



Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur in Logistik-Lieferketten

Ein Rapid Review zu Auswirkungen von Flexibilisierung, Online-Handel und Digitalisierung sowie Gestaltungsparametern

baua: Bericht

**Forschung
Projekt F 2539**

J. Gurt
G. Elke

Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur in Logistik-Lieferketten

Ein Rapid Review zu Auswirkungen von
Flexibilisierung, Online-Handel und
Digitalisierung sowie Gestaltungsparametern

1. Auflage 2022
Dortmund

Diese Veröffentlichung ist der Abschlussbericht zum Projekt F 2539 „Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur in Logistik-Lieferketten: Rapid Review zur Exposition gegenüber den Megatrends Flexibilisierung, Online-Handel und Digitalisierung“ im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Zitiervorschlag:

Gurt, Jochen; Elke, Gabriele, 2022. Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur in Logistik-Lieferketten: Ein Rapid Review zu Auswirkungen von Flexibilisierung, Online-Handel und Digitalisierung sowie Gestaltungsparametern. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Bericht.

Autorinnen/Autoren: Prof. Dr. Jochen Gurt, Institut für innovative Organisations- und Personalentwicklung (IOP) | FOM Fachhochschule für Ökonomie und Management
Prof. Dr. Gabriele Elke, Institut für innovative Organisations- und Personalentwicklung (IOP) | RUB Ruhr-Universität Bochum

Projektleitung: Dr. Britta Schmitt-Howe
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Titelfotos: ljubaphoto/iStock.com; 1933bkk/iStock.com;
Edwin Tan/iStock.com

Umschlaggestaltung: Christane Zay
wbv Media GmbH & Co. KG

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund
Telefon 0231 9071-2071
Telefax 0231 9071-2070
E-Mail info-zentrum@baua.bund.de
Internet www.baua.de

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.



doi:10.21934/baua:bericht20220503 (online)

<https://doi.org/10.21934/baua:bericht20220503>

Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat	5
Abstract	6
1 Zielsetzung und Forschungsfragen	7
2 Methode & Suchstrategie	9
2.1 Spezifizierung der Fragestellung und Vorabsuche	9
2.2 Entwicklung des Suchstrings	11
2.3 Eingeschlossene Datenbanken	13
2.4 Studienelektion	14
2.5 Kategoriensystem: Extraktions- und Bewertungsraster	17
3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1: Determinanten von Gesundheit, Sicherheit und Präventionskultur in lokalen Lieferketten	19
3.1 Branchenportraits: Zentrale Entwicklungen	20
3.2 Reviews zum Thema Outsourcing und Sicherheit und Gesundheit: Überblick der Ausgangslage	23
3.3 Analyse von Determinanten und Kontextfaktoren im Branchenvergleich	24
3.3.1 Externe Faktoren: Charakteristika des Marktes	24
3.3.2 Externe Faktoren: Gesetzgebung und formal-regulatorische Rahmenbedingungen	26
3.3.3 Externe Faktoren: Digitalisierung und Technik	29
3.3.4 Interne Faktoren: Struktur und Machtverhältnisse in der Lieferkette	33
3.3.5 Interne Faktoren: Geschäftsmodell	37
3.3.6 Interne Faktoren: Mitarbeiter – Anstellungsverhältnis, Tätigkeit und gewerkschaftliche Organisation	39
3.4 Analyse von Determinanten und Kontextfaktoren: Fokus Europa	43
4 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2: Strategien und Maßnahmen zur Steuerung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten	48
4.1 Überblick	48
4.2 Interne allgemeine Steuerung von und in Lieferketten: Leistungsmanagement	49

4.3	Vielfalt von und in Lieferketten	52
4.4	Kontextbedingungen: Externe Einflüsse auf OSH in Lieferketten	56
4.4.1	Überblick	56
4.4.2	Staatliche Regulierungen	57
4.4.3	Positionsmacht der Beschäftigten und der Gewerkschaften	62
4.5	Management von OSH in Lieferketten und Unternehmensnetzwerken	67
4.5.1	Anforderungen „Kooperation“ und „Kombination“	67
4.5.2	Management	69
4.5.3	Input-, Prozess- und Output-Kontrollen	70
4.5.4	Fallbeispiele (GRIMM et al., 2016)	71
5	Zusammenfassendes Gesamtfazit	75
5.1	Erfolgreiche Studiensuche: Breite Datenbasis	75
5.2	Methodik der Studien: Vielfalt, mit dem Schwerpunkt „Qualitative Ansätze“	76
5.3	Logistik-Branchenvergleich: Ähnlichkeiten vs. Unterschiede	77
5.4	Beantwortung der beiden Forschungsfragen	78
6	Ableitung von Empfehlungen für ein Forschungsprojekt	85
6.1	Empfehlungen zur Schärfung und Eingrenzung der Forschungsinhalte, der Forschungsmethodik und des Forschungsfeldes	85
6.1.1	Forschungsinhalte	86
6.1.2	Forschungsmethodik	90
6.1.3	Untersuchungsfeld	91
6.2	Empfehlungen zu Erfolgsstrategien bezüglich des Feldzugangs	94
	Glossar	97
	Abkürzungen	109
	Literaturverzeichnis	111
	Abbildungsverzeichnis	119
	Tabellenverzeichnis	119

Kurzreferat

Die Zielsetzung des vorliegenden Berichts ist, eine literaturbasierte Grundlage für ein zu entwickelndes Forschungskonzept zur Wirkungsforschung bezüglich des Arbeitsschutzes in Logistikkieferketten in Deutschland und den europäischen Anrainerstaaten zu schaffen. Besonders berücksichtigt sind als Auftraggeber-Branchen der Logistik Einzelhandel und Automobilindustrie. Die beiden zentralen Fragestellungen beziehen sich a) auf die Determinanten von Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur (Occupational Safety and Health, kurz: OSH) und b) die Strategien und Maßnahmen zur Steuerung und Förderung von OSH in (Logistik-) Lieferketten. Die generelle Vorgehensweise und Methodik sind jeweils identisch und orientierten sich am Vorgehen eines Rapid Reviews. Ausgehend von einer Pre-Review-Analyse konnten im ersten Schritt der Gesamtanalyse 3.172 Treffer identifiziert werden. Final werden 76 Studien und 11 Branchenportraits in die allgemeinen Analysen einbezogen. 23 Studien beziehen sich explizit auf regionale Lieferketten in Europa. Sie wurden einer weitergehenden fokussierten Analyse unterzogen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die überwiegende Anzahl der 47 Studien qualitative Methoden in Kombination mit Dokumentenanalysen nutzen, um die in diesem Bereich zu findenden komplexen Einflussstrukturen zu untersuchen. Inhaltlich lassen sich diese Strukturen in lieferketteninterne und -externe Einflussfaktoren trennen. Bezüglich der internen Faktoren werden die Struktur und die Machtverhältnisse in der Lieferkette, einschließlich der realisierten Geschäftsmodelle (u. a. transaktional vs. interaktional), die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten aufgrund ihrer Positionsmacht und ihrem gewerkschaftlichen Organisationsgrad als bedeutsame Einflussfaktoren thematisiert. Als zentrale externe Kontextfaktoren stehen neben der Digitalisierung und Technik, die als bedeutendste Treiber von Outsourcing angesehen werden, Charakteristika des Marktes (u. a. Art des Absatzmarktes, Relevanz der Reputation des Kunden, Nachfrageschwankungen) sowie die Gesetzgebung und formalrechtliche Rahmenbedingungen (Deregulierung des Marktes, Liberalisierung des Arbeitsmarktes) im Fokus der Studien. Thematisiert werden durchgängig negative Folgen für die Beschäftigten vor allem auf den unteren Tiers etwa in Form von prekären Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen; OSH-Aspekte bekommen weniger Aufmerksamkeit. 45 Studien konnten als relevant für die Steuerung und Förderung von OSH in Logistikkieferketten identifiziert werden. Neben der Skizzierung einer Fülle von Maßnahmen wird auf besondere Herausforderungen, wie die Vielfalt in und von Lieferketten, sowie auf Anforderungen (u. a. Kooperation, Kombination) an ein erfolgreiches OSH-Management eingegangen. Die ausführliche Darstellung zweier Fallstudien liefert Best Practice Beispiele zum einen für erfolgreiche (OSH-) Steuerungsansätze in Lieferketten und zum anderen für gelungene Forschungsarbeiten.

Das Gesamtfazit beinhaltet neben einer tabellarischen Zusammenfassung der Beantwortung der beiden Fragestellungen eine Einordnung der Datenbasis, der qualitativen Methodiken sowie eine Skizzierung der spezifischen Herausforderungen der Logistik-Branche. Die abschließenden, sehr differenzierten Empfehlungen beziehen sich auf die Schärfung und Eingrenzung der Inhalte, der Methodik und des Untersuchungsfeldes für das mögliche Forschungskonzept sowie auf die aus den Studien abgeleiteten und allgemeinen Erfolgsstrategien bezüglich des Feldzugangs.

Schlagwörter: Lieferketten, Unternehmensnetzwerke, Logistikkette, Flexibilisierung, Review

Abstract

This research report reviews the literature on factors influencing the emergence of a culture of prevention and occupational safety and health (OSH) in supply chains in Germany and German-speaking European countries in the logistics sector. Also, approaches on OSH management within this context are reviewed. Particular consideration is given to the retail and automotive industries as purchaser sectors of logistics. The goal is to provide a knowledge basis for the development of a research project concerning the impact of outsourcing processes on OSH. We used working and employment conditions as a proxy for culture of prevention as studies explicitly targeting culture in this context were extremely rare. The overall approach and methodology to answer these questions are identical and follow a rapid review approach. Scientific data bases were systematically scanned using pre-defined search terms. We also conducted snowball search and looked for grey literature on various relevant internet sites. Experts in the field were contacted and interviewed. In total 76 relevant sources were identified including 11 industry reports and 23 studies targeting specifically regional logistic supply chains in Europe. As these were at the centre of attention they were further analysed separately within this report.

The results revealed a dominance of qualitative study designs (47 studies) in order to capture and entangle the rather complex influence mechanisms determining OSH in logistic supply chains. Factors internal and external to supply chains could be distinguished. Concerning the internal factors, structural and power issues, including business models and relationship design among tiers were identified as important determinants. Furthermore, employee characteristics and positional power issues (relating to various issues of unionization) seem to relate to working and employment conditions and OSH implementation. As far as external factors were concerned, digitalisation and technological advancements seem to increasingly shape the whole industry with respect to many issues (e. g., further enabling outsourcing processes and algorithmic supplier management). Further factors considered relevant for working conditions and OSH in supply chains seem to be market characteristics (e. g., consumer vs. business-to-business, importance of customer reputation, variability of demand), formal legislation (e. g., deregulation and liberalization) and informal regulations and agreements (industry-wide, voluntary). The overwhelming majority of studies identified negative consequences of outsourcing for employees especially among lower tier suppliers within supply chains, resulting in precarious working and employment conditions. Specific OSH issues connected to outsourcing in the logistics sector were far less prominent in the literature. 45 studies could be identified as relevant for the issue of strategies and specific approaches to steer und promote OSH within supply chains. The various approaches are outlined and evaluated with respect to the large variety of supply chains and the resulting challenges (e. g., cooperation, combination of measures). Two case studies are reported in detail. These seemed to be apt to function as best practice examples for the management of OSH on the one hand side, and as research approaches to investigate this topic on the other hand side.

The report outlines interesting research questions in the result section for each specific factor and summarizes and integrates these in the last chapter, emphasising the need to look for industry-specific patterns. Furthermore, recommendations concerning study design, methodological issues and access to the field identified in the literature are provided.

Key words: Supply chains, Production networks, Logistics chain, Flexibilization, Review

1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Unsere Gesellschaft wird zunehmend durch die Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten der vernetzten Zusammenarbeit über Informations- und Kommunikationsnetze verändert und geprägt. Eine Folge davon ist die wachsende Fragmentierung von Produktionsprozessen, welche sich zunehmend an ökonomischen Gelegenheiten (z. B. Niedriglöhnen) orientieren kann, anstatt sich physischen und geografischen Zwängen unterwerfen zu müssen. Dies hat direkte Auswirkungen für die Logistik, welche im Zuge der Bewältigung der wachsenden regionalen und internationalen Warenströme zunehmend an Bedeutung gewinnt und in diesem Bericht im Zentrum steht.

Diese Entwicklungen eröffnen aber nicht nur neue Möglichkeiten für Unternehmen, sondern haben auch potenziell positive wie negative Konsequenzen für die dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Anstellungs- und Arbeitsverhältnisse und nicht zuletzt deren Sicherheit und Gesundheit. Im globalen Kontext werden Outsourcing-Strategien der beteiligten Unternehmen, das Entstehen von mehr oder weniger komplexen Supply Chains¹ und eine Liberalisierung der (Arbeits-) Märkte als wesentliche Treiber der Veränderung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen (QUINLAN et al., 2008). Aber lassen sich diese Befunde auch auf Europa und speziell auf Deutschland übertragen? Da sich der bisher publizierte Forschungsstand vorrangig auf globale Lieferketten bezieht, fehlt ausreichende Evidenz zu Förderstrategien eines hohen Niveaus von Sicherheit und Gesundheit in den Lieferketten im Inland bzw. innerhalb Deutschlands und seiner Anrainerstaaten. Es stellt sich hier die Frage, was über die Gestaltung und Wirkung von Outsourcing-Strategien in nationalen bzw. regionalen Kontexten bekannt ist und ob sich die resultierenden Supply-Chains branchenspezifisch unterscheiden. Weiterhin ist unklar, welche Möglichkeiten der Steuerung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Gesundheit durch die unterschiedlichen Akteure in Supply Chains in diesem nationalen bzw. regionalen Kontext existieren und welche effektiv sind (USTAILIEVA et al., 2012), ganz spezifisch für die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Hier stellt sich insbesondere die Frage, welcher Einfluss vom organisatorischen Kontext in lokalen Lieferketten auf die Wirkungsweise und Effektivität von Instrumenten und Prozessen des Arbeitsschutzes, vorrangig der Gefährdungsbeurteilung, ausgeht.

Die Zielsetzung des vorliegenden Berichts ist es, eine literaturbasierte Grundlage für ein zu entwickelndes Forschungskonzept zur Wirkungsforschung bezüglich des Arbeitsschutzes in nationalen bzw. regionalen Logistiklieferketten in Deutschland und den europäischen Anrainerstaaten zu schaffen. Hierzu erfolgt eine systematische Aufbereitung von veröffentlichten Fallkontrollstudien (soweit vorhanden), Beobachtungsstudien und qualitativen Forschungsberichten unter Einbeziehung von grauer Literatur zu den folgenden Logistiksparten:

¹ Die Begriffe Supply Chains, Lieferketten und Value Chains werden in diesem Bericht synonym verwendet. In der Literatur finden sich hier diverse Ansätze zu Abgrenzungen, auf welche jedoch in diesem Bericht verzichtet wurde, da sie für die Beantwortung der Fragestellung in der Logistikbranche eine untergeordnete Rolle spielten.

1. Distributionslogistik/Kurier, Express- u. Paketdienstleistungen (KEP)
2. Produktionslogistik
3. Lagerlogistik

Die Suchstrategie des Reviews wurde nicht von vornherein auf die Logistikbranche eingegrenzt, da auch in anderen Branchen, insbesondere in den relevanten Auftraggeber-Branchen (z. B. Handel, Automobilindustrie) interessante Befunde zu den Auswirkungen von Outsourcing auf die Arbeitsbedingungen in Lieferketten zu erwarten waren, die sich ggf. auf die Logistikbranche übertragen ließen.

Somit ergeben sich zwei Forschungsfragen, die im Rahmen dieses Berichts beantwortet werden sollen:

1. „Wie wirken sich Flexibilisierung, Online-Handel und Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen generell, darunter die Beschäftigungsverhältnisse sowie das Niveau von Sicherheit, Gesundheit und Präventionskultur in allen Gliedern von (Logistik-) Lieferketten aus?“
2. „Über welche Handlungsstrategien zur Förderung bzw. Aufrechterhaltung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit berichtet die Literatur bei Beschäftigten und Unternehmen aller Tiers in (Logistik-) Lieferketten?“²

Ein kurzer Hinweis sei an dieser Stelle noch nachgeschoben: Die in der ersten Fragestellung erwähnte Präventionskultur wurde primär über die Arbeitsbedingungen operationalisiert, da Studien zum expliziten Kulturbegriff fehlten. Kultur spiegelt sich in den geteilten Wertvorstellungen und Normen der Mitglieder einer Betrachtungseinheit (hier Supply Chains) wider und manifestiert sich in sogenannten Artefakten, bzw. einem Muster von Artefakten, welche als Symbole auf einer zweiten Ebene der Realität eben diese Werte widerspiegeln (SCHEIN, 1990). So kann sich der Wert „Erhalt der Mitarbeitergesundheit“ in einer Vielzahl von organisationalen Gestaltungsmaßnahmen zeigen, z. B. Vermeidung irregulärer Arbeitszeiten, Angebot von BGF-Maßnahmen, gute Bezahlung, Einhaltung von Ruhezeiten, Möglichkeit Pausen zu nehmen, Verzicht auf befristete Arbeitsverträge etc. Diese Erfassung über die Artefakte ist ungenau, da jedes der Artefakte hinsichtlich seiner symbolischen Bedeutung uneindeutig ist und der zugrundeliegende Wert immer nur aus dem „Muster“ erschlossen werden kann. In Anbetracht der zur Verfügung stehenden Alternativoptionen, erschien dies dennoch als die beste Lösung.

² Der Begriff der Handlungsstrategien wird hier nicht nur auf die Unternehmen selbst bezogen, sondern auf alle beteiligten Akteure, sodass bei den Beschäftigten z. B. auch die Gewerkschaften einbezogen werden (als übergeordnete Instanz) und bei Unternehmen z. B. Branchenverbände.

2 Methode & Suchstrategie

2.1 Spezifizierung der Fragestellung und Vorabsuche

Zwischen August und Dezember 2021 erfolgte eine Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands zu Einflussfaktoren auf Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten, sowie auf die Präventionskultur in Lieferketten. Weiterhin wurde die Literatur zum Einsatz und der Wirkung von internen und externen Steuerungsinstrumenten und -methoden zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit aufbereitet. Die in der Einleitung genannten Forschungsfragen werden in den beiden nachfolgenden Unterkapiteln genauer definiert. Die generelle Vorgehensweise und Methodik sind jeweils identisch und orientierten sich am Vorgehen eines Rapid Reviews, sodass hier eine zusammengefasste Darstellung erfolgt³:

Fragestellung: Im ersten Schritt wurden die spezifischen Fragestellungen definiert. Diese waren vom Auftraggeber vorgegeben und umfassten zwei Schwerpunkte, die mit Hilfe der **PIECOS** Kriterien⁴ konkretisiert wurden:

P = (Kleine und mittlere) Unternehmen in (nationalen/lokalen) Logistik-Lieferketten

Fragestellung 1: **E** = Outsourcing, Flexibilisierung, Onlinehandel, Digitalisierung

Fragestellung 2: **I** = Handlungsstrategien zur Förderung bzw. Aufrechterhaltung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Fremdfirmenmanagement, Kontraktorenschulung, Lieferantenaudit zum Arbeitsschutz, lieferkettenübergreifende Präventionskultur-Ansätze, Arbeitsschutzmanagement-Zertifizierungen)

C = – nicht zutreffend –

O = Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit, Unfälle, Gesundheit, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Präventionskultur, Gesundheitskultur, Sicherheitskultur

S = Empirische Studien

Pre-Review Analyse: Ausgehend von zwei Schlüsselstudien von QUINLAN et al. (2008) sowie USTAILIEVA et al. (2012) wurde im Vorfeld der eigentlichen Literatursuche des Rapid Reviews eine Schnellsuche nach bereits vorliegenden Reviews und Übersichtsarbeiten zum Themenschwerpunkt durchgeführt. Diese umfasste den Zeit-

³ Die genaue Vorgehensweise orientierte sich wie vom Auftraggeber gefordert an den Richtlinien, welche das Kompetenznetz Public Health COVID-19 in einem Konzeptpapier darlegt. Auf eine ausführliche Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet. Sie ist nachlesbar unter: www.public-health-covid19.de/images/2021/Ergebnisse/Rapid_Reviews_Rezeptpapier_21mrz09.pdf (zuletzt geprüft: 21.12.2021).

⁴ PEI/COS ist ein Akronym und definiert die Fragestellung über folgende Charakteristika: P = Population, E = Exposition/I = Intervention, C = Vergleichsgruppe, O = Outcome, S = Studiendesign.

raum zwischen 2000 und 2021 und bezog sich auf die nachfolgend definierten Literaturdatenbanken, wobei zusätzlich die PROSPERO und OSF-Plattform⁵ mit einbezogen und eine Suche in Google Scholar durchgeführt wurde.

Da erwartet wurde, dass zu den spezifischen Fragestellungen viele Übersichtsarbeiten vorlagen, wurden die Suchbegriffe eher allgemein gewählt, um eine möglichst hohe Sensitivität zu erreichen:

Tab. 3.1 Suchbegriffe für die Vorabsuche.

Deutsch	Englisch
Lieferkette OR Wertschöpfungskette OR Versorgungskette OR logistische Kette OR Distributionsnetzwerk OR Produktionsnetzwerk OR Verteilnetzwerk OR outsourc* OR Zulieferer	supply chain OR logistics network OR supply network OR distribution chain OR production chain OR procurement chain OR distribution network OR line of production distribution channel OR supplier OR outsource* OR tier
Sicherheit OR Gesundheit OR Belastungen OR Unfälle OR Fehlzeiten OR stress	safety OR health OR accident OR stress OR strain
Risiko OR Unfall OR Prävention OR Arbeitsbedingungen OR Fluktuation OR Fehlzeiten OR Anstellungsverhältnis	risk OR accident OR prevention OR work characteristics demands OR absenteeism OR lost workdays OR fluctuation OR absenteeism
Review OR Meta	review OR meta

Die Suche ergab in den Datenbanken insgesamt 503 Treffer und 372 Ergebnisseiten in Google Scholar (von diesen wurden die ersten 20 Seiten gesichtet). Nach der Durchsicht der Ergebnisse anhand von Titel und Abstract ergaben sich neben den zwei bereits vorab vorliegenden Schlüsselstudien weitere 10 potenziell relevante Treffer. Hier von erwiesen sich nach Sichtung des Volltextes vier als relevant.

In Anbetracht der geringen Zahl von identifizierten Publikationen wurden die Artikel jeweils von beiden Autoren dieses Berichtes gesichtet und eine Konsensentscheidung getroffen.

Ein Überblicksartikel (QUINLAN et al., 2001) erwies sich nach eingehender Betrachtung als Vorläufer-Review einer der Schlüsselstudien (QUINLAN et al., 2008). Ein weiterer Übersichtsartikel beschäftigte sich mit Faktoren, welche die Effektivität der Implementierung von Sicherheitsmanagementsystem untersuchten (RAHMI et al., 2021), wobei jedoch nur in einem der einbezogenen Artikel auf Lieferketten (Supply Chains) eingegangen wurde. Zwei weitere Reviews (DAGHAR et al., 2021; MILCH et al., 2016) erwiesen sich darüber hinaus als relevant. Ersteres geht jedoch allgemein auf die Rolle

⁵ Auf diesen Plattformen können abgeschlossene, laufende und geplante Reviews und Übersichtsarbeiten zu unterschiedlichsten Themenfeldern im sozialwissenschaftlichen Kontext registriert werden: PROSPERO (www.crd.york.ac.uk/prospéro/), OSF (osf.io/).

von Sozialkapital in Supply Chains ein, ohne spezifisch Arbeitsbedingungen oder Handlungsstrategien in Bezug auf Arbeitssicherheit oder Gesundheit zu thematisieren (DAGHAR et al., 2021).

Das andere Review (MILCH et al., 2016) beschäftigt sich mit den Auswirkungen hoher Komplexität der Beziehungen zwischen Organisationen auf das Level der Arbeitssicherheit. Es werden ähnliche Herausforderungen identifiziert, die sich auch in der Schlüsselstudie von QUINLAN et al. (2008) finden.

Zudem wurde eine weitere aktuelle Veröffentlichung der EU-OSHA identifiziert, welche sich in drei einzelnen Teilberichten zentral mit dem Thema Steuerung der Arbeitssicherheit in Supply Chains beschäftigt und als weitere Schlüsselstudie bezeichnet werden kann (WALTERS et al., 2021a; WALTERS et al., 2021b; WALTERS et al., 2021c).

Die Ergebnisse der Review-Suche wurden im Folgenden genutzt, um die Rahmenbedingungen für die weitere detaillierte Literaturrecherche zu fixieren: Begrifflichkeiten zur Finalisierung des Suchstrings wurden verifiziert und ergänzt, die Ausgestaltung des Kategoriensystems zur Erfassung der Aspekte in den Einzelstudien präzisiert und die in den Reviews identifizierten Autoren, Studien und Artikel als Ausgangspunkt der Literatursammlung genutzt, um im Schneeballverfahren nach weiteren Bezügen spezifisch zu Supply Chains in der Logistik in Europa zu fahnden.

2.2 Entwicklung des Suchstrings

Suchstring: Da aufgrund der spezifischen Fragestellung und der Erfahrungen der Auftraggeberin die Erwartung bestand, dass die Anzahl der relevanten Studien eher gering ausfallen könnte, wurde mit einem Suchstring gearbeitet, welcher neben einer möglichst umfassenden Integration der Begrifflichkeiten zur Erfassung der Studien von Lieferketten und der Brancheneingrenzung nur die Outcome-Variablen berücksichtigte, um eine möglichst hohe Sensitivität zu garantieren.

So wurde z. B. die Einschränkung auf kleine und Kleinstunternehmen bewusst nicht in den Suchstring integriert. Der Suchstring wurde im Laufe des Projektes mehrmals angepasst und liberalisiert, da die ursprüngliche Fokussierung der Fragestellung auf Logistiklieferketten in Deutschland und den Anrainerstaaten nur zu wenigen Treffern führte. Der finale Suchstring sah folgendermaßen aus⁶. Die jeweiligen Bereiche wurden durch den Booleschen Operator AND verknüpft⁷.

⁶ Da der Suchstring im Laufe des Projektes nach Rücksprache mit der Auftraggeberin mehrmals erweitert und/oder liberalisiert wurde, erfolgte die Suche z. T. in einem mehrstufigen, iterativen Verfahren. Je nachdem in welchem Bereich der neue Begriff hinzukam, wurde eine neuerliche Suche nicht mit dem vollen Suchstring durchgeführt, sondern nur noch mit dem neu hinzugekommenen Begriff im jeweiligen Bereich und allen Begriffen aus den anderen Bereichen.

⁷ Der genaue verwendete Suchstring unterschied sich von Datenbank zu Datenbank, da diese jeweils spezifische Anforderungen an die Syntax stellten, z. B. um die Suchfelder einzuschränken. Die Tabelle gibt aber die wesentliche Struktur wieder, die das Vorgehen verdeutlicht.

Tab. 3.2 Finaler Suchstring.

Bereich	Deutsch	Englisch
Outsourcing	Lieferkette OR Logistikkette OR Versorgungskette OR "logistische Kette" OR Wertschöpfungskette OR Netzwerk OR Wertschöpfungsnetzwerk OR Distributionsnetzwerk OR Produktionsnetzwerk OR Einkaufsnetzwerk OR Verteilnetzwerk OR crowd-working OR crowd-sourcing OR Betreibermodell OR Outsourc* OR Zulieferer OR Subunternehmer OR Contracting OR Ausgliederung OR Auslagerung OR Verteilzentrum	"Supply chain" OR SCM OR "contracting chain" OR "distribution chain" OR interorganizational OR "production chain" OR procurement OR network OR "supplier network" OR "distribution network" OR "value-added network" OR "line of production" OR "distribution channel" OR outsource* OR subcontract* OR contracting-out OR "focal company" OR "supplier management" OR supplier OR "cross-border" OR international
Branche	Intralogistik OR Kontraktlogistik OR Lagerlogistik OR Transportlogistik OR Logistik OR Post OR Zustelldienst* OR Auto OR OEM OR Online OR Buchhandel OR Elektronik	logistics OR "third-party logistics" OR transport* OR warehouse OR parcel service OR package service OR automotive OR OEM OR "online retail" OR book OR electronics
Charakteristika/Outcomes (Leistungspaket I)	Tracking OR Digitalisierung OR Flexibilisierung OR Arbeitsverhältnis OR Vertragsbedingungen OR Liefervertrag OR Arbeitsvertrag OR "prekäre Arbeit" Arbeitsschutz OR Sicherheit OR Gesundheit OR Risiko OR Unfälle OR Fehlzeiten OR Stress OR Kultur OR Prävention OR Belastungen OR Arbeitszeit OR Pause OR Arbeitsbedingungen OR Ressourcen	tracking OR digitalisation OR digitalization OR flexibilization OR flexibilisation OR „labour relations“ OR „labor relations“ OR "labour conditions" OR "labor conditions" OR terms OR "precarious work" OR safety OR "employee health" OR "occupational health" OR accident OR risk OR stress OR strain OR demands OR absenteeism OR "lost workdays" OR prevention OR "working time" OR break OR break "working conditions" OR resources
Maßnahmen, Handlungsstrategien (Leistungspaket II)	Fremdfirmenmanagement OR Schulung OR Audit OR „Code of Conduct“ OR Zertifizierungen OR Compliance OR Zertifizierung OR Audit OR Intervention OR Maßnahme OR Gefährdungsbeurteilung OR Strafe OR Anreiz AND Arbeitsschutz OR Sicherheit OR Gesundheit OR Risiko OR Unfälle OR Fehlzeiten OR Stress OR Kultur OR Prävention OR Belastungen OR Arbeitszeit OR Pause* OR Arbeitsbedingungen OR Ressourcen	"contractor management" OR training OR audit OR inspection OR assessment OR "code of conduct" OR "declaration for compliance" OR certification OR prevention OR intervention OR instrument OR self-assessment OR penalty OR incentive AND safety OR "employee health" OR "occupational health" OR accident OR risk OR stress OR strain OR culture OR prevention OR demands OR absenteeism OR "lost workdays" OR "working time" OR break OR "working conditions" OR resources

2.3 Eingeschlossene Datenbanken

Die Suche umfasste folgende Datenbanken:

- Business Search Premier
- Medline
- WISO
- PSYNDEX
- PsycINFO
- Engineering Source

Die Suchsprache wurde auf Deutsch und Englisch limitiert, es wurde jeweils nur im Titel, Abstract und den Schlagworten gesucht, der Suchzeitraum war auf die Zeitspanne zwischen 2010 bis 2021 eingegrenzt.

Neben der systematischen, automatisierten Suche in den Datenbanken wurde auch manuell nach grauer Literatur auf den Webseiten verschiedener (vor allem deutscher und europäischer) Stakeholder gesucht. In diesem Kontext wurden insbesondere folgende Webseiten nach Veröffentlichungen durchsucht:

- Deutsche und europäische Agenturen, die im Bereich Arbeitsschutz tätig sind (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA), Generaldirektion der europäischen Kommission für Employment, Social Affairs und Inclusion (GD EMPL), Occupational Safety and Health Administration (OSHA), International Labour Organization (ILO))
- Berufsgenossenschaften mit Zuständigkeiten im Bereich der Logistik (BG Verkehr, BG Handel und Warendistribution, Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS))
- Branchenverbände im Bereich der Logistik (Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich)
- Gewerkschafts- und Arbeitnehmerverbände, die für die Logistik zuständig sind (Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Verdi, IG Metall)
- Stiftungen (Friedrich-Ebert Stiftung, Hans-Böckler Stiftung, Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE)
- Ministerien, Institute und weitere sonstige öffentliche Körperschaften, die in diesem Bereich zuständig sind (z. B. identifizierte Logistik-Lehrstühle an Universitäten, Fraunhofer-Gesellschaft, Weizenbauminstitut, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung), Arbeits- und Industriesoziologie (AIS) (Sektion der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW))

Auch gefundenen Hinweisen auf relevante Drittseiten (Kooperationen mit Unternehmensberatungen: z. B. Input-Consulting, Stuttgart) wurde im Schneeballverfahren

nachgegangen. Weiterhin wurde der direkte Kontakt per Email oder Zoom zu identifizierten Autoren im Feld gesucht, um ggf. weitere Quellen zu eruieren⁸.

2.4 Studienselektion

Einschluss-/Ausschlusskriterien: Studien wurden dann aufgenommen, wenn sie sich mit dem Thema Outsourcing und seinen Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Anstellungsbedingungen von Mitarbeitern (Präventionskultur) beschäftigten oder Bezüge zur Steuerung von Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch in einem weiteren Verständnis) hergestellt wurden.

Die Studie sollte möglichst in einer der nachfolgenden Branchen verortet sein, da hier die größten Potentiale zur Übertragbarkeit bzw. eine enge Verflechtung zwischen diesen Branchen und der Logistik gesehen wurden⁹:

- Automobilbranche
- Einzelhandel (Online und Stationär)
- Logistik (Transport-/Lagerlogistik, Intralogistik/Kontraktlogistik)

Neben Studien zum Thema Outsourcing wurden nach Absprache mit der Auftraggeberin im Laufe der Recherche auch übergreifende Branchenportraits miterfasst, welche die Arbeitsbedingungen in den unterschiedlichen Bereichen der Logistik generell charakterisierten. Explizit ausgeschlossen wurden Studien, welche sich auf High-Reliability Organisationen (z. B. Kraftwerke), die Baubranche und die Textilbranche¹⁰ bezogen.

Weiterhin wurden neben Studien aus Deutschland und Europa auch Studien aus dem internationalen Kontext mit einbezogen.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße wurden final keine Einschränkungen vorgenommen.

Methodisch gab es keine Ein- oder Ausschlusskriterien, d. h. jeder Fallbericht wurde (unabhängig von seiner methodischen Qualität) aufgenommen, sofern er den inhaltlichen Kriterien genügte.¹¹

⁸ An dieser Stelle möchten der Autor und die Autorin dieses Berichtes sich herzlich bei David Walters (Universität Cardiff), Dietmar Elser (EU-OSHA) und den weiteren Ansprechpartnern der Unfallversicherungsträger und Gewerkschaften bedanken, welche wertvolle Hinweise zu Suchbereichen und inhaltlich relevanten Aspekten geliefert haben.

⁹ Die Ergebnisse umfassen teilweise auch Erkenntnisse aus anderen Branchen, was sich daraus ergibt, dass auch branchenübergreifende Reviews und Überblicksarbeiten z. B. zu einzelnen Steuerungsinstrumenten aufgenommen wurden. Dies wurde an den entsprechenden Stellen kenntlich gemacht.

¹⁰ Die Entscheidung, auf diese Branchen zu verzichten wurde gemeinsam mit der Auftraggeberin getroffen, da sich a) die Ergebnisse dieser Artikel zumeist – etwa zur Baubranche – schon in dem Review von WALTERS et al. 2021a wiederfinden und b) die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den Logistikbereich im Inland als sehr limitiert eingeschätzt wurde, zumal die Energie- und die Textilwirtschaft stärker in internationale bzw. globale, denn in heimische Lieferketten eingebunden sind.

¹¹ Die ursprünglichen Einschlusskriterien waren deutlich enger gefasst. Nachdem sich jedoch im ersten Suchlauf zeigte, dass Artikel zu Studien aus Deutschland und Europa mit dem Fokus Arbeitsbedingungen in Lieferketten nur in sehr geringer Zahl zu finden waren, wurden die Kriterien liberalisiert.

Durch diese im Prozess der Recherche vorgenommenen Veränderungen der Ein- bzw. Ausschlusskriterien sowie durch die Konkretisierung der Fragestellung musste (in Absprache mit der Auftraggeberin) der Anspruch des Berichtes verändert werden. So trat das Ziel einer abschließenden Bewertung der aktuellen Studienlage (in den spezifischen Bereichen der Logistik in Deutschland und den Anrainerstaaten) zugunsten des Aufzeigens eines Möglichkeitsrahmens für ein (qualitatives) Forschungskonzept in den Hintergrund.

Der sich aus der Liberalisierung der Einschlusskriterien ergebenden „Unschärfe in den Ergebnissen“, standen mehrere Vorteile gegenüber, die in diesem Zusammenhang höher gewichtet wurden. Vor allem das laterale Lernen, d. h. der Erkenntnisgewinn durch den Versuch der Analogiebildung, Kontrastierung von Ergebnissen, Überprüfung der Übertragbarkeit von Befunden und der Ideengenerierung, sollte hierdurch Raum gegeben werden. Da dieses Review als Grundlage für weitergehende Forschungsvorhaben genutzt werden soll, erschien dies gerechtfertigt. Abbildung 3.1 verdeutlicht dieses Vorgehen.

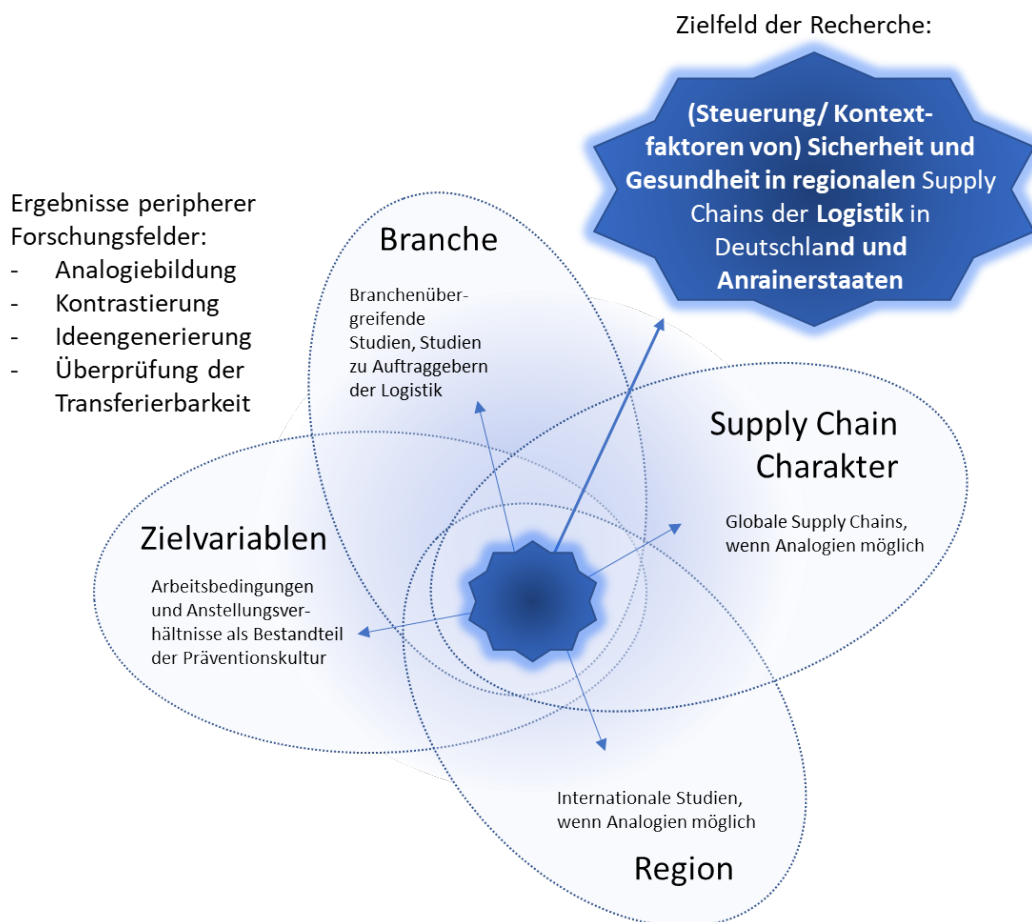


Abb. 3.1 Liberalisierung der Einschlusskriterien im Verlauf des Projektes.

Zur Qualitätssicherung und Sicherstellung der Effektivität der Selektion der relevanten Studien wurden in einem Vorab-Check die ersten 42 als potenziell relevant eingestufte Treffer anhand von Titel und Abstract durch die Autorin und den Autor des Berichtes unabhängig voneinander gesichtet und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Forschungsfragen beurteilt.

Im Ergebnis wurden 18 Treffer der Ergebnisliste von beiden Autoren als relevant identifiziert, 24 wurden von beiden Autoren als eindeutig nicht relevant eingestuft. Bei 6 Treffern gab es Abweichungen hinsichtlich der Bewertung (diese wurden z. T. als potenziell relevant bzw. eher nicht relevant eingestuft). Diese Abweichungen wurden in einem gemeinsamen Abgleich diskutiert und ein Konsens erzielt. Im weiteren Verlauf wurden alle als potenziell relevant eingestuften Abstracts einer gemeinsamen Sichtung unterzogen und eine konsensuale Entscheidung bzgl. der Beschaffung und Sichtung des Volltextes getroffen.

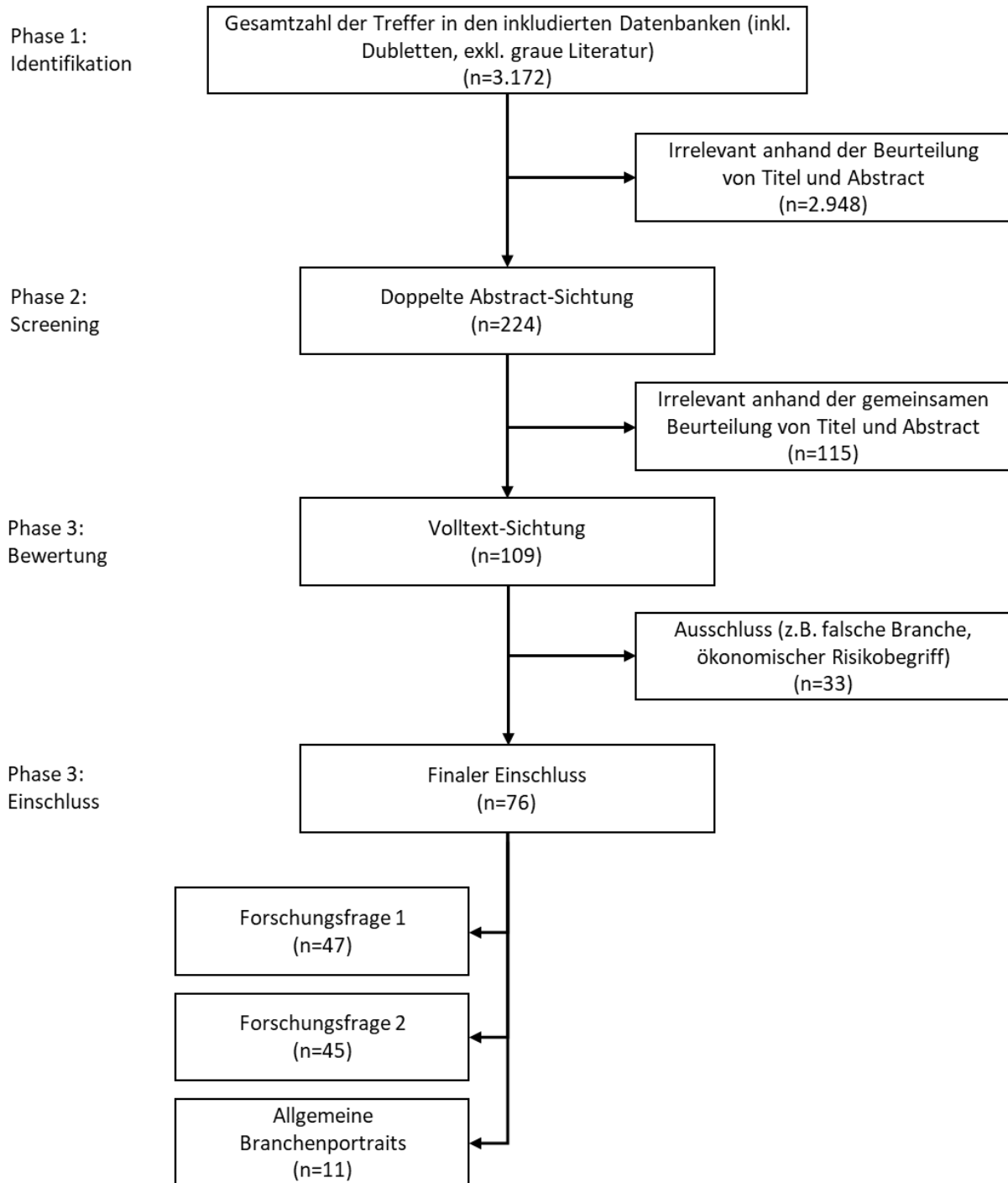


Abb. 3.2 Flussdiagramm zur Studienelektion.

Ablauf der Studienselektion: Abbildung 3.2 zeigt das Vorgehen. Von 3.172 Treffern in den durchsuchten Datenbanken wurden nach Durchsicht der Titel und Abstracts 224 Beiträge als potenziell relevant eingestuft. Da die Ein- und Ausschlusskriterien im Laufe des Projektes in Absprache mit der Auftraggeberin noch einmal angepasst und verändert wurden (z. B. hinsichtlich der zu berücksichtigenden Branchen und der Ausweitung des Fokus auf Fallberichte und Literaturreviews), wurden auch ursprünglich als relevant eingestufte Studien aus dem Pool der potenziell relevanten und finalen Studien entfernt und ursprünglich nicht berücksichtigte hinzugefügt. Insgesamt sank die Zahl der Beiträge dadurch auf 109.

Diese Beiträge wurden im Volltext gesichtet, wodurch sich 76 für den finalen Studienpool qualifizierten. Hiervon bezogen sich 47 auf die erste Forschungsfrage, 45 (auch) auf die zweite Forschungsfrage, 11 stellten allgemeine Branchenportraits der Logistik dar. Die Abweichung zur Gesamtzahl der Artikel ergibt sich dadurch, dass mehrere Beiträge relevante Aspekte für beide Forschungsfragen umfassten.

2.5 Kategoriensystem: Extraktions- und Bewertungsraster

Auf Basis der Schlüsselstudien, welche im Rahmen der Vorabsuche identifiziert werden konnten, wurde von dem Autor und der Autorin deduktiv ein *erstes Extraktions- und Bewertungsraster* erstellt, welches die dort skizzierten Erkenntnisse aus Outsourcing-Studien allgemein in Bezug auf Kontextfaktoren und Handlungsstrategien aufgreift. Die Analyse und Kategorisierung der ersten Studien ergab jedoch, dass dieses strukturierte und feingliedrige Kategoriensystem in Anbetracht der inhaltlichen und methodischen Heterogenität der Studien nicht geeignet war. Deshalb wurde dieser Ansatz aufgegeben und zu einer *induktiven Vorgehensweise* übergegangen, welche folgende zweistufige Struktur hatte:

1. Erfassung der relevanten Aspekte der Studien mittels eines umfassenden Steckbriefs
2. Auswertung und Zuordnung der Studien anhand ausgewählter Aspekte in tabellarischer Form (siehe elektronischer Anhang)

Da sich in zahlreichen Studien sowohl Hinweise zur ersten als auch zur zweiten Forschungsfrage (Handlungsstrategien) fanden, wurde auf eine getrennte Erfassung verzichtet und ein einheitliches Format gewählt, welches die Erfassung der Aspekte beider Forschungsfragen erlaubte. Neben den allgemeinen Literaturangaben zur Identifikation der Publikation umfassen die Steckbriefe folgenden inhaltlich relevanten Aspekte:

- Allgemeine Einordnung (Branche, Land, Gegenstand, Fokus der Untersuchung)
- Formal methodische Einordnung (Publikationscharakter, Design, Stichprobe, Untersuchungszeitraum, Zugang zum Untersuchungsfeld)
- Inhaltliche Einordnung
 - Kontexteinflüsse (bzgl. allgemeiner Megatrends und/oder branchenspezifischer Strukturen oder Dynamiken)
 - Auswirkungen innerhalb der gesamten Supply Chain (Externe Einflüsse, Technisierung, interne Strukturen & Strategien, Geschäftsmodelle)

- Auswirkungen auf Ebene der Lead-Firm/der Subunternehmer/der letzten Meile (Struktur/Geschäftsmodell, Kultur, Management/Steuerungsstrategien, Arbeitssysteme/Technisierung, Personalarbeit/HR, Arbeitsbedingungen/-gestaltung, Sicherheit & Gesundheit, Interessenvertretung)
- Fazit und Schlussfolgerungen für die Fragestellungen
 - Zentrales Ergebnis/Anmerkungen und Besonderheiten
 - Hinweise für die weitere Recherche – Literatur/Ansprechpartner

Eine besondere Herausforderung war in einem zweiten Schritt die Zuordnung der Studien zu den inhaltlichen Themenfeldern, da es sich bei vielen Untersuchungen um komplexe qualitative Designs handelte. Während bei quantitativen Studien die erhobenen Studienvariablen eine klare (ein-eindeutige) Zuordnung erlauben, gestaltete sich dies bei qualitativen Studien schwierig, da oftmals einzelne Aspekte „einleitend“ oder „am Rande der Ergebnisdarstellung“ erwähnt wurden, aber z. B. nicht im Abstract oder in der Zusammenfassung als „zentrale Ergebnisse“ von den Autoren herausgestellt wurden. In Anbetracht der Zielsetzung dieses Berichts, Forschungsfragen zu schärfen und Ansatzpunkte aufzuzeigen, wurde sich darauf verständigt, nicht nur die zentralen Ergebnisse von qualitativen Studien in den Blick zu nehmen, sondern auch eine Zuordnung (und Exzerpierung) vorzunehmen, wenn verbale Hinweise oder Verweise auf die jeweiligen Aspekte im Text gefunden wurden. Im Zweifelsfall wurde die Zuordnung zu einem hier relevanten Themenfeld hergestellt, auch wenn dieses nicht im zentralen inhaltlichen Fokus der betreffenden Studie stand.

