

Beschäftigungstendenzen im Einzelhandel: Rationalisierung auf dem Rücken der Arbeitnehmer

Dipl. Hdl. Ingrid Scheibe-Lange, geboren 1940 in Solingen, studierte Wirtschaftspädagogik in Köln und ist seit 1965 wissenschaftliche Referentin im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB. Schwerpunkte ihrer Arbeit bilden Publizität, Unternehmens- und Branchenanalysen.

Seit fünf Jahren werden die Arbeitnehmer im Einzelhandel von einer Welle von Rationalisierungsmaßnahmen in bis dahin unbekanntem Ausmaß überrollt, deren Auswirkungen durch Strukturverschiebungen innerhalb der Branche¹ noch verschärft werden. Zwar hat es Rationalisierungsschübe im Einzelhandel auch früher gegeben: der erste nach Kriegsende durch Einführung von Selbstbedienung und Teilselbstbedienung in vielen Bereichen des Einzelhandels, der zweite, etwa seit 1960, durch Zentralisierung von Funktionen in den Großunternehmen und der dritte mit der Einführung der Personaleinsatzplanung (PEP) vor rund 10 Jahren. Zwar hatten sich auch diese Rationalisierungswellen schon negativ auf die Arbeitnehmer ausgewirkt, nämlich durch Dequalifizierung, verstärkte Arbeitsteilung und Spezialisierung, weil traditionelle Verkaufstätigkeiten wegfielen und weil viele Funktionen bei Sortimentsplanung, Einkauf und Verwaltung auf zentrale Abteilungen übertragen wurden. Arbeitslosigkeit als Rationalisierungsfolge lernten die Einzelhandelsbeschäftigten aber erst in den siebziger Jahren kennen, seitdem nämlich die Unternehmen die drei schon früher erprobten Instrumente in neuer Form verstärkt und gleichzeitig einsetzen: noch mehr Selbstbedienung, noch umfassendere Zentralisierung von Funktionen, noch schärfer kalkulierte und detaillierte Personaleinsatzplanung².

1 Vgl. Jürgen Glaubitz und Karlheinz Marth: „Selbsteilungskräfte“ kontra Beschäftigten- und Verbraucherinteressen: Zur Strukturkrise im Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen, 31. Jg. (1978), H. 9, S. 495-514.

2 Vgl. im einzelnen Peter Peschel und Ingrid Scheibe-Lange: Zu den Beschäftigungsperspektiven des Dienstleistungssektors, in: WSI-Mitteilungen Nr. 5/1977. — Ingrid Scheibe-Lange: Rationalisierung, Gewinn- und Personalpolitik der Warenhäuser Karstadt, Kaufhof, Horten und Neckermann. Heft 7 der Schriftenreihe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Hrsg.: Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen im DGB, Düsseldorf 1976. -dies.: Technischer Wandel im Einzelhandel -Fortschritt oder Rückschritt für den Arbeitnehmer? Heft 2 der Schriftenreihe für Betriebsräte und Vertrauensleute, Hrsg.: Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen im DGB, Düsseldorf 1972.

Ausweitung der Selbstbedienung

Die Ausweitung der Selbstbedienung bleibt nicht beschränkt auf den Vormarsch „selbstbedienungstypischer“ Vertriebsformen wie Verbrauchermärkte, Supermärkte, Diskontläden beim Kampf um Verkaufsflächen und Marktanteile. Auch in den Warenhäusern werden Beratung und Service abgebaut. Die Zahl der Kassen und Abteilungen wird verkleinert, der jeweilige Kassenbereich also vergrößert; in vielen Bereichen werden nur noch Kassiererinnen und keine Verkaufskräfte mehr eingesetzt, so daß Verkaufsgespräche rein organisatorisch unmöglich gemacht sind. So reduzierten z. B. die Warenhäuser Karstadt AG und Horten AG die Zahl der Gesamtbeschäftigten je 1000 qm Verkaufsfläche allein im Zeitraum 1972 bis 1977 um mehr als ein Viertel (Karstadt AG: von 82 auf 57 Beschäftigte, Horten AG: von 66 auf 48 Beschäftigte je 1000 qm Verkaufsfläche). Ähnliche Tendenzen sind bei allen großen Warenhausunternehmen zu beobachten. Im Warenhaus Jargon wird dieser Wegfall der Bedienung als „Einführung der Intensivvorwahl“ bezeichnet.

