

# Rolle der Lieferketten bei der Förderung von Sicherheit und Gesundheit im Baugewerbe und in der Landwirtschaft: das Projekt LIFT-OSH

## Zusammenfassung



European Agency  
for Safety and Health  
at Work



Verfasser: Peter Hasle, Wanja Öhler (University of Southern Denmark), Vincent Dupont, Karolien Lenaerts (KU Leuven, Belgien), Annachiara Longoni, Mireia Yter Gimeno (ESADE, Spanien), Mark Pagell, Yanbing Chen (University College Dublin, Irland), Christian Uhrenholdt Madsen (Teamworkinglife, Dänemark), Karin Reinhold, Marina Järvis (Taltech, Estland).

Überprüft von Jan Vang (University of Southern Denmark), Lynda Robson (Work & Health, Kanada), Sandra L. Fisher (Münster School of Business, Deutschland).

Projektmanagement: Dietmar Elsler, Annick Starren, Lothar Lieck, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)

Dieser Bericht wurde von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) in Auftrag gegeben. Die Inhalte, einschließlich aller geäußerten Meinungen und/oder Schlussfolgerungen, sind ausschließlich diejenigen der Verfasser und geben nicht zwingend die Auffassung der EU-OSHA wieder.

Weder die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz noch in ihrem Namen handelnde Personen können für die Verwendung der folgenden Informationen verantwortlich gemacht werden.

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2024

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Für jede Verwendung oder Wiedergabe von Fotos oder anderen Materialien, für die die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz nicht das Urheberrecht hat, ist die Genehmigung direkt beim Urheberrechtsinhaber einzuholen.

Der Einfluss der Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten oder Kunden und Auftragnehmern<sup>1</sup> in den Lieferketten auf die Arbeitsbedingungen und die Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit nimmt zu. Die Einkäufer legen die Bedingungen für ihren Einkauf fest, die die Bedingungen an den Arbeitsplätzen der Lieferanten bestimmen. Diese Bedingungen können sowohl eine Bedrohung darstellen als auch eine Gelegenheit zur Verbesserung des Arbeitsschutzes bieten.

In diesem Bericht<sup>2</sup> werden die Ergebnisse aus acht eingehenden Fallstudien vorgestellt, die sich mit lieferkettenbasierten Markthebelpraktiken befassen, die Einfluss auf den Arbeitsschutz im Baugewerbe und in der Agrar- und Ernährungsindustrie in Europa haben. Die Studien wurden im Rahmen des Projekts der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) „Leverage Instruments for Occupational Safety and Health (Hebelinstrumente in Bezug auf den Arbeitsschutz) – Lift-OSH“ (EU-OSHA, 2023) durchgeführt<sup>3</sup>. Unter marktbasierten Hebelpraktiken sind hier solche zu verstehen, die durch wirtschaftliche Beziehungen als Hebel zur Verbesserung des Arbeitsschutzes bei anderen Unternehmen der Lieferkette eingesetzt werden. Ziel der Fallstudien ist die Ermittlung und Bewertung der Möglichkeiten für Markthebelpraktiken mit dem Ziel, die Bedingungen für die von den Lieferanten beschäftigten Arbeitnehmer zu verbessern. Jede Fallstudie befasst sich mit der Beziehung zwischen einem Schwerpunktunternehmen (dem Einkäufer) und drei bis fünf Lieferanten. In jedem Fall handelt es sich bei den für die weitere Analyse ausgewählten Schwerpunktunternehmen um Unternehmen, die dafür bekannt sind, gute Bedingungen für ihre eigenen Beschäftigten und ihre Lieferanten zu schaffen.“ Die in dieser Studie ermittelten Fälle stellen somit einige der besseren Markthebelpraktiken dar, die in den beiden Sektoren ermittelt wurden. Die durchschnittlichen Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten werden wahrscheinlich weniger auf die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsschutz ausgerichtet sein.

