

Der Lebensmitteleinzelhandel - Eine vergessene Branche? Beschäftigung und Arbeitszeiten im Lebensmitteleinzelhandel*

In Deutschland arbeiten im Lebensmitteleinzelhandel mehr Menschen als in der Automobilproduktion. Doch sowohl in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird dem Lebensmitteleinzelhandel, dem größten Wirtschaftsbereich innerhalb des Einzelhandels, nicht annähernd soviel Aufmerksamkeit zuteil wie der Automobilbranche. Liegt dies daran, daß der gesellschaftspolitische Diskurs ausschließlich im Zeichen der Globalisierung und des Standortwettbewerbs geführt wird und der Lebensmitteleinzelhandel in diesen Bezügen auf den ersten Blick nichts Interessantes zu bieten hat?

Doch nicht nur wegen seiner quantitativen beschäftigungspolitischen Bedeutung lohnt es sich, den Lebensmitteleinzelhandel genauer zu betrachten. Am Beispiel dieses Wirtschaftsbereiches lassen sich z.B. Veränderungen von Arbeitsstandards aufzeigen, die - früher als dies in anderen Branchen beobachtet werden kann - Effekte für den Arbeitsmarkt insgesamt haben. Diese Entwicklungstendenzen werden noch deutlicher, wenn nicht nur die Situation in Deutschland betrachtet wird, sondern vergleichend auch andere Länder in die Untersuchung einbezogen werden, wie hier Großbritannien, Frankreich und die Niederlande. Der internationale Vergleich zeigt, daß es spezifische betriebliche Anforderungen sind, die dem Lebensmitteleinzelhandel in mehrfacher Hinsicht eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung neuer Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen zukommen lassen.

1 Spezifika des Lebensmitteleinzelhandels

Der Lebensmitteleinzelhandel zeichnet sich durch eine hohe Wettbewerbsintensität aus, was an den niedrigen Gewinnmargen (zwischen z.B. 2 % in Frankreich und 6,5 % in Großbritannien) abzulesen ist. Bei stagnierendem gesamtwirtschaftlichem Privatverbrauch in Verbindung mit einem rückläufigen Anteil des Einzelhandels an der Konsumquote in Deutschland und Frankreich, aber auch unter sich leicht positiv entwickelnden ökonomischen Rahmenbedingungen wie in den Niederlanden und Großbritannien, ist der Markt des Lebensmitteleinzelhandels vergleichsweise stark gesättigt. In dieser Situation können Unternehmen nur expandieren, wenn sie entweder ihre Konkurrenten übernehmen bzw. mit ihnen fusionieren oder sie durch internes Wachstum vom Markt verdrängen. Das wichtigste Mittel im Kampf um Marktanteile ist in allen vier Ländern die Höhe der Preise, zu denen die Unternehmen ihre Artikel in den Geschäften zum Kauf anbieten.

In einem arbeitsintensiven Wirtschaftsbereich wie dem Lebensmitteleinzelhandel haben diese ökonomischen Rahmenbedingungen Konsequenzen: So gilt seit langem der Reduzierung der Personalkosten besondere Aufmerksamkeit der Unternehmensführungen, da sie den größten

* Der folgende Aufsatz stützt sich auf Ergebnisse des Forschungsprojektes „Arbeitszeitarrangements und Beschäftigung im Dienstleistungssektor am Beispiel des Einzelhandels - ein europäischer Vergleich“, in dessen Rahmen ExpertInnengespräche mit Managern, Betriebsräten und Beschäftigten in insgesamt 25 Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien und Frankreich geführt wurden. Das Projekt wurde in der Abteilung Arbeitsmarkt am IAT durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

Anteil an den Betriebskosten stellen. Dies hat zur Folge, daß einerseits alle gesetzlichen oder tariflichen Möglichkeiten der Personalkostenreduzierung ausgeschöpft werden, wie in Deutschland zum Beispiel diejenige der geringfügigen Beschäftigung, und andererseits neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt werden. Allerdings werden die Beschäftigungssituation und die Arbeitsbedingungen in diesem Wirtschaftsbereich nicht völlig von den ökonomischen Rahmenbedingungen determiniert. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen bleibt den Unternehmen vielmehr ein erheblicher Spielraum in der Wahl der Personalstrategie. In vielen Fällen wird die von einem Unternehmen eingeschlagene Personalstrategie sogar viel stärker in den konkreten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sichtbar als die geltenden tariflichen Regulierungen.

