

Dorothea Voss-Dahm
Steffen Lehndorff

Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit

Beschäftigungs- und
Arbeitszeittrends
im Einzelhandel

Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2003-02

ISSN 0949-4944

Gelsenkirchen 2003

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstraße 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon +49-209-1707-0

Telefax: +49-209-1707-110

E-Mail: name@iatge.de

WWW: <http://iat-info.iatge.de>

LUST UND FRUST IN MODERNER VERKAUFSARBEIT

Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel

Zusammenfassung

Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft stellen sich viele Branchen im Wettbewerb ganz neu auf. Nicht nur in der Industrie werden Produkte und Prozesse so dicht wie möglich an der Marktnachfrage ausgerichtet. Auch in traditionellen Dienstleistungssektoren wie dem Einzelhandel hat die starke Ausrichtung am Marktgeschehen zur Veränderung traditioneller Organisationsprinzipien geführt. Dort ist die stärkere Marktorientierung keinesfalls spurlos an der Organisation der Verkaufsarbeit vorübergegangen: Die Arbeitsbedingungen der Verkaufsbeschäftigten haben sich stark verändert.

In diesem Bericht stehen die Auswirkungen der Reorganisation auf das Beschäftigungssystem des Einzelhandels im Vordergrund. Wir haben die Folgen dieser veränderten Bedingungen auf die Zusammensetzung und das Niveau der Beschäftigung, auf die Arbeitsorganisation sowie auf die Bewältigungsstrategien der einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen untersucht. Ebenso standen neue Formen der Arbeitszeitorganisation im Zentrum unserer Untersuchungen.

PLEASURE AND BURDEN IN SALES WORK

Working time and employment trends in retail trade

Abstract

Currently many companies are trying to adapt their business strategy to the image of a modern, service driven company. In fact, it is not only manufacturing industries that are trying to bring product and processes into line with the requirements of the market. Market orientation also has fundamentally changed the principles of business and work organisation in traditional service industries. In the retail trade the increased market orientation has lead to major changes in the organisation of sales work, which, in turn, affect substantially the working conditions of sales staff.

In the present report we analyse the consequences of contemporary conditions in sales work on the employment system in the retail trade in general. The report is focussed on corporate strategies in response to retail specific personnel flexibility requirements and their impact on the structure of employment and on working time organisation.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	5
1 Beschäftigungstrends im Einzelhandel	7
1.1 Der Trend zum Abbau von Beschäftigung und Reduzierung des Arbeitsvolumens	7
1.2 Der Trend zu niedrigen Einkommen.....	8
1.3 Der Teilzeittrend.....	9
2 Wie sieht der Arbeitsmarkt des Einzelhandels in den europäischen Nachbarländern aus?.....	11
3 Unterschiedliche Einzelhandelswelten.....	17
3.1 Supermärkte - Aufteilung des Arbeitsvolumens in kleine und kleinste Beschäftigungseinheiten.....	17
3.2 SB-Warenhäuser - Die Vorreiter des Dienstleistungstaylorismus	19
3.3 Elektronik- und Baufachmärkte - Normalarbeitsverhältnis für Männer ..	22
3.4 Warenhäuser: Flexibilität durch Kompetenz	26
4 Flexibilitätsanforderungen und Bewältigungsstrategien.....	29
4.1 Aktive Flexibilität durch Orientierung auf Qualität und stabile Beschäftigung	29
4.2 Passive Personalflexibilität durch Orientierung auf Verfügbarkeit.....	31
4.3 Kombinationen aus aktiver und passiver Flexibilität	33
5 Wie sich die Arbeitszeitorganisation verändert.....	37
5.1 Die Personaleinsatzplanung wird immer komplexer.....	37
5.2 Roulrier- und Schichtsysteme	37
5.3 Die improvisierte Arbeitszeit	40
5.4 Mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung.....	41
5.5 Probleme und Chancen der mitarbeiterorientierten elektronischen Personaleinsatzplanung	44
5.6 Selbstgesteuerte Arbeitszeiten	45
5.7 Arbeitszeitorganisation im Wandel	46
6 Wie sich die Verkaufsarbeit verändert.....	47
6.1 Automatisierung und Standardisierung im rückwärtigen Bereich.....	47
6.2. Moderne Verkaufsarbeit und die neue Kundenorientierung	49
7 Fazit	53
Literaturverzeichnis	57

Abbildungen

Abbildung 1:	Entwicklung der abhängigen Beschäftigung im deutschen Einzelhandel.....	11
Abbildung 2:	Netto-Einkommensverteilung im Handel 1998	12
Abbildung 3:	Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel 1999 (in Prozent)	13
Abbildung 4:	Teilzeitentwicklung in Verkaufstätigkeiten nach Geschlecht und Bundesgebiet (in Prozent).....	14
Abbildung 5:	Teilzeitquote unter Verkaufskräften im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Teilzeitquote (1999, nur abhängig Beschäftigte, in Prozent)	15
Abbildung 6:	Vertragliche Wochenstundenzahl und Alter von Teilzeitbeschäftigten in Europa (1999, nur abhängig Beschäftigte, in Prozent)	18
Abbildung 7:	Beschäftigungsentwicklung in Supermärkten	22
Abbildung 8:	Beschäftigungsentwicklung in SB-Warenhäusern	24
Abbildung 9:	Beschäftigungsentwicklung im Einzelhandel mit Rundfunk, Fernsehen und phonotechnischen Geräten	27
Abbildung 10:	Beschäftigungsentwicklung im Elektro-Fachhandel.....	28
Abbildung 11:	Beschäftigungsentwicklung in Baumärkten	28
Abbildung 12:	Beschäftigungsentwicklung in Warenhäusern.....	30
Abbildung 13:	Aktive Flexibilität: Orientierung auf Kompetenz	34
Abbildung 14:	Passive Flexibilität: Orientierung auf Verfügbarkeit.....	36
Abbildung 15:	Verteilung der Flexibilitätslasten I.....	37
Abbildung 16:	Verteilung der Flexibilitätslasten II.....	38
Abbildung 17:	Tätigkeitsspezifische Verteilung der Flexibilitätslasten	38
Abbildung 18:	Dreischichtsystem und Freizeitrouliersystem für Vollzeitkräfte.....	42
Abbildung 19:	Einschichtsystem und eine Vier-Tage-Woche für Vollzeitkräfte	43
Abbildung 20:	Diskrepanz zwischen geplanter und tatsächlicher Arbeitszeit	44
Abbildung 21:	Beispiel für eine mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung	46

Einleitung

Der Einzelhandel befindet sich in einer turbulenten Phase. Unternehmenskonzentration, Flächenexpansion, ambitionierte Renditeziele, Kostensenkungsprogramme und der Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie. Das sind Stichworte, die mit der gegenwärtigen Situation im Einzelhandel untrennbar verknüpft sind.

Im Mittelpunkt dieses Berichts stehen die Auswirkungen dieser Restrukturierungsphänomene auf die Arbeit im Verkaufsbereich. Die Verkaufsarbeit als Schnittstelle zwischen Bereitstellung von Ware und Verkauf an die Endverbraucher ist in besonderem Maße von den branchenspezifischen Umstrukturierungen betroffen. Damit verändern sich auch die Rahmenbedingungen der Arbeit, die Arbeitsinhalte und die Arbeitsanforderungen.

Was die Beschäftigten von der Arbeit im Einzelhandel halten

Mit mehr als hundert Beschäftigten haben wir im Laufe unserer Untersuchungen gesprochen. Wir haben die Verkaufsbeschäftigten stets gefragt, wie sie die Veränderungen ihrer Arbeit beschreiben und bewerten. Natürlich gab es auf diese Frage sehr unterschiedliche Antworten. Aber die Stimmung lässt sich folgendermaßen zusammen fassen:

Pro

"Die Arbeit im Einzelhandel ist interessant und abwechslungsreich. Den Kunden gute Ware anzubieten, ist ein befriedigendes Gefühl. Schnell herauszufinden, was die Kunden gerne wollen und sie zu beraten, wird oft mit Freundlichkeit und Wiederkommen quittiert. Teamarbeit gibt es schon lange im Einzelhandel, denn die Arbeit wird mit den Kolleginnen und Kollegen gemeinsam organisiert und ohne die Unterstützung der anderen ist man schnell aufgeschmissen. Durch die Elektronisierung ist vieles einfacher und transparenter geworden. Von den flexiblen Arbeitszeiten profitieren wir, denn so kann man sich auch mal einen freien Tag organisieren oder den Urlaub verlängern, indem man Überstunden abfeiert. Im Haus ist immer was los, kein Tag ist wie der andere und hier erlebt man oft Situationen, die filmreif sind. Schreibtischarbeit- das wäre nichts für mich."

Contra

"Die Kolleginnen trifft man gar nicht mehr. Die Personaldecke ist so dünn, dass die eine kommt, wenn die andere schon gegangen ist. Früher konnten spezielle Kundenwünsche erfüllt werden, als wir noch direkten Einfluss auf die Ware hatten. Heute verteilen wir die Ware nur noch, die zentral beschafft wird. Dadurch ist die Arbeit eintöniger geworden. Die neue Technologie, die angeblich alles einfacher machen soll, funktioniert nicht und wir sind es, die versuchen, die Katastrophen wie Fehlbestände und falsche Bestell-

mengen zu vermeiden. Die Kunden wollen maximalen Service, machen sich aber nicht klar, dass der zu den niedrigen Preisen eben nicht zu haben ist. Die Arbeit am Sonnabend hat zwar schon immer dazugehört, aber in den Abendstunden, in denen sowieso kaum jemand einkauft, und am Sonnabend nachmittag zu arbeiten ist neben den immer wechselnden Arbeitszeiten eine große Belastung. Und leben kann man von dem Gehalt - gerade als Teilzeitbeschäftigte - schon gar nicht."

Dies sind Momentaufnahmen aus der täglichen Arbeit in Einzelhandelsbetrieben. Sie bringen zum Ausdruck, unter welchen Rahmenbedingungen die Verkaufsarbeit gestaltet wird. Dieser Bericht will hinter die Kulissen des täglichen Arbeitsalltags blicken und sich vor allem mit den Strukturen befassen, die der Arbeit im Einzelhandel zugrunde liegen.

Daher sollen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden: Welche Beschäftigungstrends charakterisieren den deutschen Einzelhandel? Und wie sieht es in den europäischen Nachbarländern aus? Entwickelt sich die Beschäftigung dort ähnlich wie in Deutschland oder ganz anders? Mit Blick auf die Vielfalt innerhalb des Einzelhandels interessiert uns in den Untersuchungen: Ist die Arbeit in allen Vertriebsformen des Einzelhandels ähnlich organisiert oder gibt es große Unterschiede? Was sind die Ursachen für die Veränderungen der Arbeit im Verkaufsbereich? Und: Wie werden flexible Arbeitszeiten eigentlich organisiert und welche Arbeitszeitmodelle gibt es?

Dieser Bericht basiert auf Untersuchungen, die das Institut Arbeit und Technik in den vergangenen Jahren im Auftrag von öffentlichen Institutionen wie z. B. Ministerien des Landes und des Bundes und der europäischen Kommission sowie Einzelhandelsverbänden und Gewerkschaften durchgeführt hat. Wir haben im Rahmen der Untersuchungen statistisches Material ausgewertet, vor allem aber Interviews geführt mit Verkaufskräften, mit TeamleiterInnen, ArbeitszeitplanerInnen, BetriebsrätInnen, AbteilungsleiterInnen, GeschäftsleiterInnen und PersonalleiterInnen in den Unternehmenszentralen. Dabei haben wir uns auf den großflächigen Einzelhandel konzentriert, d. h. vorwiegend wurden große Filialunternehmen untersucht. Zusätzlich zu den betrieblichen Fallstudien haben wir Experteninterviews mit Repräsentanten aus Verbänden und Gewerkschaften geführt.

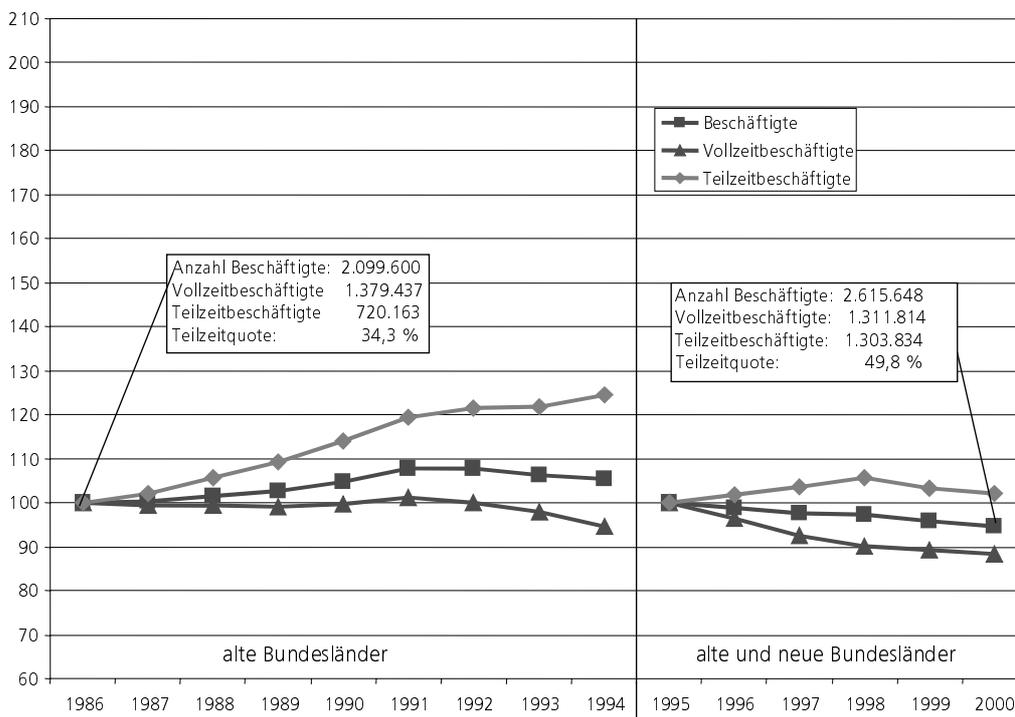
1 Beschäftigungstrends im Einzelhandel

Drei Trends charakterisieren das Beschäftigungssystem im deutschen Einzelhandel: der Trend zum Beschäftigungsabbau, zu niedrigen Einkommen und der Trend zur Teilzeit als dominantem Beschäftigungsverhältnis im Verkaufsbereich.

Dabei spielen sich die Veränderungen in der Beschäftigung unter den Bedingungen einer typischen Frauenbranche ab: Der Anteil der Frauen an allen Erwerbstätigen im Einzelhandel lag 1998 bei 67 %, der Anteil der Frauen am Verkaufspersonal liegt mit 81,9 % aber noch höher (Europäische Arbeitskräftestichprobe – Sonderauswertung IAT). Es sind also in aller erster Linie Frauen, die vom Beschäftigungsabbau betroffen sind, die zunehmend in Teilzeit arbeiten und deren Einkommen gering ist.

1.1 Der Trend zum Abbau von Beschäftigung und Reduzierung des Arbeitsvolumens

Die Zahl der Beschäftigten im deutschen Einzelhandel nimmt seit 1995 kontinuierlich ab: Waren 1995 noch 2,76 Mio. Menschen im Einzelhandel beschäftigt, so sank die Beschäftigung bis zum Jahre 2000 auf 2,6 Mio. Beschäftigte.



Indizierte Beschäftigungsentwicklung mit den Basisjahren 1986 = 100 (alte Bundesländer) und 1995 = 100 (gesamtes Bundesgebiet)

Abb. 1 : Entwicklung der abhängigen Beschäftigung im deutschen Einzelhandel (1986 - 2000)
(Quelle: Amtliche Beschäftigtenstatistik NACE 52 bzw. 43)

Aber wie in Abbildung 1 zu sehen ist, verbergen sich hinter der Abnahme zwei Entwicklungen, die in unterschiedliche Richtungen verlaufen: Während die Teilzeitbeschäftigung von 1995 bis 2001 noch leicht zunahm, sank die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten überproportional. Hinter der Abnahme der Beschäftigung verbirgt sich also eine noch viel stärkere Abnahme des Arbeitsvolumens, weil Vollzeitstellen zum Teil in Teilzeitstellen umgewandelt werden. Deutlich wird das an folgenden Zahlen: Nach Angaben der Europäischen Arbeitskräftestichprobe sank die Anzahl der Beschäftigten zwischen 1996 und 1999 um 1 %, das Arbeitsvolumen (durchschnittlich gearbeitete Arbeitsstunden x Anzahl Beschäftigte) sank aber im gleichen Zeitraum um knapp 6 %.

1.2 Der Trend zu niedrigen Einkommen

Ende 1998 betrug das tarifvertragliche Entgelt einer Kassiererin oder Verkäuferin - je nach Zulage - in einer Vollzeitstelle zwischen 3 350 und 3 450 Mark brutto (Entgelttarifvertrag Einzelhandel NRW 1998/99). Bar auf die Hand, also netto, hat aber nach einer Untersuchung des Instituts Arbeit und Technik knapp die Hälfte aller weiblichen Vollzeitbeschäftigten nur ein monatliches Einkommen zwischen 1 500 bis 2 000 DM. Zwei Drittel aller weiblichen Teilzeitkräfte verdienen netto weniger als 1 500 DM; 38 Prozent sogar weniger als 1 000 Mark. Aber es ist nicht nur das niedrige Einkommen in der Erwerbsphase, welches mit der Arbeit im Einzelhandel verbunden ist. Denn aus niedrigen Einkommen leiten sich auch geringe finanzielle Ansprüche an das Alterssicherungssystem ab. Gerade für Frauen führt eine Teilzeitbeschäftigung im Handel daher nicht selten zur Armut im Alter, sofern sie nicht anderweitig abgesichert sind.

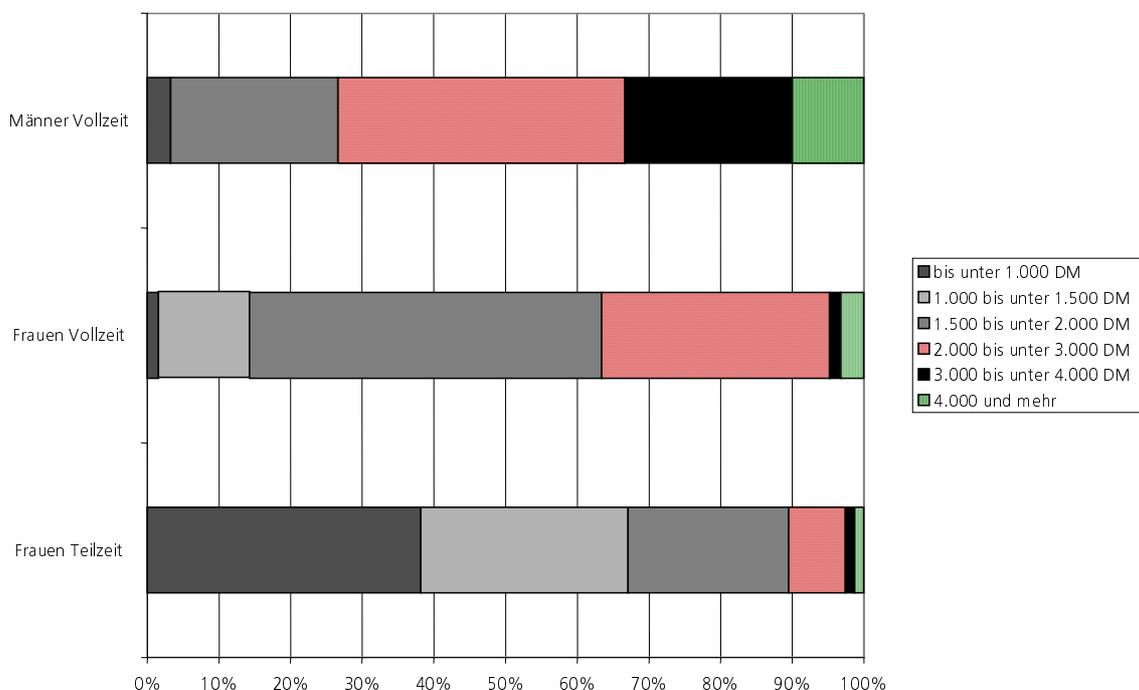


Abb. 2: Netto-Einkommensverteilung im Handel 1998
(Quelle: Strukturberichterstattung des IAT 1999)

1.3 Der Teilzeittrend

Innerhalb der abhängigen Beschäftigung ist der Trend zur Teilzeit eindeutig: Aus Abbildung 1 geht hervor, dass der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der gesamten abhängigen Beschäftigung im Einzelhandel Mitte der 80er Jahre knapp 35 % betrug. Im Jahr 2000 dagegen hielt sich das Verhältnis zwischen Vollzeit und Teilzeit die Waage. Innerhalb von 15 Jahren hat sich der Einzelhandel also zu einer Teilzeitbranche entwickelt und derzeit gibt es keine Anzeichen dafür, dass sich der Trend zur Ausweitung der Teilzeit in Zukunft umkehren wird.

Eine repräsentative Umfrage in 1 850 Betrieben des Einzelhandels im Jahre 1999 gibt noch detaillierter Auskunft über die Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel. Auch hier stellten die Teilzeitbeschäftigten mit 43 % die größte Beschäftigtengruppe. Ein Vergleich der Beschäftigtenstrukturen der Jahre 1996 und 1999 zeigt die Verschiebungen, die sich in der zweiten Hälfte der 90er Jahre im Einzelhandel vollzogen haben: Danach nahm die Zahl der Vollzeitbeschäftigten um 11 %, die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Teilzeit um 5 % und die Zahl der Auszubildenden um 2,5 % ab und nur die Geringfügige Beschäftigung nahm um 2,5 % zu.