Die Forscher besuchten das Schwerpunktunternehmen und die Lieferanten, befragten Vertreter sowohl der Geschäftsleitung als auch der Beschäftigten, machten Beobachtungen und sammelten und analysierten Dokumente.

### **Governance der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes in der Lieferkette**

Der gemeinsame Begriff „Lieferkette“ umfasst ein Netz von Organisationen, die gemeinsam einen Wert für einen Kunden oder Endnutzer eines Systems bereitstellen. Die Metapher einer Kette erleichtert die Visualisierung der Waren-, Informations- und Geldströme, die sich zwischen den Mitgliedern des Netzes bewegen, um dem Kunden einen Mehrwert zu verschaffen. Innerhalb dieses Netzwerks von Organisationen ist jedoch die wichtigste Einheit einer Lieferkette eine Zweiergruppe, die Verbindung zwischen zwei Organisationen (in der Regel ein Einkäufer/Kunde und ein Lieferant/Auftragnehmer), die durch einen Vertrag und den Fluss von Waren, Geld und Informationen miteinander verbunden sind. Eine der kritischen Fragen, mit denen sich diese Zweiergruppen konfrontiert sehen, ist die Regelung der Beziehung und die Sicherstellung, dass ein Mitglied - in der Regel der Lieferant oder Auftragnehmer - das liefert, was er dem Einkäufer/Kunden verspricht, obwohl auch die Einkäufer den Lieferanten Versprechungen machen, beispielsweise in Form von langfristigen Beziehungen oder bestimmten Arten von Unterstützung. Dies ist ein komplexes Thema, da beide Parteien davon profitieren, dem Endverbraucher das zu bieten, was sie wollen. Die Gesamtheit der Gewinne ist jedoch begrenzt, und daher streiten sich die Organisationen oft um ihren Anteil an diesen festen Gewinnen. Eine Zweiergruppe nutzt daher verschiedene (marktbasierte) Governance-Praktiken, um das vorteilhafteste Ergebnis ihrer Beziehungen sicherzustellen.

Die Governance der Lieferkette kann nach zwei Hauptmethoden klassifiziert werden:

#### **Vertragliche Governance:**

- Ein formales Regelwerk, das die Beziehung zwischen einem Einkäufer/Kunden und einem

<sup>1</sup> In diesem Bericht wird der Begriff „Beziehungen zwischen Einkäufer und Lieferant“ verwendet.

<sup>2</sup> Der vollständige Text des Berichts ist verfügbar unter: <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>.

<sup>3</sup> EU-OSHA – Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Verbesserung des Arbeitsschutzes durch Lieferketten: marktbasierte Initiativen in der Agrar- und Lebensmittelindustrie und im Baugewerbe, 2023. Abrufbar unter: <https://osha.europa.eu/en/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>.

Lieferanten/Auftragnehmer regelt, z. B. die Verteilung der Zuständigkeiten und Rollen in einer Geschäftsbeziehung, die Überwachung von Praktiken und Verstößen sowie die Vorgabe der gewünschten Ergebnisse und Leistungen, die erbracht werden müssen.

#### **Relationale Governance:**

- Die Beziehung zwischen einem Einkäufer/Kunden und einem Lieferanten/Auftragnehmer wird durch informelle soziale Beziehungen und gemeinsame Normen geregelt. Zu den wichtigen Elementen gehören Flexibilität, Solidarität (gegenseitige Vorteile) und Informationsaustausch.

Die tatsächliche Governance-Praktik wird in den meisten Fällen eine gemischte oder hybride Form mit Elementen sowohl der vertraglichen als auch der relationalen Governance sein. Für die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsschutz sind sowohl die vertragliche als auch die relationale Governance von Bedeutung. Die Bedingungen für das Lieferkettenmanagement in Verträgen können sich direkt auf Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit auswirken, z. B. in Form von Verhaltenskodizes, die die Einhaltung bestimmter Bedingungen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit vorschreiben, aber es wird auch indirekten Einfluss durch Vertragsbedingungen für die Lieferung und Bezahlung geben. Eine relationale Governance kann zu guten sozialen Beziehungen führen, was dem Lieferanten beispielsweise die Flexibilität geben kann, die Arbeit auf gesunde Weise ohne Überstunden zu organisieren, und der Einkäufer kann dem Lieferanten dabei helfen, bestimmte Probleme im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu lösen.

