

Beschäftigungsentwicklung und Schaffung von Arbeitsplätzen im europäischen Handelssektor:

Lehren aus den Länderberichten und Fallstudien

Zusammenfassender Bericht

1 Einleitung

Die Basis des vorliegenden zusammenfassenden Berichts sind die acht Länderberichte und 24 Fallstudien, die im Rahmen des Projekts „Employment and Employment Creation in the European Commerce Sector“ angefertigt wurden¹. Die an dem Projekt beteiligten Länder sind Dänemark, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Italien, die Niederlande, Portugal und Spanien. Die Fallstudien erstrecken sich auf die in der Übersicht dargestellten Bereiche des Groß- und Einzelhandels.

Der folgende Bericht kann und soll die Lektüre der Länderberichte und Fallstudien nicht ersetzen. Sein Sinn besteht darin, Lehren zu formulieren, die aus der Fülle des vorgelegten empirischen Materials für das zentrale Thema der *Beschäftigung* gezogen werden können. Diese Fokussierung und Beschränkung ergibt sich aus den Zielen, die dem Projekt vorgegeben sind:

- Informationen über Beschäftigungsinitiativen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigung im Handel
- Informationen über Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungsstruktur, einschließlich neuer Beschäftigungsverhältnisse und Veränderungen der Arbeitszeit, sowie deren quantitative und qualitative Auswirkungen auf die Beschäftigung im Handel

¹ Wir bedanken uns bei EuroCommerce, EuroFiet und den anderen Mitgliedern des Steering Committee für ihre konstruktive Kritik an dem Entwurf dieses Papiers.

- Informationen über technologische und strukturelle Veränderungen im europäischen Handel und deren Auswirkungen auf die Beschäftigung, auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Übersicht

Land	Großhandel	Lebensmittel-einzelhandel	Facheinzelhandel (nicht Lebensmittel)	Andere
Dänemark	-	1	Unterhaltungselektronik	Kaufhaus
Frankreich	Uhren	1	-	Versand
Deutschland	Konstruktion	1	Textil	-
Griechenland	Textil	1	Elektronik	-
Italien	2 Cash & Carry Großhandel mit je einem Lebensmitteleinzelhandel	1	-	-
Niederlande	Blumen	1	-	Kaufhaus
Portugal	-	2	Optik	-
Spanien	Cash & Carry	2		-

Der Bericht gibt deshalb keinen allgemeinen Überblick über Entwicklungstrends im Groß- und Einzelhandel. Die Erarbeitung einer derartigen Analyse entspräche nicht der Intention der Auftraggeber und wäre auch mit den angewandten Untersuchungsmethoden nicht zu leisten gewesen. Hier geht es einzig und allein darum, die Auswirkungen aktueller Reorganisationsbemühungen in den untersuchten Branchen auf die Beschäftigung zu beleuchten und Informationen über lokale oder zentrale Beschäftigungsinitiativen in diesen Branchen zusammenzutragen. Die angewandte Methode - die der Fallstudien - zeigt sich dabei von ihrer starken ebenso wie von ihrer schwachen Seite: Der detaillierte Einblick in einzelne Unternehmen, die von den beteiligten Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften für besonders untersuchenswert gehalten wurden, bietet eine Fülle interessanten empirischen Anschauungsmaterials. Allerdings ist bei der Verallgemeinerung große Zurückhaltung geboten. Repräsentative Aussagen sind auf der Basis von Fallstudien nicht möglich. Dies bezieht sich insbesondere darauf, daß der über-

wiegende Anteil der untersuchten Einzelhandelsunternehmen großen Handelsketten angehört, in denen nicht unbedingt die Mehrheit der im Handel Beschäftigten arbeiten (vgl. den italienischen Bericht). Dieser Bias wird jedoch durch die Dominanz solcher Handelsketten in nord-europäischen Ländern sowie auch ihre beachtliche Expansion in Südeuropa gerechtfertigt (vgl. Berichte aus Italien, Spanien und Portugal). Da die meisten Fallstudien in die Branchenübersblicke der Länderberichte eingebettet sind, bieten sie vor diesem Hintergrund vielfach eine gute Basis für vorsichtige Trendaussagen.

Eine ähnliche Einschränkung ist bezüglich der Beschäftigungsinitiativen zu machen: Der Überblick in dem vorliegenden Bericht kann nicht vollständiger sein, als es die Länderberichte sind. Die Länderberichte wiederum stützen sich weitgehend auf die Vorauswahl, die von (oder in Absprache mit) den beteiligten Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften getroffen wurde. Wir vertrauen also auf die Sachkenntnis der Organisationen, die den Anstoß zu diesem Projekt gegeben haben. Unsere Aufgabe sehen wir darin, die Erfahrungen aus Initiativen zur Sicherung oder Förderung von Beschäftigung im Handelssektor, die diese Organisationen für untersuchenswert halten, zusammenzufassen und zu bewerten, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu können.

Der vorliegende Berichts-Entwurf hat folgende Struktur: Nach einer Darlegung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Restriktionen für die Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor (Kapitel 2) werden die Hauptmerkmale der Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor der beteiligten Länder vorgestellt (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden die neuen Tendenzen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitpolitik und des Technikeinsatzes, die in den Länderberichten und Fallstudien dargestellt werden, im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung zusammengefaßt und analysiert. Arbeitsorganisation, Arbeitszeitpolitik und Technikeinsatz werden dabei nicht getrennt voneinander, sondern integriert behandelt, da diese drei Elemente in einem sehr engen Zusammenhang zueinander stehen. Vor dem Hintergrund der somit skizzierten Reorganisationsbemühungen werden schließlich (Kapitel 5) einige wichtige Initiativen, die auf die Sicherung und Schaffung von Beschäftigung gerichtet sind, zusammenfassend vorgestellt und bewertet.

2 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen als prinzipielle Restriktion der Beschäftigungsentwicklung

Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Rahmendaten in den meisten EU-Ländern haben die Umsätze des Groß- und Einzelhandels nur begrenzte Wachstumsmöglichkeiten. Dies ist die grundlegendste Restriktion für die Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor.

Zwar ist in einigen Ländern - z.B. in Dänemark und den Niederlanden - ein Wachstum des BIP und des privaten Verbrauchs festzustellen. Doch in den meisten Ländern sind diese Wachstumsraten sehr schwach, teilweise stagniert der private Verbrauch. Für den Handelssektor besonders relevant ist dabei die Tendenz, daß der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch zugunsten solcher Bereiche wie den Ausgaben für das Wohnen sinkt (vgl. die Tabellen in den Länderberichten). Dies wirkt unmittelbar auf diejenigen Bereiche des Großhandels zurück, die dem Einzelhandel vorgelagert sind.

In einem tendenziell stagnierenden Markt aber können die meisten Beschäftigungsinitiativen nur eine begrenzte Wirkung haben. Damit soll keinem Fatalismus das Wort geredet werden. Märkte sind unter bestimmten Bedingungen durch neue Angebote durchaus erweiterbar. Ein Beispiel dafür ist der Erfolg der Unterhaltungselektronik, der zweifellos auch auf einer zusätzlichen Mobilisierung von Konsumausgaben beruhte, so daß der Anteil des Handels am privaten Verbrauch insgesamt gestärkt und nicht lediglich Kaufkraft aus anderen Sparten des Handels (z.B. Lebensmittel und Bekleidung) abgezogen wurde. Ein aktuelles Beispiel für eine solche Umverteilung von Umsätzen und Beschäftigung innerhalb eines begrenzten Wachstums des privaten Verbrauchs wird in dem niederländischen Bericht genannt. In den Niederlanden wird seit der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten beobachtet, daß die Supermärkte des Lebensmitteleinzelhandels ihr Angebot an „convenience food“ spürbar erweitern. Es wird damit gerechnet², daß eine Umorientierung vieler Konsumenten auf dieses Angebot zu Lasten der Umsätze - und damit letztlich auch der Beschäftigung - in einigen Bereichen des Gaststättengewerbes geht.

Die mehrheitlich schwache Entwicklung der Handelsumsätze belegt jedoch, daß Beispiele für eine Ausweitung von Umsätzen zu Lasten anderer Bereiche des privaten Konsums nicht typisch für die Gesamtentwicklung sind. Typisch ist vielmehr der zunehmende Verteilungskampf zwischen den verschiedenen Sparten des Einzelhandels (und der ihnen vorgelagerten

Bereiche des Großhandels) sowie der Kampf um Marktanteile innerhalb der jeweiligen Sparten. Mit der Enge des Marktes nimmt die Schärfe dieser Verteilungskämpfe zu, begleitet von einer Unternehmenskonzentration, die im Lebensmitteleinzelhandel (neben den Warenhäusern) am weitesten fortgeschritten ist.

Diese grundlegende Einschränkung ist auch für das Verständnis einiger positiver Unternehmensbeispiele aus den Fallstudien wichtig. Eindrucksvoll wird z.B. in dem portugiesischen Bericht die Möglichkeit von KMU herausgearbeitet, sich durch unternehmerische Initiative dem Sog der Unternehmenskonzentration innerhalb großer europäischer Kapitalgruppen erfolgreich zu widersetzen. Als Schlüssel zum Erfolg wird - neben der Anwendung moderner Managementmethoden - die *Kooperation von SMEs* ins Zentrum gestellt. Doch der Bericht läßt keinen Zweifel daran, daß das Gesamtniveau der Einzelhandelsumsätze dadurch nicht merklich beeinflußt werden kann. Allerdings kann durch die Verteidigung und Stärkung eines mittelständischen Facheinzelhandels die *Struktur* der Beschäftigung beeinflußt werden, indem die qualifizierte Beratung durch Fachkräfte ihren Stellenwert gegenüber weniger bedienungsintensiven Vertriebsformen behauptet (s.u.).

Die Schlußfolgerung aus dem bisher Gesagten ist nicht neu, aber sie kann nicht oft genug wiederholt werden: *Die wirksamsten Beschäftigungsinitiativen zugunsten des Handelssektors sind solche, die auf die Stärkung der Massenkaufkraft und auf die Belebung vor allem des privaten³ Verbrauchs gerichtet sind.* Oder negativ fomuliert: Bei einer schwachen Gesamtentwicklung des privaten Verbrauchs bleiben viele Initiativen zur Umsatzbelebung insoweit von beschränkter Wirkung, als sie lediglich die *Struktur* der Handelsumsätze verändern, aber nicht deren Gesamtvolumen. Im Einzelfall sind zwar Umsatzsteigerungen bestimmter Handelssparten zu Lasten anderer Bereiche des privaten Verbrauchs möglich. Doch derartige Spielräume sind angesichts der geringeren Preiselastizität der Nachfrage auf Märkten wie Wohnen und Transport, die mit dem Handelssektor konkurrieren, eher skeptisch zu beurteilen.

² Quantitative Erhebungen dazu liegen noch nicht vor.

³ In vielen Bereichen tragen auch staatliche Konsumausgaben zur Belebung des Handelssektors bei.

