SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Flexibilität versus Beschäftigung? Zur Entwicklung von Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels

Deiß, Manfred

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Deiß, M. (1999). Flexibilität versus Beschäftigung? Zur Entwicklung von Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels. In *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99 : Schwerpunkt: Arbeitsmarkt* (S. 181-213). Berlin: Ed. Sigma. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237153

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Flexibilität versus Beschäftigung?

Zur Entwicklung von Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels

Manfred Deiß

ISF München

1. Einleitung

Der Handel galt im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs lange Zeit als „schlafender Riese" des Dienstleistungsgewerbes (Steinborn 1989), und insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) stellte eine fast vergessene Branche dar (Kirsch u.a. 1998a, S. 58), obwohl diese Wirtschaftsbereiche faktisch eine erhebliche ökonomische und beschäftigungspolitische Bedeutung besitzen: Einzelhandel und Großhandel zusammengenommen bilden neben dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Bereich der Dienstleistungsunternehmen im engeren Sinne[1] mit einem Gesamtumsatz von ca. 1,9 Bio. DM im Jahr 1996 den wohl drittwichtigsten Wirtschaftszweig in Deutschland, in dem ca. 4,4 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt sind (Statistisches Jahrbuch 1998, S. 247ff.). Im Vergleich zu den einzelnen Sektoren des Dienstleistungsbereichs und des Handels insgesamt ist der Einzelhandel 1996 (im Binnenhandel) mit 791 Mrd. DM Umsatz sowie ca. 3,1 Mio. Beschäftigten bzw. 2,25 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in 1997 einer der wichtigsten Dienstleistungsbereiche (ebd.).

Der LEH wiederum stellt darin den wichtigsten Einzelhandelssektor dar: Sein Umsatz macht knapp ein Drittel des Gesamtumsatzes im Einzelhandel aus und umfaßt (vgl. Statistisches Jahrbuch 1998 gemäß den Wirtschaftsgruppen 5211 und 522, S. 252) ca. 235 Mrd. DM; mit ca. 850.000 Beschäftigten (in 1996) sind dort ca. 2,5% aller Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigt.

Nach der Statistik des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE) erwirtschaftete der Einzelhandel 1995 sowie 1996 jeweils insgesamt einen Umsatz von 952 Mio. DM; danach waren 1997 im Einzelhandel ca. 2,9 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt (HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998, S. 12 und 90). Auf den LEH entfiel davon entsprechend dem Warenbereich Nahrungs- und Genußmittel

1 Nr. 7 der Wirtschaftsgliederungssystematik im Statistischen Jahrbuch, insbesondere Gastgewerbe, Technische Planung etc., freie Berufe etc.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

ein Umsatz von ca. 257 Mrd. DM in 1997.[2] Nach Berechnungen der Unternehmensberatung M+M EUROdATA auf Basis von Umsatzangaben der führenden Unternehmen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels betrug der Umsatz mit Lebensmitteln 1998 241 Mrd. DM bei einem Gesamtumsatz von 352 Mrd. DM.

Trotz dieser sowohl wirtschaftlichen als auch arbeitsmarktpolitischen Relevanz richtete sich die Aufmerksamkeit insbesondere der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschung bislang vorrangig auf verschiedene Bereiche der industriellen Fertigung, insbesondere auf die sogenannte Schlüsselindustrien wie den Maschinenbau oder die Automobilindustrie; die Dienstleistungsbranche und insbesondere der Handel wurden dagegen eher vernachlässigt (Glott 1998, S. 63). Dies ist um so bedauerlicher, als sich in dieser Branche seit längerem für die zukünftige Prägung von Arbeitsmarkt- und Qualifikationsstrukturen ebenso wie für die Prozesse der Versorgung der Bevölkerung mit Waren zunehmend wichtigere Entwicklungstendenzen abzeichnen.

In der Zwischenzeit ist der LEH jedoch stärker, zunächst allerdings aus anderen Gründen, ins öffentliche Rampenlicht gerückt: Die in dieser Branche in immer rascheren Zyklen stattfindenden Preiskämpfe zwischen einzelnen Handelsgruppen und die forcierten Tendenzen zu Unternehmensfusionen haben auch über die Fachöffentlichkeit hinaus deutlich gemacht, daß in diesem Bereich ein wirtschafts- und arbeitsmarktpolitisch gravierender Strukturwandel stattfindet; dieser Wandel hat nicht zuletzt in der jüngeren beschäftigungspolitischen Diskussion zu den Dienstleistungsbereichen (Stichworte: geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständige) an Gewicht gewonnen (vgl. z.B. FR vom 28.5.1999, S. 15).

Aber auch das sozialwissenschaftliche Forschungsinteresse an den Entwicklungen in dieser Branche ist inzwischen erkennbar angewachsen. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der Herausbildung neuer Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen im Handel angesichts veränderter Rahmenbedingungen (z.B. Kirsch u.a. 1997; Behling/Wagner 1998). Dies gilt auch generell für die im Zuge grundlegender ökonomischer Veränderungen der Branche stattfindende technische und organisatorische Neustrukturierung der Distributionsprozesse von der Lebensmittelindustrie über den Groß- und Einzelhandel bis hin zum einzelnen Kunden (vgl. dazu insbesondere Bieber 1997; 1998). Derartige betriebs- und unternehmensübergreifenden Entwicklungen waren bereits seit längerem in anderen Bran-

2 Diese und die darauffolgenden Zahlen verweisen nicht nur auf die Relevanz dieser Branche, sondern auch darauf, daß die verfügbaren Daten auf unterschiedlichsten Statistiken und Bezugsgrößen beruhen; dadurch ist es, je nach Abgrenzung und Differenzierungsgrad der Wirtschaftsgruppen und Teilsektoren, schwierig, einigermaßen zuverlässige Schlußfolgerungen aus den vorhandenen Zahlenmaterialien zu ziehen. Vor allem mangelt es an quantitativen Daten auf Branchen-, aber auch auf Unternehmensebene, um Tätigkeits- und Qualifikationsstrukturen genauer erfassen zu können.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

chen, insbesondere in der Automobilbranche, zu beobachten, liefen dort allerdings unter anderen Vorzeichen der Marktbeherrschung sowie unter anderen Voraussetzungen der Produkt- und Leistungserbringung ab.

Aus einer näheren Betrachtung der aktuellen Entwicklungen im LEH erwarten wir uns wichtige Einsichten in die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Implikationen der gegenwärtigen Strukturveränderungen. Wir beziehen uns dabei in diesem Beitrag zwar auch auf einzelne quantitative Hinweise und Befunde, um das Feld kursorisch abzustecken und auf allgemeine Trends hinzuweisen, stützen uns aber vorrangig auf qualitativ erhobene Befunde aus Fallstudien eigener[3] sowie fremder Untersuchungen, die zwar nicht repräsentativ sind, aber doch auf typische Muster und Entwicklungen in dieser Branche aufmerksam machen. Zunächst sollen deshalb die ökonomisch und technologisch-organisatorisch relevanten Tendenzen in den Rahmenbedingungen und in den unternehmenspolitischen Strategien der Branche skizziert werden, um anschließend auf die Entwicklung von Beschäftigung sowie der Qualifikations- und Arbeitsstrukturen näher einzugehen.

2. Ökonomische und technisch-organisatorische Restrukturierungstendenzen

Im LEH finden seit längerem gravierende strukturelle Veränderungen in ökonomischer und in technologisch-organisatorischer Hinsicht statt:

2.1 Ökonomische Restrukturierungsprozesse

Der Sektor ist seit längerem geprägt durch eine fortschreitende Unternehmenskonzentration und eine sich gegenwärtig besonders verschärfende Preiskonkurrenz bei seit vielen Jahren rückläufiger bzw. stagnierender Umsatzentwicklung. Rabattkämpfe und die verstärkte Nutzung von Marktmachtpositionen im Verhältnis zu den Lieferanten, aggressiver Preiswettbewerb zwischen verschiedenen großen Handelsgruppen auf der Ebene der einzelnen Märkte (Outlets) mit Tendenz zum Verkauf unter Einstandspreisen bis an die Grenze des ruinösen Wett-

3 Dabei handelt es sich insbesondere um Befunde aus Fallstudien und Experteninterviews, die im Rahmen eines vom Bundesminister für Bildung und Forschung geförderten Vorhabens „Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik – Innovative Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette" sowie einer von der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin finanzierten Studie zu „Flexible Employment Policies and Working Conditions" im LEH durchgeführt worden sind.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

bewerbs prägen auf der einen Seite diese Situation (vgl. z.B. SZ vom 9.9.1999, S. 24).

Auf der anderen Seite werden verschiedene strategische Ziele verfolgt, um die Marktposition zu stärken. Neben neuen Wettbewerbsagreements und strategischen Kooperationen mit Lieferanten wird zur Verbesserung der Marktstellung auf den heimischen Märkten insbesondere von den großen Handelsunternehmen versucht, immer mehr mittelständische Händler und Handelsketten zu übernehmen. Aufspaltungen und Verkäufe bzw. Übernahmen von Unternehmen sind dementsprechend in dieser Branche an der Tagesordnung.

Darüber hinaus werden aber auch Strategien der Internationalisierung forciert (SZ vom 3.9.1999, S. 25), sowohl um auf einzelnen europäischen Märkten Fuß zu fassen, als auch um immer mehr Waren aus dem Ausland zu beschaffen. Auf diese Weise will man den auch in dieser Branche verstärkten Anforderungen geöffneter Märkte begegnen. Dazu werden im Ausland Handelsbetriebe aufgekauft bzw. neue Outlets und Verkaufsketten sowie Zentralläger gegründet. Der grenzüberschreitende Transport von Waren vom und ins Ausland erfordert – unter Einbindung verschiedenster Transportunternehmen – die Entwicklung neuer logistischer Strategien und Bündelungskonzepte. Umgekehrt sind die deutschen Unternehmen jedoch auch im Inland in zunehmendem Maße mit der Konkurrenz ausländischer Lebensmittelkonzerne – und deren Marketingstrategien – konfrontiert (Stichwort: Wal-Mart).

Hintergrund für diese marktorientierten – aber auch für andere weiter unten erläuterte – Strategien im LEH sind, die Einführung des europäischen Binnenmarktes und damit verbunden insbesondere auch Maßnahmen der Liberalisierung im Speditions- und Transportwesen, aber auch im Post- und Telekommunikationswesen. Zudem hat auch der Beitritt der neuen Bundesländer zur Bundesrepublik Deutschland für die strategischen Neuorientierungen der Unternehmen in dieser Branche eine wichtige Rolle gespielt.

Ohne hier auf die einzelnen Facetten dieser Entwicklungen näher einzugehen, kann festgestellt werden, daß sich der schon seit langem beobachtbare, oft mit dem Niedergang der „Tante Emma-Läden" apostrophierte Konzentrationsprozeß im LEH (Monopolkommission 1985) in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren beschleunigt fortgesetzt hat. Zwar verläuft die Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen des Einzelhandels differenziert; im LEH ist aber durchgängig ein enormer Rückgang der Anzahl unabhängiger Handelsunternehmen zu erkennen mit nachhaltigen Auswirkungen auf die Unternehmensstrukturen im Outletbereich und auf die Lieferbeziehungen zu den Herstellern und Lieferanten von Lebensmitteln. Dies zeigt sich besonders deutlich etwa darin, daß 1998 die zehn umsatzstärksten Lebensmittelhandelsunternehmen bereits 84% und die 30 umsatzstärksten allein 97% des Gesamtumsatzes im Lebensmitteleinzelhandel erzielten (M+M EUROdATA 1999).

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Auch wenn solche wettbewerbsrelevanten Entwicklungen von Kartellamt und Monopolkommission, von Hersteller- und Handelsseite unterschiedlich bewertet werden, insbesondere was die Effekte verschärfter Konzentration und oligopolistischer Strukturen angeht (vgl. z.B. Monopolkommission 1994; Monopolkommission 1998), so bleibt doch festzuhalten: Die Abhängigkeit der einzelnen Verkaufsmärkte (insbesondere Partnermärkte, Franchising-Märkte etc.), von den Zentralen großer und zahlenmäßig immer weniger Handelsgruppen, hat erheblich zugenommen. Vor allem ist das Gros der selbständigen Handelseinheiten durchgängig in einzelnen Handelsgruppen organisiert (Monopolkommission 1998, S. 63ff. und 256ff.) – d.h., es gibt immer weniger rechtlich und faktisch selbständige Einheiten – mit spürbaren Einschränkungen für deren Autonomie in der Preis- und Sortimentsgestaltung und der Außendarstellung.

