Ein besonderer Fokus liegt auf Personen/Gruppen, die potenziell von besonders schwerwiegenden Risiken („salient human rights issues“) betroffen sind, sowie vulnerablen/marginalisierten Personen/Gruppen.

## Baustein 3, *Verfahrensschritte & Governance*

### Baustein 3.1., *Verfahrensschritte*



### Grundsätzliches

- Der Schutz der Beschwerdeführenden und anderer Beteiligter im Beschwerdeverfahren ist zentral. Die UBM-Mitglieder verpflichten sich in einer „Non-retaliation Policy“ zur angemessenen Bewertung und Adressierung der Risiken von Vergeltungsmaßnahmen.

### Beschwerdeeinreichung

- Bereitstellung verschiedener Zugangspunkte und Kanäle, um Beschwerden einzureichen
- Möglichkeit für Rechteinhabende, sich vertreten zu lassen und/oder Beschwerden anonym einzureichen

### Grundsätzliche Zulässigkeitsprüfung

- Beschwerdegegenstand muss eine potenziell oder tatsächlich nachteilige menschenrechtliche Auswirkung sein.
- Die Beschwerde muss sich gegen ein oder mehrere Unternehmen/Projekte im Geltungsbereich des UBM richten. Wenn ein Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen UBM-Mitgliedsunternehmen und dem Gegenstand der Beschwerde vorliegt, der eine längere Untersuchung rechtfertigt, wird die Beschwerde zugelassen und die Verbindung im Rahmen der Erstuntersuchung (s. u.) untersucht.
- Die Beschwerdeführenden müssen von den adressierten nachteiligen Auswirkungen (potenziell) selbst betroffen sein und/oder von Betroffenen als Vertreter\*innen beauftragt sein.
- Bei Beschwerden, die über die internen Beschwerdemechanismen der UBM-Unternehmen eingehen, zugleich aber in den Geltungsbereich des UBM fallen, können die Mitgliedsunternehmen die Beschwerdeführenden auf den UBM hinweisen und sie, wenn gewünscht, bei der Einreichung ihrer Beschwerde beim UBM unterstützen.

### **Bearbeitung über unternehmenseigene BM**

- Bei Beschwerden bezüglich Auswirkungen, die von den eigenen Beschäftigten und/oder eigenen Werken der Mitglieder ausgehen, wird grundsätzlich darauf hingewiesen, dass diese durch die Beschwerdemechanismen der Mitglieder bearbeitet werden können, da hier möglicherweise eine schnellere und effizientere Lösung zu erwarten ist.
- Entscheidend für die Wahl einer Bearbeitung über den UBM oder betriebseigene Mechanismen ist die Präferenz der Beschwerdeführenden. Grundsätzlich wird eine Beschwerde nicht an einen betriebseigenen oder anderen Mechanismus weitergeleitet. Es kann jedoch auf andere Mechanismen hingewiesen und eine Einreichung einer Beschwerde bei diesen Mechanismen unterstützt werden.
- Um eine Bearbeitung über betriebseigene Mechanismen zu unterstützen, kann der UBM zudem im Dialog mit den Beschwerdeführenden anbieten, die Beschwerde anonymisiert an betriebseigene Mechanismen weiterzuleiten und während der Fallbearbeitung als Ansprechpartner und Bindeglied zwischen betriebseigenem Mechanismus und Beschwerdeführenden zu fungieren.
- Wenn Beschwerden, die zunächst über den UBM eingegangen sind, durch einen unternehmenseigenen BM bearbeitet werden, wird geklärt, wie der UBM bei der Bearbeitung einbezogen wird. Mindestens wird der UBM über den Ausgang des Verfahrens, den Abhilfemaßnahmenplan und dessen Umsetzung unterrichtet (Reporting/Berichtspflichten).
- Grundsätzlich kann der UBM nach einem Beschwerdeverfahren auf Unternehmensebene als nächste Instanz dienen, sofern das Expert\*innengremium zu der Überzeugung gelangt, dass ein UBM-Verfahren einen Mehrwert bieten kann.

### **Bearbeitung über UBM**

Beschwerden in den vorgelagerten Wertschöpfungsketten (inkl. tier-1) werden durch den UBM adressiert.

#### *1. Erstuntersuchung*

- Falls notwendig: Prüfung, ob eine Verbindung zwischen Beschwerde und Mitgliedsunternehmen besteht. Die UBM-Unternehmen sind verpflichtet, die relevanten Informationen zur Feststellung einer möglichen Verbindung zur Verfügung zu stellen. Diese werden vom UBM streng vertraulich behandelt.
- Hauptziel der Erstuntersuchung ist die Vertiefung des Verständnisses des Sachverhaltes, möglicher Auswirkungen und der verschiedenen Standpunkte.
- Ergebnisse können Problemlösung (im Einvernehmen der Beteiligten) oder Entscheidung über die Einleitung eines mediativen Schlichtungsverfahrens oder einer Compliance Prüfung sein.

#### *2. Mediatives Schlichtungsverfahren*

- Mediative Schlichtungsverfahren stellen nicht-juristische, neutrale Foren da. Das Verfahren basiert auf einer Lösungsfindung durch Dialog. Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft aller Beteiligten.
- Durchführung durch Expert\*innengremium (bei entsprechender Qualifikation) oder externe Schlichter\*innen/Mediator\*innen.
- Ziel ist es, gemeinsam zu einer Lösung der Streitpunkte zu kommen, die von den beteiligten Parteien getragen wird.
- Beschwerdeführende können sich vertreten lassen oder unterstützende Personen hinzuziehen.

#### *3. Compliance-Prüfung*

- Alternativ, oder wenn die mediative Schlichtung nicht zielführend ist, kann eine Compliance-Prüfung durch das Expert\*innengremium und/oder unabhängige qualifizierte Dritte durchgeführt werden.
- Ziel ist die Bewertung der Einhaltung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht gemäß der Referenzrahmen durch das/die betroffene/n UBM-Unternehmen.

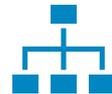
#### 4. Präventions- und Abhilfemaßnahmenplan

- Im Rahmen/auf Basis der Beschwerdeverfahren wird ein Präventions- und Abhilfemaßnahmenplan unter Einbezug der Betroffenen und beteiligten Unternehmen entwickelt.
- Mögliche Arten von Abhilfe umfassen u.a. Entschuldigungen, Rückerstattung, Folgenbeseitigung, finanziellen oder nichtfinanziellen Schadensersatz, Schadensverhütung und Nichtwiederholungsgarantien.
- Es wird zudem geprüft, ob (zusätzliche) präventive Maßnahmen entwickelt werden sollten, die eine Rückkopplung mit den menschenrechtlichen Management- und Sorgfaltsprozessen der UBM-Mitglieder unterstützen können.