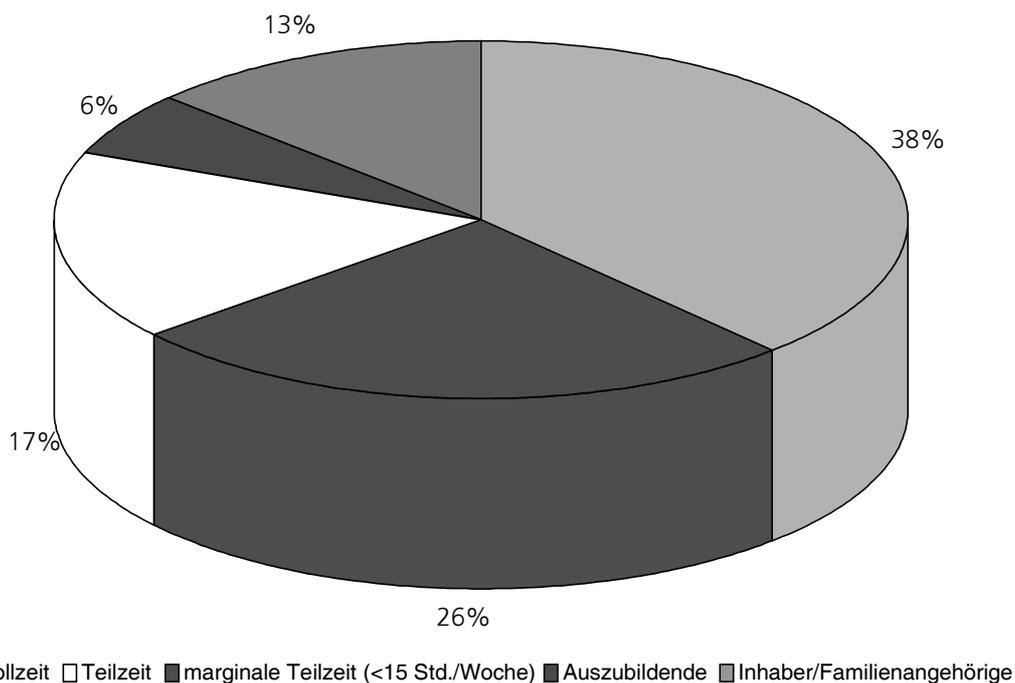


Abb. 3: Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel 1999, in Prozent
(Quelle: Jacobsen/Hilf 1999)

Auch eine tätigkeitsbezogene Auswertung der Beschäftigungsstruktur macht deutlich, dass sich die Teilzeit in Verkaufstätigkeiten – hier allerdings in Verkaufstätigkeiten unterschiedlicher Branchen und nicht nur im Einzelhandel - zum neuen "Normalarbeits-

verhältnis" in diesem Tätigkeitstyp entwickelt. Dabei gibt es allerdings starke Unterschiede zwischen Männern und Frauen und zwischen Ost und West.

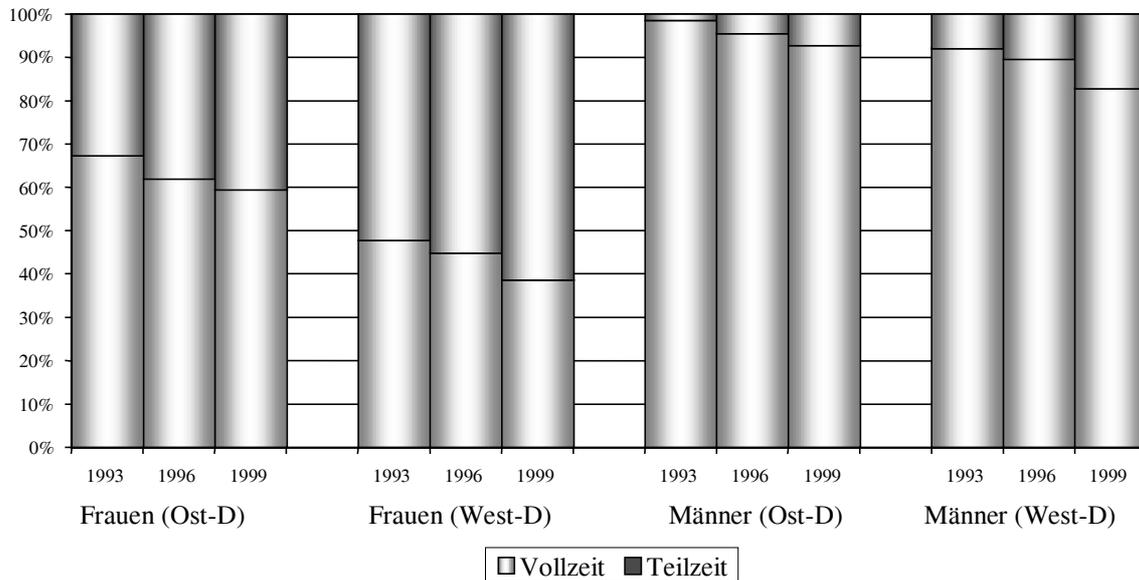


Abb 4: Teilzeitentwicklung in Verkaufstätigkeiten (ISCO 522) nach Geschlecht und Bundesgebiet in Prozent. (Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe Sonderauswertung IAT)

Besonders hoch ist die Teilzeitquote der westdeutschen Frauen. Die Teilzeitquote dieser Beschäftigtengruppe lag im Jahre 1999 bei 61,4 % und ist damit innerhalb von sechs Jahren um fast 10 % angestiegen. Die hohe Teilzeitquote der westdeutschen Frauen schlägt auch stark auf die gesamte Teilzeitquote in Verkaufstätigkeiten durch, denn westdeutsche Frauen in Teilzeitbeschäftigung stellen knapp 40 % aller gesamtdeutschen Verkaufsbeschäftigten.

2 Wie sieht der Arbeitsmarkt des Einzelhandels in den europäischen Nachbarländern aus?

Ein Blick über die Grenzen Deutschlands zeigt, dass die Teilzeitbeschäftigung im Einzelhandel auch in anderen europäischen Ländern stark verbreitet ist. Die Teilzeitquote des Einzelhandels liegt in den hier aufgeführten acht europäischen Nachbarländern zum Teil sogar erheblich über dem jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Damit ist der fulminante Einzug der Teilzeitbeschäftigung in Deutschland keine nationalspezifische Besonderheit, sondern reiht sich ein in einen offensichtlich europäischen Trend zur Aufteilung des Arbeitsvolumens in Beschäftigungsverhältnisse unterhalb der Vollzeitnorm. Nicht nur die Beschäftigungsstruktur im deutschen Einzelhandel, sondern auch in anderen europäischen Ländern ist daher einem grundlegenden Wandel unterzogen (Lehndorff 2001).

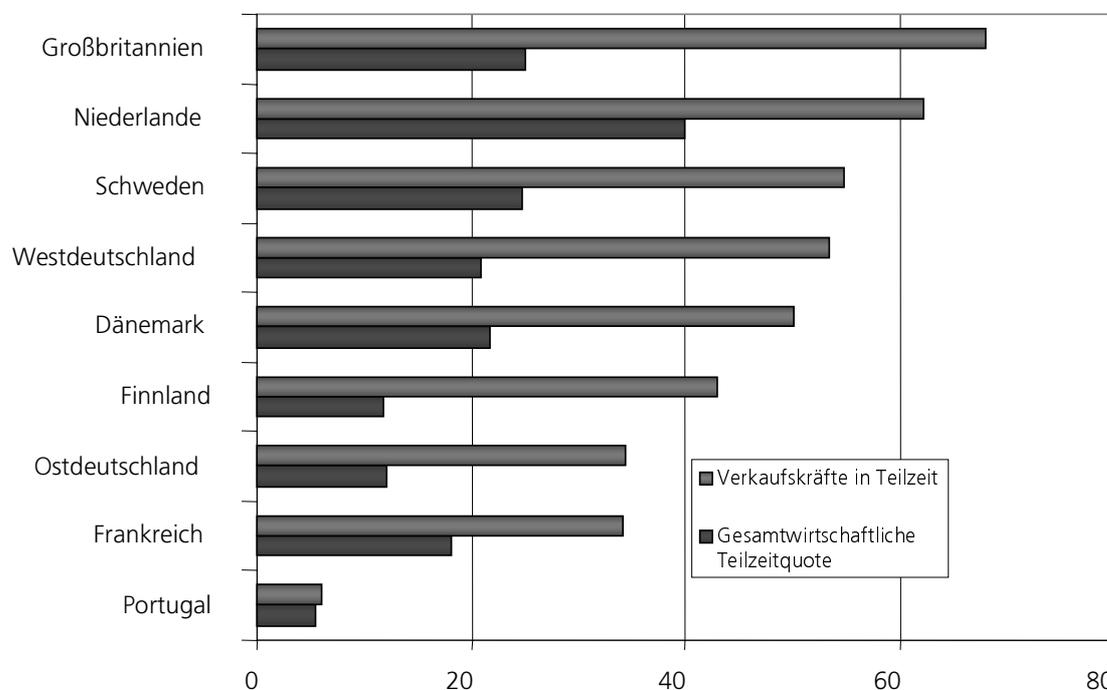


Abb. 5: Teilzeitquote unter Verkaufskräften im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Teilzeitquote, 1999, nur abhängig Beschäftigte, in Prozent, (Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe Sonderauswertung IAT)

Doch aus der Abbildung geht auch deutlich hervor, dass sich sowohl die gesamtwirtschaftlichen Teilzeitquoten in den jeweiligen Ländern als auch die Teilzeitquoten unter Verkaufskräften in den Ländern stark unterscheiden. Das ist ein Indiz dafür, dass es große Unterschiede in der Erwerbsstruktur der europäischen Länder gibt. Die Erwerbsstruktur eines Landes wird einerseits stark durch die Produktionsstruktur geprägt, d. h. durch die spezielle Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften. Auf der anderen Seite ist auch der Einfluss von tradierten Beschäftigungsmustern (z. B. Bedeutung und Umfang der Frauenerwerbstätigkeit) und anderen nationalspezifischen Eigenheiten der Arbeitsangebotsseite nicht zu unterschätzen.

Wir erklären die Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel daher nicht nur aus den Unternehmensstrategien. Denn in unseren Studien kommen wir zu dem Schluss, dass sich die Unternehmensstrategien der großen Einzelhandelsunternehmen in den untersuchten europäischen Ländern in ihren Grundzügen stark ähneln. Das gilt auch für die Personalpolitik, denn überall setzen die Unternehmen im Zuge der Rationalisierung von Personalstrukturen und der Effektivierung des Personaleinsatzes immer mehr auf die Aufteilung von Beschäftigung und Arbeitszeiten in kleinere und beweglichere Einheiten, d. h. auf die Vorteile der Teilzeitbeschäftigung. Diesem einheitlichen Interesse der Unternehmen stehen in den europäischen Ländern aber nationalspezifische und daher unterschiedliche Vorstellungen und Erwerbspräferenzen insbesondere des weiblichen Arbeitskräfteangebots gegenüber.

In *Deutschland* ist eine Teilzeitbeschäftigung im öffentlichen Bewusstsein die Erwerbsform, die es bei Beibehaltung der traditionellen Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern am ehesten ermöglicht, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Es wird auch von einer "modernisierten Form" des traditionellen (männlichen) Alleinverdiener-Modells gesprochen: Männer arbeiten weiterhin in Vollzeit und die Frauen stocken durch eine Teilzeitbeschäftigung das Familieneinkommen auf. Dieses modernisierte Alleinverdienermodell wird durch die Gesetzgebung, vor allem die Steuergesetzgebung (z. B. gemeinsame Veranlagung von Ehepartnern, das sog. Ehegattensplitting), gestützt. Die steuerliche Begünstigung der marginalen Teilzeitarbeit zielt in die gleiche Richtung. Der Trend der zunehmenden Integration von Frauen auf den Arbeitsmarkt vollzieht sich in Deutschland daher besonders stark über die Teilzeitbeschäftigung.

Doch bemerkenswert ist der Unterschied der Erwerbspräferenzen von Frauen in *West- und Ostdeutschland*: Während in Westdeutschland das Interesse der Unternehmen nach Teilzeitarbeit mit dem Interesse der weiblichen Einzelhandelsbeschäftigten weitgehend übereinstimmt, stellt sich die Situation in Ostdeutschland ganz anders dar: Nach einer Umfrage der Gewerkschaft hbv (1995) gehen nur 43 % der ostdeutschen weiblichen Einzelhandelsbeschäftigten auf eigenen Wunsch einer Teilzeitbeschäftigung nach. 62 % dagegen tun dies, weil der Arbeitgeber keine Vollzeitstelle zur Verfügung stellt. In Westdeutschland ist das Verhältnis genau umgekehrt: 74 % der weiblichen Einzelhandelsbeschäftigten arbeiten in Teilzeit, weil sie dieses Beschäftigungsverhältnis präferieren, 21 % arbeiten auf Wunsch des Arbeitgebers in Teilzeit. Die unfreiwillige Teilzeit ist daher vor allem ein ostdeutsches Phänomen. Und das gilt nicht nur für den Einzelhandel: Jede fünfte Frau ist Ende der 90er Jahre in Ostdeutschland teilzeitbeschäftigt gewesen, und ein Drittel dieser Beschäftigtengruppe würde lieber in Vollzeit arbeiten (in Westdeutschland nur 6 %) (DIW 2001). Die Gründe für den hohen Anteil der unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigung in Ostdeutschland sind vielfältig. Doch eine wichtige Rolle spielt sicherlich das nach wie vor niedrigere Lohnniveau, die hohe Arbeitslosigkeit und vor allem die nach wie vor prägende und tradierte Vorstellung, dass Frauen selbstverständlich und gleichberechtigt am Erwerbsleben teilnehmen.

Auch in *Dänemark* ist die Erwerbsorientierung von Frauen schon lange sehr ausgeprägt. Seit den 60er Jahren hat die Frauenerwerbstätigkeit dort kontinuierlich zugenommen und dazu geführt, dass die Frauenerwerbsquote im europäischen Vergleich dort heute am höchsten ist. Doch dies geschah nicht über eine Zunahme Teilzeit, denn

zwei Drittel der erwerbstätigen Frauen arbeiten dort in Vollzeit. Dem Bestreben des Einzelhandels, den Teilzeitanteil an der Beschäftigung zu erhöhen, stehen die Erwerbspräferenzen der Frauen entgegen. Aufgrund der guten arbeitsmarktpolitischen Situation in Dänemark konnten sich die Frauen mit ihren Präferenzen dort auch durchsetzen. Daher kompensiert der Einzelhandel das begrenzte Reservoir von weiblichen Teilzeitbeschäftigten durch die Beschäftigung von Schülern und Studenten. Dies lässt sich auch an den Strukturdaten des dänischen Einzelhandels ablesen: Für über ein Viertel der Einzelhandelsbeschäftigten in Dänemark war die Arbeit im Einzelhandel im Jahre 1999 ein Gelegenheitsjob, der dazu dient, das Studium oder das Taschengeld aufzubessern. Dies bedeutet auch, dass die Personalfluktuation dort besonders hoch ist. Fast ein Drittel der abhängig Beschäftigten waren (1999) im Einzelhandel weniger als ein Jahr im jeweiligen Betrieb angestellt.

Ähnlich ist die Situation in den *Niederlanden*: Hier arbeiten ein Drittel aller jobbenden Schüler und Studenten im Einzelhandel, in Supermärkten liegt ihr Anteil sogar über 50 %. Flankiert wird der Einsatz dieser Beschäftigtengruppe dort von tarifvertraglich geregelten speziellen Lohngruppen für Jugendliche, die das Interesse der Einzelhandelsunternehmen an dieser Zielgruppe massiv fördert. So erhält z. B. ein 16-jähriger bei gleicher Tätigkeit nur 38 % des Lohnes gegenüber einer Beschäftigten, die mindestens 23 Jahre alt ist. Weitere tarifvertragliche Regelungen wirken in dieselbe Richtung: Im Zuge der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten wurde geregelt, dass Aushilfen mit 12 oder weniger Wochenstunden die tariflich vereinbarten Zuschläge für die Arbeit am Abend, am Samstag Nachmittag und an Sonn- und Feiertagen nicht erhalten. Anders als in Dänemark sind die niederländischen Frauen allerdings teilzeitorientiert. Über 80 % der in Teilzeit arbeitenden Frauen geben an, nicht an einer Vollzeitstelle interessiert zu sein. Daher deckt sich hier das Interesse der Einzelhandelsunternehmen und vieler niederländischer Frauen an einer Teilzeitbeschäftigung. Doch die Anreize für die Unternehmen, Jugendliche zu beschäftigen, sind enorm hoch.

Wie in Dänemark ist die Erwerbsorientierung von Frauen auch in *Finnland* und *Schweden* traditionell sehr stark ausgeprägt und spiegelt sich nicht nur in einer hohen Frauenerwerbsquote, sondern auch in einer hohen Vollzeitquote von Frauen wieder. Einzelhandelsunternehmen mit ihrer Präferenz für die Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung stoßen hier auf erhebliche Schwierigkeiten. Ausdruck findet das z. B. in hohen Raten von "unfreiwilliger" Teilzeit: Über 30 % der finnischen und 25 % der schwedischen Teilzeitbeschäftigten üben diese Erwerbsform aus, weil sie keine Vollzeitstelle gefunden haben. Zwei Möglichkeiten stehen den Unternehmen zur Verfügung, um in einer solchen Arbeitsmarktsituation eine Teilzeitstrategie durchzusetzen: Ein Kompromiss zwischen den Wünschen der Frauen nach einer hohen Stundenzahl und dem Interesse der Unternehmen an Teilzeitkräften besteht darin, auf Belegschaften zu setzen, die in "langer Teilzeit", also über 30 Wochenstunden arbeiten. Abbildung 6 zeigt, dass in Schweden 34 % und in Finnland sogar 45 % aller Teilzeitbeschäftigten eine vertragliche Arbeitszeit von mehr als 30 Stunden haben. Eine andere Strategie ist das Umsteigen auf eine andere Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt. Besonders in Finnland, wo die Vollzeitorientierung von Frauen sehr stark ausgeprägt ist, arbeiten zunehmend Studierende im

Einzelhandel: 43 % der Teilzeitbeschäftigten im finnischen Einzelhandel haben nach eigenen Angaben diese Beschäftigungsform gewählt, weil sie studieren.

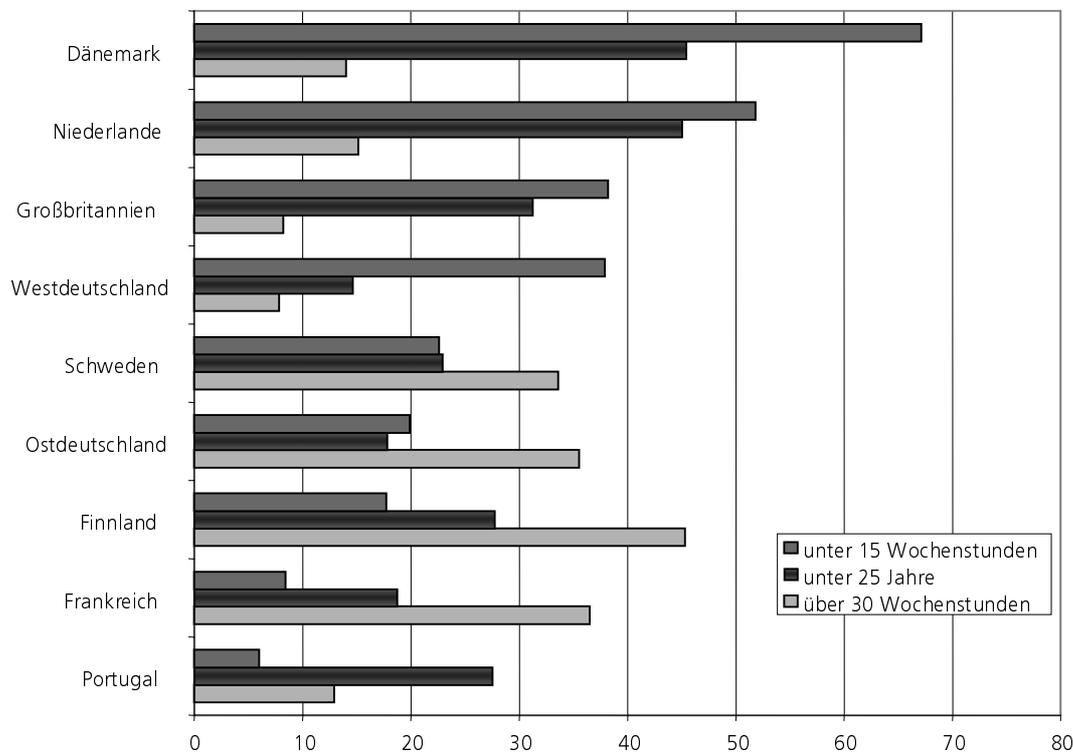


Abb 6: Vertragliche Wochenstundenzahl und Alter von Teilzeitbeschäftigten im Einzelhandel in Europa (1999, nur abhängig Beschäftigte, in Prozent) (Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe Sonderauswertung IAT)

Auch in *Frankreich* bewegt sich die Vollzeitwerbstätigkeit von Frauen auf hohem Niveau, unterstützt durch ein vergleichsweise sehr gut entwickeltes System der öffentlichen Kinderbetreuung. Im Rahmen der Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen subventionierte der Staat seit Mitte der 90er Jahre Unternehmen im Falle der Schaffung von Teilzeitstellen (Diese Regelung wurde kürzlich wieder abgeschafft). Wie in den skandinavischen Ländern stieß diese Politik auf Ablehnung bei den Einzelhandelsbeschäftigten, was sich in hohen Raten der "unfreiwilligen Teilzeit" widerspiegelte. Diese Situation ermöglicht eine betriebliche Personalpolitik, nach der Unternehmen das vertragliche Stundenvolumen der Beschäftigten nur am Minimum des Arbeitsanfalls ausrichten. In Zeiten eines erhöhten Arbeitsanfalls, nutzen die Beschäftigten in der Regel die Möglichkeit der Arbeitszeitverlängerung gern. Überstunden sind in Frankreich also gerade bei Teilzeitkräften verbreitet und auch erwünscht. Die Vollzeitorientierung der Frauen führt also dazu, dass auch Teilzeitkräfte de facto über eine lange wöchentliche Arbeitszeit verfügen. Allerdings haben sie kein Anrecht auf eine hohe vertragliche Stundenzahl.

Portugal kennt seit langem eine sehr hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen, und zwar überwiegend in Form von Vollzeitarbeit. Zwar folgen die Familienstrukturen noch weitgehend traditionellen Mustern, und die Versorgung mit öffentlicher Kinderbetreu-

ung ist wenig entwickelt. Dennoch ist die Vollzeitbeschäftigung das Beschäftigungsverhältnis, welches Frauen bevorzugen, denn die Löhne sind in Portugal sehr gering. Erst in den 90er Jahren ist die Teilzeitquote leicht angestiegen. Die in Portugal interviewten Personalmanager in Einzelhandelsbetrieben erklärten übereinstimmend ihr starkes Interesse an mehr Teilzeitkräften und wie schwierig oder gar unmöglich es sei, diesen Bedarf zu decken. So entwickelt sich im Einzelhandel eine für den portugiesischen Arbeitsmarkt neuartige Randzone der Beschäftigung, bei der vor allem Jugendliche nach Abschluss der Schule oder Hochschule einen befristeten Job im Einzelhandel als Ausgangspunkt für den Start ins Erwerbsleben oder als eine gelegentliche Verbindung zum Arbeitsmarkt nutzen.