#### **Governance der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes in der Baubranche entlang der Lieferkette**

Das Baugewerbe ist einer der wichtigsten Sektoren der europäischen Wirtschaft, und gleichzeitig ist es ein Sektor mit hohem Risiko, der durch eine hohe Zahl von Unfällen, Berufskrankheiten und prekären Arbeitsverhältnissen gekennzeichnet ist. Die Baustelle ist der wichtigste Treffpunkt für die Interaktion zwischen Einkäufern und Lieferanten im Bausektor, wo sowohl Einkäufer als auch Lieferanten gemeinsam an einem Projekt arbeiten und die Arbeitsbedingungen und die Sicherheit am Arbeitsplatz kontrollieren müssen, die sich mit dem Fortschritt des Bauprozesses ständig ändern.

In den Fallstudien haben wir eine Reihe von Governance-Praktiken ermittelt, die zur Verbesserung des Arbeitsschutzes bei der Arbeit in diesem Sektor beitragen könnten. Die meisten Praktiken finden sich in Hybridformen mit sowohl vertraglichen als auch relationalen Elementen.

**Tabelle 1: Markthebelwirkung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes im Baugewerbe**

	Praktik	Beschreibung
Kundengeleitetes Management des Arbeitsschutzes	Vertraglich	Im Vertrag zwischen Kunden und Hauptauftragnehmern geforderte Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Der Vertrag beschreibt die Rollen und Verantwortlichkeiten.
	Relational	Die tatsächlichen Rollen und Praktiken sind relationaler Natur. Sie alle hängen von den Beziehungen zwischen Kundenorganisationen und Haupt- und Unterauftragnehmern vor Ort ab. Kunden und Hauptauftragnehmer überwachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit täglich. Hauptauftragnehmer und Unterauftragnehmer bauen langfristige Beziehungen auf, die sich von einer Baustelle zur nächsten fortsetzen.
Sicherheitskultur	Vertraglich	Klare und detaillierte Regeln und Vereinbarungen über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, die vertraglich durchsetzbar

	Praktik	Beschreibung
		<p>sind, regelmäßig überwacht und vor Projektbeginn vereinbart werden.</p> <p>Verträge, die eine ausgewogene Aufteilung des finanziellen und zeitlichen Drucks zwischen den verschiedenen Akteuren auf einer Baustelle vorsehen.</p>
	Relational	<p>Schlüsselemente sind relational: Die Schaffung einer offenen Atmosphäre, in der über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit- sowohl über bewährte Praktiken als auch über Fehler - gesprochen wird, wird auf allen Ebenen auf der Baustelle möglich.</p> <p>Austausch von Wissen sowohl von oben nach unten (Bildung, Sensibilisierung) als auch von unten nach oben (Beteiligung der Arbeitnehmer, Wertschätzung ihrer Fachkenntnisse und Anliegen).</p>
Bewertung des Unterauftragnehmers	Vertraglich	<p>Die Unterauftragnehmer werden vor der Unterzeichnung des Vertrags sowie während der Durchführung des Projekts von dem Schwerpunktunternehmen formell bewertet.</p>
	Relational	<p>Die Bewertung von Unterauftragnehmern, die zuvor für das Schwerpunktunternehmen gearbeitet haben, erfolgt in der Regel informell, wo das Vertrauen eine wichtigere Rolle spielt und eine positive Bewertung neue Aufträge sichert.</p>
Anreize und Sanktionen	Vertraglich	<p>Signalisierung der Priorität von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit mit roten, gelben und grünen Karten und Konsequenzen in Form von Auszeichnungen und Strafen, die in den Vertrag aufgenommen werden.</p>
	Relational	<p>Die guten Beziehungen sichern zukünftige Geschäfte und umgehende Zahlungen.</p>
Schulungen	Vertraglich	<p>Anforderungen an eine bestimmte Ausbildung für das Betreten einer Baustelle.</p>
	Relational	<p>Der Kunde/Hauptauftragnehmer bietet vor und während der Bauarbeiten Schulungen an.</p>
Kommunikation	Vertraglich	<p>Vertraglich festgelegte Gelegenheiten für Kommunikation und Koordination (z. B. monatliche Sicherheitsgespräche und Koordinierungssitzungen).</p>
	Relational	<p>Offene Kommunikation zwischen den verschiedenen auf der Baustelle tätigen Ebenen, Vertrauen, konstruktive persönliche Beziehungen zwischen den Schlüsselpersonen.</p>

