

Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Technik
BMBF- Dienstleistungstagung am 31.1. 2003 in Berlin

Vortrag Arbeitsgruppe 1:

Verkaufsarbeit im Einzelhandel – eine Niedriglohntätigkeit?!

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

mein Referat über Arbeits- und Leistungsanforderungen in der Verkaufsarbeit möchte ich mit einem Zitat beginnen:

„Ich will nur damit sagen, dass es hier manchmal so ist, dass du das alles gar nicht verarbeiten kannst. Also, ich geh jetzt nicht mit dem Gedanken ins Bett, morgen musste das und das machen. Aber es holt mich im Schlaf wieder ein, so das mein Mann sagt: Also heute kannst du eh liegen bleiben, du hast schon die ganze Nacht verkauft.“

Das ist der Ausspruch einer Verkäuferin, die neben ihrer Arbeit als Hausfrau und Mutter seit Jahren als Teilzeitkraft in einem Warenhaus beschäftigt ist. Was ist an diesem Zitat so besonders, dass ich es an den Anfang meines Referats stelle?

Zeigt es nicht einfach, dass diese Frau erstens offensichtlich einen stressigen Tag hatte und zweitens nicht einfach ihren job macht, sondern ihre Persönlichkeit so stark einbringt, dass sie das eben später verarbeiten muss? Geht das nicht vielen so und ist also ganz normal? Und ist es wirklich verwunderlich, dass Beschäftigte den Druck spüren, der durch die Umsatzschwäche im Einzelhandel natürlich auch bei den Beschäftigten ankommt? Davon können doch Bauarbeiter bei Holzmann oder Mitarbeiter der Kirch AG auch ein Lied singen. Und: Ist es nicht normal, dass *es* gerade im Bereich der persönlichen Dienstleistungen, also in Tätigkeiten mit Kundenkontakt manchmal zu Situationen kommt, die unerwartet, kompliziert, unverständlich oder auch anstrengend und nervenaufreibend sind?

Nein, unsere Untersuchung zeigt, dass das Zitat auf die neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen in der Verkaufsarbeit hinweist und die von der Verkäuferin angesprochenen Belastungen daher nicht in den Bereich der individuellen Problembewältigung gewiesen werden können.

Doch bevor ich die Projektergebnisse im einzelnen vorstelle und dann frage, was das für die zukünftige Gestaltung der Leistungs politik im Einzelhandel bedeuten könnte, vorweg ein paar Informationen zum Hintergrund unserer Untersuchung: Wir haben im Rahmen des Projektes mit knapp 60 Beschäftigten in 6 SB-Warenhäusern und Warenhäusern gesprochen und darüber hinaus Interviews mit Managern, Personalverantwortlichen in den Unternehmenszentralen, BetriebsrätInnen und Verbands- sowie GewerkschaftsvertreterInnen geführt.

Bei den Unternehmensbesuchen standen Fragen nach den betrieblichen Arbeits- und Leistungsanforderungen im Vordergrund. Konkret haben wir Beschäftigte gefragt, was Kundenorientierung im Arbeitsalltag bedeutet und was es heißt, flexibel zu arbeiten. Über diese Themen kamen wir ins Gespräch über die allgemeine Arbeits- und Leistungssituation und was die Arbeit im Einzelhandel charakterisiert.

Nun zu den Ergebnissen und damit zu vier Punkten, die wir als neue Elemente in moderner Dienstleistungsarbeit im Einzelhandel bezeichnen würden:

Erstens: Einzelhandelsunternehmen sind an den entscheidenden Stellen heute so organisiert, dass die Arbeit entscheidend durch das Wettbewerbsprinzip gesteuert wird. Die Beschäftigten werden auf neue Weise mit den Marktbedingungen konfrontiert.

