

Verkaufsarbeit im Einzelhandel – einfache Dienstleistungsarbeit?

Dorothea Voss-Dahm

In der Debatte um die Ausweitung von Niedriglohngruppen wird in der Regel wenig beleuchtet, welche Anforderungen an die Beschäftigten in der konkreten Arbeitssituation gestellt werden. Am Beispiel der Verkaufsarbeit im Einzelhandel kann gezeigt werden, dass auch sog. einfache Dienstleistungsarbeit unter den gegenwärtigen organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit durchaus mit hohen Arbeits- und Leistungsanforderungen verbunden sein kann. Entsprechend haben moderne Dienstleistungsunternehmen sehr differenzierte und spezifische Erwartungen bei der Auswahl der Beschäftigten. Eine breite Beschäftigungsperspektive für Geringqualifizierte bietet der Einzelhandel daher nicht.

1

Wer arbeitet im Einzelhandel?

Unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten haben sogenannte einfache Dienstleistungstätigkeiten in der politischen Diskussion einen hohen Stellenwert. Denn gerade die Problemgruppen des Arbeitsmarktes wie z. B. geringqualifizierte Erwerbslose hätten – so wird argumentiert – günstige Chancen, in diesem Tätigkeitsbereich eine Beschäftigung zu finden. Jederfrau/mannsqualifikationen reichten aus, um einfache Dienstleistungstätigkeiten auszuführen. Fachliche Qualifikationen würden in der Regel nicht vorausgesetzt und eine kurze Anlernphase genüge, um das benötigte Wissen zu vermitteln.

Auch die Verkaufsarbeit im Einzelhandel wird gemeinhin zu den einfachen Dienstleistungstätigkeiten gerechnet. Zwar hat die Ausbildung zur/m Einzelhandelskauffrau/-mann eine lange Tradition, und die Ausbildungssituation im Einzelhandel ist nach wie vor stabil (Bundesinstitut für Berufsbildung 2002). Doch aktuelle Daten über die Beschäftigungsstruktur sowie eigene empirische Untersuchungen zeigen deutlich, dass der Arbeitsmarkt des Einzelhandels einem grundlegenden Wandel unterliegt: Die Beschäftigungsstruktur wird heterogener, und im Zuge dessen finden auch Erwerbsgruppen ohne eine einzelhandelsspezifische Berufsausbildung dort eine Beschäftigung.

1.1 DIE HETEROGENE BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR

Zunächst zu den Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur: Von den im Jahre 2001 insgesamt 2,81 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Einzelhandels arbeitete die Hälfte unterhalb des Vollzeitstandards, und zwar rund 24 % aller Beschäftigten als voll sozialversicherungspflichtig beschäftigte Teilzeitkräfte und 23 % als geringfügig Beschäftigte (Abbildung 1). Dabei ist zu beachten, dass die knappe Überlegenheit der „normalen“ Teilzeit gegenüber der geringfügigen Beschäftigung nur durch die um 8 % niedrigere Quote geringfügig Beschäftigter in Ostdeutschland zustande kommt, und die geringfügige Beschäftigung das „normale“ Teilzeitbeschäftigungsverhältnis in Westdeutschland bereits überholt hat (Abbildung 2). Diese Beschäftigungsstruktur in Verbindung mit den – zumindest im Verkaufsbereich – niedrigen Einkommen führt dazu, dass es für knapp die Hälfte der Beschäftigten nicht möglich ist, mit einer Tätigkeit im Handel ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen. Der Einzelhandel lässt sich also erstens als ein Sektor mit einer sehr heterogenen Beschäftigungsstruktur beschreiben, weil im gleichen Umfang Vollzeitarbeitsplätze wie auch Klein- und Minijobs angeboten werden, und zweitens als ein Sektor, der insbesondere für solche Erwerbsgruppen interessant ist, deren Erwerbsmotiv nicht in der selbständigen Finanzierung des Lebensunterhalts liegt.

1.2 DAZUVERDIENERINNEN ALS WACHSENDE ERWERBSGRUPPE

Diese branchenspezifische Beschäftigungsstruktur korrespondiert mit einer ebenso besonderen Zusammensetzung des Arbeitsangebots: So dürfte ein erheblicher Teil der DazuverdienerInnen im Einzelhandel verheiratete (Haus)Frauen sein, die – unter den gegebenen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Frauenerwerbstätigkeit – in einer „normalen“ Teilzeitbeschäftigung oder in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis durchaus ihre Erwerbspräferenzen berücksichtigt finden. Doch in jüngster Zeit erhält neben dieser traditionellen Beschäftigtengruppe des Einzelhandels noch eine andere Erwerbsgruppe eine quantitativ immer größere Bedeutung für den Arbeitsmarkt im Einzelhandel: Im Jahre 1999 (1995) waren insgesamt 75.000 (31.000) SchülerInnen und Studierende im Einzelhandel beschäftigt, womit sich ihre Anzahl innerhalb von nur fünf Jahren mehr als verdoppelt hat (Voss-Dahm 2002). Der Einzelhandel ist damit der Sektor, in dem erwerbstätige SchülerInnen am häufigsten anzutreffen sind.

