



# Globale Arbeitsstandards und Arbeitswissenschaft: Wie weiter auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit in globalen Lieferketten?

Markus Helfen<sup>1</sup>

Angenommen: 20. Juni 2022 / Online publiziert: 7. Juli 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

## Zusammenfassung

Gemessen an den Bewertungsmaßstäben einer sich interdisziplinär und humanistisch verstehenden Arbeitswissenschaft klafft ein tiefer Abgrund zwischen dem erreichten Wissensstand einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung und der dokumentierten Arbeitswirklichkeit am Beginn der globalen Lieferketten. Dieser kommentierende Beitrag lädt deshalb zum interdisziplinären Dialog zwischen der Arbeitswissenschaft und ihren sozialwissenschaftlichen Schwesterdisziplinen ein, um die arbeitswissenschaftliche Forschung zu globalen Lieferketten zu erweitern. Vor dem Hintergrund der Berichte der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) wird zunächst dargestellt, wie die Lücke zwischen formaler Standardsetzung einerseits und der Einhaltung der Regeln in der Praxis andererseits in der derzeitigen sozialwissenschaftlichen Literatur interpretiert wird. Zudem werden anhand der privaten Zulieferaudits und der öffentlichen Arbeitsinspektion einzelne Befunde betrachtet, die Hinweise auf besondere Beiträge der Arbeitswissenschaft zur Thematik geben können. Der Beitrag schließt mit Überlegungen, wie die Arbeitswissenschaft die Internationalisierung ihrer Forschung ausdehnen kann, um in der Debatte um die Durchsetzung globaler Arbeitsstandards – etwa durch das Lieferkettengesetz – Gehör zu finden.

**Schlüsselwörter** Internationale Arbeitsorganisation (ILO) · Sorgfaltspflichten · Globale Produktion · Lieferkettengesetz · Mitbestimmung

## Global labor standards and ergonomics: How to continue on the path to sustainable work in global supply chains?

### Abstract

Measured against the standards of an interdisciplinary and humanistic ergonomics concept, there is a deep chasm between the level of knowledge achieved in sustainable work design and the documented work reality at the beginning of global supply chains. This commentary article therefore invites an interdisciplinary dialogue between ergonomics and its neighbor disciplines in the social sciences to expand ergonomics research on global supply chains. Against the background of the reports of the International Labor Organization (ILO), it is first presented how the gap between formal standard-setting on the one hand and compliance with the rules in practice on the other hand is interpreted in the current social science literature. In addition, individual findings are considered about private supplier audits and the public labor inspection, which can provide indications of special contributions of ergonomics to the topic. The article concludes with reflections on how ergonomics can expand the internationalization of its research to be heard in the debate on the enforcement of global labor standards—for example through the German Supply Chain Act.

**Keywords** International Labour Organisation (ILO) · Due diligence · Global production · Supply chain laws · Employee voice

---

✉ Prof. Dr. Markus Helfen  
markus.helfen@fu-berlin.de

<sup>1</sup> FB Wirtschaftswissenschaft Management-Department, Freie Universität Berlin, Garystraße 21, 14195 Berlin, Deutschland

Gemessen an den Bewertungsmaßstäben einer sich interdisziplinär und humanistisch verstehenden Arbeitswissenschaft klafft ein tiefer Abgrund zwischen dem erreichten Wissensstand einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung und der dokumentierten Arbeitswirklichkeit am „unteren“ En-

de der globalen Wertschöpfung. Die Arbeitswissenschaft setzt Schädigungslosigkeit, Ausführbarkeit, Zumutbarkeit, Zufriedenheit und Sozialverträglichkeit als Maßstäbe einer humanen Arbeitsgestaltung (Zink et al. 2021). Die gesetzlichen Minimalstandards der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes werden als elementare Grundlage vorausgesetzt, auf der weitergehende Teilfragestellungen bearbeitet werden: Von der Gestaltung digitaler Arbeit – im Büro oder remote – und der Mensch-Maschine-Interaktion in der kollaborativen Robotik bis hin zu den psychosozialen Belastungen durch agile Arbeitsorganisationen, vom lern- und entwicklungsförderlichen Arbeitsumgebungen bis hin zur Gestaltung der materiellen Arbeitsbedingungen und gesunder Arbeitsqualität bei größerer Vielfalt und sich verändernden Vertragsformen.

Gegenüber diesem Stand der arbeitswissenschaftlichen Forschung auf dem selten konfliktfreien Weg zu einer menschengerechten Arbeit bietet der Blick auf die weltumspannenden Lieferketten ein Bild der andauernden Verletzungen von elementaren Arbeitsstandards: Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Überarbeitung, Hungerlöhne, Verletzungen von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entrechtung. Insbesondere auf den Wertschöpfungsstufen in den „Billiglohn“-Standorten des globalen Südens mutet eine aktive Gestaltung menschengerechter Arbeit utopisch an, da schon eine tayloristische Rationalisierung als „Fortschritt“ wahrgenommen werden kann (Distelhorst et al. 2017). Für eine sich interdisziplinär verstehende Arbeitswissenschaft – und sicher nicht nur für diese, sondern auch für ihre Schwesterdisziplinen in Management, Organisation, Soziologie und Recht – gibt es folglich auf dem Gebiet der internationalen Arbeitsstandards viel zu tun. Dies gilt – im Sinne einer ‚Rückwärts-Globalisierung‘ – sowohl für die Arbeitsmigration und Arbeitsentsendung in der vermeintlich entwickelten Welt als auch und gerade mit Blick auf die Gestaltung der Arbeit entlang der globalen Lieferkette.