#### 5. Umsetzung der Präventions- und Abhilfemaßnahmen und Beschwerdeabschluss

- Überwachung der Umsetzung durch das Expert\*innengremium oder eine einvernehmlich vereinbarte Partei unter Einbezug der Beschwerdeführenden
- Abschluss der Beschwerde durch das Expert\*innengremium, wenn Präventions- und Abhilfemaßnahmenplan vollständig umgesetzt ist.

## Baustein 3.2., Governance/Rollen



### Grundsätzliches

- Governance-Struktur des UBM: Koordinationsstelle Mexiko, Koordinationsstelle Deutschland, Expert\*innengremium, Multi-Stakeholder-Beirat
- Gewährleistung eines höchstmöglichen Maßes an Unabhängigkeit und Vertraulichkeit beim Umgang mit Beschwerden

### Koordinationsstelle Mexiko

#### Verantwortlichkeiten:

- Beschwerdeannahme und grundsätzliche Zulässigkeitsprüfung;
- Kommunikation mit und Beratung der Beschwerdeführenden;
- Stakeholdermanagement/Austausch mit mexikanischen Organisationen (Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Verbände etc.);
- Koordination/Durchführung von Informations-/Outreach-Aktivitäten und Capacity-Building-Maßnahmen;
- Einbindung und Unterstützung des Expert\*innengremiums bei der Beschwerdebearbeitung;
- Administration (Datenbankpflege, Erstellung von Berichten etc.)

### Koordinationsstelle Deutschland

#### Verantwortlichkeiten:

- Unterstützung Koordinationsstelle Mexiko und Expert\*innengremium;
- Administration (Datenbankpflege, Erstellung und Veröffentlichung von Berichten etc.);
- Budgetverwaltung;
- übergreifende Analyse der Beschwerden auf Trends und Muster, regelmäßiger Bericht an Multi-Stakeholder-Beirat und Kommunikation der Ergebnisse an den Branchendialog;
- Koordination und Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitäts- und Wirksamkeitskontrolle

### **Expert\*innengremium**

#### *Zusammensetzung:*

- Pool aus zunächst vier unabhängigen Expert\*innen mit relevanter fachlicher, methodischer und lokaler Expertise;
- Expert\*innen werden auf Honorarbasis fallspezifisch für die Beschwerdebearbeitung beauftragt

#### *Verantwortlichkeiten:*

- Beschwerdebearbeitung (erweiterte Zulässigkeitsprüfung, Erstuntersuchung, mediative Schlichtung, Compliance-Prüfung);
- Überwachung der Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen;
- Beauftragung von weiteren Sachverständigen bei Bedarf (für methodische oder fachliche Unterstützung) in Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle Deutschland

### **Multi-Stakeholder-Beirat**

#### *Zusammensetzung:*

- Vertreter\*innen aller Akteursgruppen des Branchendialogs und mexikanischer Organisationen

#### *Verantwortlichkeiten:*

- Benennung von Personal und Auswahl der Mitglieder des Expert\*innengremiums mit Unterstützung der Koordinationsstellen Deutschland und Mexiko;
- Vorschlagsrecht für übergreifende Analysen der Beschwerden auf Trends und Muster sowie für Maßnahmen zur Qualitäts- und Wirksamkeitskontrolle;
- Vorschlagsrecht zur (Weiter-)Entwicklung von Kerndokumenten des UBM und Genehmigung dieser;
- Genehmigung des Budgets;
- Abnahme der regelmäßigen Berichte;
- Austausch mit dem Branchendialog und weiteren relevanten (Branchen-)Initiativen und Akteuren

### **UBM-Mitglieder**

#### *Verantwortlichkeiten:*

- Informationspflicht zur Prüfung von Verbindungen zwischen einem Beschwerdefall und UBM-Unternehmen;
- Unterstützung des Expert\*innengremiums bei der Beschwerdebearbeitung (Bereitstellung von Informationen, Audits, Stellungnahmen, Ermöglichung von Standortbesuchen, Unterstützung lokaler Kommunikation und Vernetzung);
- ggf. Teilnahme an Schlichtungsverfahren, ggf. Einbindung von Zuliefererunternehmen;
- Umsetzung der vereinbarten Maßnahmenpläne;
- Unterstützung bei der Bekanntmachung des UBM (Veröffentlichung, Kommunikation, Weitergabe von Informationsmaterialien in der Lieferkette und ggf. vertragliche Vereinbarungen mit Lieferanten, ggf. geregelt durch Supplier Code of Conduct)

## Baustein 4, Qualitäts- und Wirksamkeitskontrolle



### Grundsätzliches

- Grundlage für alle Prozesse der Qualitäts- und Wirksamkeitskontrolle sind die Effektivitätskriterien aus VNLP 31;
- kontinuierliche Einbeziehung von Rechteinhabenden und anderen Stakeholdern;
- kontinuierliche, systematische und desaggregierte Datensammlung (quantitativ und qualitativ)

### Überprüfung der Funktionsweise

- Die Überprüfung der Funktionsweise des UBM erfolgt auf zwei Ebenen:
  - a) Werden die vereinbarten Prozesse und Aktivitäten eingehalten?
  - b) Funktionieren die vereinbarten Prozesse und Aktivitäten?
- kontinuierliche Erhebung relevanter desaggregierter Daten im gesamten Verfahren sowie durch Befragung von Nutzer\*innen und im Verfahren involvierten Expert\*innen

### Überprüfung der Zielerreichung

- Die Überprüfung der Zielerreichung des UBM erfolgt auf den folgenden zwei Ebenen:
  - a) Wirksamkeit der Präventions- und Abhilfemaßnahmen: Werden Präventions- und Abhilfemaßnahmen (im Einzelfall) umgesetzt und sind die Betroffenen mit der Umsetzung zufrieden? (Wirkung für Betroffene)
  - b) Wirksamkeit des lernenden Systems/Frühwarnsystems: Führen Erkenntnisse aus dem UBM zu Anpassungen der betrieblichen Management- und Sorgfaltsprozesse?
- kontinuierliche Erhebung relevanter desaggregierter Daten durch Befragung von Nutzer\*innen, Angaben der beteiligten Unternehmen sowie Stakeholder-Workshops mit lokalen Organisationen

### Auswertung

- Eine erste Überprüfung soll spätestens nach zwei Jahren stattfinden. Danach erfolgen turnusmäßige Effektivitätsreviews (spätestens alle drei Jahre) durch unabhängige Expert\*innen, um Empfehlungen für Anpassungen der Funktionsweise des UBM abzuleiten.
- übergreifende Analyse von Beschwerden auf Trends und Muster, um Mitglieder zu befähigen, systemische Probleme festzustellen und ihre Praktiken entsprechend anzupassen

## Baustein 5, Reporting



### Grundsätzliches

- Veröffentlichungspraxis (Sprache, Formate etc.) orientiert sich an den Bedürfnissen der Zielgruppen
- Der Schutz von Beschwerdeführenden ist zentral. Veröffentlichungen dürfen keine Rückschlüsse auf die Beschwerdeführenden zulassen. Zudem werden die berechtigten Vertraulichkeitsinteressen der Unternehmen und anderer Verfahrensbeteiligter gewahrt.
- öffentlich zugängliche Beschwerdedatenbank (online) enthält aktuelle Kerninformationen zu allen Beschwerden
- Jahresberichte geben einen Überblick über alle Beschwerdefälle und Aktivitäten des UBM in der Reportingperiode.

