

International conference „the economics and socio-economics of services: international perspectives“, Lille/Roubaix, 22-23 June 2000

Dorothea Voss-Dahm\*

<b>„Dienstleistungstaylorismus“ und veränderte Anforderungen an die Arbeitszeitorganisation: das Beispiel Einzelhandel</b>
--

Mit dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft und der „Transformation des Industrialismus als normatives und organisatorisches Regulationsprinzip für Erwerbsarbeit“ (Baethge 1999:47) wird die zunehmende Bedeutung destandardisierter Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen aufs Engste verknüpft. Das Paradigma des männlichen Facharbeiters, der lebenslang an einen industriellen Großbetrieb gebunden in Vollzeit zu regelmäßigen Arbeitszeiten das Familieneinkommen erwirtschaftet, wird zunehmend ersetzt durch das Bild von Beschäftigten, die im Zeitverlauf nicht nur sich ändernden qualifikatorischen Anforderungen ausgesetzt sind, sondern – gleichsam unabhängig von Zeit und Raum – auf wechselnden Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Unternehmen mit einer sich allein aus den Arbeitsanforderungen ergebenden Arbeitszeit arbeiten und ergebnisorientiert entlohnt werden. Destandardisierung und Flexibilisierung sind deshalb zu Schlüsselbegriffen geworden bei der Beschreibung derzeitiger Entwicklungen in der Arbeitswelt. Und auch wenn der Referenzpunkt des männlichen Facharbeiters im industriellen Großbetrieb, der eine homogene Beschäftigtenstruktur mit homogenen Arbeitszeitstrukturen impliziert, zu keinem Zeitpunkt auf alle Beschäftigtengruppen zutraf, so ist der empirische Befund dennoch eindeutig: Arbeitszeit- und Beschäftigungsstrukturen differenzieren sich aus (vgl. Bosch 2000, Wagner 1999). Neben traditionellen Erwerbsformen, die als Normalarbeitsverhältnis bezeichnet werden, gewinnen andere Erwerbsformen an Bedeutung, die sich in bezug auf Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, die soziale Absicherung sowie Höhe und Struktur des Einkommens von ersteren unterscheiden.

Als Ursache für diese Entwicklung wird der Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit angesehen: In der Dienstleistungsgesellschaft stellen Kundenorientierung und die Veränderung von einer Produzenten- zu einer Dienstleistungsmentalität (Baethge 1999:47) andere Anforderungen an Beschäftigte und Arbeitsabläufe. Hirsch-Kreinsen (1995:422) sieht in der

---

\* Dorothea Voss-Dahm, , Institut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Abteilung Arbeitsmarkt, Munscheidstr. 14, D-45886 Gelsenkirchen. email: [vossdahm@iatge.de](mailto:vossdahm@iatge.de), [www.iat-info.iatge.de](http://www.iat-info.iatge.de)

internen Dezentralisierung zentral koordinierter und hierarchisch strukturierter Unternehmen eine wichtige Voraussetzung, neue Prinzipien und Ziele industrieller Rationalisierung umzusetzen. Dezentralisierung und Rationalisierung sind damit zwei Seiten einer Medaille und stehen für die Möglichkeit, auf verschärfte Markt- und Konkurrenzsituation sowie instabile Absatzsituationen zu reagieren, auf die mit herkömmlichen Formen standardisierter Massenproduktion nicht mehr begegnet werden kann. Voß (1998:474) diagnostiziert in diesem Zusammenhang eine tendenzielle Abkehr von tayloristisch-fordistischen Betriebsstrategien und damit einhergehend eine „Reduzierung von direkten, detailgenauen, breitflächig in festen Formen geltende strukturelle Begrenzungen von Arbeitsprozessen“.

Weiter wird argumentiert, daß den Beschäftigten in dieser Betriebsorganisation, die durch Dezentralisierung der betrieblichen Entscheidungen sowie eine Abflachung der Hierarchien charakterisiert werden kann, eine neue Rolle zukommt: Pongratz/Voß (2000:229) sprechen von der Tendenz zum „Arbeitskraftunternehmer“, der nicht nur für die Ausführung von Tätigkeiten, sondern auch für die Organisation und Planung sowie Ablauf und Zeiteinteilung der Tätigkeit verantwortlich ist. Andere Autoren sprechen von „Arbeitsnomaden“ oder von Beschäftigten, die als „Selbst GmbH“ auf dem Arbeitsmarkt operieren (Fickinger 1999:20).

Dieser Artikel zeigt *erstens*, daß die Destandardisierung und Flexibilisierung von Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen nicht ursächlich zusammenhängt mit der Abkehr von dem tayloristisch-fordistischen Produktionsmodell. Am Beispiel des großflächigen Lebensmitteleinzelhandels wird deutlich, daß Destandardisierung und Flexibilisierung von Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen gerade erst Resultat der Einführung eines tayloristischen Produktionsmodells sein kann. Der Zusammenhang zwischen Produktionsmodell und flexiblen, destandardisierten Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen ist damit wesentlich weniger eindeutig als vielfach angenommen. Zugespißt kann formuliert werden, daß die Flexibilisierung und Destandardisierung von Arbeitsverhältnissen Ausdruck eines spezifischen Verständnisses von Personalflexibilität ist. Diese Personalflexibilität kann sowohl einhergehen mit der Auflösung einer traditionell tayloristischen Arbeitsorganisation, als auch eingebettet sein in eine Arbeitsorganisation, die auf den tayloristischen Prinzipien der Zergliederung von Arbeitsschritten und der Trennung von Kontrolle und Ausführung basiert. *Zweitens* trifft die mit Entgrenzung und Flexibilisierung eng verknüpfte neue Rolle der Beschäftigten, die sich durch einen hohen Grad an Autonomie bei der Organisation, Planung, Ablauf und Zeiteinteilung der Tätigkeit auszeichnet, für die Beschäftigten des Einzelhandels nicht zu: Im Gegenteil verändern sich die Arbeitsstrukturen im Einzelhandel derart, daß Beschäftigte, die traditionell funktional flexibel in mehreren Tätigkeitsbereichen einsetzbar waren, nunmehr standardisierte Tätigkeiten ausüben ohne Einflußmöglichkeit auf Organisation, Planung und Zeiteinteilung. *Drittens* zeigt der großflächige Einzelhandel, daß die Einführung eines aus der Industrie bekannten Produktionsmodells durchaus verträglich ist mit