Neben der hohen Wettbewerbsintensität sticht der Lebensmitteleinzelhandel durch eine ausgeprägte Zyklizität der Umsatzverläufe hervor. Dies hat zur Folge, daß der Personalbedarf im Verlaufe eines Jahres, einer Woche und selbst eines Tages zum Teil erheblich schwankt. Aus Effizienz- und damit wiederum aus Kostengründen hat die exakte Anpassung von Personalstruktur und Arbeitszeit an den Arbeitsanfall für die Unternehmen oberste Priorität. Grundsätzlich steht dabei jede Beschäftigungs- und Arbeitszeitform zur Disposition. Werden also z.B. die Ladenöffnungszeiten ausgeweitet und gehen damit veränderte Umsatzverläufe und Kundenfrequenzen einher, so werden die Unternehmen dies zum Anlaß nehmen, die Arbeitszeitgestaltung und wenn nötig auch die Personalstruktur zu modifizieren.

2 Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen

Die Beschäftigungsrealität des Lebensmitteleinzelhandels entspricht in allen vier Ländern überwiegend nicht den Standards des sog. Normalarbeitsverhältnisses, also einer Tätigkeit in einer unbefristeten Vollzeitstelle, die montags bis freitags tagsüber zu verrichten ist. Wenn aber diese Norm für die Beschäftigung in diesem Wirtschaftsbereich nicht charakteristisch ist, welche Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen sind dann anzutreffen und welche nationalen Regelwerke sind an deren Strukturierung beteiligt?

Als Kriterien für die Einordnung der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeitformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses werden von uns gewählt:

1. Erzielung eines existenzsichernden Einkommens;
2. Einbeziehung in die sozialen Sicherungssysteme und die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse;
3. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit

In allen vier Ländern bestehen bezüglich aller drei Kriterien z.T. erhebliche Defizite; diese unterscheiden sich allerdings zwischen den Ländern und den untersuchten Unternehmen zum Teil deutlich.

2.1 Erzielung eines existenzsichernden Einkommens

Die Höhe des im Lebensmitteleinzelhandel zu erzielenden Einkommens ergibt sich zum einen aus dem Lohnniveau, das für das Verkaufspersonal in allen vier Ländern unterhalb des natio-

nalen Durchschnittsverdienstes liegt. Aufgrund des hohen Teilzeitanteils in diesem Wirtschaftsbereich müssen aber auch die mit den Beschäftigungsverhältnissen verbundenen Stundenzahlen in die Betrachtung einbezogen werden. Trotz des bereits traditionell hohen Anteils der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse steigen die Teilzeitquoten im Lebensmitteleinzelhandel der vier Länder weiterhin an und liegen derzeit bei knapp 60 % bis 70 % in Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden, aber nur bei 33 % in Frankreich. Dies zeigt, daß große Teile der im Lebensmitteleinzelhandel Beschäftigten keine oder nur begrenzte Möglichkeiten haben, durch diese Arbeit ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen; vielen von ihnen bringt sie lediglich einen Zuverdienst ein. Es sind also nur bestimmte Erwerbspersonen, für die eine Tätigkeit im Verkaufsbereich eine realistische Option darstellt: Zum einen Frauen, deren Anteil am Verkaufspersonal des gesamten deutschen Einzelhandels bei 82 % liegt. Zum anderen sind es -bereits seit längerem in den Niederlanden und Großbritannien, aber zunehmend auch in Frankreich und Deutschland - Schülerinnen und Schüler, Studentinnen und Studenten oder andere junge Erwerbstätige, die an einem Übergangsjob interessiert sind. Beide Beschäftigungsgruppen beziehen in der Regel Einkommen auch aus anderen Quellen, z.B. über den Ehe- oder Lebenspartner, die Familie oder auch über staatliche Transferleistungen.