# 5. So können Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Anforderungen nachverfolgen

Mit folgendem Kriterienkatalog können Sie überprüfen, ob Sie die Umsetzungsschritte und somit die Anforderungen des NAP an das Kernelement „Beschwerdemechanismus“ vollständig erfüllt haben:

<b>Umsetzung der Schritte zur Erfüllung des Kernelements „Beschwerdemechanismus“</b>		<b>Referenz auf Umsetzungsschritt in der HA</b>
<input type="checkbox"/>	Potenzielle Beschwerdethemen wurden identifiziert.	3
<input type="checkbox"/>	Potenzielle Nutzer*innen von Beschwerdemechanismen wurden identifiziert.	3
<input type="checkbox"/>	Die Lokalität der potenziellen Nutzer*innen von Beschwerdemechanismen wurde auf Länder- oder Regionenebene identifiziert.	3
<input type="checkbox"/>	Bestehende Beschwerdemechanismen bzw. Prozesse, die bereits teilweise auf Beschwerdemechanismen einzahlen, wurden identifiziert.	4
Lücken in bestehenden Beschwerdemechanismen wurden identifiziert hinsichtlich		
<input type="checkbox"/>	fehlender Abdeckung von Personengruppen	4
<input type="checkbox"/>	fehlender Abdeckung von Themen	
<input type="checkbox"/>	Bestehende Beschwerdemechanismen wurden anhand der acht Effektivitätskriterien praxisnah überprüft	5
<input type="checkbox"/>	und Ineffektivität, falls zutreffend, dokumentiert.	
<input type="checkbox"/>	Bestehende Beschwerdemechanismen wurden in Orientierung an einen typischen Beschwerdeprozess auf fehlende Prozessschritte hin untersucht	4, 7
<input type="checkbox"/>	und diese, falls zutreffend, dokumentiert.	
<input type="checkbox"/>	In der Grundsatzerklärung werden die Verantwortlichkeiten für die Verfahren benannt.	7, 8
<input type="checkbox"/>	Die Einrichtung anonymer Beschwerdemechanismen wurde in Betracht gezogen.	5, 7

Bestehende Beschwerdemechanismen wurden ausgebaut		
<input type="checkbox"/>	durch Schließen von Lücken in Bezug auf Personengruppen (falls zutreffend), d. h. für alle potenziellen Nutzer*innen existiert ein Beschwerdekana	
<input type="checkbox"/>	durch Schließen von Lücken in Bezug auf Themen (falls zutreffend), d. h. alle potenziellen Themen können über Beschwerdemechanismen an das Unternehmen herangetragen werden	
<input type="checkbox"/>	durch Ergänzung fehlender Prozessschritte (falls zutreffend)	
<input type="checkbox"/>	durch Abbau von Ineffektivität (falls zutreffend), d. h. die Beschwerdemechanismen sind	
<input type="checkbox"/>	legitim	
<input type="checkbox"/>	ausgewogen	2, 6
<input type="checkbox"/>	zugänglich (alle Zugangshindernisse sind adressiert)	
<input type="checkbox"/>	transparent	
<input type="checkbox"/>	berechenbar	
<input type="checkbox"/>	Rechte-kompatibel	
<input type="checkbox"/>	eine Quelle kontinuierlichen Lernens	
<input type="checkbox"/>	aufbauend auf Austausch und Dialog	
<input type="checkbox"/>	Zusätzliche unternehmenseigene Beschwerdemechanismen wurden im Einklang mit den Anforderungen des NAP sowie den acht Effektivitätskriterien aufgesetzt oder die Beteiligung an einem externen Beschwerdemechanismus gestartet, der die Anforderungen des NAP sowie die acht Effektivitätskriterien erfüllt.	6
<input type="checkbox"/>	Bei der Gestaltung der Beschwerdemechanismen wurden die potenziellen Nutzer*innen konsultiert.	2, 7
<input type="checkbox"/>	Potenzielle Nutzer*innen wurden im Rahmen vertrauensbildender Maßnahmen in der Nutzung des Beschwerdemechanismus geschult.	
<input type="checkbox"/>	Bei der Gestaltung der Beschwerdemechanismen wird ein besonderes Augenmerk auf die Bedürfnisse von und Herausforderungen für besonders vulnerable Gruppen gelegt.	2, 3, 6, 7
Bei der Lösung konkreter Beschwerden wurden die Beschwerdeführenden (oder deren legitime Vertreter*innen)		
<input type="checkbox"/>	über den Fortgang des Verfahrens informiert	
<input type="checkbox"/>	in die Einigung über einen Lösungsansatz zur Schaffung von Abhilfe eingebunden	2, 7
<input type="checkbox"/>	zur Beendigung des Verfahrens eingebunden.	
<input type="checkbox"/>	Es ist ein Prozess implementiert, um die Wirksamkeit der Beschwerdemechanismen regelmäßig zu überprüfen.	5, 7
<input type="checkbox"/>	Bei der Wirksamkeitskontrolle wurden die potenziellen Nutzer*innen eingebunden.	2, 5, 7
<input type="checkbox"/>	Es ist ein Prozess implementiert, um Muster und Trends in eingegangenen und bearbeiteten Beschwerden regelmäßig zu untersuchen,	
<input type="checkbox"/>	die Untersuchungsergebnisse als Grundlage für die Weiterentwicklung von Sorgfaltsprozessen zu nutzen	5, 7, 8
<input type="checkbox"/>	und darüber zu kommunizieren.	