Dabei kommt es sukzessive zu Machtverschiebungen von der Industrie zu den großen Handelsunternehmen. Dies schlägt sich auch nieder in neuen strategischen Konzepten, die in die bisherigen Einflußsphären der jeweils anderen Seite hineinreichen. Stichworte dafür sind Factory-outlet-Konzepte der Hersteller, deren Problematik in jüngerer Zeit immer häufiger in der Öffentlichkeit diskutiert wird (z.B. SZ vom 15.12.1998; HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998, S. 19ff.), ebenso wie neuartige Konzepte der Beschaffungslogistik (Bretzke 1998) der Handelsunternehmen, die wieder von kooperationslogistischen Plänen der Hersteller unter Einschaltung von Speditionsdienstleistern gekontert werden (LZ vom 25.6.1999, S. 10). Der Ausgang dieser strategischen Konkurrenz ist gegenwärtig noch offen.

Auch die zukünftige Gestalt des Distributionsnetzes und die damit verbundenen Effekte für die Struktur der Märkte sind schwer einzuschätzen. Denn es ist noch nicht absehbar, in welcher Weise und in welchem Ausmaß die zur Zeit forcierten neuartigen Vertriebswege wie home-delivery, electronic-commerce usw. (Steinborn 1998) der Entwicklung ihren Stempel aufdrücken werden. Dies gilt erst recht für innovative Szenarios des self-scanning der Waren durch die Kunden im Markt oder etwa des „gläsernen Kunden" (SZ vom 17.11.1997, S. 27), bei dem die Prozesse der gesamten Wertschöpfungskette auf Basis informationstechnisch erfaßter und ausgewerteter Verkaufsdaten der einzelnen Märkte nach den Kaufpräferenzen einzelner Personengruppen zeitnah ausgerichtet werden.

2.2 *Technisch-organisatorische Restrukturierungstendenzen*

Parallel dazu bzw. dadurch angestoßen und forciert finden verschiedenste Prozesse der Technisierung und Reorganisation logistischer Abläufe statt. Seit längerem werden z.B. Vereinheitlichungsbestrebungen hinsichtlich der informatorischen Datenflüsse, ebenso wie der physischen Warenströme im (Lebensmittel-) Einzelhandel verfolgt. Dazu gehören einmal Standardisierungsanstrengungen

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

auf der Ebene der CCG (Centrale für Coorganisation) bezüglich Transportmittel (Paletten etc.) ebenso wie hinsichtlich der Festlegung einheitlicher Datenformate, EDV-Schnittstellen u.ä. Beides liefert wichtige Voraussetzungen für die technische, organisatorische und informationstechnische Realisierung betriebs- und unternehmensübergreifender Konzepte der Übertragung und Weiterverarbeitung von logistischen, aber auch von marketingpolitisch relevanten Informationen, wie sie im Rahmen des ECR-Konzeptes von führenden Handelsunternehmen und Lebensmittelherstellern auf internationaler Ebene gegenwärtig vorangetrieben werden.[4]

Mit solchen informationstechnisch gestützten Bestrebungen verbinden sich natürlich nicht unerhebliche Implikationen für die Gestaltung der Abläufe in den einzelnen Unternehmen und damit letztlich auch für die Nutzung beschäftigungspolitisch relevanter Spielräume und Optionen, worauf noch weiter unten einzugehen sein wird.

Sieht man einmal von den gängigen kaufmännischen EDV-Systemen ab, so war das Technisierungsniveau in der Branche relativ gering. Gegenwärtig wird vor allem der Einsatz von Informationstechniken forciert vorangetrieben, um die internen und unternehmensübergreifenden Informations- und Logistikabläufe zu verbessern. Wesentlich geht es zunächst darum, dadurch die internen Abläufe transparenter und effizienter zu machen. So werden die Warenwirtschaftssysteme schrittweise verbessert und erweitert; von umfassenden (Oberbeck/Neubert 1992) bzw. geschlossenen Warenwirtschaftssystemen, insbesondere solchen mit Schnittstellen zur Industrie, ist man aber nach wie vor deutlich entfernt. Auch neue Logistikkonzepte, etwa der Beschaffungslogistik, und neuartige bereichs- oder outletbezogene Warenbündelungskonzepte, durch die Transport- und „Handlings"-Aufwand vermieden oder das sogenannte *Cross-docking*[5] ermöglicht wird, stützen sich entscheidend auf den Einsatz von Informationstechnik und haben weitreichende Auswirkungen für die Abläufe im Fuhrpark oder im Lager.

Darüber hinaus aber konzentrieren sich viele technische und organisatorische Veränderungen auf die schrittweise Rationalisierung der arbeitsintensiven Abläufe insbesondere in den Lägern und den Märkten. Dazu werden bereichsbezo-

---

4 ECR = ***E**fficient **C**onsumer **R**esponse*: Konzept einer Initiative zwischen Handel und Industrie auf europäischer Ebene zur logistischen Optimierung des Waren- und Informationsflusses mit dem Ziel, durch enge Kooperation den Warenstrom zwischen Hersteller und Konsument flexibel, effizient und kosteneinsparend zu organisieren (vgl. dazu z.B. Ehrl 1997).

5 *Cross-docking:* Vorkommissionierung von Paletten und Versandeinheiten durch den Lebensmittelhersteller zur kostensparenden Verkürzung der Lieferkette zwischen Hersteller und Regionallager oder Outlet bzw. der Verweildauer der Waren im Zentrallager.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

gen gestaltete informationsgestützte Systeme installiert: So werden in den in der Regel regional verteilten Zentrallägern des LEH sukzessive Systeme zur Fuhrparksteuerung für den Warenausgang und den Transport zwischen den Lägern und zu den Outlets eingesetzt; es werden scannergestützte Wareneingangssysteme und Gabelstaplerleitsysteme eingeführt, die gegebenenfalls mit dem Lagerverwaltungssystem und dem internen Warenwirtschaftssystem vernetzt werden können und eine chaotische Lagerhaltung ermöglichen; vereinzelt werden auch – ebenfalls auf Scanner-Basis – beleglose Kommissioniersysteme eingerichtet.

Ferner finden sich Ansätze, die über die bloße Übermittlung von Auftrags- oder Rechnungsdaten per EDI (Electronic Data Interchange) bzw. DFÜ (Datenfernübertragung) hinaus auch die unternehmensübergreifende elektronische Übermittlung standardisierter Bestell- und Lieferavise ermöglichen. Allerdings beherrschen laut Expertenaussagen bislang nur 5% der Lieferanten die Übermittlung von Standardnachrichten per EDI, auch wenn dieser Prozentsatz bezüglich des davon betroffenen Umsatzanteils höher ausfallen dürfte. Dabei vollzieht sich der Einsatz informationstechnischer Systeme selbst innerhalb der Lagerbereiche großer LEH-Unternehmen, obwohl spürbar zunehmend, doch eher allmählich, d.h., verschiedene Systeme werden in der einen oder anderen Niederlassung der Handelsgruppe (noch) nicht oder sehr viel später eingesetzt, sei es aus betriebsspezifischen Gründen, aus Rentabilitätserwägungen heraus oder weil andere Investitionspläne Vorrang besitzen.

Ähnliches gilt für die Verkaufsbereiche. Auch in den Märkten werden immer mehr, aber in der Regel schrittweise, informationstechnische Systeme eingesetzt, die hauptsächlich auf Scannersystemen basieren; so etwa Scannerkassen oder Bestellsysteme per MDE (Mobile Datenerfassung)-Technik, die mit dem Warenwirtschaftssystem des Zentrallagers vernetzt sind. Zudem werden in wachsendem Maße automatische Bestellsysteme zumindest für Teile des Warensortiments installiert.

Über solche primär auf informationstechnischen Systemen aufbauenden technischen Neuerungen hinaus, werden natürlich auch noch eher klassische Technisierungsmaßnahmen ergriffen, die freilich in der Regel mit dem Einsatz von Informationstechnik verbunden sind. Dies gilt vor allem für (teil-)automatische Einlagerungssysteme im Wareneingang, die bislang allerdings nur in wenigen Lägern zu finden sind, da ihr Einsatz vom Layout des Lagers sowie von der Produkt- und Kundenstruktur der jeweiligen Niederlassung abhängt. Im Warenausgang wiederum werden vereinzelt sogenannte „shuttle-systeme" eingesetzt, die ein einfacheres Be- und Entladen der Lastzüge ermöglichen.

Alle hier nur kurz benennbaren technischen Neuerungen sind im allgemeinen Bestandteil von Rationalisierungskonzepten, mit denen die oben skizzierten Veränderungen in den Rahmenbedingungen strategisch besser, d.h. vor allem effektiver und kostengünstiger bewältigt werden sollen. Die Realisierung sol-

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

cher Strategien hat aber auch spürbare Auswirkungen für die Beschäftigungs- und Arbeitssituation der Belegschaften, ebenso wie für die in diesem Kontext verfolgte Beschäftigungs- und Personalpolitik der Unternehmen. Denn die Personalpolitik, hat sowohl die personellen und qualifikatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Rationalisierungskonzepte als auch für die Bewältigung der alltäglichen Anforderungen in den Betrieben sicherzustellen.

Diese Anforderungen sind schon immer schwer zu bewältigen gewesen, und es ist durch die skizzierten Entwicklungstendenzen eher noch schwieriger geworden. Denn die Betriebe im LEH und die dort Beschäftigten haben seit jeher, gegenwärtig aber in steigendem Maße, mit den enormen – oft tagebezogen und saisonal auftretenden, aber oft nicht vorhersehbaren – Schwankungen in der Art und im Umfang der bestellten Waren zu kämpfen; sie sind damit auch ständig mit erheblichen Schwankungen im Arbeitsanfall konfrontiert.

Hinzugekommen sind hierauf unmittelbar durchschlagende Veränderungen in den Rahmenbedingungen wie vor allem die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten; deren umsatzbezogene und beschäftigungspolitische Auswirkungen waren und sind zwar immer noch umstritten, zumindest aber differenziert zu sehen.

So werden auf der einen Seite die bisherige Bilanz des neuen Ladenschlußgesetzes zum Teil als eher ernüchternd eingeschätzt (Behling/Wagner 1998) und die Effekte des Gesetzes kritisch gesehen (z.B. HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998, S. 13f.). Auf der anderen Seite finden gerade in jüngster Zeit verschiedenste unternehmenspolitische und landespolitische Aktivitäten statt, die eine faktische oder gesetzliche Ausweitung der bestehenden Ladenöffnungszeiten anstreben (SZ vom 22./23./24.5.1999, S. 25; LZ vom 27.11.1998, S. 6), bevor noch die Ergebnisse der vom Bundesarbeitsministerium in Auftrag gegebenen Studie zu den Auswirkungen der bisherigen Gesetzesnovelle vorliegen.

Unabhängig davon kann aufgrund unserer empirischen Befunde davon ausgegangen werden, daß sich mit der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten für die Personalpolitik zumindest die Notwendigkeit zur Bereitstellung von Personal über längere Betriebszeiten hinweg verbindet, und zwar bei bleibenden, eventuell veränderten oder gar verschärften Bedarfsschwankungen. Hieraus ergeben sich, ebenso wie aus den geschilderten wirtschaftlichen und technischen Veränderungstendenzen wesentliche Impulse für die beschäftigungs- und personalpolitische Orientierung in den Betrieben des LEH.

Im folgenden soll daher danach gefragt werden, wie sich vor dem Hintergrund der ökonomischen, technischen und organisatorischen Restrukturierung die Beschäftigung im LEH entwickelt hat: Welche Beschäftigungs- und Personalpolitiken werden in diesem Zusammenhang vornehmlich verfolgt? Welche Veränderungen in den Qualifikations- und Arbeitsstrukturen sind festzustellen? Welche Perspektiven deuten sich an? Auf diese Fragen lassen sich hier zwar nur grobe, aber unseres Erachtens doch aussagekräftige Antworten finden, auch

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

wenn sich unmittelbar ursächliche Zusammenhänge nur in wenigen Fällen nachzeichnen lassen. Wir stützen uns dabei, neben einigen quantitativen Indikatoren, vor allem auf qualitativ gewonnene empirische Eindrücke aus eigenen und fremden Fallstudien.

3. Zur Entwicklung von Beschäftigung und Beschäftigungsstrukturen im LEH

Die Politik richtet schon seit langem, angesichts der in den vergangenen Jahren gewachsenen bzw. auf hohem Niveau verharrenden Arbeitslosigkeit, ihre Hoffnung auf den Bereich der Dienstleistungen. Positive Beschäftigungseffekte werden vor allem aufgrund der zahlreichen deregulierenden und flexibilisierenden Maßnahmen erwartet. Die Beschäftigungszahlen im Einzelhandel und im LEH zeigen jedoch, daß dort bislang kaum Beschäftigungseffekte zu verzeichnen sind. Allenfalls könnten innovative Distributionskonzepte wie home-delivery, electronic-commerce bzw. Teleshopping Potentiale zur Schaffung neuer Arbeitsplätze enthalten, sofern sie nicht zu Lasten anderer, insbesondere klassischer Schienen des stationären Lebensmittelvertriebs gehen. Bislang jedenfalls ist die Zahl der Erwerbstätigen im gesamten Handel seit 1992 praktisch rückläufig, und zwar bis 1997 um gut 3%, bei einer gleichfalls rückläufigen Entwicklung der realen Umsätze um über 4% im Einzelhandel und um über 3% im Großhandel zwischen 1992 und 1996 (Kirsch u.a. 1997).