Das tariflich festgelegte Lohn- und Gehaltssystem hat nicht nur Bedeutung für die Höhe der in der Branche zu erzielenden Einkommen, sondern strukturiert - jeweils unter dem betrieblichen Primat der Reduzierung der Personalkosten - auch bis zu einem gewissen Grad die Arbeitsorganisation und damit auch die Arbeitsplatzstruktur in den Betrieben. Dabei gilt allgemein: Je größer die Lohndifferenzierung zwischen verschiedenen Qualifikationsniveaus, desto größer ist der finanzielle Anreiz für die Arbeitgeber, eine Arbeitsorganisation zu wählen, in der einzelne Beschäftigte ihrer jeweiligen Qualifikation entsprechend auf bestimmte Tätigkeiten spezialisiert sind. So werden relativ einfache Arbeiten von ungelernten, oft auch jungen Beschäftigten ausgeführt und anspruchsvollere Tätigkeiten, z.B. an der Bedienungstheke, von qualifizierten Arbeitskräften verrichtet, in Deutschland etwa von Einzelhandelskaufleuten. In Deutschland ist die Lohnstruktur wegen der hiesigen Qualifikationsstruktur relativ differenziert, so daß Anreize zu einer arbeitsteiligen Betriebsorganisation bestehen. Dies verwundert nicht, denn im Unterschied zu den anderen drei Ländern gibt es nur in Deutschland eine einzelhandelsspezifische Berufsausbildung. Daher ist die Bandbreite der Qualifikationsniveaus hier mit Abstand am größten. Anders dagegen in Frankreich, wo es eine solche Berufsausbildung nicht gibt: Der Lohnstruktur liegt hier eine äußerst geringe Spreizung zugrunde, so daß es eher nahe liegt, die Beschäftigten polyvalent einzusetzen.

Die Form der Arbeitsorganisation hat nun wiederum wesentlichen Einfluß darauf, welche Beschäftigungsform die Betriebe schwerpunktmäßig wählen: Während stark arbeitsteilige Strukturen tendenziell Arbeitsverträge mit geringerer Stundenzahl begünstigen, legt ein polyvalentes Personaleinsatzkonzept den Betrieben eher nahe, auch Vollzeitverträge abzuschließen. Im erstgenannten Fall wird z.B. eine qualifizierte Kraft ausschließlich an den Frischetheken eingesetzt, wohingegen einfache Tätigkeiten, wie z.B. das Wareverräumen, kostengünstiger von Geringqualifizierten verrichtet werden. In beiden Bereichen fällt in der Regel nicht genügend Arbeit an, um hier jeweils Vollzeitstellen zu schaffen. Konzepte des polyvalenten Personaleinsatzes dagegen erlauben es, Arbeitskräfte mit höherer vertraglicher Stundenzahl zu beschäftigen, da sie entsprechend des jeweiligen Arbeitsanfalls in verschiedenen betrieblichen Sektoren eingesetzt werden können. Die bereichsweisen Unterschiede der Qualifikationsanforderungen spielen im Rahmen dieses arbeitsorganisatorischen Konzepts nur eine untergeordnete Rolle.

Auch in den niederländischen Betrieben ist die Zusammensetzung des Personals deutlich von der Lohnstruktur geprägt; doch die Lohnhöhe variiert nicht so sehr mit dem Qualifikationsni-

veau, sondern wächst mit dem Alter der Beschäftigten. So erhält ein Sechzehnjähriger bei gleichqualifizierter Tätigkeit lediglich 38 % des Lohnes einer mindestens 23 Jahre alten Beschäftigten. Daher überrascht es nicht, daß im niederländischen Lebensmitteleinzelhandel 53 % der Beschäftigten jünger als 23 Jahre alt sind.

Ganz anders ist die Situation in Großbritannien: Im Unterschied zu Deutschland, Frankreich und den Niederlanden gibt es hier keine tariflich festgelegte Lohnstruktur und bislang auch keine gesetzlichen Vorschriften über Mindestlöhne. Auf der Insel ist, zumal in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, die Höhe - oder besser gesagt: die Absenkung - des Stundenlohnes somit ein Mittel, das die Unternehmen im Wettbewerb um Marktanteile einsetzen können. Dieses Wettbewerbsinstrument steht den Unternehmen in den drei Vergleichsländern nicht zur Verfügung, da dort so gut wie überall allgemeinverbindlich geltende Tarifverträge in Kraft sind.