Nachfolgend werden die Berichte der Internationalen Arbeitsorganisation zum Zustand der globalen Arbeitsstandards herangezogen, die trotz einer umfassenden formalen Regelung andauernde, eklatante Verstöße in der Lieferkette aufzeigen. Danach wird skizziert, wie diese Lücke zwischen formaler Regelsetzung einerseits und der Einhaltung der Regeln andererseits in der derzeitigen sozialwissenschaftlichen Literatur zu Lieferketten interpretiert wird. Anhand der Zulieferaudits als privates Instrument und der Arbeitsinspektion als öffentliches Instrument werden auch einzelne Befunde diskutiert, die Anregungen für die arbeitswissenschaftliche Forschung zu globalen Lieferketten geben. Der Beitrag schließt mit Überlegungen, wie die Arbeitswissenschaft die Internationalisierung ihrer Forschung ausdehnen kann. Zudem wird die Frage aufgeworfen, wie die Arbeitswissenschaft ihrer Stimme mehr Gewicht verleihen kann, indem sie die eigenen institutionellen Voraussetzun-

gen und Einflussmöglichkeiten betrachtet. Beides scheint geboten, da die Arbeitswissenschaft mit ihrem quantitativ-technischen Vorgehen und ihrem heuristischen Blick für Prozesse und Praktiken besonders geeignet erscheint, dabei zu helfen, die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit globaler Arbeitsstandards zu schließen.

## 1 Internationale Arbeitsstandards und globale Wertschöpfung

In einer personalpolitischen Interpretation einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung (etwa im Sinne von Fischer und Zink 2012), zielt eine nachhaltige Personalpolitik darauf ab, den Produktionsprozess sozial-ökologisch verträglich zu machen, indem sowohl menschliches Arbeitsvermögen als auch ökologische Ressourcen im Arbeitsprozess erhalten und entwickelt werden. Hinzu kommt die Anforderung, dass allfällige Spannungen und Konflikte im Gestaltungsprozess selbst durch den sozialen Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen gelöst werden, was ausdrücklich neben der direkten Mitsprache der Beschäftigten auch die industriellen Beziehungen einschließt. In wirtschaftenden Organisationen geht es auch darum, die aktuellen und zukünftigen Leistungsziele zu erreichen, die – in einem erweiterten unternehmensstrategischen Sinne verstanden – auch die Förderung des sozialen Zusammenhalts und des ökologischen Überlebens in der Klimakrise einschließen (etwa Hahn und Tampe 2021). Mit anderen Worten, Arbeit wird in dieser Sichtweise nachhaltig, wenn sowohl ihre Regeneration und Reproduktion in einem sozial-ökologischen Kontext gesichert ist als auch Rentabilität und Produktivität gewährleistet sind, welche die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit der Wertschöpfung absichern (Kossek et al. 2014; Ehnert 2012; Kramar 2014).

Obwohl eine so verstandene Nachhaltigkeit von Arbeit beispielsweise in verschiedenen Teilzielen der Zielgruppe 8 der Sustainable Development Goals festgehalten ist (ILO 2018), gibt es weltweit betrachtet jedoch auch im dritten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts immer noch derartig grobe Verletzungen von elementaren Arbeitsstandards und Beschäftigtenrechten, dass von einem humanen Verständnis von nachhaltiger Arbeit nicht die Rede sein kann: So sollte Kinderarbeit seit Jahrzehnten abgeschafft sein, aber die ILO dokumentiert – noch deutlich vor der Corona-Pandemie – etwa 160 Mio. Kinder in Arbeit, d.h. Menschen im Alter zwischen 5 und 17 Jahren (ILO und UNICEF 2021). Ebenso sollte Zwangsarbeit in ihren privaten und staatlichen Varianten längst der Vergangenheit angehören. Dennoch sehen die ILO-Schätzungen rund 40 Mio. Menschen in Zwangsarbeit, von denen sich 15 Mio. in Zwangsheiraten befinden, 16 Mio. in der Privatwirtschaft arbeiten, 5 Mio. unter sexueller Zwangsausbeutung im informellen Sektor leben und

4 Mio. von staatlichen Behörden auferlegter Zwangsarbeit ausgesetzt sind (ILO 2017). Ebenfalls bleibt die schwer zu beziffernde Diskriminierung an vielen Arbeitsplätzen eine anhaltende Realität (ILO 2011a), obwohl die ILO-Konventionen 100 und 111 Gleichbehandlung unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung fordern. Und obwohl die ILO-Konventionen 87 und 98 – die den Arbeitnehmern die Möglichkeit geben, sich zu organisieren und kollektive Tarifverhandlungen zu führen – seit Jahrzehnten in Kraft sind, werden regelmäßig Benachteiligungen gewerkschaftlich organisierter Arbeitskräfte, Inhaftierungen von Organisator\*innen und andere Arten von gewaltsamer Unterdrückung von Beschäftigten dokumentiert (ITUC 2021; Kucera und Sari 2019). Wenn auch nicht alle Verletzungen von Beschäftigtenrechten ihre Ursache in der Einbindung in globale Lieferketten – einschließlich der Subunternehmen in prekärer und informeller Arbeit (Barrientos 2013) – haben, bleibt festzuhalten, dass Millionen Beschäftigte weltweit in Lieferketten arbeiten, die sie effektiv von ihren Rechten nach den ILO-Konventionen ausschließen (ILO 2016a).