Im Einzelhandel sieht die Beschäftigungsentwicklung ähnlich negativ aus: Laut Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit (Berichte 1986 bis 1996), deren Wirtschaftsklassen allerdings nicht mit den aggregierten Größen des Statistischen Bundesamts unmittelbar abgleichbar sind, zeigt sich, daß der Rückgang an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in dieser Zeit sogar noch größer war: So waren z.B. in der Wirtschaftsklasse „Lebensmittelsupermärkte" 1992 noch insgesamt knapp 245.000 Arbeitnehmer sozialversicherungspflichtig beschäftigt, während es 1996 nur noch 223.544 waren, also fast 9% weniger. Der Beschäftigungsrückgang ist im Warenhausbereich, der neben den nichtorganisierten Einzelhandelsunternehmen auch den stärksten Verlust an Umsatzanteilen zu verzeichnen hatte (vgl. auch HDE, 49. Arbeitsbericht 1996, 1997, S. 15f.), noch stärker ausgefallen: Er lag in diesem Bereich des Einzelhandels mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt aller dem Handel zurechenbaren Wirtschaftsklassen (Klassen 620 bis 625). Laut HDE betrug der Rückgang der Beschäftigten im Einzelhandel allein zwischen 1993 und 1996 fast 2,5%, und er setzte sich bis 1998 mit weiteren 1,8% fort (HDE, 49. Arbeitsbericht 1996, 51. Arbeitsbericht 1998, 1997 bzw. 1998).

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Diese negative Beschäftigungstendenz dürfte noch sehr viel gravierender aussehen, wenn die Zahl der Beschäftigten auf Vollzeitarbeitnehmer umgerechnet werden könnte. Denn Vollzeitarbeit hat im Einzelhandel seit vielen Jahren stetig abgenommen, während Teilzeitarbeit, vor allem auch im Lebensmitteleinzelhandel, mit zunehmender Tendenz praktiziert wird.[6]

3.1 Stetige Zunahme von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung im LEH

(1) Insgesamt hat in Deutschland die Entwicklung von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung stetig zugenommen:

Der Anteil der Teilzeitarbeit (jede Form von Wochenarbeitszeit unter 36 Stunden) ist in Deutschland zwischen 1985 und 1996 von 10,8% sukzessive auf 22,9% der Erwerbstätigen gestiegen, darin sind 1,5% in Form von befristeter oder von Leiharbeitsbeschäftigung bzw. 4,2% in Form von geringfügiger Beschäftigung enthalten. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten ist im Gegensatz dazu von 76,9% auf 65,9% gesunken, unter denen wiederum 3,3% als befristete oder Leiharbeitsbeschäftigte tätig waren (Hoffmann/Walwei 1998). Inzwischen ist sogar davon die Rede, daß der Anteil der Teilzeitarbeit an allen Erwerbstätigen gegenwärtig bereits 35% bei den Frauen und 4% bei den Männern ausmacht (SZ vom 22.3.1999, S. 25).

Der zahlenmäßige Anstieg der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse differiert zwar je nach Erhebungsverfahren stark (Rudolph 1998), gleichwohl besteht kein Zweifel an der enormen Zunahme dieser Beschäftigungsform in Deutschland: Ihre Anzahl wird heute auf zwischen 2,2 Mio. und 5,6 Mio. geschätzt, worin allerdings zahlreiche Doppelbeschäftigungen enthalten sind. Dabei ist nochmals hervorzuheben, daß der Anteil der Frauen unter den Teilzeitbeschäftigten und insbesondere unter den geringfügig Beschäftigten besonders hoch ist: Bereits 1996 waren 40% aller Erwerbstätigen teilzeitbeschäftigte Frauen, von den geringfügig Beschäftigten stellten diese 1997 über drei Viertel, von denen wieder fast vier Fünftel im Dienstleistungsbereich beschäftigt waren (ebd.).

(2) Im Einzelhandel und vor allem im LEH stellt sich die Entwicklung der Beschäftigung von Teilzeitarbeitnehmern und von geringfügig Beschäftigten nun sehr viel extremer dar. Laut Statistischem Jahrbuch (1998, S. 251) hat der Anteil der Vollzeitbeschäftigten z.B. in der Unternehmensgruppe Einzelhandel

---

6 Zu ähnlichen Einschätzungen kommen Kirsch u.a. (1997), die zwischen 1994 und 1996 im Einzelhandel einen Beschäftigungsrückgang von 1,2% registrieren, wobei durch die Erhöhung der Teilzeitarbeit in diesem Zeitraum ein noch stärkerer Rückgang verhindert worden ist.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

mit Hauptrichtung Nahrungsmittel, bezogen auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von DM 500.000 und mehr, zwischen 1995 und 1997 um fast 8% abgenommen, während der Anteil der Teilzeitbeschäftigten (inklusive der geringfügig Beschäftigten) um fast 6% gewachsen ist und 1997 etwa 60% aller Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig umfaßte; 1983 belief er sich noch auf 31,2% (Statistisches Bundesamt 1997a).

Auch laut Statistik des HDE stieg der Anteil der Teilzeitbeschäftigten im Einzelhandel um 9% von 1994 bis 1997 auf ca. 49% aller dort Beschäftigten, während der Anteil der Vollzeitbeschäftigten sogar um 10,5% zurückgegangen ist (dieser Rückgang hat sich auch 1998 um weitere 3% fortgesetzt (HDE, 51. Arbeitsbericht 1998, 1999, S. 8)). Dahinter dürfte nicht nur das bloße Interesse stehen, ausgeschiedene Vollzeitkräfte durch Teilzeitkräfte zu ersetzen (vgl. HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998, S. 13). Vielmehr besteht nach unseren Erhebungen ein starker Antrieb hierfür in den Einzelhandelsmärkten offensichtlich auch darin, verlängerte Ladenöffnungszeiten ohne zusätzliche Personalkosten zu bewältigen. Das wird insbesondere durch den zeitversetzten Einsatz von Teilzeitkräften anstelle von Vollzeitkräften erreicht. Diese Entwicklung dürfte sich zudem in einer vergleichsweise noch stärkeren Verringerung des Arbeitsvolumens niederschlagen (vgl. ebd.; Kirsch u.a. 1997).

Auf diese Tendenz verweisen auch Erkenntnisse des Statistischen Bundesamtes, wonach die verlängerten Ladenöffnungszeiten im November und Dezember 1996 zwar den Beschäftigungsabbau im Einzelhandel zu bremsen schienen, was freilich nur auf eine verstärkte Erhöhung der Teilzeitbeschäftigten gegenüber den Vormonaten zurückzuführen war (Statistisches Bundesamt 1997). Zu dieser in der Empirie durchgängig feststellbaren Entwicklung stehen bislang allerdings keine genaueren Zahlen zur Verfügung.

Solche Einschätzungen machen aber doch deutlich, daß die Wertung, wonach das Normalarbeitsverhältnis – trotz der Zunahme von Teilzeitbeschäftigung und Selbständigkeit – noch immer die mit Abstand häufigste Erwerbsform sei (Hoffmann/Walwei 1998, S. 7), so zumindest für den Lebensmitteleinzelhandel (und wohl auch für andere Bereiche des Einzelhandels) nicht mehr zutrifft.[7] Qualitative empirische Erhebungen zeigen, daß der Trend zu geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen gerade im LEH – zumindest bis zur Novellierung der einschlägigen sozialversicherungsrechtlichen Regelungen zum 1.4.1999 – besonders ausgeprägt war. Darüber hinaus ist dort der sukzessive Einsatz von Fremdfirmen anstelle eigener Beschäftigter an der Tagesordnung, wodurch sich ebenfalls in bestimmten Arbeitsbereichen gravierende Verschiebungen im Umfang und in

7 Dies legt auch die Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 19.3.97 nahe, wonach bereits 1996 fast jede zweite Beschäftigung im Einzelhandel eine Teilzeitbeschäftigung war.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

der Struktur der Beschäftigung ergeben. Eine differenzierte Betrachtung der Entwicklung, der im LEH praktizierten Beschäftigungsverhältnisse auf Basis einzelner Fallstudien und qualitativ gewonnener Erkenntnisse scheint daher hilfreich, um jenseits von auf allzu genereller Ebene aggregierten Zahlen einen genaueren Eindruck über die Beschäftigungsentwicklung in dieser Branche zu gewinnen. Dies scheint um so wichtiger, als in einer wohl nicht geringen Zahl von Fällen geringfügiger Beschäftigung Arbeitnehmer, auch zwei oder gar mehr solcher Beschäftigungsverhältnisse eingegangen sind (vgl. dazu auch ISG 1997).

(3) Eigene Fallstudienerhebungen in einem der größten Unternehmen des LEH zeigen z.B., daß dort bereits bei insgesamt 176.000 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen umgerechnet lediglich 129.000 Vollzeitstellen bestanden. Der Anteil der Teilzeitstellen und der geringfügig Beschäftigten ist in den Niederlassungen dieses Handelsunternehmens, in Abhängigkeit von den jeweiligen betriebsspezifischen Gegebenheiten, zwar unterschiedlich, jedoch durchgängig sehr hoch. Dementsprechend stellt sich die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse in einer für dieses Unternehmen typischen Niederlassung (mit mehr als 700 Filialmärkten) wie folgt dar: Von den dort insgesamt 15.000 beschäftigten Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen sind 37% Teilzeitkräfte und 36% geringfügig Beschäftigte; sie erbringen etwa 57% des gesamten Arbeitsvolumens, während der Rest von den 27% Vollzeitkräften abgedeckt wird.

Damit wird deutlich, daß in diesem LEH-Unternehmen die Teilzeitbeschäftigung und die geringfügige Beschäftigung zusammengenommen längst das „normale" Arbeitsverhältnis im Gegensatz zum Normalarbeitsverhältnis der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung darstellen, unabhängig einmal davon, welche Implikationen sich damit für die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der davon erfaßten Arbeitnehmer verbinden.

Dabei ist davon auszugehen, daß sich das Gros der Teilzeitbeschäftigten und der geringfügig Beschäftigten vor allem in den Märkten des Unternehmens findet. Denn Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung sind in den Zentrallägern, etwa im Fuhrpark, noch nicht so stark entwickelt bzw. werden im Kommissionierbereich – zumindest dieser Niederlassung – kaum praktiziert. Dementsprechend sind dort im Verkaufsbereich im Durchschnitt aller Vertriebsschienen nur noch knapp ein Fünftel Vollzeitkräfte eingesetzt; Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte stellen bereits jeweils etwa 40% der Beschäftigten. Innerhalb der Vertriebsschienen gibt es allerdings zum Teil deutliche Abweichungen, so kann der Anteil der Teilzeitbeschäftigten bis knapp 50% heranreichen, während Vollzeitkräfte im Einzelfall sogar nur noch 17% der Belegschaft ausmachen; auch der Anteil der geringfügig Beschäftigten kann in einzelnen Vertriebsschienen deutlich über 40% anwachsen.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Selbst in größeren mit verschiedenen Servicebereichen ausgestatteten Outlets können Vollzeitkräfte inzwischen deutlich in der Minderheit sein:

In einem Markt dieser Fallstudie waren z.B. von insgesamt 24 Beschäftigten nur neun Personen als Vollzeitkräfte tätig, der „Rest" teilte sich in vier sozialversicherungspflichtige Teilzeitkräfte (darunter auch eine Bereichsleiterin), drei Auszubildende und acht geringfügig Beschäftigte auf. Dabei bestätigten die Erhebungen generelle Aussagen, wonach Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte vornehmlich in den Spätstunden von 16.00h bis 20.00h eingesetzt wurden, damit die nunmehr auf 85 Stunden ausgedehnte „Betriebszeit" pro Woche personell abgedeckt werden konnte, ein Trend der sich im großen und ganzen auch in einer unternehmensinternen Befragung gezeigt hat.

Nach Aussage des Marktleiters wurde aufgrund der verlängerten Ladenöffnungszeiten auch kein weiteres Arbeitsvolumen beschäftigt; vielmehr wurden die Arbeiten über längere Zeiträume und verteilt auf zeitlich versetzt und überlappend eingesetzte Teilzeitkräfte gestreckt. Dies ist um so mehr möglich, als es sich bei den Arbeiten der Angestellten selbst in diesem eher noch zu den kundenorientiert geführten Outlets zu zählenden Lebensmittelmarkt gleichwohl vorwiegend um logistische Tätigkeiten handelte. Diese Aussage wurde auch in anderen Outlets bestätigt; sie deckt sich nicht nur mit der oben zitierten Mitteilung des Statistischen Bundesamts, sie reiht sich auch ein in den Tenor verschiedener Feststellungen (HDE 1997; HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998) und Prognosen (Glaubitz 1996, S. 32ff.; DAG 1997; HDE, 48. Arbeitsbericht 1995, 1996, S. 36ff.), wonach die verlängerten Ladenschlußzeiten kaum zu einer generellen Ausweitung der Beschäftigung und wohl auch nicht zur Steigerung der Umsätze führen, sondern allenfalls brancheninterne Verlagerungen und Verschiebungen in den Beschäftigungsverhältnissen zu Lasten der Vollzeitstellen nach sich ziehen dürften.