der kundenorientierten Abgabe von Dienstleistungen. Allerdings stellt dieser „Dienstleistungstaylorismus“ besondere Anforderungen an die Mitarbeiterführung, da der Kunde Augenzeuge der Produktion im Einzelhandel ist. Auftreten und Erscheinung der Mitarbeiter sind wesentlich für den Marktauftritt des Unternehmens, daher ist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung ein besonderes Merkmal des „Dienstleistungstaylorismus“. Im traditionell tayloristischen Produktionsmodell der Industrie, wo Massengütern unter Ausschluß der Kundenöffentlichkeit hergestellt werden, war dieser Zusammenhang nur von untergeordneter Bedeutung.

### ***Der Strukturwandel des Einzelhandels***

Die Analyse von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen im Einzelhandel bezieht sich in diesem Artikel auf die großflächigen Vertriebsformen des Einzelhandels. Zwar ist der Einzelhandel nach wie vor kleinbetrieblich strukturiert: 1999 arbeiteten knapp 65% der insgesamt 2,6 Mio. Einzelhandelsbeschäftigten in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten (Statistisches Bundesamt, amtliche Einzelhandelsstatistik). Doch die Gewinner des Strukturwandels im Einzelhandel sind eindeutig die großflächigen Vertriebstypen, welche Waren nach dem Prinzip der Selbstbedienung anbieten. Dies sind zum einen Fachmärkte wie z.B. Baumärkte oder Elektronikfachmärkte, die in bezug auf die Erweiterung der Produktpalette sowie auf Steigerung von Verkaufsfläche und Umsatz seit Mitte der 80er Jahre ein exponentiales Wachstum zu verzeichnen haben.

Im Food-Bereich des Einzelhandels stellen die SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte<sup>1</sup> die großflächigen Vertriebsformen dar, die Untersuchungsgegenstand der folgenden Analyse von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen sind. SB-Warenhäuser sind eine vergleichsweise neue Vertriebsform in der deutschen Einzelhandelslandschaft. Dies wird deutlich an dem stetig steigenden Umsatzanteil dieses Vertriebstyps. Während der Umsatzanteil der SB-Warenhäuser und der Verbrauchermärkte am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels im Jahre 1965 noch bei 0,1% lag, stieg ihr Anteil bis 1970 auf 9,5%, bis 1980 schon auf 20,3% und lag 1996 bei 24,7% (vgl. Euro Handelsinstitut 1997: 62).

---

<sup>1</sup> Als *SB-Warenhäuser* gelten nach Definition des Europäischen Handelsinstituts alle die Betriebe mit „mindestens 5.000 qm Verkaufsfläche, die ihren Standort außerhalb von Innenstädten haben und überwiegend in Selbstbedienung Lebensmittel sowie ein umfangreiches Sortiment an Ge- und Verbrauchsgütern des kurz-, mittel- und teilweise auch langfristigen Bedarfs anbieten“. Ein *Verbrauchermarkt* ist „ein Einzelhandelsgeschäft mit mindestens 1500 qm Verkaufsfläche, das überwiegend in Selbstbedienung Lebensmittel sowie Ge- und Verbrauchsgüter des kurz-, mittel und langfristigen Bedarfs anbietet“. (vgl. Euro Handelsinstitut 1997:322)

Entsprechend nahm auch die Beschäftigung in diesem Vertriebstyp zu. Insbesondere von Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre stieg die Zahl der Beschäftigten, nämlich um fast 50% (Tabelle 1). Dieser Trend setzte sich trotz des allgemein schlechten Wirtschaftsklimas in Deutschland Mitte der 90er Jahre fort, als die Zahl der Beschäftigten zwischen 1994 und 1999 um 7% stieg, wobei die Beschäftigungssituation zwischen 1996 und 1998 nahezu stagnierte. Der Anstieg der Beschäftigung in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten fand statt in einem allgemeinen Klima des Personalabbaus, denn im gesamten deutschen Einzelhandel nahm die Beschäftigtenzahl im gleichen Zeitraum um 4% ab (Statistisches Bundesamt, amtliche Einzelhandelsstatistik). Damit wird die Strukturverschiebung der Beschäftigtenverteilung über die Vertriebsformen des Einzelhandels deutlich: Während 1995 rund 160.000 Beschäftigte und damit 5,8% aller Einzelhandelsbeschäftigten in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten beschäftigt waren, stieg ihr Anteil an der gesamten Einzelhandelsbeschäftigung bis 1999 schon auf 6,4%(Statistisches Bundesamt, amtliche Einzelhandelsstatistik).

Bei differenzierter Betrachtung fällt auf, daß das Beschäftigtenwachstum in den SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten vor allem auf einen Anstieg der Teilzeitbeschäftigten zurückzuführen ist, deren Zahl an der Gesamtbeschäftigung in diesem Vertriebstyp überproportional anstieg (Tabelle1).

**Tabelle 1:** Indexierte Beschäftigungsentwicklung in SB- Warenhäusern/Verbrauchermärkten: Beschäftigte insgesamt, Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte

Jahr	1986*	87	88	89	90	91	92	93	94	1994	95*	96	97	98	1999
Beschäftigte	100	115	120	124	134	142	147	146	146	98	100	101	102	98	105
Vollzeitbeschäftigte	100	110	113	117	121	126	125	121	114	102	100	96	89	82	87
Teilzeitbeschäftigte	100	122	132	136	155	170	185	190	200	94	100	104	112	112	120