Der Einzelhandel ist also offensichtlich in der Lage und bereit, Erwerbspersonen zu integrieren, die weder ausschließlich erwerbsorientiert sind, noch unbedingt über

Dipl. Soz.-Ök. Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen.
Arbeitsschwerpunkt: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation in Dienstleistungsfeldern, insbesondere dem Handel und der IT-Industrie, moderne Steuerungsformen von Arbeit.
e-mail: Vossdahm@iatge.de

Abb. 1: Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im deutschen Einzelhandel (in %, Stichtag 30.9.2001)

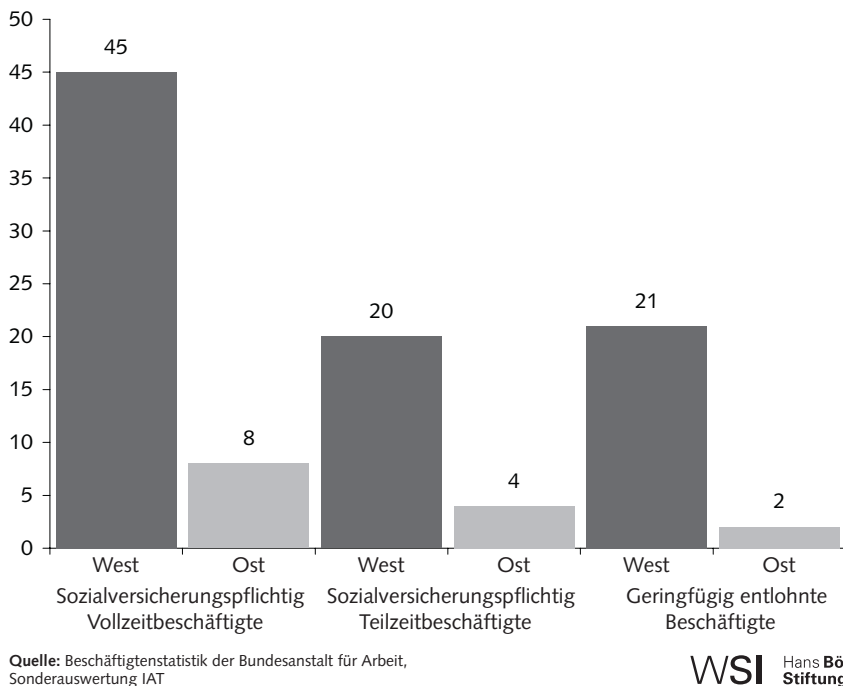
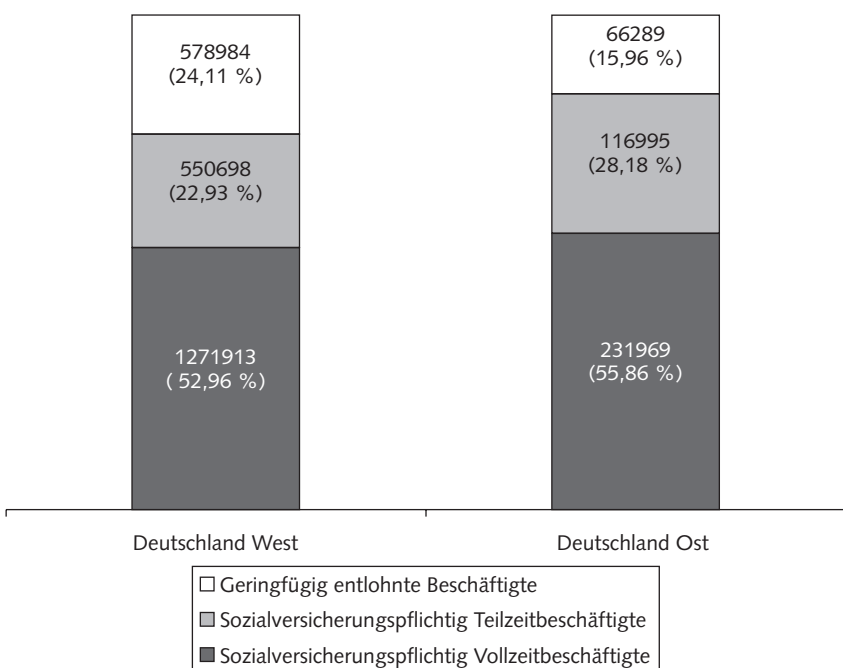


Abb. 2: Verteilung der Beschäftigungsformen im Einzelhandel nach Bundesgebiet (absolut und in %, Stichtag 30.9.2001)



eine branchenspezifische Berufsausbildung verfügen (Lehndorff 2001). Das geringfügige Beschäftigungsverhältnis scheint bei der Integration dieser Erwerbspersonen in den Arbeitsmarkt des Einzelhandels eine

beschleunigende Funktion zu übernehmen. Es bietet insbesondere denjenigen Anreize zur Arbeitsaufnahme, die dem Arbeitsmarkt nur ein begrenztes Arbeitsvolumen zur Verfügung stellen können oder

wollen, die anderweitig sozial abgesichert sind und/oder die von der steuerlichen Begünstigung dieses Beschäftigungsverhältnisses besonders profitieren.