Diese Veränderungen wurden nicht nur auf Stadtrand- und Kleinstadtwarenhäuser beschränkt, sondern auch in sog. „Weltstadtwarenhäusern“ mit besonders tiefem und z. T. sehr hochwertigem Sortiment eingeführt, offenbar in der Hoffnung der Absatzstrategen, der Kunde werde sich schon an den Serviceabbau gewöhnen. Die Richtigkeit dieser Strategie haben Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaft HBV seit langem bezweifelt, fanden aber bei den Konzernleitungen kein Gehör. Inzwischen haben die Kunden sichtbar reagiert: im Jahre 1977 verloren die Warenhäuser erstmalig an Marktanteil und erreichten nur noch 2,2 Prozent Umsatzsteigerung, während die Facheinzelhandelsgeschäfte mit 5,9 Prozent Plus wesentlich günstiger abschnitten. 1978 setzte sich diese Tendenz fort.

Für die Beschäftigten bedeutet die Einführung der „Intensivvorwahl“: Wegfall von Arbeitsplätzen, Wegfall qualifizierter Beratungstätigkeiten, Arbeitsteilung zwischen Kassieren/Verpacken/Überwachen einerseits und Verkaufsvorbereitung andererseits, Leistungsdruck wegen zu geringer Kassenzahlen, so daß die Kunden oft vor der Kasse Schlangenstehen müssen und ihren Unmut über Wartezeiten und fehlende Beratungsmöglichkeit auch noch am Arbeitnehmer auslassen, der selbst Opfer dieser Veränderungen ist.

Zentralisierung von Funktionen

Verstärkte Zentralisierung, der zweite Schwerpunkt aktueller Rationalisierungsmaßnahmen, zeigt sich in vielfältigen Formen: zentrale Sortimentsplanung für alle Filialen eines Unternehmens nach Baukastensystemen, Einrichtung von regionalen Zentrallägern, zentrale Umsatz- und Einkaufsplanung, zentrale Kosten- und Leistungsplanung und -kontrolle, zentrale Personalplanung, Bildung regionaler Verkaufsgruppen, in denen eine „Kopffiliale“ neben den eigenen die Geschäfte mehrerer „Anhängafilialen“ steuert, Bildung zentraler Rationalisierungskommis-

sionen, in denen Rationalisierungsmaßnahmen für die einzelnen Funktions- und Arbeitsabläufe vorprogrammiert werden.

Der Schwerpunkt aller Rationalisierungsmaßnahmen sind also organisatorische und nicht technische Veränderungen. Allerdings sind viele dieser Veränderungen erst durch neue Techniken möglich geworden. Beispiele dafür sind neue Kassensysteme, neue Etikettiersysteme und Anbindung des Kassensbereichs an zentrale EDV-Anlagen: dies sind technische Voraussetzungen für eine zentrale Umsatz-, Sortiments-, Lager- und Einkaufsteuerung, durch die Arbeitsplätze zwar auch am Ort des Einsatzes dieser Techniken, nämlich im Verkaufsbereich, vernichtet oder verändert werden, stärker aber noch im Verwaltungsbereich der Unternehmen.