\*lange Reihe 1986 - 1994 nur früheres Bundesgebiet mit 1986 = 100

\*lange Reihe 1994 - 1997 gesamtes Bundesgebiet mit 1995 = 100

Quelle: Statistisches Bundesamt, amtliche Einzelhandelsstatistik

Dies spiegelt sich auch in der Teilzeitquote des Vertriebstyps wider: 1999 waren 62,1% aller Beschäftigten in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten in Teilzeit beschäftigt (Statistisches Bundesamt). Im Vergleich zu den anderen Vertriebsformen des Einzelhandels lag nur die Teilzeitquote in Supermärkten mit 62,4% geringfügig darüber. Die klein- und großflächigen Vertriebsformen des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels sind Vorreiter eines allgemeinen Trends, denn auch im gesamten Einzelhandel nahm und nimmt die Bedeutung der Teilzeit zu: 1999 waren genau die Hälfte aller Beschäftigten des Einzelhandels teilzeitbeschäftigt. Die Zeitreihen der Beschäftigungsentwicklung für die SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte zeigen ferner, daß im Zeitverlauf eine Substitution von Vollzeit- durch Teilzeitbeschäftigung und

damit eine Veränderung der Beschäftigungsstruktur deutlich zu erkennen ist. Bei Zunahme der Teilzeitbeschäftigung wird das Arbeitsvolumen in kleine Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten aufgeteilt. Daher ist bei Anstieg der Teilzeitbeschäftigung nicht sicher, ob sich -selbst bei insgesamt zunehmender Zahl der Beschäftigten - hinter dieser Entwicklung nicht real ein Abbau von Beschäftigung, gemessen in Arbeitsstundenvolumen, verbirgt.

Diese Vermutung wird gestützt durch die Angaben der folgenden Tabelle. Die Personalkosten in Sb-Warenhäusern stiegen im Zeitraum 1975-95 langsamer als die übrigen Kosten, so daß der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten von fast 50% auf 38% gesunken ist (Tabelle 2).

**Tabelle 2:** Gesamtkosten und Personalkosten in Prozent vom Umsatz in SB-Warenhäusern 1975 - 1995

	<b>Gesamtkosten in % vom Umsatz</b>	<b>Personalkosten in % vom Umsatz</b>	<b>Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten (%)</b>	<b>Nachrichtlich: weitere Kostenbestandteile in % vom Umsatz</b>
1975	14,6	6,8	46,6	
1980	15,6	6,9	44,2	
1985	14,6	6,6	45,2	
1990	17,1	6,7	39,2	
1995	20,7	7,9	38,2	Raumkosten 4,8 Werbung 1,5 Zinsen 1,0 Abschreibungen 1,1 Sonstige Kosten 4,4

Quelle: Euro Handelsinstitut (1997); eigene Berechnungen

Diese Politik der Personalkostenreduzierung ist nicht nur typisch für SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, sondern typisch für den gesamten Einzelhandel. In einem Wettbewerbsumfeld, welches sich durch eine zunehmende Unternehmenskonzentration sowie durch einen harten Preiswettbewerb auszeichnet, werden Kostensteigerungen nur unterproportional auf die Endverbraucher überwält. Daher steht die Einsparung von Kosten und die Errichtung kosteneffizienter Produktionsstrukturen für die Unternehmen des Einzelhandels an erster Stelle. Dies gilt speziell für den Lebensmitteleinzelhandel aufgrund besonders niedriger Gewinnmargen.

Rationalisierungspotentiale finden sich im großflächigen Lebensmitteleinzelhandel vor allem in zwei Bereichen: Durch den Einsatz technologisch fortgeschrittener Systeme, vor allem in der Warenwirtschaft, kann die Arbeitsproduktivität gesteigert und damit arbeitssparender

technischer Fortschritt auch in dem traditionell arbeitsintensiven Dienstleistungssektor Einzelhandel realisiert werden. Rationalisierungspotentiale liegen zweitens im Bereich der Personalwirtschaft: Durch eine genaue Anpassung der Qualifikationsstruktur der Belegschaft an die Qualifikationsanforderungen der verschiedenen Tätigkeiten können Personalkosten eingespart werden, indem die über die Tätigkeiten und Berufsjahre differenzierte Lohnstruktur ausgenutzt wird. Zum anderen erhält die exakte Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall, also die Personaleinsatzplanung, eine zunehmende Bedeutung. Die Übereinstimmung von Arbeitszeit und Arbeitsanfall ist umso leichter zu bewerkstelligen, je höher die numerische Flexibilität der Belegschaft ist, weshalb die Substitution von Vollzeit- durch Teilzeitkräfte nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Personalkostenreduzierung, sondern auch unter dem Aspekt der zeitlichen Flexibilität für die Unternehmen interessant ist. Prämisse der Arbeitszeitgestaltung ist zum einen die exakte Anpassung der Personalstärke an die schwankenden Kundenströme, um einen möglichst hohen Kundenservice liefern zu können. Zum anderen ist die exakte Anpassung der Personalstärke an die sich aus den Warenströmen ergebenden Zeitanforderungen Ziel der Arbeitszeitgestaltung. Die zunehmende Bedeutung der Arbeitszeitpolitik im Kontext von Rationalisierung zeigt, daß das betriebliche Management Akteur der Arbeitszeitpolitik geworden ist und den Arbeitnehmervertretungen eines ihrer klassischen Politikfelder streitig macht bzw. längst hat das Ruder übernommen hat.

### ***Taylorisierung der Tätigkeitsbereiche und Destandardisierung der Beschäftigungsformen***

In großflächigen Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels können grob drei Tätigkeitsbereiche unterschieden werden: die Kasse, der SB-Verkaufsraum und der Bereich der Bedientheken. Um die Rationalisierungspotentiale voll ausschöpfen zu können, werden diese Bereiche sowohl personell als auch organisatorisch voneinander getrennt. Dies ist zurückzuführen auf die unterschiedlichen zeitlichen und qualifikatorischen Anforderungen, die sich in jedem der drei Tätigkeitsbereiche aus den Warenverläufen und dem Kundenkontakt ergeben.

