

Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel der USA und ihre Folgen für die Arbeits- und Lebensbedingungen von Verkäuferinnen

Ergebnisse betrieblicher Fallstudien

Irene Raehlmann

1. Eine vergleichende Studie zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den USA - Möglichkeiten und Grenzen

Diese Untersuchung steht im Kontext eines abgeschlossenen dreijährigen, vom Bundesminister für Forschung und Technologie im Programm Arbeit und Technik geförderten Vorhabens "Flexible Arbeitszeit und ihre Folgen für die Arbeits- und die außerbetriebliche Lebenswelt. Eine Untersuchung über Belastungen und Beanspruchungen durch Zeit" (Raehlmann/ Meiners/Glanz/Funder 1993). Es handelt sich um drei betriebliche Fallstudien im Einzelhandel mit vollzeit-, teilzeit- und geringfügig beschäftigten Frauen und ihren Lebenspartnern. Es wurden Frauen befragt, die durch die Erziehung von Kindern und/oder die Betreuung und Pflege von Angehörigen außerbetrieblich zeitlich stark oder zeitlich weniger stark gebunden sind.

Während der Projektarbeiten wurde anhand einer Literaturstudie der Diskussionsstand und die Entwicklung der Arbeitszeitflexibilisierung in den USA, in den 80er Jahren unter den Präsidenten Ronald Reagan und George Bush forciert, rezipiert (Glanz 1990). Diese Aufarbeitung macht insofern Sinn, da, wie schon mehrfach in der industriegesellschaftlichen Entwicklung Deutschlands, der Blick der politischen und wirtschaftlichen Eliten sich auf die zum Leitbild stilisierten Vereinigten Staaten von Amerika richtet. Die im Vergleich zur Bundesrepublik längeren und intensiveren Erfahrungen der USA mit Arbeitszeitflexibilisierung sollen - so die Programmatik der konservativ-liberalen Regierung unter Bundeskanzler Helmut Kohl - genutzt werden, um angesichts der hohen Erwerbslosenzahlen beschäftigungswirksame Maßnahmen in Gang zu setzen. Einen wichtigen Niederschlag hat diese Politik in dem Beschäftigungsförderungsgesetz von 1985 gefunden.

Es bedarf keiner weiteren Begründung, daß Ergebnisse eines dreimonatigen Forschungsaufenthaltes nicht jene Breite und Tiefe erreichen können wie dies in einem mehrjährigen Vorhaben möglich ist. So blieb die in mehrstündigen Intensivinterviews erhobene Perspektive der Verkäuferinnen und ihrer Partner unberücksichtigt. Gleichwohl wurde sie, wenn auch mittelbar, in den Gesprächen mit dem Management und der Interessenvertretung der Beschäftigten, die das Zen-

trum der Erhebung bildeten, in wesentlichen Aspekten thematisiert. Die Kontinuität zur deutschen Forschung zeigt sich auch darin, daß die Interviewleitfäden mit einigen Modifikationen im Sinne einer situationsgerechten Anpassung in den US-amerikanischen Fallstudien eingesetzt wurden. Damit sind wesentliche zeitliche und inhaltliche Grenzen dieser vergleichenden Forschung markiert.

Wie aus solchen Untersuchungen hinlänglich bekannt, zeigen sich auch hier die charakteristischen Probleme international vergleichender Forschung (Heidenreich/Schmidt 1991). Obwohl es sich bei der BRD und den USA um entwickelte kapitalistische Industriegesellschaften handelt, weisen u.a. die Systeme der Arbeitsbeziehungen und der sozialen Sicherheit tiefgreifende nationale Besonderheiten auf. Diese sind zurückzuführen auf unterschiedliche ökonomische, sozio-kulturelle und politische Voraussetzungen und Bedingungen und den davon bestimmten Interessenausgleichungen. Eine Folge davon ist, daß im Vergleich zur Bundesrepublik die Vereinigten Staaten bislang eher als ein kaum entwickelter Sozialstaat anzusehen sind. Diese Aussage bezieht sich zumindest auf die wohlfahrtsstaatliche und sozialgestaltende Dimension politischen Handelns, wobei mit der letzten eine beteiligungsorientierte Gestaltung der Arbeitswelt durch die ArbeitnehmerInnen gemeint ist. Es ist nicht auszuschließen, daß eine Analyse der öffentlich-politischen Dimension von Sozialgestaltung zu einer durchaus konträren Schlußfolgerung gelangt.

Die Ausführungen sind wie folgt aufgebaut. Im Kapitel 2 wird das empirische Material, auf das sich die Darstellungen stützen, erläutert. Anschließend (3) werden die Ergebnisse im einzelnen erörtert. Zunächst wird die ökonomische und soziale Lage (3.1.) skizziert und dann einige allgemeine Grundzüge des Systems der Arbeitsbeziehungen (3.2.) aufgezeigt. Es folgen Darlegungen zu branchenspezifischen Besonderheiten, wie die Tätigkeiten (3.3.), die Betriebsöffnungszeiten (3.4.), die Struktur (3.5.) und die Arbeitszeiten der Beschäftigten (3.6.). Sodann (3.7.) werden Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen des Einzelhandels präsentiert. Abschließend (4) wird die arbeitspolitische Bedeutung international vergleichender Studien diskutiert.

2. Die empirische Basis

Neben Literaturstudien zur sozialökonomischen Lage und zum System der Arbeitsbeziehungen bildeten das Zentrum der Untersuchung die drei- bis vierstündigen Intensivinterviews mit ExpertInnen aus Einzelhandelsunternehmen, d.h. Unternehmensleitungen bzw. Führungskräften für das Personalwesen sowie mit einer als Business Representative in dem zuständigen local (vgl. 3.2.) tätigen hauptamtlichen Gewerkschafterin mit zehnjähriger Berufserfahrung im Einzelhandel und den ehrenamtlichen, in den Betrieben als shop steward tätigen Gewerkschafterinnen. Die Gespräche fanden im Sommer 1992 im Raum Boston, Massachusetts, statt. Neu-England bzw. der Nord-Osten, wo die Industrialisie-

rung in den USA begonnen hat, weisen zu den übrigen Landesteilen immer noch den höchsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf, auch wenn dieser mit Blick auf die Bundesrepublik deutlich geringer ist. So sind etwa nach Auskunft der Vertreterin der zuständigen Gewerkschaft, also der United Food and Commercial Workers International Union, weniger als 20% der Einzelhandelsbetriebe gewerkschaftlich organisiert und nur für die dort Beschäftigten können Tarifverträge abgeschlossen werden.

An der Studie haben folgende Unternehmen teilgenommen: Ein Einzelhandelsunternehmen (B1) mit ca. 7000 Beschäftigten und mit mehr als 1000 Geschäften, wobei es sich auch um Einmietungen in andere Betriebe handelt - eine Tendenz, die auch in der Bundesrepublik existiert. Es verkauft bei Selbstbedienung in Südostasien gefertigte Schuhe, d.h. sogenannte Massenware zu Niedrigpreisen. Es ist union free, was auch in Zukunft so bleiben soll und - nach Aussage des Personalleiters (B1) - einen Wettbewerbsvorteil darstelle. Hierbei handelt es sich um ein häufig anzutreffendes Argument der Arbeitgeber gegenüber gewerkschaftlicher Präsenz in der Arbeitswelt - ein Urteil, das einer empirischen Überprüfung, auch im internationalen Vergleich, kaum standhält (Mishel/Voos 1992). Das bedeutet in der Konsequenz, daß es - abgesehen von einigen staatlichen Rahmenvorschriften - völlig frei bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist.