Welche Hebel werden da bedient, um dies zu erreichen? Durch welche Mechanismen wird dieser Steuerungsmechanismus in Gang gesetzt? Betriebliche Einheiten, auch Kostenstellen genannt, tragen zunehmend *Kosten- und Ergebnisverantwortung*. Diese Kosten- und Ergebnisziele werden in der Regel auf Ebene der Unternehmensführung formuliert, die Abteilungen aber, also die operativen betrieblichen Einheiten, sind für die Umsetzung dieser Ziele verantwortlich. Die Kosten- und Ergebnisverantwortung bezieht sich also darauf, dass eine bestimmte vorgegebene Leistung, vermittelt über Kennziffern, in einem vorgegebenen Zeitraum erreicht werden muss. Geschieht das nicht, so wird die Kostenseite der Ergebnisseite entsprechend angepasst. Die Anpassung der Kostenstruktur hat insbesondere Auswirkungen auf die Personalkapazität, weil die Personalkosten im Verkaufsraum einen der größten, wenn nicht den größten Block innerhalb der Betriebskosten darstellen. Der hohe Stellenwert der Kostenorientierung ist also wichtig bei der Erklärung des Neuen in der Branche.

Das gleiche gilt für die Durchdringung der betrieblichen Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologie. Der technologische Stand in den Einzelhandelsbetrieben macht es möglich, die ökonomische Leistungsfähigkeit auch von kleinen Kostenstellen zeitnah darzustellen und zu vergleichen. Ein wesentliches Ziel des Vergleichs von Produktivitäten liegt in der schnellen Anpassung der Ressourcen an die Leistungsfähigkeit. Die Feinsteuerung geht dabei soweit, dass z.T. die Tagesumsätze als Anhaltspunkt genommen werden, um Personalversetzungen zwischen Abteilungen vorzunehmen.

Doch dies beides sind nur notwendige Voraussetzungen für das, was als neue leistungspolitische Situation zu charakterisieren ist, nämlich dass Beschäftigte in ihren Abteilungen stärker und unmittelbarer als zuvor dem Marktdruck ausgesetzt sind. Für diese Situation ist also nicht allein ausschlaggebend, dass die Kennziffernsteuerung in Verbindung mit der Kosten- und Ergebnisverantwortung existiert. *Ausschlaggebend ist, wie dies unternehmens- und betriebsintern kommuniziert wird, d.h. welchen Stellenwert es für die betriebliche Organisation hat.* Denn relevant als Steuerungsgröße der Arbeitsleistung von Verkäuferinnen und Verkäufern werden diese Kennziffern erst dadurch, dass der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg unmittelbar spürbar wird. Stimmt die Leistung, bleibt die Personalstärke erhalten. Eine bestimmte geleistete Produktivität berechtigt quasi zum Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes. Stimmt die Leistung nicht, behält sich das Unternehmen vor, zu versetzen, Stunden zu kürzen oder Personal abzubauen.

In diesem Zusammenhang ist ein Aspekt zu erwähnen: Die Marktsteuerung ist in hohem Maße in der Lage, die personale Kontrolle durch Vorgesetzte zu ersetzen. Die Arbeitsleistung wird weniger durch AbteilungsleiterInnen, Substitute und Erstkräfte vorgegeben. Arbeitsanweisung und Kontrolle sind im Verkaufsraum im Rückzug begriffen. Viele Beschäftigte sehen darin auch einen sehr positiven Aspekt der Veränderung in der Arbeitspolitik, weil unter den neuen Arbeits- und Leistungsbedingungen der autonomen Arbeitsgestaltung, der Individualität innerhalb von Teamstrukturen mehr Raum gegeben wird. Allerdings sind sie sich sehr bewusst, dass der Preis dafür die eindeutig verschärften Leistungsbedingungen sind. Die Kehrseite der Medaille ist also die Leistungsintensivierung durch zunehmenden Marktdruck.

Zweitens:

Innerhalb dieses Umfelds erfahren traditionell im Einzelhandel eingesetzte *Instrumente der betrieblichen Leistungs politik* eine *neue Bedeutung*. Dies lässt sich unter dem Motto „Aus Leistungsanreiz wird Leistungsdruck“ zusammenfassen. Folgendes Beispiel sei in diesem Zusammenhang genannt: Traditionell wird in vielen Einzelhandelsunternehmen mit dem betrieblichen Management eine jährliche Planung der Deckungsbeiträge vorgenommen. Die Führungskräfte werden nach Ablauf der Planungsperiode an dieser Planung gemessen und in Abhängigkeit vom Grad, mit dem die geplanten Ziele erreicht wurden, (on top zum Festgehalt) erfolgsabhängig vergütet. Die erfolgsabhängige Vergütung ist somit Bestandteil eines personalwirtschaftlichen Konzeptes, das Anreize setzt, selbst gesteckte Planungsziele zu erreichen. Diejenigen Führungskräfte werden belohnt, die ihre unternehmerischen Fähigkeiten erfolgreich einsetzen und Eigeninitiative und Engagement zeigen.