Die Beschäftigungsstrukturen können zwar unter spezifischen betrieblichen Gegebenheiten und unternehmenspolitischen Einflüssen durchaus auch weniger durch Teilzeitarbeit geprägt sein, wie Fallstudien anderer Untersuchungen im LEH belegen (Kirsch u.a. 1997). Danach waren z.B. in den Supermärkten eines untersuchten Konzernunternehmens 1996/1997 immerhin noch 60% des Personals Vollzeitbeschäftigte (bei einem Konzerndurchschnitt von 40%) und lediglich 5% waren geringfügig Beschäftigte (Konzerndurchschnitt 12%). Solche Anteile an Teilzeitarbeit und vor allem an geringfügiger Beschäftigung sind besonders niedrig für die Verhältnisse im deutschen LEH, und sie machen deutlich, daß die Personalpolitik einzelner Unternehmen trotz vergleichbarer ökonomischer Rahmenbedingungen und struktureller Entwicklungstendenzen durchaus in gewissem Umfang unterschiedlich orientiert sein kann – in Abhängigkeit von den Traditionen sowie den Markt- und Kundenstrukturen des jeweiligen Handelshauses. Allerdings wurde bereits in dieser Fallstudie deutlich, daß auch in

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

diesem LEH-Unternehmen neue Personalstrategien ergriffen wurden, um die vergleichsweise hohen und nicht länger durchhaltbaren Personalkosten zu senken. Die Teilzeitquote dürfte daher auch in diesem Unternehmen inzwischen stark angestiegen sein – durchaus auch mit der Zielsetzung, dadurch größere Arbeitseinsatzflexibilität durch mehr Köpfe mit individuell geringerer Arbeitszeit sowie Arbeit auf Abruf zu erreichen.

So wurde dort zu Lasten der qualifizierten Vollzeitkräfte verstärkt die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitverträge verfolgt; zugleich wurden die Stundenkontingente der Teilzeitbeschäftigten reduziert und das Stundenvolumen bzw. die Anzahl der angelernten Kräfte angehoben. In einem Supermarkt dieses Unternehmens wurde z.B. eine Personalstruktur angestrebt, die nur noch eine Vollzeitquote von 21% bei 62% Teilzeit- und 17% geringfügiger Beschäftigung vorsah.

In anderen Einzelhandelsunternehmen wiederum hat die Teilzeitquote offensichtlich bereits sehr viel stärkere Bedeutung erlangt. So werden etwa vielfach weitergehende personalpolitische Maßnahmen ergriffen, um einerseits für die Bewältigung regelmäßiger, aber im allgemeinen nicht vorhersehbarer Arbeitsspitzen über ausreichend viele und flexibel einsetzbare Teilzeitkräfte verfügen zu können, ohne mit zusätzlichen Lohnkosten kalkulieren zu müssen, um andererseits aber auch für geringeren Arbeitsanfall gewappnet zu sein. Zum Beispiel schließt nach eigenen Erhebungen ein Discounterunternehmen grundsätzlich mit möglichst allen Mitarbeitern nur noch spezifische Teilzeitverträge ab.

Dabei handelt es sich, z.B. im Kommissionierbereich, um 60%- oder 80%-Teilzeitverträge mit der Verpflichtung, bei Bedarf kurzfristig auch für bis zu 100% der normalen Vollarbeitszeit zur Verfügung zu stehen, wofür freilich keine Lohnzuschläge anfallen. Obwohl in den Märkten kaum geringfügig Beschäftigte eingesetzt werden, so gibt es für fast 60% der Mitarbeiter/innen nur Teilzeitverträge mit bis zu 22 Stunden, was ca. 60% der Vollarbeitszeit entspricht; gleichzeitig werden diese allerdings verpflichtet, bei Bedarf bis zu 20% Mehrarbeitszeit zu leisten, weitere 20% werden in der Regel unentgeltlich geleistet, was durch die übertarifliche Entlohnung als abgegolten betrachtet wird. Auch die Filialleiter – in der Regel Vollzeitarbeitskräfte – erbringen in diesem LEH-Discounter 110% Arbeitszeit bei 100%-Bezahlung, die sich allerdings bereits auf eine 40-Stunden-Woche bezieht.

Abgesehen von den Nachteilen unbezahlter Mehrarbeit für die Arbeitskräfte und von anderen mit der Beschäftigungs- und Personaleinsatzpolitik in diesem Unternehmen offensichtlich einhergehenden hohen Fluktuations- und Belastungsproblemen, bleibt jedenfalls festzuhalten: Es gibt Einzelhandelsunternehmen, die systematisch Teilzeitarbeit praktizieren, ohne daß die dabei tatsächlich erbrachte Arbeitszeit überhaupt statistisch zutreffend erfaßt und zur Beschreibung der realen Entwicklungen herangezogen werden könnte. Auch in unseren

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISF MÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

eigenen empirischen Erhebungen wurde explizit bestätigt, daß nicht bezahlte Überstunden nichts Ungewöhnliches seien, sondern eher als selbstverständliches Engagement von den Mitarbeitern erwartet würden.[8]

(4) Als weiterer wichtiger Aspekt der Entwicklung der Beschäftigungsstrukturen, der in allen in diesem Beitrag herangezogenen Fallstudien und Untersuchungen bestätigt wurde, muß die geschlechtsspezifische Segmentierung hervorgehoben werden, die sich im Zuge der forcierten Beschäftigung von Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten im LEH deutlich verschärft hat. Durchgängig sind Teilzeitbeschäftigte in dieser Branche hauptsächlich Frauen; während 57% aller Frauen als Teilzeitarbeitnehmerinnen arbeiten (Kirsch u.a. 1997), kommt dies in einzelnen Fallstudien noch deutlicher zum Ausdruck: So stellen im Fall einer Niederlassung einer Handelsgruppe in den Verkaufsbereichen, in dem die Teilzeitquoten – je nach Vertriebslinie – durchschnittlich zwischen 70% und 82% liegen, die Frauen im Durchschnitt 85,4% der Belegschaft. Auch nach einer unternehmensinternen Befragung waren in dieser Fallstudie z.B. 73% der geringfügig Beschäftigten Frauen (60% der – dazu nicht geschlechtsspezifisch unterschiedenen – Arbeitskräfte hatten Kinder).

Auch in anderen Studien wird der Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen im Verkaufsbereich des LEH auf ca. 70% beziffert (Kirsch u.a. 1998, S. 134). Von daher trifft die Einschätzung von einzelnen Einzelhandelssparten als „Zuverdienerbranchen" (Klein/Lehndorff 1997, S. 23) auf die LEH-Unternehmen voll zu. Durch den überwiegenden Einsatz von Frauen als Teilzeitkräfte oder geringfügig Beschäftigte, finden sich in diesem Niedriglohnsektor des Arbeitsmarktes vor allem Frauen, insbesondere hinzuverdienende Ehefrauen mit Kindern, zumal die Zugangsschwelle zu diesen prekären Arbeitsplätzen vergleichsweise niedrig ist. Die dadurch erleichterten Beschäftigungsmöglichkeiten verdecken freilich die mit solchen Beschäftigungsstrukturen für die Betroffenen verbundenen Nachteile: Viele der Arbeitnehmerinnen würden gerne länger arbeiten, sei es als Teilzeitarbeit mit mehr Stunden, sei es als Vollzeitarbeit; da das Arbeitsvolumen im LEH aber weiterhin im Sinken begriffen ist (HDE, 51. Arbeitsbericht 1998, 1999), sind die Beschäftigungsperspektiven dieser Gruppe von Beschäftigten grundsätzlich sehr gering. Sie müssen jederzeit damit rechnen, als erste zum Ob-

8 Bereits 1996 wurde auf einer Fachtagung „Arbeits- und Gesundheitsschutz" der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV 1997, S. 69) als eines der wichtigen arbeitszeitbezogenen Belastungsprobleme thematisiert, daß insbesondere im Einzelhandel bei bezahlter Arbeit von 9-18.00h unbezahlte Vor- und Nacharbeitszeiten von jeweils wenigstens einer Stunde üblich sind. Zudem wird vielfach von den Beschäftigten eine Sechstagewoche erwartet, insbesondere dann, wenn z.B. die Filialleiter keinen Stellvertreter haben.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISF MÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

jekt von Rationalisierungsmaßnahmen zu werden (vgl. dazu auch Engelbrech 1999, S. 10ff.).

(5) Schließlich soll hier noch kurz auf die Beschäftigungsrelevanz von Outsourcing und Subcontracting im LEH eingegangen werden. Denn in den Beschäftigungs- und Arbeitszeitbilanzen des LEH, werden natürlich die seit einigen Jahren in zunehmendem Maße in den Lägern und in den Märkten eingesetzten Fremdfirmen nicht berücksichtigt. So ist in einzelnen Lägern, vor allem im Fuhrpark, zu beobachten, daß in erheblichem (zum Teil bis zu einem Drittel des Transportvolumens reichenden) Umfang, die Belieferung der Märkte durch Speditionen qua Subcontracting durchgeführt wird. Auch wenn sich in dieser Hinsicht einzelne Niederlassungen oder Handelsunternehmen unterscheiden, so stellt dieses Subcontracting neben dem damit angestrebten Flexibilitätspotential zur Abdeckung von Belastungsspitzen immer auch eine bedrohliche Option für die dort Beschäftigten dar: Es besteht die latente Gefahr, daß bei steigendem Kostendruck gegebenenfalls zukünftig auch ein größeres Volumen des Fuhrparks ausgelagert werden könnte. Ähnliches gilt für die bislang allerdings in wenigen Lägern praktizierte Möglichkeit, Kommissioniertätigkeiten auszulagern.

Auch wenn in den Märkten kaum Subcontracting gehandhabt wird, so findet sich doch nahezu überall der Einsatz externer Einräumtrupps. Diese bringen den Märkten sowohl kostenbezogen wie auch arbeitsorganisatorisch bedeutsame Vorteile: Die angelieferte Ware kann so besonders kostengünstig und flexibel, oft außerhalb der Ladenöffnungszeiten, in die Verkaufsregale eingeräumt werden, ohne daß die ohnehin sehr verknappte und unter Zeitdruck stehende Marktbelegschaft auch noch mit diesen Arbeiten befaßt werden muß. Solche Fremdfirmen arbeiten fast durchgängig mit geringfügig Beschäftigten, vor allem Schülern, Hausfrauen, Rentnern. Diese besitzen nicht nur prekäre Arbeitsverträge, sondern sind, obwohl sie besonders belastende und gesundheitsgefährdende Arbeiten durchführen, rechtlich nicht vergleichbar abgesichert.

Welches Ausmaß solche Arbeitsformen des Outsourcing bzw. Subcontracting inzwischen erreicht haben, insbesondere wieviel potentielle Arbeitsvolumina dadurch substituiert worden sind und welchen Stellenwert sie innerhalb der Beschäftigungsstrukturen des LEH inzwischen erlangt haben, ist ziemlich intransparent. Vor allem ist völlig offen, inwieweit in den Märkten die von Einräumarbeiten „befreiten" festangestellten Kräfte für Tätigkeiten an der Kasse bzw. (wieder) für Kundenberatung oder nunmehr während der verlängerten Öffnungszeiten eingesetzt werden. Dabei handelt es sich um statistisch nicht erfaßte und zudem über den Jahresverlauf wechselnde Arbeitsumfänge und Personen, die weder bei den Einzelhändlern noch bei den Fremdfirmen branchen- oder wirtschaftszweigbezogen erfaßt werden; sie werden nach unseren Erhebungen nicht einmal den für die Branchen zuständigen Berufsgenossenschaften zugerechnet.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Was sind nun die treibenden Kräfte und Strategien, die hinter dieser Beschäftigungsentwicklung im LEH stehen?

3.2 Personalpolitische Strategien: Kostenreduzierung und Flexibilitätssicherung

(1) Von den vereinzelt bereits angesprochenen Hintergründen sind vor allem zwei Einflußgrößen hervorzuheben, die für diese Entwicklung prägende Bedeutung haben.