Das zweite Unternehmen (B2) ist ein aus einem Familienbetrieb entstandenes Selbstbedienungswarenhaus (SB-Warenhaus). Es ist heute eine Aktiengesellschaft mit 130 Filialen und ca. 15000 Beschäftigten. Bereits unter dem ursprünglichen Eigentümer, den die Personalleiterin (B2) als "Philanthropen und pro labour" charakterisiert, war der Betrieb gewerkschaftlich organisiert - eine Tradition, die bis heute fortbesteht. Die shop steward (B2) urteilt ähnlich.

Bei einem weiteren Unternehmen (B3) handelt es sich um ein traditionsreiches Kaufhaus mit Stammsitz in Boston mit nunmehr 20 weiteren Filialbetrieben und insgesamt 7000 Beschäftigten. Diese Firma, als Familienbetrieb von zwei Brüdern Anfang des Jahrhunderts gegründet, gehört heute zu einer Gesellschaft mit einer Vielzahl von Einzelhandelsunternehmen. Von Beginn an wurde eine großzügige betriebliche Sozialpolitik praktiziert, und bis heute hat das Unternehmen den Ruf, - so die Personalleiterin (B3) - "ein guter Arbeitgeber zu sein". Zudem hatte das Unternehmen von Anfang an eine Interessenvertretung der Beschäftigten. Es gab sogenannte independent unions, die in den 30er Jahren mit der gesetzlichen Anerkennung des Koalitionsrechts der Arbeiterschaft in offizielle Gewerkschaften umgewandelt wurden. Welche Bedeutung diese auf Initiative der Unternehmensleitungen gegründeten Interessenvertretungen in den USA erlangten, kann hier nicht beantwortet werden. Immerhin sei daran erinnert, daß solche Initiativen auch aus der Geschichte der Mitbestimmung in Deutschland bekannt sind. Seit den 30er Jahren ist das Unternehmen gewerkschaftlich organisiert und Auseinandersetzungen darüber gab es nicht. "Das war

eine natürliche Entwicklung" - so die Personalleiterin (B3). Das änderte sich erst in den späten 60er Jahren, als zunächst außerhalb von Massachusetts gewerkschaftsfreie Filialbetriebe eröffnet wurden. Sie haben heute einen Anteil von 50%, aber - nach Auskunft der Personalleiterin (B3) - die gleichen Arbeitsbedingungen wie die gewerkschaftlich organisierten Betriebe. Auch in Zukunft möchte man union free bleiben. Gründe dafür sind: Zum einen kann das Unternehmen angesichts des Strukturwandels im Einzelhandel - die Kundenströme konzentrieren sich mehr und mehr auf den Abend, die Nacht- und das Wochenende - schneller und flexibler bei der Gestaltung der Arbeitszeit reagieren. Zum anderen sollen sich dadurch die Wettbewerbsbedingungen gegenüber der Mehrzahl der gewerkschaftsfreien Einzelhandelsbetriebe verbessern. Daß entsprechende Strategien sehr wohl die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nachhaltig tangieren können, dürfte unstrittig sein.

Das vierte Unternehmen (B4) ist ebenfalls ein traditionsreiches, von zwei Brüdern im vergangenen Jahrhundert gegründetes Kaufhaus mit Stammsitz in New York. Es wird heute nicht mehr als Familienbetrieb geführt, versucht aber, die einstmals wahrgenommene Rolle des Trendsetters im Kaufhausbereich mit nunmehr 15 Filialbetrieben und an die 10000 Beschäftigten fortzuführen. Das Unternehmen bzw. der Filialbetrieb ist gewerkschaftsfrei und die befragte Personalleiterin (B4) verklärt ihre Funktion mit dem Hinweis darauf, u.a. als Interessenvertreterin der Beschäftigten zu fungieren.

Die Leitfäden waren für beide Interessenvertretungen identisch. Sie enthalten Fragen zur Personalstruktur, -rekrutierung und -entwicklung, zur Qualifikationsstruktur der Beschäftigten und zu betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen, zur Personaleinsatzplanung einschließlich der Arbeitszeitregelungen. Den Abschluß des Gesprächs bildeten Fragen über zukünftige Perspektiven im Einzelhandel.

Eine wichtige Datenbasis stellte zudem die inhaltsanalytische Auswertung von vier Tarifverträgen dar, die die Gewerkschaften i.d.R. mit jedem Unternehmen gesondert abschließen. Für das hier in Frage kommende local gibt es etwa 700 unterschiedliche Vereinbarungen. Sie beziehen sich auf den Zeitraum von 1991 bis 1994. Die statistischen Daten und Analysen ermöglichen zusammen mit der inhaltsanalytischen Aufarbeitung der Tarifverträge, die Aussagen der ExpertInnen zu fundieren und zu kontrollieren. Dies ist deshalb besonders wichtig, da die Beschäftigten nicht in die Untersuchung einbezogen wurden.

3. Ergebnisdarstellungen

3.1 Ökonomische und soziale Rahmenbedingungen

Mit den folgenden statistischen Daten und Zusammenhangsanalysen, erarbeitet von dem Mitte der 80er Jahre gegründeten Economic Policy Institute, Washington, sollen die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, vor allem im Einzelhandel, skizziert werden (Mishel/

Frankel 1991). Die Erhebungen beziehen sich auf die letzten zehn Jahre, also auf das sogenannte Experiment Reaganomics. Kennzeichen dafür ist eine angebotsorientierte Wirtschaftspolitik mit dem weitestgehenden Verzicht des Staates, den von einer Marktwirtschaft erzeugten vielfältigen Ungleichheiten und -gewichten entgegenzusteuern. Eine Folge davon ist eine zunehmende Verschärfung sozialer Ungleichheit, eine weitere besteht in der Unterversorgung öffentlicher Aufgaben, wie Bildung, Gesundheit, Infrastruktur. Damit haben sich die Versprechungen der Regierungen Reagan und auch Bush, vor allem den Bürgern der Mittelschichten langfristig sozialen Wohlstand zu gewähren, nicht erfüllt.

Die Reallöhne sind in den letzten zehn Jahren um 9% gesunken. Die Sozialleistungen fielen um 13% (ebd., 69), wobei hiervon die Beschäftigten im Dienstleistungssektor zu 32% besonders betroffen sind (ebd., 91, 239). Auch die Kaufkraft des Mindestlohns ist gesunken, was insofern problematisch ist, als davon zu ca. 45% Personen betroffen sind, die Familienangehörige zu versorgen haben (ebd., 119). Dadurch wird soziale Armut erzeugt und verstärkt:

"While a full-time, year-round job at the minimum wage kept a family of 3 above the poverty line in 1979, the same job would have placed such a family Dollar 2,922 below the poverty line in 1989 (...). Even a two-person family dependent on a minimum wage would have been Dollar 1,373 below the poverty line in 1989 (...). After the minimum wage increases of 1990-91, families of two and more persons who rely on an minimum wage worker will still remain well below the poverty line".(ebd., 117 ff.)

Trotz dieser Reallohnentwicklung konnte die Mehrzahl der Familien ihren Lebensstandard aufrechterhalten bzw. geringfügig verbessern. Das hängt in erster Linie mit der in den 80er Jahren zunehmenden Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen mit kleinen Kindern zusammen. Hinzu kommt eine Ausdehnung der Erwerbsarbeitszeit durch Überstunden und einen zweiten job. In der Regel verdienen Frauen ein Drittel weniger als Männer (ebd., 82).