Wie in Tabelle 1 angegeben, zeigen die Fallstudien eine Vielzahl von Governance-Praktiken. Sie verwenden sowohl vertragliche als auch relationale Elemente, die häufig in Kombination angewendet

werden. Zur Unterstützung der Verbreitung dieser Praktiken schlagen wir einige politische Empfehlungen vor, die sich an politische Entscheidungsträger und Praktiker richten:

Für politische Entscheidungsträger:

- Öffentliche und andere professionelle Baukunden können den Weg zu einer sichereren und gesünderen Baustelle ebnen, indem sie bei der Ausschreibung, der Auftragsvergabe und während des gesamten Bauprozesses eine aktive Rolle spielen.
- Arbeitsaufsichtsbeamte können die Koordinierung und Zusammenarbeit auf Baustellen unterstützen, indem sie nicht nur einstweilige Verfügungen bei konkreten Verletzungen erwirken, sondern auch das Management und die Koordinierung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in die Verfügungen aufnehmen.
- Beratungsdienste können Kunden, Hauptauftragnehmer und Unterauftragnehmer bei der Entwicklung von Koordinierung und Zusammenarbeit unterstützen, indem sie kooperative Praktiken und die Anwendung von Koordinierungsinstrumenten vorschlagen. Die Bausicherheitskoordinatoren spielen hier eine führende Rolle, da sie auf allen europäischen Baustellen mit mehreren Auftragnehmern auf derselben Baustelle obligatorisch sind und als Bindeglied zwischen externen Beratungsdiensten und den Arbeitnehmern auf der Baustelle fungieren können.
- Politische Maßnahmen und Anforderungen in Bezug auf Sicherheitsschulungen und -zertifikate für Bauarbeiter könnten EU-weit harmonisiert werden, um Wiederholungen zu vermeiden und Raum für eingehendere und spezialisierte Schulungen zu schaffen.
- Kleinst- und Kleinunternehmer stehen aufgrund der zunehmenden formalen Anforderungen an dokumentierte Arbeitsschutz-Managementverfahren vor Herausforderungen, und gezielte Programme für diese Unternehmer sind wichtig, um sicherzustellen, dass auch sie gesündere und sicherere Arbeitsplätze entwickeln können.

Für Praktiker:

- Die aktive Rolle des Kunden zeigt, wie wichtig es ist, nicht nur in der Ausschreibung ein Arbeitsschutzmanagement zu fordern und Bestimmungen in den Vertrag aufzunehmen, sondern auch die tägliche Arbeit auf der Baustelle zu überwachen.
- Die Entwicklung guter kooperativer sozialer Beziehungen ist für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz auf der Baustelle von entscheidender Bedeutung. Positive Auszeichnungen und die Anerkennung guter praktischer Lösungen sind stärkere Förderer für die Sicherheit als Sanktionen – obwohl die Möglichkeit von Sanktionen als Grundlage für den positiven Ansatz wichtig ist.
- Die Koordinierung mehrerer Praktiken schafft Synergien: Beispiele hierfür können Anreize und Auszeichnungen, (interaktive) „Toolbox“-Sitzungen, gemeinsame Sicherheitsgänge und maßgeschneiderte Schulungen sein.