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden und ein einheitliches Exzerpieren und Codieren der Studien sicherzustellen, wurden eingangs zwei Studien von dem Autor und der Autorin doppelt bearbeitet. Es zeigten sich (abgesehen von sprachlichen Unterschieden und der exzerpierten Detailtiefe) keine wesentlichen inhaltlichen Abweichungen bei den Steckbriefen, sodass das Vorgehen (Passgenauigkeit des Kategoriensystems und Einheitlichkeit der Informationsextraktion) als reliabel bewertet wurde. Zur weiteren Sicherstellung wurden im Projektverlauf die Studiensteckbriefe stichprobenartig gegenseitig gesichtet und Unklarheiten ggf. im direkten Gespräch geklärt.

Die Risk-of-Bias Bewertung wurde anhand des GRADE Verfahrens durch beide Autoren durchgeführt¹².

Um einen ersten Überblick und Vergleich der Studien zu ermöglichen, wurden die „zentralen“ Ergebnisse der relevanten Studien in einer *Überblickstabelle* zusammenfassend dargestellt. Diese wurden genutzt, um erste Schwerpunkte zu identifizieren und die Evidenzsynthese vorzubereiten. Dokumentiert sind hier neben den identifizierenden Literaturangaben der zentrale Gegenstand der Studie, der Bezug zu den Forschungsfragen (1/2), die Branche, das Land, Angaben zu Design und Stichprobe und das zentrale Ergebnis sowie Anmerkungen hierzu (siehe elektronischer Anhang).

¹²Das GRADE Verfahren ist ein Verfahren zur Beurteilung der Zuverlässigkeit der empirischen Befunde und kann bei GUYATT et al. (2008) nachgelesen werden.

3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1: Determinanten von Gesundheit, Sicherheit und Präventionskultur in lokalen Lieferketten

Das folgende Kapitel gibt die wesentlichen Erkenntnisse der Literaturrecherche zur ersten Forschungsfrage wieder. Hierbei werden die Erkenntnisse jeweils nach einzelnen Kontextfaktoren zusammengefasst, welche die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen sowie die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Innerhalb der Kapitel werden die einzelnen Branchen vergleichend gegenübergestellt, um schließlich zu einer vorläufigen Beurteilung der Studienlage zu kommen.

Im Zentrum der Analyse stehen Logistikkieferketten. Im folgenden Bericht wird der erweiterte, funktionale Logistikbegriff zugrunde gelegt. Funktional wird unter Logistik verstanden, dass „die richtige Menge, der richtigen Objekte (Güter, Personen, Energie, Informationen), am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten zur Verfügung gestellt werden (EHRMANN 2012, S. 27 zitiert nach ZANKER 2018, S. 13)“. Dieses Ziel wird durch Transport, Lagerung und Umschlag (TUL-Logistik) erreicht, wobei begleitend unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Planungs-, Steuerungs- und Dispositionsaufgaben (Koordinationslogistik) erfolgen müssen, die heute im Zusammenhang mit den Bemühungen um das integrierte Management ganzer Wertschöpfungsketten stehen (ZANKER 2018).

Dies macht deutlich, dass die Logistik keine in sich einheitlich strukturierte und funktional homogene Branche ist, sondern in mehr oder weniger heterogene Teilbereiche zerfällt, welche sehr unterschiedliche Charakteristika aufweisen können. Deshalb wird (soweit in Anbetracht der Studienlage möglich) im Ergebnisteil noch einmal zwischen unterschiedlichen Teilmärkten innerhalb der Logistikbranche in Anlehnung an ZANKER (2018, S. 18) unterschieden:

1. Ladungstransport und Massengutlogistik
2. Stückguttransport
3. Kontraktlogistik
4. Post- und KEP-Dienste (Kurier-, Express- und Paketdienste)
5. Terminaldienste (inkl. Lagerlogistik und Umschlag)
6. Internationale Transport- und Logistikdienstleistungen (See- und Luftfracht)

Outsourcing verstehen wir dabei in Anlehnung an QUINLAN et al. (2008, S. 492) als *“... the process in which an organization puts tasks out to tender (when a public sector organization does this it can amount to privatization) so that the work (maintenance, cleaning, information technology services, production, or whatever) is performed by an individual or organization that is independent of the outsourcing organization.”*

Outsourcing kann sich über mehrere Ebenen (Tiers) erstrecken, wenn Supplier (1. Tier) ihrerseits weitere Supplier (2./3./n. Tier) mit der Leistungserbringung oder der Erbringung von Teilleistungen beauftragen. Dies können auf allen Ebenen auch Einzelpersonen sein, die dann oftmals als „Soloselbständige“ oder als „Zeitarbeitnehmende“ bezeichnet werden. Letztere sind häufig bei einem Supplier auf nachgeordneter Ebene beschäftigt. Einen wichtigen Faktor stellt in Supply Chains die Lead-Firm dar. Darunter

wird die Organisation innerhalb der Supply Chain verstanden, welche den größten Einfluss auf die Gestaltung der Supply Chain hat. Sie ist meist an den „Enden“ der Supply Chain zu finden, sowohl im Konsumentenbereich (Buyer-driven Supply Chain) oder auch im Produzentenbereich (Producer-driven Supply Chain) (DONAGHEY et al., 2014; MENDONÇA et al., 2020).

Um die einzelnen Teilbranchen zu charakterisieren, wird zunächst auf die im Zuge der Recherche gefundenen Branchenportraits eingegangen, um relevante Bezüge zu Arbeitsbedingungen sowie Sicherheit und Gesundheit zu skizzieren.

Im Anschluss erfolgt dann eine synoptische Zusammenfassung der Rechercheergebnisse anhand des induktiv entwickelten Kategoriensystems. Wie bereits im vorausgehenden Kapitel erwähnt, wurden die Einschlusskriterien im Zuge der Recherche in Absprache mit der Auftraggeberin liberalisiert, sodass neben spezifischen Studien aus dem Bereich der Logistik auch branchenübergreifende Studien zu lokalen und globalen Lieferketten einbezogen wurden, wenn sie sich auf für die Fragestellung interessante Aspekte bezogen (z. B. Instrumente des CSR oder Konsequenzen der Digitalisierung). Dies führte dazu, dass die recherchierten Berichte und Analysen in ihrer Detailtiefe sehr heterogen waren und thematisch sehr unterschiedliche Schwerpunkte aufwiesen. Weiterhin zeigte sich, dass sich die überwiegende Mehrzahl der Studien sehr unterschiedlicher qualitativer Methoden in sehr uneinheitlicher Umsetzungsqualität bediente.

Die vorgenommene Quantifizierung der Anzahl von Fundstellen zu Beginn der Unterkapitel sollte angesichts von Überschneidungen und Schwerpunkthäufungen in einzelnen Studien mit Vorsicht genossen werden. Sie eignet sich nur bedingt dazu, Aussagen zur Quantität von Forschungsarbeiten hinsichtlich der einzelnen Aspekte zu treffen. Soweit möglich wird im Text der Bezug der Ergebnisse zur Logistik oder zu einer ihrer Teil-Branchen hergestellt; im Fazit und der Bewertung erfolgt dann (soweit möglich) eine branchenvergleichende Darstellung.

3.1 Branchenportraits: Zentrale Entwicklungen

Zur Logistik und ihren Teilbereichen liegen zahlreiche Branchenportraits vor, die sich teils mit den generellen Strukturen und aktuellen Entwicklungen beschäftigen, teils einzelne Aspekte prononciert betrachten. Für diesen Bericht wurden elf Branchenportraits als besonders relevant eingestuft. Sie werden hier auszugsweise vorgestellt (BIENZEISLER et al., 2020; BUCK et al., 2015; DREGGER et al., 2017; ITTERMANN et al., 2017; ZANKER, 2018; PFEIFFER et al., 2017; VERDI, 2011; VITOLS et al., 2019; GROSSE et al., 2015; HOLST et al., 2019; ZANKER, 2020). Mit Ausnahme von GROSSE et al. (2015) beziehen sich diese schwerpunktmäßig auf Deutschland und Europa. Eine Ausnahme sind HOLST et al. (2019), welche den Handel portraituren. Da dieser jedoch für die Logistik eine herausgehobene Relevanz besitzt, wurde diese Publikation ebenfalls integriert.

Interessante aktuelle Überblicke zu Entwicklungen in der Logistik allgemein, bzw. spezifisch in der KEP-Logistik legen ZANKER (2020), ZANKER (2018) sowie BIENZEISLER et al. (2020) vor. Sie konstatieren zahlreiche Problemfelder, was die Arbeitsbedingungen und die Beschäftigungsverhältnisse angeht: Der Anteil von Aufgaben mit niedrigen Anforderungen und geringer Bezahlung wird in der Logistik als

vergleichsweise hoch eingestuft. Die Verbreitung atypischer sowie prekärer Beschäftigungsverhältnisse variiert jedoch sehr zwischen den einzelnen Teilbranchen. Insgesamt konstatieren die Autoren der Logistikbranche, ein Outsourcing-Geschäft zu sein. Die Problematik des Outsourcings sehen sie jedoch differenziert: In der stationären Bearbeitung von Paketsendungen und Lagerwirtschaft stellen sie bei Auftragsspitzen und saisonalen Schwankungen den vermehrten Einsatz von Leih- und Werkvertragsarbeitern fest. Bei regionalen Briefdienstleistern, so die Autoren, findet man verbreitet geringfügige Beschäftigung. Im Straßengüterverkehr und bei Speditionen erfolgt z. T. die komplette Vergabe an Subunternehmen und Sub-Subunternehmen. Ursachen hierfür sehen die Autoren im Geschäftsmodell, welches vor allem die Kostenführerschaft fokussiert. Die Folge ist eine Preisunterbietungskonkurrenz, insbesondere bei Tätigkeiten mit niedrigen Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. In der Summe führt dies zur Ausbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, zu schlechten Arbeitsbedingungen und einem niedrigen Vergütungsniveau.

Wachstumsprozesse und Technologieentwicklungen sehen die Autoren als Bedingungsfaktoren für neue Geschäftsmodelle. Bei der Beschreibung der Zustellung 4.0 gehen die Autoren dabei sehr detailliert auf eine Vielzahl von Facetten der aktuellen und zu erwartenden Entwicklungen in den Lieferketten der Post- und Logistik-Dienstleister ein. Interessant sind hier vor allem die Auswirkungen auf der letzten Meile der Paketzustellung und die dortigen Arbeitsbedingungen. Insgesamt liefern die Publikationen einen guten und fundierten Überblick über die aktuelle und zukünftige Lage der Arbeit im Sektor der Postzustellung.

Von Seiten der Gewerkschaft liegt eine etwas ältere Untersuchung von VERDI (2011) für die KEP-Logistik, die Kontraktlogistik und den Postdienst vor, welche stärker die Sicht der Beschäftigten fokussiert. Die Studie liefert ein sehr detailliertes Bild der Arbeitsbedingungen und der „Folgen“ für die Beschäftigten im Post- und Logistiksektor auf der operativen Ebene und damit auf den letzten Meilen der entsprechenden Lieferketten. Es wird deutlich, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten in vielen Bereichen enttäuscht werden (z. B. hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, körperlichen Anforderungen, Arbeitsintensität und Gestaltungsmöglichkeiten) und auch die Gefährdungsbeurteilung in vielen Berufen (vor allem bei Fahrern und Zustellern) nicht umgesetzt wird. Die Aufstiegsmöglichkeiten werden von allen Befragten als begrenzt oder nicht vorhanden eingeschätzt. Es wird gut herausgearbeitet, dass sich die Teilbranchen Kontrakt- und KEP-Logistik sowie Postdienst in vielen Aspekten signifikant unterscheiden.

Ausschließlich zum Bereich der Kontraktlogistik liegt ein umfassender Branchenreport vor (BUCK et al., 2015), der den Trend zum Outsourcing bestätigt. Allerdings werden die Vorzeichen hier ein wenig anders gesetzt, da auch vom gegenläufigen Trend, d. h. von einer „engen Partnerschaft zwischen Verlager und Dienstleister“ oder möglichem „Insourcing“ die Rede ist (S. 23).

Ein Portrait der Arbeit in der Lagerlogistik liefern GROSSE et al. (2015), die im Rahmen eines Literaturreviews folgende Aspekte als charakteristisch herausstellen: Repetitive, körperliche Arbeit, die viele Risikobedingungen für Unfälle im Umfeld aufweist, bei der (im Gegensatz zur formalen Qualifikation) Erfahrung den entscheidenden Lernvorgang darstellt (Wiederholung der Tätigkeiten → weniger Unfälle, weniger Zeitbedarf, weniger Fehler). Die Autoren sehen in der Lagerlogistik ein Spannungsverhältnis zwischen

Performanz (Leistung, Geschwindigkeit), Qualität (Fehlerrate) und Sicherheit und Gesundheit (Krankheitsfälle).

Weitere Studien der Bereiche Lagerlogistik und Post- bzw. KEP Logistik kommen von HARTWIG et al. (2018) und CERTA et al. (2021). Letztere stützt sich auf die Daten von zwei Wellen der BAuA-Arbeitszeitbefragung (2015–2017). Es zeigt sich, dass die generelle Einschätzung der Beschäftigungsfähigkeit im Vergleich mit anderen Branchen sowohl in der Lagerlogistik als auch in den Postdiensten geringer ausfällt und beide Berufsgruppen signifikant höhere physische Belastungen und Belastungen durch atypische Arbeitszeiten beschreiben. Sie nehmen einen geringeren Handlungsspielraum wahr, erleben weniger Anerkennung und haben im Allgemeinen ein geringeres Bildungsniveau. Eine kleinere Studie von HARTWIG et al. (2020) in der Intralogistik kann diese Ergebnisse bestätigen und hebt insbesondere auf psychische Belastungen in der Logistik ab, welche Arbeitsengagement und Burnout vorhersagen (z. B. Zeitdruck, fehlende Transparenz, geringes Lohnniveau, Unterbrechungen, physische Anforderungen/Stress, keine Beachtung/Wahrnehmung und keine Anerkennung). Zwar lassen sich viele untersuchte Faktoren an das Thema Outsourcing angeschlossen machen (z. B. soziale Unterstützung durch Kollegen, Betriebsklima, Rollenklarheit), jedoch wird von den Autoren Outsourcing nicht explizit als Einflussfaktor für die Arbeitsfähigkeit untersucht.

Eine weitere interessante Branchenanalyse legen HOLST et al. (2019) vor. Diese nimmt aktuelle Trends und Entwicklungen im Handel unter die Lupe. In dieser Branche hat die Logistik einen bedeutenden Anteil an der Wertschöpfung, weshalb diese Analyse hier mit aufgenommen und integriert wurde. Vor allem im Einzel- und Versandhandel wird ein hoher Anteil an Beschäftigten in atypischen und auch prekären Beschäftigungsverhältnissen konstatiert: 40 % sind nicht sozialversichert, ein hoher Anteil arbeitet in Teilzeit und ist überwiegend geringfügig und befristet beschäftigt (unsichere berufliche Perspektive und Altersabsicherung, geringeres Einkommen). Auch hier werden Chancen und Risiken der Digitalisierung und Automatisierung gesehen (z. B. veränderte Geschäftsmodelle (Omnichannel, E-Commerce, Plattform- bzw. Sharing Economy), verstärkte Konkurrenz (Online vs. stationärer Handel); veränderte Tätigkeiten und Arbeitsprozesse; rechnergestützte Lieferlogistik und Personalwesen; vollautomatisierte, digital gesteuerte Warenlager, Roboter, fahrerlose Transportsysteme; Assistenzsysteme (Datenbrillen, pick-by-voice oder pick-by-light Systeme)), welche sich auch in den anderen Branchenportraits wiederfinden.

Ein Branchenportrait und spezifische Problemstellungen und Herausforderungen für die Intralogistik im Zuge der Digitalisierung liefern PFEIFFER et al. (2017). Sie betrachten die Logistik als integralen Bestandteil von Industrie 4.0 und als „Knotenpunkt und Verteilungsschnittstelle des (potenziell gesamten) Informations- und Materialflusses entlang der Wertschöpfungskette“. Zusammenfassend kommen die Autoren zu dem Schluss, „dass es sich besonders bei der produktionsnahen Logistik um ein „vielfältiges und anspruchsvolles Tätigkeitsfeld“ handelt, „das keineswegs dem Image von geringqualifizierter, monotoner Routinearbeit unter prekären Beschäftigungsbedingungen entspricht, wie es für den allgemeinen Dienstleistungsbereich in der Logistik leider durchaus stärker zutreffend ist“ (S. 118).

3.2 Reviews zum Thema Outsourcing und Sicherheit und Gesundheit: Überblick der Ausgangslage

Betrachtet man das Thema Outsourcing unabhängig von der Branche und dem regionalen Kontext, kann festgehalten werden, dass die aktuellen Reviews zu dem mehr oder weniger einheitlichen Schluss kommen, dass Outsourcing mehrheitlich negative Konsequenzen für die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten hat. QUINLAN et al. (2008) berichten in ihrem branchenübergreifenden, global ausgerichteten Review dieses eindeutige Ergebnis, wenn sie deutlich machen, dass in 92 % der einbezogenen Studien diese negativen Zusammenhänge gefunden wurden. Allerdings bezogen sich nur 5 der 25 Studien auf den logistiknahen Bereich (Luft- und Landtransport). Die im Review von QUINLAN et al. (2008) skizzierten branchenübergreifenden Problemfelder des Outsourcings für den Bereich Sicherheit und Gesundheit, finden sich auch in einem aktuelleren Beitrag von NUNES (2012), die ihren Fallstudien ebenfalls ein Literaturreview vorausschickt. Zusammenfassend sind dies (QUINLAN et al., 2008, S. 505; NUNES, 2012, S. 3064):

(1) Ökonomischer Druck: (Kosten-)Wettbewerb zwischen den Subunternehmern (geringe Bezahlung) → keine Investition in Arbeitsschutz; irreguläre Arbeitsverhältnisse bei den Subunternehmern (Zeitarbeit, Arbeitnehmerleasing, Sub-Sub-Unternehmerstrukturen); hohe Arbeitsbelastung der Subunternehmer-Beschäftigten bei Auftragspitzen, durch multiple Projekte etc.).

(2) Dis-Organisation: Komplexe und längere Kommunikationswege (schlechte Kommunikation zwischen dem Unternehmer und den Subunternehmer-Beschäftigten); fragmentierte Arbeitsbeziehungen (Verantwortungsdiffusion im Management); fragmentierte Mitarbeiterbeziehungen (weniger Möglichkeiten zur gewerkschaftlichen Organisation); kulturelle und Sprachbarrieren.

(3) Regelungsversagen: Weniger Kontrolle und Training (der Subunternehmer-Beschäftigten); Subunternehmer eher „klein“ (weniger qualifizierte und erfahrene Beschäftigte, weniger Systeme/Arbeitsschutzmanagement, weniger Kontrollen durch die behördliche Aufsicht).

Ein weiteres Review von MARUCCI-WELLMAN (2018), welches sich mit dem Entstehen von prekären Arbeitsverhältnissen und dem Zusammenhang von prekären Arbeitsverhältnissen und der Arbeitssicherheit beschäftigt, kommt zu einem ähnlichen, eindeutig negativen Schluss. Sie differenziert als Dimensionen prekärer Arbeit: (1) Arbeitsverhältnisse (Zeitarbeit, Arbeit für einen Subunternehmer, Stundenlohn), (2) Arbeitscharakteristika (Arbeitszeiterfassung, feste Arbeitszeiten), (3) Einkommen (Teilzeit, Mehrfachbeschäftigung, Löhne), (4) Arbeitsrechte (Versicherung, Benefits, Gewerkschaften). Es zeigen sich signifikante Beziehungen zu einem gehäuften Vorkommen von Verletzungen im Arbeitskontext, wobei diese für Zeitarbeiter am eindeutigsten sind.

Anzumerken gilt es hier, dass sämtliche obigen Befunde branchenübergreifend sind. Gleichzeitig zeichnen MOORE et al. (2018) aber für die Trends und Folgen von Outsourcing in der KEP-Logistik ein ähnliches Bild. Ihre umfassende qualitative Studie zu Antezedenzen und Auswirkungen von Outsourcing anhand von unterschiedlichen Paketzustellern in England bestätigen die obigen Befunde aus den Reviews weitgehend.

Der Verweis auf diese Studie soll herangezogen werden, um die generelle Befundlage in diesem Bereich deutlich zu machen:

Insgesamt konnten 27 Quellen identifiziert werden, welche qualitative Studien mit Bezug zur Logistik berichteten, quantifizierende und experimentelle Analysen im Logistikbereich wurden in 8 Beiträgen berichtet. Bezüglich der quantifizierenden Analysen soll vorausgeschickt werden, dass diese sich meist auf Sekundärdaten stützten und keine Fragebogenstudien waren. Eine Ausnahme stellt die quantifizierende Längsschnitt-Studie mit Kontrollgruppe von NETTERSTROM et al. (2000) dar, welche die Wirkmechanismen von Outsourcing bei Busfahrern (öffentl. Nahverkehr) nachzeichnet. Anhand der Begleitung einer Privatisierung in diesem Bereich zeigen die Autoren, dass Outsourcing zu einer veränderten Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und vermehrtem Stresserleben führt, welches in der Studie auch physiologisch erfasst wird.

3.3 Analyse von Determinanten und Kontextfaktoren im Branchenvergleich

3.3.1 Externe Faktoren: Charakteristika des Marktes

Es finden sich zahlreiche (vor allem soziologisch orientierte) Fallstudien und Berichte, die darauf hindeuten, dass marktliche Mechanismen ein Treiber von Outsourcing-Prozessen sind und als distale Faktoren auch die Ausgestaltung der Beziehungen und Bedingungen innerhalb der entstehenden Supply Chains beeinflussen. So fanden sich zu dieser Forschungsfrage insgesamt 23 Publikationen, in denen marktliche Charakteristika als wichtige Einflussfaktoren in der Logistik zumindest am Rande erwähnt wurden, wobei sich davon 14 auf Europa oder Deutschland beziehen.

So konstatieren MOORE et al. (2018), dass zahlreiche Veränderungen im Bereich der Paketdienste auf die veränderten Rahmenbedingungen des eCommerce bzw. Online-Handels (z. B. Kundenerwartungen, Kostendruck) zurückzuführen sind. Diese werden als wichtige Treiber der aktuellen Entwicklung gesehen. BIENZEISLER et al. (2020) ergänzen diesbezüglich in ihrem Bericht, dass Outsourcing vor allem im Business to Customer (B2C)-Geschäft der KEP-Dienste zu finden ist, welches deutlich dynamischer ist als das Business to Business (B2B)-Geschäft. Hier bestehen weniger stabile Beziehungen zu Kunden und es herrscht ein hoher Kosten- und Zeitdruck vor, welcher (im Zuge von Outsourcing-Prozessen) auf die Fahrer und Zusteller abgewälzt wird und dazu führt, dass die „physische und psychische Belastung der Zusteller“ (S. 44) hoch ist. Die Anreize für Lead-Firms für adäquate Arbeitsbedingungen in der Supply Chain zu sorgen, scheinen außerdem von der Bedeutung der Reputation der Lead-Firm abzuhängen. Markenhersteller, deren Image von entscheidender Bedeutung für den Markterfolg ist, scheinen hier deutlich mehr Anreize zu haben (WRIGHT et al., 2015).

Negative Konsequenzen für die Beschäftigten im Rahmen von Outsourcing sind deutlich wahrscheinlicher in volatilen Märkten mit großen Nachfrageschwankungen. So konstatieren MENDONÇA et al. (2020, S. 1076), dass *“... findings also suggest that the labour process was shaped by the risks associated with highly volatile markets that existed within the supply chain.”* Dies zeigt sich in vielen Bereichen der Logistik. Auch BARNES et al. (2015) machen in ihrer Studie in der Autoteilezuliefererindustrie in In-

dien deutlich, dass Outsourcing auf nachgelagerten Tiers dazu genutzt wird, um entstehende Kostenrisiken im Zuge von Nachfrageschwankungen auszugleichen. NEWSOME (2010) konstatiert für die Lagerlogistik im Einzelhandel, dass die dortige hohe Volatilität in der Nachfrage (bei gleichzeitig hohem Kostendruck) zu konstanten Schwierigkeiten in der Personalplanung führt und eine verstärkte Nutzung von Leih- bzw. Zeitarbeitern, kurzfristige Veränderungen der Schichtplanung und eine Verkürzung der Stunden oder Überstunden nach sich zieht (NEWSOME, 2010). BUTOLLO et al. (2020, S. 176) sehen mit Blick auf die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit aus 2019 eine ähnliche Tendenz im Bereich der Handelslogistik (wo knapp 30 % der Beschäftigungsverhältnisse als geringfügig eingestuft werden) und bezeichnen diese auch als offene Beschäftigungssysteme oder Kontingenzarbeitsplätze, welche mit dem vorrangigen Ziel eingerichtet werden, die Volatilität der Märkte abfangen. Dieser Befund wird im internationalen Kontext vielfach bestätigt. So sehen auch MENDONÇA et al. (2020) in einer Studie im Einzelhandel die Forderung nach Flexibilisierung der Leistungen durch die Lead-Firm als Ursache dafür an, dass auf der Ebene der Beschäftigten eine verstärkte Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten zu beobachten ist. Dies schlägt sich dann z. B. in nicht-standardisierten Arbeitsverträgen, Jahresstundenverträgen, Arbeit auf Abruf (last-minute calls to work), Beendigung der Arbeit nach kurzer Zeit, wenn die Arbeit erledigt ist, Überstunden, Arbeit am Wochenende, Schichtwechsel mit unterschiedlichen Schichtarbeitssystemen und unvorhersehbaren Wechseln der Schichten und Dienstpläne, d. h. insgesamt in prekären Arbeitsbedingungen nieder (MENDONÇA et al., 2020).

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Im Ergebnis zeigt sich anhand der Befunde, dass marktliche Rahmenbedingungen das Handeln der Akteure innerhalb von Lieferketten beeinflussen und sich darüber auch auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirken, welche als Indikator für eine eher gering ausgeprägte Präventionskultur fungieren können. Diese Charakteristika sollten bei zukünftigen Forschungsvorhaben der Analyse von Logistikketten Berücksichtigung finden. So sollte vor allem erhoben werden,

- (1) in welchem Absatzmarkt (B2B oder B2C) die Logistikdienstleistung angesiedelt ist,
- (2) welche Bedeutung der Reputation der Lead-Firm beim Kunden im jeweiligen Absatzmarkt zukommt und
- (3) wie groß die Nachfrageschwankungen (z. B. Saisonalität) auf dem Absatzmarkt sind.

Diese Aspekte zeigten sich übergreifend in vielen Teilbranchen der Logistik (z. B. Lagerlogistik (REESE et al., 2018), KEP-Logistik (MOORE et al., 2018), Seefracht (JAMES et al., 2015) als relevant. Der Geltungsbereich dürfte zudem nach Regionen weltweit unterschiedlich sein, insofern sich Kundenanforderungen (z. B. Sensibilität für soziale Aspekte) und die Bedeutung der Reputation der Lead-Firm für den marktlichen Erfolg kulturell unterscheiden dürften. Deshalb dürften auch die marktlichen Einflüsse auf die Bedingungen in der Supply Chain in Abhängigkeit von den regionalen, kulturellen Faktoren variieren (z. B. in Abhängigkeit von der Rolle, die soziale Verantwortung und faire Arbeitsbedingungen für das Einkaufsverhalten im Absatzmarkt der Lead-Firm spielen).

Marktliche Charakteristika, Regulierung und der Umgang damit?

Im Zusammenhang mit den Forschungsfragen dieses Berichtes ist vor allem interessant, welche Wechselwirkungen zwischen den marktlichen Charakteristika (in Europa), den verschiedenen gesetzlichen Regulierungen und dem Verhalten der Lead-Firm bestehen. Führen Nachfrageschwankungen und Saisonalität automatisch zu prekären Arbeitsbedingungen in Form von Kontingenzarbeitsplätzen? Braucht es gesetzliche Eingriffe oder gibt es hier alternative Möglichkeiten der Firmen, mit diesen umzugehen?

3.3.2 Externe Faktoren: Gesetzgebung und formal-regulatorische Rahmenbedingungen

Ob und in welcher Form Outsourcing in der Logistik stattfindet, wird neben den marktlichen Charakteristika auch durch formal-regulatorische Rahmenbedingungen beeinflusst, was in 16 Publikationen identifiziert werden konnte. Besonders interessant sind für die Forschungsfrage die Regulierungen in Deutschland und Europa (MEIßNER, 2013; PULIGNANO et al., 2020b; SCHLÜTER et al., 2018; WALTERS et al., 2020c; ZANKER, 2018; BUTOLLO et al., 2020; HOLST et al., 2019). Aber auch internationale Kontexte können für die Ableitung grundsätzlicher Mechanismen nützlich sein und wurden deshalb berücksichtigt (z. B. JAFFEE, 2014). Es kann grundsätzlich zwischen dem Zielbereich der Regulierung (Absatzmärkte oder Arbeitsmärkte) und der Form der Regulierung (allgemeine Gesetzgebung, branchenweite Regularien oder Selbstverpflichtungen) unterschieden werden. Darauf wird in diesem Bericht in Kapitel 4.4.2 näher eingegangen.

Zunächst ist festzustellen, dass Freizügigkeit und Liberalisierung dazu führen können, dass (auch regionale) Outsourcing-Prozesse ermöglicht und befördert werden. Fallstudien hierzu kommen z. B. aus USA und Großbritannien. So sorgte z. B. der Motor Carrier Act (1980) für eine Deregulierung des Marktes von LKW-Fahrern in den USA. Folgen waren verstärkter Wettbewerb durch Low-cost Provider (JAFFEE, 2014). Es waren zudem ein Rückgang des Grades der gewerkschaftlichen Organisation, schlechtere Löhne und Arbeitsbedingungen der LKW-Fahrer festzustellen, da der Druck nach unten durchgereicht wurde. Als wichtigster Treiber dieser Veränderung wurde das Outsourcing identifiziert, i. e. die Möglichkeit der Be- und Entladeunternehmen statt einer eigenen LKW-Flotte und festangestellten Fahrern auf „(Schein-)Selbständige Fahrer“ zu setzen, die ihren LKW besitzen oder leasen (S. 8). In der Konsequenz führte dies zu einem faktischen Verbot der gewerkschaftlichen Organisation, was nun einer kartellrechtlich unzulässigen Absprache gleichgekommen wäre. Eine Konsequenz, die auch in Deutschland zu verzeichnen ist (MEIßNER, 2013). Weiterhin führte Outsourcing an Logistikunternehmen z. B. in der Automobilindustrie zur Aufspaltung der Interessensvertretung. Obwohl Leistungen auf dem Werksgelände der Lead-Firm gemeinsam von Mitarbeitern erbracht werden, sind durch Outsourcing verschiedene Gewerkschaften für die Mitarbeitervertretung zuständig. Zahlreiche Verweise auf weitere Beispiele für konkrete Gesetzesinitiativen und deren Folgen finden sich z. B. bei WRIGHT et al. (2015, S. 491). Auch bei MOORE et al. (2018) werden die dort beschriebenen negativen Auswirkungen als Folgen der Liberalisierung der Postmärkte in der EU insgesamt im Jahr 2008 und 2011 konsequenterweise auch in Großbritannien gesehen.

Die Liberalisierung des Arbeitsmarktes in Europa trägt beispielsweise dazu bei, dass Leiharbeitskräfte verstärkt über Agenturen aus dem osteuropäischen EU-Raum und dem Nahen Osten eingesetzt werden (BUTOLLO et al., 2020). Formal-regulatorische Prozesse im Zuge der Arbeitsmarktpolitik (z. B. in Deutschland die Hartz IV Reformen) prägen auch die Situation der Beschäftigten in der Handelslogistik, indem sie deren Marktmacht beschränken und so sekundäre Ausbeutung in Form von schlechten Arbeitsbedingungen und niedrigen Löhnen überhaupt erst möglich machen (BUTOLLO et al., 2020).

Andererseits kann auch eine zu restriktive Arbeitsmarktregulierung (zum Schutz der Festangestellten) Outsourcing-Prozesse auslösen. Dieser kontraproduktive Einfluss von strikter staatlicher Regulierung findet sich im Beitrag von PRICE (2016), der am Beispiel Australiens deutlich macht, dass die strikte nationale Gesetzgebung eine vorausschauende Planung der Arbeitszeiten für Festangestellte notwendig macht und keinerlei Flexibilität der Arbeitgeber vorsieht, auf Nachfrageänderungen kurzfristig zu reagieren und damit Outsourcing-Prozesse (Einstellung „freier“ Mitarbeiter als flexible Arbeitskräfte) auslöst.

Es wird auch von gesetzgeberischen Regelungen berichtet, die darauf abzielen, dass Outsourcing-Prozesse nicht mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einhergehen bzw. diese ggf. sogar verbessern (z. B. 2009 der Fair Work Act in Australien (HARDY et al., 2015)). In Deutschland wurde 2021 das Lieferkettengesetz verabschiedet, welches die Verantwortung von Unternehmen in globalen Lieferketten (allgemein) regelt¹³. HOFMANN et al. (2021) machen in ihrer Analyse aber deutlich, dass der Einfluss von nationalen Regelungen nur begrenzt sein kann, wenn sie konstatieren, dass 2020 83–87 % der Unternehmen mit Sitz in Deutschland ihre Sorgfaltspflicht in der gesamten Lieferkette nicht erfüllten.

Insgesamt wird in den Beiträgen jedoch deutlich, dass der formal-regulatorische Rahmen Einfluss auf Arbeitsbedingungen in der Logistik hat: Der Einfluss kann negativ wie positiv sein und ist immer auch im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Kontrolle der Einhaltung zu bewerten, die sich z. B. durch technische Innovationen ständig verändern. So betont ein in der Studie in der Transportlogistik von SCHLÜTER et al. (2018) befragter Gewerkschaftsvertreter, „dass die Technik sehr gut geeignet ist, den Wettbewerb auch wieder fairer zu machen“ (SCHLÜTER et al., 2018, S. 167), indem sie die Kontrolle der Einhaltung von Gesetzgebung erleichtert und dazu beitragen kann, dass Fehlverhalten (z. B. Nicht-Einhaltung von Lenkzeiten) transparent und sanktionierbar wird.

¹³ In 2021 wurde in Deutschland das Sorgfaltspflichtengesetz oder auch Lieferkettengesetz verabschiedet, das auf die (gesellschaftliche) Verantwortung von großen Unternehmen und auf ihre tragende Rolle bei der Förderung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards entlang ihrer Lieferkette abstellt (www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html); andere Länder (England, Frankreich, Kalifornien) haben schon länger entsprechende Regularien eingeführt.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Es wird offensichtlich, dass internationale, nationale und branchenspezifische Regularien, Gesetze und Selbstverpflichtungen in jedem Fall in allen Teilbranchen der Logistik bei zukünftigen Forschungsvorhaben Berücksichtigung finden sollten.

Wie wirksam können nationale Gesetze in transnationalen Lieferketten sein?

Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit Lieferketten nur auf nationaler Ebene betrachtet werden können oder die Frage zu stellen ist, inwieweit nationale und regionale Standards und Arbeitswelten internationalisiert werden können. Interessant ist in diesem Zusammenhang für die Logistik die allgemeine Forderung an die Gesetzgebung von JAMES et al. (2015). Sie rückt drei Aspekte in den Vordergrund:

(1) Maßgebliche Ansatzpunkte bieten sich in Branchen, in denen die „presence of large (and reputationally vulnerable) powerful actors“ (S. 537) dazu führt, dass sich Gesetzgebung und finanzielle Eigeninteressen ergänzen, sodass ein größerer Erfolg zu erwarten ist. Diese Zusammenhänge werden in einigen Logistikketten (z. B. KEP-Logistik) beschrieben;

(2) Gesetze sollen die Etablierung von freiwilligen Selbstverpflichtungen (soft law) vorsehen, welche die formale Gesetzgebung ergänzen und bei den Akteuren das Commitment erhöhen;

(3) Schließlich fordern die Autoren die Einbindung von weiteren Stakeholdern (z. B. Gewerkschaften) in die Überwachung und Kontrolle, um die mangelnden Kontrollmöglichkeiten des Staates (infolge geringer Ressourcen) zu ergänzen. Konkrete Vorschläge, welche insbesondere eine aktivere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorsehen, finden sich hierzu auch in einem konzeptionellen Artikel von OUTHWAITE et al. (2019).

Von welchen weiteren Kontextfaktoren ist die Effektivität der formalen Gesetzgebung als Kontextfaktor der Arbeitsbedingungen in Lieferketten abhängig?

In vielen Veröffentlichungen zeigt sich, dass eine veränderte Gesetzgebung alleine nur einen begrenzten Einfluss auf das Verhalten der Akteure in Lieferketten hat. Als primäre Ursache wird die mangelnde Möglichkeit zur Kontrolle und Durchsetzung beschrieben (OUTHWAITE et al., 2019; JAMES et al., 2015). Deshalb sollten entsprechende Untersuchungen zum Einfluss der Gesetzgebung immer in einen breiteren Rahmen eingebettet werden, welcher a) die marktlichen Anreize zur Einhaltung der Gesetze in Abhängigkeit von der Struktur und den Machtverhältnissen in der Lieferkette berücksichtigt, b) Möglichkeiten der Kombination mit freiwilligen Selbstverpflichtungen („soft law“) nutzt und c) Auswirkungen hinsichtlich einer veränderten Einstellung der Akteure im Blick behält, d. h. einkalkuliert, dass durch veränderte Rahmenbedingungen auch die Präventionskultur entlang der Lieferkette entwickelt werden kann. Insbesondere die Ergebnisse von JAMES et al. (2015) aus der Seefracht machen deutlich, dass Effekte in der Lieferkette von der branchenspezifischen Machtstruktur (viele kleinere Abnehmer vs. eine große Lead-Firm) abhängen können.

3.3.3 Externe Faktoren: Digitalisierung und Technik

Die Digitalisierung ist als Megatrend omnipräsent. Bevor auf die spezifischen Aspekte in Verbindung mit Outsourcing eingegangen wird, soll hier vorausgeschickt werden, dass das damit verbundene Automatisierungspotential gerade in der Logistik als enorm groß eingeschätzt wird. ZANKER (2020) berichtet in einem aktuellen Portrait von einem allgemeinen Substituierungspotential für Tätigkeiten in der Logistik von 56 %, welches in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau der Tätigkeit allerdings stark variiert (Helfer: 78 %, Experten: 39 %). Berücksichtigt man weiter, dass ca. 90 % der Arbeitsplätze im mittleren oder niedrigen Anforderungsniveau verortet werden, wird das disruptive Potential hier deutlich. Gleichzeitig werden durch die Digitalisierung aber auch neue Produkte (Zusatzleistungen) und in manchen Bereichen der Logistik eine höhere Nachfrage (z. B. durch eCommerce) entstehen, wodurch auch neue Arbeitsplätze geschaffen werden (ZANKER, 2020). Schließlich verstärkt Digitalisierung weiterhin die Tendenz zur Zentralisierung (ZANKER, 2020), was sich direkt auf bisherige Lieferketten (in Form von potenziellem Insourcing) und damit auf die Machtverhältnisse zwischen Kooperationspartnern auswirken dürfte (siehe hierzu auch Kap. 4.2).

Insgesamt findet sich im Bereich der Logistik in 23 Veröffentlichung ein Bezug zur Digitalisierung, auch wenn diese nicht immer im Fokus steht (DREGGER et al., 2017; FALKENBERG, 2017; GAUTIÉ et al., 2020; ITTERMANN et al., 2017; MLADENOW et al., 2015; MOORE et al., 2018; PFEIFFER et al., 2017; SCHLÜTER et al., 2018; ZANKER, 2018; ZANKER, 2020). Statt diese jeweils (wiederholend) nach Veröffentlichung aufzulisten, werden an dieser Stelle nur maßgebliche Kernbefunde referiert, welche in zahlreichen Publikationen wiederholt auftauchen und einen spezifischen Bezug zu Arbeitsbedingungen und OSH im Kontext von Outsourcing-Prozessen haben.

Der generelle Einfluss der Digitalisierung in der Logistikbranche wird z. B. von DREGGER et al. (2017) aufgezeigt. Die Autoren beschreiben den aktuellen Stand und die zu erwartenden technologischen „Lösungen“ sowie ihre spezifischen Auswirkungen auf einfache Tätigkeiten (z. B. innerbetrieblicher Transport, Kommissionierung) und die Tätigkeit technischer Ausbildungsberufe. Auf allen Ebenen werden, wenn die Automatisierung der Tätigkeit nicht möglich oder für KMU unbezahlbar ist, mobile digitale Assistenzsysteme zum Einsatz kommen. Daraus resultierend werden sich neue Qualifikationsanforderungen für einen Teil der Beschäftigten ergeben.

Weitere konkrete Hinweise auf Auswirkungen der Digitalisierung finden sich bei FALKENBERG (2017), der sich konkret auf die Lagerlogistik bezieht und bezüglich des Einsatzes von digitalen Assistenzsystemen bei Einfacharbeit sowohl potenziell negative (Anstieg des Arbeitstaktes, geringere Möglichkeit, Pausen zu machen), als auch potenziell positive Konsequenzen (Möglichkeit, größere Mengen zu kommissionieren und damit die höheren Stufen des gestaffelten Leistungslohns zu erreichen) für die Beschäftigten sieht. Assistenzsysteme werden auch in Segmenten fachlich qualifizierter Beschäftigung in der Logistik genutzt. Vor allem im Bereich der Verwaltung und Administration können sie Beschäftigte von Routinetätigkeiten entlasten, sodass eine stärkere Fokussierung auf höher qualifizierte Tätigkeiten möglich wird, z. B. Pflegen von Kundenkontakten (ZANKER, 2020). Diese Assistenzsysteme machen keine expliziten Vorgaben, sondern unterstützen Entscheidungen und Arbeitshandlungen und damit die Autonomie der Beschäftigten. Allerdings sieht Falkenberg auch hier potenzielle Gefahren durch eine vollständige Überwachung und Kontrolle – ein Ergebnis, welches

sich auch bei GAUTIÉ et al. (2020) in einer qualitativen Untersuchung (Lagerlogistik) wiederfindet. Die Autoren konstatieren vor allem negative Folgen der Digitalisierung und berichten, dass eine Verringerung der Aufgabenkomplexität und des Handlungsspielraums (Arbeitshandlungen werden durch Software und Algorithmen gesteuert), ein Verlust von Autonomie, weniger Variabilität in den Aufgaben und insgesamt eine Dequalifizierung und damit verbunden, eine geringere Anlernzeit zu konstatieren sind. Diesen Trend bezeichnen sie auch als Neo-Taylorisierung der Arbeit in der Logistik.

Die besondere Rolle der Digitalisierung im Kontext von Outsourcing wird ebenfalls bei GAUTIÉ et al. (2020) beschrieben. Sie sehen Digitalisierung als maßgeblichen Treiber von Outsourcing-Prozessen in der Logistik. BIENZEISLER et al. (2020) zeigen auf, wie eine App-basierte Vergabe, Steuerung und Abrechnung von Zustelleistungen durch Privatpersonen (bei Amazon) zu einer neuen Plattformökonomie führt, was mit veränderten Anstellungsverhältnissen einhergeht (vermehrter Einsatz von Soloselbständigen). Dies hat direkte Relevanz für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und indirekt auch für deren Gesundheit und Sicherheit. Im Rahmen des Branchenreports von ZANKER (2018) wird diese Relevanz anhand einer Fallstudie im Bereich der Paketzustellung (KEP-Logistik) deutlich: Digitalisierung ermöglicht die digitalisierte Form des Outsourcings, das sogenannte Crowdsourcing¹⁴. MLADENOW et al. (2015, S. 245) beschreiben Crowdsourcing wie folgt: „Companies (crowdsourcers) use the Internet to outsource logistical processing to individuals (crowdsourcers)“. Dies ist insbesondere für die letzte Meile interessant, da so z. B. auf Personen zurückgegriffen werden kann, die sich physisch bereits an diesem Ort befinden und ihre Routen mit der Erledigung eines Auftrages verbinden können (MLADENOW et al., 2015). Es entsteht hierdurch z. B. die Möglichkeit der Kollaboration, d. h. Freelancer und Soloselbständige können über eine digitale Plattform bei der Erledigung von Aufträgen zusammenarbeiten und zusätzliche Arbeiten übernehmen. Dies kann eine Anreicherung von Arbeit bedeuten, kommt den Autoren zufolge aber eher im Bereich der Informationslogistik vor (MLADENOW et al., 2015). Gleichzeitig entstehen durch Crowdsourcing aber auch „... eine Vielzahl von Gelegenheitsjobs, mit in der Regel prekären Entlohnungsbedingungen und nicht vorhandener sozialer Absicherung“, wodurch „... die Beförderungsentgelte für Pakete und somit auch reguläre Beschäftigungsverhältnisse bei Paketdienstleistern und Kurierunternehmen unter Preisdruck geraten“ (ZANKER, 2018, S. 141).

Die Digitalisierung führt auch in anderer Weise dazu, dass sich die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verändern: In der Transportlogistik z. B. erfolgt die Steuerung der Fahrer mittlerweile weitgehend über Technik: Der Einsatz von Trackingsystemen übermittelt in Echtzeit den Ort, die Effizienz der Fahrroute, genaue Pläne zur Koordination der Ladung und LKW-Bewegungen (MENDONÇA et al., 2020). Auch MOORE et al. (2018) berichten im Zustellbereich vom Einsatz von Personal Digital Assistants (PDA), welche ein Tracking ermöglichen und genutzt werden, um die Qualität der Zustellung zu kontrollieren und Vorgaben zu machen (Zustellfenster, Unterschriften, Dokumentation). In der Lagerlogistik zeigen sich ähnliche Befunde. NEWSOME et al.

¹⁴ Crowdsourcing kann – je nach Kontext – sehr unterschiedliche Formen annehmen. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf die spezifische Form in der Logistik, wo Crowdsourcing auch als „Crowd-Logistics“ bezeichnet wird. Ein Einblick im Bereich der KEP-Logistik gewährt die Studie der Uni Leipzig. Diese findet sich z. B. bei Logistik-heute.de (logistik-heute.de/news/forschung-neue-loesung-fuer-kooperative-paketzustellung-auf-der-letzten-meile-33090.html).

(2013) berichten eine Leistungssteigerung durch Erhöhung der Bandgeschwindigkeit im Lager, wobei (durch die neuen Möglichkeiten der genauen Leistungsmessung) nur noch nach Leistung bezahlt wird. Zuvorderst geht also mit dem Tracking auch eine erhöhte Möglichkeit zur Überwachung und Transparenz der Leistung der Beschäftigten einher (BIENZEISLER et al., 2020). Die zunehmende direkte, ständige elektronische Überwachung der operativen Ebene führt zur Arbeitsintensivierung und zu erhöhtem Arbeitsdruck und Stress (NEWSOME et al., 2013). MOORE et al. (2018) weisen darauf hin, dass sich so die Digitalisierung auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsintensivierend auswirkt und dies nicht allein als Folge von Outsourcing gesehen werden sollte.

Digitalisierung kann also dazu führen, dass Tätigkeiten stärker automatisiert werden (z. B. Paketsortierung) oder für Beschäftigte geringere Möglichkeiten zur Gestaltung und Einflussnahme auf den Arbeitsprozess bestehen (z. B. durch automatisierte Tourenplanung). Eine solche Fremdbestimmung im Arbeitsprozess führt zu einer Entwertung des Erfahrungswissens der Beschäftigten (BIENZEISLER et al., 2020), zu geringeren Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten allgemein und zu monotoneren, weniger abwechslungsreichen Arbeitsprozessen. Dies wiederum begünstigt das Outsourcing (in Form von Leiharbeit) und zieht durch eine tarifliche Umgruppierung niedrigere Löhne nach sich (BUTOLLO et al., 2017, S. 97–100).

ITTERMANN et al. (2017) sehen neben negativen, aber auch positive Konsequenzen der Digitalisierung. Sie sehen zwei Wirkketten: Digitalisierung ermöglicht erstens neue Geschäftsmodelle in der Logistik und zweitens modifiziert sie Arbeitsbedingungen. Dies hat im negativen Szenario zur Folge, dass die Beschäftigten oftmals nur noch Restfunktionen oder Automatisierungslücken übernehmen. Im positiven Szenario ergibt sich ein alternatives Zukunftsbild der „social networked industry“: Der Mensch steht im Zentrum. Es gibt eine Kooperation von Menschen und Cyberphysischen Systemen (CPS). Soziale Ziele werden mit der „sozialverträglichen Gestaltung und Organisation digitalisierter Arbeit und durch neue Arbeits- und Lebensmodelle“ verfolgt. Eine Entlastung leistungsgeminderter Beschäftigter von belastenden Tätigkeiten wird durch neuartige Arbeitssysteme möglich. So könnten durch Digitalisierung und Technik auch polyvalente, ganzheitliche Arbeitsplätze entlang der Supply Chain geschaffen werden. Die Frage, ob die Gestaltung technik- oder humanzentriert erfolgt, erscheint den Autoren hier entscheidend.