Dieses leistungspolitische Instrument findet nach wie vor Anwendung in der Branche. Doch unter den Bedingungen der Marktsteuerung und vor allem in Verbindung mit der in vielen Unternehmen starken Kapitalmarktorientierung – hier das Stichwort Shareholder Value - geschieht das nun unter gänzlich anderen Vorzeichen. Während die Planungsziele früher in Abhängigkeit von dem realistisch zu erwartenden Geschäftsverlauf in einem bestimmten Sortimentsbereich und damit in Abhängigkeit von den konkreten Wettbewerbsbedingungen vor Ort zwischen Geschäftsführung und Führungskraft verhandelt wurden, müssen nun von den Unternehmenszentralen formulierte Leistungsziele erreicht werden. Diese sind meist nicht differenziert formuliert, sondern fordern eher pauschal Umsatz – oder Ertragssteigerungen gegenüber dem Vorjahr. Aus dem traditionell im Einzelhandel verbreiteten System von *Leistungsanreizen* ist durch die Vorgabe der Leistungsziele durch die Unternehmensführung daher ein System geworden, das – gerade in der ökonomisch schwierigen Lage, in der sich der Einzelhandel derzeit befindet - in erster Linie *Leistungsdruck* erzeugt.

Drittens:

Der Wettbewerb als Steuerungsinstrument hat auch in Form von unternehmensinternen Leistungsvergleichen Einzug in die Einzelhandelsunternehmen gehalten. Die Leistungsfähigkeit gleicher Betriebseinheiten unterschiedlicher Niederlassungen/Filialen wird miteinander verglichen, indem Ranglisten erstellt werden. Wie die Kennziffernsteuerung ist auch der Betriebsvergleich an sich dem Einzelhandel wohl bekannt. Der Kollege Engfer hat diese beiden Verfahren schon Anfang der 80er Jahre als wichtige Elemente der Betriebs- und Leistungskontrolle identifiziert. Doch während diese Kontrollmöglichkeiten damals in erster Linie die Funktion hatten, dem Management Informationen zu liefern, wenn man so will betriebliches Herrschaftswissen zur Verfügung stellte, geht es heute darum, dieses Wissen möglichst breit zu streuen. Alle sollen wissen, wie es um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, des Betriebs, der Einheit steht, um daran ihre eigene Leistungsfähigkeit anzupassen.

Konkret heißt das: Dadurch, dass Ranglisten in einigen Unternehmen im Verkaufsraum sehr offen kommuniziert werden und zwar in Verbindung mit einer teilweise sehr offensiven Shop-in shop Politik, steigt der Druck auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten, weil bei Nicht-kostendeckender Arbeit Flächen z.B. an Konzessionäre abgegeben und eigene Abteilungen geschlossen werden.

Doch infolge dieses unternehmensinternen Wettbewerbs verändert sich noch etwas anderes: Die offene Kommunikation der Ranglisten führt ebenso dazu, dass sich die Standards der Leistungsfähigkeit verschieben. Die zu erreichende Leistung orientiert sich zunehmend *weniger am Durchschnitt der Leistungsfähigkeit, sondern statt dessen* –nach der „Best Practice Methode“ - *an den Spitzenreitern der Ranglisten.*

Zum vierten Kennzeichen der neuen Leistungssituation im Einzelhandel:

Persönliche Dienstleistung innerhalb der Verkaufsarbeit im Einzelhandel findet unter zunehmend schwierigeren Bedingungen statt. Einerseits kommt kein Marketingkonzept von Einzelhandelsunternehmen ohne das Wort Kundenorientierung aus und auf der anderen Seite werden die zeitlichen Ressourcen für eine intensive Kundenbetreuung in der derzeitigen ökonomischen Situation stark abgebaut. Das hat zur Folge, dass zwischen den Erwartungen der Kunden an persönliche Dienstleistung und den tatsächlich zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen zur Erfüllung dieser Erwartungen eine große Diskrepanz besteht. Dieses führt zu Konflikten mit Kunden, die von den Verkaufskräften ausgeglichen werden müssen. Wir sprechen – wie andere Kolleginnen und Kollegen in der Dienstleistungsforschung auch – von einer Situation der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen: Auf der einen Seite werden Beschäftigte von den Unternehmen aufgefordert, die persönliche Dienstleistung am Kunden in ihrer Arbeit besonders stark in den Vordergrund zu stellen, auf der anderen Seite werden die Ressourcen, die zur Bereitstellung einer qualitätsvollen persönlichen Dienstleistung notwendig sind, systematisch reduziert. Viele Beschäftigte sind dauerhaft angespannt, weil der eigene Anspruch an eine gute Arbeit und die Möglichkeiten, diesen Anspruch zu erfüllen, stark divergieren.

Diese vier Punkte, nämlich die Öffnung der betrieblichen Organisation für die Marktsteuerung, die veränderte Wirkung traditionell angewendeter leistungspolitischer Instrumente, der drohende Ausschluss bei Nicht-Bestehen des unternehmensinternen Wettbewerbs und die widersprüchlichen Arbeitsanforderungen im Bereich der Erbringung von persönlicher Dienstleistung sind u.E. Kennzeichen von moderner Verkaufsarbeit im Einzelhandel.

Was lässt sich mit diesem Ergebnis nun anfangen?

Erstens: Der Einzelhandel ist kein Sektor mit einer breiten Beschäftigungsperspektive für Geringqualifizierte. Er ist also keinesfalls *der* Hoffnungsträger bei der Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten für Erwerbspersonen, die besonders häufig von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Denn Verkaufsarbeit erfordert die Arbeit ein hohes Maß an Steuerungs- und Sozialkompetenz, Entscheidungsfähigkeit und Einsicht in die betrieblichen Abläufe. Dies alles sind Qualifikationen, die einfachen Tätigkeiten in der Regel nicht zugeschrieben werden, sondern von vielen eher im Bereich der hochqualifizierten Angestellten oder in der Wissensarbeit vermutet werden.

Und um den Kreis zu schließen: In dem eingangs zitierten Satz der Verkäuferin kommt zum Ausdruck, dass es den Unternehmen auch gelingt, durch moderne Steuerungsformen der Arbeit das Interesse und die Motivation der Beschäftigten an guter Arbeit, das Interesse an Anerkennung und wirtschaftlichen Erfolg abzurufen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit des gesamten Systems zu erhöhen.

Dennoch ist natürlich nicht ganz von der Hand zu weisen, dass die Verkaufsarbeit im Einzelhandel in bestimmten Tätigkeitsbereichen einfache Dienstleistungsarbeit ist. Darum ist die Frage berechtigt, ob das, was wir herausgefunden haben, für alle Beschäftigtengruppen des Einzelhandels gilt. Einiges spricht dafür, dass das nicht der Fall ist. Nicht zuletzt die folgenden Zahlen zur Beschäftigtenstruktur:

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit waren im Jahre 2001 53% der Beschäftigten im Einzelhandel Vollzeitbeschäftigt, 24% gingen einer voll sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigung nach und 23% der Beschäftigten arbeiteten geringfügig beschäftigt.

Dabei ist interessant, dass die knappe Überlegenheit der normalen Teilzeit gegenüber der geringfügigen Teilzeit nur durch die um 8% niedrigere Quote geringfügig Beschäftigter in Ostdeutschland zustande kommt, und die geringfügige Beschäftigung das normale Teilzeitbeschäftigungsverhältnis in Westdeutschland bereits überholt hat.

