

Abschlussbericht zu Projekt S-2012-525-2

Bert Warich

Matthias Neumann

**Privatisierungen von Regiemärkten
am Beispiel der EDEKA Regionalgesellschaften
Minden-Hannover und Rhein-Ruhr**

**Fallstudien zu Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen,
Arbeitsbedingungen und Interessenvertretung in sechs ehemals
regiegeführten EDEKA-Lebensmittelmärkten im Zuge der
Übertragung an selbständige Kaufleute**

Warich, Bert, Dr., Leiter des WABE-Instituts Berlin für Wirtschafts-, Arbeitsmarktforschung, Beratung und Evaluation. Zahlreiche Publikationen zu den Themen Mitbestimmung im Handel, Strukturwandel im Groß- und Einzelhandel.

Neumann, Matthias, Dipl. Pol., freiberuflicher Politikwissenschaftler, Angestellter und Betriebsrat in einem inhabergeführten E-Reichelt Supermarkt.

Impressum

Abschlussbericht zu Projekt S-2012-525-2
Hans-Böckler-Stiftung
Forschungsförderung
Referat 2: Mitbestimmung im Wandel

Vorwort

Die im Jahr 1907 als Einkaufsgenossenschaft gegründete EDEKA-Gruppe hat im Zuge der Expansion seit den 1980er Jahren zunehmend Märkte von Konkurrenten übernommen und in Eigenregie weitergeführt. Seit 2003 ist EDEKA dazu übergegangen, diese durch die Regionalgesellschaften geführten Regiemärkte an selbständige Einzelhändler zu übertragen, um dadurch zu den Wurzeln als reine Einkaufsgenossenschaft zurückzukehren. Eine frühere Studie (Warich 2011) war zu dem Ergebnis gekommen, dass die Übertragung an Einzelhändler häufig mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einhergeht. Insbesondere sind die Beschäftigten im selbständigen Lebensmitteleinzelhandel häufig (im Unterschied zu den regiegeführten Märkten) weder durch Tarifverträge noch durch Betriebsräte geschützt.

Ziel der nun vorliegenden Studie war es zu untersuchen, wie gewährleistet werden kann, dass die Übertragung von Regiemärkten an Einzelhändler nicht zulasten der Beschäftigten geht. Das Projekt hatte deshalb gerade nicht das Ziel, qualitativ oder quantitativ einen Überblick über Konflikte bei der Privatisierung zu verschaffen. Stattdessen erfolgte die Untersuchung in insgesamt sechs Märkten aus zwei EDEKA-Regionalgesellschaften, die durch eher untypisch gute Rahmenbedingungen gekennzeichnet waren. Schon im Antrag war deshalb ein „ein Bias in Richtung einer Offenheit für Beschäftigteninteressen und betriebliche Mitbestimmung“ erwartet worden, der aber aufgrund der spezifischen Fragestellung in Kauf genommen wurde. Die empirischen Befunde dieser Studie beziehen sich ausschließlich auf die sechs untersuchten Märkte im Forschungszeitraum von August 2012 bis Juni 2013. Sie sind nicht repräsentativ und lassen sich nicht ohne Weiteres verallgemeinern.

EDEKA hat den Forschern Zugang zu den betrieblichen Akteuren sowie zu geschäftlichen Interna gewährt. Dafür musste sich der Projektleiter verpflichten, den Entwurf seines Berichts EDEKA vorzulegen. Damit sollte vor allem der Schutz von Geschäftsgeheimnissen und vor einer „wertenden Darstellung einseitig zu Lasten von EDEKA“ sichergestellt werden. Im Hinblick auf die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen erschien uns dieses Vorgehen durchaus legitim, auch wenn es eher ungewöhnlich ist.

Nach der Vorlage des Entwurfs für den Abschlussbericht im Februar 2014 kam es jedoch zu einem mehrmonatigen Hin und Her zwischen dem Forschungsteam und EDEKA, sodass wir uns zwischenzeitlich veranlasst sahen, anwaltliche Beratung in Anspruch zu nehmen.

Schon die Dauer dieses Prozesses ließ erwarten, dass es nicht nur um die Löschung von Passagen ging, die Daten enthielten, die als Geschäftsgeheimnisse schutzbedürftig

tig sein könnten. Vielmehr sind eine Reihe von Änderungen an der ursprünglichen Fassung des Entwurfs für den Abschlussbericht vorgenommen worden, die für uns im Einzelnen aber nicht nachvollziehbar sind, weil uns das Forschungsteam auf Verlangen von EDEKA weder der ursprünglichen Entwurf noch die Änderungswünsche von EDEKA zugänglich machen durfte. Lediglich soweit im Schlusskapitel „Differenzstandpunkte“ aufgeführt werden, sind die unterschiedlichen Auffassungen zwischen EDEKA und dem Forschungsteam in dem Abschlussbericht transparent gemacht.

Wir haben uns dennoch entschlossen, den Bericht nun in der Form, in der er durch EDEKA „freigegeben“ worden ist, zu veröffentlichen, auch wenn es für die Leserinnen und Leser – ebenso wie für uns – nicht rekonstruierbar ist, wie weit der Einfluss von EDEKA sich auf diese Fassung des Berichts ausgewirkt hat. Bei der Lektüre sollten die besonderen Umstände – sowohl die Auswahl der Fallstudien, als auch die Einflussnahme von EDEKA auf die Darstellung der Ergebnisse – berücksichtigt werden. Nur so wird trotz möglicher Verzerrungen deutlich, welche Probleme sich durch die Übertragung von Regiemärkten an selbständige Einzelhändler für die Interessen der Beschäftigten ergeben und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um negative Auswirkungen auf die Beschäftigten in Grenzen zu halten.

Dr. Stefan Lücking

Hans-Böckler-Stiftung

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung und Überblick.....	7
1	Übertragung von Märkten an Selbständige: Die „Privatisierungsoffensive“ der EDEKA	11
1.1	Die Privatisierungsoffensive der EDEKA – ein nachholender Anpassungsprozess im aggressiven Wettbewerbsumfeld.....	11
1.2	Ablauf der Übertragung der Marktkauf SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in der Edeka Regionalgesellschaft Rhein- Ruhr	14
1.3	Ablauf der Übertragung bei Reichelt in der EDEKA- Regionalgesellschaft Minden-Hannover.....	22
2	Die untersuchten Fälle	28
2.1	Erläuterung der Vorgehensweise	28
2.2	Kurzdarstellung der Märkte	31
2.2.1	Verbrauchermärkte Marktkauf in der EDEKA-Region Rhein- Ruhr	31
2.2.2	Supermärkte und kleine Verbrauchermärkte der Vertriebslinie E-Reichelt in der EDEKA-Region Minden-Hannover	32
3	Ergebnisse der Empirie.....	34
3.1	Methodische Vorbemerkungen.....	34
3.2	Wirtschaftliche Rahmendaten zu den ausgegliederten Märkten.....	35
3.2.1	Marktkauf – ein Erfolgsformat in der EDEKA-Region Rhein- Ruhr	37
3.2.2	E-Reichelt – das Erfolgsformat der EDEKA-Region Minden- Hannover.....	40
3.3	Empirische Ergebnisse zu den veränderten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nach der Übertragung der Märkte.....	44
3.3.1	Veränderungen der konstitutiven Rahmenbedingungen in den Märkten.....	45

3.3.2	Veränderung der marktinternen Rahmenbedingungen und Konfliktlinien.....	80
3.3.3	Segmentationsprozesse und Steuerungsformen.....	103
4	Arbeitsbedingungen im Wandel: Veränderungen und Kontinuitäten	111
5	Einordnung der empirischen Ergebnisse in die aktuelle arbeitssoziologische Diskussion.....	120
5.1	Segmentation als Unternehmensstrategie	120
5.2	Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Belegschaftszusammensetzung.....	124
5.3	Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation.....	128
5.4	Qualifizierung	132
5.5	Steuerungsformen	135
5.6	Berücksichtigung der Reproduktionsinteressen.....	142
6	Arbeitspolitische Schlussfolgerungen aus sechs beobachteten Privatisierungsfällen	148
6.1	Begrenztheit der Aussagefähigkeit	148
6.2	Veränderungen der Arbeitsbedingungen – Reflexion empirischer Befunde.....	150
6.3	Wirtschaftliche Dimension	154
6.4	Mitbestimmungsrechtliche Dimension	162
	Literatur	172
	Anhang	176

0 Einleitung und Überblick

Der in neun regionalen Genossenschaften organisierte EDEKA- Unternehmensverbund ist der größte nationale Lebensmittelhändler. Entstanden vor mehr als 100 Jahren als freiwilliger Zusammenschluss selbständiger Kaufleute, die über eine genossenschaftliche Kooperation ihre Einkaufsstärke erhöhen wollten, ist daraus mittlerweile eine der größten Kooperationsgruppen Europas erwachsen. Zum Erhalt und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensverbundes schalteten sich die für das Warengeschäft des EDEKA-Unternehmensverbundes und damit für die Versorgung der selbständigen EDEKA-Einzelhändler verantwortlichen regionalen EDEKA-Großhandlungen (Regionalgesellschaften) zunehmend selbst in das operative Warengeschäft ein¹. Durch Unternehmensakquisitionen und Investitionen in den Marktausbau betätigten sich die regionalen EDEKA-Großhandlungen selbst als Einzelhändler mit eigenen Märkten. Um die Jahrtausendwende befanden sich immerhin fast 2.500 Märkte im Bestand der sieben EDEKA-Regionalgesellschaften. Diese sogenannten Regiemärkte werden von den regionalen EDEKA-Zentralen durch angestellte Marktleiter geführt. Im Jahr 2003 wurde vom EDEKA Vorstand eine „Privatisierungsoffensive“² ausgerufen, um nicht nur den Bestand an Regiemärkten deutlich zu verringern, sondern über diesen Weg auch neue Mitglieder zu gewinnen, die den genossenschaftlichen Verbund stärken. Der Privatisierungsprozess verläuft in der Regel so, dass in den Regiemärkten angestellte Marktleiter dabei unterstützt werden, die bislang von ihnen geleiteten Regiemärkte des EDEKA-Verbunds als privater Betreiber zu übernehmen. Über den Weg von Privatisierungen werden die Regiemärkte entsprechend des satzungsmäßigen Förderauftrages der EDEKA in die „genossenschaftliche Normalität“ überführt. „Vor diesem Hintergrund wird der Auftrag der neun EDEKA-Genossenschaften zur Förderung und zum Erhalt von Betrieben selbständiger Unternehmer im Lebensmittelhandel mit unverminderter Konsequenz verfolgt. ... Neben dem Kerngeschäft des selbstständigen Einzelhandels führen die sieben EDEKA-Regionalgesellschaften auch einen Grundbestand an Märkten in eigener

¹ Eine ausführliche Darstellung zur Entwicklung von Regiemärkten in der EDEKA-Entwicklung findet sich in: Bert Warich, Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Handelskonzerne REWE und EDEKA, Auswirkungen auf die Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen, Arbeitspapier 228, Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Juni 2011, 62 Seiten.

² Privatisierung wird als „Übertragung von staatlichen oder kommunalen Eigentumsrechten an private Rechtssubjekte“ definiert. Vgl. Peter Erdmann, Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung, Dissertation, Berlin, 2000, S.20. EDEKA definiert diesen Begriff für sich anders: „Der Begriff Privatisierung hat sich EDEKA-intern und in der Folge auch extern fest etabliert, da er treffend den Vorgang beschreibt, wenn EDEKA-Regionalgesellschaften Flächen, die bisher dort operativ geführt wurden, in das Eigentum von selbstständigen (EDEKA-)Kaufleuten übergehen. Der Begriff beschreibt diesen Vorgang so treffend, dass er auch unternehmensextern ohne größere Erklärungen leicht verstanden und deshalb genutzt wird.“ Antwort der EDEKA Zentrale AG & Co. KG, Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation auf eine entsprechende Anfrage vom 30.07.2010. Zitiert nach B. Warich, (2011) Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel a.a.O., Fußnote S. 18.

Regie. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Standort neu erschlossen wird oder keine Kauffrau bzw. kein Kaufmann von Beginn an für den Betrieb eines Marktes zur Verfügung steht. Die Regiemärkte dienen dazu, den in allen genossenschaftlichen Satzungen verbindlich vorgegebenen Förderzweck zu erfüllen. Ziel ist es, wann immer möglich, sie in die Hände selbstständiger Kaufleute zu geben. Im Geschäftsjahr 2012 wurden insgesamt 83 regional geführte Regiemärkte an EDEKA-Unternehmer übertragen, davon ein Großteil (57) an Existenzgründer.³ Mit diesem Verständnis für den genossenschaftlichen Förderauftrag wird zwar der Fortbestand des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes gewährleistet, die Auswirkungen der konsequenten Umsetzung des Förderauftrages auf die im Unternehmensverbund beschäftigten Arbeitnehmer, als maßgeblich Betroffene, wurden bislang aber nicht erwähnt⁴. Die Privatisierungsoffensive wird bislang noch von keiner EDEKA-Mitarbeiterinitiative flankiert.

Binnen zehn Jahren, seit dem Bekenntnis des EDEKA-Vorstandes zur „Privatisierungsoffensive“ wurden 1.179 Regiemärkte aus dem Filialnetz herausgelöst und an selbständige EDEKA-Kaufleute übergeben.⁵ Rechnet man mit einem durchschnittlichen EDEKA-Supermarkt von 1.500 qm Verkaufsfläche und ca. 24 auf Vollzeitkräfte umgerechneten Beschäftigten, dann sind von den „Privatisierungen“ (unter Einbeziehung der Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten) bislang mindestens 50.000 Mitarbeiter von Betriebsübergängen in den sogenannten selbständigen Einzelhandel der EDEKA betroffen. Mit der Übergabe der Regiemärkte an private Betreiber stehen gleichzeitig die Tarifbindung und die betriebliche Mitbestimmung der bisherigen Regiemärkte und die Beschäftigungssicherheit, die aus der Zugehörigkeit zu einem Großunternehmen resultiert, zur Disposition. Der Übergang aus einem Regiemarkt der regionalen EDEKA-Handelsgesellschaft in einen von einem selbständigen Kaufmann betriebenen Markt stellt für die Beschäftigten einen bedeutenden Einschnitt in die bisherige Berufskarriere dar. Tarifliche Standards und Einkommen sind nach Wegfall der Allgemeinverbindlichkeit (AVE) der Tarifverträge im Einzelhandel im Jahre 2000 für selbständige EDEKA-Kaufleute nicht mehr bindend, müssen nun durch die Beschäftigten selbst ausgehandelt werden. Die im Rahmen einer Privatisierung übernommenen Mitarbeiter bleiben zumindest nach dem Gesetz (BGB § 613a) für ein Jahr vor den Änderungen der arbeitsvertraglichen Bedingungen geschützt. Die statische Fortgeltung tarifvertraglicher Regelungen gemäß § 613a BGB führt nach erfolgter Übergabe an den selbständigen Kaufmann häufig aber dazu, dass der neue Inhaber auf die einzelvertragliche Ablösung bisheriger Tarifstandards beim übernommenen Personal drängt. Berichte der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di über eine solche Praxis haben bei den EDEKA-Beschäftigten, bei denen eine Privatisie-

³ EDEKA-Verbund, Unternehmensbericht 2012, Hrsg. EDEKA Zentrale AG & Co. KG, Hamburg, 2013, Seite 14f.

⁴ Grundlage dieser Aussage sind Auswertungen der Geschäftsberichte der Regionalgesellschaften Rhein-Ruhr 2012, Minden-Hannover 2012 und des EDEKA-Unternehmensberichtes 2012.

⁵ Eigene Berechnungen anhand der Geschäftsberichte EDEKA-Gruppe 2003-2012.

rung ansteht, zu Befürchtungen und Verunsicherungen geführt. (Verdi 2012) Da Privatisierungen zum Leitbild und Förderauftrag des genossenschaftlich organisierten EDEKA-Verbunds gehören, gegenwärtig mehr als 150.000 Arbeitnehmer in diesem Bereich arbeiten, ist es sowohl für den EDEKA- Unternehmensverbund als auch für die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di von strategischem Interesse, diesen Bereich des genossenschaftlichen Einkaufsverbunds EDEKA verlässlich, berechenbar und rechtssicher zu gestalten.

Das beiderseitige Interesse, die konfliktträchtige Situation objektiv durch außenstehende Wissenschaftler aufzuhellen, hat im Rahmen des Forschungsprojektes zu einer Kooperation zwischen dem projektverantwortlichen WABE-Institut Berlin und den beiden EDEKA-Regionalgesellschaften Minden-Hannover und Rhein-Ruhr geführt. Die Forschungsk Kooperation ermöglichte dem WABE-Institut einen erleichterten Zugang zu ausgewählten EDEKA-Unternehmern, zu den dort beschäftigten Arbeitnehmern und zu authentischen Wirtschaftsdaten aus den analysierten Märkten. Die auf diesem Wege gewonnenen empirischen Daten zu den ausgewählten EDEKA-Märkten, zum Verlauf des Übertragungsprozess und zu den stattfindenden Veränderungsprozessen in diesen ausgewählten Märkten sind durch diese freiwillige Forschungsk Kooperation weitgehend objektiv und aussagefähig.

Mit der hier vorgelegten Studie sollen auf Basis von exemplarisch vertiefenden Fallstudien⁶ empirische Befunde zum Verlauf und zur Einflussnahme des EDEKA- Unternehmensverbundes im Privatisierungsprozess in insgesamt sechs ausgewählten Märkten aus zwei EDEKA-Regionalgesellschaften untersucht und die von der Gewerkschaft ver.di gesammelten und von den Medien vereinzelt dokumentierten Fehlentwicklungen⁷, als zufällige oder systemimmanente Folgen dieses Prozesses evaluiert werden. Mit den Forschungsergebnissen sollen sowohl die Herausforderungen als auch die Chancen dokumentiert werden, vor denen die an Privatisierungen Beteiligten stehen. Die Ergebnisse sollen ggf. Ansatzpunkte für Überlegungen zu Modifizierungen im Verantwortungsverständnis des EDEKA-Genossenschaftsverbundes liefern. Ebenso sollen die betroffenen Arbeitnehmer durch empirisch gestützte Erfahrungen aus diesen sechs Fallstudien auf bestehende Unsicherheiten hingewiesen und mit den gewonnenen fallbezogenen Erkenntnissen ggf. entsprechende Handlungsoptionen aufgezeigt werden.

⁶ Methodische Grundlagen der Studie: Vgl. Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans, J.; Trinczek, Rainer (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie; in: H. J. Pongratz, R. Trinczek (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Berlin, 2010, S. 23-70 und Yin, Robert K. (2009): Case Study Research. Design and Methods (4th Ed.). London u.a. 2009.

⁷ Exemplarisch bspw. in der Frontal21-Sendung (ZDF) vom 6. November 2012 und Molitor, Andreas: Die Risiken abgewälzt, Mitbestimmung – Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt/Main, Mai 2013, S. 40-44.

Die Studie gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Teil (Kapitel 2) werden die wichtigen institutionellen Rahmenbedingungen und Entscheidungsstrukturen des EDEKA-Unternehmensverbundes, einschließlich der spezifischen Unternehmensgeschichte und der unterschiedlichen Herangehensweisen an die Privatisierungen der Marktkauf SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte (Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr) sowie der Supermarkt-Vertriebslinie EDEKA Reichelt (Regionalgesellschaft Minden-Hannover) beschrieben.

Im Hauptteil der Studie (Kapitel 3 und 4) werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in den sechs ausgewählten Märkten dargestellt und ein Fazit zu den Veränderungen und Kontinuitäten gezogen. Die empirische Basis bilden zwei Interviewrunden (im Abstand von acht Monaten) mit den Inhabern und mit den von den Inhabern für die Interviews ausgewählten Beschäftigten in Hinblick auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen nach der Ausgliederung der EDEKA-Märkte sowie spezifische von den beiden EDEKA-Regionalgesellschaften bereitgestellten Datenauswertungen zur wirtschaftlichen Entwicklung der ausgegliederten Märkte.

Abschließend (Kapitel 5 und 6) wird versucht, die Privatisierungsoffensive der EDEKA im Kontext der aktuellen arbeitssoziologischen Diskussion und Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel zu bewerten und Anhaltspunkte für Abstimmungs- und Interventionsmöglichkeiten zur Sicherung einer besseren Übereinstimmung von Inhaber- und Arbeitnehmerinteressen zu identifizieren.

1 Übertragung von Märkten an Selbständige: Die „Privatisierungsoffensive“ der EDEKA

1.1 Die Privatisierungsoffensive der EDEKA – ein nachholender Anpassungsprozess im aggressiven Wettbewerbsumfeld

Die im Jahr 1907 als Einkaufsgenossenschaft gegründete EDEKA-Gruppe ist mit einem Umsatz (2012) von knapp 45 Mrd. Euro (netto) der umsatzstärkste deutsche Lebensmittelhändler⁸. Seit dem Gründungsjahr 1907 ist die dreistufige Grundstruktur des EDEKA-Unternehmensverbundes beibehalten worden. Die gesellschaftsrechtliche Basis der EDEKA-Gruppe bilden derzeit ca. 4.000 genossenschaftlich organisierte Lebensmittel-Einzelhändler, die regional in neun eigenständig operierenden Genossenschaften zusammengeschlossen sind und sieben EDEKA Großhandelsgesellschaften sowie einer Zentrale, der heutigen EDEKA Zentrale AG & Co. KG, zentrale und strategische Aufgaben übertragen haben.

Die neun Genossenschaften halten alle Anteile an der EDEKA Zentrale AG & Co. KG sowie 50 Prozent der Anteile an den sieben Regionalgesellschaften, die für das Warengeschäft in den Regionen verantwortlich zeichnen.

EDEKA-Differenzstandpunkt: Somit gehören alle rückwertigen Gesellschaften mittelbar wieder ausschließlich den selbstständigen Kaufleuten selbst.

In der gesellschaftsrechtlichen Struktur einer AG & Co. KG sind die Entscheidungen der Zentrale vom Aufsichtsrat und einem Verwaltungsrat zu bestätigen. Diese gesellschaftsrechtliche Struktur gestattet den sieben EDEKA - Regionalgesellschaften eine eigenständige Steuerung des operativen Warengeschäfts, indem sie die selbstständigen EDEKA-Einzelhändler und die in Eigenregie betriebenen Lebensmittelmärkte in ihren Regionen beliefern und eigene Produktionsbetriebe bspw. für Fleisch, Wurst und Backwaren betreiben. Im Sinne einer Funktionsausgliederung verantwortet die EDEKA Zentrale mit Sitz in Hamburg die strategische Führung der Gruppe. Das beinhaltet die Bündelung des nationalen Warengeschäfts, einschließlich der nationalen Eigenmarken-Entwicklung und Qualitätssicherung, Steuerung von Marketing und nationaler Werbung und weitere Dienstleistungsfunktionen. Über eine 85 prozentige Beteiligung am Tochterunternehmen Netto Marken-Discount ist die EDEKA-Zentrale auch im operativen Einzelhandelsgeschäft tätig.⁹

⁸ Vgl. EDEKA-Verbund, Unternehmensbericht 2012, Hamburg 2013, S. 8.

⁹ Vgl. EDEKA-Verbund, Unternehmensbericht 2012, a.a.O. S. 6 ff.

Die genossenschaftliche Organisationsform der EDEKA zeichnet sich durch Dezentralität und Autonomie der Kaufleute aus. „Genau hier liegen die Stärke und zugleich die Schwäche der genossenschaftlichen Organisationsform. Zum einen wird durch die Dezentralität und Autonomie eine wesentlich bessere Marktbearbeitung erreicht als bei anderen Organisationsformen. Auf der anderen Seite bewirkt die genossenschaftliche Struktur aufgrund der mentalen Modelle der Kaufleute (im Sinne einer verfestigten Werte- und Normenbasis B.W.) Schwierigkeiten bei der Durchführung von Reformvorhaben.“¹⁰

In einer solchen o.g. Konstellation von gruppenprägenden, eher konservativen¹¹ Einzelinteressen und einem aggressiven Wettbewerbsumfeld, das verpasste Trends im Verbraucherverhalten gnadenlos im Wettbewerb ausnutzt, spielt das strategische Management der EDEKA-Gruppe eine entscheidende Rolle. Die Vorbereitung und Umsetzung von Anpassungen, die längerfristig die Wettbewerbsfähigkeit und die Existenz der Gruppe sicherstellen sollen, sind in einer mehrstufig organisierten genossenschaftlichen Struktur äußerst abstimmungsintensiv. Auch wenn die Entscheidungsfindung anhand der genossenschaftlichen Grundstruktur jeweils die Einbeziehung aller Mitglieder und Genossenschaften voraussetzt, wurde mit der Rechtsformänderung im Jahr 2001 in eine AG & Co. KG die Verkürzung von Entscheidungswegen als wichtiges Ziel erreicht. Geschäftsführende Komplementärin mit allen klassischen Zentralfunktionen ist die EDEKA AG, Kommanditisten sind die Regionalgesellschaften. Das heißt, dass alle Entscheidungen, die von der Zentrale getroffen werden, vorher mit den Kommanditisten, den Regionalgesellschaften, deren Eigentümer wiederum die regionalen Genossenschaften sind, abgestimmt sind.¹² Damit wurde die Entscheidungsmacht auf der Ebene der im operativen Warengeschäft Verantwortlichen konzentriert.

Vor diesem Hintergrund stellt die vom EDEKA-Vorstand im Jahre 2003 verkündete „Privatisierungsoffensive“¹³ nicht nur ein Bekenntnis zum Förderauftrag und zur Fortsetzung der pfadabhängigen Entwicklung¹⁴ des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes dar, sondern berücksichtigt ebenso die allgemeine Stimmungslage in den regionalen EDEKA-Genossenschaften¹⁵. In der Folge des Rückgangs der Zahl kleiner, nicht mehr wettbewerbsfähiger Lebensmittelgeschäfte verringerte sich die

¹⁰ Sebastian Kretschmer, Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 66, Shaker Verlag, Aachen 2006, S. 275.

¹¹ Im Sinne von „am Althergebrachten festhaltend“, Vgl. Duden, aktuelle Ausgabe, Synonyme zu „konservativ“

¹² 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen, Hrsg. EDEKA Zentrale AG & Co. KG, Hamburg, 2007, S. 107.

¹³ Ebenda, S. 112.

¹⁴ Pfadabhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der historische Wandel bspw. von Institutionen in den seltensten Fällen unter Preisgabe ihrer grundlegenden Gründungsidee vollzieht. Sebastian Kretschmer, Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, a.a.O., S. 257.

¹⁵ Der Ausbau der Mitgliederbasis durch die Übertragung von Regiemärkten an selbständige Kaufleute wurde bspw. von der umsatzstärksten Regionalgesellschaft Minden-Hannover bereits seit 1999 als „Privatisierungsoffensive“ vorangetrieben. Vgl. Geschäftsbericht EDEKA Minden eG für das Jahr 2011, Minden, 2012, S. 15f.

Mitgliederzahl in den EDEKA- Genossenschaften deutlich. Gab es 1987 noch ca. 15.000 EDEKA-Kaufleute, sank deren Zahl bis 2004 auf 3.803 EDEKA-Kaufleute.¹⁶ Der Ausbau der Mitgliederbasis über eine Übertragung von Regiemärkten an selbständige Kaufleute stellt insofern nicht nur eine Richtungsentscheidung dar, sondern vor allem eine Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Wurzeln des EDEKA-Verbundes. „Leitidee und somit fundamentale Institution innerhalb der EDEKA-Gruppe ist das Prinzip der Mitgliederförderung und somit unmittelbar einhergehend die Aufrechterhaltung der individuellen Autonomie der Mitglieder. Diese Leitidee begründet den Pfad der EDEKA-Gruppe und liegt unmittelbar der weiteren Entwicklung zugrunde.“¹⁷

Die Ausrichtung auf Selbständigkeit im Selbstverständnis von Managern und selbständigen EDEKA-Unternehmern kam auch in den im Rahmen des Forschungsprojektes geführten Interviews deutlich zum Ausdruck. Die (verantwortlichen Manager der) Regionalgesellschaften verstehen sich prinzipiell als Großhändler und Dienstleister für die EDEKA-Kaufleute. Der Betrieb von Regie-Einzelhandelsmärkten stellt dementsprechend eines der Instrumente dar, um den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erfüllen, insbesondere als Versuchsfeld zur Weiterentwicklung von regionalen Einzelhandelsformaten. Zum anderen erkennen die selbständigen Kaufleute der EDEKA ganz konkrete Wettbewerbsvorteile, sich dieser Verbundgruppe anzuschließen. Ohne diesen starken Unternehmensverbund wären sie unter den Bedingungen des scharfen Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel nicht in der Lage, ein Lebensmittelgeschäft eigenständig und erfolgreich führen zu können.¹⁸

Dieses EDEKA-interne Selbstverständnis ist auch ein Beleg dafür, wie es dem EDEKA-Verbund mittlerweile über mehr als einem Jahrhundert gelungen ist, einen „Verankerungsgrad der eigenständigen Unternehmenskultur“ zu sichern und trotzdem „das Verhalten der Mitglieder und Mitarbeiter kanalisiert und damit besser einschätzbar“¹⁹ zu gestalten. Das EDEKA-interne Selbstverständnis muss von jeder Kaufmannsgeneration an die folgende weitergegeben und den aktuellen Erfordernissen angepasst werden. Zur frühzeitigen Vermittlung und Verbreitung des EDEKA- Unternehmenskonzeptes und zur Förderung des eigenen Nachwuchses an EDEKA-Kaufleuten wurde bereits 1930 die SPARA – Spar- und Arbeitsgemeinschaft der Jungkaufleute des deutschen Kolonialwaren- und Feinkosteinzelhandels gegründet. Später wurde die SPARA zur EDEKA-Juniorengruppe weiterentwickelt. Deren Aus- und Weiterbildungsprogramme durchlaufen auch heute noch die meisten EDEKA-Existenzgründer.

¹⁶ Vgl. Warich (2011), a.a.O., S. 25.

¹⁷ Sebastian Kretschmer, (2006), Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, a.a.O., S. 257

¹⁸ Das belegt die fortschreitende Konzentration und Zentralisierung im Lebensmitteleinzelhandel in den zurückliegenden Jahren. Vgl. dazu Bert Warich, Lebensmittelhandel 2012, Teilbranchenanalyse, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Fachbereich Handel, Berlin, 2012, 48 Seiten.

¹⁹ Sebastian Kretschmer, a.a.O., S. 253.

Während die zentrale Leitidee des EDEKA-Verbundes prinzipiell nicht in Frage gestellt wird, bleiben regionale Besonderheiten und spezifische Entwicklungen ein Wesensmerkmal des genossenschaftlichen EDEKA-Unternehmensverbundes. Ein Ausdruck für die weitgehende Autonomie der Regionalgesellschaften vor Ort zeigt sich u.a. auch in der unterschiedlichen Wahl der Vorgehensweisen, nach denen „Privatisierungen“ erfolgen. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde in zwei Regionalgesellschaften jeweils eine Vertriebslinie detaillierter beobachtet, die jede selbst eine jahrzehntelange Entwicklung als eigenständig am Markt agierender Lebensmittelfilialist hinter sich gebracht hatte und durch Übernahme der Aktienmehrheit in den EDEKA-Verbund integriert wurde. Das ist einmal die Supermarktkette Reichelt in der EDEKA-Regionalgesellschaft Minden-Hannover mit regionaler Begrenzung auf Berlin-Brandenburg, zum anderen die ehemaligen Marktkauf SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr.

1.2 Ablauf der Übertragung der Marktkauf SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in der Edeka Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr

Die Marktkauf GmbH wurde 1971 als Tochtergesellschaft der regionalen Konsumgenossenschaft Coop Ostwestfalen-Lippe gegründet und sollte die Geschäftsfelder des großflächigen SB-Warenhauses und Verbrauchermarktes im Lebensmitteleinzelhandel sowie die Baumarktaktivitäten der Konsumgenossenschaft bündeln. Die Wurzeln der Konsumgenossenschaft Coop Ostwestfalen-Lippe gehen zurück bis auf das Jahr 1892, als die „Bielefelder Konsumverein eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht“ gegründet wurde. Im Jahr 1975 wird die Konsumgenossenschaft Coop Ostwestfalen-Lippe in die AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher Aktiengesellschaft (Bielefeld) umgewandelt. Im Zuge der „großen Aufholjagd“ der EDEKA²⁰ zwischen 1980 und 1988 beginnt EDEKA im Jahre 1983 die Einkaufskooperation mit der AVA AG, nachdem der bisherige Liefervertrag der AVA AG mit Coop Hamburg aufgrund von Meinungsverschiedenheiten gekündigt worden war.²¹ Zur Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber den Herstellern hatten Kooperationen mit Handelsunternehmen für die EDEKA zwischen 1980 und 2005 strategische Bedeutung²². 2002 beginnt EDEKA die Zusammenarbeit mit Globus, dem SB-Warenhausbetreiber aus dem Saarland, 2004 kommt die Handelshof-Gruppe hinzu. Gekoppelt mit der internen Restrukturierung der EDEKA, die durch Fusion immer weiterer EDEKA-Großhandlungen vorangetrieben wurde und zu deutlichen Kosten-

²⁰ 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen, Hg. EDEKA Zentrale AG & Co. KG, Hamburg, 2007, S. 81.

²¹ Tobias Deterding, Vom Konsumverein zur AVA, In: Udo Schlicht (Hg.): Kauflust. 100 Jahre Einkaufen in Bielefeld. (Begleitband zur gleichnamigen Ausstellung des Historischen Museums Bielefeld), Bielefeld 2007.

²² „Neben der Expansion im angestammten Supermarkt-Geschäft genießt der Abschluss von Kooperationen mit Handelspartnern von Anfang an eine strategische Bedeutung. Es sind wichtige Schritte für die EDEKA-Gruppe, um ein größeres Gewicht bei den Einkaufsverhandlungen mit der Industrie in die Waagschale werfen zu können.“ 100 Jahre EDEKA. a.a.O., S. 114.

einsparungen führte, gelang es in dieser Zeit, die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Unternehmensgruppe deutlich zu erhöhen. „Die jahrelange Schwächephase ist vorbei. Frei werdende Mittel nutzt die Gruppe für Akquisitionen. Ab 1989 beginnt EDEKA mit einer gezielten Beteiligungspolitik, vorrangig bei Kooperationspartnern.“²³

Das verstärkte Engagement der EDEKA-Zentrale an der AVA AG hatte zudem noch einen speziellen Hintergrund: Im Jahre 1992 stockte die EDEKA Zentrale AG & Co. KG als „Weißer Ritter“ ihr Aktienpaket an der börsennotierten AVA AG auf, u.a. um die Zerschlagung des Unternehmens durch Finanzspekulant zu verhindern.²⁴ „Aktivitäten der ‚Diligenta Treuhand GmbH Hamburg‘ sorgten in dieser Zeit für Beunruhigung. Diese Firma versuchte mittels Zeitungsanzeigen Kontakt mit AVA-Aktionären aufzunehmen, deren Anteile sie für einen unbekanntem Dritten aufkaufen wollte“²⁵. Am 9. Januar 2002 hatte die EDEKA Zentrale AG & Co. KG die Aktienmehrheit von 54,27% an der AVA AG erworben und am 26.11.2003 auf 78,67% erhöht. Am 22. Februar 2005 erhöhte die EDEKA Zentrale AG & Co. KG ihren Aktienanteil auf 95,025 Prozent am Grundkapital der AVA AG und stellte gleichzeitig ein Übertragungsverlangen gem. § 327(a) AktG, ein sog. ‚Squeeze-out‘, um alle restlichen Aktien der AVA AG übernehmen zu können.

Zum 1. Juli 2006 erfolgte bei allen Unternehmensbestandteilen der AVA AG, sowohl bei der Holding wie den Tochterfirmen, eine Namensänderung von „AVA“ zu „Marktkauf“. Die „AVA Aktiengesellschaft“ wurde umgewandelt in die „Marktkauf Holding GmbH“. Unter der Ägide der EDEKA-Zentrale AG & Co. KG trennte man sich von den restlichen zur AVA gehörenden Sparten. Das waren u.a. die Optikerkette Krane-Optik und das Baumarktsegment von Marktkauf. Unter dem Banner Marktkauf wurde nur noch das großflächige SB-Warenhaus- und Verbrauchermarktsegment im Lebensmitteleinzelhandel betrieben. Hinter den Marktkauf SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten stand ein Volumen von knapp 3,85 Mrd. Euro Umsatz (2006)²⁶. Mit der Zielsetzung „Mehr Regionalität – mehr Kundennähe – Stärkung der Wettbewerbsposition“²⁷ wurden zum 1. Juni 2007 die 186 Marktkauf-SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte auf die EDEKA-Regionalgesellschaften aufgeteilt. Einzelne Marktkauf-SB-Warenhäuser wurden in der Folge in „E-Center“, die Edeka Vertriebslinie für große Verbrauchermärkte, umgewandelt.²⁸

Das Vertriebslinienprofil Marktkauf SB-Warenhaus und Verbrauchermarkt beschreibt die AVA AG auf ihrer (mittlerweile historischen) Website wie folgt: „Die Marktkauf

²³ 100 Jahre EDEKA. Gemeinsam gewachsen, a.a.O. S. 99.

²⁴ Ebenda

²⁵ Ebenda

²⁶ EDEKA Geschäftsbericht 2006, EDEKA Zentrale AG & Co. KG Hamburg, 2007, Seite 70.

²⁷ EDEKA Geschäftsbericht 2007, EDEKA Zentrale AG & Co. KG Hamburg, 2008, Seite 19.

²⁸ Vgl. u.a. http://de.wikipedia.org/wiki/Marktkauf_Holding (Abruf vom 21.08.2013)

SB-Warenhäuser haben bis zu 60.000, die Verbrauchermärkte 50.000 verschiedene Artikel im Angebot²⁹. Den Schwerpunkt des Sortiments bilden Lebensmittel mit einer besonderen Betonung der Frischwaren. Hinzu kommt ein umfangreiches Non-Food-Angebot, das von Drogerie/Kosmetik über Haushaltswaren bis zu Textil, Elektro und Spielwaren reicht. Während die Waren grundsätzlich in Selbstbedienung angeboten werden, gibt es in vielen SB-Warenhäusern Bedienungsabteilungen für Fleisch und Wurst sowie Käse, was die Frische-Kompetenz von Marktkauf unterstreichen soll. Meist sind den Häusern separate Getränkemarkte angeschlossen, die Getränke in Mehrwegsystemen anbieten. Abgerundet wird das Marktkauf-Angebot vielfach durch Marktkauf-Tankstellen sowie einen Konzessionärbereich mit örtlichen Anbietern aus Fachhandel, Gastronomie und Dienstleistung.³⁰

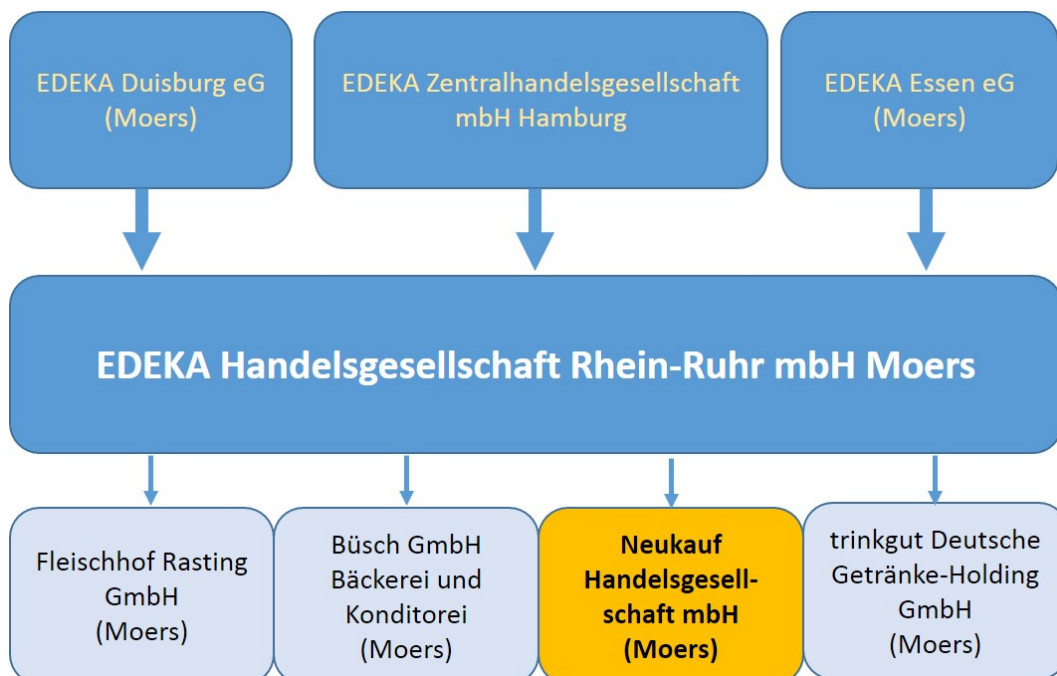
Als Hauptproblem auf dem Weg der erfolgreichen Integration der Marktkauf SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte (mit Verkaufsflächen zwischen 2.500 bis 6.000 qm) kristallisiert sich in allen EDEKA Regionalgesellschaften eine Schwäche im sog. Non-Food Bereich heraus, der einen wesentlichen Bestandteil im Vertriebskonzept und bei der Umsatzleistung eines Marktkauf-SB-Warenhauses ausmacht.³¹ Auch aus diesem Grunde geht die Sanierung der Marktkauf-SB-Warenhäuser in den Regionalgesellschaften der EDEKA nach wie vor schleppend voran und wird von Schließungen begleitet. Die weitgehende regionale Unabhängigkeit der sieben EDEKA-Regionalgesellschaften erlaubt es jedoch, verschiedene Wege bei der Integration der SB-Warenhaus-/Verbrauchermarktkette Marktkauf innerhalb der EDEKA- Regionalstrukturen zu gehen. Mit Stand 31.12.2012 wurden noch 156 SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte in den einzelnen EDEKA-Regionen unter dem Banner Marktkauf geführt, davon 136 als sogenannte Regie-Standorte in der Verantwortung der regionalen Großhandlungen. Entsprechend des EDEKA Unternehmensberichts 2012 steigerten die regiegeführten Marktkauf-SB-Warenhäuser ihren Umsatz auf vergleichbarer Fläche um 1,7 Prozent, der Umsatz im gesamten EDEKA Lebensmitteleinzelhandel erhöhte sich dagegen um 4,6 Prozent. Diese Zahlen zur Umsatzentwicklung im Jahr 2012 belegen, dass die Probleme auf der Großfläche im Lebensmitteleinzelhandel, so wie sich die Marktkauf SB-Warenhäuser verstehen, nach wie vor bestehen. Während sich fast alle EDEKA-Regionen gleichermaßen schwer tun, über Erfolge der Marktkauf-Integration zu berichten, scheint die EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr einen Weg gefunden zu haben, einen rentablen Betrieb auf der Großfläche zu ermöglichen.

²⁹ Die Aldi-Filialen (Nord und Süd) kommen mit einem Sortiment von unter 1.000 Artikeln aus.

³⁰ <http://alt.ava.de> (Internet-Abwurf am 09. September 2013).

³¹ Vgl. bspw. Lebensmittelzeitung vom 25. Februar 2010: Jan Mende, Nonfood noch Baustelle bei EDEKA; ebenso Lebensmittelzeitung vom 24. September 2009, Jan Mende, Tassilo Zimmermann: EDEKA ringt um Nonfood-Strategie. Lebensmittelzeitung vom 2. September 2010, Jan Mende: EDEKA gerät bei Nonfood in Zeitnot.

Struktur der EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH Moers



Geschäftsbericht 2012, EDEKA Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr, Moers, Seite 6, Internetseiten der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr, http://www.edeka-gruppe.de/Unternehmen/de/edeka_rhein_ruhr/vertriebslinien_rhein_ruhr, eigene Darstellung.

Insgesamt 39 Marktkauf SB-Warenhäuser/Verbrauchermärkte wurden in den Jahren 2007 und 2008 im Rahmen der Regionalisierung der Marktkauf Holding GmbH von der EDEKA Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr in den Regiebetrieb übernommen³². Neue Eigentümerin der Marktkauf SB-Warenhäuser/Verbrauchermärkte wurde die Neukauf Handelsgesellschaft mbH, Moers. Bei durchschnittlich 4.500 qm Verkaufsfläche je Marktkauf-Markt erhöhte sich der Verkaufsflächenbestand innerhalb der beiden Jahre um 171 Tsd. qm. Per Saldo war damit eine Verdreifachung der im Regieeinzelhandel durch die Neukauf Handelsgesellschaft mbH bewirtschafteten Ver-

³² Darin enthalten ist der Zugang eines ehemaligen Wal-Mart-Standortes in Gelsenkirchen im Jahr 2008, der auf Marktkauf umgestellt wurde.

kaufsflächen verbunden. Der Umsatz verdreifachte sich entsprechend von 275 Mio. Euro (2007) auf 850 Mio. Euro (2008).³³

Die Strategie, die von der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr gewählt wurde, unterscheidet sich vom Umgang anderer Regionalgesellschaften mit der SB-Warenhaussparte. In anderen Edeka-Regionen ist die Vertriebslinie SB-Warenhaus Marktkauf häufig noch ein Sorgenkind. So hat beispielsweise die EDEKA-Regionalgesellschaft Nordbayern nach Informationen der Lebensmittelzeitung ein Sparprogramm in Höhe von 17 Mio. Euro auf den Weg gebracht und zwei der insgesamt zwölf übernommenen Marktkauf-SB-Warenhäuser geschlossen³⁴. Die Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr hat nach der Übertragung auf die Region eine Doppelstrategie gefahren. Einerseits wurde ein Teil der Marktkaufmärkte zügig an selbständige Kaufleute übertragen, allein bis Ende 2009 acht Marktkauf-SB-Warenhäuser. Inwieweit diese ersten Privatisierungen von Stützungsleistungen und Zuschüssen an die Erwerber begleitet wurden, bleibt ein Geschäftsgeheimnis der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. Parallel dazu wurde ein ‚Relaunch‘ der SB-Warenhaussparte gestartet und schwerpunktmäßig in die Großflächen investiert, die Marktkauf-Märkte wurden grundlegend modernisiert³⁵. Beispielsweise wurde in den Einbau von modernen Bedientheken investiert, bei Übernahme der Marktkauf-Märkte hatten nur 20 Prozent der Märkte eine Bedienungsabteilung. Die Investitionen wurden von den Kunden mit „sprunghaften Umsatzsteigerungen“ honoriert³⁶; sie haben die Großfläche damit für selbständige EDEKA-Kaufleute interessant gemacht. Vor dem Hintergrund der konsequenten Umsetzung der ‚Privatisierungsoffensive‘ der EDEKA kann sich das Ergebnis der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr sehen lassen: Deutschlandweit wurden seit 2007 von den EDEKA-Regionalgesellschaften bisher insgesamt 20 Marktkauf-SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte an selbständige Kaufleute übertragen, im EDEKA Sprachgebrauch also „privatisiert“³⁷, davon allein 15 in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. Von den 15 privatisierten Marktkauf-Märkten wurden fünf nach der Modernisierung in E-Center umgewandelt.³⁸

Von einer Renaissance der Großfläche spricht man in der EDEKA- Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr zwar nicht, aber nach Ansicht der Geschäftsführung der Regional-

³³ Bundesministerium der Justiz, Bundesanzeiger, EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mit beschränkter Haftung, Moers, Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2008 bis zum 31.12.2008, S. 11, Spartenentwicklung, Abruf 06.09.2013

³⁴ Edeka Rhein-Ruhr hat Erfolg mit Marktkauf, Deutscher Fachverlag GmbH, Lebensmittelzeitung vom 20.07.2012

³⁵ Bundesministerium der Justiz, Bundesanzeiger, EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mit beschränkter Haftung, Moers, Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2010, S. 13, Abruf 06.09.2013

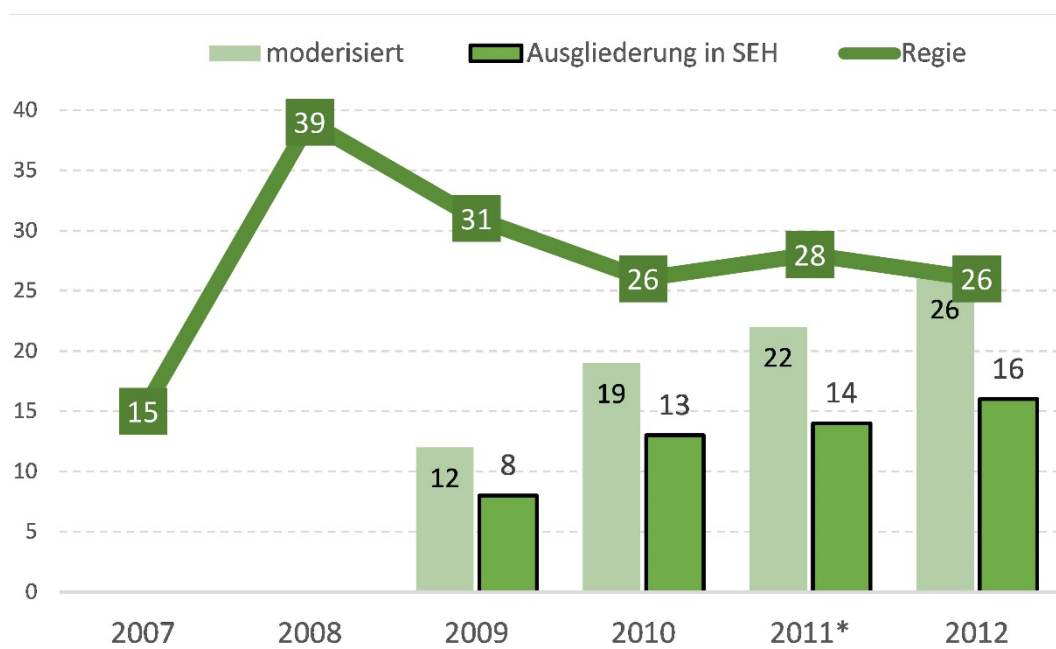
³⁶ Vgl. Edeka Rhein-Ruhr hat Erfolg mit Marktkauf, Deutscher Fachverlag GmbH, Lebensmittelzeitung vom 20.07.2013.

³⁷ Vgl. EDEKA-Verbund, Unternehmensbericht 2012, a.a.O. S. 16.

³⁸ Vgl. Geschäftsbericht 2012, EDEKA Rhein-Ruhr, Bericht der Geschäftsführung und des Vorstandes, Moers, 2013, S. 12.

gesellschaft hat „Marktkauf Zuwachschancen“. Beleg dafür ist das anhaltende Interesse von Kaufleuten, ein Marktkauf SB-Warenhaus übernehmen zu wollen. „Die Nachfrage ist größer als das Angebot.“³⁹

Entwicklung des Bestandes an Marktkauf SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr nach dem Stand der Modernisierung und Privatisierung



* 2011 wurden im Zuge der EDEKA-Übernahme vom sechs Ratio-SB-Warenhäusern, drei in die Vertriebsstruktur der EDEKA Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr unter dem Banner Marktkauf eingegliedert. Seit August 2012 wird ein ehemaliger Real-Standort als Marktkauf Markt durch einen selbstständigen Einzelhändler geführt. Des Weiteren sind in der Anzahl der Regiemärkte eine Übernahme (2012) und eine Schließung (2012) enthalten.

Wie sich das neue SB-Warenhauskonzept der EDEKA-Region Rhein-Ruhr heute darstellt, zeigt sich u.a. an den beiden in der Untersuchung besuchten Marktkauf-Verbrauchermärkten. Im Rahmen einer kompletten Renovierung (Marktkauf 2 – 3.000 qm Verkaufsfläche), bereits in voller Verantwortung und auf Kosten des neuen Inhabers, wurde die Farbgebung und Innenausstattung total überarbeitet. Dabei griffen die Inhaber auf die für den Ladenbau bereits länger für EDEKA-Rhein-Ruhr tätigen Architekten und Ladenbaufirmen zurück. Der Marktkauf 1 war als einer der ers-

³⁹ Vgl. Markencheck zwischen Rot-Weiß und Gelb-Blau, Deutscher Fachverlag GmbH, Lebensmittelzeitung vom 25.04.2013.

ten bereits 2008 nach der Übernahme durch die Regionalgesellschaft modernisiert und auf eine neue Farbgestaltung umgestellt worden. Beide Marktkauf SB-Warenhäuser verfügen über großzügige Bedienungstheken nicht nur im Fleisch- und Wurstbereich, sondern auch für Fisch und Käse. Marktkauf 2 spielt in Ermangelung von Fachmarktzentren im regionalen Einzugsbereich der Kundschaft seine Stärken in der Non-Food-Kompetenz aus und profitiert von beachtlichen Umsätzen aus den Bereichen Unterhaltungselektronik, Textilien und Bau- und Pflanzenmarktartikel. Mit den Modernisierungen wurden aus Sicht der übernehmenden selbständigen Kaufleute vorteilhafte äußere Rahmenbedingungen zum erfolgreichen Betrieb der beiden Marktkauf-Verbrauchermärkte geschaffen.

Die für die Übertragung eines Marktkauf SB-Warenhauses/Verbrauchermarktes ausgewählten selbständigen Kaufleute waren in der Regel ehemals angestellte Marktleiter und Marktleiterinnen eines Marktkauf-Marktes und verfügen somit bereits über Erfahrungen und Kompetenzen im Betrieb von großflächigen Lebensmittelmärkten. Im Regelfall stellt die Übernahme einer Marktkauf-Marktes für die neuen Inhaber eine Existenzgründung dar. Der Übertragungsprozess beginnt damit, dass es dem neuen Inhaber ermöglicht wird, bereits einige Wochen bzw. Monate vor Abschluss der vertraglichen Vereinbarungen die künftige Marktkauf-Markt als angestellter Marktleiter kennen zu lernen. Hier können die spezifischen örtlichen und personellen Gegebenheiten geprüft und ggf. erforderliche Weichenstellungen zu notwendigen Veränderungen (noch ohne eigenes Risiko) in die Wege geleitet werden. Wenn bspw. der Wechsel eines Marktleiters aus einem der großen Marktkauf-SB-Warenhäuser in einen kleinen Marktkauf-Verbrauchermarkt ansteht, ist das für die Belegschaft das erste Signal, dass die Privatisierung des Marktes bevorsteht. Je nach Geschick des neuen Inhabers befördert diese Phase die Verunsicherung der Belegschaft oder vermeidet sie.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt würde ein transparentes Regelwerk, das den Übergang sowohl hinsichtlich des Eigentümerwechsels als auch hinsichtlich der Regelungen für die Beschäftigten verbindlich festlegt, ggf. flankiert mit Beschäftigungsgarantien der übergebenden Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr, einen Großteil von Spannungen und Verunsicherungen bei den Beschäftigten abbauen helfen. Die bislang mit dem Gesamtbetriebsrat mündlich vereinbarte Vorabinformation ein Vierteljahr vor beabsichtigten Privatisierungen, wird von Seiten des Gesamtbetriebsrates als Minimumkonsens bezeichnet. Eine darüberhinausgehende Vereinbarung lehnt die Geschäftsführung der Großhandlung Rhein-Ruhr nach Aussage des Gesamtbetriebsrats der Neukauf Handelsgesellschaft mbH bislang konsequent ab.

Die Übertragung der Marktkauf-SB-Warenhäuser/Verbrauchermärkte von der Neukauf Handelsgesellschaft mbH auf die übernehmenden Kaufleute erfolgt auf Basis mehrerer Verträge, in denen die wesentlichen Eckpunkte des Übergangs erfasst

werden. Mit diesen Verträgen wird das damit zusammenhängende Rechtsgeschäft der Übertragung normiert. Die Übertragung erfolgt vor dem rechtlichen Hintergrund als Betriebsübergang und erfüllt die Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des § 613a BGB, da sich in der Regel der Betriebstyp nicht ändert, die Liefer- und Kundenbeziehungen unverändert bleiben, die materiellen Betriebsmittel und die Belegschaft auf den neuen Inhaber übergehen. Der neue Inhaber tritt somit automatisch auch in die Rechte und Pflichten der bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Das BGB schützt beim Betriebsübergang die Ansprüche aus Arbeitsvertrag, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen für die übernommenen Beschäftigten für ein Jahr.

Vertragswerke zur Privatisierung konnte im Rahmen der Untersuchung nicht eingesehen werden. Eckpunkte, soweit keine Einzelheiten abgefragt wurden, wurden in den Interviews behandelt. Übereinstimmend wurde erklärt, dass die Vertragswerke als wesentlichen Inhalt den Übergang des Warenbestandes, des Inventars sowie die Übernahme der Mitarbeiter nach §613a BGB regeln. Weitere Vereinbarungen betreffen die Gestaltung des Mietverhältnisses mit der EDEKA Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr und die Festlegung des Volumens des Warenbezuges von der EDEKA Großhandlung. Dabei wurde in den Interviews von den Kaufleuten darauf verwiesen, dass nicht ein Volumen festgelegt wird, sondern ein Mindestanteil von EDEKA-Lieferungen am Gesamtumsatz des Marktes. Zudem wird ein gemeinsamer, aber speziell personalisierter Auftritt als Vertriebstyp „Marktkauf“, insbesondere bei den wöchentlichen Werbeaktionen mit der Regionalgesellschaft vereinbart, was zwar den eigenverantwortlichen Spielraum der Inhaber einschränkt, andererseits den Bekanntheitsgrad und Wiedererkennungswert der Marke „Marktkauf“ ausnutzt. Die Mietzahlungen an die EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr sind umsatzabhängig, mit einer festgelegten Obergrenze⁴⁰. Die EDEKA-Regionalgesellschaft bleibt wirtschaftlicher Eigentümer des Immobilienvermögens bzw. ist Hauptmieterin.

Die Finanzierung der Übernahme erfolgt in der Regel nicht über die Hausbank. In den beiden behandelten Privatisierungsfällen lief die Finanzierung über die EDEKA-Bank, die auf jahrelange Erfahrungen und entsprechend attraktive Konditionen verweisen kann. Hinzu kommt, dass über die EDEKA-Kreditgarantiegemeinschaft GmbH (EKG)⁴¹ Ausfallbürgschaften für übernehmende Kaufleute zu vergleichsweise günstigen Konditionen bereitgestellt werden können.

Das gesamte Vertragswerk, so wurde von einem Inhaber kolportiert, „hat selbst nur einen überschaubaren Seitenumfang und wird von Außenstehenden oft überbewertet“.

⁴⁰ „Die Miete ist vom Umsatz abhängig, mit einer Mietobergrenze. Im ersten Jahr nach der Übernahme werden günstigere Mietkonditionen gewährt.“ Interviewmitschrift MK2

⁴¹ Gesellschafter der EKG sind die EDEKA Genossenschaften, die EDEKA Zentrale und die EDEKABANK AG.

Gesonderte Regelungen zum Übergang der Beschäftigten werden im Rahmen einer Privatisierung nicht getroffen, es wird auf die Geltung des § 613a BGB verwiesen. Die Unsicherheiten, die für die Beschäftigten mit einem Betriebsübergang verbunden sind, führen zu einem starken Engagement der gewählten Betriebsräte und des Gesamtbetriebsrates der Neukauf Handelsgesellschaft mbH. Im Regelfall wird im Rahmen von Betriebsversammlungen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen nach § 613a BGB, die durch die Gewerkschaft ver.di gesammelten ‚Negativ‘-Erfahrungen bei Privatisierungen (Verdi 2012) und die fortgeltenden Arbeitnehmerrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz hingewiesen. Dabei kommt den Arbeitnehmern in den Marktkauf- Häusern zugute, dass bereits zu Zeiten der AVA AG in allen Marktkauf-SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten ein nach § 1 BetrVG gewählter Betriebsrat bestand. Dieser hohe Grad an betrieblicher Mitbestimmung in jedem einzelnen Marktkauf-Markt stellt einen wesentlichen Unterschied dar zu der uns bekannten Struktur der Mitbestimmung in regiegeführten EDEKA-Lebensmittelmärkten, wie diese bspw. in den Reichelt-Märkten vor der Privatisierung bestand. Dort sind Betriebsratsstrukturen in den einzelnen Märkten die Ausnahme, die Mitbestimmungsrechte werden durch Gesamtbetriebsräte § 47(1) BetrVG oder sogenannte Regionalbetriebsräte (§ 3 BetrVG), die für mehrere Märkte die Arbeitnehmerrechte vertreten, wahrgenommen. Nach einer Privatisierung besteht in diesen Märkten die Notwendigkeit, einen neuen Betriebsrat aufzustellen und zu wählen. Eine solche Betriebsratswahl vollzieht sich formal in einem rechtssicheren Raum. Vor dem Hintergrund unklarer beruflicher Perspektiven für jeden einzelnen Beschäftigten und einer häufig ablehnenden Haltung seitens der Inhaber führt eine Übertragung ohne einen bereits bestehenden Betriebsrat im Regelfall zu einer „betriebsratsfreien Zone“. Das ist in den Marktkauf- Märkten anders. Die bestehenden internen Strukturen der Mitbestimmung in den Marktkauf-SB-Warenhäusern/ Verbrauchermärkten sind von der Privatisierung nicht betroffen, jedoch verliert der bisherige Gesamtbetriebsrat nach § 47(1) BetrVG seine Vertretungsrechte für den ausgegliederten Markt. Damit verlieren die gewählten Betriebsräte eine wichtige Kommunikationsplattform und werden aus bisherigen Informations- und Qualifizierungsabläufen herausgerissen. Die Betriebsräte sind somit weitgehend auf die eigene Courage und die eigene Durchsetzungsfähigkeit hinsichtlich der Informationsbeschaffung und der eigenen Fortbildung angewiesen.

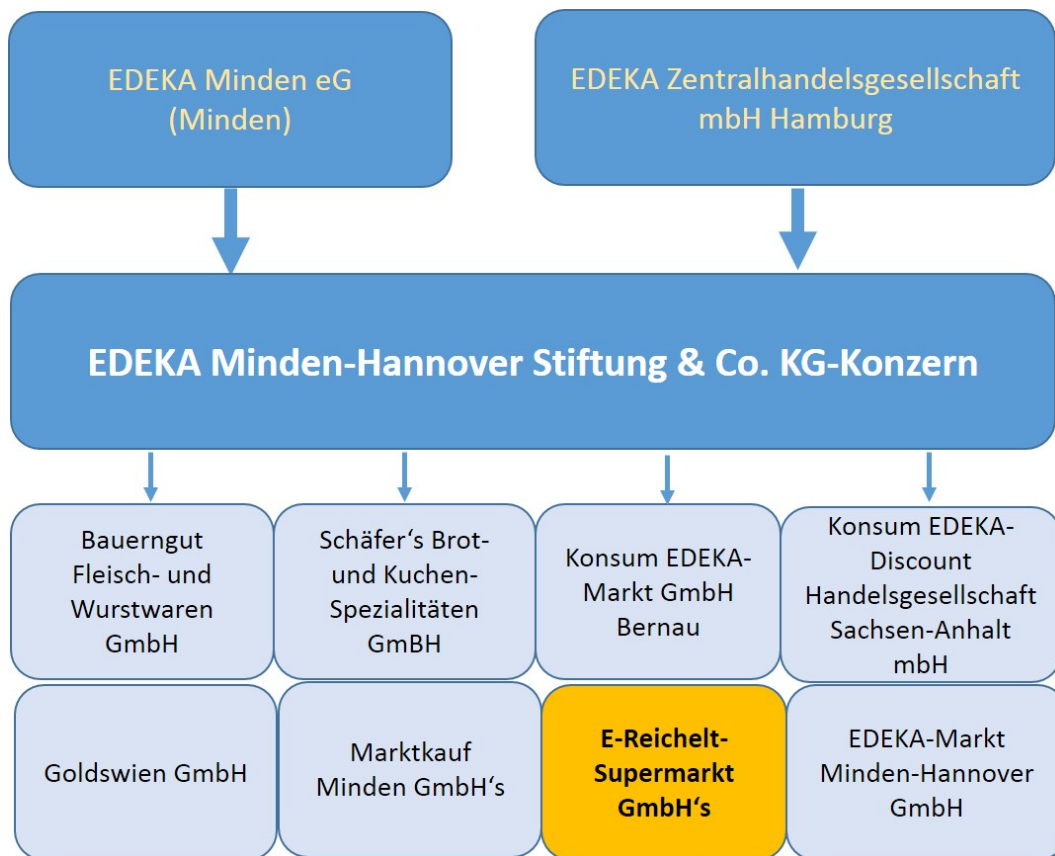
EDEKA-Differenzstandpunkt: Betriebsräte sind immer auf ihre eigene Courage und die eigenen Durchsetzungsfähigkeiten auch hinsichtlich der Informationsbeschaffung und eigenen Fortbildung angewiesen. Das gilt für Betriebsräte in allen Unternehmen. Zum Schutz der Betriebsräte besteht für diese ein Sonderkündigungsschutz.

1.3 Ablauf der Übertragung bei Reichelt in der EDEKA-Regionalgesellschaft Minden-Hannover

Die EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH übernahm 1995 die Aktienmehrheit an der damaligen Otto Reichelt (OR) AG, indem sie das Aktienpaket des niederländischen Mehrheitseigentümers aufkaufte. Bis 2002 wurde der Aktienanteil auf 97.1% aufgestockt, anschließend die Anteile der verbliebenen Aktienbesitzer übernommen („squeeze-out“). Nach der Übernahme durch die EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH wurde die AG im Jahr 2003 wieder in die Otto Reichelt GmbH umfirmiert. Das Unternehmen, das nur in Berlin und dem Umland über Märkte verfügte – Expansionsversuche in weitere Gebiete Brandenburgs und nach Sachsen-Anhalt wurden später wieder zurückgenommen – war zu diesem Zeitpunkt in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Durch die regionale Begrenztheit war die Nachfragemacht gegenüber Lieferanten relativ gering, die Kosten für Verwaltung oder Zentrallager, gemessen am Umsatz, relativ hoch. Anfang des Jahrtausends wurde das Zentrallager (bei einem für die Beschäftigten günstigen und insofern vergleichsweise teuren Sozialplan) zugunsten einer Belieferung durch die EDEKA Großhandlung Minden-Hannover geschlossen. Es gab betriebsbedingte Kündigungen auch im Verkaufsbereich, insbesondere bei kaufmännischen Angestellten und Verkäufer/innen mit der Einstufung in der Tarifgruppe K2⁴². Zur Vermeidung weiterer Kündigungen wurde 2003 zwischen der OR GmbH und der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ein Rationalisierungstarifvertrag abgeschlossen, der für alle Beschäftigten eine Woche unbezahlten Urlaub im Jahr vorsah. Weiter wurden einige kleinere Märkte geschlossen, an selbstständige Inhaber der EDEKA übergeben oder an Dritte verkauft. Die Aufspaltung der OR GmbH in zwei Gesellschaften, von denen eine die später abgestoßenen Märkte enthielt, schloss für die dort Beschäftigten einen Übernahmeanspruch oder eine Sozialauswahl aus. Nach Darstellung der EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover war die Sanierung der OR GmbH 2006 abgeschlossen, der angestrebte Return on Investment (ROI) 2008 erreicht.

⁴² Mittlere Gehaltsgruppe: Angestellte im Einzelhandel mit Tätigkeiten, für die in der Regel eine abgeschlossene zwei- oder dreijährige Ausbildung im Beruf erforderlich ist. (Verkäufer/in, Kauffrau/-mann im Einzelhandel)

Struktur der EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG (Regionalgesellschaft Minden-Hannover)



Geschäftsbericht 2012, EDEKA Minden-Hannover, Konzernlagebericht, Seite 54, Minden, 2013, eigene Darstellung.

Der Abschluss des Rationalisierungstarifvertrages 2003 fiel zeitlich in die eingeleitete „Privatisierungsoffensive“ der EDEKA. Dabei nennt der Geschäftsbericht 2011 der Regionalgesellschaft Minden-Hannover als Beginn der eigenen Privatisierungsoffensive für die Region Minden-Hannover bereits das Jahr 1999. Verbundweit und damit verbindlich abgestimmt mit allen EDEKA-Regionen rief der EDEKA-Vorstand⁴³ im Jahr 2003 die „Privatisierungsoffensive“ aus.

⁴³ Warich, Bert: Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Handelskonzerne REWE und EDEKA; 2010

Nach erfolgreicher Sanierung der EDEKA-Vertriebslinie Reichelt fiel im Jahr 2008 auch der Beschluss, Reichelt-Märkte an selbstständige Kaufleute zu übertragen. Die entsprechende Aufsichtsratssitzung fand am 4. September 2008 statt; eine Informationsveranstaltung für die Beschäftigten wurde am 15. September 2008 durchgeführt. Die ersten beiden Märkte wurden am 1. Juli 2009 an selbstständige Kaufleute übergeben. Dabei war der Beschluss, bisherige Reichelt-Regiemärkte zu „privatisieren“, prinzipieller Art. Wie aus der Antwort der EDEKA an das vom Betriebsrat beauftragte Forba-Institut hervorgeht, wurde vor der Entscheidung für die Übertragung kein Wirtschaftlichkeitsgutachten erstellt. Die Erwartung, dass aus der Übertragung selbst eine „überdurchschnittliche Umsatzentwicklung“, „bessere Rohgewinnausschöpfung“ und Kosteneinsparung resultieren, wurde an anderer Stelle mit Erfahrungen aus Übertragungen in den letzten fünf Jahren⁴⁴ begründet. Dabei wurden allerdings auch Argumente (Preisführung, Sortimentsführung) verwendet, die für einen Reichelt-Markt in einem eng begrenzten Marktumfeld innerhalb Berlins in dieser Form nicht greifen, weshalb die Inhaber bestehende Gestaltungsspielräume auch kaum nutzen können.

Die Märkte werden zur Beurteilung, ob eine Übertragung zum gegenwärtigen Zeitpunkt sinnvoll ist, in fünf Kategorien aufgeteilt: Neben neu eröffneten Märkten und solchen, in denen Dauer und Konditionen von Mietverträgen neu auszuhandeln sind, werden einzelne Märkte wegen besonderer Charakteristika und als Testobjekte für Neuerungen von der Übertragung ausgenommen. „Privatisierungsfähige“ Märkte zeichnen sich durch gesicherte Verträge, eine stabile Wettbewerbssituation und keinen „Investitionsstau“ aus. Alle übrigen Märkte wären nach diesem Muster für die Übertragung vorzubereiten. Aus der Beschreibung, was „zu qualifizierende“ Märkte ausmacht, lassen sich die Eigenschaften zur Übergabe anstehender Märkte – Verträge, Wettbewerbssituation, Investitionsbedarf – noch erweitern: Auch eine unzureichende Ertrags- und Kostensituation soll vor der Übertragung bereinigt werden.