Unterstützung dieses positiven Szenarios kommt von SCHLÜTER et al. (2018), die Möglichkeiten hinsichtlich der Verbesserung des Monitorings von Sicherheit und Gesundheit sehen. Kontrollsysteme in der Transportlogistik (wie z. B. moderne Telematik-anwendungen oder digitaler Frachtbrief) erschweren (sofern sie verbindlich eingeführt werden) illegale Manipulationen am Fahrzeug oder Gesetzesüberschreitungen, z. B. bei den Lenkzeiten (S. 167). Auch hier wird allerdings ein Rückgang der Autonomie der Beschäftigten gesehen (hier in Bezug auf Kraftfahrer). Neben den bereits mehrfach erwähnten negativen Konsequenzen durch zunehmende Kontrolle werden von SCHLÜTER et al. (2018) auch emotionsbezogene Probleme thematisiert, die durch die Bedrohung des Selbstverständnisses der Berufsfahrer entstehen, deren Berufsbild traditionell mit persönlicher Freiheit und Autonomie verknüpft war.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Die Digitalisierung scheint weitreichenden Einfluss auf sämtliche Gestaltungsparameter zu haben (Märkte (z. B. eCommerce), Sourcing-Strategien der Arbeit (z. B. Plattformökonomie), Gestaltung der Prozesse (z. B. (Teil-)Automatisierung, Algorithmen zur Planung)). Dabei treten zahlreiche Wechselwirkungen mit der generellen Marktstrategie und der Gesetzgebung auf. Generell zeichnet sich durch die Digitalisierung eine Machtverschiebung (siehe auch Kapitel 3.3.4) hin zu den Lead-Firms ab, welche i. d. R. allein die Ressourcen haben, um die Technik zu entwickeln. Durch den Technikeinsatz entsteht so die Möglichkeit, noch mehr Kontrolle über sowie Einfluss auf die Supplier zu nehmen.

Arbeitsplätze: Digital (unterstützt) und autonom ... geht das und wie?

Während QUINLAN et al. (2008) in ihrem Review noch die ökonomischen Zwänge als determinierenden Faktor für die Reduktion der in Supply Chains (eigentlich größeren) Handlungsspielräume z. B. bei LKW-Fahrern sahen und für einen „erweiterten Begriff für den Handlungsspielraum“ (S. 497) plädierten, kann in diesem Bericht klar konstatiert werden, dass durch die Digitalisierung die Uhren offenbar zurückgedreht werden. Algorithmen und teilautomatisierte Technik werden in den allermeisten Studien sowohl im Lager als auch in der KEP-Logistik zunehmend als die determinierenden Einflüsse für die Gestaltung von Arbeitsprozessen gesehen. Die hierdurch entstehenden Gewinne hinsichtlich der Effizienz der Prozesse scheinen aber nicht bei den Beschäftigten zu landen, wohl aber Verluste hinsichtlich der salutogenen Qualität der Arbeit (weniger Abwechslungsreichtum, weniger Handlungsspielraum und Autonomie, weniger Kompetenzerleben, externe Überwachung). Die Frage ist, ob dies ein Automatismus sein muss oder ob durch eine entsprechend humanzentrierte Organisationsgestaltung (BUTOLLO et al., 2017; HARTWIG et al., 2020; KRETSCHMER et al., 2017) auch ein positiver Entwicklungspfad beschritten werden kann, welcher zugleich für Möglichkeiten zum besseren Monitoring und zur Kontrolle der Einhaltung von OSH-Anforderungen genutzt werden kann (SCHLÜTER et al., 2018). In den Beiträgen im Herausgeberband von HIRSCH-KREINSEN et al. (2017) finden sich hierzu zahlreiche z. T. branchenspezifische Hinweise.

Vom Outsourcing zum Crowdsourcing?

Arbeiten, die an kleine und mittlere Unternehmen ausgelagert werden, füllen aktuell oftmals Automatisierungslücken, die dort zu prekären Arbeitsplätzen führen, da sie meist niedrigqualifizierte Tätigkeiten umfassen, die sich bislang noch nicht maschinell durchführen lassen. Auch hier sind Interdependenzen mit der Geschäftsstrategie zu konstatieren, die im negativen Fall zum Szenario „Entgrenzung“ und mehr Leiharbeit führt. Daneben gibt es auch Positivbeispiele für kooperative Innovationspartnerschaften, im Rahmen derer polyvalente Arbeitsplätze entlang der Supply Chain entstehen. Interessant sind in diesem Zusammenhang die skizzierten Möglichkeiten des Crowdsourcings (MLADENOW et al., 2015), welches nicht unbedingt hinsichtlich der OSH-Kriterien, zumindest aber hinsichtlich der Arbeitsbedingungen Potentiale aufweist (MOORE et al., 2018; MLADENOW et al., 2015).

3.3.4 Interne Faktoren: Struktur und Machtverhältnisse in der Lieferkette

14 Artikel weisen darauf hin, dass die Struktur und die Machtverhältnisse in der Lieferkette (siehe auch Kapitel 4.2) entscheidende Faktoren für die Wirkung von Outsourcing auf die Arbeitsbedingungen und die Sicherheit und Gesundheit in Supply Chains darstellen (BENVEGNÚ et al., 2018; HARDY et al., 2015; JAFFEE, 2014; JAMES et al., 2015; MOORE et al., 2018; WRIGHT et al., 2015; NEWSOME et al., 2013).

Interessante Befunde kommen von HOFMANN et al. (2021), welche eine umfassende Analyse von globalen Lieferketten anhand sozialer Indikatoren vornehmen (4 Aspekte „Guter Arbeit“: faires Einkommen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifikation und Entwicklung, berufliche und soziale Sicherheit). Sie betrachten jedoch nicht die Logistik, sondern acht wichtige deutsche Branchen (Autobau, Nahrungs- und Genussmittel, Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Bergbau, Textilien, Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse, Energieversorgung, Pharma). Von ihrer quantifizierenden Analyse lassen sich allgemeine Aussagen zum Einfluss der Lead-Firm ableiten. So zeigt sich, dass die Ausprägung aller Indikatoren „Guter Arbeit“ in den deutschen Unternehmen der Lieferketten positiver ist, als in den ausländischen Betrieben. Sie konstatieren zudem, dass ungleiche Machtverhältnisse und fehlende Mitspracherechte relevanter Akteure (Regierungen, NGOs, Gewerkschaften etc.) es führenden multinationalen Unternehmen erlauben, sich auf die Aktivitäten am Anfang (z. B. Forschung und Planung) und am Ende (z. B. Marketing) der Wertschöpfung zu konzentrieren und so die größten Profite für sich selbst zu verbuchen. Dies führt dazu, dass die Kriterien „guter Arbeit“ mit zunehmender Anzahl der Tiers (Länge) in der Supply Chain schlechter werden. Weitere branchenunabhängige Befunde finden sich zahlreich in einem Review von WRIGHT et al. (2015, S. 489) oder in der umfassenden Veröffentlichung von WEIL (2014). Hier spielt die Unternehmensgröße eine nicht unwesentliche Rolle:

“... the presence of large and concentrated Lead-Firms with greater market power than their typically smaller suppliers as a common cause of vulnerable work across the US labour market. Vulnerable workers tend to be either self-employed or legally employed by small lower-tier suppliers, which poses a practical challenge to the enforcement of labour standards. This is evident across a diverse range of supply chain arrangements, ... including ... construction and logistics Lead-Firms that coordinate but do not employ large workforces dispersed among subcontractors; ... brand-conscious firms at the top of these supply chains, who have greater incentives to maintain good standards, should be the focus of strategies by government agencies to improve compliance” (WRIGHT et al., 2015, S. 491–492).

Die relativen Größenverhältnisse determinieren maßgeblich die Beziehungsgestaltung zwischen der Lead-Firm und den Zulieferern.

In der Analyse von NEWSOME et al. (2013) wird z. B. berichtet, dass der Einzelhandel von einer kleinen Gruppe von einflussreichen Playern (powerful players) dominiert wird, was diesen ermöglicht, zusätzliche Kostenersparnisse in der Zulieferkette durchzusetzen. In der Konsequenz führt dies zur Arbeitsintensivierung und neuen Arbeitszeit-/Schichtsystemen für die dort Beschäftigten. Im Gegensatz dazu, kann es aber auch sein, dass ein ökonomisches Eigeninteresse der Lead-Firm darin besteht, für Sicherheit und Gesundheit Sorge zu tragen, was sich aus den Ergebnissen einer Studie in der Seefrachtlogistik von JAMES et al. (2015) ablesen lässt. Sie analysieren die

Tankschifflogistik, eine Branche, die von „großen Ölfirmen“ dominiert wird und vergleichen diese mit der Containerbranche, die von zahlreichen kleinen Charterfirmen und Auftraggebern geprägt ist. Im Bereich der Tankerschiffahrt werden deutlich bessere OSH Bedingungen als im Bereich der Containerbranche berichtet, was in der Interviewstudie auf die ökonomischen Incentives und die (klare Macht-)Struktur im Tankerbereich zurückgeführt wird, die a) einen Anreiz und b) die Möglichkeiten zur Kontrolle der Umsetzung der OSH-Vorgaben bieten. Die Autoren erwähnen hier zudem, dass die Anreize auch dadurch verstärkt wurden, dass die Ergebnisse der Inspektionen der Tanker öffentlich gemacht wurden und damit ein erheblicher Imageschaden im Falle der Verletzungen von Vorgaben drohte.

Instrumente des Leistungsmanagements, d. h. zur Vorgabe und Kontrolle der Umsetzung durch die Lead-Firm, z. B. des Original Equipment Manufacturers (OEM) in der Automobilbranche, sind traditionell Lastenhefte, die auflisten, welche Leistung wann und wie zu erbringen ist. Dies wird (schon lange) als wichtigster Einfluss auf das Verhalten der Supplier auch in Deutschland gesehen (MEIßNER, 2013). Neu ist die Detailliertheit und mit welchem Nachdruck (ermöglicht durch die Digitalisierung) diese Form der Einflussnahme durch die Lead-Firm erfolgt. Dieser immense Einfluss der Digitalisierung auf das Leistungsmanagement (siehe auch Kap. 4.2), findet sich z. B. bei GAUTIÉ et al. (2020). Sie berichten, dass (in Abhängigkeit von den Machtverhältnissen innerhalb der Supply Chain) die Auftraggeber die spezifischen Leistungsindikatoren auf der operativen Ebene so genau vorgeben, dass das Management vor Ort kaum noch Einfluss hat. Demnach hat das Performance Management in Kombination mit den Instrumenten der digitalen Überwachung einen zentralen Einfluss auf die operativen Gegebenheiten in der Lagerlogistik.

Speziell für die Logistik im Einzelhandel demonstrieren auch die Fallstudien von NEWSOME et al. (2013) sehr anschaulich die Konsequenzen von technisch unterstützter und Kennzahlen getriebener Steuerung der Unternehmen der Lieferkette durch die Lead-Firm. Sie zeigen zum einen die hohe Relevanz von Gewinnmaximierung durch das Performance Management und verweisen zum anderen explizit auf die wahrgenommene Bedeutungslosigkeit von menschengerechter Arbeitsgestaltung und Human Resource Management (HRM), einschließlich Sicherheit und Gesundheit. Dies findet sich auch in einer Studie im Einzelhandel in England, in der deutlich wird, dass die Lead-Firm durch eine zunehmende Kostenkontrolle und Liefervorgaben in Rahmenverträgen, hohen Druck auf Supplier ausübt (MENDONÇA et al., 2020).

Sehr detailliert werden die negativen Einflüsse von präzisen Vorgaben, engmaschigen Kontrollen und Sanktionierungen auch bei einer früheren Untersuchung von NEWSOME (2010) für unterschiedliche Betreibermodelle von Logistikzentren im (Lebensmittel-)Einzelhandel beschrieben: Eine umfassende Kontrolle und fast unerreichbare Standards führen zu hohem psychischen Druck („higher degrees of resignation“/„levels of panic“), dem Verzicht auf Pausen und dem Verzicht auf die Einhaltung von Sicherheitsstandards. Auch Fehlzeiten werden als Kennzahl in Kombination mit Anreizsystemen zur Leistungssteigerung genutzt, was zu einem weiter erhöhten Leistungsdruck/Stress und der Streichung von Ressourcen (Pausen) führt. Auch REESE et al. (2018) kommen in ihrer Studie zur Lagerlogistik zu dem Schluss, dass der Wettbewerb zwischen den Anbietern auf nachgeordneten Tiers oftmals über den Preis und damit die Kosten geführt wird, wobei die Personalkosten hier einen der wichtigsten Faktoren darstellen. Konsequenzen sind in der Studie ein hoher Arbeitsdruck, schlechte, bzw. keine Schutzkleidung und wenig, bzw. kein Sicherheitstraining.

Diese Fokussierung auf Kosten und die eigenen Leistungsindikatoren lassen sich auch als Erklärungsmuster der Ergebnisse von JAFFEE (2014) heranziehen, die in einer Untersuchung der Hafenlogistik herausfinden, dass auch unterschiedliche Strukturen und mangelnde Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain zu zusätzlichen Belastungen für die Beschäftigten führen. Sie berichten z. B. von Staus bei der Ent- und Beladung, was für „Soloselbständige“ unproduktive und unbezahlte Arbeitszeit bedeutet (JAFFEE, 2014). Die (mächtigere) Lead-Firm optimiert hierdurch einseitig ihre Performance-Indikatoren, was zu Einbußen der Performance der (weniger einflussreichen) Belader, aber auch zu einer schlechteren Gesamtpformance führt. Dieses Phänomen zeigt klare Parallelen zur Situation im Bereich der KEP-Logistik, wo entsprechende unbezahlte Arbeitszeiten Soloselbständiger im Rahmen der Paketabholung bzw. -rückgabe auftreten (z. B. bei Subunternehmern von Amazon). Zahlreiche Verweise hierzu finden sich bei REESE et al. (2018)¹⁵.

Weitere Befunde deuten darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen darüber hinaus mit zunehmender Anzahl der Tiers schlechter werden, was als Indiz dafür gesehen werden kann, dass die Länge der Kette einen Einfluss auf das Ausmaß an potenziell negativen Folgen hat (MOORE et al., 2018).

Die Machtverhältnisse können sich auch auf die Möglichkeiten der Steuerung der Arbeitsbedingungen in der Supply Chain (siehe auch Kapitel 4.5) auswirken. In einer interessanten experimentellen Studie fanden THOMAS et al. (2018) heraus, dass die wahrgenommene Interdependenz der entscheidende Faktor dafür war, ob die Verhandlungsstrategie kooperativ oder kompetitiv gewählt wurde und zu höheren oder geringeren Investments in die Beziehung führte. Die Studie kann als weiterer Beleg dafür gewertet werden, dass sich viele Charakteristika der Beziehungsgestaltung und damit auch der späteren Arbeitsbedingungen bei den Subunternehmern am Verhalten der Lead-Firm festmachen lassen. Wenn hier a) die Wahrnehmung einer gegenseitigen Abhängigkeit vorhanden ist und b) auf eine win-win Strategie bei der Aushandlung der grundlegenden Art und Weise der Zusammenarbeit gesetzt wird, entsteht die Bereitschaft bei den Suppliern in beziehungsspezifisches Kapital zu investieren und eine echte Kooperation aufzubauen, welche dann auch zu besseren Arbeitsbedingungen und OSH Standards führen kann (THOMAS et al., 2018).

Als konkretes Positivbeispiel können hier die Analysen innerhalb der Automobilindustrie Deutschlands von SCHWARZ-KOCHER et al. (2019) angeführt werden. Die Machtposition der Zulieferer wird hier als bedeutend besser eingeschätzt, weil diese Kompetenz und Expertise kultiviert haben. Hier sind langfristige hochwertige Kooperationen zwischen Lead-Firm und den Suppliern etabliert, in deren Rahmen z. T. auch Innovationen von den Zulieferern ausgehen, weil diese in den Innovationsprozess der Lead-Firm integriert sind (SCHWARZ-KOCHER et al., 2019).

Um die Interdependenz der Einflussfaktoren deutlich zu machen, werden an dieser Stelle noch die von WRIGHT et al. (2015) in ihrem allgemeinen Review identifizierten Faktoren wiedergegeben. Die Autoren sehen diese als ursächlich für die generelle

¹⁵ Z. B. Shorr.com, "The Amazon effect: impacts on shipping and retail," 2015, www.shorr.com/packaging-news/2015-06/amazon-effect-impacts-shipping-and-retail.

Konfiguration der Supply Chain (marktlich vs. kooperativ). Sie umfassen zahlreiche (in diesem Bericht zuvor bereits genannte) Faktoren:

- (1) Relative strukturelle Macht in der Kette
- (2) Unternehmensgeschichte/Vergangenheit der Supply Chain
- (3) Gesetzliche Auflagen und Regelungen, die Incentives bieten
- (4) Kernprozess oder Supportprozess
- (5) Persönliche Beziehungen
- (6) Geografische Nähe oder transnationale Beziehungen

Hinweis: Diese Auflistung bezieht sich nicht spezifisch auf Supply Chains in der Logistik.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Zusammenfassend lassen sich die strukturellen Beziehungen der Tiers entlang der Supply Chain in zwei grundsätzliche Cluster einordnen. Diese sollten bei zukünftigen Forschungsbemühungen in Erfahrung gebracht werden:

- **Transaktionale Beziehungen:** Marktlich, Wettbewerb, kurzfristig, Kostenreduktion, Auslagerung von Risiken und Verantwortung;
- **Interaktionale Beziehungen:** Partnerschaft, Kooperation, langfristig, Output-Optimierung, gemeinsame Übernahme von Risiken und Verantwortung.

Welche Form dominiert, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wobei den relativen Machtverhältnissen eine entscheidende Rolle zukommen dürfte. Im Falle transaktionaler Beziehungen fehlt auf der Seite der Lead-Firm das „Gefühl der Verantwortung“ für das Wie der Leistungserbringung durch Supplier.

Transaktional oder interaktional – nur eine Frage der Macht?

Die Unternehmen werden mit zunehmender Anzahl der Tiers tendenziell kleiner, die Konkurrenz durch andere Subunternehmen innerhalb der Supply Chain nimmt zu, die (Verhandlungs-) Macht wird geringer, Verhandlungsergebnisse schlechter und dadurch die wahrgenommene Autonomie (aufgrund ökonomischer Zwänge) eingeschränkt. Dies hat zur Folge, dass auch das „Gefühl der eigenen Verantwortung der Supplier“ abnimmt, sodass am Ende schlechte Arbeitsbedingungen entstehen, Arbeitsschutz vernachlässigt wird und die Gesundheit der „schwächsten Glieder“ der Kette leidet, sich jedoch keiner (moralisch) verantwortlich fühlt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der „model of strategic enforcement“ Ansatz von WEIL (2014), welcher diesem Umstand Tribut zollt und deutlich macht, dass Behörden im Zuge der Kontrolle der Einhaltung von formal-regulatorischen Auflagen vor allem die Lead-Firm ins Zentrum stellen sollten. Sie sollten ... „pursue strategies that focus at the top of industry structures, on the companies that affect how markets operate and many of the incentives that ultimately affect compliance“ (HARDY et al., 2015, S. 567). Dieser Zusammenhang wird in Kap. 4.4.2 weiter ausgeführt.

Als Fazit lässt sich konstatieren, dass je ungleicher die Machtverhältnisse in der Supply Chain sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zusammenarbeit nicht über kooperatives Handeln erfolgt, sondern als Marktbeziehung (kurzfristige Zusammenarbeit, Outsourcing auch von Verantwortung, Wettbewerb) geformt wird, was dazu führt, dass mit abnehmender Machtstellung eine proportionale Zunahme an schlechten Arbeitsbedingungen mit zunehmenden Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erlebt wird. HRM und OSH Aspekte spielen in den Studien zu diesem Bereich oftmals so gut wie keine Rolle (NEWSOME et al., 2013). Das Lieferkettengesetz in Deutschland, die vielfältigen Hinweise auf die Gesetzgebung in Australien und auch den USA machen mittlerweile deutlich, dass zunehmend auch der Gesetzgeber den Einfluss und auch die Verantwortung der Lead-Firm für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den nachgeordneten Tiers der Supply Chain erkennt. Die Unternehmen sind hier sehr sensibel, was folgendes abschließendes Zitat deutlich machen soll, welches sich auf einen Rechtsstreit zwischen der Einzelhandelskette Walmart und seinen Zulieferern bezieht.: „While the case settled before adjudication, the US District Court’s allowance that Walmart could be considered as possibly responsible for the working conditions in its contract firms’ facilities served as a warning to the industry that the blurry legal boundaries of retailers, warehouses, and temp agencies might not protect them from legal liability up the chain” (REESE et al., 2018, S. 89).

3.3.5 Interne Faktoren: Geschäftsmodell

Im vorangehenden Kapitel wurde dargestellt, dass die Struktur und Machtverhältnisse innerhalb der Supply Chain einen großen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ausüben. Eng damit verbunden ist das grundsätzliche Geschäftsmodell der beteiligten Akteure, welches Bezüge zum Markt aufweist (REESE et al., 2018; BUTOLLO et al., 2020; BUTOLLO et al., 2017; GAUTIÉ et al., 2020; JAFFEE, 2014; MEIßNER, 2013; MOORE et al., 2018; THOMAS et al., 2018; ZANKER, 2018; BIENZEISLER et al., 2020). In 22 Artikeln wurden zum Geschäftsmodell Bezüge identifiziert.

Zuvorderst ist hier die Low-Cost Strategie zu nennen. Es zeigt sich, dass Outsourcing vor allem in solchen Supply Chains zu negativen Auswirkungen für die Beschäftigten führt, in denen der Wettbewerb vor allem über Kosten geführt wird (BARNES et al., 2015). Dies steht oftmals in Verbindung damit, dass es sich vor allem um Tätigkeiten mit niedrigem Qualifikationsniveau handelt. In diesem Fall wird Outsourcing vor allem dazu genutzt, um aus fixen Lohnkosten variable Kosten für fremdvergebene Leistungen zu machen und damit das Risiko durch Nachfrageschwankungen auf nachgelagerte Zulieferer abzuwälzen. Je nach Möglichkeit wird dieses Risiko dann entlang der Supply Chain an den niedrigsten Tier (oftmals Zeitarbeiter/Soloselbständige) weitergegeben (BARNES et al., 2015). Vielfach beschrieben ist das Lean Management und das Just-in-time Konzept, die beide bei den Suppliern mit höheren Auftragschwankungen und geringer Planbarkeit in Zusammenhang gebracht werden und die Nutzung von Zeitarbeitern fördert (REESE et al., 2018).

Als Extremform ist die bereits beschriebene Plattformökonomie zu nennen (siehe auch 3.3.3). BIENZEISLER et al. (2020) stellen dar, dass z. B. im Bereich der KEP-Logistik ein vermehrter Einsatz von Soloselbständigen und Subunternehmen zu verzeichnen ist und sehen als Auslöser die neue Strategie der Same-Day-Delivery von Amazon an,

die zu einer Adaption der Plattformökonomie in der Zustellbranche führt. Hierbei können Privatpersonen über eine App gegen eine pauschale Entlohnung Zustell-Aufträge annehmen. Sämtliche ökonomischen und auch sicherheitsrelevanten Risiken gehen damit auf den (soloselbständigen) Zusteller über. Damit verfolgt Amazon die Strategie Auftragsspitzen abzufangen und Lieferversprechen einhalten zu können. Gleichzeitig werden damit aber auch (kostenrelevante) Tarifbestimmungen und Arbeitsregularien umgangen.

In Bezug auf die Handelslogistik konstatieren MOORE et al. (2018), dass von Seiten des Handels die Konkurrenz innerhalb der Supply Chains unter den Anbietern von Logistikdienstleistern gezielt angestrebt wird, um den Kostendruck weiterzugeben und Effizienzgewinne zu erhalten. Dies schlägt sich in der Vertragsgestaltung so nieder, dass Verträge nur noch kurzfristig, d. h. mit geringen Laufzeiten abgeschlossen, für Wettbewerber transparent gemacht und Honorare sehr detailliert an Leistungsergebnisse gekoppelt werden (MOORE et al., 2018). In Bezug auf OSH-Kriterien macht die Studie von HASLE (2007) die Bedeutung der Vertragsgestaltung am Beispiel des öffentlichen Nahverkehrs deutlich. In ihrer Untersuchung unterscheiden sich die Ausschreibungsbedingungen erheblich, was die Integration von OSH-Kriterien und deren Kontrolle angeht. Dies wird von den Subunternehmen als Indiz für die Bedeutung beim Auftraggeber gesehen, die darüber entscheidet, ob die entsprechenden Auflagen nur auf dem Papier erfüllt oder echte Anstrengungen unternommen werden. Es kann in ersterem Fall also von einer dysfunktionalen Anpassungsstrategie der Supplier gesprochen werden. Diese Reaktion der Supplier findet sich auch in der Studie von REESE et al. (2018). Der extreme Kostendruck führt in der Studie zu gezieltem „Understaffing“ durch das Management, um Möglichkeiten der Reduktion von Arbeitsplätzen auszuloten. Die Relevanz für die Gesundheit und Sicherheit liegt auf der Hand. Die Reaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von den Autoren wie folgt beschrieben: Vernachlässigung des Arbeitsschutzes, um Quoten zu erfüllen und Lohnabzüge zu vermeiden.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Das Geschäftsmodell der Lead-Firm scheint den Ton in der gesamten Lieferkette vorzugeben. Bei den Strategien der nachfolgenden Tiers dürfte es sich oftmals um (dysfunktionale) Anpassungsstrategien der Supplier handeln, um mit den Vorgaben der Lead-Firm umzugehen.

Geschäftsmodelle – Beeinflussung über marktliche oder formale Mechanismen?

Der Wettbewerb über die Kosten ist in vielen Teilbranchen der Logistik vorherrschend. Inwiefern sich hier auch eine Qualitätsstrategie durchsetzen ließe, die eher auf Innovationen und hohe Standards setzt, wäre eine interessante Fragestellung, die sich v. a. in Verbindung mit dem Crowdsourcing (siehe Kapitel 3.3.3) in der KEP-Logistik ergibt. Soloselbständige haben so die Möglichkeit, weitere Dienstleistungen anzubieten. Dies kann als Indikator gewertet werden, dass sich Veränderungen im Geschäftsmodell durch marktliche Anreize und veränderte (neue) Möglichkeiten für die Lead-Firm sowie die nachgelagerten Tiers ergeben können. Die andere Form, den (meist destruktiven) Einfluss von Geschäftsmodellen zu begrenzen, wären gesetzliche Auflagen und Regelungen. Dass dies auch Hand in Hand gehen kann, zeigen JAMES et al. (2015).

3.3.6 Interne Faktoren: Mitarbeiter – Anstellungsverhältnis, Tätigkeit und gewerkschaftliche Organisation

Outsourcing und die damit verbundenen Konsequenzen scheinen auch mit zahlreichen Charakteristika der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenzuhängen, wie in 22 Beiträgen berichtet wird (ALLISON et al., 2018; ALBERTI, 2016; BUTOLLO et al., 2020; DREGGER et al., 2017; JAFFEE, 2014; MOORE et al., 2018; BUCK et al., 2015; NEWSOME, 2010; ZANKER, 2018; MENDONÇA et al., 2020; SCHWARZ-KOCHER et al., 2019; ITTERMANN et al., 2017; BIENZEISLER et al., 2020). Da diese Charakteristika untereinander starke Bezüge aufweisen, werden sie in einem gemeinsamen Kapitel behandelt.

Dass ein wesentlicher Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und damit die Gesundheit und Sicherheit von Beschäftigten in Lieferketten vom formalen Beschäftigungs- bzw. Anstellungsverhältnis ausgeht, machen zahlreiche Befunde deutlich. In der KEP-Logistik wird z. B. vermehrt auf Soloselbständige gesetzt, welche für jede erfolgte Zustellung pauschal entlohnt werden. Den damit verbundenen Kostendruck für Zusteller und Paketboten sehen BIENZEISLER et al. (2020, S. 47) als relevantesten Stressfaktor vor allem bei Subunternehmern und Soloselbständigen in der KEP-Branche in Deutschland, wobei sie nicht unerwähnt lassen, dass mit den hierdurch entstehenden Konflikten mit Kunden weitere psychische Belastungen hinzukommen können. Ebenfalls negative Folgen thematisieren Studien aus der Lagerlogistik, die bestätigen, dass z. B. der Einsatz von Zeitarbeitern in Lagern in Kalifornien mit deutlich geringerem Einkommen einhergeht (ALLISON et al., 2018). Auch REESE et al. (2018) berichten in ihrer Studie zu Lagerarbeitern in den USA eine zunehmende Nutzung von Zeitarbeit, die mit geringen Löhnen einhergeht und zudem keinen Krankenversicherungsschutz mehr umfasst. In ihrer Analyse stellen sie zudem fest, dass sich die Arbeitgeber gegenüber Zeitarbeitern weniger verpflichtet fühlen, etwas für den Arbeitsschutz zu tun, da diese nur eine kurze Zeit für sie arbeiten.

Diese Befunde spiegeln sich bei MOORE et al. (2018) im Paketzustellbereich (KEP) wider, wobei die Autoren darauf aufmerksam machen, dass die zunehmende Einstellung von Soloselbständigen auch Konsequenzen für Festangestellte hat, deren Machtposition erodiert. Potenzielle Vorteile einer Selbständigkeit, z. B. ein höheres Maß an Autonomie ist bei (Schein-)Selbständigen, die als Subsubunternehmer auftreten, so gut wie nicht vorhanden. Druck und schlechte Arbeitsbedingungen sind deshalb hier am häufigsten (MOORE et al., 2018). Der Leistungsdruck nimmt zu und Kosten von „unproduktiven“ (organisatorischen) Arbeiten werden zunehmend auf die Soloselbständigen abgewälzt. So erfolgt z. B. keine Bezahlung von Retouren zum Lager, die z. T. zeitintensiv sind, wenn durch eine Schlange von Lieferwagen, die entladen werden sollen, Wartezeiten entstehen. Diese Missstände führen zudem zu Spannungen zwischen Soloselbständigen und Festangestellten, welche diesselbe Zeit sogar als Überstunden bezahlt bekommen. Weiterhin konstatieren MOORE et al. (2018), dass Soloselbständige auch das Krankheitsrisiko tragen und bei Krankheit oder Urlaub selbst für Ersatz sorgen oder die Kosten für einen Leiharbeiter tragen respektive ggf. eine Strafe akzeptieren müssen. Gesundheits- und sicherheitsrelevante Konsequenzen hieraus sind, dass mitunter über Jahre kein Urlaub genommen und krank zur Arbeit gegangen wird.

Generell scheinen Outsourcing-Prozesse auch in der Logistik z. T. durch gewerkschaftlichen Einfluss gestaltet zu werden. So zeigt JAFFEE (2014), dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Outsourcing (i. e. Auslagerung v. a. an Soloselbständige) verhindern kann. Beim Vergleich von Entladern und Beschäftigten im Hafentransport spielt der gewerkschaftliche Organisationsgrad die entscheidende Rolle für Outsourcing – erstere waren deutlich besser organisiert als die Kollegen im Hafentransport, Outsourcing spielte deshalb so gut wie keine Rolle. MOORE et al. (2018) bestätigen diesen Befund. Sie identifizieren bei Paketzustellern in England drei Typen von Anstellungsverhältnissen: (1) Beim Zustelldienst direkt angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, (2) über kleinere Subunternehmer angestellte Soloselbständige mit eigenem oder geleastem Lieferwagen, (3) Soloselbständige (home-based couriers) ohne organisationale Bindung, die im eigenen Wagen ausliefern. Je nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad variierten diese Anstellungsverhältnisse. In Unternehmen, in denen die Beschäftigung vertraglich geregelt und gewerkschaftlich überwacht wurde, überwog Typ 1. In Unternehmen ohne gewerkschaftliche Vertretung waren jedoch fast ausschließlich Soloselbständige ohne organisationale Bindung (Typ 3) tätig. Ähnliche Entwicklungen sehen auch BUCK et al. (2015), die in ihrer Branchenanalyse der Kontraktlogistik von der Gefahr des Missbrauchs von Werkverträgen sprechen, wodurch prekäre Arbeitsplätze entstehen könnten.

Doch nicht nur ob Outsourcing stattfindet, sondern auch wie vertragliche Beziehungen in Supply Chains ausgestaltet werden, wird von Gewerkschaften beeinflusst. So zeigt NEWSOME (2010), dass ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad im Zuge des Performance Managements (mittels Incentivierung) zur Berücksichtigung des Alters, des zu kommissionierenden Produktes und zum Anbieten von Coaching als Folge von Zielverfehlung, nicht jedoch zu Disziplinarmaßnahmen führt. Sie vergleicht dies mit einem Lagerbetrieb mit geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad, in dem auf ein „low trust“ Regime gesetzt wird, um die Einhaltung der Vorgaben zu überwachen (mehrmals Feedback am Tag mit disziplinarischen Konsequenzen). Der Zusammenhang zwischen gewerkschaftlichem Organisationsgrad, Outsourcing und den vorherrschenden Arbeitsbedingungen wird auch im Branchenreport von ZANKER (2018) deutlich, der im Rahmen einer Fallstudie zu dem folgenden Ergebnis kommt: „Die Regulierung der Arbeitsbedingungen in der Post-, Transport- und Logistikbranche ist zweigeteilt. Auf der einen Seite stehen Unternehmen, deren Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge geregelt sind, in denen die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte erfolgt und gute Arbeitsbedingungen die Regel sind. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, in denen Tarifverträge nicht zur Anwendung kommen, Arbeitsbedingungen einzelvertraglich geregelt sind und Mitbestimmung im Betrieb mangels institutionalisierter Interessenvertretung nicht stattfindet“ (S. 121).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Analyse von MENDONÇA et al. (2020). Die Autoren setzen sich damit auseinander, welche (strukturellen) Machtquellen Beschäftigten generell zur Verfügung stehen, um innerhalb von Supply Chains ihre Arbeitsbedingungen zu optimieren. Zuvorderst nennen sie (1) „Workplace bargaining power“, was die arbeitsplatzbezogene Verhandlungsmacht der Beschäftigten bezeichnet und aus der Position ihrer Arbeitsplätze in der Lieferkette resultiert; z. B. aufgrund der Möglichkeit an relevanten Punkten die Arbeitsprozesse zu stoppen oder zu blockieren („choke points“). Daneben sehen sie aber auch (2) „Marketplace bargaining

power“, die aus der Situation des Arbeitsmarktes resultiert. Im Falle eines Arbeitskräftemangels (z. B. aufgrund niedriger Arbeitslosenzahlen, Fachkräftemangel, Auswanderung etc.) sollte diese hoch ausgeprägt sein. Diese beiden Machtquellen stehen im Zusammenhang mit der (3) „Associational power“, der Macht der Gewerkschaften und können diese stützen oder den Einfluss der Gewerkschaft verringern. MENDONÇA et al. (2020) konstatieren (S. 1075): „A related contribution is to stress that associational power is not solely a matter of union membership, density or legitimacy, but it is also an outcome of the ways in which the unions' and their representatives' actions are shaped by the wider context in which they are embedded.“ Hierzu passen die Ergebnisse von ALBERTI (2016) aus der Hotelbranche und direkt bezogen auf die Logistik von BENVENÚ et al. (2018), die jeweils Barrieren deutlich machen, die im Zuge der übergreifenden gewerkschaftlichen Organisation auftreten können (z. B. Konkurrenzdenken, mangelnde Motivation von Einwandererarbeitern, mangelnde Konstanz der Belegschaft durch (ggf. kurze Zeitarbeitsverträge). Schließlich ist in diesem Kontext auch der Beitrag von REESE et al. (2018) relevant, der anhand der Fallstudie bei Walmart zeigt, dass Gewerkschaften vermehrt Einfluss nehmen können, indem sie die Möglichkeiten der tierübergreifenden, ggf. weltweiten Vernetzung nutzen und konzentrierte Aktionen öffentlichkeitswirksam umsetzen. In diesem Fall gelang ein Zusammenschluss von Gewerkschaften, der gegen schlechte Arbeitsbedingungen bei Walmart entlang der gesamten Supply Chain vorging. Nicht nur bei Walmart direkt beschäftigte Arbeiter beteiligten sich, sondern auch Arbeiter bei Sub-Unternehmern (in den USA und sogar weltweit).

Ein weiterer wichtiger sowohl direkt, als auch moderierend wirkender Faktor in der Beziehung zwischen Outsourcing und Arbeitsbedingungen sowie Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ist das Qualifikationsniveau im Zusammenhang mit dem Charakter der Tätigkeiten. Die bereits erwähnte Analyse der Baden-Württembergischen Automobilindustrie von SCHWARZ-KOCHER et al. (2019) macht deutlich, dass hoch qualifizierte Tätigkeiten vor der Verlagerung von ausgelagerten Arbeitsplätzen ins Ausland schützt. Weiterhin scheint die Frage, ob die Digitalisierung in der Lagerlogistik eher positive oder negative Auswirkungen haben, vom Qualifikationsniveau abzuhängen, das die Tätigkeit fordert. Darauf verweisen die Ausführungen von FALKENBERG (2017). Die Logistikbranche wird als Domäne sogenannter Einfacharbeit und als größtes Beschäftigungsfeld für Geringqualifizierte angesehen (ITTERMANN et al., 2017). Sie gilt deshalb als prädestiniert für den Einsatz von Leiharbeitern (ohne bzw. mit geringen Anlernzeiten) und für Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsprozesse. SCHLÜTER et al. (2018) konstatieren, dass die Digitalisierung in der Transportlogistik zu einer „effizienteren Tourengestaltung“ beiträgt, wobei weniger Wert auf die Interessen der Fahrer gelegt wird. Ruhezeiten finden immer weniger im privaten Umfeld und dafür mehr direkt im LKW statt (S. 172). Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eingeschränkte Erholungsmöglichkeiten sind die Folge. Zudem gibt es kaum Zeit für kollegialen Austausch und Unterstützung.

Verbindet man die Ausführungen von MENDONÇA et al. (2020) zu strukturellen Machtquellen mit dem Umstand, dass vor allem gering qualifizierte Arbeiten von Outsourcing in der Logistik betroffen sind, ergibt sich schlussendlich ein Muster: ALLISON et al. (2018) sprechen gar von einer Matrix der Ausbeutung und zeigen dies anhand von Lagerarbeitern in den USA regressionsanalytisch. Hier zeigt sich, dass es nicht die einzelnen Charakteristika der Lagerarbeiter sind (z. B. gering qualifiziert, weiblich, eingewandert, nicht Muttersprachlerin), die Lohnunterschiede erklären, sondern dass

prekäre Arbeitsplätze im Zuge von Outsourcing entstehen, die vor allem mit Arbeiterinnen und Arbeitern besetzt werden, die die genannten Charakteristika in Kombination aufweisen. Die „schwache“ Stellung von Einwandern wird auch von BARNES et al. (2015) in einer Studie in der Autoteileproduktion in Indien als Faktor erwähnt, welcher im Zuge von Outsourcing genutzt wird, um Löhne niedrig zu halten. Ein Muster, das sich in Europa auch im Lebensmitteleinzelhandel findet (NEWSOME et al., 2013), wo vornehmlich Personen aus Zentral- und Osteuropa beschäftigt werden, sowie in der Lagerwirtschaft in den USA, wo Lager gezielt in Regionen aufgebaut werden, in der viele Minderheiten wohnen (Latinos) und oft illegale Einwanderer ohne Papiere beschäftigt werden, die deshalb ungeschützt und leicht auszutauschen sind (REESE et al., 2018). Hier bestätigt sich eine wesentliche Hypothese, welche zur Erklärung von negativen Effekten für Beschäftigte in Supply Chains vielfach herangezogen wird, nämlich dass durch den Outsourcing-Prozess Risiken und Kosten auf relativ „schwächere“ Glieder der Supply Chain ausgelagert werden.

Demgegenüber wird ein positiver Einfluss auf die Arbeitsbedingungen festgestellt, wenn direkter Kontakt der Beschäftigten von Subfirmen mit dem Endkunden besteht. Im Bereich der KEP-Logistik hat der Zusteller und Paketbote z. B. mit seinem Auftreten als „bekanntes Gesicht“ auch die Funktion eines Qualitäts- und Vertrauensindikators für den gesamten Zustellprozess (BIENZEISLER et al., 2020) oder für die Kunden im öffentlichen Nahverkehr (HASLE, 2007). Dies kann potenziell dazu führen, dass von Seiten der Unternehmen mehr Wert auf die Arbeitsbedingungen gelegt wird. Folgt man den Ausführungen von DONAGHEY et al. (2014), ergeben sich dadurch auch Einflussmöglichkeiten der „Konsumenten“ (Endabnehmer), durch marktlichen Druck (Boycott) oder Herstellung von Transparenz („naming and shaming“) auf die Stakeholder in den Lieferketten einzuwirken und die Einführung von Selbstverpflichtungen (z. B. Codes of Conduct) zu fordern. Gewerkschaften wiederum können diesen Umstand nutzen, indem sie die Konsumenten aktiv in eigene Kampagnen einbinden und Öffentlichkeit herstellen. In diesem Fall ist der Einfluss größer, wenn die Lieferkette von einer großen Lead-Firm dominiert wird.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass der Grad der gewerkschaftlichen Organisation einen erheblichen Einfluss darauf hat, ob und mit welchen Konsequenzen Outsourcing verbunden ist. Diesbezüglich scheinen für die zukünftige Forschung vor allem die möglichen Strategien der Gewerkschaften interessant, sich auch entlang von Supply Chains zu organisieren (siehe auch 4.4.3). Eng damit verbunden sollte auch die potenzielle strukturelle Machtposition der Beschäftigten in den Blick genommen werden.

Welches Muster führt dazu, dass Mitarbeiter zur Risikogruppe gehören?

Je nach Branche, Situation auf dem Arbeitsmarkt, Land und Tätigkeit unterscheiden sich die Mitarbeitercharakteristika erheblich, die als Risikofaktoren für schlechte Arbeitsbedingungen und prekäre Arbeit angesehen werden können. Deshalb könnte es hier vor allem interessant sein, branchenspezifische Muster zu eruieren bzw. zu validieren, aus denen sich dann spezifische Maßnahmen für die einzelnen (dann ggf. abzugrenzenden) Risikogruppen ableiten ließen.

3.4 Analyse von Determinanten und Kontextfaktoren: Fokus Europa

Im folgenden Abschnitt werden die Determinanten von Arbeitsbedingungen und OSH-Aspekten spezifisch für regionale Lieferketten in Europa zusammengestellt und quantifiziert. Es handelt sich also um eine fokussierte Teilanalyse der vorherigen Zusammenstellung, bei der nur die Aspekte inkludiert wurden, die a) im Kontext regionaler Lieferketten (branchenunabhängig, aber ausschließlich bezogen auf Europa) untersucht wurden und b) in den empirischen Untersuchungen tatsächlich im Fokus standen bzw. in der Ergebnisdarstellung als Einflussfaktor genannt wurden (keine Trendaussagen, keine reinen Erwähnungen in Berichten, keine Ergebnisse aus übergreifenden, globalen Reviews).

In diesem Zuge wurden 23 Studien identifiziert, welche regionale Lieferketten in Europa untersuchten. Davon bezogen sich 17 auf Logistikketten und innerhalb der Logistik explizit auf die Teilbereiche Lagerlogistik (6) und KEP-Logistik (4). Elf der Studien untersuchten Lieferketten über nationale Grenzen hinweg und stellten z. T. Ländervergleiche an, zwölf untersuchten Lieferketten nur innerhalb eines Landes. Lieferketten in Deutschland wurden in 13 Veröffentlichungen untersucht. Im Fokus standen dabei zu meist die Arbeitsbedingungen (21) und OSH-Aspekte (10), die z. T. als Bestandteile übergeordneter CSR-Strategien einfließen (2). Studien, welche sich mit der Analyse der „gesamten Kette“ beschäftigten waren Mangelware (5) und auch die Länge der Kette als Charakteristikum wurde selten erwähnt (4). Im Folgenden sind die Determinanten, die im Rahmen der Studien gefunden wurden, absteigend nach der Häufigkeit der Erwähnung, zusammengefasst und wesentliche inhaltliche Ergebnisse noch einmal kurz und plakativ hervorgehoben:

Geschäftsmodell der Lead-Firm

Mit 15 Studien spielte das Geschäftsmodell der Lead-Firm in den meisten europabezogenen Studien eine Rolle. In vielen Fällen prägen Lean Management Praktiken (Rationalisierung) die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette (MENDONÇA et al., 2020). Outsourcing betrifft in vielen Fällen in der Logistik vor allem solche Tätigkeiten, welche ein eher geringes Risikopotential für die Lead-Firm mit sich bringen, so berichten z. B. MEIßNER (2013), dass in ihrer Untersuchung in der Automobilindustrie vor allem Kleinteilelogistik von Outsourcing betroffen ist, während große Teile von der Intra-logistik abgewickelt werden. Es wird aber weiterhin in dieser Branche der Trend berichtet, dass zunehmend „Leistungsbündel in der Logistik“ fremdvergeben werden, die über den Transport oder die Lagerung hinausreichen.

Um die eigene Machtstellung zu sichern, managen Lead-Firmen in der KEP-Logistik ihre Lieferketten aktiv über eine Intensivierung des Wettbewerbs auf nachgelagerte Tiers, indem sie z. B. selbständige Fahrer anwerben und (über Kreditvergabe) in eine Abhängigkeit bringen (HOLST et al., 2013) oder Verträge für Wettbewerber transparent machen (MOORE et al., 2018), bis hin zu Open-Book Abkommen (NEWSOME, 2010). Die Fallbeispiele bei GRIMM et al. (2016) zeigen auf, dass die Lead-Firm durchaus Möglichkeiten hat, auf die Umsetzung von CSR Standards auch auf nachgelagerten Tiers der Lieferketten (Sub-Supplier) Einfluss zu nehmen. Allerdings nehmen die Möglichkeiten mit zunehmender Länge der Lieferkette ab, bzw. werden schwieriger

(S. 36), es ist erfolgreicher, wenn a) externe Partner hinzugezogen werden (z. B. Beratungen) und b) der First-Tier Supplier Teil des Prozesses ist. Auch die Untersuchung von HASLE (2007) macht deutlich, dass das Signal für die Relevanz von Standards (hier OSH) von der Lead-Firm gesetzt wird – beispielsweise indem konkrete Erwartungen schon bei Auftragsvergabe formuliert und berücksichtigt werden.

Gewerkschaften

Ebenfalls europabezogen breit vertreten ist der Einfluss der Gewerkschaften. Dieser wird in 14 Studien untersucht (BENVEGNÚ et al., 2018; BUTOLLO et al., 2020; HOLST et al., 2013). Ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad kann negative Folgen von Outsourcing verhindern oder abmildern (NEWSOME, 2010; PULIGNANO et al., 2020a; PULIGNANO et al., 2020b). Andererseits verhindern fragmentierte Arbeitsbeziehungen im Zuge von Outsourcing die gewerkschaftliche Organisation (MENDONÇA et al., 2020). Vor allem von GAUTIÉ et al. (2020) im Bereich der Lagerwirtschaft, aber auch bei MENDONÇA et al. (2020) wird berichtet, dass der Einfluss eher gering ist, wenn das Performance-Management der Lead-Firm herausfordernde Vorgaben macht (S. 785). Generell steht die Gewerkschaft dann oftmals vor der Alternative, im Zuge der Sicherung von Arbeitsplätzen schlechtere Arbeitsbedingungen zu akzeptieren oder durch rote Linien ggf. weiteres Outsourcing zu triggern (WAGNER et al., 2016). Hier finden sich länderspezifisch recht unterschiedliche Strategien der Gewerkschaften, die in der Literatur berichtet werden.

Digitalisierung und Technik

Die Auswirkungen von Digitalisierung und Automatisierung wurden bei 13 europabezogenen Studien mit einbezogen. In der Untersuchung zur Transportlogistik von SCHLÜTER et al. (2018) stehen die Folgen der Digitalisierung im Zentrum. Diese werden vielfach aber auch in Studien thematisiert, die schwerpunktmäßig andere Kontexte von Outsourcing beleuchten (MEIßNER, 2013; PULIGNANO et al., 2020b). BUTOLLO et al. (2017) zeichnen hier das Bild, dass durch eine zunehmende Technisierung, bzw. technisch unterstützte Arbeit in der Logistik die Qualifikationsanforderungen sinken und Outsourcing zunehmend begünstigen (hier in Form zunehmender Beschäftigung von Leiharbeitern, S. 100). GAUTIÉ et al. (2020) gehen hingegen der Frage nach, inwiefern die vertikale Integration (im Handel) in der Lagerlogistik den Trend zu Neo-Tayloristischen Arbeitsbedingungen im Zuge der Digitalisierung verhindern/abmildern kann. An vielen Stellen wird davon berichtet, dass die Digitalisierung das Performance-Management erleichtert und darüber zu höherem Arbeitsdruck führt (PULIGNANO et al., 2020b). Weiterhin zeigt sich hier eine veränderte Rolle der Führung: Weniger Bedeutung der direkten Interaktion als Möglichkeit des Leistungsmanagements, stattdessen stärkere Fokussierung formaler Leistungsindikatoren und dadurch geringere Autonomie bei den Beschäftigten. Weiterhin zeigt sich (GAUTIÉ et al., 2020), dass die Arbeitnehmervertreter von ihren rechtlichen Möglichkeiten (Information der Beschäftigten) vielfach keinen Gebrauch machen, aus Sorge Leistungsstandards dann zu verfehlen und damit weitere Outsourcingprozesse beispielsweise nach Osteuropa zu fördern (S. 790). In der Studie von MOORE et al. (2018) wird konstatiert, dass sich der erhöhte Leistungsdruck durch die Technik auf alle Beschäftigten in der Lieferkette auswirkt (unabhängig von der Position in der Kette).