In *Großbritannien* sind die institutionellen Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Frauen ähnlich wie in Deutschland. Dennoch liegt die Erwerbsquote von Frauen seit langem weit über dem EU-Durchschnitt, was vor allem aus einer ebenfalls überdurchschnittlich hohen Teilzeitquote gespeist wird. Sehr viele Frauen werden einerseits durch die niedrigen Einkommen ihrer Ehemänner zu eigener Erwerbstätigkeit veranlasst, haben jedoch andererseits auf Grund der schlechten Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen keine ausreichenden Möglichkeiten zur Vollzeittätigkeit. Hinzu kommen besonders große Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen, die bewirken, dass das Haushaltseinkommen am ehesten durch eine Arbeitszeitverlängerung der Männer erhöht werden kann. All dies schlägt sich in einer vergleichsweise kurzen Durchschnittsarbeitszeit der (weiblichen) Teilzeitbeschäftigten nieder.

Der Blick in die europäischen Nachbarländer zeigt, dass im Einzelhandel der Trend zum Angebot von Arbeitsplätzen unterhalb der Vollzeitnorm stark durch die Flexibilitätsinteressen der Unternehmen beeinflusst ist. Denn in vielen Ländern ist der hohe Teilzeitanteil im Einzelhandel *nicht* auf die Präferenzen der weiblichen Erwerbstätigen, die die traditionelle Zielgruppe des Einzelhandels auf dem Arbeitsmarkt sind, zurückzuführen. Das gilt vor allem für die skandinavischen Länder, sowie Ostdeutschland, Frankreich und Portugal, wo den Einzelhandelsunternehmen bei der Durchsetzung ihres Interesses an einer Teilzeitstrategie ein *gesellschaftlicher Gegenwind* entgegen weht. In Skandinavien, vor allem in Dänemark, weichen viele Einzelhandelsbetriebe deshalb auf die Rekrutierung von Jugendlichen für Teilzeittätigkeiten aus. In Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden können Einzelhandelsunternehmen dagegen mit einem *gesellschaftlichen Rückenwind* rechnen, wenn sie ihre Teilzeitstrategie bei weiblichen Erwerbstätigen durchsetzen wollen. Hier sind Frauen im allgemeinen positiv gegenüber einer Teilzeitbeschäftigung eingestellt, sei es, weil sie aufgrund der sonstigen institutionellen Rahmenbedingungen keine andere Möglichkeit sehen, die individuellen Zeitanforderungen zu bewältigen oder weil ihnen das Einkommen aus einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit genügt, um den gewünschten Lebensstandard aufrecht zu erhalten.

Aber auch in einer weiteren Hinsicht trennen sich die Wege der Beschäftigung im europäischen Einzelhandel: In einigen Ländern etabliert sich ein Beschäftigungssystem, was auf einen hohen Anteil an Teilzeitkräften mit einer geringen Stundenzahl setzt. Hier sind vor allem die Niederlande und Dänemark, aber auch Westdeutschland und Großbritannien zu nennen. Doch während das Geringfügige Beschäftigungsverhältnis in Westdeutschland und Großbritannien eine typische Beschäftigungsform für Dazuver-

dienerinnen ist, arbeiten in diesen Beschäftigungsverhältnissen in Dänemark und den Niederlanden vor allem junge Beschäftigte unter 25 Jahren. In diesen Ländern entwickelt sich der Einzelhandel für viele Beschäftigte zu einem Übergangsarbeitsmarkt, denn eine stabile und dauerhafte Beschäftigungssituation wird weder von den jungen Beschäftigten, noch von den Unternehmen angestrebt.

Dem stehen Länder bzw. Regionen wie Ostdeutschland, Schweden, Frankreich und Finnland gegenüber, die in ihrer Teilzeitstrategie auf die Beschäftigung von Teilzeitkräften mit mehr als 30 Wochenstunden setzen oder setzen müssen, weil auf dem Arbeitsmarkt InteressentInnen an einer marginalen Teilzeitbeschäftigung nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Entsprechend finden sich hier weniger junge Beschäftigte mit einer geringen Wochenstundenzahl.

Der Beschäftigungstrend im deutschen und europäischen Einzelhandel weist eindeutig in Richtung Teilzeit. Der Ausbau der Teilzeit führt zu einem niedrigen Durchschnittseinkommen in der Branche. Ein weiteres Strukturmerkmal ist mit dem Teilzeitrend untrennbar verknüpft: Weil Teilzeitstellen im deutschen Einzelhandel in dem Umfang geschaffen werden, wie Vollzeitstellen abgebaut werden, ist mit dem Teilzeitrend gleichzeitig ein Trend zum Abbau des Beschäftigungsvolumens verbunden.

Bisher ist die Struktur des Einzelhandel unter einem gesamtwirtschaftlichen Blickwinkel betrachtet worden. Damit gehen aber interessante Details verloren. Wenn nun im folgenden einzelne Betriebsformen des deutschen Einzelhandels genauer betrachtet werden, zeigt sich, dass sich hinter dem einheitlichen Trend ganz unterschiedliche Einzelhandelswelten verbergen.

3 Unterschiedliche Einzelhandelswelten

Der Einzelhandel ist eine heterogene Branche. Unterschiedliche Vertriebsformen bieten unterschiedliche Waren an und bedienen unterschiedliche Kundensegmente. Die Unterschiedlichkeit ist für die Einzelhandelsunternehmen auch eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Ein deutlich von den Wettbewerbern abgegrenzter Marktauftritt ermöglicht es, sich gegenüber den Kunden mit einem eigenen Profil auf dem Markt zu positionieren und auf diese Weise Kunden und Kaufkraft an sich zu binden.

In unseren Untersuchungen haben wir uns auf vier Vertriebstypen konzentriert: Supermärkte, Fachmärkte (Elektronik- und Baumärkte), SB-Warenhäuser und Warenhäuser. Wir wollten herausfinden, ob sich die Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in diesen vier Vertriebsformen voneinander unterscheiden. Und tatsächlich gibt es typische Arbeitszeit- und Beschäftigungsmuster. Im wesentlichen lassen sich die Unterschiede auf die unterschiedliche Beratungs- und Bedienungsintensität zurückführen, mit der Waren verkauft werden. Dort wo sich Waren in Selbstbedienung verkaufen lassen, finden sich am häufigsten kleine Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten. Hier ist die Teilzeit, aber auch die geringfügige Beschäftigung am stärksten verbreitet. Wo allerdings ein hochwertiges und tiefes Warensortiment angeboten wird und Servicequalität im Sinne von Beratung und Bedienung eine große Rolle spielt, zeigt sich ein anderes Bild: Dort stellen qualifizierte Fachkräfte, die in Vollzeit oder langer Teilzeit beschäftigt sind, die Mehrheit der Belegschaft.

3.1 Supermärkte - Aufteilung des Arbeitsvolumens in kleine und kleinste Beschäftigungseinheiten

Supermärkte als Nahversorger bieten Lebensmittel für den täglichen Gebrauch an, sind in der Regel für die Kunden fußläufig zu erreichen und liegen daher in Wohngebieten und/oder sind in kleinere oder größere Einkaufszentren integriert. Weil Supermärkte nur über eine geringe Verkaufsfläche verfügen, ist das Arbeitsvolumen und damit die Anzahl an Beschäftigten pro Betrieb gering. Dennoch sind 508.900 Personen, das sind 19 % aller Einzelhandelsbeschäftigten, in Supermärkten beschäftigt.

Die Beschäftigungsentwicklung in Supermärkten ist verglichen mit anderen Vertriebstypen sehr konstant: Im Zeitverlauf ist die Anzahl der Beschäftigten fast gleich geblieben. Doch das Arbeitsvolumen ist reduziert worden, denn gerade in den Supermärkten ist die Vollzeitbeschäftigung zugunsten der Teilzeitbeschäftigung stark zurück gegangen. Die Teilzeitquote in Supermärkten liegt 13 Prozentpunkte über der Teilzeitquote des gesamten Einzelhandels.

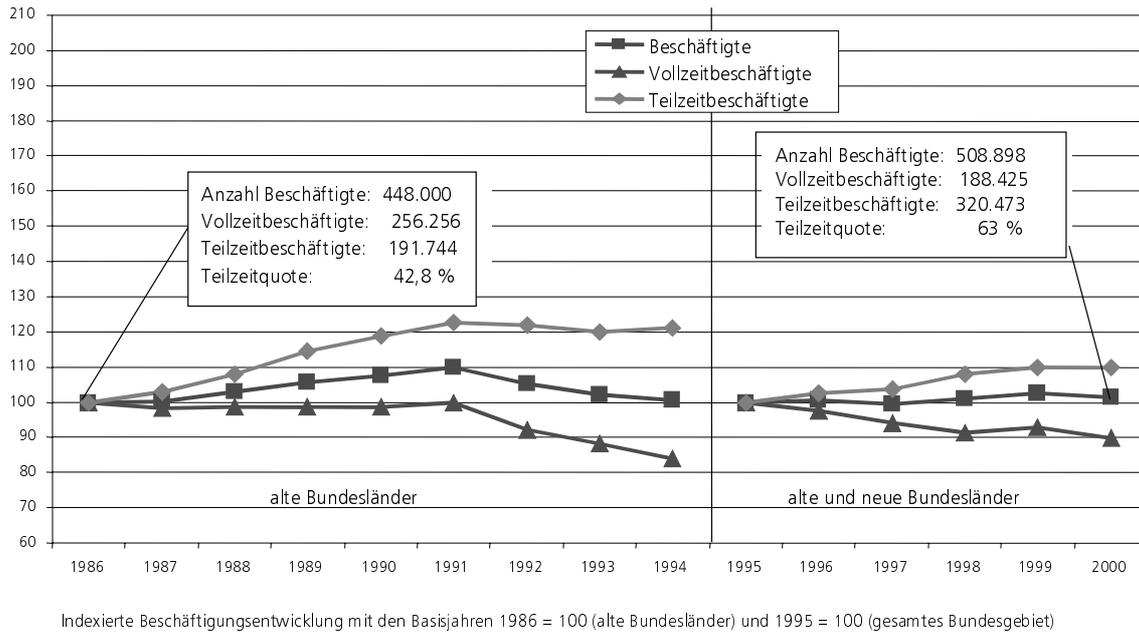


Abb. 7: Beschäftigungsentwicklung in Supermärkten (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik - NACE 52.11.1 = 431.11)

Mit dem Einzug der Teilzeitbeschäftigung in die Supermärkte hat sich auch die Arbeitsorganisation grundlegend geändert: Früher wurden die Tätigkeiten in Supermärkten von einer qualifizierten Stammebelegschaft ausgeführt. Die Arbeitsorganisation stand unter dem Motto: Alle müssen alles können oder sich in alles einarbeiten. Das bedeutete, dass die (wenigen) Beschäftigten vielseitig einsetzbar waren. Und die Tätigkeiten waren bis vor einigen Jahren auch noch erheblich anspruchsvoller und vielfältiger als heute. Denn die Ware wurde von vielen kleineren Händlern geliefert, d. h. die Abwicklung der Warenströme erforderte ein hohes Maß betriebsspezifischen Wissens.

In vielen Supermärkten sind die Arbeitsanforderungen seit Einführung der Scanningkassen und der Belieferung der Supermärkte über Zentrallager stark gesunken: Die Ware kommt nun (fast) von allein in die Supermärkte, deshalb bleibt nur noch die Warenverräumung als warenbezogenes Tätigkeitsfeld übrig. Das zweite Tätigkeitsfeld ist das Kassieren, was im Zuge der Einführung von modernen Kassensystemen ebenfalls zu einer einfachen Tätigkeit geworden ist. Bedienung und Beratung ist nach der Strategie von Supermarktbetreibern als eigenes Tätigkeitsfeld nicht mehr oder nur noch selten vorgesehen. Als Arbeitsbereiche bleiben in Supermärkten also die Warenverräumung und das Kassieren übrig. Beide Tätigkeitsfelder sind in der Regel personell und organisatorisch voneinander getrennt. An der Kasse werden Teilzeitkräfte beschäftigt, deren Personaleinsatz so koordiniert wird, dass die Kundenfrequenz möglichst gut abgedeckt werden kann. Im Verkaufsraum arbeiten in einigen Supermärkten nur noch geringfügig Beschäftigte, die dann arbeiten, wenn die Ware angeliefert wird.

Die Arbeitszeitplanung in Supermärkten ist besonders anfällig für Störungen. Weil das Arbeitsvolumen und damit auch die Anzahl der Beschäftigten in einem Supermarkt gering ist, schlagen Lücken in der Personaldecke oder unvorhergesehene Änderungen

des Arbeitsanfalls sofort und spürbar durch. Oft werden Lücken in der Personaldecke oder ein höherer Arbeitsanfall daher über eine kurzfristig angekündigte Arbeitszeitverschiebung oder -verlängerung bewältigt. Aber eine einmal veränderte Personaleinsatzplanung hat eine Kettenreaktion zur Folge. Auf eine Arbeitszeitimprovisation folgt die nächste und so fort. Daher haben wir besonders in Supermärkten festgestellt, dass die geplanten und tatsächlichen Arbeitszeiten vieler Beschäftigter voneinander abweichen. Obwohl die Arbeitszeiten in Supermärkten generell besonders kurzfristig angekündigt werden (die meisten Beschäftigten bekommen ihre wöchentlichen Einsatzzeiten gegen Ende der Vorwoche mitgeteilt), ändern die Arbeitszeiten sich trotzdem häufig noch im Laufe einer Woche.

3.2 SB-Warenhäuser - Die Vorreiter des Dienstleistungstaylorismus

SB-Warenhäuser stellen innerhalb des deutschen Einzelhandels eine vergleichsweise neue Vertriebsform dar. Sie sind die großen Geschwister der Supermärkte, denn sie führen ebenso vorwiegend Lebensmittel, allerdings in einem tieferen und breiteren Warensortiment. Die Expansion der Betriebsformen "auf der grünen Wiese" hat dazu geführt, dass der Umsatzanteil der SB-Warenhäuser (und der von der Verkaufsfläche etwas kleineren Verbrauchermärkte) gemessen am Gesamtumsatz mit Lebensmitteln von 9,5 % im Jahre 1970 auf 25,6 % im Jahre 1999 anstieg. Entsprechend nahm auch die Beschäftigung in dieser Betriebsform bis Mitte der 90er Jahre stetig zu. Im Jahre 2000 waren 158.900 Beschäftigte in SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten tätig. Mit einer Teilzeitquote von 62 % liegt der Teilzeitanteil nur geringfügig unter dem von Supermärkten.

Die Arbeit in den SB-Warenhäusern, die wir untersucht haben, ist in den drei hauptsächlichen Tätigkeitsbereichen nach unterschiedlichen Prinzipien organisiert. Deshalb sind die drei Tätigkeitsbereiche, nämlich die Kasse, der SB-Verkaufsraum und die Bedienungstheken, sowohl personell als auch organisatorisch voneinander getrennt.

Im *Kassenbereich* arbeiten fast ausschließlich Teilzeitkräfte. Die Tätigkeiten an der Kasse erfordern seit der Einführung von Scanning Kassen nur in geringes einzelhandelsspezifisches Wissen und bedürfen nur einer kurzen Anlernphase. Daher können Unternehmen bei Neueinstellungen in verstärktem Maße auf Beschäftigte ohne eine einzelhandelsspezifische Berufsausbildung, BerufsrückkehrerInnen, aber auch auf SchülerInnen und StudentInnen zurückgreifen. Im Kassenbereich steht die Koppelung des Personaleinsatzes an den Kundenstrom im Vordergrund. Da die Kundenfrequenzen am Tag und in der Woche erheblich schwanken, soll das auch für die Besetzungstärken gelten. Ein schwankender Personaleinsatz ist umso leichter zu organisieren, je mehr Beschäftigte zur Verfügung stehen, auf die das Arbeitsvolumen verteilt werden kann. Daher sind die Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten an der Kasse besonders klein geschnitten. Eine kurze Arbeitszeitdauer am Tag, von z. B. 4 Stunden pro Kassiererin ist nach Aussagen der Unternehmen auch vorteilhaft in bezug auf die Arbeitsproduktivität, denn Kassieren über einen längeren Zeitraum ist sehr anstrengend und ermüdend. Eine weitere Besonderheit: Weil die Kassensysteme minutiös Auskunft über die Kunden- und Umsatzfrequenzen geben, eignet sich der Kassenbereich besonders gut für die

Nutzung von elektronisch unterstützten Personaleinsatzsystemen. In einigen untersuchten SB-Warenhäusern ist eine vormals improvisierte und nicht verlässliche Arbeitszeitorganisation an der Kasse durch eine elektronisch unterstützte Arbeitszeitorganisation ersetzt worden. Kassiererinnen werden nun aktiv in die Arbeitszeitplanung einbezogen.

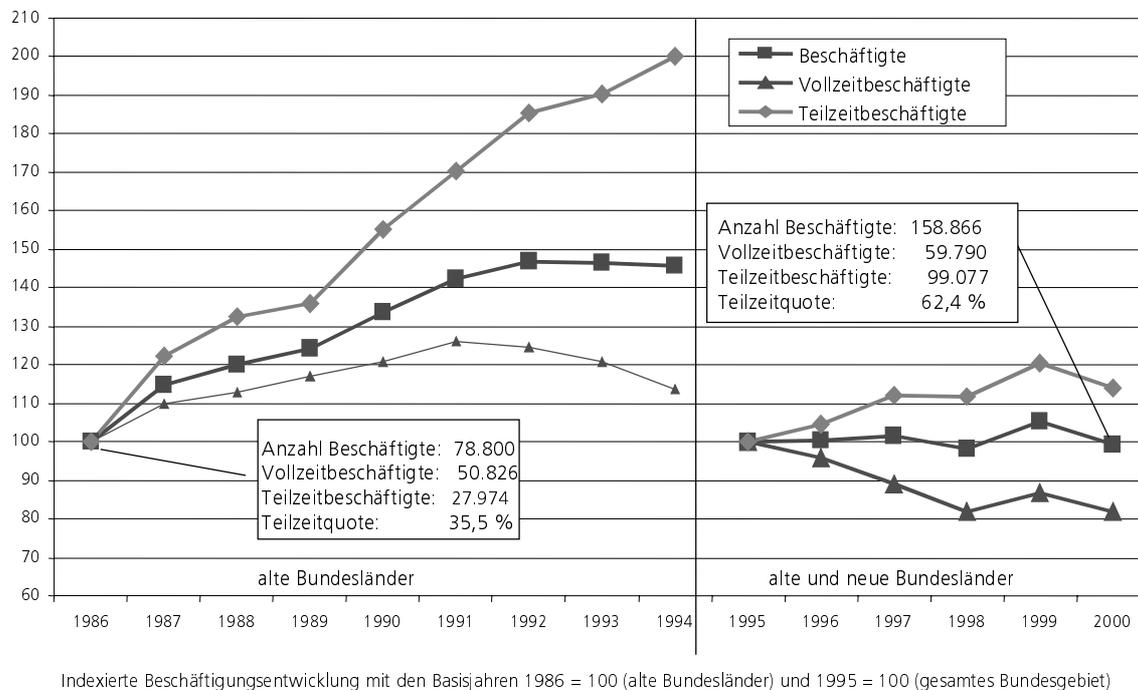


Abb. 8: Beschäftigungsentwicklung in SB-Warenhäusern. (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik – NACE 52.11.2 = 493.83)

An den *Bedienungstheken*, an denen Frischeartikel über eine Ladentheke verkauft werden, sind die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten hoch. Neben der Warenkunde gehören auch Fähigkeiten, Arbeitsabläufe selbstständig zu organisieren und koordinieren sowie die Fähigkeit, Kunden beraten und bedienen zu können, zu den Aufgaben der Verkaufskräfte. Dieser Anforderungskatalog spricht für die Wahl einer festen Stammebelegschaft, die in Vollzeit alle Aufgaben in ihrem Gebiet ausüben kann. In der Tat verfügen viele an den Bedienungstheken Beschäftigte über eine lange Betriebszugehörigkeit und ein hohes Qualifikationsniveau. Aber weil neben den zeitlichen Anforderungen aus den warenbezogenen Tätigkeiten auch die schwankenden Kundenfrequenzen berücksichtigt werden müssen, ist an den Bedienungstheken die Teilzeitbeschäftigung die häufigste Beschäftigungsform. Allerdings ist hier die lange Teilzeit mit z. B. 30 Wochenstunden verbreitet, denn sie gewährleistet zum einen die Flexibilitätsvorteile der Teilzeitbeschäftigung, gleichzeitig aber auch eine starke Einbindung in die Arbeitsabläufe, die ebenso notwendig ist. In diesen Abteilungen wird die Arbeitszeitorganisation oft vollkommen selbstständig von den Beschäftigten vorgenommen. Das Gerüst für die Arbeitszeiten bilden meist traditionelle Schicht- und Rouliersysteme, wobei diese dann korrigiert werden, wenn der Personalbedarf und die durch die Arbeitszeitmodelle vorgesehene Personalbesetzung stark voneinander abweichen. Das

Korrigieren der Personaleinsatzplanung in Eigenregie führt oft dazu, dass Beschäftigte weniger freie Sonntage zur Verfügung stehen und/oder öfter in den Abendstunden arbeiten als vorgesehen. Auch führen Personalengpässe, die durch Krankheit, Urlaub oder Überstundenabbau entstehen, zu Änderungen in der Arbeitszeitplanung. Damit aber nicht aus jeder Art von Absentismus eine Störung des Arbeitszeitrhythmus der Abteilungen resultiert, findet in den Bedienthekenabteilungen auch ein abteilungsübergreifender Personaleinsatz statt.

Der starke Abbau von Personalkapazitäten hat auch die Arbeit an den Bedientheken verändert, denn verstärkt experimentieren Unternehmen auch hier mit der Ausweitung des Selbstbedienungsprinzips. Um die durch den Personalabbau zwangsläufig entstehenden Warteschlangen vor der Verkaufsfläche zu verringern, kann in den untersuchten Märkten ein Teil der Frischware von den Kunden in Selbstbedienung an offenen Verkaufstheken gekauft werden. Die dort zu findenden Produkte sind wenig beratungsintensiv und verkaufen sich daher wie die Produkte im SB-Verkaufsraum "von allein".

