

Ellen Hilf, Christine Fromm

**Arbeitssituation und  
gesundheitsbezogenes  
Alltagshandeln in  
Kleinbetrieben des  
Einzelhandels**

**Ergebnisse einer Sektorstudie im Rahmen des Projektes  
"Gesundheitsförderliche Potenziale kleiner Betriebe  
als Ansatzpunkte spezifischer Präventionskonzepte"**

*Gefördert im Programm ‚Arbeit und Technik‘ des BMBF*

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 122  
ISSN: 0937-7379  
Dortmund, 2000**

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231 – 8596241  
Fax: +49 (0)231 – 8596100  
e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)  
<http://www.sfs-dortmund.de>

<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Empirische Basis und Methoden</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Sektorstudie 'Kleinbetriebe des Facheinzelhandels'</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Zur Charakteristik des Einzelhandelssektors</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen         in Kleinbetrieben des Facheinzelhandels</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Unternehmenskonzepte und Betriebsführungsmodelle .....	13
2.2.2 Arbeitsbedingungen, Gefährdungen, Belastungen: subjektive Wahrnehmung und Praxis der Bewältigung.....	19
2.2.2.1 Belastungen und Bewältigungsverhalten .....	20
2.2.2.2 Zur gesundheitlichen Situation der Inhaber und Inhaberinnen .....	27
2.2.2.3 Resümee .....	30
2.2.3 Einschätzungen zu Transferpotenzialen der Verbände im Einzelhandel.....	32
<b>Literatur</b> .....	<b>36</b>
<b>Anhang: - Steckbriefe der Fallstudienunternehmen</b> .....	<b>37</b>
<b>- Veröffentlichungen im Projekt 'Gesundheitsförderliche         Potenziale kleiner Betriebe'</b> .....	<b>39</b>
<b>- Veröffentlichungen und Berichte aus der SFS-Handelsforschung</b> .....	<b>41</b>

## Einleitung

Der vorliegende Bericht dokumentiert Ergebnisse von **Fallstudien** zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit in sechs inhabergeführten **Geschäften des Facheinzelhandels**. Diese Untersuchungen waren Teil des Forschungsprojektes *„Gesundheitsdienliche Potenziale kleiner Betriebe als Ansatzpunkte spezifischer Präventionskonzepte, das an der Sozialforschungsstelle Dortmund zwischen Juli 1996 und Februar 2000 durchgeführt wurde“*<sup>1</sup>.

Entgegen der teilweise recht großzügigen Definition des Kleinbetriebes in industriesoziologischen und präventionswissenschaftlichen Studien, in der mitunter Betriebe mit hundert und mehr Beschäftigten als "kleine" bezeichnet werden, konzentrierten wir unsere empirischen Untersuchungen auf das unterste Ende der Beschäftigungsgrößenkala, d.h. auf *Mikrounternehmen* mit weniger als 10 MitarbeiterInnen. Begonnen wurde mit den Untersuchungen im **Handwerk**, danach wurden sie in zwei Folgeschritten (Sektor-Fallstudien) auf nicht handwerklich verfasste Sektoren (**Industrie/Dienstleistungen** sowie **Einzelhandel**) ausgedehnt.

Praktischer Hintergrund des Projektes waren die verstärkten Bemühungen, die Standards des betrieblichen Gesundheitsschutzes auch in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt zu sichern und zu verbessern. In der Bundesrepublik orientierten sich die Konzepte zur Verbesserung von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit bis weit in die achtziger Jahre hinein an Bedarf und Möglichkeiten großer Unternehmen. Im Zuge der nationalen Implementierung der EU-Arbeitsschutzpolitik musste Anfang der neunziger Jahre mit der Entwicklung spezifisch kleinbetrieblicher Konzepte begonnen werden, ohne dass praxistaugliche und hinreichend konsensgestützte Leitbilder von ‚Prävention im Kleinbetrieb‘ einen inhaltlichen Orientierungsrahmen hätten bieten können. Diese Konzepte ranken sich vor allem um die Installierung einer obligatorischen internen oder externen Präventions-Fachkunde (bisher VBG 122/123, jetzt BGV 6/7) sowie die Anwendung grundlegender Methoden der Risiko-Abschätzung (Gefährdungsbeurteilung gem. § 5 Arbeitsschutzgesetz). Kernziel des Vorhabens war also, zur besseren wissenschaftlichen Fundierung kleinbetriebsspezifischer Präventionskonzepte beizutragen und dabei sowohl die Eigensinnigkeit des kleinbetrieblichen Arbeitsalltags als auch die Bedeutung institutioneller Bindungen des kleinbetrieblichen Sektors systematisch zu berücksichtigen.

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde bei der DLR-Projektträgerschaft des BMBF administrativ unter dem Förderkennzeichen 01 HK 9602/0 als Teilprojekt des Vorhabenverbundes „Forschung zur Entwicklung eines Konzeptes der über- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz – Gesundheitsschutz in kleinen Unternehmen“ geführt. Partner dieses lose gekoppelten Verbundes war ein saarländisches Konsortium (ISO, LAGS, FGAT), das an der modellhaften Entwicklung eines regionalen Unterstützungsnetzwerkes für die Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen gearbeitet hat. Das sfs-Projekt wurde von Christine Fromm, Ulrich Pröll (Projektleitung), Angelika Dehne (in der Anfangsphase) und Ellen Hilf (Mitarbeit Sektorstudie Einzelhandel) bearbeitet. Zu weiteren Veröffentlichungen aus dem Projektzusammenhang siehe Anhang.

Während sich die sozialwissenschaftliche Forschung zur betrieblichen Prävention in weiten Teilen auf die organisatorischen und institutionellen Funktionsbedingungen und Logiken des (betrieblichen und überbetrieblichen) 'Arbeitsschutzsystems' konzentriert, war unser Anliegen, die soziale Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in den betrieblichen Alltagsstrukturen 'unterhalb' bzw. 'außerhalb' formaler Regelsysteme und Organisationsstrukturen in den Blick zu nehmen. Untersuchungen hierüber sind in der einschlägigen Arbeitsschutzforschung dünn gesät. Der soziologisch-ökonomischen Kleinbetriebsforschung<sup>2</sup> - insbesondere den am Konzept der "betrieblichen Sozialordnung" interessierten empirischen Arbeiten - sind dagegen eher anregende Einzelbefunde und Typologisierungsansätze zur sozialen Struktur kleiner Betriebe zu entnehmen (Kotthoff, Reindl 1990; Dabrowski u.a. 1986, Brüggemann, Riehle 1995). Mit dem Begriff "betriebliche Sozialordnung" oder "betriebliche Arbeits- und Sozialverfassung" ist die Grundannahme verbunden, dass jeder Betrieb ein individuelles Arrangement von (horizontalen und vertikalen) Sozialbeziehungen ausbildet, das sich als übersituative, latente Struktur der Arbeits-, Organisations- und Leistungskultur, als konsistenter 'arbeitspolitischer Stil', in den unternehmenspolitischen Entscheidungen, der konkreten Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Betriebsorganisation, in personalwirtschaftlichen Maßnahmen usw. empirisch aufspüren lässt. Systematische Bezüge zur Soziogenese und dem betrieblichen Möglichkeitsraum von *Gesundheit* sind evident, werden in den Arbeiten aber selten hinreichend weiterverfolgt.

Während diese Lücke im Zuge der intensiven Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Instrumenten für die kleinbetriebliche Gesundheitsprävention zumindest für den handwerklichen und industriellen Sektor allmählich verkleinert werden konnte, liegen für den Bereich der kleinen Unternehmen des Einzelhandels immer noch so gut wie keine Studien zur Arbeits- und Wirtschaftsweise, zu betrieblicher Sozialordnung oder gar zu Sicherheit und Gesundheit vor. Sofern der Einzelhandel überhaupt unter Präventionsgesichtspunkten sozialwissenschaftlich erforscht wird, kommen dabei ausschließlich Großunternehmen in den Blick (z.B. Bieber, Larisch, Moldaschl 1996). Auch die Expertise von Wassermann (1997) fokussiert auf Industrie und Handwerk.

Beide Faktoren – die 'Arbeitsschutzlastigkeit' der Präventionsforschung und die Unterbelichtung des kleinen Einzelhandels - veranlassen uns, unsere empirischen Befunde in kleinen Unternehmen des Facheinzelhandels als eigenständigen Beitrag zu veröffentlichen. Zum einen wollen wir damit zum Verständnis der sozialen Bedingungen in diesen Unternehmen für ein speziell am Einzelhandel interessiertes Publikum beitragen. Für den Arbeitsschutz können unsere Befunde insofern von Interesse sein, als dass für die Beschäftigten im Einzelhandel zum einen ein Typ von Belastungen und Gesundheitsrisiken zentral ist, der bisher nicht im Zentrum der institutionellen Präventions-

---

<sup>2</sup> Vgl. den guten Überblick bei Wassermann 1997

strategien stand und dass zum anderen gleichzeitig ein kleinbetriebliches Ressourcengefüge existiert, an das Präventionskonzepte anschließen können.

## 1 Empirische Basis und Methoden

Der vorliegende Bericht basiert auf

- a) Erhebungen in insgesamt sechs Unternehmen des Einzelhandels
- b) neun Expertengesprächen mit verschiedenen überbetrieblichen Einrichtungen

sowie der Analyse von Dokumenten (Geschäftsberichte, Homepages, Unterlagen zum Unternehmermodell etc.).

Bei den untersuchten **Betrieben** handelt es sich um *inhabergeführte Geschäfte des stationären Einzelhandels*. Es sind also keine Filialen großer Unternehmen im Sample vertreten (siehe die Übersicht auf der nächsten Seite sowie die Kurzsteckbriefe der Unternehmen im Anhang). An *Betriebsformen* finden sich neben einem Lebensmittelsupermarkt drei Betriebe des klassischen Facheinzelhandels (Naturkost, Herrenausstatter, Kunstgewerbe) und zwei Betriebe, deren Geschäftstätigkeit sich neben dem Einzelhandel auch in anderen Sektoren bewegt. Diese Betriebe haben quasi zwei 'Standbeine': Im Fall des TV-/Radio-Händlers ist dem Fachgeschäft eine Reparaturwerkstatt angeschlossen, ein Teil der Geschäftstätigkeit ist also dem Handwerk zuzurechnen. Dieser Betrieb gehört daher sowohl der Industrie- und Handelskammer als auch der Handwerkskammer an. Der andere Betrieb befindet sich seit längerem im Wandel vom Computer-Facheinzelhandel zu einem Softwaredienstleistungsunternehmen.

Inklusive der InhaberInnen arbeiten zwischen drei (Kunstgewerbe-Laden) und achtzehn Personen (Herrenausstatter) in den untersuchten Betrieben.

In fünf Geschäften wurden Interviews mit den Inhabern und ein bis zwei MitarbeiterInnen geführt, auf Tonband dokumentiert und transkribiert. Zusätzlich wurden Gedächtnisprotokolle über die jeweils angeschlossene Besichtigung von Laden und sog. Kulissenbereich angefertigt. In dem kleinsten Betrieb des Samples konnte lediglich ein Gespräch mit der Inhaberin geführt und als Gedächtnisprotokoll dokumentiert werden.

## Übersicht: Erhebungen in Kleinbetrieben des Einzelhandels

	Markt/Kundschaft	MitarbeiterInnen	Erhebungen
<b>Lebensmittelmarkt</b>	Dörflich; Frischeprodukte für den täglichen Bedarf; Stammkundschaft	7, davon 4 geringf. B.	I / MA / B
<b>Naturkostladen</b>	Städtisch; Stammkundschaft aus gesundheitsbewußtem Mittelschichtmilieu	8, davon 6 Teilzeit	I / MA / B
<b>Computerfachgeschäft</b>	Städtisch; Transformation zum Software-dienstleister; gewerbliche Kundschaft	16, davon 2 geringf. B.	I / MA / B
<b>TV-/Radiofachgeschäft</b>	Stadtteillage; zahlungskräftige, an gutem Service interessierte Stammkundschaft	7, davon 4 in Reparaturwerkstatt	I / MA / B
<b>Herrenausstatter</b>	Citylage; hochpreisige Männergarderobe; 70 % Stammkunden	18, davon 4 geringf. B. und 5 Teilzeit	I / MA / B
<b>Kunstgewerbeladen</b>	Kleinstädtisch; weibliche Kundschaft der Mittelschicht	3, davon 1 geringf. B.	I

Die empirische Basis bei den **überbetrieblichen Einrichtungen** umfasst Gespräche mit folgenden Institutionen:

- Technischer Aufsichtsdienst der Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
- Einzelhandelsverband Westfalen-Mitte e.V.
- Bundesverband des Deutschen Lebensmitteleinzelhandels (Fachverband)
- Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (Fachverband)
- Abteilung Betriebliche Gesundheitsförderung der SPAR HandelsAG

Zusätzlich wurden bestehende Kooperationen zum VDI/VDE-IT (Dr. Daniel Bieber, Projekt ‚Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik‘) sowie zu HBV und DAG genutzt, um weitere Einschätzungen einzuholen.

Die **Leitfrage** bei der Auswertung des Materials lautete: Was sind charakteristische Merkmale von Arbeitsprozess und Sozialordnung in Kleinbetrieben? Die soziale Welt dieser Betriebe, ihre Arbeits-, Organisations- und Leistungskultur werden als **Möglichkeitsraum für die 'Realisierung (oder Erschwerung) von Gesundheit'** verstanden. Daher wurden zunächst Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse thematisch offen auf ihre typischen Merkmale hin untersucht, bevor diese auf ihre Bedeutung für Sicherheit und Gesundheit befragt wurden. Diese Bedeutung wird aber nicht nur im engeren Sinne von gesundheitsförderlichen bzw. gesundheitsgefährdenden Faktoren verstanden. Wesentliches Ziel ist darüber hinaus die Benennung von typischen Motiven, Interessen, Einstellungen usw., die Rückschlüsse auf die betriebliche 'Gesundheitskultur', den Stellenwert und die Thematisierungschancen von Sicherheit und Gesundheit und damit i.w.S. auf **Anknüpfungspunkte für Interventionskonzepte** zulassen.