3 Veränderungen der Beschäftigtenstruktur anstelle des Beschäftigungsniveaus

Die bisher beschriebene grundlegende Restriktion für die Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor führt dazu, daß die Wachstumsrate der Beschäftigung - in Personen gerechnet - in den meisten Ländern immer geringer wird, und teilweise die Beschäftigung bereits absolut abnimmt (bezogen auf die Anzahl der Personen, - vgl. Tabellen in den Länderstudien). Diese Tendenz ist - im Gegensatz zu den allgemeinen Beschäftigungstrends der Wirtschaft - besonders ausgeprägt hinsichtlich der Selbständigen im Einzelhandel. Aber auch bei den abhängig Beschäftigten ist sie unübersehbar, wobei die Rezession Anfang der 90er Jahre in vielen Fällen den Stagnations- oder Abwärtstrend verstärkt oder eingeleitet hat. Lediglich aus Dänemark, Griechenland, Portugal und den Niederlanden wird über leicht ansteigende Beschäftigtenzahlen berichtet. Doch gerade diese Ausnahmen sind es, die besonders nachdrücklich eine Regel bestätigen: *In weiten Bereichen des Einzelhandels findet eine Verschiebung der Beschäftigtenstruktur von Vollzeit- hin zu Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen statt* (zu den Gründen für diese Verschiebung vgl. Kapitel 4).

Die Berichte legen den Schluß nahe, daß der insgesamt steigende Teilzeitanteil an der Gesamtbeschäftigung des Sektors die tatsächliche Beschäftigungsentwicklung verbergen kann. In solchen Fällen, wo die Umsätze des Einzelhandels sinken, stagnieren oder nur schwach steigen, kann das Arbeitsvolumen (also die Summe der insgesamt geleisteten Arbeitsstunden) gesunken sein.⁴ Durch die zunehmende Bedeutung der Teilzeitarbeit schlägt ein solcher Rückgang nicht in vollem Umfang auf die Zahl der Beschäftigten durch (vgl. Diagramme und Analyse des deutschen Berichts). Die Zunahme der Teilzeitarbeit bedeutet faktisch eine Umverteilung von Arbeit (gewöhnlich als ein *Nebeneffekt*), die einen Rückgang der Beschäftigtenzahl entweder bremst oder vorübergehend verhindert.

In einigen Bereichen des Einzelhandels, vor allem im Lebensmitteleinzelhandel, ist der Frauenanteil an der Beschäftigung unverändert hoch, teilweise wächst er weiter. In einigen Ländern, besonders ausgeprägt in Dänemark und den Niederlanden, spielt die Beschäftigung Jugendlicher mit sehr kurzen Arbeitszeiten eine zunehmende Rolle (zu den Gründen vgl. Kapitel 4).

⁴ Es ist aufgrund nicht vorhandener bzw. ungenauer Statistiken in den meisten Ländern nicht möglich, die genaue Anzahl der gesamten Arbeitsstunden im Handel anzugeben.

Die Berichte zeigen aber auch, daß die Entwicklungen der Beschäftigtenstrukturen sich je nach Sparte des Einzelhandels (z.B. Lebensmitteleinzelhandel einerseits, Optiker-Facheinzelhandel andererseits) stark voneinander unterscheiden. Der beschriebene Trend der Umstrukturierung ist vor allem in den hinsichtlich der Beschäftigtenzahl dominierenden Sparten des Einzelhandels anzutreffen.

Die Beschäftigtenstruktur des Großhandels ist offenbar wesentlich stabiler als die des Einzelhandels. Repräsentative Untersuchungen würden wahrscheinlich den Eindruck erhärten, der sich aus den Fallstudien ergibt (und der hier angesichts der Verschiedenartigkeit der Großhandelssparten mit großer Vorsicht geäußert wird): Die Stabilität der Strukturen hängt eng zusammen mit dem größeren Gewicht qualifizierter Stammbesellschaften bei kleinen Betriebsgrößen und mit dem hohen Anteil von Männern an den Belegschaften. Die negative Seite stabilerer *Strukturen* kann aber sein, daß bei stagnierenden Umsätzen die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen deutlich negativer als im Einzelhandel ist (vgl. dazu den Nachweis im deutschen Bericht).

4 Neue Tendenzen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitpolitik und des Technikeinsatzes und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung

Wie oben skizziert wurde, nimmt in tendenziell enger werden Märkten die Schärfe des Verteilungskampfs um Marktanteile zu. Die beiden grundlegenden Konkurrenzparameter in diesem Kampf sind der Preis und die Qualität (von Waren, Service und Marketing). Beide Parameter sind eng mit der Personalpolitik der Unternehmen verknüpft. Die Qualität des Angebots basiert direkt (Service) und indirekt (Wareneinkauf) auf der Qualifikation des Personals. Die Möglichkeiten des Preiswettbewerbs wiederum basieren - neben dem Wareneinkauf - auf der Organisation der Logistik und der Organisation des Betriebs. Die Organisation der Logistik hat unmittelbare Konsequenzen für die Personalstruktur der Unternehmen. Bei der Betriebsorganisation schließlich spielt das Personal eine Schlüsselrolle: zum einen als Kostenfaktor, zum anderen aber als Wertschöpfungsfaktor. *Mit der Verschärfung des Wettbewerbs müssen die Unternehmen des Groß- und Einzelhandels deshalb die Personalstrategie*

ins Zentrum ihrer Überlegungen stellen.⁵ Wie die Fallstudien und die Länderberichte zeigen, steht dabei die Kostenwirkung des Personals in den meisten Fällen im Vordergrund; Überlegungen zur wertschöpfenden Wirkung des Personals sind in den meisten Fällen weniger entwickelt und systematisch.

Im nun folgenden Kapitel werden die wichtigsten Elemente der Personalstrategien, die in den Fallstudien und Länderberichten dargestellt werden, zusammengefaßt und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor bewertet. Es handelt sich, um es noch einmal zu betonen, um Strategie-*Elemente*. Nicht alle Unternehmen verwenden alle dieser Elemente. Vielmehr hängt die Wahl des einen oder anderen Elements sehr stark (wenn auch nicht ausschließlich) von der Größe des Unternehmens, der Branche, bestimmten gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen und anderem ab. Auch verhalten sich die Elemente nicht widerspruchsfrei zueinander. Der Einsatz eines Elements kann also die Wirksamkeit eines anderen behindern. Generell läßt sich jedoch sagen, daß alle in das Projekt einbezogenen Unternehmen mehrere der im Folgenden beschriebenen Strategie-Elemente in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen einsetzen. Es werden also, auch wenn kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben werden kann, in keinem Fall „exotische“ Ansätze der Personalpolitik beschrieben, die nur unter extremen Ausnahmebedingungen zum Einsatz kämen.

Die in den Länder- und Betriebsfallstudien vorgestellten aktuellen Tendenzen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitpolitik und des Technikeinsatzes lassen sich zu drei strategischen Ansätzen bündeln:

- Die Rationalisierung der Personalstruktur (4.1),
- die Systematisierung der Auswahl und Bindung des Personals (4.2),
- die zeitliche Effektivierung des Personaleinsatzes (4.3).

Wenn im Folgenden die Auswirkungen dieser Strategien auf die Beschäftigung im Handelssektor bewertet werden, unterscheiden wir - wie im deutschen Länderbericht - zwischen vier Aspekten der Beschäftigung:

- Höhe der Beschäftigung (in „Kopfzahlen“),

⁵ Der Übergang von einer eher pragmatischen und traditionellen Personalpraxis zu einer stärker strategisch angelegten Personalpolitik wird in einigen Fallstudien aus Spanien, Portugal, Italien und Griechenland sehr plastisch dargestellt.

- Struktur der Beschäftigung (im Hinblick v.a. auf Vollzeit/Teilzeit und die geschlechtsspezifische Zusammensetzung),
- Qualität der Beschäftigung (im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen),
- Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse (v.a. im Hinblick auf Befristungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes).

4.1 Die Rationalisierung der Personalstruktur

In dem Maße, wie traditionelle kleinbetriebliche Strukturen im Handel überwunden (oder überrollt) werden (vgl. Kapitel 4.3), stehen die Unternehmen vor der Frage, wie sie die Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch die Bezahlung des Personals möglichst genau an die zu erledigenden Arbeitsaufgaben anpassen können. Struktur und Funktionen des Personals sollen in Übereinstimmung gebracht werden, um die Effizienz der Arbeit zu erhöhen und zugleich die Personalkosten zu senken. Es überrascht nicht, daß die Überlegungen und praktischen Erfahrungen auf diesem Gebiet in den Großbetrieben des Einzelhandels, vor allem des Lebensmitteleinzelhandels, am weitesten fortgeschritten sind. Aber auch mittelständische Unternehmen des Facheinzelhandels beginnen sich mit diesem Problem auseinanderzusetzen. In den besuchten Betrieben des Großhandels dagegen wird hier offenbar kein neuer Handlungsbedarf gesehen.

Die Fallstudien gegen Aufschluß über folgende Elemente einer Rationalisierung der Personalstruktur: die Verstärkung der funktionalen Differenzierung (4.1.1), neue Formen und Bereiche des Technikeinsatzes (4.1.2) und Bemühungen um multi-skilling / Polyvalenz von Beschäftigten (4.1.3).

4.1.1 Funktionale Differenzierung

(Beispiele u.a.: Hypermarché in Frankreich, Supermarkt in Deutschland, Warenhaus in Dänemark)

Mit zunehmender Größe der Betriebsorganisation muß immer wieder neu entschieden werden, ob funktionale Arbeitsteilungen weiter vertieft oder eher wieder zurückgenommen werden sollen. Eine wichtige zu beobachtende Tendenz in großen Einzelhandelsbetrieben geht dahin, die Tätigkeitsbereiche bestimmter Beschäftigtengruppen stärker voneinander abzugrenzen.

Die Fallstudie aus dem französischen Hypermarché illustriert eine in dieser Vertriebsform breit etablierte Personalpraxis: In dem Geschäft gibt es im Prinzip drei Arbeitssektoren (Bedienung, Regale, Kasse), für die unterschiedliche (und unterschiedlich hohe) Qualifikationen erforderlich sind und für die es unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich der Lage, Dauer und Flexibilität der Arbeitszeit gibt. Funktionale Flexibilität *zwischen* diesen Sektoren ist eher die Ausnahme und auch nicht angestrebt; funktionale Flexibilität zwischen verschiedenen Abteilungen (von der Kasse abgesehen) *innerhalb* dieser Sektoren ist - wenn überhaupt - auf Notfälle und auf sehr wenige Personen begrenzt. Die Logik dieses Systems besteht darin, für den Warennachschub die Effizienzvorteile tayloristischer Organisation zu nutzen, für den Kassensbereich den Kostenvorteil flexibler Schichtsysteme (s.u.), und für die Servicebereiche die spezifischen Warenkenntnisse und Qualifikationen bestimmter Beschäftigtengruppen. Die Unternehmen versuchen folglich, den Vorteil einer kostensparenden Mischung von Routineaufgaben in manchen Bereichen und Tätigkeitserweiterungen in anderen zu nutzen.