Marktliche Charakteristika

Insgesamt wurden von zwölf europabezogenen Studien marktliche Aspekte untersucht. Prominent wird der Einfluss von marktlichen Anforderungen (ggf. in Kombination mit veränderten Geschäftsstrategien von Auftraggeberbranchen wie beispielsweise der Automobilindustrie) von BUTOLLO et al. (2017) untersucht. Hier steht die Individualisierung der Produktion (Losgröße 1) im Fokus, der „die Rhythmen in der Lieferkette untergeordnet werden“ (S. 94). Auch in einer neueren Veröffentlichung sprechen die Autoren von „offenen Beschäftigungssystemen“ im Bereich der Handelslogistik, d. h. dem Einsatz von Leiharbeitern, um kurzfristige Auftragsschwankungen abfangen zu können. Selbiges findet sich bei GAUTIÉ et al. (2020) oder MENDONÇA et al. (2020), welche als Reaktion auf diese Schwankungen den vermehrten Einsatz von Leiharbeitern (sie bezeichnen diese als „contingent workers“) berichten. MENDONÇA et al. (2020) finden bei ihrer Analyse von Logistikketten englischer und schottischer Whiskeyhersteller, dass der zunehmende Wettbewerb (durch internationale Discounter) zu einer starken Fokussierung auf Kennzahlen und zu Rationalisierung in den Lieferketten geführt hat. Ähnliche Befunde finden sich bei NEWSOME (2010) und NEWSOME et al. (2013).

Bei PULIGNANO et al. (2020a) und HASLE (2007) wird noch ein anderer Aspekt deutlich: Dass die Strategie der Lead-Firm auch wesentlich durch die öffentliche Wahrnehmung (Kontakt zum Kunden) beeinflusst wird. Der direkte Kontakt zwischen Busfahrern und den Passagieren wird hier als auslösendes Element identifiziert, welches ein Interesse bei der Lead-Firm triggert, Verantwortung für gute Arbeitsbedingungen bei den Suppliern zu übernehmen. Bei PULIGNANO et al. (2020a) sind es weiterhin auch die höheren Anforderungen an das Handling des Produktes (verderbliche Ware, Kühlkette), die für mehr Aufmerksamkeit für und damit bessere Arbeitsbedingungen innerhalb der Lieferkette sorgen.

Neben dem Absatzmarkt wird auch der Arbeitsmarkt thematisiert. In einer neueren Veröffentlichung (BUTOLLO et al., 2020) wird der Arbeitskräftemangel in Deutschland als Auslöser von Outsourcing-Prozessen gesehen, der so durch den Einsatz von Leiharbeitskräften (aus Osteuropa) ausgeglichen wird (vergleichbare Ergebnisse bei MENDONÇA et al. (2020)), was direkt mit dem nächsten Punkt zusammenhängt: den formalregulatorischen Prozessen.

Formalregulatorische Aspekte

Acht europabezogene Studien sehen einen wesentlichen Einflussfaktor auf den generellen Trend zum Outsourcing und zu gestiegenem Wettbewerbsdruck innerhalb der Lieferketten in Europa in der zunehmenden Marktliberalisierung (WAGNER et al., 2016). Wie sich diese aber im Speziellen auswirkt, ist i. d. R. länderspezifisch durch die Gesetzgebung vor Ort geprägt. Bei GAUTIÉ et al. (2020) wird deutlich, dass die Effekte des Leistungsmanagements von den formalregulatorischen Prozessen (Einbezug der Gewerkschaften in Deutschland) geprägt werden. Durch die Beteiligung der Gewerkschaften im Prozess der Festlegung von Leistungsindikatoren konnte z. B. das Alter der Beschäftigten berücksichtigt werden. Zudem wurde erreicht, dass den Arbeitnehmervertretern in Deutschland und Frankreich Beratungsrechte bei organisatorischen Veränderungen zugebilligt wurden. Besonders interessant ist auch der Hinweis bei MEIßNER (2013), der in der Automobilbranche anmerkt, dass durch die zunehmende räumliche Integration von Arbeitern der Lead-Firm und Arbeitern der Supplier

auf demselben Werksgelände der „Beschäftigtenbegriff“ im Arbeitsrecht zu diskutieren sei.

Charakteristika der Supply Chain: Machtverhältnisse, Tiers und Position

Der Einfluss von Machtverhältnissen in der Lieferkette wurde in zwölf europabezogenen Studien thematisiert, wobei nur fünf die gesamte Kette in die Analyse mit einbezogen haben. Vier Studien thematisierten die Länge der Lieferkette, 6 erwähnten weitere Charakteristika der Lieferkette in der empirischen Analyse. Die Bedeutung der relativen Machtstellung in der Lieferkette zeigt sich für den OEM am deutlichsten in der Automobilindustrie und wird als wesentlich für den Einfluss von Outsourcing auf die Arbeitsbedingungen in der Kontraktlogistik (MEIßNER, 2013; SCHWARZ-KOCHER et al., 2019), aber auch in der KEP-Logistik (HOLST et al., 2013) beschrieben. Mit Machtungleichgewichten kann ein verändertes Selbstverständnis einher gehen, so dass sich eine „Kultur der Patronage und Unterordnung“ entwickeln kann, die die Verhältnisse in der Praxis informell legitimiert (S. 55). Dabei kann die Lead-Firm in einer anderen als der Logistik-Branche nicht nur der Hersteller, sondern auch der Handel sein (MENDONÇA et al., 2020; NEWSOME et al., 2013; PULIGNANO et al., 2020a).

Der Einfluss der Länge der Lieferkette ist weniger gut untersucht. Eine Ausnahme ist die Studie von MOORE et al. (2018), die konkret aufzeigen können, dass z. B. Leistungsanforderungen in der KEP Logistik (und damit auch schlechtere Arbeitsbedingungen und OSH Verletzungen) auf der letzten Meile in Abhängigkeit vom Anstellungstyp zunehmen. Es finden sich meist allgemeine Hinweise bei einigen Autoren (z. B. BENVENÚ et al., 2018, S. 90), dass die Arbeitsbedingungen sich „in der Regel generell verschlechtern“, je weiter der Supplier von der Lead-Firm entfernt ist. Hier wird auch die Möglichkeit von Suppliern auf nachgelagerten Tiers thematisiert, direkt mit der Lead Form zu verhandeln, um ihre Machtposition zu verbessern (S. 94). Interessant ist in diesem Kontext die Studie von GAUTIÉ et al. (2020), die zu dem Schluss kommt, dass „... being an in-house entity rather than an out-sourced 3PL does not seem to make a big difference. Overall, in all our cases, both management and unions were under much pressure from the retailers, and fierce cost-cutting strategies were implemented, as evidenced by redundancies and wage cuts that have assumed various forms in recent years.“ (S. 790) Bei GAUTIÉ et al. (2020) werden weiterhin die mangelnden Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaft auf die Arbeitsbedingungen auf die „weak structural power“ (S. 785), d. h. die schwache Position innerhalb der Supply Chain zurückgeführt. Auf der anderen Seite spielt (1) die Machtstellung der Lead-Firm auch bei der Durchsetzung von Standards entlang der Lieferkette eine wichtige Rolle, was GRIMM et al. (2016) betonen. Zudem sehen die Autoren es als förderlich an, wenn (2) bei Nichteinhaltung der Standards ein wahrgenommenes Risiko für den First-Tier Supplier existiert und dieser Supplier (3) auch eine Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung spielt.

Betrachtet man im Detail, wie viele und welche Tiers einer Lieferkette ganz konkret in den europabezogenen Studien berücksichtigt werden, dann steht nur in fünf die Gesamtkette, unter Berücksichtigung einzelner Tiers im Fokus der Untersuchung. Die CHRISTLICHE INITIATIVE ROMERO et al. (2013) untersucht die Lieferkette „Orangensaft“ von der Herstellung bis zum Vertrieb/Verkauf, d. h. sie analysiert u. a. die Strategien der Lead-Firms in Deutschland und Brasilien, die Geschäftsmodelle auf der

Ebene der Subunternehmen sowie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auf den unteren Tiers in beiden Ländern. GRIMM et al. (2014) untersuchen und kontrastieren die Steuerung von Corporate Sustainable Standards – CSS & OSH in und von Lieferketten und deren Auswirkungen auf die Arbeit in einer Lieferkette aus dem Bereich des Einzelhandels und dem Bereich der Elektronik. Sie beschreiben und untersuchen, wie die Lead-Firms, unter Berücksichtigung ihrer Marktposition, die Arbeitsbedingungen auf allen Tiers beeinflussen. HOLST et al. (2013) untersuchen anhand von vier Fallstudien aus dem Bereich KEP, ausgehend von der vertikalen Desintegration, die Dynamik in der Lieferkette, vom Geschäftsmodell der Lead-Firm bis zu den Auswirkungen auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen auf den mittleren und unteren Tiers. Bezogen auf alle Ebenen werden u. a. die Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie die Arbeitswelten, d. h. die gelebten Kulturen beschrieben und miteinander verglichen. SCHWARZ-KOCHER et al. (2019) untersuchen Lieferketten bzw. Netzwerke in der Automobilindustrie in der Region Baden-Württemberg. Sie analysieren, unter Berücksichtigung der veränderten Marktbedingungen (Globalisierung; Elektromobilität etc.) die komplexen, sehr unterschiedlichen Beziehungen und entsprechenden Abhängigkeiten im Netzwerk des OEM mit Logistik-Subunternehmen auf allen Tiers. Im Rahmen der Analyse von VITOLS et al. (2019) stehen die Lieferketten im Bereich des Gütertransports im Fokus. Untersucht werden die Geschäftsstrategien der Lead-Firms, ihre Auswirkungen auf die Subunternehmen und deren Geschäftsmodelle sowie die Auswirkungen auf die Arbeit der LKW-Fahrer des untersten Tiers.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Insgesamt zehn europabezogene Studien beschäftigen sich mit Charakteristika der Beschäftigten, die von Outsourcing besonders betroffen sind: Geringe Qualifikation, Zuwanderer und weibliches Geschlecht sind hier die drei Faktoren, die Erwähnung finden. Meist findet der Aspekt der Mitarbeitercharakteristika nur als „Nebenergebnis“ kurz Erwähnung. Deshalb werden sie hier nicht prominenter herausgestellt. GAUTIÉ et al. (2020) berichten z. B., dass als Leiharbeiter vor allem weibliche und junge Einwanderer eingestellt werden, da diese „less likely to complain“ seien (S. 786). Oder bei der Rekrutierung werden Arbeitskräfte aus Osteuropa bevorzugt (NEWSOME et al., 2013; VITOLS et al., 2019).

4 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2: Strategien und Maßnahmen zur Steuerung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten

4.1 Überblick

Im Fokus von insgesamt 45 Artikeln der durchgeführten Recherche stehen Fragen nach Strategien, Ansätzen und Maßnahmen zur allgemeinen Steuerung und speziell zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten. Im elektronischen Anhang sind die relevanten Publikationen der Recherche tabellarisch mit Angabe der Autoren, des Titels, der Branche/des Landes, des Studiendesigns und der untersuchten Variablen sowie mit Nennung der Zusammenhänge zwischen den Variablen dargestellt. Angemerkt wird dort zudem, ob der Schwerpunkt der jeweiligen Studie auf der lieferketteninternen Steuerung liegt und/oder auf Einflüssen des Kontextes (Politik, Gewerkschaft, Gesellschaft etc.). Insgesamt liegt der Fokus von sieben Artikeln auf der internen Steuerung, 14 Artikel gehen vor allem auf die externen Einflüsse ein und 24 Artikel beschäftigen sich mit beiden möglichen Steuerungsformen bzw. ihrer Kombination.

Hieraus ist ebenfalls zu entnehmen, dass auf der einen Seite „nur“ Sicherheit und Gesundheit (OSH) explizit als abhängige Variablen fungieren, d. h. die Auswirkungen auf einzelne OSH-Indikatoren (Unfälle, Beschwerden etc.) und/oder allgemein die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (z. B. prekäre Arbeit) untersucht und analysiert werden. Auf der anderen Seite werden OSH-Kriterien als zentrale Aspekte und auch wichtige Outcome-Variablen in übergreifenden Steuerungskontexten von Lieferketten „genutzt“, wie z. B. im Rahmen der Steuerung von Nachhaltigkeit (CSS – Corporate Sustainability Standards u. a. GRIMM et al., 2016) oder von der Umsetzung der Sorgfaltspflicht in Lieferketten (CSR – Corporate Social Responsibility u. a. MARES, 2010; Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, 2019).

Die Mehrzahl der Artikel setzt sich mit branchenübergreifenden Fragen von globalen Lieferketten auseinander. Insbesondere zwei relevante Reviews und ein Diskussionspapier (USTAILIEVA et al., 2012; WALTERS et al., 2020a; WALTERS et al., 2021b) sollen hier hervorgehoben werden. Diese Publikationen liefern einen sehr systematischen, gut strukturierten und fundierten Überblick des Forschungsstands zur Regulierung und zur Praxis der Steuerung von OSH in Lieferketten sowie zur Diskussion, wie die derzeit zentralen Herausforderungen in Zukunft bewältigt werden könnten. Die Reviews und das Diskussionspapier können und sollen hier nicht komprimiert wiedergegeben werden. Vielmehr wird an einzelnen Stellen auf ihre Ausführungen verwiesen. Im Fokus stehen nachfolgend die nach der vorliegenden Recherche relevanten Herausforderungen für die Förderung von OSH in Logistik-Lieferketten sowie der sich daraus ergebende Forschungsbedarf.

Die Steuerung von Lieferketten wird vielfach als marktgetrieben charakterisiert. Vor dem Hintergrund von Globalisierung, Digitalisierung und neoliberaler Wirtschaftspolitik und dem damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerbsdruck, kann die übergreifende Geschäftsstrategie vieler Lead-Firms als „Erzielung maximaler Leistung und maximalen Gewinns bei gleichzeitig minimalen Kosten“ auf den Punkt gebracht werden.

Die zentralen Umsetzungsstrategien konzentrieren sich auf die unternehmerischen Kernkompetenzen und das Outsourcing anderer Tätigkeiten. Die zentrale Strategie „Outsourcing“ ermöglicht nicht nur die Nutzung der Ressourcen anderer Unternehmen, sondern geht gleichzeitig mit der Externalisierung von Kosten, Risiken und der Verantwortung für die Beschäftigten der verschiedenen Tiers einer Lieferkette einher. Die Auswirkungen der vertikalen Desintegration auf die Arbeit in den letzten Tiers, z. B. im Bereich der Transport- und Lagertätigkeiten sowie des KEP-Sektors können zusammenfassend als prekäre Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse beschrieben werden. Gleichzeitig ist in vielen Fällen eine Beeinträchtigung von Mitbestimmung vor Ort und gewerkschaftlicher Organisation festzustellen. (siehe dazu vertiefend Kapitel 3.3)

4.2 Interne allgemeine Steuerung von und in Lieferketten: Leistungsmanagement

Am Beispiel der Kontraktlogistik, schwerpunktmäßig im Bereich des Lebensmittelhandels, soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie Lead-Firms ihr Geschäftsmodell und die Steuerung der Leistungserbringung der gesamten Lieferkette („performance management regime“ NEWSOME et al., 2013) erfolgreich umsetzen. HELFEN et al. (2020) verweisen darauf, dass die Externalisierung der Arbeit nicht ausreicht, sondern der Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse bei den Netzwerkteilnehmern notwendig ist. Zu beobachten ist den Autoren zufolge eine Konzentration auf die Steuerung durch Formulierung und Durchsetzung von Standards (explizite Anleitung, Monitoring, Auditierung und Sanktionierung) in Lieferketten bzw. pluralen Netzwerken. Zugleich ist hier die Frage nach den zentralen Herausforderungen für OSH zu stellen. Berücksichtigt werden an dieser Stelle vor allem die Publikationen von GAUTIÉ et al. (2020), HELFEN et al. (2020), JAFFEE et al. (2016), MENDONÇA et al. (2020), NEWSOME (2010), NEWSOME et al. (2013) und der CHRISTLICHEN INITIATIVE ROMERO et al. (2013).

Gemäß dem Motto „Geiz ist geil.“ (CHRISTLICHE INITIATIVE ROMERO et al., 2013) setzen u. a. große Lebensmittelkonzerne ihr Discountprinzip mit Hilfe von Druck auf alle Kostenstellen (wie z. B. Einkauf, Personal) durch. So verfolgen ALDI und LIDL eine rigorose Preiskontrolle vom Einkauf bis zum Verkauf. Die Hersteller und Zulieferer werden anhand spezifischer Kriterien wie Preisangebote und/oder Zertifikate ausgewählt und erhalten genau zu erfüllende Leistungsvorgaben bezogen auf Preis, Qualität, Service, Lieferung, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Rechenschaftspflicht (DEY et al., 2021). Ein Muss sind ebenfalls einzuhaltende Hygienestandards und die Rückverfolgbarkeit der Ware. Die Erfüllung der Vorgaben wird eng überwacht. Bei Nichteinhaltung folgen Strafen in Form von „Bußgeldern“ oder auch Kündigung der Zusammenarbeit. Zentrales Merkmal dieser hierarchisch strukturierten Marktbeziehungen ist eine Machtasymmetrie. Die Lead-Firms machen verpflichtende Vorgaben für die Leistungserbringung. Diese werden gekoppelt mit einer durchgängigen Kontrolle der Umsetzung und entsprechenden Sanktionierungen. Zugleich werden keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Beschäftigten der Zulieferer übernommen (u. a. NEWSOME et al., 2013; MENDONÇA et al., 2020).

Bezogen auf die Steuerung der Leistungserbringung auf den unteren Tiers ist durch die Einführung neuer Technologien eine enorme Intensivierung des Leistungsmanagements bzw. des „management by indicators“ zu beobachten. Generell ermöglicht

die Technisierung eine Integration des Managements, der Überwachung und Steuerung von Informationen, Gütern und des Arbeitsverhaltens innerhalb der gesamten Lieferkette und damit langfristig die Einsparung von Kosten (NEWSOME et al., 2013).

Das betrifft im Logistiksektor auf den unteren Tiers insbesondere Transporttätigkeiten (u. a. LKW-Fahrer) und die Arbeit in Distributionszentren (u. a. Picker, Packer). GAUTIÉ et al. (2020) beschreiben detailliert den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Leistungsmanagement (vgl. 4.3.3).

Zeit- und Bewegungsstudien werden für die Etablierung von verbindlichen Leistungsniveaus genutzt. Die Steuerung der Leistungserbringung basiert auf der systematischen Erhebung von Leistungsindikatoren (u. a. Zeit und Anzahl der abgearbeiteten Aufträge, Stückzahl, Fehlerraten, Kosten, Fehlzeiten, Anzahl der Arbeitsunfälle, etc.) und entsprechenden Algorithmen. Es erfolgt zumeist ein enges Monitoring und eine durchgängige technisch unterstützte Überwachung der Arbeitsprozesse und des Arbeitshandelns, gekoppelt mit stringenten disziplinarischen Maßnahmen. Die Indikatoren sind z. T. mit den Auftraggebern und –nehmern per Vertrag vereinbart, was zugleich auf den geringen Gestaltungsspielraum der Kontraktoren verweist.

Vorrangiges Ziel ist die Maximierung der Leistungsindikatoren. So dient auch die Heranziehung OSH bezogener Indikatoren wie Fehlzeiten und Unfälle nicht der Förderung der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten, sondern vornehmlich der Minimierung von Kosten z. B. in Form von Personalausfall etc. Darüber hinaus beziehen sich die Indikatoren vorrangig auf die Kundenzufriedenheit und die Anforderungen des Markts.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Die aktuelle Marktdynamik, geprägt durch Globalisierung, Digitalisierung und Neoliberalismus, korrespondiert mit einer negativen arbeitsbezogenen Dynamik. Die auf den unteren Tiers nicht selten mit prekären Arbeitsbedingungen und Beschäftigtenverhältnissen sowie Beeinträchtigungen von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten einhergehen (vgl. WALTERS et al., 2020a, siehe auch Kap. 3.3.4). Die Fokussierung auf die Steuerung von und in vielen Lieferketten durch Leistungsmanagementsysteme führt zur Vernachlässigung bzw. Nicht-Wahrnehmung der zentralen Aufgaben eines Human Resource Managements (HRM). HELFEN et al. (2020, S. 23) verweisen darauf, dass zwar die Auswirkungen auf die Arbeit und die Beschäftigten in pluralen Netzwerkorganisationen in einer Vielzahl von Publikationen beschrieben werden, aber ein netzwerk- bzw. lieferkettenbezogenes Konzept von Personalarbeit nicht gegeben ist, und damit auch kein Konzept für die Sicherung und Förderung von OSH vorliegt. Neben der auf maximalen Gewinn ausgerichteten Geschäftsstrategie der Lead-Firms, wird die negative arbeitsbezogene Dynamik vor allem durch „die mangelnde Passung zwischen netzwerkförmig organisierter Wertschöpfung, interorganisationalen Arbeitsprozessen und dem gegebenen Regelwerk der arbeitspolitischen Institutionen“ ermöglicht und begünstigt (vgl. HELFEN et al., 2020, S. 5). Auf diese Kontextbedingungen wird unter Punkt 4.4 gesondert eingegangen. Nachfolgend werden vier weitere Aspekte thematisiert, die zu diskutieren sind und einer weitergehenden Klärung bedürfen.

Wird das Personalmanagement durch die Einkaufsabteilung gesteuert?

HELFEN et al. (2020, S. 23) konstatieren und belegen mit den Ergebnissen ihrer Recherche der betriebswirtschaftlichen und arbeitssoziologischen Literatur von 2000 bis

2019 die „Auflösung einer kohärenten Personalpolitik“ in Lieferketten bzw. pluralen Netzwerken. Die Lead-Firms geben die Personalverantwortung an die Tiers weiter, die ebenfalls marktgetrieben zumeist beim Personal als erstem Faktor zur Kostenreduzierung ansetzen, was oft, wie skizziert, zu prekären Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnissen vor allem der Beschäftigten auf den unteren Tiers führt. Die Lead-Firms steuern die Personalarbeit ihrer Subunternehmen aber nicht nur prinzipiell über die Auslagerung der Verantwortung, sondern ebenfalls durch die Auswahl der Kontraktoren und die Vertragsgestaltung. Die entsprechenden Entscheidungen erfolgen durch den Einkauf, ohne die Einbeziehung der Personalabteilung der Lead-Firm und vermutlich auch ohne Berücksichtigung der für das eigene Stammpersonal umgesetzten Strategien und Standards des Personalmanagements. Allerdings beinhalten die für die Auswahl und damit den Einkauf der Kontraktoren und Subkontraktoren herangezogenen Sicherheitszertifikate (z. B. Safety Certificate Contractors, SCC) u. a. Nachweise hinsichtlich der Erfüllung spezifischer Qualifikationsanforderungen, Fähigkeiten und laufender Weiterbildung, Schulungen etc. Die Grundlage hierfür bilden die entsprechenden gesetzlichen Vorgaben für OSH (vgl. USTAILIEVA et al., 2012, S. 41). An vergleichbaren verbindlichen Vorgaben für die Personalarbeit und die humane Gestaltung von Arbeit in der gesamten Lieferkette mangelt es.

Insgesamt verweisen die differenzierten Ausführungen von HELFEN et al. (2020) bezogen auf die einzelnen Handlungsfelder der Personalpolitik in Netzwerken, wie „Strategische Planung“, „Arbeitsorganisation“, „Gestaltung materieller Arbeitsbedingungen“, „Qualifizierung und Entwicklung“ sowie „Inklusive Personalpolitik“ auf eine Vielzahl von Herausforderungen und „Leerstellen“ und damit auf einen entsprechend großen Forschungsbedarf.

Steuerung und Förderung von OSH durch Kennzahlen?

Mit dem skizzierten markt- und kennzahlengetriebenen sowie technisch unterstützten Leistungsmanagement in Lieferketten kann in der Praxis eine im Sinne der Lead-Firms erfolgreiche Verhaltenssteuerung und optimale Gewinnmaximierung erreicht werden. Die Verhaltenssteuerung durch Vorgaben, Ziele sowie durch ein Monitoring anhand von Kennzahlen, das durch Sanktionen/Belohnungen unterstützt wird, ist auch im Kontext eines erfolgreichen OSH-Managements von zentraler Bedeutung (ELKE et al., 2015; GURT et al., 2015). Es gilt zu untersuchen, inwieweit die in der Praxis bzw. im Kontext des Leistungsmanagements eingesetzten Kennzahlen (oder ihre Ergänzung) für die gezielte Förderung von OSH in allen Unternehmen der Lieferketten genutzt werden könnten. Zur Steuerung von CSR in globalen Lieferketten kommen OSH bezogene Indikatoren mit Erfolg zum Einsatz (u. a. Best-Practices-Beispiele 4.5.4).

Verhaltenssteuerung durch Disziplinierung: Folgen für OSH?

Das beschriebene Leistungsmanagement setzt vorrangig auf Sanktionen. AMENGUAL et al. (2020) haben beispielsweise herausgefunden, dass die Einhaltung der geforderten Standards in keinem Fall durch Incentives belohnt wird. Allerdings zeigt sich in ihrer Untersuchung auch, dass die häufigen Kontrollen nicht mit harten Konsequenzen verbunden, sondern eher auf „Überredung und Unterstützung bei Problemen“ ausgelegt sind. NEWSOME et al. (2013) können zeigen, dass in den gewerkschaftlich organisierten Unternehmen die Leistungsüberwachung nicht vorrangig zu Sanktionen führt, sondern eher Beratung und Unterstützung der Beschäftigten

durch Vorgesetzte gefordert sind. Allerdings wurde auf Druck der Gewerkschaften die Koppelung von Anreizsystemen an die Leistungsüberwachung wieder abgeschafft, da Bonussysteme für individuelle Leistungen abgelehnt werden.

Sanktionen korrespondieren dennoch in vielen Fällen mit Angst und Stress. Somit wäre die Frage zu untersuchen, wie menschengerechte, die Beschäftigten unterstützende technische Feedback- und Steuerungssysteme zu gestalten sind. Bezogen auf Anreizsysteme ist zu klären, wie akzeptierte und gerechte, möglicherweise teambezogene Anreizsysteme aussehen sollten und ob das oft von Personalvertretungen ausgehandelte „profit-sharing“ eine Alternative ist (vgl. GAUTIÉ et al., 2020).

Gesundheitsförderliche Führung durch Kennzahlen und Algorithmen?

Die Vorgaben durch die Lead-Firms bzw. die Systeme des Leistungsmanagements schränken nicht nur die Autonomie der Leitung der Subunternehmen ein, sondern verändern (durch Algorithmen gesteuerten Arbeit) zugleich die Rolle aller Führungskräfte (vgl. GAUTIÉ et al., 2020). In den vorliegenden Publikationen werden Fragen nach den Folgen des technisch unterstützten Leistungsmanagements aus Sicht von Führungskräften und Fragen nach den Veränderungen ihrer Rolle so gut wie nicht thematisiert. Wie haben sich die Aufgaben der Führungskräfte verändert? Wie wird mit der geforderten Umsetzung von Sanktionen umgegangen? Die Fragen dürften sich verschärft in KMU stellen, die oft als Subunternehmen auf den unteren Tiers einer Lieferkette agieren.

Eine Vielzahl von Studien weist den generellen Einfluss der Führung auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten nach und untermauert ihre Rolle als zentrale Promotoren eines nachhaltigen Managements von OSH und einer förderlichen Präventionskultur (u. a. GURT et al., 2015). Zu untersuchen ist hier, inwieweit und wie im Rahmen einer auf Technik und Algorithmen basierten Verhaltenssteuerung in Lieferketten in den beteiligten Unternehmen, eine mitarbeiterorientierte und gesundheitsförderliche Führung überhaupt realisierbar ist.

4.3 Vielfalt von und in Lieferketten

Es liegen keine Zahlen vor, inwieweit das zuvor skizzierte Leistungsmanagement in Lieferketten realisiert wird, und wie verbreitet es ist. Aber nach den vorliegenden Publikationen stellt es einen häufig anzutreffenden, nicht aber den alleinigen Ansatz zur Steuerung von bzw. in Lieferketten dar.

WALTERS et al. (2020a) differenzieren zwischen Lieferketten mit einem marktbasier-ten und einem auf Wechselseitigkeit ausgerichteten Austausch. SYDOW et al. (2013) gehen ebenfalls von dieser Zweiteilung aus. Unterschieden wird zwischen a) der Steuerung von Netzwerken über transaktionale Marktmechanismen, die auf Kostenminimierung und die Abwälzung von Risiken auf die nachfolgenden Tiers setzt (entspricht dem skizzierten Leistungsmanagementansatz in Abschnitt 4.2) und b) einem Commitment-orientierten Ansatz der gegenseitigen Abhängigkeit, der auf den Aufbau eines stabilen Netzwerkes, geprägt von gegenseitigem Vertrauen und Kooperation, ausgerichtet ist. MARX et al. (2016) setzen sich mit den Schwächen von top-down Ansätzen auseinander und schlagen eine Ergänzung durch bottom-up Maßnahmen vor. HELFEN et al. (2020, S. 14) unterscheiden drei Modi der „Netzwerk-Governance“:

(1) den partizipativen Modus (gegenseitige Beteiligung & Selbstorganisation), (2) den führungsorientierten Modus (Rolle des Netzwerk-Orchestrators) und (3) den administrierten Modus (Koordination des Netzwerks übernimmt eine spezialisierte 3. Instanz). Nach WALTERS et al. (2021a) sind Lieferketten insgesamt als sehr heterogen einzuschätzen. In Anlehnung an GEREFFI et al. (2005) gehen sie von drei entscheidenden Variablen aus, die die Art der Steuerung in Lieferketten beeinflussen: die Komplexität der Transaktionen, die Fähigkeit, die Transaktionen zu kodifizieren, sowie die Fähigkeiten an der Basis der Lieferkette. Es werden 5 Typen von „global supply chain governance“ abgeleitet: „hierarchy“, „captive“, „relational“, „modular“ und „market“. Die Abgrenzung der Typen erfolgt anhand der Ausprägung auf den beiden Dimensionen a) Ausmaß expliziter Koordination und b) Machtasymmetrie. Die Art der Beziehungen wird zudem beeinflusst von den nationalen Gegebenheiten wie der Kultur, dem Ausmaß und der Ausprägung von Vorschriften und Regeln sowie von den Marktbedingungen.

Es gibt nicht nur eine Vielfalt von Beziehungsformen bezogen auf die übergreifende Steuerung und Zusammenarbeit von bzw. in Lieferketten. Vielmehr lässt sich zugleich eine Heterogenität hinsichtlich der Steuerung und der Arbeit auf den Ebenen der einzelnen Tiers einer Lieferkette feststellen, wie nachfolgend anhand der Fallstudie von HOLST et al. (2013) exemplarisch aufgezeigt werden soll.

Fallstudie „Heterogenität innerhalb einer Lieferkette“ (HOLST et al., 2013): Gegenstand der Fallstudie von HOLST et al. (2013) sind vier Betriebsstätten großer Paketdienste. Das Geschäftsmodell und der übergreifende Steuerungsansatz entsprechen der unter 4.3 skizzierten Marktdynamik, dem dort realisierten Geschäftsmodell sowie dem Ansatz des „Leistungsmanagements“. Die Studie zeigt, dass innerhalb der Lieferkette in Abhängigkeit vom Tier drei verschiedene Unternehmenstypen hinsichtlich ihrer internen Strukturen (Führung, Hierarchien, Funktionsbereiche) und bezogen auf die relevanten Außenbeziehungen (Produktmarkt, Finanzierung, Arbeitsmarkt) zu unterscheiden sind. Darüber hinaus lassen sich drei distinkte Arbeitswelten bzw. Kulturen mit jeweils eigener wirtschaftlicher Rationalität, unterschiedlicher Arbeitsregulierung, unterschiedlichen Unternehmenstypen (Struktur, Außenbeziehungen/Arbeitsmarkt) und einer beträchtlichen Machtasymmetrie voneinander abgrenzen.

Die globalen Logistikunternehmen (Lead-Firms) sind hierarchisch strukturiert, verfügen aber auch über dezentrale und regionale Organisationseinheiten. Deren Arbeit wird wie die Leistungserbringung der Subunternehmen in der Kette über verschiedene, fest in der finanzierten Unternehmenssteuerung verankerte, kosten- und produktivitätsorientierte Kennziffern gesteuert. In den Lead-Firms arbeiten weltweit mehrere hunderttausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie verfügen über hochgradig formalisierte Strukturen, ein professionelles Management auf der Basis formaler Hierarchien und ausdifferenzierter Funktionsbereiche (Vertrieb, Planung, Personal, Controlling etc.). Die Kultur und die Arbeitswelt der globalen Logistikkonzerne werden von den Autoren mit dem Etikett „Zukunftsvorausschau“ charakterisiert. Auf der Unternehmensebene findet eine „rational-kalkulierende Zukunftsvorschau“ und Planung statt. Auf der Ebene der Beschäftigten ist ebenfalls ein vorausschauender Umgang mit der Zukunft verbreitet. „Steigender Leistungsdruck verbunden mit Outsourcing-Drohung“ und „die in den Kennziffern der finanzierten Unternehmenssteuerung eingelassenen steigenden Gewinnerwartungen der Finanzmärkte“ (S. 54) fordern zu permanenten Höchstleistungen, gemessen an der Anzahl zugestellter Pakete, Zustellquote und Reklamationen, auf.

Die Subunternehmen auf den mittleren Tier-Ebenen haben zumeist weniger als 20 Beschäftigte und sind Eigentümer gesteuert, d. h. es gibt keine Trennung von Eigentum und Kontrolle. Vorrangiges Ziel und Zweck sind die Sicherung des Lebensunterhalts der Eigentümer, die in der Vergangenheit oft als Zusteller in anderen Subunternehmen tätig waren. Die Selbstständigkeit wird als Alternative zum „Aufstieg“ in nicht-fahrende, kontrollierende, steuernde oder planerischer Positionen gewählt.

Bei den Kleinstzustellern (Selbstfahrer) auf der letzten Tier-Ebene handelt es sich zumeist um Nebenerwerbsselbständige und Neuselbständige und/oder um die Mitarbeit von Familienangehörigen. Ihre Arbeitsbedingungen sind mit denen der Tiers über ihnen vergleichbar, zeichnen sich aber z. T. durch deutlich noch weniger Einkommen, höheren Leistungsdruck und schlechtere Arbeitsbedingungen aus.

Die Kultur und die Arbeitswelten der Subunternehmen und Selbstfahrer werden als eine Kultur der „Gegenwartsfixierung und symbolischen Unterordnung“ charakterisiert. Auf der Unternehmensebene besteht eine Machtasymmetrie u. a. im Hinblick auf die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen (kurze Kündigungsfristen, forcierte Unterbietungskonkurrenz mit der Folge einer erheblichen Zukunftsunsicherheit, verstärkt durch die kleine Betriebsgröße mit entsprechendem Ressourcenmangel). Gleichzeitig erfolgt durch die Subunternehmen und Selbstfahrer informell eine Umdeutung der formalen Markt- und Vertragsbeziehungen zu den Logistikkonzernen in ein auf gegenseitiger Loyalität basierendes hierarchisches Patron-Klient-Verhältnis, was dazu führt, dass die Subunternehmer/Selbstfahrer regelmäßig Preissteigerungen akzeptieren. Sie setzen damit auf die Verpflichtung der Logistikkonzerne zu zukünftiger Fürsorge (vgl. S. 55).

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Besseres Verständnis der vertikalen und horizontalen Dynamiken in Lieferketten?

Die genaue Kenntnis der Heterogenität der Lieferketten hinsichtlich ihrer Beziehungsformen, Steuerungsansätze, Produkte und hinsichtlich einer Vielzahl von Kontextbedingungen ist auf der einen Seite für die Analyse der Arbeit in globalen Lieferketten wichtig (PULIGNANO et al., 2020a). Zum anderen ist es grundlegend, mehr über die Beziehungen zwischen den Firmen und über die Steuerung in deren Lieferketten zu wissen, um Stellschrauben zu identifizieren, an denen erfolgsversprechend mit der Förderung von OSH in Lieferketten angesetzt werden kann. Bisher liegen, von entsprechenden Hinweisen in Fallstudien abgesehen, so gut wie keine empirischen Nachweise für die Wirksamkeit einzelner OSH fördernder Maßnahmen in Lieferketten vor (WALTERS et al., 2021a). Bezogen auf Treiber und Barrieren der Umsetzung von OSH in Lieferketten ist die Lage vergleichbar. In Literaturreviews sind vornehmlich entsprechende Auflistungen und Zusammenstellungen zu finden (u. a. USTAILIEVA et al., 2012). Insgesamt sind die bisherigen Kenntnisse der Einflussfaktoren und Prozesse in Lieferketten bzw. zu den heterogenen und komplexen Wertschöpfungsnetzwerken nicht ausreichend. Nach Einschätzung von WALTERS et al. (2020a) ist ein besseres Verständnis der vertikalen und horizontalen Dynamik in Lieferketten notwendig. Die Vielfältigkeit und Komplexität erfordern im Rahmen der Förderung von OSH die Berücksichtigung der jeweils besonderen Anforderungen und ein lieferketten- oder

netzwerkspezifisches Vorgehen sowie entsprechender Maßnahmen. Es ist z. B. davon auszugehen, dass in partnerschaftlich orientierten Netzwerken mit wechselseitigem Austausch oder auch im Rahmen eines kombinierten top-down – bottom-up- Vorgehens prinzipiell „bessere“ Bedingungen für die Implementierung eines gesundheitsförderlichen HRM und eines nachhaltigen Managements von OSH gegeben sind.

Eine Kultur der Prävention in Lieferketten?

Die Fallstudie von HOLST et al. verweist zum einen darauf, dass Strategien, Vorgehen und Maßnahmen zur Verbesserung von OSH auch auf die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Tiers abzustimmen sind. Zum anderen handelt es sich um eine der wenigen Studien, die die Kultur bzw. die implizite Steuerung auch von Handeln in Lieferketten explizit in den Fokus rückt. Das ist umso erstaunlicher, da im Kontext von OSH in den letzten Jahren die Forderung nach der Entwicklung und Förderung einer Präventionskultur als „der Erfolgsfaktor“ eines nachhaltigen Managements von OSH betont (vgl. ELKE et al., 2015) und beworben wird (z. B. DGUV- Kampagne „kommmitmensch“¹⁶).

Bezogen auf den skizzierten Fall ist davon auszugehen, dass im Kontext einer Kultur „Zukunftsvorausschau“ eher eine nachhaltige Förderung von OSH möglich ist als in einer Kultur mit „Gegenwartsfixierung und symbolischer Unterordnung“. Interessant ist z. B. die Frage, welche konkreten „Ansprache-Konzepte“ für den Anstoß der Entwicklung einer Kultur der Prävention in dem Fallbeispiel greifen würden (vgl. SCHMITT-HOWE et al. (2019, S. 215)).

Dringlicher ist jedoch eine generelle Untersuchung impliziter Steuerungsformen, d. h. ihrer Ausprägungen, Verbreitung etc. (ELKE, 2001). Nach unserem derzeitigen Kenntnisstand liegen so gut wie keine systematischen Untersuchungen oder gar Typologien OSH bezogener Kulturen in Lieferketten vor. D. h. auch hier besteht ein großer Forschungsbedarf¹⁷

Lieferketten und/oder Netzwerke?

Stehen die Beziehungen und die Zusammenarbeit der Unternehmen in Lieferketten im Fokus, stellt sich, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der großen Heterogenität, die Frage, inwieweit diese komplexen Systeme der Zuarbeit und/oder Zusammenarbeit nicht angemessener unter dem Begriff „Netzwerke“ zu subsumieren sind. Interessanterweise unterscheiden USTAILIEVA et al. (2012) in ihrem Review zwischen Lieferketten und Netzwerken, wobei sie Lieferketten zwei Klassen von Netzwerken zu- bzw. unterordnen. In Anlehnung an die aktuelle Literatur werden Lieferketten (supply-chains) von ihnen definiert: *“as encompassing ‘all activities associated with the flow and transformation of goods from raw materials stage (extraction), through to the end*

¹⁶ Näheres hierzu unter: www.kommmitmensch.de/.

¹⁷ Im Rahmen der vorliegenden Recherche werden u. a. die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse als Artefakte bzw. Indikatoren einer Kultur der Prävention herangezogen, in der Funktion als abhängige Variable. Was fehlt, ist ein Kulturkonzept und die Untersuchung von Präventionskultur als unabhängiger Variable in Lieferketten.

user, as well as the associated information flows. Material and information flow both up and down the supply chain.” (HANDFIELD et al., 1999, zitiert nach USTAILIEVA et al., 2012, S. 12)

Diese definitorische Abgrenzung bezieht sich auf die Transformationsprozesse in Lieferketten. Demgegenüber werden Netzwerke anhand der Beziehung zwischen einem Unternehmen und a) seinen Lieferanten (primary network: “a company and its suppliers of certain goods and materials”) oder b) seinen Auftragnehmern und Subunternehmen (secondary network: a company and its contractors and subcontractors providing specific services such as maintenance, construction, cleaning or catering activities“), unter Berücksichtigung der zu erbringenden Leistungen, abgegrenzt (vgl. USTAILIEVA et al., 2012, S. 6).

HELFEN et al. (2020) vertreten eine sozialtheoretische Perspektive. Netzwerke sind für sie eine „besondere Form der sozialen Organisation von Wertschöpfung“ (S. 9). Sie rücken „plurale Netzwerke“ in den Fokus und verstehen darunter Netzwerke, die hierarchische, relationale und marktliche Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten verbinden. Die Steuerung in pluralen Netzwerken kann durch Anweisung, Abstimmung, Tausch von Leistung und Gegenleistung unabhängiger Marktteilnehmer erfolgen (vgl. S. 10 f). Das sind nur zwei Beispiele für die Heterogenität der Begrifflichkeiten im vorliegenden Forschungsfeld. D. h. die Arbeiten zu Lieferketten und Netzwerken weisen auch in Bezug auf die benutzten Begrifflichkeiten und die herangezogenen Konzepte eine große Heterogenität auf, die weiteren Forschungsbedarf impliziert.

Die Nutzung der Begriffe „Lieferkette“ und „Netzwerk“ im vorliegenden Bericht orientiert sich nicht vorrangig an der skizzierten begrifflichen Vielfalt oder deren Klärung und Einordnung. Vielmehr wird ganz pragmatisch (z. T. ergänzend) auf die Begrifflichkeit der jeweiligen Publikationen zurückgegriffen.

4.4 Kontextbedingungen: Externe Einflüsse auf OSH in Lieferketten

4.4.1 Überblick

Es besteht in Literatur und Praxis eine relativ große Übereinstimmung, dass der negativen Arbeitsdynamik, resultierend aus dem marktgetriebenen Handeln in und von Lieferketten, nur mit gemeinsam abgestimmten Maßnahmen von unterschiedlichen, lieferketteninternen und vor allem -externen Akteuren entgegengewirkt werden kann. Nach WALTERS et al. (2020a) ist das koordinierte Engagement einer Vielzahl von Akteuren ein entscheidender Erfolgsfaktor:

„Far from being unilateral strategies adopted by a single agency, whether it be corporate, union or regulatory, they embody the coordinated engagement of multiplicity of actors. It is this coordinated action, operating vertically and laterally, that appears to be crucial to the successful operation and sustainability of supply chain initiatives.“ (WALTERS et al., 2021, S. 6)

Nach den Analysen von USTAILIEVA et al. (2012) zählen der regulatorische Rahmen, die Forderungen von Seiten der Beschäftigten und ihrer Vertretungen (Betriebsräte,

Gewerkschaften), die Kundenanforderungen sowie marktbasierende oder private Initiativen zu den wichtigen Kontextbedingungen, die auf OSH in den Lieferketten Einfluss nehmen (siehe auch PULIGNANO et al., 2020a). Nach den Ergebnissen von DÖRFLINGER et al. (2021) wirken auf der einen Seite institutionelle Kräfte, wie Gewerkschaften und die regionale/lokale Gesetzgebung sowie marktliche Kräfte, etwa die Art des Produktes und seine Nachfrage oder die Lage auf dem Arbeitsmarkt, auf die Arbeitsbedingungen in Lieferketten ein. Auf der anderen Seite spielen organisationsbezogene Kräfte, wie z. B. die Verhandlungsmacht der Beschäftigten eine wichtige Rolle. GRABOSCH (2019) verweist ebenfalls darauf, dass die Zivilgesellschaft und die Gewerkschaften an vielen Stellen der Umsetzung staatlicher Regulierungen eine entscheidende Rolle spielen.

DONAGHEY et al. (2014) rücken neben übergreifenden konzeptionellen Überlegungen hinsichtlich der Umsetzung und des Einflusses von „soft regulation“ die Frage nach dem Einfluss der Kunden und der Beschäftigten bzw. der Gewerkschaften in den Fokus. Nach ihrer Einschätzung ist ein Einfluss von Konsumentenseite vor allem dann möglich, wenn die Lead-Firm auf der Abnehmerseite zu finden ist (Buyer-driven Supply Chain), da dann der Druck durch den direkten Kontakt zu den Konsumenten größer ist. Wenn die Lead-Firm auf der Produzentenseite angesiedelt ist (Producer-driven Supply Chain), erscheinen Formen der Einflussnahme durch die Beschäftigten erfolgversprechender zu sein.

SHORT et al. (2020) finden im Rahmen der Analyse von Auditergebnissen zur Umsetzung von Verhaltenskodizes maßgeblich drei entscheidende, externe Einflüsse: (1) Gesetzgebung des Staates, (2) Institutionelle Stakeholder wie Gewerkschaften, Medien und NGOs sowie (3) Markenhersteller als Einkäufer. Nach WRIGHT et al. (2015) hat allerdings die Lead-Firm den größten Einfluss. Ihre Analysedaten von globalen Lieferketten zeigen jedoch auch, dass sowohl Staaten, als auch internationale Verbände, Konsumenten und Gewerkschaften die Konfiguration der Lieferkette beeinflussen. Die Autoren sehen diesbezüglich einen Forschungsbedarf im Bereich lokaler Lieferketten. Die Arbeiten von DÖRFLINGER et al. (2021) setzen genau an diesem Punkt an.

Nachfolgend wird auf zwei wichtige Kontextbedingungen nachhaltiger OSH in Lieferketten eingegangen: (1) Staatliche Regulierung und (2) Positionsmacht der Beschäftigten bzw. Einfluss von Gewerkschaften. Dabei kann selbstverständlich nur insofern auf die Bedeutung und Ausgestaltung der Gesetzgebung, der betrieblichen Mitbestimmung sowie der Rolle des Sozialpartners „Gewerkschaft“, eingegangen werden, als sie in den einbezogenen Publikationen thematisiert werden. Eine tiefere Analyse z. B. aus juristischer Perspektive ist ebenfalls nicht möglich, bzw. würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen.

4.4.2 Staatliche Regulierungen

An vielen Stellen wird auf Schwachstellen des derzeitigen Rechtsrahmens und/oder der unzureichenden Umsetzung bestehender gesetzlicher Regelungen, d. h. vor allem auf den Mangel an Kontrollen, hingewiesen (u. a. BARNES et al., 2015; VITOLS et al., 2019) (vgl. Kap. 3.3.2 und 3.3.6).

Die Geschäftsstrategien im hart umkämpften Straßengüterverkehr liefern diesbezüglich eine Vielzahl von Beispielen, wie die Einrichtung von Briefkastenfirmen, die Vergabe von Unteraufträgen, die Durchführung illegaler Kabotagetätigkeiten¹⁸ und vor allem die Nutzung von Lücken der Gesetzgebung. Insgesamt zeichnen sich die Strategien durch unlautere Praktiken und Sozialdumping aus. Schwachstellen des derzeitigen Rechtsrahmens sind zu komplizierte Vorschriften, völlig unzureichende und ineffektive Durchsetzungs- und Sanktionsmechanismen sowie Regelungsschlupflöcher und -lücken, die zu einer Abwärtsspirale der Transportkosten und damit der Sozial- und Arbeitsbedingungen der Fahrer im internationalen und (zunehmend) auch im nationalen Straßengüterverkehr geführt haben (vgl. VITOLS et al., 2019, S. 70 ff). Das sogenannte Mobilitätspaket der Europäischen Union (2017) soll durch die Überarbeitung der EU-Vorschriften hier auf Regulierungsebene Abhilfe schaffen. Angestrebt ist, die sozialen Rechte und den lautereren Wettbewerb zu stärken (vgl. VITOLS et al., 2019, S. 29).

Nach JAFFEE et al. (2016) sind nicht nur strenge gesetzliche Umsetzungsregelungen gefordert. Vonnöten scheint vor allem auch eine innovative Regulierung, die Transparenz bezogen auf die Beziehung zwischen Lead-Firms und Kontraktoren herstellt, die Verantwortung der Lead-Firms festschreibt und sie u. a. verpflichtet, einen Ethikkodex für Kontraktoren und Subkontraktoren einzuführen. Die von HELFEN et al. (2020) festgestellte mangelnde Passung zwischen der Arbeit in Lieferketten und Netzwerken und den bestehenden Regularien ist nach ihrer Einschätzung auf das der Gesetzgebung zugrundeliegende deutsche Sozialmodell der Arbeitsbeziehungen zurückzuführen. Implizit gehen die Regelungen von einem „Normalarbeitgeber“ (volle Verantwortung für die Beschäftigten), einem Normalarbeitsverhältnis (Vollzeittätigkeit mit arbeits- und sozialrechtlichem Schutz) und einer Arbeit im Normalbetrieb aus. Aber genau diese Bedingungen sind in Lieferketten und bei der Arbeit in Netzwerken nicht mehr gegeben, bzw. werden durch die Strategie des Outsourcings umgangen. „Gesucht wird unter diesen Umständen eine Modifikation bzw. Ergänzung des bestehenden Regulationsmodells“ (vgl. HELFEN et al., 2020, S. 32 ff).