1.3 FRAGMENTIERUNG DER ARBEITSPROZESSE

Die starke Verbreitung der geringfügigen Beschäftigung strukturiert nicht nur den branchenspezifischen Arbeitsmarkt, sondern hat ebenso Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation in den Einzelhandelsbetrieben; denn durch die große Anzahl geringfügig Beschäftigter, deren Arbeitszeit max. 15 Wochenstunden betragen darf, sehen sich Einzelhandelsunternehmen vor die Aufgabe gestellt, Arbeitsbereiche in kleine und kleinste „Arbeitsportionen“ aufzuteilen. Dies ist in den Augen der Unternehmen dort vorteilhaft, wo der Arbeitsanfall starken zeitlichen Schwankungen ausgesetzt ist und deshalb innerhalb eines kurzen Zeitraums „viele Hände“ benötigt werden, um diese Schwankungen zu bewältigen. Geringfügig Beschäftigte (aber auch „normale“ Teilzeitbeschäftigte) verschaffen den Unternehmen hier einen großen Flexibilitätsspielraum (Kirsch u.a. 1999). Doch in bestimmten Arbeitsbereichen stellt die Beschäftigung von geringfügig Beschäftigten nur eine suboptimale Lösung dar: Bei der Verräumung großer Warenvolumina in großflächigen Betriebsformen oder dort, wo der Warenumsatz besonders hoch ist, müssen nicht nur Arbeitsabläufe künstlich zerstückelt werden. Außerdem entstehen viele organisatorische Schnittstellen, die durch das betriebliche Management organisiert werden müssen und auf dieser Ebene Ressourcen binden. Beides kann die Produktivität empfindlich senken. Doch trotz dieser Nachteile setzen Einzelhandelsunternehmen in diesen Bereichen geringfügig Beschäftigte ein.

Die mit der Geringfügigkeit verbundenen Probleme sind auch ein Grund dafür, dass die Branchenvertreter des Einzelhandels die derzeit stark diskutierte Schaffung eines Systems für Niedriglohtätigkeiten eindeutig unterstützen. Wäre es möglich – so die Argumentation – durch das Einfügen einer Niedriglohngruppe in die Tarifstruktur des Einzelhandels die de facto längst existierende Ausdifferenzierung der Tätigkeiten zu verankern, so könnten durch die für die Unternehmen attraktivere Lohnstruktur nicht nur neue Arbeitsplätze geschaffen bzw. bestehende Arbeits-

plätze gesichert werden. Ebenso könne die künstliche Zerstückelung von Arbeitsaufgaben, die aufgrund der Vorschriften des Gesetzgebers vorgenommen werden müsse, eingedämmt werden. Gewerkschaften dagegen bezweifeln, dass in der angespannten ökonomischen Situation des Einzelhandels durch das Einziehen einer unteren Lohngruppe zusätzliche Beschäftigung entsteht. Vielmehr sei zu befürchten, dass ein Teil der bestehenden Arbeitsverhältnisse lediglich abgewertet würde und daher eine Verschlechterung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel die Folge wäre.

Nun sollen hier nicht die Standpunkte der Tarifpartner im Einzelnen diskutiert werden. Vielmehr geht es um die Frage, ob es unter leistungspolitischen Gesichtspunkten überhaupt gerechtfertigt ist, Niedriglohngruppen im Einzelhandel tariflich zu vereinbaren. Was also sind die Anforderungen, die an Verkaufskräfte gestellt werden? Wie gestaltet sich die Leistungssituation im Einzelhandel?

2

Arbeits- und Leistungsbedingungen in der modernen Verkaufarbeit

In einem Forschungsprojekt haben wir die Arbeits- und Leistungssituation von Verkaufskräften im Einzelhandel untersucht. Dabei wurde die Fragestellung nach der leistungspolitischen Situation in der Verkaufarbeit bewusst breit gewählt.¹ Nicht nur die Arbeits- und Leistungsanforderungen in Bezug auf die fachliche Qualifikation standen im Blickpunkt des Interesses, sondern die Verkaufskräfte und das betriebliche Management wurden ebenso nach den darüber hinausgehenden Kompetenzen und Fähigkeiten befragt, die für die Ausübung von Verkaufstätigkeiten benötigt werden.

2.1 ÖKONOMISCHE LEISTUNGSVORGABEN

Ökonomische Leistungsvorgaben der Unternehmenszentralen an die einzelnen betrieblichen Einheiten sind ein Faktor, der die Arbeits- und Leistungssituation im Verkaufsbereich stark beeinflusst. Diese Vorgaben sind Bestandteile eines Steuerungssystems, innerhalb dessen über Kennziffern

nicht nur Leistungsziele (z. B. Umsatz- oder Renditeziele) formuliert, sondern ebenso einzelne Arbeitsprozesse quantitativ abgebildet und bewertet werden. Dieses System setzt den Einsatz von Informationstechnologie voraus, die eine solch differenzierte Darstellung der Leistungsfähigkeit erlaubt. Erst durch die in den letzten Jahren im deutschen Einzelhandel stark vorangeschrittene Elektronisierung der einzelnen Prozessabschnitte ist es daher möglich, dass Unternehmenszentralen ökonomische Kennziffern als Steuerungsinstrument betrieblicher Einheiten in dem heute zu beobachtenden Maße überhaupt nutzen können. Gesteuert und bewertet werden sollen dabei nicht nur ganze Betriebe, sondern auch einzelne Abteilungen oder Abteilungsgruppen, die als *cost-* und *profitcenter* mit eigener Kostenverantwortlichkeit geführt werden.