## **Governance der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes in der Lieferkette im Agrar- und Lebensmittelsektor**

Der Agrar- und Lebensmittelsektor unterscheidet sich vom Baugewerbe, da die Einkäufer und Lieferanten an unterschiedlichen – oft weit voneinander entfernten – geografischen Standorten angesiedelt sind. Die Einkäufer können die Lieferanten nicht direkt und kollaborativ beeinflussen, da der Einkäufer – selbst in Fällen, in denen persönliche Treffen Vorrang haben – nur selten in der Produktionsstätte des Lieferanten anwesend sein kann. Die Markthebelpraktik im Agrar- und Lebensmittelsektor ist daher viel indirekter als im Baugewerbe. Die direkteste Praktik, die auf Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit abzielt, ist der Einsatz von Verhaltenskodizes und Zertifizierungen mit anschließenden Audits. Die anderen relevanten Praktiken, die in den Fallstudien ermittelt wurden, beziehen sich auf die Schaffung guter Beziehungen zwischen Einkäufer und Lieferanten, die der

Motivation der Lieferanten und der Möglichkeit, stabile und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, förderlich sind.

**Tabelle 2: Markthebelwirkung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz in der Agrar- und Ernährungsindustrie**

	Praktik	Beschreibung
Vertraglich	Stabile Volumina und Bedingungen	Die in einem förmlichen Vertrag vorab festgelegten und vereinbarten Mengen und Preise ermöglichen eine stabilere Arbeitsplanung.
	Transparente Anforderungen an Produktqualität und Lieferung	Eine ausreichende Vorankündigung der Lieferung bzw. Festlegung der Lieferfrist vermeidet Druck und ermöglicht eine bessere Arbeitszeitplanung.
	Zertifizierungen und Audits, einschließlich Anforderungen an Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit	Externe Prüfer, Einkäufer und Lieferanten haben unterschiedliche Vorstellungen von den Zertifizierungsanforderungen, könnten jedoch dazu beitragen, einen Mindeststandard festzulegen und eine Sicherheitskultur zu fördern.
Relational	Langfristige Beziehung	Viele Jahre des Handels über Verträge hinaus könnten zu stabileren Beziehungen und damit zu einer besseren Arbeitsplanung führen.
	Zusammenarbeit zwischen Einkäufern und Zulieferern	Die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte, neuer Verpackungen und die Produktionsplanung helfen dabei, Ziele zu teilen und gemeinsam zu planen.
	Informelle Kommunikation zwischen Einkäufern und Zulieferern	Persönliche Beziehungen und informelle Kommunikation, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.
	Flexibilität der Lieferkette	Gegenseitiges Verständnis als Reaktion auf Versorgungsunterbrechungen (z. B. Akzeptanz verspäteter Lieferungen, geringere Produktvielfalt), um den Druck am Arbeitsplatz zu verringern.
	Operative und technische Unterstützung	Die Abnehmerfirmen unterstützen kleine Zulieferer mit technischem und betriebswirtschaftlichem Wissen und Know-how, Saatgut und Maschinen, die für besser geplante und stabilere Arbeitsabläufe sorgen.

Die Markthebelpraktiken in der Agrar- und Ernährungsindustrie, die sich direkt auf die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit auswirken, sind im Vergleich zum Baugewerbe von geringerem Umfang und haben hauptsächlich indirekte Auswirkungen. Daher wäre es wichtig, die Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten und die Inhalte von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit expliziter zu stärken. Sowohl politische Entscheidungsträger als auch Praktiker können dazu beitragen, eine solche Entwicklung zu fördern.