In diesem (hier natürlich vereinfacht zusammengefaßten) Muster können auch Unternehmen mit kleineren Betriebsgrößen ein Vorbild sehen, wie es das Fallbeispiel des Supermarkts in Deutschland zeigt. In Deutschland kommt ein spezifisches Motiv für derartige Umstrukturierungen hinzu: Viele Beschäftigte, vielfach sogar die Mehrheit der Belegschaften, haben eine allgemeine Berufsausbildung für den Einzelhandel absolviert. Traditionell waren sie polyvalent in verschiedenen Tätigkeitsbereichen eingesetzt. Aber gerade diese Heterogenität der Tätigkeiten erscheint unter Kostengesichtspunkten überholt. Wenn es gelingt, Tätigkeiten mit niedrigen von solchen mit hohen Qualifikationsanforderungen systematisch zu entkoppeln und sie von verschiedenen Beschäftigtengruppen ausführen zu lassen, sind erhebliche Lohnkosteneinsparungen möglich.

Derartige Umstrukturierungen können sich auf die Beschäftigung in mehrfacher Hinsicht und widersprüchlicher Weise auswirken:

- Höhe der Beschäftigung: Mit der Verstärkung der funktionalen Differenzierung geht eine Rationalisierung insbesondere von Routinetätigkeiten einher, die zu Personaleinsparungen in diesen Bereichen führen (Beispiel: Warenhaus Dänemark).
- Struktur der Beschäftigung: Funktionale Differenzierung ist eng mit der Entwicklung eines neuen „Mischungsverhältnisses“ von Vollzeit- und Teilzeitstellen verknüpft (s.u.).
- Qualität der Beschäftigung: Die Unternehmen werden zu gezielten Weiterbildungsinvestitionen in bestimmte Beschäftigtengruppen veranlaßt.

- Stabilität der Beschäftigung: Die Konzentration von Beschäftigungsrisiken auf bestimmte Beschäftigtengruppen („Randbelegschaften“) ist wahrscheinlich (s.u.).

4.1.2 Technikeinsatz

(Beispiele: Hypermarché Frankreich, Cash & Carry Großmarkt Italien, Supermarkt Deutschland)

Die skizzierte funktionale Differenzierung gewinnt durch den Einsatz neuer Technik eine zusätzliche Dynamik. In mehreren Länder- und Betriebsfallstudien wird auf die Bedeutung der Scannerkassen und ihrer Integration auf ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem hingewiesen.

Beim Umstellen des Kassierens auf Scanning entfallen die Merkmale, die diese Tätigkeit als verantwortungsvolle Arbeit ausweisen. Da die Preise eingelesen werden, der Vorgang also automatisiert ist, beschränkt sich die Verantwortung der Kassiererin/des Kassierers darauf, die ausgewiesene Summe korrekt zu kassieren. Das Kassieren kann infolge dieser EDV-technischen Veränderung also auch von angelernten - und damit „billigeren“ - Arbeitskräften übernommen werden. Andererseits nimmt die Geschwindigkeit in der Arbeit deutlich zu.

Hinzu kommt der Gewinn an Transparenz der Kassierungsvorgänge für die Geschäftsleitung. Die Transparenz erstreckt sich von den warenwirtschaftlichen Prozessen über die Kundenfrequenzen bis hin zur individuellen Leistung einzelner Beschäftigter. In dem französischen Hypermarché bildet das Scanning die Basis einer präzisen Personaleinsatzplanung im Tagesablauf.

Die Umstellung auf Scanning berührt nicht nur die Arbeit an den Kassen (und die Auffüll Tätigkeiten), sondern ist eine entscheidende technische Voraussetzung für einen weiteren wichtigen Rationalisierungsschritt im Verkaufsbereich: die Automatisierung des Bestellwesens. Wenn die Abverkaufsdaten jedes einzelnen Artikels per Scanning an der Kasse gespeichert (und anschließend verarbeitet) werden sowie eine elektronische Datenübertragung zwischen Filiale und Zentrallager/Zulieferer vorhanden ist, kann in den Filialen der Bestellvorgang im Wesentlichen darauf reduziert werden, mit einem transportablen Scanner-Lesegerät über die am Regal angebrachten artikelspezifischen EAN-Codes aufzunehmen. Gegenüber dem herkömmlichen manuellen Bestellen (den Bestand je Artikel zählen, die Bestellmenge in einer Liste notieren, die Bestelldaten auf konventionellem Wege dem Zulieferer übermitteln) bedeutet dies nicht nur eine erhebliche Zeitersparnis - sondern auch eine starke Vereinfachung

der Tätigkeit, während andere Aufgaben (z.B. organisatorische Aufgaben in der Warenwirtschaft, die dem Regalbereich vorgelagert sind) im Zuge dieses Rationalisierungsprozesses zugleich aufgewertet werden können. Die Anzahl der Arbeitsschritte pro Zeiteinheit wird jedenfalls, wie auch schon oben in Bezug auf den Kassenbereich erwähnt, zunehmen. Eine Umverteilung der Aufgaben und Verantwortungen für viele Tätigkeiten im Handel wird die voraussichtliche Folge solcher Technologien sein.

Die Beschäftigungswirkungen sind - dies ist die Einschätzung in allen Länderberichten - noch nicht eindeutig absehbar, jedoch können begründete Vermutungen formuliert werden:

- **Höhe, Struktur und Stabilität der Beschäftigung:** Die unter 4.1.1 skizzierten Tendenzen werden verstärkt. Die elektronische Durchdringung des Warenwirtschaftssystems kann darüberhinaus dazu führen, daß insbesondere Arbeitsplätze an der Schnittstelle von Handel und Industrie gefährdet sind (vgl. die Ausführungen im deutschen Bericht zu ECR).
- **Qualität der Beschäftigung:** Denkbar ist eine Umverteilung der Aufgaben und Verantwortungen zahlreicher Tätigkeiten im Handel. In einigen Fällen kann dies auch mit einer Polarisierung von Qualifikationsanforderungen innerhalb der Belegschaften verbunden sein (für einige Beschäftigte Zunahme der Routinetätigkeiten, für andere Aufgabenanreicherung und/oder Tätigkeitserweiterung). Ähnliche Entwicklungen konnten früher bereits bei vergleichbaren technischen Rationalisierungen in der Industrie festgestellt werden.

4.1.3 Multi-skilling / Polyvalenz

In scheinbarem Widerspruch zur Tendenz zunehmender funktionaler Differenzierung wird in Fallstudien aus allen Ländern über Bemühungen der Unternehmen um vielseitigere Tätigkeiten und um dementsprechende Ausbildungsprogramme berichtet. Die Bemühungen um multi-skilling haben jedoch sehr unterschiedliche Hintergründe und sind teilweise sogar mit zunehmender funktionaler Differenzierung verbunden. In einigen Fällen dienen sie der Vermittlung elementarer, jedoch auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittener Qualifikationen (Beispiel: Cash & Carry Großmarkt Italien, - s.u.). In anderen Fällen sind sie Ausdruck zunehmender Spezialisierung bestimmter Beschäftigtengruppen (Beispiel: Warenhaus Dänemark). Durchweg wird der Qualifikation des Führungsnachwuchses zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Konsequenzen für die Qualität, aber auch die Höhe der Beschäftigung sind nicht leicht einzuschätzen. Hier trifft in ganz besonderem Maße das zu, was zu Beginn dieses Berichts

über die Notwendigkeit der Vorsicht bei Verallgemeinerungen gesagt wurde. Die in den Berichten vorgestellten Fallstudien legen jedoch den Schluß nahe, daß die Auswirkungen auf die Beschäftigung sehr stark von der Intensität und dem Ziel der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten abhängen:

- Im Rahmen der oben skizzierten funktionalen Differenzierung können sie (müssen jedoch nicht zwingend) Hand in Hand mit negativen Entwicklungen hinsichtlich der Höhe der Beschäftigung gehen. Der dänische Bericht kommt zu dem Schluß, daß gerade dort, wo die Qualifikationsanforderungen steigen, die Beschäftigungshöhe zurückgehe.
- Andererseits können Aus- und Weiterbildungsaktivitäten unter besonders günstigen Voraussetzungen nicht nur die Qualität, sondern auch die Höhe der Beschäftigung positiv beeinflussen. Dies zeigt das Fallbeispiel des Supermarkts in Dänemark, der systematisch und mit großem Erfolg - sowohl hinsichtlich der Arbeitsproduktivität als auch hinsichtlich des Beschäftigungsniveaus - die Möglichkeiten der staatlich geförderten job-rotation-Modelle in Dänemark nutzt (s.u. Kapitel 5).

4.2 Die Systematisierung der Auswahl und Bindung des Personals

Mehrere Fallstudien - sowohl aus dem Einzelhandel als auch aus dem Großhandel - berichten über zunehmend systematische Bemühungen der Unternehmen um die Gewinnung, die Auswahl und die Bindung des Personals. Insbesondere der Einzelhandel leidet vielfach unter mangelnder Attraktivität der Arbeit, die vor allem mit dem vergleichsweise niedrigen Einkommen und den Arbeitszeiten begründet wird (wobei die Unzufriedenheit mit den Arbeitszeiten häufig ein Resultat der aktuellen Reorganisationsstrategien ist, also einen Zielkonflikt zum Ausdruck bringt - s.u.). Das Gewinnen und das Stabilisieren von Personal wird folgerichtig als Herausforderung für das Management betrachtet. Auch aus einige Großhandelsbereichen wird über derartige Aktivitäten berichtet, dort allerdings vor allem wegen des Interesses an der Stabilität und Entwicklung des kleinen, qualifizierten Personalstammes.

Die Fallstudien berichten über Maßnahmen der systematischen Personalauswahl und Qualifizierung (4.2.1) sowie über einige Experimente mit leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen (4.2.2).

4.2.1 Systematische Personalauswahl und Qualifikation zum Zweck der Personalbindung

(Beispiele u.a.: alle Fallstudien aus Italien, Lebensmitteleinzelhandel Dänemark und

Griechenland, Cash & Carry Großhandel Portugal, Lebensmitteleinzelhandel Frankreich)

Die verschiedenen Trainings- und Weiterbildungsprogramme sollen hier nicht dargestellt werden (vgl. die Fallstudien). Besonders weit entwickelte Methoden werden aus dem großflächigen französischen Lebensmitteleinzelhandel berichtet. Unter Beschäftigungsgesichtspunkten erscheinen uns die Beispiele aus Italien und aus Dänemark besonders interessant:

- Die untersuchten Betriebe in Italien nutzen systematisch die vom Gesetzgeber geschaffene Möglichkeit der befristeten Einstellung junger Menschen in Verbindung mit Ausbildungsmaßnahmen, bei der bedeutende Abschläge von den Sozialversicherungsbeiträgen gewährt werden (zu diesen Youth Training Contracts / CFL vgl. ausführlich den italienischen Bericht). Der Bericht arbeitet heraus, daß die CFL nicht in erster Linie zur Erhöhung der Beschäftigung, sondern zur Kanalisierung der Personalrekrutierung beitragen und zur Systematisierung der Personalauswahl genutzt werden.
- Das bereits erwähnte dänische Beispiel geht über den italienischen Ansatz weit hinaus, da die Trainingsaktivitäten der Betriebe sowohl die (befristet) neu Eingestellten als auch die bereits Beschäftigten aus der Stammbesetzung umfassen. Dieser zweifache Ansatz zeigt - den Berichten zufolge - eine spürbar stärkere Beschäftigungswirkung. Wir kommen darauf im Kapitel 5 zurück.