WALTERS et al. (2021a; 2021b; 2021c) verweisen ebenfalls darauf, dass die Lead-Firms rechtlich keine Verantwortung für die Beschäftigten in den Tiers haben und zugleich die Umsetzung der gesetzlichen Standards in den unteren Tiers oft mangelhaft, da nicht überprüfbar, ist. Die Gesetzgebung in Australien, auf die WALTERS et al. (2021a) ausführlich eingehen, setzt genau hier an und schafft rechtliche Bedingungen für ein angemessenes OSH-Handeln in der gesamten Kette. Das Gesetz „Work Health and Safety“ (WHS) basiert auf dem Ansatz der Verantwortung für die Kette („chain of responsibility“). Die primäre Sorgfaltspflicht („primary duty of care“) hat nicht der Arbeitgeber, sondern „the person conducting a business or undertaking (PCBU)“. Das können die Lead-Firm, der Kontraktor an der Spitze oder auf den unteren Ebenen die Partnerfirmen sein. Ihre Sorgfaltspflicht gilt, soweit dies vernünftigerweise praktikabel ist, für alle Arbeitenden, d. h. für Personen, die in irgendeiner Eigenschaft für eine PCBU arbeiten, entweder als Arbeitnehmer oder als Auftragnehmer, Subunternehmer, Beschäftigter eines Auftragnehmers, als Leih- oder Heimarbeiter (WALTERS et al 2021b, S. 90).

¹⁸ Unter Kabotage versteht man den „Transport von Gütern zwischen zwei Orten im selben Land durch einen Transportunternehmer aus einem anderen Land.“ (VITOLS et al. 2019, S. 15).

Auf der einen Seite sind neue gesetzliche Regulierungen oder entsprechende Ergänzungen und Anpassungen gefordert. Auf der anderen Seite geht es um die Frage, wie eine erfolgreiche flächendeckende Umsetzung neuer Regulierungen und auch der bestehenden rechtlichen Vorgaben erreicht werden kann.

KOEKKOEK et al. (2017) sind dieser Frage am Beispiel des California Act (gegen Zwangsarbeit, Menschenhandel und Sklaverei) im Rahmen einer umfangreichen Studie (N = 3.200 Lead-Firms mit mehreren tausend Zulieferern) nachgegangen. Die Analyse bezieht sich auf die Wirksamkeit der Gesetzgebung (Erhöhung der Transparenz) hinsichtlich der Verbesserung von Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten. Sie wird in Bezug auf drei Stakeholder auf drei Ebenen überprüft: (1) Grad der Compliance der Unternehmen mit dem Gesetz; (2) Reaktionen der Kunden, z. B. Klagen oder Boykott bei Verstößen; (3) Veränderung des Verhaltens der NGOs: „Naming and Shaming“ bei Rechtsverletzungen. Die Überprüfung des Grads der Compliance mit dem Gesetz ergibt, dass für die meisten Unternehmen „basic compliance“ zu konstatieren ist, d. h. es werden oberflächliche Informationen zur Verfügung gestellt. Bei den Unternehmen, deren Compliance höher ausgeprägt ist, („beyond compliance“) handelt es sich zu meist um große weltweit operierende und bekannte Unternehmen (z. B. Apple oder Nike, die per Liste auf der Homepage über ihre Zulieferer informieren). Die Unternehmen setzen die Compliance nicht selten gezielt zu Marketingzwecken ein. Nicht die Erfüllung der gesetzlich geforderten Vorgaben steht im Vordergrund, sondern vorrangig die Möglichkeit, die eigenen Bemühungen stärker der Öffentlichkeit zu präsentieren. Bezogen auf die Reaktionen von Kunden bei Verstößen gibt es allerdings keinerlei Hinweise auf eine Veränderung des Konsumverhaltens oder gar eines Boykotts. Es konnten einige wenige Klagen gefunden werden, die auf die geänderte Gesetzeslage zurückzuführen sind. „Naming and Shaming“ bei Verstößen hat aufgrund besserer Verfügbarkeit von Informationen zugenommen. Zugleich können verstärkte „Kontrollen“ der Unternehmen und der Anstoß neuer Initiativen wie „Rank a brand“ oder „know the Chain“ festgestellt werden. Die Kritik von KOEKKOEK et al. (2017) an der Gesetzgebung bezieht sich darauf, dass im Gesetz keine Kontrollen durch unabhängige Organisationen verankert sind, sodass die „Korrektheit“ der nun transparenten Informationen nicht nachvollziehbar ist und weiterhin auch kein regelmäßiges Update der Informationen erfolgen muss.

GRABOSCH (2019) hat Formen weltweiter Regulierungen und deren Wirksamkeit zur Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Lieferketten analysiert. Er führt einen systematischen Vergleich von zehn Gesetzgebungen aus USA, EU, Großbritannien (GB), Frankreich, Australien, den Niederlanden, der Schweiz und Österreich durch. Die Regulierungen werden im Hinblick auf den Geltungsbeginn, das Thema, die Adressaten, die Pflichten, den Durchsetzungsmechanismus, ergänzende hoheitliche Maßnahmen und die Evaluierung des Gesetzes miteinander verglichen. Wichtige Ergebnisse sind: Die Staaten verfolgen bisher im Alleingang unterschiedliche Regulierungsansätze. Viele Gesetze haben extraterritoriale Auswirkungen und ähneln sich hinsichtlich der inhaltlichen Anforderungen an die Sorgfalt. Allerdings unterscheiden sich die verfolgten Regulierungsansätze sehr stark. Am effektivsten werden prozessorientierte Vorgaben und zwingende Sorgfaltspflichten, gekoppelt mit Haftungsrisiken, eingeschätzt. Berichtspflichten zeigen tendenziell nur schwache Effekte. Die Effizienz der gesetzlichen Vorgaben wird teilweise durch eine Kombination mit anderen Rechtsgebieten, insbesondere dem Vergaberecht gesteigert. Der Zivilgesellschaft und den Gewerkschaften kommt an vielen Stellen eine wichtige Rolle zu. Die notwendige Evaluierung der Gesetze bedarf einer expliziten Strategie.

In Deutschland wurde im Juni 2021 das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG); kurz „Lieferkettengesetz“, beschlossen und gebilligt. Das Gesetz legt klare und umsetzbare Anforderungen für die Sorgfaltspflichten von Unternehmen fest und schafft so Rechtssicherheit für Unternehmen und Betroffene. Die Verantwortung für CSR in der gesamten Lieferkette – einschließlich OSH – trägt vom Rohstoff bis zum fertigen Verkaufsprodukt die jeweilige Lead-Firm. Die Lead Firm schuldet in allen CSR-Fragen das nachweisbare Bemühen. Es besteht keine Erfolgs- oder Garantiepflcht. Bei Verstößen gegen den geforderten Auf- bzw. Ausbau eines Compliance Management Systems erfolgen perspektivisch eine externe Überprüfung und Sanktionierung durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Es ist mit dem Gesetz ein – per Verbandsklage – einklagbarer besserer Schutz der Menschenrechte geschaffen worden¹⁹. Allerdings gilt das Gesetz zunächst ab 2023 für Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Beschäftigten und erst ab 2024 für Unternehmen mit 1.000 oder mehr Beschäftigten. Kleinere Unternehmen sind nicht betroffen.

Parallel zum Gesetzgebungsprozess wurde vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) eine Studie zur Analyse der Umsetzung und der Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten in Auftrag gegeben, die vom Handelsblatt Research Institut (HRI) durchgeführt wurde. Im Rahmen dieser ökonomischen Analyse erfolgten eine Einordnung der Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten sowie der regulierungspolitischen Ausgestaltung des Lieferkettengesetzes aus volkswirtschaftlicher Perspektive. Zur Beantwortung der Frage nach den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen wurden zwei standardisierte Befragungen und eine Vielzahl von Expertengesprächen durchgeführt sowie vier Best-Practice-Beispiele (Mittelständler; Handelskonzern, Sektor „Rohstoffe“; Technikkonzern) herangezogen. Die Ergebnisse wurden abschließend in Form von Statements gebündelt, die u. a. auf klare positive Folgen im Falle der Einhaltung der Sorgfaltspflichten verweisen, exemplarisch sind die nachfolgenden Einordnungen der Ergebnisse wiedergegeben (siehe HAUPT et al., 2021, S. 66–67):

- „Angesichts der betriebswirtschaftlichen Vorteile, die Unternehmen durch die Einhaltung von Sorgfaltspflichten erwarten, sollten die Kosten des Lieferkettengesetzes nicht als reiner Verwaltungsaufwand, sondern als Investitionskosten angesehen werden.“
- „Eine engere Kooperation mit den ausländischen Lieferbetrieben kann zugleich betriebswirtschaftliche und entwicklungspolitische Ziele fördern.“
- „Öffentliche Debatten um Missstände in den Lieferketten beeinflussen bereits Konsumentscheidungen, künftig werden auch Investoren stärker auf die Nachhaltigkeit der Lieferkette achten.“

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Gesetzliche Regulierungen sind notwendig!

Die vorliegenden Publikationen verweisen durchgängig auf die Notwendigkeit gesetzlicher Regelungen als Rahmenbedingung, um den negativen Auswirkungen der Marktdynamik entgegenwirken zu können. Sie sind nicht durch freiwillige Vereinbarungen

¹⁹ Vgl. www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz.

ersetzbar, aber entsprechend zu flankieren. Im Rahmen von Untersuchungen der OSH in Lieferketten sind die Regulierungen als Kontext immer mitzubedenken, nicht zuletzt auch, da regionale und nationale Unterschiede von Bedeutung sein können.

Die Regulierungen sind den veränderten Geschäftsstrategien und Strukturen anzupassen: Wie kann das klappen?

Die Ergebnisse der Analysen, die zu dieser Forderung führen, liegen vor. Die Frage ist nur, wer eine Anpassung unterstützen wird, bzw. eher noch, wie groß der Widerstand gegen Veränderungen u. a. von Seiten großer Lead-Firms ist und wie die Lobbyisten taktieren werden. Ein gutes Beispiel ist, dass die deutsche Politik erst im Jahr 2021 ein Gesetz zur Sorgfaltspflicht entlang von Lieferketten verabschiedet hat, während andere Länder viel früher eine Regulierung geschaffen haben. Es wird von Interesse sein zu beobachten, wie das LkSG in den nächsten Jahren umgesetzt wird und was dabei die förderlichen und hinderlichen Bedingungen sein werden.

Gesetze liegen vor, werden aber nicht umgesetzt: was tun?

In den vorliegenden Publikationen wird immer wieder auf Umsetzungsmängel und eine fehlende Compliance hingewiesen. Im Bereich der OSH-Gesetzgebung gibt es viele Beispiele für Probleme im Rahmen der Umsetzung der Regularien und der entsprechenden Kontrolle. Beispielsweise ist es trotz vielfacher Versuche und Maßnahmen bisher immer noch nicht gelungen die gesetzlich geforderte Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen flächendeckend umzusetzen (vgl. GDA-Dachevaluation 1. Zwischenbericht²⁰).

Lösungsansätze werden wie generell, so auch bezogen auf die Umsetzung in Lieferketten in einem systematischen Monitoring und entsprechenden Konsequenzen gesehen. Die Umsetzung ist allerdings auch mit einigen Herausforderungen verbunden. Zu analysieren ist, welche flankierenden Unterstützungsmaßnahmen in der Praxis greifen bzw. greifen könnten. In einigen Fällen ist davon auszugehen, dass die Nicht-Umsetzung von Regularien mit der Kompliziertheit und Unübersichtlichkeit von Teilen der Gesetzgebung zusammenhängt. Hier könnten bedarfsgerechte Schulungen weiterhelfen (vgl. Interview mit Reimann und Klippert S. 125 in HIRSCH-KREINSEN et al., 2017)

Eine Koppelung verschiedener Gesetze ist erfolgversprechender: Welcher?

Vorgeschlagen wird u. a. eine Kopplung von der rechtlichen Regelung der Sorgfaltspflicht mit dem Vergaberecht. Für die Diskussion weiterer möglicher Kombinationen ist juristisches Know-how vonnöten.

²⁰ Nähere Informationen dazu unter: www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/1-Zwischenbericht-Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

4.4.3 Positionsmacht der Beschäftigten und der Gewerkschaften

Herausforderungen und Strategien

SIMON (2021) beschreibt globale Wertschöpfungsketten als Herausforderung und zugleich als Chance transnationaler Gewerkschaftspolitik (vgl. CHIWOTA et al., 2019). Auf der einen Seite sind „interessensvertretungspolitische Rückschritte“, u. a. bedingt durch die Marktdynamiken, Deregulierung und die Geschäftsstrategie des „Outsourcing“, zu beobachten. Auf das Verbot oder die Blockierung von Betriebsräten und eines gewerkschaftlichen Engagement wird sowohl in den vorliegenden Publikationen, als auch in aktuellen Pressemitteilungen („Warum entlässt Gorillas Fahrradkurier?“ DIE ZEIT; KOERTH, 14.10.21) vielfach verwiesen. Gleichzeitig ist aber auch feststellen, dass die betrieblichen Interessenvertretungen und die Gewerkschaften nicht machtlos sind. Sie können und sind, angesichts der negativen arbeitsbezogenen Dynamik, gefordert, sich für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Lieferketten einzusetzen (u. a. NEWSOME, 2010; NEWSOME et al., 2013; WAGNER et al., 2016).

Die relative Störanfälligkeit schlanker Netzwerke (SIMON, 2021) erhöht die Positionsmacht der Beschäftigten und damit die ihrer Interessensvertretungen. SOWERS et al. (2018) berichten u. a., dass LKW-Fahrer in der Transportlogistik an „neuralgischen Punkten“ der Zulieferketten arbeiten und damit über eine relativ große Macht verfügen.

Nach DONAGHEY et al. (2014) basiert die strukturelle Macht der Beschäftigten darauf, dass a) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht so einfach austauschbar sind, b) Auswirkungen auf andere Bereiche der Wirtschaft bestehen und c) Wissen über die Supply Chain (hoch ausgeprägt in der Logistik) vorhanden ist, um entlang der Kette Forderungen zu stellen. Weiterhin ist die strukturelle Machtposition der Arbeiter höher, wenn die Kette von einer Lead-Firm dominiert wird.

MENDONÇA et al. (2020) unterscheiden zwei Subtypen struktureller Macht der Arbeitenden (1) „Workplace bargaining power“: Die arbeitsplatzbezogene Verhandlungsmacht der Beschäftigten resultiert aus der Position ihrer Arbeitsplätze in der Lieferkette z. B. aufgrund der Möglichkeit an relevanten Punkten („choke points“) die Arbeitsprozesse zu stoppen oder zu blockieren und (2) „Marketplace bargaining power“: Diese Form der Verhandlungsmacht ergibt sich aus der Lage auf dem Arbeitsmarkt. Sie nimmt zu, wenn es z. B. einen Arbeitskräftemangel gibt, die Arbeitslosenzahlen niedrig sind, eine Abwanderung stattfindet etc. Beide Machtpositionen nehmen im Transportbereich bezogen auf die Nachfrage nach qualifizierten LKW-Fahrern zu (siehe aktuelle Situation in GB und auch dem restlichen Europa; vgl. VITOLS et al., 2019).

Der Erfolg der Gewerkschaften ist von der jeweils genutzten Strategie und dem Vorgehen abhängig. Der Vergleich von zwei Unternehmen (A: Abfüllung & Transport B: mittelgroßer Logistikunternehmer) aus derselben Lieferkette im Lebensmittelsektor liefert ein Beispiel (MENDONÇA et al., 2020). Während das Unternehmen A eine hohe gewerkschaftliche Organisation seiner Beschäftigten aufweist, ist der gewerkschaftliche Einfluss dennoch gering. Die Ursache ist das abgeschlossene Agreement der Gewerkschaft mit dem Management. Es legitimiert das Handeln des Managements und unterstützt u. a. die Flexibilisierung der Beschäftigung und des Personaleinsatzes. Mit dem Agreement wird zugleich das gewerkschaftliche Engagement dieser Beschäftigtengruppe verhindert. Im Unternehmen B mit einer geringeren gewerkschaftlichen Organisationsquote ist die Gewerkschaft mit einem anderen Vorgehen sehr erfolgreich.

Sie erreicht ein Abkommen über die Be- und Entladung von Spirituosen-Tankern zwischen Logistikfirmen und Herstellern mit den Zielen, die Anlagen zu modernisieren und riskante Arbeitspraktiken abzuschaffen. Diese Vereinbarung wird von verschiedenen Akteuren der Industrie unterschrieben. Der Erfolg gründet sich auf einem Vorgehen, das zunächst auf eine gemeinsame Problemsicht der Arbeitskräfte, Fahrer und Gewerkschaft abzielt. Die Stärkung des Einflusses durch die Gewinnung neuer Mitglieder gelingt dadurch, dass Sicherheit und Gesundheit zum Schlüsselproblem gemacht und Gesundheitstrainings für die Fahrer angeboten werden. Elemente der Erfolgsstrategie insgesamt sind: Eine geteilte Problemsicht, ein breiterer Blick auf die Arbeit, die Betonung von Gemeinsamkeiten zwischen den beteiligten Firmen und die Einsicht in die Notwendigkeit, Koalitionen zu bilden und eine Lobby für Veränderungen im Sektor zu gewinnen, forciert durch Aktivitäten innerhalb und außerhalb einer Organisation bzw. Organisationsgrenzen überschreitend.

Eine solche Strategie bzw. generell das gewerkschaftliche Engagement in globalen Lieferketten bzw. Wertschöpfungsnetzwerken stellt nach Einschätzung von SIMON (2021, S. 2 f) die transaktionalen Kompetenzen der Gewerkschaften auf die Probe. Das klassische Kerngeschäft der Mitgliedergewinnung und -betreuung der Gewerkschaften ist auf nationale Referenzrahmen und betriebliche Strukturen fokussiert. Die Ausweitung der Perspektive und das „Ausprobieren“ anderer Strategien sind gefordert (PULIGNANO et al., 2020b). Mit dem erforderlichen stärkeren Netzwerkbezug ist ein „Umdenken“ in Richtung „Netzwerkkrat“ (HELFEN et al., 2020, S. 39) verbunden. Notwendig wird auch das abgestimmte Vorgehen von verschiedenen Gewerkschaften. HELFEN et al. (2020) beschreiben im Detail, dass und wie der derzeitige gesetzliche Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung für eine Interessensvertretung in Netzwerken genutzt werden kann. Gewerkschaftsallianzen können „machtvoll aktiv werden und ihre Ressourcen mit Netzwerkbezug im Zuge der Regelsetzung nutzen“ (HELFEN et al., 2020, S. 39 f). Die übergreifende gewerkschaftliche Organisation und entsprechend koordinierte Aktionen entlang der gesamten Lieferkette bei einzelnen großen Playern werden für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf allen Tiers bzw. bei allen Subunternehmen der Lieferkette immer wichtiger, wie die Strategie und das Vorgehen der Gewerkschaften u. a. beim Handelskonzern „Walmart“ zeigen (REESE et al., 2018). Sie sorgen für mehr Aufmerksamkeit und damit weiteren externen Druck auf die Lead-Firms.

Die „Internationale Netzwerkinitiative (NWI) der IG Metall“ und die entsprechenden Projekte zielen ebenfalls auf eine standortübergreifende und transnationale gewerkschaftliche Zusammenarbeit der Interessenvertretungen und Gewerkschaften entlang der globalen Lieferkette eines Konzerns ab. Im Fokus der gewerkschaftlichen Arbeit stehen die transnationalen Arbeitsverhältnisse und -bedingungen in der Zuliefererkette eines Leadunternehmens. SIMON (2021) beschreibt die erfolgreiche Umsetzung der Initiative beim größten internationalen, amerikanischen Automobilzulieferer an Standorten in Deutschland und Südafrika. Es handelt sich zugleich um ein anschauliches Beispiel neuerer gewerkschaftlicher Handlungsstrategien in internationalen Unternehmensnetzwerken.

Maßnahmen und Instrumente

JAFFEE et al. (2016) stellen ein breites Spektrum an Maßnahmen vor, die von Gewerkschaften, zumeist in Kooperation mit anderen Akteuren und der Politik umgesetzt werden.

Beispiele sind Kampagnen, wie „Change-to-Win“; „Employee-mandate“ der Gewerkschaft der Transportarbeiter (IBT), welche die größte Einzelgewerkschaft der USA ist. Ziel war die Reduzierung prekärer Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse. IBT ging erfolgreich die Scheinselbstständigkeit an, mobilisierte die Politik und Lobbyisten, führte zur Änderung der Gesetzgebung in Kalifornien 2011, die die Klassifikation der Fahrer als „unabhängige“ selbstständige Kontraktoren“ unter Strafe stellt und damit das Einklagen von angemessener Bezahlung und Arbeitszeit ermöglicht.

Berichtet wird in der Publikation auch über die Kampagne „Warehouse Workers United“, die 2009 in Pilotregionen mit folgenden Zielen startete: Realisierung des Rechts auf einen Mindestlohn, Beendigung der zeitlich begrenzten Beschäftigung, Förderung der Gesundheit der Beschäftigten sowie die Erlaubnis und das Recht, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Die Kampagne wurde vor allem in Form von einzelnen Events durchgeführt, die von entsprechenden Medienberichten, mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit auf die Arbeitsbedingungen in diesem Bereich zu richten, begleitet wurden. Die Kampagne „Workers for Justice“ sollte die bisherigen Aktionen und Initiativen bei Walmart (Petitionen und Gespräche mit Unternehmensverantwortlichen über Löhne, Arbeitsbedingungen und das Verbot, sich gewerkschaftlich zu organisieren) sowie die Erfolge (Wahlgewinn der Personalvertretung bei IKEA) weiter vorantreiben.

Gerichtliche Klagen stellen, vor allem in den USA, eine erfolgversprechende Strategie zur Durchsetzung von Arbeitsrechten dar. Als Beispiele werden die Klagen der Arbeitervereinigungen und Prozesse gegen große Logistikunternehmen (Schneider Logistics; Walmart u. a.) angeführt. Laut Gerichtsbeschluss wird Walmart zum „joint employer“, d. h. Walmart wird/ist als Lead-Firm verantwortlich für die Arbeitsbedingungen in den Subunternehmen der Lieferkette; mit der Konsequenz, dass Lead-Unternehmen ermutigt werden, entweder die Arbeiter im eigenen Unternehmen anzustellen oder strengere Prüfungen bezogen auf Auswahl, Überwachung und Koordination der Subunternehmen vorzunehmen (vgl. JAFFEE et al., 2016; HARDY et al., 2015).

In den vorliegenden Publikationen wird auf zwei weitere zentrale, von den Gewerkschaften genutzte Instrumente eingegangen: Tarifverhandlungen und Rahmenvereinbarungen als Instrument einer gewerkschaftlichen Mitgestaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht.

Tarifverhandlungen und Tarifverträge: Den Tarifverhandlungen und -verträgen kommt bei der Festlegung von Mindestlöhnen, der Definition von Tarifgruppen, der Regelung weiterer Vergütungskomponenten sowie bei der Festlegung von Zusatzleistungen und Sozialversicherungsansprüchen eine zentrale Rolle zu. Allerdings zeigen z. B. die Analysen der Regelungen zu Sozial- und Arbeitsbedingungen im Straßengüterverkehr in sieben europäischen Ländern deutlich, dass Tarifverträge auf sektoraler Ebene nicht nur in Bezug auf die Detailliertheit der Regelung einen deutlichen Unterschied machen, sondern auch in Bezug auf Aspekte die an sich bereits durch EU-Richtlinien geregelt sind (Arbeits- und Ruhezeiten) (vgl. VITOLS et al., 2019; siehe auch DÖRFLINGER et al., 2021).

HELFEN et al. (2020, S. 41 ff) thematisieren weitere Herausforderungen einer Tarifpolitik in Netzwerken. Die Umsetzung der heute schon realisierbaren rechtlichen Möglichkeiten scheitert nicht selten an der Konkurrenz der Gewerkschaften untereinander oder daran, dass Betriebsräte und Gewerkschaften „dominant die Interessen der betrieblichen Belegschaft aufgreifen und die (langfristigen) Wirkungen der Einbindung der Unternehmungen in plurale Netzwerke nicht umfassend berücksichtigen und nicht

entsprechende auf die Netzwerkorganisation bezogene Interessenvertretungspraktiken entwickeln“ (HELFEN et al., 2020, S. 41; zu den Strategien der Gewerkschaften im Umgang mit Fremdfirmenmitarbeitern siehe auch YUN, 2011).

Die Autoren gehen in den weiteren Ausführungen auf einen ergänzenden Ansatz tariflicher Flankierung mitbestimmter Netzwerkbildung ein und verweisen auf die Tarifbindung in Lieferketten. Der „Haustarifvertrag zwischen der Meyer Werft GmbH sowie ihren Tochtergesellschaften, der IG Metall und der Bezirksleitung Küste (2013)“ ist aus zwei Gründen hier von Bedeutung. Zum einen basiert er auf einem „erweiterten Interessensbegriff“. Zum anderen handelt es sich um ein Beispiel für die Bedeutung regionaler Zusammenhänge. „Insofern stellt in bestimmten Fällen eine regionale bzw. lokale Gewerkschaftsarbeit in Kooperation mit anderen sozialen Bewegungen, die ähnliche oder gleichgerichtete Werte und Normen aufgreifen bzw. Interessen vertreten, eine Option dar.“ (HELFEN et al., 2020, S. 42).

Der Haustarifvertrag regelt Mindeststandards hinsichtlich Entgelte, Arbeitszeiten „sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Aufgrund von konkreten Vorkommnissen beinhaltet er auch die Regulierung einer angemessenen Unterbringung und die Nutzung der sozialen Einrichtungen der Lead-Firm. Die Einhaltung der Vorschriften des Tarifvertrags wird vom Betriebsrat und von einer Arbeitsgruppe beobachtet und ausgewertet ... bei Nichteinhaltung der tarifvertraglichen und/oder gesetzlichen Vorschriften ist eine Lösung des Werkvertrags möglich. Insofern trägt dieser Haustarifvertrag zu einer netzwerkweiten Compliance bei arbeits- und sozialpolitischen Standards bei. Die Regelsetzung erfolgt in diesem Fall durch machtvolle Interessenvertretungen, die mit Netzwerkbezug agieren.“ (HELFEN et al., 2020, S. 42).

Globale Rahmenvereinbarungen (GRV): Gewerkschaften nutzen Globale Rahmenvereinbarungen (GRV) (International Framework Agreements (IFAs)) als Instrument einer gewerkschaftlichen Mitgestaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht und ihrer Umsetzung in globalen Lieferketten. GRV stellen eine Reaktion auf die Globalisierung dar. Im Zeitraum von 1988 bis 2017 wurden 336 transnationale GRV freiwillig unterzeichnet. Den Kern der meisten Vereinbarungen stellt die Garantie der Einhaltung von ILO-Kernarbeitsnormen und die Anerkennung der Menschenrechte dar. Ziele der Unternehmen sind, sich als ein verantwortungsvolles Unternehmen zu positionieren und Risiken zu minimieren. Die Gewerkschaften wollen mit Hilfe der GRV entlang der einzelnen Lieferketten die Arbeitnehmerinteressen stärken, Arbeitnehmervertretungen aufbauen sowie Löhne und Arbeitsbedingungen verbessern (vgl. STIFTUNG ARBEIT UND UMWELT DER IG BCE, 2019).

SYDOW et al. (2013) analysieren 73 GRV aus den Jahren 2008 bis 2011. Sie unterlegen ihre Einschätzungen mit Interviews mit 57 Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern und zehn Fallstudien. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Unternehmen GRV nicht als Möglichkeit sehen, die bestehenden Corporate Social Responsibility Aktivitäten (CSR) oder Human Resource Anstrengungen zu unterstützen. Unternehmen und Gewerkschaften schätzen die GRV bezogen auf die Risikominimierung ebenfalls kritisch ein. Wenn überhaupt, dann werden GRV als Instrument zur Vermeidung von Imageschäden angesehen und genutzt.

Gegenstand der Publikation der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (2019) sind die qualitative Analyse und literaturbasierte Einordnung von 30 neueren GRV zwischen globalen Gewerkschaftsverbänden und transnationalen Unternehmen (aus

verschiedenen europäischen Ländern und Brasilien, aus diversen Branchen vgl. Tab. 1, S. 14), die im Zeitraum von 2011 bis 2018 abgeschlossen wurden.

„Ein Überblick über relevante Forschungsarbeiten verdeutlicht, dass in den neueren GRV der besseren Verknüpfung von globaler und lokaler Ebene der Interessensvertretung und der gewerkschaftlichen Praxis mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die hier analysierten GRV verdeutlichen, dass in GRV mit Blick auf die fünf Kernelemente unternehmerischer Sorgfaltspflicht jeweils unternehmensspezifische Lösungen entwickelt und spezielle Umsetzungsmechanismen etabliert wurden, in denen Arbeitnehmervertretungen und gewerkschaftliche Akteure eine maßgebliche Rolle spielen.“ (STIFTUNG ARBEIT UND UMWELT DER IG BCE, 2019, S. 46).

Die Struktur der Analyse der 30 GRV und die Ergebnisdarstellung orientieren sich an den fünf Kernelementen eines unternehmerischen Sorgfaltprozesses. In der Publikation wird die Analyse mit einer Vielzahl von Fallbeispielen und Best-Practices angereichert und unterlegt. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse bezogen auf die fünf Kernelemente skizziert.

Kernelement „Grundsatzerklärung: Bekenntnis zu Menschen- und Arbeitnehmerrechten“: Inhaltlich beziehen sich die GRV auf die ILO-Kernarbeitsnormen und die UN-Menschenrechtserklärung mit einem expliziten Bezug zu den Rechten der Arbeitnehmer/innen. Das Bekenntnis ist nach innen und außen zu kommunizieren.

Kernelement „Risikoanalyse: Gefahren identifizieren und bewerten“: Die GRV tragen nur in begrenztem Maße zu einer menschenrechtlichen Risikoanalyse bei. Es gibt zwar prozessuale Regelungen, aber es erfolgen in der Lieferkette keine Sanktionen bei Verstößen. Hier könn(t)en die Arbeitnehmervertretungen aufgrund der „Ortskenntnisse“ eine wichtige Rolle spielen.

Kernelement „Wirksamkeitskontrolle: Effektivität von Maßnahmen überprüfen“: Für die Umsetzung von Maßnahmen und ihr Monitoring werden oft Gremien eingerichtet, deren Zusammensetzung sehr variiert, nur selten werden Zulieferunternehmen einbezogen. Maßnahmenschwerpunkte innerhalb der Lieferkette sind zumeist Informations- und Schulungsmaßnahmen mit den drei Themen: „Awareness/Menschenrechte“, „Sicherheit und Gesundheit“ und/oder „Arbeitnehmerrechte“ (vgl. Tab. 3, S. 40)

Kernelement „Kommunikation: Interne und externe Berichterstattung“: Informationen zu Risikoanalysen erfolgen selten. Arbeitnehmervertretungen könnten/sollten, die Anforderung zur Kommunikation nutzen und einfordern.

Kernelement „Beschwerdemechanismus: Zugänge und Effektivität“: Die Umsetzung erfolgt zumeist nur auf kollektiver Ebene und Möglichkeiten für individuelle Beschwerden, wie etwa eine Hotline oder der Schutz von Whistleblowern, fehlen. Zudem bleiben Zulieferer oder andere Anspruchsgruppen außen vor. Beschwerden sollen möglichst unternehmensintern im Rahmen des sozialen Dialogs gelöst werden. Die Einbeziehung externer Parteien und die Herstellung von Öffentlichkeit sind Ausnahmen.

Fazit der Autoren: „GRV können positive Auswirkungen auf die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht haben. Allerdings weist die Studie auch auf Schwachstellen und Lücken hin, wie z. B. die fehlende Einbeziehung der Unternehmen der Lieferketten und/oder anderer Kooperationspartner. Zudem werden die Risikoanalyse und die abgeleiteten Maßnahmen nicht ausreichend kommuniziert. Insgesamt ist die Anzahl der GRV und ihr Bekanntheitsgrad noch gering.“ (VITOLS et al., 2019, S. 8)

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Change-Management der Gewerkschaften: Umdenken, neue Handlungsstrategien und Kooperationen!

Der Einfluss von Gewerkschaften spielt für die Verbesserung von OSH in Lieferketten eine entscheidende Rolle. Die neuen Geschäftsmodelle und Netzwerkstrukturen erfordern aber nicht nur ein neues Selbstverständnis dieses Sozialpartners, sondern auch eine Erweiterung des Blickwinkels vom einzelnen Unternehmen auf die gesamte Lieferkette. Daraus ergibt sich neben der Entwicklung und dem Ausprobieren neuer Herangehensweisen und Instrumente auch die angepasste Nutzung bewährter Instrumente, wie Tarifverträge. Die größte Herausforderung dürfte mit der Notwendigkeit verbunden sein, (1) stärker mit anderen externen Playern im Feld zu kooperieren und (2) stärker mit anderen Gewerkschaften zusammenzuarbeiten und sich abzustimmen. Nach DONAGHEY et al. (2014) ist die gewerkschaftliche Macht dann hoch ausgeprägt, wenn a) Beziehungen der Gewerkschaften entlang der Lieferkette existieren; b) die Gewerkschaften gemeinsam Interessen vertreten und c) konzertierte Aktionen möglich werden. Hier gibt es allerdings nach Einschätzung der Autoren immer wieder Differenzen zwischen lokalen Gewerkschaften und internationalen gewerkschaftlichen Vereinigungen (GUFs).

Die Positionsmacht der Beschäftigten ist in vielen Fällen prinzipiell gegeben: Nutzung und Bündelung durch gewerkschaftliche Organisation?

Dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten steht in Lieferketten nicht selten auf der einen Seite der Einfluss bzw. die Blockade durch das Unternehmen entgegen. Auf der anderen Seite mangelt es an der Motivation der Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Auch an dieser Stelle sind die Gewerkschaften gefordert, neue Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Ohne den Sozialpartner „Gewerkschaft“ geht es nicht?

In betrieblichen Projekten werden die Interessenvertretungen der Beschäftigten zu meist mit ins Boot geholt. Nicht zuletzt, da es in Lieferketten (noch) nicht den „Kettenrat“ gibt, sollten bei lieferkettenbezogenen Forschungsprojekten, auch wenn die Rolle der Gewerkschaften nicht im Fokus der Untersuchung steht, ihre möglichen Einflüsse als die Einflüsse einer der arbeitsrelevanten externen Institutionen berücksichtigt werden.

4.5 Management von OSH in Lieferketten und Unternehmensnetzwerken

4.5.1 Anforderungen „Kooperation“ und „Kombination“

In den Ausführungen zuvor wird immer wieder die Notwendigkeit der Kooperation von einer Vielzahl von internen und externen Akteuren, Sozialpartnern, Verbänden, Vertretern der Politik, Kunden etc. thematisiert, um Nachhaltigkeit, soziale Standards sowie OSH zu fördern. Gleichzeitig ist eine Fülle von unterschiedlichen Beziehungen und Bezügen innerhalb der Lieferketten und der Kooperationen mit externen Akteuren und Institutionen festzustellen. Nach WALTERS et al. (2020a, S. 4) beinhalten mittlerweile auch die Strategien der Aufsichtsbehörden in einigen europäischen Ländern

Versuche, intensiver mit führenden Organisationen der Wirtschaft (großen Unternehmen, Arbeitgeber- und Versicherungsverbänden und z. T. mit Gewerkschaften) zusammenzuarbeiten.

Der Vielfältigkeit auf der Lieferketten- und Interaktionsebene entspricht auf der „Interventionsebene“ ein großes Spektrum an Kooperationsformen (Vereinbarungen, Zusammenschlüsse, Projekte, Allianzen, Initiativen, Events etc.) sowie an Instrumenten und Maßnahmen (Zertifizierungen, Checks, Seminare, Programme, Tools etc.) zur Förderung von OSH. Das Problem ist auf der einen Seite, dass bezogen auf die Erfolgsfaktoren der Kooperationen und die Wirksamkeit der Maßnahmen im Kontext von Lieferketten nur wenige aussagekräftige Untersuchungsergebnisse vorliegen. Das ist sicherlich auch der Tatsache und den Erfahrungen geschuldet, dass Aktionen eher greifen, wenn Maßnahmen gebündelt oder kombiniert eingesetzt werden. In einer Metaanalyse von Veränderungsprojekten (N = 131 Projekte) können MACY et al. (1993) nachweisen, dass die in der Veränderungspraxis genutzten Einzelinterventionen potenziell in Form von insgesamt 95.700 unterschiedlichen Kombinationen eingesetzt werden könnten. D. h. für den Umgang mit den vielfältigen lieferketten- und kooperationsbezogenen Herausforderungen und der Auswahl des Vorgehens und der Instrumente müssen das Ziel klar sein und eine Strategie zur Umsetzung, d. h. ein Managementkonzept, vorliegen.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Anforderung Kooperation: Wer ist einzubeziehen?

Die angesprochenen notwendigen Kooperationen beziehen sich zumeist auf eine Lieferkette übergeordneter Ebene mit „großen“ Playern und Institutionen. Im Rahmen konkreter Untersuchungen ist u. a. zu klären, wer die wichtigsten Player im Kontext regionaler Lieferketten sind und welches Interesse sie an einer Zusammenarbeit haben und was mögliche Synergieeffekte sind.

Anforderung Kooperation: Wer fehlt?

Auffällig bei den vorliegenden Publikationen ist, dass die systematische Einbeziehung von Beschäftigten, die über die Ansprache ihrer Interessenvertreter hinausgehen, relativ selten im Fokus steht. Die Beschäftigten werden zwar neben anderen betrieblichen Akteuren befragt, aber Fragen nach Möglichkeiten und Formen ihrer Beteiligung und Einbindung werden (mit Ausnahme weniger Studien) nicht thematisiert. Austausch und Beteiligung sind grundlegend für die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur (ELKE et al., 2012). Der sozialen Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte kommt, vielfach belegt, eine zentrale Funktion als Ressource zum Abpuffern bzw. Abmildern der Folgen arbeitsbedingter Fehlbelastungen zu. Im Hinblick auf die vielfach prekären Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse auf den unteren Tiers der Lieferketten könnten möglicherweise neue Wege und Formen der sozialen Unterstützung eine wichtige flankierende Maßnahme zur notwendigen Verbesserung und Förderung von OSH sein.

Anforderung Kombination: Was? Wie?

Die wichtige Rolle des kombinierten Einsatzes von Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Reichweite ist offensichtlich. Entscheidend ist der

abgestimmte Einsatz, und zwar sowohl bezogen auf das angestrebte Ziel, als auch bezogen auf die zu erreichende Zielgruppe. WALTERS et al. (2020b) und WALTERS et al. (2020c) stellen jeweils fest, dass bisherige Strategien zur Verbesserung von OSH nicht greifen, um auch indirekt Beschäftigte zu erreichen.

4.5.2 Management

Bezogen auf die Gesamtsteuerung der Lieferketten sind diverse Supply Chain Managementsysteme (SCM) zur übergreifenden Steuerung der Leistung in und von Lieferketten auf dem Markt. Auf diese Systeme und auch auf den entsprechenden Forschungsstand kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

HELFEN et al. (2020) sprechen von Netzwerk-Governance als der „Gesamtheit der Strukturen und Mechanismen, die eine interorganisationale Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkteilnehmern auf die Ziele des Netzwerks ausrichten“ (S. 14).

Die Strategien, Stellschrauben und Maßnahmen eines erfolgreichen Managements von OSH in Organisationen sind vielfach untersucht. Ihre Bündelung in Form von integrativen, ganzheitlichen Managementsystemen (GMS) bildet nachweislich die Grundlage einer nachhaltigen Steuerung von Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen (ELKE, 2001). Allerdings sind auch die Implementierung, Umsetzung und kontinuierliche Anpassung eines GMS mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden (ELKE et al., 2015; GURT et al., 2015). Die Ergebnisse eines aktuellen Reviews (RAHMI et al., 2021) zu Erfolgsfaktoren der Implementierung von GMS verweisen auf die Relevanz derselben Kontextbedingungen, wie sie zuvor bezogen auf die Compliance mit OSH in Lieferketten skizziert werden, nämlich OSH-Regularien, Support und Vorrang von OSH, Audits, Zertifizierungen, Vorteile, Druck durch Kunden, Marktwettbewerb, Unternehmensimage und internationale Trends.

Das übergreifende Ziel eines GMS ist mit dem Ziel einer erfolgreichen Steuerung von OSH in Lieferketten identisch. In beiden Kontexten geht es um die Integration von OSH in die Geschäftsmodelle, Entscheidungen, Strukturen, Prozesse und das Handeln auf allen Ebenen. (ELKE, 2001; JAYARAM et al., 2012; WALTERS et al., 2020a). Entscheidend ist generell die Integration von OSH in größere Zusammenhänge oder die Kopplung mit anderen „Zielen“, wie Qualität, Nachhaltigkeit und CSR. Integration bedeutet zugleich ein ganzheitliches Vorgehen, so sind z. B. in Lieferketten, wie zuvor aufgezeigt, die tierspezifischen Gegebenheiten und alle Ebenen zu berücksichtigen. Bezogen auf die Steuerung von und in Lieferketten verweist ein ganzheitliches und schon jetzt auch in Lieferketten erfolgreiches Vorgehen auf die notwendige Kombination von aufeinander abgestimmten Input-, Prozess- und Output-Kontrollen.

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Systematisches Management – ist das alles?

Die systematische explizite Steuerung hat sich nachweislich zur nachhaltigen Steuerung von OSH bewährt. HALE et al. (2013) charakterisieren diese nach ihren Analysen sehr erfolgreiche Steuerungsform als Modell 1, das entspricht in anderen Kontexten den Ansätzen der direkten oder expliziten Steuerung. Bezogen auf das Management von OSH in und von Lieferketten gibt es viele offene Fragen, wie z. B. inwieweit eignen

sich die Strategien und Instrumente vorliegender und in der Praxis bewährter GMS oder müssen sie auf die Netzwerkanforderungen und auf welche angepasst werden? Wie sieht die Nutzung vorliegender Instrumente in der Lieferkettenpraxis aus, z. B. der Einsatz des ‚GDA-ORGAChecks‘ oder der ‚GDA Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation‘?

Ein weiterer Fragenkomplex, der zuvor bereits angesprochen wurde, bezieht sich auf das Modell 2 der Steuerung von OSH. Die explizite Steuerung muss, soll sie langfristig wirken, durch die implizite Steuerung ergänzt und unterstützt werden, d. h. die Steuerung durch „Werte“ und „Sozialisation“. Entsprechende Forschungsergebnisse sind bei HALE et al. (2013) und GURT et al. (2015) zu finden. Die explizite Untersuchung von Sicherheits- und Gesundheitskulturen in Lieferketten stellt derzeit, zumindest nach unseren Recherchen zu urteilen, noch eine „große“ Leerstelle dar. Entsprechende empirisch fundierte Erkenntnisse sind aber grundlegend für das Verständnis der Netzwerkdynamiken und das Aufdecken von möglichen Stellschrauben zur Verbesserung von OSH.

4.5.3 Input-, Prozess- und Output-Kontrollen

USTAILIEVA et al. (2012) setzen sich sehr detailliert mit erfolgreichen Formen von Inputkontrollen auseinander (s.a. HASLE, 2007, Beispiel „Auswahl von Busunternehmen“). Dazu gehören für die Auswahl der Kontraktoren und Sub-Kontraktoren neben Nachweisen der Erfahrung mit der gleichen Art von Arbeit und Referenzen von früheren Kunden, die überprüfbar sind, auch die Unfall-/Krankheitsstatistiken der Subunternehmer sowie Qualifikationsnachweise, nachgewiesene Fähigkeiten und laufende Weiterbildung, Nachweise über Gesundheits- und Sicherheitsschulungen, Risikobewertungen und Methodenbeschreibungen für die durchzuführenden Arbeiten sowie eine Aufstellung dieser Kriterien für die Auswahl von Subunternehmern (vgl. S. 41). Die vorliegenden Sicherheitszertifikate werden ebenfalls in der Zusammenstellung berücksichtigt. Eingegangen wird auf Zertifikate, die sich auf die Organisation (z. B. SCC, Vielzahl von Zertifikaten in GB, Europa mit Abweichungen) und das Individuum (z. B. SHE Passport) beziehen. Gegenstand sind weiter die Safety Checklist Principals (SCP/VCO) und andere Ansätze, wie die vertragliche Klärung der Verantwortlichkeiten und Planung, Kommunikation, Kooperation und Training, gemeinsame Kontrollverfahren und die Evaluation der Kontraktoren. Einzelne Instrumente können auch zur Prozess- und Output-Kontrolle genutzt werden. Die Prozess- und Output-Kontrollen sind, gekoppelt mit Sanktionen, zentral für das Leistungsmanagement (vgl. 4.2). Für die Compliance mit gesetzlichen Regelungen (CSR und OSH) wird die Prozesskontrolle ebenfalls als erfolgreiches Vorgehen eingestuft (GRABOSCH, 2019; Kap. 4.5.4). Eine Vielzahl von Publikationen bemängeln, wie zuvor skizziert, das Fehlen von Prozess- und Output-Kontrollen für ein erfolgreiches Vorgehen.

Im Kontext von primären Netzwerken werden zur Steuerung von OSH in den Subunternehmen nach USTAILIEVA et al. (2012) folgende Möglichkeiten genutzt: Festlegung von Erwartungen (Erklärungen, Verhaltenskodex), Überwachung und Auditierung, Behebung von Fehlern oder Mängeln, Verbesserung der erforderlichen Kenntnisse und die Entwicklung von Partnerschaften. Das Autorenteam stellt bezüglich dieser Maßnahmen fest, dass trotz weniger Belege für die Wirksamkeit der Maßnahmen folgende Feststellung zu treffen ist: „Dennoch zeigt die Forschung, dass die erfolgreichsten Initiativen eine Kombination von Ansätzen mit Engagement-Strategien

und konsequenten Interventionen umfassen, die klare Belohnungen für umwelt- und sozial verantwortliches Verhalten vermitteln.“ (USTAILIEVA et al., 2012, S. 52)

Nach den Ergebnissen der Literaturrecherchen von GRIMM et al. (2016) werden bezogen auf die Steuerung von Nachhaltigkeit (einschließlich OSH) auf der First-tier Ebene von Lieferketten zwei Ansätze umgesetzt:

- (1) Bewertung der Zulieferer (**Assessment**) in Form von a) Nachweis einer Zertifizierung; b) Evaluation und Auswahl anhand ausgewählter Nachhaltigkeitskriterien und c) „Überwachung“ (monitoring) in Verbindung mit Auditierungsprogrammen. D. h. es kommt die systematische Kombination von Input-, Prozess- und Output-Kontrollen zum Einsatz.
- (2) Zusammenarbeit und direkte Interaktion mit dem Zulieferer (**Collaboration**); den Anstoß bilden zumeist festgestellte Defizite. Die Zusammenarbeit umfasst Entwicklungsprogramme u. a. in Form von Trainingsangeboten, Workshops, Austausch von Beschäftigten und Investitionen. Die Praktiken zielen auf die Befähigung des Zulieferers ab, selbst nachhaltige Problemlösungen für sein Unternehmen zu finden.

Auf der Ebene der Sub-Suppliers (multi-tier) ist die Durchsetzung von CCS seltener zu beobachten. Ein Nachweis der Einhaltung von CCS bei Sub-Sub-Zuliefern erfolgt nur in 10–15 % der Lieferketten. Zur formalen Steuerung werden Verhaltenskodexe und/oder Zertifikate genutzt. Die angeführten Beispiele unterstreichen, dass Zertifizierungen effektive Steuerungsmittel sein können (GRIMM et al. 2016, S. 8). Weitere Steuerungsformen sind freiwillige Nachhaltigkeitsinitiativen mit „starken“ Partnern/Akteuren im Feld, die Steuerung der Sub-Sub-Zulieferer durch Lead-Firms u. a. durch direkten Kontakt sowie vorgegebene Listen, welche Zulieferer „erlaubt“ sind. Ein erster wichtiger Schritt für ein erfolgreiches Controlling stellt das Mapping der gesamten Lieferkette dar, d. h. die Sammlung und Analyse von Daten der Partnerfirmen zur Evaluation ihrer Leistungen/Beiträge zur Nachhaltigkeit (Einhaltung von CCS, OSH), einschließlich expliziter Abfragen durch die Lead-Firm von Informationen zu konkreten Nachhaltigkeitsfaktoren (z. B. Carbon-Ausstoß). (vgl. GRIMM et al., 2016)

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Wirksamkeitsnachweis von Maßnahmen durch Fallstudien und Best-Practice-Beispiele?

Die Kombination von Input, Prozess und Output bezogenen Steuerungsformen ist auch in Bezug auf den Wirksamkeitsnachweis am erfolgsversprechenden. In der Praxis wird eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen zur Realisierung genutzt. Die vorliegenden Reviews liefern einen guten Überblick, verweisen zugleich aber auch auf die fehlenden Nachweise der Wirksamkeits-Evidenz von Maßnahmen. Als Belege für die Wirksamkeit werden Fallstudien herangezogen und Best-Practice-Beispiele vorgestellt.

4.5.4 Fallbeispiele (GRIMM et al., 2016)

Im Anbetracht fehlender OSH-bezogener SCM-Ansätze und dem Vorliegen eines großen Forschungsbedarfs bezogen auf das übergreifende Management (Gestaltungsfel-

der, Beteiligte, Strategien, Vorgehen, Instrumente) soll nachfolgend auf zwei Fallbeispiele eingegangen werden, die ein Vorgehen zur Förderung von CSR und OSH im Sinne eines ganzheitlichen, integrativen Managements von Nachhaltigkeit, einschließlich OSH, zumindest im Ansatz realisieren.