Als Einstieg in die „Privatisierung“ (2008) war geplant, die Reichelt-Märkte zunächst den Führungskräften (faktisch fast ausschließlich Marktleitern) anzubieten und sie erst in einer zweiten Phase EDEKA-weit auszuschreiben. Die zweite Phase musste allerdings nie eingeleitet werden; auch deshalb, weil den Marktleitern von zu übertragenden Märkten kaum eine Alternative auf vergleichbarem Niveau offen stand. Aus diesem Grunde nahmen alle betroffenen Marktleiter das Angebot wahr.⁴⁵ Für eine zweijährige Übergangszeit wurde den Inhabern Zuschüsse zugesagt. Zur Vorbereitung auf den Status als selbstständige Inhaber wurde eine vierteilige Seminarreihe durchgeführt. Deren Schwerpunkte lagen auf Personalführung (auch mittels Zielver-

⁴⁴ Also seit Beginn der verbundweiten „Privatisierungsoffensive“, Vgl. Warich (2010)

⁴⁵ Vom Vorsitzenden des OR-Betriebsrats wurde hervorgehoben, dass auf diese Weise die betriebliche Kultur, wie sie sich bei Reichelt herausgebildet hat, eher erhalten bleibt als bei der Übernahme durch EDEKA-Kaufleute. Es wird also eine zusätzliche Unruhequelle vermieden (Gespräch am 21.8.2012).

einbarungen und –vorgaben), dem Umgang mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Team- und Konfliktmanagement und Arbeitsrecht.

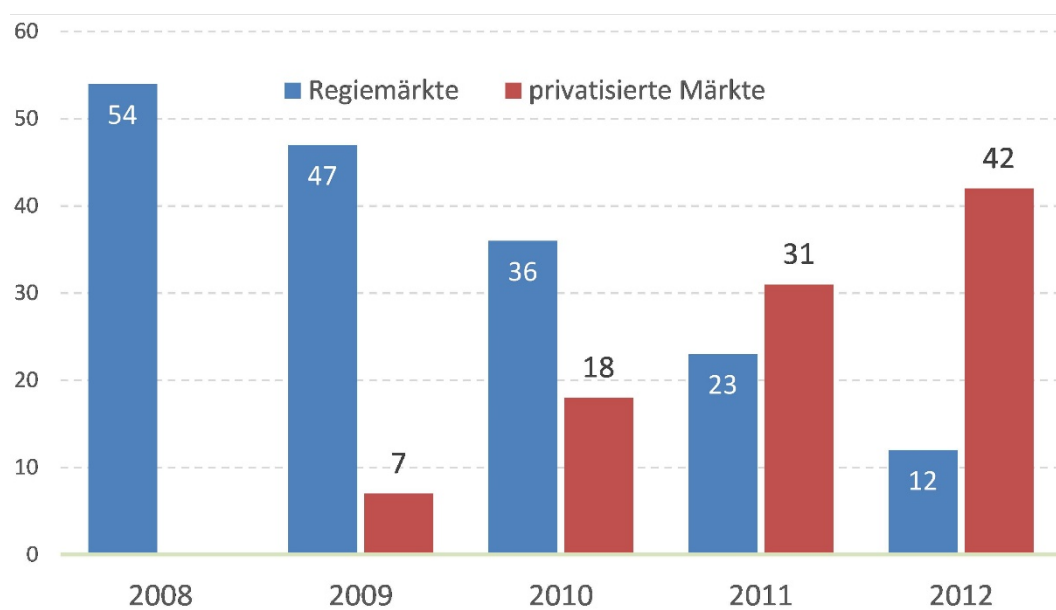
Mietzahlungen an die EDEKA Minden-Hannover sind, wie auch in der EDEKA-Region Rhein-Ruhr, u.a. umsatzabhängig. Dabei bleibt die EDEKA Minden-Hannover im Besitz des Grundstücks und Gebäudes bzw. ist Hauptmieterin, die Inhaber übernehmen nur den Ladeninhalt und die Arbeitsverträge und nehmen hierfür im Regelfall einen Kredit von der EDEKA-eigenen Bank auf. Die neuen Inhaber bleiben also durch den Mietvertrag und (zumindest übergangsweise) durch den Kreditvertrag an die EDEKA gebunden. Vertragliche Zusicherungen hinsichtlich der Sortimentsgestaltung nach dem Reichelt-Konzept (Basissortiment und Bedienung) und Preisempfehlungen für die einzelnen Produkte und des gemeinsamen Auftritts als Berliner Vertriebsschiene „Reichelt“ (z.B. Werbeaktionen, Öffnungszeiten) definieren den Spielraum der Selbstständigen. Vor diesem Hintergrund erscheint aus Sicht der Autoren der eigenständige Gestaltungsspielraum eines Reichelt-Kaufmanns gerade auch im Vergleich zu einem selbständig geführten Lebensmittelmarkt anderer EDEKA-Vertriebsschienen durchaus eingeschränkt.

Für die Beschäftigten weicht die Übertragung eines Reichelt-Markts in zweierlei Hinsicht von einer „normalen Privatisierung“ innerhalb der EDEKA ab: Erstens wurde jeder Markt noch im Regiebetrieb – am 1.1.2009 – in eine GmbH überführt, die nur diesen Markt umfasst. Die Übertragung an einen Inhaber erfordert somit nur einen Gesellschafterwechsel; es findet also kein Betriebsübergang nach § 613a BGB statt. Damit gelten Ansprüche aus Arbeitsvertrag, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen für übernommene Beschäftigte auch über den geschützten Zeitraum von einem Jahr, den das BGB beim Betriebsübergang vorsieht. Auf der anderen Seite hat der Beschäftigte eines Unternehmens, das nur den einen Markt umfasst, nicht die Möglichkeit, dem Gesellschafterwechsel zu widersprechen oder die Weiterbeschäftigung in einem anderen Markt einzufordern.

Zweitens vereinbarte der Betriebsrat mit der EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover in mehreren Punkten eine Absicherung der Beschäftigten, die über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgeht: Die Tarifbindung der Inhaber ist für drei Jahre festgeschrieben, damit wird nicht nur das Gehalt zum Zeitpunkt des Gesellschafterwechsels, sondern es werden auch tarifliche Gehaltserhöhungen während dieses Zeitraums sichergestellt. Für zwei Jahre soll Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen bestehen, der allerdings erstens indirekt durch die Unterstützung der EDEKA - Regionalgesellschaft gegenüber dem Eigentümer wirkt, zweitens durch das Ausmaß der Beschäftigung von Angestellten aus Zeitarbeitsfirmen und von kurzfristigen Aushilfen („Jobber“) im Regelfall ohnehin gegeben wäre. Drittens wurde das Übergangsmandat des Betriebsrats, der als Gesamtbetriebsrat auch für alle einzelnen Markt-GmbH's zuständig ist, von einem halben auf ein Jahr erweitert.

Nach den ersten beiden Übertragungen zum 1. Juli 2009 wurden bis zum Jahresende weitere 5 Märkte übertragen. 2010 folgten 11, 2011 weitere 13 Märkte. Bis zum Jahresende 2012 fand die Übertragung von 11 Märkten statt. Damit verbleiben Anfang 2013 noch 12 Märkte im Regiebetrieb, darunter einige besonders große und umsatzstarke Supermärkte.

Entwicklung der Anzahl an Regiemärkten und privatisierten E-Reichelt-Märkten



EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, eigene Darstellung.

In 13 ausgegliederten Märkten ist mittlerweile ein Betriebsrat gegründet worden, also in ungefähr der Hälfte der Märkte, für die das einjährige Übergangsmandat des Gesamtbetriebsrats abgelaufen ist. Diese Betriebsräte bestehen im Regelfall aus drei Mitgliedern, in zwei Fällen aus nur einem Mitglied.

2 Die untersuchten Fälle

2.1 Erläuterung der Vorgehensweise

Die Erfassung und Bewertung von Veränderungen in den Arbeitsbedingungen im Zuge der Übertragung regiegeführter EDEKA-Märkte an selbständige EDEKA-Kaufleute setzt eine empirische Erhebungsbasis voraus. Im Vorfeld des Projektes wurden zwei mögliche Szenarien durchgespielt, mit Hilfe welcher empirischen und methodischen Verfahren solche Veränderungsprozesse analysiert werden können. Im Projektkonzept wurde eine Forschungsk Kooperation mit den betreffenden EDEKA-Regionalgesellschaften favorisiert, über die ein entsprechender Zugang zu privatisierten Märkten angebahnt und der Zugriff auf wirtschaftliche Rahmendaten ermöglicht wird. Parallel dazu wurde ein Szenario entwickelt, das auch ohne EDEKA- Unterstützung entsprechende Interviews und Einblicke hätte ermöglichen können. In diesem „Notfall-Szenario“ spielten bestehende Betriebsratsstrukturen und das Vorhandensein entsprechender informeller Netzwerke eine wesentliche Rolle. Dass es letztlich zu einer Kooperation mit den EDEKA-Regionalgesellschaften Minden-Hannover und Rhein-Ruhr kam, ist auch und vor allem dem Engagement der Betriebsräte zu verdanken, die ihr Interesse an einem solchen Forschungsprojekt sehr deutlich artikulierten. Zudem war auch in den Gesprächen mit den Vorständen der beiden EDEKA-Regionalgesellschaften ein Interesse an der wissenschaftlichen Aufarbeitung einerseits, andererseits auch Vorbehalte wegen des gewerkschaftlichen Projekthintergrundes zu spüren. Insofern bestand in der ersten Projektphase eine wichtige Aufgabe darin, ein vertrauensvolles Verhältnis auf- und bestehende Barrieren des Informationsaustausches abzubauen.

Als wichtiger Informationsinput von EDEKA zum Forschungsprojekt wurden in den Abstimmungsgesprächen mit den Vorständen der Regionalgesellschaften und der Geschäftsleitung der Otto Reichelt GmbH u.a. die Bereitstellung wirtschaftlicher Rahmendaten zur Entwicklung der untersuchten Märkte, ein Vergleich zu anderen privatisierten Märkten und zu Regiemärkten sowie leitfadengestützte Interviews mit den Inhabern und Beschäftigten vereinbart. Alle Absprachen zum Forschungsprojekt wurden protokolliert und rechtsverbindlich unterschrieben.

Die Interviews sollten sich dabei auf zwei Themenkomplexe konzentrieren, die in einem zeitlichen Abstand von ca. einem halben Jahr in den Projektmärkten bearbeitet werden:

1. Veränderungen der Arbeitsbedingungen, Arbeitsverträge, Mitarbeiterstrukturen und Arbeitsabläufe in den privatisierten Märkten.
2. Veränderungen der Arbeitsbeziehungen, des Betriebsklimas und Formen der Konfliktbewältigung in den privatisierten Märkten.

Seitens der Forschungsgruppe wurden frühzeitig die Projektstruktur und die Anforderungen an die Geschäftsleitungen und Inhaber definiert, eine Zeitplanung vorgelegt und die Transparenz der Forschungsabläufe mit einer Offenlegung der Interviewleitfäden gewährleistet. Zusätzlich wurde eine Verschwiegenheitserklärung unterzeichnet, die unter Androhung juristischer Folgen gewährleisten soll, dass gegenüber Dritten Stillschweigen zu den erhaltenen Einblicken in die internen Abläufe zwischen den beiden Regionalgesellschaften und den ausgewählten Inhabern gewahrt bleibt.

Zur Vermeidung einer zu wohlgefälligen Auswahl von Untersuchungsmärkten fanden im Vorfeld der Interviews Gespräche mit den betreuenden Gesamtbetriebsräten statt, in denen einzelne Märkte besprochen wurden, wo eine Übertragung stattgefunden hat und wo diffuse, auch kritische, Hinweise zur aktuellen Situation vorlagen. Aus dieser ‚Betriebsräteliste‘ wurde gemeinsam mit den Vorständen der EDEKA-Regionalgesellschaften und der Geschäftsleitung der Otto Reichelt GmbH die erste Hälfte der geplanten Gesamtzahl an Märkten ausgewählt und die Gesprächsbereitschaft der Inhaber seitens der Regionalgesellschaft geprüft. Eine zweite Gruppe von Märkten, in denen die Bereitschaft der Inhaber für offene Gespräche mit Wissenschaftlern vorhanden war, wurde von Seiten der EDEKA-Kooperationspartner vorgeschlagen. Über diesen Weg wurden vier Märkte aus dem ehemaligen Bestand der Otto Reichelt Supermärkte sowie zwei Verbrauchermärkte der Vertriebslinie Marktkauf in der EDEKA-Region Rhein-Ruhr ausgewählt. Über die EDEKA-Kooperationspartner, den Vorstand der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr und die Geschäftsleitung der Otto Reichelt GmbH, wurden mit den Inhabern die Übergabe von Marktdaten und die Möglichkeit von Inhaber- und Mitarbeiterinterviews vereinbart. Das angewendete Auswahlverfahren der Projektmärkte sollte sicherstellen, dass die im Rahmen des Forschungsprojektes untersuchten Lebensmittelmärkte möglichst viele Facetten von Veränderungsprozessen abdecken können.

Eine Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse bezogen auf eine Bewertung der Privatisierungen des EDEKA-Verbundes insgesamt, kann jedoch nicht beansprucht werden. Dafür ist das Sample zu klein und die Auswahl, sowohl der Märkte als auch der Interviewpartner, zu stark von den Kooperationspartnern beeinflusst. Hinzu kommt noch ein wichtiger, in den Interviews sehr häufig benannter und bereits weiter vorn dargestellter Sachverhalt: Beide EDEKA-Vertriebslinien, sowohl die E-Reichelt GmbH als auch die ehemalige Marktkauf GmbH, hatten, bevor sie von EDEKA übernommen wurden, eine langjährige Entwicklung als eigenständige Filialbetriebsunternehmen hinter sich. Beide Filialketten verfügten und verfügen noch immer über ein spezifisches Markenimage, eine eigene Identität als Marke nach außen und auch nach innen sowie, aus der Vorgeschichte als Filialbetriebe resultierend, auch über gut funktionierende Betriebsratsstrukturen zur Umsetzung der betrieblichen Mitbestimmung.

Weiterhin kann angenommen werden, dass der Typus des Inhabers, der bereit ist, mit Wissenschaftlern über die Situation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu sprechen, im Regelfall nicht zu der Gruppe gehört, die sich über Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte hinwegsetzen. Die Gruppe von Inhabern, mit denen wir im Laufe des Projektes reden konnten, repräsentiert einen Typ Kaufmann, der selbst durch langjährige Arbeit im Angestelltenverhältnis Mitbestimmungspraxis und den Stellenwert tariflicher Schutzbestimmungen erleben konnte. Rückschlüsse auf Märkte, in denen Inhaber ein besonders patriarchales Führungsverständnis und eine besonders gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindliche Einstellung haben, verbieten sich insofern.⁴⁶

Die erste Kontaktaufnahme mit den Inhabern, ausnahmslos Existenzgründer mit nur einem eigenen Markt, erfolgte Ende August 2012, nach Klärung aller offenen inhaltlichen und organisatorischen Fragen, einschließlich der rechtsverbindlichen Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsverpflichtung.

Die erste Interviewrunde, mit einem Einstieg über die Inhaber, dann mit den von den Inhabern nach den verschiedenen Einsatzbereichen: (1) Bedienung, (2) Kasse, (3) Obst/Gemüse und Laden ausgewählten Beschäftigten, begann im Oktober 2012 und endete im November 2012. Die konkrete Auswahl der Interviewpartner unter den Beschäftigten wurde weitgehend den Inhabern der Märkte überlassen, außer der Vorgabe, jeweils einen Gesprächspartner aus jedem Bereich des Marktes auszuwählen. Es ist davon auszugehen, und die Interviews bestätigten diese Einschätzung, dass es sich hier um eine „Positivauswahl“ an Arbeitnehmern handelt, die zudem zur Kernbelegschaft des Marktes gehören.

Schwerpunkte der ersten Interviews bildeten Aussagen zu den bestehenden und veränderten Arbeitsvertragsverhältnissen, zu Veränderungen in der Belegschaftszusammensetzung, zu Änderungen in der Arbeitsorganisation, zur Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Personalentwicklung.

Die zweite Interviewrunde mit den Interviewschwerpunkten auf den Themen Betriebsklima, informelle Hierarchien, Konfliktquellen und Konfliktbearbeitung, die Rolle des Inhabers, Gestaltung der Mitbestimmung und Interessenvertretung wurden nach einem halben Jahr im Juni 2013, wieder mit den gleichen Gesprächspartnern, durchgeführt.

⁴⁶ Vgl. dazu Sabine Böhm, Stefan Lücking: Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: Ingrid Artus u.a.: Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York 2006, S. 107-139.

Die Ergebnisse der Interviews wurden dokumentiert und danach den Interviewpartnern die Möglichkeit gegeben, die Richtigkeit der Aussagen zu bestätigen bzw. durch Änderungshinweise zu vervollständigen.

2.2 Kurzdarstellung der Märkte

2.2.1 Verbrauchermärkte Marktkauf in der EDEKA-Region Rhein-Ruhr

Marktkauf 1 (MK1) liegt in einer Kreisstadt im Osten von Nordrhein-Westfalen mit über 100.000 Einwohnern. Der Marktkauf Verbrauchermarkt MK1 zählt mit seiner Verkaufsfläche von unter 2.500 qm zu den kleinen Verbrauchermärkten⁴⁷. MK1 bietet neben dem Vollsortiment an Lebensmitteln, auch die Marktkauf spezifische große Bedientheke für Fleisch, Wurst, Käse und Fisch. Eine große Obst und Gemüseabteilung im Eingangsbereich und eine attraktiv gestaltete und gut sortierte Weinabteilung sowie ein integrierter Getränkebereich mit z.T. regionalen Bier- und Saftspezialitäten komplettieren das Lebensmittelangebot. Der Non-Food-Bereich, auf zwei Regalreihen beschränkt, rundet das Sortiment des Verbrauchermarktes ab. MK1 wurde noch als Regiemarkt bereits im Jahr 2008 komplett renoviert, auf eine neue moderne Farbgestaltung umgestellt und grundlegend modernisiert. Die Übertragung an einen selbständigen Kaufmann fand im September 2012 statt. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte MK1 insgesamt 69 Beschäftigte, davon 17 Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und zwei Auszubildende. Der Umsatz lag unter 15 Mio. Euro pro Jahr.

Marktkauf 2 (MK2) liegt in einer Kleinstadt in Ostwestfalen mit knapp 10.000 Einwohnern. Von der Landesregierung NRW wird die Stadt städtebaulich als Mittelzentrum anerkannt. Der Marktkauf Verbrauchermarkt MK2 zählt mit seiner Verkaufsfläche von 3.000 qm bereits zu den großen Verbrauchermärkten⁴⁷. Die Erweiterung der Verkaufsfläche war ein Ergebnis des Umbaus, einschließlich Modernisierung und Renovierung, die vom neuen Inhaber vor der Übernahme umgesetzt wurde. MK2 bietet nach dem Umbau und der Neueröffnung unter dem neuen Inhaber Ende 2011 neben dem Vollsortiment an Lebensmitteln nun auch eine große Bedientheke für Fleisch, Wurst, Käse und Fisch. In der Grundstruktur der Warenpräsentation folgt MK2 dem Marktkaufkonzept mit einer großen Obst und Gemüseabteilung im Eingangsbereich, einer nach Auffassung des Verfassers attraktiv gestalteten, gut sortier-

⁴⁷ Die Klassifizierung der Vertriebslinien nach der Definition von The Nielsen Company (Germany) GmbH, Deutschland 2013 - Handel, Verbraucher, Werbung, Definition der Einzelhandelstypen, Frankfurt am Main 2013, S. 10 charakterisiert Verbrauchermärkte als „Einzelhandelsgeschäfte mit mindestens 1.000 qm Verkaufsfläche, die ein breites Sortiment des Lebensmittel- und Nichtlebensmittelbereichs in Selbstbedienung anbieten.“ Dabei wird unterteilt in große Verbrauchermärkte mit „mindestens 2.500 qm Verkaufsfläche, die ein breites, warenhausähnliches Sortiment des Lebensmittel- und Nichtlebensmittelbereichs in Selbstbedienung anbieten“ und in kleine Verbrauchermärkte mit einer „Verkaufsfläche zwischen 1.000 und 2.499 qm, die ein breites Sortiment des Lebensmittel- und Nichtlebensmittelbereichs in Selbstbedienung anbieten.“

ten Weinabteilung sowie einem überzeugenden Getränkebereich mit z.T. internationalen und regionalen Bierspezialitäten und einer breiten Palette an nichtalkoholischen Getränken. Der Non-Food-Bereich spielt im MK2 eine bedeutende Rolle und füllt ca. ein Drittel der Verkaufsfläche. Im Einzugsbereich des MK2 stehen dem warenhausähnlichen Angebot nur wenig konkurrierende Anbieter gegenüber. Der MK 2 bietet den ortsansässigen Kunden die Möglichkeit Textilien, Heimelektronik, Haushaltswaren, Baumarktprodukte und Pflanzen einkaufen zu können, ohne den weiten Weg in die nächstgrößere Stadt auf sich nehmen zu müssen. Der Non-Food-Anteil am Umsatz ist entsprechend hoch. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte MK2 insgesamt 51 Beschäftigte, davon 15 Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und einen Auszubildenden. Der Umsatz lag vor dem Umbau bei ca. 10 Mio. Euro pro Jahr.

2.2.2 Supermärkte und kleine Verbrauchermärkte der Vertriebslinie E-Reichelt in der EDEKA-Region Minden-Hannover

Alle vier Reichelt-Märkte im Untersuchungssample befinden sich in Berlin. Nach der Klassifizierung von Nielsen (Fußnote 47) gehören drei der Märkte zur Kategorie der kleinen Verbrauchermärkte mit Verkaufsflächen über 1.000 qm und unter 2.499 qm, der kleinste Markt im Sample mit einer Verkaufsfläche von etwas über 500 qm wird nach Nielsen als großer Supermarkt (über 400 qm und unter 999 qm Verkaufsfläche) klassifiziert. Zu den Besonderheiten der Vertriebslinie EDEKA-Reichelt zählen beispielsweise in der Vorkassenzone Bäckerstände und eine Bedientheke mit einem Imbissangebot. In einigen wenigen Reichelt-Märkten sind sogar Poststellen in die Vorkassenzone der Märkte integriert. Die Öffnungszeiten der Reichelt-Märkte sind weitgehend vereinheitlicht und liegen Montag bis Samstag von 7.00 Uhr bis 22.00 Uhr⁴⁸. Die Bedientheken schließen dabei bereits um 20 Uhr. Die starke regionale Verankerung der Marke und die starke Orientierung auf Frische und Convenience Produkte machen Reichelt seit einigen Jahren zur erfolgreichsten Vertriebsmarke innerhalb der EDEKA-Region Minden-Hannover.

Reichelt-Markt 1 (RM 1) liegt als einziger der untersuchten Reichelt-Märkte im ehemaligen Ostteil der Stadt. Das findet hier Erwähnung, weil in den Interviews diesem Fakt durchaus Bedeutung zugemessen wurde. Mit etwas über 1.000 qm Verkaufsfläche zählt dieser Markt zu den kleinen Verbrauchermärkten. In der Vorkassenzone des Marktes ist ein „Thürmann“-Bäckerstand, eine regionale Back- und Konditorlinie der Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover, vertreten. Eine Besonderheit des Marktes ist eine integrierte Postfiliale, die ebenfalls zum Markt gehört. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte RM 1 insgesamt 33 Beschäftigte, davon fünf Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und keinen Auszubildenden. Der Jahresumsatz liegt bei über sechs Mio. Euro.

⁴⁸ Lt. Konzeptvereinbarung bei Übernahme eines Reichelt-Marktes liegen die Kernzeiten der Ladenöffnung zwischen 8.00 Uhr und 22.00 Uhr.

Reichelt-Markt 2 (RM 2) liegt im Südwesten Berlins. Mit über 1.200 qm Verkaufsfläche zählt dieser Markt zu den kleinen Verbrauchermärkten. In die Vorkassenzone des Marktes ist, wie in fast allen Reichelt-Märkten, ein Thürmann-Backstand integriert. Die Bedienabteilung ist um eine Fischtheke erweitert. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte RM 2 insgesamt 61 Beschäftigte, davon 19 Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und drei Auszubildende. Der Jahresumsatz liegt bei über zehn Mio. Euro.

Reichelt-Markt 3 (RM 3) liegt im Nordwesten Berlins. Mit über 1.700 qm Verkaufsfläche ist er nach der Verkaufsfläche der größte im Sample. Nach der Nielsen-Klassifikation für Lebensmittelmärkte zählt der Markt ebenfalls noch zu den kleinen Verbrauchermärkten. Zur Vorkassenzone des Marktes gehört ebenfalls ein Thürmann-Backstand. Die Bedienabteilung ist mit einer Fischtheke ausgestattet. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte RM 3 insgesamt 48 Beschäftigte, davon 14 Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und einen Auszubildenden. Der Jahresumsatz liegt bei knapp zehn Mio. Euro.

Reichelt-Markt 4 (RM 4) liegt im Norden Berlins. Mit etwas über 500 qm Verkaufsfläche ist er nach der Verkaufsfläche der kleinste unter den im Projekt beobachteten Märkten. Die Öffnungszeiten weichen etwas von den üblichen Öffnungszeiten von Reichelt-Märkten ab. Der Markt öffnet eine Stunde später um 8.00 Uhr. Nach der Nielsen-Klassifikation für Lebensmittelmärkte gehört der Markt zu den großen Supermärkten. Zum Markt gehört eine kleine Bedienabteilung für Fleisch- und Wurstwaren. Zum Zeitpunkt der Übertragung hatte RM 4 insgesamt 31 Beschäftigte, davon acht Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen und einen Auszubildenden. Der Jahresumsatz liegt bei über fünf Mio. Euro.

3 Ergebnisse der Empirie

3.1 Methodische Vorbemerkungen

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Ergebnisse aus den Auswertungen der zur Verfügung gestellten wirtschaftlichen Rahmendaten und der Interviews, die in zwei Marktkauf und vier Reichelt-Märkten geführt wurden, dargestellt. Gemäß der zentralen Fragestellung nach den Veränderungen in Folge der Übertragung von Märkten aus der Regie an private Inhaber werden zunächst im Überblick die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anhand der vorliegenden Daten bewertet, um anschließend die Themenkomplexe zu bearbeiten, die hinsichtlich der zentralen Themenstellung relevant erscheinen und entsprechend inhaltlich die Interviews prägten. Dieser Abschnitt qualitativer Bewertungen ist in thematische Unterabschnitte unterteilt. Auf Basis der Interviews mit den Beschäftigten sollen vor allem Antworten darauf gefunden werden, ob es Veränderungen in den Arbeitsbedingungen in diesen sechs Märkten gegeben hat und ob diese im direkten Zusammenhang mit der Übertragung an die selbständigen Inhaber stehen oder auf andere spezifische Entwicklungen in den Märkten zurückzuführen sind. Zugespitzt formuliert: Liegen die Ursachen bei etwaigen Veränderungen in den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im System und im Ablauf der Übertragung begründet oder sind diese Veränderungen eher zufällig bedingt und von unterschiedlichen Faktoren abhängig?

Nach dem Einstieg mit einer überblicksartigen Auswertung der Wirtschaftsdaten der Märkte werden im ersten interviewbasierten Themenbereich die **Vertragsverhältnisse** betrachtet. Dabei beschreiben wir u.a., wie sich die Mitarbeiterstruktur aus Festangestellten, Aushilfskräften und aus Beschäftigten von Logistikdienstleistern entwickelt und ob bzw. welche Veränderungen im Rahmen der Übertragung eingetreten sind. Im nächsten Themenbereich werden Veränderungen in der **Arbeitsorganisation** analysiert. Ein wichtiger Aspekt dabei ist u.a., wie sich die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gestaltet und welchen Einfluss darauf die Inhaber wie auch die Beschäftigten selbst nehmen. Das beinhaltet eine Beurteilung unterschiedlicher Positionen der Beschäftigten im Arbeitsprozess, den Zusammenhang mit den Arbeitsverträgen und die jeweiligen (individuellen) Voraussetzungen zur Umsetzung von Gestaltungsoptionen. Die eigenverantwortliche Gestaltung und tägliche Organisation der Arbeit in einem Lebensmittelmarkt erfordert Qualifikationen; deren Erhalt und Ausbau durch Weiterbildung. Veränderungen in **Qualifizierung** und Personalplanung sind Gegenstand des dritten Unterabschnittes. Die täglich zu erfüllenden Arbeitsanforderungen und ggf. eine Diskrepanz zu den vom Inhaber bereitgestellten Ressourcen können zu **Quellen der Belastung** werden. Diese und Strategien der Beschäftigten, mit Anforderungen und Belastungen umzugehen, sind Thema des vierten Unterabschnittes. Die Regeln und Normen des Umgangs miteinander, die Herstellung des sozialen Zusammenhalts und der Bereitschaft der Arbeitenden, ihr Arbeits-

vermögen den Unternehmenszielen unterzuordnen, ist Gegenstand des fünften Unterabschnitts. Bei den Einschätzungen der Interviewpartner zum **Betriebsklima** ist ein größerer Einfluss aus dem Prozess der Übertragung selbst und der Rolle, die der selbständige Kaufmann in diesem Prozessverlauf übernimmt, zu erwarten. Nicht alle Belastungen führen zu Konflikten. Veränderungen in den Belastungsquellen und dem Betriebsklima haben Bedeutung dafür, welche **Konfliktlinien** entstehen und wie sie ausgetragen werden. Schließlich wird dargestellt, wie die Interviewpartner ihre betrieblichen Mitbestimmungsrechte wahrnehmen, die Gründung eines Betriebsrats oder den Verzicht hierauf begründen und welche Rolle ein Betriebsrat als Medium der **institutionellen Konfliktbearbeitung** spielt.

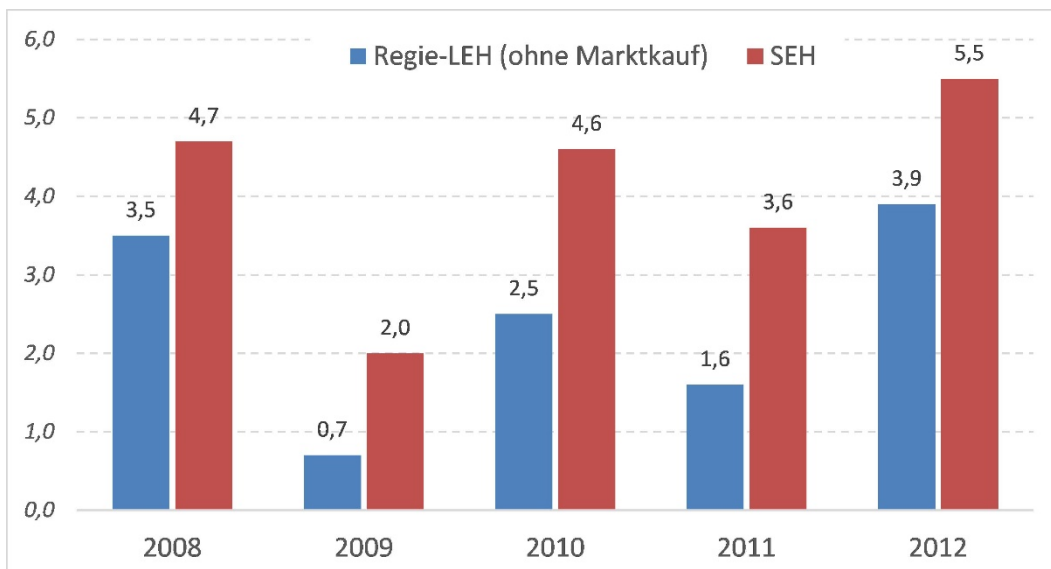
Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass in den ersten vier Themenbereichen Unterschiede wesentlich stärker zwischen den Abteilungen innerhalb der einzelnen Märkte (Bedienungstheke, Kasse, übriger Markt) auftreten als zwischen den untersuchten Märkten selbst. Begründung hierfür ist wohl, neben der weitgehenden Übernahme der bestehenden (zum Teil durch die neuen Inhaber selbst eingeführten) organisatorischen Strukturen der Märkte bei der Übertragung, dass die Vertriebslinien Marktkauf und Reichelt in den jeweiligen internen Abläufen relativ standardisiert strukturiert und gestaltet sind. Diese Abläufe haben sich auch mit dem Übergang in den selbständigen Einzelhandel der EDEKA nicht grundsätzlich verändert. Entsprechend sind die arbeitsinhaltlichen Anforderungen etwa an der Bedienungstheke über die jeweiligen Märkte einer Vertriebslinie hinweg relativ ähnlich, aber deutlich anders als etwa an der Kasse. Im Gegensatz dazu ist das Betriebsklima weitgehend marktspezifisch. Die Größe des Markts, der Führungsstil von Inhaber oder Inhaberin oder sich langjährig entwickelnde „betriebliche Kulturen“ scheinen, den Interviews nach, zu Unterschieden vor allem auf Ebene der einzelnen Märkte zu führen. Daher werden hier speziell die Unterschiede zwischen den einzelnen Märkten herausgestellt. Die Darstellung von Konfliktlinien und die Rolle der Betriebsräte lassen sich wegen der hohen Übereinstimmung in zentralen Aussagen über Märkte und Abteilungen einheitlich darstellen. Besonderheiten einzelner Märkte werden dort ausgeführt, wo sie wichtig erscheinen.

Das abschließende Fazit legt bei der Diskussion der tatsächlichen Veränderungen in den Märkten im Zuge der Übertragungen den Schwerpunkt auf drei Fragen: Wie verändert sich die tatsächliche Belegschaftszusammensetzung, bezogen auf den funktionalen Einsatz der Beschäftigtengruppen? In welchem, gegebenenfalls veränderten, Verhältnis stehen die verschiedenen Formen betrieblicher Steuerung? Auf welche Weise stellt der Inhaber oder die Inhaberin die Weichen für solche Veränderungen?

3.2 Wirtschaftliche Rahmendaten zu den ausgegliederten Märkten

Die Ausgliederung von Regiemärkten aus dem Unternehmensbestand der Regionalgesellschaften und deren Übertragung an private Inhaberinnen oder Inhaber begründet der EDEKA-Verbund, neben dem Verweis auf den satzungsmäßigen Förderauftrag, mit der Erwartung von Umsatz- und Gewinnzuwachs. Zumindest in den zurückliegenden fünf Jahren ist dieses Kalkül für den gesamten Unternehmensverbund aufgegangen. In der Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Verkaufsfläche (ohne die Zu- und Abgänge infolge von Neueröffnungen, Schließungen und Privatisierungen) liegt die jährliche Umsatzsteigerung der selbständigen EDEKA-Kaufleute im Durchschnitt (der fünf Jahre) knapp doppelt so hoch wie im Regieeinzelhandel (ohne Marktkauf).

Umsatzentwicklung des EDEKA-Unternehmensverbundes nach Regie- und Selbständigem Einzelhandel und auf vergleichbarer Verkaufsfläche (gegenüber dem Vorjahr in Prozent)



Quelle: EDEKA-Unternehmensberichte 2008 bis 2012, eigene Darstellung.

Seitens der beiden EDEKA-Regionalgesellschaften, Rhein-Ruhr als Betreiber der Marktkauf Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser und Minden-Hannover als Betreiber der Reichelt-Super- und Verbrauchermärkte, wird der erwartete Umsatzanstieg ebenfalls als Argument für eine Übertragung an selbständige EDEKA-Kaufleute angeführt. In der Regel steigen die Umsätze bereits im ersten Jahr der Ausgliederung signifikant an. Zudem wird den selbständigen Kaufleuten eine höhere Wirtschaftlichkeit bescheinigt. Im Unternehmensbericht der EDEKA- Zentrale für das Jahr 2012 bedeutet das in Zahlen: Auf vergleichbarer Verkaufsfläche wuchs der Regieeinzelhandel im

Vollsortiment um 3,9%, in den regiegeführten 136 Marktkauf-Märkten betrug der Umsatzzuwachs auf vergleichbarer Fläche 1,7%. Der selbständige, unternehmergeführte Einzelhandel wuchs hingegen um 5,5%⁴⁹.

Mit den Marktkauf-Verbrauchermärkten in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr und den Reichelt-Märkten in der Regionalgesellschaft Minden-Hannover gehen die derzeit erfolgreichsten Formate der jeweiligen EDEKA-Region in unsere Untersuchung ein. Neben der Darstellung einzelner Rahmendaten zur wirtschaftlichen Entwicklung im folgenden Unterabschnitt wird auf Basis der Beobachtungen im Rahmen unserer Interviews auch das Zustandekommen des wirtschaftlichen Ergebnisses beleuchtet.

3.2.1 Marktkauf – ein Erfolgsformat in der EDEKA-Region Rhein-Ruhr

Besser als im EDEKA-Verbund insgesamt verläuft die Entwicklung der Vertriebslinie Marktkauf in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. Im Jahr 2012 stieg der Umsatz auf vergleichbarer Verkaufsfläche im Marktkauf-Regieeinzelhandel um 3,2% und damit fast doppelt so stark wie im Durchschnitt des EDEKA-Verbundes. Die Umsatzsteigerung in den inhabergeführten Marktkauf-Märkten betrug dagegen 6,8% und liegt noch deutlicher über der EDEKA-Benchmark⁵⁰.

Mit den im Rahmen des Forschungsprojektes von der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr zur Verfügung gestellten wirtschaftlichen Rahmendaten der Untersuchungsmärkte, jeweils im Vergleich zu den anderen inhabergeführten Marktkauf-Häusern im Jahr eins nach der jeweiligen Übertragung, wird eine objektive Einordnung der wirtschaftlichen Entwicklung der beiden untersuchten Märkte angestrebt. Ohne die Daten im Detail auszuführen, sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus der wirtschaftlichen Entwicklung im ersten Jahr der Selbständigkeit zusammengefasst werden:

Marktkauf 1 (MK 1) ist einer der überdurchschnittlich erfolgreichen Marktkauf-Verbrauchermärkte in der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. Im ersten Jahr der Selbständigkeit stieg der Umsatz (netto) um 7,0%. Die zu diesem Zeitpunkt auch bereits seit einem Jahr und länger privatisierten Marktkauf-Verbrauchermärkte erreichten im Durchschnitt im ersten Jahr ihrer Selbständigkeit einen Umsatzanstieg um 4,7%. Bei MK 1 kam diese Umsatzentwicklung zudem ohne einen Umsatzimpuls aufgrund von Umbau oder Modernisierung zustande. Der Markt war bereits 2008 auf das neue Marktkauf-Konzept umgestellt worden. Noch beachtlicher ist die Entwicklung des Rohertrages, also der Ertrag aus dem Warengeschäft. Im ersten Jahr der Selbständig-

⁴⁹ Vgl. EDEKA-Verbund, Unternehmensbericht 2012, Hamburg, 2013, S. 12; 16.

⁵⁰ Vgl. EDEKA Rhein-Ruhr, Geschäftsbericht 2012, Moers, 2013, S. 12.

keit stieg der Ertrag aus dem Warengeschäft um 13,6%, trotz der zum Regiebetrieb formal verschlechterten Einkaufsbedingungen im EDEKA-Großhandel⁵¹. Im Marktkauf-internen Vergleich wurde ein Anstieg von 4,9% erreicht. Auch beim Anteil des Rohertrags am Umsatz erreicht MK 1 im internen Vergleich einen Spitzenwert. In diesem Ergebnis kommt die starke Fokussierung des Inhabers auf margenstarke Produkte und auf die Minimierung von Abschriften zum Ausdruck. Eine möglichst passgenaue Warenbestellung, die Veredelung von Rohprodukten (Convenience) und die Sortimentserweiterung um neue margenstarke Waren gehörten zu den strategischen Eckpunkten im Jahr eins der Selbständigkeit. Diese Unternehmensstrategie bestimmte sowohl die kaufmännischen Anforderungen des Inhabers an die Mitarbeiter, etwa bei der Warenbestellung und beinhaltete auch eine Optimierung von Arbeitsabläufen im Markt. Die weitgehende Umsetzung und Zielerreichung, gekoppelt mit einem absoluten Rückgang bei den Personalkosten um 3,1 Prozent, führte zum deutlichen Anstieg des Ertrages aus dem Warengeschäft und ermöglichte, nach Verlusten (vor Steuern) im letzten Jahr vor der Übertragung, im Jahr eins der Selbständigkeit einen beachtlichen Gewinn vor Steuern.

Die Kehrseite des wirtschaftlichen Erfolgs im ersten Jahr der Übertragung wird anhand anderer Kennzahlen deutlich. Die Personalkosten sind absolut gesunken (-3,1%), jedoch ohne dass an den tariflichen Einkommen etwas verändert wurde. Eine Ursache für sinkende Personalkosten ist das gesunkene Stundenvolumen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Das geringere Arbeitsvolumen wurde durch den Einsatz einer Dienstleistungsfirma für das Einräumen der Regale ausgeglichen. Mit dieser Entlastung von Routinearbeit wurde mehr Zeit für qualifizierte Arbeiten, wie Warenbestellungen und weitere Kerntätigkeiten, für die im Markt beschäftigte Belegschaft gewonnen. Trotz des Einsatzes von Dienstleistern konnten auch die Sachkosten (ohne AfA und Miete) verringert werden. Zudem wird durch einen verstärkten Einsatz von Aushilfen möglichst zielgenau auf Kundenfrequenzen reagiert. Die Optimierung von Einsatzzeiten im Markt und der zusätzliche Einsatz von Verräumkräften einer Dienstleistungsfirma haben ein Abschmelzen des Stundenvolumens der Belegschaft und somit Einsparungen bei den Personalkosten ermöglicht. In der Gesamteinschätzung der übermittelten Wirtschaftsdaten aus der Gewinn- und Verlustrechnung des Marktes wird deutlich, dass durch die Verdichtung der Arbeitsabläufe und eine starke Kostenorientierung beachtliche Reserven für kaufmännisches Handeln im MK 1 vorhanden waren, die vom neuen Inhaber auch konsequent genutzt wurden.⁵² Tarifliche Standards und bestehende betriebliche Vereinbarungen wurden bezüglich der übernommenen Belegschaft bislang nicht in Frage gestellt.

⁵¹ Nach Aussage der Großhandlung Rhein-Ruhr wurde ein Großteil der finanziellen Einbußen durch Entfall umsatzbezogener Rabatte beim Wareneinkauf in den Jahren 2012 und 2013 über Vergütungen an die selbständigen Kaufleute ausgeglichen.

⁵² Die Auswirkungen durch ggf. steigende Arbeitsbelastungen diskutieren wir unter Pkt. 3.3.2

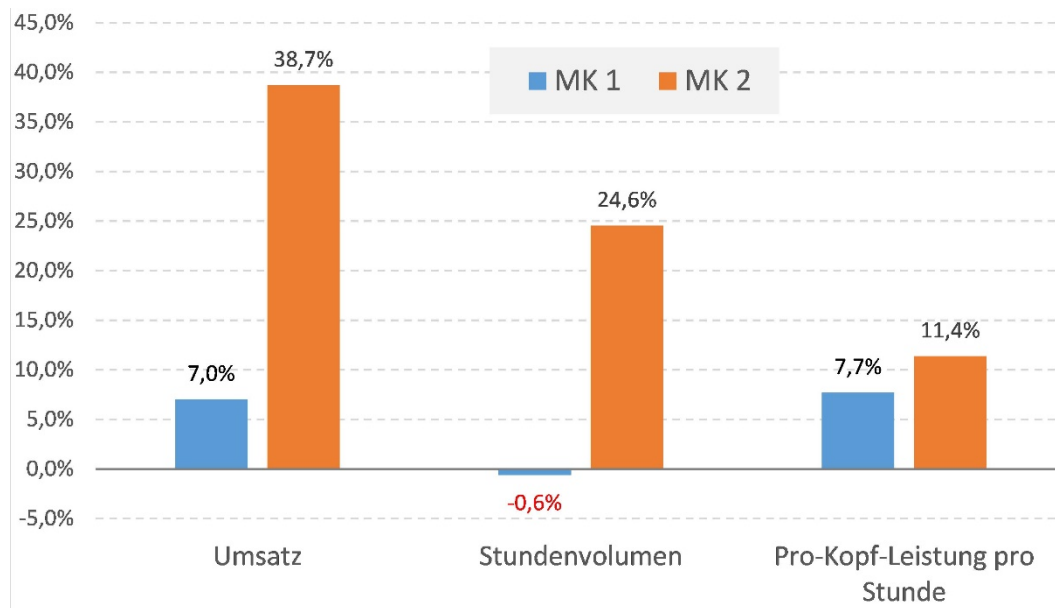
Marktkauf 2 (MK 2) startete mit einem Komplettumbau und der Modernisierung des Marktes in die Selbständigkeit. Infolge des Umbaus wurde der Markt für zwei Monate geschlossen. Damit der Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum möglich wird, wurden für das erste Geschäftsjahr und den Vergleichszeitraum aus der Regiezeit nur zehn statt zwölf Monate angesetzt.

Der Umsatzimpuls infolge des Umbaus, der Vergrößerung des Marktes um einen Bedienbereich mit Fischtheke und einer kompletten Modernisierung, insbesondere der Kühl- und Tiefkühlkostbereiches, war außerordentlich. Der Umsatz sprang um 38,7% gegenüber dem gleichen 10-Monatszeitraum vor der Übertragung. Mit der Ausweitung um die Bedientheke wurde vom Inhaber Neuland für diesen Markt beschritten. Zusätzliches Fachpersonal wurde eingestellt und der tatsächliche Bedarf im Frische-Sortiment musste sich in passgenauen Bestellungen einspielen. Diese bedeutenden Veränderungen zeigen sich auch in den Aufwands- und Ertragskennzahlen des MK 2. Da der Inhaber komplett auf den Einsatz von externen Dienstleistern verzichtet, spiegelt sich der zusätzliche Personalbedarf in den Personalkosten wieder. Die Personalkosten stiegen zum Vergleichszeitraum um 37,2%. In der Anfangsphase mussten an der Bedientheke Erfahrungen zur Sortimentsstruktur und zu den Bestellmengen gesammelt werden. Abschriften waren in diesem Zeitraum nicht zu vermeiden. Dieser Faktor und die ungünstigeren Einkaufsbedingungen vom EDEKA-Großhandel, der Mengenrabatt auf die großen Einkaufsvolumina des Regiebetriebes fielen weg (Vgl. dazu Fußnote 51), drückten auf den Rohertrag. Beide Faktoren verminderten in der Einlaufphase den Ertrag aus dem Warengeschäft, der nicht im gleichen Maß wie der Umsatz wuchs. Anteilig am Umsatz ging er um über einen Prozentpunkt zurück. Mit dem enormen Umsatzanstieg in den ersten zehn Monaten der Selbständigkeit setzt sich MK 2 auch deutlich von der Umsatzentwicklung der anderen selbständigen Marktkauf-Inhaber ab. Die zu diesem Zeitpunkt selbständigen Marktkauf-Kaufleute erreichten in den vergleichbaren ersten zehn Monaten ihrer Selbständigkeit einen Umsatzzuwachs von ‚nur‘ 2,6%. Die anderen Selbständigen hatten durch die schlechteren Einkaufsbedingungen ebenfalls Anlaufprobleme bei der Entwicklung vom Ertrag aus dem Warengeschäft (Rohertrag). Trotz der geringeren Marge aus dem Warengeschäft stieg der Ertrag im MK 2 absolut um 32,1%. Bei nur leicht gestiegenen Sachkosten und trotz eines hohen Zinsaufwandes infolge der Investitionen zum Umbau des Marktes fiel das Ergebnis (vor Steuern) gegenüber dem Vorjahreszeitraum unter Regiebedingungen mehr als zwanzig Mal höher aus.

Auch im MK 2 ist die Tendenz nachvollziehbar, dass der deutliche Umsatzanstieg mit einem relativ sinkenden Arbeitszeitvolumen erreicht wird. Dem Umsatzanstieg um 38,7% steht ein Anstieg des eingesetzten Stundenvolumens um 24,6% gegenüber. Aus der Gegenüberstellung beider Entwicklungen errechnet sich ein Anstieg der Stundenleistungen der Mitarbeiter gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 11,4%. Die Arbeitsintensität und die Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter dürften auch min-

destens in diesem Umfang gestiegen sein. In den Interviews (Vgl. Kapitel 4.3.) werden die gestiegenen Arbeitsanforderungen durchaus wahrgenommen, jedoch von den Interviewpartnern nicht als kritische Belastung dargestellt.

Dokumentation wichtiger Kennzahlen zu den Veränderungen im ersten Jahr der Selbständigkeit gegenüber dem Vorjahreszeitraum (in %)



Datenerhebung EDEKA Rhein-Ruhr, eigene Berechnungen

3.2.2 E-Reichelt – das Erfolgsformat der EDEKA-Region Minden-Hannover

Ebenso wie die Vertriebslinie Marktkauf in der EDEKA-Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr zu einem Vorzeigeprojekt avanciert ist, verläuft die Umsatzentwicklung der Vertriebslinie E-Reichelt ebenfalls erfolgreicher als in anderen Vertriebslinien der Regionalgesellschaft Minden-Hannover. Im Jahr 2012 stieg der Umsatz auf vergleichbarer Verkaufsfläche im Einzelhandel der Regionalgesellschaft um 4,6%. Die Umsatzsteigerung in der Vertriebslinie E-Reichelt betrug 6,3% und liegt damit beachtlich über dem Durchschnitt der EDEKA-Regionalgesellschaft.

Mit den im Rahmen des Forschungsprojektes von der E-Reichelt Verwaltungsgesellschaft mbH zur Verfügung gestellten wirtschaftlichen Rahmendaten der Untersuchungsmärkte, jeweils im Vergleich zu den anderen inhabergeführten E-Reichelt Märkten im Jahr eins nach der Übertragung, wird der Versuch einer wirtschaftlichen

Bewertung der vier Untersuchungsmärkte vorgenommen. Ohne die Daten im Detail auszuführen, sollen im Folgenden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Entwicklung zusammengefasst werden.

Reichelt-Markt 1 (RM 1) liegt unter den beobachteten Märkten nach der Umsatzentwicklung im ersten Jahr der Selbständigkeit mit +6,4% an zweiter Position. Mit einem Plus von 6,4% beim Umsatz liegt RM 1 exakt auf dem Niveau, das auch im Durchschnitt der zu diesem Zeitpunkt selbständigen Reichelt-Märkte im Jahr eins nach der Privatisierung erreicht wurde. Die ungünstigeren Einkaufskonditionen beim EDEKA-Großhandel im Vergleich zu der Zeit unter Regiebedingungen ließen den Ertrag aus dem Warengeschäft nur um 2,3% steigen. Dieser geringere Anstieg vollzog sich jedoch auf einem vergleichsweise hohen Niveau des Rohertrages in diesem Markt. RM 1 liegt beim Anteil des Rohertrages am Umsatz um einen Prozentpunkt über dem Durchschnitt aller privatisierten Reichelt-Märkte.

Die Verdopplung der Miethöhe als Anpassung auf das übliche Marktniveau für Einzelhandelsobjekte wurde im ersten Jahr der Selbständigkeit durch Stützungsleistungen des EDEKA-Großhandels weitgehend aufgefangen. Der Umsatzsteigerung steht ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen und des Arbeitsvolumens der Belegschaft gegenüber. Das Arbeitsvolumen des Stammpersonals sank um 6,6%. Dadurch sanken die Personalkosten für das Stammpersonal um knapp 2%. Auf die gestiegene Arbeitsnachfrage infolge des Umsatzanstiegs bei gesunkenem Arbeitsvolumen der Stammbeslegschaft wurde mit der Ausweitung von Werkverträgen reagiert. Bereits vor Beginn der Privatisierungen war in den Reichelt-Märkten die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern begonnen worden. Die Kosten für die externen Dienstleistungen verdoppelten sich im ersten Jahr der Selbständigkeit im RM 1.

Nach der Übertragung des RM 1 wurden Modernisierungen im Inventar und kleinere Umbauten vorgenommen, die durch Kredite finanziert werden. Zusätzlich belasten die Zinszahlungen, die mit der Übernahme des Marktes verbunden sind. Die Tilgung der Darlehen beansprucht dadurch einen erheblichen Teil des Ertrages aus dem operativen Geschäft. Trotz der zusätzlichen Belastungen konnte durch die Inhaberin des RM 1 ein Gewinn (vor Steuern) spürbar über dem unter Regiebetrieb eingespielten Ergebnis erreicht werden.

Mit der unternehmerischen Entscheidung, Arbeitsstunden der Stammbeslegschaft durch Dienstleister zu ersetzen, erhöht sich die Umsatzleistung pro eingesetzter Arbeitsstunde der Belegschaft deutlich. Im Vergleich zum letzten Jahr des Regiebetriebes stieg die Stundenleistung (Umsatz im Verhältnis zum eingesetzten Arbeitsvolumen) der Stammbeslegschaft rechnerisch um 14%.

Reichelt-Markt 2 (RM 2) setzt mit ca. 10 Mio. Euro das größte Umsatzvolumen der vier Reichelt-Projektmärkte um. Im ersten Jahr der Selbständigkeit konnte RM 2 jedoch nicht mit einem überdurchschnittlichen Umsatzwachstum aufwarten. Mit einem Umsatzzanstieg um 4,6% wurde zwar ein beachtlicher Wert erreicht, die Reichelt-Märkte, die sich zu diesem Zeitpunkt ebenfalls in der Selbständigkeit befanden, erreichten jedoch ein Plus von 5,1%. Da neben der Umsatzentwicklung vor allem der Ertrag aus dem Warengeschäft die Gesamtsituation eines Marktes bestimmt, ist die Ertragsentwicklung aus dem Warengeschäft (Rohertrag) fast noch wesentlicher. Im RM 2, so dokumentieren die übergebenen Daten, konzentrierte man sich im Schwerpunkt auf die Ertragsentwicklung. Der Ertrag aus dem Warengeschäft konnte im ersten Jahr, trotz verschlechterter Einkaufskonditionen als Einzelmarkt im Vergleich zur Zeit als Regiebetrieb, um 6,1% gesteigert werden und liegt damit um knapp zwei Prozent über dem Durchschnitt aller selbständigen Reichelt-Märkte. Auch der Anteil des Rohertrages am Umsatz liegt nach dem ersten Jahr der Selbständigkeit um einen Prozentpunkt über dem der anderen Märkte. Bedarfsgenaue Warenbestellungen, margenstarke Produkte und geringere Abschreibungen stehen im Fokus der Warenverantwortlichen und des Inhabers im RM 2.

RM 2 fährt bezüglich des Personaleinsatzes eine ähnliche Strategie wie RM 1: Durch die Ausweitung des Einsatzes von Aushilfen zu den Tagesspitzen und von Werkvertragsfirmen für Verräumtätigkeiten wird versucht, das rückläufige Arbeitsvolumen der Stammebelegschaft auszugleichen. Dabei findet der Austausch nicht in dem Maße statt wie im RM 1. Der Aufwand für externe Dienstleister erhöhte sich um 40%. Der Austausch erfolgte jedoch nicht äquivalent, zumindest nicht was die Entwicklung der Personalkosten betrifft. Durch den Austausch von Arbeitsstunden der Stammebelegschaft gegen Aushilfen und Werkvertragstätigkeit reduzierten sich die Personalkosten im ersten Jahr der Selbständigkeit um knapp 2%, die Arbeitsstunden des Stammpersonals verringerten sich zum Vorjahreszeitraum um 1,4%.

Der Kostenfaktor, der ein deutlich besseres Ergebnis im ersten Jahr der Selbständigkeit verhinderte, ist eine Verdopplung der Mietzahlungen, aufgrund von Modernisierungsmaßnahmen vor der Übertragung, denen auch keine äquivalente Stützungsleistung des Großhandels gegenübersteht.

Dennoch wird im RM 2 das zweitbeste Ergebnis vor Steuern aller vier Projektmärkte erreicht, auch wenn das Ergebnis im letzten Jahr des Regiebetriebes um 7% höher ausfiel.

Reichelt-Markt 3 (RM 3) hat mit einem Großflächendiscounter im direkten Wettbewerbsumfeld eine schwierige Ausgangslage am Standort. Die Umsatzentwicklung im ersten Jahr der Selbständigkeit liegt mit +3,6% am unteren Rand der vier Projektmärkte. Im direkten Vergleich mit den übrigen zum Stichtag bereits privatisierten

Märkten schneidet RM 3 dennoch nicht schlecht ab, diese erreichen im Durchschnitt einen Umsatzzuwachs um 3,8%, also nur marginal mehr. Ähnlich ist die Entwicklung beim Ertrag aus dem Warengeschäft verlaufen. RM 3 konnte den Rohertrag um 5,2% steigern, die Referenzgruppe unter den Reichelt-Märkten jedoch um 6%. Hinzu kommt, dass die Rohertragsquote (Relation von Rohertrag zum Umsatz) um knapp 1,5 Prozentpunkte unter der Referenzgröße liegt. Im Gegensatz zu den Reichelt-Märkten 1 und 2 hat RM 3 den Einsatz von Dienstleistern um über 30% eingeschränkt und dafür Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen aufgestockt. Zusätzlicher Druck auf die Beschäftigung kommt durch einen doppelt so hohen Anteil von Langzeiterkrankten (ohne Lohnfortzahlung) wie im Durchschnitt aller Reichelt-Märkte. Denn auch hierfür muss zusätzliches Arbeitsvolumen bereitgestellt werden. Diese Fakten erklären zum Teil den deutlichen Anstieg bei den eingesetzten Arbeitsstunden der Stammebelegschaft, was erheblich von der Praxis in den anderen Reichelt-Märkten abweicht.

Die schwierige Wettbewerbsposition des RM 3 wird durch eine deutliche Stützungsleistung des EDEKA-Großhandels anerkannt, die höchste Stützungsleistung der vier Projektmärkte. Der deutliche Anstieg beim Rohertrag, insgesamt nur leicht steigende Personalkosten, Einsparungen bei den Sachkosten, u.a. durch den Wechsel des Stromversorgers, und nicht zuletzt die deutliche Stützungsleistung durch den Großhandel der EDEKA haben dem RM 3 das höchste operative Ergebnis aller Projektmärkte beschert.

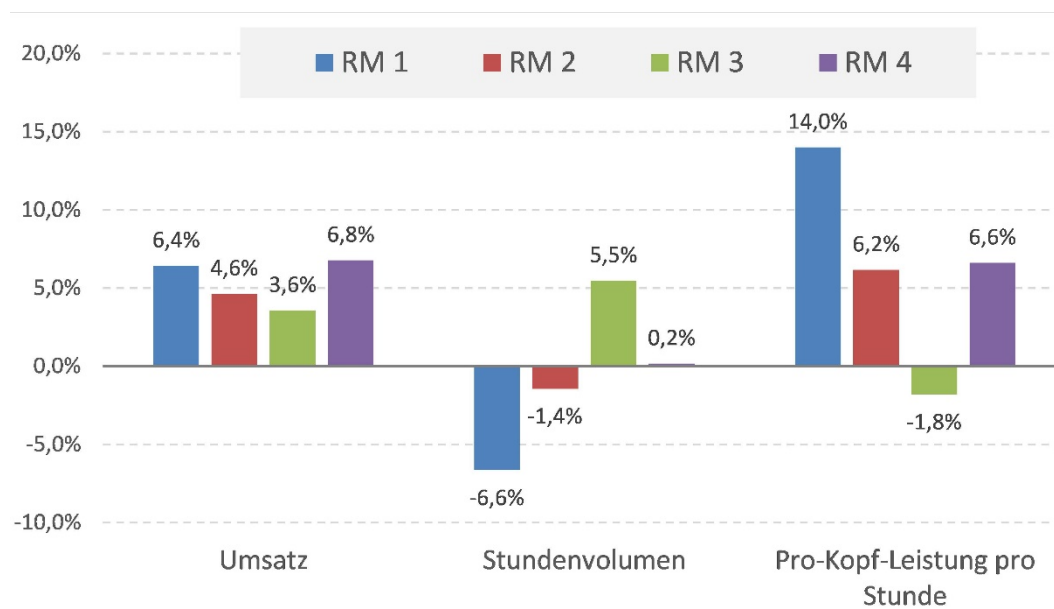
Reichelt-Markt 4 (RM 4) ist mit nur etwas mehr als 500 qm Verkaufsfläche der kleinste Markt unter den untersuchten Märkten. Der Umsatzzuwachs im ersten Jahr der Selbständigkeit betrug 6,8% und liegt damit fast doppelt so hoch wie bei den privatisierten Referenzmärkten, die einen Umsatzanstieg von 3,8% erreichen konnten. Auch im Vergleich der vier Projektmärkte erreicht RM 4 den höchsten Umsatzanstieg im Jahr Eins der Selbständigkeit. Bezogen auf die vergleichsweise geringe Ladenfläche erreicht RM 4 die mit Abstand höchste Flächenleistung von knapp 10 Tsd. Euro je qm Verkaufsfläche. Die Flächenleistung ist damit mehr als doppelt so hoch wie bspw. im RM 3.

Der Ertrag aus dem Warengeschäft konnte nicht im gleichen Maße wie der Umsatz gesteigert werden. Mit einem Wachstum von 1,5% liegt der Anstieg beim Rohertrag deutlich unter der Referenzgröße von +5,0% der anderen Selbständigen und auch unter der Entwicklung der anderen Projektmärkte. Die Personalkosten für das Stammpersonal stiegen um 7,3% und damit am deutlichsten unter den vier untersuchten Märkten. Im Gegenzug wurde der Einsatz von Beschäftigten von Werkvertragsunternehmen leicht eingeschränkt (-4,5%). Durch die Ausweitung des Stammpersonals stieg auch deren Arbeitszeitvolumen um 0,2%. Trotz Anstieg des Arbeitszeitvolumens wurde in Relation zum Umsatz deutlich mehr Umsatzleistung erbracht. Die

Stundenleistung (Umsatz je Arbeitsstunde des Stammpersonals) erhöhte sich um 6,6%.

Diese insgesamt positive wirtschaftliche Entwicklung wird von deutlich gestiegenen Sachkosten (+17,2%) und einem Mietanstieg um 70% konterkariert. Trotz der Stützungsleistung der EDEKA-Großhandlung wird das Ergebnis (vor Steuern) aus dem letzten Jahr des Regiebetriebes bei Weitem nicht erreicht. Der kleinste unter den Projektmärkten erreicht trotz des stärksten Umsatzanstiegs nur das schwächste Ergebnis.

Dokumentation wichtiger Kennzahlen der untersuchten Reichelt-Märkte zu den Veränderungen im ersten Jahr der Selbständigkeit gegenüber dem Vorjahreszeitraum (in %)



Quelle: Datenerhebung E-Reichelt Verwaltungsgesellschaft mbH, eigene Berechnungen
 Anmerkung: Stundenvolumen ohne Berücksichtigung der eingesetzten Dienstleister, Daten hierzu standen nicht zur Verfügung.

3.3 Empirische Ergebnisse zu den veränderten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nach der Übertragung der Märkte

3.3.1 Veränderungen der konstitutiven Rahmenbedingungen in den Märkten

A. Veränderungen in den Vertragsverhältnissen und der Belegschaftszusammensetzung in der Folge der Übertragung der Märkte an selbständige Kaufleute

In den beiden **Marktkauf Verbrauchermärkten der EDEKA Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr** tritt infolge des Betriebsübergangs nach §613a BGB der neue Inhaber in die Rechte und Pflichten der bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Ansprüche aus Arbeitsvertrag und Tarifvertrag werden für die übernommenen Beschäftigten für ein Jahr geschützt und können nur individualrechtlich durch einen Änderungsvertrag zum Arbeitsvertrag oder eine Änderungskündigung aufgekündigt werden. Geltende Betriebsvereinbarungen gelten grundsätzlich weiter und müssten kollektivrechtlich, mit Genehmigung des Betriebsrates, aufgekündigt werden. In den beiden untersuchten Marktkauf-Verbrauchermärkten sind alle Beschäftigtenverhältnisse auf die neuen Inhaber übergegangen. In einem Markt gab es zwei Personalabgänge, die jedoch nicht ursächlich mit der Übernahme im Zusammenhang stehen (Entlassung wegen Diebstahls, persönliche Gründe einer Aushilfe).

Bereits vor der Übertragung übernahmen die künftigen Inhaber die Märkte als angestellte Marktkauf-Marktleiter. In der „Kennenlernphase“, die nach Informationen von Betriebsräten häufig genutzt wird, um sich von unliebsamen Mitarbeitern zu trennen und einen „problemlosen“ Start in die Existenzgründung vorzubereiten (Warich 2011, S. 27), fanden in den Projektmärkten keine einschneidenden Personalveränderungen statt. Die Beschäftigtenstrukturen blieben bis zur Übernahme weitgehend so erhalten, wie sie zum Zeitpunkt des Erstkontaktes mit dem Markt bestanden. Im MK 2 wurde in dieser Phase die Beschäftigtenzahl in Hinblick auf die Erweiterung des Marktes um eine Bedientheke um drei Vollzeitstellen erweitert. Im MK1 wurden die Arbeitskapazitäten von drei Aushilfen und zwei längerfristig ausfallenden Mitarbeiterinnen durch den Einsatz von Mitarbeitern einer Dienstleistungsfirma in der Warenverräumung ausgeglichen. Der Einsatz von Dienstleistern im MK1 wurde als Test bewertet, inwieweit mit der damit verbundenen Entlastung der Beschäftigten die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen im Markt nutzbringender eingesetzt werden können.

Veränderungen in den Beschäftigtenstrukturen fanden im MK1 bereits in den Jahren des Regiebetriebes statt. In den drei Jahren von Januar 2009 (nach der Modernisierung und Neueröffnung) bis Januar 2012 vor Eintritt des neuen Inhabers in den Regiemarkt verringerte sich die Zahl an Vollzeitbeschäftigten im MK1 um 15%, während die Aushilfen um 71% aufgestockt wurden⁵³. Anders im MK2: Die Beschäftigtenstruktur blieb seit der Übernahme seitens der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr

⁵³ Jeweils bezogen auf den Monat Januar

2008 nahezu unverändert, die Zahl der Auszubildenden wurde im jeweiligen Jahresdurchschnitt sogar um einen Azubi erhöht. Die Zahl an Auszubildenden lag im MK2 seit 2010 über dem allgemeinen Durchschnitt der Regie-Marktkaufmärkte. MK1 war in den Jahren seit der Neueröffnung Ende 2008 bis zur Übertragung 2012 in den Ausbildungsaktivitäten deutlich weniger aktiv als der Durchschnitt aller Regiemärkte. Bezüglich der Personalentwicklung sind bereits in der Zeit des Regiebetriebes abweichende Ausgangspositionen und entsprechend unterschiedliche Entwicklungsstrategien erkennbar. MK1 startete 2009 mit einem vergleichsweise hohen Anteil an Vollzeitbeschäftigten (30%) und verringerte den Anteil bis Ende 2011 auf 27%. Der Anteil der Kernbelegschaft⁵⁴ verringerte sich von 90% (2009) bis zur Übertragung Ende 2012 auf 83%. Im MK2 betrug der Anteil der Kernbelegschaft bereits 2008 „nur“ 83% und blieb bis zum Zeitpunkt der Übertragung nahezu konstant. Die Annäherung der Beschäftigtenstrukturen hinsichtlich des Verhältnisses von Kernbelegschaft und Aushilfen auf ein vergleichbares Niveau (Aushilfen anteilig an allen Beschäftigten ca. 17%) ist zumindest in den beiden Projektmärkten bereits in der Phase des Regiebetriebes vollzogen worden.

Was passierte im Jahr Eins nach der Übertragung der beiden Marktkauf-Häuser an die neuen Inhaber?

Nach der Übertragung wurden in beiden untersuchten Märkten Arbeitsverträge und Arbeitsverhältnisse, wie in §613a BGB gesetzlich fixiert, nicht angetastet. Auch wurde in keinem Fall der Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages, der auf den neuen Inhaber lautet, verlangt. Der Ausstieg aus der Tarifbindung, der nach Wegfall der Allgemeinverbindlichkeit im Einzelhandel seit dem Jahr 2000 fast obligatorisch mit einer Privatisierung einhergeht⁵⁵, ist für die Beschäftigten finanziell bislang kaum spürbar, da die tariflichen Regelungen zu den Entgelten und den tariflichen Leistungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld nach wie vor Gültigkeit besitzen.

Der Inhaber MK1 betont, dass die tariflichen Besitzstände unangetastet bleiben, um mit motivierten Mitarbeitern nachhaltige Personalstrukturen aufbauen zu können. Bei Neueinstellungen, bisher nur Aushilfen, wird zwar kein Tariflohn gezahlt, aber auch keine sittenwidrige Löhne. Das akzeptiert auch der Betriebsrat⁵⁶.

MK2, bereits 2011 privatisiert, hat die tarifliche Entgelterhöhung um 2,0% ab 1. Juni 2012 bislang nicht umgesetzt, jedoch für Ende 2013 in Aussicht gestellt. Einen Teil der Tarifierhöhung hat der Inhaber in Form von Warengutscheinen, die im Markt ein-

⁵⁴ Kernbelegschaft wird hier definiert als Mitarbeiterinnen in sv-pflichtiger Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, einschließlich der Auszubildenden.

⁵⁵ Bislang sind die neuen Inhaber privatisierter EDEKA-Märkte nur in Ausnahmefällen auch als ordentliche Mitglieder im Arbeitgeberverband organisiert und an die Einzelhandelstarife gebunden.

⁵⁶ Quelle: Interviewmitschrift MK1

gelöst werden können, weitergegeben. Zudem honoriert er besondere Leistungen der Mitarbeiter und Erfolge des Marktes in der Außendarstellung, aber auch „Nicht-krankheit“, ebenfalls durch Warengutscheine. Zudem fördert er gezielt gesundheitsbewusste Lebensweisen. Eine Raucherentwöhnung wird bspw. vom Inhaber gezahlt, als auch gemeinsame sportliche Aktivitäten, an einem sogenannten Gesundheitstag, werden vom Inhaber initiiert und finanziert⁵⁷.

In beiden Märkten lag der Krankenstand in den drei Jahren vor der Übernahme signifikant höher (+1 bis +4%) als im Durchschnitt aller Marktkauf-Regiemärkte. Das betrifft sowohl den Krankenstand mit Lohnfortzahlung (bis sechs Wochen), als auch den Langzeitkrankenstand (ohne Lohnfortzahlung). Im MK1 konnte bezüglich des Krankenstandes (mit Lohnfortzahlung) im ersten Jahr nach der Übertragung eine marginale Verbesserung erreicht werden. Die starke Gesundheitsorientierung im MK2 trägt erste Früchte. Im ersten Jahr nach der Übertragung sank der Krankenstand (mit Lohnfortzahlung) auf unter 3%, was auch im internen Marktkauf-Vergleich Rhein-Ruhr einen Spitzenwert darstellt. Die starke Förderung von sportlichen Aktivitäten und einer gesunden Lebensweise durch den Inhaber, aber sicher auch die Belohnung von Beschäftigten ohne krankheitsbedingte Fehlzeiten durch Warengutscheine, scheinen sich für den Inhaber letztlich durch einen niedrigen Krankenstand auszuzahlen.

In beiden Marktkauf-Verbrauchermärkten wurde von den befragten Mitarbeitern ziemlich einhellig das hohe Maß an Eigenständigkeit betont, das bereits zu ‚Regiezeiten‘ bestand. Der Anteil der Kernbelegschaft von 83% deutet zudem auf eine starke Verantwortlichkeit der Mitarbeiter für die Selbstorganisation der internen Abläufe im Markt hin. Dieses über Jahre gewachsene und eingespielte Potenzial an fachlichen und sozialen Qualifikationen wurde von beiden Inhabern übernommen und bisher weitgehend erhalten. Die Betonung der langjährigen Zusammenarbeit impliziert eine geringe Fluktuation innerhalb der Kernbelegschaft. Zudem wird auf den hohen Ausbildungsstand des Belegschaftskerns verwiesen. Die Anforderungen der Inhaber an eigenverantwortliches und kooperatives Arbeiten in den verschiedenen Bereichen der Märkte basieren somit weitgehend auf den Qualifikationen der übernommenen Kernbelegschaft.