4.2.2 Lohnsystem

(Beispiele u.a.: Cash & Carry Großhandel Italien, Lebensmitteleinzelhandel Frankreich und Spanien, Facheinzelhandel Elektronik Dänemark, Facheinzelhandel Textil Deutschland)

Einige Fallstudien berichten über Experimente mit leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen. Auf diese Weise wird das Einkommen gegenüber dem in den Kollektivverträgen vereinbarten Niveau verbessert. Insbesondere dort, wo Unternehmen des Groß- und Einzelhandels mit hoher Personalfluktuation zu kämpfen haben, liegt der Gedanke spezifischer Lohnanreize zur Verbesserung der Personalbindung nahe. Die Bedeutung dieses Personalstrategie-Bausteins kann jedoch zukünftig über diese eher defensive Funktion weit hinausreichen. Es bietet prinzipiell die Möglichkeit, eine Brücke zu schlagen zwischen *Personalbindung* und *Kundenbindung* (vgl. die deutsche Fallstudie zum Textil-Facheinzelhandel, die zugleich über die Schwierigkeiten der Ausgestaltung dieses Instruments berichtet).

Unter Beschäftigungsgesichtspunkten ist positiv hervorzuheben, daß derartige Personalstrategie-Ansätze schwer mit einer starken Gewichtung ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse (casual labour) vereinbar sind (s.u.).

4.3 Die zeitliche Effektivierung des Personaleinsatzes

Die traditionelle Arbeitszeitstruktur in Kleinbetrieben des Groß- und Einzelhandels war die Deckungsgleichheit von Öffnungs- bzw. Betriebszeit und Arbeitszeit an sechs oder fünf Tagen in der Woche. Abgesehen von den mittelständischen Inhabern und ihren Familienangehörigen, bei denen dies mit extrem langen Arbeitszeiten verbunden war, arbeiteten Angestellte in diesen Betrieben üblicherweise im Vollzeitverhältnis im „Einschicht-Betrieb“. Einzelhandelsbetriebe wurden außerdem häufig über die Mittagszeit geschlossen, so daß es zu geteilten Arbeitszeiten kam. Diese traditionelle Beschäftigungs- und Arbeitszeitstruktur ist noch längst nicht ausgestorben und spielt überall dort noch eine große Rolle, wo kleinbetriebliche Strukturen nach wie vor verbreitet sind (vgl. z.B. die Länderberichte Italien und Griechenland). Auch aus Portugal wird über dynamische, rasch expandierende SMEs berichtet, die sich auf einen kleinen Stamm qualifizierter Beschäftigter stützen, die ausschließlich in Vollzeitschichten arbeiten.

Mit dem Vordringen mittel- und großbetrieblicher Strukturen und mit der Verschärfung des Wettbewerbs ändert sich jedoch auch die Arbeitszeitorganisation. Die wichtigsten Ursachen dafür sind: Erstens die mit der Unternehmens- und Betriebsgröße zunehmende Arbeitsteilung sowie das oben skizzierte Vorantreiben der funktionalen Differenzierung, die es erlauben, die Arbeitszeit bestimmter Beschäftigtengruppen funktionsspezifisch zu gestalten (betrifft den Groß- und den Einzelhandel); zweitens der verbreitete Trend zu längeren Öffnungszeiten (vgl. Kapitel 5), die mit klassischen Arbeitszeitsystemen praktisch nicht mehr abzudecken sind (betrifft v.a. den Einzelhandel); drittens die Schwankungen des Umsatzes und der Kundenfrequenzen im Tages-, Wochen- und Jahresverlauf, an deren Profil die Besetzungstärke aus Kosten- sowie aus Servicegründen möglichst eng an angepaßt werden soll (betrifft den Groß- und den Einzelhandel).

Für die zeitliche Effektivierung des Personaleinsatzes steht den Unternehmen ein vielfältiges Instrumentarium zur Verfügung: Beschäftigungsverhältnisse mit unterschiedlich langen vertraglichen Arbeitszeiten, zeitlich befristete Arbeitsverträge oder Leiharbeit, Arbeitsverträge mit kurzen vertraglichen Mindestarbeitszeiten und ansonsten unbestimmter Dauer und Lage, im Zeitverlauf schwankende Arbeitszeiten entweder in klassischen (Überstunden mit oder

ohne Bezahlung, mit oder ohne Zeitausgleich) oder in neueren Formen (Arbeitszeitkonten, Jahresarbeitszeiten).

Der „Einstieg“ vieler Unternehmen v.a. des Einzelhandels in eine differenzierte und flexible Arbeitszeitgestaltung ist die Teilzeitarbeit. Dies ist gegenwärtig besonders deutlich in den Ländern zu beobachten, in denen die konzerngebundenen und großflächigen Vertriebsformen noch weniger verbreitet sind als im nordwestlichen Europa (vgl. z.B. die Länderstudien zu Italien und Griechenland⁶). Typisch ist das Beispiel der Hypermarktkette in Italien, deren jüngste auf der „grünen Wiese“ eröffneten Niederlassungen den höchsten Anteil an Teilzeitbeschäftigten haben. Die Fallstudien zum Lebensmitteleinzelhandel und Cash & Carry Großhandel in Italien und Spanien berichten über den zentralen Stellenwert, den die Entwicklung einer „paßgenauen“ Mischung von Vollzeit und Teilzeit für die Modernisierungs- und Expansionsstrategien der betreffenden Unternehmen hat.

Unternehmen mit einer entwickelteren Praxis der differenzierten und flexiblen Arbeitszeitgestaltung - wie v.a. in Frankreich und zunehmend auch in Dänemark, Deutschland und den Niederlanden - praktizieren die verschiedensten Mischungsverhältnisse dieser Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen. Dabei werden die Akzente sehr verschieden gesetzt - je nach Flexibilitätsanforderungen der Branche, landesspezifischen gesetzlichen und kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen, Arbeitsmarktbedingungen, Wettbewerbsbedingungen in der Region, Managementstrategie u.s.w. Die wichtigsten Wahlmöglichkeiten werden in dem Schema zusammengefaßt, das dem französischen Bericht entnommen ist (vgl. Abbildung).

Der folgende Überblick über die Formen der zeitlichen Effektivierung des Personaleinsatzes und ihre Beschäftigungswirkungen behandelt zunächst die Anpassung des Personaleinsatzes an kurzfristige Schwankungen des Umsatzes und der Kundenfrequenzen - relevant v.a. für den Einzelhandel (4.3.1), dann an saisonale Schwankungen - relevant sowohl für den Einzel- als auch den Großhandel (4.3.2).

Abbildung

Vorhersehbarkeit	Zyklus	Variation
------------------	--------	-----------

⁶ So berichtet die Fallstudie über die Supermarktkette in Griechenland darüber, wie die verbreitete Form unterbrochener Vollzeitschichten in dem Maße durch die Mischung von Vollzeit- und Teilzeitstellen abgelöst wird, wie die mittägliche Schließung abgeschafft wird.

		hoch	gemäßigt
geing	Tag	Mehrarbeit	Mehrarbeit
	Woche	Leiharbeit / Aushilfen	Mehrarbeit
	Jahr	Befristungen	Befristungen
hoch	Tag	Teilzeit	Teilzeit
	Woche	Teilzeit	Teilzeit
	Jahr	Jahresarbeitszeit (Teilzeit)	Jahresarbeitszeit

Entnommen aus: Länderbericht Frankreich (Quelle: Boisard et Charpentier 1996: Evaluation de la loi quinquennale: les dispositifs d'aménagement du temps de travail)

4.3.1 Instrumente zur Anpassung des Personaleinsatzes an kurzfristige Umsatzschwankungen

In allen Einzelhandelsunternehmen fallen starke Umsatzschwankungen schwerpunktmäßig im Verlauf des Tages- und/oder der Woche an. Ziel der Personaleinsatzplanung ist deshalb, die Gesamtheit der Wochenarbeitsstunden so auf die einzelnen Stunden des Tages bzw. die Tage der Woche zu verteilen, daß Zeiten personell stark besetzt werden, in denen ein hoher Umsatz erzielt wird et vice versa. Dies kann vor allem über einen hohen Anteil von Teilzeitkräften erreicht werden, weil sie aufgrund ihrer kurzen Schichtdauern innerhalb der Woche auch allein zur Bewältigung der Spitzenzeiten des Arbeitsanfalls eingesetzt werden können. Bei Beschäftigung von Vollzeitkräften dagegen sind die Möglichkeiten eingeschränkt, die Besetzungsstärke eng an die jeweilige Umsatzhöhe/Kundenfrequenz anzupassen: auch wenn die täglichen Arbeitsdauern im Verlauf der Woche variieren können, müssen sie (bei Zugrundelegung einer 5-Tage-Woche) im Durchschnitt täglich 7,5 Stunden arbeiten, was einen Einsatz nur zu ausgewählten Zeiten am Tag nicht ermöglicht.⁷ Aus betrieblicher Sicht ist die Beschäftigung von Teilzeitkräften gegenüber Vollzeitkräften daher vorzuziehen, weil zu Spitzenzeiten des Arbeitsanfalls „Mehr Hände“ zeitgleich im Betrieb eingesetzt werden können. Entsprechend reagierten die untersuchten Einzelhandelsbetriebe auf kurzfristige Schwankungen des Arbeitsanfalls mit einer Umverteilung des Arbeitsvolumens von Vollzeitbeschäftigten zu Teilzeitbeschäftigten. Unabhängig von der jeweiligen Personalstruktur ist die Strategie

einer möglichst präzisen Anpassung des Personaleinsatzes an die Umsatzschwankungen umso leichter umzusetzen, je größer die Möglichkeiten der betrieblichen Personaleinsatzplanung sind, die individuellen Einsatzzeiten von Woche zu Woche zu ändern. Optimal im Sinne der Unternehmen ist also, wenn Dauer und Lage der innerhalb der Woche zu leistenden Arbeitszeit einer beschäftigten Person nicht festliegen. Die Anpassungsmöglichkeiten der Beschäftigten und ihre allgemeinen Arbeitszeitpräferenzen hängen sehr stark von der jeweils individuellen Lage ab (z.B. Studenten vs. alleinerziehende Mütter)

Wie bereits erwähnt, kann die Anpassung des Personaleinsatzes an die Umsatzschwankungen durch die Scanningtechnik erheblich verfeinert werden. Darauf weisen vor allem der französische und der niederländische Bericht hin. Letzterer beschreibt das auf Scanning gestützte Arbeitszeitmanagement im Supermarkt als "minute management". Der französische Bericht hebt jedoch hervor, daß es keine quasi-automatische Determinierung der Form der Arbeitsverträge (also z.B. viele Verträge mit sehr kurzen und variablen Arbeitszeiten) durch diese Technik gibt. Den Unternehmen bleibt stets die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen „Mischungsverhältnissen“ von Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen. Auch die *Methoden* der Arbeitszeitgestaltung sind nicht technisch determiniert. Auch darauf weist der französische Bericht hin, indem er das Beispiel einer dezentralisierten Arbeitszeitplanung im Kassenbereich des untersuchten Hypermarché darstellt, in die die Beschäftigten selber einbezogen sind.