Die drei Tätigkeitsbereiche und die Beschäftigtenstruktur im einzelnen:

Im *Kassenbereich*, in dem das Ziel der Arbeitszeitorganisation die Übereinstimmung der Arbeitszeiten mit den teilweise erheblich schwankenden Kundenfrequenzen ist, werden in den untersuchten Betrieben ausschließlich Teilzeitkräfte eingesetzt. Damit steht die Realisierung einer hohen numerischen Flexibilität im Vordergrund des betrieblichen Interesses. Eine hohe numerische Flexibilität läßt sich nur dort arbeitsorganisatorisch problemlos realisieren, wo sich die Beschäftigten gegenseitig vertreten können. Werden anspruchsvolle Tätigkeiten ausgeführt, erfordert die Gewährleistung von Vertretungsmöglichkeiten permanente Bemühungen seitens

der Unternehmen, eine homogene Qualifikationsstruktur einer großen Anzahl von Beschäftigten sicherzustellen. Investitionen in Qualifizierungsmaßnahmen sind hier unumgänglich. Daher setzen Unternehmen in der Regel die Strategie der numerischen Flexibilität dort durch, wo Tätigkeiten mit niedrigen Qualifikationsanforderungen ausgeübt werden. Numerische Flexibilität wird hier erreicht bei niedrigen Anlern- und Qualifizierungskosten, und selbst auf hohe Fluktuation kann wegen des vorhandenen Überangebots an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt vergleichsweise schnell reagiert werden. In großflächigen Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels können Unternehmen diese Strategie der numerischen Flexibilität vor allem deshalb durchsetzen, weil die im Kassensbereich eingesetzte Technologie – das Scanningsystem – nur geringe Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten stellt: Die Anlernzeit von neu an der Kasse beschäftigten Personen liegt zwischen einem halben und drei Tagen. Die Strategie der numerischen Flexibilität konnte erst durch die Umstellung von traditionellen Kassensystemen auf Scanningsysteme realisiert werden. Während das Kassenpersonal bei Kassensystemen, bei denen die Artikelpreise per Hand eingegeben werden, über ein großes betriebsspezifisches Wissen wegen der im SB-Warenhaus großen Anzahl von Artikeln verfügen muß, ist durch die Umstellung auf Scanningkassen eine Dequalifizierung des Tätigkeitsbereiches ausgelöst worden, die die Etablierung der numerischen Flexibilität begünstigt bzw. Erst ermöglicht.

Im Gegensatz dazu ist der Bereich der *Bedientheken* vergleichsweise geschützt gegen Dequalifizierungs- und Automatisierungsbestrebungen. Dies ist - gerade im Frischebereich - auf die hohe warenkundliche Qualifikation, die vielen kleinen nicht rationalisierbaren Tätigkeiten und die starke Bindung der Kunden an einzelne Verkaufskräfte zurückzuführen. Die SB-Warenhäuser sind in diesem Tätigkeitsbereich angewiesen auf qualifizierte Verkaufskräfte, also auf eine feste Stammebelegschaft, die diese Anforderungen erfüllt. Die Strategie der numerischen Flexibilität ist in diesem Bereich daher nicht anzutreffen, obwohl hier – wie im Kassensbereich - die Anpassung der Personalstärke an die Kundenfrequenzen von besonderer Bedeutung ist, d.h. die zeitlichen Flexibilitätsanforderungen sind hoch. Die Einführung von numerischer Flexibilität scheitert an der Bedeutung von betriebsspezifischem Wissen. Strategien der Personalbindung sind im Bereich der Bedientheken daher wichtiges Element der Personalwirtschaft.

Im *SB-Verkaufsraum* verringert der zunehmende Einsatz von Technologie für die Ausführung der warenbezogenen Tätigkeiten in Verbindung mit einer geringen Beratungsintensität, die sich aus dem Anspruch des Vertriebskonzeptes "Selbstbedienung" ergibt, in vielen Warenbereichen die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und darüber die funktionale Flexibilität der Verkaufsbeschäftigten. Dies gilt vor allem für *die* Warenbereiche des SB-Warenhauses, in denen die Ware ohne Beratungsanteil verkauft wird. Dort verbleibt bei Übernahme der Warenverwaltung durch elektronische Warenwirtschaftssysteme nur noch die Tätigkeit der

Warenverräumung, die in der Regel von niedrigqualifizierten Beschäftigten in instabilen Beschäftigungsverhältnissen mit einer kurzen Arbeitszeitdauer ausgeübt wird. Wie schon im Kassensbereich ist die Strategie der numerischen Flexibilität, verbunden mit einer Belegschaft in Teilzeitarbeitsverhältnissen, hier die Regel. Dies gilt allerdings nur eingeschränkt für die Warenbereiche, deren Verkauf mit einem gewissen Beratungsanteil und einem gewissen Anspruch an die Warenpräsentation verbunden ist. Denn dort ist zum einen eine personelle Mindestbesetzung über die gesamte Öffnungszeit sicherzustellen, die eine vergleichsweise höhere Arbeitszeitdauer der Beschäftigten erfordert als die der Beschäftigten, die ausschließlich Ware verräumen. Zum anderen werden in diesen Warenbereichen qualifizierte Beschäftigte eingesetzt, die in der Regel in stabilen Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind. Das Anforderungsprofil einer fachkundigen Beratung, welches in einigen Warenbereichen auch in einem mehrheitlich in Selbstbedienung organisierten SB-Warenhaus nachgefragt wird, schwächt damit innerhalb des SB-Verkaufsraumes die Dequalifikations- und Rationalisierungstendenzen ab.

Als Ursache für die Taylorisierung der Arbeitsbereiche wurden die unterschiedlichen Rationalisierungslogiken der einzelnen Tätigkeitsbereiche in großflächigen Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels angeführt. In jedem der drei großen Tätigkeitsbereiche im Einzelhandelsbetrieb – der Kasse, den Bedientheken und dem in Selbstbedienung organisierten Warenverkaufsraum – sind je eigene Rationalisierungspotentiale vorhanden, die sich durch die Anpassung der Beschäftigtenstruktur an die qualifikatorischen Anforderungen der drei großen Tätigkeitsbereiche realisieren lassen.