# 6. Wo finden Sie weitere Informationen?

## 6.1 Weiterführende Informationen

Die Handlungsanleitung deckt als eigenständiges Dokument alle relevanten Umsetzungsschritte ab, mit deren Hilfe Ihr Unternehmen die Anforderungen des NAP an das Kernelement „Beschwerdemechanismus“ vollständig erfüllen kann. Darüber hinaus können Unternehmen die folgenden hilfreichen Materialien heranziehen, um sich vertiefend mit dem Thema auseinanderzusetzen:

- Der im Rahmen des vom Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) beauftragten Forschungsprojektes entstandene Bericht [Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten](#) von Gläßer, Pfeiffer, Schmitz und Bond stellt umfangreiche Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensausgestaltung dar. Der Forschungsbericht zeigt unter anderem auf, wie außergerichtliche Beschwerdemechanismen zu einem wirksameren Menschenrechtsschutz entlang von globalen Lieferketten beitragen, welche Gestaltungsaspekte bei der Implementierung zu berücksichtigen sind und welche Methoden sowie Praxiserfahrungen für die Ausgestaltung genutzt werden können.
- [Zuhören lohnt sich – Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen](#) des UN Global Compact Netzwerk Deutschland: praxisnaher, an den Anforderungen des NAP und der VN-Leitprinzipien ausgerichteter Leitfaden zum Aufbau und zur Weiterentwicklung eines effektiven Beschwerdemanagements.
- Das „Management of Complaints Assessment“- (MOC-A)-Tool zur Überprüfung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen entlang der acht Effektivitätskriterien ist Teil der umfangreichen Publikation [Assessing the effectiveness of company grievance mechanisms – CSR Europe’s Management of Complaints Assessment \(MOC-A\) Results](#) von CSR Europe. Die Publikation enthält eine Checkliste und Empfehlungen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Beschwerdemechanismen entlang 21 konkreter Prozessanforderungen. Diese sind angereichert mit Umsetzungsbeispielen aus der Praxis für alle Effektivitätskriterien.
- Der [KMU Sorgfalts-Kompass](#) des Helpdesk für Wirtschaft & Menschenrechte von der Agentur für Wirtschaft & Entwicklung bietet eine prägnante Anleitung für KMU zur Analyse und Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse. Diese beinhaltet einen [Leitfaden](#), der dabei hilft, Beschwerdemechanismen effizient zu gestalten.
- Die [Community Grievance Mechanisms Toolbox](#) von IPIECA, einem Verband der Öl- und Gasindustrie, bietet umfangreiche, praxisnahe Materialien in Form von Trainingsmaterial, Anleitungen, Vorlagen und Fragebögen, die dabei helfen, Beschwerdemechanismen für lokale Gemeinschaften aufzubauen. Die Vorgehensweise ist auch in der Automobilindustrie anwendbar und kann dort vor allem beim Aufbau von Beschwerdemechanismen auf operativer Ebene (z. B. für eine bestimmte Produktionsstätte) verwendet werden, jedoch weniger für globale Mechanismen wie etwa eine zentrale Compliance-Hotline.
- [Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanisms](#) der Harvard Kennedy School ist eine Sammlung von Fallstudien und daraus gewonnenen Erkenntnissen zu Beschwerdemechanismen bei Großunternehmen.
- [Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights](#) von Shift ist ein Workshopbericht, der Einblicke in Implementationsprozesse von Beschwerdemechanismen bei Großunternehmen gibt. Das Dokument kann insbesondere dabei helfen, Argumente gegen interne Widerstände zu sammeln und das Beschwerdemanagement bei Lieferanten zu überprüfen.

- Das [Webinar zu Beschwerdemechanismen und Abhilfe](#) des UN Global Compact Netzwerk Deutschland hilft bei der Umsetzung und Verknüpfung und gibt auch Einblicke in die Unternehmenspraxis.
- [CSR in Deutschland](#) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS): Informationsportal zum NAP mit hilfreichen Hintergrundinformationen, einer Sammlung allgemeiner und branchenspezifischer Leitfäden, Beratungs- und Schulungsangeboten sowie Praxisbeispielen.
- [Business & Human Rights Resource Centre](#): Plattform mit umfangreichem Informationsmaterial zu Menschenrechtsthemen in der Wirtschaft. Beinhaltet insbesondere Berichterstattung zu Verstößen gegen Menschenrechte sowie Stellungnahmen von Unternehmen und schafft so Transparenz und Verantwortlichkeit. Spezielle Materialien zur Automobilbranche sind vorhanden.
- Einen Überblick über weiterführende Umsetzungshilfen für Unternehmen bietet zudem das zentrale [CSR-Informationsportal](#) der Bundesregierung.

---

## 6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NAP und LkSG

Der NAP und das LkSG gehen beide auf die im Jahr 2011 verabschiedeten VN-Leitprinzipien als Referenzrahmen zurück. Die in den Handlungsanleitungen beschriebenen Schritte zur Umsetzung der NAP-Anforderungen helfen daher auch dabei, die im LkSG geforderten Sorgfaltsprozesse zu erfüllen. Während die zugrundeliegenden Wertungen der beiden Regelwerke jedoch vergleichbar sind, sind die Rechte und Pflichten inhaltlich nicht deckungsgleich.

Zu den maßgeblichen Unterschieden beider Regelwerke zählt, dass der NAP mit seinem freiwilligen Ansatz eine grundsätzliche Erwartung der Bundesregierung an Unternehmen zum Ausdruck bringt, unternehmerische Verantwortung entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten in angemessener Weise umzusetzen. Demgegenüber ist das LkSG

verbindlich für alle Unternehmen, die in seinen Anwendungsbereich fallen, und verpflichtet diese zur Umsetzung von klar definierten Sorgfaltspflichten im eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern.

Die Handlungsanleitung soll Unternehmen dabei helfen, allgemein anerkannte und angemessene Sorgfaltspflichten zu verstehen und umzusetzen. Die Handlungsanleitung adressiert dazu vollständig die Anforderungen des NAP-Kernelements „Beschwerdemechanismus“. Ergänzende Hinweise zu den Anforderungen des LkSG in dieser Handlungsanleitung zeigen dabei auch Sorgfaltspflichten aus dem Gesetz auf. Dadurch werden diejenigen Unternehmen, die unter den Anwendungsbereich des Gesetzes fallen, dabei unterstützt, parallel die gesetzlichen Vorschriften umzusetzen. Punktuell gehen die Handlungsanleitungen über die genannten politischen Rahmenwerke und regulatorischen Anforderungen hinaus.

Um zu bewerten, ob ein Unternehmen die Anforderungen des LkSG erfüllt, wird der spezifische Einzelfall durch das BAFA geprüft. Dabei muss auch in Hinblick auf das konkrete Geschäftsmodell des betreffenden Unternehmens berücksichtigt werden, ob die getroffenen Maßnahmen angemessen sind. Das BAFA wird Informationen, Hilfestellungen und Empfehlungen zur Einhaltung des Gesetzes veröffentlichen.

In Kapitel 3 sind neben den Vorgaben des NAP auch die Anforderungen des LkSG aufgeführt. Die folgende Übersicht stellt dar, welche der Umsetzungsschritte der Handlungsanleitung unterstützend für die Umsetzung der LkSG-Anforderungen genutzt werden können.