GRIMM et al. (2016) untersuchen anhand zweier Unternehmen, und zwar Hewlett-Packard (Elektronik-Branche, 5.000 First-Tier-Suppliers; 50.000 Non-Production Suppliers; weitere Tiers o. A.) und Migros (Lebensmittel-Branche, 4.000 First-Tier-Suppliers; 4.000 registrierte Sub-Suppliers) ; unter welchen Bedingungen und mit welchen Mitteln Lead-Firms die Compliance mit den geforderten Nachhaltigkeitsstandards ihrer Zulieferer (Sub-Suppliers = „all indirect upstream suppliers“) managen, um sicherzustellen, dass sie die Compliance with Corporate Sustainability Standards (CCS) des Lead-Unternehmens einhalten.

Fall „Hewlett-Packard“ HP: HP ist schon früh ein wichtiger Treiber von Nachhaltigkeitsinitiativen in Lieferketten des Elektronik-Industriesektors, die u. a. in 2004 die Einführung des Verhaltenscode „Supply chain code of conduct“ erreichen. HP ist zudem Mitbegründer der Electronic Industry Citizenship Coalition. Es handelt sich um einen „Zusammenschluss von IT-Unternehmen, die sich einer Reihe von Arbeitsrechts- und Umweltstandards verpflichten“²¹.

HP forciert auch die Vereinbarung eines Electronic Industry Code of Conduct (EICC). Der Kodex umfasst u. a. verschiedene Aspekte der Dimensionen „Arbeit“, „Sicherheit und Gesundheit“ (ILO), „Umwelt“ und „Ethik“. HP formuliert darüber hinaus- bzw. weitergehende Standards unter dem Titel HP-EICC: Die unterzeichnenden Unternehmen dieses Codes verpflichten sich, die Regelungen ihrer nationalen Gesetzgebung einzuhalten und darüberhinausgehende Standards einzuführen. HP verpflichtet Zulieferer (first-tier), die Regeln des entsprechenden Codes einzuführen und einzuhalten. Aufgrund der Marktführerposition „zwingt“ HP die Stakeholder, dafür zu sorgen, dass der HP-EICC in der gesamten Lieferkette umgesetzt wird.

LOCKE et al. (2018) analysieren 500 auf EICC bezogene Auditberichte von 276 Produktionsstätten von insgesamt 90 HP-Zulieferern aus dem Zeitraum 2004–2009. Ergänzend führen sie Begehungen und Interviews mit Führungskräften, CSR-Verantwortlichen, Auditoren und NGO-Vertretern durch. Ihre Ergebnisse zeigen, dass, auch wenn der formale Code of Conduct etabliert wird, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die damit verbundenen Konsequenzen oft marginal sind, solange die Produktions- und Marktlogik unverändert bleiben. Durch die Abhängigkeit vom Konsumentenmarkt werden Produktlebenszyklen kürzer und die Produktion erfolgt just-in-time, wenn Saison ist. Dies führt zu extremen Schwankungen im Einkaufsvolumen, welche im Nachgang für die schlechten Arbeitsbedingungen am Ende der Kette (überlange Arbeitszeiten, verbreiteter Einsatz von Leih- und Zeitarbeitern, hoher Anteil von rechtlosen Migrantinnen und Migranten unter den Beschäftigten) verantwortlich sind. Selbst wenn das Management bemüht ist, die Arbeitsbedingungen zu verbessern (Fallstudie S. 19), sind der Produktionsdruck und die Nachfrageschwankungen so hoch, dass die

²¹ (www.weed-online.org/publikationen/8848930.html 12_2021. In der zitierten Broschüre sind Informationen zum Aufbau und den Hintergründen sowie Kritikpunkte von Seiten der Zivilgesellschaft zu finden.

Arbeit ohne eine Verletzung des EICC nicht möglich ist. Die entsprechenden Standards sind folglich nicht einzuhalten (vgl. Grafik S. 20). Das Fazit der Autoren lautet:

“All of this suggests that if we are serious about improving working conditions and promoting labor rights in global supply chains we need to move beyond our traditional debates over public vs. private regulation and/or particular models of supply chain governance and begin to examine systematically how patterns of consumption impact workplace practices in the factories producing the goods most of us purchase every day” (S. 21)

Zur Lieferketteninternen Steuerung der CCS in Subunternehmen (multi tier) werden drei Ansätze berichtet:

- (1) Die verpflichtende Einführung eines Managementsystems: Das System orientiert sich am Risiko-Management-Ansatz, d. h. Identifizierung, Bewertung und priorisiertes Angehen der Nachhaltigkeitsrisiken in der Zulieferkette. Verantwortlich für die Einführung des Managementsystems bei nachfolgenden Sub-Suppliern sind die First-Tier-Supplier. Das Programms SER (supply chain: social and environmental responsibility program) ist Teil des Managementsystems und unterstützt seine systematische Einführung in vier Schritten.
- (2) Spezielle Sub-Supplier Initiativen, die HP im direkten Kontakt mit diesen Zulieferern umsetzt: Es können drei Typen von Initiativen unterschieden werden: „On site assessments“, Training-Workshops und Workshops zum Erfahrungsaustausch.
- (3) Die Mitgliedschaft der Sub-Supplier bei der „Electronic Industry Citizenship Coalition“: Die Vereinigung bietet Firmen regelmäßig übergreifende Workshops sowie Trainingsprogramme an; das Angebot richtet sich vor allem an Entwicklungsländer. Gleichzeitig kommt es aufgrund der Überschneidungen von EICC und HP-EICC zu Synergieeffekten, beide Risikobewertungen können alternativ eingesetzt und so doppelte Auditierungen vermieden werden.

Fall „Migros“: Zur Erreichung hoher Nachhaltigkeitsstandards setzt auch Migros auf eine Vielfalt von Maßnahmen. Es werden Nachhaltigkeitslabels eingeführt und proaktive Nachhaltigkeitsinitiativen innerhalb seiner Zulieferketten gestartet. Migros ist maßgeblich an der Einführung eines internationalen runden Tisches (RSPO) zur Einführung von Nachhaltigkeitsstandards in der Palmöl-Industrie beteiligt. Das Lead-Unternehmen war auch schon früh ein Mitglied der Schweizer Stiftung „Business Social Compliance Initiative“ BSCI. Deren Mitglieder verpflichten sich, die Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette entsprechend den ILO- und UN-Standards zu verbessern (entspricht EICC).

Alle first-tier Zulieferer müssen den Verhaltenskodex BSCI einhalten und dafür sorgen, dass die Sub-Supplier sich ebenfalls an die Standards halten. Das ist in der Praxis aber nicht durchgängig umsetzbar. Die Umsetzungsprobleme korrespondieren mit der großen Zahl von Zulieferern (4.000) innerhalb der Lieferkette von Migros und mit fehlenden Ressourcen kleiner Händler, ihre Sub-Supplier zu kontrollieren. Der Einfluss von Migros als Lead-Firm auf die Umsetzung der Standards ist dennoch insgesamt als positiv einzuschätzen, da die Einhaltung bei ca. 50 % der Zulieferer in der Gesamtkette festgestellt werden kann. Die Lieferkettenübergreifende Steuerung umfasst eine Input-

kontrolle in Form eines „Risk Assessment“ der Zulieferer, das die drei Risikoquellen Produkt, Produktionsprozess und Land (zumeist Hauptursache) sowie den Nachweis von Zertifikaten berücksichtigt.

Das Management nach der ersten Risikoüberprüfung erfolgt über Auditierungen. Die BSCI-Mitglieder führen regelmäßige Audits ihrer Zulieferer durch. Selbst-Auditierungen werden von Beratungsfirmen supervidiert. Darüber hinaus beauftragt Migros Auditierungsfirmen, die in Abhängigkeit vom Ergebnis Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten und innerhalb von 12 Monaten umzusetzen haben. Mit der Maßnahme „audit costs cap“ schafft Migros einen Anreiz für die Auditierung, indem Migros die entstehenden Kosten für die Auditierung übernimmt. Migros bietet Trainings mit dem Ziel, ein Nachhaltigkeitsbewusstsein zu fördern, sowie erweiterte und zielgruppenspezifische Trainings vor allem für asiatische Zulieferer und Hersteller an. Bezogen auf das Management von Zulieferern ohne BSCI-Mitgliedschaft führt Migros selbst die Evaluation der Einhaltung der Nachhaltigkeitsstandards der Zulieferer z. B. in bestimmten Regionen wie Südspanien oder Italien durch. Zum Maßnahmenpaket von Migros gehören auch Sensibilisierungs-Workshops und Trainings von „Brokern“ bzw. first-tier Zulieferern. Ziel ist es, ein Verständnis für die Relevanz und Notwendigkeit von Transparenz in der gesamten Lieferkette zu schaffen und so für die direkten und indirekten wechselseitigen Abhängigkeiten zu sensibilisieren.

In der Publikation erfolgt eine ausführliche Diskussion der Unterschiede und Übereinstimmungen bezogen auf das Vorgehen der beiden Lead-Firms HP und Migros. Betont wird u. a. die Relevanz der Einbeziehung von wichtigen Geschäftspartnern. Tabelle 5 liefert einen systematischen Überblick über die internen und externen Steuerungsansätze und -praktiken sowie die Kooperationen und zu wichtigen Kontextfaktoren. Die Studie ist übrigens auch bezogen auf die umgesetzte Methodik als vorbildhaft zu bewerten (vgl. GRIMM et al., 2016).

Zwischenfazit und Forschungsfragen

Sind Fallstudien hilfreich?

Die Frage ist eindeutig mit „Ja“ zu beantworten, wie die beiden zuvor skizzierten Beispiele zeigen. Sie liefern einen sehr tiefgehenden und anschaulichen Einblick in die kombinierte Steuerung von CSR und OSH im komplexen Kontext von Lieferketten. Die Aussagekraft der Fallstudien wird zum einen durch die Triangulation des methodischen Ansatzes sowie die Einbeziehung auch negativer Beispiele und zum anderen durch den systematischen Vergleich der Steuerung zweier unterschiedlicher Lieferketten erhöht. Hinzu kommt die sehr systematische und stringente Textgestaltung der Publikation.

5 Zusammenfassendes Gesamtfazit

Nachfolgend erfolgt keine nochmalige Zusammenfassung der zuvor berichteten einzelnen inhaltlichen Ergebnisse. Vielmehr werden stichpunktartig die aus Sicht der Autoren für die Forschungsfragen besonders relevanten Merkmale und Ergebnisse der Recherche auf den Punkt gebracht.

5.1 Erfolgreiche Studiensuche: Breite Datenbasis

Anzahl der Studien: Aufgrund der angepassten und mit der Auftraggeberin abgestimmten Suchstrategie (vgl. 4. Kap.) konnten im Rahmen der Recherche insgesamt 76 unterschiedlich relevante Publikationen zusammengetragen werden. Bezüglich ihres inhaltlichen Fokus können sie zu annähernd gleichen Anteilen den beiden Forschungsfragen zugeordnet werden.

Inhaltliches Spektrum: Die ausgewählten Studien zeichnen sich inhaltlich bezogen auf die untersuchten Fragen und realisierten Designs durch ein breites Spektrum aus. Es reicht von der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen jeweils zwei OSH-bezogenen unabhängigen und abhängigen Variablen auf der Ebene der Beschäftigten (HARTWIG et al., 2020) bis zu der Analyse einer komplexen soziologisch eingebetteten Wirkungskette. Im zuletzt genannten Fall werden anhand unterschiedlicher Variablen die Einflüsse des Marktes und der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Lead-Firm und auf deren Steuerung innerhalb der Lieferkette bis hin zu den Auswirkungen auf das Management innerhalb der eigenen Organisation sowie innerhalb der Organisationen auf den nachfolgenden First- und Multi-Tiers untersucht (HOLST et al., 2013; GRIMM et al., 2016). Die Aussagekraft der Ergebnisse wird zudem durch die Berücksichtigung von Branchenreports und branchenübergreifende Reviews untermauert, welche z. T. aus peer-reviewten Fachjournals kommen.

Studien mit regionalem, nationalem und internationalem Bezug: Die Publikationen, die sich speziell auf die Gegebenheiten der Logistikbranche in Deutschland beziehen, sind Mangelware und zumeist der sogenannten grauen Literatur zuzuordnen. Sie werden dennoch als aussagekräftig eingeordnet, wie u. a. die Studien mit regionalem Bezug (NRW und Baden-Württemberg) zeigen (FALKENBERG, 2017; DREGGER et al., 2017; SCHWARZ-KOCHER et al., 2019). Peer-reviewte Studien aus Fachjournals sind hier hingegen Mangelware. Weitet man den Kontext auf europäische Studien aus, so finden sich auch in Fachjournals deutlich mehr Publikationen (23), die in Kapitel 3.4 vorgestellt wurden.

Nutzerfreundliche Aufarbeitung und Dokumentation der Ergebnisse: Die z. T. komplexen, umfänglichen Inhalte der einzelnen Publikationen werden, neben der Analyse im Text auch in Form von „Wirkungsketten“ und Abstracts (im elektronischen Anhang) vorgestellt, die strukturiert die zentralen Inhalte der Studien wiedergeben.

5.2 Methodik der Studien: Vielfalt, mit dem Schwerpunkt „Qualitative Ansätze“

Keine Evidenznachweise: Beurteilt man die Aussagekraft der Studien anhand des Risk of Bias, so sind alle Studien in Abhängigkeit von ihrem methodischen Ansatz und Vorgehen mit einem hohen Risiko behaftet. Das trifft sowohl für die Methodik der quantitativen, als auch der qualitativen Studien zu.

Anzahl der berücksichtigten quantitativen und qualitativen Studien: Von den 76 Studien nutzen 15 Studien unter anderem einen quantitativen und 46 Studien einen qualitativen Ansatz. Es fand sich eine Längsschnittstudie (NETTERSTROM et al., 2000). 13 Studien kombinieren Literaturreviews und quantitative und/oder qualitativen Analysen miteinander (Triangulation), was die Aussagekraft deutlich erhöht (u. a. PFEIFFER et al., 2017, PRICE, 2016, SCHWARZ-KOCHER et al., 2019).

Quantitative Studien: Neben klassischen auf Querschnittdaten basierten Gruppenvergleichen auf Länderebene oder bezogen auf Beschäftigte mit unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten, finden sich unter den Studien auch Analysen auf der Grundlage von großen Datenbanken (Desk-Research), wie beispielsweise die regressionsanalytische Auswertung der Auditergebnisse von 5.000 Unternehmen aus 13 Branchen und 66 Ländern (SHORT et al., 2020) oder die multi-regionalen Input-Output-Analysen, basierend auf den Daten dreier internationaler Datenbanken und Satellitenkonten unter Berücksichtigung von 187 Ländern und 57 Sektoren (HOFMANN et al., 2021).

Qualitätsmerkmale qualitativer Analysen: Die qualitativen Analysen weisen ein breites Spektrum bezogen auf Stichproben (Auswahl der Experten und der Dokumente) und Vorgehen (zumeist Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtung z. T. zu unterschiedlichen Zeitpunkten, Begehungen etc.) auf. So unterziehen z. B. LOCKE et al. (2018) 500 CSR Audits einer qualitativen Inhaltsanalyse und ergänzen diese Analyse durch Begehungen und Interviews einer Vielzahl von unterschiedlichen Expertinnen und Experten. Ergänzend wird auch auf Sekundärdatenanalysen zurückgegriffen. Mehrwert liefert auch die Gegenüberstellung z. B. von zwei Fallbeispielen und/oder die Berücksichtigung von „Erfolgen“ und „Misserfolgen“ in Sinne der Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique, CIT). Leider werden nicht in allen Studien das Vorgehen im Detail und die Ergebnisse inhaltlich systematisch auf den Punkt gebracht. Stattdessen werden die Aussagen im Text nur mit Beispieläußerungen unterlegt. Hier stellen GRIMM et al. (2016) hinsichtlich der beiden Aspekte methodische Vorgehensbeschreibung und Ergebnisdarstellung sowie hinsichtlich der Kontrastierung von Steuerungsarten in zwei Lieferketten eine „vorbildliche“ Ausnahme dar. Sie machen sogar den Interviewleitfaden im Anhang öffentlich zugänglich.

Triangulation durch einen Mixed-Methods-Approach: Sehr aussagekräftig und empfehlenswert sind auch Studien, die verschiedene Aspekte analysieren und zugleich verschiedene qualitative und quantitative Methoden einsetzen. Ein Beispiel ist die Studie von MOORE et al. (2018) mit dem Einsatz von Interviews, Dokumentenanalysen (Webseiten, Unternehmensstrategien und Gewerkschaftsabkommen), weiteren Interviews „an der Tür“ und der Analyse von Posts in Internet-Foren. Auch die Ergebnisse von WALTERS et al. (2020b) verweisen auf die Bedeutung eines kombinierten Vorgehens. Sie konstatieren, dass es z. T. große Differenzen zwischen den Fragebogendaten und den quantitativen Statistiken (Unfälle, Arbeitsausfalls auf Grund von Unfällen etc.) der Unternehmen gab (WALTERS et al., 2020b).

5.3 Logistik-Branchenvergleich: Ähnlichkeiten vs. Unterschiede

Verteilung: Von den insgesamt 76 Studien der vorliegenden Recherche beziehen sich 39 Publikationen explizit auf die Situation in der Logistikbranche. Sie sind schwerpunktmäßig nach der Klassifikation von Zanker (2018) den Teilmärkten „Lagerlogistik“ (n = 14), „Post- und KEP-Dienste“ (n = 8) und „Transportlogistik“ (n = 7) zuzuordnen, sowie „Terminaldienste“ und „Seefracht“ (n = 4). Da die Artikel jedoch in der Mehrheit aus dem internationalen Kontext stammen und oftmals eine andere Einordnung vornehmen bzw. nur einen Teilbereich einer Teilbranche fokussierten, konnte keine durchgängig eindeutige Einordnung vorgenommen werden, sodass auf eine weiterführende Einordnung verzichtet wurde und diese Zahlen somit mit einem Unsicherheitsfaktor behaftet sind.

Vergleiche: Branchenspezifische Auswertungen waren aufgrund der Heterogenität und Spezifität der Studien schwierig. Deshalb sollen an dieser Stelle vor allem Befunde hervorgehoben werden, welche a) in mehreren Branchen zu finden waren oder b) spezifisch in einzelnen Branchen auftauchten, um erste Hinweise zu liefern.

Ähnlichkeiten: Aus nahezu allen Teilbranchen wurde von neuen Möglichkeiten und Herausforderungen in Verbindung mit der Digitalisierung berichtet. Diese werden zunehmend zur Planung, Prozess-Steuerung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer konkreten Tätigkeit eingesetzt oder haben das Potential, Tätigkeiten oder ganze Arbeitsplätze zu substituieren bzw. Erfahrungswissen und Qualifikation der Beschäftigten zu entwerten (ZANKER, 2020). Bei allen Gemeinsamkeiten sollte jedoch immer berücksichtigt werden, dass die (ökonomische) Bewertung einer Automatisierung und damit auch deren Verbreitungsgrad von zahlreichen Faktoren abhängt (Unternehmensgröße, Stabilität von Vertragsbeziehungen, Gleichförmigkeit der Leistungen/Produkte etc.). Unabhängig davon geht Automatisierung in nahezu allen Teilbranchen mit dem Wegfall von Autonomie sowie mit erhöhtem Leistungsdruck durch Performancekontrolle und -management einher (MOORE et al., 2018; GAUTIÉ et al., 2020). Inwiefern durch diese „mechanische Führung“ auch das Gefühl der Verantwortlichkeit für die Arbeitsbedingungen verringert wird, bleibt eine spannende Fragestellung. Auch hier sind die bisherigen Befunde vergleichbar.

Unterschiede: Ein wesentlicher Unterschied dürfte darin zu finden sein, ob die Logistikleistung innerhalb der Branche im B2B oder im B2C Bereich erbracht wird, da der direkte Kundenkontakt zum Endkunden hier einmal gegeben ist und einmal nicht (BIENZEISLER et al., 2020). So hat in der KEP-Logistik die Leistung des Paketzustellers eine höhere Valenz, da sie sichtbar wird und er als Vertrauensperson, Qualitätsindikator und (im Zuge des Crowdsourcings) auch als potenzieller Erbringer zusätzlicher Leistungen in Frage kommt. Eine Besonderheit der Intralogistik scheint hingegen darin zu bestehen, dass hier ein enger Kontakt zwischen regulär Beschäftigten der Lead-Firm und den beim Supplier im Zuge von Outsourcing Beschäftigten besteht, was die Unterschiede salienter machen dürfte (mit den damit verbunden Konsequenzen für die gewerkschaftliche Organisation (YUN, 2011). Hier sollten aber auch dem Management der Lead-Firm Probleme und Missstände deutlich schneller ins Auge fallen als z. B. in der KEP-Logistik, wo der direkte Kontakt zu Beschäftigten von Subunternehmen und Sub-Subunternehmen nicht gegeben ist. Die Logistikbranchen unterscheiden sich zudem in vielen Fällen – historisch bedingt – durch den Grad der gewerkschaftlichen Organisation (DÖRFLINGER et al., 2021). Diese hat Einfluss darauf, wie intensiv

Outsourcing stattfindet und welche Konsequenzen damit verbunden sind. Hier zeigt sich in zahlreichen Publikationen, dass dies mit länderspezifischen Faktoren kovariiert und sich auch auf unterschiedliche Traditionen zurückführen lässt.

Für die allermeisten Aspekte kann jedoch konstatiert werden, dass die allgemeinen Befunde zu den bei WALTERS et al. (2021c) skizzierten Herausforderungen, die Outsourcing für Arbeitsbedingungen und OSH-Kriterien darstellen, unabhängig von Branche und nationalem bzw. regionalem Kontext gültig sind. Dies gilt insbesondere für die zweite Forschungsfrage, für die sich in den Publikationen für die Steuerungsformen und die entsprechenden Kontexteinflüsse keine für die Logistik branchenspezifischen Ergebnisse lokalisieren ließen. Vielmehr wurden diese oftmals in konzeptionellen, branchenübergreifenden Publikationen untersucht, im Rahmen derer sich eher tätigkeitsspezifische Unterschiede feststellen ließen.

Insgesamt soll hier jedoch der Mehrwert einer branchenspezifischen Betrachtung betont werden, da sich in den Reviews (USTAILIEVA et al., 2012; WALTERS et al., 2021a; QUINLAN et al., 2008) und in einer Vielzahl von Einzelpublikationen immer wieder die Betonung der Bedeutung von spezifischen „Mustern“ dieser Einflussfaktoren wiederfindet, was abschließend mit dem folgenden Zitat untermauert werden soll: *„Diese Auslöser sind jedoch alle miteinander verbunden und Grenzen zwischen ihnen sind oft schwer zu bestimmen. Kein Auslöser kann als Hauptmotivation für ein Fokusunternehmen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit herausgegriffen werden.“* (USTAILIEVA et al., 2012, S. 51).

Diese Muster gilt es noch zu bestimmen, was am erfolversprechendsten sein dürfte, wenn eine branchenspezifische Betrachtung erfolgt.

5.4 Beantwortung der beiden Forschungsfragen

Derselbe Gegenstandsbereich, aber unterschiedliche Perspektiven: Die beiden Forschungsfragen der Recherche beziehen sich auf denselben Gegenstandsbereich, an dieser Stelle kurz zusammengefasst als „OSH in Logistik-Lieferketten“. Während die erste Fragestellung (kurz *Frage I*) auf die Analyse der Prädiktoren von OSH, einschließlich relevanter Kontextbedingungen (Flexibilisierung, Online-Handel, Digitalisierung) abzielt, geht es bei der 2. Fragestellung um die Frage, mit welchen Strategien und Maßnahmen OSH in Lieferketten gesteuert werden (können). Angesichts der Netzwerkbeziehungen und der Möglichkeiten wechselseitiger Beeinflussung von internen und externen Faktoren (vgl. Kapitel 4) wird bezüglich *Frage II* auf Ergebnisse zur internen Steuerung und auf den Einfluss von externen Kontextbedingungen auf eben diese interne Steuerung eingegangen. Trotz unterschiedlicher Perspektiven gibt es bezogen auf einzelne Aspekte auch Redundanzen, die wir bewusst in Kauf genommen haben, da so eine separate Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der beiden Untersuchungsschwerpunkte möglich sein sollte.

In der nachfolgenden Tabelle wird eine exemplarische Auswahl relevanter Ergebnisse, deren Einordnung im Rahmen der Zwischenfazits sowie des abgeleiteten Forschungsbedarfs übersichtsartig zusammengefasst. Die Ergebnisse beziehen sich auf den Einfluss der externen Faktoren und Kontextbedingungen, die zur Beantwortung beider Forschungsfragen vorgegeben waren oder sich bei der Analyse als relevant erwiesen haben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Forschungsbedarfe bezogen auf Frage I zu- meist als Fragen und/oder Anforderungen an zukünftige Forschungsprojekte formuliert werden. Demgegenüber wird im Kontext von Frage II der Forschungsbedarf in Form konkreter Spannungsfelder und offener, allgemeiner bzw. branchenübergreifender Fragen formuliert. Die weitergehenden Begründungen sind in den jeweiligen Kapiteln zu finden, hier wird nur auf die entsprechenden Ausführungen per Kapitelangabe ver- wiesen.

Tab. 5.1 Externe Kontextbedingungen, die für beide Fragestellungen relevant sind und bei den Analysen berücksichtigt werden.

Externer Faktor „Charakteristika des Marktes“: Einfluss und Forschungsbedarf (Kap. 3.3.1 und Kap. 4.3)
<i>Frage I und Frage II</i>
Einfluss: Die marktlichen Rahmenbedingungen spielen bezogen auf beide Forschungsfragen eine zentrale Rolle.
<i>Frage I</i>
Einfluss: Im Mittelpunkt steht der Zusammenhang zwischen der Marktdynamik, dem Handeln in den Lieferketten und den Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen (prekäre Arbeit). Forschung: Das Zwischenfazit rückt den Absatzmarkt, in dem die Logistikdienstleitung angesiedelt ist, an sich sowie zwei weitere seiner Aspekte in den Fokus, die in zukünftigen Studien zu berücksichtigen sind: die Bedeutung der Reputation beim Kunden und die Nachfrageschwankungen (Saisonalität).
<i>Frage II</i>
Einfluss: Bezogen auf Frage II wird die enge Beziehung zwischen der Marktdynamik (Globalisierung und Wettbewerb) und dem Einsatz des zentralen Steuerungsansatzes „Leistungsmanagement“, ebenfalls mit negativen Auswirkungen auf OSH und die Arbeitsbedingungen, herausgearbeitet, aber kein Forschungsbedarf formuliert.
Externer Faktor „Digitalisierung und Technik“: Einfluss und Forschungsbedarf (Kap. 3.3.3 und Kap. 4.2)
<i>Frage I</i>
Einfluss: Beschrieben und vielfach unterlegt wird der weitreichende Einfluss der Digitalisierung auf sämtliche Gestaltungsparameter in Lieferketten. Die positiven wie negativen Folgen der neuen Technologien werden branchenübergreifend als vergleichbar eingeschätzt.
<i>Frage II</i>
Einfluss: Die Digitalisierung trägt im Rahmen des Steuerungsansatzes „Leistungsmanagement“ zu einer massiven Leistungsintensivierung bei. Forschung: Neben Fragen nach einer humanen Arbeitsgestaltung und einer entsprechenden Nutzung der neuen Technologien, ist es notwendig, u. a. Antworten auf die Frage zu finden, wie bzw. inwieweit eine gesundheitsförderliche Führung im Kontext eines Kennzahlen- und Algorithmen-getriebenen Leistungsmanagements aussieht bzw. realisiert werden könnte.

Externer Faktor „Gesetzgebung und formal-regulatorische Rahmenbedingungen“: Einfluss und Forschungsbedarf (Kap. 3.3.2 und Kap. 4.4.2)

Frage I und Frage II

Einfluss: Die Gesetzgebung ist auf jeden Fall als relevanter externer Einfluss sowohl auf die Bedingungen von OSH, als auch auf die Art der Steuerung in Lieferketten einzuordnen und bei Analysen zu berücksichtigen.

Frage I

Einfluss: Thematisiert werden u. a. die Auswirkungen der Deregulierung auf den Arbeitsmarkt.

Forschung: Fragen sind, inwieweit Lieferketten nur auf nationaler Ebene betrachtet werden können und inwieweit nationale und regionale Standards und Arbeitswelten internationalisiert werden können.

Frage II

Einfluss: Bezogen auf den Einfluss der Gesetzgebung auf humane Arbeitsbedingungen wird u. a. auf die mangelnde Passung zwischen Gesetzgebung und veränderten Markt- und Geschäftsstrategien verwiesen. Vorherrschende Umsetzungsdefizite und die Nutzung von Gesetzeslücken sind hier ebenfalls zu berücksichtigen. Ein zweiter Schwerpunkt bildet die Auseinandersetzung mit Formen und Wirksamkeit weltweiter Regulierungen als zentralem externen Steuerungsansatz.

Forschung: Der formulierte Forschungsbedarf bezieht sich auf Möglichkeiten der „Mängelbehebung“ und flankierende Maßnahmen der Rechtsumsetzung.

Externer Faktor „Gewerkschaften“: Einfluss und Forschungsbedarf (Kap. 3.3.6 und Kap. 4.4.3)

Frage I

Einfluss: Es wird schwerpunktmäßig auf die Machtposition der Beschäftigten und den Einfluss der gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten auf die Arbeitsbedingungen eingegangen. Entsprechend werden diese Einflüsse als interne Faktoren eingeordnet.

Forschung: Zu untersuchende Fragen werden vor allem hinsichtlich der Organisation der Gewerkschaften entlang der Lieferkette unter Einbeziehung der potenziellen strukturellen Machtposition der Beschäftigten thematisiert.

Frage II

Einfluss: Hier stehen Fragen nach den Strategien der und Herausforderungen für die Gewerkschaften im Vordergrund. Es wird thematisiert, wie die Gewerkschaften als wichtige Sozialpartner von außen und über die innerbetrieblichen Interessenvertretungen der mit einer veränderten Marktdynamik in Verbindung stehenden negativen Arbeitsdynamik entgegenwirken können. Analysiert werden auch die genutzten Maßnahmen und Instrumente (Tarifvertrag, Globale Rahmenvereinbarungen), einschließlich der Frage nach ihrer Wirksamkeit.

Forschung: Als zentral werden Fragen nach dem notwendigen Change-Management der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretungen als wichtige Steuerungsinstanzen von und in Lieferketten angesehen und formuliert. Beide Institutionen sind in alle Forschungsvorhaben einzubeziehen; ihre Einflüsse sind zu berücksichtigen.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht und systematisiert die unterschiedlichen externen Einflüsse auf eine Lieferkette. Im Zentrum steht die Lieferkette, ihre Struktur und die markanten Merkmale, die sich im Rahmen der vorliegenden Recherche als besonders relevant herauskristallisiert haben.

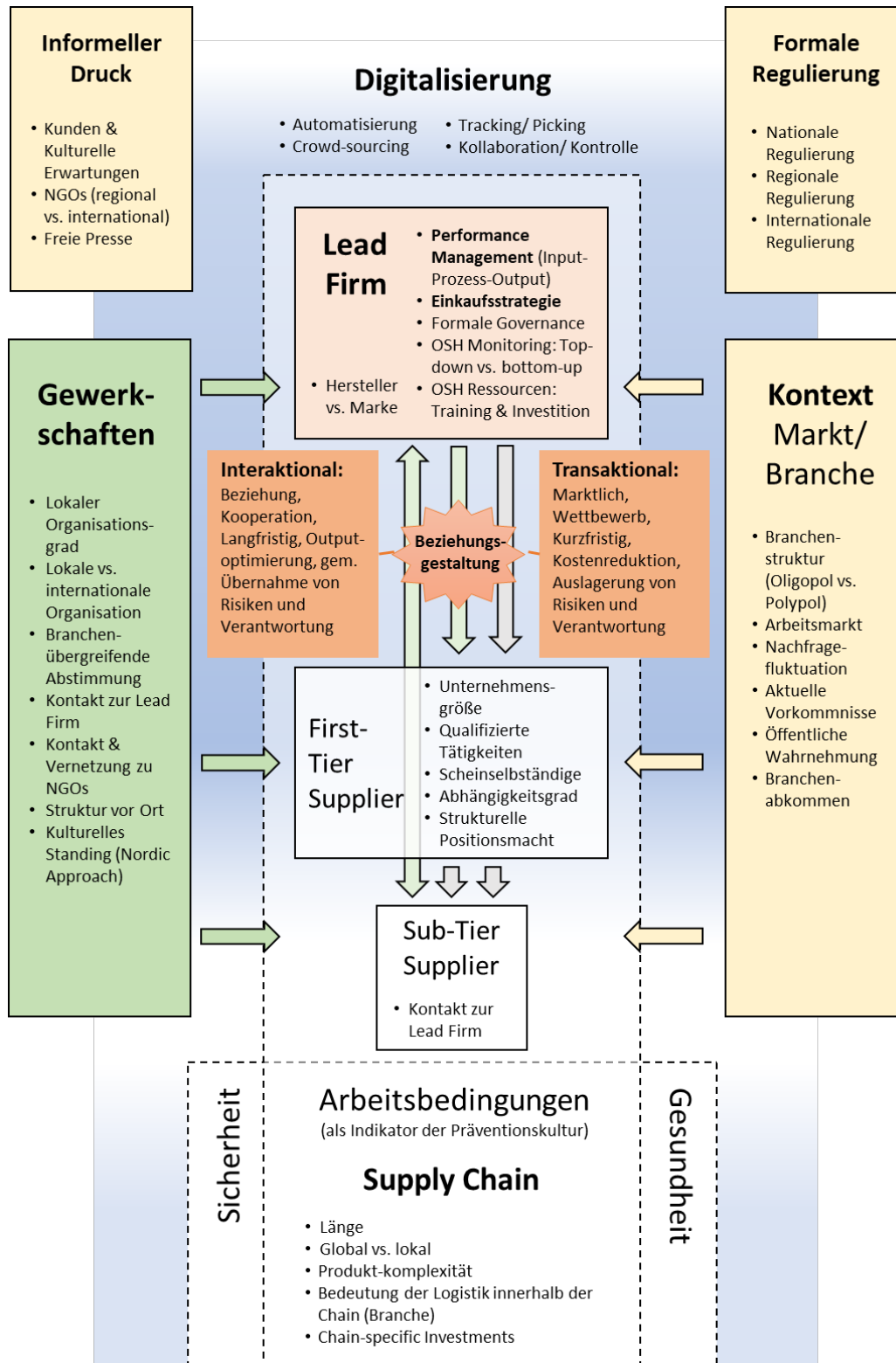


Abb. 5.1 Die Lieferkette, Merkmale und Einflüsse auf OSH (interne Faktoren) sowie ihre Einbettung in relevante Rahmenbedingungen (externe Faktoren).

Die internen Faktoren stehen nachfolgend im Fokus. Die diesbezüglichen Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden für die beiden Forschungsfragen getrennt in Tabellenform skizziert, da die untersuchten Aspekte wenig Überschneidungen aufweisen.

Tab. 5.2 Forschungsfrage 1 – Ausgewählte Ergebnisse, ihre Einordnung und Forschungsbedarf.

Forschungsfrage 1: Determinanten von Gesundheit und Sicherheit sowie Präventionskultur in regionalen Lieferketten – Interne Faktoren
1. Struktur der und Machtverhältnisse in der Lieferkette (Kap. 3.3.4)
<p>Die strukturellen Beziehungen der Tiers entlang der Lieferkette werden zwei grundlegenden Merkmalsclustern (transaktional vs. interaktional) zugeordnet. Je ungleicher die Machtverhältnisse in der Supply Chain sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zusammenarbeit nicht über Kooperation erfolgt, sondern als Marktbeziehung.</p> <p>Forschungsbedarf: Als eine Hypothese für zukünftige Untersuchungen wird formuliert: Die Unternehmen werden mit zunehmender Anzahl der Tiers tendenziell kleiner, die Konkurrenz durch andere Subunternehmen innerhalb der Supply Chain nimmt zu, die (Verhandlungs-) Macht wird geringer, Verhandlungsergebnisse schlechter und dadurch die wahrgenommene Autonomie (aufgrund ökonomischer Zwänge) eingeschränkt. Auch das „Gefühl der eigenen Verantwortung der Supplier“ für ihre Beschäftigten nimmt ab, sodass am Ende schlechte Arbeitsbedingungen entstehen, Arbeitsschutz vernachlässigt wird und die Gesundheit der „schwächsten Glieder“ der Kette leidet, sich jedoch keiner (moralisch) verantwortlich fühlt.</p>
2. Geschäftsmodell (Kap. 3.3.5)
<p>Es werden verschiedene Geschäftsstrategien und ihre Treiber skizziert. Bedeutend ist u. a. die Low-Cost-Strategie. Geschlussfolgert wird, dass die Geschäftsstrategie der Lead-Firm in der Lieferkette vermutlich den Ton vorgibt; bei den Strategien der nachfolgenden Tiers dürfte es sich oftmals um (dysfunktionale) Anpassungsstrategien der Supplier handeln, um mit dem resultierenden Kostendruck umzugehen. Der Wettbewerb über die Kosten ist in vielen Teilbranchen der Logistik vorherrschend.</p> <p>Forschungsbedarf: Untersucht werden sollte die Fragestellung, inwiefern sich hier auch eine Qualitätsstrategie durchsetzen ließe, die eher auf Innovationen und hohe Standards setzt. Ein interessanter Ansatz ist in der KEP-Logistik die Verbindung mit Crowdsourcing, die z. B. Soloselbständigen ermöglicht, weitere Dienstleistungen anzubieten.</p>
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Anstellungsverhältnis, Tätigkeit und gewerkschaftliche Organisation (Kap. 3.3.6)
<p>Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass (wenig verwunderlich) der Grad der gewerkschaftlichen Organisation einen erheblichen Einfluss darauf hat, ob und mit welchen Konsequenzen Outsourcing verbunden ist.</p> <p>Forschungsbedarf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der möglichen Strategien der Gewerkschaften, sich auch entlang von Supply Chains zu organisieren; • Einbeziehung der potenziellen strukturellen Machtposition der Beschäftigten; • Obwohl in der Logistik die strukturelle Machtposition der Beschäftigten (Choke Point) als gut eingeschätzt wird, sind die Arbeitsbedingungen trotzdem sehr schlecht: Eine genauere Ursachenanalyse wäre hier hilfreich und darauf aufbauend Strategien, wie diese Machtstellung besser genutzt werden könnte.

Als Struktur für die Ergebnisdarstellung der 2. Forschungsfrage werden die sich aus der Recherche ergebenden inhaltlichen Herausforderungen und Anforderungen genutzt, wie z. B. die Anforderungen „Kooperation“ oder auch „Vielfalt“ etc., die als grundlegend für die nachhaltige OSH-Förderung und Maßnahmenumsetzung anzusehen sind. Sie werden in der Tabelle nur benannt und auf die entsprechenden Ausführungen im jeweiligen Kapitel verwiesen.

Tab. 5.3 Forschungsfrage 2 – Untersuchte inhaltliche Herausforderungen sowie Anforderungen und der abgeleitete Forschungsbedarf (Spannungsfelder/Fragen).

Forschungsfrage 2: Strategien und Maßnahmen zur Steuerung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten
1. Interne allgemeine Steuerung von und in Lieferketten: Leistungsmanagement (Kap. 4.2)
Spannungsfelder – Fragen: <i>Wird das Personalmanagement/HRM durch die Einkaufsabteilung gesteuert? Steuerung und Förderung von OSH durch Kennzahlen? Verhaltenssteuerung durch Disziplinierung: Folgen für OSH? Gesundheitsförderliche Führung durch Kennzahlen und Algorithmen?</i>
2. Vielfalt von und in Lieferketten (Fallstudie) (Kap. 4.3)
Anhand einer Fallstudie wird die Heterogenität innerhalb einer Lieferkette zusammenfassend verdeutlicht. Spannungsfelder – Fragen: <i>Besseres Verständnis der vertikalen und horizontalen Dynamiken in Lieferketten? Eine Kultur der Prävention in Lieferketten? Lieferketten und/oder Netzwerke?</i>
3. Management von OSH in Lieferketten und Unternehmensnetzwerken (Kap. 4.3)
3.1 Anforderungen „Kooperation“ und „Kombination“: Zusammenarbeit der Akteure und Abstimmung und Bündelung von Maßnahmen (Kap. 4.5.1)
Spannungsfelder – Fragen: <i>Anforderung „Kooperation“: Wer ist einzubeziehen? Wer fehlt? Anforderung „Kombination“: Was? Wie?</i>
3.2 Management: Ganzheitliche und integrative Steuerung von OSH in Lieferketten. (Kap. 4.5.2)
Spannungsfelder – Fragen: <i>Ist systematisches Management alles? An dieser Stelle wird mit Nachdruck auf das Forschungsdefizit hinsichtlich der impliziten Steuerung bzw. die sich wechselseitig ergänzende und unterstützende Steuerung durch explizite Regeln und implizit durch Werte und Normen (Kultur) hingewiesen. Im Rahmen der vorliegenden Recherche werden u. a. die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse als Artefakte bzw. Indikatoren einer Kultur der Prävention herangezogen, in der Funktion als abhängige Variable, was fehlt ist ein Kulturkonzept und die Untersuchung von einer Präventionskultur als unabhängige Variable in Lieferketten.</i>
3.3 Input-, Prozess- und Output-Kontrollen: Konkrete Maßnahmen und ihre Wirksamkeit (Kap. 4.5.3)
Spannungsfelder – Fragen: <i>Wirksamkeitsnachweis von Maßnahmen durch Fallstudien und Best-Practice-Beispiele?</i>

Forschungsfrage 2: Strategien und Maßnahmen zur Steuerung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten

3.4 Fallbeispiele. „Integriertes Management interner und externer Einflussfaktoren auf CSR -OSH in Lieferketten“ (Kap. 4.5.4)

Die Fallbeispiele sind Best-Practice-Beispiele für das Vorgehen eines auf Integration von OSH in die Entscheidungen, Prozesse, die Arbeitsgestaltung und das Handeln auf allen Tiers ausgerichteten OSH-Lieferkettenmanagements (Strategie, Ansätze, Maßnahmen, Instrumente, realisierte Kooperationen, Steuerungsinstrumente).

Spannungsfelder – Fragen: *Sind Fallstudien sinnvoll?*

6 Ableitung von Empfehlungen für ein Forschungsprojekt

6.1 Empfehlungen zur Schärfung und Eingrenzung der Forschungsinhalte, der Forschungsmethodik und des Forschungsfeldes

Die Ergebnisse der Recherche insgesamt und der fokussierten Analyse zu europäischen Logistikketten im Besonderen verweisen auf Forschungslücken hinsichtlich aller in der Abbildung 6.1 fokussierten internen und externen Einflussvariablen und Bedingungen von Lieferketten in der Logistik. In den vorliegenden Studien und branchenübergreifenden Reviews wird durchgängig ein großer Forschungsbedarf aufgezeigt. Dies erfolgt allerdings auf unterschiedlichen Levels und reicht von der Formulierung einzelner konkreter Forschungsfragen bis hin zur allgemeinen Charakterisierung des Forschungsfeldes.

Generell sollte beachtet werden, dass die Erkenntnisse jeweils auf qualitativen Studien beruhen, die von der Anlage und der Schwerpunktsetzung her sehr heterogen sind. Die vorgenommene Quantifizierung bietet deshalb nur einen ersten Hinweis und sollte nicht per se als höheres Maß an Evidenz interpretiert werden, da bei allen Studien ein hoher Risk-of-Bias zu konstatieren ist. An dieser Stelle soll nur auf die zentralen Herausforderungen und zu beantwortenden Fragen eingegangen werden.

Wir wissen zu wenig über die Arbeit und ihre Bedingungen in einem dominanten Wirtschaftsbereich in Deutschland: „Logistik-Lieferketten“.

Logistiklieferketten und auch die Logistik als Querschnittsfunktion in komplexen Lieferketten stellen auf der einen Seite einen dominanten Wirtschaftsbereich in Deutschland mit schnellem Wachstum und neuen Arbeitsplätzen dar (HIRSCH-KREINSEN et al., 2017). Auf der anderen Seite ist die Anzahl der vorliegenden, aussagekräftigen arbeitsbezogenen Studien sehr begrenzt. Im Rahmen der vorliegenden fokussierten Analyse zu europäischen Logistikketten konnten, ausgehend von einer umfangreichen, systematischen Recherche (3.172 Ausgangstreffern) nur 23 aussagekräftige Studien in die engere Analyse einbezogen werden. D. h. wir wissen relativ wenig über entscheidende Prädiktoren für die Arbeitsbedingungen und speziell für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit für eine sehr große Gruppe von Beschäftigten. Hier ist anwendungsbezogene Grundlagenforschung vonnöten, um zum einen ein Basiswissen bezogen auf Ansatzpunkte einer humanen Arbeitsgestaltung in diesem Bereich ableiten zu können und zum anderen eine Grundlage für die Anpassung der gesetzlichen Regularien zu schaffen, da die derzeitigen gesetzlichen Regelungen im Bereich der Lieferketten zur Sicherung humaner Arbeitsbedingungen zu wenig greifen (HELFEN et al., 2020).

WALTERS et al. (2021c) bringen den übergreifenden Bedarf hinsichtlich der Erforschung der Unterstützung der Compliance mit und der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit in der gesamten Lieferkette wie folgt auf den Punkt:

„Research pointer: More research is needed to understand ‚what works‘ and ‚in which contexts‘ in relation to concerted actions to effect leverage on OSH in supply chains and similar business relations.“ Der „Policy pointer“ betont die Relevanz von „orchestrated/coordinated actions“, die allerdings einer starken Führung bedürfen (S. 11).

Interessant ist auch, dass die Autoren auf die durch die COVID-19-Pandemie noch offensichtlicher gewordene Störanfälligkeit von globalen Lieferketten hinweisen. Erwartet werden tiefgreifende Veränderungen der Geschäftsmodelle der Lead-Firms²². Die Folgen dieser Veränderungen sind im Rahmen zukünftiger Forschung unbedingt zu berücksichtigen (vgl. WALTERS et al., 2021c, S. 12).

Derzeit ist der richtige Zeitpunkt für eine entsprechende Forschung.

Die durch die COVID-19-Pandemie offensichtlicher gewordenen Schwachstellen und die ausgeprägte Störanfälligkeit von globalen Lieferketten forcieren einen Trend zu nationalen/regionalen Lieferketten. Generell führen Veränderungen und kritische Situationen zu einem verstärkten Sichtbarwerden von relevanten Zusammenhängen und Einflussgrößen, so dass damit auch ein sehr guter Zeitpunkt für das mögliche Forschungsvorhaben gegeben ist, zumal in diesem Zuge auch mit einem gesteigerten Interesse und damit einer höheren Bereitschaft der beteiligten Akteure in den Lieferketten (Stichwort: Feldzugang) zu rechnen ist.

Die nachfolgende Schärfung und Eingrenzung relevanter konkreter Untersuchungsansätze beziehen sich zum einen auf die Auswahl der Forschungsinhalte und der Forschungsmethodik und zum anderen auf die Eingrenzung des Untersuchungsfeldes. Die herangezogenen Beurteilungs- und Auswahlkriterien basieren auf den Rechercheergebnissen und auf der Einschätzung ihrer Relevanz. Es werden nicht alle zuvor skizzierten oder in der Literatur thematisierten Forschungslücken aufgegriffen. Vielmehr werden aus den vorliegenden Ergebnissen wichtige Entscheidungshinweise für zu planende Forschungsvorhaben abgeleitet.

6.1.1 Forschungsinhalte

Entscheidend im Kontext der Arbeit in Lieferketten und Netzwerken sind das Zusammenwirken und die wechselseitigen Abhängigkeiten von Kooperationspartnern. Auf diesem Hintergrund ist vor allem das Fehlen von Studien eklatant, die die gesamte Lieferkette im Blick haben, die spezifische Herausforderungen aller Tiers berücksichtigen und die Schnittstellen sowie entsprechende Einflussfaktoren in den Fokus rücken.

Wirkungsketten: Die komplexen und wechselseitigen Interaktionen und Abhängigkeiten innerhalb einer Lieferkette erfordern, unter Berücksichtigung der zentralen externen Einflüsse, dass auch die Untersuchung spezifischer Prädiktoren und Maßnahmen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit die gesamte Kette und ihren Kontext im Blick bzw. Hinterkopf haben muss. Für die Konzipierung und Umsetzung eines For-

²² Hierzu der Hinweis auf eine aktuelle Videodokumentation (plusminus Beitrag „Just-in-time-Produktion vor dem Aus? Firmen reagieren auf Lieferausfälle. ARD, Mi., 12.01.22 | 21:45 Uhr)

schungsprojektes wird von daher für die Schärfung des Blicks auf die gesamte Lieferkette eine Fokussierung auf Wirkungsketten in Anlehnung an die Methode des prozessorientierten Wirkungsmonitorings (PWM, WILLIAMS et al., 2011, S. 92–107) empfohlen: Kontext (Markt, Technikentwicklung, Regulierung, Sozialpartner) → Lieferkette (Konfiguration) -Lead-Firm (Geschäftsmodell, Management) → First Tier Supplier und Multi Tier Supplier → Arbeitsbedingungen & Beschäftigungsverhältnisse → Sicherheit und Gesundheit auf allen Ebenen der Lieferketten. Diese tieferegehende Analyse, welche in der Praxis noch deutlich komplexer ausfallen sollte, und nach distalen Faktoren sucht, statt sich mit proximalen Auslösern zufrieden zu geben, zeigt deutliche Parallelen zu einer etablierten, altbekannten Strategie aus dem Kontext des Arbeitsschutzes, der Root-Cause-Analysis (REASON, 1990).