Die Sozialwissenschaften haben sich des Themas vor allem aus einer „Governance“-Perspektive angenommen, die auch in Bezug auf die Durchsetzung globaler Arbeitsstandards einen oft beschriebenen ‚regulatory gap‘ zwischen der Regeldefinition und der Regelumsetzung zeigt. Diese Lücke lässt sich an der Diskussion um die öffentliche, private oder gesellschaftliche Governance von Wertschöpfungsketten illustrieren (Anner 2021). Mit öffentlicher Governance sind die staatlichen Regeln gemeint, in denen globale Arbeitsstandards und Beschäftigtenrechte niedergelegt sind, was die Umsetzung der Regelwerke internationaler Organisationen – allen voran der ILO – und Agenturen einschließt. Mit privater Governance sind die Regelwerke gemeint, die sich die Unternehmen aus Eigeninteresse geben, was sowohl Unternehmensverantwortung als auch kollektive Verabredungen von Unternehmensgruppen (Cluster, Branchen) einschließt. Mit sozialer Governance sind schließlich Initiativen von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen angesprochen, die eine Regelung anstreben; diese Gruppen sind Gewerkschaften, können aber auch NGOs sein. Die vielfältigen Schwächen der jeweiligen Regelungsversuche lassen sich wie folgt zusammenfassen (Haipeter et al. 2021):

1. Insbesondere der interorganisationale Charakter globaler Produktion stellt eine Herausforderung für die Durchsetzung von Arbeitsstandards in der Lieferkette dar, da sie die rechtsverbindliche Verantwortung für die Bedingungen der Arbeitserbringung durch die Auslagerung und Unterauftragsvergabe aus den beauftragenden Unternehmen ausgliedert. Die hieraus entstehende Gleichzeitigkeit von globaler Integration und lokaler Abhängigkeit der Arbeitskräfte in grenzüberschreitenden Wertschöpfungsnetzwerken schafft immer wieder Anreize, Standards zu unterlaufen, sowohl auf Seiten der Käufer, als auch auf Seiten der Zulieferfirmen. Der entstehende Verschiebepunkt der Verantwortlichkeit zwischen Staaten, multinationalen Unternehmen und Zulieferfirmen erschwert die Übernahme von kollektiver Verantwortung, es kommt zur Fortsetzung der beschriebenen Grenzüberschreitungen im Hinblick auf Beschäftigtenrechte und Arbeitsstandards;

2. In der Praxis wirken die *de jure* vorhandenen globalen Arbeitsstandards *de facto* nicht global, da sie einzelne Staaten verpflichten, nicht aber Unternehmen. Die Staaten legen diese Verpflichtung vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen nationalen Gesetzgebung unterschiedlich aus und erstrecken diese Regeln unterschiedlich auf verschiedene Unternehmen (zum Beispiel in ‚Sonderwirtschaftszonen‘ s. Hiba et al. 2021);
3. Die „öffentlichen“ Regelungen des internationalen Arbeitsrechts sind – zumindest bislang (hierzu die Diskussion des sog. Lieferkettengesetzes bei Lorenzen 2021) – kaum sanktionierbar, fehlt es doch an gemeinsam verabredeten, akzeptierten und rechtlich verbindlichen Konfliktlösungs- und Sanktionsmechanismen (s. aber die sog. nationalen Kontaktpunkte der OECD, etwa OECD 2020, für eine kritische Würdigung Ford und Gillan 2021). Dies liegt auch daran, dass in globalen Wertschöpfungsketten Macht- und Interessenunterschiede fortbestehen, welche die Entstehung verschiedener Koalitionen begünstigen, die ihrerseits die Durchsetzung elementarer Rechte erschweren;
4. Öffentliche Regelungen verbinden sich nicht umstandslos mit privaten und sozialen Initiativen wie etwa der sozialen Unternehmensverantwortung, der Selbstverpflichtung oder der Auditierung zu einem integrierten Ganzen (Haipeter et al. 2021); das Regelwerk zerfällt in Fragmente, die durchaus beachtliche Insellösungen hervorbringen (bspw. Bangladesh-Accord, für viele Schüßler et al. 2019; Oka et al. 2020 oder das „better work“-Programm ILO 2016b), die aber nur schleppend andernorts und in anderen Branchen imitiert werden (s. aber Zimmer 2021 für Indonesien);
5. Trotz einzelner Fortschritte bleiben die vorhandenen Kontroll- und Umsetzungsinstrumente defizitär, da sie beschäftigungsmäßig relevante Teile vieler transnationaler Wertschöpfungsketten nicht erfassen, in ihrer Detailgestaltung nicht überzeugen, die Handlungsvoraussetzungen der Zulieferfirmen vor Ort zu wenig berücksichtigen oder von den Arbeitnehmer\*innen vor Ort im Detail nicht genutzt werden können (Kuruvilla 2021);
6. Häufig wird eine besondere Schwäche und Beeinträchtigung von gewerkschaftlicher Organisation auf lokaler Ebene dort beobachtet, so dass in vielen Ländern un-

abhängige Organisationen der Beschäftigten zu schwach sind (Teipen und Mehl 2021).