Der Blick auf die Beschäftigungsstruktur zeigt, dass wir es im Einzelhandel mit sehr unterschiedlichen Erwerbsorientierungen zu tun haben. Die Hälfte der Beschäftigten ist voll erwerbsorientiert und arbeitet, um ihre materielle Existenz sicherzustellen. Ein Viertel der Beschäftigten dagegen verfolgt mit der Beschäftigung im Einzelhandel ein Erwerbsmotiv – freiwillig oder unfreiwillig –, das sicher nicht in der selbstständigen Finanzierung des Lebensunterhalts durch diese Tätigkeit liegt. Wir wissen, dass die Gruppe der (westdeutschen) Frauen mit – nennen wir es Dazuverdienerinnenorientierung – unter den Geringfügig Beschäftigten groß ist. Aber auch eine andere Erwerbsgruppe wird immer stärker, nämlich die der Schülerinnen und Schüler und der Studierenden. Nach Angaben des Mikrozensus waren 1999 im Einzelhandel 75.000 Studierende und SchülerInnen beschäftigt, womit sich ihre Anzahl innerhalb von nur fünf Jahren mehr als verdoppelte.

Wir haben es also im deutschen Einzelhandel – das ist unsere These- mit einem *gespaltenen Arbeitsmarkt* zu tun, in dem eine Erwerbsgruppe berufsorientiert ist und eine andere Gruppe den Einzelhandel eher als Durchgangsstation bzw. die Tätigkeit dort als Zusatz zu etwas anderem sieht. Und eine daran *anknüpfende These* ist, dass das, was wir als neue Arbeits- und Leistungsanforderungen im Verkaufsbereich diagnostiziert haben, vor allem auf die *Gruppe der voll auf die Erwerbstätigkeit im Einzelhandel orientierten Beschäftigten* zutrifft. Es sind die *funktional flexibel einsetzbaren (Stamm)beschäftigten* mit einer einzelhandelsspezifischen oder berufsähnlichen Ausbildung, die in erster Linie den neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen ausgesetzt sind. Sie verfügen in der Regel über eine lange Betriebszugehörigkeit, eine hohe Leistungsbereitschaft und ein starkes Verantwortungsgefühl gegenüber der Arbeit und den Kunden. Man könnte auch sagen, sie sind die *Anker* im Verkaufsraum, die für einen reibungslosen Ablauf der betrieblichen Prozesse sorgen.

Diese Merkmale gelten – so unsere Überlegung - nur in geringerem Maße für die mit einer niedrigen Stundenzahl beschäftigten Personen: Denn weshalb sollten sich Erwerbspersonen den beschriebenen neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen aussetzen, wenn sie eh keine langfristige Erwerbsperspektive in diesem Arbeitsfeld sehen? Und selbst wenn geringfügig Beschäftigte lange in diesem Beschäftigungsverhältnis bei einem Arbeitgeber arbeiten, (wir wissen, dass das gerade bei den sog. Dazuverdienerinnen oft der Fall ist): Es muss und wird

mit Blick auf die Belastung sicher einen Unterschied geben, ob jemand den gegenwärtigen Arbeits- und Leistungsbedingungen täglich und ganztags oder täglich 2 Stunden bzw. 1 Tag pro Woche ausgesetzt ist.

Beide Gruppen arbeiten im Verkaufsraum Hand in Hand, de facto decken sie aber unterschiedliche Arbeitsfelder ab. Und: Je mehr Verkaufskräfte mit job Orientierung im Einzelhandel arbeiten, desto mehr Verantwortung ruht auf den Schultern der Ankerkräfte.

Doch was resultiert daraus für die Gestaltung der Leistungs politik? Wie kann betrieblich und tariflich damit umgegangen werden, dass die Lasten unterschiedlich verteilt werden? Wie kann zukünftig der Situation Rechnung getragen werden, dass die einen mehr zu schultern bekommen als die anderen, also im Arbeitsprozess ein höheres Maß an Arbeitskraft verausgaben als andere? Dass also nicht alles das, was im Verkaufsraum stattfindet, einfache Dienstleistungsarbeit ist?