Doch das Steuerungsinstrument „Kennziffer“ erhält seine Bedeutung für die Leistungs politik nicht nur aufgrund der Tatsache, dass im Einzelhandel nun ein bestimmter Grad an Informations- und Kommunikationstechnologie erreicht ist. Die zunehmende Bedeutung der ökonomischen Kennziffern steht ebenso mit bestimmten Strukturen der Unternehmensorganisation in Verbindung. Hier zeigt sich, dass sich der traditionelle Dienstleistungssektor Einzelhandel mit Blick auf die Reorganisation seiner betrieblichen Strukturen durchaus mit den oft als Prototypen für eine moderne Unternehmensorganisation bezeichneten Unternehmen wie z.B. große Automobilproduzenten oder auch global agierenden Unternehmen der neuen Dienstleistungsbranchen messen kann. Die untersuchten Einzelhandelsunternehmen zeichnen sich nämlich durch eine Organisation aus, in der strategische Geschäftsziele auf der Ebene der Unternehmensführung formuliert werden, für die Umsetzung dieser Ziele jedoch die dezentral operierenden betrieblichen Einheiten verantwortlich sind. Dabei sind die strategischen Ziele der Unternehmen stark an den Bewertungen des externen Marktes, vor allem des Kapitalmarktes, orientiert. Das bedeutet, dass z.B. die Rendite- und Umsatzziele nicht in erster Linie aus den zu erwartenden Erträgen aus der realen Warenwirtschaft und damit dem eigentlichen Geschäftsfeld abgeleitet werden. Vielmehr werden die Geschäftsziele für einen bestimmten Zeitraum in Abhängigkeit von den vom Kapitalmarkt erwarteten Erträ-

gen formuliert. Diese Ziele werden dann auf die einzelnen betrieblichen Einheiten herunter gebrochen.

In den Untersuchungsbetrieben wird diese neue Vorgehensweise der Bestimmung von Geschäftszielen mit einer deutlich spürbaren Wende für die Leistungssituation in den einzelnen betrieblichen Einheiten in Verbindung gebracht. Traditionell wurde mit dem betrieblichen Management eine jährliche Planung der Deckungsbeiträge vorgenommen. Die Führungskräfte wurden nach Ablauf der Planungsperiode an dieser Planung gemessen und in Abhängigkeit von dem Grad, mit dem die geplanten Ziele erreicht wurden, in der Regel auch erfolgsabhängig vergütet. Die erfolgsabhängige Vergütung war somit Bestandteil eines personalwirtschaftlichen Konzeptes, das Anreize setzte, die selbst gesteckten Planungsziele zu erreichen. Damit sollten diejenigen Führungskräfte belohnt werden, die ihre unternehmerischen Fähigkeiten erfolgreich einzusetzen verstanden.

Auch heute wird die Zahlung von erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen eingesetzt, um die Eigeninitiative und das Engagement zu steigern. Doch dies geschieht nun unter gänzlich anderen Vorzeichen. Jetzt wird das zu erreichende Ziel von der Unternehmensführung vorgegeben, oftmals pauschal als Forderung, den Umsatz oder die Erträge um eine bestimmte Prozentzahl zu steigern. Unabhängig von dem realistischere zu erwartenden Geschäftsverlauf in einem bestimmten Geschäftsbereich und damit unabhängig von den konkreten Wettbewerbsbedingungen vor Ort müssen nun bestimmte Vorgaben erreicht werden. Aus dem traditionell im Einzelhandel verbreiteten System von *Leistungsanreizen* ist durch die Vorgabe der Leistungsziele durch die Unternehmensführung daher ein System geworden, das – gerade in der ökonomisch schwierigen Lage, in der sich der Einzelhandel derzeit befindet – in erster Linie *Leistungsdruck* erzeugt.

¹ Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf der Auswertung von Gruppeninterviews mit insgesamt 58 Beschäftigten in sechs SB-Warenhäusern bzw. Warenhausbetrieben und Einzelinterviews mit 30 Personen aus dem betrieblichen Management, Betriebsräten sowie Personalverantwortlichen aus den Konzernzentralen, die im Jahre 2001 im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbund-Projektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ durchgeführt wurden.

Auch für Verkaufskräfte ist diese leistungspolitische Wende von Bedeutung. Denn auch für sie gilt, dass innerhalb der Einheit, z.B. der Abteilung, die vorgegebenen Leistungsziele erreicht werden müssen. Zwar betonten viele der interviewten Beschäftigten, dass es ihnen schon immer wichtig war, dass „der Umsatz gestimmt hat“, und dies vom Management als Ausdruck einer guten Leistung anerkannt wurde. Doch auch auf der Ebene der Verkaufskräfte hat sich der Stellenwert der Kennziffern verschoben: Im dem Maße, wie die Kennzifferorientierung, d.h. die Ergebnisorientierung zunimmt und als Grundlage für die Bewertung der Arbeitsleistung herangezogen wird, nimmt der Stellenwert der konkreten fachlichen Arbeit ab. *Bahn-müller* (2002, S. 49) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass unter dieser neuen leistungspolitischen Maxime nicht mehr der Einsatz oder die Anstrengung als Leistung anerkannt und bewertet wird, sondern als Leistung nur noch zählt, was vom Markt als solche anerkannt wird.

Ökonomische Kennziffern haben aber auch noch unter einem anderen Gesichtspunkt starke Auswirkungen auf die leistungspolitische Situation von Verkaufsbeschäftigten. Durch einen Quervergleich der Leistungsfähigkeit einzelner Betriebseinheiten – also ein unternehmensinternes Benchmarking – wird ein unternehmensinterner Wettbewerb initiiert. Je offener die Konkurrenzsituation unternehmensintern kommuniziert wird, desto stärker beeinflusst dieser Steuerungsmechanismus die konkrete Arbeitssituation der Beschäftigten und desto stärker ist der Wettbewerbsdruck unter den einzelnen Einheiten. Über diese Ranglisten der Leistungsfähigkeit verändern sich auch die Standards der Leistungsfähigkeit – und zwar schleichend. Denn die zu erreichende Leistung wird nicht mehr am Durchschnitt der Leistungsfähigkeit gemessen, sondern – nach der „Best-Practice Methode“ – durch die „Anführer“ der Ranglisten vorgegeben.