Zum einen ist es der im Zuge fortschreitender Unternehmenskonzentration und stagnierender Umsatzentwicklung sich seit Jahren verschärfende Wettbewerb, der die Unternehmen zu verschiedenen strategischen Aktivitäten veranlaßt hat. So werden – wie oben skizziert – forciert technisch-organisatorische Rationalisierungskonzepte verfolgt, mit dem Ziel, eine nachhaltige Kostenverringerung innerhalb der Unternehmen selbst sowie im Verhältnis zu ihren Lieferanten (Senkung der Beschaffungspreise) zu erreichen. Zudem werden unterschiedliche Verkaufskonzepte verfolgt, um auf Kundengruppen bzw. Marktsegmente bezogen kosten- und profitoptimierte Vertriebsstrukturen aufzubauen (d'Alessio/ Oberbeck 1998); in diesem Zusammenhang ist der Anteil der besonders „kostenbewußten" Discounterlinien und Unternehmen stark angewachsen. Zudem herrschen bei einigen Handelsgruppen Verdrängungsstrategien vor, indem durch Neueröffnung von Outlets die Verkaufsflächen insgesamt – trotz Verkaufsflächenüberhangs – ausgeweitet werden. Der Kostendruck auf bestehende (Konkurrenz-)Märkte wächst dadurch weiter an, da die Umsatzquote pro qm Verkaufsfläche gegenwärtig einfach entsprechend sinken muß. Vor allem aber werden auf der Verkaufsseite verschiedenste Strategien der Preisgestaltung verfolgt, was sich in jüngerer Zeit bis in die Nähe ruinöser Preiskonkurrenz hin zu entwickeln scheint, wenn man die jüngsten Auseinandersetzungen um die Problematik des Verkaufs unter Einstandspreisen in Betracht zieht (vgl. etwa SZ vom 20./21.2. 1999; Sturm 1999).

Strategieleitend für alle diese Aktivitäten ist letztlich eine offensichtlich generell vorfindbare Orientierung der Kostensenkung (Kirsch u.a. 1997, S. 19). Sie richtet sich – neben einem verstärkten Augenmerk auf die Effektivierung inner- und zwischenbetrieblicher Logistikvorgänge – angesichts der hohen Arbeitsintensität in den Lagerbereichen einzelner Niederlassungen und insbesondere in den Märkten zwangsläufig und vorrangig auf die Personalkosten. Denn diese machen in der Regel die Hälfte aller Betriebskosten und zwischen ca. 5% bis 15% des Umsatzes im LEH aus (Kirsch u.a. 1998, S. 16f.; eigene Erhebungen).

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Zum anderen sind die Betriebe in dieser Branche generell mit enormen tagesbezogenen und saisonalen[9] Veränderungen der Kundennachfrage und -frequenz in den Märkten und entsprechend diskontinuierlichen Bestellmengen und -strukturen in den Lägern konfrontiert; sie haben durchgängig mit kurzfristigen und nur begrenzt planbaren Schwankungen im Arbeitsanfall zu kämpfen. Darüber hinaus verursachen verschiedene, kaum vorhersehbare Ereignisse in den logistischen Abläufen plötzliche Störungen, die zu Belastungsspitzen und zusätzlichem Arbeitsbedarf führen können. Numerische Flexibilität im Personaleinsatz stellt daher überall im LEH eine zentrale Anforderung dar, die freilich angesichts des permanent vorhandenen Drucks zur Personalkosteneinsparung, mit bisherigen Flexibilitätspotentialen etwa hinsichtlich des Anteils von Vollzeitstellen oder von funktional flexibel einsetzbaren Mitarbeitern, in Konflikt geraten kann.

Personaleinsatzflexibilität auf Betriebsebene herzustellen und zu sichern, erfolgt daher immer unter der Prämisse ausreichender Senkung der Personalkosten, um in der Preiskonkurrenz überleben zu können.

(2) Wie die Befunde aus eigenen Fallstudien zeigen, ist die Unternehmenspolitik im LEH trotz einer relativ starken Position der Niederlassungen weitgehend zentral geprägt. Dies wird insbesondere bei der Durchsetzung von Kostensenkungsstrategien deutlich. Die jährlichen Planvorgaben über Umsätze, Deckungsbeiträge, Kosteneinsparungen werden auf Basis von Vorkalkulationen der Outlets und der Niederlassungen von der Unternehmenszentrale bestimmt. Die Niederlassungen entscheiden dann weitgehend autonom, wie die zentral vorgegebenen betriebswirtschaftlichen Ziele in den Lägern und den Märkten erreicht werden sollen. Entsprechend ist der Einfluß des örtlichen Managements auf Niederlassungs-, regionaler oder Marktebene auf die Strategien des gesamten Unternehmens gering. Zwar verfügt es in der Personalpolitik theoretisch über ausreichende Spielräume, um die ergebnisbezogenen Vorgaben der Zentrale ebenso wie zentral und dezentral entwickelte personalpolitische Konzepte umzusetzen. In der Praxis werden diese Möglichkeiten jedoch durch den bestehenden bzw. steigenden Rationalisierungsdruck und durch die grundsätzliche Tendenz zu knapper Personalbesetzung stark eingeschränkt.

Vor diesem Hintergrund erschöpft sich Personalpolitik auf Niederlassungs-, regionaler und Marktebene daher vor allem in der Aufgabe, „unter der Maxime der Minimierung der Personalkosten" (Kirsch u.a. 1998, S. 38) durch geeignete Personalrekrutierung und Gestaltung der Beschäftigungs- bzw. Arbeitszeitstrukturen sowie entsprechender Arbeitsverträge, die Voraussetzungen für einen ausreichend flexiblen Personaleinsatz zu schaffen. Die unmittelbare Personalein-

9 Vgl. zu den saisonalen Nachfrage- bzw. Umsatzschwankungen generell im Einzelhandel Statistisches Bundesamt 1999.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

u.a. 1997, S. 21) entwickelt sich der Teilzeitbereich so zu einer Art Niedriglohnsektor.

(4) Diese Auswirkungen der vorherrschenden Flexibilitätspolitik prägen die Beschäftigungsstrukturen im LEH um so stärker, als es in den personalpolitischen Anstrengungen der Unternehmen für die Herstellung und Nutzung funktionaler Flexibilität nur wenig Spielraum zu geben scheint. Zwar werden insbesondere in einigen größeren Handelsunternehmen gegenwärtig durchaus ehrgeizige Personalentwicklungskonzepte mit dem Ziel verfolgt, vor allem auf Marktebene dem Gedanken der Kundenorientierung durch qualifizierende Maßnahmen zu mehr Geltung zu verhelfen. Dahinter stehen zum Teil oft anspruchsvolle Marketingkonzepte, die über herkömmliche Vertriebs- und Kundenbindungsstrategien hinausreichen; sie zielen auch darauf ab, die personellen Voraussetzungen für die Ausweitung des Dienstleistungsangebots im Markt (z.B. Ausweitung von Bedientheken im Fleisch- und Wurstbereich, im Käsebereich, das Angebot von Convenience-Produkten in den Servicebereichen wie halbfertig oder fertig zubereiteten Lebensmitteln) ebenso wie für den „normalen" – in der Vergangenheit aber eher vernachlässigten – beratenden Umgang mit dem Kunden zu schaffen. Inwieweit hier der vielbeachtete Einstieg des amerikanischen Handelsriesen Wal-Mart in den deutschen Markt, dem neben anderem auch der Ruf einer stärker kundenorientierten Personalpolitik vorausgeeilt ist (vgl. Jaspert 1998), zumindest einen forcierenden Impuls geliefert hat, mag dahingestellt bleiben. Jedenfalls zielen solche, in letzter Zeit stärker thematisierten personalpolitischen Konzepte darauf ab, über eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung und Identifizierung des Personals an und mit dem Unternehmen (z.B. SZ vom 18.5. 1999) letztlich auch die Kundenorientierung und -bindung insbesondere in den Märkten zu verbessern.

Dementsprechend richten sich z.B. personalpolitische Konzepte in einem Fallstudienunternehmen darauf, den Marktleitern mehr Selbständigkeit in Form von größeren Entscheidungsspielräumen (etwa bei der Personaleinstellung) und stärkerer Ergebnisverantwortung zu geben. Über verbessertes Führungsverhalten und entsprechendes Personalcoaching sollen solche „Marktmanager" bei der Belegschaft mehr Beteiligungsorientierung und ein stärkeres Engagement für das Unternehmen auslösen bzw. anregen mit dem Ziel, den Kunden bei allem Tun in den Mittelpunkt zu stellen und dadurch die Kundenorientierung in den Märkten durchgängig zu verbessern.

Trotz solcher Anstrengungen – und abgesehen von den weiteren Qualifizierungsmaßnahmen (siehe unten) – stellte Personalpolitik allerdings auch in diesem Fallstudienunternehmen bislang weitgehend eine eher reaktive Politik dar. Dies gilt um so mehr, als angestrebte Personalkonzepte angesichts der restriktiven Rahmenbedingungen des Marktes und zentraler Ergebnisvorgaben in der

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

Realität wohl nur unzureichend umgesetzt werden können. Personalpolitik enthält daher bisher nur wenige aktive arbeitseinsatz- oder qualifikationsbezogen vorsorgende Elemente im Sinne eines Human Resource Management zur Herstellung funktionaler Flexibilität etwa durch die Verbesserung polyvalenter Arbeitseinsatzvoraussetzungen, ein Ergebnis, das wohl auf das Gros des LEH zutreffen dürfte (vgl. dazu Kirsch u.a. 1998, S. 40ff.).

Bereits 1996 wurde laut einer Umfrage der „Lebensmittelzeitung" bei Handelsmanagern in der systematischen „Gestaltung von Arbeitsstrukturen und -abläufen ... in fast allen Unternehmen ein Projekt für die Zukunft" gesehen, ohne daß dafür „Lust auf große Experimente" im Handel zu verspüren war (zitiert in Kirsch u.a. 1998, S. 170). Diese Feststellung scheint für viele der Unternehmen aber auch heute noch zu gelten. Zwar werden in der Branche gegenwärtig mitarbeiterorientierte Ansätze der Personalpolitik breiter diskutiert; damit sollen den unteren Führungskräften und ihren Belegschaften z.B. mehr selbstorganisatorische Kompetenzen – auch hinsichtlich ihres eigenen flexiblen Arbeitseinsatzes – zugestanden werden. Dennoch ist in Frage zu stellen, ob sich solche Zielsetzungen angesichts der durchweg bislang knappen Personalbesetzungen bei zugleich überwiegend aus teilzeitbeschäftigten und entsprechend nur teilzeit-"motivierten" Arbeitskräften überhaupt in der Realität wirksam umsetzen lassen. Denn mit solchen Konzepten sind erhebliche, zum Teil grundlegende Umstellungs- und Qualifizierungsanstrengungen verbunden, deren konsequente Durchführung man sich angesichts der sich gegenwärtig noch mehr verschärfenden Konkurrenzsituation mit noch restriktiveren Kostenzwängen schwerlich vorstellen kann.

4. Die Entwicklung von Qualifikations- und Arbeitsstrukturen: Ein ambivalentes Bild

Von daher ist zu fragen, wie sich im Zusammenhang mit solchen primär durch Teilzeitarbeit geprägten Beschäftigungsstrukturen und mit einer derartig flexibilitätsorientierten Personalpolitik Qualifikation und Arbeitsorganisation in dieser Branche entwickelt haben.

(1) Bezieht man sich auf die von Oberbeck und Neubert für den Einzelhandel 1992 konstatierten Tendenzen und die daraus gezogenen Schlußfolgerungen, so scheinen sich die dort diskutierten Chancen einer (Re-)Professionalisierung des Verkaufsbereichs nicht in dem erhofften Maße (Oberbeck/Neubert 1992, S. 42) in faktischen Entwicklungen niedergeschlagen zu haben. Zugleich wiesen die Autoren aber schon damals darauf hin, daß einer solchen Professionalisierung immense betriebsinterne Schwierigkeiten entgegenstünden; denn die Umsetzung entsprechender Aus- und Weiterbildungskonzepte würde nicht nur grundlegende

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

satzplanung wird dann vor Ort von den Abteilungs- und Marktleitern geleistet. Personalpolitische Strategien konzentrieren sich in diesem Fallstudienunternehmen daher auf die Schaffung interner quantitativer Flexibilität durch Arbeitszeit- und Schichtmodelle sowie eine geeignete Struktur von Beschäftigungsverhältnissen.

Dazu gehören in den Lägern vor allem die Entwicklung und Organisation verschiedener Schichtarbeits- und Arbeitszeitmodelle, um den jeweiligen Flexibilitätsbedarf bei der Versorgung der Märkte mit Artikeln des Trockensortiments und der sogenannten Frischware (wie Obst und Gemüse und Molkereiprodukte) den jeweiligen Auslieferungsprioritäten entsprechend abdecken zu können. Dazu sind natürlich auch regelmäßige Nachtschichten und Wochenendschichten erforderlich, um die Versorgung der Märkte mit Frischware am frühen Morgen sicherzustellen. Darüber hinaus enthalten die arbeitszeitbezogenen Betriebsvereinbarungen auch relativ kurzfristig nutzbare Optionen für Zusatzschichten und Überstunden, weil nur so die alltäglichen Schwankungen im Anliefer-, Kommissionier- und Fuhrparkvolumen spontan aufgefangen werden können. Mit Hilfe jahresbezogener Arbeitszeitmodelle, zum Teil sogar mit Gleitzeitelementen, versuchen die einzelnen Niederlassungen zusätzlich, weitere flexibilitätsbegünstigende und kostenverringernde Varianten einzuführen, u.a. auch in Form der Arbeit auf Abruf.