## 2 Staatliche Arbeitsinspektion oder soziale Auditierung?

Trotz dieser Schwächen bei der Einhaltung globaler Arbeitsstandards lohnt sich ein näherer Blick auf betriebsbezogene Ansätze, da sich diese dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz unmittelbar erschließen. Zum einen zeigen die Anstrengungen auch von Unternehmen, dass es möglich ist, die Arbeit in Lieferketten zu verbessern. Zum anderen scheint der Druck auf die Unternehmen insgesamt zu wachsen, sich aktiv zu beteiligen, da ein Weg- und Übersehen mit der Erfüllung rechtlicher und gesellschaftlicher Sorgfaltspflichten nach dem Lieferkettengesetz kaum zu vereinbaren ist. Daher werden nachfolgend die staatliche Arbeitsinspektion – als das gesetzliche Instrumentarium – und die soziale Auditierung von Zulieferern – als Form privater Regulierung – beleuchtet.

International betrachtet steht die Durchsetzung von Arbeitsnormen in grenzüberschreitenden Lieferketten unter problematischen Bedingungen, die eine Revitalisierung staatlicher Arbeitsinspektion nahelegen. Der gegenwärtige Zustand der Arbeitsinspektion ist durch eine Gleichzeitigkeit von formaler Stringenz und praktischer Durchsetzungsschwäche gekennzeichnet. Auf der einen Seite gibt es verschiedene internationale und nationale Agenturen, die mit staatlicher Autorität ausgestattet für angemessene Arbeitsbedingungen sorgen sollen. In grenzüberschreitender Hinsicht ist hier beispielsweise die im Oktober 2019 neu eingerichtete Europäische Arbeitsbehörde (ELA) zu nennen. Auf der anderen Seite spiegeln sich im Zustand der Arbeitsinspektion viele der skizzierten Probleme und Defizite (ILO 2011b, Quinlan und Sheldon 2011; EU-OSHA 2013):

1. Im Zusammenhang mit den globalen Lieferketten zeigt sich eine veränderte Organisationslandschaft, in der die Arbeit räumlich und organisatorisch verteilt in Wertschöpfungsnetzwerken stattfindet (Sydow und Helfen 2015). Hinzu kommt die Geschwindigkeit technologischer Veränderungen, die Produktionsprozesse und die Arbeitsorganisation in Unternehmen verändern. Dort wo Mehr-Arbeitgeber-Konstellationen und Unterauftragsvergabeketten über den einzelnen Betrieb als Wertschöpfungseinheit hinausreichen, sind oft auch die Randbelegschaften mit prekärem Beschäftigungsstatus häufiger mit Standardverletzungen konfrontiert als die Kernbelegschaft (Nygren et al. 2017; Hertwig et al. 2015). Es gibt nicht viele Daten, die es erlauben, den quantitativen Umfang dieser Konstellationen im Zusammenhang mit

der Einhaltung von Arbeitsstandards exakt zu beziffern. Aber eine Studie zeigt allein für die Europäische Union auf, dass in 32 % aller Arbeitsstätten Beschäftigte gibt, die nicht auf der Gehaltsliste der befragten Organisation selbst stehen (z. B. Subunternehmer, Leiharbeiternehmer), und in 43 % der Arbeitsstätten werden Tätigkeiten außerhalb der Räumlichkeiten des Betriebs ausgeführt (EU-OSHA 2019). Dies hat sicher auch eine grenzüberschreitende Dimension, wenn die Arbeitsbedingungen von Menschen mit Migrationshintergrund insgesamt betrachtet werden (bspw. Becker und Faller 2019) oder – besonders krass – die entsandten Beschäftigten in der Fleischverarbeitung oder im Transportgewerbe (Wagner 2018; Bosch et al. 2020; Holst und Singe 2013).