Im *SB-Verkaufsraum* sollen sich im Grundsatz alle Waren, die auf einer großen Fläche angeboten werden, von selbst verkaufen. Entsprechend wird das Arbeitsvolumen vor allem nach den zeitlichen Anforderungen aus den warenbezogenen Vorgängen bemessen. Der verstärkte Einsatz von Technologie im Zuge der Einführung von geschlossenen Warenwirtschaftssystemen und auch die ersten Versuche bei der Anwendung von elektronischen Kommunikationsmitteln (z. B. Electronic Data Interchange) sollen den Bedarf von Fachkräften im SB-Verkaufsraum auf lange Sicht noch weiter verringern. Doch ganz wird der SB-Verkaufsraum auf qualifiziertes Fachpersonal nicht verzichten können. Vielmehr werden zwei unterschiedliche Beschäftigungsgruppen in der Warenverräumung nebeneinander arbeiten: Einige qualifizierte Fachkräfte, die für einen reibungslosen Arbeitsablauf in einem Warenbereich verantwortlich sind und angelernte Hilfskräfte, die meist in instabilen Beschäftigungsverhältnissen und mit kurzen Arbeitszeiten für die einfachen Tätigkeiten, vor allem die Warenverräumung zuständig sind.

Den Verlust an qualifiziertem Verkaufspersonal auf der Fläche versuchen Unternehmen durch die Einrichtung von Informationstheken zu kompensieren. Dort ist qualifiziertes Fachpersonal beschäftigt, welches die betrieblichen Abläufe und das Warensortiment sehr genau kennt. Ihre Arbeitszeiten richten sich - wie an den Kassen - ausschließlich nach den erwarteten Kundenströmen.

Doch Ausnahmen bestätigen die Regel. Denn auch in SB-Warenhäusern gibt es Abteilungen, in denen sich die Waren nicht von allein verkaufen und den Kunden eine qualifizierte Bedienung und Beratung geboten werden soll. Daher variiert der Personalkostenanteil in verschiedenen Abteilungen zwischen einem und 25 Prozent. Die SB-Warenhäuser versuchen also, die Personalsituation in den einzelnen Abteilungen zu differenzieren, indem sie das jeweilige Automatisierungs- und Dequalifizierungspotenzial für jede Produktgruppe beleuchten und die minimal benötigte Arbeitsintensität der einzelnen Warengruppen im Verkaufsraum bestimmen. So gibt es Warenbereiche, in denen Geringqualifizierte nur noch Waren verräumen, während Beschäftigte in anderen Warenbereichen eine anspruchsvolle Warenpräsentation und -pflege durchführen und einen Teil ihrer Arbeitszeit der Kundenberatung widmen. Für die Arbeitszeit- und Be-

schäftigungsstruktur lassen sich also unterschiedliche Arbeitszeitrealitäten und Beschäftigungsstrukturen im SB-Verkaufsraum finden.

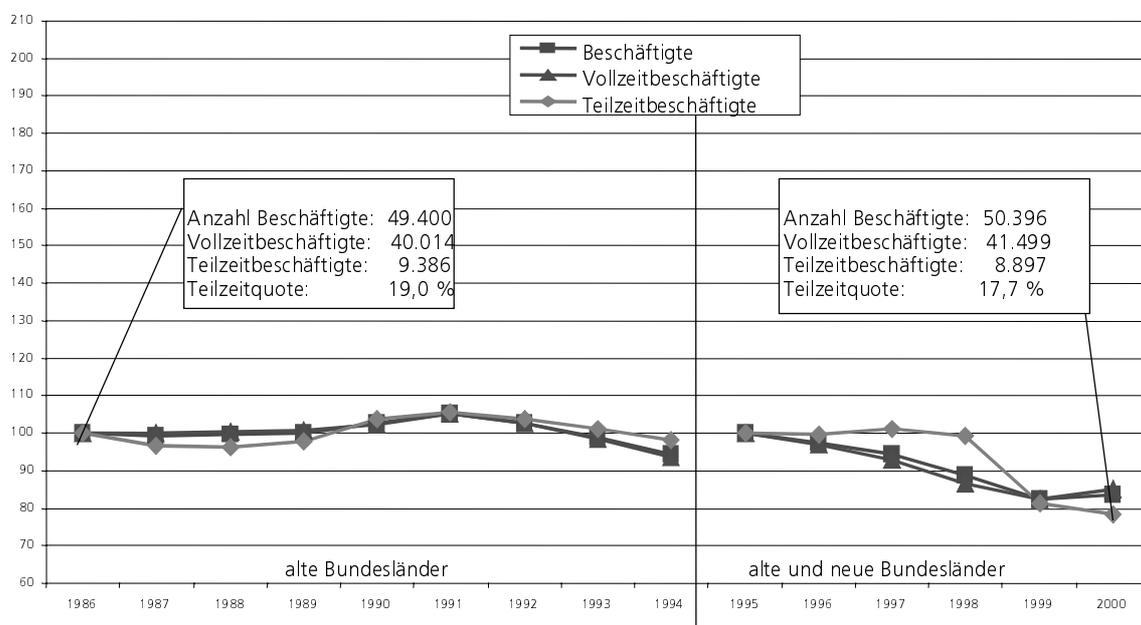
Die Arbeitszeiten der qualifizierten Fachkräfte im SB-Verkaufsraum werden maßgeblich von Schichtsystemen oder Zeitrastern mit versetztem Arbeitsbeginn und -ende, Freizeitrouliersystemen und/oder feststehenden Freizeittagen für einzelne Beschäftigte bestimmt. Die Zeitbedürfnisse und -wünsche der Beschäftigten werden in die bestehenden Arbeitszeitstrukturen integriert, sofern sich dies mit den betrieblichen Belangen vereinbaren lässt. Hier sind es weniger die Kundenfrequenzen, die die Regelmäßigkeit der Arbeitszeit einschränkt, sondern eher die Unregelmäßigkeiten aus speziellen Warenanforderungen. Die Arbeitszeiten der Servicekräfte folgen allein den zeitlichen Anforderungen aus den Warenströmen. Kommt die Ware, sollen die Kräfte sie sofort einräumen. Oft werden diese Arbeiten außerhalb der Öffnungszeiten erledigt, um die Kunden nicht durch im Laden stehende Rollwagen zu behindern.

SB-Warenhäuser stellen also die Vertriebsform dar, die die funktionale Differenzierung der Arbeit am stärksten von allen vier hier untersuchten Vertriebsformen vorangetrieben hat. Wir haben die SB-Warenhäuser daher als Vorreiter des Dienstleistungstaylorismus bezeichnet. Denn typisches Kennzeichen einer tayloristisch organisierten Arbeitsorganisation ist die personelle und organisatorische Trennung der Arbeitsabläufe in einzelne Tätigkeitsbereiche. Im Einzelhandel ist der Dienstleistungstaylorismus untrennbar verknüpft mit einer Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung. So werden an der Kasse Teilzeitkräfte mit einer geringen Wochenstundenzahl mit dem Ziel eingesetzt, den Personaleinsatz möglichst eng an die Kundenfrequenzen koppeln zu können. Auch an den Bedientheken sind die Flexibilitätsanforderungen durch den direkten Kundenkontakt hoch. Hinzu kommen hier aber hohe fachliche Qualifikationsanforderungen durch die warenbezogenen Tätigkeiten. Daher ist die lange Teilzeit hier das typische Beschäftigungsverhältnis. Im SB-Verkaufsraum differieren die Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in Abhängigkeit von der Warengruppe stark: Hier gibt es sowohl Abteilungen, die nur mit geringfügig Beschäftigten arbeiten, weil nur die Ware verräumt werden muss, als auch Abteilungen mit einigen qualifizierten und in Vollzeit oder in langer Teilzeit beschäftigten Fachkräften, deren Aufgabenbereich auch die Beratung von Kunden umfasst.

3.3 Elektronik- und Baufachmärkte – Normalarbeitsverhältnis für Männer

Auch Fachmärkte sind im Gefüge des Einzelhandels eine vergleichsweise neue Vertriebsform. Ihr Hauptcharakteristikum ist die großflächige Warenpräsentation und das Angebot von Waren zu günstigen Preisen. Zu ihrem Aufstieg verholfen haben zum einen die Erweiterung der Produktpalette in einzelnen Branchen, die zunehmende Preiskonkurrenz im Bereich der langlebigen Konsumgüter und die z. T. großzügige Ausweitung von Gewerbeflächen durch Städte und Kommunen für Betriebe des Einzelhandels außerhalb der Innenstädte. Diese großflächigen Vertriebsformen verdrängen zunehmend den kleinflächigen Fachhandel, der früher einmal die typische Vertriebsform in dieser Branche darstellte.

Die Beschäftigungsentwicklung im Fachhandel mit elektrischen und elektronischen Erzeugnissen sowie im Handel mit elektronischen Medien zeigt, dass der Trend zu großflächigen Vertriebsformen seit Mitte der 90er Jahre mit einem starken Beschäftigungsabbau verbunden ist. Der Beschäftigungsabbau beträgt rund 20 % und betrifft Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte gleichermaßen. Hier ist die Beschäftigung also nicht von Vollzeit- auf Teilzeitkräfte umverteilt worden, sondern Arbeitsvolumen ist in großem Maßstab abgebaut worden. Eine Erklärung dafür ist der Bedeutungsverlust der beratungs- und bedienintensiven Verkaufsstrategie des kleinflächigen Fachhandels in Verbindung mit dem Aufstieg der großflächigen und auf eine Selbstbedienungsstrategie setzenden Fachmärkte. Hier ist also der Wechsel von einer alten Vorstellung über Kundenorientierung, in der die personenbezogene Dienstleistung einen hohen Stellenwert hat, zu einer neuen Kundenorientierung, die auf Selbstbedienung in Verbindung mit einem breiten Warenangebot zu günstigen Preisen setzt, besonders deutlich.



Indexierte Beschäftigungsentwicklung mit den Basisjahren 1986 = 100 (alte Bundesländer) und 1995 = 100 (gesamtes Bundesgebiet)

Abb. 9: Beschäftigung im Einzelhandel mit Rundfunk, Fernsehen und phonotechnischen Geräten (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik – NACE 52.45.2 = 434.4)

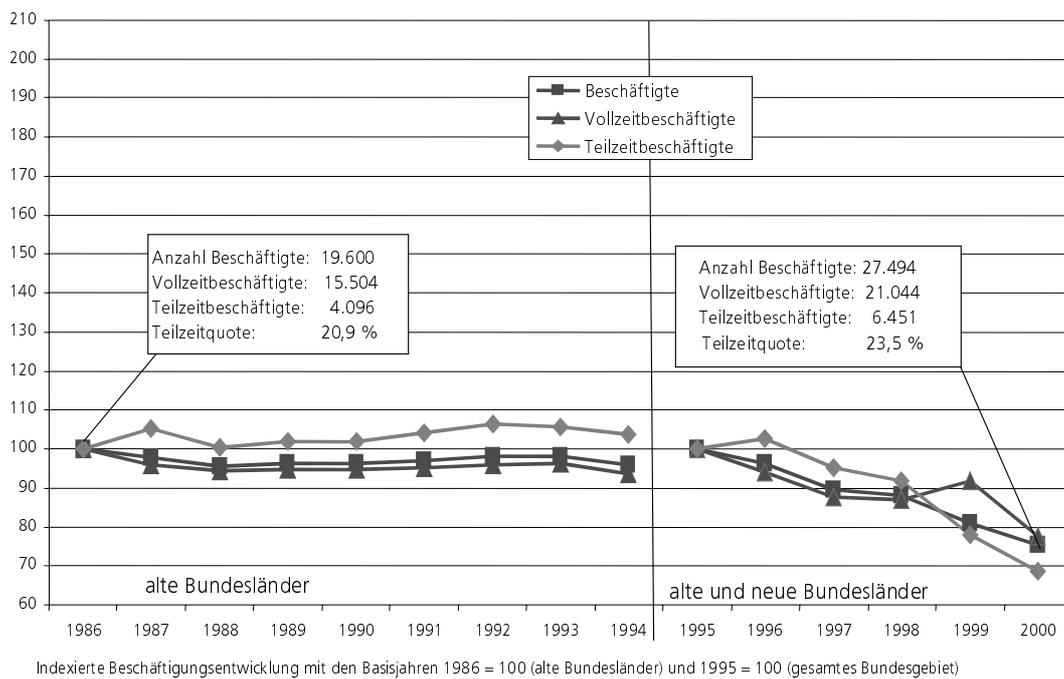


Abb. 10: Beschäftigungsentwicklung mit elektrischen und elektronischen Erzeugnissen (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik – NACE 52.45.2 = 434.4)

Anders dagegen die Baumärkte. Hier zeigt die Beschäftigungsentwicklung das seit Mitte der 90er Jahre für den "modernen" Einzelhandel typische Bild: Teilzeitstellen werden geschaffen und ersetzen Vollzeitstellen. Doch es gibt auch eine nicht-einzelhandelstypische Seite der Baumärkte, denn die Beschäftigung insgesamt hat im dargestellten Zeitraum sehr stark zugenommen.

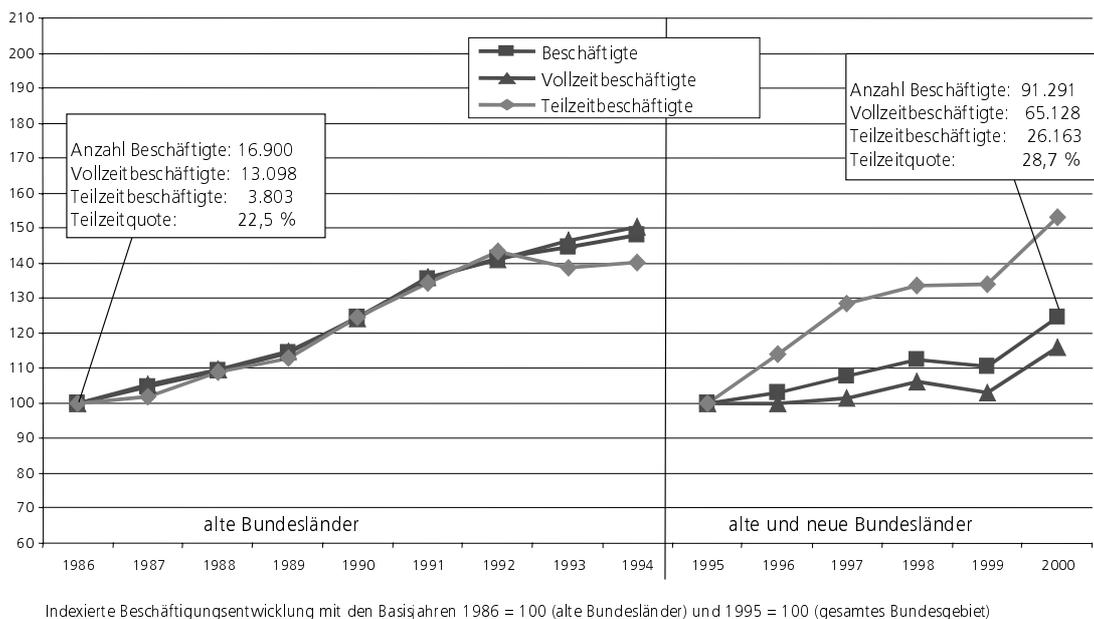


Abb. 11: Beschäftigungsentwicklung in Baumärkten (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik – NACE 52.46.3 = 433.13)

Das Warensortiment der untersuchten Fachmärkte zielt in erster Linie auf männliche Käufergruppen, und ebenso ist die Beschäftigungsstruktur im Vergleich zu andere Vertriebstypen vorwiegend männlich. Damit unterscheiden sich die Fachmärkte stark von anderen Vertriebstypen, wo Verkaufsarbeit typischerweise weiblich ist. Viele der männlichen Verkaufskräfte in den Fachmärkten verfügen nicht über eine einzelhandels-spezifische Ausbildung, sondern sind Quereinsteiger z. B. aus dem Handwerk. Die in anderen Wirtschaftszweigen gewonnenen Fachkenntnisse nutzen die Fachmärkte gern. Allerdings ist die Anwerbung dieser Fachkräfte für die Einzelhandelsunternehmen oft mit der Zahlung übertariflichen Gehalts verbunden. In einigen Fällen werden diese Gehaltsbestandteile auch leistungsabhängig gezahlt.

Eine weitere Besonderheit ist die Dominanz der Vollzeit in Elektro- und Baufachmärkten. In allen drei von uns untersuchten Fachmarkttypen liegt die Teilzeitquote unter 30 %. Dies ist weniger auf eine spezielle Personalstrategie der Unternehmen zurückzuführen, denn auch hier würden die Flexibilitätsanforderungen leichter über den Einsatz von vielen Teilzeitkräften zu bewältigen sein. Die Ursache für die geringe Verbreitung der Teilzeit ist eher in den Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten zu suchen: Männer sind nach wie vor vollzeitorientiert und können sich mit dieser Präferenz auf dem Arbeitsmarkt des Einzelhandels offensichtlich auch durchsetzen.

Auch mit Blick auf die Arbeitszeitorganisation führt die hohe Vollzeitquote in den Fachmärkten zu einer Besonderheit: Die traditionellen Arbeitszeitmodelle des Einzelhandels, das sind Freizeitrouliersysteme und Schichtmodelle, strukturieren die Arbeitszeiten der meisten Beschäftigten. Vor allem Dreischichtmodelle mit versetztem Arbeitsbeginn und -ende in Verbindung mit Rouliersystemen, aber auch die Vier-Tage-Woche sind hier anzutreffen. Die Umsatzspitzen am Tag und in der Woche werden hier nicht - wie in anderen Vertriebstypen - mit Teilzeitkräften abgedeckt. Stattdessen werden diese Flexibilitätsanforderungen über Mehrarbeit der Vollzeitkräfte abgefangen.

Insbesondere seit den längeren Ladenöffnungszeiten hat sich das Überstundenproblem in Fachmärkten verschärft. Denn in den Fachmärkten ist mit der Verlängerung der Öffnungszeit nicht entsprechend Personal zusätzlich eingestellt worden, um die längeren Betriebszeiten abzudecken. Die bereits auf die Mindestbesetzung zugeschnittene Personalbesetzung wurde im Verlaufe eines Tages noch weiter geschwächt, so dass Überstunden häufig die einzig mögliche Antwort auf die zusätzlichen Flexibilitätsanforderungen sind. Die fachmarktspezifische Flexibilitätslast liegt also eher weniger in einer schwankenden und unregelmäßigen Arbeitszeitverteilung, als vielmehr in einer Verlängerung der Arbeitszeitdauer. Dieses Ergebnis unserer Untersuchung wird auch durch Daten der Strukturberichterstattung des Instituts Arbeit und Technik im Jahre 1998 gestützt: Vollzeitkräfte im Einzelhandel arbeiten real durchschnittlich 39,4 Wochenstunden - also mehr als zwei Stunden länger als es die tarifliche Wochenarbeitszeit von 37 Stunden (z. B. Tarifgebiet NRW) vorsieht.

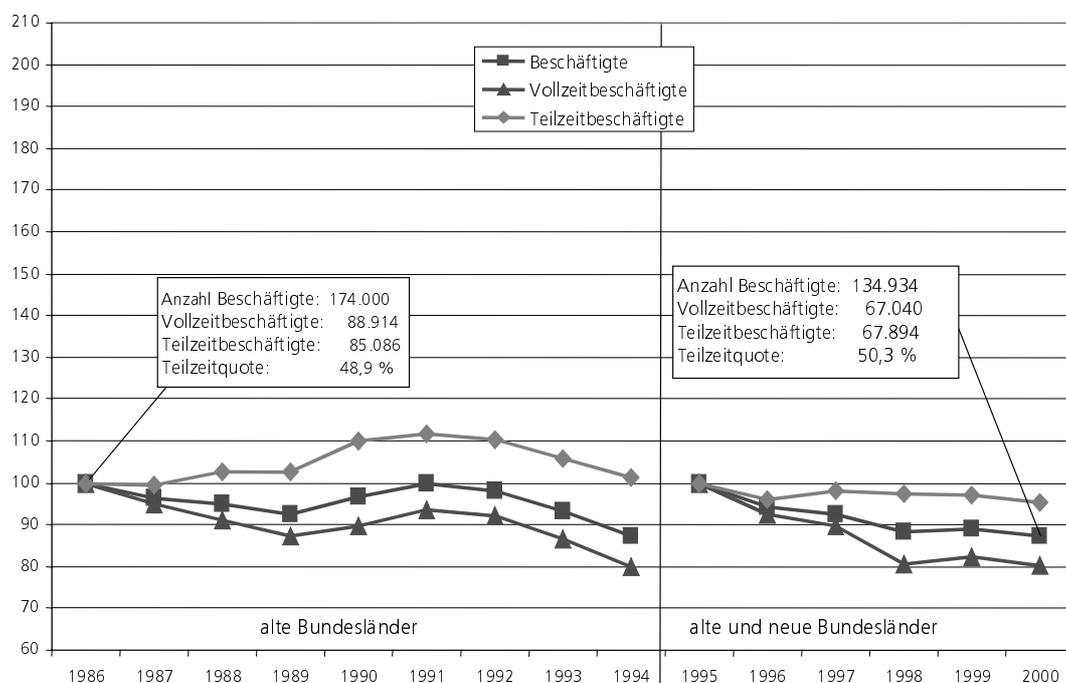
Ein Strategiewechsel mit Blick auf die Bewältigung der seit den längeren Ladenöffnungszeiten erhöhten Flexibilitätsanforderungen deutet sich in den Baumärkten an: Seit 1996 ist die Teilzeit in Baumärkten der dynamischste Faktor beim Wachstum der Beschäftigung. In den von uns untersuchten Baumärkten ist dies auch der Zeitpunkt, zu dem vermehrt Frauen eine Beschäftigung in Baumärkten angeboten wurden.

Die Fachmärkte machen deutlich, dass die männliche Vollzeitbeschäftigung im Verkaufsbereich des Einzelhandels genauso charakteristisch ist wie die weibliche Teilzeitbeschäftigung. Das muss nicht unbedingt gleichbedeutend sein mit einer Teilzeitorientierung von Frauen. Denn viele Einzelhandelsbeschäftigte werden gegenwärtig geradezu in die Teilzeit gedrängt - nicht nur in Fachmärkten. Ebenso scheint es geschlechtsspezifische Bewältigungsmuster der Schwankungen des Arbeitsanfalls zu geben: Während diese bei männliche Verkaufsbeschäftigte zu Überstunden führen, wird bei den weiblichen Teilzeitbeschäftigten eher das Flexibilitätspotenzial der Arbeitszeitverschiebung und -verlegung genutzt.

3.4 Warenhäuser: Flexibilität durch Kompetenz

Warenhäuser repräsentieren die große alte Vertriebsform des deutschen Einzelhandels. Sie sind nach wie vor aus dem innerstädtischen Stadtbild nicht wegzudenken. Dort werden nach wie vor die Konsumgüter angeboten, die über die Waren des täglichen Verbrauchs hinausgehen. Doch der Marktanteil der Warenhäuser hat durch den harschen Preiswettbewerb im Einzelhandel immer weniger Gewicht: 1999 betrug der Anteil der Warenhäuser am gesamten Einzelhandelsumsatz nur noch 3,5 %.