Für die Beschäftigungswirkungen der Strategie des Mischens verschiedener Arbeitszeitformen ist es interessant, die Länder- und Fallstudien miteinander zu vergleichen. Bei einem solchen Vergleich werden verschiedene Arbeitszeitprofile sichtbar, die u.a. durch die Systeme der Arbeitsmarktregulierung in den Ländern beeinflusst sind. Drei derartige Profilverkmale sollen hier genannt werden:

- „Überstunden“ von Teilzeitkräften

Ein erstes beschäftigungsrelevantes Profilvermerkmal ist die Unregelmäßigkeit der Dauer (und Lage) der Arbeitszeit von Teilzeitkräften. Generell sind gesetzliche und kollektivvertragliche Bestimmungen zu Überstunden (also Begrenzungen und Zuschläge) auf Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse bezogen. Daraus folgt zum Beispiel, daß Überstundenzuschläge für Teilzeitkräfte erst ab derselben absoluten Stundenzahl anfallen, bei der sie für Vollzeitkräfte gezahlt werden müssen (diese Schwelle kann sogar - wie im deutschen Einzelhandel - mehrere

⁷ Lezteres gilt für den Fall, daß Arbeitsunterbrechungen vermieden werden sollen.

Stunden oberhalb der tariflichen Arbeitszeit liegen). Daraus folgt prinzipiell, daß Teilzeitverträge den Unternehmen ein wesentlich größeres *zuschlagfreies* Flexibilitätspotential bieten als Vollzeitverträge.⁸ Die Art und Weise, in der dieses Flexibilitätspotential genutzt wird, ist von Betrieb zu Betrieb und von Land zu Land verschieden. Exemplarisch seien hier die deutschen und französischen Fallstudien aus dem Einzelhandel miteinander verglichen: In den deutschen Betrieben dominiert sowohl bei Vollzeit- als auch bei Teilzeitkräften nicht die Bezahlung zusätzlich gearbeiteter Stunden, sondern der Zeitausgleich. Zugleich fällt - vor allem in Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels - die häufig und kurzfristig wechselnde Lage der Arbeitszeit von Teilzeitkräften auf. Entscheidend dafür sind, wie wir aus anderen von uns durchgeführten Untersuchungen wissen, nicht allein oder in erster Linie die (weitgehend bekannten) Schwankungen der Kundenströme, sondern eher der Ersatz für kurzfristige Ausfälle durch krankheitsbedingten Absentismus. Teilzeit erhält dadurch in der Tendenz häufig den Charakter einer Arbeit auf Abruf, wobei die Dauer der Arbeitszeit im Durchschnitt weniger Wochen konstant ist. In Frankreich ist demgegenüber häufiger eine Praxis anzutreffen, bei der kurzfristige Verlängerungen der Arbeitszeit von Teilzeitkräften von den Beschäftigten als ein Beitrag zur schrittweisen Verlängerung ihrer vertraglichen Arbeitszeit begriffen werden. Die betreffenden Frauen streben dauerhaft längere bezahlte Arbeitszeiten an, so daß häufige „Überstunden“ in der Tendenz den Charakter eines Beförderungsinstruments erhalten⁹. Diese Praxis gab den Tarifparteien den Anlaß zu einem Vertrag über die Mindeststundenzahl von 22 Stunden für Teilzeitkräfte (s.u.).

- Lange vs. kurze Teilzeit

Auffallend an den französischen Fallbeispielen ist das vergleichsweise starke Gewicht von Teilzeitverträgen mit langen Arbeitszeiten (20 bis 30 Stunden).¹⁰ Verantwortlich hierfür dürfte zum einen die Sozialgesetzgebung sein, die einen Sozialversicherungsschutz erst ab einer Arbeitszeit von 16 Stunden pro Woche und 800 Stunden pro Jahr vorsieht. Zwar können auf ausdrücklichen Wunsch von Beschäftigten hin auch Verträge mit kürzeren Arbeitszeiten ohne

⁸ Dieses Prinzip wird erst dann durchbrochen, wenn Zuschläge nicht nur bei einer bestimmten *Arbeitszeitdauer* anfallen, sondern auch bei einer bestimmten *Arbeitszeitlage* (z.B. für Samstagsarbeit, s.o.).

⁹ Selbstverständlich ist die schrittweise Zunahme der vertraglichen Arbeitsstunden im Gegensatz zu Lohn, Qualifizierung und Arbeitsinhalt nicht Teil der traditionellen Beförderungsinstrumente. In diesem Zusammenhang soll damit verdeutlicht werden, daß in den beschriebenen Fällen die Zunahme der vertraglichen Arbeitsstunden bei Teilzeitkräften mehr und mehr den Charakter einer Belohnung für Verlässlichkeit annimmt.

¹⁰ Selbstverständlich wird auch in Frankreich mit kurzen Teilzeitverträgen gearbeitet, wie das Beispiel des Hypermarché zeigt. Es geht hier jedoch um die Relationen, um die verschieden gelagerten Gewichte!

Sozialversicherungsschutz abgeschlossen werden. Die Beitragspflicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Sozialversicherung entfällt damit jedoch nicht. Damit werden derartige Beschäftigungsverhältnisse vor allem für Arbeitnehmer weitaus unattraktiver als z.B. in Deutschland. Zusätzlich zu der 16-Stunden-Schwelle wurde durch einen Tarifvertrag (zuletzt 1996 erneuert) für die large-scale distribution eine Mindestarbeitszeit von 22 Wochenstunden vereinbart. Nach übereinstimmender Einschätzung der Tarifparteien stehen diese Mindestgrenzen nicht allein auf dem Papier, sondern spielen auch in der Praxis eine wichtige Rolle.¹¹

Über eine Arbeitszeit-Schwelle ganz anderer Art wird in der griechischen Länderstudie berichtet: Kurze Teilzeitverträge gelten dort als praktisch kaum durchsetzbar, da die Einzelhandelsunternehmen in ihrer Personalrekrutierung mit dem informellen Sektor konkurrieren müssen. Die Konsequenz sind eher lange Arbeitszeiten im Einzelhandel; auch Überstunden werden vorzugsweise von Vollzeitkräften gearbeitet, die nicht am Zeitausgleich (time off in lieu), sondern an der Auszahlung der Stunden und Zuschläge interessiert sind.

Das andere Ende der Skala beschreiben einige der Fallstudien aus Dänemark und den Niederlanden. Auffallend in Warenhäusern und Supermarktketten beider Länder ist der hohe Anteil von Jugendlichen mit sehr kurzen Teilzeitverträgen oder befristeten Arbeitsverträgen. In den Niederlanden hängt dies maßgeblich mit der tariflichen Entlohnung nach Altersstufen und anderen kollektivvertraglichen Festlegungen zusammen: Einerseits sind (unterstützt auch durch ein Gesetz zu den Arbeitsbedingungen im Einzelhandel) für Spätarbeit ab 18.00 Uhr sowie für Samstags- und Sonntagsarbeit Zuschläge zum Lohn vorgeschrieben, die wahlweise in freie Zeit umgewandelt werden können. Da die Zuschläge nicht an die Dauer, sondern an die Lage der Arbeitszeit geknüpft sind, ist diese Regelung insbesondere darauf ausgerichtet, Teilzeit-freundliche Bedingungen zu schaffen. Von dieser Zuschlags-Regelung sind jedoch Personen mit einer Arbeitszeit von weniger als 12 Wochenstunden ausgenommen. In der Konsequenz setzen die Unternehmen in den „unsociable hours“ vorzugsweise Jugendliche mit sehr kurzen Teilzeitverträgen ein. Ähnlich in Dänemark: Auch dort haben die Tarifparteien des Handelssektors Zuschläge für bestimmte Arbeitszeitlagen (Montag bis Freitag ab 17.45 Uhr, Samstag ab 14.15 sowie Sonn- und Feiertage) vereinbart. Zugleich ist tarifvertraglich

¹¹ Die Praxis in Frankreich wäre es wert, von den deutschen Tarifparteien genauer studiert zu werden. In Deutschland ist die beschäftigungspolitische Bedeutung der nicht sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse extrem umstritten. Vielleicht könnte aber zumindest insoweit Einigkeit hergestellt werden, als durch Hürden, die derartige Beschäftigungsformen sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer (!) unattraktiver machen, beide Seiten dazu veranlaßt werden könnten, intensiver nach Alternativen zu suchen.

festgelegt, daß Jugendliche unter 18 Jahren diese Zuschläge nur in halber Höhe erhalten. Außerdem ist Jugendlichen unter 18 Jahren (sowie Aushilfen mit Befristungen bis zu drei Monaten) ein Mindestlohn zugesichert, der nur ungefähr 50% des gewöhnlichen Lohns für Jugendliche unter 18 Jahren ungelernte Arbeitskräfte beträgt.

- Hohe Fluktuation von Teilzeitkräften mit kurzer Arbeitszeit

Drittens schließlich wird in mehreren Fallstudien über eine überdurchschnittlich hohe Personalfluktuation von Arbeitskräften mit kurzen Teilzeitverträgen berichtet. Dies betrifft z.B. die sogen. 620-DM-Kräfte im Fall des deutschen Supermarkts sowie die Jugendlichen in den niederländischen und dänischen Einzelhandelsbetrieben und dem französischen Hypermarché. Aus der Sicht der Betriebe gibt es offenbar einen trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität der Belegschaft. Für den französischen Betrieb ergibt sich daraus die Konsequenz einer vergleichsweise deutlichen Unterscheidung zwischen Stamm- und Randbelegschaft, während den dänischen Betrieben offenbar die Kostenvorteile so groß erscheinen, daß sie dafür alle Nachteile, die mit der Instabilität verbunden sind, einstweilen in Kauf zu nehmen bereit sind.