Für politische Entscheidungsträger:

- Die bevorstehende Verordnung im Rahmen des europäischen Grünen Deals über verbindliche Praktiken zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht und die Berichterstattung über die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette (Richtlinie über die Sorgfaltspflicht bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen) hat das Potenzial, ein Schlüsselinstrument für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit und für den Agrar- und Lebensmittel sektor zu sein. Wie bei der Praktik mit Zertifikaten und Audits besteht jedoch die Gefahr, dass ein Papiertiger mit geringem Einfluss auf die Praktik entwickelt wird. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Verordnung über die Sorgfaltspflicht auf die Agrar- und Ernährungsindustrie mit ihren vielen kleinen Lieferanten mit begrenzten Verwaltungskapazitäten zugeschnitten wird.
- Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, die Sorgfaltspflicht in die bestehenden Zertifikate zu integrieren, da die Anwendung vieler paralleler Zertifikate eine Belastung für die kleinen Anbieter darstellt. Die Integration der verschiedenen Zertifikate ist daher eine Priorität. Ein Modell könnte das norwegische integrierte Zertifikat für Lebensmittelsicherheit und Arbeitsschutz sein.<sup>4</sup>

Für Praktiker:

- Einkäufer beraten und führen eigene Audits in den Bereichen Lebensmittelsicherheit und Umwelt durch, überlassen aber Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit externen Zertifizierungsstellen. Eine stärkere Integration zwischen den Beschaffungsabteilungen und den Abteilungen für CSR/soziale Nachhaltigkeit in der Einkäuferorganisation würde eine stärkere Priorität für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit signalisieren sowie Vorteile und Synergien für die Einkäuferorganisation bei ihrem Lieferantenmanagement schaffen.
- Förmliche Verträge mit längerer Laufzeit – vorzugsweise mehrere Jahre – sind für die Lieferanten wichtig. Sie können stabile Bedingungen schaffen und Möglichkeiten für längerfristige Investitionen eröffnen.
- Persönliche vertrauensvolle Beziehungen helfen den Lieferanten bei der Planung ihrer Produktion und können eine stabilere Beschäftigung erleichtern. Besuche von Einkäufern bei Lieferanten können beim Aufbau persönlicher Beziehungen helfen. Während der Besuche wäre es von Vorteil, einen Dialog über alle Themen zu eröffnen, die sowohl für den Einkäufer als auch für den Lieferanten von Interesse sind - einschließlich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit.
- Die Lieferbedingungen werden in der Regel im Vertrag festgelegt, die manchmal bei Verstoß gegen die Bedingungen Geldstrafen vorsehen. Es ist jedoch wichtig, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, bei der beide Parteien flexibel sind und versuchen, einander bei Problemen zu helfen, z. B. wenn der Lieferant Schwierigkeiten hat, z. B. aufgrund ungünstiger Witterungsbedingungen zu liefern.

### Branchenübergreifender Vergleich und Schlussfolgerung

Unsere Untersuchung der Markthebelpraktiken im Baugewerbe und in der Agrar- und Ernährungsindustrie zeigt zwei Sektoren mit recht unterschiedlich ausgeprägten Merkmalen. **Das Baugewerbe** wird von den Interessenträgern geprägt, darunter dem Hauptauftragnehmer, Unterauftragnehmer und häufig auch dem Kunden, die an einem gemeinsamen Ort zusammenarbeiten. Die Nähe eröffnet Möglichkeiten für eine enge relationale Governance und die Anwendung mehrerer direkter Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Die **Agrar- und Ernährungsindustrie** ist ein gänzlich anderer Sektor. Einkäufer und Lieferanten sind räumlich voneinander getrennt – oft sind sie in anderen Ländern tätig und weit voneinander entfernt.

<sup>4</sup> Siehe <https://www.ksl.no/no/om-ksl-2/information-in-english>.

Trotz dieser Unterschiede kann die Hebelwirkung des Marktes in der Lieferkette eine wichtige Rolle für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes in beiden Sektoren spielen. Die Hebelwirkung des Marktes kann jedoch eine staatliche Regulierung nicht ersetzen. Vielmehr baut die Hebelwirkung des Marktes auf einer Regulierungsplattform auf, die die Akteure des Sektors dazu verpflichtet, für Gesundheit und Sicherheit zu sorgen. Eine stärkere Regulierung wird daher auch eine stärkere Anwendung von Markthebelpraktiken unterstützen. Die zahlreichen direkten Arbeitsschutzmaßnahmen, die wir im Baugewerbe ermittelt haben, bauen auf staatlichen Rechtsvorschriften auf.