An die Darstellungen der betrieblichen Befunde schließt sich eine Beschreibung der Beziehungen zwischen den Betrieben und den überbetrieblichen, sektoralen Institutionen (Fachverband, Kammer) an (aus Sicht der Institutionen), die in eine Abschätzung der darin liegenden Potenziale für die Kleinbetriebsprävention münden.

Zuvor wird jedoch zunächst der Einzelhandelssektor kurz charakterisiert, um eine bessere Einordnung des im Sample enthaltenen Betriebstyps zu ermöglichen.



## 2 Sektorstudie 'Kleinbetriebe des Facheinzelhandels'

### 2.1 Zur Charakteristik des Einzelhandelssektors

Der Einzelhandel ist mit ca. 390 000 Unternehmen und 2,9 Mio. Erwerbstätigen die größte privatwirtschaftliche Dienstleistungsbranche der Bundesrepublik Deutschland. In rund 500 000 Verkaufsstätten wird ein Gesamtumsatz von 120 Mrd. DM erzielt (Statistisches Bundesamt 1996).

Kleine und mittlere Betriebe dominieren die Branche zahlenmäßig, marktbestimmend sind jedoch die Großunternehmen: 70 Prozent der Betriebe setzen weniger als eine Mio. DM pro Jahr um, 14 Prozent zwischen einer und zwei Mio. DM und 10 Prozent zwischen zwei und fünf Mio. DM. Weniger als sechs Prozent aller Betriebe liegen mit ihrem Jahresumsatz über fünf Mio. DM.

Der Anteil kleinerer Betriebe am Gesamtumsatz des Einzelhandels verhält sich umgekehrt proportional zur Anzahl der Betriebe nach Umsatzgrößenklassen. Kleinstbetriebe mit unter 250.000 DM Jahresumsatz stellen zwar 30 Prozent aller Betriebe, haben aber nur einen Anteil von 2,5 Prozent am Gesamtumsatz der Branche. Die sechs Prozent größeren Betriebe mit einem Jahresumsatz über fünf Mio. DM vereinigen 51 Prozent des Umsatzes der Branche auf sich.

Im Hinblick auf die Beschäftigung kommt Kleinbetrieben immer noch eine große Bedeutung zu. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit maximal 20 MitarbeiterInnen, ein Fünftel in Kleinstbetrieben mit höchstens fünf Beschäftigten. In größeren Häusern mit mehr als 100 MitarbeiterInnen arbeiten insgesamt 14 Prozent, in Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten nur noch drei Prozent (Jacobsen, Hilf 1999). Der Anteil der Familienbetriebe ist mit 81 Prozent sehr hoch (Freund, Kayser und Schröer 1995).

Wichtige Merkmale von Einzelhandelsgeschäften sind neben der Größe auch die Standortlage und die Größe der Ortschaft, in der sie angesiedelt sind. Unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen ist darüber hinaus entscheidend, in welcher Weise die Waren angeboten werden, insbesondere welche Bedeutung Bedienung und Beratung im Verkauf eines Betriebes haben. Die jeweilige Kombination aus Angebotsform (Selbstbedienung, Bedienung), Größe der Verkaufsfläche, Standort und Warensortiment ('Branche') bestimmt auf der einen Seite wesentliche Bedingungen der Gestaltung der zentralen ökonomischen Funktionen eines Handelsbetriebes (Einkauf, Warenbewirtschaftung). Auf der anderen Seite bestimmt die Betriebsform das Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber den Kunden<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Die Ausführungen zur Bedeutung und Charakteristik der Betriebsformen des Einzelhandels sind entnommen aus: Jacobsen, Hilf 1999: 20-22.

Zu den traditionellen Betriebsformen des Handels gehören der Facheinzelhandel und die Kauf- und Warenhäuser:

Der *Facheinzelhandel* bietet Waren einer Warengruppe in breiter und tiefer Sortierung mit einem relativ hohen Anteil an Verkaufsberatung und Bedienung an.

*Kaufhäuser* bieten auf großer Fläche fachhandelsähnliche Sortimente einer Warengruppe (z.B. Bekleidung) mit Ausnahme von Lebensmitteln sowohl mit Bedienungsbereichen als auch in Selbstbedienung an. Sie sind vorwiegend in Innenstädten gelegen.

*Warenhäuser* sind überwiegend nach einer Vielzahl von Warengruppen (einschließlich Lebensmitteln) in Abteilungen gegliederte großflächige Verkaufsstätten, die ebenfalls sowohl Bedienung als auch Selbstbedienung anbieten. Auch sie sind in Innenstädten und Geschäftszentren gelegen.

In den letzten Jahrzehnten sind an weiteren Betriebsformen entstanden:

*Lebensmittelsupermärkte* verkaufen Lebensmittel und ein Randsortiment anderer Warengruppen auf einer Fläche von mindestens 100 und höchstens 1000 qm vorwiegend in Selbstbedienung und vorwiegend in Wohnortnähe.

*Verbrauchermärkte* bieten überwiegend Lebensmittel und ein breiteres Zusatzsortiment von Non-Food-Waren in Selbstbedienung an auf Flächen von mindestens 1000 qm und vorwiegend in Randlagen oder in Gewerbegebieten.

*SB-Warenhäuser* sind warenhausähnlich gegliederte Verkaufsstätten ab 3000 qm mit Selbstbedienung und ebenfalls vorwiegend in Randlagen oder Gewerbegebieten. Wie Verbrauchermärkte bemühen sich SB-Warenhäuser um eine "aggressive" Preisgestaltung.

*Fachmärkte* sind Geschäfte des Nichtlebensmittelhandels, die Waren nah verwandter Warengruppen (z.B. Heimwerkerartikel) in breiter und tiefer Gliederung vorwiegend in Selbstbedienung und vorwiegend in Gewerbegebieten und innenstadtnahen oder -ähnlichen Einkaufszentren anbieten.

85 Prozent aller Einzelhandelsbetriebe sind Fachgeschäfte. Weit überwiegend (zu 78 Prozent) handelt es sich dabei um Kleinbetriebe mit einer Verkaufsfläche von weniger als 400 qm. Fünf der sechs in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe sind diesem Segment zuzurechnen.

Die traditionellen Betriebsformen des Einzelhandels, insbesondere die Warenhäuser und der selbständige Facheinzelhandel, verlieren an Marktanteilen gegenüber historisch jüngeren Betriebsformen. Der harte Verdrängungswettbewerb, der im Lebensmittel-einzelhandel besonders ausgeprägt ist, hat zu einem erheblichen Flächenüber-

hang und hartem Preiskampf geführt. Umsatzrenditen von einem Prozent gelten im Einzelhandel als normale Ergebnisse. Vor diesem Hintergrund erwarten die Verbände des Einzelhandels einen weiteren Rückgang der mittelständischen Einzelhandelsbetriebe (Der Handel 8/99, 14-18).<sup>4</sup>

## 2.2 Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen in Kleinbetrieben des Facheinzelhandels

Im Sample finden sich unterschiedliche Typen von UnternehmerInnen, sowohl Übernehmer von Familienbetrieben (Lebensmittelsupermarkt), ÜbernehmerInnen fremder Betriebe (Herrenbekleidung, Naturkost, Computerfachhandel, Kunstgewerbe), wie auch Unternehmensgründer (TV-/Radio-Geschäft).

### 2.2.1 Unternehmenskonzepte und Betriebsführungsmodelle

Mit Ausnahme des Computerfachgeschäfts verfolgen die UnternehmerInnen eine Strategie, die nicht auf Expansion, sondern auf **Subsistenz** angelegt ist. Sie soll den InhaberInnen ihr Auskommen ermöglichen und den Angestellten möglichst sichere Arbeitsplätze bieten. Im Fall des kleinen Kunstgewerbeladens wird es sogar als nicht zwingend angesehen, den beiden Inhaberinnen subsistenzsichernde Arbeitseinkommen zu erwirtschaften: sie sind durch die Einkommen ihrer Ehemänner abgesichert. Der Lebensmittelmarkt soll nur noch einige wenige Jahre betrieben und dann aufgegeben werden. Der Inhaber ist sich sicher, dass er keinen Nachfolger für das Geschäft mehr finden wird, weil sich dieser Typ von Lebensmittelgeschäft zukünftig nicht mehr subsistenzsichernd betreiben lassen wird.

Der Naturkosthändler möchte den Betrieb in seiner jetzigen Größe erhalten. Expandieren würde er nur, wenn ihn der Wettbewerb dazu zwingen würde: wenn z.B. in der Region ein Bio-Supermarkt in Planung wäre, würde er versuchen, schneller als die Konkurrenz zu sein, um den Standort zu sichern. Aber eigentlich möchte er sich dieser Anstrengung nicht unterziehen.

*"Ich verdiene deswegen für mich keine Mark mehr und dass ich für diese Gesellschaft hier sechs Arbeitsplätze geschaffen habe, ist ja schon ganz schön, ich muss ja nicht auch noch zwölf schaffen, da können jetzt erst mal die anderen, die jünger sind, ran. (...) ich kann ja nicht mehr Geld verdienen – ich muss ja nicht mehr Geld verdienen, als ich ausgeben kann, ne. Ich gehöre nicht zu den Leuten, die irgendwie dicke Bankkonten haben. Wenn meine Bedürfnisse und meine Altersruhezeit gedeckt ist, dann bin ich zufrieden. Ich fahre gern in Urlaub und ich esse gerne gut und trinke gut und ja, ansonsten haben wir eine schöne Wohnung und das Auto fährt, also was soll's, ne?" (EH\_2-1/73-74)*

---

4 Der HDE erwartet, dass in den nächsten zehn Jahren ein Drittel der kleinen Einzelhandelsgeschäfte verschwinden wird.

Auch der Inhaber des TV-Handels hat eine 'bescheidene' Vorstellung vom 'guten Leben', zu deren Verwirklichung es keiner expansiven Unternehmensstrategie bedarf. Zusätzliches Argument für die Vernünftigkeit seines Konzepts ist ihm die relative Abnahme seines Gewinns bei zunehmendem Umsatz:

*"Es ist klar, wenn ich raffen will und sage, ich möchte mit 50 aufhören, dann muss ich es anders machen. Aber in dem Moment, wo ich sage, mehr als ein einigermaßen gutes Leben kann ich nicht haben, das zeigt ja nun auch die Geschichte mit meiner Frau vor drei Jahren, [ist verstorben, d.V.] (...) Man kann nichts mitnehmen, also gut, was soll's?" (EH\_4-I/23)*

*"Ich sage mir auch heute, wenn ich ein gutes Jahr oder irgendwas habe und ich meinen Ertrag sehe, frage ich: Muss das sein? Denn irgendwann kassiert das Finanzamt so viel, nehme ich mir doch lieber einen Mitarbeiter." (EH\_4-I/24)*

Ähnlich wie im Handwerk und in Teilen der kleinbetrieblichen Industrie ist in diesen Fällen also die Sicherung des eigenen Lebensunterhalts durch die Selbständigkeit bzw. die Verwirklichung eines bestimmten Lebensstandards das zentrale Motiv der Unternehmensführung. Zwar sind die Unternehmen bei regionalem Markt bzw. räumlich begrenztem Einzugsgebiet ohnehin nicht beliebig vergrößerbar, aber die UnternehmerInnen streben auch von sich aus nicht an, z.B. Filialen zu gründen.

Auf einem expandierenden Geschäftsfeld i.w.S. agiert der Computerfachhandel. Die beiden Geschäftsführer entwickeln das Fachgeschäft zielgerichtet zu einem Dienstleistungsunternehmen weiter, in dem der klassische Einzelhandel einen immer geringeren Stellenwert einnimmt. Indem sich das Unternehmen auf den Vertrieb und die Installation einer zielgruppenspezifischen Dokumentenmanagementsoftware spezialisiert und damit im Grunde den Sektor wechselt, entkommt er dem Konkurrenzdruck durch großflächige Elektronikgeschäfte, die vom Endverbraucher wegen der niedrigeren Preise bevorzugt werden. 'Innovativ' ist auch die Bewertung der klassischen Einzelhandelsfunktion und der betriebliche Umgang damit: Der Preis der Ware soll sich nur auf die Ware selbst und nicht mehr auf die 'Zusatzleistungen' Beratung und Betreuung beziehen. Deshalb hat die Geschäftsführung vor zwei Jahren damit begonnen, die Mitarbeiter Stundenzettel ausfüllen zu lassen. Seitdem werden Beratungs- und Betreuungszeiten, die nach dem Kauf der Ware anfallen, den Kunden in Rechnung gestellt. Qualifizierte Beratung gäbe es nun mal nicht zum Nulltarif ("Du kaufst was und kriegst was dazu. Das ist heute nicht mehr zeitgemäß.").

Diese monetär dargestellte Wertigkeit der spezifischen Dienstleistung verweist auf die Bedeutung der 'dienstleistenden' Mitarbeiter für das Unternehmen. Diese drückt sich auch darin aus, dass die Kundenakquise zum Teil an eine Telefonakquise-Firma ausgelagert worden ist, d.h. von dort werden potenzielle Kunden angerufen und ein Beratungstermin vereinbart, den dann ein Vertriebsmitarbeiter wahrnimmt. Dies dürfte ein Rationalisierungsschritt gewesen sein, man würde sonst noch mehr VertriebsmitarbeiterInnen benötigen. Begründet wird dieser Schritt vom Geschäftsführer aber mit dem

Schutz der Vertriebsmitarbeiter vor übermäßigem psychomentalem Stress damit, dass die Telefonkontaktaufnahme für die Mitarbeiter ein frustrierendes Geschäft sei.