Die skizzierten Methoden der Anpassung des Personaleinsatzes an kurzfristige Umsatzenschwankungen haben auffallend widersprüchliche Beschäftigungswirkungen:

- **Höhe der Beschäftigung:** Wird das vorhandene Arbeitsvolumen z.B. über eine Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitbeschäftigung auf mehr Beschäftigte aufgeteilt, so steigt die Zahl der beschäftigten Personen und damit die Höhe der Beschäftigung. Allerdings hat die Umverteilung des Arbeitsvolumens auch eine Einkommenskomponente, weil eine gleichbleibende Lohnsumme auf mehr Beschäftigte verteilt wird. Die ohnehin niedrigen Durchschnittseinkommen im Einzelhandel sinken pro Kopf.
- **Dies hat Konsequenzen für die Struktur der Beschäftigung:** Einige Sparten des Einzelhandels bekommen in der Perspektive immer stärker den Charakter einer „Zuverdienerbranche“ für Frauen von Vollzeit-erwerbstätigen Männern und von jobbenden Schülern und Studenten. Große Teile des Einzelhandels bieten dann keine Basis mehr für eine eigenständige Sicherung des Lebensunterhalts. Für viele Unternehmen kann sich dadurch das Problem der Gewinnung und Stabilisierung qualifizierter und engagierter verschärfen.
- **Qualität der Beschäftigung:** Mit den Teilzeitstrategien sind häufig hohe Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten verbunden. Anders als häufig angenommen konzentrieren sich diese Risiken aber nicht unbedingt auf die am wenigsten qualifizierten „Randbeleg-

schaften“. Gerade solche Beschäftigtengruppen, denen im Rahmen der oben skizzierten Funktionsdifferenzierung vor allem Routinetätigkeiten bleiben, können die stabilsten Arbeitszeitlagen haben, während die qualifiziertesten Beschäftigten mit dem engsten Kundenkontakt nicht nur funktional (was ihre Tätigkeit ja aufwertet), sondern möglicherweise auch zeitlich die höchsten Anpassungsleistungen zu erbringen haben. Dies wird die Attraktivität derartiger Tätigkeiten zweifellos nicht erhöhen.

- Die Stabilität der Beschäftigung durch die Teilzeitstrategie ist dann negativ beeinflusst, wenn die einzelnen Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse mit einer sehr niedrigen Stundenanzahl verbunden sind, wie z.B. bei der sozialversicherungsfreien Beschäftigung. Denn mit einer geringen Stundenanzahl - dies legen zumindest die betreffenden Fallstudien nahe - ist eine hohe Fluktuation verbunden. Geringe Stabilität bestimmter, klar umrissener Beschäftigtengruppen wie der Jugendlichen in dem dänischen Beispiel kann aber - umgekehrt - die Beschäftigungsstabilität der Kerngruppen der Belegschaft erhöhen, die dadurch von der Arbeit zu besonders schwierigen Zeiten wie an Abenden oder Sonntagen zumindest teilweise entlastet werden.

4.3.2 Anpassung des Personaleinsatzes an saisonale Umsatzschwankungen durch Jahresarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten

(Beispiele: Warenhaus und Blumen-Großhandel Niederlande, Versandhandel und Uhren-Großhandel Frankreich, Baustoff-Großhandel und Textil-Facheinzelhandel Deutschland)

Neben den kurzfristigen Schwankungen sind die drei untersuchten Handelsunternehmen - allerdings unterschiedlich stark- mit saisonalen Schwankungen der Umsatzverläufe und damit des Arbeitsanfalls konfrontiert. Unternehmen können - hier idealtypisch unterschieden - auf langfristige Schwankungen auf vier verschiedene Weisen reagieren: (a) Sie beschäftigen dauerhaft nur so viele Arbeitskräfte, wie zur Erledigung des minimalen Arbeitsanfalls notwendig sind. In umsatzstarken Zeiten wird die Anzahl der Mitarbeiter durch befristete Beschäftigung vorübergehend aufgestockt; hinzu kommen Überstunden zum Teil erheblichen Umfangs. (b) Es wird mehr Personal beschäftigt als bei minimalem Arbeitsanfall notwendig ist. In Zeiten eines extrem schwachen Arbeitsanfalls werden vorübergehend Entlassungen vorgenommen bzw. Kurzarbeit angemeldet. In Zeiten eines starken Arbeitsanfalls werden die Auftragsspitzen durch Überstunden abgedeckt; (c) Das Arbeitsvolumen wird vorwiegend auf Teilzeitbeschäftigte verteilt. In den Perioden, in denen ein hoher Umsatz erzielt wird, leisten

die Teilzeitbeschäftigten (zuschlagsfreie) Mehrarbeit; (d) Es werden Jahresarbeitszeiten eingeführt. Danach werden die von den (unbefristet) Beschäftigten jeweils in einem Jahr zu leistenden Arbeitsstunden so auf die einzelnen Wochen und Monate des Jahres verteilt, daß eine Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall gewährleistet ist. Arbeitsspitzen, die ohne Jahresarbeitszeiten zu der Zahlung zuschlagspflichtiger Überstunden führten, laufen jetzt auf ein Arbeitszeitkonto und werden in schwachen Zeiten des Arbeitsanfalls durch Freizeit ausgeglichen. Die unmittelbaren Vorteile derartiger Regelungen für die Unternehmen liegen erstens in den niedrigeren Lohnkosten (eingesparte Überstundenzuschläge) und zweitens im verringerten Aufwand für befristete Einstellungen und Entlassungen. Je nach Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells können weitere Vorzüge hinzukommen (s.u.).

Die ersten drei Varianten saisonaler Arbeitszeitvariationen sind in allen untersuchten Ländern anzutreffen und stellen etablierte Formen eines eher pragmatischen Umgangs mit saisonalen Schwankungen dar. Die größte Bedeutung hat wahrscheinlich der zeitlich befristete Einsatz von Aushilfen. Über diese Methode wird von Dänemark bis Griechenland berichtet. Vielfach haben Befristungen allerdings eine darüber hinausgehende Funktion, da sie systematisch zur Erprobung von Personal genutzt werden.¹²

Welche Beschäftigungswirkungen hat die Ersetzung herkömmlicher Formen saisonaler Arbeitszeiten (befristete Aushilfen, befristete Freisetzen, - Mehrarbeit) durch Jahresarbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten?

- Höhe der Beschäftigung

Die Auswirkungen auf die Höhe der Beschäftigung hängen von den Modalitäten des neuen Arbeitszeitmodells ab. Die Kernfrage lautet, ob die effektive Arbeitszeit, die von den Beschäftigten im Jahresdurchschnitt geleistet wird, gegenüber der bisherigen Arbeitszeitpraxis verlängert oder verkürzt wird. Nur wenn die effektive durchschnittliche Arbeitszeit reduziert wird, ist mit einem positiven Beschäftigungseffekt zu rechnen. Diese Faustregel läßt sich anhand einiger Beispiele aus den Fallstudien erläutern:

¹² Am weitesten hat sich die Bedeutung befristeter Arbeitsverträge in Spanien von ihrer ursprünglichen Bedeutung, der Bewältigung saisonaler Schwankungen, entfernt. Dort ist diese Beschäftigungsform seit den Arbeitsmarktreformen der 80er Jahre zur dominierenden Form von Neueinstellungen geworden (teilweise wurden über 90% der Neueinstellungen in Form befristeter Verträge vorgenommen), in den letzten Jahren allerdings mit leicht abnehmender Tendenz. In diesem Zusammenhang muß der in dem Länderbericht über Spanien beschriebene Tarifvertrag für Warenhäuser gesehen werden, der die allmähliche Umwandlung von befristeten in feste Arbeitsverhältnisse vorsieht; als eine Abkehr von der Beschäftigung *saisonaler* Aushilfen darf dieser Vertrag nicht interpretiert werden.

In dem deutschen Baustoff-Großhandel tritt die Jahresarbeitszeit an die Stelle der bisherigen Praxis eines Wechsels zwischen bezahlter Mehrarbeit im Sommer und befristeten Freisetzungen im Winter. Die Mehrarbeit und die dafür gezahlten Zuschläge bildeten einen fest eingeplanten Bestandteil des Einkommens vieler Beschäftigter. Die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells führte deshalb zu spürbaren Einkommensverlusten. Die Beschäftigten verloren dadurch das Interesse an einer Überschreitung der tarifvertraglichen Arbeitszeit und bauen auch in den auftragsstarken Zeiten nur geringe Guthaben auf ihren Arbeitszeitkonten auf.¹³ Diese Verkürzung der effektiv geleisteten jahresdurchschnittlichen Arbeitszeit zwingt das Unternehmen zur Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte. - Das niederländische Blumen-Auktionshaus hatte ebenfalls eine extensive Überstundenpraxis in auftragsstarken Phasen, einschließlich langer Arbeitszeiten während der Nacht. Veranlaßt durch hohe Absentismusraten, aber auch durch die Begrenzung von Nachtarbeit durch das niederländische Arbeitszeitgesetz von 1996 ging das Unternehmen dazu über, die Arbeitszeit der Vollzeitkräfte auf einem etwas niedrigeren effektiven Niveau zu stabilisieren und zusätzliche Teilzeitkräfte mit Jahresarbeitszeitverträgen einzustellen. Dieser Teil der Belegschaft stellt also eine Art Flexibilitätspuffer dar (zusätzlich zu saisonweise beschäftigten Nachtschichtarbeitern, Aushilfen für Wochenendarbeit und gelegentlichen Überstunden von Vollzeitkräften).

Die übrigen drei Beispiele stehen für eine noch weitergehende Form der Annualisierung: Hier wurden nicht allein die *effektiven*, sondern auch die *vertraglichen* Arbeitszeiten reduziert. Es handelt sich dabei im Kern um Tauschgeschäfte „Flexibilität gegen Arbeitszeitverkürzung“:

In der niederländischen Warenhauskette wurde die Arbeitszeit der Vollzeitkräfte in Verbindung mit der Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells auf 35 Wochenstunden an durchschnittlich vier Tagen pro Woche reduziert. Auch wenn wenige Monate nach Abschluß der Vereinbarung eine zuverlässige Bewertung noch nicht möglich ist, geht das Management doch von positiven Beschäftigungseffekten aus, da die Arbeit de facto auf mehr Schultern erteilt werden mußte. - Der französische Versandhandel ist diesen Weg noch konsequenter gegangen: In der Unternehmensvereinbarung zur Jahresarbeitszeit wurde die jahresdurchschnittliche Arbeitszeit von 39 auf 37,5 Wochenstunden verkürzt (ohne Einkommensreduzierung); die wöchentliche Arbeitszeit der einzelnen Beschäftigten kann zwischen 20 und knapp 42 Stunden schwanken; die laufende Planung der Arbeitszeit wird in die Verantwortung der Ar-

¹³ Selbstverständlich ist dies mit z.T. erheblicher Unzufriedenheit in Teilen der Belegschaft verbunden, so daß das Unternehmen über Möglichkeiten eines anderen finanziellen Ausgleichs nachdenkt.

beitsteams übergeben. Vertraglich vereinbart wurde die Einstellung von 120 zusätzlichen Arbeitskräften, vorzugsweise Jugendlichen und bisher im Unternehmen befristet Beschäftigten. - Ähnlich ist auch der französische Uhren-Großhandel vorgegangen, der zu Beginn dieses Jahres ein Abkommen im Rahmen des Robien-Gesetzes abgeschlossen hat: Die Arbeitszeit wird um 15% reduziert (von 39 auf rund 33 Stunden), die Belegschaft wird um den gleichen Prozentsatz aufgestockt. Die wöchentliche Arbeitszeit kann zukünftig je nach Auftragslage zwischen 28 Stunden (also z.B. 4 Tagen à 7 Stunden) und 40 Stunden (5 Tagen à 8 Stunden) schwanken. Die Leitung des Unternehmens hält diese Schwankungsbreite zwar noch nicht für ausreichend, doch sie betrachtet das Abkommen als einen Kompromiß, von dem es sich einen wichtigen zusätzlichen Vorteil erhofft: Die kurze Arbeitszeit erhöht die Attraktivität des Unternehmens auf dem engen Arbeitsmarkt für qualifizierte Uhrmacher/innen.