Umsetzungsschritt	Seite	Zugehörige NAP-Anforderung <sup>9</sup>	Verbindung zu Anforderungen im LkSG
1) Vorteile von Beschwerdemechanismen erkennen	14	Keine explizite Anforderung, sondern bewährte Praxis	Keine analoge gesetzliche Anforderung
2) Stakeholder kontinuierlich durch Austausch und Dialog aktiv einbinden	15	C, D, J, K	§ 4 (Risikomanagement) Abs. 4 § 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1
3) Potenzielle Nutzer*innen und mögliche Anliegen aufbauend auf der Risikoanalyse identifizieren	17	A, B, C, G, J	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1 und 4 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1
4) Bestandsaufnahme durchführen und Lücken identifizieren	19	A, B, C, G, J, K	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1, 3 und 4 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1
5) Wirksamkeit anhand der Effektivitätskriterien kontrollieren	23	A, B, C, F, G, H, I, J, K	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 5
6) Beschwerdemechanismen auf- und ausbauen	30	A, B, C, D, E, F, G, H, I	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1
7) Idealtypischen Beschwerdemechanismus als Orientierung nutzen	33	A, B, C, D, E, F, G, H, I	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1
8) Erkenntnisse aus Beschwerdemechanismen analysieren und Sorgfaltsprozesse weiterentwickeln	44	A, B, J, K	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 5 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1 § 10 (Dokumentations- und Berichtspflicht) Abs. 2 Satz 2 Nr. 2
9) Vom unternehmensübergreifenden Beschwerdemechanismus des Branchendialogs lernen	47	A, B, C, J	§ 8 (Beschwerdeverfahren) Abs. 1 Satz 6 i. V. m. § 8 Abs. 2 bis 5 § 9 (Mittelbare Zulieferer) Abs. 1

<sup>9</sup> Die NAP-Anforderungen sind alphabetisch kategorisiert, wie in Kapitel 3 dieser Handlungsanleitung dargestellt.

## 6.3 Glossar

### Abhilfemaßnahmen

Darunter sind sowohl die Prozesse zu verstehen, die zu einer Beendigung tatsächlicher oder unmittelbar bevorstehender nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen führen, als auch jene, die diese Verletzungen wiedergutmachen sollen. Maßnahmen zur Abhilfe und Wiedergutmachung können unterschiedlicher Art sein: Es kann sich beispielsweise um das Abstellen der Verletzung, eine Entschuldigung, eine Wiederherstellung von Rechten, eine Rehabilitation, eine finanzielle oder nichtfinanzielle Entschädigung, Folgemaßnahmen (z. B. strafrechtliche Sanktionen gegenüber Einzelpersonen oder verwaltungsrechtliche Maßnahmen wie beispielsweise eine Geldbuße gegenüber dem Unternehmen), einen einstweiligen Rechtsbehelf oder eine Garantie der Nichtwiederholung handeln.

### Anforderungen an das Kernelement „Beschwerdemechanismus“ im Wortlaut des NAP

Zur frühzeitigen Identifikation von (tatsächlich oder potenziell) nachteiligen Auswirkungen sollten Unternehmen entweder selbst Beschwerdeverfahren einrichten oder sich aktiv an externen Verfahren beteiligen. Letztere können beispielsweise auf Verbandsebene eingerichtet werden. Je nach Zielgruppe sollte der Mechanismus unterschiedlich strukturiert werden. Die Zielgruppe sollte daher bei der Gestaltung des Verfahrens konsultiert werden. Bei der Einrichtung neuer ebenso wie bei der Nutzung bestehender Mechanismen sollte darauf geachtet werden, dass diese ein faires, ausgewogenes und berechenbares Verfahren sicherstellen, das für alle potenziell Betroffenen zugänglich ist (z. B. durch den Abbau von sprachlichen oder technischen Barrieren). Ergänzend sollte die Einrichtung anonymer Beschwerdestellen in Betracht gezogen werden. Das Verfahren sollte so viel Transparenz wie möglich gegenüber den beteiligten Parteien ermöglichen und im Einklang mit internationalen Menschenrechtsstandards stehen. Bereits bestehende Beschwerdestellen im Unternehmen oder dessen Umfeld sollten auf ihre Konformität hinsichtlich dieser beschriebenen Kriterien überprüft werden.

Der Beschwerdemechanismus und der gesamte Sorgfaltsprozess des Unternehmens sollten regelmäßig praxisnah auf ihre Effektivität hin überprüft werden.

### Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte wurde am 10. Dezember 1948 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie ist als Resolution der Generalversammlung rechtlich nicht bindend, wird aber als Teil des Völkergewohnheitsrechts verstanden. In der Erklärung werden die grundlegenden Rechte aller Menschen aufgeführt, die allen Menschen unabhängig von Herkunft, Religion, Geschlecht oder anderen Merkmalen zustehen. Sie ist Teil der Internationalen Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen, zu der außerdem der Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt) und der Internationale Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Sozialpakt) sowie ihre jeweiligen Fakultativprotokolle zählen.

### Begriffsbestimmungen gemäß Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

- Die Pflichten nach dem LkSG bestehen teilweise einmal im Jahr sowie zusätzlich „**anlassbezogen**“. Im letzteren Fall kommt es nach § 5 Abs. 4, § 6 Abs. 5, § 7 Abs. 4 und § 8 Abs. 5 LkSG darauf an, ob das Unternehmen in dem entsprechenden Bereich mit einer wesentlich veränderten oder erweiterten Risikolage rechnen muss. Demgegenüber kommt es im Rahmen der Sorgfaltspflichten des Unternehmens aufgrund „**substanzieller Kenntnis**“ gemäß § 9 Abs. 3 LkSG darauf an, ob dem Unternehmen tatsächliche Anhaltspunkte vorliegen, die eine Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht bei mittelbaren Zulieferern möglich erscheinen lassen. Ist dies der Fall, so muss das Unternehmen anlassbezogen aktiv werden.
- Nach § 3 Abs. 1 Satz 1 LkSG sind Unternehmen verpflichtet, in ihren Lieferketten die in diesem Abschnitt festgelegten menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten „**in angemessener Weise**“ zu beachten, mit dem Ziel, menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken vorzubeugen oder sie zu minimieren oder die Verletzung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu beenden. Ob ein Handeln angemessen ist, um den Sorgfaltspflichten zu genügen, bestimmt sich gemäß § 3 Abs. 2 LkSG nach:

- Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
- dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher eines menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risikos oder der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht,
- der typischerweise zu erwartenden Schwere der Verletzung, der Umkehrbarkeit der Verletzung und der Wahrscheinlichkeit der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht sowie
- der Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens zu dem menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiko oder zu der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht.

Dabei gilt gemäß der Gesetzesbegründung der Bundesregierung zusammenfassend für alle geregelten Sorgfaltspflichten: Je stärker die Einflussmöglichkeit eines Unternehmens ist, je wahrscheinlicher und schwerer die zu erwartende Verletzung der geschützten Rechtsposition und je größer der Verursachungsbeitrag eines Unternehmens ist, desto größere Anstrengungen können einem Unternehmen zur Vermeidung oder Beendigung einer Verletzung zugemutet werden. Je anfälliger eine Geschäftstätigkeit nach Produkt und Produktionsstätte für menschenrechtliche Risiken ist, desto wichtiger ist die Überwachung der Lieferkette.