*"Man muss davon ausgehen, dass man in EDV eben häufig mal Ablehnung am Telefon erfährt von neuen Interessenten, und wir haben also festgestellt, dass die Psyche sag ich mal leidet, einfach wenn man von 20 Anrufen 15 mal eine Absage erhält, ist der Tag eigentlich gelaufen sag ich mal. Und deswegen haben wir gesagt, es muss auch besser gehen, und das geht jetzt eben wirklich besser über die externe Firma." (EH\_3-GF/28)*

Einmal monatlich finden Mitarbeiterbesprechungen statt, in denen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage appelliert wird, in der Arbeit "an einem Strick zu ziehen." Aber es werden nicht nur betriebswirtschaftlich relevante Dinge besprochen, sondern auch z.B. Ausflüge geplant oder Terminabsprachen für die betriebsinterne Badminton-AG getroffen, an der sechs der 16 Beschäftigten teilnehmen.

Naturkostladen, Herrenausstatter und TV-Fachgeschäft sind Beispiele für Kleinbetriebe des Einzelhandels, die versuchen, mit einem qualitativ hochwertigen Warenangebot sowie kompetenter Beratung und gutem Service **Nischen** (oder – im neuen Sprachgebrauch einiger Branchenvertreter – "Kompetenzfelder") zu besetzen. Das gelingt ihnen, weil und solange ihre Kundschaft bereit und in der Lage ist, die höheren Preise für diese Leistungen zu bezahlen. Bei einer solchen Strategie des 'Überlebens in der Nische', die zudem stark auf Beratung und Service setzt, sind die Fähigkeiten, Einstellungen und die Motivation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung.

Der TV-Händler drückt die **Unternehmensphilosophie** seines Geschäftes so aus: "Zuverlässigkeit, Kompetenz, Freundlichkeit." Auf eine Preiskonkurrenz mit Großanbietern könne er sich gar nicht erst einlassen, er muss durch Service und Kundendienst konkurrenzfähig bleiben:

*"... und das kann man nur, wenn man eine gepflegte, ehrliche Arbeit leistet, denn nichts anderes spricht sich schneller rum, wenn man das nicht macht." (EH\_4-I/11)*

Um dies zu realisieren braucht er Mitarbeiter, die dieses Konzept mittragen und in der Praxis bei und gegenüber den Kunden verwirklichen. Der Unternehmer sieht den betrieblichen Erfolg auch in einem engen Zusammenhang mit seinem **Führungsstil**, den er im Laufe der Jahre vollständig verändert habe vom Einzelkämpfer hin zu einem mitarbeiterorientierten Verhalten. Hierauf führt dieser Unternehmer auch zurück, dass es im Betrieb seit etwa zehn Jahren keine Fluktuation mehr gibt. Seine Überzeugung ist heute, dass "nur Teamwork" es ermöglicht, das Geschäft erfolgreich zu halten. Die Arbeit ist so organisiert, dass es "keine Rolle spielt, ob ich hier bin oder nicht" (EH\_4-I/18): "Die Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen, das ist die Erfolgsrezeptur." (EH\_4-I/16). Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen gibt es aber nicht, weil der Laden so gut ausgelastet sei und der Unternehmer keine Treffen außerhalb der Arbeitszeit veranstalten möchte:

*" ... da ich Freizeit auch für ganz wichtig halte, auch für meine Mitarbeiter, möchte ich die da auch nicht mit belasten, sodass wir das dann immer punktuell machen."  
(EH\_4-I/20)*

Als eher unfreiwilliger Unternehmer lässt sich der Inhaber des kleinen Lebensmittelupermarktes charakterisieren. Er wollte eigentlich einen Büroberuf lernen, sah sich dann aber relativ früh in der Verpflichtung, das 1948 von seinen Eltern gegründete Lebensmittelgeschäft zu übernehmen. Seit Anfang der sechziger Jahre betreibt er das Geschäft mit seiner Frau. Seine Motivation ist der Unterhalt der Familie. Sobald seine drei Töchter ihre Ausbildung abgeschlossen haben – er wird dann 60 Jahre alt sein – möchte er den Laden schließen, um endlich mehr Zeit für sich und weniger Belastung zu haben. Sein Führungsstil kann als freundliche Ausprägung patriarchalischer Betriebsführung angesehen werden, die zuvorderst dazu führt, dass er zeitlich enorm belastet ist, weil er keine der kaufmännisch-administrativen Funktionen und nur wenige der operativen Hintergrund-Tätigkeiten delegiert.

Für den Inhaber des Naturkostladens ebenso wie für den Inhaber des TV-Fachgeschäftes war hingegen die Selbständigkeit ein berufliches Ideal, in beiden Fällen eng an das fachliche Interesse an der spezifischen Branche gekoppelt.

Der gelernte Radio-/Fernsehtechniker hatte schon als Schüler die Vorstellung, sich im Technikbereich selbständig zu machen. Nach der Meisterprüfung hat er dann 1976 mit seiner Frau ein kleines Geschäft aufgemacht. Für die Übernahme eines schon bestehenden Ladens hatten sie keine Mittel, deswegen seien sie gezwungen gewesen, selbst etwas aufzubauen.

Für den Besitzer des Naturkostladens war der Weg in die Selbständigkeit als Einzelhändler weniger gradlinig. Seine Berufsbiographie ist von Suchbewegungen gekennzeichnet, verbunden mit der Risikobereitschaft, Gelegenheiten beim Schopfe zu ergreifen. Der diplomierte Raumplaner hat nach Abschluss des Studiums und kurzer Praxis im erlernten Beruf diesen aufgegeben und sich nach mehreren "Jobs" wie LKW- und Taxifahren überlegt, sich mit Freunden selbständig zu machen. Das erste Projekt war ein Weinhandel. Nach mehreren weiteren Versuchen hat er dann die Gelegenheit ergriffen, einen bestehenden Bio-Laden zu übernehmen. Im Laufe der Jahre hat er das zunächst nur 35 m<sup>2</sup>-große Ladengeschäft erweitert und modernisiert. Außerdem ergab sich die Gelegenheit, das gesamte Gebäude zu kaufen, dessen obere Stockwerke Wohnungen beherbergen.

Das Betriebsklima in diesem Laden wird als gut beschrieben. Der Unternehmer betont, dass dies eine wichtige Voraussetzung für gutes Arbeiten sei und er als Unternehmer darauf wesentlichen Einfluss habe.

*"Das Betriebsklima hängt zum hohen Anteil davon ab, was ich für eine Stimmung, für eine Laune habe und wie ich mit meinen Leuten umgehe. Wenn ich schlechte Laune habe, ist das Betriebsklima gleich 20 Prozent schlechter. Und wenn ich mit*

*meinen Leuten, wenn ich die falsch anfasse oder was Falsches sage oder was einfach nur dusselig formuliere, dann leidet das ganz gewaltig, und zwar rapide. Also Betriebsklima kann sich innerhalb von zehn Minuten hier rapide ändern." (EH\_2-I/35)*

Er pflege heute einen partizipativen Führungsstil und sei um 'sozialverträgliches' Verhalten bemüht, nachdem er jahrelang durch einen autoritären und unbeherrschten Stil das Klima negativ geprägt habe.

Es wird in enger Kooperation Hand in Hand gearbeitet. Der Inhaber legt Wert darauf, dass im Prinzip jeder alles kann, kennt aber auch die Interessen der einzelnen MitarbeiterInnen und berücksichtigt diese.

*"Ich sag mal so, ich leg Wert darauf, dass jeder alles kann im Prinzip, aber jeder hat seine Interessen, und das merkt man sehr schnell. (...) Und da muss man einfach sagen, gut, das ist ihr Interesse, also soll sie das machen, sie macht das gut, und ich würde doch bescheuert sein, wenn ich sagen würde, das macht mal jemand anders, ne. Also ein rotierendes System gegen die Interessen der Mitarbeiter ist unsinnig." (EH\_2-I/26)*

Offensichtlich ist hier auch die Möglichkeit von vorneherein größer und nahe liegender als etwa in einem Großbetrieb, Interessen aufseiten der MitarbeiterInnen auszuprägen, kennen zu lernen (als Chef) und sie auch zu berücksichtigen.

Sowohl das größte als auch das kleinste der untersuchten Einzelhandelsgeschäfte sind Übernahmen von den VorbesitzerInnen. Die jetzigen InhaberInnen kannten die Branche durch eigene Tätigkeiten und hatten mehr oder weniger ausgeprägte eigene kaufmännische Erfahrungen. In beiden Fällen haben die BesitzerInnen die Läden übernommen, weil die Selbständigkeit die attraktivere Berufsperspektive gegenüber einer abhängigen Beschäftigung im Einzelhandel oder der Erwerbslosigkeit darstellte.

Der Besitzer des Herrenbekleidungsgeschäftes hat vor neun Jahren das gut eingeführte Geschäft vom Vorbesitzer übernommen. Der frühere Einkäufer in einem großen Warenhauskonzern hatte aufgrund der Fusion seines Arbeitgebers mit einem anderen Konzern seine Position verloren, ebenso wie seine im gleichen Konzern ebenfalls als Einkäuferin/Abteilungsleiterin tätige Frau. Beide wurden mit fortlaufenden Bezügen zunächst freigestellt und dann abgefunden. Während seine Frau eine ähnliche Position in einem Textilkaufhausunternehmen übernehmen konnte, entschied er sich, ein eigenes Geschäft zu betreiben. Mit der Übernahme hat er sich dann "seinen Wunschtraum erfüllt" (EH\_5-I/31). Die Tätigkeit unterscheidet sich nicht erheblich von seiner früheren. Einkäufer/Abteilungsleiter in Großunternehmen arbeiteten<sup>5</sup> in der Regel sehr

---

5 Der Imperfekt ist hier gewollt. Durch immer weiter gehende Zentralisierung in den Warenhauskonzernen sind die Handlungsspielräume auf der Ebene der Filialen für die AbteilungsleiterInnen immer mehr eingeschränkt und auf Führungsverantwortung und Abverkaufsorganisation zusammengeschrumpft. Das von den Betroffenen so geschätzte Agieren wie selbständige Kaufleute ist immer weniger möglich.

selbständig, hatten Sortiments- und Führungsverantwortung. Die in Konzernen üblichen Kontakte in die Zentrale werden durch die zu Lieferanten und Fachverbänden ersetzt.

Es gibt keine Zwischenhierarchie, einziger Vorgesetzter ist der Unternehmer. Zwei seiner Mitarbeiterinnen haben herausgehobene Funktionen, sie erledigen faktisch die Arbeit einer Verkaufssubstitutin bzw. einer Erstkraft in der Verwaltung. Beide erhalten dafür eine geringe Funktionszulage, haben aber weder die Positionsbezeichnung noch eine entsprechende Eingruppierung.

Im Betrieb herrscht eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung: Die Frauen arbeiten parterre im Bereich der sog. Chosen, das sind alle Artikel, die zur Grundgarderobe ergänzt werden wie Hemden, Krawatten, Socken, sowie dem Wäschebereich und der Jeansboutique, während die Männer die sog. Großkonfektion (Anzüge, Sakkos, Mäntel, aber auch Schuhe) verkaufen. Da es ein umsatzbezogenes Provisionssystem gibt, können die Männer höhere Einkommen als die Frauen erzielen. Die unterschiedlichen Chancen, hohe Provisionen zu erreichen, sind ab und zu Anlass für Ärger, werden aber von den Frauen nicht in einen Zusammenhang mit der Arbeitsteilung gestellt, sondern als Persönlichkeitsfrage behandelt.

Die Kunden werden höflich und freundlich empfangen, ihnen werden Mäntel und Schirme abgenommen und Getränke angeboten, wenn sie sich länger im Geschäft aufhalten. Es gibt Sitzgelegenheiten und es darf geraucht werden. Es gibt eine Kundenkartei, die auch für Telefonmarketing und Direct mailing genutzt wird. Umgekehrt rufen die Kunden an, um sich für einen Besuch bei ihrem Stammverkäufer, ihrer Stammverkäuferin anzumelden. Deren als hoch wahrgenommenes Durchschnittsalter jedoch soll perspektivisch durch Einstellung von Auszubildenden gesenkt werden, damit es nicht irgendwann zu einem Image-Problem für das Geschäft komme. In einem Mode-Geschäft müssten auch immer junge Leute präsent sein. Das 'Problem' der geringen Fluktuation wird also nicht auf Kosten der langjährigen MitarbeiterInnen gelöst, da deren Erfahrung bzw. Kontinuität in der Kundenbeziehung eine wichtige Rolle spielt für das Geschäft.

Allerdings sind die älteren Mitarbeiterinnen nicht ganz frei von Befürchtungen:

*"Umsonst habe ich jetzt auch nicht den Ausbilderschein oder bin dabei (...) Ich denke einfach, wenn mal was passiert, mit 50 haben Sie keine Chance mehr, in den Arbeitsmarkt reinzukommen." (EH\_5-MA/33-34)*

Da sie Alleinverdienerin ist, unterliegt sie anderen Zwängen als ihre Kolleginnen, die mit verdienenden Partnern zusammenleben.

Der Kunstgewerbe- und Textilladen wurde von den beiden Frauen – Mutter und Tochter – aus ähnlichen Motiven übernommen, jedoch ausgehend von einem erheblich niedrigeren Niveau. Ihre durch familiäre Verpflichtungen jahrelang unterbrochenen



bzw. nur auf Teilzeitniveau betriebenen beruflichen Ambitionen fanden in der Idee der Selbständigkeit eine Herausforderung, die sie vor dem Hintergrund einer materiellen Absicherung über die jeweiligen Ehemänner annahmen. Möglich wurde der Schritt, als die Vorbesitzerin des Ladens, in dem die Mutter als Angestellte tätig war, das Geschäft aus Altersgründen aufgeben wollte. Einer der Ehemänner ist selbst gelernter Kaufmann und unterstützt die Frauen bei den administrativen Tätigkeiten.

Die Inhaberinnen schätzen an der Tätigkeit vor allem den Umgang mit Menschen und die Gestaltungsmöglichkeiten. Die Tochter betont auch die Herausforderung, sich immer Innovationen ausdenken zu müssen, um am Markt weiterexistieren zu können. Festzuhalten ist bei diesem Kleinbetrieb, dass er nicht den Lebensunterhalt der Inhaberinnen erwirtschaften muss. Die soziale Absicherung über die Ehemänner bildet weiter die Voraussetzung dafür, den Laden führen zu können.

Mit Ausnahme des 'Auslaufmodells' des Lebensmittelmarktes und dem 'Nebenerwerbsmodell' des Kunstgewerbeladens sind also alle untersuchten Betriebe auf eine langfristige, für die Inhaber eine Lebensarbeitsperspektive angelegt. Diese Geschäfte repräsentieren ein bestimmtes Segment des Einzelhandels, das des gehobenen, relativ hochpreisigen Fachhandels mit hohem Beratungs- und Serviceanteil, d.h. einem hohen Stellenwert der Verkäufer-Kunden-Beziehung. Ähnlich wie im Handwerk und in bestimmten Bereichen der Industrie (High-Tech-Unternehmen, Innovatoren, 'Problemlöser') kommt es hier – anders als in Geschäften mit 'sich-selbst-verkaufender' Ware – in hohem Maße darauf an, dass die MitarbeiterInnen das Unternehmenskonzept mittragen bzw. motiviert und qualifiziert umsetzen. Hierzu gehört jeweils auch eine ausgeprägte 'Geschäftsidentität' ('Öko', 'Mode', 'Qualität'), die die MitarbeiterInnen gegenüber den Kunden repräsentieren. Gleichzeitig ist auch das Potenzial der individuellen Interessenentwicklung und -verfolgung für die MitarbeiterInnen sehr groß.

### *2.2.2 Arbeitsbedingungen, Gefährdungen, Belastungen: subjektive Wahrnehmung und Praxis der Bewältigung*

Das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz war im Einzelhandel bislang 'unterbelichtet'. Erst in den letzten Jahren gab es einige Anstrengungen, u.a. das KOPAG-Projekt sowie vom Bundesforschungsministerium geförderte Verbundprojekte. An beiden Initiativen waren vor allem Großunternehmen beteiligt (Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.) 1998; Bieber, Larisch, und Moldaschl 1995).

Auffällig ist, dass der Blick und die Maßnahmeempfehlungen sich in erster Linie auf die klassischen Felder sicherheitstechnischer Regelung beziehen: Brandschutz, Umgang mit Arbeitsmitteln, innerbetrieblicher Transport usw., wobei im Handel auch das Gros der Unfälle durch relativ 'triviale', branchenunspezifische Gegebenheiten zustandekommen: Stolpern, Ausrutschen, Schneiden etc.. Daneben gibt es v.a. in Kleinbetrieben auch häufig Mängel bei Flucht- und Rettungswegen und den Sozialanlagen: aufgrund

des notorischen Platzmangels gerade in den kleinflächigen Läden werden Fluchtwege mit Ware zugestellt und Sozialräume als Lager 'missbraucht' (Arbeitsschutz im Einzelhandel 1998). Dies entspricht auch Befunden aus dem Handwerk und kleinen Industrieunternehmen: auch dort werden solche, eine geringe Wahrscheinlichkeit aufweisende, aber dafür hohe Schadensgrößen nach sich ziehende Risiken im Alltagsgeschäft leicht vernachlässigt.

Die gerade für die Beschäftigten im Einzelhandel höchst relevanten Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung dagegen finden noch wenig Berücksichtigung. Eine Ausnahme stellen hier die Logistik-Projekte unter Beteiligung der REWE dar, die jedoch vor allem die Bereiche Lager und Transport und weniger die Situation im Verkauf im Blick haben.

Der Einzelhandel ist ein wichtiges Erwerbsfeld für Frauen. Der Anteil weiblicher Beschäftigter in dieser Branche liegt bei fast 70%. Das hat bislang in der Thematisierung von Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Branche kaum besondere Aufmerksamkeit gefunden. Lediglich bezüglich der Gebindegrößen, der zu hebenden und zu bewegenden Lasten, kommt zur Sprache, dass diese auch von weiblichen Beschäftigten bewältigt werden können müssen.

Die Branche ist ebenfalls gekennzeichnet durch einen sehr hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten (rund 30%) und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (rund 20%) (Jacobsen, Hilf 1999). Besonders belastete Arbeitsplätze, z.B. an Check-Out-Kassen, werden hauptsächlich mit teilzeitbeschäftigten Frauen besetzt.

### *2.2.2.1 Belastungen und Bewältigungsverhalten*

In den untersuchten Betrieben wird durchgängig der Krankenstand als sehr niedrig beschrieben, was vor allem auf das gute Klima und die hohe Motivation der Beschäftigten zurückgeführt wird. Dies entspricht weitgehend den Befunden aus den Kleinbetrieben der Sektoren Handwerk und Industrie.

Die Arbeitsplätze in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben befinden sich innerhalb geschlossener Räume, die nur teilweise verlassen werden müssen, z.B. um Getränkekästen im Hof zu stapeln. Alle Verkaufsräume wie auch der sog. Kulissenbereich, also Lagerräume, Büros, sanitäre Anlagen und Werkstätten ließen (aus sicherheitstechnisch nicht geschultem Blick) keine großen Mängel erkennen, wobei bei den kleinflächigen Betrieben die Büros eher "Ecken" oder Verschläge sind. Im Lebensmittelhandel ist im Türen- und Kassenbereich mit Zugluft zu rechnen. Für das Bewegen größerer Warengebände werden meistens Rollwagen o. ä. Hilfsmittel genutzt. In den Lebensmittelgeschäften sind die Frische-Theken mit elektrischer oder mechanischer Schneidemaschine und Messern ausgerüstet.

Typisch ist, dass Belastungen zumeist nur auf explizite Nachfrage genannt werden. Die Arbeit wird durchgängig als nicht besonders belastend oder gesundheitsgefährdend wahrgenommen.

Der zentrale Belastungsfaktor, unter denen die Beschäftigten in vielen Betriebsformen des Einzelhandels leiden – die dünne Personaldecke, die gegenseitige Entlastung nicht mehr zulässt –, ist hier nicht ausgeprägt. In diesem Segment des Einzelhandels mit hochwertiger Ware bzw. relativ beratungsintensiven Transaktionen wird von vorneherein mehr Personal eingeplant. Wenn jemand ad hoc krank wird oder etwas passiert, kann i.d.R. sofort jemand einspringen. D.h. die Personaldecke ist so ausgelegt, dass sie den Ausfall Einzelner verkraftet ohne Stress auszulösen.

Im Naturkostladen wird bewusst Rücksicht auf die Gesundheit einer Mitarbeiterin genommen, die einen Herzinfarkt hatte:

*"H. macht Kosmetik, hat vorher auch noch den ganzen Trockeneinkauf gemacht, aber das haben wir ihr, nachdem sie da letztes Jahr so schwer krank war, weggenommen, weil das zu viel wurde für sie." (EH\_2-1/26)*

Die Arbeitsorganisation und das Kooperationsverständnis in diesem Kleinbetrieb beinhalten die Flexibilität, um solche individuellen Einschränkungen berücksichtigen zu können.

Im Folgenden werden an einigen zentralen Gefährdungen und Belastungen im Handel die typischen Einstellungen dazu und Umgangsweisen damit beschrieben.

### **Heben und Tragen**

In allen Betrieben ist das Bewegen schwerer Lasten eine täglich zu bewältigende Aufgabe: Computer, Fernseher, Kleiderkartons, Getränkeboxen usw.. Überall stehen Hebe- bzw. Transporthilfen zur Verfügung, wie z.B. Sackkarren, Rollwagen etc. Außerdem wird in allen Betrieben betont, dass es "selbstverständlich" sei, sich gegenseitig zu helfen bzw. die schweren Lasten gemeinsam zu tragen.

Allerdings haben einige der befragten InhaberInnen und MitarbeiterInnen zumindest zeitweise Rückenbeschwerden. Beim Herrenausstatter werden schwere Kartons in der Regel von den Männern getragen oder die Frauen tragen sie zu zweit bzw. packen sie sofort im Eingangsbereich aus, um sie nicht durch das ganze Geschäft tragen zu müssen. Dennoch gibt es in bestimmten Situationen Ausnahmen von der Regel:

*"Rückenbeschwerden habe ich schon, vor allen Dingen, wenn viel Ware kommt, und dann will man natürlich auch schnell die Ware auspacken und wenn dann grad kein Mann in der Nähe ist, dann hebt man schon mal den Karton und dann hat man hier und da schon ein Wehwehchen." (EH\_5-MA/18)*

Eine ähnliche Symptomatik beschreibt der TV-Händler. Den manuellen Transport von Fernsehgeräten hält er für eine ernst zu nehmende Belastung, die allerdings auch kaum zu vermeiden sei. Fernsehgeräte könne man "nicht mit der Sackkarre rumkarren, sondern die müssen schon ein bisschen vorsichtig getragen werden." (EH\_4-I/28). Anders als in einem Großbetrieb herrsche in einem Kleinbetrieb aber auch eine andere Einstellung.

*"Bei so einem Kleinbetrieb, da packt der an und fertig, Hauptsache, die Sache wird fertig und nicht erst mal warten bis jemand kommt und vielleicht anpackt, weil es über 25 Kilo ist." (EH\_4-I/28)*

In beiden Äußerungen kommt eine sachorientierte, an der Erledigung der Aufgabe interessierte Einstellung zum Ausdruck, die sich den großbetrieblichen 'Luxus' einer vorschriftenkonformen Arbeitsausführung nicht leisten kann bzw. will. Gepaart ist dieses Ethos mit der Bereitschaft, diese immer wieder auftretenden, quasi unvermeidlichen Belastungen in Kauf zu nehmen.

Allerdings hebt ein Mitarbeiter im TV-Handel demgegenüber hervor, dass er "Gott sei dank" noch keine Rückenprobleme habe und die auch weiter vermeiden will, indem er schwere Geräte gerade nicht alleine bewegt.

*"Ja, solange wie ich meine, ich müsste die Fernseher nicht alleine tragen und nehme mir immer meinen Kollegen dazu, dann werde ich die auch vorerst wohl nicht bekommen." (EH\_4-MA/9)*

Diese gegenseitige Unterstützung ist die meistgewählte Form in allen Betrieben, um die Risiken des Hebens und Tragens größerer Gewichte zu bewältigen. Allerdings wird dies nicht immer auch realisiert. Wie aber das Beispiel des TV-Handels zeigt, muss eine ausgeprägte Leistungs- und Belastungsbereitschaft nicht zwangsläufig zu unzuträglicher Arbeitsweise führen.

Ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Gefahren des Hebens und Tragens hat der Inhaber des Bio-Ladens. Er hat aus einem alten Gabelstapler eine Art fester Hebebühne bauen lassen, die es ermöglicht, den Höhenunterschied von rund 40 cm zwischen zwei Lagerräumen auszugleichen. Grundsätzlich gilt in dem Betrieb die Devise: "Alles, was man fahren kann, muss man nicht tragen, also Sackkarre, Wägelchen, Rollbretter, alles benutzen, was Räder hat." Wo dennoch getragen werden muss, legt er Wert auf die richtige Handhabung. Er selbst hat eine Rückenschule besucht und versucht, das richtige Heben und Tragen auch an seine MitarbeiterInnen zu vermitteln. Dies nimmt er sehr ernst und fordert es von seinen Angestellten auch ein:

*"Wenn ich also sehe, wenn die irgendwie aus einer Drehbewegung 30 Kilo hochwuchten: halt, halt, halt, ne. Also die hole ich wirklich zurück und sag: Komm, so nicht, ne." (EH\_2-I/44)*

## Stehen über lange Zeiträume

In den hier untersuchten Betrieben wurde das Stehen nicht als besonderes Problem hervorgehoben. Für die Beschäftigten besteht die Möglichkeit, sich zwischendurch zu setzen und sie nutzen sie auch. Im Fall des PC-Händlers handelt es sich mittlerweile ohnehin um eine überwiegend sitzend ausgeübte Tätigkeit.

Um Rückenbeschwerden wegen langem Stehen zu vermeiden, müsse man sich zwischendurch setzen, so die durchgängige Ansicht aller Befragten, MitarbeiterInnen wie InhaberInnen, und dies sei auch möglich. Außerdem müsse man nicht auf einer Stelle stehen und habe ja auch immer zwischendurch sitzende Tätigkeiten, z.B. Bestellungen machen. Durch das Abwechseln unterschiedlicher Aufgaben ist das Stehen in diesen kleinen Betrieben nicht in dem Maße ein Problem wie in solchen Geschäften, wo VerkäuferInnen zur Demonstration von Dienstfertigkeit angehalten sind stehen zu bleiben.

Der Naturkosthändler hat in der Rückenschule auch das richtige Stehen gelernt und hält es deswegen für bewältigbar bzw. sieht es an sich nicht als gesundheitsgefährdend an. Er weiß aber um die Gefährdung, wenn man falsch steht:

*"Wenn man hier den ganzen Tag hinter der Theke steht und man hat irgendwie eine verkrampte Haltung, das ist tödlich, ne, und ich guck dann auch schon mal, wie die Kollegen stehen, und vor allen Dingen, wo ich drauf achte, was die für Schuhe anhaben. Aber spätestens nach vier Wochen kommt hier keiner mehr mit Absatz, gewöhnen die sich sofort ab." (EH\_2-1/40-45)*

## Verletzungsgefahren

Schnittverletzungen gehören zu den häufigsten Arbeitsunfällen im Einzelhandel, neben innerbetrieblichen Wegeunfällen beim Warenhandling. Die Beschäftigten in den untersuchten Betrieben sehen diese Risiken aber als 'normale' alltagspraktische Gefahren und nicht als berufsspezifisch an: aus "Schusseligkeit" könne man überall stolpern, ausrutschen usw.

Im Naturkostladen werden keine elektrischen Schneidemaschinen benutzt, um schwerere Schnittverletzungen zu vermeiden. Außerdem werden die Brotmesser bewusst nicht nachgeschliffen.

Dieser Inhaber weist auch alle neuen MitarbeiterInnen in die Benutzung von Rollwagen ein, um zu vermeiden, dass sie sich beim Schieben der Wagen durch Türen die Hände quetschen.

## Raumklima

Klimatische Bedingungen werden nur in einem Geschäft als teilweise unangenehm erwähnt, weil die Lüftung schlecht sei oder die Klimanlage falsch eingestellt. Das versuche man dann aber sofort zu ändern. Im Lebensmittelhandel haben die VerkäuferIn-

nen sich darauf eingestellt, dass es manchmal zugig oder kühl ist, dann ziehe man sich eben eine Jacke über. Im PC-Handel gibt es zur Verbesserung des Raumklimas einen Luftwäscher, Ventilatoren und Rauchverbot.

### **Arbeitszeit**

Die Betriebe haben ihre Öffnungszeiten nach Änderung des Ladenschlussgesetzes überwiegend nicht ausgeweitet. Lediglich der Kunstgewerbeladen öffnet donnerstags und freitags bis 20.00 Uhr und samstags bis 16.00 Uhr. Der Herrenausstatter schließt wochentags um 19.00 Uhr und samstags um 16.00 Uhr. Der TV-Händler schließt um 18.00 Uhr. Das PC-Fachgeschäft schließt bereits um 17.00 Uhr, freitags um 16.00 Uhr und hat samstags geschlossen. Die Beschäftigten dort haben büroübliche Arbeitszeiten.

Die täglichen Arbeitszeiten entsprechen bei den Vollzeitbeschäftigten den Öffnungszeiten, mit festen oder variablen freien Tagen. Im Lebensmitteleinzelhandel beginnen die VerkäuferInnen ihre Arbeit vor der Ladenöffnung, um die Frischware einzuräumen und für den Verkauf vorzubereiten. Wegen des hohen Anteils an Teilzeitkräften kommt es aber zu einer weiteren Entkopplung von Arbeits- und Ladenöffnungszeiten. Dies mag einer der Gründe dafür sein, dass von den Beschäftigten die Arbeitszeiten kaum als Problem angesprochen wurden. Lediglich im Herrenbekleidungsgeschäft beklagte eine Verkäuferin den späten Feierabend.

*"Dass man eben abends dann lange bis 19 Uhr, bis man dann zu Hause ist, hat man eben wenig Freizeit dann auch, bis man dann gegessen hat, dann ist es schon neun, und dann hat man keine Lust, irgendwo noch groß sich sportlich zu betätigen oder irgendwas anderes zu unternehmen." (EH\_5-MA/12)*

Die Länge bzw. ungünstige Lage der Arbeitszeit schränkt also die Lebensqualität ein und reduziert die Möglichkeiten entlastender oder kompensatorischer Aktivitäten. Diese Verkäuferin hat aus diesem Grunde ihre Stundenzahl auf 140 im Monat reduziert. Dadurch hat sie freitags frei und muss nur an einem Samstag im Monat arbeiten. Ansonsten müssen in diesem Laden alle VollzeitverkäuferInnen und die Aushilfen samstags anwesend sein, weil dies der Hauptverkaufstag ist. In den anderen Betrieben, die samstags öffnen, wird versucht, den Beschäftigten wechselweise jede zweite Woche einen freien Samstag zu ermöglichen. Gerade der freie Samstag genießt bei den Beschäftigten im Einzelhandel einen hohen Stellenwert, da er ein freies Wochenende als zusammenhängenden Block ermöglicht (vgl. Jacobsen, Hilf 1999: 108).

Dass die Arbeitszeit dennoch von den Befragten kaum problematisiert wird, dürfte zum einen mit den hohen Anteilen an Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten zusammenhängen. Hierdurch verteilt sich auch die Samstagsarbeit auf mehrere Personen. Zum anderen besteht in den Betrieben schon bei der Personalplanung, die üblicherweise einige Wochen im Voraus gemacht wird, die Möglichkeit, individuelle Wünsche einzubringen. Die Bereitschaft der Beschäftigten, bei kurzfristigen Ausfällen oder in

Stoßzeiten einzuspringen, ist gegeben, weil auf ihre Arbeitszeitpräferenzen ebenfalls Rücksicht genommen wird. Die Arbeitszeit- bzw. Freizeitwünsche der Beschäftigten werden grundsätzlich als 'legitim' angesehen, sind von daher auch thematisierbar und haben auf der Grundlage des gegenseitigen Gebens und Nehmens auch gute Chancen, durch kurzfristige Absprachen Berücksichtigung zu finden.

*Dass diese informelle Arbeitszeitflexibilisierung nicht zwangsläufig zu gesetzeswidrigen Arbeitszeiten führen muss, haben Befunde aus einem regionalen Programm der Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz im Regierungsbezirk Münster ergeben (Arbeitsschutz im Einzelhandel 1998). Hier wurden 1997/98 1087 Einzelhandelsgeschäfte aller Größen u.a. auf die Bestimmungen zur Arbeitszeit hin überprüft. Das nach der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten erwartete Ansteigen von Verstößen gegen die Arbeitszeitverordnung ist aber ausgeblieben. Insbesondere für die kleinsten Betriebe (> 200 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche) wurde konstatiert, dass evtl. durch verlängerte Öffnungszeiten anfallende Überstunden entweder vom Unternehmer geleistet oder aber durch Aushilfen (630 DM-Jobs) aufgefangen würden. Allerdings weisen die Berichtersteller einschränkend auf die Schwierigkeiten der Überprüfung hin, da gerade in den kleinsten Betrieben in den seltensten Fällen Arbeitszeitrachweise vorliegen.*

### **Psychomentale Belastungen**

Kunden können für die Beschäftigten im Einzelhandel ein Belastungsmoment darstellen, einerseits durch die schiere Menge, d.h. durch starken Kundenandrang zu sog. Stoßzeiten, andererseits durch ihr Verhalten, das von Beschäftigten nicht selten als unverschämt und kränkend wahrgenommen wird. Insbesondere in filialisierten Betrieben des preisaggressiven Einzelhandels leiden VerkäuferInnen unter solchem Verhalten bzw. Konflikten mit der Kundschaft.

Beide Stressfaktoren – Andrang und Unfreundlichkeit von Kunden – kommen in den untersuchten Betrieben des Samples selten oder gar nicht vor bzw. werden im Wesentlichen durch zwei Faktoren kompensiert bzw. abgemildert.

Zum einen wird die besondere Typik der jeweiligen Kundschaft als positiver Faktor der Arbeitszufriedenheit herausgestellt. Im Fall des Naturkostladens werden die Kunden als besonders höflich und gutwillig wahrgenommen. Außerdem wird durch die Besonderheit des Ladens auch eine ideologische Nähe gestiftet. Auch beim Herrenausstatter können der Kundschaft aus der gehobenen Mittelschicht 'gute Manieren' unterstellt werden. Einkäufe in solchen Geschäften sind außerdem keine Versorgungseinkäufe, d.h. die Kunden bringen in der Regel Zeit mit und die Läden sind meist nicht sehr voll. Da die Kundenzufriedenheit in diesem gehobenen Fachhandelssegment große Priorität hat, wird mit Beanstandungen auch sehr großzügig umgegangen, d.h. mögliche Anlässe für ungebührliches Benehmen werden ohnehin möglichst gering gehalten.

Ein hoher Kundenandrang wird zum anderen deshalb nicht als Belastung gesehen, weil er ein Zeichen für ein florierendes Geschäft ist. Da im Einzelhandel wie in kaum einer anderen Branche die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes in einem direkten Zusam-

menhang mit der Umsatzentwicklung des Betriebes wahrgenommen und auch so vermittelt wird, bedeuten viele kaufende Kunden immer auch Sicherung der eigenen beruflichen Existenz. Werden umsatzabhängige Provisionen auf das Festgehalt gezahlt, bedeutet Kundenandrang zugleich, dass der Verdienst verbessert werden kann. Aber auch unabhängig davon ist der Tagesumsatz auch ein Moment der Bestätigung bzw. der Zufriedenheit für die VerkäuferInnen mit der geleisteten Arbeit.

*"Belastend? Ich finde es eher belastend, wenn ich mal nichts zu tun habe, ansonsten – das drückt ein bisschen auf die Stimmung, also ich gehe lieber abends gestresst, aber dafür zufrieden nach Hause, weil ich was geschafft habe." (Verkäufer Radio-Fernseh-Handel, EH\_4-MA/6)*

Eine Mitarbeiterin des Herrenaustatters, die faktisch die Aufgaben einer Substitutin erledigt, berichtet von Schlafstörungen, weil sie "nicht abschalten" könne, sondern sich auch nach der Arbeit noch Gedanken mache, ob sie etwas falsch gemacht habe. Diese potenzielle Belastung durch die Delegation von Verantwortung bzw. die Schwierigkeit ihrer souveränen Wahrnehmung wurde aber nur in diesem einen Fall problematisiert.

### **Weitere Gesundheitsressourcen**

Als wesentliche *Quellen der Arbeitszufriedenheit* lassen sich identifizieren: Die fachliche Identifizierung mit der Ware, die qualifizierte und abwechslungsreiche Tätigkeit, der Umgang mit Menschen (KollegInnen und Kunden), das Betriebs-/Arbeitsklima und die als relativ groß wahrgenommenen Handlungsspielräume in der Tätigkeit. Besonders Letztere werden zugleich als Besonderheit eines Kleinbetriebs gegenüber Großbetrieben herausgestellt.

*"Ja, die Vorteile liegen ganz klar darin, dass ich mich hier persönlich wesentlich besser entfalten kann als in einem großen Unternehmen. Ich habe hier einfach das Gefühl, dass ich gebraucht werde, ich kann mich hier viel besser ja verwirklichen." (Verkäufer Radio-Fernseh-Handel, EH\_4-MA/2)*

Die Selbständigkeit wird von den Verkäuferinnen im Herrenbekleidungsgeschäft als Anreiz noch vor die übertarifliche Bezahlung gesetzt. Auch sie halten dies für etwas Kleinbetriebsspezifisches:

*"Ich denk einfach mal, das selbständige Arbeiten, die Verantwortung, die man hat, man möchte also alles richtig machen und man macht das jetzt nicht nur für den Chef, wir machen das ja auch für uns, die Gemeinschaft vielleicht auch, denk ich mal. Wenn ich jetzt irgendwo in ein großes Haus gehe, da stehen die da, langweilen sich die Stunden ab oder hängen ihre Stunden ab und sind froh, dass sie wieder gehen können, und hier machen wir es ja für uns, für die Gemeinschaft und nicht jetzt nur für unseren Chef, weil wir einfach für eine Sache auch verantwortlich sind, denke ich mal, das Miteinander-Arbeiten ist ja auch wichtig."(EH\_5-MA/26-27)*

Entsprechend möchten die befragten VerkäuferInnen auch nicht wechseln, sondern sehen ihre berufliche Zukunft weiter in dem Betrieb.



Die befragte Verkäuferin des Naturkostladens hebt als positiv die sozialen Beziehungen hervor, sowohl zu den KollegInnen als auch den Kunden.

*"Erstmal habe ich total klasse Kollegen, wir untereinander verstehen uns alle sehr gut, was schon ganz wichtig ist für mich zumindestens, ja, und dann eben halt, dass die Kunden so sind, wie ich mir Kunden vorstelle (...)" (EH\_2-MA/5)*

### 2.2.2.2 Zur gesundheitlichen Situation der Inhaber und Inhaberinnen

Hinsichtlich der Belastung aus unternehmerischer Tätigkeit lassen sich drei Typen unterscheiden:

1. Der stark belastete und gesundheitlich angeschlagene Selbständige mit überlangen Arbeitszeiten und nur knapp bemessenen Erholungsphasen.
2. Inhaber mit einem partizipativen und mitarbeiterorientierten Führungsstil, die durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung ihre Geschäfte erfolgreich führen und sich persönlich (vor allem zeitlich) entlasten. Hier gibt es sowohl das Beispiel eines jüngeren Unternehmers, der moderne Unternehmensführung vermutlich bereits im Studium kennen gelernt hat und dies personalpolitisch in seinem Betrieb umsetzt, als auch die Beispiele etwas älterer Unternehmer, die sich nach Jahren eines autoritären und arbeitsintensiven Führungsstils umorientiert haben und nun erfolgreich und zufriedener, weil entlasteter agieren.
3. Verwandte Inhaberinnen im als Nebenerwerb geführten Familienkleinstbetrieb, in deren Zusammenarbeit bzw. Arbeitsteilung die gegenseitige Entlastung ein wichtiges Moment und eines der Motive für die Selbständigkeit darstellt.

**Zu 1):** Der Inhaber des kleinen *Lebensmittelsupermarktes* will das Geschäft in den nächsten Jahren aufgeben, weil ihm die Arbeit zu viel wird. Mit zunehmendem Alter spüre er die Belastungen mehr, v.a. das Heben und Tragen der Getränkekisten, die meistens alleine getragen werden. Er hält das zwar auch für eine Gewöhnungsfrage, hat aber schon Probleme mit dem Rücken gehabt. Außerdem hat er eine Allergie (Heuschnupfen).

Die Führung des Geschäftes ist für ihn mit sehr langen Arbeitszeiten verbunden. Er ist morgens vor Ladenöffnung bereits um 7.30 Uhr in seinem Laden, mittwochs schon um 6.00 Uhr, weil angeliefert wird. Für das Lager des Frischesortiments hat der Lieferant einen Schlüssel, das Trockensortiment nimmt der Inhaber aber persönlich entgegen. Er kontrolliert selbst die Lieferscheine und gleicht sie mit der gelieferten Ware ab. Diese Tätigkeit wird in größeren Filialbetrieben auch von VerkäuferInnen übernommen. Dieser Unternehmer könnte sie, ebenso wie die Bestellungen, die er auch weitgehend alleine macht, mehr delegieren, tut es aber nicht. Er beschränkt sich aber auch nicht auf die kaufmännisch verantwortlichen Tätigkeiten, sondern erledigt mit den Verkäuferin-

nen und seiner im Laden tätigen Frau auch alle anderen anfallenden Arbeiten bis hin zur Reinigung des Geschäftes.