Ein großes Problem vieler Jahresarbeitszeitmodelle ist der Einkommensrückgang, der häufig mit ihnen verbunden ist. Dies veranlaßt einige Gewerkschaften zu einer skeptischen oder ablehnenden Haltung gegenüber Jahresarbeitszeiten (vgl. z.B. den Länderbericht über Griechenland). Ein weiteres Problem, das wir aus anderen Untersuchungen in Deutschland kennen, besteht darin, daß zuschlagspflichtige Überstunden häufig zwar der Form nach durch variable Arbeitszeiten ersetzt werden, doch die effektive durchschnittliche Arbeitszeit unverändert bleibt. Was früher „Überstunden“ hieß, heißt dann „Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto“. In vielen Betrieben schieben Beschäftigte hohe und wachsende Guthaben auf Arbeitszeitkonten vor sich her, ohne praktisch die Möglichkeit zu besitzen, diese Guthaben in absehbarer Zukunft abzubauen. Wenn in solchen Fällen außerdem die Arbeitszeit für die Beschäftigten auch noch weniger planbar wird, gesellt sich zum Einkommensverlust eine zusätzliche Arbeitsbelastung (vgl. den Länderbericht Frankreich). Auch ein positiver Beschäftigungseffekt ist unter solchen Bedingungen nicht zu erwarten. *Entscheidend für den beschäftigungspolitischen Erfolg von Jahresarbeitszeit-Regelungen ist deshalb, daß die vereinbarte Durchschnittsarbeitszeit tatsächlich dem jahresdurchschnittlichen Arbeitsanfall entspricht und nicht am Personalminimum ausgerichtet ist. Empfehlenswert sind deshalb Vereinbarungen, die Mechanismen zur Überprüfung der Personalbemessung für den Fall vorsehen, daß Arbeitszeitguthaben ein definiertes Maximum überschreiten und innerhalb eines definierten Zeitraums nicht abgebaut werden können.*

Angesichts dieser Schwierigkeiten kann es nicht überraschen, daß das Instrument der Jahresarbeitszeiten bislang noch nicht allzu häufig für die Sicherung oder gar Schaffung von Beschäftigung systematisch genutzt wird. Mit Jahresarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten be-

treten die Unternehmen Neuland, und alle Beteiligten müssen erst Erfahrungen sammeln und know how erwerben (vgl. die Länderberichte Frankreich, Deutschland und Niederlande).

- Struktur, Qualität und Stabilität der Beschäftigung

Die Auswirkungen von Jahresarbeitszeitmodellen auf Struktur, Qualität und Stabilität der Beschäftigung hängt ebenfalls von den konkreten Modalitäten der Arbeitszeitorganisation ab. Im Fall des niederländischen Blumen-Auktionshauses zum Beispiel wird die Beschäftigungssituation von Vollzeitkräften stabilisiert (bei Verzicht auf einen Teil bisheriger Einkünfte aus Überstunden), zugleich sehen sich diese Arbeitskräfte wachsenden Anforderungen an ihre vielseitige Einsetzbarkeit gegenüber (Mobilität zwischen verschiedenen Abteilungen). Ein großer Teil der zeitlichen Flexibilität wird von den neu eingestellten Teilzeitkräften getragen. Um Arbeitskräfte mit einer derartigen Leistungsbereitschaft zu finden, darf das Unternehmen nicht zu kurze Teilzeitverträge anbieten. Für die Frauen und Jugendlichen, die in das Jahresteilzeitmodell gehen, ist eine vertragliche Durchschnittsarbeitszeit von 17 bis 18 Wochenstunden offenbar die untere Grenze.

Häufiger als ein derartiges Teilzeitmodell dürfte jedoch die andere Variante von Jahresarbeitszeitsystemen vorkommen, bei der sich die Flexibilitätsanforderungen sich auf die Vollzeitkräfte konzentrieren (und evtl. zusätzlich auf Teilzeitkräfte, die zur Stammbeslegschaft gehören). Dies ist jedenfalls das Prinzip, das den übrigen Fallbeispielen zugrundeliegt; es ist nach unseren Erfahrungen aus anderen Projekten für die Mehrheit der Jahresarbeitszeitmodelle typisch. Auch hier läuft die Veränderung der Arbeitszeitorganisation im Kern auf ein trade-off hinaus, und zwar für die Unternehmen ebenso wie für die Beschäftigten: Zeitliche Flexibilität stützt sich entweder vorrangig auf eine Differenzierung von Stamm- und Randbelegschaft, wobei die Arbeitsbedingungen der Randbelegschaft auf kurzen Teilzeitverträgen bis hin zur Arbeit auf Abruf (on-call labour) beruhen; in dem Maße, wie auf diese Differenzierung verzichtet wird, kommen auf die Stammbeschäftigten erhöhte zeitliche Flexibilitätsanforderungen zu. Die Flexibilitätsanforderungen können sich über die zeitliche Dimension hinaus auch auf einer erweiterten funktionalen Flexibilität erstrecken. Dies wiederum - und darin besteht der trade-off für die Beschäftigten - kann sowohl zu einer Stabilisierung als auch einer Aufwertung ihres Arbeitsplatzes führen. Andererseits sind die zeitlichen Flexibilitätsanforderungen vor allem für Frauen häufig schwer zu bewältigen. Hinzu kommen möglicherweise Einkommensverluste.

In dieser komplexen Interessenlage eine neue Balance zu finden ist schwierig. *Es ist aber die Schlüsselfrage für die Funktionsfähigkeit, die Akzeptanz und die Beschäftigungswirksamkeit von Jahresarbeitszeitmodellen und Arbeitszeitkonten, ob und wie es gelingt, einen Ausgleich der verschiedenen Arbeitszeit-, Einkommens- und Effizienzinteressen im Unternehmen auszuhandeln.* Eine flexible Arbeitszeitorganisation, die auf einem einseitigen Diktat beruht oder alle Risiken auf bestimmte Gruppen abwälzt, dürfte auf Dauer nicht lebensfähig sein.

5 Staatliche und tarifpolitische Initiativen, die für die Beschäftigung im Handelssektor relevant sind

Dieses abschließende Kapitel erfüllt die Funktion, eine Reihe von für die Beschäftigung im Handelssektor relevanten Initiativen, die im Laufe des vorstehenden Berichts bereits beschrieben oder zumindest erwähnt wurden, noch einmal gebündelt vorzustellen und hervorzuheben. Es handelt sich dabei zunächst um staatliche Initiativen, und zwar zum einen um die Veränderung der Ladenöffnungszeiten als einer Initiative, die sich ausschließlich auf den Handel bezieht (5.1), sowie um eine Reihe allgemeinerer arbeitsmarkt- und arbeitszeitpolitischer Initiativen von Regierungen, die im Handelssektor genutzt werden können (5.2). Schließlich wird exemplarisch auf Handlungsmöglichkeiten der Tarifparteien auf nationaler, regionaler oder Unternehmensebene aufmerksam gemacht (5.3).

5.1 Veränderung der Ladenöffnungszeiten

In fast allen Ländern, die in dieses Projekt einbezogen sind, hat es in den zurückliegenden Jahren Veränderungen der gesetzlich zulässigen Ladenöffnungszeiten gegeben. In einigen Fällen wurde dies mit der Erwartung positiver Beschäftigungsimpulse verbunden; teilweise - am ausdrücklichsten wohl in Deutschland - spielte diese Erwartung sogar eine prominente Rolle bei der politischen Begründung der entsprechenden Gesetzesinitiativen. Wie berechtigt sind derartige Erwartungen?

Erste Ergebnisse breit angelegter Untersuchungen zu dieser Frage liegen bislang nur in Deutschland vor. Darüber hinaus liefern einige der Fallstudien aus Einzelhandelsunternehmen praktisches Anschauungsmaterial. Die Quintessenz der Untersuchungen und Einzelfallbetrachtungen lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen (vgl. ausführlicher die Länderberichte Deutschland, Niederlande, Italien, Griechenland, Portugal):

- Ein Teil der Einzelhandelsbetriebe reagiert auf verlängerte Ladenöffnungszeiten tatsächlich mit der Einstellung zusätzlichen Personals. In einer repräsentativen Betriebsbefragung in Deutschland erklärten 46% der Betriebe (in denen 63% der Einzelhandelsbeschäftigten arbeiten), im Herbst 1996 ihre Öffnungszeit verlängert zu haben (um durchschnittlich 10%). 15% *dieser* Betriebe nahmen Neueinstellungen vor. Aus Untersuchungen der Tarifparteien ist bekannt, rund die Hälfte dieser Neueinstellungen sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse sind (also mit sehr kurzen Arbeitszeiten), 34% sozialversicherungspflichtige Teilzeitstellen und 17% Vollzeitstellen. Aus einer der niederländischen Fallstudien geht hervor, daß als Reaktion auf die längeren Ladenöffnungszeiten vorwiegend befristete und kurze Teilzeitverträge abgeschlossen wurden. Die Höhe der Beschäftigung wurde also positiv beeinflusst, allerdings nur in geringem Umfang und mit zweifelhafter Stabilität.¹⁴
- Diese Befunde sprechen dafür, daß die längere Ladenöffnungszeit weniger die Höhe als die Struktur der Beschäftigung beeinflusst. Insbesondere die deutschen und niederländischen Fallstudien stützen die These, daß das Arbeitsvolumen deutlich unterproportional zur Verlängerung der Öffnungszeiten erhöht wird. Die Unternehmen berücksichtigen und nutzen die veränderten Ladenöffnungszeiten bei ihren ohnehin vorgesehenen Umstrukturierungen im Personalbereich. Die veränderten Ladenöffnungszeiten werden gewissermaßen in die längerfristig angelegten Strategien zur Rationalisierung der Beschäftigtenstruktur (vgl. Kapitel 3 und 4) „eingebaut“. Die Veränderungen der Personalstruktur werden deshalb möglicherweise beschleunigt umgesetzt und schärfer ausgeprägt, sind aber nicht durch die veränderte Ladenöffnung verursacht. Auch unter der Bedingung langer Öffnungszeiten gibt es Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Personalstrategien.
- Die begrenzte Beschäftigungswirkung längerer Ladenöffnungszeiten korrespondiert mit ihrem begrenzten Effekt auf die Umsatzentwicklung. Eine ordnungspolitische Maßnahme allein, ohne Maßnahmen zur allgemeinen Stärkung der Binnennachfrage, wie die Veränderung der Ladenöffnungszeiten kann die generellen Trends der Umsatzentwicklung im Handelssektor (vgl. Kapitel 2) nicht umkehren. Sie beeinflusst zwar nicht die *Höhe* der Gesamtnachfrage, jedoch deren *Verteilung* auf verschiedene Vertriebsformen des Einzelhandels. Damit wirkt sie auf die Struktur der Branche ein, - hinsichtlich der Vertriebsfor-

¹⁴In einer volkswirtschaftlichen Gesamtbilanz müßten natürlich auch mögliche negative Beschäftigungseffekte aus zunehmender Unternehmenskonzentration gegengerechnet werden.

men und hinsichtlich der Größenklassen. Sofern sie konzentrationsfördernd wirkt, hat sie natürlich ebenfalls quantitative Beschäftigungseffekte, allerdings negativer Art.