Drei Szenarien haben wir mit Blick auf die Gestaltung der Leistungs politik entwickelt, die auch als Diskussionsangebot zu verstehen sind:

Szenario 1 „Die Verfestigung des gespaltenen Arbeitsmarktes“

Faktisch ändern sich die Arbeits- und Leistungsbedingungen im Verkaufsbereich des Einzelhandels wie oben beschrieben vor allem für die qualifizierte Stammebelegschaft. Die Rationalisierungspolitik der Einzelhandelsunternehmen knüpft an der Persönlichkeit an mit dem Ziel, bisher nicht oder nur unsystematisch genutzte Produktivitätspotenziale zur Leistungssteigerung zu nutzen.

Kennzeichen dieses Szenarios ist, dass *diese Veränderungen* für die *tarifliche und betriebliche Konzeption der Leistungs politik aber nahezu folgenlos bleiben*. Diejenigen, die von der neuen Leistungs politik durch die Einführung der Marktsteuerung betroffen sind, leisten mehr, verausgaben ein höheres Quantum an Arbeitskraft, erhalten aber nicht mehr dafür.

Zumindest nicht monetär, denn gegenwärtig können die meisten Beschäftigten Einkommenssteigerungen vor allem durch zunehmende Betriebszugehörigkeitsdauer realisieren (Stichwort Fahrstuhleffekt bzw. automatischer Durchstieg). Andere Wege der Einkommenssteigerung, nämlich wie in sog. beruflichen Arbeitsmärkten üblich, der innerbetriebliche Aufstieg, bleiben derzeit immer mehr Personen versperrt, denn im Rahmen des „lean management“ werden untere und mittlere Managementpositionen abgebaut. Konkret betrifft das die Positionen Erstkraft oder Substitute, aber da Abteilungen auch immer stärker zusammengefasst werden, nimmt die Anzahl der benötigten Abteilungsleitungen ab. Wir haben in den Interviews festgestellt, dass sich die vergleichsweise geringen beruflichen Entwicklungsperspektiven im Verkaufsraum negativ auf Motivation und die allgemeine Erwerbsperspektive der Beschäftigten auswirken.

Zur Charakteristik dieses Szenarios gehört auch, dass die staatliche Arbeitsmarktpolitik den Branchenarbeitsmarkt ungleich stärker formt als die tarifliche Regulierung. Der Staat mit seinem Interesse, beschäftigungspolitisch Erfolge zu erzielen, führt auf breiter Linie subventionierte Beschäftigung im unteren Einkommensbereich ein und leitet durch diese Form der Regulierung massive Strukturveränderungen des Branchenarbeitsmarktes ein. Jede/R weiß, dass hiermit die sog. Minijobs angesprochen sind. Wie also wird sich diese Regelung vermutlich auf den Einzelhandel auswirken, was bedeutet dieses Regelung auf einem gespaltenen Arbeitsmarkt mit unterschiedlichen Arbeits- und Leistungsanforderungen? Was bedeutet das für die Belastungssituation der einen und der anderen Gruppe?

Wir vermuten, dass es sowohl seitens der Beschäftigten als auch der Arbeitgeber ein starkes Interesse geben wird, Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der sog. Gleitzone, also im Einkommensbereich zwischen 400 und 800 € abzuschließen. Die erste Gruppe, die ein Interesse an einer Beschäftigung in diesem Bereich haben könnten, sind diejenigen Beschäftigten, die voll im Sozialversicherungssystem integriert sein möchten, aber nur einen geringen Beitrag dafür leisten wollen. Die zweite vermutlich große Gruppe, für die die Beschäftigung im Bereich der Gleitzone attraktiv sein wird, sind Verheiratete, die bisher in der Lohnsteuerklasse V steuerlich veranlagt wurden und unter dem Eindruck gearbeitet haben, dass sich ihre Arbeit wegen der hohen Besteuerung nicht wirklich lohnt. Wenn sie

einen Arbeitsvertrag innerhalb der Gleitzone abschließen, kommen sie nun in die Situation, das sich Brutto- und Nettoeinkommen stark annähern.

Für die Arbeitgeber ist die Schaffung von Beschäftigung im unteren Bereich der Gleitzone attraktiv, weil es einen kleinen Bereich gibt, in dem der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung noch geringer ist als der pauschalierte Beitrag zur Sozialversicherung unterhalb der 400€-Grenze. Soviel zur Anreizstruktur, die von der gesetzlichen Neuregelung von Beschäftigungsverhältnissen im unteren Einkommensbereich ausgeht.