Im Zusammenhang mit der neuentwickelten Kassentechnik hört und liest man Bezeichnungen, die wie Geheimcodes anmuten: POS, EAN, PLU, Scanner, online - was steckt dahinter? Am Punkt des Verkaufsaktes (POS = Point of sales) werden alle zu einem Artikel gehörigen Daten erfaßt. Zu diesen Daten gehört eine Artikelnummer nach einem in 12 europäischen Ländern vereinheitlichten System (EAN = Europäische Artikel-Numerierung = European Article Numbering), die Länderkennzeichen, die Länder-Betriebsnummer des Lieferanten, die individuelle Artikelnummer des Lieferanten oder Herstellers und eine Prüfziffer enthält. Für diese Nummer ist eine einheitliche maschinenlesbare Darstellungsform, der EAN-Strichcode, entwickelt worden, in Anlehnung an das amerikanische UPC-System. Der Preis muß nicht auf dem Etikett stehen - in der EAN ist er nicht enthalten -, sondern kann aus einem der Kasse angeschlossenen Speicher abgerufen werden (PLU = Price-look-up). Andersherum: für eine Preisänderung braucht nach dem PLU-System nur der zu einer Artikelnummer gehörige Preis im Speicher und das Preisschild am Warenregal geändert zu werden. Der/die Kassierer/in braucht den Preis nicht in die Kasse einzutippen, sondern streicht entweder mit einem Lesestift über das Etikett (dafür eignet sich nicht nur das EAN-Streichetikett, sondern auch ein sog. Optical-character-recognition-/OCR-Etikett) oder führt die Ware mit dem Etikett am stationären Leser an der Kasse (Scanner) entlang, der mit Hilfe von Laserstrahlen aus allen Richtungen ablesen kann. Die dabei erfaßten Daten können auf verschiedene Weise für die Weiterbearbeitung gespeichert werden, z. B. durch der Kasse angeschlossene Kassettenaufzeichnungsgeräte, die man in inner- und außerbetrieblichen EDV-Anlagen weiterverarbeiten lassen kann, oder durch direkten Anschluß (online) an ein zentrales EDV-System. Je nach Unternehmens- und Betriebsgrößen und Zahl der Filialen bieten sich verschiedene System-Variationen an: die Hersteller solcher Anlagen werben bei „Tante Emma“ wie beim Großkonzern; die Computertechnik wird immer flexibler.

Je größer das Unternehmen, desto stärker wird sich die arbeitssparende Erfassung, Verrechnung und Steuerung des Warenflusses bemerkbar machen. Betroffen sein werden in erster Linie die Arbeitnehmer in den Bereichen Einkauf, Kosten- und

Leistungsrechnung und Buchhaltung. In diesen Bereichen wird auch der „Dialog mit dem Computer“ per Bildschirmterminals seinen Einzugs halten. Im Verkaufsbereich wird der Bildschirm insbesondere im Versandhandel Anwendung finden: dem Kunden kann in den Verkaufsstellen der Versandunternehmen auf Bildschirmen statt „in natura“ die Ware vorgeführt werden, und auch die Orderung und Information über Lieferzeit und andere Verkaufsbedingungen ist über Bildschirmterminal möglich.

Ein fast vollautomatischer Verkauf ist im stationären Einzelhandel zwar technisch möglich, aber (vorerst) zu teuer: der Kunde würde beim Rundgang durch den Verkaufsraum nicht die Waren aus den Regalen nehmen, sondern entweder bei den Warenmustern liegende Lochkarten sammeln oder in einen Taschenrechner die Nummern der gewünschten Artikel eingeben. Die entsprechenden Waren würden dann per EDV-System vom vollautomatisch arbeitenden Warenlager abgerufen und zur Kassenstelle transportiert. Das Kassieren des Geldes wäre bei diesem System der einzige Vorgang, bei dem der Kunde mit Beschäftigten Kontakt hat. Aber auch der Kassiervorgang lässt sich durch Einführung von Kreditkarten automatisieren: diese Perspektive ist durchaus nicht utopisch.

Die zunehmende Zentralisierung führt nicht nur zu Arbeitsplatzverlusten, sondern auch zur Polarisierung der Qualifikationsstrukturen. Abqualifiziert werden z. B. viele Tätigkeiten im Verkaufsbereich bis hin zur Funktion des Abteilungsleiters, soweit überhaupt noch Abteilungsleiter eingesetzt werden - ihre Arbeit wurde in zahlreichen Fällen schon Substituten übertragen. Gleichzeitig werden aber höhere Anforderungen anderer Art an den Arbeitnehmer gestellt; insbesondere die Arbeitsintensität wächst ständig. Der Leistungssteigerung jedes einzelnen wird durch ausgetüftelte Systeme der Personaleinsatzplanung nachgeholfen. An die kleine Gruppe derjenigen Beschäftigten, die zentralisierte Steuerungsfunktionen wahrnehmen, werden wachsende Qualifikationsanforderungen gestellt. Die Zahl solcher hochqualifizierten Positionen ist jedoch zumindest in Großunternehmen vergleichsweise gering.