Entsprechend nahm die Beschäftigung in dieser Betriebsform ab: Im Jahre 2000 waren nur noch 134.900 Personen in Warenhäusern beschäftigt, davon 50 % in Teilzeit. Auffallend an der Beschäftigungsentwicklung in Warenhäusern ist der nahezu parallel verlaufende Abbau von Vollzeit- und Teilzeitstellen. Damit wurde in den Warenhäusern nicht wie in anderen Betriebsformen die Teilzeit massiv auf Kosten der Vollzeit aufgestockt.



Indizierte Beschäftigungsentwicklung mit den Basisjahren 1986 = 100 (alte Bundesländer) und 1995 = 100 (gesamtes Bundesgebiet)

Abb. 12: Beschäftigungsentwicklung in Warenhäusern (Quelle: amtliche Einzelhandelsstatistik – NACE 52.12.2 = 439.82)

In Warenhäusern haben Bedienung und Beratung – zumindest nach dem Verkaufskonzept - einen hohen Stellenwert. Damit verbunden ist eine im Vergleich mit den anderen dargestellten Vertriebstypen hohe Arbeitsintensität. Doch diese steht immer mehr zur Disposition. Auch in Warenhäusern werden Bereiche, die sehr beratungs- und bedienintensiv sind, immer stärker abgebaut, sofern sie den Gewinn- bzw. Umsatzerwartungen der Unternehmenszentralen nicht mehr entsprechen. Die Sortimentsbreite nimmt in den Warenhäusern daher tendenziell ab. Auch der Einfluss auf das Sortiment hat auf Betriebsebene immer stärker abgenommen und ist immer stärker auf den Zentraleinkauf übergegangen, damit die Vorteile der Bündelung von Einkaufsmacht gegenüber der Industrie ausgenutzt werden können. Daher ist mit der Neustrukturierung des Wareneinkaufs nicht nur eine Abnahme der Sortimentsbreite und der Sortimentsvielfalt, sondern auch eine geringere Anpassung der Sortimentsstruktur an die lokalen oder regionalen Konsumbedürfnisse verbunden.

Dennoch ist die traditionelle Arbeitsweise des Einzelhandels, die auf qualifizierte Verkaufskräfte setzt, in den Warenhäusern noch am ehesten anzutreffen. Geringfügige Beschäftigung gibt es hier nur vereinzelt und auch kurze Teilzeitbeschäftigung ist nicht stark verbreitet. Allerdings ist die Teilzeitbeschäftigung oberhalb von 20 Stunden im Verkaufsraum das typische Beschäftigungsverhältnis. Qualifizierte Fachkräfte in langer Teilzeit verfügen hier sowohl über fachliche Kompetenz, die Wissen über die Ware und über die betrieblichen Abläufe umfasst, als auch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit. Um letzteres bemühen sich die Unternehmen, denn eine Personalbindung wird als Voraussetzung für eine hohe Kundenbindung angesehen.

Die funktionale Flexibilität ist hier nach wie vor das Prinzip, nach dem die Arbeit organisiert ist, denn alle Tätigkeiten werden von der Stammbesetzung ausgeführt. Das betrifft zum einen die warenbezogenen Tätigkeiten (Bestellen, Auspacken, Bestand pflegen, Umbauten, Aufbauten, Warenpräsentation), aber auch das Kassieren und die Bedienung und Beratung. Entsprechend werden die Arbeitszeiten der Beschäftigten nicht am zeitlichen Bedarf einzelner Tätigkeiten, sondern an der Summe des Arbeitsanfalls des gesamten Tätigkeitsbereichs ausgerichtet.

Das hat Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung: Weil viele unterschiedliche Tätigkeiten von den Beschäftigten ausgeübt werden können, folgen die Arbeitszeiten hier noch am ehesten den durch Betriebsvereinbarung geregelten Schicht- und Rouliersystemen. In allen Untersuchungsbetrieben bildeten die genannten Arbeitszeitmodelle jedoch nur den groben Rahmen für die Arbeitszeiten der Beschäftigten. Denn die Arbeitszeitorganisation, d. h. die Erstellung der Wocheneinsatzpläne, findet in den einzelnen Abteilungen statt und wird dort - nach Interviewangaben - maßgeblich durch den tatsächlichen Arbeitsanfall bestimmt. Da dieser sowohl in der Woche als auch im Jahr schwankt, sind zum einen Abweichungen von den festen Arbeitszeitmustern und zum anderen die Abweichung der tatsächlichen von der vertraglichen Wochenarbeitszeit eher die Regel denn die Ausnahme. Auch Arbeitszeitkonten sind in Warenhäusern schon lange etabliert.

In unseren Untersuchungen stellten wir bei den Beschäftigten eine hohe Bereitschaft zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit fest: Der Tausch von Arbeitszeiten ist ebenso verbreitet wie die spontane Ausweitung oder auch Reduzierung der Arbeitszeit,

wenn es die Arbeitsaufgaben erfordern. Es ist vor allem die innere Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, aber auch gegenüber den KollegInnen auf Abteilungsebene, die zu einer hohen Bereitschaft führt, auch ad hoc ihre Arbeitszeiten anzupassen. Konflikte über die Arbeitszeitgestaltung entzünden sich auf dieser Ebene vor allem dann, wenn nicht geregelt ist, welche Anpassungsleistungen von wem bei der Arbeitszeitgestaltung erbracht werden müssen.

Dennoch erfüllen die in den Warenhäusern per Betriebsvereinbarung festgelegten Arbeitszeitmuster - zumindest für die Vollzeitkräfte - eine wichtige Funktion: Die (Vollzeit)beschäftigten haben - wenn auch oft nur theoretisch - ein Anrecht auf die Arbeitszeitfestlegung nach den festen Mustern. Bei Abweichung von diesen Mustern muss der Betrieb auf die Beschäftigten zukommen und sie bitten, die Arbeitszeit im Interesse des Betriebes den betrieblichen Erfordernissen anzupassen. Auf dieser Basis, die die freiwillige Einsatzbereitschaft und das Engagement der Beschäftigten anspricht, sind die Beschäftigten in der Regel bereit, von ihren festgelegten Arbeitszeiten abzuweichen.

Der Blick auf vier Vertriebsformen des Einzelhandels zeigt, dass Unternehmen derzeit starken Veränderungswillen in bezug auf die Umgestaltung der traditionellen Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen zeigen. Die Veränderungen sind an dem Ziel ausgerichtet, die Anforderungen im Verkaufsbereich trotz Reduzierung der Beschäftigung auf eine minimale Personalbesetzung dennoch bewältigen zu können. Dies wirft den Blick auf die Strategien, mit denen den einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen begegnet wird.

4 Flexibilitätsanforderungen und Bewältigungsstrategien

In den mehr als vierzig Einzelhandelsbetrieben, die wir seit 1995 untersucht haben, stellten wir eine große Gemeinsamkeit fest: Für die Unternehmen steht bei der Wahl von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen im Verkaufsbereich die Frage im Vordergrund, wie sie die einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen bewältigen können. Die Ursache für die hohen Flexibilitätsanforderungen, mit denen der Einzelhandel konfrontiert ist, liegt in den saisonalen, wöchentlichen und täglichen Schwankungen sowohl der Kundenfrequenzen als auch der Schwankungen, die durch die Warenbewegungen entstehen. Das Ziel der Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik der Unternehmen ist es, das Personal zeitlich so einzusetzen, dass der Personaleinsatz diesen Schwankungen folgt. Um dies zu erreichen, stehen den Unternehmen diverse Möglichkeiten zur Verfügung.

Für welche Bewältigungsstrategie sich Unternehmen entscheiden, hängt davon ab, welche Personalstrategie zu ihrem Marktauftritt "passt", welche Tätigkeiten im einzelnen ausgeübt werden und wie die Arbeit organisiert ist. Starken Einfluss auf die Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik hat aber natürlich auch die Stärke der betrieblichen Interessenvertretung und die Situation und Struktur des regionalen Arbeitsmarktes.

Wir haben das, was wir in der Praxis beobachtet haben, in zwei Grundtypen der Flexibilität unterschieden: Die aktive Flexibilität und die passive Flexibilität.

4.1 Aktive Flexibilität durch Orientierung auf Qualität und stabile Beschäftigung

Bei der *aktiven Flexibilität* werden die Flexibilitätsanforderungen dadurch bewältigt, dass Beschäftigte ihre Fähigkeiten vielseitig und entsprechend der veränderten Anforderungen einsetzen können. Die Arbeitsprozesse werden selbstständig - meist innerhalb von Teams - koordiniert. Der Schlüssel für die Lösung von Flexibilitätsanforderungen ist hier die Kompetenz der Mitarbeiter, d. h. ihre Fähigkeiten, sich vorausschauend und relativ selbstständig auf wechselnde Arbeitsanforderungen einzustellen. Die Beschäftigten werden funktional flexibel, d. h. in mehreren Tätigkeitsfeldern, eingesetzt, was den Unternehmen eine hohe interne Flexibilität verschafft.

Die breite Einsetzbarkeit des qualifizierten Personals kann als Basis für die notwendige zeitliche Flexibilität in der Arbeitsorganisation genutzt werden. Die Grundregel gilt: Je qualifizierter die Mitarbeiter sind, desto breiter können sie eingesetzt werden, desto weniger Schnittstellen sind zu organisieren und desto leichter können Engpässe vermieden werden. Für Unternehmen ist diese Strategie vorteilhaft: Eine starke Belegschaft, die sich mit dem Unternehmen identifiziert, sorgt für einen reibungslosen Ablauf und entlastet Führungskräfte von vielen Organisations- und Koordinationsaufgaben.

Die Verkaufsbeschäftigten können in der aktiven Flexibilität trotz feststehender Arbeitszeiten große zeitliche Flexibilitätsanforderungen im Unternehmen bewältigen. Denn sie entscheiden selbstständig, zu welchen Zeitpunkten sie welche Tätigkeit ausüben. Sie teilen sich also ihre Zeit selber ein und entscheiden darüber in Abhängigkeit von

den Kundenfrequenzen oder zeitlichen Anforderungen der Warenströme ("Minutenmanagement in eigener Regie").

Allerdings: Durch den zunehmenden Wegfall von zeitlichen Puffern durch eine Unternehmenspolitik, die die Kapitalbindung über eine hohe Umschlagshäufigkeit der Ware zu verringern versucht, die Lagerhaltung durch eine just in time-Lieferung abbauen will, die Öffnungszeiten ausdehnt und den Beschäftigungsabbau vorantreibt, werden zeitliche Spielräume für die Beschäftigten immer enger. In dem Maße, wie die zeitlichen Puffer in der Organisation der Arbeit abgebaut werden, werden die Beschäftigten selbst zunehmend zu den Puffern in der Arbeit. Sie sind es, die durch ihr Engagement, ihr aktives Handeln und ihre innere Verpflichtung, die Kolleginnen und Kollegen nicht im Regen stehen zu lassen, die enger werdenden Spielräume irgendwie zu bewältigen versuchen.

Auf die Beschäftigungs- und Arbeitszeitsituation hat die aktive Flexibilität folgende Wirkung: Das gesamte Arbeitsvolumen verbleibt bei der Stammebelegschaft und sorgt darüber für eine stabile Beschäftigungssituation. Die Stammebelegschaft muss dafür aber alle zeitlichen und aufgabengezogenen Flexibilitätsanforderungen auffangen, sie trägt daher die gesamte Flexibilitätslast. Die Schwankungen der Arbeitszeit werden zunehmend über Kontenmodelle (z. B. Jahresarbeitszeiten) als Plus- und Minusstunden deklariert. Dadurch schwankt die Arbeitszeitdauer z. T. erheblich und wird nur im Jahres- oder Monatsdurchschnitt wieder erreicht. Mehrarbeit wird nur noch selten vergütet, weil sie durch den neuen, flexibleren Umgang mit Arbeitszeit weg definiert wird. Teure Arbeitszeit kann so durch billige ersetzt werden.

Aktive Flexibilität: Orientierung auf Kompetenz

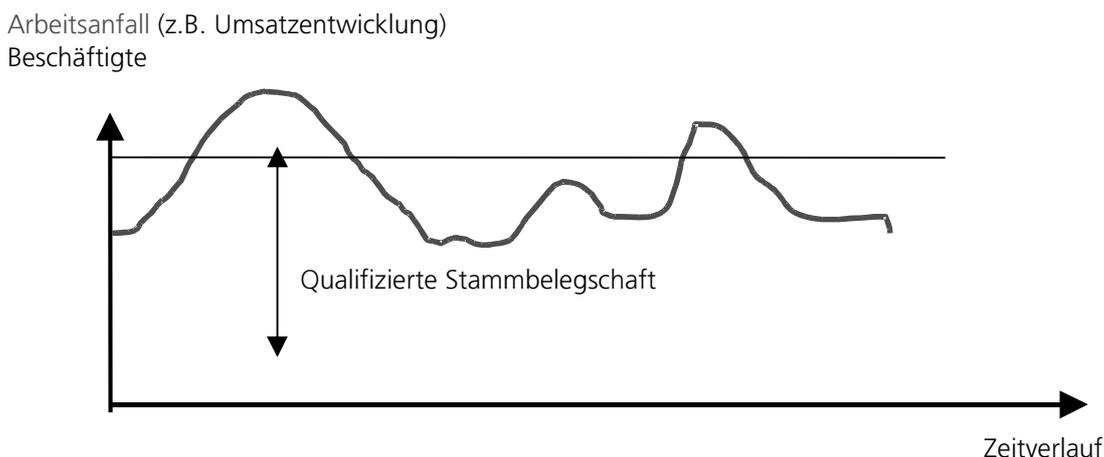


Abb. 13: Aktive Flexibilität: Orientierung auf Kompetenz (eigene Darstellung)

Der Kerngedanke der aktiven Flexibilität ist also, dass Unternehmen die aktive Mitwirkung der Beschäftigten an der Organisation der Arbeit fordern und auch fördern. Die

einzelnen Tätigkeiten sind nicht funktional zergliedert und organisatorisch voneinander getrennt, sondern die Arbeitsabläufe werden von den qualifizierten Fachkräften in Gänze ausgeführt. In der aktiven Flexibilität ist der Zusammenhang von Personalbindung, Qualitätsorientierung und Kundenbindung sehr eng. Betriebe, die einen großen Wert auf qualitätsorientierte Dienstleistungen legen, sind gut beraten, sich am Konzept einer "aktiven Personalflexibilität" zu orientieren.

4.2 Passive Personalflexibilität durch Orientierung auf Verfügbarkeit

Das Grundprinzip der passiven Flexibilität beruht auf der Aufteilung des Arbeitsvolumens in kleine und bewegliche Arbeitszeit- und Beschäftigteneinheiten. Das Arbeitsvolumen wird auf viele Beschäftigte verteilt, denen Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse mit einer geringen wöchentlichen Stundenzahl angeboten werden. Die Unternehmen erhalten einen großen Spielraum bei der Personaleinsatzplanung durch die Variierung der "Kopfzahlen" entsprechend des Arbeitsanfalls. Diese Art der Flexibilität wird daher auch numerische Flexibilität genannt.

Als Konsequenz für die Arbeitsorganisation ergibt sich, dass einzelne Arbeitsbereiche organisatorisch voneinander abgetrennt werden. Das Arbeitsvolumen wird funktional differenziert aufgeteilt. Prädestinierte Arbeitsbereiche für das passive Flexibilitätskonzept sind die Kasse und die Warenverräumung: Weil zu den Zeiten, in denen die Kundenfrequenzen hoch sind oder die Ware angeliefert wird, viele Hände innerhalb von wenigen Stunden benötigt werden, ist hier der Anreiz besonders hoch, die Vorteile der passiven Personalflexibilität zu nutzen.

Aber den Vorteilen, die sich Unternehmen von der passiven Flexibilität erhoffen, stehen in der Praxis auch einige Nachteile bzw. Schwierigkeiten gegenüber. Die mit der passiven Flexibilität verbundenen spezifischen Probleme, führen zu "versteckten" Kosten in den Einzelhandelsbetrieben, deren Höhe häufig unterschätzt wird (Voss-Dahm 2000).

Als erstes Problem ist zu nennen, dass durch die funktionale Differenzierung von Tätigkeitsbereichen die Anzahl der Schnittstellen steigt, die vom Management organisiert und koordiniert werden müssen. Denn anders als im Konzept der aktiven Flexibilität gibt es hier keine qualifizierte Stammebelegschaft, die die Arbeitsabläufe genau kennt und weiß, was wann zu tun ist. Daher ist der Koordinierungs- und Steuerungsaufwand der kleinen Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten sehr hoch.

Ein weiteres Problem ist mit der passiven Personalflexibilität verbunden: Die Personalfuktuation ist dort, wo Beschäftigten nur "kleine" Beschäftigungsverhältnisse angeboten werden, oft besonders hoch. Für viele Beschäftigte stellt ein solches Beschäftigungsverhältnis nur eine "Durchgangsstation" dar. Wenn sich eine bessere Arbeit findet oder wenn sich die Arbeitszeitanforderungen des Einzelhandels nicht mit den sonstigen Zeitanforderungen (Familie, Kinderbetreuung, Schule, Studium, Erstjob) in Einklang bringen lassen, wechseln sie die Arbeitsstelle. Deshalb reißt die passive Personalflexibilität immer wieder Löcher in die Personalbesetzung und das Management verwendet einen erheblichen Anteil seiner Zeit dafür, neue Kräfte zu suchen und sie anzulernen.

Ein drittes Problem: Die planmäßige Arbeitszeitgestaltung wird durch unvorhersehbare Änderungen des Arbeitsanfalls (Warenlieferungen kommen nicht oder nur verspätet, die erwartete Kundenfrequenz entspricht nicht der tatsächlichen) schnell zur Makulatur: Weil bei einer Fixierung auf kleine Arbeitszeiteinheiten kein Puffer vorhanden ist, wird diese Praxis ergänzt durch eine teilweise sehr kurzfristige Variierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Das setzt eine jederzeitige Verfügbarkeit der Beschäftigten voraus. Zeitliche Verfügbarkeit ist daher eines der Schlüsselkriterien für die Einstellung neuer Beschäftigter. Ein Marktleiter eines französischen Hypermarktes, der im Kassenbereich "Arbeit auf Abruf" praktiziert, formulierte die Ansprüche an die optimale Beschäftigte so: "Am liebsten stelle ich junge Frauen ohne Familie und mit eigenem PKW ein, die ständig telefonisch erreichbar sind."

In der Praxis haben wir keinen Betrieb angetroffen, der ausschließlich auf die passive Personalflexibilität setzt. Immer werden die Grundanforderungen der Arbeit und die anspruchsvolleren Tätigkeiten von qualifizierten Stammkräften ausgeführt. Sie sind es, die den Laden zusammenhalten, obwohl sie nicht in erster Linie die zeitlichen Flexibilitätsanforderungen auffangen. Denn im Unterschied zur aktiven Personalflexibilität werden die Flexibilitätsanforderungen hier von den Beschäftigten mit den "kleinen" Beschäftigungsverhältnissen und kleinen Arbeitszeiteinheiten bewältigt, der Kern der Stammebelegschaft ist also viel kleiner.

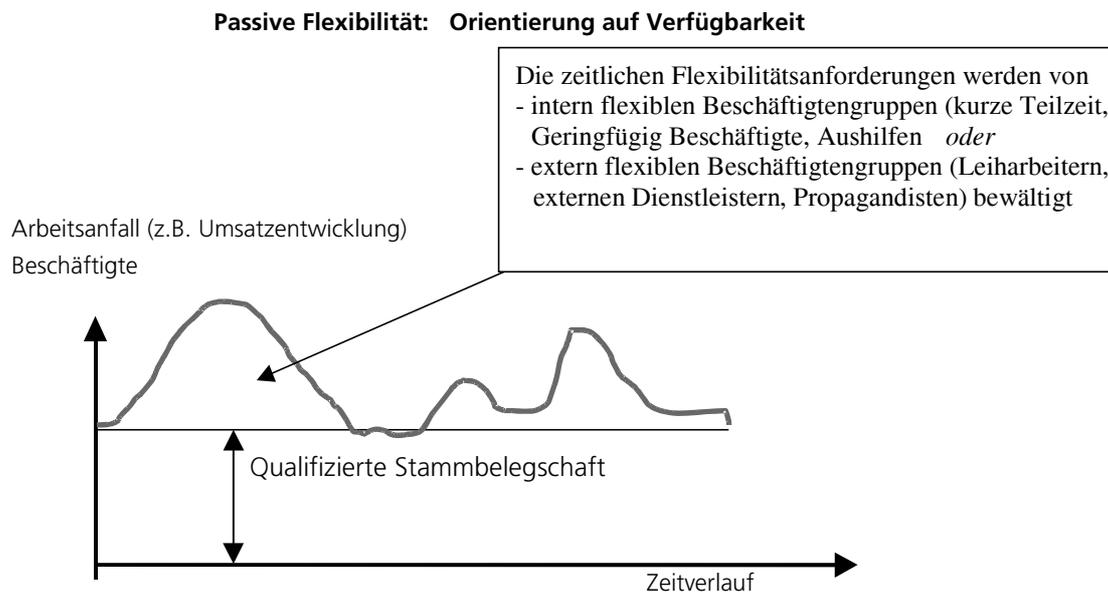


Abb. 14: Passive Flexibilität: Orientierung auf Verfügbarkeit (eigene Darstellung)

Passive Flexibilität bedeutet also, dass die Beschäftigten sich nicht aktiv an der Arbeitsplanung und der Organisation der zeitlichen Anforderungen beteiligen können, sondern in kleinen Arbeitszeiteinheiten nur klar abgegrenzte Aufgaben ausführen sollen. Diesen Flexibilitätstyp nennen wir deshalb passive Flexibilität, weil das Potenzial der Beschäftigten, nämlich ihre Kompetenzen, die Arbeit aktiv mit zu gestalten, weder genutzt noch gefördert wird.