Die Destandardisierung von Beschäftigungsverhältnissen vollzieht sich in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten derart, daß Arbeitsverhältnisse in Teilzeit zum normalen – im Sinne des vorherrschenden - Beschäftigungsverhältnis geworden ist. Teilzeitarbeit im Einzelhandel bedeutet für die Beschäftigten nicht nur die Unmöglichkeit, ein existenzsicherndes Einkommen während der Erwerbsphase zu erzielen, sondern auch den reduzierten Bezug von Leistungen aus den sozialen Sicherungssystemen, die eine existenzsichernde Absicherung von Risiken nach wie vor am Vollzeitstandard ausrichten. Dadurch verändert sich die Beschäftigungssituation nicht nur in quantitativen Bezugsgrößen, sondern auch in qualitativer Hinsicht: Die Tätigkeit in großflächigen Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels wird zunehmend nur noch für solche Erwerbspersonen interessant, die entweder über eine „Dazuverdiener-Orientierung“ verfügen oder die Tätigkeit nur als Übergang in eine andere Tätigkeit oder Zwischenlösung ansehen. Die Perspektiven, über die duale Berufsausbildung den traditionellen Einstieg in eine lebenslange Beschäftigung in der Branche zu machen, werden zunehmend unrealistischer. Die von der Branche derzeit beklagten Rekrutierungsprobleme zur Besetzung der Ausbildungsplätze

machen deutlich, daß der Wandel der qualitativen Beschäftigungssituation in der Branche von den potenziellen Erwerbsgruppen bereits realisiert wird.

### ***Flexibilisierung der Arbeitszeiten***

Die Betriebe haben ein deutliches Interesse an Belegschaften, deren Arbeitszeit mit den verschiedenen betrieblichen Zeitanforderungen am Tag, in der Woche und im Jahr mitschwingt. Folge ist eine variierende Personalbesetzungsvorgabe zu den unterschiedlichen Zeiten in Abhängigkeit von Kundenfrequenzen und warenbezogenen Zeitanforderungen. Letzteres gilt umso mehr unter den Bedingungen erweiterter Öffnungszeiten, weil sich die Schere zwischen Betriebs- und Arbeitszeiten weiter öffnet.

Unterschiedliche Personalbedarfe zu unterschiedlichen Zeiten stehen starren Schichtsystemen oder auch einzelvertraglich fest vereinbarten Arbeitszeiten prinzipiell entgegen. Die variierende Personalbedarfsplanung führt in der Praxis zu einer Situation, in der die vertraglich festgelegte Dauer der Arbeitszeit zunehmend nur noch als Richtgröße und als Grundlage für die Entlohnung dient. Die tatsächlich geleistete Arbeitsdauer variiert innerhalb bestimmter Zeiträume individuell in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall und vorhandener Personalbesetzung. Arbeitszeitkonten sind damit de facto die Regel. Einige Unternehmen schreiben im Arbeitsvertrag nur noch eine jährlich zu erbringende Stundenzahl fest. Im Kassenbereich eines SB-Warenhauses werden grundsätzlich nur noch 1000-Stundenverträge angeboten, die innerhalb eines Jahres zu erbringen sind.

Die Anforderungen an Lage und Verteilung der Arbeitszeit variieren nach Beschäftigungsstruktur und Tätigkeitsbereich: Im Bereich der Bedientheken, wo im Unterschied zu den anderen beiden Tätigkeitsbereichen vergleichsweise wenig Beschäftigte arbeiten, dominiert eine Mischform zwischen formellen und informellen Arbeitszeitarrangement: Hier kennen die Beschäftigten die Zeitanforderungen in ihrem Arbeitsbereich sehr genau und richten ihre Arbeitszeiten in der Regel in Abstimmung mit den KollegInnen eigenständig an den betrieblichen Zeitanforderungen aus. Im Kassenbereich, wo ausschließlich Teilzeitkräfte beschäftigt sind, steht die Anpassung der Arbeitszeit an die täglichen und an den einzelnen Wochentagen auftretenden Schwankungen des Arbeitsanfalls im Vordergrund. Im SB-Verkaufsbereich sind es vor allem die saisonalen Schwankungen, die über eine Flexibilisierung mit den Arbeitszeiten der Beschäftigten in Übereinstimmung gebracht werden sollen.

Bei Aufweichen starrer Arbeitszeitsysteme ( z.B. Rouliersystemen mit versetzten Schichten) und Einführung flexibler, an dem Arbeitsanfall ausgerichteter Arbeitszeiten entsteht ein Verhandlungsspielraum über Lage und Verteilung der Arbeitszeiten zwischen Arbeitgebern, die an einer am Arbeitsanfall ausgerichteten Arbeitszeitverteilung interessiert sind, und Beschäftigten, die ihre Arbeitszeitvorstellungen in die Arbeitszeitplanung einbringen wollen. Des weiteren erhält die Vorausplanung der Arbeitszeiten eine besondere Bedeutung. Im – unter dem

Gesichtspunkt der Sozialverträglichkeit von Arbeitszeiten- schlechtesten Fall bestimmen allein die betrieblichen Anforderungen die Arbeitszeiten der Beschäftigten und werden mit einer kurzen Vorausplanung (zum Beispiel am Freitag der Vorwoche) für einen kurzen Zeitraum festgelegt. Bei einer empirischen Untersuchung wurde eine solche Arbeitsorganisation vor allem in Supermärkten angetroffen, und das Arbeitszeitregime wurde „institutionalisierte Improvisation“ genannt (Kirsch et al, 1999, S.84ff). Die Arbeitszeitlage- und verteilung ist für die – überwiegend in Teilzeit - Beschäftigten des Einzelhandels von zentraler Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit. Da sich ihre alltäglichen Zeitarrangements nicht allein aus der Arbeitszeit ableiten, sondern die Arbeitszeit mit anderen Zeitanforderungen in Einklang gebracht werden muß, sind Lage und Verteilung der Arbeitszeit wichtige Bewertungskriterien der Arbeitssituation: Für eine Mutter, die wegen Arbeitszeiten am Abend ihre Kinder nicht versorgen kann und frei hat, wenn die Kinder betreut sind oder für einen Studenten, der Lehrveranstaltungen ausfallen lassen muß, weil er für die Arbeit am Vormittag eingeteilt wird, kann die Arbeitszeitorganisation der Auslöser für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses sein.