Dennoch haben sich im Verlaufe des ersten Jahres nach der Privatisierung die Struktur der Vertragsverhältnisse und die Belegschaftsstruktur signifikant verändert. Durch Arbeitsverdichtung infolge steigender Umsätze steigt die Arbeitsbelastung in den Märkten. Trotz gegenseitiger Unterstützung auch über den eigenen Arbeitsbereich hinaus, was weitgehend einhellig in den Interviews hervorgehoben wurde und ohne größere Konflikte gehandhabt wird, ist das gestiegene Arbeitspensum nicht dauerhaft

⁵⁷ Quelle: Interviewmitschrift MK2

mit den vorhandenen Personalressourcen abzudecken. Eine personelle Aufstockung in einzelnen Bereichen der Marktkauf-Märkte, bspw. Obst/Gemüse, Molkereiprodukte, Tiefkühlprodukte, wurde zur Aufrechterhaltung der hohen Qualitätsansprüche notwendig.

Zur möglichst optimalen Nutzung der Mitarbeiterpotenziale werden von beiden Inhabern unterschiedliche Wege beschritten. Der Inhaber MK1 baut u.a. auf eine Entlastung der Mitarbeiter von unqualifizierten Verräumtätigkeiten durch den Einsatz einer Dienstleistungsfirma. Damit soll mehr Arbeitszeit gewonnen werden, um qualifizierte Tätigkeiten ausüben zu können, bspw. passgenaue Bestellungen, flexible Unterstützung von Mitarbeitern in anderen Bereichen des Marktes, insgesamt eine höhere Verantwortlichkeit im Umgang mit Kunden und für das Funktionieren des Marktes als Ganzes. Zusätzlich werden in Schwerpunktbereichen Aushilfen auf 400/450€Basis eingestellt, zur Unterstützung des reibungslosen Ablaufes und einer ansehnlichen Präsentation bspw. von Obst und Gemüse im Eingangsbereich des Marktes.

Der Inhaber MK2 lehnt aus Prinzip den Einsatz von Dienstleistungsfirmen ab. Nach seiner Einschätzung kann eigenes Personal besser motiviert werden. Eine positive Ausstrahlung und eine freundliche Atmosphäre für die Kunden sind so authentischer. Damit grenzt sich dieser Inhaber von der teilweise beobachteten Praxis im großflächigen Lebensmitteleinzelhandel ab, wo die Zahl an Mitarbeitern von Dienstleistungsfirmen in der Regel weiter steigt. Zur Unterstützung der Kernbelegschaft werden im MK2 vor allem Schüler als Aushilfen im Nebenjob eingesetzt, auch mit dem Hintergedanken, diese für eine spätere Ausbildung im Markt zu begeistern. Dass auch über einen solchen integrativen Personaleinsatz steigende Produktivitätskennzahlen erreicht werden, zeigt die Auswertung der wirtschaftlichen Entwicklung des MK2.

Konkret wirken sich die verschiedenen Herangehensweisen auch unterschiedlich auf die Belegschaftszusammensetzung aus. Die Belegschaft des MK1 ist im Jahresvergleich um insgesamt 13 Mitarbeiter/innen (+19%) gewachsen. Der Hauptteil des Beschäftigtenzuwachses resultiert aus der Verdopplung der Zahl an Aushilfen (+11 Personen).

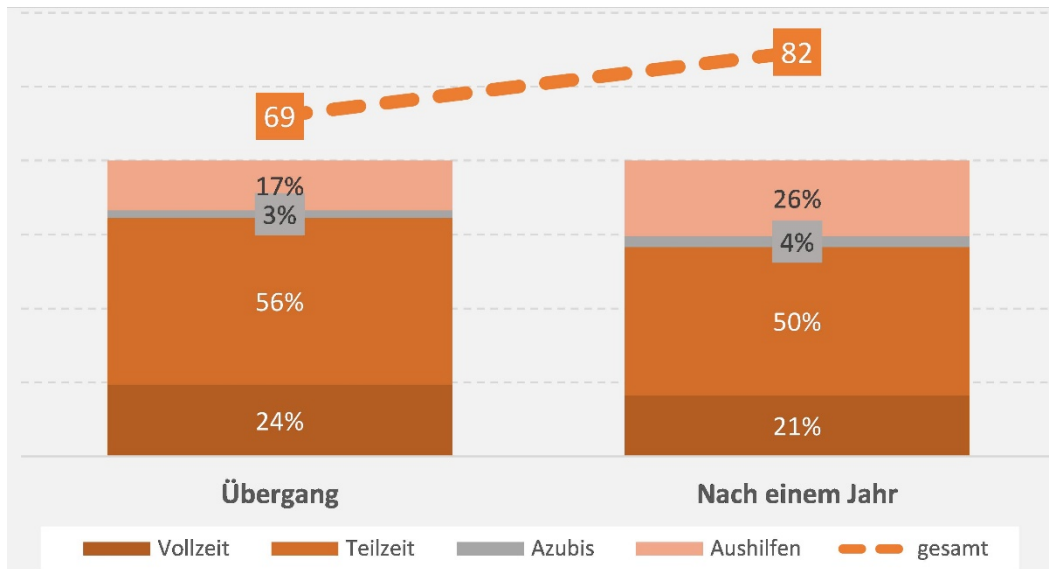
Einem Umsatzanstieg um insgesamt 7% im ersten Jahr nach der Übertragung des Marktkauf-Marktes MK1 an den selbständigen Kaufmann steht ein Rückgang des Arbeitsvolumens um ein Prozent gegenüber. Der Anstieg der Beschäftigtenzahl resultiert aus den beiden letzten Monaten des Beobachtungszeitraums. Insofern sind die Auswirkungen auf das Jahresarbeitsvolumen noch nicht so einschneidend, wie es die Stichtagsbetrachtung in der folgenden Abbildung suggeriert. Eine Ursache für die besonders auffällige Personalveränderung zum Ende des Beobachtungszeitraums liegt u.a. im deutlichen Umsatzwachstum durch die Verbesserung im Wettbewerbsumfeld des MK1 begründet, da ein Mitbewerber seinen Markt geschlossen hat.

Zur Kernbelegschaft des MK1 kamen im gleichen Zeitraum eine Auszubildende und eine Teilzeitkraft hinzu. Der Anteil der Kernbelegschaft an allen Beschäftigten sank von 83% innerhalb eines Jahres auf 74%. Im Kassenbereich des MK1 wird gern mit Studenten als Aushilfen gearbeitet, da die Studenten sehr flexibel mit den zeitlichen Arbeitsanforderungen umgehen und somit die Stammkräfte, insbesondere in den späten Abendstunden, entlasten können. Zudem fallen Aushilfen nicht unter die fortgeltende Betriebsvereinbarung, wonach der Einsatz von Teilzeitkräften mindestens vier Stunden am Stück betragen muss, was die Flexibilität der Aushilfen weiter erhöht. Zusätzliche Entlastung bekommt die Kernbelegschaft zudem durch die an einen Dienstleister vergebene Auffüllung der Regale im Trockensortiment. Jeden Abend kommt eine sog. „Packschicht“, die vorbereitete 12-15 Rollbehälter in die Regale einsortiert.

Allen Mitarbeitern im MK1 ist die Faustregel bekannt, wonach die Hälfte des Rohertrages für Personalkosten verwendet wird. Diese wichtige betriebliche Kennzahl wird auch in der betrieblichen Praxis so kommuniziert, dass sowohl die Kontrolle der Entwicklung des Rohertrages als auch die Kontrolle der Umsetzung der Faustregel seitens der Mitarbeiter möglich ist. Dazu dient u.a. ein monatlicher Rundbrief mit Informationen zur Umsatzentwicklung, zum Rohertrag und zum Stand der Zielerreichung zum Jahresende.

Die Veränderungen in der Belegschaftszusammensetzung im MK1 im ersten Jahr nach der Übertragung verdeutlicht der nachfolgende Chart:

**Personalentwicklung MK1 im ersten Jahr nach der Übertragung
(Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)**

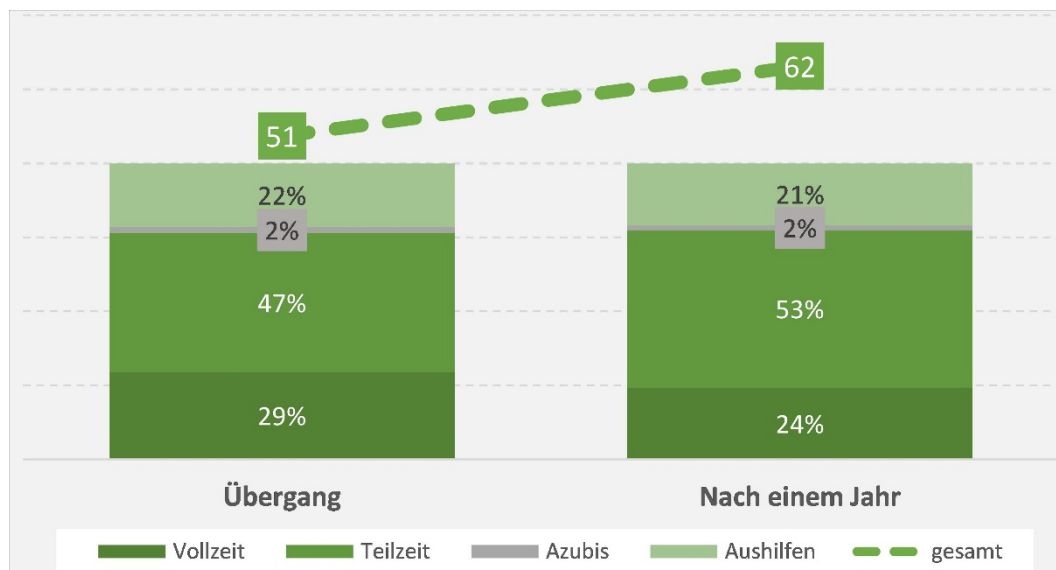


Quelle: Datenerhebung EDEKA Rhein-Ruhr, eigene Berechnungen

Das etwas andere Konzept der Personalentwicklung des MK2 zeigt sich in den vom MK1 abweichenden Strukturveränderungen in der Belegschaftszusammensetzung. Der Umsatzsprung von knapp 40% nach Umbau und Erweiterung des Marktkaufmarktes MK2 zieht einen entsprechenden Bedarf an Arbeitsvolumen nach sich. Hier wurde durch die Ausweitung der Kernbelegschaft auf den steigenden Personalbedarf reagiert. Einer Ausweitung des Umsatzes um knapp 40% steht die Ausweitung des Arbeitsvolumens im Vergleichszeitraum (10 Monate) um 25 Prozent gegenüber. Die Belegschaft (Köpfe) erhöhte sich dabei zum vergleichbaren Vorjahresmonat um 22 Prozent. Die Anzahl an Aushilfen stieg um zwei Personen und die Anzahl festangestellter Beschäftigter in Teilzeitarbeitsverhältnissen um neun Personen. Die Zahl an Vollzeitbeschäftigten und Auszubildenden blieb zum Vorjahresmonat stabil. Die Belegschaftsstruktur hat sich durch die Personalausweitung minimal um einen Prozentpunkt in Richtung der Kernbelegschaft verschoben. Der Anteil der (festangestellten) Kernbelegschaft erhöhte sich von 78% zum Zeitpunkt der Übertragung auf 79% nach einem Jahr als inhabergeführter Markt. Die dominierende Beschäftigtengruppe sind Teilzeitbeschäftigte mit einem Anteil von 53 Prozent an der Belegschaft des MK2. Trotz der Ausweitung des Arbeitsvolumens haben sich die Pro-Kopf-Leistung (Umsatz pro eingesetzter Arbeitsstunde) und damit die Arbeitsleistung der Beschäftigten in MK2 deutlich erhöht. Der Netto-Umsatz je eingesetzter Arbeitsstunde stieg im

Jahresverlauf um 11,4%. Mit anderen Worten: Die gestiegene Produktivität und Arbeitsintensität seitens der Mitarbeiter hat einen erheblichen Beitrag zur positiven Geschäftsentwicklung des MK2 geleistet.

Personalentwicklung MK2 im ersten Jahr nach der Übertragung (Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)



Quelle: Datenerhebung EDEKA Rhein-Ruhr, eigene Berechnungen

Beide im Projektverlauf beobachteten Marktkauf-Häuser haben im ersten inhabergeführten Geschäftsjahr keine Veränderungen an den Vertragsverhältnissen der übernommenen Belegschaft angestrebt. Vertragsverhältnisse wurden ausschließlich aus persönlichen und disziplinarischen Gründen (bspw. eine Entlassung wegen Diebstahls) gelöst oder es wurden Umsetzungen in den Märkten aus gesundheitlichen Gründen auf Wunsch der Beschäftigten vorgenommen. In beiden untersuchten Märkten stieg die Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer im Jahresverlauf deutlich an. Im MK1 wurde der Beschäftigtenanstieg insbesondere durch die Ausweitung der Randbelegschaft (Aushilfen auf 450-€Basis und Beschäftigte eines Dienstleistungsunternehmens) ausgeweitet, im MK2 hingegen durch den weiteren Ausbau der Kernbelegschaft, ausnahmslos durch festangestellte Teilzeitbeschäftigte. Das eingesetzte Arbeitsvolumen entwickelte sich dennoch deutlich langsamer als der Umsatz, wodurch die bestehenden physischen und psychischen Mitarbeiterpotenziale weitgehend ausgereizt wurden.

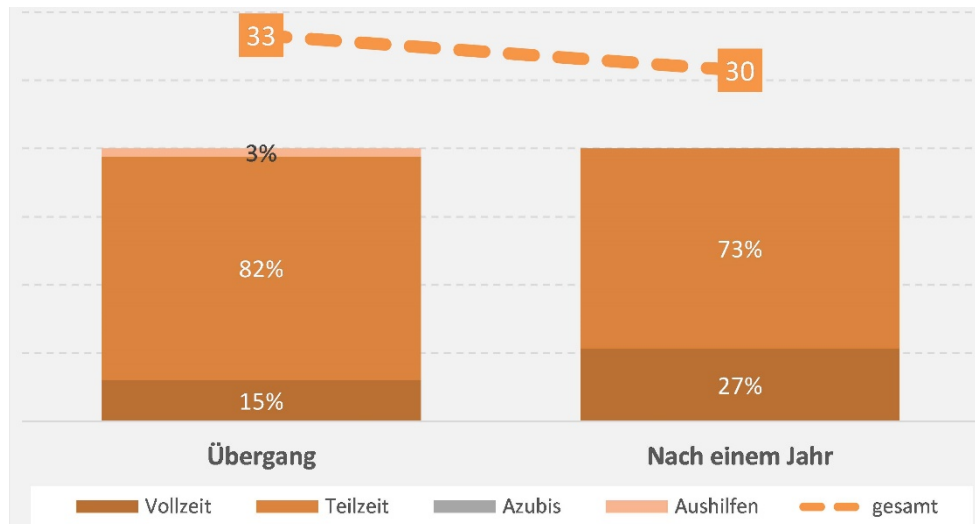
Hinsichtlich der Vertragsverhältnisse haben sich in den **vier untersuchten E-Reichert Supermärkten aus der EDEKA Region Minden-Hannover** keine einschneidenden Veränderungen ergeben. Qualitativ bleibt der Mix von Festangestellten, Jobbern und Beschäftigten von Dienstleistungsfirmen erhalten.

Neueinstellungen fanden statt; sie bleiben in ihrem Umfang jedoch hinter der Umsatzentwicklung zurück. In den Interviews wird dies teils bestätigt, teils nicht in dieser Form wahrgenommen. Vom zu untersuchenden Zusammenhang her kann zunächst kein Einschnitt durch die Übertragung festgestellt werden.

Die Unterschiede scheinen zunächst zwischen den Arbeitsbereichen Laden, Theke und Kasse größer zu sein als zwischen den einzelnen Märkten. Selbstverständlich wird nicht die Möglichkeit einer Festanstellung durch den Arbeitsbereich beschränkt. Umgekehrt jedoch kann die Möglichkeit, Lücken und Grauzonen innerhalb des Arbeitsrechts und der Tarifbindung zu nutzen, in den drei Bereichen unterschiedlich sein.

Grob skizziert gibt es an der Kasse einen vergleichsweise kleinen Kern Festangestellter. Diese bzw. ein Teil haben informell leitende Funktionen, was häufig einher geht mit Vollzeitätigkeit und Prämienberechtigung. Jenseits dieses Kerns werden zum einen Jobber eingesetzt, zum anderen Beschäftigte einer Dienstleistungsfirma. Hier gibt es Unterschiede zwischen den Märkten: Während in RM 3 und RM 4 ausschließlich Jobber in Ergänzung zu den Festangestellten eingesetzt werden, wird in RM 1 fast ausschließlich mit der Logistikdienstleistungsfirma in Ergänzung zu Festangestellten gearbeitet.

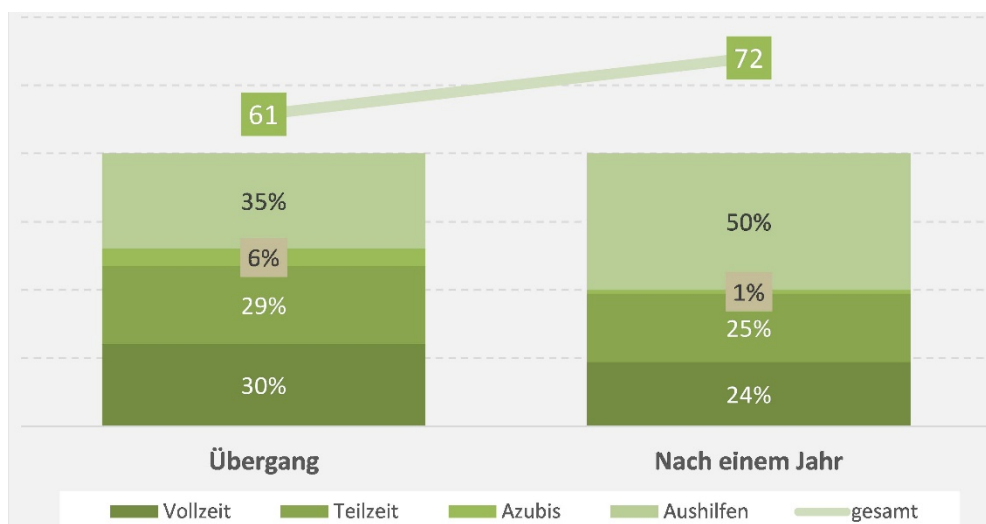
Personalentwicklung RM1 im ersten Jahr nach der Übertragung (Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)



Quelle: Datenerhebung Reichelt GmbH, eigene Berechnungen

In Markt 2 vermischen sich beide Formen.

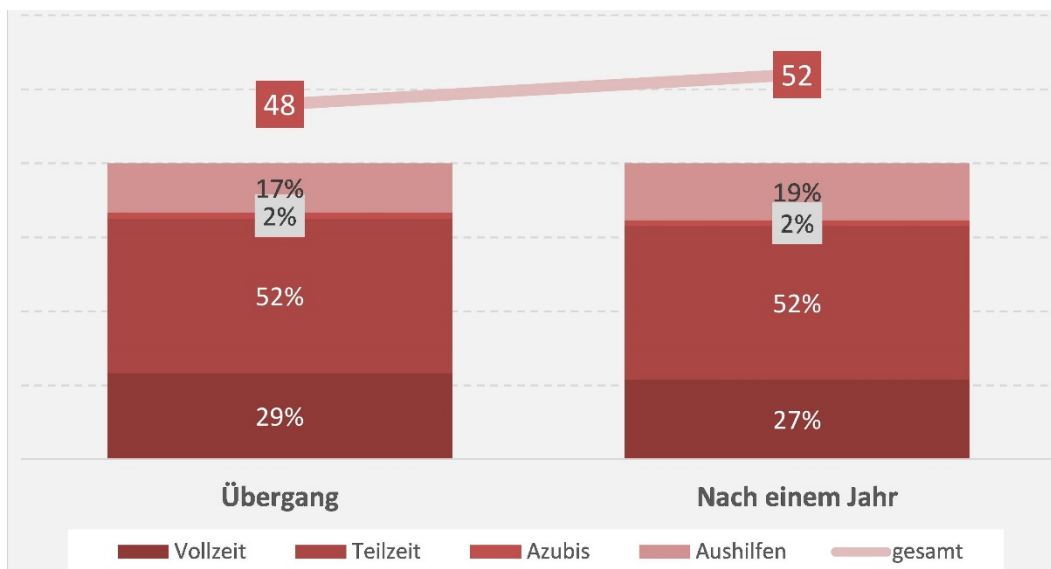
Personalentwicklung RM2 im ersten Jahr nach der Übertragung (Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)



Quelle: Datenerhebung Reichelt GmbH, eigene Berechnungen

Über die Märkte hinweg ist einerseits feststellbar, dass sich der Anteil der Festangestellten verringert hat, nicht durch Personalabbau und nicht durch Druck auf bestehende Verträge, aber indem der Umsatzsteigerung kein entsprechender Ausbau der Festverträge entsprach. Allerdings wird in RM 2 durchaus auch von der Übernahme von Beschäftigten der Dienstleistungsfirma in die Festanstellung gesprochen. Gleichzeitig wird im Interview das Verhältnis Festangestellter zum flexiblen Rand als prekär bezeichnet: Noch akzeptabel, aber weitere Verschiebungen würden Probleme nach sich ziehen.

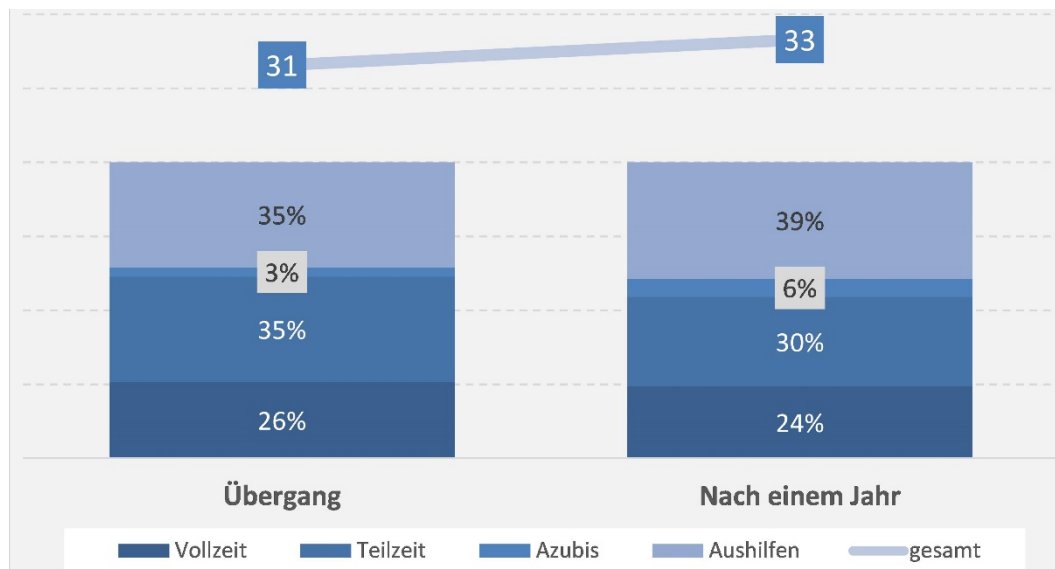
Personalentwicklung RM3 im ersten Jahr nach der Übertragung (Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)



Quelle: Datenerhebung Reichelt GmbH, eigene Berechnungen

Entsprechend ist davon auszugehen, dass hier nicht nur das Kostenargument greift, nicht ausschließlich auf die vergleichsweise günstigen Dienstleistungsfirmen und Jobber zurückgegriffen wird. Stattdessen findet eine Abwägung statt: Auf der einen Seite niedrigere Personalkosten und höhere numerische Flexibilität, auf der anderen Seite höhere Kompetenz, auch hinsichtlich eigenständigen, den wechselnden Arbeitssituationen angepassten Arbeitens, höhere Flexibilität bezüglich der Bereitschaft, kurzfristig einzuspringen und höhere Zufriedenheit der Kundschaft.

**Personalentwicklung RM4 im ersten Jahr nach der Übertragung
(Gesamtentwicklung in Personen, Anteile in %)**



Quelle: Datenerhebung Reichelt GmbH, eigene Berechnungen

An der Theke wird fast ausschließlich mit Festangestellten gearbeitet. Dabei ist der Anteil der Vollzeitbeschäftigten höher als im Laden oder an den Kassen. Hinzu kommen in wenigen Fällen Beschäftigte von Dienstleistungsfirmen, ein Jobber als gelernter Fleischer ist eine Ausnahme. Im Unterschied zum Kassensbereich wird nicht mit wechselnden Mitarbeitern des flexiblen Rands als Regelfall geplant. In einem Markt werden sie ausschließlich als Krankheitsvertretung eingesetzt, in anderen Fällen werden Beschäftigte einer Logistikdienstleistungsfirma fest im Markt eingesetzt und geplant, so dass sie ausschließlich arbeitsvertragsseitig nicht Teil der Belegschaft des Marktes sind. Hier stellt sich die Frage nach den Ursachen der Stabilität dieses Arrangements. Dass es stabil ist, wurde in den verschiedenen Fällen von den Interviewpersonen nicht problematisiert, gleichzeitig wurde die Beschäftigung nicht Festangestellter an der Theke implizit als Ausnahme verhandelt. Dieser Widerspruch wurde nur ansatzweise aufgelöst, wenn beispielsweise auf das Alter oder den Zuverdienst-Charakter der Tätigkeit bei Angestellten der Werkvertragsfirma verwiesen wurde.

Nochmals anders ist das Verhältnis Festangestellter zum flexiblen Rand im Ladenbereich der Reichelt-Märkte. Hier gibt es einen Kern von Festangestellten, der für die komplexeren Abteilungen zuständig ist. Das gilt zunächst für Obst/Gemüse, aber

auch für die Kühlung. In beiden Fällen sind Datenkontrolle, Qualitätskontrolle und –sicherung von Bedeutung, besonders bei Obst/Gemüse, wo Kenntnisse der Warenkunde und Erfahrung nicht durch formale Kriterien wie das aufgedruckte Datum oder eine aufgeblähte Verpackung ersetzbar sind. Vor allem findet klassisches Outsourcing statt, indem das Trockensortiment durch ein Füllteam mit Vorarbeiter eingeräumt wird. Bestellungen, Sonderaufbauten von Werbeartikeln und weitgehend auch die Bearbeitung der Reste bleiben dagegen in der Zuständigkeit Festangestellter. Zusätzlich springen Jobber aus dem Kassenbereich im Rahmen horizontaler Flexibilität ein und unterstützen Festangestellte. In einem Fall wird ein Jobber auch als Urlaubsvertretung bei Obst/Gemüse eingesetzt. Er erhält jedoch zuvor eine mehrwöchige Einarbeitung.

Vor allem im Ladenbereich und an der Bedientheke der Reichelt-Märkte scheinen die (Vertrags-)Verhältnisse von Kern und Rand relativ stabil zu sein und sich nicht weiter zu verschieben. Sofern hier von Neueinstellungen gesprochen wird, handelt es sich um die von Festangestellten, wenn auch zunächst mit befristeten Verträgen, mit denen ausgeschiedene Beschäftigte ersetzt werden oder auf Umsatzsteigerungen reagiert wird. An den Kassen ist dabei die Verschiebung der Anteile zwischen Festangestellten und flexiblem Rand noch nicht notwendig abgeschlossen. Es wird in den Interviews fast durchgängig betont, dass sich an den Verträgen und auch an der Personalausstattung im Verhältnis zum Umsatz nichts oder wenig durch die Übertragung der Märkte an private Inhaber geändert hat. Gleichzeitig wird in vielen Interviews betont, dass die Anforderungen gestiegen sind und die Personaldecke knapper geworden ist. Teils wird nicht mehr festgestellt, als dass die Arbeitsanforderungen im Laufe der Zeit gewachsen sind. Sofern aber ein Ereignis oder Datum genannt wird, ist es die Situation in den Jahren 2002 und folgende, als zunächst Beschäftigte betriebsbedingt gekündigt wurden und wenig später ein Sanierungstarifvertrag abgeschlossen wurde. Diese Situation wurde zumindest im Nachhinein von einigen langjährig Beschäftigten offensichtlich als einschneidender erlebt als die Übertragung an einen selbständigen Kaufmann. Diese Aussage ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass alle Märkte, in denen die Interviews durchgeführt wurden, ohne wirtschaftliche Probleme dastehen.

Veränderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsbelastungen nach der Übertragung an selbständige Kaufleute

Veränderungen in der Organisation der internen Arbeitsabläufe und in den Verantwortungsbereichen und Verantwortlichkeiten der Beschäftigten waren Gegenstand in der ersten Runde der Interviews im November 2012. Die Interviewpartner in den Untersuchungsmärkten wurden nach Veränderungen in den konkreten Tätigkeiten und in den internen Hierarchien befragt. Dabei wurde detailliert auf Hinweise zu Veränderungen der Anforderungen an die fachlichen Kenntnisse, den Umgang mit Kunden, Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, Fähigkeit zur eigenständigen

Problemlösung, individuell und im Team, zu Anforderungen und Veränderungen in der zeitlichen Flexibilität, zur flexiblen Einsetzbarkeit innerhalb der Abteilung und im Markt und zu Veränderungen der Arbeitsintensität abgestellt.

Der steigende Bedarf nach Arbeitsvolumen infolge der Umsatzsteigerungen **in den beiden Marktkauf-Märkten** hat im ersten Jahr nach der Übertragung zu einem deutlichen Anstieg der Beschäftigtenzahl und zu Veränderungen in der Belegschaftsstruktur der beiden Verbrauchermärkte geführt. Solche Veränderungen in der Belegschaftszusammensetzung lassen sich nicht ohne arbeitsorganisatorische Anpassungen umsetzen. Dabei sind die grundlegenden betrieblichen Abläufe weniger betroffen als vielmehr Fragen der möglichst friktionsarmen Integration neuer Beschäftigter in die Abläufe des Marktes, die Verschiebung von Schwerpunkten in den täglichen Arbeitsabläufen und im individuellen Umgang mit Polarisierungstendenzen in den Verantwortlichkeiten interner Abläufe. In diesem Zusammenhang wurde von den Interviewpartnern auf spezifische Anpassungsprozesse verwiesen, die aber zum Teil bereits in die Zeit des Regiebetriebes fallen und nicht ursächlich auf die Übertragung der Marktkauf-Verbrauchermärkte an selbständige Kaufleute zurück zu führen sind. Aus den Interviews ergibt sich eine Zweiteilung der Einschätzungen zu Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe. Die Einschätzungen unterscheiden sich vor dem Hintergrund der bisherigen individuellen Arbeitserfahrungen bei Marktkauf. Einmal sind es die langjährigen Mitarbeiter im Laden, an der Kasse und hinter der Bedientheke, die im Prinzip keine Veränderungen wahrnehmen und auf der anderen Seite stehen u.a. ein Neuzugang und beide Inhaber, die durchaus auf verbesserte Arbeitsabläufe verweisen.

Der Anspruch an die Abteilungsleiter und Abteilungsverantwortlichen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zur aktiven Einflussnahme auf die Ablauf- und Arbeitsorganisation in den Marktkauf-Verbrauchermärkten war bereits zu Regiezeiten ausgesprochen hoch, hat sich jedoch mit der Übertragung weiter erhöht. Einige der wichtigsten internen Abläufe, von der abteilungsinternen Abstimmung zur Personaleinsatzplanung, über die Warenbestellung und Warenbereitstellung, der optischen Gestaltung des eigenen Warenbereiches mit Werbeartikeln etc. gehörten bereits zu Regiezeiten zum Aufgabengebiet der verantwortlichen Mitarbeiter. Die Ergebnisse ihres Handelns wurden in der Regel so hingenommen, häufig ohne eine Reflexion seitens des Marktleiters darüber, ob es gut oder weniger gut funktioniert. Seit der Übertragung haben sich die Funktionsbereiche nicht grundlegend gewandelt. Jedoch gibt es fast täglich eine Rückmeldung seitens des Inhabers, wie sich der persönliche Einsatz der Mitarbeiter in den Umsatz- und Rohertragszahlen niedergeschlagen hat und einen Erfahrungsaustausch darüber, was gut gelaufen ist, aber noch verbessert werden kann. Das passiert nicht nach „Gutdünken“ des Inhabers, sondern anhand der konkreten Umsatz- und Rohertragszahlen, der Abschriften sowie dem Kundenecho; und das permanent. Damit hat sich eine grundlegende Rahmenbedingung verändert, die den betrieb-

lichen Arbeitsabläufen zugrunde liegt, die stärkere Erfolgsorientierung und die Unterordnung der betrieblichen Abläufe unter Wirtschaftlichkeitskriterien. Insbesondere die Kernbelegschaft muss sich diesen neuen Rahmenbedingungen stellen. Damit müssen, aus der Außenansicht, keine direkten Interventionen in tägliche Abläufe verbunden sein, es wird vielmehr auf die Eigenreflexion, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter abgezielt: Was kann ich effizienter gestalten? Wie kann ich die Zufriedenheit der Kunden in meinem Verantwortungsbereich erhöhen?

In der Kommunikation zu den Mitarbeitern nutzen die Inhaber den „kurzen Draht“, es wird mit Lob und, in den Interviews immer wieder betont, mit helfender Kritik gearbeitet, was für die befragten Mitarbeiter durchaus eine neue Erfahrung darstellt und auch als Zeichen der Wertschätzung der Arbeit gewertet wird. Dass damit auch zu persönlichen Höchstleistungen angespornt wird, ist ein in der Regiezeit häufig vernachlässigter Faktor⁵⁸. Daneben werden regelmäßig unterschiedlich benannte Kommunikationsplattformen benutzt, um die wirtschaftliche Entwicklung und den Stand bei der Erreichung der Zielvorgaben zu kommunizieren. Im MK 1 geschieht das im Rahmen des sich 14-tätig treffenden „Führungskreises“, dem die Kassenleitung, der Wareneingangsverantwortliche, die Abteilungsverantwortlichen Food und Non-Food angehören. Im MK 2 geschieht dies monatlich im Rahmen eines Kompetenzteams, dem die Abteilungsleiter, die Abteilungsverantwortlichen, die Kassenleitung, die Verantwortlichen der Bedientheke und der Betriebsrat angehören.

Ein solches ergebnisbezogenes Herangehen der Inhaber kann im positiven Sinne mit „kaufmännischen Tugenden“ erklärt werden und entspricht ganz sicher auch den Intentionen des EDEKA-Förderauftrages. Die starke Ergebnis- und Erfolgsorientierung und der konkrete Eigenbeitrag seitens der Inhaber übertragen sich mehr oder weniger schnell, teils bewusst, teils unbewusst auch auf die Mitarbeiter.⁵⁹

Die bis hierher formulierten Einschätzungen und Bewertungen zu den Veränderungen in der Arbeitsorganisation und den Arbeitsabläufen beziehen sich, individuell mehr oder weniger stark nuanciert, auf alle Bereiche des Marktes. Je nach dem persönlichem Erfahrungshintergrund und der individuellen Möglichkeit, den Anspruch einer viel stärker ausgeprägten Ergebnisbezogenheit im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereiches umsetzen zu können, werden die Veränderungen bei den Arbeitsab-

⁵⁸ „Selbständiges Arbeiten wird erwartet, das hat sich nicht wesentlich geändert. Jedoch wird nunmehr regelmäßig über die Umsatz- und Rohertragsentwicklung und die Inventurergebnisse gesprochen. Es wird mehr betriebswirtschaftliches Denken und Anregungen zur Verbesserung der Abläufe und Sortimente erwartet. Es werden auch zeitnah die Ergebnisse der Arbeit kommuniziert, damit werden die Mitarbeiter/innen motiviert und haben Erfolgserlebnisse. Wenn die Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind, dann erleichtert die schnelle Auswertung und Kommunikation die Ursachenfindung.“ Quelle: Protokollnotiz Interview MK1.

⁵⁹ Diese Herangehensweise folgt den wichtigsten Kerngedanken für erfolgreiches Management. Vgl. dazu u.a. Boersch, C., von Dienst, F. (Hrsg.), Das Summa Summarum des Erfolgs, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S. 166 ff.

läufen und der Arbeitsorganisation entweder als „Verbesserung“ oder als „unverändert“ wahrgenommen.

Im Fokus der Marktkauf-Märkte liegt der Bedienbereich, mittlerweile einer der Erfolgsfaktoren von Marktkauf Rhein-Ruhr auf der Großfläche. Eine ausreichende Personalausstattung und die qualifizierte Personalauswahl für diesen Bereich tragen wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg des Marktes bei. Die Disposition und die Veranlassung der Bestellungen für den Bedienbereich liegen bei den jeweiligen Produkt- bzw. Abteilungsverantwortlichen. Die Warenpräsentation, die Veredelung der Grundstoffe und die Kundenansprache setzen ein hohes Maß an Kenntnissen über Kundenfrequenzen und Kundenwünsche voraus. In beiden Märkten sind sich die Inhaber wie auch die Mitarbeiter dieser herausgehobenen Bedeutung durchaus bewusst. Die Personalausstattung für den Bedienbereich muss diesen Ansprüchen gerecht werden. In den Interviews wurde die Personalausstattung für den Bedienbereich als ausreichend eingeschätzt und ergänzend die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter herausgehoben, bspw. Fachverkäuferinnen für Fleischwaren, Metzger und Fischfachkräfte. Nach Aussage der Interviewpartner aus dem Bereich Bedientheke war auch unter Regieverhältnissen selbständiges Arbeiten wie bspw. Warendisposition, Warenbestellung, Produktveredelung erwartet worden. „Deshalb hat sich am Anspruch an die Arbeit und auch an den Arbeitsabläufen nicht viel geändert.“ Als selbstverständlich werden die gegenseitige Vertretung im Bedienbereich und die Unterstützung der anderen Kollegen betrachtet. „Jeder springt für den Anderen ein, dort, wo die Kunden stehen“⁶⁰. Eine Veränderung der bisherigen Arbeitsabläufe ist bislang nicht in Sicht, „jedenfalls wurde noch nichts derartiges geäußert.“ Herausgehoben wird, dass vom Inhaber stärker auf die Einhaltung der betriebswirtschaftlichen Kennziffern Umsatz, Rohertrag/Spanne und Abschritten geachtet wird. Mittlerweile erfolgt das weitgehend auch aus eigenem Antrieb, „weil ein Privatbesitzer sparsamer denkt und bestellt.“⁶¹ Die Kennzahlen für den Bedienbereich können jeden Tag eingesehen werden.

In den anderen Abteilungen im Markt spielt vor allem die gegenseitige Abstimmung zum Personaleinsatz eine wichtige Rolle. Diese Abstimmungen und eine abteilungsübergreifende Unterstützung innerhalb der Märkte gab es ebenfalls bereits zu Regiezeiten. Nach der Übertragung an den selbständigen Inhaber hat sich die Bedeutung von gegenseitiger Abstimmung und abteilungsübergreifender Unterstützung verstärkt. Nicht nur innerhalb der Abteilungen im Ladenbereich (Molkereiprodukte, Obst/Gemüse, Kühlung, etc.) wird sich bei Bedarf geholfen, sondern auch zwischen den Bereichen Bedienung, Markt und Kasse. Hier gab es in einem der beiden Märkte anfänglich durchaus Reibungen, was die Einbeziehung des Bedienbereiches in eine ganzheitliche Marktbetrachtung betrifft. Von den in Verantwortung stehenden Inter-

⁶⁰ Quelle: Protokollnotiz zum Interview MK1 und MK2

⁶¹ Ebenda

viewpartnern wurde das aber durchaus positiv bewertet: „Unter den Bedingungen des Regiebetriebes wurden die Potenziale der Mitarbeiter (MA) nur gelegentlich abgefordert, heute werden die Potenziale weitgehend ausgereizt. Durch die Ausweitung gegenseitiger Ersetzbarkeit und regelmäßiger Unterstützung in anderen Bereichen im Markt werden bestehende verfestigte Strukturen aufgebrochen und die Arbeit des Anderen bekommt mehr Achtung“⁶².

Der Kassenbereich ist durch hohe Anforderungen an die Konzentration über mehrere Stunden hinweg geprägt. Das stellt eine der spezifischen Belastungen der Kassentätigkeit dar. „An der Kasse musst du jede Sekunde hoch konzentriert sein.“ Zudem muss man hier „Rede und Antwort stehen für das, was andere Mitarbeiter im Laden oder hinter der Bedientheke verbockt haben.“ Die Eigenverantwortung für die Arbeitsabläufe im Kassenbereich war schon zu Regiezeiten hoch. Auf technische Ausfälle im Kassenbereich (Bildschirme, Transportbänder, etc.) musste man eigenständig reagieren sowie die Verantwortung für die Personalplanung und Arbeitsverteilung im Kassenbereich übernehmen. Auch nach der Übertragung erfolgt die Einsatzplanung für den Kassenbereich durch die Kassenverantwortlichen weitgehend selbständig. Jetzt kommt hinzu, dass mit den steigenden Umsätzen der Stundenbedarf in der Kassenzone steigt. Die Inhaber reagieren mit der zusätzlichen Einstellung von Aushilfen (meist Schüler oder Studenten), die zusätzlich zu den Spitzenzeiten eingesetzt werden. Aushilfen werden in der Regel mit 10-12 Stunden in der Woche beschäftigt. „Laut Tarifvertrag im Einzelhandel NRW sollen TZ-Kräfte mindestens 4 Stunden am Tag eingesetzt werden. Der Vorteil beim Einsatz von außertariflich eingestellten Aushilfen besteht darin, dass diese auch mal für nur zwei bis drei Stunden geholt werden können. Damit kann man flexibler auf Stoßzeiten reagieren.“⁶³ Über diesen Weg des zunehmenden Einsatzes von Aushilfen wird die Kernbelegschaft häufig auch von den unattraktiven späten Abendstunden verschont, was von den festangestellten Kollegen durchaus positiv bewertet wird. Diesen Weg nutzen die Inhaber auch in anderen Bereichen des Marktes gezielt zur Entlastung der Kernbelegschaft, um diese für andere qualifiziertere Aufgaben zur Verfügung zu haben. Festzuhalten ist, dass Aushilfen in den untersuchten Marktkauf-Verbrauchermärkten nicht zu tariflichen Bedingungen eingestellt werden.

Die Veränderungen in den Arbeitsabläufen und in der Arbeitsorganisation in beiden Untersuchungsmärkten fokussieren sich auf eine stärkere Verantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters für die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Marktes. Diesem Ziel dienen Veränderungen wie eine stärkere Verantwortung der warenverantwortlichen Mitarbeiter für die Sortimentsentwicklung oder für eine abteilungsüber-

⁶² Protokollnotiz Interview MK1

⁶³ Ebenda

greifende Unterstützung bei Engpässen. Hinzu kommt eine stärkere Kommunikation der wirtschaftlichen Entwicklung, insbesondere des Rohertrages und des Umsatzes.

Die starke Erfolgsorientierung und Ergebnisbezogenheit als übergreifende Grundanforderung an die Organisation der internen Arbeitsabläufe und die Einflussnahme auf die Organisation der Arbeit im Markt wurde von allen Interviewpartnern positiv reflektiert. In den Interviews fand das seinen Ausdruck in zahlreichen Äußerungen, mit der Kernaussage, dass der eigene Anspruch an Leistung und Organisation der individuellen Arbeitsabläufe und Arbeitstätigkeiten gestiegen ist⁶⁴. Und das wichtigste in diesem „Projekt“⁶⁵ ist: „Er (der Inhaber) lebt es vor.“⁶⁶ Die Verknüpfung von Leistungsabforderung an die Mitarbeiter und eigenem Handeln der Inhaber scheint in beiden Projektmärkten gut zu funktionieren. Steigende Anforderungen an die Gestaltung effizienter Arbeitsabläufe und einer marktdienlichen Arbeitsorganisation werden von den Mitarbeitern weitgehend mitgetragen, wenn sie Teil eines „gemeinsamen Projektes“ sind und auch bei dessen Gelingen selbst partizipieren können.

In den **E-Reichelt Verbraucher- und Supermärkten der EDEKA Region Minden-Hannover** wird hinsichtlich der Arbeitsorganisation nicht von großen Veränderungen durch die Übertragung gesprochen. In diesem Zusammenhang ist eine Veränderung bedeutungsvoll, die ebenfalls in der Vergangenheit liegt und nicht durch die Übertragung der Märkte selbst erzeugt worden ist. In allen Märkten, im kleinen RM 4 wohl noch am wenigsten, ist die Bedeutung der Warenverantwortlichen und ihnen funktional gleichgestellter Beschäftigter ausgesprochen groß. Neben der tatsächlich existierenden Einstufung als Warenverantwortlicher werden auch im alltäglichen Sprachgebrauch, auch in den Interviews, Begriffe wie „Kassenteamleitung“ oder „Wurst-Erste“ verwendet. Letztere existieren als Positionen formell nicht, der Warenverantwortliche ist ohne Weisungsbefugnis gegenüber anderen Beschäftigten für das Sortiment und die Qualität der Waren in seinem Verantwortungsbereich zuständig. Diese Position ersetzte eine echte Hierarchieebene, die des Gruppenleiters, der tatsächlich weisungsbefugt gegenüber den in „seiner“ Gruppe Beschäftigten war und dafür eine Einstufung erhielt, die in der Regel oberhalb der des Warenverantwortlichen lag. Die Ersetzung von Gruppenleitern durch Warenverantwortliche führte dazu, dass die Zahl der hervorgehoben Bezahlten sank und im Regelfall die finanzielle Besserstellung nicht in einer höheren tariflichen Einstufung bestand, sondern in einer erfolgsabhängigen Prämie. Dafür wurde eben auf die Weisungsbefugnis dieser Beschäftigten verzichtet.

⁶⁴ „Produktneuheiten, Gestaltung und Präsentation sollen dem gestiegenen Anspruch im Markt Rechnung tragen.“ – Protokollnotiz Interview MK2.

⁶⁵ „Dem Inhaber gelingt es den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie Teil eines neuen Projektes sind, ohne Druck sondern durch Motivation und Einbeziehung. Man lebt dann selbst einen höheren Anspruch“. Protokollnotiz Interview MK1.

⁶⁶ Protokollnotiz Interview MK1.

Tatsächlich existiert in den Märkten eine informelle Hierarchieebene, die unterhalb der Marktleitung gelegen ist und von diesen Warenverantwortlichen und z.B. „Kassenleitungen“ besetzt ist. In den Interviews stellt sich deutlich heraus, dass diese Ebene von Inhabern, „einfachen“ Beschäftigten und den Warenverantwortlichen selbst als völlig selbstverständlich angesehen wird. Von einer Hierarchieebene zu sprechen, ist sinnvoll, weil eine Weisungsbefugnis akzeptiert, vielleicht sogar eingefordert wird. Dass deren Bedeutung mit der Größe des Marktes, sowohl hinsichtlich des eingesetzten Personals als auch hinsichtlich der Fläche, zunimmt, sollte unmittelbar einleuchtend sein. Unter dem Aspekt der Steuerungsformen lohnt es sich hierauf später noch einmal genauer einzugehen, weil möglicherweise an dieser Stelle sich hierarchische Steuerung (die informelle, aber reale Befehlskette), indirekte Steuerung (erfolgsabhängige Prämie und Weitergabe von Kennzahlen) und soziale Steuerung (übertragene Verantwortung für das Arbeitsklima und Transmission zur Marktleitung) besonders prägnant verzahnen.

Die zweite Beobachtung, die sich durchzieht, ist die, dass langjährige Zusammenarbeit, also geringe Fluktuation eines stabilen Kerns in den Abteilungen, und ein hoher Ausbildungsstand von Bedeutung für die Organisation der Märkte ist. Dies gilt für alle Märkte und für alle Abteilungen, ist aber auf den Belegschaftskern eingeschränkt. Die unterschiedliche Bedeutung, die eigenverantwortliches und kooperatives Arbeiten in den verschiedenen Bereichen des Marktes hat, entspricht so der Belegschaftszusammensetzung in den Abteilungen. Die spezifische Form der Arbeitsorganisation hängt also von den Anforderungen der Tätigkeit selbst ab, aber auch vom Ziel, die notwendige Kombination von Fähigkeiten möglichst kostengünstig einzukaufen und dann abzurufen, und von den Beschränkungen, die formelle (z.B. Arbeitsrecht) und informelle Normen hierbei auferlegen.

Die Arbeitsorganisation lässt sich in zweierlei Hinsicht betrachten. Zum einen danach, wie starr und/oder differenziert die Aufgaben innerhalb einer Abteilung verteilt sind, zum anderen danach, in welchem Maß ein abteilungsübergreifender Einsatz möglich ist und tatsächlich stattfindet. Wir betrachten wieder Kassenbereich, Bedientheke und Ladenbereich getrennt.

An der Kasse scheint eine Dreiteilung der Belegschaft zu existieren. Es gibt eine allgemein anerkannte, aber weitgehend nicht arbeitsvertraglich anders eingestufte Kassenteamleitung, festangestellte Kassiererinnen und einen flexiblen Rand aus Jobbern und/oder Angestellten einer Logistikdienstleistungsfirma. In zwei der vier Fälle erhält eine Teamleiterin eine Prämie, die in Regiemärkten nicht vorgesehen ist. Die Kassenteamleitung ist auch für Tresorabrechnungen, Abrechnung der Geldladen, Wechselgeldbestellung und gegebenenfalls Waren- und Materialbestellungen im Kassenbereich zuständig. Die Mitarbeiterinnen in dieser Position arbeiten jeweils in Vollzeit oder in vollzeitnaher Teilzeit. An freien Tagen oder im Urlaubs- oder Krankheitsfall

werden sie teils von anderen Beschäftigten des Kassenteams, teils von der Marktleitung vertreten. Arbeitsorganisatorische Überschneidungen mit der Marktleitung gibt es auch durch die Öffnungszeiten. Mitglieder der Marktleitung kümmern sich je nach Markt teils vor Arbeitsbeginn der Kassenteamleitung, auf jeden Fall aber nach deren Arbeitsende um Kassenaufsicht und Geldladenabrechnung. Unterschiedlich wird die – wieder: informelle! – Weisungsbefugnis gegenüber anderen an der Kasse Beschäftigten gehandhabt. Da im Kassensbereich zwangsläufig weitgehend isoliert voneinander gearbeitet wird, bezieht sich Weisungsbefugnis hier vor allem auf die Abfolge der Pausen und das Einspringen im Laden, wenn die Kundenfrequenz das zulässt. Hier gibt es unterschiedliche Regelungen. Es wurden in den Interviews Fälle genannt, in denen die Teamleitung Pausen oder Arbeit im Laden zuteilt. In einem anderen Fall wird beschrieben, dass es eine feste Reihenfolge für die Pausen gibt, also keine Notwendigkeit zu Anweisungen besteht. Es wird auch beschrieben, dass Kassensbeschäftigte unter sich absprechen, wer sofern die Möglichkeit besteht, im Laden aushilft. Hier würde aber trotzdem das Problem der Oberaufsicht bleiben, um gleichzeitig Schlangen zu vermeiden und die verfügbare Arbeitskraft möglichst effizient einzusetzen. Die Interviewpartnerin, die diese eigenständigen Absprachen beschreibt, sagt entsprechend auch dazu, dass eine Abmeldung bei ihr erforderlich ist.

Die Inhaber übernahmen auch festangestellte Kassiererinnen, die nicht in der Teamleitung eingesetzt sind. Diese sind vorwiegend in Teilzeit, mit unterschiedlichem Umfang, beschäftigt. Es wurden in den Gesprächen keine Fälle erwähnt, in denen Druck auf Beschäftigte ausgeübt wurde, zu kündigen, den Vertragsumfang zu reduzieren oder in eine andere Abteilung zu wechseln.⁶⁷ In den Interviews, die durchweg mit Kassiererinnen mit Zusatzaufgaben, also im weiteren Sinn Mitgliedern der Kassenteamleitung, geführt wurden, wird nicht explizit auf die Notwendigkeit festangestellter Kassiererinnen ohne Zusatzaufgaben verwiesen. Allerdings wird die eingeschränkte Belastbarkeit, Kompetenz und Zuverlässigkeit von Jobbern beschrieben und erwähnt, dass es Festangestellte braucht, um sie einweisen, unterstützen und kontrollieren zu können.

Von der Art der Tätigkeit her gibt es jedoch keinen Unterschied zwischen dieser Beschäftigtengruppe und Jobbern bzw. Angestellten einer Dienstleistungsfirma mit Kassentätigkeit. Allerdings werden sie zu unterschiedlichen Zeiten eingesetzt. In allen Märkten, in denen Interviews geführt wurden, sind Festangestellte von den Spätzeiten ausgenommen. Diese werden ausschließlich von Beschäftigten des Rands abgedeckt. Im Unterschied zu anderen Bereichen des Markts gibt es hierfür kein Argument, das in der Art der Tätigkeit liegt. Gründe sind zum einen die Kosten der Spätzuschläge

⁶⁷ Die Beibehaltung der bestehenden Vertragsstruktur kann unter dem Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit durchaus im Interesse der Inhaber liegen. Aus den Beobachtungen zu schließen, dass es ein generelles Interesse der Inhaber gibt, die übernommene Vertragsstruktur beizubehalten, ist aus methodischen Gründen jedoch nicht möglich.

für Festangestellte im kaufmännischen Bereich, zum anderen ist diese Regelung aus Zeiten des Regiebetriebs übernommen worden. Damals wurde die Zustimmung des Betriebsrats zur Erweiterung der Ladenöffnungszeiten so gesichert. Dabei sind die Öffnungszeiten nicht zustimmungspflichtig, wohl aber die gruppenüblichen Arbeitszeiten, die in einer Betriebsvereinbarung festgehalten sind und für die Festangestellten nach der Übertragung von Märkten weiter gelten. Allerdings wird dieser Rahmen nicht einmal voll ausgeschöpft, so dass das Kostenargument und der betriebliche Konsens über Leistung und Gegenleistung durchaus eigenständige Erklärungskraft besitzen.

An den Bedienungstheken spielen nicht Festangestellte keine systematische Rolle wie im Kassenbereich. Auch hier ist die Bedeutung von Waren- und Abteilungsverantwortlichen groß. Es wurden sogar Positionen mit Prämienberechtigung geschaffen, die ursprünglich nicht vorgesehen waren. Dies geht nicht notwendig auf die Initiative von Inhabern zurück, in einem untersuchten Markt wurde noch vor der Übertragung eine zweite Position mit Prämienberechtigung im Bedienungsbereich geschaffen, um die Inventurergebnisse zu verbessern. In den Interviews wird die Bedeutung der Warenverantwortlichen in diesem Bereich besonders herausgestellt, die nicht nur für Sortiment und Produktqualität, sondern auch für die Arbeitsabläufe zuständig sein sollen. Hier wird auch deutlich, dass in vielen Fällen die Warenverantwortlichen der Transmission von Überlegungen und Wünschen der Marktleitung dienen: Sowohl arbeitsinhaltliche als auch kaufmännische Anweisungen gehen von der Leitung an die Warenverantwortlichen und von diesen an die in der Abteilung Beschäftigten.

Das ist allerdings nicht so zu verstehen, dass unter der Hand die alte Hierarchieebene der Gruppenleitung wiederhergestellt wird und auf dieser Basis die Arbeitsabläufe über Anweisungen geregelt werden. Besonders in diesem Bereich wird in den Interviews auch besonders stark betont, dass die Beschäftigten wissen, was zu tun ist, und ihre Arbeit eigenständig erledigen können. Es geht hierbei nicht nur um individuelle Qualifikation, sondern auch um die Zusammenarbeit. Entsprechend sind auch die Verweise auf das, was das Team an der Theke befähigt, weitgehend eigenständig und unbeaufsichtigt zu arbeiten: Erstens wird die Ausbildung genannt, die gerade im Bedienungsbereich fast ausnahmslos alle Beschäftigten absolviert haben und die sie auch flexibel, an verschiedenen Bereichen der Theke und darüber hinaus, einsetzbar macht. Zweitens wird die langjährige Zusammenarbeit der Kollegen erwähnt, die Verständnis und Automatismen erzeugt. Drittens wird, wenn auch nicht so durchgängig, häufig vom sozialen Zusammenhalt gesprochen, der die Bereitschaft zur wechselseitigen Unterstützung motiviert. Darüber, wie groß diese Unterstützungsbereitschaft ist und wie sie sein sollte, gibt es allerdings Differenzen. Dieser Punkt ist unten noch einmal aufzugreifen.

In geringem Umfang werden auch an den Bedienungstheken Beschäftigte einer Logistikdienstleistungsfirma eingesetzt. Dabei gibt es zwei Varianten, die oben beschrieben wurden. Zum einen können sie als Vertretung etwa im Krankheitsfall eingesetzt werden. In diesem Fall ist ihr Einsatz zeitlich begrenzt, eine Einarbeitung ins Team mit dem Ziel umfassender Einsetzbarkeit findet nicht statt. Beispielsweise wird in einem Interview gesagt, dass diese Mitarbeiter nicht in der Frühschicht eingesetzt werden, weil sie sich mit dem Thekenaufbau nicht auskennen. Dass Festangestellte von den eher unbeliebten Spätschichten entlastet werden, sei ein ungeplanter Nebeneffekt. Das wird mit dem tatsächlich sehr begrenzten Umfang der Krankheitsvertretung plausibel gemacht. Zum anderen werden Beschäftigte der Dienstleistungsfirma dauerhaft beschäftigt und voll in die Arbeitsabläufe integriert. Das wird in Interviews etwa daran festgemacht, dass bei der Pausen-, Wochen- oder Urlaubsplanung kein Unterschied zu direkt im Markt Angestellten gemacht wird. Auch hinsichtlich der Aufgabenverteilung und dem Umgang miteinander wird herausgestellt, dass diese Beschäftigten „ganz normale“ Kollegen sind. Das wird trotz aller Unterschiede z.B. beim Gehalt, den Urlaubstagen oder der Wochenstundenzahl (bei Vollzeit) festgestellt. Diese Unterschiede sind auch kein Thema, das von den Interviewten von selbst angesprochen wird.

Nochmals anders stellt sich die Situation im restlichen Markt dar. Der Obst- und Gemüsebereich funktioniert mit seinen Charakteristika (Beeinflussbarkeit von Sortiment und Qualität, Bedeutung berufsfachlicher Kenntnisse) und einem zuständigen Warenverantwortlichen mit Prämienberechtigung ähnlich wie die Bedienungstheke. Nur die Überschneidungen zum übrigen Personal und auch zur Marktleitung sind größer. Die Abteilung ist weniger abgetrennt und der eine Warenverantwortliche ist für weniger Beschäftigte „zuständig“, so dass hier vermutlich die „informelle Weisungsbefugnis“ eine geringere Rolle spielt. In den Interviews - drei der vier Gespräche mit im Laden Arbeitenden waren mit Warenverantwortlichen für Obst/Gemüse - spielte das Thema von Anweisungen auch eine geringere Rolle als an der Theke; wichtig war vor allem die Beschreibung der Abstimmung mit dem Inhaber.

Die angelieferte Ware des Trockensortiments wird vor allem von einer Logistikdienstleistungsfirma gefüllt. Dies geschieht als klassisches Outsourcing: Die Firma wird gemäß der verräumten Ware bezahlt und setzt eigene Vorarbeiter ein. Eine Zusammenarbeit mit im Markt Angestellten findet nur sehr begrenzt statt. Hier gehen die arbeitsinhaltliche Trennung und der niedrigere Lohn (und auch die niedrigeren Personalkosten) mit einer Aufwertung der Tätigkeit der Festangestellten einher. Wird das Füllen der Ware ausgelagert, verbleiben Bestellung, Sortimentspflege oder Bearbeitung der Restbestände sowie Zusatz Tätigkeiten wie der Aufbau von Werbeware oder Putztätigkeiten. Unter dem Strich bleiben so abwechslungsreichere und körperlich weniger belastende Tätigkeiten übrig. Damit einher wird auch eine bessere tarif-

liche Einstufung gehen: Die Arbeitsinhalte, die eine Einstufung als Handelshilfsarbeiter begründen, sind ausgelagert.

Die Frischeabteilung, also das Kühl- und Tiefkühlsortiment, steht zwischen Trockensortiment und Obst/Gemüse. Sie wird zumindest in den untersuchten Märkten ausnahmslos von Festangestellten betreut. Die Position ‚Warenverantwortlicher‘ ist nicht vorgesehen, in den meisten Fällen wurde auch nicht eine Position in Anlehnung daran geschaffen, es existieren ähnlich wie beim Trockensortiment im Regelfall keine Vollzeitstellen. Hier, bei Frische und Trockensortiment, sind auch die Übergänge zu Hilfskräften an der Kasse und aus dem Füllteam einerseits und zur Marktleitung andererseits besonders ausgeprägt. Während es etwa an der Theke vor allem darum geht, Arbeit im Team der Abteilung zu organisieren, ist hier abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wechselnder Beschäftigter eine Herausforderung.

Mit Veränderungen in den Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation verändern sich im Regelfall die Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen gefühlten und tatsächlichen Arbeitsbelastungen. Die Wahrnehmung von Belastungsveränderungen hat sich in den Interviews sehr uneinheitlich dargestellt. Schon hinsichtlich der Frage, ob die Intensität der Arbeit für die Beschäftigten zugenommen hat, gehen die Meinungen auseinander. Grundsätzlich werden drei unterschiedliche Positionen vertreten: Die erste besagt, dass sich an der Intensität der Arbeit nichts verändert hat, sie wurde nicht verdichtet. Die zweite stellt fest, dass die Arbeit anstrengender geworden ist. Als Maßstab für die Arbeitsproduktivität wird in den Märkten die ‚PKL‘ (Umsatz je Beschäftigtenstunde) herangezogen. In den Interviews finden sich Aussagen sowohl in Richtung einer Erhöhung als auch einer Konstanz der PKL. Zwei Beschäftigte in verschiedenen Reichelt-Märkten stellen allerdings fest, dass es tatsächlich einen Zeitpunkt gegeben habe, an dem das Personal bei gegebenem Umsatz deutlich reduziert wurde. Dies stand allerdings im Zusammenhang mit den betriebsbedingten Kündigungen und dem kurze Zeit später folgenden Sanierungstarifvertrag zu Beginn des letzten Jahrzehnts. Zu diesem Zeitpunkt wurde von den interviewten Reichelt-Beschäftigten durchaus eine erhöhte Arbeitsbelastung erfahren.

Bezüglich der ggf. gestiegenen Arbeitsbelastungen nach der Privatisierung war es nicht möglich, einen klaren Unterschied zwischen den Untersuchungsmärkten bei **Marktkauf und Reichelt** oder zwischen einzelnen Abteilungen in dieser Frage festzustellen. Beispielsweise gibt es von Thekenbeschäftigten sowohl Aussagen, dass die Arbeitsbelastung zugenommen habe, als auch die, dass kein Unterschied zu der Zeit vor der Übertragung an den Inhaber feststellbar sei. Und auch innerhalb der Märkte finden sich unterschiedliche Positionen hierzu. Dass die im Verbraucher-/Supermarkt geleistete Arbeit fordernd und anstrengend ist, wird recht einheitlich festgestellt, genauso, dass die Beschäftigten den Anforderungen im Regelfall gewachsen sind. Schließlich ist auch für die Befragten weitgehend unstrittig, dass die Inhaber keine

Möglichkeit haben, die Tätigkeit weniger anstrengend werden zu lassen. Interessant sind eher die Zwischentöne und Differenzierungen, die sich aus den Interviews ergeben.

Ein Unterschied wird zwischen den Interviews mit Beschäftigten an der Kasse zwischen **Marktkauf und Reichelt** deutlich. Infolge des deutlichen Umsatzanstiegs in den beiden **Marktkauf-Märkten** ist eine Öffnung zusätzlicher Kassen erforderlich. Das wird zum einen über eine steigende Zahl an Aushilfen erreicht, aber auch, und das wurde unter dem neuen Inhaber forciert, durch das Einspringen von Mitarbeitern aus anderen Marktbereichen, um Warteschlangen schnell abzubauen. Aus Sicht der Marktkauf-Beschäftigten wird damit die Arbeit erleichtert, „weil Staus schon im Ansatz ganz schnell und problemlos abgebaut werden, indem eine Mitarbeiterin aus einem anderen Bereich an eine freie Kasse geht und mit abkassiert. So wird Stress abgebaut.“⁶⁸ Stärkere Anforderungen an die Flexibilität und eine Unterordnung von Abteilungsinteressen unter die Funktionsfähigkeit des gesamten Marktes erhöhen einerseits die Belastungen, andererseits hilft solch ein kooperatives Engagement, Arbeitsbelastungen in Stresssituationen abzubauen. Inwieweit die einspringenden Kollegen zur Kernbelegschaft oder zu den Randbeschäftigten gehören, wurde nicht explizit dargestellt. In den **Reichelt-Märkten** wird an der Kasse noch klarer benannt, dass sich Arbeitsanforderungen und Belastung nicht verändert haben. Dabei werden drei Dimensionen angesprochen: Erstens das Arbeitstempo, zweitens die Entgrenzung der Arbeitszeiten, drittens die der Arbeitsaufgaben. Hinsichtlich des Arbeitstempos wird deutlich, dass kein Versuch stattfindet, den Kassivorgang selbst zu beschleunigen. Allerdings erklären Interviewpersonen, dass sie aus dem Wunsch, Marktleitung und Kundschaft zufriedenzustellen, gegebenenfalls selbst das Tempo anziehen, sich selbst Druck auferlegen, schneller zu arbeiten. Das wird jedoch nicht als verallgemeinerbar erklärt. Neben der eigenen Motivation wird die Personalausstattung in der Abteilung genannt: Eine andere Kassenangestellte beschreibt, dass es weniger Pausen im Arbeitsablauf gibt, weniger Zeit vorhanden ist, auch miteinander zu reden. Sie beschreibt weniger ein erhöhtes Arbeitstempo als eine Schließung der Luftlöcher im Arbeitsablauf. Als hilfreich für die Festangestellten wird die Begrenzung der Spätarbeit durch den Einsatz von Jobbern und Dienstleistungsfirmen genannt. Planmäßig werden fest angestellte Kassierer je nach Markt nicht länger als 19:00 Uhr (RM 4) oder 20:15 (RM 1) beschäftigt. Dabei werden in keinem Markt die durch Betriebsvereinbarung festgelegten gruppenüblichen Arbeitszeiten für Kassierer ausgeschöpft. Die Ausweitung der Arbeitszeiten nach hinten, die durch die Verlängerung der Öffnungszeiten naheläge, wird also durch den Einsatz von Randbeschäftigten begrenzt. Der dritte Aspekt, die Ausweitung der Arbeitsaufgaben, wird sehr kontrovers beschrieben: Die Interviewpersonen im Kassenbereich haben in unterschiedlichem Umfang Aufgaben über das reine Kassieren hinaus. Für die Kasse insgesamt wird der Einsatz von

⁶⁸ Protokollnotiz Juni 2013, Interview MK1

Jobbern, die im Laden aushelfen, als körperliche Erleichterung erlebt. Andererseits konzentrieren sich Aufgaben wie Koordination und Kontrolle von Aushilfen, Bestellungen im Kassenbereich, die Zuständigkeit z.B. für Vensafe⁶⁹ oder Haushaltswaren, auf weniger Beschäftigte. Tätigkeiten wie die Ausgabe von Geldladen oder Tresorabrechnung waren schon zuvor Aufgabe der Kassenteamleitung, sind in diesem Zusammenhang also nicht direkt relevant. Diese Ausweitung der Arbeitsaufgaben für einen Teil der Festangestellten wird als zwiespältig erlebt. Eine Beschäftigte beschreibt die Verantwortung diesen Arbeitsablauf zu organisieren teils als unangenehm, aber auch teils als Herausforderung. Eine andere Beschäftigte äußert sich zum Umgang der Festangestellten mit dem gewachsenen Zuständigkeitsbereich. Sie beschreibt zum einen, wie einige Beschäftigte am Rand ihrer Belastbarkeit ankommen, zum anderen, wie sie Tätigkeiten außerhalb der Kasse eher unzulänglich ausüben – „manche können nur Kassieren gut.“ Das wird von ihr als Schutzstrategie beschrieben, um zusätzliche Anforderungen zu begrenzen. Die Aussage, dass diese Mitarbeiter bereits stark belastet sind, und die, dass ihr (von der Interviewperson interpretierter) Umgang damit für sie als Mitarbeiterin mit höherer Verantwortung und größerer Belastbarkeit die Arbeitsanforderungen erhöht, bleiben dabei nebeneinander stehen, ohne dass sie mit einer eindeutigen Wertung oder mit einem Lösungsvorschlag verbunden werden.

Der Zusammenhang von Belastung und Kooperation in der Abteilung wird von den interviewten Kassiererinnen in den Reichelt-Märkten ebenfalls widersprüchlich beschrieben: Zum einen wird die Zusammenarbeit als Erleichterung erlebt (RM 4) und es wird festgestellt, dass die durch die Berufserfahrung ermöglichte Flexibilität tendenziell eine gleiche Verteilung der Belastung ermöglicht (RM 1). Zum anderen wird von zwei Interviewten ein höheres Engagement von Kollegen gewünscht, die weniger in der Verantwortung stehen. Dabei klingen sowohl die Bereitschaft als auch die (erworbene) Fähigkeit zur Übernahme weiterer Tätigkeiten an. In jedem Fall führt diese ungleiche Qualifikation der Kassenangestellten dazu, dass bei Urlaub oder Krankheit einer „Verantwortungsträgerin“ die übrigen stärker in Anspruch genommen werden, diese Arbeit eben nicht gleich verteilt werden kann. Hier stößt die beschriebene gleiche Verteilung der Belastung durch hohe Flexibilität an Grenzen. Diese Grenze wird in anderem Kontext, als Erklärung abwechslungsreicherer Tätigkeit oder höherer Bezahlung (in zwei von vier Reichelt-Märkten, als erfolgsabhängige Prämie), allerdings positiv gewertet.

Während also an der Kasse wenigstens in dem Maße, wie der Arbeitsablauf starr ist (und wie er starr bleibt angesichts der Übertragung zusätzlicher Aufgaben an Kassierer), die Möglichkeit einer Intensivierung der Arbeit begrenzt ist und durch Schutz-

⁶⁹ Vensafe sind Verkaufsautomaten für Produkte, die oft gestohlen werden, oder die Verkaufsbeschränkungen unterliegen (wie Tabakprodukte).

strategien begrenzt wird, ist dies in den übrigen Bereichen des Marktes anders. Hier wäre zu vermuten, dass Arbeitsorganisation und Kooperation eine noch größere Rolle für die Belastung im Job spielen. Übereinstimmend wird festgestellt, dass die Intensität der Arbeit hoch ist. Die uneinheitlichen Einschätzungen dazu, ob sie im Zuge der Übertragung zugenommen hat, wurden bereits erwähnt. Dabei zeigen sich widersprüchliche Wahrnehmungen nicht nur zwischen **Marktkauf und Reichelt**, sondern auch zwischen den Interviewpersonen und sogar innerhalb einzelner Interviews. So gibt es etwa von einer in der Obst- und Gemüse-Abteilung arbeitenden Festangestellten die Aussage, dass die Belastung nicht zugenommen hat, und gleichzeitig die, dass die Arbeit anstrengender wird. Häufig wird erwähnt, dass im Regelfall genügend Zeit und Personal zur Verfügung steht, um alle anfallenden Arbeiten zu erledigen. Es gibt jedoch auch die Gegenposition, dass es in dem betreffenden Markt durchweg die Ansicht gebe, dass das erforderliche Arbeitstempo nicht bis zur Rente durchzuhalten sei. So löst auch die Mitarbeiterin, die gleichzeitig von konstanter Belastung und anstrengenderer Arbeit spricht, dies mit der Vermutung auf, dass der Grund in ihrem gestiegenen Alter liege. Die Angst, dass dieses Arbeitspensum und die Arbeitsbelastungen nicht bis zur Rente durchgehalten werden können, stellt sich in den Marktkauf-Häusern nicht als ein generelles Problem dar. Die vielfältigeren Einsatzmöglichkeiten und der höhere Personalbestand innerhalb eines Marktkauf-Hauses ermöglichen es, bei gegenseitigem Interesse von Mitarbeiter und Inhaber, eine adäquate Beschäftigungsmöglichkeit zu eröffnen. In beiden Projektmärkten fanden entsprechende Umsetzungen während des Befragungszeitraums statt, bei denen auf gesundheitliche Probleme von Mitarbeitern und auf persönliche Wünsche die Vertragsarbeitszeit zu verändern mit einem entsprechenden Arbeitsplatzangebot reagiert wurde. In beiden Märkten wurden diese Umsetzungen von den Mitarbeitern positiv wahrgenommen und das Vertrauen in die Wahrnehmung einer Fürsorgefunktion seitens des Inhabers wurde durchaus gestärkt.