Die Hebelwirkung des Marktes in beiden Sektoren nutzt eine vertragliche und relationale Governance, die zu hybriden Praktiken mit Elementen von beiden führt. Die Sektoren haben ein wichtiges Merkmal vieler Beispiele für dauerhafte Beziehungen gemeinsam. Im Baugewerbe beispielsweise können sich Subunternehmer und Zulieferer in der Regel darauf verlassen, dass sie auch bei künftigen Projekten Aufträge erhalten. Dies verleiht den Einkäufern eine Hebelwirkung, um die Lieferanten zu motivieren, die Erwartungen der Einkäufer auch in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu erfüllen. Dasselbe gilt für Lieferanten von Agrar- und Lebensmittelzeugnissen, die über den bestehenden Vertrag hinaus mit neuen Aufträgen rechnen können.

Über die langjährigen Beziehungen hinaus ist die Hebelwirkung des Marktes für die beiden Sektoren jedoch sehr unterschiedlich. Im Baugewerbe gibt es umfangreiche Ausschreibungs- und Auftragsvergabepraktiken, zu denen auch Anforderungen an die Leistung im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit gehören. Obwohl der Vertrag als Grundlage für die Praktiken auf der Baustelle wichtig ist, stellt die relationale Governance den zentralen Bestandteil für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz dar. Die Interessenträger arbeiten während des Bauprozesses täglich zusammen und wenden direkte, auf Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit ausgerichtete Maßnahmen an. Die Verträge werden in der Praxis selten verwendet, da die Bezugnahme auf vertragliche Elemente und die mögliche Entlassung eines Unterauftragnehmers zu Konflikten und Verzögerungen bei der Produktion führen, und die Interessenträger bevorzugen, pragmatische Lösungen für neu auftretende Probleme zu finden.

Für den Agrar- und Ernährungssektor spielen Verträge eine andere Rolle. Sie bilden die Grundlage für stabile Bedingungen bei den Zulieferern und geben ihnen indirekt die Möglichkeit, Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu fördern. Die Verträge bilden auch die Grundlage für die einzige direkte Arbeitsschutzmaßnahme in Form einer Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodexes der Einkäufer. Die Einhaltung wird am häufigsten durch Zertifikate mit Audits zur Überprüfung der Zertifikatsbedingungen belegt. GLOBALG.A.P. ist das häufigste Zertifikat, aber die vielen parallelen Zertifikate, die von verschiedenen Einkäufern verlangt werden, behindern die Wirkung. Die Zulieferer setzen umfangreiche Ressourcen für die Aufrechterhaltung der Zertifikate ein, wobei die Gefahr besteht, dass sie sich mehr auf die Formalitäten und weniger auf die konkreten Arbeitsschutzmaßnahmen im Zertifikat konzentrieren. Die Agrar- und Ernährungsindustrie beinhaltet nicht die gleichen täglichen persönlichen Beziehungen wie im Baugewerbe, aber die relationale Governance ist sowohl für den Einkäufer als auch für den Lieferanten nach wie vor wichtig, um Flexibilität und gegenseitige Hilfe bei der Lösung von Problemen sicherzustellen, wodurch es für die Lieferanten vermieden werden kann, Überstunden in Anspruch zu nehmen, und zur Stabilisierung ihrer Arbeitsbedingungen beigetragen wird.

Die beiden wichtigsten allgemeinen Empfehlungen für die Politik aus dieser sektorübergreifenden Analyse sind:

- Die kommende EU-Verordnung im Rahmen des so genannten Green Deal über die Sorgfaltspflicht und die Umwelt-, Sozial- und Governance-Berichterstattung wird für den Agrar- und Lebensmittelsektor eine wichtige Erleichterung beim Arbeitsschutz darstellen. Die CSRD soll 2025 verbindlich werden, wobei die Vorschriften der Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit voraussichtlich frühestens 2026 in Kraft treten werden. Es ist jedoch wichtig, die Durchsetzung der Verordnung an den Sektor – insbesondere an die vielen kleinen Anbieter – anzupassen, um einen hohen Verwaltungsaufwand mit vernachlässigbaren Auswirkungen zu vermeiden.