Ökonomische Leistungsziele wie z.B. Umsatz- oder Ertragsziele haben also schon immer eine Rolle für die Bewertung der Leistung im Verkaufsbereich des Einzelhandels gespielt. Das gilt sowohl mit Blick auf die Zahlung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile als auch auf die subjektive Wahrnehmung durch die betrieblichen Akteure. Daher ist die Definition von Leistung als ein durch Kennziffern bewertetes Ergebnis des Arbeitshandelns im Einzel-

handel prinzipiell keine neue Entwicklung. Allerdings hat sich die Art und Weise, wie die Leistungsziele formuliert werden und mit welchem Zweck sie eingesetzt werden fundamental geändert: Erstens werden nun die Leistungserwartungen der Unternehmenszentralen an die einzelnen betrieblichen Einheiten über diese Kennziffern vermittelt. Damit steigt deren Bedeutung gegenüber früher, als die Leistungsziele lediglich ein im Rahmen der Personalwirtschaft eingesetztes Instrument waren. Ein weiterer Unterschied liegt in dem Partizipationsgrad, mit dem diejenigen, die die Leistungsziele erfüllen sollen, über deren Höhe mitbestimmen können. Während die Zielvorgaben früher mit Blick auf die zu erwartende Geschäftstätigkeit und auf Grundlage von Verhandlungen zwischen zwei in der Regel direkt übereinander liegenden Hierarchieebenen festgelegt wurden und die Planung der Leistungsziele damit den Charakter von Vereinbarungen hatten, werden Leistungsziele nun von den Unternehmenszentralen anonym an die einzelnen betrieblichen Einheiten vermittelt und ohne Berücksichtigung der konkreten Wettbewerbssituation vor Ort festgelegt. Drittens haben die Kennziffern eine ganz neue Funktion, denn sie werden eingesetzt, um unternehmensintern einen Wettbewerb zwischen betrieblichen Einheiten zu entfachen. Die damit verbundene Durchsetzung der „Best-Practice“-Methode verursacht nicht nur Leistungsdruck auf einzelne Einheiten, sondern sorgt ebenso dafür, dass die Leistungsschraube sukzessive angezogen wird.

2.2 VERKNAPPUNG DER RESSOURCEN

Ein weiterer Aspekt der neuen Leistungssituation für Verkaufskräfte im Einzelhandel liegt in einem neuen Umgang mit der Verteilung von Ressourcen. Auch hier spielen Kennziffern bzw. quantitativ gemessene Größen eine wichtige Rolle. Das Prinzip dabei ist, dass die Ressourcen – insbesondere die Personalressourcen – in Abhängigkeit von quantitativen Ergebnissen zugeteilt werden, die die betrieblichen Einheiten erwirtschaften. Die relevante Kennziffer ist hier die Mitarbeiterproduktivität bzw. der Personalkostenanteil am Umsatz. Auch dieses Prinzip ist im Einzelhandel nicht neu, denn quantitative Größen bieten schon seit langem die Orientierungspunkte für die Personalbemessung. Neu ist aller-

dings die Schnelligkeit, mit der auf einen zu hohen Ressourcenverbrauch (wie z.B. Arbeitsvolumen) reagiert wird. Eine ebenso neue Entwicklung ist die Konsequenz, mit der die Kostenverantwortlichkeit einzelner Einheiten behandelt wird: Während Einzelhandelsunternehmen in früheren Zeiten eher tolerierten, dass innerhalb des Unternehmens aber auch innerhalb der Betriebe quer subventioniert wurde, stehen die einzelnen Kostenstellen nun stärker in der Verantwortung, ihre eigene Existenz zu erwirtschaften und darüber zu legitimieren. Dies gilt in verlängerter Logik dann auch für die Beschäftigten: Die Berechtigung des eigenen Arbeitsplatzes muss durch eine bestimmte geleistete Produktivität immer wieder aufs neue legitimiert werden. Der Einsatz unternehmerischer Fähigkeiten ist darum nicht nur als eine Zusatzqualifikation erwünscht, sondern er ist eine Voraussetzung dafür, dass der eigene Arbeitsplatz dauerhaft existiert. Damit hat sich der Vertragsinhalt des äußerlich nicht ange-tasteten abhängigen Beschäftigungsverhältnisses im Einzelhandel geändert. Durch den veränderten Einsatz der Kennziffern verankert das Unternehmen Marktmechanismen in den internen Strukturen. Diese Internalisierung des Marktes (Moldaschl/Sauer 2000) führt dazu, dass Beschäftigte ihre Existenz im unternehmensinternen Markt immer wieder legitimieren müssen. Dabei sind die zu erbringenden Leistungen allerdings nicht an realen, d.h. auf dem freien Markt gebildeten Preisen orientiert, sondern an den von Unternehmen interpretierten und daher sozial konstruierten Marktgegebenheiten.

Dieser Steuerungsmechanismus wirkt deshalb so stark auf die Leistungssituation im Verkaufsbereich, weil er mit einem wirksamen Sanktionsmechanismus verbunden ist. Auf Veränderungen der Umsatzsituation wird nun zügig mit einer Anpassung der Personalkosten reagiert. Die Richtung der Anpassung ist dabei prinzipiell offen. In der gegenwärtigen ökonomischen Situation, in der die Umsatzentwicklung eher stagniert bis negativ ist, dreht sich die Spirale jedoch eindeutig abwärts. Die Spannweite der Sanktionen reicht von einer temporären Versetzung von Beschäftigten in andere Abteilungen bis hin zur Schließung ganzer Abteilungen, wenn die geforderten Produktivitäten über einen definierten Zeitraum nicht erbracht werden. In der Regel aber wird das Arbeitsvolumen bzw. die Personalbemessung der Kosten-

bzw. Ertragssituation derart angepasst, dass der Personalbestand z.B. bei natürlicher Fluktuation nicht wieder aufgestockt wird oder aber das verfügbare Stundenvolumen gekürzt wird, indem z.B. eine Stelle bei Ausscheiden einer Vollzeitkraft nur durch eine Teilzeitkraft wieder besetzt wird.

Auf die Leistungssituation wirkt sich die rein quantitativ begründete Anpassung der Personalsituation an die ökonomische Leistungsfähigkeit einer betrieblichen Einheit eindeutig leistungsverdichtend aus, weil das Arbeitsvolumen in der Regel allenfalls unterproportional mit dem Umsatz abnimmt. Dies ist auf Tätigkeiten zurückzuführen wie z.B. die Warenbestellung oder die Beratung und Bedienung, die unabhängig vom Verkaufswert der Ware oder der Anzahl der verkauften Stücke ausgeführt werden müssen. Viele Verkaufskräfte stellen die gegenwärtig schwache ökonomische Situation des Einzelhandels daher in einen ursächlichen Zusammenhang mit einer Verschärfung der Leistungssituation, der sie sich gegenüber sehen.

2.3 PERSÖNLICHE DIENSTLEISTUNG

Dass die Arbeits- und Leistungsanforderungen der Verkaufskräfte im Einzelhandel maßgeblich durch die Abgabe von persönlicher Dienstleistung bestimmt werden, verwundert nicht. Verrät doch schon die Tätigkeitsbezeichnung „Verkaufsarbeit“, dass die interaktiven Anteile an der Tätigkeit hoch sind. Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, dass derzeit fast kein Einzelhandelsunternehmen in seiner Marketingstrategie auf das Schlüsselwort „Kundenorientierung“ verzichtet und Kundenorientierung wiederum impliziert, dass die persönlichen Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt werden. Doch auf der anderen Seite lassen nicht nur das starke Wachstum der großflächigen Betriebsformen, die auf Selbstbedienung setzen, sondern auch die umsatzbedingte Ausdünnung der Personaldecke in den beratungs- und bedienungsintensiven Betriebsformen des Einzelhandels Zweifel aufkommen, ob die verstärkte Werbung mit dem Begriff „Kundenorientierung“ tatsächlich mit einer Erhöhung der persönlichen Dienstleistung einher geht. Damit stellt sich auch die Frage, welche Bedeutung die persönliche Dienstleistung nun für die Leistungssituation der Verkaufskräfte hat.

Tatsächlich ist die Wirkung der interaktiven Dienstleistungsarbeit auf die Leis-

tungssituation in der Verkaufsarbeit paradox: Einerseits nimmt die Bedeutung für die Leistungssituation ab, denn der Anteil der Zeit, den Verkaufskräfte einzelnen Kunden zur Verfügung stellen können und damit der Anteil der persönlichen Dienstleistung innerhalb des Tätigkeitsspektrums, verringert sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen der Arbeit. Doch andererseits steigen die Anforderungen, die innerhalb dieses Tätigkeitsfeldes gestellt werden und erhalten damit unter leistungspolitischen Gesichtspunkten eine größere Bedeutung. Dies betrifft vor allem die emotionale Dimension der persönlichen Dienstleistungsarbeit. Durch die faktische Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Kunden an eine persönliche Dienstleistung und den tatsächlich zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen zur Erfüllung dieser Erwartungen entstehen häufig Konflikte mit Kunden oder zumindest potenziell konflikthafte Situationen, die von den Verkaufskräften ausgeglichen werden müssen. Als besonders belastend empfinden viele Beschäftigte dabei, dass die Ursachen für die meisten Konflikte, nämlich mangelnde Personalressourcen, von den Verkaufskräften gegenüber den Kunden nicht offen kommuniziert werden können bzw. dürfen, weil es ein schlechtes Licht auf die „kundenorientierte Organisation“ werfen würde.

Doch nicht nur die restriktiven zeitlichen bzw. personellen Ressourcen begrenzen die Möglichkeiten, persönliche Dienstleistung abzugeben. Ebenso schränken die neuen Entwicklungen in der Einkaufspolitik der großen Einzelhandelsunternehmen die Möglichkeiten der Beschäftigten ein, eine hohe Dienstleistungsqualität zu bieten. Im Rahmen der Zentralisierung des Einkaufs, die den Einzelhandelsunternehmen Größen- und damit Kostenvorteile verschaffen, hat der Einfluss der einzelnen operativen betrieblichen Einheiten auf die Sortimentsgestaltung stark abgenommen. Der Weg der Ware ist zur Einbahnstraße geworden: Verkauft wird die Ware, die zentral beschafft wird; regionale bzw. lokale Konsummuster werden immer weniger berücksichtigt. Dies beeinflusst auch die Kundenorientierung. Während früher die Konsumpräferenzen auch einzelner Kunden berücksichtigt werden konnten, müssen Verkaufskräfte nun individuelle Kundenwünsche ablehnen.