4.3 Kombinationen aus aktiver und passiver Flexibilität

Bei unseren Untersuchungen haben wir noch einige andere Kombinationsmöglichkeiten von aktiver und passiver Flexibilität angetroffen:

So können die Flexibilitätslasten so verteilt werden, dass die Stammbeschäftigten die Arbeiten abdecken, die am Tag zu gewöhnlichen Arbeitszeiten anfallen. Der Teil der Beschäftigten mit kleinen und kleinsten Beschäftigungsverhältnissen arbeitet zu den sogenannten unsozialen Zeiten (z. B. in den Abendstunden oder am Wochenende). Auch ist denkbar, dass bestimmte Tätigkeiten, z. B. das Verräumen der Ware von internen Verräumtruppen oder externen Dienstleistern außerhalb der Öffnungszeiten, also entweder am späten Abend oder am frühen Morgen ausgeführt werden. Oder - und das ist eine für den Einzelhandel traditionelle Form, mit den einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen umzugehen - die saisonalen Schwankungen werden durch Aushilfen aufgefangen.

Bei dieser Art und Weise, die Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen, wird die Stammebelegschaft zwar vor der Arbeit zu sogenannten unsozialen Arbeitszeiten geschützt. Allerdings wird bei weiterer Ausdehnung der Öffnungs- bzw. Betriebszeiten immer mehr Arbeitsvolumen vom Stammpersonal abgezogen. Die Beschäftigungssituation dieser Beschäftigtengruppen wird daher immer instabiler.

Arbeitsanfall (z.B. Umsatzentwicklung)

Beschäftigte

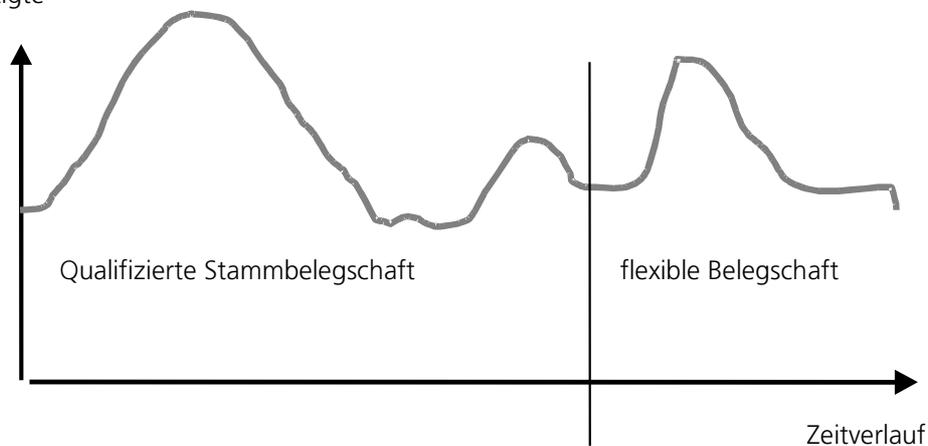


Abb. 15: Verteilung der Flexibilitätslasten I (eigene Darstellung)

Aber auch die folgende Kombination, die zwar selten thematisiert wird, aber in der Praxis häufig anzutreffen ist, haben wir in vielen Unternehmen angetroffen: Hier sind es gerade die Beschäftigtengruppen im sog. flexiblen Beschäftigtenstatus, vor allem geringfügig Beschäftigte, die die regelmäßigsten Arbeitszeiten haben und deshalb mit Blick auf die Arbeitszeiten am wenigsten zu der Bewältigung der einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen beitragen. Sie verräumen z. B. jeden Morgen zwei Stunden vor Ladenöffnung die Ware oder arbeiten zu festen Arbeitszeiten am Abend

oder am Wochenende. Dahingegen liegt es an den "aktiven" Beschäftigtengruppen, die Arbeitszeiten - auch ad hoc - an die Flexibilitätsanforderungen anzupassen. Dieses Beispiel zeigt, dass diejenigen mit dem flexibelsten Beschäftigungsverhältnis nicht auch gleichzeitig die größten Anpassungsleistungen in der Arbeitsflexibilisierung zu erbringen haben.

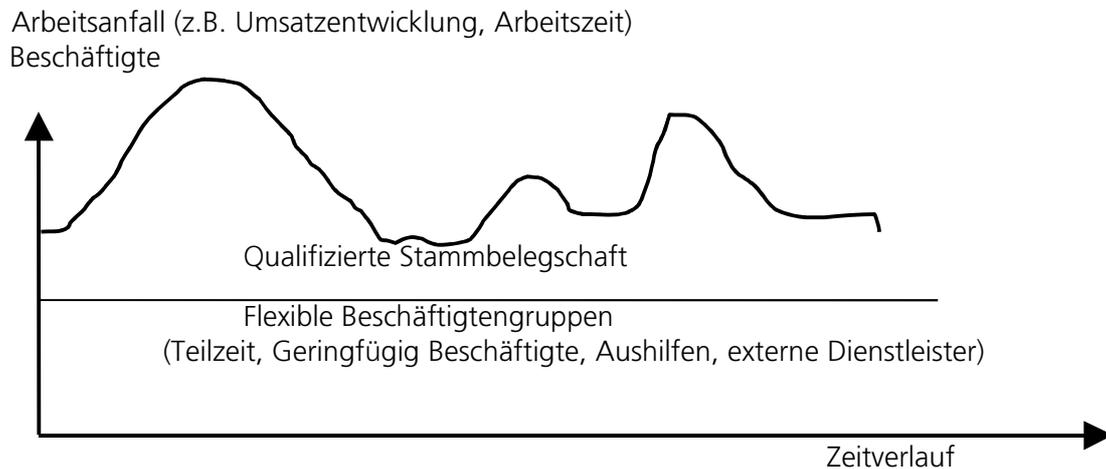


Abb. 16: Verteilung der Flexibilitätslasten II (eigene Darstellung)

Die SB-Warenhäuser zeigen eine weitere Kombination von aktiver und passiver Flexibilität: Hier kommen nämlich verschiedene Bewältigungsstrategien in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen zur Anwendung.

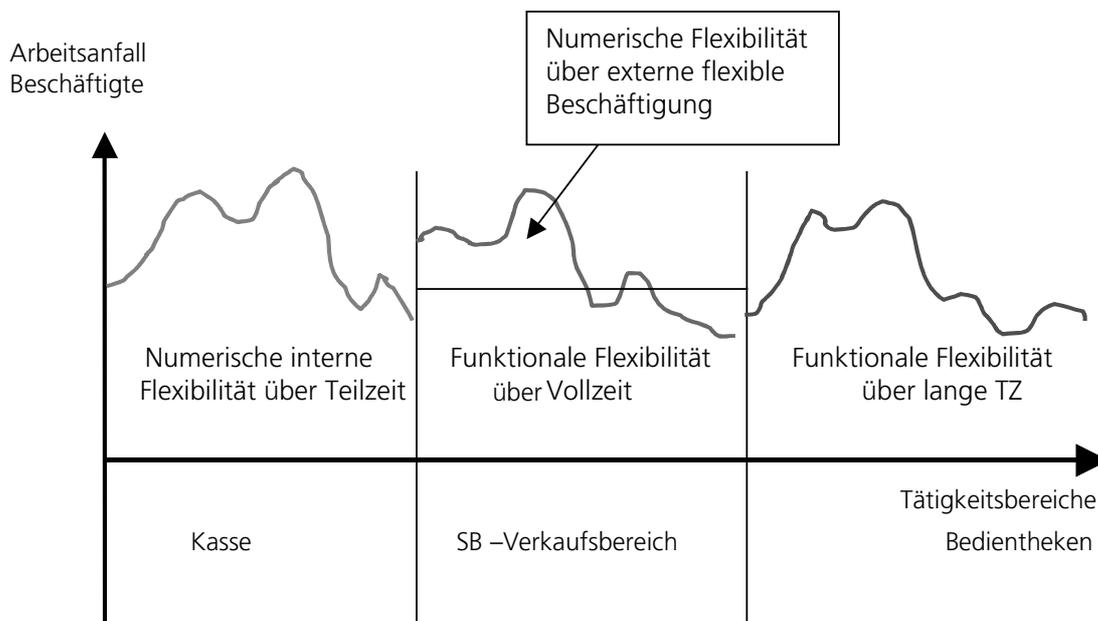


Abb.17: Tätigkeitsspezifische Verteilung der Flexibilitätslasten (eigene Darstellung)

So wird den schwankenden Kundenfrequenzen im Kassenbereich mit einer nahezu vollständig in Teilzeit beschäftigten Beschäftigtengruppe (zwischen 20 und 30 Wochenstunden) begegnet. Im Verkaufsbereich werden Vollzeitbeschäftigte (oder Teilzeitkräfte in "langer" Teilzeit) für die anspruchsvollen Tätigkeiten eingesetzt, die Warenverräumung wird von externen Dienstleistern oder intern beschäftigten Warenverräumtruppen in kleinen Beschäftigungsverhältnissen vorgenommen. Die Tätigkeiten im Bereich der Bedientheken werden von qualifizierten Fachkräften ausgeführt, die in Vollzeit oder langer Teilzeit beschäftigt sind.

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass der aktiven und der passiven Flexibilität ganz unterschiedliche Personalstrategien zugrunde liegen. In bezug auf die Arbeitsorganisation setzt die aktive Flexibilität auf die Integration verschiedener Aufgabefeldern, die von qualifizierten Fachkräften ausgeübt wird (funktionale Flexibilität). Die passive Flexibilität dagegen trennt die verschiedenen Tätigkeitsfelder sowohl personell als auch organisatorisch voneinander ab (funktionale Differenzierung). Auch mit Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse haben aktive und passive Flexibilität unterschiedliche Beschäftigungsmuster zur Folge. Das gilt sowohl hinsichtlich der vertraglichen Arbeitsdauer, als auch für die Beschäftigungsform (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis, geringfügige oder befristete Beschäftigung). Während die aktive Flexibilität auf qualifizierte Fachkräfte und eine enge Personalbindung setzt, findet sich dort, wo die passive Flexibilität zur Anwendung kommt, eine große Bandbreite von Beschäftigungsformen. Befristete und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sind dort genauso verbreitet wie die sozialversicherungspflichtige Teilzeit mit einer in der Regel kurzen wöchentlichen Arbeitszeit. Auch mit Blick auf die Organisation des Personaleinsatzes und die Arbeitszeitmodelle, die in den einzelnen Betriebsstätten zur Anwendung kommen, gibt es große Unterschiede. Den neueren Entwicklungen in der Arbeitszeitorganisation widmet sich der folgende Abschnitt.

5 Wie sich die Arbeitszeitorganisation verändert

5.1 Die Personaleinsatzplanung wird immer komplexer

Je knapper die Personalbemessung in den Verkaufsstätten des Einzelhandels und je stärker das Bestreben der Unternehmen, die Arbeitszeit der Beschäftigten den Kundenfrequenzen anzupassen, desto wichtiger wird in den Augen der Unternehmen die Personaleinsatzplanung: Es geht darum, die Arbeitszeit der Mitarbeiter so zu planen, dass in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall weder zu wenig, vor allem aber nicht zu viele Beschäftigte eingesetzt werden. Auch über die Art und Weise, die Personaleinsatzplanung zu gestalten und durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie zu unterstützen, machen sich immer mehr Einzelhandelsunternehmen Gedanken.

Dabei sind wir bei unseren Untersuchungen auf ein *Flexibilitätsparadoxon* gestoßen. Zwar investieren die Unternehmen erheblich in die Verbesserung der Personaleinsatzplanung mit dem Ziel, mit weniger Personal die teilweise beträchtlichen einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen dennoch zu bewältigen. Aber: Die Beschäftigten, die wir befragt haben, äußerten immer wieder, dass aufgrund der dünnen Personaldecke Schwankungen in der Personalbesetzung immer weniger möglich sind. Man könne froh sein, wenn die Mindestpräsenz mit den vorhandenen Kräften abgedeckt wird. Unter dem Diktat der Personalkostenreduzierung wird die Arbeitszeitflexibilisierung also zunehmend zur Farce.

Die Abteilungsleiterin einer Spielwarenabteilung, also einer Abteilung, die hohen Umsatzschwankungen ausgesetzt ist, beschreibt das deutlich: "Früher arbeitete hier eine Teilzeitkraft, die im Sommer gar nicht und im Winter dafür voll arbeiten wollte. Das war für uns eine echte Hilfe, um die saisonalen Schwankungen zu bewältigen. Aber heute nützt mir das gar nichts, denn heute brauchen wir alle Kräfte, um die Ware in die Regale zu bekommen und die Kassen zu besetzen. Einen schwankenden Personaleinsatz können wir uns gar nicht mehr leisten bei den restriktiven Personalkostenvorgaben."

In den Einzelhandelsbetrieben, die wir untersucht haben, trafen wir auf ganz unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Auch die Art und Weise, wie die Arbeitszeiten organisiert werden, variierte stark. In Typen zusammengefasst, lassen sich jedoch vier Arten der Zeitwirtschaft voneinander unterscheiden:

5.2 Roulier- und Schichtsysteme

Roulier- und Schichtsysteme haben im Einzelhandel eine lange Tradition. Nach wie vor strukturieren diese Arbeitszeitmodelle die Arbeitszeiten vieler Beschäftigter in hohem Maße. Die (Freizeit)rouliersysteme sind die organisatorische Antwort auf das alte Problem des Einzelhandels, dass eine fünftägige Arbeitswoche der Beschäftigten mit einer sechstägigen Ladenöffnung in Einklang gebracht werden muss. Ein Freizeitrouliersystem sieht in seiner einfachsten Form vor, dass der freie Tag der Beschäftigten wochenweise um jeweils einen Tag verschoben wird. Schon lange bevor andere Branchen mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit begannen, hat der Einzelhandel Lösungen

entwickelt, um das Problem des Auseinanderfallens von Öffnungszeiten und Arbeitszeiten zu bewältigen.

Bis zur Einführung des langen Donnerstags im Jahre 1989 stimmten die Arbeitszeiten der mehrheitlich Vollzeitbeschäftigten mit den täglichen Ladenöffnungszeiten in etwa überein. Mit dem langen Donnerstag, vor allem aber seit der Neuregelung des Ladenschlussgesetzes von 1996, wurde es notwendig, die Rouliersysteme um Schichtsysteme zu ergänzen, um die gesamte Ladenöffnungszeit personell abzudecken. Das folgende Beispiel veranschaulicht, wie ein Dreischichtsystem mit versetztem Arbeitsbeginn und -ende mit einem Freizeitrouliersystem verknüpft werden kann.

3-Schicht-System

Schicht	Montag bis Freitag				Samstag			
	von Uhr	bis Uhr	Pause	AZ	von Uhr	bis Uhr	Pause	AZ
1	09:30	16:00	00:45	05:45	09:00	14:00	00:30	04:30
2 Mo.-Mi.	10:00	18:30	01:00	07:30	09:00	16:00	01:00	06:00
2 DO.+Fr.	10:00	19:00	01:00	08:00	09:00	16:00	01:00	06:00
3	11:00	20:00	01:00	08:00	10:00	16:00	00:45	05:15

Der Arbeitsbeginn der Schicht 1 kann an Belieferungstagen vorgezogen werden.

Freizeitrouliersystem mit 5 Gruppen

Gruppe/Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
1	F					
2		F				
3			F			
4				F		
5						F
Abw.-Quote %	20	20	20	20	0	20

Abb.18: Dreischichtsystem und Freizeitrouliersystem für Vollzeitkräfte (Quelle: Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit eines Warenhauses)

Je stärker Arbeitszeiten und Ladenöffnungszeiten auseinander fallen, desto größer wird der Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Ein Beispiel für ein im Einzelhandel noch nicht lange praktiziertes Arbeitszeitmodell ist die 4 Tage Woche, die zwar zu langen täglichen Arbeitszeiten (9,5 Stunden täglich) aber dafür zu einem zusätzlichen freien Tag führt.

4-Tage Woche

Schicht	Montag bis Freitag				Samstag			
	von Uhr	bis Uhr	Pause	AZ	von Uhr	bis Uhr	Pause	AZ
1	09:30	20:00	01:00	09:30	09:00	16:00	01:00	06:00

Gruppe/Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
1	F	F*				
2		F	F*			
3			F	F*		
4					F*	F
Abw.-Quote %	25	50	50	25	25	25

Freizeittage entfallen in den 4 Wochen vor Weihnachten

Abb. 19: Einschichtsystem und eine Vier-Tage-Woche für Vollzeitkräfte (Quelle: Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit eines Warenhauses)

Zwar strukturieren Roulier- und Schichtsysteme, die in der Regel auf betrieblicher Ebene durch Betriebsvereinbarungen geregelt sind, nach wie vor die Arbeitszeiten der meisten Beschäftigten im Verkaufsbereich.

Doch es gibt drei Gründe, warum diese festen Arbeitszeitsysteme immer mehr erodieren und dazu führen, dass sie zwar nach wie vor einen groben Orientierungsrahmen bezüglich der Arbeitszeitverteilung vorgeben, aber Beschäftigte sich immer weniger darauf verlassen können, dass die durch Betriebsvereinbarung geregelten Arbeitszeiten mit den tatsächlichen Arbeitszeiten übereinstimmen.

Erstens regeln diese Arbeitszeitmodelle nur die Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten. Da im Verkauf aber mindestens die Hälfte der Beschäftigten in Teilzeit arbeitet, gelten diese Arbeitszeiten für die Mehrheit der im Verkauf Beschäftigten nicht. Laut Manteltarifvertrag für den Einzelhandel (z. B. in NRW) ist für Teilzeitkräfte die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Arbeitsvertrag zu regeln. Aber in unseren Untersuchungen haben wir festgestellt, dass diese Regelung in der Praxis nicht umgesetzt wird. In Arbeitsverträgen der Teilzeitkräfte wird zunehmend nur noch die monatliche, oder auch nur noch die jährlich abzuleistende Arbeitszeitdauer vereinbart.

Zweitens zeigt die Arbeitsorganisation z. B. in Supermärkten oder in SB-Warenhäusern, dass die Arbeitszeiten in vielen Tätigkeitsbereichen an den spezifischen Zeitanforderungen der jeweiligen Arbeitsaufgaben ausgerichtet werden. Als Beispiele können hier angeführt werden: a) Teilzeitkräfte, die ausschließlich an der Kasse arbeiten und deren Arbeitszeiten sich wesentlich an den Kundenfrequenzen orientieren. b) Auffüllkräfte, die außerhalb der Öffnungszeiten arbeiten oder c) Aushilfen, die lediglich zu saisonalen Spitzenzeiten eingesetzt werden. Freizeitrouliersysteme und Schichtsysteme dagegen bestimmen die Arbeitszeitlage unabhängig von Zeitanforderungen einzelner Tätigkeiten und strukturieren die Arbeitszeiten der genannten Beschäftigtengruppen daher nicht mehr. Dies zeigt, dass der Wandel der Arbeitszeit ursächlich verknüpft ist mit einem Wandel der Arbeitsorganisation.

Drittens werden Arbeitszeitmodelle in vielen Betrieben des Einzelhandels zwar durch Betriebsvereinbarung geregelt. Aber in vielen Betrieben ist es Praxis, dass die Feinabstimmung der Arbeitszeiten im Team und auf Abteilungsebene gemacht wird. Das birgt Chancen und Risiken zugleich. Zum einen wird der Gestaltungsspielraum für die Durchsetzung individueller Arbeitszeitpräferenzen erweitert. Beispielsweise wird der Möglichkeit, Arbeitszeiten im Team zu tauschen, bei der Feinabstimmung viel Raum gelassen. Auf der anderen Seite erwarten Unternehmensleitungen immer selbstverständlicher, dass Teams eigenständig dafür sorgen, die betrieblichen Zeitanforderungen bei der Feinabstimmung der Arbeitszeiten zu berücksichtigen. Aus der Chance, die persönlichen Zeitpräferenzen zur Geltung bringen zu können, kann also schnell die Pflicht werden, die eigenen Zeitbedürfnisse den betrieblichen Anforderungen unter zu ordnen.

5.3 Die improvisierte Arbeitszeit

In einigen Betrieben - besonders in kleineren Betriebseinheiten - hat die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten zu der Vorstellung geführt, dass die Arbeit im Einzelhandel unausweichlich mit einer spontanen und improvisierten Arbeitszeitorganisation verbunden ist. Dazu ein Marktleiter, der aus seiner Not noch eine Tugend macht:

"Es gibt grundsätzlich keine festen Arbeitszeiten mehr. Der flexible Einsatz der Beschäftigten ist eine betriebliche Übung, da die Arbeitszeit in einer festen Schiene inflexibel macht, die mit der schnelllebigen Zeit nicht zu vereinbaren ist. Wenn die Mitarbeiterinnen nicht zu jeder Zeit einsetzbar sind, dann können wir den Laden zu manchen Zeiten gleich schließen."

Hier ein Beispiel zu den Arbeitszeiten einer Verkaufsmitarbeiterin eines Verbrauchermarktes:

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	Geleistete Arbeitsstunden
Geplante Arbeitszeit	frei	Frei	13-17 Uhr	frei	13-17 Uhr	frei	8 (vertraglich 9)
Tatsächliche Arbeitszeit	frei	11-14 Uhr	frei	12-16 Uhr	17-20 Uhr	frei	10

Abb. 20: Diskrepanz zwischen geplanter und tatsächlicher Arbeitszeit. (Quelle: Interviewangaben - eigene Darstellung)

Eine improvisierte Arbeitszeitgestaltung hat starke Auswirkung auf die persönliche Arbeitszeitsituation der Beschäftigten, denn hier wird die Arbeitszeit weder detailliert im voraus geplant, noch sind grob geplante Arbeitszeiten verbindlich. Unter dem Gesichtspunkt einer sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung mit dem Kriterium einer verlässlichen und planbaren Arbeitszeitgestaltung ist diese Form der Arbeitszeitgestaltung also

negativ zu beurteilen. Hier werden die Flexibilitätsanforderungen des Einzelhandels auf dem Rücken der Beschäftigten bewältigt.

5.4 Mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung

Eine dritte Variante der Arbeitszeitorganisation zeigt, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht gleichbedeutend sein muss mit einer Aufhebung der Regulierung von Arbeitszeit. Die mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung stellt den Versuch dar, die "Sperrigkeit" der alten einzelhandelstypischen Arbeitszeitmodelle zu überwinden, aber bei einer Arbeitszeitflexibilisierung das Ziel einer beschäftigtenorientierten Regulierung bewusst zu verfolgen.