Detaillierte Vorgaben für den Personaleinsatz

Teilzeitbeschäftigte sind zur Reservearmee des Einzelhandels gemacht worden. Je nach den Umsatzerwartungen für die einzelne Woche, die Tage und Stunden wird ihr Einsatz flexibel geplant, um zentral vorgeplante und mit den Filialleitern abgestimmte jährliche oder halbjährliche Sollzahlen zu erreichen, nämlich Soll-Umsätze je Beschäftigten. Dies bedeutet für die Unternehmen gleichzeitig Durchsetzung der zentralen Personalkostenplanung und Gewinnplanung. Dieses System hat sich im Einzelhandel bereits weitgehend durchgesetzt. Wogegen sich viele Arbeitnehmer und Betriebsräte bisher noch erfolgreich gewehrt haben, ist die Koppelung der Per-

sonaleinsatzplanung mit variablen Arbeitszeiten, auch „kapazitätsorientierte Arbeitszeit“ oder kurz „Kapovaz“ genannt. Hier sind zwei Formen zu unterscheiden:

Erstens für Teilzeitbeschäftigte Abschluß solcher Verträge bzw. entsprechende Änderungskündigung bestehender Verträge, daß nicht mehr - wie früher üblich - feste Zeiten vereinbart werden, sondern Festlegung der Arbeitszeit von Woche zu Woche je nach „Bedarf“, wie ihn der Abteilungsleiter kurzfristig festlegt. Im Falle von Aushilfen wird sogar jederzeitige Abrufbereitschaft vereinbart; fest vereinbart ist in solchen Verträgen nur noch die Gesamtstundenzahl pro Monat und die entsprechende Entlohnung.

Zweitens für Voll- und Teilzeitbeschäftigte Vereinbarung der gesamten wöchentlichen Arbeitszeit ohne Festlegung, wann diese abzuleisten ist (Kontrolle durch Zeiterfassungsgeräte am Arbeitsplatz/nicht im Geschäft!) in Verbindung mit Prämienzahlungen nach dem individuell erreichten Umsatz pro Kopf, sobald der Arbeitnehmer eine vereinbarte Soll-Umsatzzahl überschritten hat.

Das Ziel: der Arbeitnehmer soll in ruhigen Verkaufszeiten den Arbeitsplatz verlassen und bei zu erwartender Kundenfrequenz wiederkommen. Die Folge für den Arbeitnehmer: 1. Um hohe Umsatzprämien zu erreichen, wird der Arbeitsplatz immer wieder kurzfristig verlassen, wobei diese „Freizeit“ kaum sinnvoll genutzt werden kann; 2. bei gleichbleibendem Umsatz des Geschäfts werden durch die höheren Pro-Kopf-Umsätze Arbeitsplätze wegrationalisiert; 3. bei der Planung der Soll-Leistungszahlen für das Folgejahr wird mit Sicherheit das neue Soll dem inzwischen durch das Prämiensystem gestiegenen Ist angepaßt, so daß sich die Arbeitnehmer letztlich selbst um die Prämie und sogar den Arbeitsplatz bringen. Praktiziert wird dieses System bisher in kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch Großunternehmen haben es bereits ihren Betriebsräten angedient, ohne allerdings auf Gegenliebe zu stoßen.

Während bei den genannten Formen der kapazitätsorientierten Arbeitszeit der Betriebsrat - sofern vorhanden und sofern nicht vom Arbeitgeber übergangen - der einzelvertraglichen oder betrieblichen Einführung wirksam widersprechen kann, ist ihm keine Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Personalplanung gegeben. Rechtlich ist der vom Unternehmen und/oder Betrieb geplante Umsatz je Beschäftigten nämlich keine individuelle Leistungsvorgabe, wenn er faktisch auch so wirkt. Die Durchsetzung selbst bei schwacher oder gar negativer Umsatzentwicklung ist um so leichter für den Arbeitgeber, je höher der Anteil der Teilzeitbeschäftigten und je höher die Fluktuation sind.

Die Rationalisierung im Einzelhandel spielt sich darum zum größten Teil im stillen ab, wenig greifbar für die Betroffenen und wenig sichtbar für Außenstehende. Nicht spektakuläre technische Umwälzungen, sondern in erster Linie permanente Steigerungen der Arbeitsintensität machen den Rationalisierungsschwerpunkt aus.

Sinkende Arbeitsplatzzahlen - Arbeitslosigkeit

Über 146 000 Arbeitslose, die aus dem Handel insgesamt kamen, wurden Ende September 1977 von der Bundesanstalt für Arbeit registriert, darunter über 97 000 arbeitslose Frauen. Die meisten dürften im Einzelhandel arbeitslos geworden sein. In der Zeit von 1972 bis 1977 sind im Einzelhandel per Saldo rund 106 000 Voll-Arbeitsplätze vernichtet worden. Dabei wurden die eigentlichen Vollbeschäftigten sogar um 132 000 Personen reduziert, andererseits 52 000 mehr Teilzeitbeschäftigte eingesetzt, die sich schematisch auf 26 000 Vollplätze umrechnen ließen. Nach diesen globalen Zahlen könnte man immerhin vermuten, daß wenigstens die Teilzeitbeschäftigten im Einzelhandel gut weggekommen seien, aber schon ein Blick in die jährlichen Statistiken widerlegt diese Vermutung: die Teilzeitbeschäftigten werden vielmehr als „Reservearmee“ benutzt und nicht nur geheuert, sondern auch gefeuert. So wurden z. B. 1975 in den meisten Betriebsformen des Einzelhandels weniger Teilzeitkräfte beschäftigt als 1974, und bei den Warenhäusern hielt diese Reduzierung auch 1976 noch an.

Aus den genannten Globalzahlen läßt sich das wirkliche Ausmaß der Arbeitsplatzvernichtung im Einzelhandel keineswegs ablesen, weil sie nur den realen Rückgang der Beschäftigung zeigen, nicht aber die potentielle Beschäftigung, die ohne Rationalisierung und Strukturwandel bei den wachsenden Umsätzen möglich gewesen wäre. Eine Detailuntersuchung für die Jahre 1970 bis 1975 hat folgende Ergebnisse gebracht³:

- Durch Steigerungen der realen Umsatzproduktivität (nach Abzug der Preissteigerungen) innerhalb der einzelnen Betriebsformen des Einzelhandels gingen 270 000 Arbeitsplätze verloren, davon 157 000 im Facheinzelhandel, 57 000 bei Filialunternehmen und 40 000 bei Warenhausunternehmen. Die im Facheinzelhandel durch Produktivitätssteigerungen verlorenen Arbeitsplätze sind zwar der Zahl nach die meisten, aber gemessen am Marktanteil der Betriebsformen relativ wenig, während Warenhäuser, Konsumgenossenschaften und Filialunternehmen relativ mehr Arbeitsplätze wegrationalisierten.
- Durch Verlagerungen der Marktanteile, insbesondere vom Facheinzelhandel hin zu Filialunternehmen und Warenhausunternehmen, gingen per Saldo insgesamt weitere 20 000 Arbeitsplätze verloren; der Facheinzelhandel gab 90 000 Arbeitsplätze ab, die Filialunternehmen gewannen 61 000 und die Warenhausunternehmen 10 000 hinzu.
- Ohne Rationalisierung und Strukturverschiebungen hätte die Zeit von 1970 bis 1975 insgesamt 200 000 Arbeitsplätze mehr im Einzelhandel gebracht statt 96 000

³ Forschungsprojekt „Komponenten der Arbeitslosigkeit im Bereich kaufmännischer Tätigkeiten“, Gesamthochschule Essen, Leitung Peter Peschel, unveröffentlichtes Manuskript, Essen 1977.

weniger: der Unterschied zwischen tatsächlicher und potentieller Arbeitsplatzentwicklung im Einzelhandel betrug nämlich etwa 295 000 Vollarbeitsplätze weniger.

Dies sind alles Zahlen, bei denen Teilzeitarbeitsplätze jeweils auf Vollplätze umgerechnet wurden. Die Ergebnisse zeigen deutlich den Pferdefuß von tendenziell steigenden Daten bei den Teilzeitplätzen: sie sind nicht zusätzliche Arbeitsplätze, sondern ersetzen Vollzeitplätze, und das weitgehend auch noch überproportional. Der Leistungsdruck bei allen Arbeitnehmern wird gleichzeitig verstärkt. Die Folge ist vermehrte Arbeitslosigkeit bei denen, die Vollzeitarbeit suchen. Schließlich hilft diese Entwicklung noch nicht einmal dem Gros der Teilzeitarbeit Suchenden, denn ungünstige oder gar flexible, nur aus Unternehmenssicht bestimmte Einsatzzeiten der neuen Stellen kommen nur für einen kleinen Teil der Arbeitslosen in Frage. Im September 1977 suchten von den insgesamt 911257 Arbeitslosen 179 046 (19,6 Prozent) eine Teilzeitarbeit, und davon fast zwei Drittel, nämlich 114 243, nur für den Vormittag, weitere 19 461 nur für den Nachmittag. Für sie alle bietet das Angebot von Arbeitsplätzen mit variablem Zeiteinsatz keinerlei Chance.

Negative Auswirkungen auf Qualifikationsstruktur und Entlohnung

Die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel werden immer härter. Als Folge von Arbeitsteilung und Personaleinsatzplanung leiden die meisten Arbeitnehmer unter höchster Arbeitsintensität, nervlicher und körperlicher Belastung. Für die meisten Arbeitnehmer schwinden zudem die Aufstiegsmöglichkeiten wegen der Polarisierung der Qualifikationsstrukturen: Für den größten Teil der Arbeitsplätze sinkt das notwendige Maß an Ausbildung und Berufserfahrung, für einen kleinen Teil jedoch, in der Spitze der Unternehmenshierarchien, steigt dieses Maß so stark an, daß der Sprung dahin immer größer und schwerer zu realisieren ist, meist auch nur über zusätzliche Bildungsmaßnahmen.

Die einzige Statistik, die Anhaltspunkte für die Entwicklung der Qualifikationsstrukturen im gesamten Einzelhandel gibt, ist die amtliche Verdienststatistik der Angestellten mit ihrer Aufteilung in mehrere „Leistungsgruppen“. Oberflächlich gesehen scheinen ihre Ergebnisse zu beweisen, daß schon seit langem Jahr für Jahr mehr Angestellte des Einzelhandels in höhere Leistungsgruppen eingestuft werden und die Besetzung der niedrigeren Gruppen sinkt. So ist bei den erfaßten kaufmännischen Angestellten des Einzelhandels ihr Anteil in den niedrigsten Leistungsgruppen V und IV von 1971 bis 1977 gesunken, und zwar

- bei den Frauen von 79,8 Prozent auf 70,9 Prozent,
- bei den Männern von 39,4 Prozent auf 33,8 Prozent.

Aber der Schein trügt. Die Statistik erfaßt nämlich nur die Vollbeschäftigten, nicht die Teilzeitbeschäftigten. Die bloße Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplätze muß in dieser Statistik schon einen sinkenden Anteil der in der betreffenden Leistungsgruppe Erfassten zur Folge haben. Außerdem muß man die darüber hin-

ausgehende Reduzierung der Vollzeitarbeitsplätze berücksichtigen. Insgesamt ging die Zahl der Vollbeschäftigten von 1971 bis 1977 um 8,4 Prozent zurück. Dies dürfte ein Saldo sein von fast -15 Prozent bei den beiden unteren Leistungsgruppen V und IV und + 6 Prozent bei den höheren Leistungsgruppen III und II. Die Teilzeitbeschäftigten werden mit ziemlicher Sicherheit fast ausschließlich für die beiden unteren Leistungsgruppen eingestellt. Folglich können auch die amtlich errechneten durchschnittlichen Bruttomonatsverdienste der Angestellten nicht die wahre Entwicklung wiedergeben. Würde man nämlich auch die Teilzeitbeschäftigten mit ihren Verdiensten, umgerechnet auf Vollkräfte, mit erfassen, dann müßte wegen deren niedriger Einstufung der Durchschnittsverdienst im Einzelhandel wesentlich geringer ausfallen. Ohnehin bilden die Einzelhandelsangestellten das ewige Schlußlicht in der Verdienstskaala aller Branchen. Im Jahre 1976 verdienten sie durchschnittlich 20 437 DM brutto (ohne Teilzeitkräfte!), die Industrieangestellten dagegen 34 428 DM, also 58 Prozent mehr.

Immer gravierender wird zudem im Einzelhandel das Problem niedrigerer Einstufungen und nicht abgesicherter Zulagen oder Prämien. Ein Beispiel: ein Kleinpreisunternehmen verstärkt die Arbeitsteilung im Verkauf in der Weise, daß die Verkäufer(innen) nicht mehr für Verkaufsvorbereitung, Beratung und Kassieren insgesamt zuständig sind, sondern ein Teil von ihnen für Verkaufsvorbereitung, ein Teil für Kassieren; Beratung entfällt weitgehend. Die höher eingestuften Erstverkäufer(innen) gibt es nicht mehr. Die Tätigkeit „Verkaufsvorbereitung“ ist in den Tarifverträgen nicht ausdrücklich genannt, wird aber meist relativ hoch bewertet, was sich in vertraglich nicht abgesicherten Zulagen ausdrücken kann, die von der Personalabteilung jederzeit wieder entzogen werden können. Dieser Entzug ist eine beliebte Disziplinierungsmaßnahme.

Gegenstrategien

Arbeitsplatzvernichtung und Arbeitslosigkeit, eintönige Arbeit bei hoher Belastung, schwindende Aufstiegschancen und schlechte Entlohnung sind die Hauptprobleme der Arbeitnehmer des Einzelhandels, hierfür müssen Gegenstrategien entwickelt und durchgesetzt werden: erstens zur Verhinderung bestimmter Rationalisierungsmaßnahmen, zweitens zum Auffangen negativer Auswirkungen von Rationalisierung. Unter den gegenwärtigen Bedingungen ist es noch am ehesten möglich, Rationalisierungsschutz im stark eingeschränkten Sinne der Arbeitsplatz- und Lohnsicherung direkt Betroffener durchzusetzen, etwa Umsetzungen und individuellen Abgruppierungsschutz im Rahmen von Interessenausgleich und Sozialplan nach § 112 BetrVG. Diese Art von Rationalisierungsschutz wirkt jedoch im Einzelhandel besonders unzulänglich wegen der hohen Fluktuation, die mit zunehmendem Teilzeitkräfteeinsatz tendenziell noch verstärkt wird. Arbeitslosigkeit wird weniger durch Entlassungen als durch Nichtbesetzung freigewordener Arbeitsplätze erzeugt;

individueller Abgruppierungsschutz für einige „Altbeschäftigte“ hilft Neueingestellten nicht.

Das Schwergewicht der Gegenstrategien muß *darum, erstens* auf die Strukturänderungen und Rationalisierungsmaßnahmen selbst gerichtet sein. Folglich geht es hierbei in erster Linie um Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene. Tarifverträge und gesetzliche Regelungen haben in diesem Zusammenhang vor allem die Funktion, Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Mitbestimmungsmöglichkeiten zu setzen.

Der zweite Schwerpunkt der Gegenstrategien ist das Auffangen negativer Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen, um Arbeitslosigkeit zu verhindern, die Arbeitsbedingungen optimal zu gestalten und nicht nur negative Tendenzen bei der Entlohnung zu stoppen, sondern endlich eine im Vergleich zu anderen Branchen gerechte Entlohnung durchzusetzen. Die Skala von Maßnahmen muß darum von generellen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten über branchenbezogene Regelungen für Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze bis hin zur Neufassung von Entlohnungskriterien in den Tarifverträgen reichen. Der Weg zu neuen Entlohnungskriterien muß nicht unbedingt über Einführung völlig neuer Systematiken in den Lohn- und Gehaltstarifverträgen führen; er kann auch darin bestehen, typische neue Tätigkeiten nach und nach ausdrücklich bestimmten Tarifgruppen zuzuordnen. Die Systematik, die die Arbeitnehmer für ihre Forderungen dabei gewissermaßen „im Hinterkopf“ haben, muß aber in jedem Falle anders aussehen als die offizielle der alten Gehaltstarifverträge, denn dort spielen nur notwendige Bildung und Berufserfahrung eine Rolle, für höhere Gruppen noch „Verantwortung“, nicht aber geistige, nervliche und körperliche Belastung, z. B. Monotonie, schlechte Luft, Lärm, sich wiederholende einseitige körperliche Belastung, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, ständige Höchstbelastung, keine individuelle Möglichkeit, die anfallende Arbeit anders auf die Arbeitszeit zu verteilen.