- Der „**eigene Geschäftsbereich**“ im Sinne des LkSG erfasst nach § 6 Abs. 2 LkSG jede Tätigkeit der Gesellschaft als Rechtsträger des Unternehmens zur Erreichung des Unternehmensziels. Erfasst ist damit jede Tätigkeit zur Herstellung und Verwertung von Produkten und zur Erbringung von Dienstleistungen, unabhängig davon, ob sie an einem Standort im In- oder Ausland vorgenommen wird. In verbundenen Unternehmen zählt zum eigenen Geschäftsbereich der Obergesellschaft eine konzernangehörige Gesellschaft, wenn die Obergesellschaft auf die konzernangehörige Gesellschaft einen bestimmenden Einfluss ausübt.
- Als „**unmittelbarer Zulieferer**“ im Sinne des Gesetzes gilt gemäß § 2 Abs. 7 LkSG jeder Lieferant und Dienstleister, der Vertragspartner des Unternehmens ist und dessen Leistungen für die Herstellung des Produktes des Unternehmens oder zur Erbringung und Inanspruchnahme der betreffenden Dienstleistung notwendig sind.

- „**Mittelbarer Zulieferer**“ ist nach § 2 Abs. 8 LkSG jedes Unternehmen, das zwar nicht unter die Definition des unmittelbaren Zulieferers fällt, dessen Zulieferungen aber dennoch notwendig für die Tätigkeit des Unternehmens sind. Unter diesen Begriff fallen alle Zulieferer, mit denen das Unternehmen infolge seiner Vertragsbeziehungen, seiner Geschäftstätigkeit, seiner Produkte oder seiner Dienstleistungen trotz fehlender direkter Vertragsbeziehungen verbunden ist.

## Beschwerdemechanismen

Im Kontext der Handlungsanleitungen bezeichnet der Begriff Beschwerdemechanismus jedes routinemäßige unternehmenseigene oder unternehmensübergreifende Verfahren, mit dem Menschenrechtsverletzungen durch das Unternehmen vorgebracht werden können und Abhilfe gesucht werden kann.

## ILO-Kernarbeitsnormen

Die ILO-Kernarbeitsnormen bezeichnen acht Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die das Grundgerüst für weltweite Arbeits- und Sozialstandards bilden. Sie haben den Status internationaler Rechtsinstrumente und sind somit für alle Staaten bindend, die sie ratifiziert haben. Diese Übereinkommen sind: Konvention 87 – Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes (1948), Konvention 98 – Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen (1949), Konvention 29 – Zwangs- und Pflichtarbeit (1930), Konvention 105 – Abschaffung der Zwangsarbeit (1957), Konvention 100 – Gleichheit des Entgelts (1951), Konvention 111 – Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf) (1958), Konvention 138 – Mindestalter (1973) und Konvention 182 – Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit (1999).

## Internationale menschenrechtliche Referenzinstrumente

Internationale menschenrechtliche Referenzinstrumente sind völkerrechtliche Verträge, Übereinkommen, Vorschriften, Grundsätze, Richtlinien, Standards und Bestimmungen, um menschenrechtlich verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern. Sie bilden einen wichtigen Bezugs- und Orientierungspunkt für ein einheitliches Verständnis und die Ver-

pflichtung zur Achtung der Menschenrechte, indem sie konkrete Schutzgüter im Bereich der Menschenrechte benennen.

## Konflikt- und Hochrisikogebiete

Konflikt- und Hochrisikogebiete (engl. Conflict-affected and high-risk areas, CAHR-As) bezeichnen Gebiete, die sich in einem bewaffneten Konflikt oder in einer fragilen Post-Konfliktsituation befinden. Darin einbezogen sind auch Gebiete mit schwacher oder nicht vorhandener Regierungsführung und Sicherheit sowie mit weit verbreiteten und systematischen Verletzungen von internationalem Recht und Menschenrechten.

## Korruption

Die kriminologische Forschung definiert Korruption als „Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats zugunsten eines Anderen, auf dessen Veranlassung oder in Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten, mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit (Täter in amtlicher oder politischer Funktion) oder für ein Unternehmen (betreffend Täter als Funktionsträger in der Wirtschaft)“.

## Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN-Leitprinzipien)

Die VN-Leitprinzipien sind ein Rahmenwerk aus 31 Prinzipien, das Anforderungen an Politik und Wirtschaft formuliert und damit erstmals einen allgemein anerkannten Referenzrahmen für menschenrechtliche Pflichten von Staaten und für die Verantwortung von Unternehmen in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten bildet. Die VN-Leitprinzipien bauen auf den folgenden drei Säulen auf: Staatliche Pflicht zum Schutz der Menschenrechte, unternehmerische Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte und Zugang zu Abhilfe für Betroffene von Menschenrechtsverstößen. Der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen hat die VN-Leitprinzipien im Jahr 2011 verabschiedet.

## Lokale Gemeinschaften

Im Kontext menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht bezeichnen lokale Gemeinschaften diejenigen Gemeinschaften, die in unmittelbarer räumlicher Nähe zu Standorten von Wirtschaftsunternehmen liegen oder aber unmittelbar durch deren Geschäftstätigkeit betroffen sind oder sein können. Die Betroffenheit kann positiv (z. B. durch Schaffung von Arbeitsplätzen) oder negativ (z. B. durch Verschmutzung von Grundwasser) erfolgen. Lokale Gemeinschaften sind nicht zwangsläufig homogen; es gibt meist Schnittstellen mit indigenen Gemeinschaften oder vulnerablen Personen.

## Menschenrechte

Menschenrechte sind grundlegende Rechte, die allen Menschen zu eigen sind, unabhängig von jeglicher Diskriminierung z. B. aufgrund von Staatsangehörigkeit, Wohnort, Geschlecht, nationaler oder ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Religion, Muttersprache und sonstigen Eigenschaften. Sie werden unter grundlegenden internationalen Standards zusammengefasst. Ziel ist es, die Würde und Gleichheit aller Menschen weltweit zu gewährleisten. Zu den Menschenrechten zählen die Rechte, die in der internationalen Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen (International Bill of Human Rights) aufgeführt werden, ebenso wie die Grundrechte, die in den Kernarbeitsnormen der ILO festgelegt sind.

## Menschenrechtliche Auswirkungen (nachteilige, schwerwiegende)

Nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen liegen vor, wenn ein Unternehmen direkt oder indirekt dazu beiträgt, dass ein Mensch an der Ausübung seiner Menschenrechte gehindert oder darin beeinträchtigt wird. Der Fokus dieses Konzepts liegt auf dem Risiko für die Menschen, nicht für das Unternehmen. Gleichzeitig wird anerkannt, dass dort, wo die Risiken für die Menschenrechte am größten sind, eine starke Konvergenz mit dem Risiko für das Unternehmen besteht. Als folgenschwer werden diejenigen nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen definiert, die das Kriterium der Schwere entsprechend Ausmaß, Umfang und Unumkehrbarkeit erfüllen. Diese Kriterien können unabhängig von der Möglichkeit gegeben sein, ob das Unternehmen Einfluss nehmen kann. Da folgenschwere Menschenrechtsthemen spezifisch

für die Aktivitäten oder Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens sind, unterscheiden sie sich zwischen Unternehmen.