2.2 Einbeziehung in die sozialen Sicherungssysteme und die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse

Beschäftigungsverhältnisse sind immer beeinflußt durch gesetzliche und tarifliche Regelungen. In den Ländern, in denen es die gesetzliche Möglichkeit der sozialversicherungsfreien Beschäftigung gibt -wie in Deutschland und Großbritannien-, ist sie im Lebensmitteleinzelhandel überdurchschnittlich stark verbreitet. In den Niederlanden ist die mit weniger als 13 Wochenstunden verbundene Aushilfstätigkeit ein funktionales Äquivalent zur sozialversicherungsfreien Beschäftigung. Entsprechend hoch waren auch die Anteile der Beschäftigten mit geringer Stundenzahl in den von uns untersuchten Betrieben. In jedem der in Deutschland untersuchten Betriebe arbeiteten sozialversicherungsfrei Beschäftigte; ihr Anteil betrug teilweise 65 %. In einem niederländischen Unternehmen gingen 52 % aller Beschäftigten einer Aushilfstätigkeit mit weniger als 13 Wochenstunden nach. In Großbritannien arbeiteten bis zu 80 % der Belegschaft weniger als 15 Wochenstunden, d.h. ohne soziale Absicherung. Aus Sicht der Unternehmen ist diese Art von Beschäftigung aus zwei Gründen vorteilhaft.

Einerseits können auf diese Weise Einsparungen bei den Personal- und vor allem den Personalnebenkosten erzielt werden, und zwar entweder durch die Befreiung von der Sozialversicherungspflicht oder - wie in den Niederlanden - durch den Wegfall tariflicher Zusatzleistungen wie z. B. der Zuschläge für Arbeit in den Abendstunden.

Für die Arbeitgeberseite ist aber ein zweiter Grund noch wichtiger: Aufgrund der Umsatz- und Kundenfrequenzschwankungen variiert der betriebliche Arbeitsanfall im Zeitverlauf ganz erheblich. Durch die Beschäftigung von Arbeitskräften mit geringem vertraglichen Stundenvolumen kann die betriebliche Personaleinsatzplanung nun mit kleinen Arbeitszeiteinheiten operieren und so den Personaleinsatz exakt an den Arbeitsanfall anpassen.

Der flexible Umgang mit solchen Formen geringfügiger Beschäftigung ist nur deshalb möglich, weil die Tätigkeit des Verkaufspersonals im Lebensmitteleinzelhandel mit vergleichsweise geringen Qualifikationsanforderungen verbunden ist. Durch die zunehmende Automatisierung der Tätigkeiten, z.B. durch die Einführung von Scannerkassen oder geschlossenen Warenwirtschaftssystemen mit mehr oder weniger automatisch funktionierendem Bestellwesen wird diese Entwicklung in Zukunft noch verstärkt. Zwar wird in einzelnen Bereichen der Geschäfte, wie den Bedienungstheken, auch in Zukunft relativ qualifiziertes Personal nachge-

fragt. Insgesamt wird voraussichtlich auch die Serviceorientierung in den Betrieben eine zunehmend wichtige Rolle spielen, doch aufs Ganze gesehen müssen die Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels sowohl im Vergleich zu anderen Sektoren als auch zu anderen Wirtschaftsbereichen innerhalb des Einzelhandels relativ geringe Investitionen tätigen, um ihr Personal zu qualifizieren. Aufgrund dessen können sie in diesem Bereich relativ hohe Fluktuationsquoten in Kauf nehmen. Mit Ausnahme von Frankreich sind es aber zu einem bedeutenden Teil auch die Beschäftigten selbst, die - mangels besserer Alternativen oder aufgrund entsprechender Erwerbsorientierung - die Nachfrage der Unternehmen befriedigen und damit zur Aufrechterhaltung der für diesen Wirtschaftsbereich charakteristischen niedrigen Sozialstandard beitragen.

Der Anteil von Teilzeitbeschäftigten mit geringer Stundenzahl scheint sich jedoch nicht beliebig ausdehnen zu lassen; auch in Zukunft wird die betriebliche Realität zumeist durch eine 'friedliche Koexistenz' von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten geprägt sein. Das notwendige Mindestmaß an betrieblicher Kommunikation und Koordination können die Betriebe nämlich nur dann sicherstellen, wenn ein gewisser Teil der Belegschaft sozialversicherungspflichtig und unbefristet beschäftigt ist. Anzeichen dafür, daß der Ausweitung der geringfügigen Beschäftigung Grenzen gesetzt sind, finden sich im britischen Lebensmitteleinzelhandel. Hier, wo man schon zu Beginn der achtziger Jahre - also erheblich früher als in den Niederlanden und Deutschland - verstärkt damit begann, Teilzeitbeschäftigte mit geringer Stundenzahl einzusetzen, ist derzeit teilweise ein Abrücken von dieser Beschäftigungsstrategie zu beobachten. Britische Personalmanager begründen diese Veränderung damit, daß die erheblichen Folgekosten, die ein massiver Einsatz geringfügiger Beschäftigter nach sich zieht, die Flexibilitätsvorteile zunichte machen, ja in ihr Gegenteil verkehren. Zu nennen ist zum einen der hohe Koordinationsaufwand, der bei der Personaleinsatzplanung entsteht, zum anderen hat die schwache Bindung der Beschäftigten an den Betrieb in der Regel eine hohe Fluktuations- und Absentismusrate zur Folge, so daß z.T. erhebliche Kosten für Neueinstellungen und Vertretungen entstehen. In einigen britischen Betrieben beträgt die jährliche Personalfluktuationsrate unter den geringfügig Beschäftigten bis zu 70 %, in den niederländischen Betrieben unter den Aushilfen knapp 50 %.