Auch ein zweiter Effekt könnte den Arbeitsmarkt im Einzelhandel nicht unerheblich verändern: Da Nebenjobs im Bereich der Beschäftigung bis 400€ nicht mehr steuerlich um Hauptwerbseinkommen angerechnet werden, besteht die Vermutung, dass Einzelhandelsunternehmen Vollzeitbeschäftigten dort, wo im Rahmen der Kosteneinsparung Arbeitsvolumen abgebaut wird, anbieten werden, ihren Arbeitsvertrag zu splitten und unter Beibehaltung des Nettoeinkommens einen 400€ job plus eine voll sozialversicherungspflichtige Teilzeitstelle anzunehmen. Mag sein, dass das unter den gegenwärtigen ökonomischen Umständen für die Beschäftigten eine sozialverträgliche Lösung ist, auf alle Fälle ist das ein gesellschaftlich subventionierter Abbau von Arbeitsvolumen.

Doch zurück zu unserem Thema, der Leistungsfrage. Was ergibt sich daraus für die Arbeits- und Leistungssituation im Verkaufsbereich? Hier haben wir folgende Vermutung: Das Arbeitsvolumen wird sich mittelfristig anders verteilen. Die Gruppe derjenigen, die ca. zwischen 10 und 20 Wochenstunden beschäftigt sind, weil sie in der untersten Gehaltsgruppe eingestuft sind und zwischen 400 und 800€ verdienen, wird stärker besetzt sein als derzeit. Dafür „wandern“ Beschäftigte, die derzeit voll sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigt sind, in diese Zone ab, indem sie Stunden abgeben, sich ihr Nettogehalt u.U. aber gar nicht ändert. Andere Beschäftigte, die derzeit mit 325€ geringfügig Beschäftigt sind, stocken ihre Stundenzahl auf und verdienen entsprechend mehr. Der Nettoeffekt der anderen Verteilung des Arbeitsvolumens ist nicht vorherzusehen. Werden diejenigen Stunden, die die voll Teilzeitbeschäftigten auf die jetzt geringfügig Beschäftigten umverteilt, dass keine neue Beschäftigung entsteht? Oder wird insgesamt Arbeitsvolumen – wenn auch einkommenspolitisch sozialverträglich – abgebaut? Oder schafft die gesellschaftlich

subventionierte Arbeitsmarktpolitik tatsächlich neue jobs? Wie immer kommt es letztendlich auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche an.

Unabhängig von dem beschäftigungspolitischen Erfolg der Minijobs steht jedoch fest, dass sich der gespaltene Arbeitsmarkt verfestigt, weil die politische Regulierung auf das Teilzeitsegment zielt.

Weil die Spaltung des Branchenarbeitsmarktes in diesem Szenario zementiert wird, bleibt das leistungspolitische Problem des Einzelhandels bestehen: Einige in der Branche, v.a. die mit den langen täglichen Arbeitszeiten schultern einen Großteil der spezifischen Arbeitsbelastungen ohne dass das in der Leistungsbewertung berücksichtigt würde, während andere qua geringerer Stundenbelastung oder geringerer Erwerbsorientierung nur unterproportional von den Auswirkungen der Marktsteuerung betroffen sind.