Das Geschäft wird über Mittag geschlossen, danach steht der Chef dann wieder bis nach Ladenschluss um 18.30 Uhr im Betrieb. Er selbst kommt gegen 19.00 Uhr aus dem Laden. Oft bleibt er aber auch länger.

Er und seine Frau machen nur 14 Tage Urlaub am Stück; in dieser Zeit wird das Geschäft geschlossen.

**Zu 2):** Die im Lebensmittelhandel üblichen frühen Anlieferungszeiten von Ware, besonders von Frischeprodukten wie Gemüse, Obst, Molkereiprodukten und Backwaren, müssen auch in Kleinbetrieben nicht einhergehen mit überlangen Anwesenheitszeiten der LadeninhaberInnen. Bei entsprechender Organisation und verlässlichen Beziehungen zum Lieferanten müssen InhaberIn oder Beschäftigte des belieferten Ladens bei der Anlieferung nicht unbedingt anwesend sein. Das zeigt das Beispiel des *Naturkostladens*. Hier haben die Lieferanten, die gewöhnlich nachts oder frühmorgens Ware bringen, einen Schlüssel für Hoftür und Lagerraum. Der Abgleich von Lieferscheinen und Ware wird dann von den Beschäftigten während des Tages erledigt. Auch das Bestellwesen ist "100 Prozent delegiert", d.h. die MitarbeiterInnen bestellen selbständig in ihren Sortimentsbereichen. Nachbestellungen erledigen sie alleinverantwortlich, Vorschläge für Neulistungen werden mit dem Inhaber besprochen.

Auch dieser Unternehmer war aber jahrelang zeitlich sehr belastet. Wesentlicher erscheint ihm aber rückblickend der erfahrene psychomenteale Stress, den er sich durch einen autoritären und unbeherrschten Führungsstil sowie personalpolitische Fehlentscheidungen selbst bereitet hat. Er habe zu wenig delegiert, die MitarbeiterInnen launisch behandelt, zu oft getadelt, zu wenig gelobt und eine zu hohe Fluktuation gehabt, weil er lange die Bedeutung einer guten, kontinuierlichen Belegschaft unterschätzt habe. Außerdem hat er mehrere Hörstürze erlitten, die er eindeutig auf Arbeitsstress zurückführt. Einer stand in direktem Zusammenhang mit einem Arbeitsgerichtsverfahren. Er hat nur noch 60 Prozent Hörfähigkeit und trägt Hörgeräte.

Heute arbeitet er zwar durchschnittlich immer noch mehr als 38 Stunden in der Woche, betont aber, dass das Belastungsempfinden nicht in direktem Zusammenhang mit dem zeitlichen Aufwand steht.

*"Ja, ich habe regelmäßig, oder ich sag mal so, wenn alle Mitarbeiter da sind und keiner krank ist und keiner in Urlaub ist, dann habe ich eine 38-Stunden-Woche. Da aber bei acht Mitarbeitern und sechs Wochen Urlaub, ne, eigentlich ständig jemand in Urlaub ist und dann noch ab und zu jemand krank oder jemand weiß ich nicht Bildungsurlaub macht oder Überstunden abfeiert oder so, komme ich in der Regel so, ja, 45 ist so der Schnitt. Aber es gibt also durchaus Wochen, so letzte Woche hatte ich 62. Aber das ist auch ein Unterschied, es gibt Wochen, da habe ich 40 Stunden und habe das Gefühl, ich habe die Nerven in der Hand, bin völlig kaputt und ausgepo-*

*wert, und ich habe letzte Woche hier 60 Stunden abgezogen und habe das Gefühl, ach, war gar nicht schlimm. Weil es sehr viel damit zu tun hat, wie das Betriebsklima läuft, weil das sehr viel damit zu tun hat, wie die Stimmung im Betrieb ist und auch, ob die Arbeit, die man macht, erfolgreich ist. Und Erfolgskontrolle für den Kaufmann ist immer Geld, ne, d.h. wenn ich samstags Mittag da sehe und gucke, was haben wir diese Woche umgesetzt, und das war nicht, wie ich mir das gewünscht habe, dann gehe ich also ganz anders nach Hause, als wenn ich eine 60-Stunden-Woche hatte und habe das Gefühl, boa, war richtig was, hat gekachelt, ne, endlich wieder bisschen Geld, Liquidität kommt wieder besser, ne, Dispositionskredit ist wieder ein bisschen höher (lacht). So." (EH\_2-I/34-35)*

Dieser Unternehmer nimmt heute regelmäßig einen Freizeittag in der Woche und jeden zweiten Samstag frei. Er weiß, dass seine Anwesenheit nicht erforderlich ist, sondern die MitarbeiterInnen das Geschäft selbstverantwortlich führen können.

Eine ähnliche Genese findet sich im Fall des *Radio-Fernseh-Einzelhändlers*. Der Unternehmer hat in den Aufbaujahren seines Unternehmens sehr viel gearbeitet. Heute arbeitet er im Durchschnitt so viel wie seine vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter, aber zu Zeiten auch bewusst weniger. Momentan möchte er Zeit für seinen kleinen Sohn haben. Da er als Unternehmer die "Freiheit, viel zu arbeiten" ebenso wie die "Freiheit, dann teilweise also weniger zu arbeiten" habe, nehme er sich die Zeit, die er privat brauche. Mit diesem Modus sieht er sich aber als Ausnahme. Dabei sei es "absolut nicht notwendig", sich völlig zu überarbeiten.

*"Fast alle, wenn wir uns in Gruppen treffen und irgendwo, da sind ja viele Manager stolz drauf, dass sie unwahrscheinlich lange arbeiten. Sie sind alle, auf eine Art sind sie dumm, denn eigentlich muss es genau umgekehrt sein, die müssten stolz sein, wenn sie die Hälfte arbeiten und die Arbeit da schaffen oder das schaffen können. Und ich hatte mir irgendwann vor acht Jahren auch schon mal das Ziel gesetzt, wie man sich immer im Leben Ziele setzt, eigentlich nicht mehr als 32 Stunden in der Woche zu arbeiten." (EH\_4-I/22)*

Diese 32-Stunden-Woche schafft er nach eigenem Bekunden in manchen Jahren auch. Mehr als seine Mitarbeiter arbeite er aber auch in normalen Jahren nicht. Da er lediglich den Erhalt des Betriebes sichern und ein gutes Auskommen haben wolle, sei mehr als dieser zeitliche Einsatz nicht notwendig.

Auch der *Inhaber des PC-Handels* fühlt sich nicht übermäßig belastet. Die unternehmerische Arbeit sei "derzeit gut zu bewältigen." Seine Arbeitszeiten orientieren sich ebenfalls an den Geschäftszeiten, er bleibt aber manchmal etwas länger. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt nach eigenem Bekunden zwischen 45 und 55 Stunden. Er nimmt i.d.R. mindestens vier Wochen Jahresurlaub, allerdings nicht am Stück. Sein zweiter Geschäftsführer vertritt ihn in der Zeit.

Diese drei Fälle weisen in eine Richtung, die teilweise auch in Handwerk und Industrie insbesondere bei jüngeren Unternehmern anzutreffen ist. Der zeitliche Aufwand, der

für die unternehmerische Tätigkeit betrieben wird, ist – im Gegensatz zu dem unter 1) geschilderten Beispiel – deutlich geringer. Einen 'Stolz' auf das durch lange Arbeitszeit dokumentierte Engagement oder die eigene 'Wichtigkeit' haben wir nicht nur bei dem TV-Händler, der dieses explizit kritisiert, nicht angetroffen. Dagegen gehört es mit zur Lebensqualität und den Vorstellungen von 'gutem Leben', genügend Zeit für andere Dinge, insbesondere das Privat- und Familienleben zu haben. Das Geschäft ist also nicht alleiniger Lebensinhalt, die 'Opfer', die hierfür zu erbringen sind, müssen begrenzt bleiben. Insofern diese Haltungen dazu beitragen, dass bei größer werdenden Belastungen schneller nach Abhilfe gesucht wird, als es etwa im erstgenannten Beispiel zu vermuten ist, dürften die Chancen für ein gesünderes Leben dieser Unternehmer steigen.

Außerdem ist festzuhalten, dass für die Belastungswahrnehmung nicht die Länge der Arbeitszeit ausschlaggebend ist, sondern gewissermaßen deren Inhalt und der Ertrag daraus, der Erfolg (vgl. Domeyer, Funder 1991: 95). Diese 'Relativität' von Belastungen bzw. deren Wahrnehmung ist nicht auf die Unternehmer beschränkt, sondern wurde auch oben in einigen Äußerungen von MitarbeiterInnen deutlich.

**Zu 3):** Die Inhaberinnen des kleinen Kunstgewerbeladens, Mutter und Tochter, haben die Selbständigkeit u.a. deshalb gewählt, um beiden eine interessante, aber nicht zu belastende berufliche Aktivität zu ermöglichen. Die ältere Frau kann aus gesundheitlichen Gründen keine großen Belastungen verkraften, die jüngere will noch ausreichend Zeit für ihre Teenager-Töchter haben. Da das Geschäft nur als Nebenerwerb geführt wird, von dessen Ertrag keine der Frauen leben muss, und solange der Betrieb nicht Schulden produziert, wirken sich auch betriebswirtschaftliche Krisenzeiten nicht als existentielle Bedrohung mit entsprechenden psychomentalen Folgen aus. Der Zwang, sich am Markt zu behaupten, wird zwar als gewisser Druck empfunden, scheint zugleich jedoch den wesentlichen Reiz der Tätigkeit als selbständige Unternehmerin auszumachen, weil er Kreativität und Selbstbehauptungswillen herausfordert.

Das angebotene Sortiment ist begrenzt, es gibt dementsprechend keine größeren Warenbewegungen. Große Kartons oder Gebinde werden ggf. zu zweit getragen.

Auch die zeitlichen Arbeitsbedingungen durch die Bindung an die Öffnungszeiten werden entschärft, weil man sich die Anwesenheiten teilt und so nicht jeden Tag bis abends im Geschäft steht. Die Kinder der jüngeren Frau führen zudem schon weitgehend ihr eigenes Leben, abends ist der Ehemann und Vater der Töchter zu Hause, so dass sie sich keine Gedanken um die Betreuung machen muss.

### *2.2.2.3 Resümee*

Die Befunde aus selbständig geführten Betrieben des Einzelhandels bestätigen die Hypothesen der befragten Experten, die die Gesundheitssituation hier für etwas günstiger halten als in filialisierten Verkaufsstätten. Als Grund dafür wurde genannt, dass

die InhaberInnen mehr Gestaltungsfreiheit und ein persönlicheres Verhältnis zu ihren MitarbeiterInnen hätten, während die Leiter von Filialbetrieben teilweise unter enormem ökonomischem Druck stünden. Filialisierten Kleinbetrieben wurden gute Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung in solchen Fällen zugeschrieben, in denen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz einen hohen Stellenwert in der Politik der Zentralen haben und die Filialen mit entsprechenden ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Entscheidungsspielräumen ausgestattet sind.

Deutlich wird, dass die 'Möglichkeitenräume für Gesundheit' in inhabergeführten Kleinbetrieben des Facheinzelhandels erheblich sind und in der Praxis auch kreativ genutzt werden. Die für die Branche typischen Risiken wie Heben und Tragen, langes Stehen, ungünstige Arbeitszeiten etc. werden in diesen Betrieben weniger virulent als in vielen Groß- bzw. Filialbetrieben, weil die Betriebe über größere Spielräume und Ressourcen zu ihrer belastungsreduzierenden oder -kompensierenden Bewältigung verfügen. Wichtigste Faktoren sind hier die größeren Handlungsspielräume, große Arbeitszufriedenheit durch abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeiten, sowie eine erheblich günstigere Personalbesetzung, die gegenseitige Entlastung überhaupt erst erlaubt. Diese Rahmenbedingungen fördern ein kooperatives Arbeits- und Betriebsklima. Zur Qualität von Dienstleistung und Ware kommt in den serviceorientierten Betrieben des Facheinzelhandels noch die 'Qualität' der Kundschaft als förderliches Moment hinzu.

Die InhaberInnen selbst entlasten sich zeitlich und psychomental am besten durch einen delegierenden und partizipativen Führungsstil. Arbeitsteilung und Führungsstil in den vier größeren der untersuchten Betriebe zeichnen sich durch eine bewusst partizipative Unternehmensführung aus. Im Falle des Naturkostladens wie auch des TV-Händlers haben die Inhaber dies nach eigenem Bekunden erst lernen und sich einen teamorientierten und partizipativen Führungsstil aneignen müssen, d.h. das einzelkämpferisch-autoritäre Konzept, das beide zuerst verfolgten, hat offenbar zu problematischen Konsequenzen geführt. Das würde bedeuten, dass in diesen, auf serviceorientierte und motiviert beratende MitarbeiterInnen angewiesenen Fachgeschäften ein Potenzial für eine kooperativ-partizipative Unternehmensführung angelegt ist. Beide Unternehmer betonen auch, dass diese die Voraussetzung für den Erfolg ihrer Geschäfte sei und sie selbst entlasten würde.

Hinzu kommt in diesen Fällen also auch noch der Wunsch bzw. das Interesse beider Unternehmer an der Begrenzung ihrer eigenen zeitlichen und mentalen Belastung. Alle vier Unternehmer klagen nicht über zu hohe Arbeitsbelastung, eher im Gegenteil: Sowohl der Herrenausstatter als auch der TV-Händler erklären, dass sie Zeit genug für sich hätten, genug Urlaub machen könnten und sich nicht gestresst fühlten. Lediglich das 'Auslaufmodell' des Lebensmittelmarktes basiert systematisch auf hohen körperlichen und zeitlichen Belastungen des Inhabers. PC-Händler und der Bioladenbetreiber sehen gute Organisation und mitarbeiterorientierte Führung als Voraussetzung dafür an, dass sie selbst als Unternehmer nicht (mehr) übermäßig beansprucht würden.