Dass der Grat zwischen hoher und zu hoher Arbeitsbelastung schmal ist, zeigen die Gespräche mit Reichelt-Beschäftigten, die sich nicht überfordert sehen. So wird ausgesagt, dass krankheitsbedingte oder andere Ausfälle von Mitarbeitern in ihren Reichelt-Märkten unmittelbar zu Problemen führen. Als Grund wird in drei Interviews, die dies direkt ansprechen (in verschiedenen Reichelt-Märkten und verschiedenen Abteilungen) weniger die Personalausstattung für sich genommen gesehen, sondern die Personalausstattung in Verbindung mit der flexiblen Einsetzbarkeit von Beschäftigten über Abteilungsgrenzen hinweg und die Bereitschaft von Kollegen, zusätzliche Arbeiten zu übernehmen. Dadurch werden einzelne Abteilungen und einzelne Beschäftigte besonders stark belastet. Auch hier werden wieder die Grenzen deutlich, bei gegebenen Lohnkosten eine Kombination von Personalausstattung und qualifikationsbedingter Flexibilität zu erzielen, die die Arbeit dauerhaft durchhaltbar und angenehm sein lässt. In den Interviews mit den Marktkauf-Inhabern wurde genau dieses Thema der Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung der Mitarbeiter über alle

Abteilungen hinweg als eines der zentralen Zielstellungen benannt, um Stresssituationen abzubauen. Das wird dabei nicht nur vom Inhaber abverlangt, sondern in beiden Marktkauf-Märkten auch vorgemacht. „Der Inhaber ist sehr viel auf der ‚Fläche‘ und hilft, fasst mit an und erinnert die Kollegen an Versäumnisse, die ihm auffallen. Mit diesem Auftreten motiviert er die Mitarbeiter ihm gleichzutun.“⁷⁰ Die ersten Erfolge dieses kooperativen Ansatzes der Marktkauf-Märkte wurden bereits weiter vorn im Zusammenhang mit der Situation an den Kassen geschildert.

Es gibt unterschiedliche Konzepte, mit einer solchen Engpasssituation umzugehen. Neben dem oben geschilderten kooperativen Ansatz, abteilungsübergreifende Kooperation und Unterstützung in solchen Stresssituationen als normalen betrieblichen Ablauf zu betrachten, gibt es natürlich auch die Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit über die bezahlte hinaus auszudehnen, sogenannte „graue Stunden“ zu fahren. Von den Interviewpersonen wurde einhellig erklärt, dass die Marktleitung dies weder verlangt noch unterstützt⁷¹. Jedenfalls äußerte in den Interviews nur eine Reichelt-Beschäftigte, dass sie selbst – aus eigenem Antrieb – unbezahlte Mehrarbeit leistet, damit der Zustand ihrer Abteilung ihrem Anspruch gemäß ist. Nicht von „grauen Stunden“, aber von einem selbst erzeugten Druck, gegebenenfalls schneller zu arbeiten, sprechen jedoch auch andere Beschäftigte. Der eigene Arbeitsanspruch, mit dem äußeren Erscheinungsbild und den wirtschaftlichen Ergebnissen der eigenen Abteilung zufrieden zu sein, ist zudem eine wichtige Quelle der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Interviewpartner aus beiden Marktkauf-Märkten und ein Reichelt-Mitarbeiter verwiesen darauf, dass sich gute Ergebnisse in der Warenpräsentation auch auf die eigene Arbeitszufriedenheit auswirken und im Regelfall auch die Anerkennung durch den Inhaber folgt. Es lässt sich vermuten, dass in diesem Kontext besonders wichtig ist, dass die Interviewten zum Großteil Warenverantwortliche sind oder de facto eine entsprechende Position innehaben. Mehrfach wird von diesen auch festgestellt, dass sie als Verantwortliche besonders in der Pflicht stehen, Defizite durch eigenen Einsatz auszugleichen. In einigen Interviews wird explizit festgestellt, dass die stärkere Inanspruchnahme der Warenverantwortlichen als Zusammentreffen von finanzieller Anerkennung durch Prämien bzw. Warengutscheine und Eigenanspruch als normal angesehen wird, sowohl von den Warenverantwortlichen als auch vom Inhaber. Gleichzeitig wird auch der Wunsch geäußert, dass andere Beschäftigte die Warenverantwortlichen mehr unterstützen sollten. Die Vermutung liegt nahe, von den Inhabern in den Interviews als mittelfristige Aufgabe bereits formuliert, dass sich das „Modell Marktkauf“ weiter durchsetzt und andere Beschäftigte, besonders andere Festangestellte der Kernbelegschaft, noch stärker durch abteilungsübergreifende Unterstützung zu einer Begrenzung von Belastungsspitzen in den Märkten beitragen. Dagegen wird

⁷⁰ Quelle: Protokollnotiz November 2012, Interview MK1

⁷¹ Berichte von Beschäftigten in der ver.di Betriebsgruppe Reichelt geben jedoch Hinweise darauf, dass zumindest eine stillschweigende Duldung unbezahlter Mehrarbeit durchaus verbreitet ist. Damit sollen die in den Interviews getätigten Aussagen für diese Märkte nicht in Zweifel gezogen werden.

in den Reichelt-Märkten in keinem Fall vertreten, dass der Inhaber durch die Aufstockung des Personals oder Investitionen in Qualifizierung zur Senkung der Belastung beitragen könnte. Mehrfach wird ausdrücklich betont, dass der Spielraum hierfür fehle. Die Strategie der beiden Marktkauf-Häuser liegt in diesem Zusammenhang etwas anders. Die Schwerpunkte der Weiterentwicklung der Märkte nach den Vorstellungen der Inhaber sind den Mitarbeitern bekannt. Solche Schwerpunktbereiche, bspw. Bedienungsbereich, Obst/Gemüse, Backwaren, Non-Food, werden sowohl durch Qualifizierungsmaßnahmen, Nachwuchsförderung als auch durch zusätzliches Personal (meist Teilzeitkräfte, teils Aushilfen, auch durch Auszubildende) ressourcenseitig unterstützt, um die gestiegenen Qualitätsanforderungen abzusichern. In diesem Zusammenhang liegt die Vermutung nahe, dass die wirtschaftlichen Spielräume, die sich den Inhabern einer „Großfläche“ bieten, um eigene Schwerpunkte im Markt zu setzen, wohl doch signifikant größer sind als bei Inhabern eines Supermarktes.

Über alle Abteilungen und Märkte hinweg wird in den Interviews deutlich, welche Bedeutung die Einsatzplanung der Beschäftigten für deren Belastung hat. Eine verlässliche, nicht allzu kurzfristige Planung, die auch Raum für Wünsche der Beschäftigten lässt und Einschränkungen ihrer zeitlichen Flexibilität berücksichtigt, ist sowohl wichtig für die Vereinbarkeit von Beruf, Reproduktionsarbeit und sozialem Umfeld als auch für die Akzeptanz der Anforderungen, die das Unternehmen stellt. Dies wird von den Festangestellten durchweg in den Interviews als gegeben genannt und positiv herausgehoben.

Das Ziel einer ‚gerechten‘ Einsatzplanung ist auf mindestens zwei Wegen umsetzbar. Das geläufige Verfahren bezieht, so weit möglich, die Wünsche der festangestellten Mitarbeiter ein.

Im Kontext einer ‚gerechten Einsatzplanung‘ ist eine Beschränkung der Aussagen auf die Festangestellten erforderlich, weil für die anderen Beschäftigten andere Regeln gelten: Die Aushilfen decken schwerpunktmäßig die Spätzeiten an der Kasse ab, entlasten dadurch die Festangestellten in ihrer Zeitplanung. Allerdings wird in den Interviews mit den Reichelt-Beschäftigten darauf hingewiesen, dass Jobber als Schüler oder Studierende gerade auf solche späten Zeiten angewiesen sind und nach ihnen suchen. Für Beschäftigte von Logistikdienstleistern stellt sich das Problem nochmals anders, weil für sie der Tarifvertrag des Einzelhandels und die Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit nicht gelten. Damit gelten auch die in den Interviews als positiv beschriebenen Regeln für sie nicht. Es werden allerdings auch abweichende Fälle beschrieben, etwa von einem Beschäftigten der Dienstleistungsfirma an einer Reichelt-Bedienungstheke, der in die Einsatzplanung der Beschäftigten im Markt integriert ist. Damit hat er die Planungssicherheit der Festangestellten über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen, statt der zwei Tage Vorlauf, die ihm nach dem Ta-

rifvertrag der ILS⁷² zustehen. Natürlich wirkt das, was aus der Sicht des Angestellten eine deutliche Verbesserung darstellt, Fragen nach der Abgrenzung von Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung auf.

Ein zweiter Weg, der in einem der beiden untersuchten Marktkauf-Märkte ausprobiert wird, nutzt eine Personaleinsatzplanungssoftware (PEP FECHTIG⁷³). Damit werden Fehleinschätzungen, die durch subjektive Bewertungen bei der Einsatzplanung bspw. hinsichtlich einer gerechten Verteilung von Samstagen entstehen können, weitgehend vermieden. Die Einsatz Tabellen sind dabei ein unbestechliches Hilfsmittel, das transparent, weil für jeden Mitarbeiter einsehbar, die tatsächlichen Einsatz tage und Häufigkeiten auflistet. Diese Einsatzplanungssoftware kommt den Wünschen des Inhabers sehr nahe, da für alle Mitarbeiter eine „transparente, gerechte und betriebswirtschaftlich sinnvolle Einsatzplanung“ erfolgen kann. Die Testphase beträgt sechs Monate, danach soll mit dem Betriebsrat, der dem Einsatz zugestimmt hat, über eine Weiternutzung entschieden werden.

Qualifizierung: Entwicklungen im Einzelhandel – ein Exkurs

Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten im Einzelhandel wird durch einen hohen Anteil an Fachkräften mit einem Berufsabschluss im dualen Ausbildungssystem geprägt. Nach den aktuellen Daten des Statistischen Bundesamtes verfügen in den Verkaufsberufen 67,6 Prozent der Beschäftigten über einen Berufsabschluss im dualen System, das sind 14 Prozent mehr als im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche in Deutschland. 8,1 Prozent der Beschäftigten verfügen über einen höheren Abschluss (Fach-, Fachhochschul-, Hochschulabschluss) und 9,4 Prozent der Beschäftigten befinden sich in einer Fachausbildung. Damit sind knapp 85 Prozent der Beschäftigten in Verkaufsberufen einschlägig ausgebildet bzw. sind in der Ausbildung⁷⁴.

Die Fluktuation im Einzelhandel ist im Vergleich zu anderen Ländern gering und liegt – ebenfalls anders als in anderen Ländern – im nationalen Durchschnitt, obwohl überdurchschnittlich viele Beschäftigte Niedriglöhne beziehen (Voss-Dahm 2007)⁷⁵. Dies liegt nicht am Niveau der Tariflöhne in der Branche, sondern daran, dass eine

⁷² Der Verband Instore und Logistik Services e.V. (ILS) wurde am 7. Juli 2010 in Berlin als Wirtschafts- und Arbeitgeberverband von führenden Unternehmen der Instore Logistik Branche gegründet. Der ILS ist die Interessenvertretung der Branche gegenüber den Gewerkschaften, der Politik und der Öffentlichkeit. Der Tarifvertrag wurde mit der Gewerkschaft DHV geschlossen, die Mitgliedschaft im Christlichen Gewerkschaftsbund Deutschlands ist.

⁷³ Information von der Website des Anbieters: „Seit Anfang 2009 wird PEP FECHTIG inklusiv der abteilungsgenaue n Kosten - und Ertragsrechnung mit großem Erfolg in (von Selbständigen geführten) Marktkaufmärkten der Region Rhein Ruhr eingesetzt. Neben der detaillierten Einsatzplanung wurde hier auf eine sehr genaue betriebswirtschaftliche Auswertung Wert gelegt, um alle Abteilungen gemäß ihrer Soll - und Ist - Zahlen und in Abstimmung mit den Teams/ Abteilungsleitern messen zu können.“ Quelle: www.pepfechtig.de, Abruf 28.10.2013.

⁷⁴ Statistisches Bundesamt, Bildungsstand der Bevölkerung im Jahr 2012, Wiesbaden, 2013, S. 94, eigene Berechnungen.

⁷⁵ Voss-Dahm 2007: Der Branche treu trotz Niedriglohn – Beschäftigte im Einzelhandel. In: Bosch/Weinkopf 2007.

wachsende Zahl von Beschäftigten in nicht tarifgebundenen Betrieben arbeitet oder auch bei Tarifbindung des Betriebes bspw. als geringfügig Beschäftigte oder als Aushilfen untertariflich bezahlt wird⁷⁶.

Dabei wird die Bedeutung der Berufsausbildung auch durch die wachsende Fragmentierung der Vertragsverhältnisse nicht in Frage gestellt. Trotz sinkender Zahlen an Auszubildenden im Einzelhandel seit 2010 bleiben die Berufe Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel und Verkäufer/in die beiden Berufe in Deutschland mit der höchsten Zahl an Neuabschlüssen⁷⁷ von Ausbildungsverträgen. Im EDEKA-Unternehmensverbund wird auf das erwartete Sinken der Zahl Jugendlicher im Ausbildungsalter mit einer Werbeoffensive zur Berufsausbildung reagiert.

Eine höhere Qualifikation der Belegschaft im Einzelhandel muss nicht notwendig zu höherer Arbeitsproduktivität führen. In der Literatur wird allerdings darauf hingewiesen, dass ein qualifizierter Belegschaftskern als stabilisierender Anker⁷⁸ gegenüber Beschäftigten in Randzeiten und mit abgegrenzten Füll- oder Kassentätigkeiten von Bedeutung ist. Somit erhält die Ausbildung neben der fachlichen auch eine zweite Bedeutungsebene als Erziehung zur Beruflichkeit⁷⁹.

Auch im deutschen Einzelhandel stagniert die Arbeitsproduktivität⁸⁰. Neben dem zögerlichen Einsatz technologischer Entwicklungen wie RFID ist diese Entwicklung vor allem der Ausweitung von Verkaufsflächen und der Öffnungszeiten geschuldet. Diese Konstellation führt zu intensiver Konkurrenz und zu Lohndruck, der sich neben Tariffucht und untertariflicher Beschäftigung (legal oder illegal) auch in tarifgebundenen Unternehmen in unterdurchschnittlichen Nominallohnsteigerungen gegenüber der Gesamtwirtschaft niederschlägt (Bispinck 2011)⁸¹.

Dieser grobe Überblick über die Beschäftigungssituation im Einzelhandel zeichnet also ein Bild, das von vergleichsweise schlecht bezahlten, fragmentierten, aber quali-

⁷⁶ Benkhoff/Hermet 2008: Benkhoff, Birgit, Vicky Hermet: Zur Verbreitung und Ausgestaltung geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel. Eine explorative Studie aus der Perspektive von Managern und Beschäftigten. In: Industrielle Beziehungen 15(1); Kobel 2011: Kobel, Anton: Einzelhandel in Deutschland. Über Fakten, ImPressionen und DePressionen, Teil 2. In: express 3-4/2011

⁷⁷ Bundesinstitut für Berufsbildung, Erhebung zum 30. September 2012 (Stand 14.12.2012).

⁷⁸ Lehdorff, Steffen: Herausforderungen an die Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften. Arbeitszeitprobleme und –wünsche von Dienstleistungsbeschäftigten im Spiegel der ver.di-Umfrage. In: Bsirske, Frank u.a. (Hg.): Perspektive neue Zeiteinteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, 2005.

⁷⁹ Beruflichkeit berücksichtigt drei Komponenten: 1. Typische fachliche und überfachliche Kompetenzanforderungen in einem breiteren Berufsfeld, 2. Absehbare Entwicklungen in dem Berufsfeld, 3. Stärkung des Individuums (z.B. Kompetenzen erweitern und weitergeben), Vgl. Euler, D.: Der flexible Beruf – Beruflichkeit im Rahmen flexibler Formen der Kompetenzentwicklung, Vortrag an der Universität St. Gallen, 2008.

⁸⁰ Arbeitsproduktivität definiert als Pro-Kopf-Leistung: Umsatz (auf Basis konstanter Einzelhandelspreise Stand 2010 pro Beschäftigter)

⁸¹ Bispinck 2011: Bispinck, Reinhard: Tarifpolitischer Jahresbericht 2010, Beschäftigungssicherung und gedämpfte Lohnentwicklung. In: WSI Mitteilungen 3/2011, S. 123-130.

fizierten Beschäftigungsverhältnissen geprägt ist. Trotz des herrschenden Lohndrucks wird gleichzeitig ein Kern an Beschäftigten benötigt, der motiviert und mit Fähigkeiten und Neigung zur Sicherung der Qualität betrieblicher Abläufe ausgestattet ist. Diesen Spagat zwischen Lohndruck und Qualitätssicherung im Verkaufsprozess versuchen die Unternehmen mit unterschiedlichen Konzepten in den Griff zu bekommen. Mit der Aufhebung der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen im Einzelhandel bietet sich für Einzelhandelsunternehmen, so auch dem EDEKA-Unternehmensverbund, die Möglichkeit, genau diesen Vorteil, nicht mehr an tarifliche Lohnstrukturen gebunden zu sein, im Wettbewerb ausnutzen zu können.

Die Verantwortung, den Spagat zwischen Kostendruck durch den harten Wettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel und Qualitätssicherung im Bereich Lebensmittelvollsortiment hinzubekommen, wird auf den selbständigen EDEKA-Händler verlagert. Die bisherigen wirtschaftlichen Ergebnisse der selbständigen Kaufleute im EDEKA-Unternehmensverbund beweisen, dass über diesen Weg ein solcher Spagat durchaus glücken kann. Eine Grundvoraussetzung dabei ist, in den Interviews mit den Inhabern auch entsprechend herausgehoben, dass es gelingen muss, eine motivierte Belegschaft hinter sich zu bringen und diese auch für die wirtschaftlichen Unternehmensziele zu begeistern.

Empirische Ergebnisse zur Qualifikationsentwicklung

Die in den vorherigen Abschnitten empirisch ermittelten Veränderungen in der Belegschaftszusammensetzung und Belegschaftsentwicklung, vor allem auf Grund wachsender Umsätze und einer stärkeren Kostenorientierung, führten zu einem Anstieg des Anteils von Teilzeitbeschäftigten an der Kernbelegschaft, aber auch zu einem Anstieg des Anteils von Randbeschäftigten⁸² außerhalb tariflicher Entlohnungsstrukturen. Diese Veränderungen haben zum Teil auch zu einem Wandel der Qualifikationsanforderungen und zu anderen Schwerpunktsetzungen bei der Qualifikationsentwicklung geführt. Die Grundtendenz der o.g. allgemeinen Aussagen, sowohl bezogen auf die wachsenden Anforderungen an die Qualität im Verkaufsprozess, als

⁸² Burkhardt Lutz, Werner Sengenberger und andere übertragen Anfang der 1970er Jahre die Theorie der „Arbeitsmarktsegmentation“ in die bundesdeutsche Arbeitsmarktforschung. (Vgl. Lutz, Burkhardt/ Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten. Göttingen: 1974, Otto Schwartz Verlag)

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird damit die Vorstellung verbunden, dass ein Gesamtarbeitsmarkt in verschiedene Teilmärkte oder Segmente strukturiert ist. Insbesondere die These der Segmentierung von Belegschaften in Stamm- und Randbelegschaften wird in unserer Studie adaptiert. Die Abgrenzung erfolgt nach den Kriterien eines Normalarbeitsverhältnisses in Abgrenzung gegenüber atypischen Beschäftigungsverhältnissen. „Zu den atypischen Beschäftigungsformen werden – in Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis – Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige Beschäftigungen, befristete Beschäftigungen sowie Zeitarbeitsverhältnisse gezählt.“ (Statistisches Bundesamt: www.destatis.de)

auch auf die dispositiven Fähigkeiten, Warenkenntnisse und die ‚Beruflichkeit‘ der Kernbelegschaft wurden in den Interviews weitgehend einhellig bestätigt⁸³.

Bezüglich der Qualifikationsentwicklung wurden die Interviewpartner und die Inhaber im Jahr Eins der Übertragung nach dem Stellenwert und den konkreten Maßnahmen befragt, die zum Erhalt und Fortentwicklung der Qualifikation der Beschäftigten umgesetzt wurden. Mit dem Betriebsübergang nach §613a BGB (Marktkauf) oder durch Gesellschafterwechsel (Reichelt) haben die Inhaber die Belegschaft zunächst mit ihrem gegebenen Ausbildungsstand übernommen. Ab diesem Punkt sind die Inhaber allein verantwortlich dafür, was und wie viel in die Qualifikation der Belegschaft investiert wird und welche Fortbildungsmaßnahmen als notwendig erachtet werden. Zudem stehen Entscheidungen an, ob die Übernahme von Auszubildenden oder der Abschluss neuer Ausbildungsverträge in Erwägung gezogen wird. Zudem müssen Maßnahmen zur Deckung des langfristigen Personalbedarfs geplant werden. Die notwendigen Entscheidungen fällt der Inhaber nun auch oder vor allem vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Erwägungen, denn die Kosten von Schulungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Personalentwicklung verringern zumindest kurzfristig den Unternehmensgewinn.

Vor diesem Hintergrund wurden die Beschäftigten gefragt, ob sich im Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Übertragung etwas geändert hat. Recht einhellig wurde dies verneint. Allerdings geht aus den zur Verfügung gestellten Reichelt-Marktdaten hervor, dass die Teilnahme an externen Schulungsmaßnahmen ab dem Zeitpunkt der Übertragung deutlich zurückgegangen ist. Für die Marktkauf-Märkte wurden keine zusammengefassten Marktdaten zur Entwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt, deshalb ist hier ein quantitativer Vergleich von vorher zu nachher nicht darstellbar. In den Reichelt-Märkten wurde die Teilnahme am E-Learning, von der EDEKA bereitgestellten computergestützten und neu eingeführten Lernmodulen, deutlich ausgebaut. Diese ersetzen z.T. Schulungen zur Vermittlung von Fachwissen⁸⁴, aber überwiegend Pflichtunterweisungen zu Themen wie Brandschutz oder Hygiene. Dies wird in den untersuchten Märkten unterschiedlich gehandhabt: Teils werden diese Lernmodule ausschließlich für Pflichtschulungen, teils auch für Fachschulungen verwendet. Die Zahl der insgesamt durchgeführten Schulungen hat zwar zugenommen, aber Dauer und wohl auch Intensität der E-Learning-Module sind geringer als bei externen Schulungen. Die Wahrnehmung von

⁸³ Da sich aus den Interviews eine weitgehende Deckung von Befunden und Entwicklungen zwischen den Marktkauf Märkten (EDEKA-Rhein-Ruhr) als auch der Reichelt-Märkte (EDEKA Minden-Hannover) ergeben hat, wird zur Vermeidung von Redundanzen auf eine getrennte Bewertung verzichtet.

⁸⁴ Ein Katalog von fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter/innen findet sich unter der EDEKA-Website: <http://www.edeka-grup-pe.de/Unternehmen/de/karriere/weiterbildungkarriere/seminare/regionaleseminare/betriebswirtschaft/betriebswirtschaft.jsp>

Reichelt-Beschäftigten, dass sich an der Praxis der Schulungen nichts geändert habe, die in den Interviews recht einhellig geäußert wurde, lässt sich jedenfalls durch das Zahlenmaterial nicht bestätigen.

In beiden Marktkauf-Projektmärkten nimmt die Bedeutung des E-Learning mit den verschiedenen Lernmodulen an Bedeutung zu. Im MK1 soll E-Learning ab 2013 verstärkt eingesetzt werden und bei Zertifikatvorlage auch ein Teil (erste Überlegungen ca. die Hälfte) der Qualifizierungszeit als Arbeitszeit vergütet bzw. anerkannt werden. Im MK2 wird diese Möglichkeit bereits stärker genutzt. Der Zugang zum Edeka-internen E-Learning wurde allen Mitarbeitern ermöglicht. Nach Vorlage eines Abschluss-Zertifikates wird vom Inhaber der Zeitaufwand nach den vorgegebenen Zeitbudgets gutgeschrieben. Nach den Interviewrecherchen wird dieses Angebot, zum Teil aus Interesse am neuen Medium, zwar noch nicht durchgängig, aber mit steigender Intensität genutzt.

Die interviewten Warenverantwortlichen schätzen auch im Umgang mit Qualifizierungsangeboten die gewachsene Gestaltungsfreiheit, die die geringere Abhängigkeit der Selbständigen von Vorgaben der Unternehmenszentrale mit sich bringt. Dieser Spielraum kommt offensichtlich auch den Abteilungsverantwortlichen zugute. Eine Konzentration der Schulungsmaßnahmen auf diese, die entsprechend zu erwarten war, ließ sich durch die Interviews jedoch nicht bestätigen. In den Interviews erklärten die Warenverantwortlichen, dass sie mit ihrer Position auch eine Verpflichtung zu besonderem (Mehr-) Einsatz im Markt verbinden. Neben der Übernahme besonderer (auch Leitungs-) Aufgaben geht es dabei etwa um intensiveres Arbeiten, kurzfristiges Einspringen oder Mehrarbeit im Bedarfsfall. Auf der Positivseite stehen der Besuch von Produktmessen, zumindest in den beiden Marktkauf-Verbrauchermärkten, und die volle Eigenverantwortung bei der Listung neuer Produkte. Dies stellen die Warenverantwortlichen sowohl als Erwartung der Marktleitung als auch vor allem als eigene Erwartung dar. Diese herausgehobene Position führt dazu, dass es bei Urlaub oder Krankheit, aber auch bei hohem Arbeitsanfall, Engpässe gibt, weil ihre Arbeit von anderen Beschäftigten nicht ohne weiteres übernommen wird oder übernommen werden kann. Hier wird ein Widerspruch deutlich: Auch wenn die Befragten in der Regel den Gehaltsunterschied in Kopplung mit den besonderen Aufgaben positiv bewerten, wünschen sie sich hier auch mehr unterstützende Mitarbeit anderer Beschäftigter. Diese Tendenz wurde in den Reichelt-Märkten deutlich stärker akzentuiert als in den beiden Marktkauf-Märkten.

Für die Qualität des Angebots im Markt sind handwerkliche Fähigkeiten, Warenkenntnisse und die breite Einsetzbarkeit der Beschäftigten gefragt. Dazu ist Ausbildung erforderlich. Die Bedeutung von Qualifikation und Qualifikationsentwicklung wird auch in den Interviews mit den Marktkauf- und Reichelt-Beschäftigten in verschiedener Hinsicht herausgestellt: So wird die Fähigkeit, die Tätigkeit eigenständig

und qualifiziert auszuüben und nicht auf detaillierte Anweisungen angewiesen zu sein, mit dem hohen Anteil einschlägig Ausgebildeter begründet. Dies setzt sich fort in der Flexibilität, sowohl in der Fähigkeit, innerhalb der Abteilung auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können, als auch bezüglich des Wechsels zwischen Abteilungen. Zumindest als Vermutung ist auch der Zusammenhang zwischen Ausbildung, Arbeitszufriedenheit und (geringer) Fluktuation zu nennen. Auch auf die stabile Personalsituation in den Abteilungen als Voraussetzung der in hohem Maß eigenständigen Arbeitsorganisation wird in den Interviews regelmäßig verwiesen.

Dabei wird unterschiedlich gehandhabt, wer an den Schulungen teilnimmt. Die Möglichkeit, dass die Teilnahme an Schulungen auch Belohnungscharakter haben könnte, wurde in den Interviews einhellig zurückgewiesen. Als Kriterien wurden vor allem genannt: Bedeutung der Schulung für die überwiegend ausgeführte Tätigkeit, Eigeninitiative und Interesse an der Teilnahme.

Bei den Marktkauf-Märkten kommt hinzu, dass sich Schwerpunkte der Mitarbeiter-Qualifizierung durch die Positionierung des Marktes am Standort ergeben. Mit einem neuingerichteten Bedienbereich (Fleisch, Käse, Fisch, Backwaren) ergeben sich spezielle Anforderungen an die Qualifizierung des Fachpersonals, weil ein derartiges Angebot bislang nicht verfügbar war. Oder es wird durch den Ausbau von Spezialsortimenten wie z.B. dem Weinangebot ein herausgehobenes Segment bedient, was natürlich nur mit einem entsprechend ausgebildeten Verkaufspersonal wirklich Sinn ergibt. Eine solche gezielte Schwerpunktsetzung wird von den Inhabern als Zielstellung formuliert und nach den Äußerungen in den Interviews von den Mitarbeitern auch mitgetragen. Bei der Auswahl der Qualifizierungsmaßnahmen heißt das konkret, dass bspw. in die Ausbildung eines Mitarbeiters zur Fischfachkraft im Einzelhandel an der Uni Bremen investiert wird. Für den Mitarbeiter ist dies eine Anerkennung für den bisherigen Arbeitseinsatz und für den Inhaber eine Investition in die Zukunft, da der MK 2 der einzige Anbieter von Frischfisch am Ort ist. Die Qualifizierung findet in der Arbeitszeit statt, die Lehrgangskosten trägt der Arbeitgeber und es werden die Fahrtkosten übernommen bzw. der Firmenwagen zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Natürlich sind die Erwartungen groß, dass sich die Investition rentiert. Vom Inhaber, aber auch von den Kollegen, wird die Kommunikation der Lehrinhalte erwartet. Das reicht von der Vermittlung von Fertigkeiten im Umgang mit Frischfisch bis zur Weitergabe von Rezepturen an die anderen Mitarbeiter im Bedienbereich.

In den Interviews mit den Inhabern und auch in den Beschäftigteninterviews spielte die Bedeutung einer langfristigen Personalplanung eine Rolle. Das Thema hat offensichtlich eine große Bedeutung. Während in den beiden Marktkauf-Märkten relativ offensiv mit dem Thema umgegangen wird, in jedem der beiden Märkte bereits gezielt an der Nachwuchsentwicklung für Schlüsselpositionen gearbeitet wird, wurde bei den Interviews in den Reichelt-Märkten deutlich, dass eine Personalentwicklung

in Märkten dieser Größenordnung schwierig ist. Ausgebildetes Fachpersonal im Bedarfsfall „dazuzukaufen“, wird hier als schwierig angesehen. Hinzu kommt ein weiteres wichtiges Argument: Nachfolger für Schlüsselpositionen selbst heranzuziehen, hat auch über die fachliche Qualifikation hinaus Bedeutung. Personalentwicklung wird übergreifend auch als „Teamentwicklung“ verstanden. Mit Personalentwicklung in diesem Sinne wird die Nachhaltigkeit der Personalstrukturen auch für spätere Zeiträume gesichert.

In Ausnahmefällen werden in Reichelt-Märkten selbst im Bedienungsbereich einzelne Beschäftigte einer Logistikdienstleistungsfirma dauerhaft eingesetzt, für eine Marktkauf-Bedientheke momentan fast undenkbar. Im Ladenbereich und (aus arbeitsinhaltlichen Gründen) begrenzt im Kassenbereich findet allerdings eine Abspaltung und Ausgliederung von Tätigkeiten aus dem Bereich der Festanstellung hin zu kurzfristig einzusetzenden Aushilfen statt. Damit werden auf längere Sicht die Arbeitsplätze verknappt, auf denen Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung eingesetzt werden könnten. Insofern fallen hier zur Abfederung von Arbeitsspitzen und vor allem aus Kostengründen Entscheidungen, die eine kontinuierliche Personalentwicklung erschweren können.

Dieses Problem wird auch in einem Interview mit einem Reichelt-Beschäftigten auf die Weise angesprochen, dass es erforderlich wäre, Ausbildungsplätze im Markt zu schaffen, um Ersatz für absehbar ausscheidende Kollegen zu schaffen. Allerdings sei dann die Frage noch ungelöst, wo die jungen Kollegen nach (oder auch schon: während) ihrer Ausbildung eingesetzt werden könnten, solange die zu ersetzenden Kolleginnen noch nicht ausgeschieden sind.

Dieses Problem stellt sich in den untersuchten Reichelt-Märkten gegenüber den Marktkauf-Märkten in einer verschärften Form dar. Denn erstens sind die Reichelt-Märkte (in der Regel) kleiner, so dass bei vergleichbarer Fluktuation und vergleichbarer Belegschaftszusammensetzung die Möglichkeiten, Auszubildende betriebswirtschaftlich rational zu „parken“, geringer sind. Bei den untersuchten Reichelt-Supermärkten kommt hinzu, dass die betriebsbedingte und insofern nach einem Sozialplan durchgeführte Kündigung vieler in der Tarifgruppe K2 eingestufte Beschäftigter im Jahre 2001 dazu geführt hat, dass bei den 30-45-jährigen Fachkräften gegenwärtig eine Lücke besteht.

Mit einem wachsenden Anteil meist kurzfristiger Aushilfen und Angestellter von Werkvertragsnehmern wird sich auch die Struktur der Qualifikationen und Kompetenzen verändern. Zum einen nimmt der Beschäftigtenanteil der Festangestellten ab, aus dessen Kreis sich die Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen rekrutieren. Daneben ist „learning on the job“, die Aneignung von Fähigkeiten durch Übung und den Austausch mit erfahreneren Kollegen, an die Dauer der Anwesenheit gebunden. Bei

Schülern und Studierenden, die als Jobber an der Kasse eingesetzt werden, wird in Kauf genommen, dass diese Lernprozesse nur begrenzt stattfinden können. Schon der vertragliche Rahmen, die Begrenzung des Einsatzes auf 50 Tage im Jahr mit einer dann erforderlichen Vertragsunterbrechung, spricht gegen Kontinuität. Die negativen Folgen, was Kompetenz und Produktivität betrifft, werden insbesondere in den Interviews mit Reichelt-Beschäftigten angesprochen. Jobber werden hier als weniger leistungsfähig, auch als weniger motiviert, eingeschätzt. Bei den Marktkauf-Beschäftigten wurden solcherart Folgeerscheinungen, trotz des deutlich ausgeweiteten Einsatzes bei den Aushilfen, nicht thematisiert. Positiv wird in allen Märkten hingegen erwähnt, dass sich die Leistung der Aushilfen im Laufe der Zeit verbessert, und bedauert, dass sie nur für begrenzte Zeit eingesetzt werden können. Diesem Problem wird zu begegnen versucht, indem bspw. die Kassenverantwortlichen darauf achten, dass möglichst nicht alle Jobber gleichzeitig neu angelernt werden müssen.

Bei den Beschäftigten eines Logistikdienstleisters, die an der Kasse oder im Markt bei der Regalauffüllung eingesetzt werden, ist die kurzfristige Beschäftigung nicht von vornherein das Problem. Die dort Angestellten haben feste Arbeitsverträge mit diesem Unternehmen. Der weitaus niedrigere Lohn, die im Vergleich zum Einzelhandel schlechteren Vertragsbedingungen (z.B. Urlaub, Fristen der Arbeitsplanung, Sicherheit eines monatlichen Grundlohns), die wechselnden Arbeitsorte, die auch mit Verletzungen des Arbeitszeitgesetzes einhergehen können⁸⁵, und die teils herabwürdigende Behandlung (Hinweise aus den Reichelt-Interviews) führen allerdings, so ist zu vermuten, zu hoher Fluktuation. Die Aussagen über Vertragsinhalte sind durch vorliegende Tarif- und Arbeitsverträge bestätigt. Interviewte Reichelt-Angestellte, die durchweg erklären, dass sie diese Beschäftigten wie andere Kollegen auch behandeln, sagen, dass das nicht in allen Märkten so sei. Auch eine interviewte Mitarbeiterin eines Logistikdienstleisters bestätigt solche Unterschiede zwischen Märkten. Die Marktleitung versucht natürlich im engen Rahmen dort, wo sie es faktisch kann, die Fluktuation der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens zu begrenzen.

Bezogen auf die Entwicklung der Qualifikationen scheint sich eine Polarisierung anzudeuten. Die Kernbelegschaft und hier insbesondere die Mitarbeiter mit Abteilungs- oder Warenverantwortung werden stärker in die Verantwortung für die Entwicklung des Marktes und ihrer Abteilungen genommen. Für die steigende Verantwortung werden nach den entsprechenden Schwerpunkten auch die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen geplant und damit auf eine langfristige Personalentwicklung gesetzt. Die in diese Entwicklung einbezogenen Mitarbeiter verstehen die damit verbundenen Möglichkeiten für die persönliche Berufskarriere überwiegend als Chance für ihre weitere berufliche Entwicklung. Die Kehrseite davon ist, dass nicht alle Mit-

⁸⁵ Verletzung der Ruhezeit und überlanger Arbeitstag bei konsekutivem (aufeinanderfolgendem) Einsatz in zwei Märkten am Tag.

arbeiter diesem Leistungsdruck standhalten bzw. sich diesem aussetzen wollen. Der Teil der Kernbelegschaft, der nicht in diese Entwicklung einbezogen ist, zehrt von den bisher erworbenen Qualifikationen und nutzt bei vorhandenem Eigeninteresse die Möglichkeiten des E-Learning. Pflichtschulungen bspw. im Rahmen des HACCP⁸⁶ und andere Sicherheitsschulungen sind jedoch nach wie vor für alle Mitarbeiter verbindlich vorgegeben.

Die Negativseite der Polarisierungstendenzen betrifft weniger die Kernbelegschaft, als vielmehr die wachsende Zahl an Aushilfen. Mit der Entscheidung zu höherer numerischer Flexibilität und geringeren Lohnkosten findet auch eine qualifikatorische Abkopplung einer wachsenden Zahl an Mitarbeitern statt. Langfristig wird mit diesen eigeleiteten Veränderungen in der Belegschaftsentwicklung eine geringere interne Flexibilität - horizontal und vertikal - sowie eine geringere Unterordnung unter die Unternehmensziele von den Inhabern hingenommen.

3.3.2 Veränderung der marktinternen Rahmenbedingungen und Konfliktlinien

Betriebsklima

Im bisherigen Verlauf der Interviewauswertungen und Analysen sind einzelne Facetten der betrieblichen Organisationsentwicklung, Belegschaftsstrukturen, Qualifizierung, etc. detailliert beschrieben worden. Aus den Schilderungen der Interviewpartner, der individuellen Bewertungen von im Markt erlebten Verhaltens- und Umgangsweisen, fügt sich ein übergreifendes Bild zusammen, ein „Gesamteindruck der von einzelnen Mitarbeitern wahrgenommenen und bewerteten Gegebenheiten eines Betriebs“⁸⁷. Dieser atmosphärische Gesamteindruck, vermittelt in den Gesprächen mit den Beschäftigten und den Inhabern, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion als Betriebsklima bezeichnet. In die Beschreibung des von den Autoren wahrgenommenen Betriebsklimas mischen sich natürlich auch subjektive Wahrnehmungen und Wertungen, eben: eine subjektive Wahrnehmung vorgefundener Gegebenheiten.

Während bisher die Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen eines Marktes größer erschienen als die zwischen den Märkten, hat sich herausgestellt, dass Betriebsklima, formelle und informelle Normen und Regeln und der Umgang miteinander in diesem Rahmen eher Differenzierungen auf der Ebene der einzelnen Märkte aufweisen. Deswegen werden in diesem Abschnitt die einzelnen Märkte betrachtet, um anschließend einen Überblick zu geben.

⁸⁶ Das Hazard Analysis and Critical Control Points-Konzept (abgekürzt: HACCP-Konzept oder HCCP-Konzept, deutsch: Gefahrenanalyse und kritische Kontrollpunkte) ist ein vorbeugendes System, das die Sicherheit von Lebensmitteln gewährleisten soll.

⁸⁷ Götte, M. et al.: Betriebsklima, Göttingen, 1962, S. 32.

Marktkauf – Verbrauchermarkt 1 (MK1)

Die wahrgenommenen Veränderungen nach dem Einsatz des neuen Marktleiters, als bereits gerüchteweise vermutet wurde, dass der neue Marktleiter nur gekommen sei, um den Markt demnächst als selbständiger Inhaber zu übernehmen, waren hier besonders groß. Diese Unsicherheiten, wie es mit diesem Markt weitergehen wird, ließen ihn auch auf die sog. „Betriebsratsliste“ (Vgl. Kap. 3.1.) rücken. Auch die im Amt verbliebenen Betriebsratsmitglieder waren anfänglich verunsichert, welche Konsequenzen mit der ‚Privatisierung‘ auf den Markt, auf den Betriebsrat und auf jeden einzelnen Beschäftigten zukommen werden. In der Reflexion nach neun Monaten lassen sich einige der Verunsicherungen auf einen einfachen Nenner bringen: Die permanente Präsenz des neuen Marktleiters und eine damit einhergehende sofortige Intervention bei Unachtsamkeit, bei Fehlbestellungen, bei zu hohen Abschriften waren für die Angestellten ungewohnt. Die gewohnte und über mehrere Jahre eingespielte hohe Verantwortlichkeit für die Selbstorganisation der operativen täglichen Aufgaben war nun von einem Tag auf den anderen beschnitten. Besonders bei einer ausgesprochen stabilen Stammebelegschaft bedeutet ein solcher Einschnitt in die Entscheidungsbefugnisse zunächst eine permanente Stresssituation. „Das war für viele Mitarbeiter/innen ein „völlig neues Gefühl“ ständig kontrolliert werden zu können. ... Die Veränderungen in den Arbeitsabläufen und bei der Organisation der Arbeit begannen schon kurz nach dem Einsatz der neuen Marktleitung, also noch zu Regiezeiten. Die ständige Anwesenheit wurde zunächst störend empfunden, aber nach einiger Zeit auch die Vorzüge entdeckt. Ein Vorteil besteht darin, dass ein Ansprechpartner zur Verfügung steht, wenn es um Problemlösungen geht. Zusätzlich kommt ein positiver Ausstrahlungseffekt hinzu, da der neue Marktleiter sehr aufmerksam mit den Kunden umgeht und auch selbst im Markt auf Ordnung und Sauberkeit achtet. Das motiviert die Mitarbeiter, ebenfalls bewusster auf Kunden und Sauberkeit zu achten. Er lebt es vor.“⁸⁸

EDEKA Differenzstandpunkt: Dass die Präsenz des Marktleiters eine permanente Stresssituation bedeutet, wurde durch die Studie nicht nachgewiesen.

Nach Einschätzung der Interviewpartner, zu denen auch Betriebsratsmitglieder zählten, geht die Teambildung im MK1 nach der Übertragung gut voran. Teambildende Maßnahmen, bspw. eine Weihnachtsfeier, aber auch die für einzelne Kollegen verabredeten Weiterbildungsmaßnahmen halfen, das Vertrauen in den neuen Inhaber zu stärken. Dennoch war in der ersten Gesprächsrunde, drei Monate nach der Übertragung, eine noch etwas abwartende Haltung und auch etwas Unsicherheit was die Zukunft bringen wird, zu spüren.

⁸⁸ Quelle: Protokollnotiz November 2012, Interview MK1

Das Prinzip: „Niemandem etwas wegnehmen“, vom Inhaber im Interview formuliert und auch von den interviewten Mitarbeitern als Anspruch aufrechterhalten, half in den ersten Monaten bei der Vertrauensbildung. Dabei wird offensiv kommuniziert, dass Aushilfen und Dienstleister helfen sollen, die nötigen wirtschaftlichen Spielräume für den Erhalt der tariflichen Standards und ggf. tariflicher Lohnerhöhungen zu schaffen. Die Fokussierung auf die Sicherung der Besitzstände für die Stammbesellschaft ggf. zu Lasten von Beschäftigten des Belegschaftsrands wird dabei eher als hilfreich für die Entwicklung des Betriebsklimas angesehen denn als Reibungsfläche. Hinzu kommt eine stärkere Kommunikation der wirtschaftlichen Entwicklung, insbesondere des Umsatzes. „Einen wöchentlichen Austausch zu den Entwicklungen in den Abteilungen, ein abteilungsübergreifendes Verständnis zu den spezifischen Anforderungen gab es vorher nicht.“ Die stärkere Einbeziehung des Belegschaftskerns in Form des sog. Leitungskreises wird durchweg „als sehr hilfreich“ anerkannt. Die Sicherung des Besitzstandes der Beschäftigten und die deutliche Botschaft, dass die Mitarbeiter auch an den wirtschaftlichen Erfolgen beteiligt werden, halfen entscheidend dabei, die Verunsicherungen abzubauen, die es noch zu Beginn der Selbständigkeit des Marktes gab.

In der zweiten Interviewrunde, acht Monate nach den ersten Begegnungen, war von Verunsicherungen wenig zu spüren. Der für alle Mitarbeiter spürbare und in Zahlen ablesbare wirtschaftliche Erfolg und das Gefühl, „Teil eines neuen Projektes“ zu sein, hat ein entspanntes und lebendiges Betriebsklima befördert. Zudem wird dem Inhaber von durchweg allen Interviewpartnern ein hohes Maß an Empathie bescheinigt, „indem er sich in den Mitarbeiter hineinzudenken versucht und dabei einen Weg sucht, die nötige Botschaft auf individuellem Weg zu transportieren.“ Das entspannte Betriebsklima kommt auch in Äußerungen zum Ausdruck, dass zunehmend versucht wird, durch direktes Ansprechen von persönlichen oder arbeitsseitigen Differenzen zwischen den Mitarbeitern, ‚im Stile des Chefs‘, Konflikte frühzeitig untereinander zu lösen. „Vielfach muss sich der Inhaber gar nicht einschalten. Ein gutes Arbeitsklima steht immer im Vordergrund.“⁸⁹

In einem Interview wurde auf die Frage nach dem Betriebsklima festgestellt: „Die Arbeitsatmosphäre ist familiärer geworden, an die Geburtstage der Kollegen und Kolleginnen wird durch einen Geburtstagskalender und kleine Präsente gedacht. Es wird auch mehr mit Lob gearbeitet, so dass die Kollegen bei guten Ergebnissen zusätzlich motiviert werden.“ Das Engagement des Inhabers, keine Ungerechtigkeiten durch Überbetonung von Einzelinteressen zu Lasten anderer Mitarbeiter zuzulassen, gekoppelt mit einer weitgehend transparenten Unternehmensführung, haben sich in den Momentaufnahmen, die über die Interviews gezeichnet werden konnten, als erfolgreiche Geschäftsstrategie und einem guten Betriebsklima dienlich herauskristallisiert.

⁸⁹ Ebenda

Marktkauf – Verbrauchermarkt 2 (MK2)

Der MK2 startete nach einer Komplettrenovierung und einem Umbau, einschließlich der Erweiterung um eine Bedientheke, unter dem neuen Inhaber. Unternehmerisches Geschick und zweifelsohne auch standortbezogene Vorteile haben zu einem Umsatzsprung im Vergleich zur Regiezeit geführt. Die Ausgangssituation bezogen auf ein hohes Maß an Selbständigkeit der Stammbesellschaft für die Abläufe und den Geschäftsbetrieb ähnelt der des MK1. Die Eingewöhnungsphase der Mitarbeiter an den neuen Chef war mit nur acht Wochen relativ kurz und stand unter dem Vorzeichen des anstehenden Umbaus. Das intransparente Vergabeverfahren bei ‚Privatisierungen‘ führt bei den Mitarbeitern der betroffenen Märkte zu großer Unsicherheit. Im konkreten Fall des MK 2 liegt es zum großen Teil im Auftreten des neuen Inhabers begründet, dass er schnell einen Großteil von Befürchtungen und Zukunftsängsten abbauen konnte. Von Beginn an wurde an der ‚Teambildung‘ gearbeitet. ‚Der Inhaber versteht sich als Teamplayer. Einer sollte für den Anderen da sein. Das gilt ausnahmslos für alle, auch für den Inhaber. Das wird bereits mit den Azubis gelebt. Die Azubis gehen durch alle Abteilungen im Markt, so dass sie jede Arbeit kennen und die Leistungen der Anderen schätzen lernen. Zudem sind sie danach auch flexibler einsetzbar und können ihre Stärken und Schwächen besser einschätzen.‘⁹⁰ Dieses teambezogene Herangehen findet auch seinen Ausdruck in einer spezifischen Arbeitsbekleidung, die den Farben des Marktes angepasst ist und für den außenstehenden Beobachter Eleganz ausstrahlt. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit stehen ganz weit oben in den Grundorientierungen des Marktes. Eine Kundenbefragung (Anfang 2013) bescheinigte die hohe Zufriedenheit, was von den Mitarbeitern als Anerkennung und Ansporn wahrgenommen wird. ‚Die Ergebnisse bestätigen den Erfolg des Marktkonzeptes und motivieren das ganze Team.‘⁹¹

Die starke Teamorientierung findet sich auch in den Einschätzungen zum Betriebsklima wieder. Eine ganze Reihe von gemeinsamen Aktivitäten wurde mit dem Ziel durchgeführt, die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu stärken. ‚Verbundenheit schafft Vertrauen und sichert eine stabile Entwicklung im Unternehmen.‘ Zu den Aktivitäten gehören Betriebsfeiern und ein gemeinsamer Nordic Walking-Kurs. Mit dem ‚Führungskreis‘ – Abteilungsleiter und Betriebsrat – findet ein gemeinsamer Kochkurs statt, der als Motivationsveranstaltung gedacht ist. ‚Ziel ist, dass der Funke vom Führungskreis auf die Mitarbeiter überspringt.‘ Bei der Vertrauensbildung half auch eine vom Inhaber gleich beim gemeinsamen Start ausgesprochene ‚Urlaubs- und Weihnachtsgeldgarantie‘, die für die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert besitzt. Obwohl die zweiprozentige Tarifierungsanpassung der Entgelte von 2012 erst bis Ende 2013

⁹⁰ Quelle: Protokollnotiz November 2012, Interview MK2.

⁹¹ Quelle: Protokollnotiz Juni 2013, Interview MK2.

erfolgen soll⁹², wurde das von den Interviewpartnern nicht als Problem thematisiert. Insgesamt ist es dem Inhaber gelungen, den gefühlten und gelebten Wert von Vertrauen im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern. In jedem Interview fiel mindestens einmal der Begriff „Vertrauen“, meist in Verbindung mit dem Inhaber und auch in Verbindung mit der Zukunft des Marktes. „Die anfängliche Zukunftsunsicherheit ist gewichen. Die wirtschaftliche Entwicklung gestaltet sich positiv, so dass man durchaus optimistisch nach vorn schauen kann.“ Auch im Zusammenhang mit internen Problemlösungen spielt gegenseitiges Vertrauen eine wichtige Rolle. „Die Problemlösung sollte zunächst möglichst im Team erfolgen. Falls das kein Ergebnis bringt, in der Abteilung. Wenn da keine akzeptierte Lösung möglich ist, schaltet sich der Inhaber ein. Wichtig ist das Vertrauen, dass an einer Lösung für den Konflikt gearbeitet wird.“

Der wirtschaftliche Erfolg des MK 2 wurde auch innerhalb des EDEKA-Verbundes anerkannt und der Markt zum „Aufsteiger des Jahres“ gekürt. Damit war ein nicht zu unterschätzender Motivationsschub bei den Mitarbeitern verbunden. Die hohen Anforderungen an die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter schlagen sich in anerkannten Erfolgen nieder. Diese Erfolge werden vom Inhaber, meist in Form von Warengutscheinen, honoriert⁹³. Das hohe Vertrauen, als einer der grundlegenden Werte für die weitere gemeinsame Entwicklung des MK2 soll mit dem folgenden Zitat im Zusammenhang mit der Frage, ob der Job bis zum Rentenalter durchhaltbar ist, nochmals verdeutlicht werden: „Ob ich meinen Arbeitsplatz bis zur Rente durchhalten kann, kann ich nicht wissen. Aber es gibt im Markt noch viele Einsatzmöglichkeiten, so dass ich hier immer einen passenden Arbeitsplatz finden werde. Ich bin mir ganz sicher, dass es ein: ‚Sie können es nicht mehr, deshalb können sie gehen‘ in diesem Markt nicht geben wird. Sondern es wird nach Lösungen gesucht.“ Für einen solchen stark teamorientierten Konsens spricht auch die Lösungssuche, um den Mehrbedarf an Arbeitsvolumen abzudecken. Der Einsatz von Dienstleistungsunternehmen wird vom Inhaber aus Prinzip abgelehnt und bevor über Neueinstellungen oder Aushilfen entschieden wird, wird den Mitarbeitern in Teilzeit eine Erhöhung ihrer Stundenzahl angeboten.

Vertrauen und Teamgeist prägen die Einschätzungen zum Betriebsklima seitens der Mitarbeiter und auch das Selbstverständnis des Inhabers im Umgang mit ihnen. Damit werden Werte gelebt, soweit eine solche Einschätzung im Rahmen von Momentaufnahmen möglich ist, die auf nachhaltige Personalstrukturen und auf ein vertrau-

⁹² Durch den Tarifabschluss für den Einzelhandel in NRW am 10. Dezember 2013 mit einer rückwirkenden Tarifierhöhung zum 1. August 2013 um 3 Prozent wäre vom Inhaber somit mindestens eine 5-prozentige Lohnsteigerung zum Jahresende 2013 fällig gewesen.

⁹³ Die Belohnung von besonderem Engagement der Mitarbeiter durch Warengutscheine ist ein Spezifikum im selbständigen Marktkauf-Einzelhandel der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. In Regiemärkten der gleichen EDEKA-Regionalgesellschaft ist es nicht möglich dieses Instrument von Seiten der Marktleiter einzusetzen.

ensvolles Betriebsklima als Unternehmensphilosophie setzen. Erleichtert wird diese Grundorientierung natürlich durch den wirtschaftlichen Erfolg des MK 2.

Reichelt-Markt 1 (RM1)

Sehr deutlich wurden in den Interviews die Bedeutung der geringen personellen Fluktuation und die der Person der Inhaberin. Durchweg wurde beschrieben, dass die langjährige gemeinsame Arbeit Voraussetzung dafür ist, dass im Arbeitsprozess entstehende Probleme gelöst werden können. Eine Mitarbeiterin beschreibt als Ursachen für die umfassende wechselseitige Unterstützung, die sie wahrnimmt, zwei Gründe: Zum einen die ostdeutsche Sozialisation⁹⁴, zum anderen die Tatsache, dass die Arbeit anders nicht zu bewältigen sei. Die Zugehörigkeit zum Team wird unterschiedlich bestimmt: Während bei der Darstellung des „alle unterstützen sich gegenseitig“ und der der Bearbeitung von Problemen im Team Jobber als nicht relevant eingeschätzt werden, ist das hinsichtlich der sozialen Zugehörigkeit anders. Die Inhaberin organisiert in jedem Jahr eine Weihnachtsfeier und einen Betriebsausflug. An diesen Aktivitäten nimmt nicht nur der Großteil der Festangestellten teil, sondern auch ein fester Kern von Beschäftigten des Dienstleistungsunternehmens.

Diese Aktivitäten zeigen u.E. zweierlei: Erstens wird von den Interviewten und einem Großteil der Belegschaft diese soziale Dimension sehr wichtig genommen, zweitens nutzt die Inhaberin ihren Handlungsspielraum für einen anderen Modus der Steuerung der Belegschaft, als es bei Reichelt als Filialunternehmen existierte. Was den ersten Punkt betrifft, weisen die Ergebnisse der Betriebsratswahl und auch die Beschreibungen der Interviewpersonen darauf hin, dass die Belegschaft nicht einheitlich auf das Angebot der Inhaberin reagiert. Die Veranstaltungen, bspw. gemeinsame Ausflüge, werden als Aktivitäten gelobt, die den Zusammenhalt bzw. das Kollektiv stärken. Darüber hinaus drückten sie Respekt und Anerkennung der Inhaberin gegenüber der Belegschaft aus. Schließlich organisiert diese die Veranstaltungen nicht nur, sondern finanziert sie auch mit, gegebenenfalls leisten wie beim diesjährigen Ausflug die Beschäftigten einen Kostenbeitrag. Die Nicht-Teilnahme einiger Beschäftigter wird in den Interviews mehrfach als „sich Ausschließen“ bezeichnet, was darauf hinweisen kann, dass die Nicht-Teilnahme mehr ist als die Wahrnehmung einer selbstverständlich vorhandenen Option. Jedoch interpretierte die Interviewpartnerin auf Nachfrage die Nicht-Teilnahme nicht als Zeichen einer allgemeinen Unzufriedenheit dieser Beschäftigten.

Der zweite Punkt, die Positionierung der Inhaberin gegenüber den Beschäftigten, zieht sich durch alle Interviews. Die Veranstaltungen werden sehr stark nicht als ein-

⁹⁴ Der Markt ist einer von wenigen in Ostberlin. Dieser Tatsache und der, dass ein großer Teil der Belegschaft in der DDR aufgewachsen ist, wurde teils durchaus Bedeutung zugemessen.

faches Angebot, das sich auch eigenständig organisieren ließe, sondern eben als Zeichen der Anerkennung wahrgenommen. Sie wurden jeweils auch in dem Fragekomplex angesprochen, in dem es um das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung im Markt ging. Ergänzt wird der Verweis auf die Veranstaltungen durch den auf Geschenke zu Ostern, Gutscheine zu Weihnachten oder ausdrücklichen Dank an Beschäftigte für den Arbeitseinsatz vor Feiertagen oder für kurzfristiges Einspringen. Auch persönliche Rücksichts- und Anteilnahme in einer schwierigen Situation wurde erwähnt. Die Inhaberin veränderte auch die Verteilung der Prämien, bezog weitere Personen in den Kreis der Prämienberechtigten ein. Das wird von hiervon Begünstigten als Schritt zu mehr Fairness in der Entlohnung gesehen. Betont wird auch der persönliche Einsatz der Inhaberin, was die Übernahme notwendiger Arbeiten oder ihre langen Anwesenheitszeiten betrifft. Eine Schlüsselaussage in diesem Zusammenhang ist, dass die Inhaberin nichts von den Beschäftigten erwarte, was sie nicht auch selbst tue.

Die Rolle der Inhaberin wird von den Interviewten allerdings nicht nur unter dem Gesichtspunkt des persönlichen Umgangs verhandelt. Es wird auch ihr formal korrektes Verhalten festgestellt, wo es für die Beschäftigten relevant ist. Dazu gehört etwa, dass Mehrarbeit grundsätzlich bezahlt wird oder dass die Einsatzplanung mit der regelmäßigen Berücksichtigung von Wünschen oder dem rechtzeitigen Aushang der Arbeitspläne der geltenden Betriebsvereinbarung gemäß durchgeführt wird. In der Beschreibung des Verhältnisses zwischen Inhaberin und Beschäftigten tauchen dann auch Begriffspaare wie „sehr streng, aber korrekt“ oder „verbissen, aber fair“ auf. Der Druck, die vorgegebenen Aufgaben zu erfüllen, oder das Austragen persönlicher Stimmungen oder Abneigungen werden teils als belastend empfunden. Am persönlichen Führungsstil der Inhaberin unterscheiden sich die Wertungen der Beschäftigten also deutlich. Die hohe Bedeutung dieser persönlichen Ebene wird jedoch einhellig herausgestellt.

In diesem Markt werden besonders deutlich Probleme mit der hohen Arbeitsbelastung benannt. Allerdings wird keine Reaktionsmöglichkeit der Inhaberin gesehen. Eine Verjüngung der Belegschaft ist ohne das Ausscheiden älterer Beschäftigter oder eine Reduzierung von deren Vertragsstunden nicht möglich. So wird klar formuliert, dass Auszubildende nicht zusätzlich, sondern nur als Ersatz für ausscheidende Kollegen in den Markt kommen könnten oder dass es „keine Schonarbeitsplätze gebe“, bei körperlicher Überlastung nur eine Reduzierung der Vertragsstunden in Frage komme. Dagegen wird neben der Betonung der guten Zusammenarbeit der Belegschaft kritisch festgestellt, dass Kollegen mehr Unterstützung leisten sollten oder etwa zu langsame Beschäftigte einer Dienstleistungsfirma abbestellt würden.

Reichelt-Markt 2 (RM2): Dieser Markt zeigt deutliche Unterschiede zu Markt 1. Alle Interviewpartner beschrieben ein Muster, das sich vielleicht als selbstbewusste,

unterstützte Eigentätigkeit beschreiben lässt. Es wird etwa genannt, dass der Inhaber auf das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter vertraue; deren „gesundes kaufmännisches Denken“ mache dies möglich. Eine zweite Äußerung: Veränderungen werden im Team besprochen, „niemand lässt den Boss raushängen“. An der Kasse wird im Unterschied zu anderen Märkten die Reihenfolge der Pausen nicht durch feste Regeln bestimmt oder durch die „Kassenteamleitung“ bestimmt, sondern erfolgt in Absprache der Beschäftigten. Diese Aussagen stammen aus allen drei Bereichen des Markts und umreißen das, was hier im Vergleich zu den anderen Märkten auffällig ist.

Zunächst lässt der Inhaber den Beschäftigten große Freiheiten. Dass die Arbeitsabläufe weitgehend frei gestaltbar sind, wird mehrfach betont. Dabei steht bei Problemen der Inhaber zur Verfügung und führt, sofern er unzufrieden ist, vor allem als lösungsorientiert erlebte Gespräche. Dabei erhalten die Beschäftigten auch verbale Unterstützung; es wird gesagt, dass der Inhaber lobt, Fortschritte sieht und konstruktive Vorschläge macht. Entscheidungen der Beschäftigten, wenn eine Verlängerung der Arbeitszeit als notwendig angesehen wird oder Arbeit im Laden liegenbleibt, um die ausreichende Besetzung der Kasse zu gewährleisten, werden unterstützt. In einem Interview wird besonders betont, dass der Inhaber auch einmal eine Kollegin gegenüber einer Kundenbeschwerde in Schutz nahm. Dies wurde als besonders anerkanntswert und überhaupt nicht selbstverständlich angesehen. Das hohe Maß an Freiheit, das der Inhaber Teamentscheidungen zugesteht, drückt sich auch im Umgang mit Schulungen aus: Der Inhaber gibt vor, dass etwa die Bedienthekenbesetzung eine Schulung absolviert, und überlässt ihnen, wer teilnimmt. Das wurde zumindest von der Interviewpartnerin als sehr angenehm empfunden, als eine Möglichkeit, eine gute Verteilung der Schulungsteilnahmen zu organisieren. Ein Interviewpartner stellt die Weisungskette so dar, dass bei zentralen Fragen der Inhaber sagt, was zu tun ist, und die Umsetzung mit den Warenverantwortlichen bespricht.

Die Stärke der jeweiligen Teambeziehungen drückt die eingangs erwähnte Äußerung, niemand lasse „den Boss raushängen“, aus. Dieses Selbstbewusstsein drückt sich auch gegenüber dem Inhaber aus. Er lässt den Beschäftigten nicht nur Freiheiten, eigene Lösungen zu finden, es wird auch betont, dass sie diese selbständige Problemlösung anstreben. Diese Aussage wird in einem Fall gekoppelt mit dem Hinweis, dass die Mitarbeiter im eigenen Spezialbereich auch über das größere Fachwissen verfügen. Die Bedeutung der Entscheidungen im Team gegenüber einer Weisungskette differiert zwischen den Abteilungen. Während beispielsweise an der Kasse die Lage der Pausen oder die Entscheidung darüber, wer als Springer im Laden aushilft, spontan in Abstimmung der Beschäftigten getroffen wird, wird von einem anderen Interviewpartner betont, dass die Warenverantwortlichen die Entscheidungen des Inhabers an die Beschäftigten ihrer Abteilung weitergeben. Die Bedeutung von formellen Regeln im Team wird besonders bei der Einsatzplanung erwähnt, die den Beschreibungen nach besonders konfliktrichtig ist. Während in einem Bereich der Fri-

schetheke der Wechsel von Früh-, Spät- und Freischichten nach einem festen Rhythmus stattfindet (und funktioniert, weil hier jeder alle Tätigkeiten ausüben kann), sorgt in der Unterabteilung für Fleisch und Wurst, in der es daneben noch Mittelschichten gibt und ein solch einfaches Muster nicht funktioniert, das Thema für Konflikte. Dass es wenige Neuzugänge gab, ermöglicht, dass die Belegschaft als „Familie“ funktioniert. Auf Nachfrage wurde ergänzt: Eine Familie mit dem Inhaber als Familienoberhaupt. In diesen „Familienkreis“ können auch Jobber aufrücken, wenn sie lange genug mit genügendem Umfang im Markt arbeiten. Das bedeutet auch, dass es gute persönliche Kontakte gibt und es möglich ist, Hilfe bei fachlichen oder persönlichen Problemen einzufordern. Auch umgekehrt werden persönliche Probleme akzeptiert, die sich auf die Arbeitsleistung auswirken, soweit die Ursachen bekannt gemacht werden und das Problem nicht von Dauer ist. Die Interviewpartner beschreiben Fälle, in denen auf besondere Lebenslagen Rücksicht genommen wird: Eine zwischenzeitliche Versetzung auf einen körperlich weniger belastenden Arbeitsplatz nach Krankheit oder Rücksicht in der Einsatzplanung auf Zwänge der Kinderbetreuung bei Schichtarbeit des Partners.

Wie in anderen Märkten wird betont, dass die Flexibilität der Beschäftigten, die die beschriebene Arbeitsorganisation erst möglich macht, erstens auf der Qualifikation und zweitens auf der geringen Fluktuation innerhalb der Belegschaft beruht. Für diesen Markt muss ergänzt werden, dass der Altersdurchschnitt der Belegschaft eher niedrig ist. Auch in der Arbeitsorganisation schlägt sich diese Flexibilität nieder, wenn z.B. Kassenspringer fest eingeplant werden, also die feste Abgrenzung zwischen Laden und Theke verschwimmt. Diese Beschreibung des kompetenten, selbstbewussten Teams gilt längst nicht ungebrochen für die gesamte Belegschaft, sondern nur, sofern die Voraussetzungen bezüglich Qualifikation und langjähriger Zugehörigkeit gegeben sind. Der Markt ist in dieser Hinsicht nicht einheitlich, auch entsprechend der Belegschaftszusammensetzung in den Abteilungen. Während an der Theke vor allem die gemeinsame Organisation der Abläufe betont wird, hat an der Kasse die Teamleitung koordinierende Funktion; sie ist dafür zuständig, dass die „kleinen“ Entscheidungen z.B. über die Pausen und das Aushelfen im Laden, nicht zu Störungen führen. Auch hier wird ein großer Spielraum der Beschäftigten beschrieben, der jedoch nichts mit dem „alle können alles“ der Theke zu tun hat. Entsprechend wird mit Schwierigkeiten gerechnet, wenn sich das Verhältnis von Festangestellten und Aushilfen weiter zu Lasten der ersteren verschiebt. Die Interviewpartnerin bringt dabei durchaus Verständnis auf für die Situation der Schüler und Studierenden, die in den Markt zu einer „zweiten Schicht“ nach Schule oder Hochschule kommen und insofern nicht die Konzentration aufbringen oder ohnehin nicht die Erfahrung haben, wie sie „vom Stamm erwartet wird“. Auch der Inhaber stellt das in Rechnung, indem er auf steigenden Umsatz auch mit der Übernahme von Beschäftigten eines Dienstleistungsunternehmens reagierte oder erklärte, dass sich eine Theke nur mit Stammpersonal betreiben lässt.

Auch innerhalb der Festangestellten gibt es hier eine Abstufung, die nicht ganz eindeutig ist. Dem „niemand lässt den Boss raushängen“ stehen Anweisungen der Warenverantwortlichen zum Arbeitsergebnis entgegen. Auch das Vertrauen auf das „gesunde kaufmännische Denken“ der Arbeitenden wird zurückgenommen, indem die Verfügbarkeit der Marktdaten auf die Warenverantwortlichen beschränkt ist (laut Interview) und von Kollegen mehr konstruktive Veränderungsvorschläge und auch mehr Unterstützung eingefordert werden. Explizit wird erklärt, dass Festangestellte wirtschaftlicher denken, manche – etwa manche älteren Mitarbeiter – eher gleichgültig sind als andere.

Reichelt-Markt 3 (RM3): Dieser Markt ist der größte Reichelt-Markt im Sample. Hier scheint auch die Beziehung zwischen Inhaber und Beschäftigten stärker formalisiert als in den anderen untersuchten Märkten. Besonders stark ist der Kontrast zum abschließend dargestellten RM 4, dem kleinsten hier betrachteten.

Dass das Arbeitstempo hoch ist, wird von allen Interviewpartnern festgestellt. Sehr unterschiedlich ist die Bewertung: Teils sprechen die Befragten davon, dass die Belastungsgrenzen von Beschäftigten unterschiedlich hoch sind, es akzeptiert werden kann und muss, dass etwa ältere Kollegen weniger schnell arbeiten oder Pausen bräuchten. Gleichzeitig wird beschrieben, dass dieses langsamere Arbeiten eine Belastung für andere darstellt. Ob die Betonung mehr auf dem Verständnis oder der Kritik liegt, mag an den Einstellungen der Interviewten liegen, die nur einen Ausschnitt der Beschäftigten darstellen und gerade in einer solchen Frage nicht repräsentativ sein müssen. Oder es kann in der Konstellation der Abteilung begründet sein. Auf Basis des Interviewmaterials ist hier keine Aussage möglich. Uneinheitlich wird auch gesehen, ob die erhöhte PKL vor allem auf reibungslosere Abläufe (etwa in der Schichtplanung) oder eine tatsächliche Arbeitsverdichtung zurückgeht. In jedem Fall werden die Kooperation der Beschäftigten und ihre Mängel angesichts der Arbeitsanforderungen in diesem Markt ausführlicher und kritischer als in den anderen Märkten von den Interviewten beschrieben. Beispielsweise wird in allen Interviews ein umsichtiges Arbeiten eingefordert: Kollegen sollen auch Dinge erledigen, die nicht zu ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich gehören (z.B. Pappe einsammeln, Leergutband) oder sich mehr Fähigkeiten in ihrer Abteilung aneignen. Dabei wird durchaus vermutet, dass die Selbstbeschränkung dieser Kollegen auch eine Abwehr zusätzlicher Anforderungen ist. Allerdings wird die Erwartung, dass Kollegen mehr Arbeiten übernehmen sollen, mit den (von zwei der drei Interviewten) durchaus gesehenen Belastungsgrenzen nicht in Zusammenhang gebracht. Dies verweist auf zwei Charakteristika des Marktes:

Erstens ist wichtig, dass einige Jahre vor der Eröffnung der Markt eine wirtschaftlich schwierige Phase durchlief, als in unmittelbarer Nachbarschaft ein Großflächendiscounter eines Konkurrenzunternehmens eröffnete. In der Folge gingen die Umsätze

deutlich zurück und erreichten erst nach und nach wieder das alte Niveau. Diese Erfahrung ökonomischer Verletzlichkeit eines einzelnen Marktes wurde auch vom Inhaber im Interview beschrieben. In jedem Fall wird die Notwendigkeit eines als hoch erlebten Arbeitstempos in keinem Fall in Frage gestellt. Dabei sind die Einschätzungen unterschiedlich, ob die Grenzen zumindest einzelner Beschäftigter erreicht sind oder ob ein umsichtiges und intensives Arbeiten möglich sei. Aber auch die skeptischeren Interviewpersonen sprachen die Möglichkeit nicht an, die PKL selbst zu begrenzen.

Zweitens geht aus den Interviews hervor, wie sich die Notwendigkeit eines umsichtigen, über den engen Arbeitsbereich hinaus denkenden, auch intensiven Arbeitens als Norm im Markt durchgesetzt hat. Ein Arbeiten „so, wie sie das vor zehn oder fünfzehn Jahren getan haben“, wird als nicht mehr möglich angesehen. In einem Interview wird direkt davon gesprochen, dass Beschäftigte als Reaktion auf die Arbeitsverdichtung von ihren Kollegen erwarten, in ihrer Arbeit flexibler zu sein. Bei der Vermutung, wer dieses kritisierte Arbeitskonzept praktiziert, werden nicht nur weniger belastbare Kollegen, sondern auch die mit eher längerer Zugehörigkeit zum Unternehmen genannt. Auch diese, so die Interviewperson, akzeptieren diese neue Norm, versuchen nur, sie nicht (in dem Umfang) zu praktizieren. In diesem Markt wird deutlicher als in den anderen Märkten, dass sich eine Vorstellung von effizienterem Arbeiten als akzeptierter Notwendigkeit tatsächlich durchgesetzt hat. Zumindest gilt das, soweit es um offen geäußerte Positionen betrifft. Möglicherweise wird dieser Eindruck jedoch durch die Auswahl der Interviewpartner überzeichnet.

Der Inhaber führt mehrmals jährlich⁹⁵ Mitarbeiterversammlungen durch, in denen auch die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Marktes dargestellt wird. Monatlich trifft er sich mit den Waren- und Abteilungsverantwortlichen. Dabei fordert der Inhaber verstärkt aktives Mitdenken, etwa hinsichtlich des Sortiments, und Beschäftigung mit den Kennzahlen ein. Besonders gilt als Neuerung, dass der Inhaber auch von Beschäftigten unterhalb der Warenverantwortlichen eine Auseinandersetzung mit den Kennzahlen erwartet. Diese Veränderungen werden im Interview mit seiner Person in Zusammenhang gebracht, nicht mit der Übertragung: Er führte sie bereits als Marktleiter ein. Sein Vorgehen wird so skizziert, dass er den Beschäftigten in hohem Maß freie Hand bei den Arbeitsabläufen lässt und das Arbeitsergebnis kontrolliert. Gespräche bei einem unbefriedigenden Ergebnis werden als gemeinsame Suche nach Problemlösungen beschrieben. Die Interviewperson, die sich hierzu äußert, beschreibt das Feedback des Inhabers als motivierend. Ergänzt werden diese lösungsorientierten Gespräche durch Zielvereinbarungen als die formelle Variante.

⁹⁵ In einem Interview werden ein bis zwei, in einem anderen drei Versammlungen pro Jahr genannt.

Die Warenverantwortlichen werden in diesem Zusammenhang besonders in die Pflicht genommen; das betrifft auch die Kooperation der in der Abteilung Arbeitenden. Im Gegenzug erweiterte der Inhaber den Kreis der prämienberechtigten Beschäftigten und bot auch Unterstützung für einzelne Abteilungen, die verschiedene Formen annehmen kann. So nahm er in der Obst- und Gemüseabteilung eine Neueinstellung vor, die sich als erforderlich herausstellte: Der Abgang einer verrenteten Kollegin konnte durch den Einsatz von Springern nicht ausgeglichen werden. An der Bedienungstheke wurden Mitarbeitergespräche geführt mit dem Ziel, die Kooperation der Beschäftigten zu verbessern, die problematisch erschien.

Während Einschätzungen über Belastung und Personalbemessung auseinandergehen, sprechen die Interviewten davon, dass ein befriedigendes Arbeitsergebnis im Regelfall erreichbar ist. Das deckt sich mit den Aussagen in anderen Märkten. Auch die Zusammenarbeit in den Abteilungen wird als positiv, als unterstützend und nicht belastend, skizziert; wiederum entsprechend den Ergebnissen in den anderen Märkten sind die genannten Gründe die geringe Fluktuation und die Qualifikation der Mitarbeiter. Inwieweit diese ihr Potential nutzen, ist wieder umstritten. Während eine Interviewperson feststellt, dass die Übertragung tatsächlich mehr Eigenverantwortlichkeit hervorruft, weil Arbeitsergebnisse sich direkt auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes auswirken und insofern nicht auf die leichte Schulter genommen werden können, beschreibt eine zweite Interviewperson, dass das Verhalten einiger Beschäftigter sich nicht geändert habe, etwa bei der Frage, ob der Feierabend hinausgeschoben wird, weil Arbeit sonst unerledigt bleibt. Die Einsatzplanung wird ebenfalls wie in den drei anderen Märkten positiv beurteilt: Freiwünsche werden berücksichtigt, das Arbeitszeitkonto wird nicht exzessiv genutzt, auf die Bedürfnisse einer Frau, die die Betreuung ihres Kindes mit ihrem in Wechselschicht arbeitenden Mann koordinieren muss, wird Rücksicht genommen.

Bei dieser Beschreibung gilt die Einschränkung, dass sich das Gesagte auf die Festangestellten bezieht. Im Laden (Trockensortiment, Kühlung) werden Füllteams eingesetzt, an der Kasse arbeiten auch Jobber. Dabei heben die Interviewten allerdings hervor, dass das Verhältnis zu den Beschäftigten der Logistikdienstleistungsfirma kollegial und nicht herabsetzend sei, sie teils auch in Freizeitaktivitäten, etwa gemeinsames Fußballspielen, eingebunden seien. Zwei Jobber wurden auch als Überbrückung der Zeit zwischen Schule und Studium befristet mit einem höheren Stundenumfang beschäftigt. Generell werden Aushilfen an der Kasse auf 450€ statt auf 50-Tage-Basis beschäftigt. Dies ermöglicht, dass sie länger ohne Unterbrechung im Markt sind.

Reichelt-Markt 4 (RM4): Dieser Markt ist der kleinste der vier untersuchten Reichelt-Märkte. Dies ist sicherlich ein wesentlicher Grund dafür, dass hier dem sozialen Zusammenhalt in den Interviews eine besonders prägende Rolle eingeräumt wird.

Eine Interviewpartnerin fasst ihren sehr positiven Eindruck des Betriebsklimas so zusammen, dass allgemein auf Gerechtigkeit und Fairness geachtet werde und der Umgang mit den Beschäftigten von Wertschätzung geprägt sei. Ausdrücklich sieht sie hier einen Unterschied zu anderen Märkten des Unternehmens, wo Beschäftigte anders behandelt würden. Basis der Unternehmenskultur ist wiederum, wie in den anderen untersuchten Märkten des Samples, die langjährige Beschäftigung und die Qualifikation des Großteils der Festangestellten. In verschiedenen Interviews stellen die Befragten dar, wie sich die Beschäftigten umeinander kümmern, auch auf persönlicher Ebene. Dabei gibt es einzelne Personen, die für den sozialen Zusammenhalt besonders wichtig sind. Zu diesen gehört auch die Inhaberin; hier wird neben einer Wertschätzung ausdrückenden Ansprache auch erwähnt, dass sie sich mit Kaffee und Kuchen um ein gutes Arbeitsklima kümmere. Dieses Kümmern umeinander stellt eine Interviewpartnerin als nicht vom Vertragsstatus abhängig dar, sondern von der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Bei Sachproblemen stellen die Warenverantwortlichen, mit denen die Marktleitung wöchentliche Gespräche führt, das personelle Gerüst dar.

In den verschiedenen Gesprächen stellen die Beschäftigten klar, dass dies keine Einbahnstraße ist. Alle Befragten stellen einen Zusammenhang her zwischen der Berücksichtigung ihrer Interessen und ihrem eigenen Einsatz. Das lässt sich etwa an folgenden Aussagen illustrieren: Es gibt eine Kultur des Gebens und Nehmens; beide Seiten tun, was sie können. Die Familie ist wichtig, aber der Arbeitsplatz auch. Wünsche der Beschäftigten bei der Einsatzplanung werden meistens berücksichtigt, aber Vorrang hat der Ablauf im Markt. Diese Aussagen stammen aus Interviews mit allen drei Beschäftigten; ein Unterschied zwischen den Abteilungen ist nicht feststellbar.

Dabei entsteht der Eindruck, dass seitens der Interviewten der eigene Einsatz eine Selbstverständlichkeit darstellt, die nicht ausführlich erwähnt wird. Zwar werden Abstufungen auch unter den Festangestellten erwähnt. Es gibt die Beschreibung, dass eine Warenverantwortliche sich wegen ihrer Position stärker in die Pflicht nimmt. Der Wunsch wird geäußert, dass sich auch die weniger in Verantwortung Stehenden mehr einsetzen sollten. Dies wird mit mangelndem Blick und Unlust in Zusammenhang gebracht; ein Bezug zur Arbeitsbelastung wie in Interviews in anderen Märkten wird hier nicht hergestellt. Und es gibt auch in diesem Markt die Aussage, dass die Leistungsschwäche anderer Beschäftigter zu einer höheren eigenen Belastung führt, die bei der Interviewten aus Verantwortungsgefühl für das Arbeitsergebnis auch die Form „grauer Stunden“ annimmt. Unterm Strich wird jedoch die Zusammenarbeit als positiv beschrieben. Neben dem sozialen Zusammenhalt nehmen die Interviewten auf Erfahrung und Kompetenz der Kollegen oder an der Kasse auf die geregelten Abläufe Bezug.

Demgegenüber wird das, was die Beschäftigten als Gegenleistung verstehen, deutlicher beschrieben. Neben dem beschriebenen, auch persönlich wertschätzenden Umgang ist das die Berücksichtigung eigener Bedürfnisse. Das betrifft sowohl die „objektive Fairness“, mit der unbeliebte Schichten (etwa vor Weihnachten oder am Sonntag) vergeben werden, als auch die Möglichkeit, eigene individuelle und kurzfristige Wünsche in der Einsatzplanung berücksichtigt zu bekommen und die Einsatzplanung rechtzeitig zu erhalten. Einspringen füreinander ermöglicht auch die Wahrnehmung kurzfristiger Termine; der soziale Zusammenhalt hilft. Dabei berücksichtigen diejenigen, die die Pläne erstellen, auch besondere individuelle Situationen. Im Interview wird etwa die Rücksicht auf eine Kollegin mit Diabetes erwähnt. Auch hier, wenn es um die Einsatzzeiten geht, kommt im Interview der Hinweis, dass die Arbeitszeiten im Handel auch für Beschäftigte mit Kindern bekannt sind; die Selbstverständlichkeit des Gebens wird mitgesprochen. Dass diese Selbstverständlichkeit, von außen betrachtet, so nicht unbedingt existieren muss, klingt nur am Rande der Interviews an: Eine Beschäftigte spricht über die Schwierigkeit, frei werdende (oder als Reaktion auf das Umsatzwachstum neu eingerichtete) Stellen adäquat zu besetzen. Als Grund werden die auseinander gehenden Erwartungen zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen genannt. Allerdings ist diese Sequenz nicht ausführlich genug und wird in anderen Interviews⁹⁶ nicht wiederholt. Eine zu starke Bewertung dieser Aussage verbietet sich.

Aus der langjährigen Zusammenarbeit, die die Akteure im Markt stark über persönliche Beziehungen regeln, ergibt sich, dass keine Veränderungen aufgrund der Übertragung des Marktes wahrgenommen werden. Durch die Umsatzsteigerung und den damit verbundenen steigenden Einsatz von Jobbern und Beschäftigten einer Werkvertragsfirma mag es Änderungen geben, die Rechtsformänderung selbst wird nicht als wichtig wahrgenommen.

Dieses Verhältnis Festangestellter zu Randbeschäftigten ist eher zwiespältig. Zum einen betont eine Interviewperson, dass es mit dem Füllteam, das von einem Logistikdienstleister gestellt wird, „funktionierende Absprachen“ gibt. In einem anderen Interview heißt es, dass die eingesetzten Jobber teils „wie Personal“ arbeiten. Allerdings werden sie auch als teils faul oder unzuverlässig bewertet, erbringen in den Augen der Interviewten nicht genug Gegenleistung. Beispielsweise seien sie häufig „eher freizeitorientiert“, kämen gerade freitags und samstags nicht zuverlässig.

Über alle Untersuchungsmärkte hinweg ist es den Inhabern bereits in relativ kurzer Frist gelungen, mit der übernommenen Belegschaft eine neue, auf wirtschaftlichen Zusammenhalt und gemeinsamen Erfolg ausgerichtete, Unternehmenskultur zu etablieren. Langjährig eingespielte Routinen, persönliche Vertrautheit, fachliche Verläss-

⁹⁶ Zumindest in diesem Markt

lichkeit und nunmehr auch so etwas wie die Interpretation des Marktes als Schicksalsgemeinschaft bilden die Grundpfeiler auf denen sich eine betriebliche Arbeitskultur und ein spezifisches Betriebsklima insbesondere unter der Stammbesellschaft herausgebildet hat. Die Inhaber stehen dabei im Zentrum der Entwicklung. Ob tendenziell als Familienoberhaupt oder eher als Leitfigur beschrieben, setzen sie den Rahmen des betrieblichen und persönlichen Umgangs miteinander.

Konfliktlinien

In den Interviews sind vor allem Konflikte unter den Beschäftigten prominent, weniger, und das ist so nicht erwartet worden, zwischen Inhaber und Angestellten. Zwei Ursachen dieser Konflikte unter Beschäftigten werden mehrfach in Interviews erwähnt. Zum einen ist das die Verteilung der Einsatzzeiten, die als ungerecht wahrgenommen wird. Die interviewten Beschäftigten betonten wie auch die Inhaber in den Gesprächen, wie bedeutsam eine faire und rechtzeitige Einsatzplanung ist, um die Belastung durch die häufig wechselnden Einsatzzeiten im Markt zu begrenzen. Fairness bei der Planung der Arbeitszeiten, ungeachtet der konkreten Position des Beschäftigten im Markt, wird auch als ein Zeichen der Anerkennung der Arbeitsleistungen jedes einzelnen Beschäftigten gewertet. Betont wurde, dass Regeln eingehalten werden und trotzdem individuelle Spielräume bleiben müssen. Dabei wird im Interview sogar ein offener Konflikt aus RM 2 beschrieben. Dieser endete damit, dass die Einsatzpläne in der betroffenen Abteilung der Bedienungstheke nun von einem unabhängigen Dritten aufgestellt wurden. Insgesamt machten die Interviews vor allem das Konfliktpotenzial einer intransparenten Arbeitsplanung deutlich. Damit das mit der Einsatzplanung immer latent vorhandene Konfliktpotenzial weitgehend umgangen werden kann, erfolgt bspw. im MK 1 die Einsatzplanung durch eine Software möglichst transparent. Verbleibende Schwierigkeiten in der zeitlichen Lebensgestaltung durch wechselnde Arbeitszeiten rechneten die Befragten nicht dem Unternehmen oder dem Inhaber an, sondern beschrieben sie als im Einzelhandel eben unvermeidlich.

Die zweite häufig beschriebene Konfliktursache liegt in den Auswirkungen der Arbeitsleistung der einzelnen Beschäftigten auf die Arbeitsbelastung anderer. Häufig beschrieben die Gesprächspartner schlechte oder wenig umsichtige Arbeit, die zu eigener Mehrarbeit oder einem unbefriedigenden Ergebnis in der Abteilung führt. Dabei gab es individuelle Unterschiede in der Interpretation: Es wurde teils mehr, teils weniger Verständnis für langsameres oder auf die eigene „Kerntätigkeit“ begrenztes Arbeiten aufgebracht. Die negativen Auswirkungen jedoch wurden einhellig beschrieben, das beschriebene Verhalten als mangelnde Unterstützung dargestellt. Dieser Konflikt wurde besonders stark in RM 3 beschrieben. Das deckt sich damit, dass in diesem Markt die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kriterien besonders hoch ist, auch vom Inhaber deutlicher als anderswo betont wird. Zusätzlich machten die Beschäftigten hier vor der Übertragung Erfahrungen mit einem Umsatz-

einbruch durch einen nicht selbst beeinflussbaren Faktor, in diesem Fall die Eröffnung eines Konkurrenzmarktes in unmittelbarer Nähe. In Interviews in diesem Markt äußern Beschäftigte auch explizit, dass als Folge der gestiegenen Anforderungen die Erwartungen der Arbeitenden an die Kollegen gestiegen sind. Auch hier ist die Interpretation unterschiedlich: Eine zu geringe Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft wird genauso wie eine zu dünne Personaldecke als Grund für die Situationen genannt, in denen es „knirscht“. Hierin drücken sich nicht nur Unterschiede zwischen den Abteilungen aus. In den Interviews wird für dieselbe Abteilung einmal mangelndes Engagement, einmal Unterbesetzung beschrieben. Auch den Inhabern ist dieses Konfliktpotenzial bewusst. Arbeitsverdichtung gehört jedoch zu den wenigen Möglichkeiten der direkten Einflussnahme auf das wirtschaftliche Ergebnis im Markt. Es wird deshalb an der Schraube gedreht, soweit es möglich erscheint. Die Arbeitsverdichtung auf einzelnen Schultern abzuladen, würde langfristig nicht funktionieren. Deshalb formulierte einer der Inhaber sein Credo bei Konfliktlösungen wie folgt: „Bei der Suche nach Problemlösungen für einen Mitarbeiter sollen diese nicht zu Lasten anderer Mitarbeiter gehen“.

Neben dem Erklärungsversuch einer steigenden individuell wahrgenommenen Belastung durch mangelnde Mitarbeit und Kooperation anderer wird in den Gesprächen auch eine große oder übergroße Belastung erwähnt, die nicht auf das Verhalten von Kollegen zurückzuführen ist. Gedanklich ist dabei die generelle Einschätzung in den Interviews zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten den Anforderungen gewachsen sind, das Arbeiten im Markt als gut empfunden wird und die Zusammenarbeit mit den Kollegen im Regelfall positiv bewertet wird. Die Intensität, in der diese Belastung wahrgenommen wird, unterscheidet sich zwischen den Marktkauf- und den Reichelt-Märkten. Wenn bspw. einzelne Reichelt-Beschäftigte äußern, dass sie nicht erwarten, ihre Arbeit bis zur Rente ausüben zu können, wird das zumindest von ihnen selbst nicht als Widerspruch zu den positiven Aussagen über ihre Arbeit und über die Zusammenarbeit in der Belegschaft gesehen. Für diese permanente oder zeitweise Überlastung werden unterschiedliche Ursachen genannt: Insgesamt zu wenig Personal, ein problematisches quantitatives Verhältnis von Stamm- und Randbeschäftigten, damit teils zusammenhängend fehlende Qualifikationen, um das Personal ausreichend flexibel einzusetzen, und ebenfalls in diesem Kontext die Unterbesetzung einzelner Abteilungen. Die letztgenannte Ursache, die Unterbesetzung einzelner Abteilungen, ist auch die, wo am ehesten eine mit Konflikten einhergehende Problembearbeitung beschrieben wird. In den benannten Fällen reagierte der Inhaber auf entsprechend von den Beschäftigten artikulierte Personalprobleme bzw. nahm die latente Personalknappheit selbst als konfliktinduzierendes Problem war, das einer Lösung bedurfte (MK 1 und MK 2). Nicht in allen Fällen wird das Problem als gelöst dargestellt, führte aber in keinem der untersuchten Märkte zu Auseinandersetzungen um die Aufstockung des Personals.

Die „objektive“ Überlastung von Beschäftigten wird als Problem beschrieben, dessen Lösung als wichtig angesehen wird. An diesem Punkt kann sich jedoch kaum ein Konflikt entzünden. Der Inhaber wird zwar als Instanz genannt, von der die Interviewten eine Lösung oder Bearbeitung der Probleme erwarten. Vor dem Hintergrund der starken Wettbewerbsorientierung der untersuchten Märkte akzeptieren es die Beschäftigten in der Regel aber widerspruchlos, wenn der Inhaber das Kostenargument ins Spiel bringt, um bspw. die Einstellung von zusätzlichem Personal zu verschieben. Eine Problemlösung wird letztlich nicht zwingend eingefordert.

Das ist im Fall des individuellen Beitrags jedes Einzelnen zum Funktionieren des Arbeitsprozesses im Markt oder bei der Einsatzplanung anders. Auch in der Einsatzplanung werden wichtige Rahmenbedingungen nicht als Gegenstand eines Konflikts erwähnt: Besonders die Öffnungszeit gilt als unbeeinflussbare Rahmenbedingung, an die man sich individuell anpassen muss. Nur eine als ungerecht wahrgenommene Planung innerhalb dieses Rahmens wird im Zusammenhang mit Konflikt oder Konfliktpotential thematisiert. Dagegen werden gegenüber Kollegen durchaus konkrete Erwartungen zum Arbeitsbeitrag genannt. Die Wahrnehmung und Akzeptanz von Gründen unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ist dabei individuell sehr unterschiedlich. In den verschiedenen Konfliktlinien kommt es also in sehr unterschiedlichem Maß zur tatsächlichen Austragung von Konflikten, und wenn, werden diese als individuell verursacht und individuell zu klären angesehen.

Wenn die kompletten Interviews betrachtet werden, lassen sich drei Vermutungen anstellen, warum nur bestimmte Probleme als Konflikt ausgetragen werden:

Erstens ist gerade unter den Festangestellten, die größtenteils langjährig im Markt und ausgebildet sind, der Anspruch, Probleme selbst zu lösen, ein wichtiger Bestandteil der Selbstbeschreibung. Die Interviewpersonen betonen, im Regelfall nicht auf Anweisungen des Inhabers angewiesen zu sein, auch wenn seine Anerkennung wiederum wichtig für sie ist. Beispielsweise erklären durchweg alle Interviewten, die Gesprächspartner in MK 1 und RM 3 besonders deutlich, dass die Anforderungen mit den Erwartungen des neuen Marktleiters (und jetzigen Inhabers) gestiegen sind. Aber gerade hier wird sehr deutlich ausgesprochen, dass die Beschäftigten diesen höheren Erwartungen durch effizienteres Arbeiten begegnen. Nicht überlastet zu sein, sondern den Herausforderungen zu begegnen, lässt sich als „professioneller Stolz“ fassen. Überlastung lässt sich dann umgekehrt als Infragestellung der eigenen Fähigkeiten lesen.

Zweitens kommt in den Interviews zum Ausdruck, dass Beschäftigte eher selten einfordern, dass die Belastung nach oben begrenzt wird. Das wird in beiden Marktkaufmärkten, am deutlichsten jedoch im RM 3 ausgesprochen. Die Interviewpartner beschreiben hier, wie Kollegen, die nicht umsichtig oder flexibel genug arbeiten, ange-

sprochen werden. Ihre Reaktionen werden beschrieben als begrenzte Verhaltensänderung oder Berufung auf mangelnde Fähigkeiten. Der Anspruch, dass mit der gegebenen Besetzung die Aufgaben erfüllbar sein sollen, wird, so die Ergebnisse der geführten Interviews, zunächst überhaupt nicht in Frage gestellt.

Drittens spielt sicherlich auch das Kräfteverhältnis zwischen den potentiellen Konfliktparteien eine Rolle, ob und wie widersprüchliche Interessen formuliert werden und ob und wie diese dann auch tatsächlich als Konflikt ausgetragen werden. Die Vermutung, dass gegenüber dem Inhaber eine besonders große Machtlosigkeit empfunden wird, weil ein Wechsel des Marktes im Regelfall nicht möglich sein wird, lässt sich nicht eindeutig zurückweisen oder bestätigen. In den Interviews findet sich hierauf kein Hinweis. In den beiden Marktkauf-Märkten spielt der persönliche Einsatz der Inhaber eine wichtige Rolle. Solange „er es vormacht“ und die anderen Kollegen in dieses „neue Projekt mitnimmt“, solange gibt es keinen Grund, Konflikte auszutragen. Auch in RM 1, in dem Beschäftigte erwähnt werden, die persönlich Schwierigkeiten mit der Inhaberin haben, sagen die Interviewpartnerinnen, dass sie hiervon nicht betroffen sind.

Bedeutsamer im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Machtpositionen der Konfliktparteien ist eine andere Verschiebung. Der eigene Markt wird als Schicksalsgemeinschaft wahrgenommen, die gegenüber äußeren Einflüssen verteidigt werden muss. Bspw. sprechen die Interviewten der Reichelt-Märkte durchweg davon, dass es die ‚anderen‘ sind, die zu ‚anderem Arbeiten‘ aufgefordert werden, oder dass das Klima in anderen Märkten weniger von Respekt und Wertschätzung geprägt ist als im eigenen Markt. Wurde in Mitarbeiterinterviews die niedrige Entlohnung der im Markt eingesetzten Beschäftigten von Dienstleistern angesprochen, wird sofort entschuldigt, dass die Inhaber hier keine Handhabe besitzt, etwas zu ändern. Das gilt auch für eine etwaige Reduzierung der Belastung älterer Beschäftigter oder bei der Aufstockung des Personals. Die selbständigen Inhaber werden, soweit dies überhaupt ein Thema ist, als abhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angesehen. Hier hat sich die Übertragung von Märkten an Selbständige ganz offensichtlich so ausgewirkt, dass Beschäftigte eher von den Kollegen und Kolleginnen mehr Einsatz erwarten, als vom Inhaber eine Problemlösung einzufordern.

Institutionelle Konfliktbearbeitung – Rolle der Betriebsräte

Von den untersuchten sechs Märkten haben beide Marktkauf-Märkte und drei der vier Reichelt-Märkte einen Betriebsrat. Nur einer der analysierten Reichelt-Märkte ist ohne Betriebsrat. Damit weichen die Mitbestimmungsstrukturen im Untersuchungssample signifikant vom Normalzustand im selbständigen EDEKA-Einzelhandel ab.

Nach Erhebungen der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di haben weniger als einer von Hundert selbständigen EDEKA-Lebensmittelmärkten einen Betriebsrat⁹⁷.

EDEKA Differenzstandpunkt: Diese Aussage kann von EDEKA nicht nachvollzogen werden. Aus Sicht von EDEKA liegt die Zahl von Betriebsräten im EDEKA-Verbund deutlich höher. Eine Prüfung der Behauptungen ist nicht möglich, da die zitierte Quelle zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie noch nicht veröffentlicht war.

Seitens der EDEKA Minden-Hannover wird diese Aussage bestritten und auf die dortige Praxis verwiesen, wo vor jeder Privatisierung (in den vergangenen beiden Jahren) ein Betriebsrat nach § 1 BetrVG gegründet wurde⁹⁸. Es wäre also ein anzustrebendes Ziel, wenn alle sieben EDEKA-Regionalgesellschaften ihre genossenschaftlichen Einzelhändler dahingehend ermutigen, dass der Zustand der Umsetzung der Betriebsverfassung in der Untersuchungstichprobe zum Normalzustand im EDEKA-Einzelhandel wird. Wie ein solches Ansinnen gelingen kann, zeigen auch die Erfahrungen bei der Übertragung der Reichelt-Märkte.

EDEKA Differenzstandpunkt: Betriebsräte können in EDEKA-Märkten, wie in allen Betrieben mit mehr als fünf Mitarbeitern, selbstverständlich gegründet werden. Allerdings scheint es bei einem guten Betriebsklima für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren Sicht oftmals keinen Bedarf oder auch keinen Wunsch zu geben, einen Betriebsrat zu gründen.

Insgesamt wurde in ungefähr der Hälfte der übertragenen Reichelt-Märkte, für die das Übergangsmandat des Gesamtbetriebsrats ausgelaufen ist, ein Betriebsrat gewählt. All diese Wahlen wurden vom Gesamtbetriebsrat unterstützt. So ging der Gesamtbetriebsrat auf Beschäftigte in den Märkten zu, um sie zur Gründung eines Wahlvorstands zu motivieren. Die Wahlvorstände wurden dann mit Informationen und Material unterstützt. Alle Betriebsräte in den übertragenen Märkten sind in der ersten Wahlperiode. Bereits im Frühjahr 2014 müssen sie die anstehende turnusmäßige Wahl eigenständig organisieren. Hier wird sich dann auch zeigen, ob eine Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz tatsächlich auch längerfristig etabliert werden kann.

Der vorherige Abschnitt über Konfliktlinien in den untersuchten Märkten ließ bereits erkennen, dass die identifizierten Interessenkonflikte im Regelfall nicht in den Zuständigkeitsbereich eines Betriebsrats fallen. Entsprechend wird in keinem Interview

⁹⁷ Telefonrecherchen der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Fachbereich Handel unter Gewerkschaftsmitgliedern im selbständigen Einzelhandel der EDEKA vom Jahresende 2013. Zusammenfassung der Rechercheergebnisse durch die verantwortliche Gewerkschaftssekretärin vom Januar 2014. Zitiert nach (Warich 2014, S. 17)

⁹⁸ Hier werden die Aussagen des Vorstandes der EDEKA Minden-Hannover und der Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats der EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH zitiert.

in den vier Reichelt-Märkten festgestellt, dass ein aktueller Interessenkonflikt ursächlich für die Gründung eines Betriebsrats gewesen sei. In den Märkten mit Betriebsrat werden – auch innerhalb eines Marktes - unterschiedliche Ursachen angeführt, die zur Gründung geführt haben. Dazu zählt beispielsweise die Vermutung: ein Betriebsrat müsse gewählt werden. Ein mehrmals erwähntes Motiv ist die Installation eines Betriebsrats als Schutz gegen Zukunftsunsicherheit. Das bezieht sich sowohl auf die Entwicklung nach der Übertragung (RM 1) als auch nach einem möglichen Inhaberwechsel (RM 2). Die Betriebsratsgründung geschah in keinem der untersuchten Märkte in Konfrontation mit dem Inhaber. In zwei Märkten (RM 2 und RM 3) sprachen Interviewpartner sogar explizit von einer Unterstützung der Betriebsratswahl durch den Inhaber, allerdings in einem Fall auch von Vorschlägen des Inhabers zu den Kandidaten. Auch in der alltäglichen Arbeit sprechen die Interviewten, die teilweise Betriebsratsmitglieder sind, von einer reibungslosen Kooperation. Das scheint auch über die untersuchten Märkte hinaus der Regelfall bei Reichelt zu sein.⁹⁹

Ein interviewter Reichelt-Mitarbeiter beschreibt den Betriebsrat, in dem er tätig ist, als „weitgehend arbeitslos“ und wertet das positiv. Dem entspricht, dass die Sprechstunden, die Betriebsräte in zwei Reichelt-Märkten anbieten, nicht oder kaum besucht werden. Die Betriebsräte bearbeiten im Regelfall direkt arbeitsrechtlich relevante Anfragen oder Probleme. In den Interviews wurden hier genannt: Eine Kündigung, die Veränderung von Zuständigkeiten bzw. der internen Hierarchie ohne Neueinstufung oder auch Fragen eines Auszubildenden zu seinem Ausbildungsplan. Dennoch beschreiben es die Interviewten als Ausnahme, dass sich Beschäftigte zuerst an den Betriebsrat statt an den Inhaber (in einem Interview als „der normale Weg“ bezeichnet) wenden. Die Mehrzahl der interviewten Mitarbeiter sieht den Betriebsrat aber als wichtige Möglichkeit und bewertet seine Existenz als Erleichterung, um ggf. auftretende Probleme zu lösen. Eine Interviewperson in RM 2 nennt das die „Sprachrohrfunktion“ des Betriebsrats. Darüber hinaus werden in den Interviews zwei Aufgabengebiete des Betriebsrats beschrieben: Zum einen unterstützt er bei der Klärung von Konflikten zwischen Beschäftigten. Zum anderen dient er der Marktleitung als Resonanzboden für eigene Ideen. Eine aktive Suche des Betriebsrats nach Feldern, auf den er initiativ werden kann, mit oder ohne Einbeziehung der Beschäftigten, beschreibt keiner der Interviewten. Dabei ist sicher auch zu berücksichtigen, dass die Betriebsräte jeweils dreiköpfig sind; freigestellte Betriebsratsmitglieder gibt es der Betriebsgröße wegen in keinem übertragenen Reichelt-Markt.

Die befragten Betriebsratsmitglieder stellten einen relativ geringen Bedarf bei den Beschäftigten fest, gegenüber dem Inhaber vertreten zu werden. Dies wird in RM 4 ausdrücklich als Grund dafür genannt, dass kein Betriebsrat existiert: Die Beschäftig-

⁹⁹ Allerdings wurden aus zwei anderen Reichelt-Märkten, die nicht zum Untersuchungssample gehören, von Mitgliedern der dortigen Betriebsräte auch Fälle der Behinderung von Betriebsratsarbeit benannt (M.N.).

ten äußerten, dass sie ihre Interessen der Leitung gegenüber selbst vertreten könnten oder, dass es zumindest niemand gebe, der dies besser könnte als sie selbst. Die Vermutung ist, dass in diesem Markt die geringe Größe und das Betriebsklima die Nutzung informeller Kanäle zur Interessenvertretung ermöglichen.

Sowohl bei der Beschreibung der Arbeitsweise der Betriebsräte als auch bei den genannten Gründen für die Betriebsratslosigkeit in RM 4 ist allerdings zu beachten, dass Beschäftigte der Logistikdienstleister weitgehend nicht vom Betriebsrat vertreten werden können. Ausnahmen bestehen nur dort, wo die Fürsorgepflicht des Marktes greift, etwa bei der Arbeitssicherheit oder der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes. Inwieweit Aushilfen im Blick des Betriebsrats stehen oder diese betriebliche Institution auch nutzen, wurde nicht durch Äußerungen in den Interviews dokumentiert. Das bedeutet aber auch, dass die beiden Gruppen von Beschäftigten, die keinen oder einen geringeren informellen Zugang zum Inhaber und keine oder sehr geringe individuelle Verhandlungsmacht besitzen, vom Betriebsrat häufig so gut wie nicht vertreten werden. Die veränderte Zusammensetzung der Belegschaft und die damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation liegen so tendenziell außerhalb des Blickfelds des Betriebsrats.

Auch wenn sich aktuelle Entwicklungen in der Institution Betriebsrat in den beiden untersuchten Marktkauf-Märkten ähnlich darstellen wie in den Reichelt-Märkten, gibt es dennoch einige auffällige Abweichungen. Das rührt u.a. daher, dass die Ausgangsbedingungen in der betrieblichen Mitbestimmung und den damit verbundenen institutionellen Rahmenbedingungen grundlegend andere waren. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass für die Vertriebslinie Marktkauf zusätzlich zum unternehmenseinheitlichen Gesamtbetriebsrat nach §47 BetrVG in allen damaligen Marktkauf-Märkten, die an die Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr übergegangen sind, gewählte Betriebsräte nach §1 BetrVG existierten und nicht erst bei der Ausgliederung aus dem Regiebetrieb gebildet werden mussten. Ein Großteil der gewählten Betriebsräte hatte bereits Erfahrungen mit einem Inhaberwechsel gemacht, als nämlich die Marktkauf-Märkte aus der damaligen AVA AG nach Übernahme durch die EDEKA Zentrale AG & Co. KG in die Marktkauf Holding GmbH überführt und in die EDEKA Regionalgesellschaften integriert wurden. Wirtschaftsdemokratie, praktiziert in Form gewählter Betriebsräte, gehört seit vielen Jahren zur Unternehmenskultur bei Marktkauf. Bereits in die Vorgänge vor der direkten Übertragung an die neuen Inhaber waren deshalb die Betriebsräte beider Untersuchungsmärkte vor Ort eingebunden, indem Betriebsversammlungen einberufen und alle Mitarbeiter über die rechtliche Dimension eines Betriebsübergangs nach §613a BGB informiert wurden. Mit dieser Sensibilisierung der Beschäftigten für die rechtlichen Fragen des Betriebsübergangs hat der Betriebsrat auf diesem Weg auch seine Bedeutung als Krisenmanager und das Funktionieren des Betriebsverfassungsgesetzes in diesem konkreten Fall demonstriert. Diese Vertrauensposition haben beide Betriebsräte auch noch heute inne, auch

wenn die informellen Kontakte bei Problemlagen zwischen Beschäftigten und Inhaber deutlich an Umfang und Bedeutung zugenommen haben. Damit einher geht ein Wandel von Anforderungen an den Betriebsrat. Ähnlich den Reichelt-Märkten übernimmt er zunehmend die Funktion eines „intern vorgeschalteten Streitschlichters zwischen den Mitarbeitern, bevor es zu Konflikten kommt“ und ist zudem „die erste Adresse bei Konflikten und wenn zur persönlichen Unterstützung eine breite Schulter benötigt wird.“¹⁰⁰ Das über Jahre selbst erfahrene Funktionieren von Wirtschaftsdemokratie im Unternehmen hat sich damit zu einer Grundeinstellung von langjährigen Marktkauf-Mitarbeitern verfestigt. Die Erfahrungen gelebter betrieblicher Mitbestimmung sind auch bei den Inhabern zu spüren. „Bei Entscheidungen, bei denen nach dem Betriebsverfassungsgesetz die Beteiligung des Betriebsrates vorgeschrieben ist (Mehrarbeit, Neueinstellungen), wird der Betriebsrat selbstverständlich vom Inhaber eingeschaltet.“¹⁰¹ Der Betriebsrat als Institution betrieblicher Mitbestimmung steht in den beiden analysierten Marktkauf-Verbrauchermärkten bisher nicht zur Disposition. Dass die beiden untersuchten Marktkauf-Verbrauchermärkte trotzdem einen Sonderstatus bezüglich der Situation der betrieblichen Mitbestimmung innehaben, zeigt ein Vergleich zur Situation der Betriebsräte in den anderen bereits privatisierten Marktkauf-Häusern in der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr. Auf der Basis von 14 Rückmeldungen von privatisierten Marktkauf-Märkten sind noch sechs Märkte mit einem Betriebsrat ausgestattet, sechs ehemalige Betriebsräte haben nach eigenen Aussagen „auf Druck des Inhabers“ die Betriebsratsarbeit einstellen müssen, in einem Marktkauf-Verbrauchermarkt fand sich kein Bewerber zur Wahl als Betriebsrat, in einem anderen privatisierten Marktkauf-Markt bestand kein Interesse am Weiterbestand eines Betriebsrats im Markt.¹⁰²

Die Erosion von Betriebsrätestrukturen in den privatisierten Märkten ist vor allem durch einen Wandel der Rahmenbedingungen von Betriebsratsarbeit zu erklären. Die Einbindung der Betriebsräte in ein Betriebsräte-Netzwerk, mit Fortbildungsangeboten und zentralen Informationen, ist ersatzlos weggefallen. Das Definieren von Arbeitsschwerpunkten, die Organisation von Betriebsratssitzungen und Weiterbildungen obliegt dem Betriebsrat nun selbst. Im ersten Jahr nach der Übertragung an den neuen Inhaber, wird viel Arbeit geleistet, die Veränderungen in den Belegschaftsstrukturen und Arbeitsabläufen zu kontrollieren, zu verstehen und zu kommunizieren, um Konflikte zu vermeiden. Für die neuen Fragestellungen und Problemlagen fehlen zum Teil die Erfahrungen bzw. es wird auf das vorhandene Erfahrungswissen zurückgegriffen. Die für Betriebsratssitzungen und Sprechstunden nötigen Freistellungen nach § 37 BetrVG werden bislang ohne Diskussion vom Inhaber gewährt. Einen Versuch, auch eine Weiterbildung zu aktuellen Fragen des Arbeits-, Mitbestimmungs- und

¹⁰⁰ Zitate aus Interviewprotokollen MK 1 und MK 2

¹⁰¹ Ebenda

¹⁰² Erhebung des Gesamtbetriebsrats der Neukauf Handelsgesellschaft mbH Moers vom 15. Januar 2014, eigene Auswertung.

Tarifrechts zu beantragen, hat es im Befragungszeitraum in keinem der beiden Märkte gegeben. Die gefühlte Arbeitsverdichtung, die Notwendigkeit, dass Kollegen für diese Zeiträume der Betriebsratsarbeit einspringen müssen, hat alle gewählten Betriebsräte, fünf in jedem Markt, bisher davon abgehalten, trotz kritischer Selbsteinschätzung des eigenen Qualifikationsstandes als Betriebsrat, eine Weiterbildung zu beantragen. Hier deutet sich ein Dilemma bei der tatsächlichen Umsetzung von betrieblicher Mitbestimmung im selbständigen Einzelhandel – sogar in den bisher mitbestimmungsfreundlichen Marktkauf-Märkten – an. Der wirtschaftliche Druck durch Kennzahlen, die allgegenwärtig sind und der nachvollziehbare Wunsch, zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes den als erforderlich angesehenen Arbeitsbeitrag zu leisten und nicht zu Lasten anderer Beschäftigten zu fehlen, stellen eine gewaltige psychologische Hürde dar. Nur wenige Betriebsräte sind bereit, diese Hürde zu überspringen. Alle diese, gut nachvollziehbaren, äußeren Umstände scheinen Betriebsratsarbeit im selbständigen EDEKA-Einzelhandel (und sicher nicht nur dort) immer stärker in Richtung eines auf Ausgleich bedachten, informellen Konzepts von Interessenvertretung zu rücken. Eine solche Entwicklung stellt kein Problem dar, solange keine Arbeitnehmerrechte gegen den Arbeitgeber eingefordert oder verteidigt werden müssen. Vorliegende Erfahrungen mit kritischen Situationen im selbständigen Einzelhandel der EDEKA zeigen aber, dass eine realistische und objektive Lageeinschätzung, gefestigte fachliche und rechtliche Kenntnisse notwendige Voraussetzungen darstellen, um eine Belegschaft zu mobilisieren, um bei Konflikten die nötige Akzeptanz der Inhaber (oder der EDEKA-Regionalgesellschaft) zu erreichen.¹⁰³

Dass und in welchem Maße die Beschäftigten die informellen Kanäle der Interessenvertretung nutzen, hängt einmal von der Verhandlungsmacht des einzelnen Beschäftigten ab, aber vor allem von der Akzeptanz einer solchen direkten Kommunikation durch den jeweiligen Inhaber. Weil diese Akzeptanz seitens der Inhaber nicht jederzeit eingefordert werden kann, wird von der Mehrzahl der befragten Beschäftigten eine formelle Interessenvertretung durch gewählte und mit den gesetzlichen Rechten des Betriebsverfassungsgesetzes ausgestatteten Betriebsräten favorisiert. Noch nicht geklärt ist in diesem Zusammenhang aber, wie es gelingen kann, in den privatisierten Märkten die notwendigen Freiräume zu schaffen, um die mitbestimmungsrechtlichen Kompetenzen zu erhalten und weiter auszubauen. Die (in der Regel) nicht freigestellten Betriebsräte bewegen sich zunehmend in einem Spannungsfeld von zeitlichen Zwängen durch gestiegene Arbeitsanforderungen bei knappen Arbeitsressourcen und gleichzeitig wachsenden zeitlichen Anforderungen in Hinblick auf ihre mitbestimmungs- und arbeitsrechtliche Verantwortung.

¹⁰³ Exemplarisch dokumentiert anhand der Ereignisse im privatisierten E-Center in Bad Gandersheim, Vgl. dazu Thamhayn, Bärbel; Wesenick, Katharina: In sieben Schritten zum Erfolg, In: Hrsg. Ver.di Bundesverwaltung: Schöne neue Handelswelt, a.a.O. S. 28 bis 35.

3.3.3 Segmentationsprozesse und Steuerungsformen

Funktionale Belegschaftszusammensetzung

Aus den bisherigen Darstellungen sollte deutlich geworden sein, dass sich die Aufgabenverteilung in den Belegschaften nicht anhand eines einfachen Kern-Rand-Schemas beschreiben lässt. Das geht sowohl aus der Beschreibung der Arbeitsprozesse durch die Interviewpartner hervor als auch aus deren Beschreibung der einzelnen Beschäftigtengruppen.

Unterhalb der Leitungsebene wird die Position der Abteilungs- oder Warenverantwortlichen und ihnen Gleichgestellter gestärkt und ausgebaut. Neben der Verantwortlichkeit für Qualität und Umsatzentwicklung erhalten die Warenverantwortlichen faktisch Weisungsbefugnis gegenüber den in der Abteilung arbeitenden Mitarbeitern. Beide Funktionen waren, bevor die Position ‚Warenverantwortlicher‘ geschaffen wurde, in der Position der Gruppenleitung zusammengefasst. Die aus Kostengründen umgesetzte tarifliche Abstufung ging mit der formalen Aufhebung der Weisungsbefugnis einher. Nach der Privatisierung agieren Leitung, „einfache“ in der Abteilung Angestellte und die Abteilungs- und Warenverantwortlichen wieder so, als ob es eine Weisungsbefugnis noch oder wieder gäbe. Schließlich sind sie Ansprechpartner des Inhabers, teils auch über die eigene Abteilung hinaus. Im RM 3 und MK 2 führen die Inhaber monatliche, in MK 1 14-tägige Runden mit allen Waren- und Abteilungsverantwortlichen durch, während in den anderen Reichelt-Märkten Zweiergespräche geführt werden. In jedem Fall aber gilt als Aufgabe dieser Beschäftigtengruppe, Anweisungen oder Wünsche des Inhabers in „ihre“ Abteilungen weiterzugeben. Die interviewten Warenverantwortlichen schätzen die gewachsene Gestaltungsfreiheit, die die geringere Abhängigkeit der Selbständigen von Vorgaben der Unternehmenszentrale mit sich bringt. Dieser Spielraum kommt offensichtlich auch den Abteilungs- und Warenverantwortlichen zugute. Eine Konzentration der Schulungsmaßnahmen auf diese, die entsprechend erwartet werden konnte, ließ sich durch die Interviews nur für die Marktkauf-Verbrauchermärkte bestätigen, für die Reichelt-Märkte jedoch nicht. In den Interviews erklärten die Warenverantwortlichen, dass sie mit ihrer Position auch die Verpflichtung zu besonderem Einsatz verbinden. Neben der Übernahme besonderer (auch Leitungs-)Aufgaben geht es dabei etwa um intensiveres Arbeiten, kurzfristiges Einspringen oder Mehrarbeit im Bedarfsfall. Dies stellen sie sowohl als Erwartung der Marktleitung als auch, und vor allem, als eigenen Anspruch dar. Diese herausgehobene Position führt dazu, dass es bei Urlaub oder Krankheit, aber auch bei hohem Arbeitsanfall, Engpässe gibt, weil ihre Arbeit von anderen Beschäftigten nicht ohne weiteres übernommen wird oder übernommen werden kann. Bei der gegenseitigen Ersetzbarkeit in den verantwortlichen Positionen sind jedoch Unterschiede zwischen den Marktkauf- und Reichelt-Märkten identifizierbar. Die etwas breitere Personaldecke der Marktkauf-Märkte hat in den Interviews dazu geführt, dass ein Überlastungsproblem nicht in dem Maße artikuliert wurde wie in den Reichelt-Märkten. Ins-

besondere die Abteilungs- und Warenverantwortlichen in den Reichelt-Märkten bewerten in der Regel den Gehaltsunterschied in Kopplung mit den besonderen Aufgaben zwar positiv, wünschen sich aber z.T. mehr unterstützende Mitarbeit anderer Beschäftigter.

Dass die Festangestellten in den Abteilungen nicht unselbständig arbeitende Befehlsempfänger sind, wird auch aus den Interviews deutlich. Die Stellungnahmen bestätigen so u.a. die Ergebnisse sowohl aus der Forschung (etwa Voss-Dahm 2009, Carre u.a. 2010) als auch aus der Statistik, die sowohl einen hohen und konstanten Anteil Ausgebildeter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von über 80% (Voss-Dahm, S.) als auch den absoluten Anstieg der Zahl der Auszubildenden zumindest bis 2009 zeigt (Warich 2013, S.19). Die Bedeutung von Ausbildung und langjähriger Beschäftigung im Unternehmen für die Arbeitsabläufe betonen die Interviewteilnehmer immer wieder. Nicht nur die Fähigkeit, in der Abteilung flexibel auf Störungen zu reagieren und innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend je nach Bedarf einsetzbar zu sein, basiert auf diesen beiden Faktoren. Auch die Anleitung, Unterstützung und Kontrolle der Aushilfskräfte und der Mitarbeiter von Drittfirmen gehört zum Aufgabengebiet der Festangestellten. Dies ist insbesondere im Kassenbereich von Bedeutung, wo im Vergleich zum Bedienungsbereich viele Randbeschäftigte tätig sind und im Vergleich zu den Füllteams im Ladenbereich die Abgrenzung der Arbeitsaufgaben nicht so starr festzulegen ist. Die Notwendigkeit zur Anleitung von Aushilfen erklärt, dass die Schulungsmaßnahmen nicht nur auf Abteilungs- und Warenverantwortliche konzentriert werden. Von den Inhabern und Inhaberrinnen, aber auch von einigen Beschäftigten, wird die Bedeutung weiterer Ausbildung im Markt hervorgehoben, gerade vor dem Hintergrund, dass junge ausgebildete Beschäftigte in Zukunft schwerer „einzukaufen“ sind. Dass die Zahl externer Schulungen in den untersuchten Märkten insgesamt zurückgeht und es schwerer als in einem Filialunternehmen ist, in einem einzelnen Markt für dessen Bedarf passgenau auszubilden, ist davon unberührt.

Während beide Inhaber der Marktkauf-Verbrauchermärkte über ihre Abteilungsleiter und Abteilungsverantwortlichen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mit allen Beschäftigten auswerten lassen, wird nur aus einem Reichelt-Markt ausdrücklich beschrieben (wiederum RM 3), dass auch die Beschäftigten ohne Abteilungsverantwortung in die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eingebunden werden. Dennoch bescheinigen auch Interviewte aus den anderen Reichelt-Märkten den Festangestellten mehr „kaufmännisches Denken“. Auch wenn das Verhältnis von Festangestellten und Randbeschäftigten tendenziell weiter zulasten der Ersteren verschoben wird, ist eine Balance erforderlich, die die Inhaber austarieren. Im Verhältnis von Festangestellten zum „Rand“ lässt sich eine Parallele zu dem Verhältnis zwischen Warenverantwortlichen und anderen Festangestellten sehen. Unterschiede in Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft werden betont, dagegen die Unterschiede in

Vertragsstatus und Lohnhöhe eher nicht thematisiert. Gleichzeitig drücken Interviewte aus, dass sie sich mehr Unterstützung durch z.B. Aushilfen wünschen würden. Allerdings wird hier tendenziell auch Verständnis für die Unterschiede zwischen Festangestellten und kurzfristig Beschäftigten aufgebracht, Wünsche nach Unterstützung richten sich dann „nur“ auf zuverlässiges Erscheinen oder die Hoffnung, dass das Verhältnis sich nicht weiter zu Lasten der Festangestellten verschiebt. Gerade länger im Markt als Aushilfen Tätige werden im Umgang miteinander als vollwertiger Teil der Belegschaft behandelt.

Zur Randbelegschaft gehören nicht die Festangestellten in Teilzeit mit wenig Vertragsstunden. In den Interviews wurde mehrfach hiernach gefragt. In der Orientierung auf Erwerbsarbeit und auf den Festangestellten zugeschriebenen Attributen wurde in der Regel gesagt, dass hier kein Unterschied besteht. Sie sind voll eingebunden, unabhängig von der Arbeitszeit. Viel eher von Bedeutung ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Waren- und Abteilungsverantwortliche allerdings arbeiten fast ausnahmslos in Vollzeit.

Hier ist der Unterschied beobachtbar, der auch in der Literatur zwischen den sogenannten ‚gap fillers‘ und ‚time adjusters‘ gemacht wird (Janice-Catry/Lehndorff 2005). Letztere sind im Markt flexibel einsetzbar, erstere werden vor allem in Randzeiten eingesetzt. Festangestellte in kurzer Teilzeit sind meist vom Arbeitsinhalt und der Arbeitszeit her flexibel einsetzbar. Aushilfen dienen zunächst vor allem der Abdeckung der verlängerten Öffnungszeiten an der Kasse, werden aber zunehmend auch während der Kernzeiten und als Springer eingesetzt. Auch diese Entwicklung geht aus den geführten Interviews hervor, ist allerdings nicht eindeutig mit der Übertragung in Zusammenhang zu bringen.

Eher beschleunigt die Übertragung an selbständige Kaufleute eine bereits länger auszumachende Tendenz beim Einsatz von externen Dienstleistern. Beschäftigte von Logistikdienstleistern erfüllen je nach Abteilung völlig unterschiedliche Funktionen. Entsprechend dieser unterschiedlichen Funktionen können sie in klassischer Leiharbeitsfunktion als Krankheitsvertretung dienen (Bedienung, RM 2), wie Festangestellte eingesetzt werden (RM 1 und RM 2) oder wie Aushilfskräfte die Randzeiten abdecken. Das Füllen der Regale mit angelieferter Ware (Trockensortiment, z.B. MK 1, auch Kühlung, RM 3) als Outsourcing an eine Dienstleistungsfirma zu vergeben, ist mittlerweile flächendeckend im Einzelhandel verbreitet. In den Reichelt-Märkten, wo Angestellte von Dienstleistungsfirmen äquivalent zu Festangestellten eingesetzt werden, legen die Interviewpartner Wert darauf, dass sie auch in der Arbeitseinsatzplanung und der sozialen Einbindung den Festangestellten völlig gleich gestellt sind. Weshalb es nicht zu einer Gleichstellung auch nach Vertragsstatus und Gehalt kommt, ist in den Reichelt-Interviews nicht aufklärbar gewesen. Der Übernahme von Leiharbeiterinnen im Kassenbereich im RM 2 lag der Wunsch zugrunde, genau

diese Beschäftigten langfristig zu binden. Allgemeine Aussagen lassen sich hieraus nicht begründen. Jedoch stellt schon die Tatsache, dass solche Entscheidungen nur noch vom unternehmerischen Kalkül des einzelnen Inhabers abhängen, eine Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen gegenüber einem Marktleiter im Regiebetrieb dar. Eine Kontrollinstanz, wie bspw. einen Betriebsrat, der jenseits von Einzelfallentscheidungen auch durch grundsätzliche Überprüfung der Werkverträge, durch Personalentwicklungspläne oder durch Betriebsvereinbarung hierauf Einfluss nimmt, gibt es in den sechs untersuchten Märkten nicht. Auch in der Gesamtheit der bisher übertragenen Marktkauf- und Reichelt-Märkte sind solche Initiativen nicht bekannt.

Steuerungsformen

Mit dem Begriff „Steuerungsformen“ sollen vorherrschende Mechanismen beschrieben werden, mit denen die Unternehmen versuchen, das durch Arbeitsvertrag eingekaufte Arbeitsvermögen in tatsächliche Arbeitsleistung umzusetzen. Dieses ‚Transformationsproblem‘ lässt sich idealtypisch folgendermaßen lösen:

Erstens durch hierarchische Steuerung, Anweisungen und Kontrolle ihrer Ausführung.

Zweitens durch indirekte oder Marktsteuerung. Hier schlägt der Markterfolg direkt auf die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der Arbeitenden durch. Das kann unmittelbar wie bei erfolgsabhängigen Prämien oder mittelbar geschehen, wenn der Markterfolg in betriebswirtschaftliche Kennzahlen übersetzt wird. So wird bspw. bei der „Pro-Kopf-Leistung“ ein Verhältnis von Umsatz und Arbeitsstunden als zu erreichende Norm vorgegeben.

Drittens soll das Konzept einer sozialen Steuerung diskutiert werden, wo nicht durch Anweisung, Kontrolle oder den Konkurrenzmechanismus die Arbeitsleistung gesteuert wird, sondern durch Bezug auf Gemeinschaftskonstruktionen und wechselseitige Unterstützung sowie auf die Motivation jedes Einzelnen.

Keinesfalls ist davon auszugehen, dass jeweils nur eine dieser Steuerungsformen relevant ist. Sie existieren nebeneinander, wenn auch nicht reibungslos. Die umfangreiche arbeitssoziologische Diskussion zu diesem Thema kann hier nicht im Detail wiedergegeben werden. Vielmehr soll nachvollziehbar dargestellt werden, auf welche Veränderungen von Steuerungsformen die geführten Interviews hinweisen.

Auf Anweisungen verzichtet ein Inhaber selbstverständlich nicht. Anweisungen, ihre Kontrolle und gegebenenfalls Sanktionen werden auch in den Interviews sowohl mit den Marktkauf- wie auch mit den Reichelt-Beschäftigten als nicht in Frage gestellte Rückzugsposition akzeptiert. Den befragten Beschäftigten ist es aber bedeutend wichtiger, dass sie Spielraum zur eigenständigen Problemlösung erhalten. Weiter betonten

sie, dass bei Unzufriedenheit des Inhabers oder der Inhaberin zunächst Gespräche geführt werden, die in der Regel als ergebnisoffen und lösungsorientiert beschrieben wurden. In den Interviews in beiden Marktkauf-Märkten und im Reichelt-Markt 2 (RM 2) wurde u.E. deutlich, dass die Anerkennung der Kompetenz der Beschäftigten auch bei Uneinigkeit über das Ergebnis für sie von hoher Bedeutung ist. In der Beschreibung der Arbeitsabläufe im Kapitel 3.3.1, die weitgehend auf Selbstorganisation der anfallenden Arbeiten im Team und individuell beruhen, wurde schon deutlich, dass seitens der Inhaber auf eben diese Kompetenz und Motivation der Beschäftigten gesetzt wird. Eine Detailsteuerung durch Anweisungen wäre zum Scheitern verurteilt. Nicht zufällig sind es gerade die Tätigkeiten, bei denen eine klare Aufgabenstellung und personenbezogene Erfolgskontrolle möglich ist, die an Randbeschäftigte vergeben werden. Dazu zählen bspw. das Auffüllen der neu angelieferten Ware, besonders das ‚unkompliziert‘ zu handhabende Trockensortiment, und das Kassieren an den Kassen. Für die übrigen Arbeiten wird in weit höherem Maß Personal gebraucht, das fachlich kompetent, mit den Abläufen vertraut und zur autonomen Verausgabung der Arbeitskraft motiviert ist.

Das ist so weit nicht neu. Neu sind informelle, nicht im Arbeitsvertrag begründete Weisungsketten. Dies ist bspw. der Fall, wenn die Weisungsbefugnis der Abteilungs- und Warenverantwortlichen allseitig akzeptiert wird oder Festangestellte den Beschäftigten der Dienstleistungsfirma oder Aushilfskräften selbst Arbeitsanweisungen geben. Hier wird, parallel zur vertraglich fixierten Differenzierung der Belegschaft in Verantwortungspositionen, eine faktische Hierarchie zwischen (erweitertem) Kern und Rand installiert. In welchem Umfang die Unterschiede zwischen beiden Steuerungskonzepten wahrgenommen werden, ist schwer zu ermitteln. Denn die informelle Hierarchie spiegelt die realen Unterschiede wider, die im gemeinsamen Arbeitsprozess entstehen. Dass diese durch die täglich erfahrene Arbeitsteilung reproduziert und legitimiert werden, wurde zumindest in den Interviews nicht negativ thematisiert. Im Ergebnis der arbeitsteiligen Veränderungsprozesse lässt sich weniger von einem Abbau als von einer Informalisierung¹⁰⁴ von Hierarchien sprechen.

Im Unterabschnitt zum Betriebsklima wurde herausgearbeitet, dass sich die einzelnen Märkte gerade auch in der Formalisierung der Beziehungen zwischen Inhaber und Belegschaft unterscheiden. Neben der Person von Inhaber oder Inhaberin spielt hier sicher auch die Größe des Marktes eine Rolle. Entsprechend stellen die beiden Marktkauf Verbrauchermärkte (MK 1, MK 2) und der Reichelt Markt 3 (RM 3) auf der einen Seite und der eher familiär geführte Reichelt Markt 4 (RM 4) die Extreme im Sample dar. Auch wenn etwa ein Interview im Reichelt-Markt 1 (RM 1) ergab, dass alle Beschäftigten Einblick in den Finanzbericht haben, wird doch für die großen

¹⁰⁴ Informalisierung wird in der Organisationsforschung definiert als Auflösung strenger Verhaltensregeln, mit der Folge größerer Freiheit, aber auch größerer Unsicherheit. (Zitiert nach www.enzyklo.de)

Märkte (MK 1, MK 2, RM 3) am klarsten formuliert, dass die Inhaber von den Beschäftigten eine Orientierung an den Kennzahlen erwarten. Insgesamt jedoch wird es eher als Aufgabe der Abteilungs- und Warenverantwortlichen genannt, die als notwendig erachteten Informationen in die Abteilungen zu geben. Was hier als indirekte oder Marktsteuerung beschrieben wird, scheint nicht durchweg, sondern vor allem auf dieser Ebene eine Rolle zu spielen. Ob dies in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation auch noch der Fall ist, muss offen bleiben. Allerdings weisen insbesondere die Interviews in RM 3 darauf hin, dass die Erfahrung mit einem drastischen Umsatzrückgang, infolge verschärfter Wettbewerbsbedingungen im Umfeld, die Akzeptanz weiterer Leistungsverdichtung noch Jahre später erhöht.

Das deutlichste Element einer Marktsteuerung ist natürlich die Tatsache der Übertragung selbst, in deren Folge ein angestellter Marktleiter zum selbständigen Inhaber wird. Die Interviews mit den Inhabern und Inhaberinnen machten deutlich, wie sehr dies zwar als Chance interpretiert und positiv bewertet wird, auch wenn einer der sechs Befragten äußerte, dass es keine echte Alternative zur Annahme dieser Chance gegeben habe. Aber deutlich wird gleichzeitig, dass sich die Inhaber sehr viel stärker an einer Verbesserung der Konkurrenzposition orientieren und orientieren müssen, als dies in ihrer Position als angestellter Marktleiter der Fall war.

Diese direkte Konfrontation mit dem Marktgeschehen erfahren auch die Beschäftigten. Sie betonen in den Interviews, dass es in den für sie wichtigen Feldern keine großen Veränderungen gab. Neben der personellen Kontinuität in Belegschaft und Marktleitung (Reichelt), gründet sich dies auch im Vertrauen auf die Kompetenz und Erfahrungen der neuen Inhaber (Marktkauf) und auf die gute wirtschaftliche Situation in denen sich die Märkte befinden. Bei den Reichelt-Märkten kommen ebenfalls die bereits beschriebenen erweiterten Übergangsregelungen hinzu. Allerdings findet sich weit häufiger ein Bezug auf die Notwendigkeit, die Wirtschaftlichkeit des Marktes zu sichern, auch unter Preisgabe eigener Reproduktionsinteressen. Die Annahme, dass notfalls die EDEKA-Regionalgesellschaft zur Absicherung einspringen würde, wird nur am Rande in Erwägung gezogen. Nur einer unter den Befragten äußerte diese Vermutung.

Hinsichtlich der etwaigen Unterordnung von Reproduktionsinteressen wurde dargestellt, dass viele Interviewte eine Reziprozität sehen, ein selbstverständliches Geben und Nehmen. Dabei wird die Seite des eigenen Gebens eher als selbstverständlich angesehen und mehr beiläufig erwähnt. Starke Erwähnung finden jedoch die Leistungen von Inhaber oder Inhaberin, vor allem dort, wo sie nicht als selbstverständlich erlebt werden. Besonders in den beiden Marktkauf-Märkten und im Reichelt-Markt 1 (Anerkennung durch Betriebsausflüge, sportliche Aktivitäten u.a., persönliche Unterstützung, Mitarbeit der Inhaber) und im Reichelt-Markt 4 (Organisation von Frühstück, Kümern um Wohlbefinden der Beschäftigten) hat diese soziale Komponente

eine hohe Bedeutung. Auch die Interviewpartner in den anderen beiden Märkten sprechen von einem Klima, das von Wertschätzung geprägt ist. Das ist nicht selbstverständlich. Negativbeispiele für Erfahrungen mit dem Betriebsklima aus anderen Märkten wurden dabei in den Interviews angeführt. Die Bedeutung der Persönlichkeitskomponente im Prozess der Übertragungen macht deutlich, dass die EDEKA-Existenzgründerschulungen noch stärker mit einer strengen Eignungsprüfung vor der Übertragung zu koppeln sind. Dass hier Nachholbedarf besteht, gründet sich auch auf Aussagen in den Interviews. Neben der Erfahrung von Wertschätzung und Unterstützung ist gerade die Vereinbarkeit der Erwerbsarbeit mit Reproduktion und Freizeit von Bedeutung, die die Beschäftigten häufig von sich aus zurückstellen. Eine korrekte Einsatzplanung und das Eingehen auf Freizeitwünsche nennen die Interviewten häufig und von sich aus, wenn es um das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung geht. Der dritte Punkt in diesem Zusammenhang ist die positive Erfahrung des gemeinsamen Arbeitens, das die Interviewpartner sowohl im Arbeitsprozess als auch im persönlichen Umgang miteinander als weitgehend positiv beschreiben.

Wertschätzung durch die Inhaber, Rücksichtnahme auf die Reproduktionsinteressen und die Erfahrung gegenseitiger Unterstützung und sozialen Zusammenhalts in der Belegschaft, bei gleichzeitiger Wahrnehmung von steigendem Wettbewerbsdruck, scheinen die Stützen der sozialen Steuerung zu sein. Um ein Missverständnis zu vermeiden: „Steuerung“ ist hier nicht im Sinne von Manipulation gemeint. Sie beruht auf realen Erfahrungen und Bedürfnissen, allerdings durch die Brille des für möglich und für legitim Gehaltenen. Nicht zufällig werden gerade langjährig Beschäftigte für ihr Festhalten an alten Arrangements aus Regiezeiten oder „Vor-EDEKA-Zeiten“ kritisiert. Teils äußern Interviewte explizit, dass deren Basis entfallen sei.

Auf das, was als legitim angesehen wird und was der betrieblichen Norm entspricht, hat der Inhaber großen Einfluss. Insofern enthält der Begriff der Steuerung auch ein aktives Element. Dieses kann im informalisierten, ökonomisch viel stärker nach außen abgegrenzten Umfeld größere Wirkung entfalten als im Regiebetrieb. Und es scheint sich in einer stärkeren Betonung der betrieblichen „(Schicksals-)“ Gemeinschaft zu realisieren. Diese Konstruktion, auch ihre identitätsstiftende Funktion, ist nichts Neues. Bereits in den ehemaligen regiebetriebenen Marktkauf- und Reichelt-Märkten ist die Gemeinschaft konstruiert worden, jedoch in der Regel nicht in dieser starken Betonung.

Diese Gemeinschaft, auf Anerkennung, Unterstützung und wirtschaftlichen Erfolg oder wirtschaftliches Überleben aufgebaut, ließe sich als Hochleistungsgemeinschaft beschreiben. Die Gemeinschaft stellt die betrieblichen Hierarchien nicht in Frage, bewertet die Angehörigen aber nach ihrem Beitrag an der Gesamtleistung. Mangelnder Beitrag, als mangelnder Arbeitseinsatz, fehlende Flexibilität oder Nicht-Beteiligung an betrieblichen Aktivitäten (im RM 1 ganz deutlich formuliert), ist am

ehesten Gegenstand von Konflikten. Dabei wird je nach Stellung in der internen, informellen Hierarchie von den Arbeitenden mehr oder weniger erwartet. Eine Voraussetzung für das Gelingen einer solchen Hochleistungsgemeinschaft besteht darin, dass bestehende Arbeitsverträge nicht angetastet werden, das bestätigten alle Interviewpartner. In einem Markt (MK 2) wurde, als ein größeres Arbeitsvolumen benötigt wurde, zunächst den Stammbeschäftigten eine Ausweitung der Stundenzahl angeboten. Wo Aufstiegsmöglichkeiten bestehen (MK 2), greifen die Inhaber bei der Personalentwicklung auf bewährte Mitarbeiter zurück. Reziprozität, Geben und Nehmen, funktioniert nur, wenn sich zumindest ansatzweise auf Gegenseitigkeit verlassen werden kann. Das Ausmaß der Gegenseitigkeit spiegelt jedoch die Machtverteilung im Markt wider. So wird von den Beschäftigten auch ein Karrierestopp mangels offener Positionen hingenommen oder eine Übernahme teils langfristig im Markt arbeitender Beschäftigter von Dienstleistungsfirmen nicht eingefordert. Insofern wird zumindest in den untersuchten Märkten das Gemeinschaftliche der Hochleistungsgemeinschaft betont – natürlich vorrangig für die Leistungsfähigen und Leistungsbereiten.

4 Arbeitsbedingungen im Wandel: Veränderungen und Kontinuitäten

Der Fokussierung auf den selbständigen Einzelhandel durch den EDEKA-Unternehmensverbund liegt die Vermutung zugrunde, dass die nunmehr auf eigene Rechnung wirtschaftenden Kaufleute die Entscheidungsspielräume, die mit der Selbständigkeit eröffnet werden, aus gestiegenem Eigeninteresse konsequenter nutzen. Die Möglichkeit, dass wirtschaftlicher Erfolg der „privaten“ Märkte auf einer Verschlechterung der Lohn- und Arbeitsbedingungen beruhen könnte, spricht der Unternehmensverbund nicht an, im Gegensatz zur Gewerkschaft ver.di, die in ihrer Rolle als Arbeitnehmervertreterin Beispiele eben hierfür in der Broschüre „Schöne neue Handelswelt“ zusammentrug (ver.di 2012).

In unserer Untersuchung konnte empirisch, sowohl anhand des ausgewerteten Zahlenmaterials, als auch auf Basis der geführten Interviews, nachgewiesen werden, dass die Übertragung der Märkte auch in diesen vergleichsweise gut abgesicherten Fällen Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen hatte und weiterhin haben wird. Nach Einschätzung vieler Interviewter, die von den Marktdaten gedeckt ist, geht die Steigerung des Umsatzes nicht mit einem entsprechenden Ausbau des fest angestellten Personals bzw. des Stundenvolumens einher. Vor dieser bei der Entwicklung der Personalkapazitäten in allen Märkten beobachteten Tendenz, vollziehen sich die teils als „kaum spürbar“ empfundenen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe. Überproportional werden Aushilfen beschäftigt oder der steigende Personalbedarf, mit Ausnahme des MK 2, durch Werkverträge gedeckt. Allerdings verzichten die Selbständigen nicht auf Neueinstellungen. Dabei ist bislang kein signifikanter Unterschied zu Regiemärkten zu erkennen, auch wenn die Ausweitung von Werkvertragsbeschäftigung (+15%) dafür spricht, dass in den übertragenen Märkten konsequenter mit einer kostensparenden Ausweitung der Randbelegschaft experimentiert wird.

Dabei stößt die Ausdehnung des flexiblen Rands an Grenzen. Diese werden offensichtlich auch von den Inhabern gesehen, zumindest soweit das bisher beobachtbar ist. Die Praxis etwa in RM 2 zeigt dies, wo der Inhaber Beschäftigte eines Werkvertragsnehmers in eine Festanstellung übernahm, oder die im MK 2, wo der Inhaber strikt den Einsatz von Werkverträgen ablehnt. Zu berücksichtigen ist, dass die Übertragung der Reichelt-Märkte mit einer für drei Jahre verpflichtenden Tarifbindung einherging. Das Vorgehen, das die Gewerkschaft Ver.di beispielhaft für Übertragungen im Bereich des EDEKA-Verbunds nach § 613a BGB beschreibt, Absenkung des Lohns bei Beibehaltung der Beschäftigtenstruktur (Ver.di 2012), war Inhabern von Reichelt-Märkten also nicht möglich. Momentan gibt es keinen Hinweis, dass dieser Schritt in den beobachteten Reichelt-Märkten mit Auslaufen der Pflicht zur Tarifbin-

derung nachgeholt wird, obwohl er in den ersten übertragenen Märkten bereits möglich wäre. Auch in den beiden Marktkauf-Verbrauchermärkten deutet bisher nichts auf eine Änderung der tariflichen Entgeltstrukturen hin. So bleibt den Selbständigen zur Senkung der Lohnkosten vorerst nur, das Verhältnis von (tarifgebundenem) Kern hin zu schlechter entlohntem Rand entsprechend zu verändern. Dies betreffe u.a. an der Kasse Festangestellte ohne herausgehobene Funktion, im Laden eine Ausdehnung des Füllteams auch in bislang ausgesparten Bereichen wie bspw. sensiblere (Kühlung) oder weniger taktgebundene Bereiche (Bearbeitung von Lagerbeständen) oder an der Bedientheke in die Richtung von auf Dauer gestellten Werkvertragskonstruktionen.

Aus den Interviews belegbare Änderungen gibt es hinsichtlich der herausgehobenen Stellung der Warenverantwortlichen und ihnen faktisch gleichgestellter Beschäftigter: Ihre Zahl wurde in einem Teil der Märkte erhöht; die Zahl der Prämienberechtigten (Reichelt) und die Gewinnbeteiligung durch Warengutscheine (Marktkauf) wurde ausgeweitet. Hier passen also Selbständige den Vertragsstatus Angestellter an ihre de-facto-Stellung in der betrieblichen Hierarchie an. In der Installation einer Hierarchieebene wird damit die Abkehr von der Position des Gruppenleiters teilweise rückgängig gemacht. Allerdings ersetzt die erfolgsabhängige Prämie/Warengutscheine längst nicht die höhere Einstufung der Gruppenleitung¹⁰⁵. Die Einrichtung einer Ebene zwischen Marktleitung und „einfachen“ Festangestellten scheint in den übertragenen Märkten tendenziell konsequenter umgesetzt als in Regiemärkten.

Die sinkende Bedeutung „einfacher“ Festangestellter zwischen Warenverantwortlichen und Rand könnte sich auch in Veränderungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung ausdrücken. In den Interviews wurde durchweg erklärt, dass sich in dieser Hinsicht nichts geändert hat. Dagegen konnte aus den zur Verfügung gestellten Reichelt-Marktdaten und aus den Marktkauf-Interviews entnommen werden, dass die Teilnahme an externen Schulungen insgesamt zurückgegangen ist, dafür die weniger zeit- und kostenintensiven Module des EDEKA-Wissensportals stärker genutzt werden bzw. künftig genutzt werden sollen. Ein systematisch anderer Einsatz der weniger gewordenen Schulungen konnte nicht belegt werden, so dass zunächst nur die Tatsache der Kostenersparnis bleibt. Anders ist das bei der systematischen Personalentwicklung. Hier wird in den beiden beobachteten Marktkauf-Märkten mit klaren Entwicklungszielen und entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Warenverantwortlichen und der Bedienungstheke gearbeitet. In den einzelnen Reichelt-Märkten, die keinen Ausbildungsverbund besitzen, ist eine passgenaue Ausbildung, um frei werdende Stellen besetzen zu können, kaum möglich. Durch die Ausweitung der Randbeschäftigung mit anderen Verträgen (Aushilfe, Werkvertragsnehmer) wird

¹⁰⁵ In den Interviews wurden konkrete Gehaltsentwicklungen im Zusammenhang mit der Ausweitung der Verantwortlichkeiten nicht angesprochen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass es in dem einen oder anderen Fall durchaus auch eine Gehaltsanhebung in diesem Kontext gegeben hat.

es zusätzlich erschwert, zukünftig in einer anderen Abteilung benötigte Auszubildende etwa an der Kasse zu „parken“. Dieses Problem wird in Interviews von Reichelt-Beschäftigten geschildert. In den beiden Marktkauf-Märkten hat sich die Zahl der Auszubildenden nicht verändert, in MK 1 wurde die Zahl der Auszubildenden sogar erhöht. Hinsichtlich Aus- und Weiterbildung ist es möglich, dass die übertragenen Märkte wenigstens gegenwärtig von der im Filialunternehmen aufgebauten Substanz zehren.

Wo Interviewpartner erklären, dass die Arbeitsintensität zugenommen hat, wird dies nicht in Zusammenhang mit der Übertragung gebracht. Die Inhaber werden von den Interviewten aus der Verantwortung für eine solche Tendenz herausgenommen: Verantwortlich sind Marktzwänge aus dem gestiegenen Wettbewerb und der (Eigen-)Anspruch steigender Kundenzufriedenheit. Schnelleres Arbeiten oder Mehrarbeit stellen die Interviewten als Folge ihrer eigenen Initiative dar. Eher wird die Ausweitung der zu erledigenden Aufgaben und Aufgabenbereiche als Problem angesehen. Dies ist angesichts der oben dargestellten Arbeitsorganisation nur in Zusammenhang mit der verschobenen Belegschaftszusammensetzung und der engen Personaldecke zu verstehen. Und diese stehen mit den Übertragungen in Zusammenhang. Während diese Auswirkungen in den Marktkauf-Märkten weniger stark thematisiert wurden – in diesem Zusammenhang wurde auf die Möglichkeiten interner Kompensation durch gegenseitige Unterstützung verwiesen – wird in den Reichelt-Märkten ein unterschiedlicher Umgang mit den gestiegenen Anforderungen beschrieben. Als konfliktträchtige Gegensatzpaare tauchen hier auf: Festangestellte zum flexiblen Rand, Warenverantwortliche zu den anderen Festangestellten, junge zu älteren bzw. langjährig Beschäftigten. Verschiebungen in den beschriebenen Gegensatzpaaren ändern Art und Ausmaß der Belastungen für den Einzelnen. Im Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten kann hier durchaus auch künftiges Konfliktpotential vermutet werden.

Große Unterschiede zeigen sich zwischen den einzelnen Märkten in der Betriebskultur. Nach Aussage der Beschäftigten ist diese stark durch die Person des Inhabers oder der Inhaberin geprägt. Unterschiede zwischen den Märkten, soweit sie hierauf beruhen, sind also zunächst nicht durch den Fakt der Übertragung begründet. So ist wohl auch die Aussage in vielen Interviews zu verstehen, dass sich durch die Übertragung selbst nicht viel verändert hat. Durch die Selbständigkeit haben die bisherigen Marktleiter mit Regieerfahrung nun größeren Handlungsspielraum, indem Beschränkungen entfallen, die in Regiebetrieben galten. Diese Veränderungen werden von den Beschäftigten überhaupt nicht durchweg als negativ gesehen. In den Interviews, die wir in den sechs Märkten führten, äußerten sich die Interviewten fast ausschließlich positiv. Beispiele für solche neu möglichen Maßnahmen sind etwa Betriebsausflüge, gemeinsame Sportaktivitäten, ein erweiterter Kreis der Prämienberechtigten bzw. eine Gewinn-/Erfolgsbeteiligung oder regelmäßige Informationsveranstaltungen zu den

Entwicklungen und Zielen im Markt. Auch eine größere Freiheit in der Sortimentsgestaltung wird von Beschäftigten positiv empfunden.

In einigen Interviews, am deutlichsten mit Reichelt-Beschäftigten (RM 3), wird ausgesagt, dass in Folge der gestiegenen Anforderungen auch die Erwartungen an die Kollegen gestiegen sind. Dieser Punkt wird besonders häufig als Ursache von Konflikten erwähnt. Dabei wird eine passive Abwehr steigender Anforderungen häufig am Alter oder an der Dauer der Betriebszugehörigkeit festgemacht. Diese Feststellung klingt unterschwellig auch aus den Interviews mit Marktkauf-Beschäftigten durch, insbesondere dann, wenn vom Inhaber besonders stark eingefordert wird, dass Beschäftigte sich über ihren unmittelbaren Arbeitsbereich hinaus um die Abläufe im Markt kümmern. Es liegt also nahe, einen Zusammenhang auch zu Veränderungen herzustellen, die in der Person des einzelnen Inhabers liegen. Dennoch lässt sich das gestiegene Konfliktpotential nicht direkt auf die Übertragung zurückführen. Wichtig ist ein Mix, den wir tendenziell durch die Übertragungen forciert sehen: Im Durchschnitt gesteigener Umsatz je Arbeitsstunde, eine gewachsene funktionale Ausdifferenzierung der Belegschaft und Steuerungsformen, denen sich der Einzelne schwerer entziehen kann.

Die Arbeitsplatzsicherheit für die einzelnen Beschäftigten ist direkt an den Markterfolg des einzelnen Marktes gekoppelt. Die Rentabilität des Unternehmens oder Kennzahlen, die der Inhaber für die Angestellten kaum kontrollierbar übersetzt, sind hier der Maßstab, ob die Arbeitsleistung jedes Einzelnen ausreichend ist. Aber Arbeit im großflächigen Verbraucher- oder Supermarkt ist notwendig Teamarbeit. Diese gegenseitige Abhängigkeit wird in ein Bild von Gemeinschaft oder Familie übersetzt, dem sich einzelne Mitarbeiter nur schwer entziehen können. Hier ist ausreichende Arbeitsleistung das, was die Gemeinschaft erfolgreich sein lässt und den Kollegen keinen zu hohen Anteil an der Arbeit „aufbürdet“. Und diese vier Punkte, steigende Arbeitsintensität, funktionale Differenzierung, Marktsteuerung und Gemeinschaftskonstruktion, ließen sich im Zuge der Übertragungen tatsächlich nachzeichnen.

In der Interessenvertretung durch einen Betriebsrat ist für die Reichelt-Märkte eine Auswirkung der Übertragung direkt und zwangsläufig beobachtbar. Der bisherige für alle Regiemärkte zuständige Betriebsrat mit freigestellten Betriebsräten wird ersetzt durch einen dreiköpfigen Betriebsrat ohne Freigesellte, der von im Markt Angestellten gebildet wird. Dieser Betriebsrat ist zunächst zu Beginn weniger professionell als der Gesamtbetriebsrat und wird dies mangels Freistellungen oder Teilfreistellungen auch fast zwangsläufig bleiben. Die in den Marktkauf-Märkten durchgängig vorhandenen Betriebsräte, mit meist fünf nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern, sind hingegen aus dem Informations- und Kommunikationsnetzwerk des unternehmens-einheitlichen Gesamtbetriebsrat nach §47 BetrVG herausgelöst worden. Womit alle Betriebsräte, unabhängig ob in einem selbständigen Markt bei Marktkauf oder Rei-

chelt, konfrontiert sind, ist die nunmehr geringe Distanz zu den betrieblichen Abläufen und Hierarchien. Entscheidungen des Betriebsrates, vom Abschluss einer Betriebsvereinbarung bis zur Zurückweisung eines Wocheneinsatzplans, haben nunmehr eine direkte Auswirkung auf die Konkurrenzposition des Marktes. Diese braucht dabei nicht einmal real gegeben zu sein, muss nur diskursiv hergestellt werden, und schon wird sich ein Teil der Belegschaft gegen solche Entscheidungen und gegen den Betriebsrat stellen. Obwohl von den langjährigen Marktkauf-Beschäftigten als selbstverständlich dargestellt, ist es für Neueingestellte und auch einzelne Reichelt-Beschäftigte nicht einmal mehr selbstverständlich, dass ein Betriebsrat existiert. Während in den Interviews mit Marktkauf-Betriebsräten auf eine starke Einbeziehung in Problemlösungen verwiesen wird, insbesondere bei Personalfragen, und erst durch dessen Vermittlung Konfliktlösungen gefunden wurden, wird dennoch ein offener Konflikt mit den Inhabern vermieden. Die interviewten Reichelt-Betriebsratsmitglieder schätzen ebenfalls ein, dass es seit Beginn der Übertragung nicht erforderlich war, Themen im Konflikt zu klären; dies wäre auch von beiden Seiten nicht erwünscht. Anhand der in den Reichelt-Märkten geführten Interviews wird nicht einmal durchgängig deutlich, dass die Existenz oder Nicht-Existenz eines Betriebsrats für die Art der Lösung betrieblicher Probleme von Bedeutung ist.

Inwiefern ein Zusammenhang zwischen der Veränderung des arbeitsmarkt- und tarifpolitischen Rahmens und den Übertragungen von EDEKA-Regiemärkten an selbständige Kaufleute besteht, ist schwer zu beantworten. Zwar existiert eine zeitliche Abfolge, in der die „Privatisierungsoffensive“ der EDEKA den besagten Veränderungen nachläuft. Das reicht jedoch nicht aus, um einen kausalen Zusammenhang herzustellen. Allerdings schaffen die beschriebenen Veränderungen ein „privatisierungsfreundliches“ Umfeld, auf dem die Selbständigen aufbauen. In den untersuchten Fällen führen die Inhaber den Umbau der Belegschaft eher behutsam fort und steuern nach, als dass ein grundlegender Bruch erkennbar wäre.

In den Märkten drückt sich das so aus, dass sich nicht von einer „einfachen“ Spaltung der Belegschaft in Kern und Rand sprechen lässt. Eher kristallisieren sich drei Ebenen mit fließenden Übergängen heraus. Unterhalb der Marktleitung existiert eine Ebene von Waren- und Abteilungsverantwortlichen. Am anderen Ende gibt es einen „flexiblen Rand“ aus im Markt angestellten Aushilfen und Beschäftigten von Logistikdienstleistungsunternehmen. Dazwischen stehen fest angestellte Beschäftigte ohne herausgehobene Verantwortungsposition. Dabei gewinnen Rand und Abteilungsverantwortliche gegenüber dieser Gruppe tendenziell an Bedeutung, eine Tendenz, die sich auch in den übertragenen Märkten fortsetzt.

Allerdings gibt es keinen Hinweis auf eine grenzenlose Ausweitung dieses Belegschaftsteils, der zu niedrigeren Löhnen als Aushilfen und für Drittfirmen arbeitet. Das liegt in den hohen Anforderungen an die Arbeitsorganisation begründet. Ein rei-

bildungsloser und kundenorientierter Arbeitsablauf beruht nach wie vor auf einer Kernbelegschaft. Ausbildung, langjährige Erfahrung mit den betrieblichen Abläufen und der Arbeitsteilung im Team sowie soziale Bindung an den Betrieb befähigen die langjährigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu, die Organisation der komplexen und flexible Reaktionen erfordernden Abläufe zu übernehmen. Hinzu kommen Anleitung und Kontrolle der Randbeschäftigten, eine Aufgabe, die je nach Abteilung unterschiedliche Bedeutung hat und unmittelbar mit den Veränderungen in der Belegschaftsstruktur zusammenhängt. Die exakte Funktionsverteilung zwischen Abteilungsverantwortlichen und übrigen Festangestellten ist in den Märkten unterschiedlich. Tendenziell wird das Hineintragen betriebswirtschaftlicher Anforderungen in die Abteilung jedoch den Warenverantwortlichen und Gleichgestellten zugeschrieben. Sie müssen auch das Abteilungspersonal organisieren, um tatsächlich Verantwortung für die Ergebnisse der Abteilungen übernehmen zu können. Ihre umfassendere Tätigkeit begründet die herausgehobene Stellung und kann in dem Maß, in dem Kompetenzen nicht verallgemeinert werden, zu Mehrbelastung und Überlastung führen. Grundsätzlich genießen die befragten Abteilungsverantwortlichen jedoch die Gestaltungsmöglichkeiten, die ihnen von den Inhabern auch gegeben werden. Auch hier bietet die Übertragung größeren Spielraum als im Regiemarkt.

„Einfache“ Tätigkeiten, die aus dem Gesamtprozess abgrenzbar und deren Ausführung individuell zurechenbar und kontrollierbar ist, werden zunehmend in die Randbelegschaft verlagert. Diese Tendenz hat sich mit den Übertragungen eher beschleunigt als dass sie zurückgenommen wurde. Aus den Interviews wurde nicht ersichtlich, inwieweit der Eindruck relativer Arbeitsplatzsicherheit auch nach der Übertragung auf die Existenz dieses weniger geschützten Rands zurückführbar ist. Aber beschrieben wurde die Aufwertung des eigenen Tätigkeitsbündels und an den Kassen die Entlastung der Festangestellten von ungewünschten Zeiten.

Hinsichtlich der in den Untersuchungsmärkten praktizierten Steuerungsmodi gibt es ein Gemisch von hierarchischer Steuerung, Marktsteuerung und sozialer Steuerung, die auf gegenseitiger Unterstützung, sozialem Tausch und Schutz vor Unsicherheit beruht. Das Gewicht der Steuerungsformen scheint nicht nur zwischen den Märkten, sondern gerade auch nach den Beschäftigtenfunktionen unterschiedlich zu sein. Auf der Leitungsebene stellt die Tatsache der Übertragung selbst ein Element der Marktsteuerung dar. Auf die Ebene der Warenverantwortlichen wird diese direkt durchgereicht, indem sie für den Beitrag der Abteilung zum Gewinn des Marktes verantwortlich gemacht werden. Auch durch die Prämien und/oder Erfolgsbeteiligungen ist ein Teil des Lohnes an den Markterfolg gekoppelt. Diese Verantwortlichkeit trifft auf den Wunsch, gestaltend tätig zu werden. Dass sich dies in einer unmittelbaren Gewinnorientierung ausdrückt, die zur Angebotsqualität in Widerspruch geraten könnte, stellte für die Interviewten kein Problem dar. Auf dieser Beschäftigtenebene scheint die Steuerung mittels Kennzahlen eine große und wachsende Rolle zu spielen. Gegenüber

den übrigen Festangestellten gilt dies nur begrenzt, auch wenn hier die Selbständigen sich durchaus unterschiedlich verhalten. Gegenüber der festangestellten Kernbelegschaft insgesamt gewinnt die Form sozialer Steuerung weiter an Bedeutung. Sie war schon in den Regiemärkten wichtig, wird dies aber verstärkt in dem Maß, in dem der Gestaltungsspielraum der Inhaber wächst und die wirtschaftliche Autarkie des einzelnen Markts nach der Übertragung zunimmt und entsprechend kommuniziert wird. Vollständig ist diese soziale Steuerung nicht von der Marktsteuerung trennbar. Deutlich wird das, wenn in den Interviews die Arbeitsplatzsicherheit gedanklich an die Arbeitsleistung gekoppelt wird, teils an die individuelle, teils an die gemeinschaftliche. Auch der Versuch der Steuerung etwa mittels Kennzahlen findet durch die Interpretation der Situation als Lohnabhängige statt. Und diese wiederum ist vor allem von der betrieblichen „Mikrokultur“ abhängig.

Die Arbeitsleistung von Aushilfskräften und Angestellten von Dienstleistungsunternehmen, die eher kurzfristig im Markt sind, teils geringere erworbene Kompetenzen (v.a. Jobber) und eine geringere Bindung an den Markt und die Belegschaft haben (besonders Angestellte des Werkvertragsnehmers), wird eher hierarchisch, über Anweisung und Kontrolle, zu steuern versucht. Das ist jedoch im alltäglichen Arbeitsablauf vor allem die Aufgabe der fest angestellten Beschäftigten. Entsprechend der kurzfristigen oder vertraglich gar nicht vorhandenen Bindung werden Konflikte hier eher über Trennung gelöst. Vertrag, Arbeitsorganisation und Steuerungsform sind inhaltlich miteinander verknüpft. Langfristige oder wiederkehrende geringfügig Beschäftigte oder dauerhaft „ausgeliehene“ Beschäftigte des Dienstleistungsunternehmens können auch sozial in den Belegschaftskern integriert werden, ohne dass die Vertragsunterschiede zunächst vordergründig thematisiert werden.

In den inhabergeführten Märkten hat die Konstruktion der Gemeinschaft große Bedeutung. In einem Interview wird hier explizit der Begriff der Betriebsfamilie gebraucht, mit Inhaber oder Inhaberin als Familienoberhaupt. Eine solche Gemeinschaftskonstruktion, die neben den arbeitsrechtlich gestalteten Vertragsbeziehungen besteht, eröffnet immer auch die Möglichkeit der Exklusion. Hinsichtlich der Bedeutung der Gemeinschaftskonstruktion und ihrer Konflikträchtigkeit gibt es große Unterschiede. Diese ist für Selbständige in höherem Maß gestaltbar als für angestellte Marktleiter, schon weil dieser Konstruktion nur noch in verhandelten Ausnahmefällen durch Wechsel des Marktes zu entkommen ist. Der Wechsel wäre gleichzeitig ein Wechsel des Unternehmens. Als Kriterien, nach denen Beschäftigte als Gemeinschaftsmitglieder beurteilt werden, wurden genannt: Arbeitsleistung, flexibles Verhalten gegenüber Wünschen des Betriebes oder von Mitarbeitenden, Bereitschaft zur sozialen Integration. Dabei wurde sehr unterschiedlich beschrieben, in welchem Maß Anerkennung an „Wohlverhalten“ gekoppelt ist und wie schwierige Lebenslagen (z.B. Kinderbetreuung) oder Arbeitsunfähigkeit von der Belegschaft und den Inha-

bern akzeptiert werden. Dabei wurde besonders gegenüber Krankheit oder besonderen familiären Umständen von hoher Toleranz berichtet.

Bei dieser sozialen Dimension der Steuerung geht es jedoch nicht nur um Kooperation und Schutz vor dem Marktumfeld. Hier wird auch ein Tausch zwischen Inhaber oder Inhaberin und Beschäftigten verhandelt, bei dem neben Lohn und Arbeitsplatzsicherheit auch andere Gegenleistungen zur Verausgabung der Arbeitskraft eine Rolle spielen. Besonders häufig genannt werden Gesten und Momente der Anerkennung sowie eine Begrenzung der Flexibilitätsanforderungen. Letzteres geschieht etwa durch rechtzeitiges Erstellen der Personaleinsatzplanung. Auch Begrenzungen der Arbeitsbelastungen sind hier von Bedeutung. Beispielsweise reagiert der Inhaber oder die Inhaberin auf Umsatzsteigerungen durch einen Ausbau des Personals oder arbeitet selbst sichtbar mit. Das Funktionieren der sozialen Steuerung ist insofern an die Fähigkeit und die Bereitschaft des Inhabers oder der Inhaberin gebunden, an diesen Punkten zu „liefern“, und ihre Seite des impliziten Tauschgeschäfts zu erfüllen. An diesem Punkt bewerten die Interviewpersonen ihre Märkte sehr positiv. Allerdings ist hier ein entscheidender Punkt für die Stabilität der Konstellation: Der ‚Deal‘ hängt nicht nur am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch daran, dass die Beschäftigten die Marktleitung als machtlos gegenüber Markt und arbeitspolitischem Umfeld sehen, also als jemand, der die Rahmenbedingungen nicht beeinflussen kann. Das zeigt sich daran, dass in einem Reichelt-Markt Beschäftigte aussagen, dass sie sich unter den gegebenen Bedingungen keine Arbeit bis zur Rente vorstellen können und gleichzeitig den Inhaber nicht als verantwortlich sehen, hier Abhilfe zu schaffen. Auch hier werden Unterschiede zu Marktkauf deutlich, wo eine Beschäftigte davon ausgeht, dass der Inhaber selbstverständlich einen Ersatzarbeitsplatz anbietet. Hier ist sehr schön zu sehen, wie Belegschaftsstruktur und Inhalte des „sozialen Tauschs“ miteinander verbunden sind. Die Vorstellung, was legitim ist, ist immer auch davon geprägt, was möglich scheint oder als möglich erlebt wurde.

Neben dem als fair bewerteten Tausch sind schließlich auch informelle Kanäle der Interessenvertretung von Bedeutung. Das gilt – und das ist eine überraschende Erkenntnis – fast gleichermaßen im betriebsratslosen Reichelt-Markt wie in den übrigen Märkten mit Betriebsrat. In ersterem war die Zufriedenheit mit diesem Zugang zur Inhaberin ein Hauptgrund, keinen Betriebsrat zu wählen. Und auch die existierenden Betriebsräte sahen sich eher in ergänzender, unterstützender Rolle statt in einem Gegenentwurf zu diesem informellen Schema. Hier scheint es wahrscheinlich, dass Betriebsräte in dem Maß an Bedeutung verlieren, wie der „soziale Tausch“ als fair angesehen wird und die informellen Kanäle für die Kernbeschäftigten funktionieren. Zum anderen verstärkt die Unmittelbarkeit der Marktkonkurrenz eine fortschreitende Informalisierung und die stärkere Betonung der Gemeinschaft mit der Konsequenz der weiteren formellen Exklusion des Belegschaftsrandes. Das allerdings bedeutet, dass es

unter den Randbeschäftigten und unter denen, die die Arbeitsbelastung nicht durchhalten, Verlierer der laufenden Veränderungsprozesse geben wird.

EDEKA Differenzstandpunkt: Dieses ist ein normales Phänomen im Arbeitsleben und hat nichts mit einer EDEKA-Privatisierung zu tun.

5 Einordnung der empirischen Ergebnisse in die aktuelle arbeitssoziologische Diskussion

In diesem Abschnitt des Projektberichts sollen die empirischen Ergebnisse zu anderen arbeitssoziologischen Forschungen in Bezug gesetzt werden. Dabei ist ein umfassender Überblick über den Stand der Diskussion nicht zu leisten. Es sollen stattdessen Beiträge aufgegriffen werden, die aufgrund der thematischen oder konzeptionellen Nähe, eine theoretische Verortung der eigenen Forschungsergebnisse erwarten lassen.

5.1 Segmentation als Unternehmensstrategie

In der Betrachtung der „Privatisierungsoffensive“ der EDEKA konnte festgestellt werden, dass ein expliziter Zusammenhang mit den arbeitsmarkt- und tarifpolitischen Entwicklungen in den Jahren zuvor nicht belegbar ist. Gleichzeitig wird deutlich, dass es eine relativ stabile Aufteilung der Belegschaft in Gruppen gibt, die unterschiedlichen betrieblichen Regimes unterworfen sind, von der Vertragsgestaltung bis zur Einbindung in die betrieblichen Abläufe. Diese Belegschaftsstruktur ist seit den 90er Jahren deutlich verändert. Hierbei wurde auf die Möglichkeiten zurückgegriffen, die der Arbeitsmarkt und seine Deregulierung eröffnen. Diesen Zusammenhang zwischen Arbeitsmarkt und Aufspaltung der Belegschaften in betriebliche Segmente erklären Vertreter des Segmentationsansatzes. In dieser theoretischen Tradition steht Jill Rubery. Sie geht über den Dualismus von primärem und sekundärem Arbeitsmarkt oder Kern und Rand hinaus, den die ersten Modelle dieses Ansatzes beinhalteten (vgl. etwa Lutz/Sengenberger 1974). Stattdessen führt sie für einen „more general approach“ (Rubery 2005; S.262) verschiedene Wechselwirkungen ein. So betont Rubery, dass Unternehmen nicht nur auf politische Rahmenbedingungen reagieren, sondern gleichzeitig der Arbeitsmarkt über Unternehmensentscheidungen strukturiert wird. Der gesellschaftliche Rahmen aus Arbeitsmarkt und Arbeitsgesetzgebung ist von Bedeutung, aber dieser Rahmen lässt in der Regel verschiedene Unternehmensstrategien zu. Damit ist die Personalpolitik der Unternehmen nicht schlicht exogen bestimmt, durch äußere Zwänge gegeben. Im Gegenteil, der Betrieb ist der Ort, an dem die Rahmenbedingungen in konkrete Beschäftigungsverhältnisse „übersetzt“ werden.

Eine zweite Erweiterung besteht darin, dass gemäß den Kräfteverhältnissen zwischen Unternehmen und Beschäftigten die konkrete Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse umkämpft ist. Es gibt also keinen notwendigen Zusammenhang zwischen beispielsweise erforderlicher Qualifikation und Entlohnung oder Arbeitsplatzsicherheit. Gerade im Einzelhandel ging etwa der Rückgang der Tarifbindung oder der Abbau von Vollzeit Arbeitsplätzen nicht mit einem Rückgang der Ausbildungsquote einher.

Drittens treffen im Betrieb Segmentationsprozesse auf der Angebots- und der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes aufeinander. Ein typisches Beispiel wäre, dass die weibliche Konnotation der Verkäuferinnentätigkeit zu vergleichsweise niedrigen Löhnen und einem hohen Anteil an Teilzeitarbeitsverhältnissen führt, die wegen der geschlechtlichen Arbeitsteilung in der Reproduktion und unterschiedlichen Lebensentwürfen den hohen Anteil weiblicher Beschäftigter in der Branche zementieren. Dieser Zusammenhang kann sich von Angebot und Nachfrage her gegenseitig stabilisieren, aber auch von beiden Seiten her aufgebrochen werden. Ebenso ist er einer Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber offen. Beispielsweise würden eine Einführung einer wöchentlichen Mindestarbeitszeit wie in Frankreich oder die Abschaffung des Ehegattensplittings zu einer Veränderung des Arbeitsangebots und damit zu einer Veränderung auch der angebotenen Beschäftigungsverhältnisse führen.

In diesem Rahmen sind gleichzeitig Erschütterung und Stabilisierung wechselseitiger Arrangements beschreibbar und es werden Wechselwirkungen zwischen Unternehmens- und Beschäftigtenstrategien sowie Auswirkungen der Unternehmenskonkurrenz sichtbar. Unternehmen sind gleichzeitig auf ein Handeln angewiesen, das dem Rahmen gesellschaftlicher Institutionen kompatibel ist und sind selbst der Ort, an dem die umkämpfte Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse stattfindet. „Die von Rubery geforderte dynamische Totalanalyse, in der – salopp ausgedrückt – alles mit allem zusammenhängt und ständig in Bewegung ist, stellt aber gleichzeitig auch hohe Anforderungen an den begründeten Nachweis von Segmentation.“ (Voss-Dahm 2009; S.42). Rubery selbst formulierte ihr Konzept im Rahmen einer vergleichenden Studie zu Veränderungen der Dienstleistungsarbeit in fünf europäischen Staaten (Bosch/Lehndorff (eds.) 2005), stellt dabei auch empirische Bezüge her.

Im Folgenden soll noch ein zweiter Ansatz herangezogen werden, der mit dem Begriff betrieblicher Beschäftigungssysteme bzw. betrieblicher Beschäftigungssysteme arbeitet. Dieser kommt in der Beschreibung von Veränderung betrieblicher Personaleinsatzstrategien zu sehr ähnlichen Ergebnissen wie Rubery, worauf auch Voss-Dahm hinweist (2009, S.36). Dieser Ansatz betont die Bedeutung des gesellschaftlichen Rahmens für den Raum möglicher Unternehmensstrategien. Da der Arbeitsmarkt noch vor allem nationalstaatlich reguliert ist und der folgende Ansatz anhand empirischen Materials aus Deutschland entwickelt wurde, ist ein entsprechender inhaltlicher Bezug legitim.

Das folgende Konzept stammt aus dem Institut für Soziologie der Universität Jena und wurde dort in einer Arbeitsgruppe um Christoph Köhler, Alexandra Krause und Olaf Struck (Köhler/Krause 2010; S.397) entwickelt. Es bezieht sich ebenfalls auf den Segmentationsansatz. Betriebliche Beschäftigungssysteme sind definiert als Teilmengen Beschäftigter, die gegenüber anderen Gruppen und nach außen abge-

grenzt sind. Des Weiteren sind sie durch die Qualität der Beschäftigungsverhältnisse sowie den Grad der Schließung des betrieblichen Arbeitsmarktes nach außen definiert und besitzen eigene Regeln im Verhältnis zwischen Management und Beschäftigten. Mit Hilfe unterschiedlicher Beschäftigungssysteme reagiert das Unternehmen auf Unterschiede in der Verfügbarkeit der Arbeitskraft. Das bezieht sich auf die Verfügbarkeit sowohl in kurzer als auch in langer Frist und auf das ‚Transformationsproblem‘, also die Notwendigkeit, Beschäftigte zur tatsächlichen Verausgabung der Arbeitskraft gemäß dem Unternehmenszweck zu motivieren. Auch unsere Untersuchung ergab, dass bei den drei unterschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedliche Steuerungsformen dominieren und die Vertragsverhältnisse je nach Verfügbarkeit der Arbeitskraft unterschiedlich sind. Auch in den Interviews mit den Marktleitungen sprachen diese von der Notwendigkeit, knappe Schlüsselqualifikationen durch Ausbildung und Festanstellung zu sichern. Es konnte nachgewiesen werden, dass für den Belegschaftskern eine langjährige Betriebszugehörigkeit und soziale Bindung an den Betrieb selbst Qualifikationen darstellen, die zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen von Bedeutung sind.

Das Konzept betrieblicher Beschäftigungssysteme dient also der Begründung und Charakterisierung verschiedener stabiler Gruppen von Beschäftigungsverhältnissen in einem Unternehmen oder Unternehmensteil. Diese Stabilität ist nicht absolut. Die beschriebenen Probleme für betriebliche Personalpolitik und ihr gesellschaftlicher Rahmen ändern sich im Zeitverlauf. Beispielsweise vermuten Köhler/Struck (2008, S.22), „dass über Managementstrategien der indirekten Kontrolle und Vermarktlichung ... neue und effektive Kontrollformen entstanden sind, die als funktionales Äquivalent zur Motivation über Beschäftigungssicherheit fungieren.“ Für die untersuchten Märkte konnte der Zusammenhang in dieser Deutlichkeit nicht bestätigt werden. Der steuernde Einsatz von Kennziffern etwa geht bei der hiervon betroffenen Beschäftigtengruppe (i.d.R. die Warenverantwortlichen) nicht mit geringerer Beschäftigungssicherheit einher. Die Tatsache der Übertragung selbst trägt dabei ein Element stärkerer Marktsteuerung in sich. Auch die Arbeitsanforderungen, die sich im Zeitverlauf ändern, sind von Bedeutung. So ist die Möglichkeit, Arbeitsplätze abzuspalten, für die mehr „soft skills“ als Ausbildungsinhalte erforderlich sind, ebenso notwendige Voraussetzung wie die tatsächliche Durchsetzung dieser Abspaltung, bevor ein flexibler Rand prekär Beschäftigter entstehen kann. Hinsichtlich betrieblicher Beschäftigungssysteme sieht die Forschungsgruppe um Prof. Köhler (vgl. Köhler/Krause 2010, S.402) gegenwärtig vier wesentliche Trends:

- 1) Externalisierung, die Öffnung betrieblicher Arbeitsmärkte, mit einer wachsenden Zahl an Arbeitsplätzen, zwischen denen Arbeitskräfte dann mehr oder weniger häufig wechseln, bei einer Gegentendenz im Fall knapper Qualifikationen. Dies konnte in unseren Untersuchungen bestätigt werden.

- 2) Sekundarisierung, die Verschlechterung von Arbeits- und Vertragsbedingungen durch die Auslagerung von Jobs in externe Arbeitsmärkte. Das ist in den Märkten für den Fall des „flexiblen Rands“ zutreffend, findet seine Grenzen in Anforderungen der Arbeitsorganisation und sozialen Kohärenz.
- 3) Transformation interner Märkte, die stärker nach Leistung statt nach Seniorität differenzieren. Dies finden wir nur ansatzweise bestätigt, wichtiger ist in unserem Fall die Informalisierung der Hierarchie. Seniorität spielt auch in Regiemärkten u.E. keine herausgehobene Rolle mehr.
- 4) Schließlich die Rekommodifizierung externer Arbeitsmärkte, die sich in höherer Fluktuation und größerem Kontrollbedarf niederschlägt. In unseren Untersuchungen betrifft das den wachsenden Einsatz von Aushilfsverträgen und von Arbeitsverhältnissen der Logistikdienstleister. Es findet eine Verlagerung von Arbeitsplätzen in diese externen Arbeitsmärkte statt. Die Konditionen der Werkverträge setzen den Rahmen, in dem externe Beschäftigungsverhältnisse rentabel sind.

Hinsichtlich der Öffnung oder Schließung betrieblicher Arbeitsmärkte beschreiben Köhler u.a. gegenläufige Tendenzen. Als Kriterium, welche Tendenz im je einzelnen Fall vorherrscht, nennen sie die (zukünftig erwartete) Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte. Hajo Holst, ebenfalls an der Universität Jena tätig, kommt aus einem anderen theoretischen Kontext zu einem sehr ähnlichen Ergebnis (Holst 2012). Er stellt die Personalpolitik der Unternehmen in einen größeren Zusammenhang unterschiedlicher Phasen des (deutschen) Nachkriegskapitalismus. An die Stelle stabiler Wachstumsraten und einer „Kanalisation der Marktdynamik“ (S.228) von Unternehmenskonkurrenz und Arbeitsbeziehungen treten große, zunehmend unvorhersehbare und bedrohliche Schwankungen auf den Absatzmärkten. Diese erzwingen eine Anpassung der Beschäftigungspolitik der Unternehmen, um ihnen einen möglichst kostenneutralen und reibungslosen Umgang mit Marktschwankungen zu ermöglichen. Dabei sind Unternehmen zunehmend gezwungen Marktschwankungen in ihre Personalpolitik einzuplanen, statt wie zuvor primär auf sie zu reagieren, ein „Wandel im dominanten Modus der betrieblichen Risikobearbeitung“ (S.226). Diese steigende Flexibilität, von Köhler u.a. als Externalisierung beschrieben, aber auch in Instrumenten der industriellen Beziehungen wie z.B. Arbeitszeitkonten auffindbar, setzt eine Änderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen voraus. „Um die personalpolitische Beweglichkeit der Betriebe zu erhöhen, wurde der Arbeitsmarkt seit Mitte der 1980er Jahre schrittweise dereguliert.“ (S.232). Die gesunkene Stabilität von Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen erhöht die Krisenhaftigkeit und hat damit selbstverstärkenden Charakter. Jedoch sieht auch Holst eine gegenläufige Tendenz: Die Arbeitskraft – und tendenziell nur noch diese – soll dauerhaft gebunden werden, die für den strategischen Erfolg des Unternehmens von Bedeutung ist (vgl. S.234). In deren Ausbildung und Bindung würde dann auch entsprechend investiert. Damit setzt sich ein neues Muster durch, in dem langfristige betriebliche Bindung fast

zwangsläufig mit Besserstellung in der Vertragsgestaltung verknüpft ist, zum anderen jedoch quantitativ an Bedeutung abnimmt. Holst erwartet eine weitere Zunahme von „Formen der Nutzung von Arbeit ..., die wie Leiharbeit, Werkverträge oder Outsourcing nicht auf langfristigen Bindungen basieren und eine gewisse Reversibilität der Beschäftigungsentscheidungen ermöglichen.“ (S.236).

Dieser Verweis auf ein kohärentes Regime als Rahmen, in dem die Unternehmensentscheidungen stehen, bildet ein Gegenstück zu Ruberys Betonung des Unternehmens als Ort, in dem dieser Rahmen erst in eines von verschiedenen möglichen Beschäftigungssystemen umgesetzt wird. Unsere empirischen Ergebnisse stimmen dabei eher mit den von Köhler beobachteten Entwicklungen überein, dass sich eine Polarisierung in sehr unterschiedlichem Ausmaß und Tempo branchenspezifisch niederschlägt. Unterschiede in Technik, Regulierung des Arbeitsmarktes, Arbeitsorganisation und Kräfteverhältnisse in den Arbeitsbeziehungen, auch Traditionen betrieblicher Normen im Lohnarbeitsverhältnis erfordern einerseits eine möglichst konkrete Analyse. Gleichzeitig wäre es illusionär, darauf weisen diese Studien hin, sich auf der Ebene des einzelnen Marktes einen allzu großen Gestaltungsspielraum zu erhoffen.

5.2 Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Belegschaftszusammensetzung

Ruberys Position, dass Unternehmen sich in ihrer Personalstrategie einerseits am arbeitsmarktpolitischen Rahmen orientieren und den Arbeitsmarkt andererseits über ihre Entscheidungen auch aktiv gestalten, wird von mehreren Autorinnen und Autoren in empirischen Untersuchungen im Einzelhandel vertieft und bestätigt. Bis 2000 (Bosch/Lehndorff (Eds.) 2005) und zwischen 2005 und 2007 (Gautié/Schmitt (Eds.) 2010) wurden zwei große, über verschiedene Staaten¹⁰⁶ und Branchen vergleichende Studien durchgeführt. Forschungspartner in Deutschland war das Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Das in diesem Zusammenhang von ihr erhobene Material verarbeitete Dorothea Voss-Dahm auch unter anderem in ihrer Dissertation (Voss-Dahm 2009, auch 2009a, 2011).

Ein zentrales Ergebnis dieser vergleichenden Untersuchungen ist, dass die Belegschaftsstruktur im (Lebensmittel)-Einzelhandel¹⁰⁷ nicht hinreichend durch die Anforderungen der Verkaufstätigkeit bestimmt ist. Stattdessen bestehen im internationalen Vergleich große Unterschiede. Das gilt etwa hinsichtlich Ausbildungsgrad, Fluktuati-

¹⁰⁶ Hierbei handelt es sich im ersten Fall um Finnland, Schweden, Dänemark, Deutschland, Frankreich und Portugal (Jany-Catrice/Lehndorff 2005; S. 212), im zweiten Fall um Dänemark, Frankreich, Deutschland, die Niederlande, Großbritannien und die USA (Carré u.a. 2010).

¹⁰⁷ Während in der ersten Studie der Einzelhandel als Branche Gegenstand der Untersuchung war, konzentrierte sich die zweite auf zwei Teilbranchen: Lebensmittel- und Elektronikfachhandel.

on der Beschäftigten, des Anteils „kurzer“ Teilzeitbeschäftigung oder des Lohngefälles. Auch der Anteil von Frauen oder Jugendlichen ist sehr unterschiedlich. Auch bei Berücksichtigung nationaler Unterschiede in Konsumwünschen oder Marktgröße sind sich die Autoren und Autorinnen einig, dass im Kern die je nationale Regulierung des Arbeitsmarktes zentraler Erklärungsfaktor sein muss.

Nimmt man etwa den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland, weist er im Vergleich folgende Besonderheiten auf: Der Anteil von Niedriglöhnen ist relativ hoch, ebenso der Anteil von Teilzeitarbeitsverhältnissen oder geringfügig Beschäftigten¹⁰⁸. Dies geht einher mit einem sehr hohen Anteil ausgebildeter Beschäftigter und einer geringen Fluktuation. Der Anteil von Frauen an den Beschäftigten ist im internationalen Vergleich besonders hoch, der von jungen Beschäftigten¹⁰⁹ besonders niedrig. Hier schlagen sich unterschiedliche Niedriglohnstrategien nieder: In Deutschland eröffnen Ehegattensplitting und die Möglichkeit, Ehepartner in der Krankenversicherung mitzuversichern, sowie die nach wie vor schlechte Ausstattung mit Kinderbetreuungsplätzen Anreize besonders für verheiratete Frauen, nur wenige Stunden erwerbstätig zu sein. Dies trifft auf die verbreitete Praxis, geringfügig Beschäftigten niedrigere Löhne zu zahlen, entweder als Folge der rückläufigen Tarifbindung in tariflosen Unternehmen oder bei bestehender Tarifbindung dann sogar gesetzwidrig (s. etwa Benkhoff/Hermet 2008). Beispielsweise in Großbritannien, Dänemark oder den Niederlanden existieren „Einstiegslohne“ für Jugendliche, teils gekoppelt mit staatlichen Zahlungen an Schüler oder Studierende. Diese führen zu einem wesentlich höheren Anteil junger Beschäftigter in den Märkten.

Sowohl im Fall geringfügiger Beschäftigung als auch in dem der Einstiegslohne für Jugendliche existieren für die Unternehmen Schlupflöcher, „exit options“, um aus dem bestehenden Lohngefüge auszubrechen. Diese Beschreibung von „exit options“ zieht dreierlei nach sich.

Erstens ist die Auswirkung von geringfügiger Beschäftigung einer ausgebildeten Verkäuferin – der typische deutsche Fall – oder eines zur Studienförderung hinzu

¹⁰⁸ Nach der Neuregelung im zweiten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wird nach zwei Arten von geringfügiger Beschäftigung unterschieden: „1) Geringfügig entlohnte Beschäftigung nach § 8 (1) Nr.1 SGB IV Eine geringfügig entlohnte Beschäftigung nach § 8 (1) Nr.1 SGB IV liegt vor, wenn das Arbeitsentgelt aus dieser Beschäftigung (§ 14 SGB IV) regelmäßig im Monat 450,- € nicht überschreitet. Bei Kombination einer sozialversicherungspflichtigen Hauptbeschäftigung mit einem Mini-Job bleibt dieser sozialversicherungsfrei. Bis Ende März 2003 lag die Obergrenze des Arbeitsentgelts bei 325,- € Außerdem durfte gem. § 8 (1) Nr.1 SGB IV die Beschäftigung regelmäßig nur weniger als 15 Stunden die Woche ausgeübt werden. Die Begrenzung auf eine wöchentliche Stundenzahl ist seit April 2003 weggefallen. Bis Ende 2012 lag die Obergrenze bei 400,- € und

2) Kurzfristige Beschäftigung: Eine kurzfristige Beschäftigung liegt nach § 8 (1) Nr.2 SGB IV vor, wenn die Beschäftigung für eine Zeitdauer ausgeübt wird, die im Laufe eines Kalenderjahres seit ihrem Beginn auf nicht mehr als 2 Monate oder insgesamt 50 Arbeitstage nach ihrer Eigenart begrenzt zu sein pflegt oder im Voraus vertraglich begrenzt ist.“ Bundesagentur für Arbeit, Glossar, Beschäftigung; <http://statistik.arbeitsagentur.de/> (Abruf 17.3.2014)

¹⁰⁹ Definiert als Beschäftigte unter 25 Jahren (Carré u.a. 2010; S.241).

Verdienenden – der typische niederländische Fall – auf die Organisation der Abläufe im gesamten Laden sehr unterschiedlich. Während im zweiten Fall begrenzte Einsetzbarkeit und hohe Fluktuation quasi eingebaut sind, ist das im Fall der Verkäuferin im Minijob nicht der Fall. Die Folge: „Bei der Personalauswahl zeigen betriebliche Manager im Einzelhandel eine klare Präferenz für beruflich qualifizierte weibliche Beschäftigte, die z.B. nach der „Familienphase“ auch mit einer niedrigeren Stundenzahl bereit sind zu arbeiten.“ (Voss-Dahm 2010; S. 90) Auch in unseren Interviews zeigte sich, dass Zahl, Qualifikation und Einsatzmodalitäten der Randbeschäftigten auch die Arbeit der Festangestellten gestalten. Wird zur Senkung der Personalkosten verstärkt auf Aushilfen, Beschäftigte in Minijobs oder Werkvertragsfirmen zurückgegriffen, ändert dies die Arbeitsanforderungen an den Belegschaftskern und führt zu veränderten Arbeitsabläufen im gesamten Markt.

Zweitens ist bei der Einführung schlecht bezahlter oder aus anderen Gründen zunächst unakzeptabler Jobs auch die Seite des Arbeitsangebots von Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurde bereits auf die Hartz-Gesetze als Voraussetzung hingewiesen, die von den Unternehmen angebotenen unattraktiven Arbeitsplätze auch zu besetzen. Im internationalen Vergleich lässt sich dies auch anhand von Positivbeispielen darstellen. In den skandinavischen Ländern, ebenso wie in Frankreich, ist auch im Einzelhandel der Anteil vollzeitbeschäftigter Frauen wesentlich höher als in Deutschland. Von Jany-Catrice und Lehndorff werden vor allem zwei Einflussfaktoren angeführt. Zum einen der institutionelle Rahmen, bspw. eine ausreichende Verfügbarkeit an Kinderbetreuungseinrichtungen, die den Zugang zur Erwerbstätigkeit ermöglicht. (Jany-Catrice/Lehndorff 2005; S. 219)¹¹⁰ Daneben ist die Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt relevant, die etwa in Frankreich oder Finnland in den 90er Jahren von den Unternehmen zur Durchsetzung von Frauenteilzeitarbeit genutzt wurde. Auch in Deutschland ist nicht nur der institutionelle Rahmen von Bedeutung, sondern auch die Höhe der Erwerbslosigkeit. Das lässt sich an Daten illustrieren: Geringfügige Beschäftigung im Einzelhandel wächst in Deutschland vor allem in Form von Nebenjobs, also vor allem Zuverdienst zur Rente oder als Lebensunterhalt von Schülern oder Studierenden. Der Großteil der geringfügig Beschäftigten arbeitet jedoch nach wie vor als ausschließlich geringfügig Beschäftigte. Hier zeigt sich jedoch ein Unterschied nach Bundesländern. In Bayern und Baden-Württemberg, wo die Erwerbslosenrate besonders gering ist, ist der Anteil der Nebenjobber besonders hoch (Warich 2013, S.16). Die Vermutung liegt nahe, dass hier der Zugang zu substanzieller Teilzeitarbeit gut genug ist, um Minijobs vermeiden zu können, und Schüler oder Studierende die Lücke schließen.

¹¹⁰ Dabei sollte nicht vergessen werden, dass es keine Notwendigkeit, sondern selbst Folge gesellschaftlicher Entwicklungen ist, dass z.B. Kindertagesstätten die Arbeitsmarktchancen von Frauen erhöhen. Nicht weniger logisch wäre, dass Kitas Männern die Teilnahme an der Erwerbsarbeit ermöglichen.

Und drittens sind Schlupflöcher nur vor dem Hintergrund der Robustheit der institutionellen Regelungen selbst verständlich. Carré u.a. beschreiben dies etwa anhand des Mindestlohns, der als Instrument gegen Niedriglöhne nur funktioniert, wenn er gemessen am Medianlohn¹¹¹ ausreichend hoch ist. So geht etwa in Frankreich ein Mindestlohn mit einem geringen Anteil von Niedriglöhnen einher, während dies in Großbritannien oder den USA mit wesentlich niedrigeren Mindestlöhnen nicht der Fall ist. Das Gleiche gilt für Tarifabschlüsse: Diese werden durch eine Form der Allgemeinverbindlichkeit wesentlich gestärkt. Das kann eine Vereinbarung wie in Deutschland sein, wo die Allgemeinverbindlichkeit eines Tarifvertrags von Gewerkschaft und Unternehmensverband gemeinsam bei der Regierung beantragt wird, oder eine Regelung in Dänemark, in der Tarifabschlüsse bei mindestens 50-prozentigem Organisationsgrad einer Belegschaft auch dann verbindlich gelten, wenn der Betrieb nicht tarifgebunden ist. Hoher Organisationsgrad und hohe Kampfkraft der Belegschaften, Absicherung über die institutionellen Arbeitsbeziehungen oder staatliche Regulierung des Lohnniveaus können sich also in gewissem Maß ersetzen oder ergänzen (Vgl. Carré u.a. 2010, S. 259). Dabei sind die Entwicklungspfade im Einzelhandel der verschiedenen Staaten jedoch nicht parallel. Eine Kombination von hohem Technikeinsatz, hoher Serviceorientierung und niedriger Qualifikation, die durch viel Personal mit jeweils niedrigen Löhnen und hoher Fluktuation ermöglicht wird, stellten die Forschenden nur für die USA fest. In den europäischen Fällen fand eher eine Fragmentierung der Belegschaften durch die selektive Nutzung der angesprochenen Schlupflöcher statt. Je nach institutionellem Rahmen und Kräfteverhältnissen sowie gemäß dem Zugang zu qualifiziertem Personal nehmen die Veränderungen in der Branche unterschiedlichen Umfang und unterschiedliche Gestalt an.

Dass die Veränderungen in der Personalstrategie der Unternehmen im Einzelhandel keiner Zwangsläufigkeit unterliegen, nicht durch Arbeitsinhalt und Technikeinsatz bestimmt sind, zeigt der Vergleich der Teilbranchen Lebensmittel und Elektronik (Carré u.a. 2010; Voss-Dahm 2009a). Dem wesentlich höheren Frauenanteil unter den Beschäftigten im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel (2007: 77%) entspricht ein weit geringerer Anteil von Vollzeitarbeitsplätzen (31%) und deren schnellerer Abbau (von 1999 bis 2007: -8.2 Prozentpunkte). Die entsprechenden Werte für den Elektro-Einzelhandel: 37% Frauenanteil, 78% Vollzeitquote, Rückgang der Vollzeitquote 1999 bis 2007: -2.6 Prozentpunkte (Voss-Dahm 2009a, S. 89). Erklären lässt sich dieser Unterschied letztlich nur durch die Notwendigkeit, qualifiziertes Personal zu halten und zu finden, die in einer „Männer-Subbranche“ eine völlig andere Personalstrategie nach sich ziehen muss als in einer frauendominierten.

Diese Ergebnisse international vergleichender Untersuchungen sind mit unseren völlig kompatibel, was den Trend betrifft. Eins allerdings ist zu ergänzen. In den letzten

¹¹¹ Medianlohn: Lohnhöhe, bei der jeweils 50% der gezahlten Löhne höher bzw. niedriger als dieser liegen.

Jahren, seit 2009, lässt sich in Deutschland keine weitere Verschiebung der Belegschaftsstruktur im Lebensmitteleinzelhandel beobachten. Die Verteilung verharrt bei einem Verhältnis von Vollzeit/Teilzeit/Geringfügigkeit von ca. 4:3:3 (Warich 2012).¹¹² Von einer weiteren Verschiebung scheinen sich die Unternehmen zumindest momentan keine Vorteile zu versprechen. Allerdings findet weiter eine Auslagerung von Arbeitsplätzen durch die Nutzung von Werkvertragsfirmen statt. Belastbare Angaben über den Umfang dieser Auslagerungen gibt es nicht, auch keine Informationen etwa über das Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung in den Unternehmen dieser Branche. Offensichtlich wurde jedoch in unserer Untersuchung, dass die Beschäftigten von Werkvertragsfirmen gemäß ihrer Position in den Arbeitsabläufen der Märkte ganz überwiegend Tätigkeiten verrichten, die von ihrem Zuschnitt her ansonsten eher geringfügig Beschäftigte und eher Unqualifizierte ausüben würden. Über die Höhe des Anteils der Angestellten von Werkvertragsfirmen an der Gesamtbelegschaft liegen, wie gesagt, keine Zahlen vor. In einer der untersuchten Vertriebsketten allerdings betragen die Kosten für „Zeitpersonal“ allerdings mittlerweile deutlich über 10% der gesamten Personalausgaben. Diese Entwicklung ist so neu, dass sie in den genannten Untersuchungen nicht berücksichtigt werden konnte, und sie relativiert stark Vorstellungen von einer in den letzten drei bis vier Jahren relativ stabilen Beschäftigungsstruktur, wie die Zahlen des Statistischen Bundesamtes dies nahelegen.

5.3 Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation

In ihrer Dissertation (Voss-Dahm 2009) stellt Dorothea Voss-Dahm die Frage, ob sich ein soziales Gefälle in der Beschäftigung im Einzelhandel verfestigt, sich also Segmente im betrieblichen Arbeitsmarkt bilden. Für die Branche¹¹³ stellt sie fest, dass vorhandene Zugangsbarrieren zu höher eingestuften Stellen nicht zu einer Abschließung von Segmenten führen. Als Zugangsbarrieren macht sie Geschlechternormen und die Koppelung von Leitungspositionen an Erwartungen hinsichtlich Mobilität und geleisteter Arbeitszeit aus. Dem gegenüber stehe jedoch eine weitgehende vertikale Integration in der Arbeitsorganisation. Diese Feststellung ist erklärungsbedürftig. Voss-Dahms Beschreibung des Zusammenhangs von betrieblicher Personalpolitik und Arbeitsorganisation kommt zu sehr ähnlichen Ergebnissen wie unsere Untersuchung. Neben der allgemeinen Bestätigung sind aber gerade auch die unterschiedlichen Beobachtungen und Schlussfolgerungen interessant, um die eigene Argumentation zu schärfen.

¹¹² Diese Werte sind wegen der anderen Datenbasis nicht mit den oben bei Voss-Dahm genannten vergleichbar.

¹¹³ Interviews wurden in Märkten des Lebensmittel- und Elektrohandels durchgeführt.

Zunächst fragt sie, was die Beschäftigten befähigt, im Rahmen dieser vertikalen Integration, also ohne strikt getrennte Aufgaben innerhalb einer Abteilung, zu handeln. Die Antwort findet sie in der beruflichen Qualifikation des überwiegenden Teils auch der in Teilzeit und geringfügig Beschäftigten. Die Anschlussfrage stellt sich, wie die Leitung organisiert, dass die Beschäftigten dieses Leistungspotential auch ausschöpfen. Hier führt sie folgendes Vorgehen an: Die Geschäftsleitung gibt allgemeine Ziele vor, die in gewinnrelevanten betrieblichen Kennziffern konkretisiert werden. Dabei führt sie über diese Größen eine Erfolgskontrolle durch und lässt den Beschäftigten in hohem Maß Spielraum hinsichtlich der Art, wie die Vorgaben erfüllt werden. Über die eingesetzten Ressourcen, besonders die Personalkosten, behält die Leitung die Kontrolle. Voss-Dahm stellt fest, dass die berufliche Qualifikation – fachlich und „latent“, als Orientierung des Handelns am Unternehmenserfolg - dieses eigenständige Handeln der Beschäftigten erst möglich macht. Dies wurde uns immer wieder in den Interviews bestätigt. Dabei ist geringfügige Beschäftigung kein Hinderungsgrund für eine solche Orientierung. Als typische Minijobberinnen beschreibt Voss-Dahm dabei Berufsrückkehrerinnen oder Rentner, die eine einschlägige Ausbildung und Berufserfahrung haben. Erst ein Rückgriff auf unqualifizierte Beschäftigte führt zu arbeitsinhaltlicher Differenzierung und Spaltung der Belegschaft in Kern und Rand bezüglich der Arbeitsorganisation. Dies ist ihrer Auffassung nach allerdings von den Unternehmen nicht gewünscht, sondern dort, wo es geschieht, durch das begrenzte Angebot auf dem Arbeitsmarkt bedingt. Denn der Umgang mit im Detail weitgehend nicht planbaren Arbeitsabläufen erfordert Mitarbeiter, die nicht auf Anweisungen angewiesen sind.

Hier finden wir einen Unterschied zu unseren Ergebnissen, die sich auch mit dem verfügbaren Datenmaterial des Statistischen Bundesamts decken (Warich 2012, 2013): Zwar nimmt tendenziell die Teilzeitarbeit auf Kosten von Vollzeitarbeitsplätzen zu. Dieser Trend setzt sich in den Jahren seit 2010 nicht weiter fort; ob tatsächlich ein Trendbruch vorliegt, lässt sich u.E. noch nicht entscheiden. Dies deckt sich mit Voss-Dahms Beschreibung. Aber die geringfügige Beschäftigung wächst nicht schneller als die sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit. Und innerhalb jener stagniert die ausschließliche geringfügige Tätigkeit, während die Zahl der Nebenjobs (also z.B. Studierende, Schüler) schnell steigt. Ebenfalls expandiert dem Augenschein nach (s.o.) die Vergabe von Arbeiten an Werkvertragsfirmen aus der Logistikdienstleistungs-Branche. Also wachsen zwei Bereiche, die stark auf unqualifizierter Arbeitskraft basieren, was nach Voss-Dahms Argumentation mit einer Kern-Rand-Spaltung einhergeht. Die vorliegenden Daten entsprechen also eher unseren Beobachtungen, zumindest was die Reichelt-Märkte betrifft. Die entscheidende Frage ist, ob sich die unterschiedlichen Beobachtungen auf Veränderungen im Arbeitsangebot oder auf eine veränderte Arbeitsnachfrage zurückführen lassen.

Folgende Argumente können zur Klärung herangezogen werden: Die untersuchten Märkte unterliegen (noch) der Tarifbindung. Eine Senkung der Personalkosten ist dann nicht über die pauschale Absenkung der Löhne möglich, sofern keine individuellen rechtlichen Änderungsverträge mit den Stammbeschäftigten abgeschlossen wurden, sondern erfordert die Nutzung von Schlupflöchern. In großem Umfang bietet sich hier zum einen ein tarifliches Schlupfloch an, der Einsatz kurzfristiger Aushilfen, die, sofern der Betriebsrat zustimmt, innerhalb des Tarifvertrags niedrigere „Einstiegslohne“ erhalten.¹¹⁴ Zum anderen bietet der Einsatz von Werkvertragsfirmen die Möglichkeit, Beschäftigte für Tätigkeiten einzusetzen die nach einem anderen Tarif bezahlt werden, der deutlich unterhalb des Einzelhandelsstarifs liegt. In Märkten ohne Tarifbindung ist dagegen eine Lohnsenkung durch den Einsatz von Mini-Jobbern durchaus möglich. Für Veränderungen in der Arbeitsnachfrage spricht ebenfalls, dass es Arbeitsbereiche gibt, in denen der Verzicht auf berufliche Qualifikation vergleichsweise einfach möglich ist, weil hier vor allem berufsunspezifische „soft skills“ gefragt sind und eine individuelle Kontrolle der Arbeitsleistung möglich ist. Gleichzeitig entstehen Vorteile für die Kernbelegschaft durch Aufwertung, Erleichterung und Absicherung ihrer Arbeit. Dies sind Faktoren im „sozialen Tausch“ (Marrs 2010; S. 341), der sich dann tatsächlich in den betrieblichen Segmenten unterschiedlich darstellt. Eine verfestigte Abgrenzung der Belegschaftsteile, in dieser Form eine neue Entwicklung, ist insofern wohl auch in Veränderungen in der Arbeitsnachfrage begründet.

Voss-Dahm vermutet dagegen Veränderungen im Arbeitsangebot (Voss-Dahm 2009; S. 183f.). Sie stellt fest, dass Unternehmen Beschäftigte mit den von ihnen gewünschten Qualifikationen auch für Mini-Jobs finden und daher im Regelfall nicht von dem gewünschten Arrangement vertikaler Integration im Markt abweichen müssen. Beispiele, dass dies nicht notwendig der Fall ist, werden aus dem internationalen Kontext gebracht, etwa Dänemark oder den Niederlanden, wo Unternehmen auf unqualifizierte junge Beschäftigte zurückgreifen. Allerdings zeigte die Darstellung im obigen Abschnitt, dass in diesen Fällen die Veränderung nachfrageseitig war. Die Unternehmen nutzen die Möglichkeit, dieser Personengruppe besonders niedrige Löhne zu zahlen. Passendere Beispiele für Einflüsse des Arbeitsangebots wäre die Wirkung der Hartz-Gesetze oder sich abzeichnende Schwierigkeiten, mit den gegenwärtigen Karriereangeboten hinreichend viele Auszubildende zu finden, um das Reservoir qualifizierter Beschäftigter gefüllt zu halten. Auf letzteren Punkt weist auch Voss-Dahm hin (2009; S.184). Aber auch die im vorigen Abschnitt angeführten Daten über den hohen Anteil von Nebenjobbern an den geringfügig Beschäftigten in Bundesländern mit niedriger Erwerbslosenrate weist darauf hin, dass auch das Arbeitsangebot eine Rolle spielt.

¹¹⁴ Der Tarifabschluss im Einzelhandel im Dezember 2013/Januar 2014 nimmt den Unternehmen diese Möglichkeit. Die Auswirkungen sind noch nicht absehbar.

Nur halten wir eben für naheliegend, dass Unternehmen auch gezielt Vorteile dieser veränderten Kombination von Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation suchen.

Auch hinsichtlich der Nutzung von Kennzahlen als Element indirekter Steuerung (Voss-Dahm 2009; S.161) machen wir etwas abweichende Beobachtungen. Voss-Dahm unterscheidet vor allem inhabergeführte und in Regie betriebene Märkte. In den ersteren findet ihren Untersuchungen zufolge eine umfassende Information über Kennzahlen und die Gewährung von ausreichendem Handlungsspielraum statt, damit Beschäftigte die Ziele eigenständig erreichen können. Dies sind die beiden notwendigen Bedingungen, damit Kennzahlensteuerung funktioniert. „Die Leistungskennziffern haben die Funktion, dem Arbeitshandeln der Beschäftigten eine Richtung zu geben. Konkrete Anweisungen, welche konkreten Arbeitsschritte daraus abzuleiten sind, sind damit aber nicht verbunden. Von den Beschäftigten wird also erwartet, dass sie die Transformation von Leistungserwartungen in konkrete Arbeitsleistung selbstständig vornehmen.“ (Voss-Dahm; S.165) Zusätzlich findet eine direkte Information der Belegschaft durch die Leitung oder eine Weitergabe durch die Abteilungsverantwortlichen in hohem Umfang statt. Dies führt zu einer starken Orientierung der Beschäftigten an den Kennzahlen. In Filialbetrieben dagegen sind nach Voss-Dahm diese Bedingungen nur eingeschränkt gegeben: Notwendige handlungsleitende Informationen liegen nicht in vollem Umfang vor und Vorgaben der Zentrale begrenzen die Interventionsmöglichkeiten von Beschäftigten z.B. über das Sortiment. So ist der Handlungsspielraum beschränkt; Reaktionsmöglichkeiten stellen vor allem Arbeitsverdichtung und Arbeitszeitausdehnung „in Eigenregie“ dar.

In unseren Interviews bestätigte sich die hohe Bedeutung, die die Übermittlung von betriebswirtschaftlichen Daten, die Gewährung von Handlungsspielraum und die Unterstützung bei der Umsetzung gerade für die Abteilungsverantwortlichen haben. Allerdings scheint die einfache Trennung in selbstständige und Filialbetriebe, wie Voss-Dahm sie skizziert, so nicht zu greifen. Wir stellten zwischen den übertragenen Märkten deutliche Unterschiede fest, wobei vor allem die Marktgröße von Bedeutung war. Indirekte Steuerung mittels Kennziffern scheint mit zunehmender Marktgröße bedeutsamer zu werden. Umgekehrt betonten die Interviewpersonen häufig, dass hinsichtlich Informationsfluss und Gewährung von Handlungsspielräumen durch die Übertragung kaum Unterschiede entstanden. Ebenso werden nur in einem Teil der inhabergeführten Märkte die relevanten betriebswirtschaftlichen Kennziffern über den Kreis der Waren- und Abteilungsverantwortlichen hinaus weitergegeben. Deswegen betonen wir auch einen dreistufigen Belegschaftsaufbau: Abteilungsverantwortliche, Festangestellte und Rand sind auch arbeitsorganisatorisch in den untersuchten Märkten weit stärker voneinander abgegrenzt, als Voss-Dahm dies festgestellt hat. Eine Vermutung ist, dass in den übertragenen Märkten ein unternehmenskultureller Wandel stattfindet, der nicht nur an dem Akt der Übertragung festzumachen ist. So kommt unter den Reichelt-Märkten RM 3 am Ehesten dem von ihr skizzierten Bild

nahe. Dieser Markt ist nicht nur der größte, was unserer Beobachtung nach mit einem höheren Gewicht indirekter gegenüber „sozialer“ Steuerung einhergeht. Er hat auch einen jungen, von Beginn an mit dem Unternehmenskonzept der EDEKA-Gruppe vertrauten Inhaber, der gelernt hat, eher eigenständig zu planen als zentralseitige Vorgaben umzusetzen. Auch innerhalb der Belegschaften ist eine eigenständige Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen keine Selbstverständlichkeit. Dies wird an den Konflikten deutlich, die Interviewte entlang der Linie „jung/vor Kurzem ausgebildet – älter/langjährig im Unternehmen“ beschreiben. In Hinblick auf den unternehmenskulturellen Wandel scheint der Prozess der Übertragung in den Untersuchungsmärkten mit seinen intendierten Folgen vermutlich noch nicht abgeschlossen.

5.4 Qualifizierung

In den von uns geführten Interviews äußerten die Gesprächspartner, dass sich in den Märkten hinsichtlich Aus- und Weiterbildung durch die Übertragung nichts geändert habe. Dem stehen aus den Reichelt-Märkten jedoch Zahlen gegenüber, die dies zumindest für den Bereich der Weiterbildung in Frage stellen. Darüber hinaus wurde in den Interviews insbesondere von den Reichelt-Beschäftigten und Inhabern geäußert, dass es schwierig sei, Ausbildungsplätze zum passenden Zeitpunkt mit geeigneten Auszubildenden zu besetzen. Es mangelt noch an belastbaren Daten, um beurteilen zu können, ob und wie sich die Übertragung von Märkten an Selbstständige auf das Aus- und Weiterbildungsverhalten auswirkt und ob hier ein Zusammenhang besteht zu Entwicklungen in Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation. Wir versuchen in diesem Abschnitt, Hinweise in anderen Untersuchungen zu finden.

Für den Einzelhandel insgesamt zeigen die verfügbaren Daten des statistischen Bundesamts, dass seit Mitte der 90er Jahre die Zahl der Auszubildenden¹¹⁵ steigt. Mit Dellen in den zyklischen Krisen stieg die Zahl dieser Auszubildenden von 86.935 im Jahr 1995 auf 116.553 im Jahr 2011 (Warich 2012; S.20). Im selben Zeitraum sank die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze von 2,3 Millionen auf 2,1 Millionen (S.11). Unter Einbeziehung geringfügiger Beschäftigung, die nicht als übliche Anschlussstätigkeit an eine einschlägige Ausbildung vermutet werden kann, stieg die Zahl der Beschäftigten von 1995 bis 2011 von 2,8 Millionen auf 3,0 Millionen, also immer noch deutlich langsamer als die Zahl der Auszubildenden (S.9). Es besteht kein Grund für die Annahme, dass der Lebensmitteleinzelhandel als quantitativ dominierende Branche eine Entwicklung gegen diesen Trend zeigt. Die Bedeutung von Qualifizierung durch Ausbildung für die Unternehmen ist unbezweifelbar.

¹¹⁵ Gemessen durch die Summe der besetzten Ausbildungsplätze für Verkäufer/Verkäuferinnen im Einzelhandel und Kaufleute im Einzelhandel

Entsprechende Branchendaten zu Weiterbildungsmaßnahmen liegen uns leider nicht vor. Allerdings ist von 2008 (124.729) bis 2011 und nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit auch 2012 (Warich 2013; S.19) ein durchgängiger Rückgang der Zahl der Auszubildenden im Einzelhandel festzustellen, der nicht durchweg als Folge der zyklischen Krise verstanden werden kann. Eine aktuelle Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Beschäftigung (Dummert 2013) zeigt, dass aus Sicht von Einzelhandelsunternehmen, die einen Mangel an Fachkräften wahrnehmen, der Grund hierfür in mangelnder Attraktivität der Arbeitsplatzbedingungen liegt, auch im Vergleich zu anderen Dienstleistungsberufen. Diese IAB-Studie und der gegenwärtige Rückgang von Ausbildungsplätzen sind zumindest Indizien für einen arbeitsangebotsbedingten Mangel an Beschäftigten, der sich aufbauen könnte. Das Verhältnis von angebotenen Ausbildungsplätzen zu Bewerbern im Berufsbereich Lebensmitteleinzelhandel (nach der Klassifikation der Berufe 2010) hat sich seit 2010 von 3,02 Ausbildungsplätzen je Bewerber auf 4,07 Ausbildungsplätze je Bewerber verschlechtert¹¹⁶. In der Branche kann langsam offen über Nachwuchsmangel gesprochen und über eine verstärkte Werbung um Auszubildende nachgedacht werden. Weitergehende Aussagen über einen Trendwechsel wären jedoch noch spekulativ.

In der Auswertung der Interviews und der übergebenen Daten zur Personalentwicklung mussten wir ebenfalls offen lassen, ob die Übertragung von Märkten dazu beiträgt, dass diese Einzelhandelsunternehmen die Basis ihres eigenen Geschäftsmodells austrocknen, das auf qualifizierter Tätigkeit beruht. Zumindest in den Marktkaufmärkten kann die Zahl der Auszubildenden gehalten und sogar leicht ausgebaut werden. Die bislang vorliegenden Branchendaten geben auch wenig Hinweise auf einen Branchentrend.

Die Veränderungen in Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation in Supermärkten, wie wir sie auch in unseren Untersuchungen bestätigt fanden, sind noch sehr jung. Da eventuelle Veränderungen (oder ihr Fehlen) sich noch nicht hinreichend in Daten niederschlugen, die uns zur Verfügung stehen, knüpfen wir hier noch einmal an oben in diesem Kapitel dargestellte Überlegungen an. Voss-Dahms These war, dass Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel ein Interesse an einer homogenen Qualifikationsstruktur auf Facharbeitsniveau haben und hiervon nur gezwungenermaßen, mangels geeigneter und williger Arbeitskräfte, hiervon abrücken. Unsere Vermutung ist dagegen, dass die fragmentierte Belegschaftsstruktur für die Unternehmen auch Vorteile bietet, die sie nutzen, ohne vom Arbeitsmarkt dazu gezwungen zu sein. Dies entspricht der oben angeführten Argumentation von Holst: Er sieht die Tendenz, dass Unternehmen die Arbeitskräfte fördern und in ihre Qualifikation investieren, bei de-

¹¹⁶ Bundesagentur für Arbeit, Bewerber und Berufsausbildungsstellen, Deutschland, Der Ausbildungsstellenmarkt im September 2011 (S. 20) und im September 2013 (S.17), Berufsbereich 623 - Verkauf von Lebensmitteln, Nürnberg.

nen eine langfristige Bindung als strategisch wichtig gilt, während die Bindung und Qualifizierung anderer Arbeitskräfte kaum betrieben wird. Diese „wertorientierte Flexibilisierung“ (Holst 2012; S.233) setzt voraus, dass die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt Zugriff auf Arbeitskräfte haben, die ihrem Anspruch genügen.

Holsts These findet eine Entsprechung in einem Beitrag von Thomas Goes und Uwe Kröcher (Goes/Kröcher 2010), die ganz ähnliche Erklärungen für den tendenziellen Rückgang und die Polarisierung beim Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen finden. Ihre Argumentation zur Weiterbildung ließe sich auch auf die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen anwenden, sofern das Motiv in der Ausbildung für den Eigenbedarf liegt. Goes und Kröcher stellen fest, dass über die Weiterbildung die Rekombination der Belegschaften in Kern und Rand eine selbstverstärkende Tendenz hat: Die Unternehmen versuchen, auch im Personalbereich, auf das gestiegene Marktrisiko mit Flexibilisierung zu antworten. Dies geschieht nicht nur durch externe numerische Flexibilisierung, die kurzzeitige Besetzung oder Auslagerung von Arbeit. Zusätzlich wird auch interne Flexibilisierung betrieben, bei der es nicht nur um Schwankungen im Arbeitsumfang geht¹¹⁷, sondern auch um die flexible Einsetzbarkeit der Beschäftigten. Die hohe Fluktuation im ersteren Segment und der hohe Qualifizierungsbedarf, der diese flexible Einsetzbarkeit absichert, führen zur Konzentration der Weiterbildung auf die Kernbelegschaft. „Die Unternehmen dürften für ihre Kernbelegschaften ein größeres Interesse für Weiterbildungsaktivitäten zeigen. Schließlich ist der Kern der Belegschaft strategisches Ziel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, während die Randbelegschaften deswegen am Rand sind, weil sie flexibel extern ausgetauscht werden können.“ (Goes/Kröcher 2010; S.48) Sie führen noch zwei weitere Argumente für die Polarisierung an: Aus Kostengründen wird Weiterbildung vermehrt in die individuelle Verantwortung übergeben und private Weiterbildung erfordert den Anreiz, dass sich diese Anstrengung auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt auszahlt. Dies scheint für den Lebensmitteleinzelhandel eher weniger relevant. Schließlich führe eine Kern-Rand-Spaltung tendenziell zur Monopolisierung von Wissen bei der Kernbelegschaft oder gar bei Einzelnen; die Diffusion erworbenen Wissens nehme ab: Je stärker Beschäftigtengruppen in Konkurrenz zueinander gesetzt würden, desto höher sei der Anreiz, Wissensvorsprünge, die die eigene Bedeutung für die Firma erhöhen, als Mittel der Arbeitsplatzsicherung zu nutzen. Wegen des eher komplementären, nicht direkt konkurrierenden Verhältnisses der Belegschaftsteile greift dieses Argument in unserem Fall nicht. Hier behindert eher die Abnahme vertikaler Integration durch die veränderten Arbeitsabläufe die Weitergabe von Wissen.

Zentral bleibt also das erste Argument: Nur ein sich verringernder Teil der Belegschaft ist noch „strategisch relevant“ und muss durch Aus- und Weiterbildung repro-

¹¹⁷ Ein Beispiel hierfür sind Jahresarbeitszeitkonten.

duziert werden bzw. lässt sich eine Verwertbarkeit dieser Investition erwarten. Sofern dies zu einem geringeren Umfang an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen führt, sinken die Kosten in diesem Bereich. Damit läge ein weiteres Argument für eine entsprechende Neustrukturierung der Belegschaft vor. Dieses wird gegebenenfalls durch einen Engpass beim Arbeitsangebot hinsichtlich der Ausbildungsplätze ergänzt. Aber, darauf weisen die oben angeführte IAB-Studie und auch die o.g. Zahlen zur Entwicklung des Ausbildungsmarktes hin: Das Arbeitsangebot ist nicht unabhängig von der Attraktivität der von den Unternehmen angebotenen Stellen und Karriereperspektiven. Dieses Problem kann sich noch zuspitzen: „Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird sich die Nachwuchsgewinnung für den Einzelhandel noch zusätzlich erschweren, wenn die Arbeitsbedingungen und Perspektiven für den Nachwuchs im Einzelhandel nicht deutlich verbessert werden.“ (Warich 2013; S.20)

In übertragenen Märkten kann eine Kombination aus angestrebter kurzfristiger Kostensenkung und problematischer passgenauer Aus- und Weiterbildung den Trend zu segmentierten Belegschaften und entsprechender Arbeitsorganisation verstärken. Goes und Kröcher machen eben diesen Trend auf gesamtwirtschaftlicher Ebene aus und untermauern ihn statistisch. Ob die Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel diesem Großtrend entspricht, muss noch offen bleiben, genauso, ob Übertragungen tatsächlich hierzu beitragen. Allerdings lassen sich auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung Argumente finden, dass die Abkehr von Regiemärkten es erschwert, dieser Tendenz gezielt entgegenzuwirken.

5.5 Steuerungsformen

In der Debatte um das Verhältnis verschiedener Steuerungsformen, also Strategien des Managements, Leistungspotential in tatsächliche Arbeitsleistung zu transformieren, ist in der Regel akzeptiert, dass verschiedene Formen nebeneinander existieren. Dabei ist diese Koexistenz nicht widerspruchsfrei: Das Konzept indirekter Steuerung erfordert etwa, dass Beschäftigte bzw. Gruppen von Beschäftigten die Möglichkeit haben, in Eigeninitiative auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Oben haben wir Voss-Dahms Beschreibung angeführt, wie die Eigeninitiative von Belegschaften durch Anweisungen begrenzt wird. Die Kombination mit Elementen des ‚command and control‘ verringert die Wirksamkeit der Selbststeuerung der Arbeitsprozesse durch die Beschäftigten. Ebenso im umgekehrten Fall: Teamarbeit erschwert Kontrolle der individuellen Arbeitsleistung. In den von uns untersuchten Fällen gibt es eine Entsprechung von vorherrschender Steuerungsform, Stellung in der Arbeitsorganisation und Vertragsstatus, wobei für die zentralere Gruppe Anleitung, Unterstützung und Kontrolle der anderen Arbeitenden ein Teil ihrer Arbeitsaufgaben ist. Das gilt für Waren- und Abteilungsverantwortliche gegenüber anderen Festangestellten und Aushilfen bzw. Beschäftigten von Werkvertragsfirmen, für Festangestellte gegenüber Letzteren.

Wir stellten fest, dass die Steuerung mit Hilfe betrieblicher Kennzahlen vor allem den Warenverantwortlichen gegenüber von großer Bedeutung ist. Es gibt allerdings Unterschiede zwischen den einzelnen Märkten; das Spektrum reicht von weitgehender Einbeziehung der Abteilungsbeschäftigten durch Inhaber oder Inhaberin und Warenverantwortliche bis zur Übertragung der Aufgabe, die Prozesse auf Rentabilität hin zu organisieren, an die Abteilungsleitungen. Im letzteren Fall wird auf Abteilungsebene indirekte Steuerung durch ‚command and control‘ ersetzt. Bei Voss-Dahm findet sich eine etwas andere Beschreibung. Sie stellt im Unterkapitel ‚Beruflichkeit, Kennziffern und Entscheidungsspielraum‘ (Voss-Dahm 2009; S.160ff.) dar, wie Einzelhandelsbeschäftigte in den von ihr untersuchten Betrieben Entscheidungsspielraum erhalten und nutzen. Sie beschreibt, dass die Beschäftigten für die Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele in hohem Umfang verantwortlich gemacht werden und auch Spielraum erhalten, entsprechend zu agieren: „... die betriebswirtschaftlichen Kennziffern (verfehlen) ihre leistungspolitische Intention auf der Ebene der Verkaufskräfte nicht (...). Im betrieblichen Alltag sind die Kennziffern insofern alltäglicher Bestandteil der Arbeit, als Verkaufskräfte ihr Arbeitshandeln an den Kennziffern ausrichten.“ (S.164) Dabei stellt sie zwar Unterschiede zwischen „Bereichs- bzw. Abteilungs- oder Teamleiter(n)“ (S.162) und anderen Beschäftigten dar: Erstere sind auch an der Planung der Zielgrößen beteiligt, wobei offen bleibt, in welchem Umfang sie tatsächlich Einfluss auf die vereinbarten Ziele nehmen können. Hiernach fragten auch wir in unseren Interviews nicht.¹¹⁸ Allerdings geht Voss-Dahm dieser Trennung in Beschäftigtengruppen nicht vertieft nach. So werden in den Interviewzitate, die sie einfügt, die unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht durchweg getrennt behandelt. Wichtig ist ihr die Tatsache, dass auf das Verhalten von Beschäftigten durch die Konfrontation mit Zielgrößen tatsächlich Einfluss genommen wird, die vertikale Integration innerhalb der Abteilungen als Voraussetzung hierfür und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten als Voraussetzung für diese Integration.

Erwartungen von außen werden auch durch Wünsche der Kundschaft an die Beschäftigten herangetragen. Diesen kann schon räumlich nicht ausgewichen werden, sie dienen als ständige Bewertungsinstanz. In unseren Interviews wurde dabei mehrfach betont, dass Einkaufende nur am Ergebnis – Verfügbarkeit oder Qualität der Ware, Zustand des Marktes usw. – interessiert sind, nicht an dessen Zustandekommen. Hier ist eine deutliche Parallele zum Einsatz von Kennziffern zu erkennen: Die Beschäftigten werden, vermittelt über Kundschaft und Vorgesetzte, mit den Konsequenzen ihres Handelns konfrontiert – unter Rahmenbedingungen, die von ihnen nicht beeinflussbar sind. In beiden Fällen ist die Bewertung an das Ergebnis, nicht an den Arbeitseinsatz,

¹¹⁸ Ob Zielvereinbarungen, in denen betriebswirtschaftliche Ziele als gemeinsam festgelegt behandelt werden, diesen Charakter tatsächlich haben oder ob sie stärker der legitimierenden Einbindung dienen, ist in der umfangreichen Literatur umstritten. Vgl. etwa die Darstellung bei Kühl (2000).

gekoppelt.¹¹⁹ Diese Faktoren sind von Lehndorff und Voss-Dahm im Aufsatztitel „Kunden, Kennziffern und Konkurrenz“ (Lehndorff/Voss-Dahm 2006) programmatisch verbunden worden.

Es zeigt sich, dass der Begriff der indirekten Steuerung für unseren Fall treffender ist als der der Marktsteuerung. Zwar wird durch die Übertragung selbst die jeweilige Einheit, der Super- bzw. Verbrauchermarkt, direkt dem Konkurrenzmechanismus ausgesetzt. Darüber hinaus wird jedoch nicht ein Markt oder simulierter Markt im Unternehmen installiert. Stattdessen wird der Markt „... als Parameter der Steuerung eingesetzt; die Unternehmensleitungen steuern die Beschäftigten, indem sie deren Handlungskontext zum Markt öffnen.“ (Bürgin 2013; S.43) Dabei geben Kennziffern jeweils nur einen von der Geschäftsleitung ausgewählten und interpretierten Ausschnitt der Stellung des Betriebs im Konkurrenzprozess¹²⁰ wieder. Um einen ausgewählten Ausschnitt handelt es sich insofern, als nur ein Teil der im Markt beeinflussbaren Werte als Zielgröße veröffentlicht und zur Diskussion gestellt wird. Beispielsweise wäre denkbar, die Höhe der Investitionen anteilig zum Umsatz oder das Verhältnis von entnommenen und reinvestierten Gewinnen als Kennziffer zu formulieren. Ein interpretierter Ausschnitt ist es, weil in einer Größe wie ‚Umsatz je Beschäftigtenstunde‘ auch Erwartungen an eine abrufbare Leistung oder teils auch eine im Unternehmensverbund definierte Normalleistung stehen. In den von uns untersuchten Märkten haben wir es also mit einer Steuerung über das Setzen von Rahmenbedingungen zu tun, die von den Beschäftigten nicht beeinflussbar sind, auf die sie jedoch eigenständig reagieren sollen. Dies drückt der Begriff der indirekten (Arbeits-) Steuerung aus.

Huchler, Voß und Wehrich untersuchen quer liegend zu dieser Diskussion um Steuerungsformen die Wirkungsweise von „soziale(n) Mechanismen im Betrieb“ (Huchler/Voß/Wehrich 2007). Sie vertreten, dass sich „die Formen der betrieblichen Steuerung von Arbeit als spezifische Ausprägungen allgemeiner sozialer Mechanismen begreifen lassen: als Ausprägungen von Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität.“ (Huchler/Voss/ Wehrich 2012; S.2) Dabei sind die übrigen drei Mechanismen „für ihr Funktionieren auf Subjektivität angewiesen und müssen sie importieren.“ (ebenda; S.7) Das bedeutet, dass die Ebene des Subjekts immer von Bedeutung ist; anders ausgedrückt ersetzt keine Form der Steuerung eine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Weder Anweisungen und Kontrolle noch indirekte Steuerung oder der Konkurrenzdruck auf dem externen und internen Arbeitsmarkt begründen für sich

¹¹⁹ Diese Verknüpfung ist insofern nicht zu Ende geführt und teils durch tarifliche und betriebliche Regulierung blockiert, als die Entlohnung in den tarifgebundenen Märkten nur in geringem Maß leistungsabhängig gestaltet werden kann (Prämien, Einstufung). Umso bedeutender ist u.E. die Ebene der Legitimation, wenn Erfolg, Leistung und Entlohnung diskursiv verbunden werden. Dies lässt sich etwa so vorstellen: „Würdet ihr genug für euer Gehalt tun, würden wir die Kennzahlen erreichen.“

¹²⁰ Bürgin weist dankenswerterweise auch darauf hin, dass „`Markt` eine doppelt unvollständige Abkürzung für einen Gesamtprozess kapitalistischer Verwertung“ ist (2013; S.43).

genommen hinreichend die aktive individuelle und kollektive Gestaltung der Arbeitsprozesse den Unternehmenszielen gemäß. Im Fall der hierarchischen Steuerung ist dies wohl unwidersprochen, in den anderen Fällen gibt es abweichende Positionen. Für die indirekte Steuerung sei auf das bereits weiter vorn angeführte Zitat von Köhler/Struck verwiesen (Köhler/Struck 2008, S.22). Zu den Wirkungen der Arbeitsmarktkonkurrenz stellt Marrs fest: „Die Transformation von Arbeitsvermögen in tatsächlich verausgabte Arbeit kann maßgeblich aufgrund der ungebremsten Wirkung der Arbeitsmarktmacht der Unternehmen in den konkreten Arbeitsprozessen erfolgen. In diesem Fall wird die Unsicherheit hinsichtlich der derzeitigen und zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten und die damit verbundene Bedrohung der materiellen Existenz zu einem neuen Hebel, welcher den Unternehmen die Durchsetzung von Leistungsanforderungen ermöglicht.“ (Marrs 2010; S.350)

Wenn wir im obigen Absatz von aktiver individueller und kollektiver Gestaltung der Arbeitsprozesse sprechen, ist das „und“ von Bedeutung. Arbeitsabläufe, die eine Arbeitsteilung innerhalb von Abteilungen und ein Springen zwischen Abteilungen erfordern, sind häufig nur kollektiv bearbeitbar. Ohne uns zu stark auf das Schema der vier sozialen Mechanismen bei Huchler u.a. einzulassen – sie selbst geben ihm nur den Status von Heuristik – sind die Ebene des Subjekts und die der sozialen Beziehungen von Bedeutung. Dabei wird von unseren Interviewpartnern ebenso wie etwa von Voss-Dahm ‚Beruflichkeit‘ als Voraussetzung des eigenständigen Ausfüllens von eingeräumter Handlungsfreiheit gesehen. Diese, in ihrer Bedeutung oben diskutiert, ist notwendige Voraussetzung. Sie erklärt jedoch nicht die Bereitschaft zur Beteiligung unter vergleichsweise schlechten vertraglichen Bedingungen. Voss-Dahm beschreibt dies für den Fall qualifizierter geringfügig Beschäftigter, die voll in die Arbeitsabläufe integriert sind: „Das Verhältnis zwischen Lohn und Leistung gerät damit insbesondere innerhalb der von qualifizierten Kräften ausgeübten geringfügigen Beschäftigung aus den Fugen. Dabei ist das Pikante an der Situation, dass qualifizierte geringfügig Beschäftigte selbst aktiv zur Ausweitung dieser Diskrepanz beitragen.“ (Voss-Dahm 2008; S.180) Dieses Argument lässt sich auf qualifizierte Beschäftigte von Logistikdienstleistungsfirmen übertragen.

Hier finden wir eine erste Erklärung für diesen aktiven Beitrag Beschäftigter, der uns durch Marktdruck und personelle Herrschaft nicht hinreichend erklärt scheint. Wir setzen Voss-Dahms Zitat fort: „Es besteht Grund zu der Annahme, dass die Beschäftigten ihr Leistungsvermögen deswegen voll in die betrieblichen Prozesse in die Betriebsgemeinschaft einbringen, um die in dem inferioren rechtlichen und materiellen Status angelegte potentielle Abwertung ihres Status zu kompensieren.“ (ebenda). Das gilt umso mehr, je stärker sich eine Belegschaft als Leistungsgemeinschaft definiert. In unseren Interviews haben wir eben hierauf viele Hinweise bekommen.

Eine zweite Erklärung liegt darin, dass die Geschäftsleitung Elemente indirekter Arbeitssteuerung nicht nur als Druckmittel einsetzt, sondern auch die Lust der Beschäftigten an Eigentätigkeit aufgreift. Das beinhaltet eine Sichtweise auf abhängig Beschäftigte, die sie als kreativ, interessiert, einen Beitrag leisten wollend ansieht. Während die Marktkauf-Interviewpartner die hohe Eigenverantwortung für die Organisation der Abläufe im Markt zu großen Teilen bereits aus Regiezeiten kannten, bedeutet diese indirekte Steuerung in gewisser Weise einen Bruch mit der bei Reichelt vorherrschenden Unternehmenskultur. In den Interviews äußert sich das bspw. als Kritik an langjährig beschäftigten Kollegen und an ehemaligen Leitungen. Gleichzeitig bedeutete die „Reichelt-Kultur“, die auf gebrauchswertorientierter Facharbeit und kollektiv reguliertem Austausch von Leistung und Gegenleistung beruhte, auch einen Schutz der persönlichen Ressourcen vor Überlastung. Auf diesen Punkt gehen wir im nächsten Abschnitt ein. Diese Lust an der Tätigkeit¹²¹, die über Pflichterfüllung aus dem Arbeitsvertrag hinausgeht, kann dann, wenn sie zum Unternehmensanspruch wird, zusätzlichen Druck bedeuten: „Zum anderen können die neuen leistungspolitischen Strategien zu einer Pervertierung des Anspruchs der Beschäftigten auf Selbstverwirklichung führen. Dieser Anspruch kann in eine Anforderung verkehrt werden: Die Beschäftigten müssen ihren Willen zur Selbstverwirklichung in ihrer Erwerbsarbeit überzeugend präsentieren...“ (Marrs 2010; S.349). Subjektivität kann sich dabei genauso auf die Tauschwertebene wie auf die Gebrauchswertebene richten. Beschäftigte können hier widersprüchlichen Anforderungen von Geschäftsleitung und Kundenschaft ausgesetzt sein, wenn etwa die Erfüllung von Kundenwünschen Kosten verursacht. Das kann bei Kulanz im Umtausch – dieser Fall wird im Interview angesprochen – ebenso der Fall sein wie bei der Gestaltung des Sortiments, wenn etwa Handelsspanne oder Arbeitsintensität ins Spiel kommen. Wie sie diese widersprüchlichen Anforderungen auflösen (möchten), ist eine Frage der Interpretation von Professionalität. Diesen Aspekt, nicht einfach die Gebrauchswertseite dem subjektiven Wollen zuzuschlagen, die Tauschwertseite der Fremdbestimmung, finden wir in Voswinkels Aufsatz zu „Arbeit und Subjektivität“: Das ist besonders in Dienstleistungsarbeiten konfliktreich, weil hier die Gebrauchswertbedürfnisse der Kunden und Klienten unmittelbar erfahren werden. Der Konflikt von Gebrauchswert- und Tauschwertperspektive wird als solcher häufig als Kunden- und Marktorientierung deutlich und oftmals im Kontext von Emotionsarbeit ausgetragen. (Voswinkel 2012; S. 308f.)¹²²

Schließlich findet sich eine dritte Erklärung im Konzept des sozialen Tauschs. „Der soziale Tausch ist ... angelegt auf einen mittel- bis langfristigen informellen Interessenausgleich und kann charakterisiert werden durch die Vorstellung eines „fairen Nehmens und Gebens“ (Kotthoff 1997)“ (Marrs 2010; S.342). Damit geht er über

¹²¹ Es sei daran erinnert, dass wir hier über Lust an Eigentätigkeit unter den Bedingungen fremdbestimmter Ziele und Rahmenbedingungen sprechen.

¹²² Vgl. auch Sauer 2010; S.556

ökonomische und arbeits- und privatrechtliche Tauschinhalte hinaus. Er ist das Feld, auf dem sich eine betriebliche Kultur herausbildet, allgemein geteilte Normen und Routinen entstehen können. Sofern sich diese durchsetzen, stellen sie die Substanz der Austauschbeziehungen dar, auf die sich positiv als fair oder negativ als unfair bezogen werden kann. Solche geteilten Normen und Routinen sind es, auf die sich Interviewpartner als Selbstverständlichkeiten beziehen. So auch Ingrid Artus, die einen weitgehend deckungsgleichen Begriff zur Beschreibung dieses Aspekts der Sozialbeziehungen verwendet: „Das Konzept der ‚politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen‘ misst der Ebene des Routinehandelns der Akteure einen großen Stellenwert zu. Gemeint ist jener Bereich der alltäglichen Verhaltensweisen, die als Resultat vergangener Interaktionen zum selbstverständlichen Bestand wechselseitig aufeinander bezogenen Akteurshandelns zählen.“ (Artus 2007; S.72) Das bedeutet auch, dass diese Normen einerseits relativ stabil sind, andererseits permanent in Frage gestellt und verändert werden können, wobei auch die Interessenlage der einzelnen Akteure eine Rolle spielt. Dabei ergaben die Interviews mit Beschäftigten und Marktleitungen für uns viele Hinweise auf einen gegenwärtig stattfindenden Kulturwandel, eine Neudefinition von Normen und Routinen. Diese geschieht teils im Konsens, teils umkämpft. Auch das Nebeneinander verschiedener Normen in dieser Umbruchsituation belegen die Interviews.

Diese Gestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen durch die Leitung unter den genannten Aspekten – Rolle des Teams, Umgang mit individueller Motivation, Normen und Routinen – belegen wir mit dem Arbeitsbegriff der sozialen Steuerung. Auch sie koexistiert natürlich mit anderen Steuerungsmodi. Da die Übertragung von Märkten die Unternehmenseinheit mit der Ebene in eins setzt, auf der die alltäglichen sozialen Arbeitsbeziehungen stattfinden, gewinnt unserer Erwartung nach die soziale Steuerung an Bedeutung. Im Rahmen der Interviews wurden in den einzelnen Märkten verschiedene Inhalte vorgefunden. Dass die Märkte aus der kollektiven Absicherung in der Regie in die direkte Abhängigkeit vom Markterfolg treten, kann eine moralische Aufladung dieser Ebene als „Schicksalsgemeinschaft“ oder „Betriebsfamilie“ nahelegen.

In den Interviews beschrieben die Beschäftigten, wie sie eine materielle Basis dieser konstruierten Gemeinschaft wahrnahmen. Neben der Abhängigkeit des je einzelnen Beschäftigungsverhältnisses vom betriebswirtschaftlichen Erfolg des gesamten Ladens war zentral wichtig, dass die Arbeit im Team vor allem als Erleichterung verstanden wird und in ihrem Gelingen von einer eingespielten Arbeitsteilung abhängig ist. Daneben erwähnen die Befragten auch persönliche Bindungen, zumindest aber wechselseitige Rücksichtnahme, etwa beim Tausch von Schichten. Auch dort, wo von der Bedeutung der Gemeinschaft – oder, in der Heuristik von Huchler u.a., von Solidarität als zentralem sozialem Mechanismus – gesprochen wird, erkennen die Interviewten eine Vermischung mit anderen Konstruktionen an. Das zeigt sich, wenn sie

gleichzeitig von der Hilflosigkeit des Inhabers gegenüber den Rahmenbedingungen sprechen, unter denen der Markt agiert. Genauso wird seine herausgehobene Eigentümerposition erwähnt. Diese Position wird auch bildlich in der Rede vom „Familienvater“ ausgedrückt.¹²³

Die Konstruktion einer Gemeinschaft bedeutet auch eine Abgrenzung nach außen: Mitglieder und Nicht-Mitglieder werden, gegebenenfalls graduell, bestimmt. Eben dies betont auch Voss-Dahm: Sie sieht darin, zugehörig sein zu wollen oder besser, als zugehörig anerkannt werden zu wollen, ein Motiv, auch über das vertraglich Verlangte hinaus Leistung zu erbringen. Die vertragliche Schlechterstellung von (in ihrem Beispiel) geringfügig Beschäftigten entspricht dann dem Interesse der Geschäftsleitung, wenn die schlechter Gestellten trotzdem ihre Fähigkeiten ausschöpfen, „weil sie als vollwertige Mitglieder der Belegschaft angesehen und anerkannt werden wollen.“ In diesem Sinn ließe sich Voss-Dahms und Lehndorffs Aufsatztitel „Kunden, Kennziffern, Konkurrenz“ um „Kollegen“ erweitern. Auch die erstrebte Anerkennung durch die Mitarbeitenden wird zum Instrument der Leistungssteigerung.

Dörre u.a. definieren unter dem Titel „guter Betrieb, schlechte Gesellschaft“ auf der Basis von Interviews in (Groß-)Betrieben eine Konstruktion des Zusammenschlusses von Leitung und Stammebelegschaft. In ihrer Untersuchung liegt der Schwerpunkt auf der Legitimationsbasis betrieblicher Herrschaft, während er bei Voss-Dahm auf der Erzeugung von Leistungsbereitschaft lag.¹²⁴ Sie erklären dies prominent mit der Krise 2007ff. und ihrer Bearbeitung, die zu Überlebensgemeinschaften führt. Diese funktionieren auch dann, wenn das Management den Beschäftigten höhere Leistung abverlangt (Dörre u.a. 2011; S.41/42). Allerdings liegt die empirische Basis dieser Forschungsgruppe vor allem in der Industrie, etwa in der stark exportorientierten Automobilindustrie. In den übertragenen Märkten gibt es insoweit eine Parallele, als auch hier das Ausgesetzt sein gegenüber dem Marktumfeld zunimmt. Deutliche Unterschiede gibt es in der Innen-Außen-Definition: In den von Dörre u.a. angeführten Fällen setzt das Unternehmen Beschäftigte mit besserem und schlechterem Vertragsstatus zueinander in Konkurrenz. In Randbelegschaften Arbeitende erhoffen sich durch Leistung den Aufstieg in einen gesicherten Status (vgl. etwa: Dörre 2009; S.55), dies setzt die Belegschaftskerne ebenfalls unter Druck, die Arbeitsintensität zu erhöhen, sofern sie hierauf nicht durch institutionelle Abgrenzung reagieren können (Dörre 2010, 2011). In den untersuchten Märkten ist die Beziehung von Kern und

¹²³ Im Übrigen würde vermutlich diese Figur des Familienvorstands, auf eine tatsächliche Familie angewandt, von vielen Beschäftigten als vollkommen veraltet angesehen werden.

¹²⁴ Zusammengebunden sind diese beiden Aspekte etwa im Begriff der „inneren Kündigung“ oder, positiv gewendet, von „commitment“. In der aktuellen Fassung einer jährlichen Untersuchung des Gallup-Instituts werden die Kosten der Distanzierung vieler Beschäftigter von „ihrem“ Unternehmen beklagt. Der Anteil der Beschäftigten ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz stieg von 15% 2001 auf 24% im Jahr 2012. (<http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf>)

Rand eher komplementär. Wenn die Stabilität des Belegschaftskerns selbst eine Quelle der Produktivität ist, verliert die Drohung der einfachen Ersetzbarkeit an Gewicht.

5.6 Berücksichtigung der Reproduktionsinteressen

In den Interviews stellten wir fest, dass Vorstellungen von einem fairen Tausch von Bedeutung für die Beschäftigten sind. Dabei betonen die Interviewten häufig die Selbstverständlichkeit der eigenen Leistungen auch dort, wo sie über das hinausgehen, was im Arbeitsvertrag oder kollektiv in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen geregelt ist. Dass das für sie Selbstverständliche keinem allgemeinen Maßstab einer zu erwartenden Leistung entspricht, wird deutlich, wenn Interviewpersonen beschreiben, wie schwer es ist, Stellen mit geeigneten Arbeitskräften zu besetzen, oder wenn sie sich über Leistungszurückhaltung von Kolleginnen und Kollegen beschweren.

Die Krise sozialer Reproduktion findet zunehmend Eingang in sozialwissenschaftliche Diskussionen (vgl. Chorus 2013, Winker 2011): Selbstsorge und Sorgearbeit werden durch staatliche Angebote nur völlig unzureichend unterstützt; die Anforderungen an die Einzelnen steigen, während sich gleichzeitig eine Abkehr vom Familienlohn hin zum Adult-Worker-Modell durchsetzt. Entsprechend entwickeln sich die Anforderungen an die Reproduktionsarbeit und die Ressourcen, diesen Anforderungen nachzukommen, auseinander.

Kerstin Jürgens setzt sich mit den Bedingungen auseinander, unter denen Menschen ihre Reproduktion zu sichern versuchen. Ihr Ziel ist, „...Reproduktion als Praxis zu untersuchen, diese aber zum anderen in ihrem gesellschaftlichen Vermittlungszusammenhang zu reflektieren.“ (Jürgens 2008; S.200)¹²⁵ Sie stellt zwar fest, dass das Erkennen von Belastungen durch die einzelnen Beschäftigten und ihr Wissen darum, wie diese Belastungen ihre Lebensqualität und Arbeitsfähigkeit in der Zukunft gefährden, von zunehmender Bedeutung ist: Wenn kollektives Handeln und kollektive Regulierungen am Arbeitsplatz an Bedeutung verlieren, muss jeder Einzelne in Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung diesen Part übernehmen. Gleichzeitig lässt die Verschiebung von kollektiven Regelungen der Arbeitsbeziehungen auf die individuelle Ebene eine klare Verortung der eigenen Interessen schwieriger werden. Denn sowohl interne Konkurrenz als auch seltenere gemeinsame Pausen oder verringerte Gelegenheit zum Unterhalten während der Arbeitszeit verringern den Austausch untereinander. Dies macht es schwierig, festzustellen, ob eigene Probleme „individuelles

¹²⁵ Jürgens verwendet den Begriff von Reproduktion und Reproduktionshandeln ähnlich wie die oben angeführten Beiträge zur sozialen Reproduktion sowohl als Fürsorge für andere wie auch als Selbstsorge: „Reproduktion ist insofern als eine personale Praxis zu verstehen, mit der der Einzelne sich selbst und andere ganzheitlich stabilisiert.“ (Jürgens 2012; S.280)

Defizit oder kollektives Problem und damit Folge struktureller Überforderung sind.“ (Jürgens 2008; S.205) Zudem wird es für die Beschäftigten schwerer, ihre Interessen als unterschiedlich oder gar entgegengesetzt zu denen der Eigentümer zu begreifen, wenn sie eine unmittelbare Abhängigkeit vom Markterfolg wahrnehmen oder als für diesen Verantwortliche gelten. Dieser zweite Punkt, Abhängigkeit von der Rentabilität des einen Marktes und eine Kombination von Zielvorgaben und Handlungsräumen, scheint in den von uns untersuchten Betrieben von besonderer Bedeutung zu sein. Auch wenn tatsächlich mit den längeren Öffnungszeiten und der tendenziell steigenden Arbeitsintensität die Zeit zum Reden in und außerhalb der Arbeitszeit abnimmt – die Bedeutung der Gemeinschaftskonstruktion, die soziale Steuerung, lässt den Austausch unter den Beschäftigten wichtig bleiben. Das zeigen die Interviews für die Märkte in unterschiedlichem Maß, unter dem Strich aber deutlich. Ein weiterer von Jürgens angeführter Punkt ist für unser Untersuchungsfeld ebenfalls wichtig: Die Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsverhältnisse und Lebenslagen führt dazu, dass kollektive Interessen kaum noch fassbar und formulierbar sind. Jürgens bezieht dieses Argument besonders auf persönliche Stärken, Lebenslagen oder Lebenswünsche, in die eine identische Arbeitssituation sehr unterschiedlich eingelagert werden kann, so dass eine gute kollektive Regelung nur schwer formulierbar ist. Ein Beispiel wäre die Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit. Ebenso gilt dies aber für die Positionen in der betrieblichen Arbeitsteilung selbst. Auch hier, so unsere Feststellung, nimmt die Homogenität der Belegschaft ab.

Jürgens rückt die Eigenlogik des Reproduktionshandelns in den Mittelpunkt, die zur betriebswirtschaftlichen Logik maximaler Kapitalverwertung oder zumindest Erhalt der Konkurrenzposition in Widerspruch gerät¹²⁶. Da die Voraussetzungen verlorengegangen sind, kollektive Reproduktionsinteressen zu formulieren oder sie kollektiv zu verfolgen, muss – so ihre Schlussfolgerung – den Beschäftigten erleichtert werden, ihre Interessen individuell zu verfolgen. Es wird „heute zur zentralen Aufgabe der Beschäftigten, selbst ihre Arbeits- und Lebenskraft – im Kontext deregulierter Arbeitsmärkte und reduzierter sozialpolitischer Flankierung – abzusichern.“ (Jürgens 2008; S.217) Allerdings lässt sich auch anhand unserer Untersuchung zeigen, dass zumindest ein Teil der Belegschaft, der Rand, überhaupt nicht die Machtressourcen hat, die eigenen Reproduktionsinteressen durchzusetzen. Und in der Kernbelegschaft ist zumindest umstritten und Gegenstand von Konflikten, was eine rationale Verfolgung von Interessen im Team ist.

Jürgens macht also vor allem eine mangelnde Fähigkeit der Arbeitenden aus, den gewachsenen Anforderungen an das individuelle Reproduktionshandeln gerecht zu werden. Diese soll gestärkt werden. Dagegen betonen andere Positionen in stärkerem Maß, dass gerade die Individualisierung der Verantwortlichkeit Bestandteil der Krise

¹²⁶ Vgl. den Untertitel ihrer Dissertation: Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung (Jürgens 2006)

des Reproduktionshandelns ist. Eine Forschungsgruppe, die am ISF München das Projekt „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ (PARGEMA) durchführte und hierfür Interviews in vier Unternehmen durchführte, argumentiert ausgehend von einer Veränderung des Steuerungsmodus, mit der eine andere Leistungserwartung verbunden ist: Während eine zentrale Steuerung des Arbeitsprozesses mit Vorstellungen einer Normalleistung einhergeht, entspricht indirekter Steuerung der betriebswirtschaftliche Erfolg als Maßstab ausreichender Leistung. Der Arbeitsprozess soll von den Beschäftigten nunmehr in Eigenregie auf das erwartete Ergebnis hin gesteuert werden. Der Rahmen, der die zu erbringende Leistung bestimmt, ist nunmehr „der Markt“, objektiviert und außerhalb der Verantwortung des Unternehmens. Diese „objektive“, aber durch das Management in Kennzahlen übersetzte Vorgabe zu erreichen, ist nun ebenso in der Verantwortung der Beschäftigten wie ihre Selbstsorge (Dunkel u.a. 2010; S.358) oder – so ergänzen wir – die Sorge für Angehörige.

Das Vordringen solcher Momente indirekter Steuerung konnten wir beschreiben, allerdings nicht als alleiniger Steuerungsmodus, sondern vermischt mit anderen Elementen. Vor allem stellt auch die Arbeit im Team eine Einschränkung dieses Prinzips dar. Dies wird etwa an den Beschreibungen deutlich, wie Schichten getauscht werden oder auf die Notwendigkeit einer Kollegin Rücksicht genommen wird, ihr Kind zu bestimmten Zeiten zu betreuen. Die individualisierte Verantwortung trifft also zumindest auf Normen des sozialen Tauschs. Die Aussage aus dem PARGEMA-Projekt, dass das Unternehmen aus der Verantwortung für die Leistungsverdichtung genommen wird, finden wir in den Interviews wieder. Die Wahrnehmung individueller Verantwortlichkeit für den Erhalt der Leistungsfähigkeit können wir ebenfalls bestätigen. Zumindest gilt das in negativem Sinn, indem Interviewpersonen in Reichelt-Markt RM 1 die Eigentümerin explizit aus der Verantwortung für einen Arbeitsplatz herausnahmen, an dem sie bis zur Rente im Betrieb bleiben können. Allerdings wird – unter den Festangestellten – die Gemeinschaft als unterstützend auch hinsichtlich der Reproduktionsbedürfnisse angesehen. Die Kehrseite der Gemeinschaft ist, dass sie Verhaltens- und Tauschnormen vorgibt, innerhalb derer sich Leitung, aber auch Beschäftigte bewegen sollen.

Diese Ebene einer weder institutionell regulierten noch individuell ausgehandelten Norm bezüglich des Rahmens, den das Unternehmen für Sorgearbeit und Selbstsorge lässt, finden wir bei der ISF-Forschungsgruppe nicht. Jürgens weist darauf hin, dass die individuellen Vorstellungen über Selbstsorge, Familienmuster usw. auch von den Erfahrungen darüber geprägt werden, was realistisch erscheint. Externe Anforderungen werden in eigene Interessen umgedeutet (Jürgens 2008; S.203). Diese Deutung geschieht nicht im leeren Raum. An dieser Stelle ist es nur möglich, auf zwei Forschungsprogramme zu verweisen, die sich überschneiden und dem Konzept der „Umdeutung“ seinen latenten Funktionalismus nehmen können. Zum einen haben wir oben kurz das Konzept des Interessenhandelns (vgl. Artus 2007) angesprochen. Eine

betriebliche Kultur, Normen und Routinen hinsichtlich akzeptierter Verhaltensweisen, bilden sich betrieblich heraus und sind dabei nicht stabil, sondern reagieren auf Veränderungen von Kräfteverhältnissen und Rahmenbedingungen. Dabei wird die ungleiche Machtverteilung in einem kapitalistischen Unternehmen zwischen Kapital und Lohnarbeit und ihren jeweiligen Vertretungen einbezogen. Neben dieser makrosozialen Ebene ist der Ansatz jedoch auch offen für eine unterschiedliche Verhandlungsmacht von Mitarbeitergruppen, wie wir sie etwa in Abteilungsverantwortlichen, übrigen Festangestellten und Randbelegschaft beschrieben haben. Schließlich berücksichtigt das Konzept des Interessenhandelns, dass die Akteure intentional handeln und bestimmte Interessen verfolgen. Schon die sehr grundlegende Vorstellung von Interessen, dass Lohnabhängige aus dem Verkauf ihrer Arbeitskraft als einziger Ressource das bestmögliche Ergebnis erzielen wollen, ist in ihrer Auswirkung komplex: Die Höhe des Lohns, die Langfristigkeit des Arbeitsverhältnisses und der langfristige Erhalt der Arbeitskraft müssen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden (vgl. Schmidt/Trinczek 1999). Auch das Verhältnis von Kapital und Lohnarbeit im Betrieb ist somit nicht einfach beschreibbar. Die Übersetzung von Interessen in Handlungen findet in Interaktion der Handelnden, als umkämpfte betriebliche Kultur, statt. „Oder anders: Der Interessenbegriff wird durch den Kulturbegriff handlungstheoretisch gefüllt.“ (Artus 2007; S.71) Teil der betrieblichen Kultur wären dann nicht nur auf den Lohn, sondern allgemein auf die Reproduktion, Sorge und Fürsorge, bezogene Definitionen legitimer Verfolgung von Interessen.

Nun bildet sich eine Vorstellung von legitimen Interessen oder fairem sozialem Tausch nicht erst und nicht isoliert im Betrieb heraus. Sowohl Jürgens (2006) als auch Artus (2008, 2010) weisen auf die Bedeutung biographischer Erfahrungen und aktueller Lebenslagen hin. Nicht erst im betrieblichen Interessenhandelns, sondern allgemein werden gesellschaftliche Strukturkategorien (etwa Ethnizität, Geschlecht, Klassenposition), die Interpretation der eigenen Person als Identität und gesellschaftlich dominante Interpretationsfolien, die in unterschiedlich wirksamen Normen gerinnen („Repräsentation“), aufeinander bezogen. Gabriele Winker und Nina Degele entwickeln ein Modell (intersektionale Mehrebenenanalyse), um die Wechselwirkungen dieser verschiedenen Ebenen – Strukturkategorie, Repräsentation, Identität – im Verhalten von Menschen in verschiedenen Feldern zu untersuchen (Winker/Degele 2009). Eine Anwendung dieses Konzepts auf den betrieblichen Rahmen wäre möglicherweise sehr fruchtbar, um den Umgang mit Reproduktionsbedürfnissen im Rahmen einer betrieblichen Kultur zu untersuchen. Von entsprechenden Versuchen ist uns jedoch nichts bekannt.

Die Konzepte des Interessenhandelns und der intersektionalen Mehrebenenanalyse haben wir angeführt, weil uns ein Erklärungsmuster zwischen dem individuellen und dem institutionell regulierten Rahmen des Reproduktionshandelns fehlt, was gerade in den von uns untersuchten Märkten von Bedeutung zu sein scheint. Eine weniger

vorsichtige Aussage gibt unsere Interviewbasis nicht her. Hier müsste über die Gespräche mit einzelnen Beschäftigten hinaus ein noch tieferer Einblick in die Interaktionen im Markt stattfinden. Allerdings haben wir hierzu einen Anknüpfungspunkt: In den Interviews haben wir erfahren, dass unterschiedliche Einstellungen zur Begrenzung der Arbeitsintensität durch Begrenzung der Zuständigkeit oder zur zeitlichen Flexibilität die Hauptquelle von Konflikten unter den Beschäftigten darstellen. Kritik an Beschäftigten, die auf solche Grenzen der Arbeitskraftverausgabung pochten, wurde dabei sehr selbstbewusst und nur im Einzelfall verständnisvoll vorgetragen, mit Berufung auf „objektive“ Erfordernisse des Arbeitsprozesses oder der Sicherung der Konkurrenzfähigkeit. Die schon erwähnte Unterscheidung in „alte“ und „neue“ Beschäftigte verweist darauf, dass sich hier Beschäftigte, möglicherweise neben altersbedingt größerer Rücksicht auf ihren Körper, auf als überholt geltende Normen stützen. Dieses Verhältnis zwischen „alt“ und „neu“ stellten auch Dörre u.a. in ihrer Untersuchung fest: Es existieren verschiedene Vorstellungen, basierend „auf sedimentierten Erfahrungen, auf Habitualisierungen und damit verbundenen Weltansichten“ (Dörre u.a. 2010; S.44), die sich in Vorstellungen von sozialem Tausch und Bewertungen des Managements niederschlagen. Mit veränderten Anforderungen an die Beschäftigten neu auftretende Subjektivierungen¹²⁷ können nicht unkritisch als zukünftige Norm angesehen werden. Unmittelbare Voraussetzung ist die Konsistenz dieses Modells. Und hier rät diese Forschungsgruppe zur Vorsicht, weil eine Ausweitung der Arbeitsanforderungen auf der bestehenden Basis sozialer Sicherheit prekär ist: „Und es sind vermeintlich traditionalistische Habitualisierungen und Anspruchshaltungen, die Sicherheiten einklagen, welche als soziale Voraussetzungen flexibler Produktion längerfristig unabdingbar sind.“ (Dörre u.a. 2010; S.45) Das gilt gerade auch, wenn im Zitat „Produktion“ durch „Reproduktion“ ersetzt wird. In der Sicht vieler Beschäftigter haben die kollektiven Regulierungen der Arbeitsbeziehungen eine Bedeutung als Norm, auf die sie sich berufen können. Inwieweit dies als formales Recht oder auch als legitim wahrgenommen wird, ist Teil der umstrittenen Neubildung betrieblicher Kultur. In diesem Zusammenhang können neben informellen betrieblichen Normen auch formelle Regelungen neu gefasst werden.¹²⁸ Beispielsweise bei der Einsatzplanung wurde in den Interviews jedoch als positiv vermerkt, dass die betreffende Betriebsvereinbarung eingehalten wird. Das Gleiche gilt für die Zahlung von Tariflöhnen. Eine konsistente informelle und individuelle Aushandlung der Reproduktionsbedingungen ist überhaupt noch nicht in Sicht; der gegenwärtige Zustand wird – von Festangestellten – gerade deshalb als positiv beschrieben, weil sie kaum eine Veränderung zur institutionell regulierten Praxis wahrnehmen.

¹²⁷ Dies wird in kritischem Bezug auf die These vom Arbeitskraftunternehmer (Pongratz/Voß) entwickelt, die besonders in ihrer ursprünglichen Formulierung von diesem Typus als der Veränderung der betrieblichen Realität angemessenem, zukünftig dominantem Leittypus ausging.

¹²⁸ Nach mündlicher Information ist die durch Betriebsvereinbarung gesicherte Freiwilligkeit des Einsatzes älterer Beschäftigter (ab 58 Jahren) nach 18:30 in einzelnen Reichelt-Märkten mit Zustimmung des Betriebsrats aufgehoben worden.

Hier lässt sich wiederum der Bogen zu Jürgens schlagen. Die Beschäftigten erfahren zwar als Wertschätzung, wenn die Geschäftsleitung die Belastungen hinsichtlich Arbeitszeit oder Arbeitsintensität begrenzt und führen hier auch den aus der Regie übernommenen Regelungsrahmen als positive Referenz an. Andererseits jedoch gehen sie teils aus eigener Initiative über diesen Rahmen hinaus und begründen dies mit ihren Vorstellungen von individueller Verantwortung und Marktkonkurrenz. Jürgens` Lösung ist eine Erweiterung des Wissens der Einzelnen um ihre Reproduktionserfordernisse. Eine erste Kritik war, dass viele Beschäftigte nicht in der Position sind, einen solchen Schutz aushandeln zu können, und andere Beschäftigte es nicht tun, obwohl sie die Möglichkeit haben. Die Begründung über die Bedeutung indirekter Steuerung und die Verschiebung von Verantwortlichkeit findet sich auch bei Bürgin, die über Jürgens hinausgeht. Während letztere darauf hinweist, dass die Veränderung des Steuerungs-Mix es den Beschäftigten schwerer macht, sich vor einer Überbeanspruchung zu schützen, stellt Bürgin fest, dass Beschäftigte wegen der verschobenen Verantwortung auch wissentlich und begründet, nicht nur aus Unwissen, gegen ihre Reproduktionsinteressen verstoßen. Aufgrund des oben Diskutierten ergänzen wir: Nicht nur die empfundene Verantwortung für den Markterfolg, sondern auch die für das Team ist hier von Bedeutung. Bürgin weist darauf hin, dass nicht nur das Wissen erforderlich ist, worin erfolgreiches Reproduktionshandeln bestünde, sondern auch das Wissen, wie die Bedingungen dafür geschaffen werden können. Dies begründet auch die Notwendigkeit, kollektive Regelungen als Element dieser Bedingungen nicht so vorschnell aufzugeben, wie Jürgens dies tut.

6 Arbeitspolitische Schlussfolgerungen aus sechs beobachteten Privatisierungsfällen

6.1 Begrenztheit der Aussagefähigkeit

Die beiden Hauptargumente, die gegen eine EDEKA-weite Verallgemeinerbarkeit der empirischen Ergebnisse unserer Untersuchungen angeführt werden müssen, sind einmal die geringe Zahl an Beobachtungen, wobei die Hälfte der untersuchten Märkte von den EDEKA-Regionalgesellschaften ausgewählt wurde, und zum Zweiten die Herkunft der Märkte. Auf die Spezifika der Vertriebslinien Marktkauf und Reichelt innerhalb des EDEKA-Unternehmensverbundes wurde bereits im Kapitel 2.1 dieser Studie hingewiesen. Auch in den geführten Interviews wurden unternehmenskulturelle Besonderheiten recht deutlich artikuliert. Die Interviewpartner positionierten sich natürlich als EDEKANer, sahen sich aber immer noch sehr stark in einer Reichelt- oder Marktkauf-Tradition verhaftet. Das traf, wenn auch etwas abgeschwächt, auf die Inhaber und Inhaberinnen zu. Mittlerweile sind die Inhaber zwar mit den EDEKA-typischen „Kaufmannstugenden“ ausgestattet, dennoch wirkt die langjährige Sozialisation in einem traditionsreichen Filialbetrieb auch bei ihnen nach. Die durchlebten Krisenzeiten, bei Marktkauf seit ca. 2003 und bei Reichelt zwischen 2001 und 2006, haben nicht nur die Konstruktion einer Schicksalsgemeinschaft aufleben lassen, sondern auch durch praktische Erfahrungen zu einer Wertschätzung und Manifestierung betrieblicher Mitbestimmung geführt. Diese Vertriebslinienspezifik wurde von den Autoren unterschätzt, gibt im Nachhinein aber durchaus Hinweise für Ansatzpunkte, wo Schwerpunkte in der Arbeit der Regionalbetriebsräte angesiedelt werden sollten: Nämlich in der Gründung von Betriebsräten in den einzelnen Regiemärkten der EDEKA, bereits deutlich bevor eine Privatisierung ansteht, so wie es Vorstand und Gesamtbetriebsrat der EDEKA-Regionalgesellschaft Minden-Hannover seit ca. zwei Jahren umzusetzen versuchen.

Ein zweiter wichtiger Hinweis muss hinsichtlich der Auswahl unserer Interviewpartner formuliert werden. Im Bestreben, den interviewenden Forschern einen möglichst fachlich fundierten und kompetenten Überblick zu den Abläufen und Veränderungen im Markt geben zu können, wurden von den Inhabern in der Mehrzahl auch Mitarbeiter ausgewählt, die den Überblick über die Abläufe in der Abteilung haben und in den Veränderungsprozess involviert sind. Das war für das Verständnis der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation sehr wichtig, hat aber keine ggf. abweichende Einschätzungen zu den Veränderungsprozessen von Mitarbeitern aus der Randbelegschaft zugelassen. Andererseits wurde durch die engagierten Beschreibungen deutlich, wie facettenreich, anspruchsvoll und verantwortungsvoll Einzelhandelsaktivitäten im Lebensmitteleinzelhandel gestaltbar sind. Hier, und das wurde ebenfalls deutlich, liegt das Effizienzpotenzial, auf das die Inhaber zurückgreifen können und zuallererst zurückgreifen. Die Interviews und die Marktdaten belegen, dass in der

starken Verdichtung und personellen Spezialisierung von Fachtätigkeiten und damit verbunden der Auslagerung von einfachen, kontrollierbaren Tätigkeiten an Aushilfen oder externe Dienstleistungsunternehmen eines der zentralen Kostensenkungspotenziale liegt, welches die Inhaber unmittelbar zur Ertragssteigerung einsetzen können.

Drittens haben wir mit den Marktkauf-Verbrauchermärkten der EDEKA- Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr und den Reichelt-Supermärkten der EDEKA- Regionalgesellschaft Minden-Hannover zwei regionale Erfolgsformate im Lebensmitteleinzelhandel betrachtet. Bei überdurchschnittlichen Umsatzsteigerungen, zugegebenermaßen aufgrund eines von den Kunden in der Region Rhein-Ruhr oder Berlin gegenwärtig gut angenommenen Vertriebskonzeptes, ergibt sich für die Inhaber eine andere Gewinn- und damit Gestaltungsposition, als bei sinkenden Umsätzen. Die Fokussierung im EDEKA-Verbund auf die „vollständige Selbständigkeit“ eines EDEKA-Kaufmanns induziert somit auch die Entscheidungsfreiheit, dass einzig und allein der Inhaber oder die Inhaberin festlegt, wie mit den Gestaltungsoptionen umgegangen wird, ob in ein langfristiges Engagement mit zufriedenen Mitarbeitern und Kunden investiert oder eine kurzfristige Gewinnmaximierung angestrebt wird. Trotz einer mehr als 100-jährigen erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung als genossenschaftlich organisierter Unternehmensverbund sollte die Frage aufgeworfen werden können, ob die apostrophierte 100%-Selbstbestimmtheit eines EDEKA-Kaufmanns heute noch zeitgemäß und sinnvoll ist?

EDEKA Differenzstandpunkt: EDEKA Kaufleute sind zu 100 Prozent selbstständig und diese Selbständigkeit ist auch heute noch sinnvoll, denn der selbständige EDEKA Einzelhändler ist eine wichtige Säule des deutschen Mittelstands und damit Garant für sichere Arbeitsplätze, für Nahversorgung und für den Erhalt regionaler Strukturen.

Aus dem Einkaufsverbund ist in den zurückliegenden Jahrzehnten einer der bedeutendsten Dachmarken im deutschen Lebensmitteleinzelhandel mit einem hohen Kundenvertrauen und Wiedererkennungswert geworden. Initiativen der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di zur Durchsetzung von tariflichen Arbeitsbedingungen und wachsende Schwierigkeiten Ausbildungsplätze zu besetzen, sollten dazu anstoßen, dass die Dachmarke EDEKA nicht nur für Qualität und Verlässlichkeit von Lebensmitteln, sondern auch für Qualität und Verlässlichkeit bei den Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen steht.

EDEKA Differenzstandpunkt: Unsere von selbstständigen Kaufleuten geführten Märkte sind nachweislich erfolgreicher als andere Formate wie Filialen und Regiemärkte. Dies hat auch diese Studie gezeigt. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen dort das familiäre Arbeitsklima mit dem persönlichen Draht zum Kaufmann/zur Kauffrau. Die Löhne richten sich sowohl im selbstständigen Einzelhandel wie auch in den Regiemärkten nach

dem Arbeitsmarkt und den gesetzlichen bzw. tariflichen Vorgaben. Die von Ihnen genannten Unterschiede sind uns nicht bekannt und auch nicht nachvollziehbar. Gerade für das beratungsintensive Vollsortimentsgeschäft sind gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital. Daher sind sich die Kaufleute ihrer hohen Verantwortung für ihre Angestellten bewusst und gehen vielfach mit vielen individuellen Leistungen über die gesetzlichen und tariflichen Anforderungen hinaus.

Auch wenn die Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse eingeschränkt bleibt, liegen auf Basis der empirischen Analysen in den sechs Untersuchungsmärkten konkrete Erkenntnisse, Einschätzungen und darauf basierende Schlussfolgerungen vor, die einen Beitrag zur aktuellen arbeitssoziologischen und mitbestimmungsrechtlichen Forschung leisten können.

6.2 Veränderungen der Arbeitsbedingungen – Reflexion empirischer Befunde

In den Märkten des Untersuchungssamples, zwei Marktkauf-Märkte der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr und vier Reichelt-Märkte der Regionalgesellschaft Minden-Hannover, in denen die Befragungen durchgeführt wurden, sprechen die interviewten Beschäftigten überwiegend nicht von Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen im ersten Jahr des Übergangs, eher von kaum spürbaren Auswirkungen infolge der Übertragung aus dem Regiebetrieb an einen selbständigen EDEKA-Kaufmann. Dennoch belegen die Interviewergebnisse, dass sich Veränderungen in den Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufen, in der Personalstruktur, in der Kommunikation zur Marktleitung und der Beschäftigten untereinander durch die Übertragung an die selbständigen Kaufleute ergeben haben.

In den beiden in die Untersuchung einbezogenen EDEKA-Regionen fand die Übertragung der Märkte unter unterschiedlichen Voraussetzungen statt: Während die Reichelt-Märkte in Form eines Gesellschafterwechsels übertragen wurden, fand im Fall der Marktkauf-Häuser ein Betriebsübergang nach § 613a BGB statt. Bei Marktkauf wurden nicht in dem Maß wie bei Reichelt schützende Übergangsbestimmungen für die Beschäftigten vereinbart. Die Marktkauf-Märkte besaßen jedoch durchgängig Betriebsräte, die nach dem Übergang weiter bestanden. Im Rahmen unserer Untersuchungen konnte anhand des ausgewerteten Zahlenmaterials und auf Basis der geführten Interviews nachgewiesen werden, dass die Übertragung der Märkte auch im vergleichsweise gut abgesicherten Fall Reichelt und bei Marktkauf, wo eine starke Interessenvertretung in den Häusern bestand, neben durchaus positiv erlebten auch negativ empfundene Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen hatte. Im Verlauf des ersten Jahres nach der Übertragung der beiden Marktkauf-Verbrauchermärkte und der vier Reichelt-Verbraucher- und Supermärkte an

selbständige EDEKA-Kaufleute kam es jedoch zu keinen von den Inhabern induzierten Veränderungen der bestehenden Arbeitsverträge. Die übernommenen Betriebsvereinbarungen gelten weiter fort und auch die tariflichen Leistungen werden weitgehend¹²⁹ gezahlt. Eine grundlegende Änderung des in den Marktkauf-Märkten übernommenen und in den Reichelt-Märkten vertraglich für drei Jahre gesicherten Status quo wird, zumindest wenn man der allgemeinen Stimmungslage in den Interviews folgt, gegenwärtig weder von den Beschäftigten befürchtet, noch von den Inhabern erwogen.

Unserem Eindruck nach vermischen sich in den Beobachtungen und Schilderungen der interviewten Beschäftigten zwei getrennt zu bewertende Entwicklungslinien. Im ersten branchenübergreifenden Strang sind das die rapiden Veränderungen im Zuge der Aufkündigung der Allgemeinverbindlichkeit der Einzelhandelsstarifverträge (AVE) und die daraus resultierende Tariffucht¹³⁰, ergänzt um die Veränderungen des arbeitsmarktpolitischen Umfelds durch die Hartz-Gesetze, die eine Ausweitung von Leiharbeit, geringfügiger Beschäftigung und Beschäftigung zu Niedriglöhnen nach sich zogen. Hinzu kommen Veränderungen in Technik und Konsumgewohnheiten, die z.B. Ausweitung des Selbstbedienungsanteils und weniger Personal an den Bedienungstheken. All dies schlug sich in den letzten Jahren in veränderten Belegschaftszusammensetzungen in den Märkten nieder. Vor diesem branchenübergreifenden Hintergrund, dessen Wirkung die Beschäftigten bereits seit einigen Jahren innerhalb ihrer Märkte selbst miterlebt haben, vollzog sich die Übertragung der Märkte. Diesbezüglich urteilten die Beschäftigten überwiegend, dass in den Arbeitsbedingungen mit dem Akt der Übertragung keine einschneidenden Veränderungen spürbar wurden. Die Veränderungen werden eher als graduell und über einen längeren Zeitraum stattfindend beschrieben. Sie sind weniger in den Vertragsverhältnissen der einzelnen Interviewten als in der Verschiebung der Belegschaftsstruktur und in „weichen“ Faktoren zu beobachten.

Die in den Kapiteln drei und vier dieser Studie detailliert skizzierten Anpassungsprozesse wurden im Beobachtungszeitraum weitgehend konfliktfrei gestaltet. Der Betriebsrat (soweit vorhanden) und Mitarbeiter in leitenden Positionen wurden im Rahmen regelmäßiger Leitungstreffen über anstehende Veränderungen informiert und partiell in die Veränderungsprozesse einbezogen.

¹²⁹ Marktkauf-Markt 2 mit Einschränkungen, Tarifanpassung 2012 war für Ende 2013 in Aussicht gestellt. Vgl. dazu Kap. 3.3.1.a, S.42

¹³⁰ Allein zwischen 2011 und 2010 sank der Anteil der Unternehmen im Einzelhandel mit Tarifbindung von 33 Prozent (2010) auf 29 Prozent (2011). Damit verringerte sich der Anteil der Beschäftigten, die unter einen Tarifvertrag im Einzelhandel fallen von 50 Prozent (2010) auf 46 Prozent (2011). Vgl. Sandra Dummert; IAB Forschungsbericht 2/2013, Branchenstudie Einzelhandel, Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2010 und 2011, Hrsg. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, S. 47.

Sowohl in den Interviews mit den Marktkauf Beschäftigten als auch in den Reichelt-Interviews wurde einhellig betont, dass die Anforderungen gestiegen sind, die Personaldecke knapper geworden ist und die Arbeitsanforderungen im Laufe der Zeit gewachsen sind. Überproportional werden Aushilfen beschäftigt oder der steigende Personalbedarf durch Werkverträge gedeckt¹³¹. Beim Einstellungsverhalten in den übertragenen Märkten ist bislang jedoch kein signifikanter Unterschied zu Regiemärkten zu erkennen, auch wenn die Ausweitung von Werkvertragsbeschäftigung (+15%) dafür spricht, dass in den privatisierten Märkten konsequenter mit einer kostensparenden Ausweitung der Randbelegschaft experimentiert wird.

Eine wesentliche Veränderung ergab sich mit der Übertragung der Märkte im Aufbau von internen Hierarchien. Wir konnten drei Hierarchieebenen mit unterschiedlichen Gestaltungsoptionen auf die Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation und auf interne Kommunikationsprozesse mit fließenden Übergängen unterscheiden. Unterhalb der Marktleitung wurde die Ebene der Waren- und Abteilungsverantwortlichen in ihren Befugnissen und Verantwortlichkeiten gestärkt, ihre Zahl in einem Teil der Märkte erhöht. Die Einrichtung einer Ebene zwischen Marktleitung und „einfachen“ Festangestellten scheint in den übertragenen Märkten tendenziell konsequenter umgesetzt als in Regiemärkten. Am Ende der Hierarchieebenen gibt es einen „flexiblen Rand“ aus im Markt angestellten Aushilfen und Beschäftigten von Logistikdienstleistungsunternehmen, deren Gestaltungsspielräume klar definiert sind. Diese Beschäftigtengruppe, die im Regelfall zu niedrigeren Löhnen arbeitet, wächst tendenziell, allerdings gibt es keinen Hinweis auf eine grenzenlose Ausweitung dieses Belegschaftsteils. Das liegt in den hohen Anforderungen an die Arbeitsorganisation im Markt begründet. Ein reibungsloser und kundenorientierter Arbeitsablauf beruht nach wie vor auf einer motivierten und gut qualifizierten Kernbelegschaft. In den untersuchten Fällen führen die Inhaber den Umbau der Belegschaft eher behutsam fort und steuern nach, als dass ein grundlegender Bruch erkennbar wäre.

Hinsichtlich der in den Untersuchungsmärkten praktizierten Steuerungsmodi gibt es ein Gemisch von hierarchischer Steuerung, Marktsteuerung und sozialer Steuerung. Das Gewicht der Steuerungsformen scheint nicht nur zwischen den Untersuchungsmärkten, sondern auch nach den Beschäftigtenfunktionen unterschiedlich zu sein. Auf der Inhaberebene stellt die Tatsache der Übertragung selbst ein Element der Marktsteuerung dar. Auf die Ebene der Abteilungs- und Warenverantwortlichen wird diese direkt durchgereicht, indem sie für den Beitrag der Abteilung zum Gewinn des Marktes verantwortlich gemacht werden. Auf dieser herausgehobenen Beschäftigtenebene scheint die Steuerung mittels Kennzahlen eine große und wachsende Rolle zu spielen. Innerhalb der festangestellten Kernbelegschaft gewinnt die Form sozialer Steuerung an Bedeutung, insbesondere dadurch, dass die mit der Übertragung an einen selbstän-

¹³¹ Mit Ausnahme des untersuchten Marktkauf-Marktes 2 (MK2).

digen Kaufmann verbundene wirtschaftliche Abhängigkeit der Beschäftigungssicherheit von der Rentabilität des einzelnen Marktes in den Vordergrund gerückt wird. Deutlich wird das, wenn in den Interviews die Arbeitsplatzsicherheit gedanklich an die Arbeitsleistung gekoppelt wird, teils an die individuelle, teils an die gemeinschaftliche. Wo Interviewpartner erklären, dass die Arbeitsintensität zugenommen hat, wird dies nicht in Zusammenhang mit der Übertragung gebracht. Die Inhaber werden von den Interviewten aus der Verantwortung für eine solche Tendenz herausgenommen: Verantwortlich sind Marktzwänge aus dem gestiegenen Wettbewerb und der eigene Anspruch steigender Kundenzufriedenheit. Schnelleres Arbeiten oder Mehrarbeit stellen die Interviewten als Folge ihrer eigenen Initiative dar. Die Konstruktion der Gemeinschaft, eben durch den Bezug auf die wirtschaftlichen Autarkie des eigenen Marktes, erlangt in den inhabergeführten Märkten eine große Bedeutung. Als Kriterien, nach denen Beschäftigte als Gemeinschaftsmitglieder beurteilt werden, wurden genannt: Arbeitsleistung, flexibles Verhalten, Bereitschaft zur sozialen Integration. Dabei wurde sehr unterschiedlich beschrieben, in welchem Maß Anerkennung an „Wohlverhalten“ gekoppelt ist. Inhaber oder Inhaberin sind in dieser Konstruktion das unwidersprochene Oberhaupt der Gemeinschaft. Diese oben beschriebenen vier Punkte: steigende Arbeitsintensität, funktionale Differenzierung, Marktsteuerung und Gemeinschaftskonstruktion, ließen sich für das erste Jahr nach der Übertragung anhand der empirischen Befragungsergebnisse nachzeichnen.

Tatsächlich machten die Interviewpartner Veränderungen, die sie als Beschäftigte erlebten, vor allem an der Person des Inhabers fest. In den beiden Marktkauf-Märkten besaßen beide Inhaber eine langjährige Erfahrung als Marktleiter bei Marktkauf. In jedem der untersuchten Reichelt-Märkte war der neue Inhaber ausnahmslos der bisherige Marktleiter. Im Vergleich hierzu schien die unternehmensrechtliche Veränderung, die mit der Übertragung auf den selbständigen Kaufmann verbunden ist, in der Wahrnehmung der Beschäftigten eher unbedeutend zu sein.

Vor allem einem kooperativen Vorgehen der Inhaber in den Untersuchungsmärkten ist es geschuldet, dass Anpassungsprozesse im beobachteten Zeitraum ohne Konflikte vollzogen werden konnten. Die Anpassungsprozesse vollziehen sich zudem vor dem Hintergrund einer anhaltend positiven wirtschaftlichen Entwicklung. Die Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung des Marktes, einschließlich der Anpassung von Belegschaftsstrukturen und Ausgestaltung der Vertragsverhältnisse liegt in diesem Prozess ausschließlich beim Inhaber. Ein couragierter Betriebsrat, falls vorhanden, kann bei sich abzeichnenden Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen, einer Aufkündigung des z.T. vertraglich vereinbarten Status Quo oder willkürlichen Entscheidungen des Inhabers zuungunsten von Beschäftigten eingreifen. Dennoch ist der Ermessens- und Entscheidungsspielraum der selbständigen EDEKA-Kaufleute bezogen auf die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen ihrer Beschäftigten, außer durch gesetzliche Mindeststandards, kaum eingeschränkt. Wie ein solcher Übergangspro-

zess vom Regie- zum kaufmanngeführten Markt verläuft, ist damit zu einem starken Maße von der Bewerberauswahl der EDEKA-Regionalgesellschaft abhängig. Daneben erscheint es ebenso wichtig, das klang in den sechs Inhabergesprächen unterschwellig an und wurde teils auch direkt formuliert, dass EDEKA-weit verbindliche Leitlinien oder Standards helfen können, den Umgang mit den Beschäftigten unter der Dachmarke EDEKA (Marktkauf/Reichelt) verbindlicher zu regeln. Damit könnte verhindert werden, dass „Schwarze Schafe“ das Geschäftsmodell EDEKA in Verruf bringen.

EDEKA Differenzstandpunkt: EDEKA führt an, dass die Studie insgesamt zeigt, dass die vorgenommenen Privatisierungen im Rückblick von Mitarbeitern und Inhabern mehrheitlich positiv bewertet werden. Die untersuchten sechs Märkte wiesen unter selbstständiger Führung keine negative Veränderung im Vergleich zu ihrem Regiebetrieb auf. Übertragung von Märkten und damit verbundene Veränderungen führen zwar grundsätzlich immer zu Verunsicherung bei Mitarbeitern, die Übertragung bei EDEKA und damit einhergehende Anpassungsprozesse auf Selbstständige erfolgen hingegen weitestgehend konfliktfrei. Die wahrgenommenen gestiegenen Arbeitsanforderungen werden mehrheitlich von den interviewten Beschäftigten nicht als kritische Belastung dargestellt. Der durchschnittliche Anstieg der Pro-Kopf-Leistung betrug 7,4 Prozent. Ein genereller Anstieg der Arbeitsintensität wird von den Interviewten nicht in Zusammenhang mit der Übertragung gebracht, sondern mit gestiegenen Anforderungen durch Marktzwänge und Wettbewerb begründet. Außerdem betont EDEKA, dass es keine Veränderungen hinsichtlich der Betriebsvereinbarungen und tariflichen Leistungen nach der Privatisierung gab. Eine häufig unterstellte Tariffucht konnte nicht bestätigt werden. Qualitativ blieb der Angestellten-Mix von Voll- und Teilzeitbeschäftigten sowie geringfügig Beschäftigten unverändert. Es gab zudem eine Erhöhung der Arbeitsplätze insgesamt um 11 Prozent von 293 auf 331 Stellen.