Szenario 2: „Die Qualitätsstrategie“

In dieser Strategie sind tarifliche und betriebliche Leistungspolitik eng verzahnt mit einer auf *Qualität ausgerichteten Strategie* der Branche. Nicht Rationalisierung und Kostenorientierung stehen an erster Stelle und Margen werden über nicht über Einkaufsvolumina erzielt, so dass Einzelhändler zum Ende einer Saison die tendenziell zu viel geordnete Ware unter Einkaufspreis verkaufen, um die Lager zu leeren. Einzelhandelsunternehmen sind gesund, weil sie gute Ware in Verbindung mit guter Dienstleistung anbieten. Der Verkaufsakt ist darum nicht nur eine lästige Pflicht innerhalb einer zu optimierenden logistischen Kette zwischen Industrie und Endverbraucher – wie es der Kollege Voswinkel neulich ausdrückte. Vielmehr ist die Kundenschnittstelle ein Ort, an dem die vom Kunden erwartete Dienstleistung auch erbracht wird. Verkaufsbeschäftigten stehen Ressourcen und Kompetenzen in ausreichendem Maße zur Verfügung, so dass die Kundenschnittstelle entlang den lokalen Marktgegebenheiten wirklich gestaltet werden kann. Die damit verbundenen Partizipationsangebote an die Beschäftigten entpuppen sich nicht als Selbstrationalisierungsmaßnahmen. Ausbildung und Qualifizierung sind zentrale Parameter in der internen Unternehmensorganisation. Gute Dienstleistung hat ihren Preis und diese Sichtweise prägt das Selbstverständnis (nicht jedes Marktsegments aber doch) der gesamten Branche. „Geiz ist also nicht mehr geil“, sondern Dienstleistungskultur wird geschätzt und ebenso die Leistung der Dienstleistungsüberbringer, die dafür angemessen entlohnt werden. Verkaufsarbeit ist keine Niedriglohntätigkeit.

Ich würde gern nachher mit Ihnen diskutieren, inwieweit sich der deutsche Einzelhandel schon von dieser Strategie entfernt hat als dass sie noch eine realistische Perspektive darstellt.

Szenario 3: „Der gespaltene aber gestaltete Arbeitsmarkt“

In diesem Szenario stellt sich die Leistungs politik explizit auf die Gegebenheiten des Branchenarbeitsmarktes ein. Sie berücksichtigt, dass die funktional flexiblen und sowohl durch Ausbildung und Berufserfahrung qualifizierten Beschäftigten im Verkaufsraum höheren Arbeits- und Leistungsanforderungen ausgesetzt sind als Beschäftigte, die nicht voll erwerbsorientiert sind. Die betriebliche und tarifliche Leistungs politik trüge der Ausdifferenzierung der Beschäftigtenstruktur auf Verkaufsebene Rechnung, wenn *in der Entgeltgestaltung sowohl nach unten als auch nach oben differenziert würde*. Dabei könnte die Dauer der Arbeitszeit ein Eingruppierungsmerkmal darstellen. Denn Verkaufskräfte, die nur mit einer geringen Stundenzahl arbeiten, können in der Regel nicht in dem Maße funktional flexibel eingesetzt werden wie Vollzeitkräfte oder Teilzeitkräfte mit einer hohen Stundenzahl. Doch nicht nur mit Blick auf das Gehalt wird in diesem Szenario von dem alten Prinzip „keine Spaltung der Belegschaft“ abgewichen. Auch mit Blick auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit, also mit Blick auf die zeitlichen Flexibilitätslasten im Einzelhandel wird die Belegschaft unterschiedlich behandelt. Beschäftigte mit einer kurzen Arbeitszeitdauer empfinden die Arbeit zu sog. unsozialen Arbeitszeiten u.U. weniger belastend als Beschäftigte, die qua Arbeitszeitdauer öfter zu diesen Arbeitszeiten arbeiten müssen und ihr soziales Leben danach ausrichten müssen. Ebenso ist zu überdenken, ob bei der Bewertung der Arbeitszeitlage nicht eine Alterskomponente eingefügt werden sollte. Denn was für die einen unsoziale Arbeitszeit ist, kann für die anderen, z.B. SchülerInnen und Studierende, gerade die Voraussetzung sein, überhaupt erwerbstätig sein zu können.

Schlusswort: Die drei Szenarien machen deutlich, dass es mehrere Wege gibt, die Leistungs politik zu gestalten. Verschiedene Strategien zur Neuorientierung in der Leistungs politik sind also denkbar, jede hat ihre Vor- und Nachteile, sind mit Chancen und Risiken für die ein oder andere Gruppe verbunden und müssen betrieblich, tariflich und gesetzlich unterschiedlich flankiert werden. Wenn es uns gelingt, die unterschiedlichen Strategien durchzudeklinieren und darüber zu reden, welche Ansatzpunkte es für notwendige Regulierungen gibt, wie also die Zukunft der Dienstleistungsarbeit im Einzelhandel aussehen soll, kämen wir schon einen Schritt voran.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit