

Bern, Juni 2017

**Der Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen
auf die Arbeitsplätze in der Branche**

Forschungsbericht



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

**Interdisziplinäres Zentrum
für Geschlechterforschung
(IZFG)**

Der Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche

Forschungsbericht im Auftrag der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit

Tina Büchler, Gwendolin Mäder, Christina Wyttjenbach, Sebastian Funke, Michèle Amacker

Inhalt

1.	Einführung	6
1.1	Einführung in das Thema und Handlungsbedarf	6
1.2	Auftrag und Erkenntnisinteresse	6
1.3	Methodische Vorbemerkungen.....	7
1.4	Aufbau der Studie.....	12
2.	Arbeitsplatz Detailhandel: Kontextualisierung der Studie in die bestehende Forschung.....	13
2.1	Arbeitsplätze im Detailhandel: Ein wenig untersuchtes Feld.....	13
2.2	Untersuchungen zu Arbeits- und Anstellungsbedingungen im Detailhandel	14
2.3	Der Detailhandel aus einer Geschlechterperspektive	17
2.4	Fazit	18
3.	Der Detailhandel in der Schweiz	20
3.1	Beschäftigte im Detailhandel: Eine Teilzeit- und Frauenbranche.....	20
3.2	Lernende im Detailhandel: Eine Ausbildungsbranche.....	25
3.3	Löhne im Detailhandel: Eine Tieflohnbranche.....	27
3.4	Branchenspezifische Kennzahlen innerhalb der Detailhandelsbranche.....	29
3.5	Fazit	31
4.	Aus- und Weiterbildung im Detailhandel	32
4.1	Berufe, Berufsbilder und Grundausbildungen des Verbands Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)	32
4.2	Aktuelle Herausforderungen für Detailhandelsausbildungen	34
4.3	Weiterbildungen und Karrieremöglichkeiten.....	35
4.4	Fazit	35
5.	Selbstdarstellung der Branche	37
5.1	Zur Organisation der Branche	37
5.2	Aktuelle strukturelle Entwicklungen und Herausforderungen des Detailhandels	38
5.3	Aktuelle Herausforderungen für Detailhandelsangestellte aus Sicht der Arbeitgebenden	42
5.4	Der Detailhandel als 'Integrationsbranche'.....	43

5.5	Fazit	45
6.	Gewerkschaftliche Perspektiven auf den Detailhandel	46
6.1	Herausforderungen für die Gewerkschaftsarbeit in der Detailhandelsbranche	46
6.2	Der strukturelle Wandel im Detailhandel aus gewerkschaftlicher Perspektive	49
6.3	Anstellungs- und Arbeitsbedingungen im Detailhandel: Die wichtigsten Entwicklungen und Herausforderungen aus gewerkschaftlicher Perspektive	50
6.4	Fazit	58
7.	Arbeitsplätze im Detailhandel aus der Sicht von Angestellten	60
7.1	Berufsbiografien im Detailhandel	60
7.2	Arbeitstätigkeiten und berufliches Selbstverständnis im Detailhandel	65
7.3	Das Primat der Kund_innenorientierung: Interaktionsarbeit im Detailhandel	69
7.4	Arbeitsplatzgestaltung: Kreativität, Kompetenz, Reglementierung und Kontrolle	75
7.5	Gesundheit am Arbeitsplatz Detailhandel: Psychische und physische Herausforderungen und ihre Ursachen	79
7.6	Bedeutung von Anstellungsform und Einkommen.....	88
7.7	Flexible Arbeitsorganisation und ihre Auswirkung auf Lebenszusammenhang, Alltagsplanung und Vereinbarkeit	98
7.8	Perspektiven auf das Team.....	107
7.9	König_innen der Filiale: Abhängigkeit von den Vorgesetzten	111
7.10	Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz	117
7.11	Digitalisierung.....	123
7.12	Gewerkschaftliche Organisation.....	127
8.	Fazit	133
10.	Literaturverzeichnis	142
11.	Online-Quellenverzeichnis	144

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Interviewte Angestellte.....	9
Tabelle 2: Interviewte Expertinnen und Experten.....	11
Grafik 1: Anzahl Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilung	20
Tabelle 3: Anzahl Beschäftigte nach Beschäftigungsgrad und Wirtschaftssektor	21
Grafik 2: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte im Detailhandel	22
Grafik 3: Anzahl Beschäftigte im Detailhandel nach Geschlecht	23
Grafik 4: Anzahl Teilzeitbeschäftigte nach Geschlecht.....	24
Grafik 5: Anzahl Vollzeitbeschäftigte nach Geschlecht.....	24
Grafik 6: Gesamtbestand in der Grundausbildung nach Geschlecht.....	25
Grafik 7: Anzahl Eintritte in die Grundausbildung nach Geschlecht und Jahr	26
Tabelle 4: Löhne im Detailhandel	28
Tabelle 5: Monatlicher Bruttolohn nach Ausbildung und Geschlecht.....	29
Tabelle 6: Anzahl Beschäftigte nach Bereich und Geschlecht.....	30

1. Einführung

1.1 Einführung in das Thema und Handlungsbedarf

Der Detailhandel bewegt die Öffentlichkeit. Fast täglich berichten die Medien über die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten, über das 'Lädelsterben', über die Fortschritte in der Paketzustellung per Drohne, über In-Store-Konzepte der Post und vor allem über den Druck, unter den die grösste Dienstleistungsbranche der Schweiz durch Onlinehandel, Einkaufstourismus und steigende Mieten geraten ist. Der Detailhandel bewegt, weil er ein nicht wegzudenkender Teil unseres Alltags und unserer Lebensräume ist. Und doch: So vertraut uns die Läden sind, in denen wir regelmässig einkaufen, so vertraut die Gesichter der Angestellten sind, denen wir dort teilweise täglich begegnen, so wenig systematisches Wissen existiert über den Arbeitsplatz Detailhandel. Unter welchen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen arbeiten die Angestellten in der grössten Dienstleistungsbranche der Schweiz? Wie gestaltet sich ihr Arbeitsalltag? Mit welchen Herausforderungen sehen sie sich bei der Arbeit konfrontiert? Welche Bedeutung messen sie ihrer Arbeit in ihrem grösseren Lebenszusammenhang zu? Wie kommen sie mit ihren Arbeitszeiten und ihrem Lohn zurecht? Wie wirken sich die rasante Technisierung und Digitalisierung sowie die sozioökonomischen Entwicklungen auf ihren Arbeitsalltag und ihre Anstellung aus? Wie gefällt ihnen ihre Arbeit? Was haben sie für Zukunftspläne?

Diesen Fragen geht die vorliegende Studie nach. Kern der Studie bildet dabei die Präsentation und Analyse von ausführlichen Interviews mit 15 Detailhandelsangestellten aus den Bereichen Food und Textil, die zwischen August und November 2016 geführt wurden. Damit soll mittels qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden systematisches Wissen über ein quantitativ bedeutendes Arbeitsfeld (und zudem die grösste Frauenarbeitsbranche) generiert werden, welches in der Schweiz bisher kaum gezielte wissenschaftliche Beachtung fand.

1.2 Auftrag und Erkenntnisinteresse

Die Studie wurde von der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit in Auftrag gegeben und von einem Forschungsteam des Interdisziplinären Zentrums für Geschlechterforschung (IZFG) der Universität Bern verfasst. Im Zentrum des Forschungsauftrags stand die Frage, wie sich der rasante, einschneidende und von mehreren parallel verlaufenden ökonomischen, politischen und sozialen Entwicklungen geprägte Strukturwandel im Detailhandel auf den Arbeitsplatz Detailhandel und seine Angestellten auswirkt. Die Untersuchung sollte explizit die Perspektiven und Arbeitserfahrungen von Detailhandelsangestellten¹ fokussieren sowie die Bedeutung ihrer Arbeit in ihrem weiteren Lebenszusammenhang erfassen.

¹ In dieser Studie wird der Begriff *Detailhandelsangestellte* für alle Personen, gelernte und ungelernte, verwendet, welche in Ladengeschäften arbeiten. Dem gegenüber steht der Begriff *Detailhandelsfachleute* respektive *Detailhandelsfachfrau/-mann*, welcher Personen bezeichnet, die eine Detailhandelslehre absolviert haben.

1.3 Methodische Vorbemerkungen

Um die Auswirkungen des Strukturwandels im Detailhandel auf den Arbeitsplatz Detailhandel und die Arbeits- und Anstellungsbedingungen in der Branche näher zu beleuchten, wurde ein **exploratives qualitatives Forschungsdesign**² gewählt. Im Zentrum des Forschungsdesigns standen vertiefte **Leitfadeninterviews**³ mit Angestellten im Detailhandel. Zur Erschliessung des Forschungsfeldes und um eine informierte Auswahl von Interviewpersonen treffen zu können, wurden ausserdem relevante statistische Daten aufgearbeitet und ausgewählte Interviews mit Expert_innen⁴ geführt. Diese Herangehensweise ermöglichte gemäss dem oben formulierten Erkenntnisinteresse eine systematische Erfassung der spezifischen Arbeitserfahrungen der Angestellten in einer sich rasch verändernden Detailhandelswelt sowie die Situierung dieser Arbeitserfahrungen in ihrem weiteren Lebenszusammenhang.

Die Angestellten wurden mittels Theoretical Sampling⁵ ausgewählt, wobei es sich dabei ausschliesslich um Angestellte aus der Deutschschweiz handelt.⁶ **Auswahlkriterien** bildeten unter anderem das Geschlecht, die Familiensituation (z.B. in einer Partnerschaft lebend oder nicht, mit oder ohne Kinder, etc.), die Herkunft, das Alter, die Ausbildung (z.B. Vorbildungen, Fachausbildung im Detailhandel, keine Fachausbildung im Detailhandel, etc.), die Dauer der Anstellung, Vollzeit- oder Teilzeitarbeitspensum, Anstellung im Stundenlohn oder Festanstellung sowie das jeweilige Selbstverständnis der Beschäftigten (z.B. Arbeit als «Nebenjob» oder als «Hauptverdienst», die Anstellung als «kurzfristiges Arrangement» gegenüber einer «langfristigen Anstellung», etc.). Das Sample der Angestellten wurde so gewählt, um eine möglichst grosse Vielfalt zu gewährleisten und einen breiten Einblick in die Anstellungsformen und Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Lebenszusammenhängen zu geben. Die Interviewpartner_innen wurden dabei in einem **kombinierten Verfahren** ermittelt: 1) über Institutionen, die mit Angestellten im

² Ein *exploratives Forschungsdesign* zielt auf die Erfassung subjektiver Einschätzungen, Deutungsmuster und Handlungsorientierungen ab und berücksichtigt dabei den situationsspezifischen Kontext. Dies ermöglicht die Ermittlung individueller Perspektiven und biografischer Verläufe, die in quantitativen Datenerhebungen oftmals nicht erhoben werden können. Aus diesem Grund sind Einzelfallstudien als komplementär zu quantitativen Analysen zu verstehen.

³ Die Methode des *Leitfadeninterviews* ist eine Befragungstechnik der qualitativen empirischen Sozialforschung, bei der zuvor festgelegte themenorientierte Fragen als Erzählanstoss dienen. Die Fragen sind offen gestellt, können also nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden.

⁴ Der sogenannte *Gendergap* oder *Gender_Gap* stellt ein Mittel der sprachlichen Darstellung aller sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten dar, inklusive jener abseits des gesellschaftlich hegemonialen Zweigeschlechtersystems. Darüber hinaus erlaubt dieser ungewollte (Falsch-)Informationen über das soziale Geschlecht (*Gender*) zu vermeiden. So ist zum Beispiel bei der Nutzung des Begriffes *Experte* unklar, ob damit nur männliche Experten gemeint sind. Der Gendergap wird im Zuge dieser Studie zur Sichtbarmachung aller sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten genutzt.

⁵ In diesem Verfahren werden Interviewpartner_innen theoriebasiert nach bestimmten Kriterien ausgewählt, um eine grösstmögliche Diversität des Samples zu erreichen. Die Kriterien werden während des Forschungsprozesses basierend auf den bereits gewonnenen Erkenntnissen laufend ausgeweitet. Dieses Vorgehen ermöglicht eine umfassende Erfassung der wesentlichen Charakteristiken eines Feldes.

⁶ Aus Gründen der Anonymisierung werden keine genaueren Angaben zu den Standorten gemacht. Relevante Präzisierungen zum Standort und zur Art des Betriebes – zum Beispiel 'Grenzregion' oder 'Tankstellenshop' – werden bei der Präsentation der Angestellteninterviews ergänzt.

Detailhandel in Kontakt stehen, wie zum Beispiel Gewerkschaften, 2) mit Hilfe des sogenannten Snowball Samplings⁷ und 3) über direkte Rekrutierung in Ladengeschäften. Eine Übersicht über die befragten Interviewpersonen bietet Tabelle 1.

Im Hinblick auf die **Qualität der Daten** ist an dieser Stelle darauf zu verweisen, dass sich die Gewinnung der Interviewpartner_innen als sehr schwierig erwies. Folglich erfuhr der geplante Auswahlprozess aufgrund der beschränkten finanziellen und zeitlichen Ressourcen, welche für die Durchführung der Studie zur Verfügung standen, gewisse Beschränkungen. So gaben viele angefragte Angestellte an, keine Zeitressourcen für ein Interview aufbringen zu können, während andere negative Konsequenzen auf ihr Anstellungsverhältnis fürchteten. Dies galt in besonderem Masse für vulnerable Angestellte wie zum Beispiel alleinerziehende Mütter. Wie bestehende Studien belegen (Amacker, Funke und Wenger 2015), haben jedoch gerade diese Detailhandelsangestellten mit der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit besonders zu kämpfen und sind in der Konsequenz oft von prekären Lebensbedingungen und Armut betroffen. Auch sind diese Angestellten besonders stark von aktuellen Entwicklungen, wie beispielsweise verlängerten Ladenöffnungszeiten und der Zersplitterung von Arbeitseinsätzen, betroffen. Hier weist die vorliegende Studie entsprechend eine Unterrepräsentation auf, welche in künftigen Untersuchungen gezielter zu adressieren ist.

⁷ Die Methode des *Snowball Samplings* beschreibt einen Vorgang, bei dem Proband_innen durch bereits befragte Personen für ein Forschungsprojekt gewonnen werden, da diese meistens einen leichteren Zugang zu der entsprechenden Zielgruppe haben. Im Falle dieser Studie bildeten Personen aus dem privaten und beruflichen Netzwerk des Forschungsteams den Startpunkt für das Snowball Sampling.

Tabelle 1: Interviewte Angestellte

Name (Pseudonym)	Alter	Herkunft	Nationalität	Haushaltssituation (mit/ohne Kinder)	Ausbildung	Arbeitsbereich	Anstellung
Leila Sägesser	26	CH	CH	keine Kinder	BA in Sozialer Arbeit (FH)	Food	Stundenlohn, ca. 60 Prozent
Nina Steiner	26	CH	CH	Tochter (5 Monate)	Detailhandelsfachfrau	Food, Textil	Fixanstellung, 80 Prozent
Adrienne Imhof	26	CH	CH	keine Kinder	Coiffeuse + Farb- und Modestilberatung	Textil	Fixanstellung, 60 Prozent
Melanie Gerber	25	CH	CH	keine Kinder	Innendekorationsnäherin + Fashion and Lifestyle Beratung	Textil	Stundenlohn, 90 Prozent
Tim Äschlimann	24	CH	CH	keine Kinder	Student an PH	Food	Stundelohn, ca. 20h/Monat
Andreas Tanner	41	CH	CH	keine Kinder	Koch	Food	Fixanstellung, 100 Prozent
Antonio Sager	28	CH	CH	keine Kinder	Mediamatiker mit BM, aktuell Student an FH	Food	Stundenlohn, 40-60 Prozent
Marija Marić	36	Kroatien	Kroatien	Sohn (5 Jahre)	Betriebswirtschaft (FH) in Kroatien	Food	Fixanstellung, 60 Prozent
Erez Yasin	39	Türkei (kurdisch)	Türkei, CH	keine Kinder	Bautechniker (Studium in der Türkei)	Food	Stundenlohn, ca. 30h/Woche
Rebekka Luginbühl	34	CH	CH	Sohn (14 Monate)	Matura, Staudengärtnerin	Food	Fixanstellung, 21.86 Prozent
Esther Hefti	45	CH	CH	keine Kinder	Detailhandelsfachfrau	Textil	Fixanstellung, 100 Prozent
Besarta Manjani	31	Kosovo	CH	zwei Töchter (5 und 7 Jahre)	BA in Ökonomie	Food	Stundenlohn, ca. 30h/Woche
Béatrice Jäger	42	CH	CH	Sohn (11 Jahre)	Pharma-Assistentin	Textil	Stundenlohn, 20 Prozent
Pinar Arslan	26	Eltern Türkei (kurdisch)	Türkei, CH	keine Kinder	Oblig. Schule und Motivationssemester	Textil	Fixanstellung, 70 Prozent
Priscilla Honegger	54	Kolumbien	Kolumbien, CH	zwei volljährige Söhne	Betriebswirtschaft (Uni) in Kolumbien	Food	Fixanstellung, 60 Prozent

In den Interviews mit den Angestellten wurden unter anderem folgende Themenbereiche adressiert:⁸

- Wie kam es zur aktuellen Anstellung im Detailhandel? Aus welchen Motivationen wurde ein Beruf/eine Tätigkeit im Detailhandel ergriffen?
- Welche Bedeutung hat die Arbeit im Detailhandel im weiteren Lebenszusammenhang der Befragten?
- Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus? Welche spezifischen Aufgabenbereiche und Tätigkeiten werden im Rahmen der Anstellung ausgeübt?
- Wie kommt die Einsatzplanung zustande? Sind die Befragten damit zufrieden?
- Wie wird die Arbeitsatmosphäre empfunden? Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team und mit den Vorgesetzten?
- Wie wird der Kontakt mit der Kundschaft empfunden?
- Mit welchen Veränderungen und Herausforderungen sehen sich die Befragten in ihrer Arbeit konfrontiert, und welche Auswirkungen auf die Lebensqualität bringen diese mit sich?
- Sind die Anforderungen der Arbeit vereinbar mit einer befriedigenden Gestaltung des Privatlebens?
- In (welchen) familiären Verhältnissen leben die Befragten, und wie ist ihre finanzielle Situation?
- Wie wird die Arbeit im Detailhandel von den Befragten selbst wahrgenommen, und wie wird diese von aussen wahrgenommen?
- Welche Zukunftswünsche und -perspektiven bestehen?
- Sind die Befragten gewerkschaftlich organisiert?

Aufgrund der unzureichenden Forschungslage im Bereich des Detailhandels in der Schweiz wurden zur Kontextualisierung der Interviews mit den Angestellten ausserdem selektiv aktuelle **Daten des Bundesamtes für Statistik (BFS)** zum Detailhandel in der Schweiz aufbereitet sowie **Interviews mit sechs ausgewählten Expert_innen** der Detailhandelsbranche geführt. Diese Expert_innengespräche wurden wie erwähnt zeitlich vor den Interviews mit den Angestellten geführt und dienten dazu, die wichtigsten aktuellen Entwicklungen in der Branche zu erfassen und darauf aufbauend die zu fokussierenden Bereiche (Food und Textil, siehe weiter unten) auszuwählen sowie den Interviewleitfaden für die Gespräche mit den Angestellten zu schärfen. In der Auswahl der Expert_innen wurden drei Perspektiven berücksichtigt: Die Sicht der Branche selbst (Arbeitgeberverband), die Sicht des nationalen Ausbildungsverbandes sowie die Sicht der Gewerkschaften (siehe Tabelle 2).

⁸ Bei der folgenden Aufzählung handelt es sich um einen Beschrieb der befragten Themenfelder und nicht um die tatsächlich gestellten Fragen.

Tabelle 2: Interviewte Expertinnen und Experten

Organisation	Funktion des interviewten Organisationsmitglieds
Kaufmännischer Verband Zürich	Fachmitarbeiterin Beruf und Bildung
Kaufmännischer Verband Zürich	Mitglied Geschäftsleitung, Leiter Beruf und Bildung
Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)	Präsident von Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)
Unia	Mitglied Sektorleitung Dienstleistungsberufe und Branchenverantwortliche Detailhandel
Unia	Fachsekretärin für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit
Verband Zürcher Handelsfirmen (VZH)	Geschäftsleiter

Die Interviews mit den Expert_innen adressierten unter anderem folgende Themenbereiche:

- Welche Rolle und Tätigkeiten im Kontext des Schweizer Detailhandels nehmen sie ein?
- Was sind heute die wichtigsten Entwicklungen und die grössten Herausforderungen im Schweizer Detailhandel?
- Was bedeuten diese Entwicklungen und Herausforderungen für die Angestellten?
- Welche Position nimmt die Organisation ein, welche Strategien verfolgt die Organisation in Bezug auf diese Entwicklungen und Herausforderungen?

Die Interviews mit den Angestellten wurden mit dem Programm f4 vollumfänglich transkribiert. Die Expert_inneninterviews wurden während der Gespräche sowie zusätzlich anhand von Audioaufzeichnungen detailliert protokolliert und teilweise ebenfalls wörtlich transkribiert. Dieser qualitative Datensatz wurde basierend auf der Thematic Analysis⁹ ausgewertet, unterstützt durch die Software MAXQDA¹⁰.

Aufgrund beschränkter Ressourcen wurde die Studie auf die Bereiche **Food** und **Textil** eingegrenzt. Beide Bereiche wurden erstens aufgrund ihrer **Grösse und Bedeutung** in der Branche (wie etwa die Summe der Beschäftigten, die Anzahl der Filialen und der Umsatz) ausgewählt. Zweites Auswahlkriterium waren die **charakteristischen Entwicklungen**, welche diese Bereiche derzeit durchlaufen und welche für die Branche Detailhandel insgesamt relevant und typisch sind. Im Foodbereich sind dies namentlich die Filialisierung, die Konzentration der Anbieter und die Digitalisierung (vor allem Self-Checkout und Self-Scanning). Die Untersuchung wurde hier weiter auf die beiden Schweizer Grossverteiler Migros und Coop eingeschränkt. Diese gelten gemeinhin als relativ gute Arbeitgeber_innen, da

⁹ Unter *Thematic Analysis* (oder auch *Thematic Framework Analysis*) wird ein inhaltsanalytisches Verfahren verstanden, welches auf eine differenzierte Analyse sowohl der einzelnen Fallgeschichten als auch der transversal in den Interviews zum Tragen gekommenen Themen zielt (Bryman 2016: 584-589).

¹⁰ MAXQDA ist eine auf dem Kodierprinzip basierende Software, welche der Systematisierung qualitativer Datenanalysen dient.

sie GAVs unterzeichnet haben. Der Textilbereich wurde in den Expert_inneninterviews übereinstimmend als Bereich identifiziert, welcher in letzter Zeit durch den Onlinehandel unter besonders grossen Druck geraten ist und deshalb signifikante Rationalisierungsprozesse durchläuft. Beide Bereiche sind zudem in hohem Masse von verlängerten Öffnungszeiten betroffen. In diesem Bereich wurden verschiedene multinationale Unternehmen in den Blick genommen. Drittens sind in beiden Bereichen deutlich mehr Frauen angestellt, sodass es sich hier um besonders **typische Frauenarbeitsplätze** handelt. Damit im Zusammenhang steht auch die **niedrige Entlohnung** in diesen beiden Bereichen, im Gegensatz zur Entlohnung in den von männlichen Angestellten dominierten Detailhandelsbereichen, wie etwa Sport oder Elektronik.

1.4 Aufbau der Studie

Dieser Forschungsbericht ist wie folgt strukturiert: Nach der Einleitung erfolgt in Kapitel 2 eine Situierung der vorliegenden Untersuchung in bestehende sozialwissenschaftliche Forschung zum Detailhandel. In Kapitel 3 bis 7 werden die Forschungsergebnisse vorgestellt. In Kapitel 3 werden studienrelevante statistische Charakteristiken des Detailhandels besprochen, welche aus Datensätzen des Bundesamtes für Statistik erarbeitet wurden. Kapitel 4 bis 6 sind den Erkenntnissen aus den Expert_innengesprächen gewidmet und der Annäherung an das Forschungsfeld. Kapitel 4 befasst sich mit dem Thema Ausbildung. Es vermittelt erstens einen Einblick in die Ausbildungen und Berufsbilder im Detailhandel und bespricht zweitens die aktuellen Entwicklungen im Detailhandel aus Sicht der Ausbildung, basierend auf einem Interview mit dem Präsidenten des nationalen Ausbildungsverbandes Bildung Detailhandel Schweiz (BDS) sowie auf Broschüren und Statistiken dieses Verbandes. Kapitel 5 bespricht die Entwicklungen der Branche aus der Sicht eines der grössten KMU-Arbeitgebendenverbände in der Schweiz, basierend auf einem Interview mit dessen Geschäftsleiter. Aktuelle Branchen- und Medienberichte stellen dessen Analyse ausserdem in einen breiteren Zusammenhang. Kapitel 6 befasst sich mit der Sicht der Gewerkschaften auf die Entwicklungen in der Branche. Basierend auf Interviews mit vier Gewerkschaftsvertreterinnen aus zwei Gewerkschaften (Unia und KV) fokussiert dieses Kapitel die aktuellen Herausforderungen, welchen die Angestellten im Detailhandel gemäss den befragten Gewerkschaften heute gegenüberstehen.

Kapitel 4 (Sicht der Ausbildung), 5 (Sicht der Branche) und 6 (Sicht der Gewerkschaften) bilden gleichsam Kontextualisierung und Kontrastfolie zur in Kapitel 7 besprochenen Perspektive der Angestellten auf den Arbeitsplatz Detailhandel. Dieses Kapitel bildet den Kern der vorliegenden Studie. Darin wird eine detaillierte Analyse von Interviews mit 15 Angestellten des Detailhandels vorgenommen, wobei diese in Form von Zitaten bewusst ausführlich zur Sprache kommen. Kapitel 8 giesst die wichtigsten Erkenntnisse der vorgenommenen Untersuchung in ein zusammenfassendes Fazit. Kapitel 9 stellt diese Studie in einen weiteren Zusammenhang und weist auf künftige Forschungsfelder zum Arbeitsplatz Detailhandel hin.

2. Arbeitsplatz Detailhandel: Kontextualisierung der Studie in die bestehende Forschung

Dieses Kapitel situiert die vorliegende Untersuchung im Feld bestehender Forschung zum Detailhandel. Da eine umfassende Aufarbeitung der Forschung zum Detailhandel den Rahmen dieser Studie gesprengt hätte, wurde die bestehende Literatur selektiv konsultiert. Es wurden vornehmlich deutschsprachige Studien zu Kenntnis genommen, und die Literaturrecherche wurde auf sozialwissenschaftliche Arbeiten fokussiert, welche sich spezifisch mit Aspekten des Arbeitsplatzes Detailhandel befassen. Es ist jedoch festzuhalten, dass dieser Selektionsprozess gleichzeitig eine gewisse inhärente Logik besitzt, da es wenige aktuelle sozialwissenschaftliche Studien zum Arbeitsplatz Detailhandel gibt, die in der Schweiz entstanden sind oder für den aktuellen Schweizer Kontext prägnante Aussagekraft besitzen.

Dieses Kapitel ist wie folgt aufgebaut: Abschnitt 2.1 bietet eine Einschätzung des Wissensstandes zum Detailhandel in der Schweiz und stellt diesen in einen internationalen Forschungszusammenhang. Abschnitt 2.2 bespricht ausgewählte Beiträge zu den Arbeits- und Anstellungsbedingungen im Detailhandel aus der deutschsprachigen Literatur, welche zur Kontextualisierung der vorliegenden Studie herangezogen wurden und die Entwicklung der Fragestellung dieser Studie informiert haben. In gleicher Funktion referiert Abschnitt 2.3 bestehende Forschungen zum Detailhandel aus einer Geschlechterperspektive.

2.1 Arbeitsplätze im Detailhandel: Ein wenig untersuchtes Feld

Generell ist für die Branche Detailhandel in der Schweiz festzustellen, dass dieser Bereich bisher aus sozialwissenschaftlicher Perspektive wenig systematisch erforscht wurde und entsprechend nur sehr wenige empirische Daten vorliegen. Bestehende Abhandlungen konzentrieren sich oftmals auf ökonomische Untersuchungen und Berichte liegen vermehrt in Form Grauer Literatur¹¹ vor. So gibt zum Beispiel das Wirtschaftsforschungsinstitut BAKBASEL¹² in regelmässigen Abständen eine Studie zur Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft heraus. Branchenberichte werden unter anderem von Coop¹³ oder Credit Suisse¹⁴ veröffentlicht, welche sich zumeist auf Daten des BFS¹⁵ stützen. Untersuchungen zur Arbeitsorganisation und zu den Arbeitsbedingungen im Detailhandel wurden im Kontext der Schweiz bisher vor allem von Gewerkschaften herausgegeben. So liegen zu dieser Thematik zum Beispiel mehrere Publikationen von der Gewerkschaft Unia vor, wie etwa die Broschüre *Die Branche Detailhandel. Analysen, Ziele und Forderungen der Unia* (2012). Auf die darin enthaltenen

¹¹ Sogenannte *Graue Literatur* wird von den Herausgeber_innen zumeist in Eigenregie hergestellt und verbreitet beziehungsweise erscheint im Selbstverlag. Sie kann in der Regel nicht über die herkömmlichen Vertriebswege wie Buchhandel und Verlag bezogen werden (Bortz & Döring 2006: 360).

¹² Das BAKBASEL erstellt volkswirtschaftliche Analysen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Für weitere Informationen siehe auch: <http://www.bakbasel.ch> (zuletzt aufgerufen am 10.06.2017).

¹³ Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2016: <https://report.coop.ch/de/geschaeftsbereiche/detailhandel/> (zuletzt aufgerufen am 10.06.2017).

¹⁴ Wie viel Schweiz steckt im Schweizer Detailhandel? Retail Outlook 2016: <https://www.credit-suisse.com/ch/de/about-us/media/news/articles/media-releases/2015/12/de/retail-outlook-2016.html> (zuletzt aufgerufen am 10.06.2017).

¹⁵ Für weitere Informationen siehe: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.html> (zuletzt aufgerufen am 10.06.2017).

gewerkschaftlichen Perspektiven wird vertieft im Kapitel 6 eingegangen. Ebenfalls aus dem Umfeld der Unia, wenn auch nicht von ihr direkt herausgegeben, stammt die Publikation *Verkannte Arbeit* (Rieger, Pfister & Alleva 2012), welche die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen von Angestellten im privaten Dienstleistungssektor beleuchtet, einem Sektor, welchem im öffentlichen Bewusstsein laut den Autor_innen zu wenig Beachtung zuteilwird. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sind bisher wenige Beiträge zum Detailhandel entstanden. Ausnahmen bilden zum Beispiel Arbeiten von Rosende (einer ihrer jüngeren Beiträge wird im Unterkapitel 2.3 besprochen) sowie eine Studie von Caritas zum Thema *Alleinerziehende und Armut in der Schweiz*, in welcher der Detailhandel ebenfalls thematisiert wird (Amacker, Funke & Wenger 2015).

2.2 Untersuchungen zu Arbeits- und Anstellungsbedingungen im Detailhandel

International betrachtet liegen systematische arbeitssoziologische Untersuchungen zum Detailhandel beispielsweise für den US-amerikanischen Raum vor, und auch für Frankreich kann eine reiche Tradition im Bereich der Arbeitssoziologie konstatiert werden. Diese Arbeiten befassen sich beispielsweise mit den Auswirkungen von Teilzeitarbeit und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit von Arbeitnehmenden im Einzelhandel, oder mit der Bedeutung der Kategorien Geschlecht, Ethnizität sowie Klassenzugehörigkeit im Detailhandel. Für die vorliegende Studie wurde jedoch aufgrund beschränkter Zeitressourcen vornehmlich auf Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum zurückgegriffen, die sich mit den Arbeits- und Anstellungsbedingungen im Detailhandel (in Deutschland: Einzelhandel) befassen. Welche Trends des strukturellen Wandels im Detailhandel können festgestellt werden? Welche Veränderungen in der Organisation der Verkaufsarbeit gehen mit diesem Wandel einher? Und welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf die Arbeits- und Anstellungsbedingungen und somit auf das Leben der Angestellten? Diesen Fragen gingen die im Folgenden zusammenfassend besprochenen empirischen Studien nach.

In der bereits älteren aber nach wie vor in vieler Hinsicht gültigen Studie *Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit: Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel* haben Voss-Dahm und Lehndorff (2003) die Auswirkungen der Reorganisation des Einzelhandels auf das Beschäftigungssystem untersucht, wobei neue Formen der Arbeitsorganisation im Fokus standen. Die Ausgangslage der Studie bildete der Befund einer sich rasch wandelnden und immer stärker am Marktgeschehen ausgerichteten Einzelhandelsbranche, in der die Verkaufsarbeit als Schnittstelle zwischen Bereitstellung von Ware und Verkauf an die Endverbraucher_innen im besonderen Masse von branchenspezifischen Umstrukturierungen betroffen ist. Für die Studie wurden zum einen Beschäftigungstrends im Einzelhandelssektor für Deutschland sowie im internationalen Vergleich mit Dänemark, Finnland, Frankreich, Grossbritannien, den Niederlanden, Portugal und Schweden untersucht. Zum anderen wurden über hundert Erwerbstätige im deutschen Einzelhandel befragt, welche die Veränderungen ihrer Arbeit beschreiben und bewerten sollten. Voss-Dahm und Lehndorff kamen dabei zu folgenden Ergebnissen (2003: 5-17):

Die Beschäftigungssituation im deutschen Einzelhandel liess sich 2003 durch drei Trends charakterisieren: Den Trend zu einem flächendeckenden **Beschäftigungsabbau**, den Trend zu **niedrigeren**

Durchschnittseinkommen bei den Beschäftigten sowie den Trend zur **Beschäftigung in Teilzeit**. Besonders betroffen von diesen Trends waren Frauen, welche oft keine Vollzeitstellen fanden und nur ein niedriges Einkommen erwirtschaften konnten. Im europäischen Vergleich bestätigte sich der Trend zu Teilzeitanstellungen. So wurde in mehreren europäischen Ländern das Arbeitsvolumen in kleine und bewegliche Beschäftigungs- und Arbeitszeiteinheiten aufgeteilt. Hierbei liess sich zudem feststellen, dass es Unternehmen in Ländern, in denen Frauen eher zu Vollzeitstellen tendieren, wie zum Beispiel in Frankreich und den skandinavischen Ländern, schwerer fiel, diese Umstrukturierungen durchzusetzen, weshalb Teilzeitbeschäftigungen dort vermehrt an Student_innen und Schüler_innen vergeben wurden (2003: 53).

Weiter erwies sich der Einzelhandel in Deutschland als eine heterogene Branche mit diversen Teilbereichen und einer grossen Bandbreite an unterschiedlichen Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen. Hier liess sich vor allem am Beispiel von Supermärkten zeigen, wie anfällig die Arbeitsorganisation wird, wenn Teilzeitanstellung zum typischen Arbeitsmodell wird. Zudem zeigte sich, dass in männlich dominierten Bereichen, wie in Elektronik- und Baufachmärkten, Teilzeitanstellungen seltener waren (2003: 53-54). Als charakteristisch für die moderne Verkaufsarbeit wurden zwei typische Merkmale identifiziert. So war vor allem die Arbeit in den rückwertigen Bereichen des Einzelhandels fundamental von den Bestrebungen der Unternehmen betroffen, Arbeitsabläufe durch automatisierte und standardisierte Arbeitsabläufe zu beschleunigen. Gleichzeitig konnten die Angestellten den Kund_innenwünschen immer weniger gerecht werden, da die vorhandenen Zeitressourcen durch die ausgedünnten Personaldecken immer kleiner wurden, wodurch generell **weniger Zeit für den Kund_innenkontakt** zur Verfügung stand. Diese Situation führte zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen im Verkaufsbereich, da eine grosse Lücke zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen auf der anderen Seite klaffte (2003: 54). Abschliessend verweisen Voss-Dahm und Lehndorff darauf, dass die Resultate die erheblichen Spielräume der Unternehmen bei der Arbeitsorganisation aufzeigen, wobei die in den Ergebnissen gezeigten Trends zeigen, dass diese Entwicklungen durch Kosten- und Flexibilisierungsinteressen geprägt ist (2003: 55).

Mit *Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit* liegt aus dem Jahr 2015 ein Beitrag von Böhle, Stöger und Wehrich vor, der sich mit den Problemen und Potentialen in der Gestaltung von Interaktionsarbeit auseinandersetzt. Dabei bildet einer der untersuchten Bereiche der Einzelhandel. Die Autor_innen stützten sich unter anderem auf die Ergebnisse der Studie von Voss-Dahm und Lehndorff aus dem Jahr 2003. Bis zum Jahr 2013 konstatieren die Autor_innen für die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland eine Fortsetzung der Trends, die bei Voss-Dahm und Lehndorff beschrieben werden: Primär ein Anstieg der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, die nach wie vor in der grossen Mehrheit bei weiblichen Angestellten zu finden sind, das Wegfallen von Mischarbeitsplätzen, die Ausweitung der Ladenöffnungszeiten sowie die Abspaltung von vormals zum Verkauf gehörenden Tätigkeiten und deren Delegation an billigere Arbeitskräfte, was einer **Dequalifizierung** der Verkaufsberufe gleichkomme. All dies kennzeichne die Branche als eine **prekäre Beschäftigung**, was durch den fortgeführten Trend der Veränderung der Arbeitsbedingungen durch den steigenden Einsatz technischer Innovationen zusätzlich verstärkt wird. So werden etwa zunehmend

Kassenarbeitsplätze durch neue Technologien wie zum Beispiel Selbst-Scanner-Kassen ersetzt (2015: 31-32). Für die Zukunft prognostizieren die Autor_innen, dass fortsetzende Trends wie **Produktstandardisierung**, der vermehrte **Einsatz von IT-Systemen** sowie **Restrukturierungsprozesse**, vor allem mit Blick auf das sogenannte **Franchising** (siehe dazu auch Kapitel 6.3) und eine generelle **Flexibilisierung der Personaleinsatzstrategien**, die Beschäftigten zusätzlich unter Druck setzen werden. Zwar werden beratungsintensive, qualifizierte Tätigkeiten nach wie vor wichtig sein, gleichzeitig wächst der Bedarf nach unqualifizierten Arbeitskräften zunehmend – der Prozess der Dequalifizierung scheint also noch nicht abgeschlossen (2015: 34). Um die Anforderungen an die Interaktionsarbeit mit Kund_innen und deren Rahmenbedingungen genauer zu untersuchen, haben Böhle, Stöger und Wehrich zwei Einzelhandelsbetriebe exemplarisch untersucht: ein Warenhaus, in dem viel Wert auf eine intensive Kund_innenberatung gelegt wird und die Filiale einer Kette, die auf Selbstbedienung der Kund_innen setzt. Auf Basis dieser Fallstudien, welche die besonderen Merkmale von Interaktionsarbeit im personenbedienten Einzelhandel aufzeigen, wie zum Beispiel eine Nichtplanbarkeit des Tätigkeitsstroms, welcher sich primär an den Bedürfnissen der Kundschaft orientiert und daher eine hohe Arbeitsbelastung mit sich bringt, formulieren Böhle, Stöger und Wehrich Bedingungen an die Arbeit im Einzelhandel, die erfüllt sein müssen, damit die Tätigkeit nicht zu Lasten der Arbeitnehmer_innen geht. Widersprüchliche Anforderungen werden dabei als ein konstitutives Element von Dienstleistungen verstanden, die in ihrer Wirkweise nicht aufgelöst, sondern nur abgemildert werden können (2015: 100-128).

Wie aber wirken sich die zunehmenden Veränderungen und erhöhten Anforderungen in dieser als prekär eingestuften Branche auf die **Gesundheit** der Angestellten aus? Um dieser Frage nachzugehen, gaben die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik BGHW und die DAK-Gesundheit 2016 eine Studie zum Gesundheitszustand von Beschäftigten im Gross- und Einzelhandel in Deutschland in Auftrag. Sie kam zu dem Ergebnis, dass im deutschen Einzelhandel knapp neun von zehn Beschäftigten (87%) ausschliesslich oder überwiegend mit Kund_innenkontakt arbeiten. Dies bedeute unter anderem, immer freundlich bleiben zu müssen, auch bei hoher Arbeitsbelastung oder schwierigen Kundschaft. Über zwei Drittel der befragten Beschäftigten (69%) gehen der Auswertung zufolge bei der Arbeit häufig oder manchmal bis an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit, was sich wiederum in einem hohen Krankenstand niederschlägt. Demnach bilden psychische Erkrankungen die Ursache für jeden sechsten Fehltag im Einzelhandel. 46 Prozent der Angestellten gaben an, dass sie nur selten oder nie selbst entscheiden können, wann sie Pausen machen. Zudem verfügen ein Drittel der Arbeitnehmer_innen über keinen angemessenen Aufenthaltsraum, weshalb sich Mitarbeitende für ihre Pausen in Abstell- oder Lagerräume zurückziehen müssen. Drei von zehn Befragten fühlten sich nie oder nur selten von ihrer beziehungsweise ihrem direkten Vorgesetzten unterstützt.

2.3 Der Detailhandel aus einer Geschlechterperspektive

Mit Blick auf die Entwicklungen im Detailhandel erscheint ein spezifischer Blick auf die Anstellungssituation von weiblichen Angestellten unumgänglich. Die Branche zeigt sich als signifikant **weiblich segregiertes Berufsfeld**.¹⁶ Der Frauenanteil unter den Angestellten ist sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz sehr hoch, wobei übereinstimmend festzustellen ist, dass Frauen in besonders niedrig bezahlten Bereichen des Detailhandels auffällig stark vertreten sind. Eine weitere Parallele lässt sich in den Anstellungspensen finden: Während mehr als die Hälfte der weiblichen Angestellten in Teilzeit tätig sind, arbeiteten drei Viertel der Männer in Vollzeitstellen. Jurczyk et al. (2009) sprechen aufgrund dieser Zahlen von einer **Feminisierung der Erwerbsarbeit im Einzelhandel**, welche sich formal aber immer noch an den klassischen Normalitätsannahmen für Männer orientiert und vor allem **Männer in Führungspositionen** sieht. Diese Umstände werden auf persistente **Rollenbilder** zurückgeführt, gemäss derer Frauen nach wie vor grossmehrheitlich für die anfallende unbezahlte private Care-Arbeit (wie etwa Kinderbetreuung, Betagtenbetreuung, etc.) zuständig sind. Dadurch sind sie von Flexibilisierungsmassnahmen in der Arbeitswelt besonders stark betroffen und aufgrund ihrer schlechteren finanziellen Absicherung und Altersvorsorge zudem verstärkt dem Risiko der **Prekarisierung** und **Armut** ausgesetzt, zum Beispiel im Falle einer Scheidung.

Zu den Ursachen und Wirkungen dieses Phänomens lieferte Voss-Dahm (2011) anhand einer Untersuchung in Deutschland eine Analyse zu Erwerbsverläufen von Frauen im Einzelhandel und zu den Gründen für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit in Betrieben. Auf Basis ihrer Analyse folgert Voss-Dahm, dass diese **unterschiedlichen Positionierungen von Frauen und Männern im Einzelhandel** weder auf systematische Qualifikationsunterschiede noch auf unterschiedliche Aufgaben- und Tätigkeitsfelder zurückzuführen sind, welche sich mehrheitlich gleichen. Vielmehr ist das Muster geschlechterspezifischer Ungleichheit im Einzelhandel auf die Wechselwirkung von – zum Teil diskontinuierlichen – Erwerbsverläufen von Frauen, der Beschäftigungspolitik von Unternehmen sowie auf die institutionellen Rahmenbedingungen zurückzuführen. In dem für die Branche typischen, harten Verdrängungswettbewerb werden personalpolitische Sparmassnahmen über eine Fragmentierung von Arbeitsverhältnissen in Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse umgesetzt. Dabei wird systematisch an die persönlichen Lebenslagen von Angestellten angeknüpft, wenn eine Verringerung des Arbeitspensums erwünscht wird. Mit dieser Beschäftigungspolitik korrespondieren Frauen häufiger als ihre männlichen Kollegen. Wird jedoch später eine (Wieder-) Aufstockung des Arbeitspensums gewünscht, was bei vielen Frauen der Fall ist, wird diesen Wünschen nur selten entsprochen. Damit wird das Modell als nur scheinbar lebenslagenorientiert entlarvt sowie als wichtiger Treiber der Unterbeschäftigung im Einzelhandel (Voss-Dahm & Lehndorff 2003, Voss-Dahm 2011). Nach wie vor persistente Diskurse über die natürlichen Potentiale von Frauen und Männern hemmen die Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen zu-

¹⁶ Als *weiblich segregierte Berufsfelder* werden Berufe und Arbeitsbereiche bezeichnet, die überwiegend weiblich besetzt sind. Mit ihnen gehen im Vergleich zu männlich segregierten Berufsfeldern typischerweise verringerte Einkommen, kürzere Karriereleitern, schlechtere finanzielle Absicherung sowie Lücken in der Altersvorsorge einher. Berufliche Segregation bezeichnet und reproduziert Geschlechterunterschiede (Allmendinger & Podsiadlowski 2001: 276-277)

sätzlich. Infolge dieser geschlechterspezifischen Ungleichheit weisen weibliche Angestellte im Einzelhandel häufig nicht nur **verminderte Einkommenschancen** auf, sondern sind zudem oftmals **langfristig nur unzureichend sozial abgesichert** (2011: 324-326).

Diese Problematik der mangelnden sozialen Absicherung infolge von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen von Frauen ist für den Schweizer Kontext durch eine Studie von Le Feuvre et al. (2014) belegt, die neben drei weiteren Branchen auch den Handel exemplarisch anhand von Schweizer Grossunternehmen untersucht hat. Dabei wurden die Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Entlohnung sowie die Arbeits- und Anstellungsbedingungen von Arbeitnehmer_innen untersucht, die älter als 50 Jahre alt waren. Diese Studie stützt die Ergebnisse von Voss-Dahm (2011) und kommt zum Schluss, dass bei älteren Arbeitnehmenden kaum berufliche Gleichstellung herrscht. So setzen die Rentenreformen eine an männlichen Erwerbsbiografien orientierte Laufbahn ohne Erwerbsunterbrüche und in einem Vollzeitpensum voraus. Gleichzeitig beschränken sich die Gleichstellungsmassnahmen der Unternehmen auf Massnahmen zur Laufbahngestaltung von Frauen und Müttern (zum Beispiel in Form einer freiwilligen Senkung des Beschäftigungspensums oder unbezahlter Elternzeit), die diskontinuierliche Erwerbsverläufe fördern und somit Einkommens- und Vorsorgeunterschiede letztendlich festigen. Die nach wie vor persistente geschlechterspezifische Arbeitsteilung als typisches Merkmal der sozialen Organisation hemmt darüber hinaus die Gleichstellung auch in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens.

2.4 Fazit

Wie in diesem Kapitel aufgezeigt werden konnte, ist das Feld des Detailhandels in der Schweiz aus sozialwissenschaftlicher Perspektive bisher kaum systematisch empirisch untersucht worden. Die besprochenen Studien beziehen sich daher grösstenteils auf den deutschen Raum. Aufgrund der Spezifika des Schweizer Kontextes (wie zum Beispiel Frankenstärke, Mietniveau, Arbeitsgesetze, Gewerkschaftskultur etc.) müssen Vergleiche mit dem Schweizer Detailhandel mit grosser Vorsicht gezogen werden. Dennoch weisen diese Studien den Detailhandel gesamteuropäisch als eine Branche aus, die aktuell grossen strukturellen Wandlungsprozessen ausgesetzt ist. Auch zeigen sie grossflächige Trends auf, die im europäischen Vergleich für mehrere Länder belegt werden konnten, sodass ähnliche Entwicklungen auch für den Detailhandel in der Schweiz zu vermuten sind.

Im Kontext ihrer Untersuchung des deutschen Einzelhandels konnten Forschende im deutschen Sprachraum Trends in der Beschäftigungssituation im Einzelhandel identifizieren: Den Trend zu einem flächendeckenden Beschäftigungsabbau, den Trend zu niedrigeren Durchschnittseinkommen bei den Beschäftigten sowie den Trend zur Beschäftigung in Teilzeit. Letzterer konnte für den gesamten europäischen Raum beobachtet werden. Ein weiteres Charakteristikum der Branche ist deren Geschlechterverteilung und die damit in Verbindung stehende Funktionszuweisung: Während Frauen eine grosse Mehrheit der Beschäftigten im Einzelhandel stellen, wird die Mehrheit der Vollzeitstellen sowie die grosse Mehrheit der Führungspositionen von Männern besetzt. Wegen der klaren quantitativen Dominanz der Frauen unter den Beschäftigten wird von einer Feminisierung der Erwerbsarbeit im Einzelhandel gesprochen. Zudem konnte belegt werden, dass sich die Fragmentierung von Arbeitsverhältnissen in Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse für weibliche Angestellte besonders negativ auswirkt, etwa in

Form von Einkommenseinbussen und mangelnder sozialer Absicherung. (Für den Arbeitsmarkt Schweiz konnten diese Befunde ebenfalls bestätigt werden, siehe dazu Kapitel 3.) Weiter wurde eine Dequalifizierung der Verkaufsberufe diagnostiziert, verursacht durch das Wegfallen von Mischarbeitsplätzen, die Ausweitung der Ladenöffnungszeiten sowie die Abspaltung von vormals zum Verkauf gehörenden Tätigkeiten und deren Delegation an billigere Arbeitskräfte. All dies kennzeichnet die Branche laut diesen Forschungen als eine prekäre Beschäftigung. Für die Zukunft wird prognostiziert, dass fortsetzende Trends wie Produktstandardisierung, der vermehrte Einsatz von Technologien sowie Restrukturierungsprozesse, wie etwa die Flexibilisierung der Personaleinsatzstrategien oder das sogenannte Franchising, die Beschäftigten noch stärker unter Druck setzen und die Dequalifizierung weiter vorantreiben werden. Als Konsequenz werden für die Angestellten im Detailhandel bessere Rahmenbedingungen eingefordert, um sowohl den Bedürfnissen der Kund_innen als auch den Bedürfnissen der Angestellten besser gerecht werden zu können.

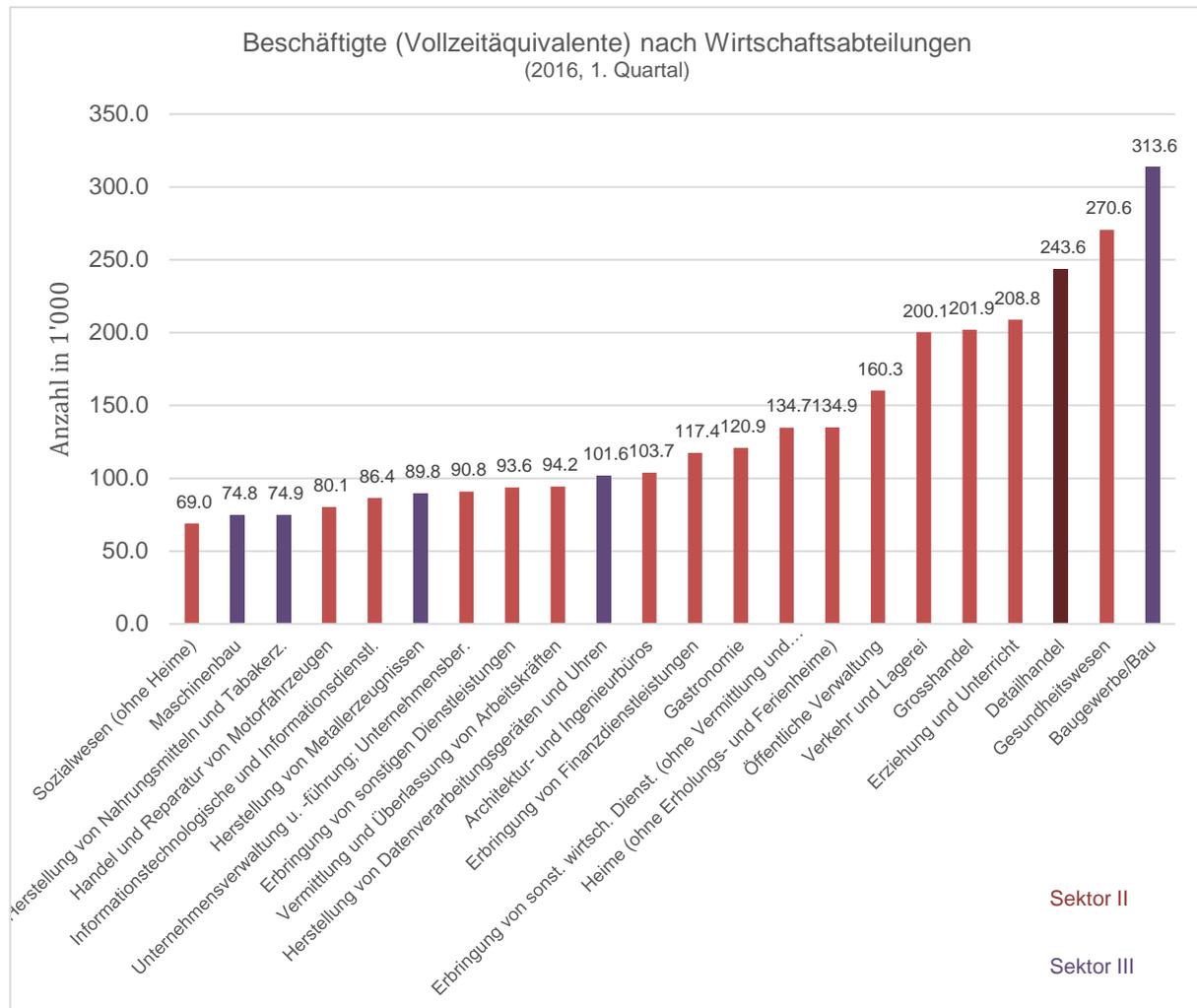
Die in diesem Kapitel besprochenen Untersuchungen dienen der Situierung der vorliegenden Studie in bestehende Forschung sowie der Entwicklung und Schärfung der Fragestellung.

3. Der Detailhandel in der Schweiz

3.1 Beschäftigte im Detailhandel: Eine Teilzeit- und Frauenbranche

Der **Detailhandel** gehört zusammen mit dem Baugewerbe und Gesundheitswesen zu den **bedeutendsten und grössten Branchen der Schweiz** (siehe Grafik 1). Im Jahre 2016 zählte der Detailhandel über 240'000 Vollzeitäquivalente (hochgerechnete 100%-Stellen).

Grafik 1: Anzahl Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilung



Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

3.1.1 Eine Teilzeitbranche

Im Jahre 2015 beschäftigte der Detailhandel in der Schweiz rund 323'100 Personen (siehe Tabelle 3). Charakteristisch für den Detailhandel ist dabei der **hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten**: Knapp die Hälfte (46.7%) der Arbeitnehmenden arbeitet Teilzeit. Sowohl im Sektor II (industrieller Sektor, 15.9%) als auch im Sektor III insgesamt (Dienstleistungssektor, 44.9%) ist die Teilzeitquote tiefer. Wie auch in den Sektoren II und III insgesamt arbeiten die Teilzeitbeschäftigten im Detailhandel in der Mehrheit hochprozentig, das heisst 50-89 Prozent.

Tabelle 3: Anzahl Beschäftigte nach Beschäftigungsgrad und Wirtschaftssector

Anzahl Beschäftigte (in 1000)								
(Daten für das Quartal IV 2015)								
	Im Detailhandel	in %	Im Sektor III	in %	Im Sektor II	in %	Total (Sektor II,III)	in %
Vollzeit*	172.2	53.3 %	2 100.0	55.1 %	910.9	84.1 %	3 011.0	61.5 %
Teilzeit I*	81.8	25.3 %	855.0	22.4 %	103.3	9.5 %	958.3	19.6 %
Teilzeit II*	49.0	15.2 %	540.6	14.2 %	44.6	4.1 %	585.2	11.9 %
Teilzeit III*	20.1	6.2 %	318.0	8.3 %	24.4	2.3 %	342.4	7 %
Teilzeit insgesamt	150.9	46.7 %	1 713.6	44.9 %	172.2	15.9 %	1 885.8	38.5 %
Total (Vollzeit und Teilzeit)	323.1	100 %	3 813.6	100 %	1 083.2	100 %	4 896.8	100 %

Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

* *Vollzeit = mindestens 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit*

* *Teilzeit I = 50-89% der betriebsüblichen Arbeitszeit*

* *Teilzeit II = 15-49% der betriebsüblichen Arbeitszeit*

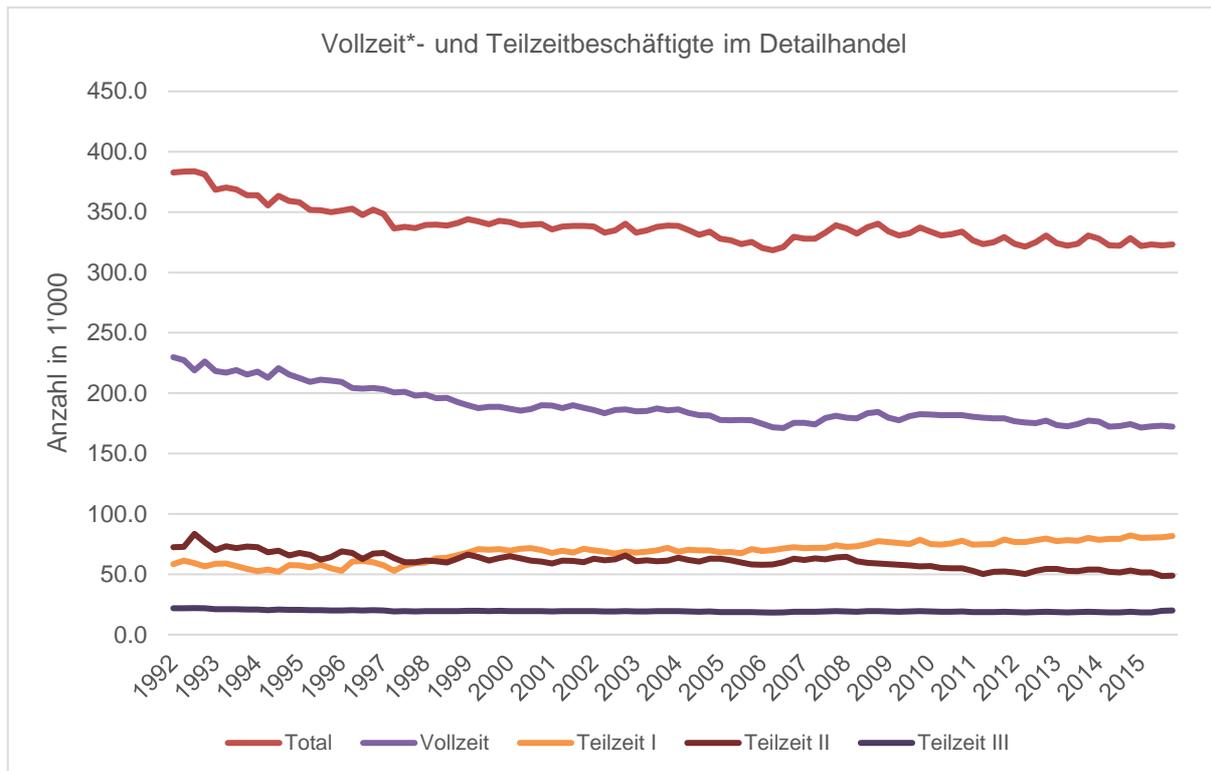
* *Teilzeit III = weniger als 15% der betriebsüblichen Arbeitszeit*

Über den zeitlichen Verlauf wird ersichtlich (siehe Grafik 2), dass die **Zahl der Beschäftigten im Detailhandel während mehreren Jahren gesunken ist, sich aber seit 2006 bei ungefähr 230'000 eingependelt hat**. Insgesamt ist die Anzahl Beschäftigter zwischen 1992 und 2015 von rund 382'800 auf 323'100 gesunken, also um etwa 1.5 Prozent. Hinter dieser Abnahme versteckt sich eine interessante Dynamik: Während die Zahl der Vollzeitbeschäftigten deutlich gesunken ist (von 229'800 auf 172'200, also um 25%), ist die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten (Teilzeit I, II, III) etwa gleich hoch (um die 150'000) geblieben. Hinter der leichten Abnahme an Beschäftigten insgesamt verbirgt sich also eine stärkere Abnahme des Arbeitsvolumens, weil der Anteil an Vollzeitstellen gesunken ist.

Zwar scheint die Branche seit 2006 ihre Anzahl an Angestellten insgesamt halten zu können, allerdings lassen sich innerhalb eines Jahres stärkere Beschäftigungsschwankungen ablesen (die Linie ist ab 2006 wellenförmiger). Aufgrund der vorliegenden Zahlen liegt die Vermutung nahe, dass die Branche ab 2006 begonnen hat, auf den gestiegenen Druck mit flexibleren Arbeitsmodellen zu reagieren.

Gewisse Unterschiede gibt es zwischen den verschiedenen Beschäftigungsgraden: Während die hohe Teilzeitanstellung (50-89%) leicht zugenommen hat, hat die mittlere Teilzeitbeschäftigung (15-49%) eher abgenommen. Keine Veränderungen gibt es bei den sehr tiefen Teilzeitstellen (weniger als 15%).

Grafik 2: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte im Detailhandel



Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

* Vollzeit = mindestens 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit I = 50-89% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit II = 15-49% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit III = weniger als 15% der betriebsüblichen Arbeitszeit

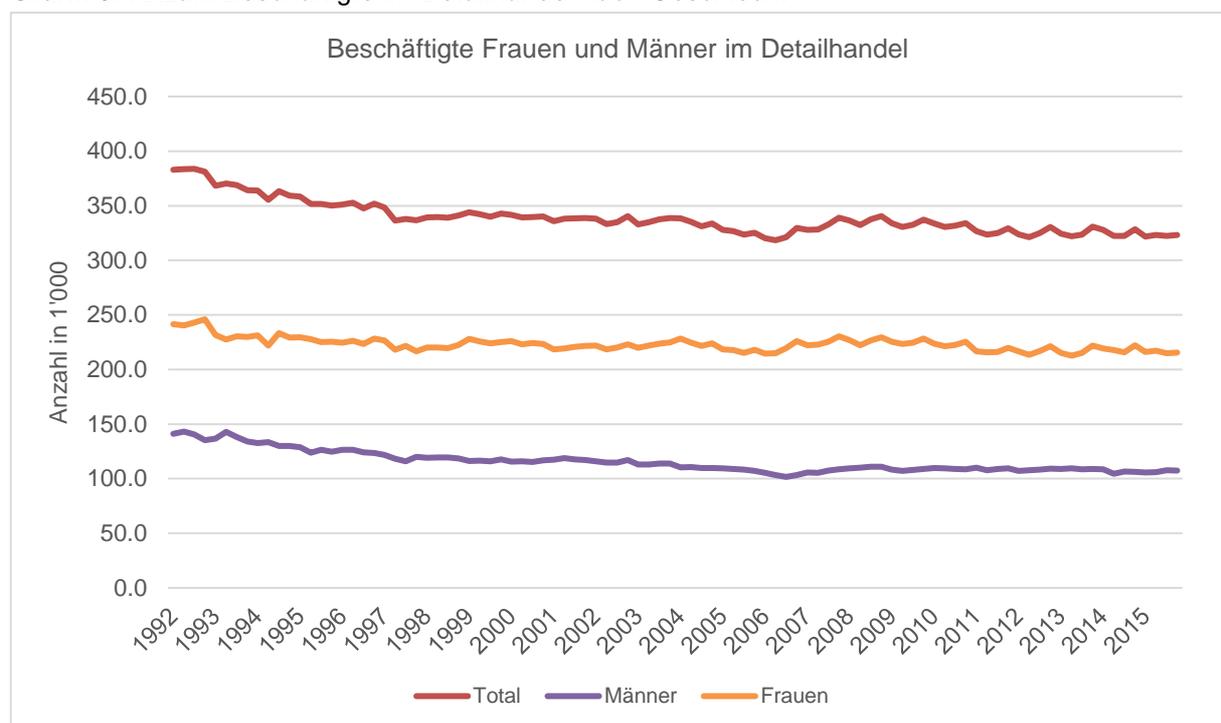
Im Jahr 2016 gab das Zentralsekretariat der Gewerkschaft Unia beim Bundesamt für Statistik eine Sonderauswertung der *Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE* in Auftrag, welche die Entwicklung der Arbeitspensen und atypischen Arbeitszeitbedingungen nach Branchen über den Zeitraum von 2008 bis 2016 untersuchte. Dabei wurden unbefristete Anstellungsverhältnisse als Standardanstellung kategorisiert, während befristete Anstellungen als **atypische Arbeitszeitbedingung** erfasst wurden. Dabei wurde bei einer Häufung von atypischen Arbeitsbedingungen von prekären Arbeitsverhältnissen gesprochen. Da die Unterteilung nach Wirtschaftsbranchen bei der SAKE nicht mit der Branchenunterteilung der Unia deckungsgleich war, wurde die SAKE-Unterteilung „Handel und Reparaturgewerbe“ als Annäherung an den Detailhandel verwendet. Die Sonderauswertung ergab für die Branche Detailhandel folgende Fakten und Trends: Während des untersuchten Zeitraums nahm die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem befristeten Anstellungsverhältnis von knapp 10'000 auf fast 17'500 zu, was einem Zuwachs von über 75 Prozent entspricht. 2015 lag ihr Anteil bei knapp 4 Prozent. Hinsichtlich des Vorkommens von Schichtarbeit lag der Anteil an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Schichtarbeit leisteten, im Jahr 2014 mit knapp 58'000 Personen um 14 Prozent höher als noch 2008. Insgesamt lag ihr Anteil 2014 bei knapp 13 Prozent. Auch die Anzahl der Erwerbstätigen, die Abendarbeit leisteten, ist zwischen 2008 und 2014 auf 201'000 Personen angestiegen, was einem Anteil von über

37 Prozent der Erwerbstätigen in diesem Bereich entspricht. Während dessen bewegte sich der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Nachtarbeit leisteten, zwischen 7,5 und 9 Prozent. Auffallend hoch war im Detailhandel zudem die Zahl der Erwerbstätigen, die Samstags- und Sonntagsarbeit leisten mussten. So lag die Anzahl der Erwerbstätigen, die Samstagsarbeit leisteten, 2014 bei 291'000 Personen, der Anteil der Erwerbstätigen, die Sonntagsarbeit leisteten, bei 86'000 Personen. Einen deutlichen Rückgang erfuhr hingegen die Anzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die auf Abruf angestellt waren – sie sank bis 2014 um 36 Prozent auf 22'000 Personen, was einem Gesamtanteil von 5 Prozent entspricht. Von diesen hatten etwas mehr als die Hälfte der Personen keine garantierte Mindestanzahl an Arbeitsstunden.

3.1.2 Eine Frauenbranche

In Grafik 3 wird eine weitere spezifische Eigenschaft der Branche deutlich: Eine **klare Mehrheit der Beschäftigten im Detailhandel sind Frauen**. So waren im Jahre 2015¹⁷ zwei Drittel der Beschäftigten (215'500) Frauen. Der zeitliche Verlauf zeigt, dass sich diese Ausprägung in den letzten Jahren sogar noch leicht verstärkt hat: Waren im Jahre 1992 immerhin 38 Prozent (ca. 141'100) der Beschäftigten Männer, ist deren Anteil im Jahre 2015 auf 33 Prozent gesunken (ca. 107'500).

Grafik 3: Anzahl Beschäftigte im Detailhandel nach Geschlecht

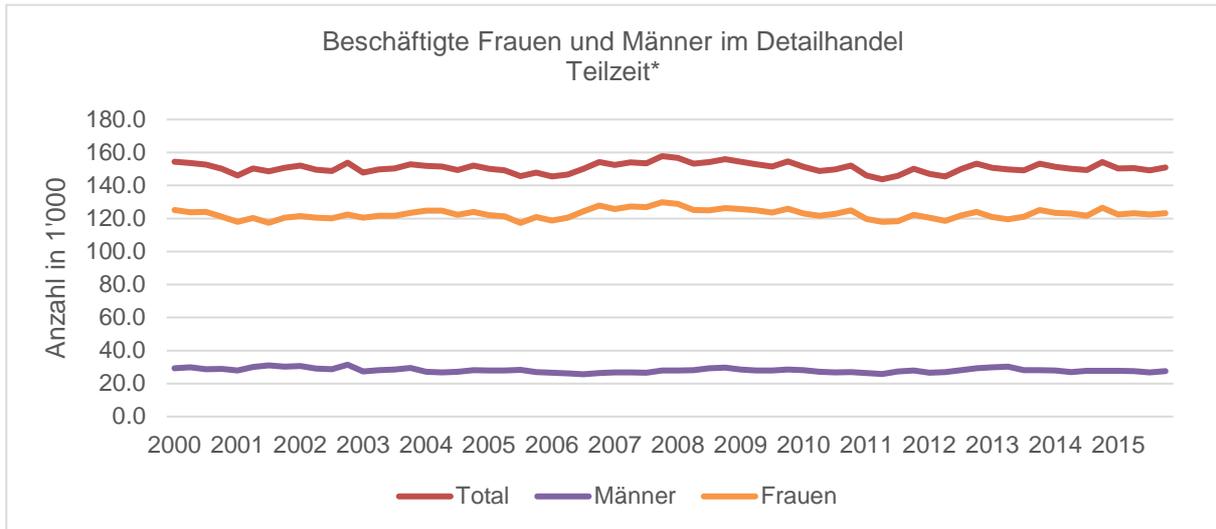


Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

¹⁷ Die Zahl stammt aus dem vierten Quartal des Jahres 2015.

Aufgeschlüsselt nach Vollzeit- und Teilzeitstellen zeigt sich, dass **der Frauenanteil nur bei den Teilzeitstellen** (siehe Grafik 4) **überdurchschnittlich hoch ist**. Bei den Vollzeitstellen ist das Geschlechterverhältnis dagegen beinahe ausgeglichen (siehe Grafik 5). Während bei den Frauen mehr als die Hälfte Teilzeit arbeitet (123'300 von 241'700; 51%), ist es bei den Männern nur ein Viertel (26'800 von 107'500; 25%)¹⁸. Die wenigen Männer, die im Detailhandel arbeiten, arbeiten also zumeist Vollzeit.

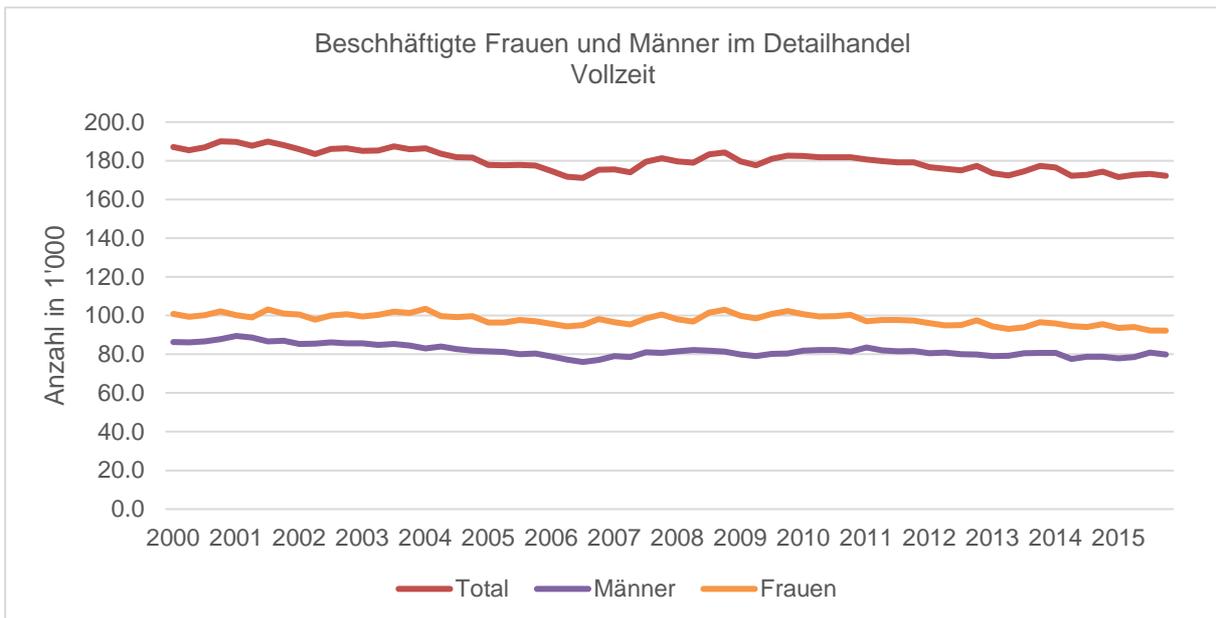
Grafik 4: Anzahl Teilzeitbeschäftigte nach Geschlecht



Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

* Teilzeit = weniger als 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Grafik 5: Anzahl Vollzeitbeschäftigte nach Geschlecht



Quelle: Daten BFS (2016): BESTA, eigene Darstellung.

¹⁸ Die Zahlen stammen aus dem vierten Quartal des Jahres 2015.

Für dieses Unterkapitel lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der Detailhandel zwei spezifische Charakteristiken aufweist: Er verfügt über verhältnismässig viele Teilzeitstellen und er beschäftigt besonders viele Frauen. Während die Frauen in der Mehrheit Teilzeit arbeiten, besitzen die Männer in der überwiegenden Mehrheit Vollzeitstellen.

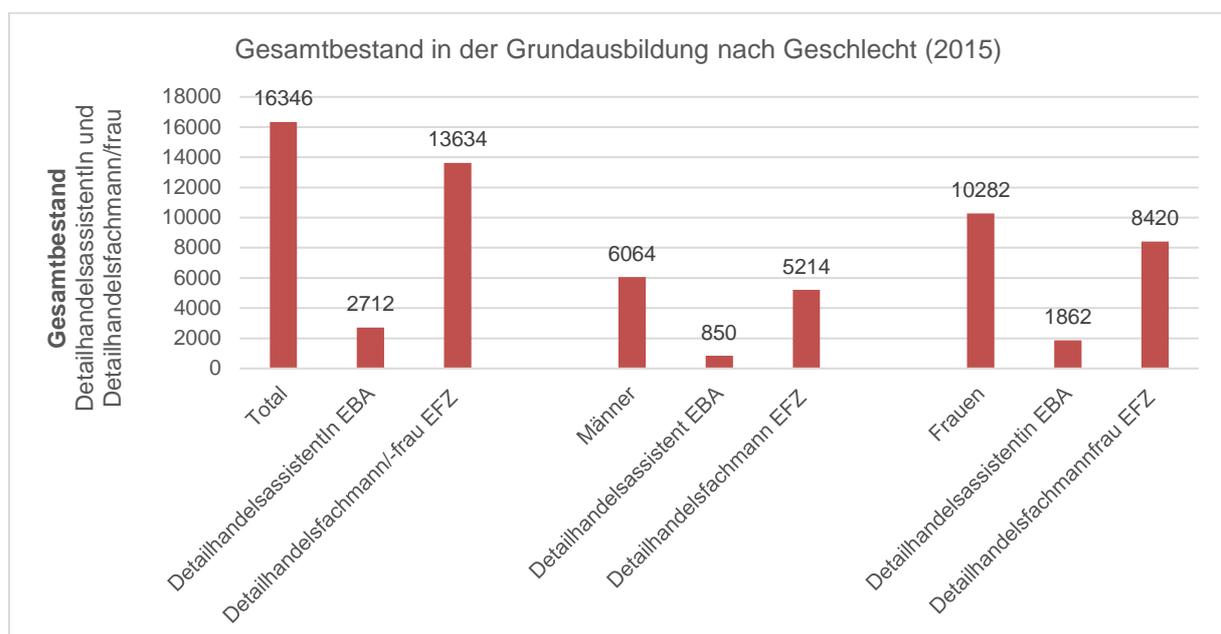
Von 1992 bis 2015 ist die Anzahl der Beschäftigten insgesamt leicht gesunken, wobei es vor allem weniger Vollzeitangestellte gibt. Es kam also zu einer Reduktion des Arbeitsvolumens. In den letzten zehn Jahren konnte die Branche ihre Zahl an Beschäftigten aber insgesamt halten und den sinkenden Trend an Beschäftigten und Vollzeitstellen somit (zumindest vorläufig) stoppen. Sodann stellte eine Sonderauswertung der Gewerkschaft Unia für den Zeitraum von 2008 bis 2016 eine Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen, Schicht- und Abendarbeit fest. Die Arbeit auf Abruf hat gemäss der Studie dagegen abgenommen.

3.2 Lernende im Detailhandel: Eine Ausbildungsbranche

Nicht nur als Arbeitgeberin, sondern auch **als Ausbilderin kommt der Detailhandelsbranche eine zentrale Funktion zu**. Rund 10 Prozent aller Lehrstellen werden vom Detailhandel angeboten (BDS 2016). Im Jahr 2015 befanden sich rund 16'000 Personen in der Grundausbildung zum/zur DetailhandelsassistentIn oder zum/zur Detailhandelsfachmann/-frau. Die grosse Mehrheit, nämlich 83 Prozent (13'634 Personen), absolvierte dabei die dreijährige Grundausbildung zum/zur Detailhandelsfachmann/-frau und nur gerade 17 Prozent (2'712 Personen) liessen sich zum/zur DetailhandelsassistentIn (zweijährige Grundausbildung) ausbilden.

Auch hier zeigt sich wiederum der **hohe Frauenanteil** im Detailhandel: Grafik 6 zeigt, dass beide Grundausbildungen von deutlich mehr Frauen als Männern absolviert werden (63% Frauen).

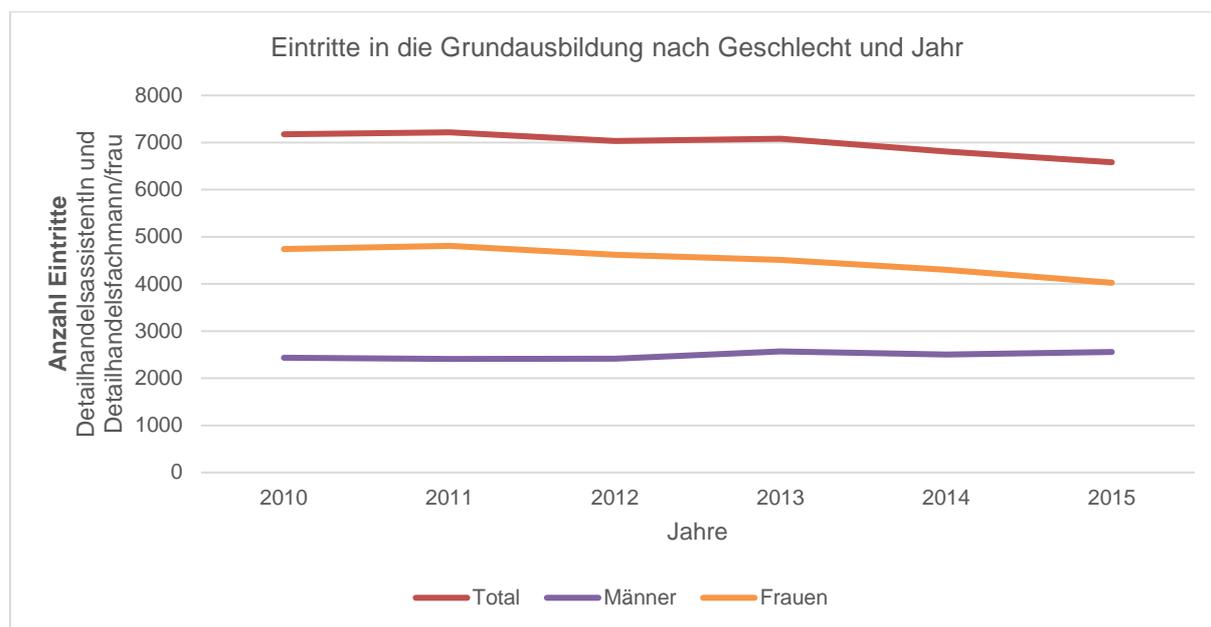
Grafik 6: Gesamtbestand in der Grundausbildung nach Geschlecht



Quelle: Daten BFS (2016): SBG, eigene Darstellung.

Obwohl sich schweizweit noch immer sehr viele junge Menschen im Detailhandel ausbilden lassen, haben die **Eintritte in die Grundausbildung in den letzten Jahren abgenommen** (siehe Grafik 7). Waren es im Jahre 2010 insgesamt noch 7'173 Personen, die mit einer Grundbildung¹⁹ begonnen haben, sind es 2015 noch 6'582. Diese Zahlen decken sich mit den momentanen Rekrutierungsschwierigkeiten der Branche. So hatte der Detailhandel im vergangenen Sommer Mühe, alle Lehrstellen zu besetzen (SRF 2016).

Grafik 7: Anzahl Eintritte in die Grundausbildung nach Geschlecht und Jahr



Quelle: Daten BFS (2016): SBG, eigene Darstellung.

Interessanterweise hat die Anzahl junger Männer, die in eine Ausbildung als Detailhandelsassistent oder Detailhandelsfachmann starten, leicht zugenommen. Die Anzahl Frauen ist dagegen gesunken. Hier scheint es also einen gegenläufigen Trend zu den Beschäftigten zu geben, nach dem die Anzahl Männer stärker als die Anzahl Frauen abnimmt (siehe Grafik 3). Diese Dynamik dürfte auch Folgen für die spätere Positionierung im Arbeitsmarkt haben. So könnte es zu einer stärkeren horizontalen Segregation führen, da es verhältnismässig mehr besser qualifizierte Männer gibt.

Trotz der rückläufigen Zahlen darf die Relevanz des Detailhandels als Ausbildungsbranche keinesfalls unterschätzt werden, insbesondere für junge Frauen nicht. So zeigen beispielsweise die Statistiken zum Kanton Bern, dass die Grundbildung zur Detailhandelsfachfrau nach wie vor der am dritthäufigsten²⁰ gewählte Lehrberuf ist (Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2016: 6). Hinzu kommt, dass sich die grosse Mehrheit der jungen Frauen für wenige Lehrberufe entscheiden, während sich die Präferenzen der jungen Männer auf ein viel breiteres Berufsspektrum verteilen (ebd.). Die Grundbildung als Detailhandelsfachfrau und daraus resultierende berufliche Perspektiven haben

¹⁹ Ehemals Lehre.

²⁰ Noch häufiger wird von jungen Frauen im Kanton Bern nur die Lehre zur Kauffrau und zur Fachfrau Gesundheit gewählt.

also eine zentrale Bedeutung für viele Frauen im Kanton Bern. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Bild nicht für den Kanton Bern, sondern für die ganze Schweiz zutrifft.

3.3 Löhne im Detailhandel: Eine Tieflohnbranche

Ein weiteres Charakteristikum des Detailhandels ist das **tiefe Lohnniveau**. Der monatliche Bruttolohn (Medianwert²¹) liegt im Detailhandel bei 4'761 Franken (siehe Tabelle 4). Er liegt damit deutlich unter dem Lohnniveau von anderen grossen Wirtschaftssektoren. So ist der Medianlohn im Sektor II um 1'496 Franken (6'255 CHF) höher, im gesamten Sektor III sogar um 1'762 (6'523 CHF). Das sind beträchtliche Differenzen. Tabelle 4 zeigt, dass unabhängig vom Kompetenzniveau²², Geschlecht (erster Teil der Tabelle), der beruflichen Stellung (zweiter Teil der Tabelle) oder der Nationalität (dritter Teil der Tabelle), die Löhne im Detailhandel durchschnittlich tiefer sind als im Sektor III und Sektor II.