6.3 Wirtschaftliche Dimension

Seit mehr als 100 Jahren funktioniert das Konzept der EDEKA- Einkaufsgenossenschaft. Die gesellschaftsrechtliche Basis des EDEKA- Unternehmensverbundes bilden nach wie vor die in (neun) Genossenschaften organisierten Verbundgruppenmitglieder, die 50 Prozent der Anteile an den für das regionale Warengeschäft zuständigen regionalen Großhandlungen halten und 100 Prozent der Anteile an der EDEKA-Zentrale. Die Funktionsweise des Unternehmensverbundes hat sich jedoch an aktuelle Entwicklungen angepasst. „Historisch haben sich Verbundgruppen von reinen Einkaufsorganisationen zu sogenannten Systemverbunden gewandelt.“ (Ahlert, Ahlert, Bölsenkötter, & Gehrman, 2011, S. 27) Während die EDEKA-Gründung als eine horizontale Einkaufskooperation zustande kam, agieren die für das Warengeschäft

verantwortlichen Regionalgesellschaften und auch die EDEKA-Zentrale mittlerweile zunehmend vertikal, als einheitliche Dachmarke, die unter dem Namen EDEKA auch weite Teile der gesamten Wertschöpfungskette kontrolliert. Zumindest in der Funktionsweise übernimmt EDEKA immer stärker auch Aufgaben, die bisher zu den klassischen Funktionen eines Franchise-Gebers gehörten.¹³² Die stärkere Gewichtung vertikaler Funktionen im EDEKA-Unternehmensverbund ist sicher auch zu einem erheblichen Teil aus neuen Anforderungen aus der hohen Zahl an Existenzgründern bei Übertragungen bislang regiebetriebener Lebensmittelmärkte begründet, die auf entsprechende Dienstleistungen angewiesen sind. Die starke Abhängigkeit des Geschäftsmodells selbständiger EDEKA-Kaufleute von einer Einbindung in die vertikale Wertschöpfungskette der EDEKA-Regionalgesellschaften und der EDEKA Zentrale konterkariert damit die Außendarstellung des EDEKA-Verbunds, die den selbständigen EDEKA-Kaufleuten ein „Höchstmaß an unternehmerischem Handlungsspielraum“¹³³ in Aussicht stellen.

EDEKA Differenzstandpunkt: Die Angebote der Großhandelsbetriebe können von den selbstständigen Kaufleuten angenommen werden. Aufgrund der hohen Attraktivität der Angebote werden diese regelmäßig auch in Anspruch genommen.

Das Ziel der EDEKA-Genossenschaften ist es, die Kaufleute auf solche Weise zu unterstützen, dass sie im Wettbewerb bestehen und ihren Markt wirtschaftlich eigenständig betreiben können. Zentrales Ziel der selbständigen EDEKA-Kaufleute ist es, eine qualifizierte Nahversorgung für ihre Kunden auch in fußläufiger Umgebung anzubieten. So liegt die Stärke des genossenschaftlich organisierten EDEKA-Verbunds in der Nähe zum Kunden.

Die selbstständigen Kaufleute repräsentieren den Mittelstand in Reinkultur. Die unternehmerische Leidenschaft der – wirtschaftlich eigenständig agierenden – Kaufleute ist Garant für die Dynamik und Entwicklung des EDEKA-Verbunds. Viele EDEKA-Kaufleute führen ihre Märkte in familiärer Tradition bereits in zweiter oder dritter Generation und sind fest in ihrer Region verwurzelt. Seit jeher bestehen feste Beziehungen zu regional oder lokal produzierenden, mittelständischen Lieferanten. Durch diese Form der Direktbeschaffung stützen die EDEKA-Kaufleute die mittelständische Wirtschaft und schaffen Arbeitsplätze vor Ort, gerade auch in strukturschwachen Gebieten. Darüber hinaus sind sie ein wichtiger lokaler Steuerzahler.

¹³² „Konvergenz von Franchisesystemen und Verbundgruppen: ... hat gezeigt, dass die Konzepte der Verbundgruppen (bspw. EDEKA-Verbund - B.W.) und Franchisesysteme strukturell grundsätzlich miteinander vereinbar sind. Analysiert man nun die Reinformen, kann sogar von einer Annäherung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung gesprochen werden. ... Dennoch werden wesentliche Unterschiede zwischen Verbundgruppen und Franchisesystemen bestehen bleiben, solange die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse nicht geändert werden.“ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Düsseldorf, 2006, S. 34.

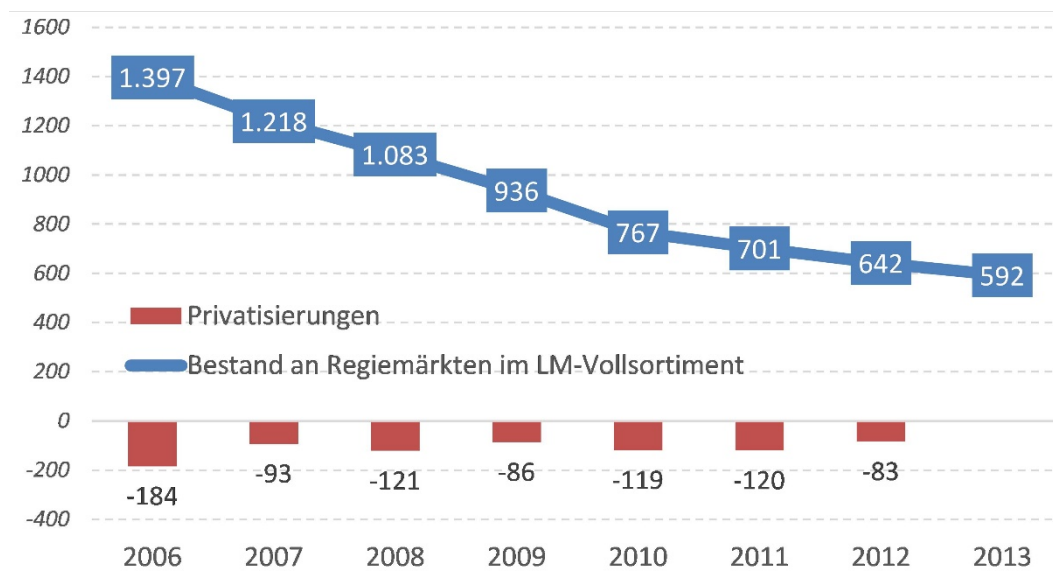
¹³³ Imagebroschüre der EDEKA 2013, Herausgeber: EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, Hamburg, 2013, S. 10.

Kleine Erzeuger haben in den Regionen die Möglichkeit, mit EDEKA-Einzelhändlern zusammenzuarbeiten und mit dem EDEKA-Verbund zu wachsen. Erfolgreichen regionalen Erzeugern bieten die EDEKA-Regionalgesellschaften die Möglichkeit, ihre Produkte in die Zentrallager zu liefern. Die meist in Familienhand befindlichen Erzeugerbetriebe gewinnen so zusätzliche, oftmals weit reichende Absatzchancen.

Die wirtschaftliche Dimension des Privatisierungsprozesses soll anhand der Zahlen zu den bisherigen Ausgliederungen und Übertragungen im EDEKA- Unternehmensverbund verdeutlicht werden. Wird in den EDEKA- Unternehmensberichten von Regiemärkten im Lebensmitteleinzelhandel gesprochen, dann zählen neben den Lebensmittelmärkten im Vollsortiment wie bspw. den SB- Warenhäusern (E-Center, Marktkauf), den Verbraucher- und Supermärkten (z.B. Reichelt) auch die in den EDEKA- Regionalgesellschaften betriebenen Discounter (NP-Discount, diska, Treff 3000) dazu. Diese ca. 650 Discount-Märkte sind bislang in den betreffenden drei Regionalgesellschaften von Privatisierungen ausgenommen. Damit wird das Potenzial für Privatisierungen auf die Lebensmittelmärkte im Vollsortiment, dem klassischen Geschäftsfeld eines EDEKA-Kaufmanns, eingeengt.

Reduziert man die Zahl der regiebetriebenen Lebensmittelmärkte um den Bestand an Discountfilialen, dann hat sich das privatisierungsfähige Potenzial an Regiemärkten seit 2006 von knapp 1.400 Regiemärkten auf aktuell noch 592 Märkte reduziert und damit mehr als halbiert. Neben Standortaufgaben, Schließungen, aber auch Neuerichtungen, sind es vor allem die 806 Privatisierungen, die zum Abschmelzen des Bestandes an Regiemärkten in diesem Zeitraum beigetragen haben. Die Entwicklung des Bestandes an EDEKA-Regiemärkten im Lebensmittelvollsortiment verdeutlicht nachfolgende Grafik:

Entwicklung der Anzahl an regiebetriebenen EDEKA-Lebensmittelmärkten im Vollsortiment und Zahl an Privatisierungen



Quelle: TradeDiensions, TOP-Firmen 2007-2014, Frankfurt/Main, versch. Jahrgänge, eigene Berechnungen, Unternehmensberichte EDEKA, verschiedene Jahrgänge, eigene Berechnungen.

Bei einem Bestand von knapp 600 regiebetriebenen Lebensmittelmärkten im Vollsortiment der EDEKA-Regionen, kann man davon ausgehen, dass das Tempo an Privatisierungen im Bereich des Lebensmittelvollsortiments (Supermärkte und Verbrauchermärkte) in den kommenden Jahren etwas nachlassen wird. Die Erfahrungen bei der Privatisierung der Reichelt-Märkte belegen, dass eine gemeinsam mit den Betriebsräten auf den Weg gebrachte Gestaltung eines sozialverträglichen und mitbestimmungsrechtlich begleiteten Übergangs von Arbeitnehmern aus einem EDEKA-Regiemarkt in einen inhabergeführten Markt einige der mit einem solchen Übergang verbundenen Unsicherheiten für die Beschäftigten abmildern kann. Diese Erfahrungen auszuwerten und zu verbreitern, sowie Tarifbindung und Mitbestimmungsregeln nach dem Betriebsverfassungsgesetz auf Dauer zu verankern, bleibt u. E. eine der wesentlichen Aufgaben des EDEKA-Unternehmensverbands.

EDEKA Differenzstandpunkt: EDEKA stellt fest, dass die subjektive Meinung der Autoren ist. Bei einem guten Betriebsklima scheint für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren Sicht oftmals keinen Bedarf oder auch keinen Wunsch zu bestehen, einen Betriebsrat zu gründen. Insgesamt wird in der Studie das Betriebsklima positiv bewertet, von Mitarbeitern wurde vor allem der „kurze Draht“ zum Kaufmann positiv hervorgehoben.

Die in den zehn Jahren seit Start der EDEKA-weiten Privatisierungsoffensive gesammelten Erfahrungen mit der Übertragung von Regiemärkten an selbständige Kaufleute ermutigen die Regionalgesellschaften mittlerweile auch dazu, außerhalb des Lebensmittelvollsortiments, bspw. die regiebetriebenen Backfilialen der Schäfer's Brot- und Kuchen-Spezialitäten (EDEKA Minden-Hannover) aus dem bisherigen Regiebetrieb herauszulösen und zu privatisieren. An diesem Beispiel wird der Funktionswandel der EDEKA-Regionalgesellschaften in Richtung von Systemzentralen nochmals illustriert.

EDEKA Differenzstandpunkt: Die EDEKA-Regionalgesellschaften sind keine Systemzentralen und entwickeln sich auch nicht dahin.

Gerade auch vor diesem Hintergrund bekommt die Diskussion über einen nicht nur betriebswirtschaftlich erprobten, sondern auch für die Arbeitnehmer sozial und mittbestimmungsrechtlich abgesicherten Übergang aus dem EDEKA-Regiebetrieb zusätzliche Aktualität.

Das Konzept, das hinter den Privatisierungen steht, die Mobilisierung kaufmännischer Potenziale durch Selbständigkeit und deren Förderung durch ein zunehmend ausgefeiltes Waren- und Dienstleistungsangebot, scheint dabei für die EDEKA-Regionalgesellschaften aufzugehen. Die These vom höheren Umsatzwachstum in übertragenen Märkten wird nicht nur in den jährlichen EDEKA- Unternehmensberichten dargestellt, sondern ebenfalls anhand unserer Analysen in den sechs Untersuchungsmärkten bestätigt. Ebenso bescheinigen die übergebenen Analysedaten den anderen selbständigen Einzelhändlern der jeweiligen Vertriebslinie Marktkauf und Reichelt überdurchschnittliches Umsatzwachstum im Vergleich zu den verbliebenen Regiemärkten ihrer Vertriebslinie. Wie kommt eine solch übereinstimmende Tendenz überdurchschnittlicher Umsatzentwicklung zustande, waren die gleichen Inhaber/Marktleiter im Angestelltenverhältnis weniger einfallsreich, engagiert oder sorgsam bei der Leitung ihres Marktes? In den Interviews wurden von den Inhabern, aber auch von den Beschäftigten, durchaus Hemmnisse benannt, die sie in der Arbeit im Regiebetrieb behinderten und die jetzt in der Selbständigkeit beseitigt werden können (Vgl. dazu insbesondere Kapitel 3.3.1). Dazu gehören bspw. flexibleres Reagieren auf Kundenwünsche im Sortiment, die einfachere Umsetzung von spezifischen Convenience-Vorhaben oder Verbesserungen in der Warenpräsentation. Ein Teil der Umsatzpotenziale, die von den selbständigen EDEKA-Kaufleuten erschlossen werden können, resultiert also auch aus ungenutzten Potenzialen im Regiebetrieb.

Die These der höheren Effizienz selbständiger EDEKA-Kaufleute ist in diesem Zusammenhang noch wesentlicher. Das wirtschaftliche Engagement des selbständigen Kaufmanns kann über (mindestens) zwei Stellschrauben vom Großhandel der Regionalgesellschaften beeinflusst und gesteuert werden. Erstens durch die Mietzahlungen, da die Einzelhandelsobjekte im Regelfall als Mietobjekt vom ehemaligen Regiebe-

trieb übernommen werden, und Zweitens formal durch einen Aufschlag auf die Großhandelspreise der bezogenen Warenlieferungen, da die Großhandelspreise und die Verrechnung von Verwaltungsaufwendungen in Abhängigkeit vom Bezugsvolumen gestaffelt sind.

Bei den Mietzahlungen ist jeweils bezogen auf das Vergleichssample aller privatisierten Marktkauf und Reichelt-Märkte im ersten Jahr der Selbständigkeit keine signifikante Veränderung der Gesamtsumme an Mietzahlungen nachweisbar. Bezogen auf die sechs Untersuchungsmärkte unterscheiden sich die Entwicklungen zwischen den einzelnen Reichelt und Marktkauf-Märkten zum Teil erheblich. Während der Anstieg der Mietbelastungen im Marktkauf-Markt 1 (MK 1) recht deutlich ausfiel, der Mietanteil am Umsatz stieg um 28% an, sank dieser Anteil im MK 2 um 61%. In dieser unterschiedlichen Entwicklung kommt eine vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrages individuelle Ausgestaltung des Mietverhältnisses zum Ausdruck. Bei Reichelt stieg im Durchschnitt aller vier Untersuchungsmärkte der Kostenanteil für Mietzahlungen am Umsatz um 50 Prozent, jedoch mit deutlichen Unterschieden zwischen den einzelnen Märkten. Während sich der Mietanteil am Umsatz im Reichelt-Markt 1 (RM 1) mehr als verdoppelt, in RM 2 und RM 4 um ca. 70% ansteigt, bleiben die Mietzahlungen, gemessen als Kostenanteil am Umsatz, im RM 3 konstant. Das zeigt, dass auch bei den Reichelt-Märkten die Mietverhältnisse weitgehend den marktüblichen Bedingungen angepasst werden. Dieser deutliche Mietanstieg um anteilig 50% in der Summe aller vier Reichelt-Märkte wird jedoch durch Zahlung einer sogenannten Unterstützungsleistung des EDEKA-Großhandels im beobachteten ersten Jahr der Selbständigkeit komplett aufgefangen, so dass die steigenden Mietbelastungen rein kostenseitig betrachtet kompensiert wurden. Dennoch bleiben die Mieteinnahmen aus den Vermietungen der Lebensmittelmärkte an die selbständigen Kaufleute langfristig eine wichtige Quelle im Jahresergebnis der Regionalgesellschaften. Im Jahresabschluss werden die Ergebnisse aus den Vermietungen als Beteiligungsergebnis der als 100%-Töchter geführten Immobilienverwaltungsgesellschaften ausgewiesen. Bspw. trug die EDEKA Minden- Hannover Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG, in der vor allem auch die Großhandelsobjekte der Regionalgesellschaft verwaltet werden, mit einem Beteiligungsergebnis von 1,9 Mio. Euro (2012) zum Jahresergebnis der Regionalgesellschaft bei.

Der zweite wesentliche Faktor, über den die Regionalgesellschaften nach einer Privatisierung profitieren, sind steigende Großhandelsumsätze, die mit 67% Anteil am Gesamtumsatz 2012 (E-Rhein-Ruhr) bzw. 59% (E-Minden-Hannover) das Kerngeschäft der Regionalgesellschaften ausmachen. Zwar verzichten die Großhandlungen auf die Einzelhandelsmarge, wenn die Lebensmittel nicht im eigenen Regieeinzelhandel umgesetzt werden, aber langfristig profitieren die Großhandlungen von den vergleichsweise höheren Umsätzen der selbständigen Kaufleute. Hinzu kommt eine um ca. 2% erhöhte Großhandelsmarge auf den Umsatz des Selbständigen. In den Interviews er-

läuterten die Inhaber den Anstieg damit, dass vor der Privatisierung der Warenbezug des einzelnen Marktes in den Umsatz des gesamten Regiebetriebes eingerechnet wurde, so dass ein bedeutend höheres Volumen, ein anteilig geringerer Verwaltungsaufwand und ein Anspruch auf umsatzbezogene Rabatte erreicht wurde. Ein Teil der erhöhten Marge floss in den Jahren 2012 und 2013 nach Aussage der Großhandlungen regelmäßig als Konditionsvergütung (E-Rhein-Ruhr) oder zusätzlich als Stützungsleistung des Großhandels (E-Minden-Hannover/Reichelt) an die EDEKA-Kaufleute zurück.

Umsatzentwicklung und Steigerung des Ertrages aus dem Warengeschäft auf der Ertragsseite sowie kosteneffizienter Einsatz der Ressourcen definieren die Handlungsspielräume der selbständigen EDEKA-Kaufleute. Dass anhand der beiden Stellschrauben, Miethöhe und Rückvergütung bzw. Stützungsleistungen, seitens der Großhandlungen durchaus die Möglichkeit besteht über eine Nachteilsaussteuerung aktiv Einfluss auf das Jahresergebnis der Kaufmanns zu nehmen, bleibt hierbei zunächst unberücksichtigt. Begrenzt werden die Spielräume der selbständigen EDEKA-Kaufleute, nach Aussagen in den Interviews, durch einen vereinbarten Anteil von Lieferungen des EDEKA-Großhandels am Gesamtumsatz, ein vorzuhaltendes Kernsortiment und Höchstpreise für einen Teil der Waren. Der entgeltlichen Teilnahme an der gemeinsamen EDEKA-Werbung mit den Werbepreisen kann man sich wegen des Wettbewerbsdrucks im Lebensmitteleinzelhandel schwer entziehen und der Bezug von Fleisch- und Wurstwaren für die Bedientheken erfolgen aus Sicherheitserwägungen¹³⁴ fast ausschließlich von den Produktionsbetrieben der EDEKA. An dieser Stelle kommt man an den Punkt, den wir in unseren empirischen Untersuchungen nachweisen konnten: die Stellschraube, mit dem größten Potenzial zur Kostensenkung, an welcher der Inhaber drehen kann, ist der Personaleinsatz. Und hier findet eine Abwägung statt, die der Inhaber leisten muss: Wie komme ich beim Personaleinsatz zu den Einsparungen, die ein kundengerechtes Angebot, motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter und ein profitables Geschäft ermöglichen? Die Ergebnisse unserer Untersuchung in den sechs ausgewählten Reichelt- und Marktkauf-Märkten sind im Kapitel 4 zusammengefasst dargestellt. Vor dem Hintergrund unserer empirischen Ergebnisse und hier dargestellter wirtschaftlicher Argumente kann nun auch die Eingangsfrage aus unserer Einleitung (Kapitel 0) beantwortet werden: Sind bisher aufgetretene Fehlentwicklungen (Vgl. Verdi 2012, Frontal 21 (ZDF) vom 6. November 2012, u.a.) zufällige oder systemische Folge des Privatisierungsprozesses?

Entsprechend der empirischen Befunde lautet unsere Schlussfolgerung, dass die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und dabei aufgetretene Fehlentwicklungen in den privatisierten Märkten sowohl eine zufällige Komponente besitzen, aber eben auch im

¹³⁴:Zur Einhaltung der Qualitätskriterien, die für den Erhalt des QS-Zertifikats erforderlich sind. Dieses wird im Werbeauftritt genutzt.

Privatisierungssystem der EDEKA begründet sind, also eine systemische Folge der Ausgliederungen und Übertragungen regiegeführter Lebensmittelmärkte an selbständige Inhaber darstellen.

EDEKA Differenzstandpunkt: Die Studie weist aus EDEKA-Sicht keine Fehlentwicklungen auf.

Wir nennen die Folgen systemisch, weil deutlich wird, dass ein Großteil der äußeren Zwänge auf die selbständigen Kaufleute aus der Zentralisierung von Unternehmensfunktionen bei den EDEKA- Regionalgesellschaften resultiert. Die Folge davon ist, dass bei Übertragung eines Marktes Vertragswerke in Anwendung kommen, die sowohl die vertragliche Abhängigkeit zur Großhandlung fixieren, als auch Möglichkeiten zur betriebswirtschaftlichen Nachjustierung durch die Großhandlungen ermöglichen. Hinzu kommen freiwillige Vereinbarungen zu EDEKA-Serviceangeboten, denen sich der Kaufmann nur schwer entziehen kann. Tarifliche Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der abhängig Beschäftigten sind in den vertraglichen Vereinbarungen bislang nur innerhalb der Regionalgesellschaft Minden-Hannover in Form einer freiwilligen Vereinbarung aufgenommen¹³⁵. Die Senkung der Personalkosten verbleibt damit die vom Volumen her wesentlichste Stellschraube, um Kosten zu senken. Deshalb steht der Inhaber nach erfolgter Privatisierung in sechs der sieben EDEKA-Regionalgesellschaften vor der unternehmerischen Entscheidung, ob er als Arbeitgeber dem Arbeitgeberverband beitrifft und die tariflichen Entlohnungsbedingungen einhält, oder ob er im anderen (theoretischen) Extrem zur kurzfristigen Gewinnsteigerung die „unsoziale“ Option wählt, die Stammebelegschaft auswechselt, Tariflöhne missachtet und den Markt verstärkt mit billig einzukaufenden Aushilfen und Dienstleistern besetzt. (Vgl. Verdi 2012) Die zweite Option wurde von keinem Inhaber in den Untersuchungsmärkten wahrgenommen. Die von uns interviewten und in die Untersuchungen einbezogenen Inhaber wählten einen Weg, der auf die Kompetenzen der Stammebelegschaften baut, ihre Leistungen auf dem Niveau tariflicher Entgelte¹³⁶ und unter Einhaltung bestehender Betriebsvereinbarungen entlohnt, aber zusätzlich benötigtes Arbeitsvolumen über die Möglichkeiten des Einsatzes von kostengünstigeren Aushilfen und externen Dienstleistern hinzukaufte. Im Kontext steigender Umsätze und rationellen Wirtschaftens bescherte diese Mischstrategie im Umgang mit den Beschäftigten allen Inhabern, nach den uns vorliegenden Daten, eine beachtliche Ertragsteigerung.

¹³⁵ In der Regionalgesellschaft EDEKA Minden-Hannover wurde bei der Übertragung der Reichelt-Märkte und seit 2010 bei einer Privatisierung von Regiemärkten der EDEKA – Markt Minden-Hannover GmbH eine freiwillige Vereinbarung mit dem Erwerber abgeschlossen, nach der für die übernommenen Beschäftigten für drei Jahre die tariflichen Regelungen in der jeweils gültigen Fassung anzuerkennen sind.

¹³⁶ Einschränkung muss darauf hingewiesen werden, dass im MK2 ausstehenden Tarifanpassungen nur verzögert umgesetzt werden.

6.4 Mitbestimmungsrechtliche Dimension

Die Privatisierungsoffensive des EDEKA-Verbundes führt bei den Beschäftigten zu einem Einschnitt in die bisherige Berufs- und Lebensplanung und stellt sich aus Arbeitnehmersicht zunächst als ein Übergang in eine ungewisse Zukunft dar¹³⁷. Der größte deutsche Unternehmensverbund im Lebensmittelhandel entzieht sich mit der Übertragung seiner in den Regionen regiegeführten Lebensmittelmärkte auf selbständige Kaufleute der weiteren Personalverantwortung für seine ehemaligen Arbeitnehmer, obwohl sie nach wie vor unter der EDEKA-Dachmarke arbeiten. Mit der Übertragung an selbständige Kaufleute werden die ehemaligen EDEKA-Mitarbeiter ebenfalls aus den bisherigen Strukturen der gesetzlichen Mitbestimmung auf Unternehmensebene ausgeschlossen.¹³⁸

EDEKA Differenzstandpunkt: Der EDEKA Verbund ist kein Konzern. Dass mit der Übertragung auf selbstständige EDEKA Einzelhändler sich die regionalen EDEKA Gesellschaften einer wie auch immer gearteten Personalverantwortung entziehen ist in dieser Studie nicht belegt. Die Studie zeigt, dass die vorgenommenen Privatisierungen im Rückblick von Mitarbeitern und Inhabern mehrheitlich positiv bewertet wurden. Die untersuchten sechs Märkte wiesen unter selbstständiger Führung keine negative Veränderung im Vergleich zu ihrem Regiebetrieb auf.

Die (im Regelfall) handelnden Dialog- und Konfliktpartner sind nicht mehr freigestellte Gesamtbetriebsräte und der tarifgebundene Arbeitgeber EDEKA¹³⁹, sondern der Betriebsrat vor Ort im Markt (falls vorhanden) bzw. die Belegschaft und der einzelne (meist mitarbeitende) Inhaber. Die Interessenvertretung der Belegschaft und eventuelle Konflikte mit dem Arbeitgeber werden dadurch für die Beschäftigten individualisiert, dadurch viel unmittelbarer und existenzieller empfunden.

EDEKA Differenzstandpunkt: Durch die Übertragung von Märkten an selbstständige EDEKA Kaufleute erfolgt kein Ausschluss der EDEKA-Mitarbeiter aus den Strukturen der gesetzlichen Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Denn der Betrieb ist Anknüpfungspunkt für die Bildung eines Betriebsrates,

¹³⁷ Diese Aussage unserer Interviewpartner kam im Regelfall dann, wenn in der Interview-Vorbereitungsphase über persönliche Erwartungen im Zusammenhang mit der Privatisierung oder in den Interviews über die Motive zur Gründung des Betriebsrates gesprochen wurde.

¹³⁸ Einen interessanten Ansatz, zumindest die bestehenden Informations- und Weiterbildungsnetzwerke der Betriebsräte beizubehalten, verfolgt die Regionalgesellschaft Minden-Hannover. Im Rahmen der seit 2010 umgesetzten Vereinbarungen bei der Übertragung von Regiemärkten, „besteht für die Mitglieder des Betriebsrates des veräußerten Betriebes für die Dauer von drei Jahren ab Betriebsübergang die Möglichkeit, mit jeweils einem Mitglied des Betriebsrates an den Sitzungen des Gesamtbetriebsrates der EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH teilzunehmen. Das gilt auch, wenn ein Betriebsrat in diesem Zeitraum beim Erwerber erst errichtet wird.“ Vordruck zur Vereinbarung der Geschäftsführung der EDEKA-Markt Minden Hannover GmbH, dem Gesamtbetriebsrat und der Erwerberin. Stand März 2014.

¹³⁹ Mit Ausnahme der EDEKA-Regionalgesellschaft Hessenring, die seit 1996 nicht mehr tarifgebunden ist.

für die Bildung eines Gesamtbetriebsrats hingegen ein Unternehmen. Das BetrVG geht von einer Primärzuständigkeit des Betriebsrats aus, weshalb der Gesamtbetriebsrat nur einen eng begrenzten Zuständigkeitsbereich hat. Der Gesamtbetriebsrat ist ein selbständiges betriebsverfassungsrechtliches Organ und als solches den einzelnen Betriebsräten weder über- noch untergeordnet. Die im BetrVG enthaltene, an die Betriebsgröße anknüpfende Staffel mindestens freizustellender Betriebsrats-Mitglieder dient der Vermeidung unnötiger Streitigkeiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über den Umfang notwendiger Arbeitsbefreiung. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass in einem Betrieb von einer bestimmten Größe auch die Aufgaben des Betriebsrats so umfassend und zeitraubend sind, dass sie ohne Freistellung einzelner Betriebsrats-Mitglieder nicht ordnungsgemäß erfüllt werden können. Dies trifft auf mittelständische Unternehmen nicht zu.

In den inhabergeführten Märkten haben wir, leicht überspitzt formuliert, folgende Konstruktion vorgefunden: Es existiert eine Gemeinschaftskonstruktion, in der es mit Inhaber bzw. Inhaberin eine absolute Herrschaftsfigur gibt, nicht nur durch die Funktion als Kapitaleigner, sondern auch überhöht als Pater Familias. Deren Seite des sozialen Tauschs ist abgegolten durch verschiedene Leistungen:

- a) Wertschätzendes Verhalten der Belegschaft gegenüber.
- b) Berücksichtigung der individuellen privaten Bedürfnisse der Beschäftigten. Diese bleibt häufig im Rahmen dessen, was in Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung ohnehin festgeschrieben ist, etwa bei der Einsatzplanung. Schon die Einhaltung dieses Rahmens wird als Leistung des Eigentümers gesehen.
- c) Aktive Mitarbeit im Laden, gerade auch bei Tätigkeiten, bei denen „Hand angelegt“ wird.
- d) Gewährung von Gestaltungsräumen für die Beschäftigten, die Teil des Kerns der Belegschaft sind. Dies gilt etwa für die optische Gestaltung der Abteilung, die Sortimentspflege oder die Arbeitseinteilung.
- e) Wirtschaftlicher Erfolg oder zumindest kein Misserfolg, der nicht diskursiv (einem Teil der) Beschäftigten oder unbeeinflussbaren Umständen (z.B. wirtschaftliches Umfeld des Marktes) zugeschoben werden kann.

Insgesamt wird der Markt von den Stammbeschäftigten als Leistungsgemeinschaft gesehen, zu der alle beizutragen haben. Diese Gemeinschaft ist der Vorstellung nach dem Marktumfeld gegenüber ausgesetzt; auch der Inhaber/die Inhaberin wird hier als

machtlos angesehen. Auf die Dachmarke EDEKA wird eher als Teil des Marktumfelds Bezug genommen, weniger als eine Ebene, auf der sich besagte Gemeinschaft konstituiert. Zentral ist dagegen der einzelne Markt. Auf dieser betrieblichen Ebene sind Solidarität und Leistung sowie Subordination und arbeitsinhaltliches Selbstbewusstsein zusammengebunden.

Im Kapitel 3.3.2 der Studie wurden die spezifischen Erfahrungen und das Spannungsfeld in dem sich die sechs Belegschaften befinden, mit immerhin fünf gewählten Betriebsräten, konkret dargestellt. Der Fakt, dass fünf von sechs Märkten im Untersuchungssample über einen Betriebsrat verfügen, ist für den Einzelhandel, insbesondere für den Lebensmitteleinzelhandel, für EDEKA insgesamt und speziell im selbständigen EDEKA- Einzelhandel eine Ausnahmesituation¹⁴⁰, auf die bereits an mehreren Stellen der Studie hingewiesen wurde. Aus den Situationsbeschreibungen, die im o.g. Kapitel exemplarisch dokumentiert wurden, wird eine z.T. gewandelte Einstellung der Stammbeschäftigten zur Funktion der betrieblichen Mitbestimmung auf der Ebene ihres einzelnen Marktes erkennbar. Die im Zuge der Übertragung einsetzende Fokussierung der Interessen der Belegschaft auf die wirtschaftliche Stabilität und den Markterfolg ihres Marktes, vermittelt durch verschiedene Formen der Steuerung durch das Management, haben zu einer Aufweichung der – wahrgenommenen – gegensätzlichen Interessen zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer geführt. Die in den Interviews beschriebenen Konflikte hatten in der individuellen Rückschau deshalb auch weniger prinzipiellen Charakter, sondern waren vorwiegend persönlicher und praktischer Art. Vor dem Hintergrund durch einen direkten Zugang zum Inhaber eigene Probleme ansprechen zu können, gab es eine recht geringe Nachfrage aus den Belegschaften, vom Betriebsrat gegenüber dem Inhaber vertreten zu werden. Da aber alle sechs Belegschaften bereits mehr oder weniger Krisenerfahrungen sammeln konnten, war es für alle Interviewpartner, mit Ausnahme eines Reichelt-Marktes (RM 4), von Bedeutung, dass die betriebliche Mitbestimmung über einen Betriebsrat institutionalisiert ist.

Für die Lösung der Konfliktsituationen im ersten Jahr nach der Übertragung hatten den bestehenden Betriebsräten die Kenntnisse aus den in Regiezeiten besuchten Betriebsratsqualifizierungen, das gesammelte Erfahrungswissen und das erworbene Moderationsgeschick gereicht, um zwischen den unterschiedlichen Standpunkten von Beschäftigten und Marktleitung zu vermitteln. Bei Konfliktlinien, die prinzipieller Art sind und bislang auf der Ebene Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung ausgeglichen wurden, sind die Betriebsräte nun auf sich gestellt. Dafür bedarf es ggf. neuer

¹⁴⁰ So sind von den 6.231 Märkten im selbständigen Einzelhandel der EDEKA (2012) weniger als ein Prozent durch einen Betriebsrat mitbestimmt (Information der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Fachbereich Handel aus einer Umfrage unter Gewerkschaftsmitgliedern im privatisierten Einzelhandel der EDEKA vom November/Dezember 2013). Dagegen werden Beschäftigte in Regiebetrieben fast ausnahmslos durch Betriebsräte vertreten und sind damit in demokratische Mitbestimmungsstrukturen einbezogen.

Kompetenzen und Qualifikationen. Hinzu kommt, dass in den Untersuchungsmärkten keine einzige Weiterbildung für Betriebsratsarbeit umgesetzt wurde, teils mit hoher Arbeitsbelastung und teils mit gewandelter Prioritätensetzung von den befragten Betriebsräten entschuldigt.

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass in den untersuchten Fällen der Betriebsrat keine aktive Rolle bei der Vertretung kollektiver Beschäftigteninteressen gespielt hat. Das bedeutet im Einzelnen: Die Stellung des Inhabers/der Inhaberin wurde von den jeweiligen Betriebsräten nicht in Frage gestellt. Das Gremium sah keine Handhabe, die Abhängigkeit vom Bestehen in der Marktkonkurrenz als je einzelner Markt zu verringern, sah dies nicht einmal als Gegenstand von Vertretungsarbeit an. Schließlich sah es sich als Vertretung der Festangestellten, so dass die Ungleichbehandlung von Beschäftigten außerhalb dieses Kreises oder deren Vertretung in gruppenspezifischen Problemen nicht Gegenstand des Handelns als Interessenvertretung ist.

Aus den geführten Interviews ist unserer Auffassung nach herauszulesen, dass einerseits Beschäftigte durchaus Interessen gegenüber der Geschäftsleitung formulieren, andererseits hierfür häufig nicht die gewählte Interessenvertretung als Weg wählen. Dass die Interviewten – zumeist Warenverantwortliche – überwiegend Zufriedenheit mit der Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse äußern, weist darauf hin, dass die informellen Kanäle der Interessenvertretung von ihnen als funktionsfähig angesehen werden. Oben wiesen wir auf eine zentrale Voraussetzung dafür hin: Der Inhaber/ die Inhaberin muss bereit und in der Lage sein, die erwartete Gegenleistung, ihren Part im sozialen Tausch, zu erbringen. Dies scheint in den untersuchten sechs Märkten weitgehend der Fall zu sein. Eine Verallgemeinerung dieser Aussage über die untersuchten Märkte hinaus, ist aus den unter Punkt 6.1. benannten Gründen jedoch nicht möglich.

Für Stammbeschäftigte ersetzt in einem hohen Maß der persönliche Zugang zum Inhaber Regelungen über individualvertragliche oder kollektive Ansprüche. Wir stellten fest, dass kollektive Ansprüche in unterschiedlichem Maß in die betrieblichen Normen eingehen, auf die sich Beschäftigte beziehen können. Diese Normen erschöpfen sich allerdings nicht in den vertraglichen Regelungen. Eine Verschiebung dieser Normen mit abnehmender Bedeutung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen wäre eine schlüssige Folge der individuellen und persönlichen Aushandlung in Folge der Übertragungen. Für eine eindeutige Aussage hierzu reicht unser Material jedoch nicht aus.

In den Interviews mit Beschäftigten, die ihre Arbeits- und Vertragssituation positiv werteten, wurden zwei Faktoren genannt, die ihre Erwartungen begrenzen. Zum einen ist das die große Rücksicht auf die Rentabilität des Marktes. Zum anderen ist es die Erwartung, dass im Alter oder bei gesundheitlichen Problemen die Arbeit nicht mehr

geleistet werden kann. Das sind zwei Seiten einer Medaille: Im ersten Fall wird die Erwartung an den Beitrag des Inhabers im sozialen Tausch begrenzt, im zweiten Fall das Problem benannt, dauerhaft den eigenen, vom Unternehmen erwarteten, Beitrag zu leisten. Dabei schien in den Interviews häufig die Rücksichtnahme auf die vermutete Zwangslage des Unternehmens wesentlich größer zu sein als die Rücksichtnahme auf die eigene Gesundheit und auf private Interessen (eigene oder die von Kollegen), um die Erwartungen des Unternehmens zu bedienen. Im kleinen Rahmen, etwa bei der Suche nach Ersatzarbeitsplätzen oder Finanzierungsmöglichkeiten für diese, wäre eine Betätigung des Betriebsrats als institutioneller Interessenvertretung durchaus denkbar, was in einem Fall (MK 1) bereits praktiziert wurde. Aber das gilt auch für den größeren Rahmen, die Infragestellung eines Geschäftsmodells, das die Fähigkeit eines Supermarktes, niedrige Gewinne hinzunehmen, begrenzt, die Abhängigkeit der Beschäftigung von der Rentabilität des einzelnen Marktes erhöht und Rücksichtnahme auf nachlassende Leistungsfähigkeit erschwert. Die Betriebsräte in den untersuchten Märkten starteten solche Initiativen jedoch bislang nicht.

Das Risiko von Inhaber und Belegschaft wird also individualisiert, eine adäquate Form des Umgangs mit Alter und Krankheit erschwert, gerade auch in den kleineren (Reichelt-) Märkten. Hinzu kommt, dass Reproduktionsinteressen, die nur schwer mit den Betriebsabläufen vereinbar sind, tendenziell vernachlässigt werden. Die Folgen für Festangestellte hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Belastung und erwarteter Flexibilität werden durch den Einsatz von Randbeschäftigten begrenzt. Für diese kommen Löhne deutlich unter Einzelhandelsstarif, Arbeitsplatzunsicherheit, Belastung und Einsatz zu Randzeiten zum Tragen.

EDEKA Differenzstandpunkt: Die Autoren verlassen auch an dieser Stelle die Ergebnisse der Untersuchung, stellen erneut unbelegte Behauptungen auf, die den Leser zu irreführenden Schlussfolgerungen verleiten sollen. Unstrittig ist, dass die wesentlichen Risiken des unternehmerischen Handels vom selbstständigen Kaufmann (Inhaber) getragen werden. Dies ist für kleine und mittlere Unternehmen und die dort beschäftigten Mitarbeiter unmittelbar spürbar. Aber gerade wegen dieser an anderer Stelle beschriebenen „Schicksalsgemeinschaft“ kümmert sich der Kaufmann deutlich intensiver um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies trifft auch auf kranke Mitarbeiter oder Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter zu, weil er eben nicht aus anderen Märkten ohne weiteres Ersatz für seine ausgefallenen Mitarbeiter besorgen kann. Dies trifft in gleichem Umfang auf die Auszubildenden zu, deren Zahl sich im EDEKA Verbund in den letzten Jahren stetig nach oben entwickelt hat und dass trotz allgemein schwierigerer Rahmenbedingungen.

Richtig ist auch, dass die Öffnungszeiten im Einzelhandel mit den üblichen Beschäftigungsmodellen nur schwer abzubilden sind. Hier wäre ein deutlich flexiblerer Einsatz erforderlich. Die von den Autoren unseres Erachtens mit dem ungeschickten Begriff „Randbeschäftigte“ bezeichneten Mitarbeiter gewährleisten eine Besetzung während der gesamten Öffnungszeiten. Bei die-

sen Beschäftigten handelt es sich unserer Erkenntnis nach meist um Studenten, Rentner oder Hausfrauen, die häufig gerne die ungewohnten Arbeitszeiten in Anspruch nehmen, weil sie in ihren Tagesablauf gut hinein passen.

Diese Themen, die unseres Erachtens flächendeckend relevant sind, gehen die Betriebsräte in den untersuchten Märkten nicht an, wie aus den geführten Interviews hervorgeht. Als Gründe hierfür lassen sich vermuten: Die Abgrenzung zur Geschäftsleitung als Vertretung gegenläufiger Interessen ist ohne Freistellung und bei gleichzeitiger sozialer Einbindung, die der Personalisierung von Konflikten Vorschub leistet, schwierig.

EDEKA Differenzstandpunkt: Geschäftsleitung und Betriebsräte vertreten keinesfalls gegenläufige Interessen. So ist sinngemäß der Grundsatz im Betriebsverfassungsgesetz verankert, dass die Betriebsräte sowohl dem Wohl des Unternehmens als auch dem seiner Mitarbeiter verpflichtet sind. Das Gesetz stellt also weniger auf die Betonung der Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als vielmehr auf die Zusammenarbeit zur Vermeidung bzw. Lösung konkreter Konflikte mit friedlichen Mitteln ab. Dies gelingt bei naturgemäß unterschiedlicher Gewichtung und Sichtweise besonders gut, wenn sich Kaufmann (Inhaber) und Betriebsrat über die unmittelbaren Belange des Marktes und der dortigen Arbeitsbedingungen auseinandersetzen.

Das erforderliche Wissen ist häufig nicht oder noch nicht vorhanden und ohne Teilnahme an Schulungen schwer zu erwerben. Diese Schulungsteilnahme durchzusetzen oder hierfür Akzeptanz von den Beschäftigten zu erhalten, ist gerade für ungeschulte Betriebsräte schwierig, deren Fehlen durch Betriebsratsschulungen von anderen Mitarbeitern aufgefangen werden müsste.

Für die zentralen Akteure im privatisierten Markt wird kein Vorteil gesehen in dem, was ein Betriebsrat aushandeln und dann auch durchsetzen kann, gegenüber dem Weg individueller bzw. informeller Aushandlung. Das erschwert ein Vorgehen, bei dem sich der Betriebsrat auf die Beschäftigten stützt, um kollektiv gültige Regelungen zu erreichen. Andere Akteure mit ihren Interessen sind entweder außerhalb des formellen Zuständigkeitsbereichs des Betriebsrats (Logistikdienstleistungsfirmen) oder außerhalb der betrieblichen Austauschnormen verortet. Das trifft etwa auf studentische Aushilfen oder auf Beschäftigte zu, die versuchen, Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens möglichst zu begrenzen. Die mit der Übertragung an den selbständigen Inhaber verbundene Abkopplung der Betriebsräte von institutionalisierten Betriebsrätenetzwerken ist damit zwangsläufig mit negativen Folgen für die Qualität der Betriebsratsarbeit verbunden.

EDEKA Differenzstandpunkt: Auch diese allgemeine Behauptung trifft nach unseren Beobachtungen nicht zu, sondern ist der Unternehmensgröße und Struktur geschuldet. Die Betriebsratsarbeit auf Marktebene - so sie von den Mitarbeitern wegen der Nähe zum Inhaber überhaupt gewünscht wird - funktioniert gut, eben weil sie sich auf die unmittelbar vor Ort geleistete Arbeit und die dort vorhandenen Strukturen bezieht. Hier sind die Betriebsräte besonders kompetent, weil es sich um ihr tägliches Geschäft handelt. Wachsen die Unternehmen hinsichtlich Größe und Komplexität stellt das BetrVG hierfür auch Betriebsratsstrukturen zu Verfügung.

Das führt uns zu folgender These: Die vorgefundene „Hochleistungsgemeinschaft“ mit ihrer Kultur informeller Aushandlung selektiert systematisch in Beschäftigtengruppen. Die Stammbeschäftigten bekommen nach diesem Modell ihre Interessen wenigstens genauso gut wie im Regiebetrieb erfüllt, mit der Einschränkung teils höherer Arbeitsintensität. Aber es gibt dabei auch verlierende Gruppen. Das sind vor allem Beschäftigte der Randbelegschaft und Beschäftigte, die die gestellten hohen Anforderungen nicht mehr erfüllen können oder wollen. In den untersuchten Märkten wird das Ausmaß dieser Belegschaftsaufspaltung durch die Tradition kollektiver Schutzrechte (Betriebsrat und Tarif), die auch Bestandteil der Normen von Beschäftigten und Inhabern sind, noch begrenzt. Wenigstens gegenwärtig ist der Druck auf die Verlierer dieses Prozesses wegen des wirtschaftlichen Erfolgs relativ gering. Aber der Schutz aller Beschäftigten muss letztlich als Ziel von demokratischer Interessenvertretung angestrebt werden, zumindest auf der Ebene der EDEKA- Unternehmensgruppe.

EDEKA Differenzstandpunkt: Diese These ist ebenfalls unrichtig. Das Betriebsverfassungsrecht regelt die Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungsprozessen auf der Betriebsebene. Der Arbeitnehmer wird durch die im BetrVG vorgesehenen Betriebsverfassungsorgane, insbesondere den Betriebsrat repräsentiert, dessen Beteiligungsrechte je nach Regelungsbereichen von bloßen Informationsrechten bis zur echten Mitbestimmung reichen. Ziel des vorgesehenen Zusammenwirkens zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist nach dem BetrVG das Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes. Ein Betriebsrat als demokratisch gewählte Interessenvertretung vertritt die Beschäftigten, die in „seinem“ Betrieb angestellt sind und nicht die in anderen Unternehmen. In „seinem“ Betrieb ist der Betriebsrat zudem auch für die von den Autoren sogenannten Randbeschäftigten zuständig. Unserer Erfahrung nach nehmen die Betriebsräte diese Aufgabe sehr ernst. In wie weit allerdings die Vertretung von Mitarbeitern die die an sie gestellten arbeitsvertraglichen Anforderungen nicht erfüllen wollen richtig ist, muss doch sehr in Frage gestellt werden.

Dieser Schutz ist momentan aus zweierlei Gründen nicht gewährleistet. Erstens gibt es in von Selbständigen geführten Märkten der EDEKA-Gruppe nur in wenigen Aus-

nahmefällen Betriebsräte, die verbindlich Regelungen abschließen und die Einhaltung bestehender Regelungen – gesetzlich, tariflich oder auf Betriebsebene – kontrollieren sowie die Beschäftigten informieren können. Zweitens sind die Betriebsräte, so wie sie zurzeit ausgestaltet sind, nur begrenzt als Instrumente der Interessenvertretung wirksam. Die Gründe sind mangelnde Qualifikation und mangelnde Distanz, um dem als „Chef“ angesehenen Inhaber gegenüber die Möglichkeiten auszuschöpfen, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet. Hinzu kommen eine als unbeeinflussbar gesehene Abhängigkeit der Märkte vom Marktumfeld und ein Selbstverständnis als Interessenvertretung der Kernbelegschaft.

Zum einen wäre es also erforderlich, dass Betriebsräte überhaupt flächendeckend installiert werden. Die Beschreibung der Vertretungspraxis in den Interviews oder auch eine Untersuchung der gesetzlich vorgeschriebenen Belegschaftsvertretungen in Frankreich (Artus 2010) zeigt jedoch, dass die bloße Existenz eines Betriebsrats noch nicht notwendig einen Unterschied in der tatsächlichen Situation der Beschäftigten darstellt. Zunächst ist vielmehr erforderlich, dass eine selbstbewusste Interessenvertretung vom Gremium angestrebt und von der Belegschaft(smehrheit) gewünscht und unterstützt wird. Dieses Ziel ist nicht auf institutionellem Weg zu erreichen, sondern auf der Ebene gewerkschaftlicher Informations- und Bildungsarbeit sowie im Zusammenhang mit Organizing-Konzepten zu verhandeln.

Von den neun EDEKA-Genossenschaften ist in ihrer Eigentümerfunktion zunächst einzufordern, dass die Gründung und die Arbeit von Betriebsräten als der gesetzlich vorgesehene Normfall behandelt wird, der er dem Betriebsverfassungsgesetz nach darstellt: „In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt.“¹⁴¹ Befördert werden kann dies, indem Kosten der Betriebsratstätigkeit über die jeweilige EDEKA- Regionalgesellschaft auf alle Märkte umgelegt werden, wie dies etwa bei der Werbung der Fall ist. Auf diese Weise hätten Märkte keinen Kostenvorteil aus der Nicht-Existenz eines Betriebsrats. Entsprechend kann und sollte sich die EDEKA-Unternehmensgruppe durchaus mitbestimmungsfördernd verhalten.

Die Existenz von Betriebsräten halten wir für unverzichtbar als Vertretung von Beschäftigteninteressen auch dort, wo sie kurzfristig oder grundsätzlich mit Erlös- und Umsatzzielen der Inhaber in Widerspruch geraten. Allerdings ist die langfristige Verfolgung von Beschäftigteninteressen in einer kapitalistischen Ökonomie tatsächlich an die Rentabilität des Unternehmens gebunden. Unter den im Lebensmitteleinzelhandel herrschenden Bedingungen von Überkapazitäten und Verdrängungskonkurrenz fallen Forderungen, „Lohnzurückhaltung“ zu üben, steigende Arbeitsbelastung hinzunehmen oder eine Spaltung der Belegschaft in Kern und Rand zu akzeptieren,

¹⁴¹ §1 (1) BetrVG, Satz 1, Hervorhebung d. Autoren.

auf fruchtbaren Boden. Die nicht freigestellten Betriebsräte geraten – nicht nur diskursiv, auch real – unter den Erfolgszwang der selektiv wirkenden Hochleistungs-gemeinschaft. Sich diesem sowohl argumentativ als auch ökonomisch wirksam zu entziehen, ist auf der Ebene des Einzelbetriebs kaum möglich. Es fehlt zum einen das Wissen, ökonomisch begründete Forderungen des Inhabers nach Zugeständnissen auf den Wahrheitsgehalt der Argumentation zu überprüfen. Zum anderen sind von der Leitung angeführte Kostenargumente nicht notwendig falsch.

Unser Fazit lautet deshalb, dass es erstens eine Kooperation der bestehenden Betriebsräte in den „privaten“ und Regiemärkten, verbunden mit Schulungsteilnahmen, zwingend erforderlich ist. Hier kann neben der Vermittlung von arbeitsrechtlichem auch die von ökonomischem Wissen erfolgen; Erfahrungen mit Lösungen, ob im Rahmen einer Win-Win-Situation oder im Konflikt durchgesetzt, können geteilt werden. Auch Vorschläge für unternehmenseinheitliche Regelungen können an die EDEKA-Zentrale, die Regionalgesellschaft oder die Regionalgenossenschaft gestellt werden. Gegebenenfalls kann auch ein gemeinsames öffentlichkeitswirksames Vorgehen beschlossen werden. Eine solche Kooperation und Schulungsteilnahme bedeutet zwangsläufig zusätzliche Kosten, da die Veranstaltungen in der Arbeitszeit stattfinden. Entsprechend wird die oben angesprochene Umlage von Betriebsratskosten auf alle Märkte einer Regionalgesellschaft nochmals bedeutsamer. Je stärker die EDEKA als Unternehmensverbund auch Verantwortung für die Lohnarbeitsverhältnisse innerhalb der Unternehmensgruppe übernimmt, desto besser lassen sich auch verbindliche Regeln zwischen Betriebsräten und den EDEKA-Regionalgesellschaften vereinbaren. Eine Allgemeinverbindlichkeit zumindest innerhalb des Unternehmens wäre ein erster Schritt, dass die Marktkonkurrenz nicht über die Löhne und Arbeitsbedingungen ausgetragen wird. Eine entsprechende (Selbst-)Verpflichtung, wie sie beim gemeinsamen Werbeauftritt existiert und überhaupt nicht in Frage gestellt wird, sollte, den guten Willen vorausgesetzt, möglich sein. So ließe sich das, was von den interviewten Beschäftigten als gute Arbeitsbedingungen beschrieben wird, auf alle im Markt Arbeitenden verallgemeinern und die Zugeständnisse etwa hinsichtlich der Arbeitsintensität, auf Kosten von Gesundheit und von persönlichen Belangen, verringern. Dafür reichen u.E. unverbindliche Leitlinien zum „respektvollen, fair(en) und partnerschaftlichen“¹⁴² Umgang untereinander allein nicht aus. Rechtsverbindliche kollektive Regelungen sind erforderlich.

Schließlich ist die statistisch umfassend belegte Verdrängungskonkurrenz in der Branche ein Prozess, der sich im Wesentlichen nicht innerhalb der Unternehmensgruppe, sondern im Kampf um Marktanteile zwischen den Unternehmensgruppen abspielt. So wie ein Gelingen betrieblicher Solidarität zwischen den verschiedenen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen durch Kooperation und Verallgemeinerung

¹⁴² EDEKA-Regionalgesellschaft Minden-Hannover: So arbeiten wir zusammen! Minden, 2012, S.1.

auf Unternehmensebene zumindest stark erleichtert würde, setzt eine nachhaltige Durchsetzung von Verbesserungen einen anderen arbeitspolitischen Rahmen voraus. Wichtige Veränderungen in den politischen Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung wären bspw. eine rechtliche Beschränkung von Werkvertragskonstruktionen in den Kerntätigkeiten der Branche, ein hinreichend hoher Mindestlohn und eine erneute Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen¹⁴³. Dies erfordert eine Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten, ggf. auch über die Gewerkschaften initiiert, an entsprechenden gesellschaftlichen Bündnissen¹⁴⁴. Diese übergeordnete Aufgabe sollte deshalb auch im Fokus betrieblicher Interessenvertretung verankert bleiben, um letztlich nachhaltige Strukturen betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen erreichen zu können, auch wenn hier kurzfristig keine grundlegenden Veränderungen erwartet werden können.

EDEKA Differenzstandpunkt: EDEKA weist in seiner Deutung der Ergebnisse darauf hin, dass das Betriebsklima insgesamt als positiv bewertet wurde. Besonders positiv wurde von den Mitarbeitern der „kurze Draht“ zum Kaufmann bewertet mit schnellen, nachvollziehbareren Entscheidungen. Achtung, Wertschätzung, Fairness, Gerechtigkeit machen die Personalpolitik und Motivation von selbstständigen Kaufleuten aus. Die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte blieb weiterhin intakt. 5 der 6 untersuchten Märkte haben unverändert einen Betriebsrat. Alle Betriebsräte wurden übereinstimmend mit den jeweiligen Inhabern gegründet bzw. beibehalten. Die Befragten sprechen von einer reibungslosen Kooperation zwischen Betriebsrat und Inhabern. Betriebsratsmitglieder stellen einen relativ geringen Bedarf der Beschäftigten fest, eine Interessensvertretung zu benötigen.

¹⁴³ Diese würde beim gegenwärtigen Grad der Tarifbindung eine Änderung von §5 Tarifvertragsgesetz erfordern

¹⁴⁴ Diskussionsansätze für eine betriebsnahe, beteiligungsorientierte Tarifpolitik finden sich u.a. in: Marco Candias, Bernd Röttger: Betriebsräte in der Zivilgesellschaft. Überbetriebliches Engagement: Ansatz für die Erneuerung der Gewerkschaften? Forschungsprojekt gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung und die Otto-Brenner-Stiftung, Jena, 2008, Auszüge aus dem Projektbericht, 47 Seiten und Thomas Haipeter, Klaus Dörre (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2011, 298 Seiten.

Literatur

- Ahlert, D., Ahlert, M., Bölsenkötter, B., & Gehrman, K. (2011): Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken. Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Artus 2007: Artus, Ingrid: Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/New York
- Artus 2008: Artus, Ingrid: Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 150/2008. S. 27-48
- Artus 2011: Artus, Ingrid: Prekäre Kämpfe. Herrschaft, Integration und Widerstand im Dienstleistungsbereich. In: Jour fixe initiative Berlin (Hrsg.): Souveränitäten. Von Staatsmenschen und Staatsmaschinen. Münster
- Artus 2010: Artus, Ingrid: Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten. In: Industrielle Beziehungen 17(4), 2010. S. 317-344
- Benkhoff/Hermet 2008: Benkhoff, Birgit; Vicky Hermet: Zur Verbreitung und Ausgestaltung geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel. Eine explorative Studie aus der Perspektive von Management und Beschäftigten. In: Industrielle Beziehungen 15(1), 2008. S. 5-31
- Bosch/Lehndorff (eds.) 2005: Bosch, Gerhard; Steffen Lehndorff (eds.): Working in the service sector. A tale from different worlds. London / New York
- Bürgin 2013: Bürgin, Julika: Gewerkschaftliche Bildung unter Bedingungen indirekter Arbeitssteuerung. Zweckbildung ohne Gewähr. Münster
- Carré u.a. 2010: Carré, Françoise; Chris Tilly; Maarten van Klaveren; Dorothea Voss-Dahm: Retail jobs in comparative perspective. In: Gautié/Schmitt 2010. S. 211-268
- Chorus 2013: Chorus, Silke: Care-Ökonomie im Postfordismus. Perspektiven einer integralen Ökonomie-Theorie. Münster
- Dörre 2009: Dörre, Klaus: Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Castel, Robert; Klaus Dörre: Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt/New York. S. 55-64
- Dörre 2010: Dörre, Klaus: Landnahme und soziale Klassen. Zur Relevanz sekundärer Ausbeutung. In: Thien, Hans-Günter (Hrsg.): Klassen im Postfordismus. Münster. S. 113-151

Dörre 2011: Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation. In: Haipeter, Thomas; Klaus Dörre (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden. S. 267-301

Dörre u.a. 2011: Dörre, Klaus; Anja Hänel; Hajo Holst; Ingo Matuschek: Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Koppetsch, Cornelia (Hrsg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivität. Wiesbaden. S. 21-49

Dummert 2013: Dummert, Sandra: Branchenstudie Einzelhandel. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2010 und 2011. IAB-Forschungsbericht 2/2013. Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

Dunkel u.a. 2010: Dunkel, Wolfgang; Nick Kratzer; Wolfgang Menz: „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI Mitteilungen 7/2010. S. 357-363

Gautié/Schmitt (eds.) 2010: Gautié, Jerome; John Schmitt: Low wage work in the wealthy world. New York

Goes/Kröcher 2010: Goes, Thomas; Uwe Kröcher: Weiterbildung unter den Bedingungen flexibilisierter und zunehmend prekärer Arbeitsverhältnisse. In: Kröcher, Uwe; Herbert Schwab; Wiebke Tute (Hrsg.): Weiterbildung in Unternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Trends aus Niedersachsen und Bremen. Oldenburg. S. 35-57

Holst 2012: Holst, Hajo: Die Konjunktur der Flexibilität – Zu den Temporalstrukturen im Gegenwartskapitalismus. In: Dörre, Klaus; Dieter Sauer; Volker Wittke (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/New York. S. 222-239

Huchler/Voß/Wehrich 2007: Huchler, Norbert; G. Günter Voß; Margit Wehrich: Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. München

Huchler/Voß/Wehrich 2012: Huchler, Norbert; G. Günter Voß; Margit Wehrich: Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien 1/2012. S. 78-99

Jany-Catrice/Lehndorff 2005: Jany-Catrice, Florence; Steffen Lehndorff: Work organization and the importance of labour markets in the European retail trade. In: Bosch/Lehndorff 2005. S. 210-236

Jürgens 2006: Jürgens, Kerstin: Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden

Jürgens 2008: Jürgens, Kerstin: Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft. In: Berliner Journal für Soziologie 2/2008. S. 193-220

Jürgens 2012: Jürgens, Kerstin: Arbeit und Reproduktion. In: Dörre, Klaus; Dieter Sauer; Volker Wittke (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/New York

Köhler/Krause 2010: Köhler, Christoph; Alexandra Krause: Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Böhle, Fritz; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 387-412

Köhler/Struck 2008: Köhler, Christoph; Olaf Struck: Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Ansätze – Ergebnisse – Ausblick. In: Köhler, Christoph u.a. (Hrsg.): Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden. S. 11-30

Kotthoff 1997: Kotthoff, Hermann: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin

Lehndorff/Voss-Dahm 2006: Lehndorff, Steffen; Dorothea Voss-Dahm: Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin. S. 127-153

Lutz/Sengenberger 1974: Lutz, Burkart; Werner Sengenberger: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Göttingen

Marrs 2010: Marrs, Kira: Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 331-356

Molitor 2013: Molitor, Andreas: Die Risiken abgewälzt, Mitbestimmung – Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt/Main, Mai 2013.

Rubery 2005: Rubery, Jill: The shaping of work and working time in the service sector. A segmentation approach. In: Bosch, Gerhard; Stefan Lehndorff (eds.): Working in the service sector. A tale from different worlds. London/New York. S. 261-288

Sauer 2010: Sauer, Dieter: Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz; G. Günter Voß; Günther Wachtler: Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden

Schmidt/Trinczek 1999: Schmidt, Rudi; Rainer Trinczek: Der interessentheoretische Ansatz. Papier für die Konferenz der German Industrial Relations Association am 7. Und 8. Oktober 1999 in Trier. S. 183-203

Verdi 2012: Ver.di Bundesverwaltung, Schöne neue Handelswelt!?, Berlin/ München, November 2012, 51 Seiten

Voswinkel 2012: Voswinkel, Stephan: Arbeit und Subjektivität. In: Dörre, Klaus; Dieter Sauer; Volker Wittke (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/New York. S. 302-315

Voss-Dahm 2009: Voss-Dahm, Dorothea: Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin

Voss-Dahm 2009a: Voss-Dahm, Dorothea: Warum Simone auch zukünftig weniger verdient als Simon. Ursachen geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Einzelhandel. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells. Hamburg. S. 81-109

Voss-Dahm 2011: Voss-Dahm, Dorothea: Erwerbsverläufe von Frauen im Einzelhandel. Gründe für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Betrieb. In: Klammer, Ute; Markus Motz (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Expertisen zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Wiesbaden. S.: 313-329

Warich 2011: Warich, Bert: Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Handelskonzerne REWE und EDEKA - Auswirkungen auf die Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen, Arbeitspapier 228, Hans-Böckler-Stiftung, 2011, Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Warich 2012: Warich, Bert: Lebensmitteleinzelhandel. Branchenentwicklung. Herausgeber: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Handel. Berlin

Warich 2013: Warich, Bert: Branchendaten Einzelhandel. Ausgabe 2013. Herausgeber: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Fachbereich Handel. Berlin

Winker 2011: Winker, Gabriele: Soziale Reproduktion in der Krise – Care Revolution als Perspektive. In: Das Argument 292/2011. S. 333-345

Winker/Degele 2009: Winker, Gabriele; Nina Degele: Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld

Anhang

Gesprächsleitfaden Erste Runde:

Vertragsverhältnisse/ Arbeitsabläufe/ Anforderungen/ Qualifizierung

(Interviewzeitraum: Oktober bis November 2012)

Beschreibung der Vertragsverhältnisse im Markt / speziell in der eigenen Abteilung. Welche Arten von Verträgen gibt es in welchem Umfang? Sind hier Veränderungen wahrnehmbar; stehen diese in zeitlichem Zusammenhang mit der Übertragung oder anderen Ereignissen im Markt (Wahrnehmung von parallelen oder aufeinander folgenden Veränderungen)?

Welche künftigen Veränderungen werden erwartet? Wie sind diese Erwartungen begründet? Welche Ankündigungen gibt es seitens der Leitung? Gibt es Vorstellungen, wodurch diese Aussagen motiviert sind?

Beschreibung der Arbeitsabläufe im jeweiligen Tätigkeitsbereich: Wie werden die individuellen Arbeitsabläufe und das Zusammenspiel der Beschäftigten organisiert? Wie wird – einzeln und / oder im Team – auf kleine und große Unterbrechungen und Störungen der Abläufe reagiert (Stellenwert von individueller Fachkompetenz / Absprachen im Team / Anweisungen innerhalb der Abteilung / Anweisungen der Leitung)?

Haben sich im Zuge der Übertragung Veränderungen ergeben – in der konkreten Tätigkeit, den in der Abteilung vorhandenen Kompetenzen / den internen Hierarchien? Werden weitere Veränderungen erwartet (Begründung der Einschätzung)?

Anforderungen: Was wird von Euch in der Abteilung erwartet (Angebot möglicher Dimensionen):

- fachliche Kenntnisse
- Umgang mit Kunden
- Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
- Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung, individuell und im Team
- zeitliche Flexibilität
- flexible Einsetzbarkeit innerhalb der Abteilung und im Markt
- Arbeitsintensität

Gibt es in diesem Zusammenhang besonders deutliche Veränderungen? Welche Anforderungen werden von der Leitung besonders betont?

Befähigung zur Erfüllung der Aufgaben: In welcher Hinsicht seid ihr in der Abteilung den gestellten Anforderungen gewachsen / nicht gewachsen? Sofern letzteres, liegen die Probleme eher in Personalressourcen / Arbeitsorganisation / Qualifizierung? Welche Probleme haben an Bedeutung verloren / gewonnen?

Wie wird von der Leitung auf festgestellte Defizite reagiert? Mit Anweisungen und Druck, sie umzusetzen? Mit Anreizen oder Druck bezüglich Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit? Mit Qualifizierungsmaßnahmen? Mit einer Änderung der Arbeitsabläufe? Mit einer Anpassung der Personalressourcen?

Nachfrage zur Qualifizierung: Wie findet Weiterbildung in der Abteilung statt: E-Learning / externe Schulungen / Einzelgespräche / Abteilungsrunden / Austausch von Wissen untereinander? Wer in der Abteilung wird jeweils in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen?

Welche Lösungsstrategien gibt es ohne Einbeziehung der Leitung, auf nicht erfüllte Anforderungen zu reagieren? Z.B. organisatorische Anpassung durch Absprachen im Team / Erhöhung des Arbeitstempos / gestempelte oder ungestempelte Mehrarbeit / Hinnahme unerfüllter Ansprüche?

Gesprächsleitfaden Zweite Runde:

Anerkennung/ Belastungsquellen/ Interessenaushandlung

(Interviewzeitraum: Juni 2013)

Welche Bedeutung haben in der Abteilung / im Markt unterschiedliche Dimensionen der Anerkennung / Gegenleistung? Vor allem:

- (kommunizierte) Arbeitsplatzsicherheit
- Aus- und Abstiegsperspektiven
- Möglichkeit, gute bzw. zufriedenstellende Arbeit (Arbeitsergebnisse, Arbeitsprozess) zu leisten
- Bestätigung (von wem: Leitung, Kollegen, Kunden...)

Was hat sich in dieser Hinsicht zum Besseren oder Schlechteren verändert? Stimmt das Verhältnis von Anforderungen und Gegenleistung; wo sind Veränderungen erforderlich?

Belastungen: Welche Belastungsquellen erscheinen dir / euch in der Abteilung besonders groß, eventuell besonders unnötig? Hier Raum für spontane Nennungen, anschließend Ansprache einzelner Felder:

- Lohn (Stundenlohn, weniger Vertragsstunden als gewünscht)
- Belastung in der Arbeit (Intensität / Stress / Mehrstunden)
- Planbarkeit der Arbeitszeit / Flexibilitätsanforderungen
- Schwierigkeiten, Arbeit zufriedenstellend auszuführen
- unzureichende Anerkennung / wechselseitige Unterstützung
- Zukunftsunsicherheit / Ausgeliefertsein gegenüber nicht beeinflussbar scheinenden Entwicklungen
- ungleiche Behandlung verschiedener Beschäftigter

In welchen dieser Bereiche siehst du eine Verschärfung / Milderung der Probleme? Was erwartest du für die Zukunft?

Gibt es über die Abteilung / den Markt hinweg eher eine gleiche Belastung / ungleiche Belastung verschiedener Beschäftigter und Gruppen? Wenn Gruppen: Wie sind diese abgegrenzt? Und wodurch kommt sie zustande (z.B.: Leistung / soziale Beziehungen bzw. individuelles Verhältnis zu Leitung / Vertragsposition)?

Versuch einer Zusammenfassung hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Belastungsquellen.

Anschließend Fragen nach Interessenkonflikten und Aushandlungsprozessen:

Gibt es Beispiele für erfolgreiche / erfolglose Konfliktaustragung bzw. Interessenaushandlung? Allgemein: Wie versucht ihr in der Abteilung / im Markt eure Ansprüche an die Arbeit / Arbeitsbedingungen / Vertragsbedingungen zu vertreten? Frage nach drei Dimensionen:

- Reichweite: je individuell / im kleineren Kreis / als Belegschaft des Markts / unter Einbeziehung von Jobbern oder Angestellten von Drittfirmen?
- Aushandlungsmodus: informell / halbinstitutionell (z.B. „runder Tisch“, feste Vertrauenspersonen) / institutionalisiert (Betriebsrat)
- Argumentationsweise: Geschäftsinteressen / Verhältnis Leistung-Gegenleistung / formelle Rechte / Bedürfnisse

Weshalb geht ihr so vor, wie ihr das tut: Aus eigenen Präferenzen oder weil das eigentlich vorgezogene Vorgehen nicht realistisch erscheint?

Wenn es eine BR-Gründung gab: Wie kam es dazu? Wie nehmt ihr die Arbeit des BR wahr? Welche Erwartungen habt ihr an ihn? Nutzt ihr ihn zur Interessenvertretung oder versucht ihr eure Ziele auf anderen Wegen zu erreichen? Kümmert sich der BR um Probleme und Interessen aller Beschäftigten gleichermaßen?

Wie reagiert die Leitung auf von Beschäftigten formulierte Ansprüche? Geht sie auf sie ein oder verhält sie sich abweisend? Wenn letzteres, mit welchen Argumenten (z.B. Berufung auf Weisungsbefugnis / auf äußere Zwänge, etwa wirtschaftliche Lage oder Vorgaben der Zentrale / auf Interessenkonflikte innerhalb der Belegschaft)?

Wenn die Leitung Lösungsangebote macht – auf welcher Ebene liegen diese vor allem? Beispiele:

- Beschäftigte sollen ihre Ansprüche ändern
- Änderung der kritisierten Bedingungen (hier: als alleinige Entscheidung der Leitung oder in Aushandlung mit Beschäftigten?)