Eine kurzfristig geplante, nur am betrieblichen Arbeitsanfall ausgerichtete Arbeitszeitorganisation für eine große Anzahl von Beschäftigten mit einer kurzen Arbeitszeitdauer, die in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten nach Auflösung starrer Arbeitszeitmodelle vielfach praktiziert wurde bzw. noch praktiziert wird, führt zu einer hohen Fluktuation und hohen Absentismusquoten, die als Ausdruck der Unzufriedenheit von Beschäftigten über die Arbeitssituation gewertet werden kann. Im traditionell tayloristischen Produktionsmodell der Massengüter produzierenden Industrie führen Fluktuation und Absentismus zu Produktmängeln, die im Rahmen der Qualitätskontrolle erkannt und behoben werden können. Dieses Verfahren ist zwar aufwendig, kostenintensiv und führt zu Zeitverzögerungen, bietet den Unternehmen aber dennoch die Möglichkeit, daß die Produkte in der angestrebten Qualität die Produktionsstätte verlassen. Die Möglichkeit der Nachbesserung der Produktqualität hat der Einzelhandel nicht. Dies gilt zumindest für die Tätigkeiten, die im „uno-actu“- Prinzip, also im direkten Kundenkontakt ausgeführt werden: Ist ein Kunde unfreundlich bedient worden oder findet er zu dem von ihm gewünschten Zeitpunkt einen bestimmten Artikel nicht, weil die Beschäftigten nicht zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort waren, so ist der Verkaufsakt, der das Produkt des Einzelhandels ist, nicht in hoher Qualität angeboten worden (vgl. auch Voswinkel 2000:179). Die kundenorientierte Abgabe der Dienstleistung des Einzelhandels steht also in direktem Zusammenhang mit kundenorientierten MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen sind tendenziell umso eher bereit kundenorientiert zu arbeiten, je stärker ihre Bindung an das Unternehmen ist und je zufriedener sie mit der Arbeitssituation sind. Sind Beschäftigte, die in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen, mit der Arbeit dagegen unzufrieden, verfügen sie über ein Machtmittel, welches das Unternehmen

empfindlich treffen kann: Sie lassen die Kunden ihre Unzufriedenheit spüren und können damit die Produktqualität deutlich vermindern. Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit stehen damit in einem engen Verhältnis. Seit Kunden- bzw. Serviceorientierung wichtige Wettbewerbsparameter geworden sind, steht in den Augen vieler Unternehmen die Unzufriedenheit der Beschäftigten nicht in Einklang mit ihrem angestrebten Marktauftritt. Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Dienstleistungstaylorismus sicherzustellen, erfordert besondere Anstrengungen. Die Perspektiven, über die Aufweichung des tayloristischen Prinzips der Teilung von Kontrolle und Ausführung, eine höhere Identifikation mit der Arbeit und damit Arbeitszufriedenheit zu erzielen, erscheinen unter den Bedingungen einer zunehmend fragmentierten Beschäftigungsstruktur wenig verheißungsvoll. Die Weiterentwicklung der Arbeitszeitorganisation, d.h. die Behebung prekärer Arbeitszeitbedingungen dagegen bietet das Potenzial einer „win-win“ Situation für Beschäftigte und Unternehmen. Können die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten und betriebliche Zeitanforderungen in Einklang gebracht werden, profitieren beide Seiten.

### ***Neue Wege in der Arbeitszeitpolitik: Die Einführung partizipativer Elemente***

Im Rahmen von zwei Forschungsprojekten<sup>2</sup>, die am IAT in den vergangenen Jahren durchgeführt worden sind, haben wir drei Konzepte der Arbeitszeitorganisation untersucht, deren Gemeinsamkeit in der expliziten Einbeziehung der Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten liegt. Eine weitere Gemeinsamkeit ist, daß die Grundlage für die Arbeitszeitplanung eine konkrete Personalbedarfsermittlung zu den unterschiedlichen Zeiten ist. Was als Selbstverständlichkeit anmutet, ist in der Praxis längst nicht selbstverständlich: Die „institutionalisierte Improvisation“ der Arbeitszeiten hat ihren Ursprung vor allem in der mangelnden Kenntnis des betrieblichen Managements über den Personalbedarf zu den unterschiedlichen Zeiten. Da Planungsdaten aus elektronisch gestützten Datenverarbeitungssystemen gewonnen werden, ist es kein Zufall, daß zwei der drei hier vorgestellten Arbeitszeitkonzepte ebenfalls mit Unterstützung von EDV-Systemen funktionieren. Die dritte Gemeinsamkeit bezieht sich auf die Ebene der Aushandlung der Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten werden auf der Ebene der Beschäftigten festgelegt. Damit ist die Arbeitszeitorganisation dezentralisiert worden. Zwei der im folgenden vorgestellten Konzepte - die EDV-gestützte Wochenplanung und die Arbeitszeitorganisation durch zeitautonome Zeitgruppen - werden im Kassenbereich eines SB-Warenhauses praktiziert. Das Konzept der

---

<sup>2</sup> Johannes Kirsch, Martina Klein, Steffen Lehndorff, Dorothea Voss-Dahm (1999): „Darf's etwas weniger sein?“ – Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich, Berlin;

Johannes Kirsch, Steffen Lehndorff, Dorothea Voss-Dahm (1999): Der Wandel der Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen im deutschen Einzelhandel - Triebkräfte, Probleme, Gestaltungsansätze (unveröffentlichter Projektbericht, erscheint im Winter 2000 als Buch)

Jahresarbeitszeitplanung ist für die Beschäftigten entwickelt worden, die im Verkaufsraum tätig sind. Zu den Konzepten im einzelnen:

Die Erstellung eines EDV-gestützten Wochenarbeitszeitplans für den Kassenbereich erfolgt in drei Schritten: Eine Verlaufskurve der prognostizierten Umsätze für die zu planende Woche wird aus einer Mischung von historischen und vorhersehbaren Daten analysiert und bildlich dargestellt. In einem zweiten Schritt erfolgt die Eingabe einer durchschnittlichen Kassierleistung pro Zeiteinheit. Dieser Quotient, der die Arbeitsproduktivität angibt, ist zwischen Betriebsrat und Arbeitgebern verhandelbar. Letzteres ist ein wirkliches Novum in der Arbeitszeitpolitik, da der betrieblichen Interessenvertretung dadurch Mitsprache bei der Personalbemessung zugestanden wird. Stehen die Umsatzerwartung und die Arbeitsproduktivität fest, errechnet das elektronisch gestützte System selbstständig den Personalbedarf zu jeder halben Stunde jedes Wochentages. Nun wird der Personalbedarf den einzelnen Beschäftigten zugewiesen. Dies kann auf zwei Wegen geschehen. In Variante A wird der Personalbedarfsplan mit 4 Wochen Vorlauf an sog. ArbeitszeitkoordinatorInnen verteilt. Die Kassenbeschäftigten geben auf Grundlage des Personalbedarfs ihre gewünschten Arbeitszeiten für den Zeitraum von 14 Tagen an. Stimmen die angegebenen Arbeitszeiten und der Personalbedarfsplan nicht auf Anhieb überein, moderiert der/die ArbeitszeitkoordinatorIn. Die Arbeitszeiten stehen 14 Tage im voraus verbindlich fest. Wird von den geplanten Arbeitszeiten in der Praxis abgewichen, ist der Arbeitgeber verpflichtet, einen „Strafzuschlag“ von 10 Minuten pro außerplanmäßig gearbeiteter Stunde zu zahlen; dies gilt auch für Teilzeitbeschäftigte. Allerdings wird der Zuschlag nicht bei Abweichung der Arbeitszeit aufgrund von Absentismus der Beschäftigten gezahlt. In Variante B geben die Beschäftigten ihre Arbeitszeitpräferenzen in eine individuelle elektronische Arbeitszeitmaske ein, indem sie erstens Zeitlagen oder Zeitintervalle angeben, in denen sie *nicht* arbeiten wollen, zweitens die maximal tolerierte Abweichung der vertraglichen Arbeitszeitdauer in der Woche und an einzelnen Wochentagen. Das System erstellt den Wochenplan aufgrund der hinterlegten Planungsvariablen.

Das zweite Konzept ist ein EDV-gestütztes Planungssystem auf Jahresarbeitszeitbasis. Ziel ist die Berücksichtigung von saisonalen Schwankungen, die über eine unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr aufgefangen werden sollen. Die Planungsschritte: Im September des Vorjahres erhält die Führungskraft einer Abteilung Daten über die historischen und erwarteten Umsätze des Folgejahres sowie die dieser Abteilung zur Verfügung stehende Summe aller Arbeitsstunden. Die Führungskraft verteilt die Arbeitsstunden so auf die Monate, daß sie mit den Umsatzverläufen mitschwingt. Die Wochen, in denen die vertragliche Wochenstundenzahl der Beschäftigten von der eingeplanten Wochenstundenzahl der Beschäftigten abweicht, werden mit unterschiedlichen Farben hinterlegt: Grün hinterlegt sind die Zeiten, in denen die geplante Wochenstundenzahl die vertragliche Wochenstundenzahl unterschreitet und daher die

Entnahme von Blockfreizeiten oder des geregelten Urlaubs erwünscht ist. Gelb hinterlegt sind sog. „neutrale“ Zeiten. Rot hinterlegt sind Zeiten, in denen Blockfreizeiten nicht gewährt werden. Die Beschäftigten tragen auf Grundlage dieser Vorlage ihre Urlaubszeiten und die gewünschten Blockfreizeiten ein. Das EDV-System errechnet, ob die Einträge der Beschäftigten in der Summe in etwa dem angestrebten Arbeitsvolumen entspricht. Ist dies nicht der Fall, wird im Team eine Lösung für das „Stundenverteilproblem“ gesucht, wobei es laut Betriebsvereinbarung keinen Sanktionsmechanismus gibt, der die Beschäftigten zur Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Zeitanforderungen zwingen kann. Diese Diskussion wird mit Hilfe eines Arbeitszeitmoderators/moderatorin geführt, die keine Führungskraft sein sollte. In diesem System können vor allem Teilzeitkräfte ein hohes Maß an Zeitsouveränität verwirklichen: Teilzeitkräfte haben erheblich mehr Spielraum als Vollzeitkräfte, Blockfreizeiten durch eine Abweichung der vertraglichen von der tatsächlichen Arbeitszeit anzuspüren.<sup>3</sup>

Das dritte Konzept ist das der „zeitautonomen Kasseninseln“. Von einer Beschäftigtengruppe, bestehend aus 10 Kassiererinnen, die zu je 25 Wochenstunden beschäftigt sind, werden zwei Kassenplätze über die gesamte Öffnungszeit besetzt. Dabei wird das „Wie“ und „Wer“ der Personalbesetzung den Beschäftigten selbst überlassen. In der Regel arbeiten sechs Beschäftigte an drei Tagen der Woche 8 Stunden und vier Beschäftigte an vier Tagen der Woche 6 Stunden. Je eine Wochenstunde der Beschäftigten kann als Puffer eingesetzt werden. Die Kassen-Abteilungsleiterin wird nur in die Arbeitszeitplanung eingeschaltet bei Personalmangel wegen Urlaub oder längerer Krankheit. Kurzfristige Änderungen des Personaleinsatzplanes regeln die Beschäftigten selbstständig. Diese zwei Kassenplätze stellen innerhalb des SB-Warenhauses eine Grundbesetzung dar, daher werden die Arbeitszeiten kundenfrequenzunabhängig festgelegt. Eine Ausweitung der zeitautonomen Arbeitszeitgruppen scheitert -zumindest an der Kasse- an der starken Frequenzabhängigkeit der Besetzung an den übrigen Kassenplätzen.

### **Schlußfolgerungen**

Mit der zunehmenden Vielfalt von Dienstleistungstätigkeiten differenzieren sich die Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor aus: Destandardisierung und Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen vollzieht sich in Dienstleistungstätigkeiten nicht nur unter einer „Individualisierung“ der Arbeitsbedingungen, die sich durch einen hohen Grad an Autonomie bei der Ausübung der Tätigkeiten auszeichnen. Am Beispiel des großflächigen Lebensmitteleinzelhandel kann gezeigt werden, daß gerade die Einführung ehemals der

---

<sup>3</sup> Die Frage ist, ob bei einer dünnen Personaldecke überhaupt Flexibilisierung möglich ist. Wenn mit den saisonalen Schwankungen mitgeschwungen werden soll, ist zu „Schwachlastzeiten“ der normale betriebliche Ablauf evtl. nicht gewährleistet.