2. Die geringe staatliche Priorität drückt sich vor allem in begrenzten finanziellen Ressourcen und im Personalstand der Arbeitsinspektionen aus, was auch auf Strategieänderungen durch sog. neue Public-Management-Ansätze zurückgeführt wurde (Walters 2016; Quinlan und Sheldon 2011). Weil (2008) legt etwa Schätzungen der Zahl der Arbeitnehmer pro Arbeitsinspektor vor, die aus ILO-Daten für die Jahre 2003–2006 berechnet wurden. In Frankreich betreut jeder der 1330 Inspektoren 20.000 Arbeiter, in Deutschland kontrollieren 3810 Inspektoren jeweils 10.000 Arbeiter. In den USA ist die Zahl der zu erreichenden Beschäftigten weitaus höher und in Ländern wie Mexiko oder Bangladesch zeigt die Rate „astronomische“ Kontrollbeziehungen mit einem Inspektor für weit über 100.000 Arbeiter (Weil 2008, S. 352). Vorschnelle Schlussfolgerungen sind jedoch zu vermeiden: Kanbur und Ronconi (2018) zeigen auf, dass Länder, von denen erwartet wird, dass sie strengere Arbeitsgesetze haben, bei der Durchsetzung von Regeln schlechter abschneiden können (gemessen an einem groben Indikator, der die Anzahl der Arbeitsinspektoren, die verhängten Geldbußen und das Vertrauen der Beschäftigten in das Rechtssystem kombiniert).
3. Eine weitere Ursache sind organisatorische Probleme innerhalb der jeweiligen Agenturen sowie eine Zersplitterung der Verantwortungsbereiche verschiedener Behörden. Neben Zuständigkeitsfragen der Agenturen und bürokratisch langsamen Verwaltungsverfahren geht es aber auch um deren Ausrichtung. Weil (2008) schlägt vor, einen Ansatz, der administrativ auf Beschwerden reagiert, zugunsten einer strategischen Durchsetzung aufzugeben. Bei einem solchen strategischen Ansatz dient Priorisierung dazu, die Ressourcen den Zielen mit der höchsten Hebelwirkung zuzuweisen. Zudem werden bloß punktuelle und folgenlose Überprüfungen vermieden. In diesem Ansatz sind die Arbeitsinspektionen auch verpflichtet, ihre Interventionen mit Blick auf Abschreckung zu gestalten, d. h. die Kosten-Nutzen-Kalküle potenzieller Verletzer zu ändern. Zugleich sol-

len Maßnahmen ergriffen werden, welche die Ursachen von Standardverletzungen dauerhaft angehen, indem Managementpraktiken systemisch und kontextsensitiv verändert werden.

Als Alternative zu einer staatlichen Arbeitsinspektion, die trotz Kooperationen auch am grenzüberschreitenden Charakter der globalen Lieferkette scheitert (ILO 2011b; Wagner 2018), haben in den vergangenen Jahrzehnten Initiativen der privaten Regulierung große Aufmerksamkeit erfahren. Die soziale Auditierung ist dabei als Anstrengung privater Art zu verstehen, die durchaus konkrete Aktivitäten und Maßnahmen vorsieht, die über bloße Handlungspläne und -absichten hinausgehen. Die soziale Auditierung hat mittlerweile eine eigene „social auditing industry“ hervorgebracht, die eine Vielzahl von privaten Standards bearbeitet, was auch die Arbeitsstandards einschließt (Fransen und LeBaron 2019; DeColle et al. 2014). Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist hier die Auditierung nach sozio-technischen Standards als Beispiel zu nennen, insbesondere in den Bereichen Qualität (ISO 9001), Umweltfragen (ISO 14001) sowie Gesundheit und Sicherheit (ISO 45001) oder Unternehmensverantwortung (ISO 26001) (Zink et al. 2021). Um nach diesen oder ähnlichen Standards akkreditiert zu werden, muss ein Unternehmen jeweils nachweisen, dass im jeweiligen Standard festgelegten Prozesse und Verantwortlichkeiten eingehalten werden. Dies wird in der Regel in einem Audit geprüft, das von einer privaten Akkreditierungsagentur durchgeführt wird.

Das Potenzial sozialer Auditierung liegt darin, einige der Hindernisse zu überwinden, mit denen die öffentliche Verwaltung konfrontiert ist, wenn es um die Regulierung grenzüberschreitender Geschäftsaktivitäten in heterogenen Rechtssystemen geht. Die freiwillige Prüfung von Standards kann hier zur Verringerung von Verstößen gegen Arbeitsnormen in der Lieferkette beitragen und auf diese Weise tödliche Unfälle, arbeitsbedingte Krankheiten oder Umweltschäden verringern (so etwa Lim und Prakash 2017). Hierbei kann das Management private Informationen für Lösungen nutzen, die von Regulierungsbehörden übersehen werden können.

Soziale Auditierung in ihren aktuellen Formen wird jedoch auch wegen ihrer konzeptionellen, verfahrenstechnischen und inhaltlichen Mängel kritisiert (Kuruvillea 2021). Zu den Schwächen sozialer Auditierung gehören Schönfärberei, Entkopplung von der praktischen Umsetzung, Vernachlässigung von Beteiligungsrechten sowie intransparente Prüfverfahren. Innerhalb der anwendenden Unternehmen kann Auditierung Fehlsteuerungen mit sich bringen, die sich in trügerischer Messung, Verantwortungserosion oder einer Scheuklappenkultur ausdrücken (DeColle et al. 2014). Fransen und LeBaron (2019) kritisieren zudem das große Wirtschaftsprüfungs- und Anwaltskanzleien die Unterneh-

men unterstützen, Berichtspflichten und rechtliche Sanktionen zu verwässern. Interpretiert man diese Einflussnahme auf die Standardformulierung als Vermeidung von gesetzlicher Regulierung und öffentlicher Kontrolle, wirft dies auch die Frage auf, wer die Auditoren kontrolliert, wenn sie Anreize haben, mit den Organisationen zusammenzuarbeiten, die sie zertifizieren.