Ein solcher Führungsstil entlastet nicht nur die Unternehmer, sondern eröffnet grundsätzlich auch (gesundheitsförderliche) Potenziale für die Beschäftigten: größere Handlungsspielräume, abwechslungsreichere Tätigkeit, Interessen einbringen können, partielle Verantwortung übernehmen und dadurch erweiterte Chancen für Erfolgserlebnisse und Selbstbestätigung. Die Entfaltung der letztgenannten Potenziale setzt aufseiten der Beschäftigten aber die Bereitschaft und die Fähigkeit voraus, hiermit souverän umzugehen, andernfalls kann auch die psychomenteale Belastung zunehmen.

### 2.2.3 *Einschätzungen zu Transferpotenzialen der Verbände im Einzelhandel*

Trotz der Befragung von insgesamt neun Experten bleibt das Bild über die Aktivitäten der **Verbände** auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes relativ blass. Die Selbstdarstellungen der Einzelhandelsverbände wie der Fachverbände des Textileinzelhandels und des Lebensmitteleinzelhandels benennen das Thema überhaupt nicht. Die Gespräche mit Funktionären dieser Organisationen bestätigten, dass Sicherheit, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung bislang nicht bearbeitet werden. Es gibt auch keine Anfragen der Mitgliedsunternehmen zu diesen Themen.

Für die Arbeitgeberverbände ist Arbeits- und Gesundheitsschutz nur als Teilgebiet entweder von Arbeitsrecht oder von Verbraucherschutz ein Thema, oder es ist – ähnlich wie bei den Kammern (IHK und HWK) – im Umweltressort angesiedelt (Bundesverband des Textileinzelhandels). Da es auch keine Nachfrage von Seiten der Betriebe gibt, wird es für zu aufwendig gehalten, ein solches Angebot vorzuhalten. Auf regionaler Ebene werden Betriebe an präventionsfachliche Dienstleister verwiesen, wobei hierfür (noch) kaum Bedarf gesehen wird (die Übergangsfrist der Unfallverhütungsvorschriften VBG 122 und 123 der Einzelhandels-BG läuft für Betriebe mit unter 100 Beschäftigten bis zum 1.10.2001).

Kleinbetriebe des Einzelhandels sind auch für die Gewerkschaften 'blinde Flecken'. Am ehesten haben sie noch Einblick in die Situation in den kleineren Verkaufsstätten filialisierter Großunternehmen. Sie werden dort teilweise um Rechtsberatung oder Rechtsschutz angegangen, wenn Betriebsräte oder einzelne Beschäftigte ihre Rechte einklagen wollen, also im Konfliktfall.

Die **Betriebe** des Samples sind in unterschiedlichem Maße in Verbänden organisiert. Die Mitgliedschaft orientiert sich am konkret erwarteten Nutzen für den Betrieb.

Sofern die Betriebe Mitglied im **Einzelhandelsverband** sind, erwarten sie vor allem Beratung in arbeits- und wettbewerbsrechtlichen Fragen, teilweise wird noch als Dienstleistung in Anspruch genommen, dass der Verband Schulden säumiger Kunden für die Mitgliedsfirmen eintreibt.

Eine wichtige Funktion nehmen auch die jeweiligen **Steuerberatungsbüros** für die Kleinbetriebe ein. Sie übernehmen nicht nur Steuererklärungen und Buchhaltung, sondern oft auch die Personalverwaltung und Rechtsberatung. So gehört für den un-

tersuchten Herrenausstatter die "Mandantenzeitung", die er von seinem Steuerberater bekommt, ebenso zur Pflichtlektüre wie die Publikationen der Fachverbände.

Von den **Fachverbänden** wie BVL (Bundesverband des Deutschen Lebensmitteleinzelhandels), BTE (Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels) oder auch von der EFG (European Fashion Group) erwarten die UnternehmerInnen v.a. Informationen und Beratung zu Sortimentsfragen und Warenkunde sowie Branchen- und Marktentwicklungen. Die Publikationen dieser Verbände werden meistens auch gelesen.

Einige der UnternehmerInnen sind **Einkaufskooperationen** angeschlossen, die sie neben der Einkaufsfunktion ebenfalls über Marktentwicklung und Neuerungen der Branche informieren. UnternehmerInnen, deren Geschäftsstandort auf eine attraktive Innenstadt angewiesen ist, engagieren sich darüber hinaus in Arbeitsgemeinschaften, die das City-Marketing vorantreiben wollen, wie **City-Gemeinschaften**, City-Ringe oder dergleichen.

Zum Teil nutzen die UnternehmerInnen das Weiterbildungsangebot der IHKen, z.B. zu Personalführung oder Dienstleistungen aus dem Bereich der wirtschaftlichen Betriebsberatung.

Einen Bedarf an mehr oder besserer Information oder Beratung zum Thema Sicherheit und Gesundheit tragen die Befragten aber nicht an diese Einrichtungen heran, da sie von sich aus und für ihre Betriebe keinen erkennen.

**Zusammenfassend** legen diese Einzelbefunde die Einschätzung nahe, dass die Verbände des Einzelhandels sich des Themas Sicherheit und Gesundheit bisher noch nicht bzw. in weit geringerem Maße angenommen haben als ihre Pendanten aus Industrie und Handwerk. Dies wird sich möglicherweise mit dem Auslaufen der Übergangsfristen der Unfallverhütungsvorschriften ändern. Gleichzeitig jedoch scheint sich die normative Bindung der UnternehmerInnen an die Verbände und ein arbeitskulturelles Zugehörigkeitsgefühl zur Branche – anders als im Handwerk, aber ähnlich wie im industriellen Sektor – auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Grundsätzlich sind aber Möglichkeiten einer thematischen Ausweitung des Angebots der Verbände in Richtung Sicherheit und Gesundheit gegeben. Gerade in den Vereinigungen, in denen die Mitgliedschaft freiwillig ist, kann ein Interesse daran vorausgesetzt werden, den Mitgliedern attraktive Dienstleistungs- und Beratungsangebote zu machen. Prioritäre Kooperationspartner des Arbeitsschutzes wären hierbei die regionalen Einzelhandelsverbände. Bei diesen sind Fachgruppen oder -arbeitskreise in den Fällen angesiedelt, in denen die Fachverbände keine oder nur einzelne regionale Untergliederungen haben (z.B. Textileinzelhandel).

Die Gesprächspartner aus den Verbänden wiesen regelmäßig auf die **Berufsgenossenschaft** für den Einzelhandel als kompetenten und akzeptierten Ansprechpartner der Betriebe hin. Deren Aktivitäten und programmatische Anstrengungen richteten sich

bisher jedoch hauptsächlich auf größere Betriebe bzw. Unternehmen. Außerdem gelten als 'klein' Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, wobei die einzelne Verkaufsstätte durchaus kleiner sein kann (und im filialisierten Einzelhandel i.d.R. auch ist). Trotz der großen Zahl von Mitgliedsunternehmen (ca. 300.000 Unternehmen mit rd. 500.000 Verkaufsstätten) strebt die BG an, auch Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten alle zwei Jahre aufzusuchen. Gerade in diesem Segment ist jedoch als problematischer Umstand zu berücksichtigen, dass es jährlich rd. 30.000 Betriebsaufgaben und ungefähr ebenso viele Neugründungen gibt. Die Ausbildung einer vertrauensvollen Kooperation und die Kontinuität der Arbeit ist also oft erschwert.

Allerdings hat auch eine Kleinbetriebsauswertung der BG ergeben, dass nur ein kleiner Prozentsatz davon überhaupt (meldepflichtige) Unfälle hatte, d.h. einen besonderen Bedarf an verstärkter Prävention in den kleinen Unternehmen sieht auch die Berufsgenossenschaft nicht bzw. sieht ihn vorrangig in bestimmten Betriebsarten mit Problemschwerpunkten: Tankstellen, Motorradhändler, FloristInnen. Für diese Unternehmen werden auch spezielle Programme entwickelt.

Aus diesen Überlegungen heraus und um das Problem der hohen Mitgliederzahl zu entschärfen, hat die BG zur Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen ein einzelhandelsspezifisches, pragmatisches 'Unternehmermodell' in Form eines Fernlehrgangs entwickelt.

*Der Lehrgang besteht aus 10 Arbeitsheften mit Prüfungsbögen die sukzessive über einen Zeitraum von 10 Monaten abgearbeitet werden sollen. D.h. den UnternehmerInnen wird ca. alle vier Wochen ein neues, ca. 30-seitiges Heft zugeschickt, das sie innerhalb einer jeweils für das Thema gesetzten Frist (ca. zwei Wochen, je nach Umfang) durcharbeiten sollen. Nachdem sie den ausgefüllten Prüfungsbogen an die Auswertungsstelle der BG zurückgeschickt haben, erhalten sie die Ergebnisauswertung. Die Fristen innerhalb des Gesamtzeitraums sind flexibel, erst der Stichtag für das letzte Heft darf nicht überschritten werden. Erreicht der Unternehmer/die Unternehmerin bei den Multiple-Choice-Testfragen eine bestimmte Punktzahl, erhalten sie ein Zertifikat, mit dem der Nachweis erbracht ist, dass sie sich entsprechend ihrer gesetzlichen Verpflichtung informiert haben, d.h. dass sie über die notwendigen Kenntnisse verfügen, um zu erkennen, wann und in welchem Umfang sie externe Beratung in Anspruch nehmen müssen.*



*Die erste Welle des Lehrgangs mit 20.000 ‚KandidatenInnen‘ wurde im Juni 1999 abgeschlossen<sup>6</sup>, die zweite im Juni 2000.<sup>7</sup> Es nahmen rd. 12.000 resp. 17000 UnternehmerInnen mit weniger als 50 Beschäftigten an dem Fernlehrgang teil, 89 / 60 Prozent davon erreichten die erforderliche Punktzahl.*

*Nach einer Umfrage unter den Teilnehmenden wird der Lehrgang sehr positiv aufgenommen. Dass auch jeweils eine große Zahl von Unternehmern vor ihrer gesetzlichen Verpflichtung teilnahmen, hängt sicherlich mit der Ansprachestrategie der BG zusammen: sie schreibt die Unternehmen unaufgefordert an und hebt die Vorteile des Konzepts gegenüber einer Regelbetreuung oder einer Schulung hervor: sie ist kostenlos und kann mit geringem Zeitaufwand und ohne persönliche Abwesenheit aus dem Betrieb erfolgen.*

In den untersuchten Fallbetrieben waren diese Aktivitäten der BG zum Zeitpunkt der Erhebungen allerdings - noch - nicht bekannt.

---

<sup>6</sup> Schaufenster Sicherheit, H.4, November 1999, S. 68

<sup>7</sup> Schaufenster Sicherheit, H.4, November 2000, S. 47

## Literatur

- Arbeitsschutz im Einzelhandel: Differenzieren in der Vielfalt, in: Arbeitsschutz in Nordrhein-Westfalen, Jahresbericht 1998 der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung, hrsg. vom Ministerium für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW, Düsseldorf, S. 38-43
- Bieber, D.; J. Larisch; M. Moldaschl (1995): Ganzheitliche Problemanalyse und –lösung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Lager des Lebensmitteleinzelhandels; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 33, Bremerhaven
- Brüggemann, Beate; Rainer Riehle (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/New York
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen und Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.) (1998): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel. Daten und Präventionsvorschläge, Alfeld
- Dabrowski, Hartmut; Hans-Joachim Görres; Wolf Rosenbaum; Stephan Voßwinkel (1986): Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, Forschungsbericht HA 86-016, Bundesministerium für Forschung und Technologie, Freiburg
- Domeyer, Volker; Maria Funder (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben, Opladen
- Freund, W., G. Kayser, E. Schröer (1995): Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000, ifm-Materialien Nr. 109, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Jacobsen, Heike; Ellen Hilf (1999): Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten – Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund
- Kirsch, Johannes; Martina Klein; Steffen Lehndorff; Dorothea Voss-Dahm (1999): "Darf's etwas weniger sein"? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel. Ein europäischer Vergleich, Berlin
- Kotthoff, Hermann; Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen
- Kraft, Ueli u.a. (1994): Gesunde Personen - salutogenetisch betrachtet. Eine qualitative Untersuchung, in: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, H. 2, S. 216-239
- Statistisches Bundesamt (1996): Handels- und Gaststättenzählung 1993 (Fachserie 6)
- Wassermann, Wolfram (1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe, Büro für Sozialforschung, Kassel

## **Anhang: Steckbriefe der Fallstudienunternehmen**

### *EH\_1 Inhabergeführter Lebensmittelsupermarkt*

Der Inhaber dieses Geschäftes hat das 1948 von seinen Eltern gegründete Lebensmittelgeschäft Anfang der 60er-Jahre zusammen mit seiner Frau übernommen. Er ist selbständiger Einzelhändler, der einer Großhandels-AG als Mitglied angehört. Geführt werden Lebensmittel sowohl im sog. 'Trockensortiment' wie in der 'Frische' - das sind Obst und Gemüse und Molkereiprodukte. Außerdem werden an einer Bedienungstheke Wurst und Käse angeboten und Getränke in Kisten verkauft. Die Kunden sind in der Regel Stammkunden. Neben dem Inhaber und seiner Frau arbeiten in dem Laden eine Vollzeitverkäuferin sowie vier geringfügig Beschäftigte als Aushilfen für die kundenstarken Zeiten.