Das, was heute an neuen Formen der Arbeitszeitorganisation in vielen Einzelhandelsunternehmen praktiziert wird, begann in vielen Einzelhandelsunternehmen Mitte der 90er Jahre mit dem Versuch der Unternehmensleitungen, die Arbeitszeit zu flexibilisieren. Denn auf der einen Seite standen die Unternehmen durch die Neuregelung des Ladenschlussgesetzes tatsächlich vor der Aufgabe, die Arbeitszeit der Verkaufsbeschäftigten anders zu gestalten als zuvor. Auf der anderen Seite wollten viele Unternehmen auch den politischen Rückenwind nutzen, um grundsätzlich neue Arbeitszeitstandards zu setzen. Im Zuge der sich anschließenden Auseinandersetzung mit der betrieblichen Interessenvertretung und den Gewerkschaften einigten sich Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung darauf, in Form von Modellprojekten zu einer Neugestaltung der Arbeitszeit zu kommen, die sowohl den betrieblichen Interessen nach einer flexibleren und an den betrieblichen Zeitanforderungen ausgerichteten Arbeitszeit, als auch den Zeitinteressen der Beschäftigten gerecht werden sollte. Ein weiteres Ziel der betrieblichen Interessenvertretungen war, die in vielen Einzelhandelsbetrieben bereits praktizierte, aber oft zu Lasten der Beschäftigten ausgerichtete Arbeitszeitflexibilität zu regulieren.

Die Fragen, die im Laufe des Entwicklungsprozesses geklärt werden mussten, waren vielfältig: Nach welchen Vorgaben wird die Arbeitszeit festgelegt? Auf welcher Ebene wird über die Arbeitszeit entschieden? Auf betrieblicher Ebene oder auf dezentraler, d. h. Teamebene? Wer hat das letzte Wort bei der Festlegung der Arbeitszeit? Wie verläuft die Abstimmung über die Arbeitszeit innerhalb der Arbeitsgruppen und mit den Vorgesetzten? Welche Einfluss-, Informations-, Beratungs- und Zustimmungsrechte haben die Betriebsräte? Wie steht es um ein Einspruchs- bzw. Reklamationsrecht der Beschäftigten? Wie kann die Einhaltung von gesetzlich und tariflich geregelten Bestimmungen (Ankündigungsfristen, zusammenhängende Mindestarbeitszeiten etc.) garantiert werden?

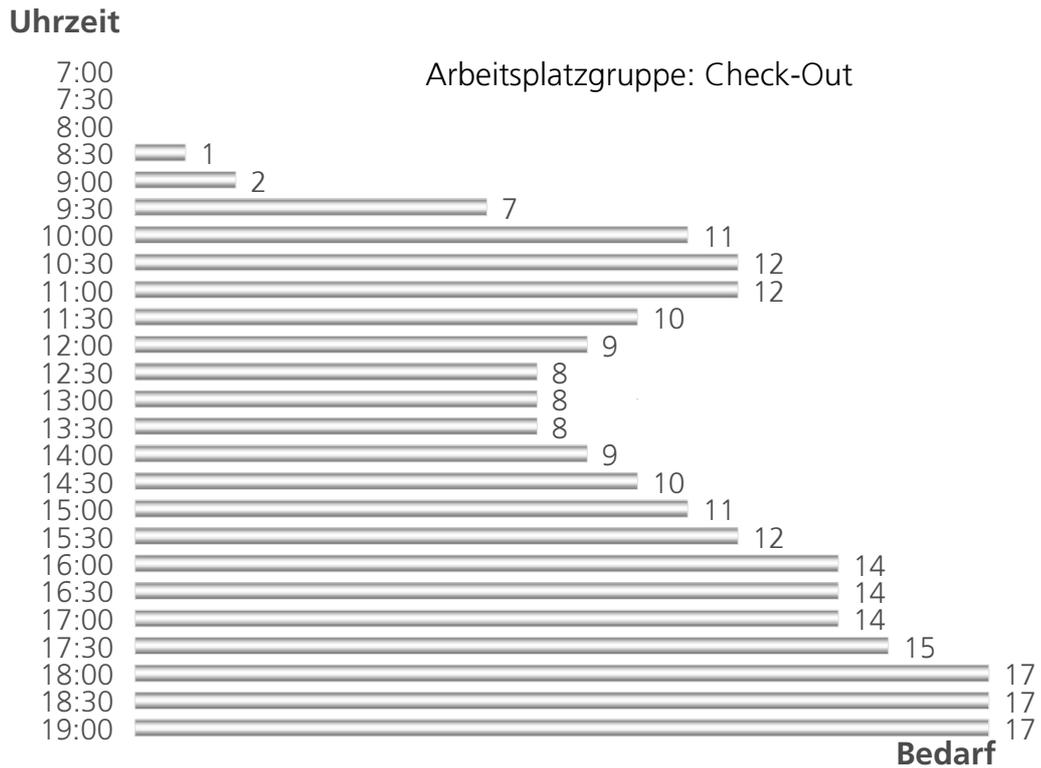
Die mitarbeiterunterstützten elektronischen Arbeitszeitsysteme, die in den Unternehmen entwickelt wurden, sehen im Kern folgende Verfahrensweise vor:

- Eine Verlaufskurve über den innerhalb eines bestimmten Zeitraumes voraussichtlich zu erwartenden Umsatz wird vom Unternehmen (bzw. dem betrieblichen Management) zu einem verabredeten Zeitpunkt zur Verfügung gestellt.
- Mittels einer Produktivitätskennzahl werden die Umsatzdaten in Personalbesetzungsstärken umgerechnet. Dadurch wird der voraussichtlich benötigte Personal-

bedarf z. B. in einer bestimmten Woche, an einem Tag oder auch zu einer bestimmten Stunde transparent und darstellbar.

- Der Personalbedarf wird von den Beschäftigten in einem bestimmten Tätigkeitsbereich (meist Abteilung oder Abteilungsgruppe) selbst in eine konkrete Arbeitszeitplanung umgesetzt. Die vorgegebenen Zeitfenster werden verteilt. Dabei entscheidet die Gruppe selbst, wer wann arbeitet.

Personalbedarfsplan



Personalleitstand

Mon. KW	7:3	8:0	8:3	9:0	9:3	10:0	10:3	11:0	11:3	12:0	12:3	13:0	13:3	14:0	14:3	15:0	15:3	16:0	16:3	17:0	17:3	18:0	18:3	19:0	19:3	20:0
Müller													Info	Check-			30	Che	Getr.-						Tanl	
Meier														Check-		30	Check-	Getr.-								
Schuh																										
Hempel			Getr.-	30			Getr.-Cent.				30			Getr.-												
Seim											Getr	30	Che	Tankstel	Check-			Tanl								
Witte				Getr.-		Check-			30	Check-																

Abb. 21: Beispiel für eine mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung. (Quelle: Globus Koordination)

Die mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung wird sowohl für die Feinplanung als auch für die Grobplanung der Arbeitszeit eingesetzt. Der Planungszeitraum ist also unterschiedlich und entsprechend gibt es im Detail auch Unterschiede bei der Vorgehensweise der Planung.

Die *Feinplanung* der Arbeitszeiten ist besonders dort von Bedeutung, wo hohe Flexibilitätserfordernisse durch schwankende Kundenfrequenzen am Tag und in der Woche bewältigt werden müssen. Besonders für den Kassbereich ist die mitarbeiterunterstützte elektronische Personaleinsatzplanung sinnvoll, weil dort erstens der Arbeitsanfall durch die Dokumentation des Umsatzes besonders gut geplant werden kann. Zweitens müssen dort die Arbeitszeiten besonders vieler Beschäftigter koordiniert werden, und diese Aufgabe - gerade bei den mehrheitlich Teilzeitbeschäftigten - ist ohne elektronische Unterstützung immer schwieriger geworden. Drittens haben die meist weiblichen Teilzeitbeschäftigten an der Kasse ein hohes Interesse an einer verlässlichen und ihre Zeitbelange berücksichtigende Arbeitszeitplanung.

Konkret verläuft die Einsatzplanung folgendermaßen: Ein Plan mit den voraussichtlich benötigten Personalbesetzungstärken wird mit vier Wochen Vorlauf an Arbeitszeitkoordinatoren verteilt. Die Beschäftigten tragen ihre Arbeitszeiten innerhalb von 14 Tagen selbst ein. Gelingt die Abdeckung des Personalbedarfs nicht auf Anhieb, versuchen Arbeitszeitkoordinatoren zu moderieren. Die Arbeitszeiten stehen 14 Tage im voraus fest. Stimmen die geplanten und tatsächlichen Arbeitszeiten in der Realität nicht überein, ist das Unternehmen laut Betriebsvereinbarung dazu verpflichtet, die zusätzlich geleistete Arbeitszeit mit einem *Flexizuschlag* zu vergüten. Dies gilt sowohl für Vollzeit-, als auch für Teilzeitkräfte. Allerdings nicht bei Abweichung der tatsächlichen von der geplanten Arbeitszeit, wenn sie durch Absentismus von den Beschäftigten verursacht wird.

In einem anderen Unternehmen ist der Vorgang der Arbeitszeitplanung etwas anders: Die Beschäftigten geben ihre Arbeitszeitpräferenzen in eine individuelle elektronische Arbeitszeitmaske ein und tragen dort ein: Zeitlagen oder Zeitintervalle, in denen sie nicht arbeiten wollen, die maximal tolerierte Abweichung der vertraglichen Arbeitszeitdauer in der Woche und an einzelnen Wochentagen. Auf der Basis dieser Angaben und auf der Basis eines feststehenden roulierenden Wechselschichtmodells errechnet das elektronische System selbstständig einen Arbeitszeitplan.

Ziel der elektronisch unterstützten *Grobplanung* der Arbeitszeiten ist die Berücksichtigung der saisonalen Schwankungen bei der Arbeitszeitplanung einerseits und die Berücksichtigung der Beschäftigtenpräferenzen nach längeren Freizeitblöcken andererseits. Die Einführung einer Jahresplanung der Arbeitszeiten ist daher verbunden mit der Einführung von Jahresarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten.

Die konkrete Planung verläuft so: Im September des Vorjahres erhält die Führungskraft einer Abteilung Daten über die historischen und zu erwartenden Umsätze 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 de-

nen 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 in einem Zeitraum entspricht. Ist dies nicht der Fall, wird im Team eine Lösung für das "Stundenverteilproblem" gesucht. Diese Diskussion wird mit Hilfe eines/r von der Gruppe gewählten Arbeitszeitmoderators/moderatorin geführt, die keine Führungskraft sein sollte. Aber: laut Betriebsvereinbarung gibt es keinen Sanktionsmechanismus, der die Beschäftigten zur Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Zeitanforderungen zwingt.

5.5 Probleme und Chancen der mitarbeiterorientierten elektronischen Personaleinsatzplanung

Der größte Vorteil der mitarbeiterorientierten elektronischen Arbeitszeitgestaltung ist, dass Unternehmen zur Planung des Arbeitszeitbedarfs gezwungen werden. Eine rein betrieblich definierte Arbeitszeitflexibilität im Sinne einer ad hoc- Anpassung von Arbeitszeiten an die betrieblichen Zeitanforderungen wird damit ausgeschlossen.

Positiv ist auch, dass die Absprachen über die Arbeitszeit die Kommunikation der Beschäftigten stärkt. Der Teamgeist wird gefordert und gefördert. Die Arbeitszeitplanung ist nach dem Konzept Resultat eines Abstimmungsprozesses.

Der Abstimmungsprozess über die Arbeitszeiten ist aber aufwändig. Dort, wo Zeitmangel sowieso das größte Problem ist, wird in der Praxis an allem gespart, was zusätzlich Zeit kostet. Daher verläuft die Abstimmung über die Arbeitszeit in der Praxis oft nicht so demokratisch wie im Konzept vorgesehen.

Die Betriebsvereinbarungen zur elektronisch gestützten Personaleinsatzplanung stellen einen neuen Typus von Regulierung dar. Es sind Prozessregulierungen, weil sie sich dadurch auszeichnen, dass sie sich allein auf den Modus der Verhandlungen und Verfahren beziehen, nicht jedoch, wie das bei den traditionellen Roulier- und Schichtsystemen der Fall war, auf die materielle Substanz des Regelungsinhaltes. Sie lassen denjenigen, die von den Regulierungen betroffen sind, Platz für eigene Entscheidungen.

Selbst wenn sich die Funktion der Arbeitszeitkoordinatoren nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz (§ 28a) nicht mehr in einer betriebsverfassungsrechtlichen Grauzone befindet, so ist deren Rolle in der Praxis oft nicht klar. Denn oft wird die Funktion von denjenigen ausgeübt, die eine Vorgesetztenposition inne haben. Nach dem Konzept sollen die Arbeitszeitkoordinatoren aber aus der Gruppe der Beschäftigten heraus gewählt werden und eindeutig keine Führungsaufgaben haben.

Auch ein EDV-gestützter Arbeitszeitplan muss bei unvorhergesehenen Ereignissen (Krankheit, Personalwechsel, Sonderaktionen etc.) korrigiert werden. Daher bietet auch die elektronische Arbeitszeitplanung keinen 100 %igen Verlass auf die Einhaltung der geplanten Arbeitszeit.

Teilzeitkräfte können eher als Vollzeitkräfte von der Arbeitszeitflexibilisierung profitieren. Sie haben erheblich mehr Spielraum als Vollzeitkräfte, Blockfreizeiten durch eine Abweichung der vertraglichen von der tatsächlichen Arbeitszeit anzusparen.

Da mit der Einführung der mitarbeiterorientierten elektronischen Arbeitszeitgestaltung auch eine elektronische Zeiterfassung verbunden ist, werden alle Arbeitszeiten der Beschäftigten dokumentiert und daher auch abgerechnet. Alle Arbeitszeiten werden nun bezahlt, auch die Zuschläge (z. B. Arbeit zu besonderen Zeiten) werden automatisch abgerechnet. Beschäftigte können ihre Zeitkonten einsehen und die Abrechnung kontrollieren.

Die Frage, die sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen im Einzelhandel im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit grundsätzlich stellt, ist, ob dort, wo die Personalkapazitäten nur eine Bewältigung der Mindestanforderungen zulassen, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit überhaupt möglich und sinnvoll ist. Denn wenn bei starkem Arbeitsanfall entsprechend mehr Personal eingesetzt werden soll, ist zu "Schwachlastzeiten" der normale betriebliche Ablauf evtl. nicht gewährleistet.

5.6 Selbstgesteuerte Arbeitszeiten

Vereinzelt haben wir in den Betrieben selbstgesteuerte Arbeitszeiten angetroffen. Vor allem an der Kasse und in Verkaufsabteilungen haben sich Teams dazu entschlossen, die Arbeitszeitplanung vollkommen selbstständig vorzunehmen. Die Teammitglieder haben sich auf ein bestimmtes, von ihnen präferiertes Arbeitszeitmodell z. B. ein Wechselschichtmodell oder die 4-Tage-Woche verständigt, wobei die Modelle jederzeit verändert werden können. Das Team organisiert die Arbeitszeitverteilung eigenständig, d. h. nur der Urlaub und die Krankheitstage werden der Verwaltung oder den Führungskräften mitgeteilt. Die Führungskräfte sind auch an einem weiteren Punkt in die selbstgesteuerten Arbeitszeiten eingebunden: Bei länger andauerndem krankheits- oder urlaubsbedingtem Absentismus wird Vertretungspersonal zur Verfügung gestellt.

Viele Beschäftigte empfinden diese Form der Arbeitszeitgestaltung als vorteilhaft, weil der Tausch von Arbeitszeiten ohne Rücksprache mit Führungskräften erfolgen kann und sie die Erfahrung gemacht haben, dass die selbstgesteuerte Planung gleichzeitig die am langfristigen im voraus geplante und verlässlichste Arbeitszeitplanung ist. Überhaupt schätzen die Beschäftigten an der selbstgesteuerten Arbeitszeitplanung, dass sie Ausdruck einer eigenständigen und eigenverantwortlichen Ausführung der Tätigkeiten ist. Daher betonten die Beschäftigten sehr stark, dass diese Form der Arbeitszeitgestaltung nur dort funktioniert, wo ein Team schon viele Jahre zusammenarbeitet, sich aufeinander verlassen kann, jeder die Arbeitszeitpräferenzen der anderen kennt und das Team nicht zu groß ist. Dieses Arbeitszeitsystem kann also nur dort praktiziert werden, wo seitens der Unternehmen auf eine aktive Personalflexibilität gesetzt wird.

Dabei wissen die Beschäftigten auch, wo die Nachteile des Systems und auch die Punkte sind, an denen sich Konflikte um die Arbeitszeit entzünden können: Da die Arbeitszeit innerhalb der selbstgesteuerten Arbeitszeitteams nicht elektronisch erfasst werden, werden die Zeiten, die länger gearbeitet werden, oft nicht dokumentiert und daher nicht bezahlt. Das gleiche gilt für die Zeitzuschläge für die Arbeit zu besonderen Zeiten.

5.7 Arbeitszeitorganisation im Wandel

Die unterschiedlichen Formen der Arbeitszeitorganisation liegen quer zu den unterschiedlichen Organisationsformen in den einzelnen Vertriebstypen des Einzelhandels. Denn es lassen sich hier keine eindeutigen Zuweisungen vornehmen, welcher Typ der Arbeitszeitorganisation in welchem Vertriebstyp zur Anwendung kommt. Vielmehr scheint zum einen die Betriebsgröße und zum zweiten die Stärke und der politische Gestaltungswillen der betrieblichen Interessenvertretung ausschlaggebend zu sein. Das gilt sowohl für die Regulierungsdichte in Arbeitszeitangelegenheiten als auch für die gelebte Praxis der Arbeitszeitregulierung in den Betrieben.

Die mitarbeitergestützte elektronische Personaleinsatzplanung ist die derzeit "modernste" Form der Arbeitszeitorganisation und das in zweierlei Hinsicht: Sie nutzt den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, um die einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen transparent und verhandelbar zu machen. Zweitens bezieht sie die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten mit ein und erfüllt damit ein wesentliches Kriterium einer sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung. Aber auch die Vorteile der neueren Organisationsformen in der Arbeitszeitgestaltung können nicht darüber hinweg täuschen, dass die Arbeitszeiten des Handels durch die lange Ladenöffnung an sich spezielle Belastungen mit sich bringen und die einzelhandelsspezifischen Flexibilitätsanforderungen gerade dort, wo die Personaldecke immer weiter ausgedünnt worden ist, zu kurzfristigen Arbeitszeitänderungen führen.

6 Wie sich die Verkaufsarbeit verändert

Bisher standen allgemeine Arbeitszeit- und Beschäftigungstrends im Vordergrund sowie verschiedene Konzepte der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitorganisation. Hier nun geht es um die qualitativen Veränderungen, die sich im Laufe der Zeit in der Verkaufsarbeit ergeben haben (Voss-Dahm 2002a).

Bei der Diskussion dieses Themas ist zunächst auf eine wesentliche Besonderheit der Verkaufsarbeit im Einzelhandel aufmerksam zu machen. Anders als in vielen anderen sog. einfachen Dienstleistungstätigkeiten, wie z. T. der Tätigkeit in Call-Centern, haben insbesondere bei Ausdehnung des Selbstbedienungsprinzips die warenbezogenen Tätigkeiten und damit die Tätigkeiten ohne Kundenkontakt einen großen Anteil am gesamten Arbeitspaket von Einzelhandelsbeschäftigten. Die interaktive Dienstleistungsarbeit stellt also nur einen Teil der gesamten Arbeitsanforderungen dar.

Wenn die Veränderungen der Arbeit von Verkaufskräften analysiert werden sollen, empfiehlt sich deshalb eine Unterscheidung von zwei Tätigkeitsfeldern: Die Tätigkeiten in den rückwärtigen Bereichen (wie die Warendisposition und Warenpräsentation), die nicht im direkten Kundenkontakt ausgeübt werden, unterscheiden sich von den verkaufsbezogenen Tätigkeiten, die im direkten Kundenkontakt stattfinden. Dies betrifft vor allem die Beratung und Bedienung. Aber auch der Kassiervorgang erfordert den direkten Kontakt mit den Kunden. Verkaufskräfte im Handel müssen meistens beide Tätigkeitsbereiche (allerdings mehr oder weniger intensiv) abdecken. Sie sind sowohl mit der Ware, als auch mit den Kunden beschäftigt. Beide Bereiche sind von Veränderungen betroffen, allerdings in ganz unterschiedlicher Weise.

6.1 Automatisierung und Standardisierung im rückwärtigen Bereich

Viele warenbezogenen Arbeitsvorgänge, die früher noch per Hand, per Telefon oder durch persönlichen Kontakt mit den Händlern erledigt wurden, sind durch den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie automatisiert worden. Der Computer ist aus den Handelsunternehmen nicht mehr wegzudenken. Einige Tätigkeiten sind dadurch weggefallen und machen die Arbeit einfacher. Doch die Elektronisierung der Kommunikation ist nicht alles. In vielen Unternehmen hat es einen fundamentalen Wandel in der Warenwirtschaft gegeben. Um die Rationalisierungspotenziale auszunutzen, die in einer Verschlankung, Beschleunigung und Vereinfachung der Warenströme liegen, sind geschlossene Warenwirtschaftssysteme eingeführt worden. Damit verbunden ist in der Regel auch eine Zentralisierung des Wareneinkaufs. Der Zentraleinkauf ist für die Einzelhandelsunternehmen mit dem Vorteil verbunden, durch möglichst große Einkaufsvolumina die Verhandlungsposition gegenüber der Industrie auszubauen. Für die Abteilungen in den Einzelhandelsbetrieben hat der Zentraleinkauf zur Folge, dass das Sortiment nicht mehr lokal zusammengestellt und den örtlichen Besonderheiten angepasst werden kann, sondern in der Regel nur noch zwischen Sortimentsbausteinen gewählt werden kann. Mit der Rationalisierung der Prozesse, die die

Waren von der Industrie in die Verkaufsstätten bringen, ist also eine Automatisierung und Standardisierung der warenbezogenen Tätigkeiten einhergegangen.

(Noch) gibt es in den Einzelhandelsbetrieben massive Probleme bei dem Versuch, die Vorteile der neuen Technologie zu nutzen. Viele Unternehmen befinden sich noch in der Umstellungs- und Experimentierphase. Daher sind Beschäftigte in den Verkaufsstätten häufig einen Großteil ihrer Arbeitszeit damit beschäftigt, die Fehler der automatischen Warenverwaltung zu beheben. Die neuen Warenwirtschaftssysteme verursachen auch großen Zeitdruck, weil die zeitlichen Grenzen, innerhalb derer neue Ware bestellt werden muss, sehr eng sind und nicht verändert werden können, weil sie zentral vorgegeben sind. In den Augen der Unternehmen sind die derzeitigen Probleme mit den neuen Systemen aber nur die "Kinderkrankheiten" der neuen Technologie. Wenn diese erst einmal überwunden sind, so soll nach den Hoffnungen der Unternehmen in den rückwärtigen Bereichen vieler Warengruppen nur noch die Verräumung der Ware als Arbeitsaufgabe übrig bleiben. Alle Vorgänge, die mit der Beschaffung und Verwaltung der Ware verbunden sind, sollen weitgehend automatisiert ablaufen.