Verwirft man die Idee, dass eine soziale Auditierung umstandslos in eine zielführende Managementpraxis umgesetzt wird, scheint die Schlussfolgerung naheliegend, dass soziale Auditierung in ihrer privaten Form eine Ergänzung, aber kein Ersatz für staatliche und öffentliche Arbeitsinspektion sein kann. Zudem deutet die Forschung wiederholt auf eine wichtige Schlussfolgerung hin, die sowohl die Arbeitsinspektion als auch die soziale Auditierung betrifft: Die privaten Initiativen und die staatliche Inspektion gewinnen an Glaubwürdigkeit und Durchsetzungsstärke, wenn sie die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen – auch Medien und NGOs – auf verschiedenen Ebenen in den Strategieprozess und die Durchsetzung mit einbeziehen und – allen voran – eine Teilhabe der Arbeitnehmer und ihrer repräsentativen Organisationen gewährleisten (Locke et al. 2013; Fine 2017; Bird et al. 2019; Kuruvillea 2021).

### 3 Institutionelle Arbeit für eine globale Arbeitswissenschaft

Die Beobachtung andauernder Standardverletzungen in Verbindung mit den Defiziten von öffentlicher Arbeitsinspektion und sozialer Auditierung lässt die Schlussfolgerung zu, dass es für die Arbeitswissenschaft bei der Gestaltung von Arbeit in globalen Lieferketten einen großen Handlungsbedarf, aber auch viel Potenzial gibt (Zink 2017). Die Arbeitswissenschaft kann drei Erweiterungen in die von einer „Governance“-Perspektive beherrschte Diskussion einbringen: (1) eine Sichtweise auf nachhaltige Arbeit, die – über die bloße Abwesenheit von Standardverletzungen im betrieblichen Alltag hinaus – auch die positiven Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen in ihrer Arbeit ernst nimmt; (2) eine Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ein, die über die institutionelle Gestaltung von Regeln hinausgehen, bspw. die direkte Beobachtung arbeitsmedizinischer Wirkungen statt der Bewertung dritter Beobachter; und (3) die Betrachtung der Arbeitsorganisation in Lieferketten, um Standardverletzungen von vorneherein auszuschalten; die sozialwissenschaftliche Diskussion konzentriert sich hier sehr stark auf Ratings und Monitoring, die Frage ist aber gerade, was konkret getan werden kann, um die „Umsetzungslücke“ praktisch zu schließen.

Um auch eine vorsorgende Gestaltung nachhaltiger Arbeit in der globalen Lieferkette zu erreichen, liegt ein zen-

traler Beitrag der Arbeitswissenschaft darin, die Prozesse und Praktiken zu betrachten, mit denen Arbeit gestaltet wird, und zwar ganz im Sinne der Frage: Welche Akteure setzen welche Praktiken mit welchen Folgen ein? Dies ist deshalb nötig, damit die Unternehmen und Betriebe von der Vermessung des Problems und seiner Ursachen zur Umsetzung von Praktiken kommen, die Abhilfe verschaffen (Helfen et al. 2018). Neben der Hinwendung zu grenzüberschreitenden Phänomene an sich, erforderte dies eine Anwendung arbeitswissenschaftlichen Vorgehens im Rahmen international vergleichender Forschung. Zwar liegt bereits eine Reihe von Ansätzen vor: Soziale Lebenszyklus-Analysen von Produktions- und Arbeitsprozessen (Zink et al. 2021), die Zusammenarbeit zwischen Beschaffung und Produktion in der Prozessgestaltung entlang der Lieferkette bis hin zu einer Entwicklung der Zulieferfirmen (Yawar und Seuring 2017) und einer Berücksichtigung der Personalpolitik in den Zulieferbeziehungen (Fisher et al. 2010). Allerdings scheint mehr empirische Betrachtung nötig, die mit arbeitsgestalterischem Blick auf Gesundheits- und Arbeitsschutz, Arbeitsdurchführung und auch Arbeitsintensität das Zusammenspiel aus „Was?“, „Wann?“ und „Wie?“ präzisiert. Zwei konkrete Felder wurden hier beispielhaft diskutiert: Die Gestaltung von sozialer Auditierung und der grenzüberschreitenden Arbeitsinspektion nach dem aktuellen Stand der Arbeitswissenschaft. Als Forschungsfrage formuliert: Wie können öffentliche Arbeitsinspektion und soziale Auditierung in der Lieferkette durch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse verbessert werden (für ein instruktives Beispiel Raj-Reichert 2020)?