Geschäftsmodell der Lead-Firm: Im Hinblick auf den Einfluss der „Beziehungsgestaltung“ innerhalb der Lieferkette kommt auch den realisierten Geschäftsmodellen eine wichtige Rolle zu, die als bedeutende Untersuchungsfaktoren ebenfalls zu analysieren sind. Ökonomische Zwänge, Geschäftsstrategie, Beziehungsgestaltung und OSH-Strategie stehen im Fokus. Hier wäre zu klären, inwiefern über marktliche und formalregulatorische Aspekte die integrative Betrachtung des Themas OSH im Kontext Einkaufs- und Geschäftsstrategie befördert und ökonomische Aspekte ergänzt werden könnten.

Branchenspezifische Muster – weitere Faktoren: Marktliche Charakteristika, formalregulatorische Aspekte, Gewerkschaften: Bei der erforderlichen eher ganzheitlichen Sicht auf das System „Lieferkette“ sind auf jeden Fall die spezifischen Marktbedingungen (einschließlich des Arbeitsmarktes), die gesetzlichen Regelungen und der Einfluss der Gewerkschaften als Kontexteinflüsse zu berücksichtigen. So erfragen z. B. HAUPT et al. (2021) bei Unternehmensentscheidern (der Lead-Firms) die erwarteten ökonomischen Auswirkungen der Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG, 2021). Nach Einschätzung der Unternehmen überwiegen die betriebswirtschaftlichen Vorteile, die durch die Einhaltung von Sorgfaltspflichten zu erwarten sind; die entstehenden Verwaltungskosten können als Investitionskosten angesehen werden.

Es soll hier abschließend noch einmal betont werden, dass ein wesentlicher Aspekt, der in den aktuellen Reviews (NUNES, 2012; USTAILIEVA et al., 2012; WALTERS et al., 2021a) herausgestellt wird, bei der Detailanalyse nicht übersehen werden darf: Es sollte davon ausgegangen werden, dass der wesentliche Erklärungswert in (branchenspezifischen) „Mustern“ zu finden ist, da zahlreiche gegenseitige Abhängigkeiten und Kontingenzen berichtet werden.

In den vorliegenden Recherchen zeigt sich, dass Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten der Logistik bisher nur eine untergeordnete Rolle spielen, und gerade vor diesem Hintergrund ist der Blick auf die gesamte Lieferkette, d. h. die direkten und indirekten Einflüsse auf Sicherheit und Gesundheit, von besonderer Bedeutung.

Integration: Bei der Analyse der Wirkungszusammenhänge und der wechselseitigen Abhängigkeiten ist der Blick verstärkt darauf zu richten, an welcher Stelle die Steuerung, d. h. die Förderung von Sicherheit und Gesundheit durch eine Ankopplung an andere Zielbereiche, wie Qualität und Nachhaltigkeit oder als Kennzahl im Rahmen eines aufgaben- und mitarbeiterorientierten Leistungsmanagements verstärkt werden

könnte, um Synergieeffekte überhaupt oder besser zu nutzen. Wie in vielen Publikationen dargestellt, sollte eine integrierte Betrachtung von Geschäftsmodell, Procurement Policy, HRM Prinzipien und OSH-Management erfolgen. Auch diese Forderung ist nicht neu, sondern kann direkt von den altbekannten integrierten Safety Managementsystemen abgeleitet werden, welche fordern, dass Sicherheit in alle Prozesse im Unternehmen integriert sein sollte (RAHMI et al., 2021). An dieser Stelle dürfte ein großes Spannungsfeld zwischen den, vermutlich in vielen Lead-Firms etablierten ganzheitlichen Safety Managementsystemen und der Berücksichtigung entsprechender Standards und Vorgehensweisen in der gesamten Lieferkette zu beobachten sein.

Inhaltliche Fokussierung durch Durchblick im Detail: Das gilt vor allem für die zentrale Rolle der Lead-Firms bzw. die zentralen Player im Feld der Lieferkette. Die Ergebnisse der Recherchen zeigen darüber hinaus eine Vielzahl von konkreten und auf einzelne Aspekte bezogene Forschungsfragen auf, die es lohnt, in den Mittelpunkt einer tiefergehenden Analyse zu stellen. Als besonders relevant erscheinen:

Fokus „Digitalisierung“: Wie die Ergebnisse der ausgewählten Studien zeigen, hat die Digitalisierung (Technisierung, Steuerung durch Algorithmen, virtuelles Leistungsmanagement) einen immensen Einfluss auf die Arbeit in der Logistik und generell in Lieferketten. Dabei kristallisiert sich aber bei einigen Untersuchungen heraus, dass viele der potenziell negativen Folgen der Digitalisierung generischer Natur sein könnten (d. h. unabhängig von Outsourcing bzw. der Organisation des Wertschöpfungsprozesses in Lieferketten). Insbesondere aus diesem Grund scheint es sinnvoll, den Fokus hier noch einmal für Outsourcing-spezifische Folgen der Digitalisierung für die Arbeitsbedingungen in Lieferketten zu schärfen (z. B. geht mit der vermehrten algorithmischen Steuerung von Arbeitsvorgängen Tier-übergreifend ein intensiver vermindertes Gefühl der Verantwortlichkeit einher als unternehmensintern).

Sinnvoll wäre weiterhin, die Kenntnisse nicht nur zu den negativen, sondern auch zu den potenziell positiven Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit auf allen Ebenen der Lieferkette zu vertiefen. Gebraucht wird eine fundierte Basis sowohl für die Kontrolle und Minimierung der negativen Folgen, als auch für die Nutzung neuer Technologien für eine humane und motivierende Gestaltung der (Zusammen-) Arbeit und Steuerung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten. Bezogen auf den zweiten Aspekt finden sich bei SCHLÜTER et al. (2018) erste Hinweise, ohne dass diese konkret weiterverfolgt werden. Hinsichtlich des Einflusses der Digitalisierung wäre es z. B. sehr nützlich spezifisch herauszufinden, wie sich die Digitalisierung nicht nur zur Steuerung des Performance Managements nutzen lässt, sondern auch zur Verbesserung der Kontrolle der Arbeitsbedingungen und OSH-Kriterien in Lieferketten.

Fokus „Interaktion statt Transaktion“: Die Formen und die Steuerung in und von Lieferketten sind bisher in den meisten Fällen als transaktional einzuordnen. Zu empfehlen ist, diese Lieferketten zwar nicht zu ignorieren, in die Forschung aber auch partnerschaftliche Beziehungen und Formen kooperativer Zusammenarbeit sowohl auf der Ebene der Beziehungen innerhalb der Ketten, als auch bezogen auf den Umgang und die Führung mit/von den Beschäftigten einzubeziehen.

Fokus „Kooperation & Kombination“: Statt auf Einzelaktionen und -maßnahmen zu setzen oder ihre isolierte Wirksamkeit nachweisen zu wollen, sind auf der einen Seite

Formen und Gestaltung der Kooperation zentraler interner und externer Akteure (Personen, Institutionen, Verbände, NGOs etc.) stärker in den Mittelpunkt der Forschung zu rücken. Auf der anderen Seite sollten die Effekte sich wechselseitig ergänzender und unterstützender Initiativen (staatliche Regulierung, freiwillige Vereinbarungen etc.) sowie die Wirksamkeit eines kombinierten Einsatzes von unterschiedlichen (ziel- und zielgruppenspezifischen) Maßnahmen verstärkt zum Gegenstand der Forschung gemacht werden.

Fokus „Logistik-Teilbranche“: Da sich die Bedingungen sowie die Kontextfaktoren und damit auch die Möglichkeiten der Steuerung in den Teilbranchen der Logistik sehr unterscheiden, wird eine Fokussierung auf eine oder zwei Teilbranchen empfohlen.

Fokus „Tätigkeit“: Ebenso ist eine Differenzierung nach erfassten Tätigkeiten hilfreich, da die Konsequenzen und Potentiale je nach Tätigkeit (Kundenkontakt, Qualifikationsniveau, Auswirkung der Digitalisierung: Überwachung vs. Unterstützung) sehr unterschiedlich sind. Das gilt auch für die Beschäftigungsverhältnisse.

Fokus „Humane und motivationsförderliche Arbeitsgestaltung“: Während in den meisten Studien als Outcome-Variablen prekäre Arbeitsbedingungen und die auslösenden Bedingungen fokussiert werden, sollte der Blick zukünftig stärker auf Sicherheit und Gesundheit fördernde Bedingungen gerichtet werden. Dabei ist beispielsweise auch die Frage zu beantworten, wie die neuen Technologien als Ressourcen für OSH genutzt werden können. Interessant ist hier auch die Frage nach der Relevanz von Erfahrungswissen und seiner Sicherung.

Fokus „Human Resource Management“ HRM: Das HRM spielt im Rahmen der vorliegenden Publikationen eine untergeordnete bzw. eher keine Rolle. Nicht zuletzt auf dem Hintergrund eines veränderten Arbeitsmarktes wird aber die Bedeutung des HRM und eines stärker auf die Einbindung und das Commitment der Mitarbeiter abzielenden Leistungsmanagements in Zukunft zunehmen. Das gilt auch für ein gutes Personalkonzept als „Marketinginstrument“ für das jeweilige Unternehmen. Zudem ist von einem engen Zusammenhang zwischen guter Personalarbeit und einem hohen Sicherheits- und Gesundheitsniveau auf den Ebenen der Organisation und der Beschäftigten auszugehen.

Fokus „Führungskräfte“: Führungskräfte und ihr Verhalten haben einen vielfach nachgewiesenen positiven wie negativen Effekt auf die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. die Gestaltung von Arbeit. Die Forschungslücke bezogen auf die Berücksichtigung ihrer Perspektiven und der möglichen Veränderungen ihrer Rolle im Kontext eines von Kennzahlen getriebenen und von Algorithmen gesteuerten Leistungsmanagement ist dringend zu füllen.

Fokus „Präventionskultur“ als Treiber (UV): Im vorliegenden Kontext steht die Präventionskultur, operationalisiert über die Arbeitsbedingungen (Artefakt), als Folge, d. h. als abhängige Variable im Mittelpunkt. Sie stellt aber zugleich einen Treiber von Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen dar, wie z. B. der Branchenreport „Handel“ von 2016 mit einer umfangreichen empirischen Untersuchung untermauert, die durch eine Kooperation der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW) mit der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) in Auftrag gegeben wurde. Nachgewiesen ist u. a., „dass die Sicherheits- und Gesundheitskultur ein bedeutender Einflussfaktor für die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ist“ (MARSCHALL et al., 2016,

S. 10). Zugleich wird auf die notwendige Verzahnung und wechselseitige Unterstützung von expliziter und impliziter Steuerung verwiesen. Bezogen auf die Untersuchung der Kultur oder gar der Sicherheits- und Gesundheitskultur in Lieferketten und der Logistikbranche herrscht keine Leere, sondern eher ein schwarzes Loch.

6.1.2 Forschungsmethodik

Explorative Studie: Unser Wissen und Verständnis des Geschehens in Lieferketten und ihrer Einbettung in ein Feld mit wiederum einer Vielfalt von diversen externen Einflüssen und Folgen/Auswirkungen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten haben viele Leerstellen, die es zu erkunden und tiefergehend zu analysieren gilt. Das ist erstmal nur durch einen explorativen Forschungsansatz zu realisieren.

Qualitativ „mixed-method“ Ansatz: Die aussagekräftigsten qualitativen Studien der Recherche kombinieren unterschiedliche Verfahren der Datenerhebung (Einzel- und Gruppeninterviews, Fokusgruppen, Begehungen, Dokumentenanalysen) und Datenanalyse miteinander. In einigen Fällen werden auch Sekundärdatenanalysen durchgeführt oder vorliegende Statistiken zur Ergänzung und Unterstreichung der qualitativen Ergebnisse herangezogen. Die Mehrzahl der Studien stützen sich auf eine möglichst breite Datenbasis, denn Qualität und Aussagekraft der Daten hängen weitgehend von der Zusammensetzung der Stichprobe und des Datenpools ab, d. h. von der Auswahl der befragten Personen (Betroffene, Verantwortliche, Experten, Partner), der herangezogenen Dokumente und/oder der beobachteten Prozesse etc., einschließlich des Umfangs des Erhebungszeitraums.

Triangulation: Insofern versuchen die meisten qualitativen Studien im Sinne einer Triangulation die interessierenden Konstrukte möglichst aus mehreren Quellen (Management (Supplier/Lead-Firm), HR, Einkauf, Mitarbeiter (Supplier/Lead-Firm), Gewerkschaften, Kunden etc.) und mittels mehrerer Methoden zu erheben (Interviews, unterschiedlichste Dokumentenanalysen, Beobachtungen etc.). Dies erscheint ein erfolgversprechendes und zugleich praktikables Vorgehen zu sein, welches auch an dieser Stelle empfohlen werden kann (eine gelungene Umsetzung und Darstellung findet sich z. B. bei MENDONCA et al. (2020)).

Fraglich ist, ob ein entsprechender Zugang zu sensiblen Datenquellen nicht mit den entsprechenden wirtschaftlichen Interessen der beteiligten Unternehmen und/oder dem Datenschutz im Konflikt stehen könnte. In diesem Falle müssten alternative Zugänge zu diesen Informationen gefunden werden, z. B. im Rahmen von Fokusgruppen oder teilstandardisierten Interviews der jeweiligen Personengruppen, welche die Informationen vorliegen haben. Dies scheint in vielen Fällen vor allem über die Gewerkschaften zu gelingen. Konkrete Hinweise, wie solche Interviews erfolgreich ausgestaltet werden können, sind aber Mangelware. Ein konkreter Interviewleitfaden wird nur vereinzelt dokumentiert, z. B. bei GRIMM et al. (2016). Darüber hinaus könnte sich eine Kontaktaufnahme zu identifizierten Forschern in dem Bereich (z. B. zu den Beteiligten des SODIPER Projektes) lohnen, um konkrete Erfolgsstrategien in Erfahrung zu bringen.

Studiendesign „Vergleichende Fallstudien“: Als Studiendesign würde sich ein kontrastierender Vergleich mehrerer Lieferketten anbieten. Ein Beispiel für ein solches kontrastierendes Studiendesign findet sich bei BENVENÚ et al. (2018), welche die Lagerlogistik in Italien und die KEP-Logistik in Österreich vergleichen. Hier ergibt sich

jedoch die Herausforderung, dass die beiden untersuchten Unternehmen sich nicht nur auf unterschiedliche Teilbereiche der Logistik beziehen, sondern auch in unterschiedlichen Ländern angesiedelt sind, sodass sich die beiden Vergleichsgruppen hinsichtlich zahlreicher Faktoren unterscheiden und Unterschiede in den Outcomes zunehmend schwieriger zuzuordnen sind. Gut gelungen ist ein Vergleich hingegen bei HASLE (2007), der die unterschiedlichen Vergabeverfahren an Subunternehmer bei vier öffentlichen Verkehrsbetrieben in Dänemark und die damit verbundenen Konsequenzen für die Berücksichtigung und Umsetzung von Arbeitsschutzvorgaben vergleicht. Ein anderes Beispiel ist die Studie der CHRISTLICHEN INITIATIVE ROMERO et al. (2013), welche den Ländervergleich Deutschland und Brasilien in den Vordergrund stellt, wobei sich die Ausführungen hier nicht auf die Logistik alleine beziehen, sondern alle Berufsfelder im Kontext „Produktion und Verkauf von Orangensaft“. In einem zweiten Schritt werden die einzelnen Handelsunternehmen in Deutschland vergleichend hinsichtlich der Geschäftsstrategien und den Arbeitsbedingungen unter die Lupe genommen. DÖRFLINGER et al. (2021) kontrastieren vier Lagerhäuser desselben Unternehmens, die in Belgien, den Niederlanden und Deutschland angesiedelt sind, um den Einfluss der örtlichen Gegebenheiten (nationale Gesetzgebung, Stellung der Gewerkschaften) auf die unterschiedliche Umsetzung von Geschäftsstrategien zu analysieren. Auch GAUTIE et al. (2020) gehen diesen Weg und stellen die Arbeitsbedingungen in fünf Lagerhäusern gegenüber, wobei sie gezielt den Non-food und den Food Bereich in Deutschland und Frankreich kontrastieren und mit bereits vorliegenden Ergebnissen aus der Literatur aus Großbritannien vergleichen (NEWSOME et al., 2013).

Insgesamt lässt sich damit sagen, dass eine kontrastierende Analyse durch die gezielte Auswahl von zwei oder drei Lieferketten in derselben Branche, die aber unterschiedliche Strukturen aufweisen, ein in der Literatur gut dokumentiertes und damit auch für die Studie der BAuA erfolgversprechendes Forschungsdesign sein könnte.

Best Practices: Vergleichende Fallstudien, die das Handeln von und in zwei Lieferketten mit möglichen unterschiedlichen Kontexten und Auftragsgeberbranchen analysieren, eignen sich generell dafür, Lieferketten und ihren Kontext als Ganzes in den Blick zu nehmen und gleichzeitig einzelne Fragen im Detail zu untersuchen, sodass die Komplexität in einer Publikation auf den Punkt gebracht werden kann. Nicht zuletzt in Ermangelung von quantitativen Studien mit niedrigem Risk-of-Bias werden in vielen Fällen zur Fundierung der Aussagen auch Best-Practice-Beispiele herangezogen. Aufschlussreich dürfte zudem eine Kontrastierung von Best- und Bad-Practice-Beispielen sein.

6.1.3 Untersuchungsfeld

Die Logistik ist als Branche gesetzt. Empfohlen wird vorab sich auf Teilmärkte der Branche zu fokussieren. Zu klären bleibt zum einen, wie „heimisch“ zu operationalisieren ist und zum anderen, da es sich bei der Logistik um eine „Querschnittsbranche“ handelt, welche Auftraggeberbranchen nach welchen Kriterien ausgewählt werden könnten/sollten.

Global versus regional/national: In den vorliegenden Studien wird zwischen lokalen und globalen Lieferketten unterschieden; dabei kann sich die Lokalität auf den Sitz des

Leadkonzerns und die entsprechenden Lieferketten bzw. Lieferkettenteile in Deutschland, also auf das Land (national) oder einzelne Regionen wie Bundesländer beziehen. Beispiele für auf die Region bezogene Untersuchungen sind in der Recherche Studien aus NRW, wo die Logistikbranche zu den größten Playern zählt (HIRSCH-KREINSEN et al., 2017), und aus Baden-Württemberg, der Hochburg der Automobilhersteller und -zulieferer und damit auch der Kontraktlogistik (SCHWARZ-KOCHER et al., 2019).

Bezogen auf das mögliche Forschungsprojekt dürfte es sehr aufschlussreich für das Verständnis der Dynamik von und in Lieferketten sein, sich auf regionale Lieferketten zu fokussieren, die aufgrund der COVID-19-Pandemie und der damit einhergehenden Lieferengpässe entstanden sind bzw. hinsichtlich der Tiers, deren Supplier z. B. zuvor in Asien oder Afrika angesiedelt waren, jetzt um entsprechende lokale Zulieferer erweitert wurden.²³

Für den Vergleich regionaler Lieferketten könnte auf Ketten zurückgegriffen werden, die schwerpunktmäßig in ost- oder westdeutschen Bundesländern oder in der Stadt versus auf dem Land agieren.

Heterogenität von und in den Lieferketten: Auf allen Ebenen der Lieferketten spielt die Heterogenität eine wichtige Rolle. D. h. für eine angestrebte tiefergehende Analyse der Dynamik und der Herausforderungen für die Arbeit in Lieferketten stellt „Vielfältigkeit“ ein zentrales Auswahlkriterium für das Untersuchungsfeld dar. Es ist auf jeden Fall zu berücksichtigen, wie sich die Vielfältigkeit z. B. hinsichtlich folgender Parameter auswirkt:

- der Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern;
- der Logistikfähigkeiten z. B. Transport/Anlieferung, gekoppelt mit einem ergänzenden Dienstleistungsangebot (z. B. Anlieferung, plus Einsortierung von Waren im Laden etc.) oder Lagertätigkeiten (Distribution);
- der Beschäftigungsverhältnisse (Lead-Firm = Arbeitgeber vs. Personaldienstleister; Tätigkeitsort; Beschäftigungsverhältnis: fest vs. befristet; gewerkschaftliche Organisation in derselben oder unterschiedlichen Gewerkschaften, Art der Tarifverträge; Diversity etc.);
- der Tätigkeiten und erforderlichen Qualifikationen;
- des Umfangs der Digitalisierung und Möglichkeiten der Automatisierung von Arbeit;
- etc. (weitere Ausführungen siehe Kapitel 3 und 4).

Auftraggeberbranche: Es gibt sicherlich eine Fülle von möglichen Alternativen, auf die alle hier nicht eingegangen werden kann, zumal die Fokussierung auf eine Auftraggeberbranche nicht zuletzt auch von den Zugangsmöglichkeiten und möglichen Forschungspartnern abhängig sein dürfte.

Bei der Betrachtung und Zusammenstellung der skizzierten zu berücksichtigenden, wichtigen Entscheidungskriterien tauchten immer wieder, auch in unserem Kopf und

²³ Hinweise auf zukünftige Form der Gestaltung von Supply-Chain-Netzwerken im Lebensmitteleinzelhandel siehe u. a. blog.camelot-group.com/de/2021/07/das-supply-chain-netzwerk-im-lebensmitteleinzelhandel/ 14.01.22.

in aktuellen Medienberichten Beispiele aus der Logistik im Kontext des Einzelhandels, verbunden mit einer Fokussierung auf den Transport/die Anlieferung von Waren, auf, wie z. B. bei REWE:

REWE ist eine starke Lead-Firm mit konzerneigenen und -fremden Lieferanten, die zudem Verantwortung für die Erbringung von zusätzlichen Dienstleistungen tragen; REWE hat sich die Regionalisierung und damit die Bedeutung lokaler Lieferketten auf die Fahnen geschrieben; REWE propagiert und realisiert nach Informationen auf der Homepage eine partnerschaftliche Beziehung zu seinen Zulieferern; REWE agiert als Einzelhandelsunternehmen mit einer stationären Strategie, baut aber auch seine digitale Plattform (Liefer- und Abholservice) beständig weiter aus (shop.rewe.de/), sodass sich hier Effekte der Digitalisierung und Herausforderungen der „letzten Meile“ erheben lassen; REWE agiert deutschlandweit und würde sich auch für regionale Vergleiche der Anlieferer (LKW-Fahrer) in Ost- und Westdeutschland und/oder für Läden auf dem Land versus in Städten (speziell Innenstädte und/oder REWE to go in Bahnhöfen) anbieten, wo die Anlieferung durch eine Vielzahl von Zulieferern zu Umweltproblemen, Beeinträchtigungen des städtischen Verkehrs, Belästigungen der Anwohner etc. führen; REWE ist aber auch bezogen auf den Einkauf der Waren global unterwegs und verpflichtet sich diesbezüglich zur Einhaltung von CSR-Standards; auf lokaler Ebene wird viel für die Sicherheit und Gesundheit der eigenen Beschäftigten angeboten, wie es mit einem entsprechenden Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei den Zulieferern aussieht, wäre zu untersuchen.

Abschließend noch der Hinweis: Eine ähnliche Struktur findet sich auch in der Drogereibranche, wobei sich hier d. m. als zu fokussierende Lead-Firm anbieten würde. Da sich in der Tradition des Unternehmensgründers Götz Werner²⁴ soziales Engagement in zahlreichen Aspekten der HRM²⁵- und Logistik-Strategien²⁶ wiederfindet, könnte sich d. m. als eine Quelle guter Praktiken (Best-Practices) erweisen, die auf ihre Übertragbarkeit zu prüfen wären. Diese Strategien umfassen Werte, welche im Zuge der Gestaltung der Supply Chain Beziehungen durch die Lead-Firm entscheidend sein dürften, um eine Präventionskultur zu etablieren.

Nicht geklärt werden kann an dieser Stelle, inwieweit die veränderten Bedingungen im vorliegenden Feld beispielsweise im Hinblick auf Betriebstätten oder die Vielzahl von Soloselbstständigen und Leiharbeiter/innen etc. sich auf die Forschungsfinanzierung auswirken. Es wird allerdings empfohlen, bereits bei der Beantragung, vor allem auf dem Hintergrund der häufig prekären Arbeitsverhältnisse, dafür zu sorgen, dass z. B. bei der Einbeziehung von entsprechend betroffenen Arbeitnehmern/innen als Experten in Befragungen/Interviews vor Ort auch finanzielle Anreize in Form einer Aufwandsentschädigung bereitgehalten werden können.

²⁴ de.wikipedia.org/wiki/G%C3%B6tz_Werner

²⁵ www.dm.de/unternehmen/nachhaltigkeit-im-unternehmen/dialogische-unternehmenskultur-162776

²⁶ newsroom.dm.de/news/dm-gewinnt-groessten-und-bedeutendsten-logistikpreis-413438

6.2 Empfehlungen zu Erfolgsstrategien bezüglich des Feldzugangs

Die Studien von BENVIGNÚ et al. (2018) und HOLST et al. (2013) sind eingebettet in ein größeres, europaweit vergleichendes Forschungsprojekt (SODIPER Projekt organisiert von der Forba in Österreich; forba.at). Der primäre Feldzugang erfolgte hier über die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter, sowie durch eine Direktansprache „auf der Straße“ (HAIDINGER, 2012, S. 2), wobei die Forscher selbst in ihrem Bericht von anfänglichen Problemen berichten. Weiterhin wird neben Gewerkschaften (PULIGNANO et al., 2020a) auch ein Arbeitsmediziner als Feldzugang erwähnt. Wenn ein einzelnes (großes) Unternehmen im Vordergrund steht, dann kann der Feldzugang auch über persönliche Kontakte erfolgreich sein (DÖRFLINGER et al., 2021), und/oder es können über das Schneeballverfahren Interviewpartner gewonnen werden (MOORE et al., 2018). Weitere Hinweise für ein geeignetes Vorgehen finden sich auch bei GRIMM et al. (2016), die eine detailliert begründete Auswahl der Lieferketten vornehmen. Sie selektieren Lead-Firmen unter Zuhilfenahme der Liste der Global erfolgreich agierenden Unternehmen, davon 298 Firmen mit komplexen Zulieferketten, und definieren dann die Auswahlkriterien: (1) Sensibilität und Reife hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit, (2) vorhandener externer Druck, Lieferketten nachhaltig zu managen, (3) Existenz von für die Lead-Firm relevanten Sub-Suppliern in den Lieferketten. Von so identifizierten und kontaktierten 23 Firmen zeigten immerhin 14 Interesse und Bereitschaft, entsprechende Informationen (auch zu Sub-Suppliern) zu teilen, was die Realisierbarkeit des Vorgehens eindrucksvoll verdeutlicht. Ein ähnliches Vorgehen findet sich auch bei WALTERS et al. (2020c), die ebenfalls an eine vorherige Studie anknüpfen (ESENER) und anhand für den Forschungsfokus geeigneter Auswahlkriterien 143 Unternehmen selektieren.

Nach den vorliegenden Studien gibt es keine branchenspezifischen und einheitlichen Zugänge zum jeweiligen Forschungsfeld. Generell dürfte entscheidend für die Gewinnung einer Lieferkette und der externen Partner als Forschungsfeld/-partner sein, sich zunächst auf den Zugang zu einer im Feld mächtigen Lead-Firm zu konzentrieren. Hier sollten auch die primären Bemühungen zu Beginn des möglichen Forschungsprojektes liegen, d. h. es sollten über direkte Ansprache der Unternehmen oder über betrieblicher Akteure (z. B. BG) Kontakt und Zugang hergestellt werden. Zugleich könnte das Scheitern der Zugangsrealisierung als ein sinnvolles praxisrelevantes Abbruchkriterium herangezogen werden. Sollte ein Zugang (z. B. innerhalb des ersten Jahres) nicht gelingen, wäre das Forschungsvorhaben neu zu überdenken.

Nachfolgend werden mögliche Zugangsformen aufgelistet, ohne dass eine weitere Priorisierung vorgenommen werden kann:

Zugang über Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften als Akteure in demselben Feld: Die Frage und das Gegenstandsfeld des möglichen Forschungsprojektes beziehen sich auf ein zentrales Interesse und die Kernaufgaben der Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften. Beide sind im Feld gut vernetzt und nach unseren Erfahrungen auch sehr offen und zur Unterstützung bereit. So erwies sich im Rahmen unserer Recherche die direkte Kontaktaufnahme mit entsprechenden Ansprechpartnern/innen der Berufsgenossenschaften und Gewerkschaften als ausgesprochen hilfreich für Hinweise auf laufende und abgeschlossene Projekte. Auch mit der Vermittlung von Ansprechpartnern und Experten im Feld und somit beim Aufspüren von

relevanten Publikationen wurde uns auf diesem Weg geholfen. Die entsprechende Strategie dürfte aber auch greifen, um Hinweise auf anzusprechende Lead-Firms zu erhalten oder zur Vermittlung eines entsprechenden Kontaktes.

Zugang über laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte in dem Bereich:

Besonders bezogen auf die Auswahl von Fallstudien wird berichtet, dass der entsprechende Zugang über laufende und/oder abgeschlossene Forschungsprojekte, und zwar durch die Ansprache der Forscher/innen und/oder der Forschungsinstitute oder entsprechender Kooperationen erfolgte. Im Rahmen der Steckbriefe wird auf die Institute verwiesen, in denen die Autoren/innen relevanter Publikationen arbeiten. Das sind vorrangig Universitäten, bekannte Forschungsinstitute, wie die in Europa größte außeruniversitäre Forschungseinrichtung für angewandte Forschung, die Fraunhofer-Gesellschaft.

Besonders relevant für die Forschung und entsprechender Ansprechpartner sind auch die Forschungseinrichtungen gewerkschaftlicher und parteinaher Stiftungen (z. B. Hans Böckler Stiftung, Friedrich Ebert Stiftung, Otto Brenner Stiftung, Stiftung Arbeit und Umwelt) oder auch das Wissenschaftszentrum Berlin WZB, das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung FGW oder das Handelsblatt Research Institut HRI.

Zugang über Arbeitsgeber- oder Fachverbände, Netzwerke: Auch bei diesen potenziellen Türöffnern für den Zugang zu Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern bietet sich für die Kontaktaufnahme der Bezug auf besondere Ereignisse wie z. B. der Bericht oder die Mitteilung auf der Homepage an, also die Signalisierung eines geteilten Interesses an bestimmten Themen oder an der Unterstützung von Initiativen, Aktionen etc. In dem Review von USTAILIEVA et al. (2012) wird an vielen Stellen auf relevante Netzwerke verwiesen. Von Interesse könnten hier auch nationale und europäische Netzwerke zur betrieblichen Gesundheitsförderung sein (wie z. B. das Deutsche Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung DNBGF (www.dnbgf.de/) oder das Netzwerk Unternehmen für Gesundheit (www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/)).

Zugang über Direktansprache von Lead-Firms: Im Kontext von Publikationen zum Feld der Lieferketten oder aktuell auch verstärkt in Medienbeiträgen sind sehr häufig Hinweise auf oder die Dokumentation von Best-Practice-Beispielen zu finden, wie z. B. in der Publikation zur Einschätzung der Folgen des neuen Lieferkettengesetzes (HAUPT et al., 2021); ebenso finden sich Hinweise auf potenziell geeignete Firmen auf diverse „Besten-Listen“. Die Ansprache dieser „guten“ oder „besten“ Unternehmen ist am erfolgsversprechendsten, wenn zu dem in der jeweiligen Veröffentlichung zu Wort kommenden Unternehmensvertreter direkt persönlicher Kontakt aufgenommen wird. Vorrangiges Ziel ist die Vermittlung des Kontakts zum verantwortlichen betrieblichen Entscheidungsträger oder einem „machtvollen“ Promotor.

Zugang zum Feld und Motivation zur Teilnahme: Der Erfolg ist in beiden Fällen, davon abhängig, inwieweit es gelingt, das Unternehmen nicht nur von der Relevanz des Projektes an sich zu überzeugen, sondern vor allem den unternehmenseigenen Nutzen überzeugend zu vermitteln. Das Spektrum möglicher „Nutzen“ ist groß. Es reicht vom Imagegewinn bis zu einem Beitrag zur Lösung aktueller Herausforderungen in der Lieferkette oder der Unterstützung bei der Entwicklung von neuen Konzepten der Personalarbeit beim Umgang mit Gefährdungsbeurteilungen in Lieferketten bezogen sowohl auf Instrumente, als auch auf die Durchsetzung.

Zu überlegen ist auch, welche zusätzlichen Anreize für eine Teilnahme greifen könnten. Man könnte als Projekt folgende Angebote machen oder vermitteln: z. B. Informationsveranstaltungen zu relevanten Themen der Personalarbeit, Führung in Lieferketten, Sicherheits- und Gesundheitsthemen, Aspekte der Arbeitsgestaltung sowie neuer Technologien etc., durchgeführt von Mitarbeitern der BAuA, der Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften oder Krankenkassen etc.

Zur **Erleichterung des Zugangs** zum Feld wird empfohlen, ausgewählte Experten aus den Reihen der Autoren/innen, Ansprechpartner/innen der Gewerkschaften und vor allem auch der Forschungseinrichtungen zu einem Austausch einzuladen. Dies kann in Form eines halbtägigen Workshops (on- oder offline) oder in Form von Diskussionsforen im Rahmen von Fachtagungen oder Fachtreffen realisiert werden. Die Zielsetzung ist zweifach: Zum einen kann dieser Austausch zu einer weiteren Schärfung des „Blicks auf das Ganze“ oder zur Aufdeckung weiterer Ansätze für den „Durchblick im Detail“ beitragen. Zum anderen dient er einer in jedem Forschungsfeld notwendigen Vernetzung.

Glossar

Atypische Beschäftigung: Atypische Beschäftigung ist ein Sammelbegriff für Beschäftigungsverhältnisse, die vom Normalarbeitsverhältnis abweichen. Von Normalarbeitsverhältnissen spricht man bei unbefristeten, auf (nahezu) Vollzeitwerbstätigkeit beruhenden Arbeitsverträgen, die eine Einbindung in soziale Leistungs- und Absicherungsmechanismen umfassen. Beispiele für atypische Beschäftigung sind Teilzeitarbeit, Minijobs, Leiharbeit, Werkvertragsarbeit, aber auch Freelancing oder Soloselbstständigkeit.

Buyer-driven Supply Chain: Buyer-driven Supply Chains zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Zulieferer (Supplier) im Vergleich mit der Lead-Firm und den Konsumenten in einer untergeordneten Machtposition befinden (siehe auch: Producer-driven Supply Chain).

Business to Business Delivery (B2B): Unter Business to Business Delivery werden Lieferungen verstanden, bei denen der Kunde nicht der Konsument ist, sondern die zu liefernde Ware weiterverarbeitet und/oder weitervertriebt. Der B2B Sektor unterscheidet sich hinsichtlich mehrerer Aspekte vom Business to Consumer Sektor (siehe auch: Business to Consumer Delivery).

Business to Consumer Delivery (B2C): Unter Business to Consumer Delivery werden Lieferungen an den Endkunden verstanden, d. h. der Kunde ist auch der Konsument der zu liefernden Ware. Der B2C Sektor unterscheidet sich hinsichtlich mehrerer Aspekte vom Business to Business Sektor (siehe auch: Business to Business Delivery).

Choke Points: Ein Choke-Point bezeichnet einen Engpass oder eine kritische Stelle im Prozess der Leistungserbringung. An dieser Stelle ist z. B. die Produktion oder auch die gesamte Lieferkette sehr störungsanfällig. Ein Stopp oder eine Unterbrechung z. B. durch einen Streik hat massive Auswirkungen auf die vor- und nachgelagerten Prozesse. Im Kontext von Logistikketten wird unter einem Choke Point eine Engstelle oder kritischer Knotenpunkt in der Kette verstanden, von dem entscheidender Einfluss auf das Funktionieren, bzw. Versagen der ganzen Kette ausgeht. Verladeterminale von Seehäfen können als Beispiel genannt werden.

Cluster (Supply Chain: Transaktional – Interaktional): Einteilung von Lieferketten in zwei homogene Gruppen, welche anhand des Merkmals Beziehungsgestaltung zwischen den Tiers (siehe auch: Tiers) gebildet werden. Das erste, transaktionale Cluster von Lieferketten wird durch marktliche Beziehungen, d. h. Wettbewerb, Kostenreduktion, Auslagerung von Risiken und eine Kurzfristorientierung charakterisiert. Das zweite, interaktionale Cluster von Lieferketten ist geprägt durch eine partnerschaftliche, kooperative Beziehungsgestaltung, welche eine gemeinsame Übernahme von Risiken und Verantwortung und Langfristorientierung mit sich bringt.

Code of Conduct: Der Code of Conduct ist eine organisationsspezifische Sammlung von Verhaltensrichtlinien und grundlegenden Regelungen oder Prinzipien, die sich eine Organisation freiwillig auferlegt, und ist oftmals eingebunden in eine übergeordnete CSR-Strategie (siehe auch: Corporate Social Responsibility). Der Code of

Conduct soll den Organisationsmitgliedern als verbindlicher Rahmen Orientierung bieten, welches Verhalten erwünscht ist und welches abgelehnt wird.

Contingent workers: Contingent workers arbeiten für eine Organisation, sind dort aber nicht angestellt. Dies können z. B. Zeitarbeiter, Freelancer oder Leiharbeiter sein, die kurzfristig, z. T. auch nur projektbezogen bei der Organisation beschäftigt sind.

Commitment: Commitment beschreibt die Bindung an und Identifikation mit bestimmten Einstellungsobjekten als Verhaltensgrundlage. Commitment-orientierte Ansätze zielen auf die geteilte Überzeugung der „Richtigkeit“ der Vereinbarung. Sie basieren auf gemeinsamer Beratung, Mentoring, dem offenen Teilen von Informationen, Vertrauen und Gegenseitigkeit. Problemursachen werden analysiert, durch gemeinsames Lernen Ressourcen aufgebaut und Verhalten durch positive Incentives verstärkt (siehe auch Compliance).

Compliance: Compliance bezieht sich auf das Einhalten und Befolgen von Regeln. Dabei kann es sich um gesetzliche Regelungen, freiwillige branchenspezifische oder organisationsspezifische Verhaltensstandards (z. B. Code of Conduct) handeln. Typische Compliance-basierte Ansätze legen klare Verhaltensregeln fest, überprüfen deren Einhaltung z. B. durch Audits oder Inspektionen und sanktionieren deviantes Verhalten (siehe auch: Commitment).

Compliance with Corporate Sustainability Standards (CCS): Compliance with Corporate Sustainability Standards umfasst die Durchsetzung von gesetzlichen Regelungen und freiwilligen Selbstverpflichtungen im Bereich Nachhaltigkeit (siehe auch: Corporate Sustainability Standards) durch Audits und Sanktionierung. Dies betrifft zunächst das Verhalten der Organisation selbst, aber – durch zunehmenden Druck externer Stakeholder – zunehmend auch vorgelagerte Organisationen in der gesamten Zuliefererkette, welche am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind.

Corporate Social Responsibility (CSR): Im Gedanken der Corporate Social Responsibility konkretisiert sich der Stakeholderansatz, d. h. dass Organisationen gegenüber unterschiedlichsten Anspruchsgruppen der Gesellschaft eine ökologische, ökonomisch und soziale Verantwortung haben, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht. Zentral ist dabei das Thema Nachhaltigkeit, die sich z. B. in der Sicherstellung von sozialen und ökologischen Mindeststandards konkretisiert. Dabei ist ein Trend erkennbar, dass die Verantwortung von Organisationen nicht nur für ihr eigenes Handeln eingefordert wird, sondern ebenso für Unternehmen entlang ihrer Lieferketten.

Corporate Sustainability Standards (CSS): Corporate Sustainability Standards umfassen eine Sammlung von Aussagen zur nachhaltigen Unternehmenspolitik, in denen zum Ausdruck kommt, wie die Organisation gesetzliche Auflagen und Regelungen erfüllt. Oftmals gehen diese über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus und dienen als Signale für interne und externe Stakeholder hinsichtlich der Werteorientierung der Organisation.

Critical Incident Technique (CIT): Die Methode der (erfolgs-)kritischen Ereignisse stammt ursprünglich aus der Eignungsdiagnostik und dient der Ermittlung von Anforderungsprofilen, wird aber mittlerweile auch in anderen Bereichen (z. B. in der Dienstleistungsforschung) angewendet. Kern der Methode ist es, mittels Befragungstechniken diejenigen spezifischen Aspekte eines Verhaltens zu eruieren, die den größten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg haben.

Crowdsourcing: Unter Crowdsourcing wird eine spezifische Form des Outsourcings verstanden, welche vor allem durch die Digitalisierung an Bedeutung gewonnen hat. Leistungen und Aufgaben, die von der Organisation zu erfüllen sind, werden über Plattformen von Drittanbietern (im Internet, z. B. Flexe) einer zuvor oftmals nicht näher definierten Arbeitnehmerschaft (Crowd) offeriert. Dabei handelt es sich im Logistikbereich zumeist um Soloselbständige, welche eher Aufträge auf der letzten Meile (Auslieferung zum Endkunden) übernehmen.

Deregulierung des Marktes: Unter Deregulierung versteht man den Abbau staatlicher Vorschriften und Normen im nationalen und internationalen Kontext. Deregulierung kann sich sowohl auf verschiedene Absatzmärkte als auch auf den Arbeitsmarkt beziehen.

Direkte Steuerung: Im Rahmen der direkten Steuerung erfolgt die Verhaltenssteuerung über die Vorgabe von expliziten, sehr spezifischen Regeln. Diese werden kommuniziert, trainiert, ihre Einhaltung überwacht und Regelverletzungen geahndet. Fortlaufendes Monitoring und regelmäßige Evaluation sorgen für eine Weiterentwicklung des Regelwerks der direkten Steuerung. Da spezifische Regeln allerdings nicht in der Lage sind, die situative Komplexität der Arbeitsrealität abzubilden, müssen sie durch implizite Steuerungsmechanismen ergänzt werden (siehe auch: Implizite Steuerung).

Distale Faktoren: Der Begriff stammt aus dem Arbeitsschutz, genau der Root-Cause-Analysis des Unfallgeschehens. Er bezeichnet Faktoren, die keine direkten Auslöser eines Unfalls sind, aber dennoch ursächlich sind. Distale Faktoren werden deshalb auch als die Wurzeln bezeichnet. Im Kontext von Outsourcing in Logistikketten könnte ein möglicher distaler Faktor für einen Arbeitsunfall bei einem Zulieferer auf einem nachgelagerten Tier z. B. in der Vertragsgestaltung der Lead-Firm mit dem Zulieferer auf dem ersten Tier zu finden sein (siehe auch: Proximale Faktoren).

Distributionslogistik: Die Distributionslogistik umfasst die drei Aufgaben Transport, Umschlag und Lagern von Waren.

E-Commerce: E-Commerce umfasst den Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen über das Internet.

Entgrenzung der Arbeit: Entgrenzung bezeichnet das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, die vor allem durch das Verschwinden von räumlichen, zeitlichen und sachlichen Strukturen entsteht. Diese Flexibilisierung kann Vorteile, aber auch Nachteile mit sich bringen.

Fair Work Act: Der Fair Work Act wurde 2009 in Australien verabschiedet. Er regelt arbeitsrechtliche Mindeststandards in Australien erstmals auf nationaler Basis (siehe auch: www.fairwork.gov.au/about-us/legislation).

Fragmentierung von Produktionsprozessen: Fragmentierte Produktionsprozesse zeichnen sich durch einen hohen Grad an Arbeitsteiligkeit aus. Teilschritte der Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung werden kleinteilig zwischen Personen, Organisationen und Orten aufgeteilt und durch Logistikprozesse verbunden.

Fragmentierte Arbeitsbeziehungen: Fragmentierte Arbeitsbeziehungen existieren im Rahmen von Arbeitsprozessen (Outsourcing) und an -stätten (Multi-Employer Sites), an denen mehrere Arbeitgeber beteiligt sind. Eine Vielzahl von Beschäftigten

unterschiedlicher Zulieferer und Dienstleister (z. B. Personaldienstleister) sind an einem organisationsübergreifenden Arbeitsprozess beteiligt, was zu zusätzlichem Koordinationsproblemen führen kann.

Geschäftsmodell: Unter einem Geschäftsmodell wird ein Muster des Zusammenwirkens einzelner betrieblicher Komponenten verstanden, welches zum Ausdruck bringt, wie innerhalb der Organisation Mehrwert geschaffen wird. Ein typisches Geschäftsmodell von Lead-Firmen in Logistikketten ist z. B. die Kostenführerschaft (Low-Cost Strategie). Dem grundsätzlichen Geschäftsmodell der Lead-Firm wird große Bedeutung zugeschrieben, da man davon ausgeht, dass hierdurch auch der Möglichkeitsrahmen für eigene Geschäftsmodelle (und damit auch Arbeitsbedingungen der Beschäftigten) nachgelagerter Zulieferer in Logistikketten festgelegt wird.

Globale Rahmenvereinbarung (GRV): Globale Rahmenvereinbarungen sind freiwillige transnationale Abkommen zwischen einem global agierenden Unternehmen und einer internationalen (Branchen-)Gewerkschaft. Sie umfassen zumeist Grundsätze mit weltweitem Geltungsbereich zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Etablierung von Mindeststandards bezüglich der Arbeitsbedingungen und weitergehender Grundsätze im Bereich der Corporate Social Responsibility (siehe auch: Corporate Social Responsibility). Ihre Bedeutung erhalten GRVs dadurch, dass sie ihre Wirkung oftmals über das einzelne globale Unternehmen hinaus entfalten und in die Lieferketten hineinwirken.

High-Reliability Organisation: High-Reliability Organisationen sind Organisationen, die sich in komplexen, hoch riskanten und potentiell gefährdenden Umwelten bewegen und die Fähigkeit entwickelt haben, über einen langen Zeitraum fehlerfrei zu agieren. Beispiele dafür sind Kernkraftwerke, Feuerwehren, Raumfahrtbehörden oder die Luft-raumsicherung.

Implizite Steuerung: Im Rahmen der impliziten Steuerung erfolgt die Verhaltenssteuerung über die die Vermittlung von allgemeinen Werten und Normen, welche Verhaltensstandards nahelegen und einen Orientierungsrahmen erwünschten Verhaltens geben. Diese sind oftmals weniger eindeutig und entstehen als soziale Konstruktion der gemeinsamen Interaktion und Sinngebungen von konkreten Erfahrungen.

Interaktionale Geschäftsbeziehung: Eine interaktionale Geschäftsbeziehung ist geprägt durch eine partnerschaftliche, kooperative Beziehungsgestaltung, welche eine gemeinsame Übernahme von Risiken und Verantwortung und Langfristorientierung mit sich bringt (siehe auch: Transaktionale Geschäftsbeziehung).

Integratives ganzheitliches Managementsystem (GMS): Managementsysteme beschreiben arbeitsorganisatorische Prozesse innerhalb einer Organisation, um ein bestimmtes Ziel der Organisation zu erreichen. Von einem integrativen ganzheitlichen Managementsystem sprechen wir, wenn diese Zielsetzung vertikal ins Management handeln integriert ist, d. h. sich im normativen, strategischen und operativen Management widerspiegelt und auch horizontal verankert wird, d. h. bei der Ausgestaltung aller betrieblichen Funktionen (z. B. Beschaffen, Produzieren und Vertreiben) eine Rolle spielt.

Internationale Netzwerkinitiative (NWI): Die Internationale Netzwerkinitiative ist ein Beispiel für eine standortübergreifende, transnationale gewerkschaftliche Zusammenarbeit in einem transnationalen Konzern. Sie wurde 2012 ins Leben gerufen und wird

als Maßnahme eingeordnet, um auf globale Unternehmensstrategien von Gewerkschaftsseite adäquat reagieren zu können, z. B. einen Unterbietungswettbewerb zwischen Standorten zu vermeiden. Einblicke in einzelne Projekte finden sich z. B. auf der Seite der IG Metall (www.igmetall.de/download/20220407_No_9_Produziert_wird_wo_der_Profit_am_h_chsten_ist_cfe8af105f38f5f75552d6b3e9a65ceec10b4847.pdf)

Input-Kontrolle: Im Rahmen der Steuerung und Überwachung von Lieferketten können drei Kontrollformen unterschieden werden: Input-, Output- und Prozesskontrolle. Während bei der Output- und Prozesskontrolle das tatsächliche Verhalten (z. B. Compliance) und die erzielten Ergebnisse (z. B. Anzahl der Arbeitsunfälle) der Zulieferer erfasst werden (z. B. im Rahmen von Auditierungen), versucht man bei der Input-Kontrolle das Potential und die Fähigkeiten zu erfassen, welche als ursächlich für das tatsächliche Verhalten und die Ergebnisse angesehen werden. Dies erfolgt z. B. über Zertifizierungen, Referenzen oder Erfahrungsnachweise.

Intralogistik: Betriebsinterne Logistik, die z. B. Tätigkeiten im Wareneingang, der Lagerung, Verpackung, Verladung etc. umfasst. Darunter zählen nicht nur manuelle Tätigkeiten, sondern auch dispositive Aufgaben, die ein höheres Qualifikationsniveau erfordern.

Insourcing: Gegenteil zum Outsourcing. Einzelne Schritte der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistungserbringung, die vormals von einem Zulieferer übernommen wurden, werden von der Organisation nun selbst übernommen.

KEP-Logistik: Die KEP-Logistik umfasst Kurier-, Express- und Paketdienste.