In den Märkten wiederum wird Personalflexibilität vor allem durch eine Struktur aus wenigen Vollzeitkräften und einem Großteil an Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten hergestellt. Durch zeitlich sich überlappenden Einsatz vieler Teilzeitkräfte – geringfügig Beschäftigte werden vor allem in den durch die verlängerte Ladenöffnung nunmehr offenen, aber wenig kundenfrequentierten Abendstunden eingesetzt – wird so erreicht, daß in den verschiedenen Bereichen der Outlets zum Teil über 74 Stunden pro Woche zumindest immer ein Mitarbeiter präsent ist. Eine solche Personalbesetzung wäre mit einem größeren Anteil an Voll- und Teilzeitkräften nur mit höheren Personalkosten erreichbar. Hinzu kommt, daß die Mitarbeiter regelmäßig Überstunden leisten müssen und im Prinzip einen Teil ihrer Arbeit auf Abruf erbringen, was neuerdings in den Arbeitsverträgen der Marktverkäuferinnen auch explizit vereinbart wird; diese Überstunden werden oft erst nach längerer Zeit durch Freizeit- oder Lohnausgleich abgegolten.

Eine derartige personalpolitische Orientierung scheint generell im LEH – nicht nur in Deutschland – vorzuherrschen (Kirsch u.a. 1998, S. 105ff.), auch wenn hinsichtlich der einzelnen Maßnahmen durchaus unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Ob dabei Flexibilität geradezu zu einem „Mythos" (ebd., S. 167) im LEH und in den dort vorherrschenden Personalpolitiken geworden ist, der immer weniger Raum für stabile Beschäftigungsverhältnisse, existenzsichernde Einkommen und planbare Arbeitszeiten läßt, sei dahingestellt; unseres

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Erachtens ist es vielmehr der permanente, seit Jahren anhaltende bzw. wachsende Kostendruck, der dazu geführt hat, daß inzwischen unter Flexibilität in der Regel nur noch die Aufteilung des Arbeitsvolumens auf immer mehr (Teilzeit-) Köpfe verstanden wird, deren Einsatz kurzfristig und ad hoc geplant werden kann; dadurch läßt sich der Personaleinsatz immer enger den Marktanforderungen anpassen und zugleich „überflüssige" Kosten der Bereithaltung von Manpower und Qualifikation am ehesten minimieren. Dies ist um so eher praktikabel, als die tariflichen Rahmenbedingungen die zuschlagsfreie Anordnung von Überstunden bei den Teilzeitkräften, aber in gewissem Umfang auch bei Vollzeitkräften, begünstigen und das Arbeitskräfteangebot durch die Zuverdienstorientierung vieler Frauen und durch die generell hohe Arbeitslosigkeit geprägt wird (so auch Kirsch u.a. 1998, S. 172ff.).

(3) Eine solche Politik führt offenbar dazu, daß Lage und Dauer von Arbeitszeiten unvorhersehbar werden und das Ausmaß und der Zeitpunkt von Überstunden die Mitarbeiter zusätzlich belasten. Vor allem in den Märkten sind aufgrund ihres hohen Anteils an den Teilzeitkräften und den geringfügig Beschäftigten Frauen davon überwiegend betroffen. Zudem sind es gerade die geringfügig Beschäftigten, auf die ungünstige Arbeitszeitlagen, Arbeit auf Abruf sowie Arbeit in den Abendstunden und am Samstag besonders häufig zutreffen. Da die Arbeitszeiten in Märkten sich an den betrieblichen Ladenöffnungszeiten und weniger an den Interessen der Arbeitskräfte orientieren, werden diese Arbeitskräfte als einzelbetrieblicher Flexibilitätspuffer betrachtet; die Berücksichtigung individueller Zeitinteressen ist dabei schwer möglich.

Vor allem scheint diese Flexibilitätspolitik im LEH zu bewirken, daß Beschäftigung und Arbeitsmarkt sich generell stark in Bereiche mit Vollzeitarbeit, mit Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung aufspalten. Dabei führt die Tendenz zu mehr Teilzeitstellen sowohl zur durchschnittlichen Reduzierung der Arbeitszeit pro Beschäftigten als auch für das Gros der Beschäftigten zu einem flexiblen Einsatz über die verlängerten wöchentlichen Betriebszeiten. Generell trägt eine solche Politik zwar eher zu einer Stabilisierung der Beschäftigtenzahl im LEH insgesamt bei; letztlich aber schlägt sich der sukzessive Rückgang der Vollzeitstellen bzw. der Ersatz von Teilzeitstellen durch geringfügig Beschäftigte doch in einer allmählichen Verringerung des gesamten Arbeitsvolumens nieder (vgl. auch HDE, 50. Arbeitsbericht 1997, 1998, S. 13).

Dabei muß ein immer größerer Teil der Beschäftigten im LEH im Vergleich zum bisherigen Normalarbeitsverhältnis prekäre Beschäftigungsverhältnisse akzeptieren. Das zeigt sich weniger in ihrem arbeitsrechtlichen Status als darin, daß Teilzeitbeschäftigte und vor allem geringfügig Beschäftigte sehr viel eher auf Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen eingesetzt werden. Aufgrund des ohnehin geringen Einkommensniveaus in dieser Branche (Kirsch

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

strukturelle Veränderungen in den Unternehmen, sondern auch einen enormen Qualifizierungsaufwand erfordern. Solchen Zielvorstellungen scheint einerseits – wie bereits damals befürchtet – durch den Mainstream servicearmer Vertriebsorientierung, andererseits durch den in den letzten Jahren zunehmend verschärften Preiswettbewerb bei zugleich stagnierenden bzw. rückläufigen Umsätzen der Boden entzogen worden zu sein.

Im Grunde steht unseres Erachtens der LEH heute wieder bzw. immer noch vor den gleichen Problemen: Die Reduzierung beratungsintensiver Vertriebsformen durch mehr Selbstbedienung, Discountläden etc. haben die Spielräume für qualifizierte Beschäftigung immer stärker eingeengt und sogenannte Jedermann/frau-Tätigkeiten insbesondere in den servicearmen Lebensmittelmärkten expandieren lassen; die Dominanz von Beschäftigten mit geringqualifizierten Tätigkeiten wie Verkäufer/innen oder Kassierer/innen ist größer geworden; Teilzeitarbeit mit wenig anspruchsvollen Tätigkeiten macht einen immer größeren (Oberbeck/Neubert 1992, S. 37f.), seither noch stärker angewachsenen Teil der Belegschaft aus. Bereits damals wurde die „relativ hohe Zahl nicht berufsadäquat aus- und vorgebildeter Beschäftigter" (Görs/Goltz 1993, S. 134ff.) als Hintergrund für den Bedeutungsanstieg und neue Ansätze betrieblicher Weiterbildung zur Verbesserung der Kundenorientierung diskutiert, um die in bezug auf neue Verkaufsstrategien defizitäre Personalpolitik zu überwinden. Dabei wurde „Mitarbeiterorientierung" (ebd., S. 304) bereits als wichtiges Schlüsselkriterium für eine personalpolitische Umorientierung in der Weiterbildung in Richtung mehr Kundenberatung im Verkauf gesehen, um so mehr, als sogenannte Nebentätigkeiten wie Aus- und Einräumen von Waren etc. den Verkäufern/Verkäuferinnen immer weniger Zeit für eine intensive Kundenberatung gelassen haben (Görs u.a. 1994, S. 236).

Angesichts dieser für Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre konstatierten Befunde und personalpolitischen Ansätze muß zunächst festgestellt werden: Die Situation hat sich im LEH in der Zwischenzeit strukturell wohl wenig verändert, hinsichtlich ihrer Ausprägungen und der dafür ursächlichen Rahmenbedingungen allerdings deutlich verschärft. Neben der seit damals verstärkten Zunahme der Teilzeitarbeit und neben der fortgesetzten Polarisierung in den Vertriebsschienen haben auch die zwischenzeitlich verbreitet eingesetzten neuen Technologien in der Struktur der Qualifikationsanforderungen im LEH ihre Spuren hinterlassen.

(2) Auf der einen Seite werden nach wie vor an vielen Arbeitsplätzen nur geringe Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten gestellt. Bei den Tätigkeiten in den arbeitsintensiven Bereichen, vor allem in der Kommissionierung im Lager und in den Märkten, handelt es sich vielfach um eher einfache Arbeiten des Einsammelns, Stapelns und Zuordnens bzw. des Ein- und Ausräumens

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

von Waren; dabei sind weniger fachliche denn soziale Kompetenzen der Zuverlässigkeit und Genauigkeit, der Beweglichkeit und zeitlichen Belastbarkeit etc. gefragt, die zudem mit körperlichen Belastungen durch Heben und Tragen sowie durch einseitige Arbeiten und Zwangshaltungen verbunden sind. Dementsprechend werden im Kommissionierbereich, aber auch in den Märkten vorwiegend un- und angelernte Arbeitskräfte eingesetzt.

Dies kommt einerseits auch in den kurzen Anlern- und Einarbeitungszeiten zum Ausdruck, die z.B. im Kommissionierbereich bei etwa zwei bis drei Monaten liegen, bis ein neueingestellter Kommissionierer die von ihm erwartete Leistung erreicht. In den Märkten, in denen die Einweisungs- und Einarbeitungszeiten bei nur wenigen Tagen, bei einfachen Einräumarbeiten nur im Stundenbereich liegen, wird dies andererseits auch darin deutlich, daß aus Kostengründen vorrangig angelernte und weniger gelernte Verkäufer/innen eingestellt werden. Diese Orientierung kann sich sogar in systematischen Umstellungsmaßnahmen niederschlagen: So werden – wie in einer Fallstudie in einem Supermarkt erhoben – z.B. gezielt qualifizierte Beschäftigte durch geringer qualifizierte Mitarbeiter ersetzt und über entsprechende arbeitsorganisatorische Maßnahmen der funktionalen Differenzierung die zahlenmäßig stark reduzierten qualifizierten Kräfte nur noch mit serviceintensiven Arbeiten befaßt bzw. von einfachen logistischen Tätigkeiten entlastet (Kirsch u.a. 1997, S. 40ff.).

(3) Solche Tendenzen werden durch die vorherrschenden Formen der Arbeitsorganisation zumeist noch verstärkt. So wird Kommissionierarbeit traditionell in Form von leistungsbezogen entlohnter „Einzelkämpferarbeit" durchgeführt.

Zwar können sich arbeitsorganisatorische Neuerungen aufgrund veränderter Formen der Aufteilung der Arbeitsaufträge auf die Beschäftigten ergeben (z.B. gangbezogene versus auftrags- und volumenbezogene Kommissionierung bzw. „Schleifenkommissionierung"); sie verlangen von den sogenannten „Sammlern" eine Anpassung an neue Kommissionierabläufe hinsichtlich Umfängen und Lagerplätzen der zu kommissionierenden Waren bzw. Anzahl der pro Auftrag anzusteuernden Lagergängen, ändern aber wenig an der Art und den Inhalten ihrer Tätigkeit, die sich nach wie vor an ihrer individuellen Leistung orientiert.

Ansätze für Gruppenarbeit scheinen im Lager- bzw. Kommissionierbereich nirgendwo ernsthaft versucht worden zu sein. Zum einen eignen sich nach Aussage von Experten viele Arbeiten in diesen Bereichen nicht dafür. Zum anderen haben die Mitarbeiter in bestimmten Bereichen, wie etwa in der Fuhrparksteuerung oder im Wareneingang, im Rahmen ihrer begrenzten Kompetenzen ihre eigenen, auf die Spezifik der Läger ausgerichtete Formen von Teamarbeit entwickelt, bei denen aber die qualifizierenden Aspekte weniger in systematischer Gruppenarbeit als in der Ansammlung und im Austausch gemeinsamen Erfahrungswissens liegen dürften. Arbeitsorganisatorische Veränderungen finden sich

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

eher in den Verwaltungsbereichen von Niederlassungen bzw. Zentrallägern. Zum Beispiel werden bisher funktional getrennt arbeitende Bereiche wie die Disposition, der Warenwirtschaftsänderungsdienst und die Einkaufsverwaltung zusammengefaßt und nach einzelnen Sortimentsbereichen gegliedert. Entsprechend werden die damit verbundenen Arbeiten der Lieferantenbetreuung, der Disposition der Warenbestellung und der warenwirtschaftlichen Datenpflege etc. von allen Mitarbeitern abwechselnd bzw. gleichzeitig durchgeführt; dazu qualifizieren sie sich jeweils gegenseitig in den ihnen vertrauten Aufgabenbereichen mit dem Ziel einer Art Job Rotation oder Job Enlargement, ohne daß dies begrifflich und systematisch so durch die organisatorische Änderung anvisiert wird.