Hinzu kommt, dass sehr viele Beschäftigte Teilzeit arbeiten und somit noch weniger verdienen. Ein tiefes Einkommen, Teilzeitbeschäftigung und folglich kaum vorhandene Sparmöglichkeiten wirken sich dementsprechend negativ auf die Altersvorsorge und Lebensverhältnisse der Beschäftigten aus (BSV 2016).

Innerhalb der Detailhandelsbranche fällt sodann auf, dass in allen Kompetenzniveaus, beruflichen Stellungen und Bildungsniveaus **Frauen durchschnittlich** – teilweise massiv – **weniger verdienen als ihre männlichen Arbeitskollegen** (Tabelle 4 und 5). Besonders ausgeprägt ist dieses Phänomen bei den Beschäftigten mit Kompetenzniveau 4 sowie im obersten, oberen und mittleren Kader. Die Lohnschere öffnet sich also vor allem bei den Besserverdienenden. Im oberen bis mittleren Kader betragen die Lohnunterschiede über 2'000 Franken (Männer: 7'944 CHF, Frauen: 5'728 CHF). Damit sind die Lohndifferenzen zwischen Männern und Frauen in dieser Gruppe mehr als doppelt so hoch wie in den Sektoren II und III zusammen (844 CHF Lohndifferenz). Insgesamt sind die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männer mit 821 Franken Lohndifferenz im Detailhandel aber nicht höher als in den Sektoren II und III zusammen. Dies lässt sich vor allem damit erklären, dass ein grosser Teil der Detailhandelsbeschäftigten im Tieflohnbereich arbeitet, was die Lohnunterschiede einebnen. Allerdings muss angefügt werden, dass die Lohndifferenz dennoch bedeutende Konsequenzen für die Betroffenen haben (siehe Kapitel 7.6)

²¹ Der *Medianwert* teilt eine Reihe von Werten in zwei gleich grosse Gruppen. Dies bedeutet, dass für die eine Hälfte der Erwerbstätigen das Erwerbseinkommen über, für die andere Hälfte dagegen unter dem ausgewiesenen Medianwert liegt.

²² Mit Ausnahme von Niveau 1.

Tabelle 4: Löhne im Detailhandel

Medianlohn nach Kompetenzniveau und Geschlecht (2014)															
	Alle zusammen			Niveau 4*			Niveau 3*			Niveau 2*			Niveau 1*		
	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer
Detailhandel	4 761	4 558	5 379	6 000	5 190	7 106	5 414	5 087	6 118	4 500	4 380	4 832	4 584	4 517	4 767
Sektor III	6 523	5 990	7 081	8 571	7 748	9 329	6 868	6 500	7 381	5 208	4 894	5 541	4 679	4 312	5 128
Sektor II	6 255	5 450	6 407	8 996	8 228	9 162	7 076	6 112	7 274	5 789	5 098	5 896	5 233	4 429	5 476
Total	6 427	5 907	6 751	8 650	7 790	9 286	6 924	6 457	7 341	5 460	4 927	5 742	4 952	4 347	5 365

Medianlohn nach beruflicher Stellung und Geschlecht (2014)															
	Total			Oberstes, oberes und mittleres Kader			Unteres Kader			Unterstes Kader			Ohne Kaderfunktion		
	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer
Detailhandel	4 761	4 558	5 379	7 006	5 728	7 944	6 340	5 471	7 153	5 692	5 297	6 273	4 574	4 460	4 901
Sektor III	6 523	5 990	7 081	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sektor II	6 255	5 450	6 407	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	6 427	5 907	6 751	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Medianlohn nach Nationalität (2014)															
	Alle zusammen			Schweizer_innen			Ausländer_innen								
	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer	Total	Frauen	Männer
Detailhandel	4 761	-	-	4 811	-	-	4 650	-	-						
Sektor III	6 523	-	-	6 800	-	-	5 765	-	-						
Sektor II	6 255	-	-	6 517	-	-	5 906	-	-						
Total	6 427	-	-	6 713	-	-	5 833	-	-						

Quelle: Daten BFS (2016): Schweizerische Lohnstrukturerhebung, eigene Darstellung.

* Niveau 1: Einfache Tätigkeiten körperlicher oder handwerklicher Art

* Niveau 2: Praktische Tätigkeiten wie Verkauf/ Pflege/ Datenverarbeitung und Administration/ Bedienen von Maschinen und elektronischen Geräten/ Sicherheitsdienst/ Fahrdienst

* Niveau 3: Komplexe praktische Tätigkeiten, welche ein grosses Wissen in einem Spezialgebiet voraussetzen

* Niveau 4: Tätigkeiten mit komplexer Problemlösung und Entscheidungsfindung, welche ein grosses Fakten- und theoretisches Wissen in einem Spezialgebiet voraussetzen

Tabelle 5 zeigt, dass die teilweise erheblichen Lohndifferenzen zwischen den Geschlechtern in allen Bildungskategorien bestehen. Auch hier spiegelt sich die im oberen Abschnitt beschriebene Tendenz wider: Die Lohnschere öffnet sich vor allem bei den Besserverdienenden. Bei Personen mit einer höheren Berufsausbildung oder Fachschule beträgt die durchschnittliche Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern über 1'700 Franken, bei Personen mit einem Abschluss an einer Fachhochschule oder pädagogischen Fachschule über 1'600 Franken. Doch auch die Unterschiede bei Angestellten mit einer tieferen Ausbildung sind mit 300 bis 600 Franken keineswegs vernachlässigbar.

Tabelle 5: Monatlicher Bruttolohn nach Ausbildung und Geschlecht

Ausbildung	Total (2014)	Frauen (2014)	Männer (2014)
Universitäre Hochschule (Uni, ETH)	8095	7367	8787
Fachhochschule (FH), PH	7667	6669	8328
Höhere Berufsausbildung, Fachschule	7138	6106	7903
Lehrpatent	5701	5159	*
Matura	4798	4641	5265
Abgeschlossene Berufsausbildung	4744	4552	5326
Unternehmensinterne Ausbildung	4384	4279	4746
Ohne abgeschlossene Berufsausbildung	4505	4418	4756
Total	4761	4558	5379

Quelle: Daten BFS (2014): Schweizerische Lohnstrukturerhebung, eigene Darstellung.

* zu wenige Daten

Weiter zeigt Tabelle 5, wie nahe die Durchschnittslöhne bei den unteren Lohnkategorien beieinander liegen. Ob jemand eine Berufsausbildung abgeschlossen hat (4'744 CHF) oder nicht (4'505 CHF), ist kaum lohnrelevant. Dies weist auf eine weitgehende **Unabhängigkeit des Lohnes von Aus- und Weiterbildung** hin.

Sodann verdienen Schweizerinnen und Schweizer durchschnittlich mehr als ausländische Beschäftigte (Tabelle 4), wobei die Differenz (161 CHF) hier geringer ist als zwischen den Geschlechtern. Auch ist der Lohnunterschied kleiner als in den Sektoren II und III zusammen (880 CHF Lohndifferenz).

3.4 Branchenspezifische Kennzahlen innerhalb der Detailhandelsbranche

Einleitend muss festgehalten werden, dass es schwierig ist *den* Detailhandel zu beschreiben, da es sich beim Detailhandel um eine sehr vielfältige Branche handelt, die je nach Bereich (wie etwa Food, Elektronik, Kleidung, etc.) sehr unterschiedlich organisiert und strukturiert ist. Das folgende Unterkapitel soll daher dazu dienen, die in dieser Studie untersuchten Bereiche zu kontextualisieren und von anderen Bereichen abzugrenzen.

Tabelle 6 zeigt exemplarisch für einzelne Bereiche wie sich die Geschlechter innerhalb des Detailhandels verteilen. Dabei handelt es sich um keine abschliessende Darstellung aller Bereiche, sondern lediglich um eine Auswahl von einzelnen Arbeitsbereichen, die auch im Hinblick auf die weiter unten besprochenen Interviews von Relevanz sind.

Wie erwähnt kennzeichnet sich der Detailhandel durch eine sehr hohe Frauenquote aus. Tabelle 6 zeigt, dass der **Frauenanteil in den einzelnen Bereichen des Detailhandels aber stark variiert**. So waren im Jahre 2014 in den Bereichen Tankstellen (72.4%), Textil, Kleidung und Schuhe (86.75%) sowie Bücher, Zeitschriften, Zeitungen und Kioske (79.18%) über zwei Drittel der Beschäftigten Frauen. In der Elektronik machen die Frauen dagegen nur einen Viertel (25.47%) aller Beschäftigten aus und bei den Automobilen sogar nur 16 Prozent. Im Food-Bereich sind rund 60 Prozent der Angestellten weiblich, bei den Sportartikeln und Möbeln ist das Geschlechterverhältnis in etwa ausgeglichen.

Tabelle 6: Anzahl Beschäftigte nach Bereich und Geschlecht

Bereiche	Beschäftigte	Männer	Frauen	Frauenanteil
Food ²³	23157	8610	14547	62.82 %
Tankstellen	9802	2705	7097	72.4 %
Elektronik ²⁴	13438	10015	3423	25.47 %
Automobilen und -zubehör	7408	1219	6189	16.46 %
Textil, Kleidung, Schuhe ²⁵	42202	5591	36611	86.75 %
Sportartikel	10731	5560	5171	48.19 %
Möbel	13365	6665	6700	50.13 %
Bücher, Zeitschriften, Zeitungen, Kioske	10177	2119	8058	79.18 %

Quelle: Daten STATENT (2016), eigene Darstellung.

Betrachtet man nun die Durchschnittslöhne nach Bereichen, wird deutlich, dass **vor allem in denjenigen Bereichen tiefe Löhne bezahlt werden, welche viele Frauen beschäftigen**. Eine Befragung zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen im Detailhandel im Kanton Bern hat für den Monat Juni 2009 ergeben, dass die tiefsten Durchschnittslöhne die Bereiche Food (4'390 CHF) und Mode/Textilien (ca. 4'480) aufweisen. Beide Bereiche beschäftigen deutlich mehr Frauen als Männer. Die höchsten Löhne werden

²³ Unter den Bereich *Food* fällt in dieser Abbildung der Detailhandel mit Obst, Gemüse und Kartoffeln, mit Fleisch und Fleischwaren, mit Fisch, Meeresfrüchten und Fischerzeugnissen, mit Back- und Süswaren, mit Getränken, mit Tabakwaren, mit Milcherzeugnissen und Eiern sowie der sonstige Fachdetailhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren a. n. g. (in Verkaufsräumen).

²⁴ In den Bereich *Elektronik* fällt in dieser Abbildung der Detailhandel mit Datenverarbeitungsgeräten, peripheren Geräten und Software, mit Telekommunikationsgeräten sowie mit Geräten der Unterhaltungselektronik.

²⁵ Unter den Bereich *Textil, Kleidung, Schuhe* fällt in dieser Abbildung der Detailhandel mit Textilien, Damenbekleidung, Herrenbekleidung, Säuglings- und Kinderbekleidung, Pelzwaren, Bekleidungszubehör und Bekleidung ohne ausgeprägten Schwerpunkt, Schuhen, Lederwaren und Reiseartikeln.

in den Bereichen Non-Food (4'970 CHF) und Elektronik (5'010 CHF) bezahlt. Die Elektronik mit einem 75-prozentigen Männeranteil ist somit auch derjenige Bereich mit dem höchsten Durchschnittslohn.

Es lässt sich also feststellen, dass die Detailhandelsbranche im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen insgesamt über ein tiefes Lohnniveau verfügt. Innerhalb des Detailhandels gibt es jedoch weitere relevante Lohnunterschiede, wobei das Niveau in denjenigen Bereichen besonders tief ist, welche auch viele Frauen beschäftigen.

3.5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Detailhandel von zentraler Bedeutung für den Schweizer Arbeitsmarkt und die Schweizer Wirtschaft im Allgemeinen ist. Er beschäftigt eine Vielzahl von Personen und bildet jedes Jahr Tausende von jungen Lernenden aus. Sodann weist die Branche spezifische Eigenschaften aus: Eine klare Mehrheit der Arbeitnehmenden im Detailhandel sind Frauen, viele arbeiten Teilzeit und die Durchschnittslöhne sind im Vergleich zu anderen Branchen tief.

Während die weiblichen Angestellten mehrheitlich Teilzeit arbeiten, arbeiten die Männer in der überwiegenden Mehrheit Vollzeit. Dies hat Konsequenzen für die finanzielle Lage der (v.a. weiblichen) Angestellten sowie deren Altersvorsorge. Hinzu kommt, dass die Durchschnittslöhne gerade in den frauenstarken Bereichen, wie zum Beispiel Food und Textil, besonders tief sind. Dies stellte eine wichtige Basis für den Entscheid dar, den Fokus dieser Studie auf diese beiden Bereiche zu legen.

4. Aus- und Weiterbildung im Detailhandel

Die folgenden Kapitel 4, 5 und 6 setzen sich mit der Sicht der Ausbildung, der Arbeitgebenden sowie der Gewerkschaften auf die aktuellen Entwicklungen im Schweizer Detailhandel und den daraus resultierenden Auswirkungen auf den Arbeitsplatz Detailhandel auseinander. Die Ausführung dieser Perspektiven dient der differenzierten Einführung in das Forschungsfeld sowie der Kontextualisierung der Interviews mit den Angestellten, die anschliessend in Kapitel 7 besprochen werden. Die drei Perspektiven bilden gleichsam eine Kontrastfolie für die in Kapitel 7 dargelegte Perspektive der Angestellten. Parallelen und Kontraste zwischen diesen Sichtweisen werden zusammenfassend in Kapitel 8 herauskristallisiert. Alle drei folgenden Kapitel (4 bis 6) basieren massgeblich auf den ausführlichen Interviews, welche mit insgesamt sechs Expert_innen aus diesen drei Bereichen geführt wurden. Zusätzlich wird auf Quellen wie aktuelle Branchen- und Medienberichte sowie Publikationen und Broschüren der befragten Organisationen zurückgegriffen.