Kernprozess: Der Kernprozess eines Unternehmens umfasst alle Aktivitäten, die direkt der Wertschöpfung dienen (z. B. Produktion eines Autos bei einem Automobilhersteller). Davon unterschieden werden Supportprozesse, die unterstützend auf den Kernprozess einwirken (z. B. das Personalmanagement bei einem Automobilhersteller). Im Zuge von Outsourcing unterscheidet man, ob sich dieses auf Kernprozesse oder Supportprozesse bezieht, die ausgelagert werden. Da beiden Prozessen eine unterschiedliche strategische Bedeutung zukommt, kann das Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung haben (siehe auch Supportprozess).

Kontingenzarbeitsplätze: Arbeitsplätze, die je nach Auftragslage kurzfristig auf- und abgebaut werden. Sie werden auch als offene Beschäftigungssysteme charakterisiert, da sie nur auf eine mittlere bis kurzfristige Beschäftigung ausgelegt sind. Organisationen in der Logistik nutzen diese um die Risiken, die mit Marktschwankungen verbunden sind, auf die Beschäftigten zu übertragen.

Kontraktlogistik: Ein Synonym ist der Begriff „Third-Party Logistics“ (3PL). Die Kontraktlogistik gliedert sich in die industrielle und die Konsumkontraktlogistik und umfasst ein oftmals komplexes Bündel kundenindividueller Leistungen. Verträge werden oftmals über längere Zeiträume geschlossen und umfassen neben dem Transport und der Lagerung (Warehousing) auch weitere Services. Sie stellt hohe Anforderungen an die Logistikunternehmen und wird deshalb auch als Königsdisziplin angesehen.

Kontraktoren: Ein Synonym ist der Begriff Auftragnehmer. Im Kontext von Lieferketten wird darunter der Zulieferer oder Lieferant bezeichnet, welcher sich gegen Bezahlung zu einer Leistungserbringung verpflichtet. Gibt er diesen Auftrag selbst an einen weiteren Kontraktor weiter, spricht man von einem Subkontraktor.

Lead-Firm: Als Lead-Firm wird das Unternehmen einer Lieferkette (Supply Chain) bezeichnet, welches Teilleistungen für die Herstellung von oder den Handel mit Produkten oder Dienstleistungen für seine Endkunden an Zulieferer vergibt und den größten Einfluss auf die Gestaltung der Lieferkette hat. Es ist meist an den „Enden“ der Supply Chain zu finden. Findet man sie im Konsumentenbereich, wird von einer Buyer-driven Supply Chain gesprochen. Ist sie im Produzentenbereich angesiedelt, so spricht man von einer Producer-driven Supply Chain.

Leiharbeit: Leiharbeit ist gleichbedeutend mit Zeitarbeit und beinhaltet, dass Arbeitnehmer/innen in einem Unternehmen z. B. einer Personalagentur angestellt sind, aber für einen begrenzten Zeitraum als Arbeitskraft gegen Entgelt einem anderen Unternehmen überlassen werden. Die rechtlichen Bedingungen sind im Arbeitsüberlassungsgesetz (AÜG) festgeschrieben.

Leistungsbündel: Bei Leistungsbündeln werden mehrere Leistungen in Kombination angeboten wie z. B. verschiedene Produkte oder ein Produkt plus bestimmter Dienstleistungen (Updates, Instandhaltung etc.).

Leistungsmanagement (Performance Management): Generell umfasst das Leistungsmanagement alle Strukturen und Prozesse, die auf die Steuerung und Kontrolle der Unternehmensleistungen abzielen. Sie steuern die Prozesse und vor allem das Verhalten der Mitarbeiter/innen anhand quantifizierbarer Indikatoren wie z. B. Zeit, Stückzahl, Kundenbeschwerden etc. Im Kontext von Lieferketten spielen Algorithmen für die Steuerung der Leistungserbringung in der gesamten Kette eine zunehmend wichtigere Rolle.

Lieferkettengesetz: Offiziell heißt das Gesetz „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“ (LkSG). Es wurde 2011 durch den Bundesrat gebilligt und tritt am 1. Januar 2023 in Kraft. Es formuliert klare Anforderungen zum Schutz der Menschenrechte und zur Vermeidung von Umweltrechtsverletzungen in globalen Lieferketten. Die Unternehmen in Deutschland sind verantwortlich bzw. müssen dafür Sorge tragen, dass diese Rechte und Standards in der gesamten globalen Lieferkette eingehalten und umgesetzt werden. Seine Reichweite ist aktuell insofern eingeschränkt, als dass davon aktuell nur Unternehmen mit mehr als 3000 Beschäftigten im Inland betroffen sind. Näheres dazu findet sich auf der Seite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.htm).

Low Cost Strategie: Es handelt sich um eine Geschäftsstrategie, die vor allem auf die Reduzierung der Kosten ausgerichtet ist. Sie wird in Lieferketten u. a. durch die Auslagerung von Leistungen bzw. die Weitergabe von Kosten und Risiken an die in der Lieferkette nachgelagerten Unternehmen umgesetzt (siehe auch: Geschäftsmodell).

Mapping der Lieferkette: Die effiziente Steuerung von Lieferketten setzt eine tiefgehende Kenntnis der beteiligten Unternehmen (Merkmale, Prozesse, Ressourcen etc.) und vor allem der Herausforderungen im Rahmen der Zusammenarbeit voraus. Es ist notwendig, sich ein Bild von der gesamten Lieferkette zu machen, d. h. man erstellt eine „Karte“ der Gesamtkette bezogen auf relevante Einflussgrößen einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Marketplace Bargaining Power: Die Macht der Arbeitnehmer/innen resultiert aus der Situation des Arbeitsmarktes und sollte im Falle eines Arbeitskräftemangels (z. B. aufgrund niedriger Arbeitslosenzahlen, Fachkräftemangel, Auswanderung etc.) hoch ausgeprägt sein. (siehe auch: Strukturelle Machtquellen auf Seiten der Beschäftigten)

Mehrfachbeschäftigung: Mehrfachbeschäftigung liegt dann vor, wenn Beschäftigte a) für mehr als einen Arbeitgeber gleichzeitig tätig sind und somit Arbeitsverhältnisse bei verschiedenen Arbeitgebern haben oder b) mit einem Arbeitgeber mehrere unterschiedliche Arbeitsverhältnisse eingegangen sind.

Mixed-Methods-Approach: Zur Beantwortung einer Forschungsfrage werden sowohl im Rahmen der Datenerhebung als auch der Auswertung mehrere Methoden der quantitativen und qualitativen Forschung miteinander kombiniert angewandt. Für eine vergleichende Analyse der eingesetzten Methoden kommt im Kontext des quantitativen Forschungsansatz der Multitrait-Multimethod-Ansatz zum Einsatz. Im Rahmen der qualitativen Forschung spricht man bezogen auf den Vergleich und die Integration der Befunde unterschiedlicher methodischer Zugänge von Triangulation. (vgl. Bortz & Döring, 2006; S. 365)

Nachgelagerte Lieferkette (downstream): Nachgelagert bezieht sich auf die aufeinanderfolgenden Leistungen bzw. die Leistungserbringer in der Wertschöpfungskette. So stellt z. B. der Transport eines fertiggestellten Produktes eine der Produktion nachgelagerte Logistikdienstleistung dar. D. h. die Logistik ist in diesem Fall ein Teil der nachgelagerten Lieferkette. Im Fall des Transports von Material für die Herstellung eines Produktes ist die Logistikleistung bzw. der Erbringer der der Produktion vorgelagerten Lieferkette zuzuordnen.

Netzwerk: Generell steht der Begriff Netzwerk für eine Verbindung oder ein Beziehungsgeflecht mehrerer Personen oder Objekte. Im vorliegenden Kontext könnte man auch von komplexen Systemen der Zusammenarbeit sprechen. Bezogen auf Lieferketten werden in Abhängigkeit von der Art der Beziehung zwischen der Lead-Firm und den beteiligten Unternehmen primäre Netzwerke von sekundären Netzwerken abgegrenzt. Primäre Netzwerke beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit Zulieferern im Rahmen der Kernprozesse (siehe auch: Kernprozesse), wohingegen sekundäre Netzwerke durch Zusammenarbeit im Rahmen von Supportprozessen (siehe auch: Supportprozesse) beschrieben werden.

Netzwerk Governance: Es handelt sich um das Management eines Netzwerkes, d. h. die Implementierung und Umsetzung von Strukturen und Prozessen zur Ausrichtung und Steuerung einer erfolgreichen der Zusammenarbeit der Netzwerkteilnehmer.

Netzwerkrat (Kettenrat): In Anlehnung an die Bezeichnung „Betriebs- oder- Personalrat“ könnten die Interessensvertretungen, die netzwerk- bzw.- lieferketten übergreifend agieren und alle Beschäftigte einer Lieferketten oder eines Netzwerkes vertreten als Netzwerk- oder Kettenrat bezeichnet werden.

Omnichannel: Die Omnichannel-Marketingstrategie zielt auf die Maximierung der Effizienz und Flexibilität für die Kunden bei der Auswahl und dem Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen ab. Der Kunde soll sich seine Wünsche mit wenig Aufwand, über unterschiedliche Kanäle und der Nutzung verschiedener, aufeinander abgestimmter Medien erfüllen können. Es wird davon ausgegangen, dass die Omnichannel-Strategie ein umfassendes Kundenerlebnis ermöglicht bzw. schafft.

Open-Book Abkommen: Anbieter und Anwender legen im Kontrakt ihre Kosten bzw. Verdienstmöglichkeiten offen. Im Zuge von Outsourcing führt dies oftmals zu einer Machtkonzentration bei der Lead-Firm, die im Rahmen solcher Verträge völlige Transparenz hinsichtlich der Vorgänge und Ergebnisse beim Zulieferer erlangt.

Output-Kontrolle: Zur Steuerung von Prozessen gibt es drei Ansatzpunkte im Prozessverlauf: Input-Prozess (Verlauf)-Output. Während es sich bei der Input-Kontrolle um eine Eingangs- oder Zugangskontrolle handelt, setzt die Output-Kontrolle bei den Ergebnissen, dem Prozessende an. Die Überprüfung erfolgt anhand messbarer Indikatoren. Sie liefert die Grundlage für die Optimierung zukünftiger Prozesse. Bei der dritten Form der Prozess-Kontrolle handelt es sich im Prinzip auch um eine Art von Output-Kontrolle. Die Steuerung erfolgt im laufenden Prozesse anhand von Zwischenergebnissen (siehe auch: Input-Kontrolle).

Outsourcing: Outsourcing bedeutet die Auslagerung und Übertragung von Aufgaben, Prozessen und Leistungen, die bisher vom Unternehmen selbst erbracht wurden, an andere eigenständige, unabhängige Unternehmen. Diese Auslagerung kann sowohl primäre wertschöpfende Teilaktivitäten als auch Supportleistungen umfassen. Sie geht zugleich mit einer Auslagerung und Weitergabe von Verantwortung und Risiken einher.

Performance Management: siehe Leistungsmanagement

Prekäre Arbeit: Prekäre Arbeit zeichnet sich durch große Abweichungen von den Standards eines Normalarbeitsverhältnisses aus. Sie geht mit hohen Risiken, die die Gesundheit und die generelle Existenzsicherung betreffen, einher. Es können unterschiedliche Aspekte prekärer Arbeit beobachtet werden: Beschäftigungsverhältnisse (Zeitarbeit, Teilzeit, Mini-Jobs, Befristung, Mehrfachbeschäftigung), Arbeitscharakteristika (Arbeit auf Abruf, Arbeitszeiterfassung, niedrige Qualifikationsanforderungen, geringer Handlungsspielraum, keine Möglichkeiten der Weiterentwicklung), Einkommen (geringe Löhne, unbezahlte Mehrarbeit) sowie Arbeitsrechte (z. T. keine Sozialversicherung, keine Benefits, niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad).

Produktionslogistik: Sie umfasst die Steuerung und Kontrolle aller für die Leistungserbringung, d. h. die Produktion, erforderlichen logistischen Tätigkeiten. Dies umfasst z. B. Transport-, Umschlags- und Lagerprozesse. Bezogen auf die Gesamtlogistikkette ist sie als Glied zwischen Beschaffungs- und Absatzlogistik anzusiedeln.

Producer-driven Supply Chain: In diesen Lieferketten ist die Lead-Firm ein Hersteller von Produkten. Producer-driven Supply Chains zeichnen sich dadurch aus, dass die Lead-Firm mit Kontakt zum Konsumenten weniger Macht und Einfluss auf die Zulieferer am anderen Ende der Kette (Produzenten) hat (siehe auch: Buyer-driven Supply Chain).

Proximale Faktoren: Der Begriff stammt aus dem Arbeitsschutz, genau der Root-Cause-Analysis des Unfallgeschehens. Er bezeichnet Faktoren, die im direkten Zusammenhang mit der Entstehung eines Unfalls stehen, d. h. unfallauslösend sind. Dabei können sie aber durch weitere, entferntere Faktoren ermöglicht oder begünstigt worden sein (siehe auch: Distale Faktoren).

Prozess-Kontrolle: Zur Steuerung von Prozessen gibt es drei Ansatzpunkte im Prozessverlauf: Input-Prozess (Verlauf)-Output. Die Output-Kontrolle setzt bei den Ergebnissen, dem Prozessende an. Die Überprüfung erfolgt anhand messbarer Indikatoren. Sie liefert die Grundlage für die Optimierung zukünftiger Prozesse. Bei der Prozess-Kontrolle handelt es sich im Prinzip auch um eine Art von Output-Kontrolle. Die Steuerung erfolgt im laufenden Prozesse anhand von Zwischenergebnissen. (siehe auch: Input-Kontrolle und Output-Kontrolle)

Prozessorientiertes Wirkungsmonitoring (PWM): siehe Wirkungskettenmonitoring

Rapid review: In der Fachwelt wird ein Rapid Review als eine Form der Wissenssynthese beschrieben, die durch Vereinfachung oder Weglassen methodischer Schritte eines traditionellen systematischen Reviews auf schnelle und ressourceneffiziente Weise Evidenz für Stakeholder generiert (www.public-health-covid19.de/).

Risk-of-Bias: Der Risk-of-Bias erfasst die Wahrscheinlichkeit, dass systematische Fehler aufgrund des Untersuchungsdesigns und/oder der Methodik zu Verzerrungen der inhaltlichen Ergebnisse und der Aussagekraft einer Studie führen können. Insofern ist die Abschätzung dieses Risikos grundlegend für die Einschätzung der internen und externen Validität einer Untersuchung.

Root-cause-analysis (Ursachenanalyse): Um Probleme zu lösen oder auch präventiv zu handeln ist es notwendig die offensichtlichen und tieferliegenden Auslöser und verursachenden Bedingungen eines Ereignisses oder Verhaltens herauszufinden. Zur Analyse von Unfällen und Katastrophen gibt es Im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden zur Analyse von Ursachenketten (siehe auch: Proximale und distale Faktoren).

Safety Certificate Contractors (SCC): Mit einer SCC-Zertifizierung weist eine Kontraktorfirma ihre Kompetenz nach, den in der Branche geforderten Sicherheitsstandards gerecht werden zu können. Der Einkäufer nutzt das Zertifikat als Input-Kontrolle. Personaldienstleister, die Ihre Mitarbeiter an Unternehmen (Kontraktoren) verleihen, die SCC anwenden, benötigen ebenfalls eine entsprechende Zertifizierung, das Sicherheits Zertifikat Personaldienstleister (SCP) Services.

Sharing Economy (Wirtschaft des Teilens): Es geht um die gemeinsame Nutzung von Gegenständen und Dienstleistungen, z. B. das Ausleihen von Autos oder Werkzeug oder die Vermittlung von Dienstleistungen wie die Bereitstellung oder das Teilen von Räumen. Manche Autoren sprechen auch von Gemeinschaftskonsum.

Social Networked Industry: Das Konzept der Social Networked Industry beschreibt eine Vision der Mensch-Maschine Interaktion im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung der Logistik. Der Mensch steht in einer Social Networked Industry weiterhin im Zentrum. Es gibt eine Kooperation von Menschen und cyberphysischen Systemen. Soziale Ziele werden mit der „sozialverträglichen Gestaltung und Organisation digitalisierter Arbeit und durch neue Arbeits- und Lebensmodelle“ verfolgt und eine Entlastung von belastenden Tätigkeiten leistungsgeminderter Beschäftigten durch neuartige Arbeitssysteme wird möglich.

Soft Regulation (Soft law): In Abgrenzung zur Steuerung von Sicherheit und Gesundheit in Lieferketten durch staatliche Regulierungen sind mit Soft Regulation sämt-

liche Formen der freiwillige Selbstverpflichtung von Organisation gemeint. Diese ergänzen die formal bindende Gesetzgebung und können intern Commitment-orientierte Ansätze unterstützen. Nach Meinung mehrerer Autoren kann über Soft Regulations auch eine verstärkte Einflussnahme von Kunden und Beschäftigten erfolgen.

Strukturelle Machtquellen auf Seiten der Beschäftigten: Bezogen auf die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen im Arbeitskontext wird in der Literatur zwischen Quellen der Möglichkeit der Einflussnahme unterschieden. Gewöhnlich unterscheidet man zwischen: Workplace Bargaining Power, Marketplace Bargaining Power und Associational Power (siehe Einzelerläuterungen im Glossar).

Subunternehmen: Hierbei handelt sich um Unternehmen, denen die Erbringung ausgewählter Leistungen von einer Lead-Firm übertragen wird (siehe auch: Outsourcing und Supply chain).

Supply Chain (Lieferkette): Eine Lieferkette kann als mehrstufige Wertschöpfungskette aufgefasst werden. Im Rahmen von Outsourcingprozessen überträgt die Lead-Firm die Verantwortung für die Erbringung einer vor- oder nachgelagerten Leistung auf unterschiedliche eigenständige Unternehmen. Diese sogenannten Zulieferer oder Subunternehmen können wiederum auf die Leistungen anderer Zulieferer zurückzugreifen. Dann spricht man von SubSubunternehmern. In Abhängigkeit von der Nähe der Zulieferer zur Lead-Firm wird zwischen aufeinander aufbauenden Ebenen, den sogenannten Tiers unterschieden. Die Kennzeichnung erfolgt mit Hilfe aufsteigender Zahlen. Die Lead-Firm ist direkt auf die Leistungen von den Unternehmen von Tier1 angewiesen, dessen Zulieferer stellen dann den Tier 2 dar usw.

Supply Chain Management System (SCM): Das Supply Chain Management bezeichnet einen Ansatz zur umfassenden, unternehmensübergreifenden Steuerung des gesamten Wertschöpfungsprozesses eines Produkts oder einer Dienstleistung. Es bezieht sich auf die die Ausrichtung, Koordination und Kontrolle der Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Lieferanten, Distributoren, Geschäftspartnern und Verbrauchern einer Lieferkette.

Supplier (Zulieferer): siehe Supply Chain

Supportprozess: Bei Supportprozessen handelt es sich um Prozesse, die unterstützend auf den Kernprozess einwirken (z. B. das Personalmanagement bei einem Automobilhersteller). Im Zuge von Outsourcing unterscheidet man, ob sich die Auslagerung auf Kernprozesse oder Supportprozesse bezieht. Da beiden Prozessen eine unterschiedliche strategische Bedeutung zukommt, kann das Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung haben (siehe auch: Kernprozess).

Tier: Der Begriff steht für die Kennzeichnung der einzelnen Ebenen einer Lieferkette. Die Nummerierung zeigt die Nähe bzw. Entfernung der Ebene zur obersten Ebene, der Lead-Firm an, wobei Tier 1 einen direkten Kontakt zur Lead-Firm hat.

Tansktionale Beziehungsgestaltung: Transaktionale Beziehungsgestaltung innerhalb von Lieferketten ist durch marktliche Beziehungen charakterisiert. Wettbewerb, Kostenreduktion, Auslagerung von Risiken und eine Kurzfristorientierung prägen sie. Ihre zentrale Strategie zur Erreichung und Sicherung einer erfolgreichen Marktstellung stellt oftmals die Minimierung von Kosten dar (siehe auch: Interaktionale Beziehungsgestaltung).

Triangulation: siehe Mixed-Methods-Approach

Understaffing (Unterbesetzung): Understaffing wird im Kontext von Outsourcing als Strategie des Managements beschrieben, gezielt weniger Beschäftigte für die Erbringung einer Leistung einzusetzen als eigentlich vorgesehen, um Rationalisierungspotentiale auszuloten und Personalkosten zu sparen.

Value Chain (Wertschöpfungskette): Es handelt sich um die Kette der zentralen Unternehmensaktivitäten wie z. B. im Produktionskontext: Eingangslogistik, Fertigung, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundenservice. Diese Kernprozesse schaffen Wert bzw. sind grundlegend für den Gewinn eines Unternehmens. Von diesen primären wertschöpfenden Aktivitäten werden die sogenannten Supportprozesse abgegrenzt. Hierbei handelt es sich um Prozesse zur Unterstützung der Kernprozesse. Konkret sind das z. B. die Leistungen der Bereiche Personal, Entwicklung, Beschaffung, Buchhaltung, Arbeitsschutz, Kantine etc. (siehe auch: Kernprozesse und Supportprozesse).

Vertikale Desintegration: siehe Outsourcing

Vertikale und horizontale Dynamiken: Horizontale und vertikale Dynamiken beziehen sich auf die beiden grundlegenden Analysedimensionen von Lieferketten entlang der Kette und auf den einzelnen Stufen. Vertikale Dynamiken spielen sich zwischen den einzelnen Tiers ab (z. B. Beziehungsgestaltung zwischen Zulieferern und Auftraggebern). Horizontale Dynamiken ergeben sich z. B. aus der Wettbewerbssituation auf einzelnen Stufen (z. B. Anzahl der Marktteilnehmer). Hier kann z. B. die Deregulierung und Liberalisierung von Arbeitsmärkten dazu beitragen, dass eine horizontale (oder laterale) Dynamik auf dem Arbeitsmarkt einsetzt, indem weitere Arbeitskräfte auf den Markt drängen.

Vorgelagerte Lieferkette (upstream): Vorgelagert bezieht sich auf die aufeinanderfolgenden Leistungen bzw. die Leistungserbringer in der Wertschöpfungskette. So stellt z. B. der Transport von Material für die Fertigung eines Produktes eine vorgelagerte Logistikleistung dar und ist somit ein Teil der vorgelagerten Lieferkette. Demgegenüber ist der Transport eines fertiggestellten Produktes zum Kunden eine der Produktion nachgelagerte Logistikdienstleistung.

Wertschöpfungskette: Siehe Value Chain

Wirkungskettenmonitoring: Bei einer Wirkungskette handelt es sich um eine Kausalkette, welche die Abfolge von Ursachen (Auslöser-)Ereignissen, Folgen und Auswirkungen wiedergibt. Gegenstand des Wirkungskettenmonitorings sind die Beobachtung, Überwachung, Messung und Bewertung der Auslöser und Wirkungen eines Ereignisses oder Ketten von Ereignissen. Das Vorgehen wird auch als prozessorientiertes Wirkungsmontoring (PWM) beschrieben.

Workplace bargaining power: Es handelt sich um die arbeitsplatzbezogene Verhandlungsmacht der Beschäftigten, die aus der Position ihrer Arbeitsplätze oder Tätigkeiten in der Lieferkette resultiert z. B. aufgrund der Möglichkeit an relevanten Punkten (siehe auch: Choke Points) die Arbeitsprozesse zu stoppen oder zu blockieren.

Work Health and Safety Act (WHS): Der Work Health and Safety Act ist ein australisches Gesetz zur Regelung der OHS-Verantwortung in Lieferketten („chain of responsibility“), das ab 2012 für die Mehrzahl der Branchen gilt. Die primäre Sorgfaltspflicht („primary duty of care“) hat nicht der Unternehmer, sondern „the person conducting a business or undertaking (PCBU)“. Das können die Lead-Firm, der Kontraktor an der Spitze oder auf den unteren Ebenen die Partnerfirmen sein. Das Spannende an diesem Gesetz ist, dass die Verantwortung für das Wohlergehen der Beschäftigten innerhalb der Lieferkette nicht mehr an das Vorliegen eines vertraglichen Arbeitsverhältnisses gekoppelt ist, sondern sich aus der Mitwirkung und die Machtposition in einem Wertschöpfungsnetzwerk ergibt.

Abkürzungen

AIS	(Arbeits- und Industriesoziologie)
AV	(Abhängige Variable)
B2B	(Business-to-Business)
B2C	(Business-to-Consumer)
BMZ	(Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
BSCI	(Schweizer Stiftung „Business Social Compliance Initiative“)
CDS	(Compliance with Corporate Sustainable Standards)
CSS	(Corporate Sustainable Standards)
CIT	(Critical Incident Technique)
CSR	(Corporate Social Responsibility)
DGB	(Deutscher Gewerkschaftsbund)
DGS	(Deutsche Gesellschaft für Soziologie)
DGUV	(Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)
EICC	(Electronic Industry Code of Conduct)
EU	(Europäische Union)
EU-OSHA	(Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz)
FGW	(Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung)
GDA	(Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie)
GD EMPL	(Generaldirektion der europäischen Kommission für Employment, Social Affairs und Inclusion)
GMS	(Ganzheitliches Gesundheitsmanagementsystem)
GRV	(Globale Rahmenvereinbarungen)
GUF	(Internationale gewerkschaftliche Vereinigungen)
HP	(Hewlett-Packard)
HRI	(Handelsblatt Research Institut)
HRM	(Human Resource Management)
IG BCE	(Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie)
IG Metall	(Industriegewerkschaft Metall)

ILO	(International Labor Organisation)
IFAs	(International Framework Agreements)
KEP	(Kurier-, Express- und Paketdienst)
LkSG	(Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz)
NGO	(Non-Governmental Organization)
NWI	(Internationale Netzwerkinitiative der IG Metall)
OEM	(Original Equipment Manufacturer)
OSH	(Occupational Safety and Health)
PDA	(Personal Digital Assistant)
PI/ECOS	(Akronym zur Definition einer Fragestellung; P = Population, E = Exposition/I = Intervention, C = Vergleichsgruppe, O = Outcome, S = Studiendesign)
PWM	(Prozessorientiertes Wirkungsmontoring)
SER	(Social and Environmental Responsibility Program)
SCC	(Safety Certificate Contractors)
SCM	(Supply Chain Management System)
USA	(United States of America)
UK	(United Kingdom)
WHS	(Work Health and Safety)
WZB	(Wissenschaftszentrum Berlin)

Literaturverzeichnis

- ALBERTI, Gabriella: *Moving beyond the dichotomy of workplace and community unionism: The challenges of organising migrant workers in London's hotels*. In: *Economic and Industrial Democracy* 37 (2016), Nr. 1, S. 73–94
- ALLISON, Juliann Emmons; HERRERA, Joel S.; STRUNA, Jason; REESE, Ellen: *The matrix of exploitation and temporary employment: Earnings inequality among Inland Southern California's blue-collar warehouse workers*. In: *Journal of Labor and Society* 21 (2018), S. 533–560
- AMENGUAL, Matthew; DISTELHORST, Greg; TOBIN, Danny: *Global Purchasing as Labor Regulation: The Missing Middle*. In: *ILR Review* 73 (2020), Nr. 4, S. 817–840
- BARNES, Tom; LAL DAS, Krishna Shekhar; PRATAP, Surendra: *Labour Contractors and Global Production Networks: The Case of India's Auto Supply Chain*. In: *The Journal of Development Studies* 51 (2015), Nr. 4, S. 355–369
- BENVEGNÚ, Carlotta; HAIDINGER, Bettina; SACCHETTO, Devi: *Restructuring Labour Relations and Employment in the European Logistics Sector. Unions' Responses to a Segmented Workforce*. In: DOELLGAST, Virginia; LILLIE, Nathan; PULIGNANO, Valeria (Hrsg.): *Reconstructing solidarity: Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*. First edition. New York, Oxford: Oxford University Press, 2018, S. 83–104
- BIENZEISLER, Bernd; ZANKER, Claus: *Zustellarbeit 4.0 – eine 360-Grad-Analyse: Leitfragen zur Entwicklung der Zustellarbeit am Beispiel der KEP-Branche*. Stuttgart, 2020
- BUCK, Moike; WROBEL, Heiko: *Branchenanalyse Kontraktlogistik – Eine Markt- und Beschäftigungsanalyse in Deutschland*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2015 (Forschungsförderung Working Paper Nr. 3)
- BUTOLLO, Florian; EHRLICH, Martin: *Intralogistik und Einfacharbeit in der Automobilindustrie Amazonisierung von Industriearbeit?* In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017, S. 89–102
- BUTOLLO, Florian; KOEPP, Robert: *Die doppelte Einbettung der Logistikarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung*. In: *WSI-Mitteilungen* 73 (2020), Nr. 3, S. 174–181
- CERTA, Mathias; SCHRÖDER, Tim: *Die Logistik im Fokus empirischer Analysen: Arbeitsbedingungen und Arbeitsfähigkeit in der Lagerwirtschaft sowie den Post- und Zustelldiensten*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 75 (2021), Nr. 3, S. 251–265
- CHIWOTA, Elijah; LUDWIG, Carmen; MOGANE, Kenneth: *Transnational Worker Solidarity: Building an African-European Network in Lear Corporation*. In: *South African Labour Bulletin* 43 (2019), Nr. 2, S. 57–59
- CHRISTLICHE INITIATIVE ROMERO; VERDI: *Blind für Arbeitsrechte? Im Visier: Orangensaft bei Edeka, Rewe, Lidl, Aldi & Co*. Berlin, 2013

DAGHAR, Anis; ALINAGHIAN, Leila; TURNER, Neil: *The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective*. In: *Supply Chain Management: An International Journal* 26 (2021), Nr. 2, S. 279–296

DEY, Prasanta Kumar; YANG, Guo-liang; MALESIOS, Chrysovalantis; DE, Debashree; EVANGELINOS, Konstantinos: *Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis*. In: *Computational Economics* 58 (2021), Nr. 3, S. 573–613

DGUV: *DGUV-Kampagne „Komm mit Mensch“*. URL www.kommmitmensch.de/ – Überprüfungsdatum 03.12.2021

DONAGHEY, Jimmy; REINECKE, Juliane; NIFOROU, Christina; LAWSON, Benn: *From Employment Relations to Consumption Relations: Balancing Labor Governance in Global Supply Chains*. In: *Human Resource Management* 53 (2014), Nr. 2, S. 229–252

DÖRFLINGER, Nadja; PULIGNANO, Valeria; VALLAS, Steven P.: *Production Regimes and Class Compromise Among European Warehouse Workers*. In: *Work and Occupations* 48 (2021), Nr. 2, S. 111–145

DREGGER, Johannes; SCHMIDT, Michael; HÜLSMANN, Thorsten: *Blue Collar Logistikarbeit in NRW*. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017, S. 3–17

ELKE, G.; GURT, J.: *Gesundheitsmanagement: Wie eine nachhaltige Personalarbeit besser gelingen kann*. In: GOURMELON, A. (Hrsg.): *Personalressourcen sichern – eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor*. Heidelberg: rehm, 2012, S. 111–122

ELKE, G.; GURT, J.; MÖLTNER, H.; EXTERNBRINK K.: *Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis [Projektnummer: F 2342]*. Dortmund, 2015

ELKE, G.: *Sicherheits- und Gesundheitskultur I – Handlungs- und Wertorientierung im betrieblichen Alltag*. In: ZIMOLONG, Bernhard (Hrsg.): *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 171–200

FALKENBERG, Jonathan: *Mobile Kontrolleure*. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017, S. 37–56

GAUTIÉ, Jérôme; JAEHRLING, Karen; PEREZ, Coralie: *Neo-Taylorism in the Digital Age: Workplace Transformations in French and German Retail Warehouses*. In: *Relations industrielles/Industrial Relations* 75 (2020), Nr. 4. URL search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edseru&AN=1074564ar&lang=de&site=eds-live&scope=site

- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T.: *The governance of global value chains*. In: *Review of International Political Economy* 12 (2005), Nr. 1, S. 78–104
- GRABOSCH, Robert: *Unternehmen und Menschenrechte: Gesetzliche Verpflichtungen zur Sorgfalt im weltweiten Vergleich*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2019
- GRIMM, Jörg H.; HOFSTETTER, Joerg S.; SARKIS, Joseph: *Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards*. In: *Journal of Cleaner Production* 112 (2016), Part 3, S. 1971–1984. URL search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0959652614012165&lang=de&site=eds-live&scope=site
- GROSSE, Eric H.; GLOCK, Christoph H.; JABER, Mohamad Y.; NEUMANN, W. Patrick: *Incorporating human factors in order picking planning models: framework and research opportunities*. In: *International Journal of Production Research* 53 (2015), Nr. 3, S. 695–717
- GURT, J.; ELKE, G.: *Successful Management and Leadership in Occupational Safety and Health*. In: NOLD, H.; DONY, J. (Hrsg.): *Journey to Vision Zero*. Kröning: Asanger, 2015, S. 65–84
- GUYATT, Gordon H.; OXMAN, Andrew D.; VIST, Gunn E.; KUNZ, Regina; FALCK-YTTER, Yngve; ALONSO-COELLO, Pablo; SCHÜNEMANN, Holger J.: *GRADE: an emerging consensus on rating quality of evidence and strength of recommendations*. In: *BMJ (Clinical research ed.)* 336 (2008), Nr. 7650, S. 924–926
- HALE, Andrew; BORYS, David: *Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review*. In: *Safety Science* 55 (2013), S. 207–221. URL [10.1016/j.ssci.2012.05.011](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.05.011)
- HANDFIELD, Robert B.; NICOLS, Ernest L.: *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1999
- HARDY, Tess; HOWE, John: *Chain reaction: A strategic approach to addressing employment noncompliance in complex supply chains*. In: *Journal of Industrial Relations* 57 (2015), Nr. 4, S. 563–584
- HARTWIG, M.; MAMROT, E.: *Psychological health and wellbeing in intralogistics workplaces – an empirical analysis*. In: AREZES, P. M.; BAPTISTA, J. S.; BARROSO, M. P.; CARNEIRO, P.; CORDEIRO, P.; Costa, N. et al. (Hrsg.): *Occupational Safety and Hygiene VI: Proceedings of the 6th International Symposium on Occupation Safety and Hygiene (SHO 2018), March 26–27, 2018, Guimarães*. Boca Raton: CRC Press, 2018, S. 97–101
- HARTWIG, M.; WIRTH, M.; BONIN, D.: *Insights about mental health aspects at intralogistics workplaces – A field study*. In: *International Journal of Industrial Ergonomics* 76 (2020), S. 102944
- HASLE, Peter: *Outsourcing and Employer Responsibility A Case Study of Occupational Health and Safety in the Danish Public Transport Sector*. In: *Relations industrielles* 62 (2007), Nr. 1, S. 96–117
- HAUPT, Sabine; LICHTER, Jörg; MAY, Frank Christian: *Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten: Eine ökonomische Analyse*. Düsseldorf, 2021

- HELFEN, Markus; WIRTH, Carsten: *Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen: Trends, Deutungen und Handlungsoptionen*. Working Paper Forschungsförderung. Düsseldorf, 2020 (185). – Working Paper Forschungsförderung
- HIRSCH-KREINSEN, Hartmut (Hrsg.); KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017
- HOFMANN, Sandra; SCHOLZ, Richard; KÖSTER, Robert; HRYHOROVA, Hanna; SELBIG, Amanda: *Soziale Standards in globalen Wertschöpfungsstrukturen: Empirische Analyse der globalen Lieferketten ausgewählter Wirtschaftszweige Deutschlands*. 1. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2021 (Forschungsförderung Working Paper Nr. 213)
- HOLST, Gregor; SCHEIER, Franziska: *Branchenanalyse Handel: Perspektiven und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2019 (Branchenanalyse Handel 161)
- HOLST, H.; SINGE, I.: *Ungleiche Parallelwelten – zur Organisation von Arbeit in der Paketzustellung*. 2013
- ITTERMANN, P.; EISENMANN, M.: Digitalisierung von Einfacharbeit in Produktion und Logistik. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017, S. 57–76
- JAFFEE, David; BENSMAN, David: *Draying and Picking: Precarious Work and Labor Action in the Logistics Sector*. In: *WorkingUSA* 19 (2016), Nr. 1, S. 57–79
- JAFFEE, David: *Kink in the Logistics Supply Chain: Interorganizational Relations in the Port Economy*. In: *SSRN Electronic Journal* (2014)
- JAMES, Phil; WALTERS, David; SAMPSON, Helen; WADSWORTH, Emma: *Regulating the employment dynamics of domestic supply chains*. In: *Journal of Industrial Relations* 57 (2015), Nr. 4, S. 526–543
- JAYARAM, Jayanth; SMITH, Jeff; PARK, Sunny; MCMACKIN, Dan: *A Framework for Safety Excellence: Lessons from UPS*. In: *Supply Chain Management Review* Januar/Februar (2012), S. 30–36
- KOEKKOEK, Marieke; MARX, A.; WOUTERS, J.: *Monitoring Forced Labour and Slavery in Global Supply Chains: The Case of the California Act on Transparency in Supply Chains*. In: *Global Policy* 8 (2017), Nr. 4, S. 522–529
- KOERTH, Katharina: *Ende der netten Worte*. In: *Die Zeit* 2021 (14.10.21), Nr. 42
- KRETSCHMER, Veronika; EICHLER, Alexandra; RINKENAUER, Gerhard; SPEE, Detlef: *Focus on the human being: Cognitive Ergonomics in intralogistics*. 2017
- LOCKE, Richard M.; SAMEL, Hiram: *Beyond the Workplace: “Upstream” Business Practices and Labor Standards in the Global Electronics Industry*. In: *Studies in Comparative International Development* 53 (2018), Nr. 1, S. 1–24

- MACY, B. A.; IZUMI, H.: *Organizational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies – 1961–1991*. In: *Research in Organizational Change and Development* 7 (1993), S. 235–313
- MARES, Radu: *The Limits of Supply Chain Responsibility: A Critical Analysis of Corporate Responsibility Instruments*. In: *Nordic Journal of International Law* 79 (2010), Nr. 2, S. 193–244
- MARSCHALL, J.; BARTHELMES, I.: *Branchenreport Handel – Sicherheit und Gesundheit im Groß- und Einzelhandel. Eine Frage der Unternehmenskultur?* Heidelberg: medhochzwei Verlag, 2016
- MARUCCI-WELLMAN, Helen: *Precarious employment and occupational injuries in the digital age – where should we go from here?* In: *Scandinavian journal of work, environment & health* 44 (2018), Nr. 4, S. 335–339
- MARX, A.; WOUTERS, M.: *Redesigning enforcement in private labour regulation: Will it work?* In: *International Labour Review* 155 (2016), Nr. 3, S. 435–459
- MEISSNER, Heinz-Rudolf: *Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie: neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen*. Frankfurt am Main, 2013 (OBS-Arbeitspapiere 9)
- MENDONÇA, Pedro; ADĂSCĂLIȚEI, Dragoș: *Trade Union Power Resources within the Supply Chain: Marketisation, Marginalisation, Mobilisation*. In: *Work, Employment and Society* 34 (2020), Nr. 6, S. 1062–1078
- MILCH, Vibeke; LAUMANN, Karin: *Interorganizational complexity and organizational accident risk: A literature review*. In: *Safety Science* 82 (2016), S. 9–17
- MLADENOW, Andreas; BAUER, Christine; STRAUSS, Christine: *Crowdsourcing in logistics*. In: INDRAWAN-SANTIAGO, M.; STEINBAUER, A. M.; TJOA, I.; KHALIL, I.; ANDERST-KOTSIS, G. (Hrsg.): *Proceedings of the 17th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services*. New York, NY: ACM, 2015 (ACM Digital Library), S. 244–251
- MOORE, Sian; NEWSOME, Kirsty: *Paying for Free Delivery: Dependent Self-Employment as a Measure of Precarity in Parcel Delivery*. In: *Work, Employment and Society* 32 (2018), Nr. 3, S. 475–492
- NETTERSTROM, Bo; HANSEN, se Marie: *Outsourcing and stress: physiological effects on bus drivers*. In: *Stress Medicine* 16 (2000), Nr. 3, S. 149–160
- NEWSOME, Kirsty; THOMPSON, Paul; COMMANDER, Johanna: *‘You monitor performance at every hour’: labour and the management of performance in the supermarket supply chain*. In: *New Technology, Work and Employment* 28 (2013), Nr. 1, S. 1–15
- NEWSOME, Kirsty: *Work and employment in distribution and exchange: moments in the circuit of capital*. In: *Industrial Relations Journal* 41 (2010), Nr. 3, S. 190–205
- NUNES, Isabel L.: *The nexus between OSH and subcontracting*. In: *Work (Reading, Mass.)* 41 Suppl 1 (2012), S. 3062–3068
- OUTHWAITE, Opi; MARTIN-ORTEGA, Olga: *Worker-driven monitoring – Redefining supply chain monitoring to improve labour rights in global supply chains*. In: *Competition & Change* 23 (2019), Nr. 4, S. 378–396

- PFEIFFER, Sabine; LEE, Horan: Intralogistik: Herzstück von Industrie 4.0 – Leerstelle in der Arbeitsforschung. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; KARAČIĆ, Anemari (Hrsg.): *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung: Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen – Tagungsband*. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., 2017, S. 103–121
- PRICE, Robin: *Controlling routine front line service workers: an Australian retail supermarket case*. In: *Work, Employment and Society* 30 (2016), Nr. 6, S. 915–931
- PULIGNANO, Valeria; HAMMER, Nikolaus; DOERFLINGER, Nadja: *Explaining Employment Effects in Multipolar Value Chains: A Cross-National Study on Soft Drinks and Dairy Manufacturing in Europe*. In: *British Journal of Industrial Relations* 59 (2020a), Nr. 1, S. 25–51
- PULIGNANO, Valeria; THOMPSON, Paul; DOERFLINGER, Nadja: *Workplace change and institutional experimentation: a case study of service-sector work in Europe*. In: *Transfer: European Review of Labour and Research* 26 (2020b), Nr. 2, S. 175–187
- QUINLAN, Michael; BOHLE, Philip: *Under pressure, out of control, or home alone? Reviewing research and policy debates on the occupational health and safety effects of outsourcing and home-based work*. In: *International journal of health services: planning, administration, evaluation* 38 (2008), Nr. 3, S. 489–523
- QUINLAN, Michael; MAYHEW, C.; BOHLE, Philip: *The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research*. In: *International journal of health services: planning, administration, evaluation* 31 (2001), Nr. 2, S. 335–414
- RAHMI, Auliah; RAMDHAN, Doni Hikmat: *Factors Affecting the Effectiveness of the Implementation of Application OHSMS: A Systematic Literature Review*. In: *Journal of Physics: Conference Series* 1933 (2021), Nr. 1, S. 12021
- REASON, James T.: *Human error*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr, 1990
- REESE, Ellen; STRUNA, Jason: “Work Hard, Make History”. In: ALIMAHOMED-WILSON, Jake; NESS, Immanuel (Hrsg.): *Choke Points*. London: Pluto Press, 2018, S. 81–95
- SCHEIN, E. H.: *Organizational culture*. In: *American Psychologist* 45 (1990), S. 109–119
- SCHLÜTER, Jan; HELLMANN, Marco; WEYER, Johannes: *Work Ability und digitale Transformation: zum Spannungsverhältnis steigender Belastungen und abnehmender Ressourcen am Beispiel von Mitarbeitern in der Transportlogistik*. In: *AIS-Studien* 11 (2018), Nr. 2, S. 160–175
- SCHMITT-HOWE, Britta; HAMMER, Andrea: *Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben*. Dortmund, 2019
- SCHWARZ-KOCHER, Martin; STIELER, Sylvia: *Die Bedeutung regionaler Wertschöpfungscluster der Automobilindustrie im Prozess fortschreitender Globalisierung und der Transformation zur Elektromobilität*. 2019

- SHORT, Jodi L.; TOFFEL, Michael W.; HUGILL, Andrea R.: *Improving Working Conditions in Global Supply Chains: The Role of Institutional Environments and Monitoring Program Design*. In: *ILR Review* 73 (2020), Nr. 4, S. 873–912
- SIMON, Hendrik: „United and Stronger Together“ – Transnationale gewerkschaftliche Organisierung in multinationalen Konzernen am Beispiel der IG Metall-Netzwerkinitiative. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 28 (2021), Nr. 2, S. 212–221
- SOWERS, Elizabeth A.; CICCANTELL, Paul S.; SMITH, David A.: Labor and Social Movements’ Strategic Usage of the Global Commodity Chain Structure. In: ALIMAHOMED-WILSON, Jake; NESS, Immanuel (Hrsg.): *Choke Points*. London: Pluto Press, 2018, S. 19–34
- STIFTUNG ARBEIT UND UMWELT DER IG BCE: *Verantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten: Globale Rahmenvereinbarungen als Instrument einer gewerkschaftlichen Mitgestaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht*. Berlin, 2019
- SYDOW, Jörg; FRENKEL, Stephen: *Labor, Risk, and Uncertainty in Global Supply Networks – Exploratory Insights*. In: *Journal of Business Logistics* 34 (2013), Nr. 3, S. 236–247
- THOMAS, Stephanie; EASTMAN, Jacqueline; SHEPHERD, C. David; DENTON, Luther Trey: *A comparative assessment of win-win and win-lose negotiation strategy use on supply chain relational outcomes*. In: *The International Journal of Logistics Management* 29 (2018), Nr. 1, S. 191– 215
- USTAILIEVA, Erika; EECKELAERT, Lieven; LOPES NUNES, Isabel: *Promoting occupational safety and health through the supply chain: literature review*. Luxembourg, 2012
- VERDI; Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik (Mitarb.): *Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor: Ergebnisse einer DGB-Index-Gute-Arbeit-Befragung von ver.di-Mitgliedern des Fachbereiches Postdienste, Speditionen und Logistik*. Berlin, 2011
- VITOLS, Katrin; VOSS, Eckhard: *Soziale Bedingungen in der Logistik in Europa: Schwerpunkt Güterkraftverkehr*. Berlin, 2019
- WAGNER, Ines; REFSLUND, Bjarke: *Understanding the diverging trajectories of slaughterhouse work in Denmark and Germany: A power resource approach*. In: *European Journal of Industrial Relations* 22 (2016), Nr. 4, S. 335–351
- WALTERS, David; JAMES, Phil: *Supply Chains and their present and future implications for occupational safety and health (Discussion Paper)*. Bilbao, Spain, 2020a
- WALTERS, David; JOHNSTONE, Richard; BLUFF, Elizabeth; LIMBORG, Hans Jorgen; GENSBY, Ulrik: *Improving compliance with occupational safety and health regulations: an overarching review: Executive Summary*. Bilbao, Spain, 2021a
- WALTERS, David; JOHNSTONE, Richard; BLUFF, Elizabeth; LIMBORG, Hans Jorgen; GENSBY, Ulrik: *Improving compliance with occupational safety and health regulations: an overarching review: Literature Review*. Bilbao, Spain, 2021b

- WALTERS, David; JOHNSTONE, Richard; BLUFF, Elizabeth; LIMBORG, Hans Jorgen; GENSBY, Ulrik: *Improving compliance with occupational safety and health regulations: an overarching review: Report*. Bilbao, Spain, 2021c
- WALTERS, David; WADSWORTH, Emma; BHATTACHARYA, Syamantak: *What about the workers? – Experiences of arrangements for safety and health in global container terminals*. In: *Safety Science* 121 (2020b), S. 474–484
- WALTERS, David; WADSWORTH, Emma: *Participation in safety and health in European workplaces: Framing the capture of representation*. In: *European Journal of Industrial Relations* 26 (2020c), Nr. 1, S. 75–90
- WEIL, David: *The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press, 2014
- WILLIAMS, B.; HUMMELBRUNNER, R.: *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*. Stanford, Calif: Stanford Business Books, 2011
- WRIGHT, Chris F.; KAINE, Sarah: *Supply chains, production networks and the employment relationship*. In: *Journal of Industrial Relations* 57 (2015), Nr. 4, S. 483–501
- YUN, Aelim: *Building Collective Identity: Trade Union Representation of Precarious Workers in the South Korean Auto Companies*. In: *Labour, Capital & Society* 44 (2011), Nr. 1, S. 154–178
- ZANKER, Claus: *Branchenanalyse Logistik: Der Logistiksektor zwischen Globalisierung, Industrie 4.0 und Online-Handel*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2018 (Forschungsförderung Nr. 390 (Juni 2018))
- ZANKER, Claus: Digitalisierung in der Logistik – Beschäftigung und Qualifikation im Wandel. In: ERNST, Gerhard; ZÜHLKE-ROBINET, Klaus; FINKING, Gerhard; BACH, Ursula (Hrsg.): *Digitale Transformation: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG*, 2020, S. 55–63

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Liberalisierung der Einschlusskriterien im Verlauf des Projektes	15
Abb. 3.2	Flussdiagramm zur Studienselektion	16
Abb. 5.1	Die Lieferkette, Merkmale und Einflüsse auf OSH (interne Faktoren) sowie ihre Einbettung in relevante Rahmenbedingungen (externe Faktoren)	81

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Suchbegriffe für die Vorabsuche	10
Tab. 3.2	Finaler Suchstring	12
Tab. 5.1	Externe Kontextbedingungen, die für beide Fragestellungen relevant sind und bei den Analysen berücksichtigt werden	79
Tab. 5.2	Forschungsfrage 1 – Ausgewählte Ergebnisse, ihre Einordnung und Forschungsbedarf	82
Tab. 5.3	Forschungsfrage 2 – Untersuchte inhaltliche Herausforderungen sowie Anforderungen und der abgeleitete Forschungsbedarf (Spannungsfelder/Fragen)	83