Weitere Anknüpfungspunkte finden sich jenseits einer Skandalisierung unhaltbarer Zustände in der Lieferkette auch bei den wirtschaftlichen Vorzügen menschengerechter Arbeitsgestaltung. Ein Beispiel ist etwa der Zusammenhang zwischen human gestalteter Arbeit und der Leistungsqualität sowie der Verlässlichkeit der Prozesse in den Lieferketten (Bird et al. 2019). Ein anderes Beispiel ist die Nutzung technologischer Neuerungen für Verbesserungen der Qualität der Arbeit. Auch wenn die Arbeitsanweisung aus der App auf dem Mobilgerät kommt und der Objektfluss global nachverfolgt werden kann, die „hilfreichen Hände“, die diesen Fluss anschieben, gehören Menschen. Mithin ist ein systemischer Ansatz, auch im Sinne eines strategischen Netzwerkansatz, von Nöten, der auf staatlicher Regulierung, freiwilligen Initiativen und direkten Verhandlungen mit den Betroffenen aufbaut, um eine Teilhabe der Beschäftigten als Expert\*innen in eigener Sache zu erreichen (Outwaite und Martín-Ortega 2019; Camuffo et al. 2017; Weil 2008). Und einem systemischen Verständnis folgend geht es in der internationale Lieferkette auch um die Kontexte, in denen die Praktiken ihre Wirkungen entfalten: Organisation, Gesellschaft und natürliche Umwelt. Daher liegen weitere Fragestellungen im Bereich des kulturellen

und institutionellen Vergleichs von Arbeitsgestaltung, Arbeitssicherheit, Unfallvermeidung und Gesundheitsschutz. Solche Forschungen – etwa zu den Einsatzbedingungen von entsandten Arbeitskräften – müssen nicht immer außerhalb der Landesgrenzen liegen.

Abschließend soll die Frage aufgeworfen werden, wie die Arbeitswissenschaft ihre Erkenntnisse stärker in den Regulierungsprozess einfließen lassen kann. In vielen Feldern geht es nämlich weit weniger um ein Erkenntnisproblem – liegt doch eine Vielzahl von Befunden vor – als um ein politisch-institutionelles Vermittlungs- und ein praktisches Umsetzungsproblem. Es stellt sich die Frage: Wird die Stimme der Arbeitswissenschaft bei grenzüberschreitenden Themen ausreichend gehört und berücksichtigt, etwa wenn es um die Umsetzung neuartiger Regulierungsinstrumente wie dem Lieferkettengesetz oder die Revitalisierung einer grenzüberschreitenden Arbeitsinspektion geht? Hier bietet sich an, dass mit der Pandemie gestiegene Bewusstsein für gesundheitliche Gefährdungen und die gewachsene Legitimation für entsprechende Fragen zu nutzen, um in der Post-Corona-Arbeitswelt die internationalen Arbeitsstandards anzuheben, indem die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung nachhaltiger Arbeit in der Lieferkette fruchtbar gemacht werden.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Anner M (2021) Three labour governance mechanisms for addressing decent work deficits in global value chains. *Int Labour Rev* 160(4):613–629
- Barrientos SW (2013) “Labor chains”: Analyzing the role of labour contractors in global production networks. *J Dev Stud* 49(8):1058–1071
- Becker J, Faller G (2019) Arbeitsbelastung und Gesundheit von Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 62:1083–1091