Allen diesen prekären, d.h. mit eingeschränkten Schutzrechten verbundenen Beschäftigungsformen, der geringfügigen Beschäftigung, der Aushilfstätigkeit, und auch der besonders in Frankreich verbreiteten befristeten Beschäftigung ist gemein, daß sie wegen der für die Arbeitgeber vergleichsweise risikolosen Form der Beschäftigung einerseits die Eintrittsschwellen für die Beschäftigten in den Arbeitsmarkt senken, andererseits aber auch den Austritt bzw. die Trennung von der/dem Beschäftigten erleichtern und sich damit negativ auf die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses auswirken. Die hohen Fluktuationsraten in diesem Bereich der Beschäftigung sprechen eine deutliche Sprache.

Durch den europäischen Vergleich wird aber auch deutlich, daß eine im nationalen Kontext für unverzichtbar gehaltene Regulierung woanders als nur eine mögliche Variante erscheint. Der französische Lebensmitteleinzelhandel kommt nämlich ohne eine die geringe Teilzeitbeschäftigung begünstigende Regulierung aus und ist nicht minder erfolgreich. Hier ist durch eine gesetzliche Regelung sogar ein negativer Anreiz für Beschäftigungsverhältnisse unterhalb von 16 Wochenstunden geschaffen worden. Wurde ein entsprechender Arbeitsvertrag abgeschlossen, zahlen sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ihre Sozialversicherungsbeiträge, und zwar ohne daß dies auf Seiten des/der Beschäftigten einen Leistungsanspruch begründen würde.

2.3 Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Nur in einem der untersuchten Betriebe - einem französischen Supermarkt - haben die Beschäftigten verbindliche Arbeitszeiten. Alle anderen Betriebe praktizieren, stillschweigend oder explizit, eine variable Arbeitszeitgestaltung. Das heißt, daß die Lage der Arbeitszeit am Tag, ihre Verteilung auf die einzelnen Wochentage sowie die Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit durch das betriebliche Management kurzfristig geplant, zum Teil auch ad hoc festgelegt werden. Die derart variable Arbeitszeitgestaltung folgt somit keiner einzel- oder kollektivvertraglich fixierten Regelmäßigkeit. Die Arbeitszeitgestaltung im Lebensmitteleinzelhandel ist eindeutig an den betrieblichen Anforderungen und nicht an den Interessen der Beschäftigten ausgerichtet. Für die Beschäftigten sind die Möglichkeiten, auf der Grundlage eines tariflich oder gesetzlich festgeschriebenen Anspruchs Einfluß auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen, sehr begrenzt. Auf betrieblicher Ebene ist es jedoch eher die Regel, daß die Beschäftigten lediglich auf informellem Wege einzelne Arbeitszeitlagen - oder meist eher Freizeitlagen - mit dem betrieblichen Management aushandeln. Die Möglichkeit, solche Vereinbarungen zu treffen, erzeugt auf Seiten der Beschäftigten eine gewisse subjektive Zufriedenheit: Die individuellen Arbeitszeitwünsche werden, „wenn sie sich in Grenzen halten“, vom Betrieb ja berücksichtigt. Diese Wünsche der Beschäftigten beziehen sich jedoch wie o.a. auf einzelne Tage; Ansätze zu grundsätzlichen Regelungen werden dagegen selten oder gar nicht diskutiert.