### *EH\_2 Inhabergeführtes Naturkostfachgeschäft in einer Großstadt*

Der Inhaber ist diplomierter Raumplaner, hat aber nach Abschluss des Studiums und kurzer Praxis im erlernten Beruf diesen aufgegeben und sich nach mehreren "Jobs" wie LKW- und Taxifahren überlegt, sich selbständig zu machen. Als sich die Gelegenheit bot, einen bestehenden Bio-Laden zu übernehmen, setzte er dies in die Tat um. Das Sortiment des Geschäftes umfasst Trocken- und Frischesortiment von Lebensmitteln aus kontrolliert-biologischem Anbau bzw. ebenso zertifizierter Tierhaltung, Kosmetik und Wasch-/Putzmittel sowie wenige Hartwaren wie Getreidemöhlen, Duftlampen und Kerzen. Es gibt eine Bedienungstheke, an der Brot und Backwaren sowie Käse verkauft werden. Im Geschäft arbeiten neben dem Inhaber acht weitere Personen, vier Männer und vier Frauen, davon eine Auszubildende. Das Stundenvolumen würde umgerechnet 5,5 Vollzeitstellen ergeben. Bis auf den Inhaber und die Auszubildende haben alle Beschäftigten Teilzeitverträge.

### *EH\_3 Computerfachgeschäft*

Dieses Geschäft ging aus dem Laden für Bürobedarf des Vaters eines der beiden Geschäftsführer hervor. Dieser ist Informatiker, der zweite hat eine kaufmännische Ausbildung. Das Geschäft wird gegenwärtig noch als Facheinzelhandel geführt, befindet sich aber in der Transformation zu einem Softwaredienstleistungsunternehmen. Es bietet Rechner und Software eines bestimmten Herstellers an mit einem Schwerpunkt auf einem Dokumentenmanagement-System für Selbständige, vor allem Arztpraxen. Mehr als zwei Drittel des Umsatzes wird im Geschäft mit (gewerblichen) Stammkunden erzielt. Der Betrieb beschäftigt insgesamt 16 Personen, davon vier Frauen. Eine davon ist die Mutter des Geschäftsführers. Zwei Frauen arbeiten als geringfügig Beschäftigte. Zwei Männer werden zu Telekommunikationselektronikern ausgebildet, ein Mann zum Einzelhandelskaufmann.

#### *EH\_4 Inhabergeführtes TV-/Radio-Fachgeschäft*

Der Inhaber hat das Geschäft 1976 nach der Meisterprüfung zum Radio- und Fernseh-techniker gegründet. Es werden Fernseh- und Videogeräte, HiFi-Anlagen und Zubehör sowie in geringem Umfang Handys angeboten. Das Sortiment ist auf bestimmte Marken und qualitativ höherwertige Ware begrenzt. Der Betrieb unterhält neben dem Fachgeschäft auch eine Reparaturwerkstatt. Ein großer Teil der Kunden sind Stammkunden und solche, die Beratung und später Reparaturmöglichkeiten beim Kauf langlebiger höherpreisiger Konsumgüter suchen und bereit sind, dafür höhere Preise zu zahlen. Es werden insgesamt sechs Männer auf Vollzeitstellen beschäftigt: ein Verkäufer (ausgebildeter Kaufmann im Einzelhandel), ein Auszubildender zum Kaufmann im Einzelhandel, drei Radio-/Fernsehtechniker und ein Auszubildender für Radio-/Fernsehtechnik.

#### *EH\_5 Inhabergeführtes Herrenbekleidungsgeschäft*

Der 54-jährige Inhaber hat 1990 das damals seit 16 Jahren bestehende Geschäft übernommen, nachdem er nach 25-jähriger Tätigkeit, zuletzt als Einkäufer, bei einer Kaufhauskette betriebsbedingt gekündigt worden war. Er ist Einzelhandelskaufmann. Bei dem Betrieb handelt es sich um ein klassisches Fachgeschäft des Textileinzelhandels, das hochpreisige Markenware ausschließlich im Bedienungserverkauf anbietet. Als sog. "Herrenausstatter" werden im Sortiment sämtliche Bestandteile einer klassischen männlichen Garderobe geführt, von der Unterwäsche bis zum Mantel, ebenso Bademoden und Schuhe. 70 Prozent der Kunden sind Stammkunden, die sich teilweise vollständig einkleiden lassen. Neben dem Inhaber arbeiten 18 Personen im Betrieb, vier Männer (drei Vollzeitkräfte, ein Auszubildender) und 14 Frauen. Zwei Frauen haben volle Stellen, fünf arbeiten als Teilzeitkräfte, vier Frauen als geringfügig Beschäftigte und eine Schülerin kommt stundenweise zum Bügeln.

#### *EH\_6 Kunstgewerbeladen*

Der Laden wird von zwei Frauen - Mutter (58 Jahre) und Tochter (39 Jahre) - betrieben. Gemeinsam haben sie 1991 den Laden übernommen. Gelernt sind sie Schneiderin bzw. Arzthelferin. Bei Bedarf werden sie von einer Freundin der jüngeren Frau auf der Basis geringfügiger Beschäftigung unterstützt. Das Sortiment dieses Betriebes umfasst Kunstgewerbeartikel, Modeschmuck und ausgewählte Textilien in einem mittleren Preissegment. Der Anteil an Bekleidung soll jedoch steigen. Das Angebot richtet sich vor allem an Mittelschichtfrauen, die etwas Besonderes suchen.

## Veröffentlichungen im Projekt 'Gesundheitsförderliche Potenziale kleiner Betriebe'

- Fromm, Christine (1998): Soziale Typik und Gesundheit im handwerklichen Kleinbetrieb, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 11-25
- Fromm, Christine (1999): Betrieblicher Gesundheitsschutz und Soziale Selbstverwaltung. Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der Sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes, Dortmunder Beiträge zur Soziologie und Sozialpolitik, Bd. 21, Münster
- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (1998): ArGU!ment – ein regionales Modellprojekt zur Weiterbildung und Betriebsberatung im Arbeits- und Gesundheitsschutz des Handwerks, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 75-85
- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (2000a): Zur sozialen Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben. Ansatzpunkte für ressourcenorientierte Präventionskonzepte, in: Brandenburg, Uwe; Peter Nieder; Britta Susen (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Betrieb, Weinheim/München (i.E.)
- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (2000b): Konzeptionelle Überlegungen zur Prävention in kleinen Unternehmen, in: 10. Workshop 'Psychologie der Arbeitssicherheit' (Mannheim 10.-12. Mai 1999), Heidelberg (i.E.)
- Pröll, Ulrich (Hrsg.) (1998a): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104)
- Pröll, Ulrich (1998b): Wie könnte ein Leitbild für die Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt aussehen?, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 139-156
- Pröll, Ulrich (1998c): Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt: Wege zu einem milieugerechten Leitbild, in: ARBEIT, H. 4, S. 219-237
- Pröll, Ulrich (1998d): Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt: Sektorale Ressourcen und Ansatzpunkte für einen Leitbild-Dialog, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 39-56
- Pröll, Ulrich (Red.) (2000a): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs)
- Pröll, Ulrich (2000b): Präventionskonzepte für Kleinunternehmen. Kriterien aus Sicht der Forschung, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S. 7-15
- Pröll, Ulrich (2000c): Forschung und Entwicklung zur Prävention im Kleinbetrieb – Paradigmenwechsel?, in: Scheuch, Klaus; Eva Haufe; Markus Weihrauch (Hrsg.): Arbeitsschutzforschung. Diskussionen am Ende des 20. Jahrhunderts, Dresden (Technische Universität)
- Pröll, Ulrich (2000d): Gesundheitsschutz im Kleinbetrieb. Präventive Strategie und praktische Ansätze am Beispiel des Handwerks, in: Badura, Bernhard; Martin Litsch; Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2000, Heidelberg (i.E.)

Pröll, Ulrich (2000e): Gefährdungsbeurteilung als Kommunikations- und Lernprozess im Kleinbetrieb: Konsequenzen für Instrumente und Verfahren, in: Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Kleinstbetrieben. Ansätze, Methoden, Modelle, Tagungsband der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven (i.E.)

## Veröffentlichungen und Berichte aus der SFS-Handelsforschung

(Stand: November 2000)

2000

Hilf, Ellen/ Christine Fromm: Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels, sfs-Beiträge aus der Forschung, Dortmund, 2000

Jacobsen, Heike/ Ellen Hilf: Deregulierung der Öffnungszeiten im Einzelhandel. Ein Streit über den Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, in: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., H. 1, Januar 2000, S. 55-65

Ellen Hilf, Heike Jacobsen: Deregulierung der Öffnungszeiten und Flexibilisierung der Beschäftigung im Einzelhandel, in: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 9. Jg., H. 3/2000, S. 204-215

Jacobsen, Heike, Ellen Hilf: Wer will rund um die Uhr einkaufen? Oder: Wer hat eigentlich von den längeren Ladenöffnungszeiten profitiert, die Beschäftigten oder die Supermärkte? In: Frankfurter Rundschau, 12.9.2000, S. 9

1999

Jacobsen, Heike: Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland. Westdeutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozess, Frankfurt a.M./ New York: Campus 1999

Jacobsen, Heike/ Ellen Hilf: Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 114, Dortmund 1999

Jacobsen, Heike/ Klaus Heß: Zwischen Kostendruck und Qualitätsanforderungen. Beiträge zur Diskussion über Dienstleistungsarbeit. (Hg.) Klaus Heß, Heike Jacobsen, Dortmund/Mönchengladbach, 1999

1998

Hilf, Ellen/ Heike Jacobsen: Reorganisation und Arbeitsgestaltung: Ansatzpunkte zur Lockerung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden: Gabler, 2. Aufl., 1998

Hilf, Ellen/ Wilfried Kruse/ Christian Retz/ Nadine Spoden/ Gerd Schienstock: Stabile Kontinuität: Weiterbildung als Instrument mitarbeiterorientierten Personalmanagements im Einzelhandel, Leonardo-Projekt, Abschlußbericht, Dortmund 1998

Jacobsen, Heike: Ungesteuerte Expansion auf der grünen Wiese, in: Czada, Roland/ Gerhard Lehmbruch (Hg.): Sektorale Transformationspfade in Ostdeutschland, Frankfurt a.M./New York: Campus 1998

Jacobsen, Heike/ Ellen Hilf: Beschäftigung im Einzelhandel. Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, sfs-Beiträge aus der Forschung Bd. 107, Dortmund 1998

1996

Jacobsen, Heike: Westdeutsche Handelsunternehmen als Akteure im Umbruch des Einzelhandels in den neuen Bundesländern, in: Hüning, Hasko/Hildegard, Maria Nickel (Hg.): Dienstleistungsbeschäftigung in den neuen Bundesländern 1989/90 - 1995. Eine Zwischenbilanz, Freie Universität Berlin, Berlin 1996

King, Richard/ Wilfried Kruse: Relationships between food manufacturers and retailers and possible implications for training. Reading/ Dortmund 1994, published by CEDEFOP, Thessalonica 1996

1995

Hilf, Ellen/ Heike Jacobsen: Einzelhandel in den neuen Bundesländern. Folgen betrieblicher Strategien westdeutscher Einzelhandelsunternehmen für die berufliche Transformation ostdeutscher Beschäftigter, Abschlußbericht, Dortmund 1995

1994

Feijen, Toos/ Ellen Hilf/ Anne Marie Kaiser/ Wilfried Kruse/ Detlev Müller/ Nadine Spoden: Bedarf an multikultureller Weiterbildung im Einzelhandel? Dortmund, Luxembourg, Nijmegen 1994

Goldmann, Monika/Heike Jacobsen/ unter Mitarbeit von Bärbel Meschkutat: Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel. Neue Wege des Technologieinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche, Dortmund 1994

Hilf, Ellen: Weibliche Beschäftigte im Einzelhandel in den neuen Bundesländern - Veränderungen in einer Frauenbranche, in: BISS-public, in: Heft 14, 1994

Hilf, Ellen/ Wilfried Kruse: „TiP“ - Bedarfsgerechte Weiterbildung für Mitarbeiter im Handel, Deutsche Teilstudie, Dortmund 1994

Jacobsen, Heike/ Ellen Hilf: Dezentralisierung der Betriebsorganisation im Einzelhandel - Chancen zur Demokratisierung und Reprofessionalisierung der Arbeit im Verkauf? In: Alheit, Peter, Ursula Apitzsch, Heinz Bauer, Marianne Friese, Marianne Goltz, Helga Krüger, Dieter Mazur, Roland Tutschner (Hg.): Von der Arbeitsgesellschaft zur Bildungsgesellschaft, Bremen: Universität Bremen 1994, S. 307-321

Jacobsen, Heike/ Cordula Sczesny: Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel. Möglichkeiten zur Neubewertung der Arbeit im Verkauf. Gutachten im Auftrag der HBV, Abt. Tarifpolitik, Dortmund 1994

Kruse Wilfried, et al.: Weiterbildung im Einzelhandel. Europäischer Report, Berlin 1994 (deutsche Fassung)

Kruse, Wilfried/ Irena Fafaliou/ Joseph Hassid/ Ellen Hilf/ Mary Walsh: „TiP“ - Täglich im Programm. Bedarfsgerechte Weiterbildung für Mitarbeiter im Handel, Abschlußbericht, Dortmund 1994

1993

Goldmann, Monika/ Bärbel Meschkutat/ Bernd Tenbenschel: Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen. Weiterbildung, Personaleinsatz, Arbeitsgestaltung. Opladen 1993

Goldmann, Monika: Organisationsentwicklung als Geschlechterpolitik. Neue Organisations- und Managementkonzepte im Dienstleistungsbereich, in: Aulenbacher, Brigitte/Goldmann, Monika (Hg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis, Frankfurt/New York 1993

Jacobsen, Heike: Strategien westdeutscher Einzelhandelsunternehmen in den neuen Bundesländern, in: BISS-public, Heft 11, 1993

Kühnlein, Gertrud: Weiterbildung im Einzelhandel: nationale Sektorstudie Bundesrepublik Deutschland. (Hg.): Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, Berlin 1993

1990

Piepenbreier, Beate/Wilfried Kruse: Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrukturen im Handel der Bundesrepublik Deutschland, Studie im Auftrag des CEDEFOP, Dortmund 1990

1987



Tenbessel, Bernd: Qualifikation und Kontrolle im Einzelhandel. Neue Technologien - eine Chance zur Reprofessionalisierung des Verkaufsberufs? Frankfurt a.M./New York 1987

1986

Goldmann, Monika/ Ursula Müller: Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven. Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hg.), Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1986