- Bird Y, Short JL, Toffel MW (2019) Coupling labor codes of conduct and supplier labor practices: the role of internal structural conditions. *Organ Sci* 30(4):847–867
- Bosch G, Hüttenhoff F, Weinkopf C (2020) Corona Hotspot Fleischindustrie: Das Scheitern der Selbstverpflichtung. IAQ-Report, Bd. 07
- Camuffo A, De Stefano F, Paolino C (2017) Safety reloaded. Lean operations and high involvement work practices for sustainable workplaces. *J Bus Ethics* 143:245–259
- DeColle S, Henriques A, Sarasvathy S (2014) The paradox of corporate social responsibility standards. *J Bus Ethics* 125:177–191
- Distelhorst G, Hainmueller J, Locke RM (2017) Does lean improve labor standards? Management and social performance in the Nike supply chain. *Manage Sci* 63(3):707–728
- Ehnert I (2012) Nachhaltiges Personalmanagement. Konzeption und Implementierungsansätze. In: Kaiser S, Kozica A (Hrsg) *Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*. Hampp, München, S 131–158
- EU-OSHA (2013) Analysis of the determinants of workplace occupational safety and health practice in a selection of EU Member States. European Union, Luxembourg
- EU-OSHA (2019) Third European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER 3). First findings. Bilbao
- Fine J (2017) Enforcing labor standards in partnership with civil society: Can co-enforcement succeed where the state alone has failed? *Polit Soc* 45(3):359–388
- Fischer K, Zink K (2012) Defining elements of sustainable work systems. A system-oriented approach. *Work* 41:3900–3905
- Fisher SL, Graham ME, Vachon S, Vereecke A (2010) Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains. *Hum Resour Manage* 49(5):813–828
- Ford M, Gillan M (2021) Power resources and supranational mechanisms: The global unions and the OECD guidelines. *Eur J Ind Relat* 27(3):307–325
- Fransen L, LeBaron G (2019) Big audit firms as regulatory intermediaries in transnational labor governance. *Regul Gov* 13:260–279
- Hahn T, Tampe M (2021) Strategies for regenerative business. *Strateg Organ* 19(3):456–477
- Haipeter T, Helfen M, Kirsch A, Rosenbohm S, Üyüç C (2021) Industrial relations at centre stage: Efficiency, equity, and voice in the governance of global labour standards. *Ind Bezieh* 28(2):148–171
- Helfen M, Schüßler E, Sydow J (2018) How can employment relations in global value networks be managed towards social responsibility? *Hum Relat* 71(12):1640–1665
- Hertwig M, Kirsch J, Wirth C (2015) *Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Hiba JC, Jentsch M, Zink KJ (2021) Globalization and working conditions in international supply chains. *Z Arb Wiss* 75(2):146–154
- Holst H, Singe I (2013) Ungleiche Parallelwelten – Zur Organisation von Arbeit in der Paketzustellung. *Arbeits Ind Stud* 6(2):41–60
- ILO (2011a) Labour administration and labour inspection. In: 100th International Labour Conference Session. ILO, Geneva
- ILO (2011b) Equality at work: The continuing challenge. Report of the Director-general. In: 100th International Labour Conference Session. ILO, Geneva
- ILO (2016a) Decent work in global supply chains. In: 105th International Labour Conference Session. ILO, Geneva
- ILO (2016b) Progress and potential: How better work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness. ILO, Geneva
- ILO (2017) Global estimates of modern slavery. Forced labour and forced marriage. ILO, Geneva
- ILO (2018) Decent work and the sustainable development goals. A guidebook on SDG labour market indicators. ILO, Geneva
- ILO, UNICEF (2021) Child labour. Global estimates 2020, trends and the road forward. ILO, UNICEF, New York.
- ITUC (2021) ITUC global rights index. ITUC, Brussels
- Kanbur R, Ronconi L (2018) Enforcement matters. The effective regulation of labour. *Int Labour Rev* 157(3):331–356
- Kossek EE, Valcour M, Lirio P (2014) The sustainable workforce: organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. In: Chen PY, Cooper CL (Hrsg) *Work and wellbeing: a complete reference guide*, Bd. III. Wiley, Hoboken, S 295–319
- Kramar R (2014) Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int J Hum Resour Manag* 25(8):1069–1089
- Kucera D, Sari D (2019) New labour rights indicators: Method and trends for 2000–15. *Int Labour Rev* 158(3):419–446
- Kuruville S (2021) Private regulation of labor standards in global supply chains. Problems, progress and prospects. ILR, Ithaca
- Lim S, Prakash A (2017) From quality control to labor protection: ISO 9001 and workplace safety, 1993–2012. *Glob Policy* 8(S3):66–77
- Locke RM, Rissing BA, Pal T (2013) Complements or substitutes? Private codes, state regulation and the enforcement of labour standards in global supply chains. *Br J Ind Relat* 51(3):519–552
- Lorenzen S (2021) Lieferkettengesetz – wie wird es wirksam? *WSI Mitt* 74(1):66–70
- Nygren M, Jakobson M, Andersson E, Johansson B (2017) Safety and multi-employer worksites in high-risk industries. An overview. *Relations Industrielles. Ind Relat* 72(2):223–245
- OECD (2020) National contact points for responsible business conduct. Providing access to remedy: 20 years and the road ahead. OECD, Paris
- Oka C, Egels-Zandén N, Alexander R (2020) Buyer engagement and labour conditions in global supply chains: the Bangladesh accord and beyond. *Dev Change* 51(5):1306–1330
- Outwaite O, Martín-Ortega O (2019) Worker-driven monitoring – Redefining supply chain monitoring to improve labour rights in global supply chains. *Compet Change* 23:378–396
- Quinlan M, Sheldon P (2011) The enforcement of minimum labour standards in an era of neoliberal globalisation: An overview. *Econ Labour Relat Rev* 22(2):5–32
- Raj-Reichert G (2020) The powers of a social auditor in a global production network: the case of Verité and the exposure of forced labour in the electronics industry. *J Econ Geogr* 20(3):653–678
- Schüßler E, Frenkel S, Wright CW (2019) Governance of labor standards in Australian and German garment supply chains: The impact of Rana Plaza. *ILR Rev* 72(3):552–579
- Sydow J, Helfen M (2015) Arbeit in Netzwerkorganisationen – Wertschaffung durch Verzicht auf Wertschöpfung? *Z Arb Wiss* 69(4):223–226
- Teipen C, Mehl F (2021) Soziales Upgrading und industrielle Beziehungen im globalen Süden. *WSI Mitt* 74(1):12–19
- Wagner I (2018) Workers without borders. Posted work and precarity in the EU. ILR, Ithaca, London
- Walters D (2016) Labour inspection and health and safety in the EU. HesaMAG #14 Special report, 12–17. [https://www.etui.org/sites/default/files/Hesamag14\\_EN-12-17.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/Hesamag14_EN-12-17.pdf). Zugegriffen: 27. Febr. 2022
- Weil D (2008) A strategic approach to labour inspection. *Int Labour Rev* 147(4):349–375
- Yawar SA, Seuring S (2017) Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions, and performance outcomes. *J Bus Ethics* 141:621–643
- Zimmer R (2021) Das indonesische Freedom of Association Protocol. Working Paper, Bd. 221. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Zink K (2017) Nachhaltige Arbeitssysteme in (internationalen) Wertschöpfungsketten und die Rolle der Arbeitswissenschaft. *Z Arb Wiss* 71:92–100
- Zink K, Schmauder M, Bengler K (2021) Konsequenzen der Globalisierung für die Arbeitswissenschaft: ein Zwischenfazit. *Z Arb Wiss* 75(2):193–200