Die Ausdehnung der Erwerbstätigkeit verweist auf eine Zunahme von entsprechenden Arbeitsplätzen. Dieses Wachstum hat in Branchen mit geringen Stundenlöhnen stattgefunden:

"The 18.8 million (net) jobs created over the last 10 years involved a loss of roughly 1.7 million manufacturing and mining jobs and an increase of 19.6 million jobs in the service sector. The largest amount of job growth (14.4 million) was in the two lowest paying industries - retail trade and services (business, personal, and health). In fact these two industries accounted for 76.5% of all (net) new jobs over the last 10 years". (ebd., 105)

Obwohl die Erwerbslosenquote von 5,3% 1989 (im August 1992 beträgt sie 7,7%) im Vergleich zu 1979 und Anfang der 80er Jahre als gering gelten kann, deutet die Tatsache einer wachsenden Zahl von Beschäftigten, ca. 20%, die unfreiwillig einer Teilzeit-, vorübergehenden Beschäftigung und/oder mehreren Erwerbstätigkeiten nachgehen, auf eine tendenzielle Unterbeschäftigung bei niedrigem Lohnniveau hin (ebd., 2, 129). Die Gruppe der Teilzeit- und der vorübergehenden Beschäftigten erhält i.d.R. keine Sozialleistungen, was in der

Bundesrepublik so nur für die Gruppe der geringfügig Beschäftigten zutrifft. Diese Beschäftigungsformen - häufig mit flexibler Arbeitszeit verbunden - finden sich vor allem im Dienstleistungssektor und betreffen hier besonders Frauen (ebd., 147). Eine solche Tendenz zeichnet sich auch bei mehreren Beschäftigungsverhältnissen ab: So hat sich zwischen 1979 und 1989 die Zahl dieser Frauen von 3,5% auf 5,9% erhöht, und zu 75% läßt sich dieser Zuwachs mit wirtschaftlichen Zwängen, etwa Schulden, erklären (ebd., 143).

Ein Blick auf die gewerkschaftlich organisierten Betriebe zeigt, daß dort vor allem Minoritäten, zu denen auch Frauen zählen, höhere Löhne und Sozialleistungen erhalten sowie insgesamt bessere Arbeitsbedingungen haben. Insofern erfolgt hier eine Anpassung an die Bedingungen weißer Arbeitnehmer.

Die Autoren diskutieren abschließend einige Implikationen ihrer sozialökonomischen Bestandsaufnahme. Sie fordern mit Blick auf den Dienstleistungssektor eine Anhebung des Mindestlohns und der Löhne auf den Durchschnittslohn sowie die Gewährung von Sozialleistungen für alle Beschäftigtengruppen. Damit würde sich die Notwendigkeit reduzieren, mehreren Beschäftigungen nachgehen zu müssen; wodurch sich die Qualität des Familienlebens und der Kinderbetreuung verbessern könnte, was betriebliche Freistellungen für bestimmte Familienaufgaben unabdingbar einschließt (ebd., 8).

3.2 Das System der Arbeitsbeziehungen

Es ist bereits sichtbar geworden, daß sich die Funktionen und Strukturen des Systems der US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen von denjenigen in der Bundesrepublik unterscheiden. Diese Besonderheiten werden im folgenden dargestellt, wobei auch die im Vergleich zu Westeuropa randständige Rolle der Gewerkschaften bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitswelt diskutiert wird.

Obwohl die USA bereits um die Mitte des 19. Jahrhunderts den zweiten Platz der Industrienationen belegten, haben sich die Gewerkschaften erst um die Jahrhundertwende gebildet. In den 30er Jahren während des New Deal, als sich auch in den USA sozialstaatliche Entwicklungen abzeichneten, wurde nach heftigen Arbeitskämpfen das Koalitionsrecht der Arbeiterschaft anerkannt. Bis heute ist gleichwohl ein wichtiger Streikgrund die Anerkennung einer Gewerkschaft als Tarifpartner (Lösche 1983, 1157-1192). Im Unterschied zur Bundesrepublik sind die Gewerkschaften föderal und dezentral aufgebaut. Grundeinheit, wie oben bereits erwähnt, ist das local, zuständig für einen Ort und eine Region. Es führt für die Beschäftigten der dort ansässigen Betriebe Tarifverhandlungen, die Vereinbarungen sind folglich betriebs- und arbeitsplatznah. Die nationalen Gewerkschaften formieren sich über diese locals. Die Tarifverhandlungen werden von hauptamtlichen GewerkschafterInnen, den business representatives bzw. agents, durchgeführt. Für den Abschluß ist i.d.R. die Zustimmung der Mitglieder, häufig eine Zweidrittelmehrheit, erforderlich (ebd., 1168). Außerdem gibt es die shop stewards, die, da eine duale Interessenvertretung wie in der Bundes-

republik nicht existiert, sowohl die Aufgaben des Betriebsrats als auch die des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers wahrnehmen. Alle in einem local Tätigen werden direkt durch die Gewerkschaftsmitglieder gewählt.

Auch in den USA hat sich eine Organisation der Mitglieder nach dem Industrieverbandsprinzip mehr und mehr durchgesetzt. So schloß sich 1979 die Retail Clerks International Union und die Amalgamated Meat Cutters und Butcher Workmen zu der hier interessierenden United Food and Commercial Workers International Union zusammen, die Mitglied der AFL - CIO ist - eines Dachverbandes, der 1955 aus dem Zusammenschluß der beiden Gewerkschaftsverbände American Federation of Labour and Congress For Industrial Organization entstanden ist (ebd., 1166).

Die Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades wird wesentlich durch die sozialstrukturelle Zusammensetzung der Arbeitskräfte bestimmt. In den USA hat sich, wie in allen anderen entwickelten Industriegesellschaften, eine Verlagerung der Beschäftigtenschwerpunkte vom primären über den sekundären hin zum tertiären Sektor herausgebildet. Im Dienstleistungssektor der USA fand die größte Expansion "im Einzel- und Großhandel sowie im öffentlichen Dienst und den Bildungseinrichtungen statt" (ebd., 1170). Diese Strukturveränderungen haben bislang, was auch für die Bundesrepublik gilt, im gewerkschaftlichen Mitgliedergefüge keinen entsprechenden Niederschlag gefunden. So ist der Organisationsgrad der Angestellten, aber auch der von Frauen und sonstigen Minoritäten gering. Auch insgesamt ist er niedrig. Er ist in den 80er Jahren weiter zurückgegangen, lag 1985 bei 18%, und ist in den 90er Jahren teilweise noch einmal gefallen, so daß er 1991 den niedrigsten Stand seit 40 Jahren mit 16,1% hat (Karier 1992; Freeman 1992). Betrachtet man nur die Gewerkschaftsmitglieder im privaten Sektor, so sind weniger als 12% der Beschäftigten organisiert (Butterfield 1992, 1, 10). Dieser Tatbestand hängt zusammen mit dem Strukturwandel in vielen Sektoren, Branchen und Regionen und dem verbreiteten vehementen Widerstand der Arbeitgeber gegen die gewerkschaftliche Organisation ihrer Beschäftigten (Lösche 1983, 1176). Entsprechende Tendenzen haben sich in den 80er Jahren verstärkt (Marshall 1992).

Eine weitere Ursache für den geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad ist, daß die Unternehmen nicht nur eine Politik der niedrigen Löhne, sondern eng damit verbunden eine tayloristische Arbeitsorganisation favorisieren (ebd., 300). Somit scheint die antigewerkschaftliche Stoßrichtung, ein konstituierendes Element der wissenschaftlichen Betriebsführung Frederick Winslow Taylors, bis in die 80er und 90er Jahre wirksam. Ein weiteres damit zusammenhängendes problematisches Erbe Taylors ist die massenhafte Dequalifizierung und das damit aufkommende industriegesellschaftliche Leitbild von Arbeit als ungelernter Tätigkeit, was Entpolitisierungsprozesse der Arbeiterschaft zumindest begünstigt.

Die Vorschläge zur Anhebung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ähneln denen in der Bundesrepublik. Sozialwissenschaftler empfehlen mehr Anstrengungen auf die bislang vernachlässigte Mitgliederwerbung zu verwenden und dabei das besondere Augenmerk auf den Dienstleistungssektor zu richten, wo wegen der in vielfacher Hinsicht problematischen Arbeitsbedingungen Überzeugungsarbeit weitestgehend überflüssig ist und zudem Defizite wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung besonders krass zutage treten (Form 1990). Die hauptamtliche Gewerkschafterin betont die auffällige Zunahme von Gewerkschaftseintritten in jüngster Zeit.

3.3 Verkaufen - eine ungelernete Tätigkeit?

Fast alle ExpertInnen stimmen darin überein, Verkaufen als ungelernete Tätigkeit zu betrachten. Eine wie im dualen Ausbildungssystem der Bundesrepublik übliche zwei- bzw. dreijährige Lehre, was von allen Befragten mit sehr großem Erstaunen zur Kenntnis genommen wird, gibt es nicht. Dabei stellt der Handel keineswegs die Ausnahme sondern die Regel dar. Die Vertreterinnen der Gewerkschaften und eine Personalleiterin (B4) kritisieren diese Tatsache und wünschen eine systematische Ausbildung. In den Antworten auf die Frage nach den Kriterien der Personalrekrutierung werden das äußere Erscheinungsbild, Sprachgewandtheit, angemessene Umgangsformen, Eigenschaften, wie Freundlichkeit, Engagement, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, genannt. Personen mit diesen weniger unmittelbar berufsbezogenen Qualifikationen, gleichwohl für den Umgang mit KundInnen unabdingbar, lassen sich, so die Auffassung einiger Befragter, eher in Zeiten hoher Erwerbslosigkeit gewinnen, wobei davon auszugehen ist, daß bei einer besseren Arbeitsmarktlage diese Kräfte als erste wieder abwandern. Das ist zugleich ein Hinweis auf die mangelnde Attraktivität der Arbeitsplätze im Einzelhandel, da - so VertreterInnen des Managements (B1, B3) - die Einkommen gering sind und die Arbeitszeiten auf wenig Akzeptanz stoßen. Gleichwohl reichen die extrafunktionalen Qualifikationen nicht aus, um die beruflichen Anforderungen zu erfüllen, so daß Anlernprozesse notwendig sind. Es handelt sich um ein training on the job von nur wenigen Stunden. So erhalten in dem bedienungsintensiven, qualitativ hochwertige Waren anbietenden Kaufhaus (B3) die Neueingestellten ein 20 Stunden umfassendes Training für die Bereiche Kassen- und Kundenbedienung sowie Warenkunde. Dieser Äußerung der Personalleiterin (B3) widerspricht die als shop steward tätige Verkäuferin (B3): Für sie sind maximal sieben Stunden Einweisung üblich. Zu Saisonbeginn wird das Verkaufspersonal über das neue Sortiment informiert. Ein inhaltlich und zeitlich umfassenderes Training erhält erst das mit Managementaufgaben befaßte Personal - d.h. von der Abteilungsleitung aufwärts -, das im Kaufhaus (B3) aus College-AbsolventInnen rekrutiert wird - eine für den Einzelhandel der USA wohl typische Strategie. Neben einem training on the job erhalten die Neueingestell-

ten in dem anderen Kaufhaus (B4) immerhin einen achtwöchigen Unterricht außerhalb des Verkaufs.

Verkaufen als kurzfristig angelernte Tätigkeit anzusehen mag mit Blick auf Supermärkte und SB-Warenhäuser in gewisser Hinsicht noch als angemessen erscheinen. Die Durchsetzung von Selbstbedienung, eine wesentliche Rationalisierungsstrategie im Einzelhandel bzw. Dienstleistungssektor, ging und geht mit umfangreichen Dequalifizierungsprozessen einher, die als Taylorisierung, also als eine Beschränkung auf ausführende Tätigkeiten ohne planende und kontrollierende Anteile, analysiert und kritisiert worden ist. Diese Tendenzen sind von Industrie- und BetriebssoziologInnen dahingehend interpretiert worden, daß in der kapitalistischen Arbeitsorganisation das Management eine weitestgehende Taylorisierung von Arbeit betreibt und diese sich keineswegs auf den Industriebetrieb beschränkt, sondern ebenso Verwaltungs- und Dienstleistungsarbeit einschließt (Braverman 1980, 273 ff.). Es mehren sich die empirischen Hinweise, die dafür sprechen, diese Aussagen zu relativieren. Eine durchgehende Taylorisierung im Einzelhandel würde darauf hinauslaufen, daß solche Unternehmen ihr wesentliches Ziel, nämlich einen möglichst großen Umsatz zu erzielen, nicht erreichen. Fehlende und mangelhafte Bedienung führt zu umsatzbeeinträchtigenden Akzeptanzproblemen bei den KundInnen. Aus diesem Grunde bleiben wohl auch in Supermärkten und SB-Warenhäusern Bedienungsinselfen, z.B. für den Verkauf von Käse, Wurst, Fleisch, Fisch, Blumen, Brot und Gebäck, erhalten - eine Tendenz, die sich auch in der Bundesrepublik, teilweise sogar zunehmend, abzeichnet. Eine weitere Grenze der Selbstbedienung scheint sich in den USA an den Kassen abzuzeichnen, wo die KundInnen i.d.R. von einer zusätzlichen Person betreut werden, die die Ware einpackt. Dabei handelt es sich vermutlich nicht nur um eine besondere Aufmerksamkeit, sondern diese Bedienung hat zugleich die Funktion, die Durchlaufgeschwindigkeit zu erhöhen und mithin den Umsatz zu steigern. Ähnliche Tendenzen zeigen sich auch bei Tankstellen, wo es zum Teil eine vollständige Bedienung bei einem niedrigen Preisniveau gibt. Diese den Taylorismus relativierenden Analysen werden nachhaltig bestätigt, wenn sie mit den Ergebnissen unserer qualitativen Arbeitsanalysen konfrontiert werden:

"Im SB-Warenhaus ist der Anteil der Beschäftigten, die überwiegend oder ausschließlich ausführende Arbeiten verrichten, am höchsten (50%); demgegenüber liegt ihr Anteil im Kaufhaus bzw. im Textilkaufhaus bei gerade 7% (...) vor allem in den bedienungsintensiven Betrieben sind soziale und kommunikative Fähigkeiten von großer Relevanz, Interaktionskompetenzen müssen situationsflexibel angewandt werden. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist der Beratungsverkauf weitgehend taylorisierungsresistent. Für 70% der Befragten im Textilkaufhaus und sogar für 83% der im Kaufhaus tätigen Frauen haben interaktive Kompetenzen einen hohen Stellenwert; gleiches gilt nur für 20% der im SB-Warenhaus Beschäftigten". (Raehlmann/Meiners/Glanz/Funder 1993, 93 f.)

Diese Qualifikationsstruktur begünstigt in den Kaufhäusern eine Bereitschaft des Managements, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten stärker

und umfassender zu nutzen und mithin beteiligungsorientierte Personalkonzepte zu fördern (ebd., 226 ff.). Solche Konzepte der Organisationsentwicklung stoßen auf vielfältigen Widerstand im betrieblichen Alltag und werden sich daher nicht kurzfristig realisieren lassen, sondern bedürfen eines längeren Zeithorizonts (Raehlmann 1991). Mit Blick auf eine beteiligungsorientierte und vermutlich produktivere Arbeitsorganisation - vor allem im bedienungsintensiven Segment des Einzelhandels - geht es in der Bundesrepublik darum, weitgehend vorhandene Qualifikationen nicht verkümmern und sich weiter entfalten zu lassen, während es in den USA wohl eher darauf ankommen würde, entsprechende Qualifikationen (weiter) zu entwickeln. Damit würde ein Erbe Taylors überwunden, das heute mehr denn je seine kontraproduktiven Folgen für die US-amerikanische Volkswirtschaft zu offenbaren scheint:

"Perhaps the most serious limitation of American policy has been the lack of a human resource development strategy to produce the skilled workers needed for high performance work systems. Our mass production school system and the absence of policies to educate and train the 75 percent of our front-line workers who are not college educated create serious competitive disadvantages for American companies. All of our major economic competitors have policies to provide strong basic education and work training for those skills that do not require four years of college. (...) And we have almost no post-secondary skill training programs for most noncollege-bound youths." (Marshall 1992, 306)

Eine weitere Voraussetzung dafür ist die Offenheit des Managements gegenüber einer partizipativen Organisationsstruktur. Diesbezügliche Hinweise lassen sich aus den Antworten der ExpertInnen auf entsprechende Fragen kaum finden, was sowohl auf die gewerkschaftlich organisierten als auch auf die unorganisierten Betriebe zutrifft (vgl. 3.6). Damit wird eine Tendenz bestätigt, die international vergleichende Untersuchungen für die USA zutage gefördert haben:

"Less than 10 percent of American companies are attempting to compete through high performance work organizations, whereas most companies in these other countries (z.B. Japan, BRD, Schweden, Dänemark, Irland, I.R.) stressed quality, productivity, and a high degree of worker involvement in work decisions." (ebd., 300)

3.4 *Öffnungszeiten im Einzelhandel*

Vergleichbare staatliche Regelungen wie das Ladenschlußgesetz in der Bundesrepublik gibt es in den USA nicht mehr (Glanz 1990). So fiel 1983 das Verbot der Sonntagsöffnung in Massachusetts gegen den Widerstand der Kirchen und Gewerkschaften. Neben religiösen Gründen wurde, wie die Gewerkschafterinnen betonen, der Verlust an gemeinsamer Zeit im privaten Lebensbereich beklagt - eine Argumentation, die sich beim Streit um die Ladenöffnung an Feiertagen immer wieder gegenüber ökonomischen Argumenten zu behaupten versucht. Dabei stellt die gewerkschaftliche Argumentation keineswegs einen unbegründeten Zusammenhang zwischen dem abweichenden Verhalten von Jugendlichen, wie Kriminalität und Drogenmißbrauch, und dem zunehmend redu-

zierten Zeitbudget in den Familien her (Rinderspacher 1992). Hingegen verkündet der Personalleiter (B1) den Samstag bzw. Sonntag zu Familieneinkaufstagen, die aufgrund der gestiegenen Erwerbstätigkeit von Frauen notwendig seien. Ausdruck eines Kompromisses ist die Tatsache, daß sonntags i.d.R. erst gegen Mittag geöffnet wird, und es häufig eine verkürzte Abendöffnung gibt.

Bei den Öffnungszeiten ist zu unterscheiden, ob es sich um Geschäfte in der Innenstadt oder um solche in Einkaufszentren außerhalb der Stadt handelt. Beispielsweise öffnet das Bostoner Kaufhaus (B3) von 9.30 bis 19.00 Uhr, während die Filialen in den Einkaufszentren von 9.30 bzw. 10.00 bis 21.30 bzw. 22.00 Uhr öffnen, teilweise wird samstags nur bis 19.00 Uhr und sonntags von 12.00 bis 18.00 Uhr geöffnet. Dieses Fallbeispiel kann durchaus als repräsentativ gelten. Während des Vorweihnachtsverkaufs können sich, so die Personalleiterin (B3), Öffnungszeiten bis 24.00 Uhr ergeben. Im Lebensmittelbereich ist bis Mitternacht bzw. 24 Stunden geöffnet. Strittig zwischen den VertreterInnen des Managements und der Gewerkschaften sind die Auswirkungen. Unstreitig ist, daß das Wochenende und die Abende zu den umsatzstärksten Zeiten zählen. Hingegen verzeichnet der Wochenanfang eher einen ruhigen Verlauf, so daß bereits einige Geschäfte, so der Personalleiter (B1), dazu übergehen, am Montag und Dienstag zu schließen - das ist die Ironie dieser Zeitpolitik. Um den Wochenanfang für KundInnen wieder attraktiver werden zu lassen, gibt das SB-Warenhaus dienstags und mittwochs den SeniorInnen generell 10% Preisnachlaß - so die Aussage der shop steward (B2). Während die Vertreterinnen der Gewerkschaften und eine Personalleiterin (B2) von einer Umsatzverlagerung sprechen, sehen die anderen VertreterInnen des Managements deutliche Umsatzzuwächse. Daß die Konsumneigung während der Regierung Reagan anstieg, ist zweifelsfrei. Insofern erscheint es schwierig, den Anteil der veränderten Öffnungszeiten daran auszumachen. Ein Blick auf die Situation der Bundesrepublik seit Einführung des Langen Donnerstags zeigt in der Tendenz vergleichbare Verlagerungen, die jedoch, so die Meinung der Betriebsparteien, kein Umsatzplus gebracht haben (Raehlmann/Meiners/Glanz/Funder 1991).

3.5 Struktur der Beschäftigten

Ebenso wie in der Bundesrepublik bilden Frauen den Hauptteil der Beschäftigten im Einzelhandel, wobei sich ihre Karrierechancen, wie die Personalleiterinnen (B2, B3, B4) übereinstimmend feststellen, deutlich verbessert haben. Weiter als hier klaffen in den USA die Betriebsöffnungszeiten und die Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten (ca. 38 bis 40 Stunden pro Woche) auseinander. Diese Diskrepanz versucht der Einzelhandel durch eine möglichst optimale Mischung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zu überbrücken. Dabei richten sich die Arbeitszeiten nach den KundInnenströmen. Der Anteil von Voll- und Teilzeitbeschäftigten bemißt sich danach, ob Bedienungsintensivität oder Selbstbedienung vorherrscht. Gleichwohl ist auch die allgemeine Arbeitsmarktlage bedeutsam,

wie eine Personalleiterin (B2) mit Blick auf Rekrutierungschancen für Teilzeitbeschäftigte feststellt. Die ExpertInnen gehen davon aus, daß in bedienungintensiven Betrieben zwischen 35% und 40% (hauptamtliche Gewerkschafterin) bzw. (über) 50% (Personalleiterinnen B3, B4) Vollzeitbeschäftigte tätig sind; während ihr Anteil im Bereich der Selbstbedienung auf 25% schrumpft (Personalleiter B1, hauptamtliche Gewerkschafterin). Den Rest decken Teilzeitbeschäftigte ab. Diese Tendenzen stimmen in etwa mit denen in der Bundesrepublik überein.

Während der Schuhhandel (B1) den Mindestlohn von derzeit 4,75 Dollar zahlt, liegt für Neueingestellte im SB-Warenhaus (B2) der Stundenlohn knapp darüber, und er beträgt im Kaufhaus (B3) 5.50 Dollar. Hier haben bestimmte Beschäftigtengruppen zudem die Möglichkeit, beim Verkauf von Anzügen, Damen- und Herrenschuhen sowie Kosmetik Provisionen zu verdienen. Zudem sind während der Laufzeit des Tarifvertrages feste Einkommenssteigerungen vereinbart, u.z. sowohl für Vollzeit- als auch für Teilzeitbeschäftigte, wobei sich die Höhe der Steigerung nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet. So erhalten zwischen 1991 und 1994 Beschäftigte mit über fünf Jahren Betriebszugehörigkeit jährlich 35 Cents mehr Stundenlohn, die mit mehr als einem Jahr 30 und die darunter 20 Cents. Solche Vereinbarungen finden sich auch in den anderen Tarifverträgen, wobei neben jährlichen auch halbjährliche Erhöhungen gezahlt werden, und unmittelbar nach Betriebseintritt fallen diese schon in einem kürzeren Zeitraum an. Hingegen beschreitet ein Kaufhaus (B4) einen anderen Weg in der Entgeltpolitik: Seit 1989 erhalten die Beschäftigten ein ausschließlich umsatzorientiertes Einkommen, um - so die Personalleiterin (B4) - die Leistungsmotivation zu steigern.

Ein wichtiger Teil des Einkommens sind Sozialleistungen, die in den USA keineswegs selbstverständlich an Teilzeitkräfte gezahlt werden. Die Praxis in dem Schuhhandel (B1) ist, daß - so der Personalleiter (B1) - keine Sozialleistungen für diesen Personenkreis gewährt werden, da es sich ja häufig um vorübergehend Beschäftigte handele. Diese Gruppe bildet jedoch nur einen Teil der Teilzeitbeschäftigten und vermutlich sogar den zahlenmäßig geringeren. Entsprechend ist die Praxis im Kaufhaus (B4). Eine anderweitige soziale Absicherung mache Sozialleistungen überflüssig - so die Argumentation der Personalleiterin (B4). Diese Begründung hält der empirischen Überprüfung ebensowenig stand (vgl. 3.1). Auch um Personalnebenkosten zu sparen, gehen die Arbeitgeber dazu über, wie die hauptamtliche Gewerkschafterin anmerkt, Teilzeitkräfte einzustellen. Im Kaufhaus (B3) erhalten laut Tarifvertrag alle Teilzeitbeschäftigten zwischen 12 und 29.9 Wochenstunden in etwa anteilmäßig jene Sozialleistungen, die auch Vollzeitbeschäftigte erhalten, wobei sich wiederum die Höhe nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet. Eine Ausnahme davon stellen vorübergehend bis maximal 90 Tage Beschäftigte dar. Es werden Beiträge zur Kranken- und Sozialversicherung gezahlt, hinzu kommt eine anteilmäßige

Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, es werden Zahlungen aus der betrieblichen Altersversorgung gewährt sowie eine Beteiligung am Unternehmensgewinn. Auch für das SB-Warenhaus (B2) und in den anderen Tarifverträgen sind entsprechende Sozialleistungen für Teilzeitbeschäftigte vereinbart. Auffällig ist, daß alle Sozialleistungen, die von Betrieb zu Betrieb im Umfang variieren, an bestimmte zeitliche Fristen gebunden sind. Folglich kommt auch hier das Senioritätsprinzip zum Tragen.

3.6 Arbeitszeiten der Beschäftigten

Auch wenn alle Befragten wegen der langen Öffnungszeiten die hohe Bedeutung individueller Flexibilität betonen, hat die Mehrzahl der Beschäftigten in der Tendenz feste Arbeitszeiten, die möglichst nur geringfügig wegen betrieblicher oder privater Anforderungen schwanken sollen. Immerhin deutet die Tatsache, daß laut Tarifverträge der Arbeitszeitplan der kommenden Woche am Donnerstag bzw. Freitag den Beschäftigten über einen Aushang bekannt zu machen ist, auf Schwankungen hin, die vermutlich über den gewollten Umfang hinausgehen. Modelle variabler Arbeitszeit, die den Beschäftigten mehr Einfluß ermöglichen, finden weder auf Seiten der Betriebe - von einer Ausnahme abgesehen - noch auf Seiten der Gewerkschaften Anklang. Das Management fürchtet mit einem nicht mehr organisierbaren und schwer kontrollierbaren "Fleckenteppich von Arbeitszeiten" (Personalleiter B1) konfrontiert zu werden. Der Tausch von Arbeitszeiten wird zwar bei wichtigen Gründen, wie Weiterbildung, familiäre Verpflichtungen, hingenommen, aber nicht gern gesehen (PersonalleiterInnen B1, B3, B4). Hingegen wollen die Gewerkschaften die Planbarkeit außerbetrieblicher Termine und Belange der Beschäftigten sichergestellt wissen (hauptamtliche Gewerkschafterin). Gleichwohl wird von gewerkschaftlicher Seite die mangelnde Flexibilität dieser quasi festen Arbeitszeit kritisiert, was auch darauf zurückgeführt wird, daß es sich um eine zentrale Planung durch die Unternehmensleitung handelt. Die Beschäftigten haben darauf keinen bzw. kaum Einfluß und können unter Umständen nur schwer ihre sich wandelnden außerbetrieblichen Anforderungen mit jenen im Betrieb in Einklang bringen. Eine Ausnahme bildet das SB-Warenhaus (B2), wo die Personalleiterin (B2) offensiv für die Beteiligung der Beschäftigten bei der Arbeitszeitplanung eintritt. Das findet in der Praxis seinen Ausdruck darin, daß Arbeitszeitwünsche in einen Fragebogen eingetragen werden. Dieses Vorgehen wird von der shop steward (B2) bestätigt.

Im Schuhhandel (B1) arbeiten die Vollzeitbeschäftigten laut Auskunft des Personalleiters (B1) i.d.R. einmal in der Woche am Abend und abwechselnd am Samstag oder Sonntag. Die Beschäftigten im Kaufhaus (B4) arbeiten ebenfalls einen Abend in der Woche und am Wochenende ein oder zwei Tage, einmal im Monat ist samstags und sonntags frei. Im Kaufhaus (B3) gelten laut Tarifvertrag folgende Regelungen: Vollzeitbeschäftigte arbeiten fünf Tage in der Woche jeweils acht Stunden und an einem Abend in der Woche sowie alle vier Wochen

am Samstagabend. Während der Vorweihnachtszeit, also ca. fünf bis sechs Wochen, sind zwei Abendbeschäftigungen in der Woche vorgesehen. Dem Senioritätsprinzip zufolge haben diejenigen, die bereits 1983 im Unternehmen tätig waren, sonntags bzw. feiertags frei, sie können aber auf freiwilliger Basis arbeiten. Die nach 1983 Eingestellten haben einmal im Monat sonntags zu arbeiten und in den Ferienmonaten Juni, Juli, August zweimal. Für die Feiertags- und Sonntagsarbeit werden staatlicherseits vorgeschriebene Zuschläge gezahlt. Im SB-Warenhaus (B2) gibt es nach dem Tarifvertrag folgende Vereinbarung: Die Arbeitswoche hat in der Regel sechs Tage; die Beschäftigten arbeiten an fünf Tagen kontinuierlich acht Stunden und an einem Abend in der Woche. Die Sonntags- und Feiertagsarbeit ist freiwillig und unterliegt dem Rotationsprinzip. Nach Aussagen der Vertreterinnen der Betriebsparteien ist die Besetzung wegen der Zuschläge kein Problem. Gleichwohl kann das Prinzip der Freiwilligkeit die vielfältigen formellen und informellen Zwänge, denen die Beschäftigten unterliegen und die eine Beteiligung geboten erscheinen lassen, kaum außer Kraft setzen. Die Auswertung der weiteren Tarifverträge mit Lebensmittelmärkten zeigt, daß hier aufgrund der vor- und nachbereitenden Arbeiten vor Ladenöffnung bzw. nach -schließung die Arbeitszeiten an vier Tagen in der Woche zwischen 6.00 und 18.00 Uhr liegen und an einem Tag zwischen 14.30 und 22.00 Uhr. Für Beschäftigte, die nach Ende der 70er Jahre als Vollzeitbeschäftigte übernommen bzw. neu eingestellt wurden, ist die Arbeitszeit generell zwischen 6.00 und 22.00 Uhr bzw. an zwei Tagen bis 24.00 Uhr. Hinzu kommt noch eine Nachtschicht, vor allem in der Fleischverarbeitung, die zwischen 22.00 und 2.00 Uhr beginnt und bis 8.00 Uhr dauern kann. Hierbei handelt es sich um permanente Nachtarbeit, für die Zuschläge bezahlt werden. Diese Tendenzen zeigen, daß sich das Spektrum möglicher Arbeitszeiten seit Ende der 70er Jahre dahingehend verändert hat, daß Abend- und Nachtbeschäftigungen mehr und mehr zur Regel geworden sind.

Im Schuhhandel (B1) sind die Teilzeitbeschäftigten vorzugsweise an fünf Tagen tätig, und im Kaufhaus (B4) arbeiten sie an drei Abenden jeweils dreieinhalb Stunden sowie samstags oder sonntags sechs Stunden. Im Kaufhaus (B3) ist das Angebot vielfältiger: "Es werden alle nur denkbaren Möglichkeiten der Arbeitszeit praktiziert sowohl ganze als auch halbe Tage" (Personalleiterin B3). Die täglichen KundInnenströme konzentrieren sich in der Zeit von 11.00 bis 14.00 Uhr und ab 16.00 Uhr. Dann muß Verkaufspersonal präsent sein. So meint der Personalleiter (B1): "Für Hausfrauen sind insbesondere die Abendstunden, wenn der Mann zu Hause ist und die Kinder versorgt, attraktiv. Außerdem arbeiten zu dieser Zeit, vor allem in den Ferien, Schüler und Studenten, aber auch Lehrer". Diese Aussage wird von einer Personalleiterin (B2) und von einer shop steward (B3) bestätigt. Ein Blick in die Tarifverträge zeigt, für Teilzeitbeschäftigte beträgt die tägliche Arbeitszeit mindestens drei bzw. vier und für Nachtarbeiter acht Stunden. Bei der Diskontinuität der KundInnenströme sollen solche

Festschreibungen ein kontinuierliche und ausreichende Beschäftigung garantieren, was bei drei Stunden plus Wegezeiten zuweilen zur Farce werden kann. Zur Vermeidung geteilter Arbeitszeiten wird auch bei Vollzeit eine kontinuierliche Beschäftigung vereinbart. Die Regelungen für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie für Abend- und Nachtbeschäftigung entsprechen denen für Vollzeitbeschäftigte.

In den Kaufhäusern (B3, B4) und im Schuhhandel (B1) erhalten die Beschäftigten nach viereinhalb Stunden Arbeitszeit eine bezahlte Pause von 20 Minuten, nach mehr als sechs Stunden eine weitere unbezahlte von einer halben Stunde. Die hauptamtliche Gewerkschafterin kommentiert die Pausenregelung dahingehend, daß Arbeitgeber die Teilzeitarbeit täglich gerne unter viereinhalb Stunden halten, um die Pausenzeit zu sparen. Im SB-Warenhaus und in weiteren Tarifverträgen sind bezahlte Pausen von 15 Minuten bei einer Beschäftigung unter sechs und eine weitere bei über sechs Stunden vorgesehen, wobei unbezahlte Pausen noch hinzukommen. In den Tarifverträgen heißt es zudem, daß Pausen möglichst in der Mitte der Arbeitszeit am Vor-, Nachmittag und Abend zu liegen haben. Mit dieser Festschreibung soll ihr Erholungswert sichergestellt werden. Wegen der knappen Personaldecke gehen nämlich Arbeitgeber zuweilen dazu über, die Arbeitszeit mit der Pause beginnen zu lassen, wenn der KundInnenstrom noch nicht eingesetzt hat (Raehlmann/Meiners/Glanz/Funder 1993, 226 ff.). Das konterkariert ihren Sinn. Wie schwierig die Pausenregelung werden kann, deutet auch der Personalleiter aus dem Schuhhandel (B1) an: Während bei Jugendlichen sehr auf ihre Einhaltung geachtet wird, können in Verkaufsstellen mit ein bis zwei Personen Pausen häufig gar nicht eingehalten werden. Im Kaufhaus (B4) verzichten die Arbeitskräfte auf Pausen, um Umsätze machen zu können.

Im Unterschied zur vorherrschenden Praxis in der Bundesrepublik wird der freie Tag in der Woche für Vollzeitbeschäftigte eher fest vereinbart und unterliegt keinem rollierenden System oder den Optionen der Beschäftigten. Das ist, wie bereits angemerkt, ein besonderes Anliegen der Gewerkschaften, erzeugt aber andererseits eine mangelnde Beweglichkeit bei unvorhersehbaren Ereignissen. Aus diesem Grunde favorisiert das Kaufhaus (B4) rollierende freie Tage. Das SB-Warenhaus (B2) schließt sich dieser Praxis an, wobei die Beschäftigten darauf grundsätzlich Einfluß nehmen können. Um die Arbeitszeiten attraktiver zu gestalten, wird im Kaufhaus (B3) zur Zeit ein Modell erprobt, das für Vollzeitbeschäftigte alle drei Wochen ein langes Wochenende, also von Freitag bis Sonntag, vorsieht. Aufgrund der dünnen Personalbesetzung scheiterte dieses Modell im SB-Warenhaus, einem der deutschen Untersuchungsbetriebe (ebd.).

Die Gewährung von Urlaub unterliegt dem Senioritätsprinzip. Im Kaufhaus (B3) und im Schuhhandel (B1) wird nach sechs Monaten eine Woche, nach einem Jahr werden zwei, nach fünf drei und nach zehn Jahren vier Wochen gewährt. Im SB-Warenhaus (B2), im Kaufhaus (B4) sowie in den weiteren Tarifverträgen findet sich eine einheitliche Regelung: Nach dem ersten Jahr gibt es

eine Woche, nach dem zweiten zwei Wochen, nach dem fünften drei, nach dem 12. vier und nach dem 20. Jahr kontinuierlicher Beschäftigung im Unternehmen fünf Wochen Ferien.

Gegenüber großzügigeren Regelungen in der Bundesrepublik wird im Kaufhaus (B3) eine unbezahlte Beurlaubung von insgesamt 12 Wochen vor und nach der Geburt eines Kindes gewährt. Diese Vereinbarung findet sich auch in einem weiteren Tarifvertrag. Im Schuhhandel (B1) und im Kaufhaus (B4) wird ebenfalls freiwillig, also über die gesetzliche Bestimmung von acht Wochen hinaus, für Vollzeitbeschäftigte, - diese Einschränkung gibt es im Kaufhaus (B3) nicht, - nach einem Jahr Beschäftigung eine unbezahlte Freistellung von maximal 12 Wochen bzw. darüber hinaus bei Geburt eines Kindes, Krankheit eines Kindes oder eines (älteren) Familienangehörigen ermöglicht. Eine zeitlich umfassendere Regelung, nämlich bis zu sechs bzw. 12 Monaten sehen zwei weitere Tarifverträge bei Krankheit, Unfall und Schwangerschaft vor. Über diese, an bestimmte Ereignisse gebundenen Beurlaubungen gibt es, anders als in der Bundesrepublik, im SB-Warenhaus die Möglichkeit, nach einem und mehr Jahren Beschäftigung eine unbezahlte Freistellung bis zu sechs Monaten mit "angemessener Begründung" zu beantragen. Ein Vertrag sieht eine weitere Differenzierung vor: Teilzeitbeschäftigte werden maximal für drei Monate freigestellt. Auch das Kaufhaus (B4) gewährt eine unbezahlte Freistellung von vier Wochen pro Jahr nach sechs Monaten Beschäftigung, die nicht sehr häufig in Anspruch genommen wird - so die Personalleiterin (B4).

Obwohl, wie oben erwähnt, gewerkschaftlich organisierte Betriebe bessere Arbeitsbedingungen für alle Gruppen von Arbeitskräften bieten, wendet sich das von den Gewerkschaften favorisierte Senioritätsprinzip, das in vielen Bereichen wirksam ist, tendenziell wieder gegen die Minoritäten und privilegiert den weißen Arbeitnehmer, der am ehesten eine kontinuierliche Beschäftigung und mithin die längste Dauer der Betriebszugehörigkeit aufweist.

3.7 Perspektiven des Einzelhandels

Einen weiteren Ausbau der Selbstbedienung erwarten die PersonalleiterInnen (B1, B2) aus den entsprechenden Unternehmen, und sie gehen daher von einer zunehmenden Tendenz zur Teilzeitbeschäftigung aus. Bedingung dafür ist, daß der Arbeitsmarkt diesen Trend begünstigt, d.h. Alternativen für Arbeitssuchende existieren nicht. Die anderen Expertinnen sehen auch zukünftig Bedienung als ein wichtiges Tätigkeitsmerkmal in bestimmten Bereichen des Einzelhandels an, und sie erfährt möglicherweise sogar einen Bedeutungszuwachs. Daher muß, so das gemeinsame Urteil, ihre Qualität nicht nur gesichert, sondern verbessert werden. Übereinstimmend prognostizieren die Personalleiterinnen eine Zunahme der Vollzeitbeschäftigung (ca. 65%), die von den Vertreterinnen der Gewerkschaften begrüßt und unterstützt wird. Im Unterschied zu diesen Tendenzen deuten die Forschungsergebnisse aus den deutschen Betriebsfallstudien auf

einen weiteren Abbau der Vollzeitbeschäftigung in den bedienungsintensiven Unternehmen hin, u.z. unterhalb von 50%. Mit dieser Strategie, die die Personalleiterinnen in ihrer Einstellungs politik selbst aktiv verfolgen, soll negativen, die Qualität der Bedienung beeinträchtigenden Begleiterscheinungen begegnet werden, wie Problemen der Fluktuation, der Leistungsmotivation und der betrieblichen Identifikation. Bei den konstatierten Qualifikationsproblemen, die eine Professionalisierung unterbinden, stellt sich die Frage, ob diese Strategie ausreicht, da qualifikatorische Aspekte der Personalentwicklung weiterhin ausgeblendet bleiben.

Um den Arbeitsplatz Handel attraktiver zu gestalten, wird von einer Abteilungsleiterin (B3) job sharing für höhere Positionen, etwa ab Abteilungsleitung, vorgeschlagen. Eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen befürchten eine Personalleiterin (B2) und eine shop steward (B2) beim Wegfall der sogenannten blue laws in Massachusetts, die bislang garantieren, daß an bestimmten Feiertagen Handelsbetriebe geschlossen bleiben.

4. Anmerkungen zur arbeitspolitischen Bedeutung international vergleichender Studien

Angesichts der sozialökonomischen Lage der USA ist die zunächst weit verbreitete Euphorie über das Experiment Reaganomics verblaßt. Gleichwohl ist die Lagebeurteilung in Wissenschaft und Politik kontrovers, was erst recht für die politischen Schlußfolgerungen gilt. Insofern werden auch diese Ausführungen Widerspruch auslösen. In der politischen, aber auch wissenschaftlichen Auseinandersetzung stoßen im wesentlichen zwei gegensätzliche Programmatiken aufeinander: einmal die wohlfahrtsstaatliche Entwicklungslinie und zum anderen die Richtung, die stärker auf Eigeninitiative und Selbstverantwortung setzt und mithin zurückhaltend bei einem staatlich initiierten Ausgleich von sozialen Ungleichheiten ist. Auch für die Bundesrepublik liegt die politische Brisanz solcher vergleichenden Analysen auf der Hand, da zentrale Felder politischer Auseinandersetzung tangiert werden, beispielsweise die seit der Wiedervereinigung verstärkte Diskussion über die weitere sozialstaatliche Entwicklung angesichts massiver finanzieller Hilfen für den Aufbau Ostdeutschlands und über den Wirtschaftsstandort Deutschland im Kontext vermehrter internationaler Herausforderungen.

Worin kann nun der politisch relevante Beitrag solcher Analysen bestehen? Die Ausführungen zeigen, daß Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung nicht isoliert, sondern nur mit Blick auf die relevanten ökonomischen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen und darin eingebundene Daten angemessen diskutiert werden können. Vor allem sind die Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen und den sozialstaatlichen Regelungen gravierend und daher bedeutsam. Solche Analysen können die Voraussetzungen sowie die beabsichtigten und unbeab-

sichtigten, die manifesten und latenten, die kurz- und längerfristigen Folgen und deren Verknüpfungen sowie Wirkungszusammenhänge offenlegen, zudem können sie ideologiekritische Funktionen erfüllen und die Interessengebundenheit unterschiedlicher Programmatiken transparent machen. Auf diese Weise werden Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit sowie eventuelle Konfliktkonstellationen bei der Implementierung solcher Innovationen sichtbar. Eine isolierte Betrachtung hingegen verharrt an der Oberfläche und wird der Komplexität des Gegenstandes nicht gerecht. Sie erzeugt Illusionen hinsichtlich der Übertragbarkeit, denn sie neigt dazu, die historisch gewachsenen Sozialsysteme, die auch ein Ergebnis vielfältiger sozialer Auseinandersetzungen und Kompromisse sind, ebensowenig in Rechnung zu stellen, wie die Tatsache, daß soziale Veränderungen, soll der soziale Frieden erhalten bleiben, nicht quasi wie ein Rezept "von oben" verordnet werden können, sondern wiederum erst ein Ergebnis von Verhandlungen auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen, wie der staatlichen, der tarifvertraglichen und der betrieblichen, sind. Insofern kann ein zusätzliches Konfliktpotential erzeugt werden, das den Meinungsstreit weiter zuspitzt. Vergleichende Untersuchungen können diese Kontroversen im Sinne skizzierter Möglichkeiten versachlichen.