## **Menschenrechtliche Risiken und Risikoanalyse**

Unter menschenrechtlichen Risiken sind die potenziell nachteiligen Auswirkungen eines Wirtschaftsunternehmens auf die Menschenrechte zu verstehen. Menschenrechtliche Risiken sind stets als Risiken für die Betroffenen zu verstehen und nicht in erster Linie als Risiken für das Unternehmen. Um die menschenrechtlichen Risiken abzuschätzen, sollte ein Wirtschaftsunternehmen eine Risikoanalyse durchführen. Diese umfasst eine Ermittlung und Bewertung aller tatsächlich oder potenziell nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen, an denen das Wirtschaftsunternehmen entweder durch seine eigene Tätigkeit oder durch seine Geschäftsbeziehungen beteiligt ist.

## **Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten und Sorgfaltsprozesse**

Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten bezeichnen die Pflichten, die ein Unternehmen hat, um seiner Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte in seinen globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten nachzukommen. Konkrete Pflichten sind insbesondere in den VN-Leitprinzipien definiert. Menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse stellen einen kontinuierlichen Risikomanagementprozess dar, den Unternehmen benötigen, um nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen zu identifizieren, zu verhindern, zu mindern und wiedergutzumachen, sowie Rechenschaft darüber abzulegen, wie sie mit diesen umgehen. Die wesentlichen Schritte zur Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten sind durch die fünf Kernelemente des NAP abgebildet.

## **Menschenrechtspakte der Vereinten Nationen**

Die VN-Menschenrechtspakte sind völkerrechtlich verbindliche Menschenrechtsabkommen, die in jenen Staaten gelten, die das Menschenrechtsabkommen unterzeichnet und ratifiziert haben. Zu den Menschenrechtspakten der Vereinten Nationen zählen die folgenden: Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt, International Covenant on Civil and Political Rights, ICCPR), Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle

Rechte (Sozialpakt, International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, ICESCR), Internationales Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von rassistischer Diskriminierung (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination, ICERD), Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (Committee on the Elimination of Discrimination Against Women, CEDAW), Übereinkommen gegen Folter und andere grausame, unmenschliche oder erniedrigende Behandlung oder Strafe (Committee Against Torture, CAT), Übereinkommen über die Rechte des Kindes (Convention on the Rights of the Child, CRC), Internationale Konvention zum Schutz der Rechte aller Wanderarbeitnehmer und ihrer Familienangehörigen (International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families, ICMW), Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Convention on the Rights of Persons with Disabilities, CRPD), Internationales Übereinkommen zum Schutz aller Personen vor dem Verschwindenlassen (International Convention for the Protection of All Persons from Enforced Disappearance, CPED).

## **Minderungsmaßnahmen**

Minderungsmaßnahmen sind alle Maßnahmen, die getroffen werden können, um das Ausmaß tatsächlich nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen oder die Wahrscheinlichkeit des Eintretens potenziell nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen zu reduzieren.

## **Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)**

Der NAP stellt die Umsetzung der VN-Leitprinzipien durch die deutsche Bundesregierung dar. Der NAP wurde im Jahr 2016 vom Bundeskabinett verabschiedet. Im Aktionsplan verankert die Bundesregierung erstmals die Verantwortung von deutschen Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte in einem festen Rahmen. Sie formuliert darin ihre Erwartung, dass Unternehmen ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ausüben und Menschenrechte entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten achten. Der NAP umfasst fünf Kernelemente: Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte, Verfahren zur Ermittlung tatsächlich und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte, Maßnahmen zur Abwendung potenziell nachteiliger Auswirkungen und

Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen, Berichterstattung sowie Beschwerdemechanismus.

## **Nichtregierungsorganisationen (NRO)**

Nichtregierungsorganisationen sind nichtstaatliche Organisationen, Institutionen, Vereine, Stiftungen und andere private Einrichtungen, die nicht gewinnorientiert sind, sondern einen im weitesten Sinne gemeinwohlorientierten Zweck haben. Sie können lokal, regional, national oder international tätig sein; zu NRO zählen daher sowohl lokale zivilgesellschaftliche Organisationen als auch nationale und internationale NRO. Auch kirchliche Hilfswerke, in der Solidaritätsbewegung verankerte Organisationen und den politischen Parteien nahestehende Stiftungen zählen dazu. NRO können eine Vielzahl von Interessen verfolgen. Im Sinne der VN-Leitprinzipien zählen Unternehmen oder unternehmerische Verbände nicht als NRO.

## **OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen**

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)) für Staaten und Unternehmen, die nachhaltiges unternehmerisches Handeln in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten fördern. Sie beinhalten Empfehlungen in den Bereichen Transparenz, Arbeitsbedingungen, Umwelt, Korruption, Verbraucher\*innen-Schutz, Berichterstattung, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern.

## **Präventionsmaßnahmen**

Der Begriff Präventionsmaßnahmen bezeichnet vorbeugende Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, dass nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen nicht auftreten.

## **Stakeholder**

Stakeholder sind Personen oder Organisationen, die die Aktivitäten und Entscheidungen eines Unternehmens tatsächlich oder potenziell beeinflussen oder von diesen tatsächlich oder potenziell beeinflusst werden.

## **Rechteinhaber\*innen**

Inhaber\*innen von Menschenrechten sind alle Menschen unabhängig von persönlichen Eigenschaften. Innerhalb der Handlungsanleitungen fokussiert sich bei der Verwendung des Begriffs Rechteinhaber\*innen der Blick in der Regel auf potenziell von Menschenrechtsverletzungen betroffene Personengruppen, die auch als potenziell Betroffene bezeichnet werden.

## **Völkerrecht**

Das Völkerrecht ist eine überstaatliche Rechtsordnung, die sich Staaten als Subjekte des Völkerrechts selbst gegeben haben. Wichtige Quellen des Völkerrechts sind die Charta der Vereinten Nationen sowie bi- und multilaterale völkerrechtliche Verträge, das Völkergewohnheitsrecht und richterliche Entscheidungen. Unternehmen sind dagegen keine Völkerrechtssubjekte und auch nicht unmittelbar an völkerrechtliche Abkommen gebunden. Unabhängig davon stehen sie nach den VN-Leitprinzipien in der Pflicht, die in den völkerrechtlichen Abkommen aufgeführten Menschenrechte innerhalb ihres Unternehmenskontextes zu achten.