Wirtschaftliche Mitbestimmung notwendig

Zur Verhinderung von Rationalisierungsmaßnahmen, selbst wenn sie gesamtwirtschaftlich gesehen schädlich sind, ist das Betriebsverfassungsrecht denkbar ungeeignet. Bei den wirtschaftlichen Entscheidungen über Personalplanung und Betriebsänderungen haben die Betriebsräte nur Mitwirkungsrechte, keine Mitbestimmungsrechte. Nicht einmal bei der Bestimmung des Verhältnisses von Lohn und Leistung wirkt im Einzelhandel das nach § 87 BetrVG vorgesehene Mitbestimmungsrecht: soweit nämlich über die Personalplanung bestimmte Leistungsvorgaben nicht für den einzelnen Arbeitnehmer juristisch festgelegt, sondern nur für die Gesamtheit der Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen geplant und durchgesetzt werden, greift das Mitbestimmungsrecht nicht ein. Die notwendige Gesetzesänderung wird in absehbarer Zeit kaum erreichbar sein. Ein anderer Weg könnte die Einrichtung pa-

ritätisch besetzter Personalplanungskommissionen sein, per Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung. Bezeichnenderweise gibt es im Handel zwar genauso häufig Personalpläne wie in der gesamten Wirtschaft, doch die Beteiligung von Betriebsräten an der Personalplanung ist im Handel besonders unzulänglich. Indiz dafür ist die Mitwirkung in unternehmerischen Personalplanungsausschüssen: Wo es solche Ausschüsse gibt, wird im Handel der Betriebsrat in 38 Prozent der Fälle überhaupt nicht beteiligt (Gesamtwirtschaft 24 Prozent) und in nur 7 Prozent der Fälle paritätisch (Gesamtwirtschaft: 12 Prozent, Metallherzeugung und -bearbeitung sowie Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau: 20 Prozent)⁴.

Selbst die bloße Beratung der Personalplanung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sowie Gesamtbetriebsrat/Unternehmensleitung scheitert im Einzelhandel oft beim ersten Anlauf, wenn nämlich den Betriebsräten entgegengehalten wird, es gebe keine Personalplanung. In den meisten dieser Fälle gibt es aber Vorgaben für die geplante Pro-Kopf-Leistung: auch das ist eine Form von Personalplanung und somit beratungspflichtig. Der Beratung eines Interessenausgleichs bei Betriebsänderungen (§§ 111 f. BetrVG) entziehen sich die Unternehmensleitungen zwar nicht so leicht, wohl aber den Konsequenzen. Die Argumente der Arbeitnehmer für einen Kompromiß mögen noch so schlagend sein - die Einigung muß scheitern, wenn nicht die Unternehmensleitung freiwillig auf die Arbeitnehmersvorschläge eingeht. Die Einigungsstelle kann über die wirtschaftliche Maßnahme selbst nicht mit Mehrheit entscheiden. Mitbestimmung beim Interessenausgleich ist darum eine weitere Forderung an den Gesetzgeber. Die Mitbestimmung über Sozialpläne kann kein wirksamer Ersatz für wirtschaftliche Mitbestimmung sein, schon gar nicht in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit.

Solidarität der Arbeitnehmer aller Betriebe eines Unternehmens mit den Arbeitnehmern, die von einer Betriebsänderung betroffen sind, suchen die Unternehmensleitungen von vornherein zu verhindern. Die beliebteste und leider meist wirkende Argumentation ist, durch Entlassung eines Teils der Arbeitnehmer könnten die Arbeitsplätze der anderen stärker gesichert werden. Einer solchen Denkweise und der resultierenden Isolierung von betroffenen Arbeitnehmern kann nur durch langfristig angelegte Aufklärung über die wirtschaftlichen Zusammenhänge entgegengewirkt werden, die von Betriebsräten und Gewerkschaften gemeinsam getragen sein muß.

Die zur Zeit überall zu beobachtende unternehmerische Strategie, einen Keil zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zu treiben, insbesondere anlässlich der Praktizierung des „Mitbestimmungsgesetzes“ von 1976, erstrebt genau das Gegenteil. Je mehr Erfolg sie hat, desto schwieriger wird es, Arbeitnehmerinteressen auf betrieb-

⁴ Vgl. Behr, Maase; Mendius, Schutz-Wild, Sengenberger: Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung. Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD, München 1976.

licher Ebene durchzusetzen. Personalplanung als das entscheidende arbeitsmarktpolitische Instrument im Einzelhandel läßt sich nämlich nur betrieblich verhandeln; in Tarifverträgen können allenfalls Verfahrensweisen und sonstige Rahmenbedingungen festgelegt werden. Selbst die Wirkung tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen kann im Einzelhandel besonders leicht durch Steigerung der Arbeitsintensität per Vorgaben der Personalplanung unterlaufen werden.