Aber gerade der Arbeitszeitgestaltung kommt aus Beschäftigtensicht eine besondere Bedeutung zu. Die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit einerseits und die Betriebszeit der Geschäfte andererseits können - insbesondere bei langen Öffnungszeiten - extrem auseinanderfallen. Unter den Anforderungen, die in diesem Wirtschaftsbereich an die Beschäftigten gestellt werden - weitestgehende zeitliche Verfügbarkeit und Fehlen eines formalen Anrechtes auf eine bestimmte Arbeitszeitlage und -verteilung - vergrößert sich dadurch die Unsicherheit über die tatsächliche Arbeitszeit. Ein Großteil der im Lebensmitteleinzelhandel Beschäftigten ist auch im privaten Lebenszusammenhang in Verpflichtungen eingebunden, die Zeitzwänge beinhalten (z.B. Kinderbetreuung); zumindest für sie dürfte die praktizierte Arbeitszeitgestaltung im Alltag eine ständige Problemquelle sein.

Wir sind bereits darauf eingegangen, daß das Einkommen und die Beschäftigungsverhältnisse in den vier Ländern wesentlich durch gesetzliche und tarifliche Regelungen strukturiert sind. Daneben gibt es auch solche Regulierungen, die nicht oder nur lückenhaft in die Praxis umgesetzt werden. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist im deutschen Einzelhandel traditionell Gegenstand von Tarifverhandlungen. Dies ist in zwei der anderen untersuchten Länder nicht der Fall; dort sind entweder überhaupt keine (Großbritannien) oder nur „weiche“ Arbeitszeitregulierungen (Niederlande) in Form von Soll-Vorschriften zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit zu finden. In Deutschland sieht der Tarifvertrag vor, daß die Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowohl der Voll- als auch der Teilzeitbeschäftigten kollektiv oder ersatzweise einzelvertraglich festzulegen sind. Im Lebensmitteleinzelhandel jedoch greift diese Regulierung - im Unterschied zu einigen anderen Wirtschaftsbereichen des Einzelhandels (wie z. B. den Kauf- und Warenhäusern) - kaum noch. Weil es für die Betriebe des Lebensmitteleinzelhandels absolute Priorität hat, den Einsatz des Personals exakt an den schwankenden Arbeitsanfall anzupassen und dieses Ziel nach Einschätzung der Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen nur mit einer variablen Arbeitszeitgestaltung zu erreichen ist, ist auch zukünftig nicht zu erwarten, daß die derzeitige tarifliche Regelung zur Lage und Verteilung der

Arbeitszeit in die Praxis umgesetzt wird. Die Dominanz der beschriebenen betrieblichen Interessen steht dem entgegen.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Charakteristisch für die Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel sind niedrige Sozialstandards, in der Regel nicht existenzsichernde Einkommen und eine Arbeitszeitgestaltung, die überwiegend an betrieblichen Interessen ausgerichtet ist. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen des Einzelhandels werden hier von den Beschäftigten besonders hohe Anpassungsleistungen verlangt.

Die Ausführungen haben auch deutlich gemacht, daß gesetzliche und tarifliche Regulierungen bestimmenden Einfluß auf die Situation der im Lebensmitteleinzelhandel Beschäftigten haben. Das Beispiel Arbeitszeitgestaltung hat aber gezeigt, daß Regulierungen im Extremfall an der Dominanz entgegenstehender betrieblicher Interessen scheitern können und in diesem Fall in der Realität so gut wie keine Wirkung mehr entfalten. Gerade in Situationen, in denen die bestehenden Regulierungen nicht durchgesetzt werden können, ist es für die Beschäftigten bzw. ihre Interessenvertreter, die Gewerkschaften, wichtig, sich über die konkrete Ausgestaltung dieser Regulierungen Gedanken zu machen.

Wir haben weiter gezeigt, daß der wachsende Teilzeitanteil dazu geführt hat, daß der Lebensmitteleinzelhandel für die große Mehrheit der Beschäftigten im Verkaufsbereich faktisch zu einer Niedriglohnbranche geworden ist. Dies hat Auswirkungen auf die Struktur des Arbeitsangebots. Aber auch die Höhe der Beschäftigung ist von dieser Entwicklung tangiert: Da die Unternehmen verstärkt Teilzeitstellen anbieten - aus Beschäftigtensicht nichts anderes als eine 'individuelle Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich' - entstehen in quantitativer Hinsicht durchaus positive Beschäftigungseffekte; das vorhandene Arbeitsvolumen wird ja auf mehr Personen verteilt. Da die Teilzeitstellen aber i.d.R. mit nicht existenzsichernden Einkommen verbunden sind, ist es allerdings fraglich, ob der Lebensmitteleinzelhandel als beispielgebend gelten kann. Am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels wird damit deutlich, daß die häufig hinsichtlich ihrer Beschäftigungseffekte empfohlene Teilzeitstrategie nur für solche Branchen zu empfehlen ist, in denen das Lohn- und Gehaltsniveau deutlich höher liegt.