- Entwicklung von Vorschriften und Normen für Ausschreibungen und Auftragsvergabe. Es fehlen klare und transparente Kriterien für die Einbeziehung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, die Festlegung dieser Kriterien kann den Einkäufern jedoch helfen, ihre Forderungen erfüllt zu bekommen, den Lieferanten die Erfüllung der Anforderungen erleichtern und den Endverbrauchern die Möglichkeit geben, die Leistung bei Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu beurteilen. Es ist bereits viel Wissen vorhanden, und es gibt Initiativen zur Verbesserung des Arbeitsschutzes in Lieferketten (z. B. den „Vision Zero Fund“, der von der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) eingerichtet wurde, um die Verbreitung von Wissen durch Schulungen und Veröffentlichungen zu unterstützen. Der EU-Aktionsplan für die Vergabe öffentlicher Aufträge ist ein weiteres Beispiel).

Für Führungskräfte gibt es drei allgemeine Lernpunkte:

- **Anwendung eines positiven Ansatzes**

Die Verordnung konzentriert sich traditionell auf Verstöße und Geldbußen (wie dies häufig bei Verträgen der Fall ist) als Sanktionen für Verstöße. Unsere Fallstudien deuten jedoch darauf hin, dass aus einem positiveren Ansatz, der auf Respekt, positivem Feedback, Belohnungen und Anerkennung aufbaut, viel gewonnen werden kann. Ein solcher Ansatz wird auch ein gemeinsames Engagement für die Leistung unterstützen und somit zu einer höheren Produktivität führen.

- **Zertifikate und Audits mit Vorbehalten**

Zertifizierungen können ein nützliches Instrument für Arbeitsbedingungen und Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sein, aber die Einkäufer haben tendenziell zu viel Vertrauen in die Zertifikate. Sie allein sorgen nicht für einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz - ein aktives Follow-up ist notwendig, um eine greifbare Priorität für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit aufzuzeigen.

- **Aufbau langfristiger Beziehungen**

Die Fallstudien in beiden Sektoren zeigen Beziehungen, die Jahre über die förmlichen Verträge hinausreichen. Das Vertrauen und das gegenseitige Verständnis, die sich aus solchen langen Beziehungen ergeben, können sowohl den Unternehmen beider Parteien als auch der Leistung im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zugute kommen. Wir räumen ein, dass dies dem öffentlichen Sektor Schwierigkeiten bereiten kann, da dort Ausschreibungsanforderungen zum Schutz vor Betrug gestellt werden. Bei der Vergabe öffentlicher Aufträge kann dies bedeuten, sich für längere Verträge zu entscheiden, da kurze Verträge es dem Auftragnehmer/Lieferanten erschweren, in soziale Ergebnisse zu investieren bzw. diese zu erzielen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Siehe <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cb70c481-0e29-4040-9be2-c408cddf081f>.

**Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)** trägt zur Schaffung sicherer, gesünderer und produktiverer Arbeitsplätze in Europa bei. Die Agentur untersucht, entwickelt und verbreitet verlässliche, ausgewogene und unparteiische Informationen über Sicherheit und Gesundheit und organisiert europaweite Sensibilisierungskampagnen. Die 1994 von der Europäischen Union gegründete Agentur mit Sitz in Bilbao (Spanien) bringt Vertreter der Europäischen Kommission, der Regierungen der Mitgliedstaaten, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie führende Sachverständige aus den EU-Mitgliedstaaten und anderen Ländern zusammen.

**Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz**

Santiago de Compostela  
48003 Bilbao, Spanien  
E-Mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<https://osha.europa.eu>