Industrie vorbehaltener Produktionsmodelle zu einer „Entgrenzung“ der Arbeitsbedingungen führt. In diesem Artikel wurde dieses Produktionsmodell als „Dienstleistungstaylorismus“ bezeichnet. Eindimensionale Entwicklungspfade bei dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sind daher nicht zu beobachten.

Der großflächige Lebensmitteleinzelhandel zeigt exemplarisch, daß die traditionelle, berufsförmig organisierte Arbeitsweise des Einzelhandels mit qualifizierten und vorwiegend in Vollzeit arbeitenden Beschäftigten unter dem Einfluß von Rationalisierungsbestrebungen aufgegeben wurde. Damit einhergehend hat eine Dequalifizierung von Tätigkeiten stattgefunden. Das Arbeitsvolumen wird in kleine und kleinste Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten aufgeteilt, Teilzeit wird zum Normalarbeitsverhältnis. Diese fragmentierte Beschäftigtenstruktur zu koordinieren wächst unter der Ausrichtung der Personalbemessung am Minimum des Arbeitsanfalls zu einer komplexen Managementaufgabe heran. Wird diese Aufgabe vom Management nicht bewältigt, sind Arbeitsdruck und einseitig betrieblich definierte flexible Arbeitszeiten die Folge, die zur Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen führt. Mitarbeiterzufriedenheit ist in den Augen vieler Unternehmen allerdings die Voraussetzung für die Abgabe einer qualitäts- und kundenorientierten Dienstleistung, und Kunden- und Qualitätsorientierung ist unter den gegebenen Bedingungen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stehen damit in einem engen Zusammenhang, weshalb der Dienst am Kunden quasi als Bremse bei der Prekarisierung von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen wirkt.

Auf dezentraler Ebene ausgehandelte, partizipative Arbeitszeitmodelle sollen innerhalb standardisierter Arbeitsstrukturen die Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellen. Es ist allerdings nicht davon auszugehen, daß sich die Partizipation über die Arbeitszeitgestaltung hinaus erstreckt. Partizipation innerhalb tayloristischer Strukturen kann im Inhalt darauf beschränkt werden, daß Unternehmen einen Weg suchen, die fragmentierte Beschäftigungsstruktur optimal zu nutzen. Das Prinzip der Trennung von Kontrolle und Ausführung selbst wird davon nicht berührt. Partizipative Elemente in der Arbeitszeitgestaltung sind vielmehr die Reaktion auf die zunehmende Fragmentierung der Beschäftigungsstrukturen, da aus der Anordnung von Arbeitszeiten durch Vorgesetzte erhebliche Probleme bei den Unternehmen selbst resultieren. Obwohl die partizipative Arbeitszeitorganisation kein Beitrag zu einer Humanisierung der Arbeitsbedingungen ist, sind diese Ansätze dennoch im Sinne der Beschäftigten zu unterstützen, weil sie für die mehrheitlich weiblichen Beschäftigten im Verkauf mehr Zeitsouveränität bringen können und eine Teilnahme am Erwerbsleben für viele erst ermöglicht. Teilzeitbeschäftigte in großflächigen Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels sind meist nicht ausschließlich erwerbsorientiert, sondern sind an andere, z.B. ausbildungsbedingte oder familiäre Zeitanforderungen gebunden, die für die Beschäftigten unter Umständen einen höheren

Stellenwert haben. Daher richten sie ihre Zeitvorstellungen nicht in erster Linie an den betrieblichen Zeitanforderungen aus. Besteht für die Beschäftigten nicht die Möglichkeit, ihre außerbetrieblichen Zeitbedürfnisse über Partizipation bei der Arbeitszeitgestaltung mit der Arbeitszeit in Einklang zu bringen, kann das Verlassen dieses Arbeitsmarktsegments die Folge sein. Daher resultieren für die Unternehmen nicht nur Kosten durch hohe Fluktuations- bzw. Absentismusraten sowie der Verlust von Zeitressourcen des mit der Personalrekrutierung und dem Anlernen befaßten betrieblichen Managements: Die Einführung partizipativer Elemente in der Arbeitszeitgestaltung kann sich für die Unternehmen des großflächigen Lebensmitteleinzelhandels zum Dreh- und Angelpunkt der Durchsetzung ihrer Personalpolitik entwickeln und darüber entscheiden, ob sie ihre spezifische Arbeitsnachfrage gegenüber dem potenziellen Arbeitsangebot auf dem Arbeitsmarkt durchsetzen können oder nicht.

## Literatur

Baethge, Martin (1999): Transformation des Industrialismus – Konturen der Dienstleistungsbeschäftigung im 21. Jahrhundert. SOFI-Göttingen (Ms.)

Bosch, Gerhard (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: 249-268

Euro Handelsinstitut (1997): Handel aktuell '97

**Fickinger, Nico (1999) Nomaden auf dem Weg in die Selbst-GmbH, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.Dezember 1999, S.20**

Hirsch-Kreinsen (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. Zeitschrift für Soziologie, Jg.24, Heft 6, Dezember 1995, S.422-435

Kirsch, Johannes / Klein, Martina / Lehndorff, Steffen / Voss-Dahm, Dorothea (1999): "Darf's etwas weniger sein?" Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin

Kirsch, Johannes / Lehndorff, Steffen / Voss-Dahm, Dorothea (1999): Der Wandel der beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen im deutschen Einzelhandel- Triebkräfte, Probleme, Gestaltungsansätze, unveröffentlicher Projektbericht

Pongratz, Hans J. / Voß, G.Günter(2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: S.225-249

Statistisches Bundesamt (2000): amtliche Einzelhandelsstatistik, verschiedene Jahrgänge

Voß, G. Günter / Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 50, No. 1: 131-158

Voswinkel, Stephan (2000): Das mcdonaldistische Produktionsmodell. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: 177-201

Wagner, Alexandra (1999): Flexibilisierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten – Erosion versus Neudefinition des Normalarbeitszeitstandards, unveröffentl. Manuskript