In welcher Form muß der für die Beschäftigten sensible Bereich der Arbeitszeit nun aber reguliert werden, wenn es ihnen unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen ermöglicht werden soll, ihre Arbeitszeitinteressen nicht nur zu formulieren, sondern auch durchzusetzen? Wir beschränken uns im folgenden darauf, einen auf betrieblicher Ebene umsetzbaren Gestaltungsvorschlag zu machen und wollen die Frage der notwendigen tariflichen Flankierung hier ausblenden. Nach unserer Einschätzung wäre im Lebensmitteleinzelhandel ein Konzept zukunftsfähig, das es den Beschäftigten selbst überläßt, ihre Arbeitszeit zu organisieren, und zwar unter Vorgabe des Arbeitskräftebedarfs durch das betriebliche Management. Die Innovation gegenüber der derzeit gängigen Praxis läge zum einen darin, daß der jeweilige Arbeitsanfall und Personalbedarf mittels einer EDV-gestützten Erfassung und Darstellung der betrieblichen Abläufe für jeden Beschäftigten transparent gemacht wird. Die wirklich entscheidende Neuerung bestünde aber darin, daß auf dieser Basis die Beschäftigten in abteilungsweise zusammengestellten Teams ihre individuellen Einsatzzeiten selbst auswählen und untereinander abstimmen. Es müßte gewährleistet sein, daß in diesem Aushandlungsprozeß Verfahrensregeln gelten, die bewirken, daß die Arbeitszeitpräferenzen jedes/jeder Beschäftigten berücksichtigt werden. Erleichtert wird eine solche Abstimmung der Arbeitszeiten, wenn in

den einzelnen Teams unterschiedliche, sich ergänzende Arbeitszeitpräferenzen zusammentreffen. Auf diese Weise könnten die Interessen beider Seiten miteinander kombiniert werden: Die Spielräume der Betriebe, ihr Personal entsprechend den Kundenfrequenzschwankungen einzusetzen, wäre deutlich größer als unter den Bedingungen eines 'Normal'arbeitszeitregimes, vor allem aber würden die Beschäftigten über ein erheblich höheres Maß an 'Arbeitszeitsouveränität' verfügen als bei einseitig durch das betriebliche Management festgelegten Einsatzzeiten. Erfahrungen mit diesem System der „optionalen Arbeitszeiten“ gibt es sowohl in Deutschland als auch in Frankreich. Voraussetzung für die Einführung eines solchen Arbeitszeitsystems ist allerdings in vielen Fällen eine Änderung des Selbstverständnisses der betrieblichen Führungskräfte. Während sie bisher die alleinige Verantwortung für die Personaleinsatzplanung hatten, müssen sie diese für den betrieblichen Ablauf zentrale Aufgabe nun nach „unten“ delegieren. Aber auch von den Beschäftigten wird - innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen - eine aktivere Rolle verlangt, die als Herausforderung und Chance begriffen werden kann. Zum einen könnte die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten stärker an den Interessen der Beschäftigten orientiert werden und zum anderen eine „gerechte“ Verteilung auch der ungünstigen Arbeitszeitlagen erfolgen. Vorteile für die Unternehmen könnten in niedrigeren Fluktuations- und Absentismusraten liegen.

Die im Lebensmitteleinzelhandel real existierenden Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen machen einen Diskussionsprozeß über innovative Regulierungs- und Gestaltungsvorschläge zu einem dringenden Erfordernis. Mündet ein solcher Prozeß in Regulierungen, die ein neues Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Sicherheit herstellen, könnte dieser Bereich des Einzelhandels einmal weniger durch sein negatives Arbeitsmarktimage hervorstechen, sondern eine wegweisende Rolle für ähnlich strukturierte Branchen spielen. In die Diskussion sollten immer auch Erfahrungen aus dem Ausland einbezogen werden, denn die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses mit den entsprechenden sozialen Folgen ist kein auf Deutschland begrenztes Phänomen. Der Blick über den deutschen Tellerrand hinaus wird also auch in Zukunft gewinnbringend sein.