In den Märkten wiederum erfolgt die Arbeitsorganisation vorrangig unter dem bereits geschilderten Aspekt der zeitlichen Einsatzflexibilität. Dabei werden vielfach die Teilzeitkräfte vorwiegend im Kassier- und im Regalbereich „polyvalent" eingesetzt; dies klingt freilich relativ anspruchsvoll angesichts der inzwischen durch die Scannertechnik abgesenkten qualifikatorischen Anforderungen im Kassierbereich (Kirsch u.a. 1998, S. 61) und den ohnehin wenig anspruchsvollen Tätigkeiten des Warenein- und -ausräumens. Im dritten Tätigkeitsbereich der Märkte, den Servicebereichen Fleisch und Wurst sowie Käsetheke, die in Discountermärkten weniger anzutreffen sind, werden dagegen vielfach sowohl fachlich anspruchsvolle als auch geringerwertige Tätigkeiten von qualifiziertem Personal ausgeübt, weshalb dort noch eher Vollzeitarbeitskräfte eingesetzt sind (ebd., S. 66).

Die große Anzahl von Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten läßt allerdings im Verkaufsbereich, allein schon aufgrund deren zeitlich begrenzter, auf die Flexibilitätsbedarfe der einzelnen Märkte ausgerichteter Anwesenheit, kaum zu, daß ihre zumeist anweisungsgeprägten Tätigkeiten sehr viel anders – etwa in Form selbstverantwortlicher Teams – organisiert werden können. Der zumeist funktional differenzierte Einsatz von Teilzeitkräften an der Kasse und/ oder beim Wareverräumen tut ein übriges, zumal dieser sich stark an der Kundenfrequenz an der Kasse orientiert, während dispositive Arbeiten sich auf wenige Kräfte konzentrieren. Dies gilt um so mehr, als der Anteil der ohnehin an Bedeutung stark zurückgegangenen Verkaufs- und Beratungstätigkeiten sich gegenüber den logistischen Arbeiten in den meisten Märkten inzwischen noch weiter verringert hat. In den Servicebereichen hingegen, in denen Kundenorientierung besonders gefragt ist, scheinen noch am ehesten Möglichkeiten gegeben zu sein, die verschiedenen Arbeiten in Form von selbstgesteuerter Teamarbeit zu organisieren, sofern dies nicht durch zu knappe Personalbesetzung blockiert wird.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISF MÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

(4) Auch von der sukzessive stattfindenden Technisierung gehen kaum qualifikationssteigernde Impulse aus. Wie bereits angedeutet, sind Scannertechniken in den Märkten, aber auch in den Lägern, wenig dazu geeignet, die Qualifikationsanforderungen anzuheben. Scannerkassen erfordern, ebenso wie MDE-Geräte zur Durchführung dezentraler Bestellvorgänge, vom „operativ" damit befaßten Personal wie Verkäufer/innen, Kassierer/innen etc. einerseits eher geringere fachliche Anforderungen, allenfalls den Erwerb von Anwendungskenntnissen (Görs/Goltz 1993, S. 118ff.). Andererseits nehmen die Anforderungen an soziale Kompetenzen wie Zuverlässigkeit und Konzentration deutlich zu, zumal verschiedene bisher qualifizierte Anforderungen wie Kenntnisse über die jeweils aktuellen Warenpreise, zuverlässige manuelle Eingabe der Preisdaten über die Tastatur – abgesehen von nicht gespeicherten Aktionspreisen – wegfallen (z.B. Klein/Lehndorff 1997, S. 14) und eher zeitlich verdichtende Anforderungen hinzukommen.

In ähnlicher Weise führen teilautomatische Bestellsysteme zum einen zunächst eher zu qualifikatorischen „Entlastungen" der dispositiv arbeitenden Markt- und Abteilungsleiter bzw. Marktassistenten. Zum anderen verbinden sich mit solchen neuen technischen Systemen für diese Mitarbeiter allerdings zusätzliche und neue qualifikatorische Anforderungen hinsichtlich der Weiterverarbeitung und Nutzung der aus den verschiedenen warenwirtschaftlichen Systemkomponenten resultierenden Datenmengen und der Interpretation daraus gewonnener Erkenntnisse als Grundlage für geeignete dispositive und warensortimentsbezogene Entscheidungen (Görs/Goltz 1993, S. 122ff.).

Auch die im Rahmen eigener Fallstudien gegenwärtig in vielen Lägern bzw. Handelsniederlassungen feststellbaren Technisierungsmaßnahmen, wie z.B. Staplerleitsysteme (mit Scannern ausgerüstete und mit dem Lagerverwaltungssystem vernetzte Stapler), computergestützte Wareneingangssysteme oder Fuhrparksteuerungssysteme, führen nach Aussage der Interviewpartner kaum zu höheren Qualifikationsanforderungen, auch wenn sich durch Bildschirmarbeit die Qualifikation der Angelernten (etwa im Wareneingang) zumindest etwas verbreitern und durch die Komplexität einiger Systeme der Bedarf an bestimmten Qualifikationen (z.B. betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse im Fuhrpark) vereinzelt erhöhen dürften.

Insgesamt gesehen stellt sich daher die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Lebensmitteleinzelhandel eher weiterhin rückläufig dar, um so mehr, als für den oben geschilderten breiten und weiterhin zunehmenden Anteil un- und angelernter Teilzeitkräfte weniger deren Qualifikation als deren zeitliche Einsatzflexibilität von Bedeutung sein dürfte. Zudem besteht – angesichts der üblicherweise knappen Personalbesetzungen in den Märkten – für diese Gruppe von Mitarbeitern nur sehr begrenzt die Möglichkeit, etwa durch betriebliche Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen, zusätzliche oder höhere Qua-

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

lifikationen zu erwerben, zumal sie wegen ihrer geringen Präsenzzeiten dafür ohnehin keine ausreichenden zeitlichen Spielräume besitzen und erfahrungsgemäß als Teilzeitkräfte für aufstiegsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen kaum in Frage kommen.

(5) Auf der anderen Seite, gewissermaßen der Kehrseite der eben geschilderten empirischen Befunde, wird in der Fachöffentlichkeit und von Experten verstärkt darauf hingewiesen, daß die Qualifikation der Mitarbeiter eine wichtige, wenn nicht die entscheidende Ressource im derzeit verschärften Preiswettbewerb zwischen Handelsgruppen und einzelnen Outlets darstellt und für viele von ihnen die Grundlage zur Entwicklung eines eigenen Marktprofils bildet, ergo seien Qualifizierungsmaßnahmen das Gebot der Stunde. Dieser Qualifikationsbedarf resultiert also weniger aus dem auch im LEH sukzessive fortschreitenden, wenn auch von niedrigem Niveau aus gestarteten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken. Allenfalls in der Verwaltung und bei den Vorgesetzten bzw. bei den Arbeitskräften, die solche Techniken zur Arbeitsplanung benötigen, verbinden sich damit veränderte und zum Teil höhere qualifikatorische Anforderungen. Schon Anfang der 90er Jahre wurde der zentrale Impuls für Weiterbildungserfordernisse weniger in den neuen Technologien als in den neuen „kundenorientierten" Verkaufskonzepten gesehen (Görs/Goltz 1993, S. 213).

Eine solche Einschätzung dürfte angesichts der bereits oben angesprochenen personalpolitischen Konzepte, die zur Verbesserung der Kundenorientierung und Kundenbindung im Zuge verstärkter Marketingaktivitäten aktuell verfolgt werden, auch für die heutige Situation zutreffen, auch wenn Technisierungsmaßnahmen dafür wichtige Voraussetzungen liefern. Dies wird zum einen deutlich in den Ausbildungsanstrengungen des LEH ebenso wie des Einzelhandels überhaupt, dessen Ausbildungsquote mit 7,1% über dem bundesdeutschen Durchschnitt liegt und dessen seit 1996 wieder anwachsende Ausbildungszahlen (neue Ausbildungsverträge in den Berufen Kaufmann/Kauffrau sowie Verkäufer/in) sich auch absolut denen zu Beginn der 90er Jahre wieder nähern (HDE, 51. Arbeitsbericht 1998, 1999, S. 55ff.).

Die Befunde aus einer eigenen Fallstudie in der Niederlassung eines großen LEH-Unternehmens zeigen, daß auch hier gezielt und systematisch Ausbildung in zehn – vorrangig kaufmännischen – Ausbildungsberufen betrieben wird, insbesondere um das knappe Rekrutierungsreservoir für Marktleiter und Führungskräfte zu verbessern. Auch wenn in diesem Unternehmen die Ausbildungsquote 1998 „nur" 4,3% der nach Vollzeitstellen berechneten Belegschaft erreichte, so entspricht dies doch immerhin fast 10% der als Vollzeitkräfte eingesetzten Mitarbeiter.

Zum anderen aber ist in jüngerer Zeit von verschiedenen LEH-Unternehmen die betriebliche Weiterbildung deutlich forciert worden, die Anfang der 90er

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jahre neben der Berufsausbildung noch eher ein Schattendasein geführt hat (Oberbeck/Neubert 1992, S. 38; Görs u.a. 1994, S. 84). Dies zeigt sich nicht nur an den überbetrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildungsaktivitäten der Bildungszentren und Fachschulen des Einzelhandels insbesondere zur kaufmännischen Anpassungsfortbildung (HDE, 51. Arbeitsbericht 1998, 1999, S. 58). Vor allem haben Maßnahmen der Anpassungs- und insbesondere der Aufstiegsqualifizierung der Handelsunternehmen selbst zwischenzeitlich erheblich zugenommen. Dieser erhöhte Stellenwert kommt etwa in dem bereits erwähnten Fallstudienunternehmen darin zum Ausdruck, daß die Mittel für Training und Fortbildung in den letzten Jahren deutlich erhöht worden sind und auch die Zahl der durchgeführten Weiterbildungsseminare zwischen 1994 und 1997 sich mehr als verdoppelt hat.

Solche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen richten sich, wie aus Informationen einer einzelnen Niederlassung hervorgeht, einerseits auf Anpassungs- und Nachschulungen mit den Schwergewichten Scannerkassen, frei verkäufliche Arzneimittel, Käsetheken; andererseits werden in zunehmendem Maße Seminare und Schulungen hinsichtlich Entwicklung und Training von Führungskräften (zur Heranbildung von Marktassistenten und -leitern bzw. von Bezirksleitern) und hinsichtlich praktischer Kenntnisse in Betriebswirtschaftslehre durchgeführt. Darüber hinaus stellen Hygiene- und Ersthelferschulungen wichtige den Arbeits- und Gesundheitsschutz ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen dar.

Trotz einer solch vielfältig und systematisch verfolgten Weiterbildungspolitik ist nicht zu verkennen, daß angesichts der zahlreichen Arbeitsplätze mit nur geringen Qualifikationsanforderungen und dem großen Anteil an Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten in dieser Branche zumindest bis heute noch (zu) wenig Weiterbildung betrieben wird. Denn das Gros dieser Maßnahmen konzentriert sich offensichtlich auf Mitarbeiter, auf die sich bestimmte Rekrutierungs- und Selektionsinteressen der Unternehmen richten. Entsprechend geht es zum einen darum, durch aufstiegsorientierte Bildungsaktivitäten für regionale Führungskräfte und Marktleiter Nachwuchsförderung[10] zu betreiben. Zum anderen richten sich zahlreiche kurzzeitige Einweisungs- und Schulungsmaßnahmen auf die bloße Anpassung an veränderte technische Vorgänge (wie Scannerkassen oder MDE-Geräte) bzw. auf die Anpassung von Mitarbeitern im Servicebereich an neuartige oder erweiterte Produkte und Dienstleistungen (z.B. Convenience-Produkte oder home-delivery). Angesichts des großen Anteils von zumeist weiblichen Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten dürften freilich für diese Mitarbeitergruppe die Chancen für die Teilnahme an nachhaltigen Weiter-

10 Nachwuchsprobleme wegen gestiegener Anforderungen an Marktleiter/innen wurden, ähnlich wie heute, bereits Anfang der 90er Jahre beklagt (Görs, Goltz 1993, S. 135).

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

bildungsmaßnahmen, insbesondere solchen mit Aufstiegsorientierung, sehr gering ausfallen.

Wie bereits oben ausgeführt, werden von verschiedenen Handelsunternehmen gegenwärtig neue Personalentwicklungskonzepte nicht nur für dringend notwendig gehalten, sondern auch bereits entworfen und erprobt bzw. sukzessive umgesetzt. Ziel dieser Konzepte ist es vor allem, Kundenorientierung nicht nur auf die Fahnen der Marketingpolitik der Unternehmen zu schreiben, sondern auch in tägliche Marktrealität umzusetzen.