Die Begrenzung der quantitativen sowie der qualitativen Ressourcen zur Ge-

währleistung eines hohen Maßes an Kundenorientierung führen in Verbindung mit Erwartungen der Kunden, ihre individuellen Präferenzen in hohem Maße berücksichtigt zu wissen, in eine prekäre Anforderungssituation: Auf der einen Seite werden sie von den Unternehmen aufgefordert, die persönliche Dienstleistung am Kunden in ihrer Arbeit besonders stark in den Vordergrund zu stellen, auf der anderen Seite werden die Ressourcen, die zur Bereitstellung einer qualitativvollen persönlichen Dienstleistung notwendig sind, systematisch reduziert. Die Leistungssituation der Verkaufsbeschäftigten kann daher als „dilemmatisch“ (Holtgrewe/Voswinkel 2002) charakterisiert werden, weil der Anspruch an eine gute Arbeit und die Möglichkeiten, diesen Anspruch zu erfüllen, stark divergieren.

2.4 DIE MITARBEITERUNTERSTÜTZTE PERSONALEINSATZPLANUNG

Die Existenz ökonomischer Leistungsziele, die Ressourcenverknappung und die mit Blick auf die interaktiven Dienstleistungsanteile dilemmatische Situation der Verkaufskräfte wurden als Faktoren genannt, die die Leistungssituation von Verkaufskräften maßgeblich bestimmen. Am Beispiel der mitarbeiterunterstützten elektronischen Personaleinsatzplanung, einem derzeit in vielen Einzelhandelsunternehmen eingeführten Planungstool, kann gezeigt werden, wie diese einzelnen Elemente im Zusammenspiel wirken.

Die mitarbeiterunterstützte Personaleinsatzplanung sieht vor, dass Verkaufskräfte auf der Grundlage des erwarteten Arbeitsanfalls (z.B. Kundenfrequenzen) eigenständig ihre Arbeitszeit an den benötigten Personalbedarf anpassen. Diese Form der Arbeitszeitorganisation ist deshalb „mitarbeiterorientiert“, weil in der eigenständigen und dezentralen Planung der Arbeitszeit die Chance liegt, dass Verkaufskräfte ihre Zeitpräferenzen in die Planung einbringen und umsetzen können. Oft wird diese Form der Arbeitszeitorganisation daher als ein Planungstool bezeichnet, das über das Potenzial für eine win/win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen verfügt. Doch aufgrund der übrigen Rahmenbedingungen der Arbeit ist fraglich, ob die erweiterten Partizipationschancen in der Arbeitszeitplanung von den Beschäftigten auch tatsächlich zur Vermehrung des Zeitwohlstandes genutzt werden

und die Erreichung einer win/win-Situation damit realistisch ist (Voss/Dahm 2001). Die Interviews zeigen, dass die Orientierung an den Kundenfrequenzen nicht nur in den Augen des Managements höchste Priorität hat, sondern unter dem Druck, innerhalb begrenzter Ressourcen hochgesteckte Leistungsziele erreichen zu müssen, um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, auch zu einem Ziel der Beschäftigten selbst wird. Ebenso sorgen die Beschäftigten selbständig für eine an den Kundenfrequenzen orientierte Arbeitszeitverteilung, wenn die Anzahl und Schärfe der Konfliktsituationen mit den Kunden und damit die Arbeitsbelastung durch eine bedarfsorientierte Personalplanung vermindert werden kann.

Am Beispiel der mitarbeiterorientierten Personaleinsatzplanung wird deutlich, dass die spezifischen Rahmenbedingungen der Verkaufsarbeit so wirken können, dass Verkaufskräfte von selbst ihre Arbeitszeiten nach dem betrieblichen Interesse ausrichten und damit aktiv an der betrieblichen Rationalisierung mitwirken (Menz/Siegel 2002). Dieses Verhalten ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen rational im Sinne der Vermeidung von Sanktionen des Marktes, die von den Unternehmen ausgeführt werden.

3

Keine einfache Dienstleistungsarbeit

Moderne Verkaufsarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass eine Diskrepanz zwischen den Leistungsanforderungen und den zur Erfüllung dieser Anforderungen zur Verfügung gestellten Ressourcen besteht. Dies gilt mit Blick auf die (steigenden) ökonomischen Leistungsvorgaben der Unternehmenszentralen an die einzelnen betrieblichen Einheiten in Verbindung mit den (abnehmenden) Personalressourcen ebenso wie für die (steigenden) Erwartungen an kundenorientiertes Verhalten der Verkaufsbeschäftigten in Verbindung mit den (abnehmenden) zeitlichen Ressourcen für

die persönliche Dienstleistung. Die daraus resultierenden widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (Moldaschl 2001) sind von den Beschäftigten in Eigenregie – wenn schon nicht zu lösen, dann wenigstens – so zu handhaben, dass die Reibungsverluste für die betriebliche Organisation minimal sind.

Unter diesen Leistungsbedingungen ist die Frage berechtigt, ob es sich bei der Verkaufsarbeit im Einzelhandel tatsächlich um *einfache* Dienstleistungsarbeit handelt. Denn wenn nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch die spezifischen Arbeits- und Leistungsanforderungen in den Blick genommen werden, die sich aus den organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit ergeben und die innerhalb der personenbezogenen Dienstleistung gestellt werden, zeigt sich ein gänzlich anderes Bild: Verkaufstätigkeiten erfordern Kompetenzen und Fähigkeiten, die zwar in die Arbeitsbewertung nicht explizit eingehen, aber unter leistungspolitischen Gesichtspunkten dennoch relevant sind.