- Ladenöffnungszeiten sind also in allererster Linie ein *Wettbewerbsinstrument*. Deshalb gehören sie zu den kontroversen Themen nicht allein zwischen den Tarifparteien, sondern auch innerhalb des Unternehmenssektors (vgl. dazu v.a. die Länderberichte Griechenland, Italien, Portugal, Spanien). An diesem Wettbewerbscharakter von Ladenöffnungszeiten knüpfte die dänische Regierung mit dem Ladenöffnungsgesetz von 1995 an (vgl. dazu den Länderbericht Dänemark). Darin wird Kleinbetrieben ein breiteres Spektrum an Ladenöffnungszeiten gestattet als Großbetrieben. Kleinbetriebe des Einzelhandels erhalten also die Möglichkeit, besonders attraktive *Öffnungszeitlagen* zu besetzen (also z.B. auch den Sonntag, ohne daß unbedingt die wöchentliche *Öffnungsdauer* verlängert werden müßte) und dies als Konkurrenzvorteil zu nutzen (der Marktanteil der dazu berechtigten Unternehmen beträgt 33%).¹⁵

5.2 Staatlich geförderte Beschäftigungsinitiativen und die Beschäftigungswirkung staatlich gesetzter Rahmenbedingungen

An verschiedenen Stellen des vorliegenden Berichts wurde auf die Beschäftigungswirkung staatlich gesetzter Rahmenbedingungen sowie auf einzelne beschäftigungswirksamen Initiativen hingewiesen, die in den Länder- und Unternehmensfallstudien beschrieben werden. Dazu gehören Ausnahmeregelungen für Arbeitskräfte mit besonders niedrigen Stundenzahlen oder befristeter Anstellung (sozialversicherungsfreie Beschäftigung in Deutschland und - in anderer Ausgestaltung und mit deutlich anderer Wirkung - in Frankreich; Niedriglöhne für Jugendliche in Dänemark; zuschlagfreie Beschäftigung zu „unsocial hours“ bei sehr kurzen Arbeitszeiten in den Niederlanden)¹⁶ Der gemeinsame Nenner dieser sehr verschiedenen Regelungen und Vereinbarungen besteht darin, daß die Entscheidungen der Unternehmen hinsichtlich der *Personalstruktur* beeinflußt werden. Die Richtung dieser Entscheidungen, die dabei begünstigt oder gefördert wird, geht mehrheitlich konform mit der vorherrschende Unternehmensstrategie einer *Differenzierung* der Personalstrukturen (vgl. Kapitel 4.1 und 4.3) in verschiedene Beschäftigungs- und Arbeitszeittypen, insbesondere der Etablierung eines breiten Spektrums

¹⁵ Eine Bilanz der Wirkungen dieses Gesetzes wurde noch nicht vorgenommen.

¹⁶ Einige dieser Regelungen sind rein gesetzlicher Natur; andere beruhen auf Vereinbarungen der Tarifparteien, teilweise wiederum in Verbindung mit gesetzlichen Bestimmungen.

von Teilzeit- und Befristungsformen. Nur in Frankreich scheint schon seit längerer Zeit eine andere Richtung begünstigt zu werden, indem politisch und tarifvertraglich auf die Verlängerung von Teilzeitverträgen gedrängt wird. Da - wie an verschiedenen Stellen dieses Berichts erläutert wird - ein gewisser trade-off zwischen Stabilität und Qualität von Beschäftigungsverhältnissen einerseits und der bloßen Zahl (einschließlich vieler kurzer Teilzeitverträge) der Beschäftigungsverhältnisse andererseits festzustellen ist, handelt es sich offensichtlich um eine *politische* Wahl, die von der Politik und den Tarifparteien zu treffen ist.

Das Beispiel einer breit angelegten arbeitsmarktpolitischen Initiative des Staates, die von vielen Unternehmen des Handelssektors genutzt wird, ist das Programm zur Einstellung Jugendlicher in Italien (CFL, - vgl. den Länderbericht zu Italien). Die Quintessenz zu diesem Punkt lautet, daß viele Unternehmen ein solches Förderprogramm systematisch für ihre Personalrekrutierungs- und -auswahlpolitik nutzen (vgl. Kapitel 4.2). Eine beschäftigungspolitische Gesamtbilanz ist daher schwer - wenn überhaupt - möglich.

Wesentlich transparenter sind die Effekte zweier staatlicher Initiativen in Dänemark und in Frankreich, von denen auch Unternehmen des Handelssektors Gebrauch machen:

- In Dänemark können Betriebe mit finanzieller Förderung der Arbeitsverwaltung Beschäftigte für außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen beurlauben, wenn sie für diese Zeit arbeitslose „Stellvertreter“ einstellen. Es handelt sich also um eine staatlich geförderte job rotation, die Langzeitarbeitslosen Kontakte mit der Arbeitswelt und bessere Beschäftigungschancen ermöglichen soll und ihnen innerbetriebliches Training verschafft, während bereits bisher Beschäftigte höherqualifiziert werden (vgl. den Länderbericht zu Dänemark). Es handelt sich also im Unterschied zu arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsprogrammen in anderen Ländern um eine *doppelte* Weiterbildungsmaßnahme, die zugleich Arbeitslose befristet ins Erwerbsleben integriert. Die Fallstudie zu der dänischen Supermarktkette beschreibt die praktische Wirkung dieses Programms. Das Unternehmen übernahm fast die Hälfte der befristet eingestellten Arbeitslosen in ein festes Arbeitsverhältnis. Die von der Weiterbildung in den Betrieb zurückgekehrten Beschäftigten konnten vielseitiger eingesetzt werden und wurden zu verantwortungsvollerer Tätigkeit motiviert. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis in dem dänischen Länderbericht auf die entscheidende Bedeutung einer engen Zusammenarbeit der Betriebe mit der öffentlichen Arbeitsverwaltung und deren aktiver Rolle (vgl. dort die Informationen zu einer Regional Recruitment Bank).

- Das Dispositiv des Robien-Gesetzes in Frankreich begünstigt Unternehmen, die Vereinbarungen über Arbeitszeitverkürzungen abschließen, die mit einer Sicherung der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse („defensive“ Variante) oder Neueinstellungen („offensive“ Variante) verbunden sind (vgl. den Länderbericht zu Frankreich). Die positiven Beschäftigungseffekte der Nutzung dieses Gesetzes in einem Großhandelsbetrieb wurden in Kapitel 4.3.2 beschrieben und sollen hier nicht wiederholt werden. Die französische Regierung hat angekündigt, die Regelungen dieses Gesetzes in Vorbereitung der für das Jahr 2000 vorgesehenen generellen Arbeitszeitverkürzung zu modifizieren, wobei der Grundgedanke des Gesetzes - finanzielle Förderung beschäftigungswirksamer betrieblicher Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung - beibehalten wird.

5.3 Initiativen der Kollektivvertragsparteien

In einigen Länderberichten wird auf die teilweise begrenzte Organisationskraft (density) von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen im Handelssektor hingewiesen. Dennoch haben diese Organisationen Gestaltungsmöglichkeiten, für die einige Beispiele genannt werden: Umwandlung von befristeten in feste Beschäftigungsverhältnisse (Spanien); Umwandlung von freien Tagen im Jahresverlauf in kürzere Wochenarbeitszeiten (38 statt 40 Wochenstunden - Italien); "Tauschgeschäfte" Arbeitszeitverkürzung gegen Arbeitszeitflexibilisierung (Frankreich, Niederlande); Reduzierung von Mehrarbeit und/oder on-call-labour im Rahmen von Jahresarbeitszeitmodellen (Deutschland, Niederlande).

Zu Recht sehen die Tarifvertragsparteien in der Arbeitszeitpolitik einen Gestaltungsbereich, auf dem sie am ehesten zur Sicherung und Förderung von Beschäftigung beitragen können.¹⁷ Bei der Verwirklichung dieses Ansatzes sind eine Reihe komplizierter Probleme zu lösen (vgl. Kapitel 4.3.2). Die Quintessenz der dort vorgestellten Überlegungen lautet, daß eine *neue Balance* zwischen den verschiedenen Arbeitszeit-, Einkommens- und Effizienzinteressen in den Unternehmen gefunden und auszuhandelt werden muß. Wenn dies nicht gelingt, ist

¹⁷Überraschenderweise wird über keine Initiative berichtet, die auf die Verkürzung der teilweise extrem langen Arbeitszeiten von betrieblichen Führungskräften gerichtet sind. Offenbar herrscht die Meinung vor, daß die Tätigkeit eines Supermarktleiters mit 60 bis 80 Wochenstunden nicht zwischen verschiedenen Personen aufteilbar sei, - im Gegensatz zu Erfahrungen mit job-sharing in anderen Branchen. Allerdings sind uns aus anderen Projekten Überlegungen und erste praktische Ansätze bekannt, betriebliche Führungsfunktionen in Einzelhandelsbetrieben so aufzuteilen, daß die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit realistisch wird. Damit würde auch Frauen in größerem Umfang die Chance zur Übernahme von Leitungsaufgaben im Einzelhandel gegeben.

weder mit einer anhaltenden Funktionsfähigkeit und Akzeptanz noch mit der Beschäftigungswirksamkeit von Jahresarbeitszeitmodellen und Arbeitszeitkontensystemen zu rechnen.

6 Schlußbemerkung

Ganz im Sinne dieser Beobachtung ist das wichtigste Fazit aus den im vorliegenden Bericht zusammengefaßten Länder- und Betriebsfallstudien, daß es einerseits nicht überraschen kann, wenn im Rahmen einer insgesamt eher auf Stagnation oder Rückgang als auf Expansion gerichteten Beschäftigungsentwicklung im Handelssektor wirksame Beschäftigungsinitiativen eher die Ausnahme als die Regel sind. Doch es zeigt sich andererseits, daß Initiativen möglich sind, die über eine bloße Unterstützung oder Begleitung der Reorganisationsaktivitäten der Unternehmen hinausgehen, die also versuchen, die Beschäftigungswirkungen dieser Reorganisationsaktivitäten in Richtung auf mehr, stabilere und bessere Beschäftigung zu modifizieren. Die wichtigsten Strukturmerkmale derartiger Initiativen sind die Kooperation - zum Beispiel durch das gezielte Nutzen einer aktiven Arbeitsmarktpolitik des Staates - und das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen zwischen den Kollektivvertragsparteien - zum Beispiel durch Tauschgeschäfte „Flexibilität gegen Arbeitszeitverkürzung“.

31.12.1997