Die Bestrebungen der Einzelhandelsunternehmen, die Warenströme zu automatisieren und zu beschleunigen, machen deutlich, dass der Dienstleistungssektor nicht grundsätzlich anders organisiert sein muss als die Industrie. Vielmehr zeigt das Beispiel Einzelhandel, dass der Dienstleistungssektor auf der Suche nach Rationalisierungspotenzial unter bestimmten Voraussetzungen durchaus in der Lage ist, die industrielle Produktionsweise zu kopieren. Denn die just-in-time Produktion der Industrie, die eine enge zeitliche Verzahnung zwischen einzelnen Produktionsschritten in unterschiedlichen Produktionsstätten vorsieht, und die just-in-time Anlieferungen der Waren von den Zentrallagern des Einzelhandels in die Verkaufsstätten weisen verblüffende Ähnlichkeiten auf. Eine weitere Parallele: Auch in der Industrie wurde vor allem in den 80er Jahren erheblich in die Steuerung der Prozesse durch hochkomplexe Informationssysteme investiert. Die Hoffnungen erfüllten sich dort aber nicht oder nur zum Teil. Denn - das ist besonders eindrucksvoll am Aufstieg und Fall des Produktionskonzeptes „Computer Integrated Manufacturing (CIM)“ zu studieren - es erwies sich als ein Trugschluss, dass komplexe Produktionssysteme vollständig durch Technologie beherrscht werden können. Auch die mit der technologischen Durchdringung der Prozesse verknüpfte Vorstellung, die Flexibilität zu erhöhen, erfüllte sich nicht. Nun sind zwar die technologischen Systeme seit den 80er Jahren weiter entwickelt worden, so dass der Vergleich zu der technologiezentrierten Phase der Industrie hinkt. Dennoch ist Skepsis angebracht, wenn im Einzelhandel derzeit Personal mit der Begründung abgebaut wird, dass die Technologie bestimmte Arbeitsbereiche vollständig übernimmt oder in naher Zukunft übernehmen kann. Denn schließlich hat selbst die Industrie von der Vorstellung Abstand genommen, dass die Technologie der menschlichen Koordinations- und Steuerungskompetenz überlegen ist.

Auch arbeitsorganisatorisch wird in den rückwärtigen Bereichen - und gerade in den großflächigen Selbstbedienungsmärkten - derzeit experimentiert: In einigen untersuchten Betrieben werden externe Dienstleister damit beauftragt, die Ware außerhalb der Öffnungszeiten zu verräumen. Weil die Arbeit in vielen Unternehmen allerdings nicht zufriedenstellend ausgeführt wurde, beschäftigten Betriebe anschließend wieder

eigene "Verräumtruppe", die diese Aufgaben erledigten. Weil in einigen Abteilungen auch dies nicht zur gewünschten Entlastung führte, wurden die Verräumarbeiten am Ende wieder von den Stammkräften in der Abteilungen selbst gemacht. Dennoch: Der Versuch, Arbeitsvorgänge zu standardisieren und zu automatisieren ist unübersehbar. Qualifizierte Verkaufskräfte - so scheint es - werden in der modernen Verkaufsarbeit für die Arbeit in rückwärtigen Bereichen immer weniger benötigt. Derzeit sind sie es allerdings, die durch ihr Steuerungswissen für einen reibungslosen Ablauf der Warenströme sorgen. Daher ist zu bezweifeln, ob der Einzelhandel auf Dauer ohne das Erfahrungswissen derjenigen auskommt, die die betrieblichen Abläufe mitgestalten und genau kennen.

6.2 Moderne Verkaufsarbeit und die neue Kundenorientierung

Dort, wo die Arbeit im direkten Kontakt mit Kunden verrichtet wird, spricht man auch von *interaktiver Dienstleistungsarbeit*. Hier geht es in erster Linie um die Bedienung und Beratung von Kunden. Aber auch im Kassensbereich findet interaktive Dienstleistungsarbeit statt, wenn auch in wenig intensiver Form, weil die Kundenkontakte eher flüchtig sind. Unabhängig davon, ob es sich bei der interaktiven Dienstleistungsarbeit um flüchtige oder intensive Kundenkontakte handelt: Interaktive Dienstleistungsarbeit erfordert die soziale Kompetenz der Verkaufskräfte. Unternehmen legen verstärkt Wert auf eine freundliche Kundenansprache und verleihen ihrer Forderung Ausdruck über das Anbieten von Seminaren oder auch nur das Verteilen von Hochglanzbroschüren. Aber bezahlt wird diese Qualifikationsanforderung in der Regel nicht, sondern Einzelhandelsunternehmen nutzen die soziale Kompetenz von Verkaufskräften als Gratisqualifikation und achten schon bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter darauf, dass diese Grundqualifikation vorhanden ist.

Veränderungen in der Organisation des Verkaufs betreffen Verkaufskräfte und Kunden gleichermaßen. Dabei zielen die Veränderungen in der Regel nicht in erster Linie darauf ab, den Kundenkontakt zu verändern. Vielmehr ist das Ergebnis der Umstrukturierungen, dass die direkten Kundenkontakte selbst minimiert werden. Die Gründe dafür sind vielfältig: Sie liegen z. B. in der harten Preiskonkurrenz dieser Branche, denn die Form und die Intensität des Wettbewerbs ist mit sehr geringen Margen verbunden. Eine weitere Folge dessen sind die geringen finanziellen Ressourcen, die für die Beschäftigung von Personal und damit für Beratung und Bedienung zur Verfügung stehen. Durch die Flächenexpansion - ein weiterer Grund - sind Verkaufskräfte für eine immer größere Verkaufsfläche zuständig, weshalb die Wahrscheinlichkeit, dass beim Einkauf Personal auf der Fläche anzutreffen ist, immer geringer wird. Damit einher geht die Ausweitung des Selbstbedienungsprinzips. Der Anteil der Waren, die in Selbstbedienung verkauft werden, ist im Zeitverlauf angestiegen. Beratung und Bedienung ist zu einem Luxus geworden.

Paradox ist, dass Einzelhandelsunternehmen trotz dieser Situation die Kundenorientierung immer stärker in den Vordergrund stellen. Doch ist es tatsächlich so, dass die Kundenorientierung des Einzelhandels in dem Maße abnimmt, wie der direkte Kundenkontakt reduziert wird? Nicht unbedingt - lautet unsere Antwort, denn es hängt davon

ab, was unter "Kundenorientierung" verstanden wird. Für viele Einzelhandelsunternehmen ist Kundenorientierung nicht mehr untrennbar verknüpft mit dem Angebot einer hohen Beratungs- und Bedienungsintensität, sondern Einzelhandelsunternehmen verstehen sich bereits dann als kundenorientiert, wenn sie ein breites Warensortiment zu günstigen Preisen anbieten. Kundenorientierung meint auch, dass die Verkaufsstätten modern sind und die nicht-personenbezogenen Dienstleistungen ausgebaut werden. Die neue Kundenorientierung ist z. B. definiert als ein ausreichendes Angebot an kostenlosen Parkplätzen. Sie äußert sich darin, dass Trinkwasser in den Verkaufsstätten gratis angeboten wird, dass Regenschirme bei schlechtem Wetter geliehen werden können und dass keine Schlangen mehr vor den Frischetheken entstehen, weil die Ware in Selbstbedienungstheken angeboten wird.

Die neue Kundenorientierung kommt also mit wenig personenbezogener Dienstleistung aus, sie setzt auf Selbstbedienung und eine ansprechende Verkaufsatmosphäre. Dieses Verständnis verschafft den Unternehmen die Möglichkeit, weiterhin von einem Ausbau der Kundenorientierung zu sprechen und gleichzeitig die Unternehmen nach dem Vorbild einer "arbeitsparenden Organisation" umzustrukturieren.

Aber sehen das die Kunden auch so? Nicht immer, denn oft – das zeigen Interviews mit Verkaufsbeschäftigten – wird das Maß an persönlicher Dienstleistung von den Kunden als nicht ausreichend empfunden. Oft beschwerten sie sich über die Ausdünnung der Personaldecke, wenn sie keinen Beschäftigten als Ansprechpartner in der Abteilung gefunden haben. Den Druck bekommen die Beschäftigten zu spüren, denn sie werden dafür verantwortlich gemacht, wenn Kunden warten müssen oder ihnen keine Verkaufskraft auf der Fläche begegnet. Aber nicht nur der Frust der Kunden belastet Verkaufsbeschäftigte. In vielen Warengruppen reicht die Personalbesetzung nicht aus, um die gesteckten Umsatzziele zu erreichen, denn: "Niemand kauft eine teure Bohrmaschine, ein Fahrrad oder einen Computer ohne Beratung und Bedienung. Gerade die umsatzstarken Artikel verkaufen sich schlecht in Selbstbedienung!", so fasst es eine Verkäuferin zusammen. Die neue Kundenorientierung hindert die Beschäftigten also an der Ausübung ihrer Arbeitsaufgabe, nämlich Umsatz in die Kasse der Unternehmen zu bringen.

Dies ist nur einer der vielen Widersprüche, die mit der modernen Dienstleistungsarbeit im Einzelhandel verbunden ist. Gerade die engagierten Verkaufskräfte sind es, die versuchen, diese widersprüchlichen Arbeitsanforderungen durch einen hohen Arbeitseinsatz zu bewältigen. Auf der einen Seite nicht über genügend Zeit zu verfügen, um die Kunden zu beraten und bedienen und sich auf der anderen Seite doch immer wieder darum zu bemühen, für die Kunden da zu sein, weil es eingefordert wird und Umsatz bringt. Das sind die Situationen, die psychische Belastungen neuer Art hervorrufen und die Arbeit im Einzelhandel zu schwerer Arbeit werden lassen (Voss-Dahm 2002b).

Die Veränderungen in den Unternehmen, die sich allgemein im Trend der Automatisierung und Standardisierung in den rückwärtigen Bereichen und der neuen Kundenorientierung im Verkaufsbereich zusammenfassen lassen, verändern die Arbeit nachhaltig. Die strukturellen Ursachen für die meisten der mit den Veränderungen verbundenen Probleme liegen im Mangel an genügend qualifiziertem Personal. Derzeit

zeichnet sich die Arbeit im Einzelhandel durch eine große Diskrepanz zwischen Anforderungen an die Verkaufskräfte und den Ressourcen aus, die zur Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung stehen.

7 Fazit

In diesem Bericht wurden verschiedene Facetten der Organisation von Verkaufsarbeit und die Ursachen ihres Wandels beleuchtet. Dabei bildeten die Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen einen Schwerpunkt der Betrachtung. Die wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchungen können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Die *Beschäftigungssituation* im deutschen Einzelhandel lässt sich durch drei Trends charakterisieren: Den Trend zum Beschäftigungsabbau, den Trend zu niedrigen Durchschnittseinkommen und den Teilzeittrend. Weil im Einzelhandel mehrheitlich Frauen arbeiten bedeutet das: Es sind in erster Linie Frauen, die keine Vollzeitstelle mehr finden und daher in dieser Branche nur niedrige Einkommen erwirtschaften können.
- Der *europäische Vergleich* zeigt, dass der Teilzeittrend nicht nur typisch für den deutschen Einzelhandel ist. Auch in anderen europäischen Ländern wird das Arbeitsvolumen in kleine und bewegliche Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten aufgeteilt. Die Unternehmensstrategien der großen Einzelhandelsunternehmen ähneln sich in Europa in ihren Grundzügen also stark. Unterschiede gibt es allerdings mit Blick auf die Arbeitszeitpräferenzen der (weiblichen) Einzelhandelsbeschäftigten. In den europäischen Ländern, in denen die Erwerbsorientierung der Frauen stark auf eine Vollzeittätigkeit gerichtet ist wie (z. B. in den skandinavischen Ländern und Frankreich) weht den Einzelhandelsunternehmen in ihrem Bestreben, die Teilzeitbeschäftigung auszuweiten, ein gesellschaftlicher Gegenwind entgegen. Dort weichen viele Unternehmen auf andere Beschäftigungsgruppen aus, insbesondere auf SchülerInnen und StudentInnen. In anderen Ländern (z. B. (West)deutschland und den Niederlanden) entsprechen die Präferenzen der Einzelhandelsunternehmen den Arbeitszeitpräferenzen vieler weiblicher Erwerbstätiger. Hier erhalten Unternehmen gesellschaftlichen Rückenwind für ihre Personalpolitik.
- Der Einzelhandel ist eine *heterogene Branche*. Ein Blick auf vier Vertriebstypen zeigt, wie groß die Bandbreite von Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in der Branche ist: Am Beispiel der Supermärkte lässt sich studieren, wie anfällig die Arbeitszeitorganisation wird, wenn die kurze Teilzeitbeschäftigung in kleinen Betrieben zum typischen Arbeitsverhältnis wird. Auch in den SB-Warenhäusern ist die Teilzeit zum Normalarbeitverhältnis geworden. Hinzu kommt als typisches Charakteristikum dieser Vertriebsform die organisatorische und personelle Trennung der einzelnen Arbeitsbereiche, weshalb wir die SB-Warenhäuser als Vorreiter des Dienstleistungstaylorismus bezeichnen. Elektro(nik)- und Baufachmärkte fallen hinsichtlich der Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen etwas aus dem Rahmen, weil hier erstens die Teilzeitquote erheblich unter dem Branchendurchschnitt liegt und die Beschäftigungsstruktur vorwiegend durch männliche Verkaufskräfte dominiert wird. In den Warenhäusern ist die traditionelle Arbeitsweise des deutschen Einzelhandels noch am ehesten zu finden: Qualifizierte Verkaufskräfte führen auf Abteilungsebene nahezu alle Arbeitsaufgaben aus. Die Arbeitsbereiche sind nicht wie in den SB-Warenhäusern organisatorisch voneinander getrennt. Obwohl es also

vertriebstypspezifische Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen im deutschen Einzelhandel gibt: Die drei beschriebenen Trends des Einzelhandels hinterlassen - bei unterschiedlichem Ausgangsniveau- in allen vier untersuchten Vertriebsformen ihre Spuren.

- Die verschiedenen Organisationsprinzipien der Arbeit, die wir in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben angetroffen haben, haben wir in zwei Grundtypen zu fassen versucht: Danach ist die *aktive Flexibilität* von einer *passiven Flexibilität* zu unterscheiden. Letztere zeichnet sich dadurch aus, dass die Flexibilitätsanforderungen durch die jederzeitige Verfügbarkeit der Einzelhandelsbeschäftigten erreicht wird. Zeitliche Flexibilität wird hier in erster Linie durch die Variierung der Anzahl der zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzten Personen erreicht. Anders die aktive Flexibilität, bei der qualifizierte Beschäftigte selbstständig die anfallenden Arbeiten koordinieren und die Flexibilitätsanforderungen durch aktive eigenständige Gestaltung der Arbeit bewältigen.
- Je knapper das Personal in den Verkaufsräumen des Einzelhandels bemessen ist, desto wichtiger wird in den Augen der Einzelhandelsunternehmen die *Personaleinsatzplanung*. Denn nun geht es darum, die Arbeitszeiten der Beschäftigten möglichst eng an den betrieblichen Arbeitsanfall zu koppeln. Aus Sicht der Beschäftigten und ihrer kollektiven Vertretungsorgane ist nun die spannende Frage, ob die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeitszeiten allein an den betrieblichen Interessen ausgerichtet ist oder ob die Beschäftigten ihre individuellen Arbeitszeitpräferenzen in die Arbeitszeitplanung einbringen und umsetzen können. Wir haben vier verschiedene Formen der Arbeitszeitorganisation voneinander unterschieden und meinen, dass in der mitarbeiterunterstützten elektronischen Personaleinsatzplanung die größten Potenziale einer Arbeitszeitgestaltung liegen, bei der die Interessen beider Betriebsparteien berücksichtigt werden können.
- *Moderne Verkaufsarbeit* wird durch *zwei typische Merkmale* charakterisiert: Die Arbeit in den rückwärtigen Bereichen des Einzelhandels verändert sich zum Teil fundamental durch die Bemühungen der Unternehmen, die warenbezogenen Arbeitsabläufe zu automatisieren und zu standardisieren und sie auf diese Weise zu beschleunigen. Aber auch die Arbeit an den Kundenschnittstellen verändert sich: Bei den großen Einzelhändlern setzt sich zunehmend ein Verständnis von Kundenorientierung durch, das keineswegs durch personenbezogene Dienstleistungen auf hohem Niveau definiert ist. Vielmehr ist die neue Kundenorientierung darauf beschränkt, dass viel Ware zu günstigen Preisen in einer ansprechenden Kaufatmosphäre angeboten wird. Allerdings betonen Verkaufsbeschäftigte immer wieder, dass Kunden nach wie vor beraten und bedient werden wollen. Die Beschäftigten können diesen Kundenansprüchen aufgrund der Ausdünnung der Personaldecke aber immer weniger gerecht werden. Diese Situation führt zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen im Verkaufsbereich, denn zwischen den täglichen Arbeitsanforderungen und den Ressourcen, die den Beschäftigten zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen zur Verfügung stehen, klafft eine große Lücke. Genau diese Widersprüchlichkeit ist mit besonderen Belastungen verbunden und führt dazu, dass Verkaufsarbeit als aufreibend und stressig empfunden wird.

Dieser Bericht gewährt Einblick in die Organisation der Verkaufsarbeit. Besonders der europäische Vergleich und der Blick auf unterschiedliche Vertriebsformen des Einzelhandels zeigen, wie groß die Unterschiede im Detail sein können, die sich hinter allgemeinen Trends verbergen. Dies macht deutlich, dass es einen erheblichen Gestaltungsspielraum sowohl bei der Wahl der Arbeitsorganisation, als auch bei der Wahl der Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen gibt.

Derzeit sind die zu beobachtenden Entwicklungen im Beschäftigungssystem des Einzelhandels stark geprägt durch die Kosten- und Flexibilitätsinteressen der Einzelhandelsunternehmen. Die dominante Arbeitszeit- und Beschäftigungsstrategie der meisten Einzelhandelsunternehmen lässt in diesem Zusammenhang nur wenig Platz für die personenbezogene Dienstleistung. Es wird sich zeigen, ob der Wettbewerb um die Qualität der Dienstleistung und damit um die Qualität der Verkaufsarbeit in Zukunft weiterhin unter den Rahmenbedingungen restriktiver Kostenvorgaben geführt wird oder ob sich der Gestaltungsspielraum vergrößert.

Literaturverzeichnis

Dieser Bericht basiert auf Untersuchungen, die in der Abteilung Arbeitsmarkt des Institut Arbeit und Technik im Forschungsschwerpunkt "Arbeitszeit und Beschäftigungsbeziehungen" seit 1995 zum Thema "Arbeitsbeziehungen im Einzelhandel" erstellt wurden. Hier eine Literaturliste (im Internet zu finden unter <http://iat-info.iatge.de/index.html?aktuell/publika.html>):

Baret, C. / Lehndorff, S. / Sparks, L. (Hrsg.) (2000): Flexible working in food retailing: a comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan. London: Routledge. Routledge studies in retailing. Vol.1.

Europäisches Gewerkschaftsinstitut (2001): Beschäftigungswandel in Dienstleistungen - Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern .

Kirsch, J. / Klein, M. / Lehndorff, S. / Voss-Dahm, D. (1999): Darf's etwas weniger sein? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmittelhandel. Ein europäischer Vergleich. Sigma Berlin.

Jany-Catrice, F. / Lehndorff, S. (2002): Who bears the burden of flexibility? Working conditions and labour markets in the European retail trade. In: Transfer 8, S. 504-520.

Lehndorff, S. (2001): Der europäische Einzelhandel und die Regulierung von Arbeitsmärkten. In: Rudolph, H. (Hg.) Aldi oder Arkaden? Berlin:Sigma,S.131-156

Lehndorff, S. (2000): "Tertiärisation", work organisation and working-time regulation. Vortrag auf der Konferenz "The Economics and Socio-economics of Services: International Perspectives", Lille/Roubaix, 22-23 Juni 2000. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik.

Mermet, Emmanuel / Lehndorff, Steffen (Hrsg.) (2001): New forms of employment and working time in the service economy (NESY): country case studies conducted in five service sectors; documents compiled for the Conference organised by the European Trade Union Institute (ETUI) and the Institut Arbeit und Technik (IAT), 26 and 27 April 2001, Brussels, Belgium. European Trade Union Institute: Report, Vol. 69.

Voss-Dahm, D. (2002a): Der Einfluss unterschiedlicher Einkaufs- und Verkaufsstrategien des Einzelhandels auf die Arbeits- und Leistungsanforderungen von Beschäftigten. In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst – Leistung(s)- Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung. S. 163-180.

Voss-Dahm, D. (2002b): Verkaufsarbeit im Einzelhandel – einfache Dienstleistungsarbeit? In: WSI-Mitteilungen 55, S. 498-504.

Voss-Dahm, D. (2000) : "Dienstleistungstaylorismus" und veränderte Anforderungen an die Arbeitszeitorganisation: das Beispiel Einzelhandel. Vortrag auf der Konferenz "The Economics and Socio-economics of Services: International Perspectives", Lille/Roubaix, 22-23 Juni 2000. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik.

Weitere Literatur und Links

Beyer, L. / Micheel. B. (1999): Kundennutzen. Suchfelder für den Wandel im Handel. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1998/99. Gelsenkirchen. S. 76-96.

Bittner, S. / Schietinger, M. / Weinkopf, C. (2002): Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München und Mering: Hampp.

Deiß, M. (1999): Flexibilität versus Beschäftigung? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung München, Berlin: Sigma, S. 181-214.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2001): Erwerbsverhalten von Frauen. Trotz Annäherung immer noch deutliche Unterschiede zwischen Ost und West. DIW-Wochenbericht 42/2001, S.648-658.

Europäisches Handelsinstitut (2002): Handel aktuell 2002, Köln.

Gewerkschaft HBV (1995): Deregulierung und Ladenschluss. Arbeiten und Leben im Einzelhandel. Düsseldorf.

Jacobsen, H./ Hilf. E.(1999): Beschäftigung im Einzelhandel. Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel. Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung. Sfs Beiträge aus der Forschung, Band 107. Dortmund.

Lowden, A./ Akerstedt, T. (2000): Einführung selbst gewählter Arbeitszeiten im Einzelhandel – Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Sozialleben. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 5, S. 300-305.

Nordhause-Janzen, J. / Pekruhl, U. (Hrsg.) (2000): Arbeiten in neuen Strukturen. Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München-Mehring: Hampp.

Service-Monitor: <http://tips-nrw.iatge.de/tips/monitor.html>

Statistisches Bundesamt, amtliche Einzelhandelsstatistik, verschiedene Jahrgänge