In der konkreten Debatte um die Einführung von Niedriglohngruppen im Einzelhandel sind die Tarifparteien angesichts dieser Befunde daher gut beraten, einer Reform der Entgeltstruktur eine aktuelle Arbeitsbewertung voranzustellen. Dabei sind bestimmte Kriterien zu beachten, auf die insbesondere AutorInnen hinweisen, die sich mit den Bedingungen einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung von Dienstleistungsarbeit befassen haben (Krell 2001). Für den Einzelhandel müssten mit Blick auf eine zeitgemäße Bewertung der Verkaufsarbeit nicht nur die hohen Anforderungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten innerhalb restriktiver Rahmenbedingungen in der Arbeitsbewertung angemessen berücksichtigt werden, sondern die innerhalb der persönlichen Dienstleistungsanteile der Verkaufsarbeit geforderten Leistungen müssten überhaupt erstmals in die Arbeitsbewertung aufgenommen werden. Eine solche Arbeitsbewertung würde mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Aufwertung der Arbeit vieler Verkaufsbeschäftigter führen. Gute Dienstleistung hat eben ihren Preis und die Dis-

kussion, wie viel die Dienstleistung von Verkaufskräften wert ist, steht noch aus.

Auch im Kontext der allgemeinen Debatte um die Ausweitung von Niedriglohnbereichen mahnen die Ergebnisse des Forschungsprojektes zur Vorsicht gegenüber der Vorstellung, einfache Tätigkeiten könnten von in jeder Hinsicht gering qualifizierten Beschäftigten ausgeführt werden. Vielmehr sprechen die empirischen Befunde nicht nur dieses Forschungsprojektes, sondern auch anderer Projekte dafür (z.B. Bittner u.a. [2002] und Grundtoft/Holtgrewe [2000] für das Tätigkeitsfeld Call Center), dass moderne Dienstleistungsunternehmen Beschäftigte suchen, die über ein hohes Maß allgemeiner Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen. Gemeint ist beispielsweise, sich in den interaktiven Tätigkeitsanteilen der Dienstleistungsarbeit sozial kompetent und umsichtig zu verhalten, den eigenen Arbeitsrhythmus situationsabhängig und selbständig wechselnden Anforderungen anzupassen oder effizient mit begrenzten Ressourcen umzugehen sowie Rationalisierungspotenziale zu erkennen und zu erschließen. Fachspezifische und zertifizierte Qualifikationen spielen bei der Suche nach geeignetem Personal nur noch eine untergeordnete Rolle. Auf diesem Hintergrund lässt sich auch die wachsende Erwerbstätigkeit von SchülerInnen, Studierenden und weiblichen Dazuverdienenden in Dienstleistungsunternehmen erklären: Dienstleistungsunternehmen können bei diesen Erwerbsgruppen das Vorhandensein eines hohen Maßes an diesen sogenannten weichen, vor allem aber nicht explizit zu entlohnenden Qualifikationen voraussetzen.

Die gegenwärtig geführte Niedriglohn-Debatte weckt also falsche Hoffnungen: Es ist mehr als fraglich, ob sog. einfache Tätigkeiten in modernen Dienstleistungsunternehmen für gering qualifizierte Erwerbslose tatsächlich eine breite Beschäftigungsperspektive bieten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Unternehmen bei der Suche nach Beschäftigten innerhalb dieser Erwerbsgruppe hohe und sehr differenzierte Erwartungen haben.

- Bahn Müller, R.** (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen. In: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, ISF München Forschungsberichte, S. 35–61
- Bundesinstitut für Berufsbildung** (2002): Qualifizierung für die Dienstleistungsgesellschaft. Entwicklung der Berufsbildung für Kaufleute und Mediendienstleister, Arbeitsmaterialien, Bonn
- Bittner, S./Schietinger, M./Weinkopf, C.** (2002): Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel, München/Mering (im Erscheinen)
- Gundtoft, L./Holtgrewe, U.** (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma, in: Brose, H.-G. (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/New York, S. 173–203
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S.** (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten; in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, ISF München Forschungsberichte, S. 99–109
- Kirsch, J./Klein, M./Lehndorff, S./Voss-Dahm, D.** (1999): Darf's etwas weniger sein? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich, Berlin
- Krell, G.** (2001): Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit; in: Industrielle Beziehungen 1, S. 9–36
- Lehndorff, S.** (2001): Der europäische Einzelhandel und die Regulierung von Arbeitsmärkten; in: Rudolph, H. (Hrsg.), Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel, Berlin, S. 131–157
- Menz, W./Siegel, T.** (2002): Repolitisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, ISF München Forschungsberichte, S. 79–99
- Moldaschl, M.** (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Lutz, B. (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin, S. 132–165
- Moldaschl, M./Sauer, D.** (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft; in: Minssen, H. (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 205–225
- Voss-Dahm, D.** (2001): „Arbeitszeitsouveränität“ in Dienstleistungstätigkeiten – eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht; in: Bellmann, L./Minssen, H./Wagner, P. (Hrsg.), Personalpolitik in modernen Betrieben, BeitrAB, S. 15–33.
- Voss-Dahm, D.** (2002): Erwerbstätigkeit von SchülerInnen und Studierenden nimmt zu. IAT-Report 2002-06, <http://iat-info.iatge.de>