Dazu sei auf das bereits obenerwähnte Beispiel aus einem Fallstudienunternehmen hingewiesen, bei dem es darum geht, bisherige Filialleiter zu Marktmanagern mit erweiterten Entscheidungsspielräumen und größerer Ergebnisverantwortung weiterzuqualifizieren. Dieses Modell soll Entscheidungsprozesse gewissermaßen dezentralisieren, damit die Märkte stärker regional- und kundenorientiert agieren können. Um dies zu erreichen, vor allem um Marktleiter dauerhaft und auf breiter Ebene zu kooperativer Mitarbeiterführung zu befähigen, sind allerdings aufwendige und wiederholte Qualifizierungsaktivitäten erforderlich.

In dieselbe Richtung, wenn auch im sogenannten „rückwärtigen" Bereich, gehen Schulungsaktivitäten, mit denen versucht wird, Arbeitskräfte aus verschiedenen Bereichen und Betrieben der Distributionslogistik gezielt zusammenzuführen und kooperationsorientiert deren Kommunikationsfähigkeit und Verständnis für die Möglichkeiten und die Probleme vor- und nachgelagerter Bereiche zu fördern; ein Qualifikationsfeld, auf dem auch von den Praktikern offensichtlich große Probleme und Defizite und ein entsprechender Nachholbedarf gesehen werden.

Derartige Anstrengungen der Personalentwicklung ebenso wie die Aktivitäten zentraler und regionaler Bildungsabteilungen sind allerdings gegenwärtig mit einer im Vergleich zum Anfang der 90er Jahre weit schwierigeren Situation konfrontiert. Angesichts eines größeren Anteils an geringqualifizierten Tätigkeiten, einem inzwischen weit höheren Anteil an Teilzeitarbeit und vor allem an geringfügig Beschäftigten und einer weit stärker durch Rationalisierungs- und Kostendruck geprägten Arbeitswelt haben sich die Bedingungen erheblich verschärft, die bereits damals als hinderlich für erfolgreiche Qualifizierungs- und Personalführungspolitik angesehen wurden.

(6) Insgesamt gesehen bietet der LEH also hinsichtlich der Entwicklung von Qualifikation und Arbeitsorganisation ein etwas zwiespältiges Bild; es wird vor allem durch ein in den qualitativ gewonnenen Ergebnissen vorgefundenes Auseinanderklaffen zwischen vorherrschenden Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen einerseits und personal- und bildungspolitischen Konzepten andererseits geprägt. Wenn daher Oberbeck und Neubert seinerzeit die Perspektiven im Han-

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISFMÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

del zwischen Dequalifizierung und Professionalisierung ansiedelten (Oberbeck/ Neubert 1992, S. 36), so könnte man heute – zumindest für den LEH – von einer Spanne zwischen eher markt- und kostenorientierter Anpassung von Arbeitsabläufen und Personaleinsatz auf der einen und einer kundenorientierten Qualifikationspolitik auf der anderen Seite sprechen, von Polen also, zwischen denen praktizierte und geplante Personal(entwicklungs)politik geradezu hin und her zu oszillieren scheint.

Denn zum einen zwingen Nachfrageschwankungen, verlängerte Ladenöffnungszeiten und wettbewerbsbedingter Kostensenkungsdruck dazu, vorwiegend geringer qualifizierte und tariflich niedriger eingestufte Teilzeitkräfte – bei wenigen qualifizierten Vollzeitbeschäftigten – arbeitsanfallorientiert und funktional differenziert einzusetzen; dadurch aber werden Chancen für personalpolitisch alternative Ansätze der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation blockiert, Potentiale für mehr Eigenverantwortung und (gruppenbezogene) Selbstorganisation der Mitarbeiter kaum erzeugt und dauerhafte Qualifizierungserfolge auf breiter Ebene erschwert. Zum anderen stellen Konzepte der Personalentwicklung zur Heranbildung selbstverantwortlicher Marktmanager, zu kooperativem Führungsverhalten und zu Mitarbeiterbeteiligung vielversprechende Ansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wie auch zur Integration und Qualifizierung der Mitarbeiter dar. Entsprechende Maßnahmen lassen sich aber nur dann erfolgreich und dauerhaft umsetzen, wenn dazu personell, zeitlich und finanziell ausreichend abgesicherte Umlern- und Qualifizierungsschritte auf allen Unternehmensebenen stattfinden und den Mitarbeitern Perspektiven auf angemessene Teilhabe an Entscheidungsprozessen, Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit eröffnet werden (können). Diese Voraussetzungen sind angesichts der gegenwärtigen Wettbewerbssituation, vor allem auf der Ebene der Märkte, jedoch schwer herstellbar, da diese sowohl mit ihren Deckungsbeitragsvorgaben gegenüber den Handelszentralen als auch mit den unmittelbaren Wettbewerbern vor Ort zu kämpfen haben und dabei unter permanentem und kurzfristig orientiertem Erfolgsdruck stehen.

Von daher ist gegenwärtig offen, welche Erfolge und Effekte das personal- und bildungspolitisch verstärkte Engagement der Unternehmen für die Beschäftigten und die Qualifikations- und Arbeitsstrukturen im LEH haben werden. Die Entwicklung ist um so offener, als nicht absehbar ist, welche Konsequenzen sich aus den aktuellen Preiskämpfen und „Wertevernichtungsprozessen" (SZ vom 10.8.1999, S. 19; Weber 1999) zukünftig für die Entwicklung der Unternehmens- und Vertriebsstrukturen – jenseits der bislang eher noch randständigen Entwicklungen im Bereich des elektronischen Handels – ergeben können und inwieweit dadurch weitere beschäftigungspolitisch problematische Kostensenkungs- und Rationalisierungsaktivitäten ausgelöst werden.

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030
ISF MÜNCHEN Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Literatur

D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1998): Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin, S. 13ff.

Behling, M.; Wagner, A. (1998): Deregulierung im Einzelhandel: Das neue Ladenschlußgesetz. In: Keller, B.; Seifert, H. (Hg.): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Hamburg, S. 137ff.

Bieber, D. (1997): Zielsetzung, Ansatz und Stoßrichtung des Vorhabens Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik – Innovative Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette – Kooperation und Kommunikation bei unternehmens- und betriebsübergreifender Logistik im Lebensmitteleinzelhandel. Manuskript. München

Bieber, D. (1998): Bericht über die Arbeiten im Verbundvorhaben „Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik – Innovative Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette. In: DLR - Projektträger Arbeit und Technik (Hg.): Jahresbericht 1997/1998. Bonn, S. 477ff.

Bretzke, W.-R. (1998): Selbstabholung versus Industrielogistik. In: Lebensmittelzeitung Nr. 23, 5.6.1998, S. 52

Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen, Berichte 1986 bis 1996. Nürnberg

DAG (Hg.) (1997): DAG Umfrage Ladenöffnungszeiten, Juli

Ehrl, A. (1997): Efficient Consumer Response – Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel. Arbeitspapier zur Schriftenreihe 'Schwerpunkt Marketing', Band 78. München

Engelbrech, G. (1999): Folgen der Beschäftigungskrise – Zur aktuellen Beschäftigungsentwicklung bei ost- und westdeutschen Männern und Frauen. IAB-Werkstattbericht Nr. 3/12.3.1999. Nürnberg

FR – Frankfurter Rundschau vom 28.5.1999: Die erste Kündigungswelle im Einzelhandel rollt"

Glaubitz, J. (1996): Strukturwandel und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel – Zwischen Deregulierung und Ladenschluß. In: WSI Mitteilungen, Heft 1, S. 26ff.

Glott, R. (1998): Beschäftigung und Arbeit im Dienstleistungsbereich. In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin, S. 63ff.

Görs, D.; Goltz, M. (1993): Betriebliche Weiterbildung im Einzelhandel. Bremen

Görs, D.; Goltz, M.; Iller, C. (1994): Personalentwicklung und Weiterbildung im Einzelhandel. Bremen

HBV – Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (1997): Dokumentation der Fachtagung Arbeits- und Gesundheitsschutz im Dienstleistungsbereich vom 18.4.1996. Vervielf. Manuskript. Berlin

HDE – Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (1997): Ladenschluß-Umfrage, Oktober

HDE (Hg.): Arbeitsbericht (mehrere Jahrgänge). Köln

Hoffmann, E.; Walwei, U. (1998): Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. IAB-Kurzbericht Nr. 2/27.1.1998. Nürnberg

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

ISG – Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (1997): Sozialversicherungsfreie Beschäftigung, 2. Wiederholungsuntersuchung 1997. Bericht und Tabellenband. Köln

Jaspert, W. (1998): Wal-Mart mischt den Handel auf. In: SZ – Süddeutsche Zeitung vom 12./13.12.1998, S. 23

Kirsch, J.; Klein, M.; Lehndorff, S.; Voss-Dahm, D. (1997): Beschäftigung im deutschen Handelssektor. Forschungsbericht im Auftrag der Europäischen Kommission (DG V/DG XXIII). Gelsenkirchen

Kirsch, J.; Klein, M.; Lehndorff, S. u.a. (1998): Arbeitszeit und Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel – Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande im Vergleich. Hektogr. Bericht. Gelsenkirchen

Kirsch, J.; Klein, M.; Lehndorff, S. u.a. (1999): „Darf's etwas weniger sein?" Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin

Kirsch, J.; Klein, M.; Voss-Dahm, D. (1998a): Der Lebensmitteleinzelhandel – Eine vergessene Branche? Beschäftigung und Arbeitszeiten im Lebensmitteleinzelhandel. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997/1998. Gelsenkirchen, S. 58ff.

Klein, M.; Lehndorff, S. (1997): Employment Development and Creation in the European Commerce Sector – Die wichtigsten Ergebnisse. Forschungsbericht im Auftrag der Europäischen Kommission (DG V/DG XXIII) in Kooperation mit Eurofiet/EuroCommerce. Gelsenkirchen

LZ – Lebensmittelzeitung vom 27.11.1998: Beim Ladenschluß ist die Ausnahme fast die Regel

LZ vom 25.6.1999: Lieferanten starten Warenbündelung

M+M EURODATA (1999): Lebensmittelhandel Deutschland: Konzentrationsverstärkung nach weiteren Übernahmen – Mittelstand schmilzt weiter ab. Pressemeldung vom 5.3.1999

Monopolkommission (1985): Die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel. Sondergutachten 14. Baden-Baden

Monopolkommission (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel. Sondergutachten 23. Baden-Baden

Monopolkommission (1998): Marktöffnung umfassend verwirklichen. Hauptgutachten 1996/1997. Baden-Baden

Oberbeck, H.; Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre – vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992 – Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit. Berlin, S. 15ff.

Rudolph, H. (1998): „Geringfügige Beschäftigung" mit steigender Tendenz. IAB-Werkstattbericht Nr. 9/21.8.1998. Nürnberg

Statistisches Bundesamt (1997): Pressemitteilung vom 14.3.1997

Statistisches Bundesamt (1997a): Pressemitteilung vom 19.3.1997

Statistisches Bundesamt (1999): Wirtschaft- und Statistik, Heft 5, S. 370f.

Statistisches Bundesamt (Hg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, versch. Jahrgänge

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Steinborn, D. (1989): Perspektiven der Arbeitszeitgestaltung im Einzel- und Großhandel. Berichtsdokumentation zum Projekt „Humane Arbeitszeitgestaltung im Einzel- und Großhandel". Düsseldorf

Steinborn, D. (1998): Innovative Wertschöpfungspartnerschaften: Neue Anforderungen an Handelsketten. Vortrag auf dem Forum 11: Servicekultur in Wertschöpfungspartnerschaften auf der Tagung „Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung" vom 31.8./1.9.1998 in Bonn

Sturm, N. (1999): Keiner siegt im Preiskrieg. In: SZ vom 14./15.8.1999

SZ vom 17.11.1997: Einzelhandel verfeinert das Marketing

SZ vom 15.12.1998: Einzelhandel kritisiert Fabrikverkauf

SZ vom 20./21.2.1999: Kartellamt läßt den Handel im Kampf um Lebensmittelpreise gewähren

SZ vom22.3.1999: Teilzeitjobs in der EU

SZ vom 18.5.1999: Niedrigpreise von Wal-Mart pariert Globus mit Service

SZ vom 22./23./24.5.1999: Der Ladenschluß wackelt

SZ vom 10.8.1999: Dauertiefpreise sollen Kunden locken

SZ vom 3.9.1999: Aldi goes global

SZ vom 9.9.1999: Preiskrieg im Lebensmittelhandel hält an

Weber, S. (1999): Notbremse bei Tengelmann. In: SZ vom 17.9.1999

IAB/IfS/INIFES/ISF/SOFI (1999): Jahrbuch Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100030

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.