## **Vulnerable Personengruppen**

Vulnerabilität im Sinne der VN-Leitprinzipien ist ein Maß dafür, wie anfällig eine Personengruppe für nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit ist und wie sie diese bewältigen kann. Nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen entstehen demnach für vulnerable Personengruppen nicht nur aufgrund einer Geschäftstätigkeit an sich; vielmehr werden diese Auswirkungen durch bestehende kulturelle, soziale, ökologische, politische oder ökonomische Benachteiligungen einer vulnerablen Personengruppe erhöht.

## **Wertschöpfungskette**

Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Herstellung, dem Vertrieb, der Nutzung und der Entsorgung der Produkte sowie der Erbringung der Dienstleistungen des Unternehmens. Zur Wertschöpfungskette gehören demnach neben der eigenen Geschäftstätigkeit Unternehmen, zu denen das Unternehmen eine direkte Geschäftsbeziehung unterhält,

Unternehmen in der vorgelagerten direkten und indirekten Lieferkette (bis hin zur Rohstoffbeschaffung) sowie Kund\*innen und Geschäftspartner nachgelagerter Entsorgungsleistungen. Ebenfalls Teil der Wertschöpfung sind unterstützende Funktionen wie Investitions- und Finanzierungstätigkeiten.

Die Wertschöpfungskette der Automobilbranche ist durch dynamische Liefernetzwerke mit wechselseitigen Beziehungen von Lieferanten und Kund\*innen gekennzeichnet. Das bedeutet, dass sich insbesondere mittelbare Lieferanten häufig ändern können und zusätzlich oft nicht beim beziehenden Unternehmen bekannt sind. Außerdem können einzelne Unternehmen der Wertschöpfungskette gleichzeitig als Lieferanten und Kund\*innen für unterschiedliche Produkte gegenüber einander auftreten.

### **Wiedergutmachung**

s. Abhilfemaßnahmen.

### **Zivilgesellschaftliche Organisationen**

s. Nichtregierungsorganisationen (NRO).

## 6.4 Quellenverzeichnis

Agentur für Wirtschaft & Entwicklung, Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte: KMU-Kompass – Beschwerden managen,

<https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/sorgfalts-kompass/beschwerden-managen>

Auswärtiges Amt: Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte,

<https://www.csr-in-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/NAP/nap-im-original.pdf? blob=publicationFile&v=3>

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten,

[http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Hintergrundpapier zur 2. Branchenübergreifenden NAP-Fachveranstaltung „Aufbau von betrieblichen und branchenweiten Beschwerdemechanismen“,

<https://www.csr-in-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Dateien/hintergrundpapier-2-nap-fachveranstaltung.pdf? blob=publicationFile&v=4>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: VN-Leitprinzipien,

<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Ueber-den-NAP/VN-Leitprinzipien/vn-leitprinzipien.html>

Bündnis für nachhaltige Textilien: Übersicht zu Beschwerdemechanismen in der Textil- und Bekleidungsbranche,

[https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10063](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10063)

CSR Europe: Assessing the effectiveness of company grievance mechanisms. CSR Europe’s Management of Complaints Assessment (MOC-A) Results,

<https://static1.squarespace.com/static/5df776f6866c14507f2df68a/t/5e666810b7c6ef5fcd9bf296/1583769622168/MOC-A+Report.pdf>

Die Bundesregierung: Nationaler Aktionsplan: Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte,

<https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf>

Ergon Associates und Business and Human Rights Resource Centre: Beschwerdemechanismen im Unternehmen: Menschenrechtliche Beschwerden effektiv managen und wirksam Abhilfe schaffen,

[https://media.business-human-rights.org/media/documents/files/documents/Leitfaden\\_Beschwerdemechanismen\\_im\\_Unternehmen\\_BHRRC\\_Ergon.pdf](https://media.business-human-rights.org/media/documents/files/documents/Leitfaden_Beschwerdemechanismen_im_Unternehmen_BHRRC_Ergon.pdf)

Gläßer, Pfeiffer, Schmitz, Bond: Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Empfehlungen für die Institutionalisierung, Implementierung und Verfahrensausgestaltung,

[https://www.bmjv.de/DE/Themen/Menschenrechte/Wirtschaft\\_und\\_Menschenrechte/Forschungsbericht\\_Aussergerichtliche\\_Beschwerdemechanismen.pdf](https://www.bmjv.de/DE/Themen/Menschenrechte/Wirtschaft_und_Menschenrechte/Forschungsbericht_Aussergerichtliche_Beschwerdemechanismen.pdf)

International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA): Operational Level Grievance Mechanisms – Good Practice Survey,

<https://www.ipieca.org/resources/good-practice/operational-level-grievance-mechanisms-good-practice-survey/>

Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen, Mary Lawlor: Final warning. Death threats and killings of human rights defenders: report of the Special Rapporteur on the Situation of Human Rights Defenders, Mary Lawlor, <https://digitallibrary.un.org/record/3898237>

OECD: OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-fur-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln.pdf>

Office of the High Commissioner for Human Rights: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide, [https://www.ohchr.org/documents/publications/hr.pub.12.2\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/hr.pub.12.2_en.pdf)

Shift und Mazars: UN Guiding Principles Reporting Framework. Berichtsrahmen für die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte mit Umsetzungshinweisen, [https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/UNGPRF\\_Deutsch\\_Dez2017.pdf](https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/UNGPRF_Deutsch_Dez2017.pdf)

Shift Workshop Report No. 5: Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights, [https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift\\_remediationUNGPs\\_2014.pdf](https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift_remediationUNGPs_2014.pdf)

UN Global Compact Netzwerk Deutschland: Zuhören lohnt sich. Menschenrechtliches Beschwerdemanagement verstehen und umsetzen, [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/DGCN\\_GM-Leitfaden\\_20181005\\_WEB\\_Ringbuch.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/DGCN_GM-Leitfaden_20181005_WEB_Ringbuch.pdf)

UN Global Compact Netzwerk Deutschland, Herausgeber der Übersetzung: Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen „Schutz, Achtung und Abhilfe“, [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien\\_fuer\\_wirtschaft\\_und\\_menschenrechte.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf)

UN Global Compact Netzwerk Deutschland: 5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens, [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/5\\_schritte\\_zum\\_management\\_der\\_menschenrechtlichen\\_auswirkungen\\_ihres\\_unternehmens.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/5_schritte_zum_management_der_menschenrechtlichen_auswirkungen_ihres_unternehmens.pdf)

UN High Commissioner for Human Rights: Improving accountability and access to remedy for victims of business-related human rights abuse through non-State-based grievance mechanisms, <https://undocs.org/A/HRC/44/32>

# Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,

Referat VI b 3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, 11017 Berlin

Stand: Juni 2022

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten

Best.-Nr.: A 433-5

Telefon: 030 18 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de),

Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de),

Gebärdentelefon: [www.gebaerdentelefon.de/bmas](http://www.gebaerdentelefon.de/bmas)

Redaktion: Mirjam Kolmar, Katharina Kühn

Gestaltung: Scholz & Friends Reputation

Satz/Layout: metagate GmbH

Fotos: iStock by Getty Images

Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn

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