Wie in Kapitel 3 dargelegt wurde, ist die Detailhandelsbranche in der Schweiz eine gewichtige Ausbilderin, und auch die Branche selbst pflegt das Image einer Ausbildungsbranche. Dieses Kapitel verfolgt ein dreifaches Ziel: Erstens stellt es kurz die Berufe und die dazu transportierten Berufsbilder des nationalen Dachverbandes Bildung Detailhandel Schweiz (BDS) vor (Abschnitt 4.1.). Die Berufsbeschreibungen sowie die ergänzenden Erläuterungen des Verbandes geben Aufschluss über die Erwartungen an künftige Detailhandelsfachleute sowie über das Wissen und die Kompetenzen, welche in den Detailhandelsausbildungen vermittelt werden. Zweitens diskutiert das Kapitel die Frage, wie sich der Strukturwandel in der Branche auf deren Aus- und Weiterbildungsbereich auswirkt (Abschnitt 4.2.). Drittens gibt das Kapitel Einblick in die Weiterbildungen des BDS (Abschnitt 4.3.). Das Kapitel basiert hauptsächlich auf dem Gespräch mit dem Präsidenten des BDS sowie auf Materialien und Statistiken des Verbandes und aktuellen Medienberichten.

4.1 Berufe, Berufsbilder und Grundausbildungen des Verbands Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)

Wer sich für den Detailhandel entscheidet, hat zunächst die Wahl zwischen der dreijährigen Grundbildung zur/zum **Detailhandelsfachfrau/-mann** oder der zweijährigen Grundbildung zur/zum **Detailhandelsassistent_in**, wovon sich, wie bereits in Kapitel 3 gezeigt, die grosse Mehrheit für den ersten Weg entscheidet. Hier kann ausserdem zwischen dem Fokus 'Beratung' (Ausbildung für Spezial- und Fachgeschäfte) und 'Bewirtschaftung' (Ausbildung für Supermärkte u.a.) gewählt werden. Beide Ausbildungen enthalten einen vergleichsweise hohen Anteil an allgemeinbildenden Fächern wie Landessprache, Fremdsprache, Wirtschaft, Gesellschaft und Sport sowie spezifisch detailhandelsbezogene Fächer wie allgemeine Detailhandelskenntnisse (Beratung, Bestellwesen etc.) und allgemeine und spezifische

Branchenkunde.²⁶ Parallel zur Grundbildung können Zusatzqualifikationen erworben werden wie zum Beispiel eine Berufsmatur. Dieser letztere Weg wird jedoch nur sehr selten begangen.

Für alle Branchengruppen werden die Detailhandelsausbildungen vom Verband Bildung Detailhandel Schweiz (BDS) koordiniert. Diese nationale Struktur wurde 2004 eingeführt und wird vom Schweizerischen Gewerbeverband, der Swiss Retail Federation, dem Verband Schweizerischer Filialunternehmen, Coop, Migros und der Post getragen. Mit dieser relativ neuen Dachstruktur durchlaufen Personen, die in der Schweiz den Verkaufsberuf erlernen, von angehenden Mitarbeitenden der Grossverteiler bis hin zu Schalterangestellten bei der Post und in Reisebüros, dieselbe 'Schule', wobei sich die Ausbildung natürlich nach der gewählten Fokussierung und Branchengruppe unterscheidet. Innerhalb des BDS nehmen zu diesem Zwecke 26 Branchenverbände Bildungsaufgaben wahr. So ist beispielsweise der Sportartikelverband zuständig für die spezialisierte Ausbildung für angehende Sportartikelverkäufer_innen. Der BDS gibt derweil die Grundstruktur der Ausbildung vor und entwickelt die Berufe weiter. Mit dieser Bildungsstruktur unterscheidet sich der Detailhandel von anderen Branchen, in welchen die Bildung meist Teilaufgabe des nationalen Arbeitgebendenverbandes ist. Ein solcher existiert jedoch in der Detailhandelsbranche nicht (siehe Kapitel 5).

Die Tätigkeiten, die im Detailhandel ausgeübt werden, unterscheiden sich stark nach Standort, Grösse und Art des Unternehmens. Einen Einblick in diese Diversität gewährt diese Studie in Kapitel 7. Dennoch gibt es Aspekte, welche allen Tätigkeiten im Verkaufsbereich gemeinsam sind, unabhängig von der Spezialisierung. Diese Aspekte machen letztlich auch das Berufsbild der/des Detailhandelsfachfrau/-mannes aus. So nennt die Broschüre des BDS einleitend folgende Charakteristiken und Kompetenzen als Voraussetzung für den Einstieg in eine Detailhandelsgrundbildung:

Das sollte Ihnen Freude machen:

- Mit Menschen reden, sie beraten
- Produkte oder Dienstleistungen verkaufen
- im Team arbeiten
- sauber und gepflegt auftreten

Das wird von Ihnen erwartet:

- Flexibilität und Belastbarkeit
- Selbständigkeit, Erkennen von Zusammenhängen
- Kommunikationsfähigkeit – auch in einer Fremdsprache
- Wille, etwas zu lernen
- Durchschnittliche bis gute Leistungen in der Volksschule

(BDS 2013: 2.1)

Auffallend ist in dieser Beschreibung der Fokus auf den **Kund_innenkontakt** sowie der Wunsch nach **flexiblem, belastbarem, selbständig arbeitendem und teamfähigem Personal**. Sind letztere Anforderungen als Effekt des laufenden Strukturwandels auf die Berufsgrundbildung zu lesen, bildet der Kund_innenkontakt nach wie vor den Kern der Detailhandelsberufe. Das **Verkaufsgespräch** sei die **«Königsdiziplin»** des Detailhandels, sagt dazu der Präsident des BDS. Dies treffe heute mehr zu

²⁶ Gewählt werden kann unter folgenden Spezialisierungen respektive Branchengruppen: Bauen und Wohnen (Eisenwaren, Haushalt, Möbel etc.), Dienstleistungen (Post, Reiseanbieter), Electronics, Lebensmittel, Lifestyle (Textil, Schuhe, Luxusartikel etc.), Mobil (Automobilteile etc.), Musik, Papeterie und Spielwaren, Polynatura (Garten) und Tiere.

denn je, da der Herausforderung Onlinehandel mit noch besserer Beratung begegnet werden müsse. Ihr starker Fokus auf die Vermittlung der entsprechenden Kompetenzen erhebe die Detailhandelsausbildung heute gar zur «wertvollsten Ausbildung für die Zukunft eines Menschen». Denn hier würden neben einer breiten Allgemeinbildung Fähigkeiten vermittelt, welche in einer Dienstleistungsgesellschaft unabhängig von der Branche von zentraler Bedeutung seien. Dazu gehöre insbesondere die Auftritts- und Beratungskompetenz. Die Beratungstätigkeit und der Kund_innenkontakt können somit als eigentlicher Kern der Detailhandelsberufe betrachtet werden, sekundiert von spezifischen Inhalten wie beispielsweise Branchen- und Warenkunde. Weiter gehören zum Berufsbild die Anforderung der Flexibilität und Belastbarkeit sowie selbständiges Arbeiten und Teamgeist.

Während Kund_innenkontakt, Flexibilität, Belastbarkeit und Teamgeist auch zentrale Anforderungen an ungelerntes Personal darstellen, machen Kenntnisse in Branchen- und Warenkunde und im Bestellwesen sowie die Beratung in speziellen Fachbereichen im Detailhandel oft den Unterschied zwischen den Tätigkeiten und Anforderungsprofilen von gelerntem und ungelerntem Personal aus.

4.2 Aktuelle Herausforderungen für Detailhandelsausbildungen

Eine Hauptherausforderung für die Detailhandelsausbildung lokalisiert der Präsident des BDS im **Imageproblem** der Detailhandelsberufe. «Verkaufen kann ja jeder», sei das Bild in der Öffentlichkeit «im Lebensmittelbereich Büchsen einräumen kann ja jeder, und im Textilbereich Kleider zusammenlegen kann ja auch jeder». Verschiedene Faktoren seien verantwortlich für diese Wahrnehmung. So seien die anspruchsvolleren Arbeiten im Detailhandel gegen aussen oft nicht sichtbar, weil es in der Branche durchaus und durch die Technisierung zunehmend Arbeiten gebe, die auch von ungelerntem Personal durchgeführt werden können. Im Bedienungsbereich sei eine Grundbildung daher sicher zwingender als im Selbstbedienungsbereich, da es hier gibt auch Aufgaben gibt, die von ungelerntem oder Branchenfremden Personal erledigt werden können. Allerdings braucht es selbst in einer kleinen Supermarktfiliale für viele Aufgaben ausgebildetes Personal. Eine weitere Schwierigkeit sei, dass die Breite und Tiefe der Detailhandelsgrundbildung oft nicht bekannt sei und die Kenntnisse der Absolvent_innen deshalb oft unterschätzt würden. Weiter dürften die geringen Lohnunterschiede zwischen Gelernten und Ungelernten in der Branche ins Gewicht fallen; es sei durchaus davon auszugehen, dass der monetäre Nutzen einer dreijährigen Ausbildung in die Überlegungen einflössen bei der Auswahl einer Grundbildung. Auf dieselben Faktoren dürfte das sich verschärfende **Rekrutierungsproblem** der Grundausbildungsgänge zurückzuführen sein (Der Bund 24. April 2016, SRF 08. Juni 2016). Der BDS erachtet es deshalb als Teil seiner Aufgabe, die Imagekorrektur des Arbeitsplatzes Detailhandel und der Detailhandelsberufe voranzutreiben, zum Beispiel über die vermehrte Teilnahme von Detailhandelsfachleuten an Berufsmeisterschaften.

Weitere Herausforderungen für den Bildungsbereich stellen sich durch die rasch voranschreitende **Digitalisierung**, welche Prozesse wie das Bestellwesen oder Kassen- und Bezahlssysteme automatisieren, aber nicht unbedingt vereinfachen würden. Im Interview erscheinen die Aus- und Weiterbildungen zu neuen IT-Systemen jedoch vornehmlich als rein technische Instruktionen, in welchen Themen wie

etwa die Sicherheits- und Kontrollfunktion, welche die Angestellten bei den Self-Checkoutkassen neu übernehmen, bisher keinen Eingang zu finden scheinen.²⁷

4.3 Weiterbildungen und Karrieremöglichkeiten

Der BDS bietet eine zweistufige Weiterbildung an: Eidgenössischer Fachausweis für **Berufsdetailhandelspezialist/-in** und eidgenössische Diplomprüfung für **Detailhandelsmanager/-in**. Diese Ausbildungen sollen Absolvent_innen aus dem gewerblichen Bereich die Führung eines eigenen Geschäfts ermöglichen und Absolvent_innen aus Gross- und Filialbetrieben zur Übernahme von Funktionen wie Abteilungs- oder Filialleitung bis hin zur Geschäftsführung ermächtigen. Der Präsident des BDS betont, dass die Karrieremöglichkeiten innerhalb des Detailhandels entgegen anderslautenden Stimmen gut seien. Bis heute sei es so, dass Filialleitende oft eine klassische Detailhandelsausbildung absolviert hätten, Quereinsteigende seien in Führungspositionen relativ selten. Er beobachte jedoch, dass der jungen Generation die Karriere im Detailhandel oftmals fast zu schnell vorangehe. Man könne sehr rasch Verantwortung übernehmen, aber viele junge Mitarbeitende schienen sich heute davor zu scheuen. Eine gewisse Ausnahme sei bei jungen Männern der zweiten Migrationsgeneration festzustellen, welche ihm oft zielorientierter erschienen als ihre Schweizer Kollegen. Ausserdem stelle er grundsätzlich eine abnehmende Bereitschaft zur Mobilität fest, was sich in einem verstärkten Mangel an Auszubildenden und leitendem Personal in ländlichen Gebieten niederschlage.

Im Jahr 2015 haben in der Deutschschweiz 264 Personen die Berufsprüfung zur **Detailhandelspezialist_in** bestanden. Mit dieser Anzahl bezeichnet sich der BDS als zufrieden. Von diesen Absolvent_innen waren 114 Frauen und 150 Männer (43% Frauen). Die höhere Fachprüfung zur **Detailhandelsmanager_in** wird dagegen relativ selten abgelegt. So haben im Jahr 2016 in der gesamten Schweiz 32 Personen bestanden. Davon waren 8 weiblich und 24 männlich. Somit waren drei Viertel der Personen, welche die höchste Ausbildung im Bereich Detailhandel abschlossen, Männer. Dies steht in einem deutlichen Gegensatz zur Grundausbildung, wo der Frauenanteil knapp zwei Drittel beträgt (siehe Kapitel 3). Analog zur Grundausbildung sind Frauen auch in den Weiterbildungen in gewissen Bereichen wie etwa Textil deutlich besser vertreten als in anderen. Der Präsident des BDS sieht eine Erklärung für die ungleiche Geschlechterverteilung in den Weiterbildungen darin, dass Führungspositionen meist Vollzeitpositionen sind, was vor allem bei Frauen Vereinbarkeitsfragen aufwerfe. Auf die Sicht der Branche auf diese und weitere Herausforderungen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

4.4 Fazit

Die Detailhandelsbranche bietet angehenden Verkäufer_innen zwei Grundausbildungen sowie zwei Weiterbildungen an, wobei letztere eher selten absolviert werden. Während der Frauenanteil in den Grundausbildungen deutlich höher ist, überwiegen in den höheren Weiterbildungen klar die Männer. Die

²⁷ Ein scheint, dass der BDS hier unterdessen reagiert hat und beginnt, das Thema Digitalisierung im Aus- und Weiterbildungsbereich umfassender zu behandeln (pers. Kommunikation mit einer Gewerkschaftsvertreterin, November 2016).

Grundausbildungen fokussieren neben Allgemeinbildung und Branchenkenntnissen besonders den Kund_innenkontakt, welchem in Zeiten des Onlinehandels wachsende Relevanz zugesprochen wird. Von der Rekrutierungswerbung des BDS werden explizit flexible, belastbare, selbständig arbeitende und teamfähige Personen adressiert, was auf die Anforderungen im Berufsleben in der sich wandelnden Detailhandelsbranche hinweist. Als zentrale Herausforderungen für Angestellte identifiziert der Präsident des Bildungsverbandes das Imageproblem der Detailhandelsberufe, die Digitalisierung, welche den Arbeitsalltag der Angestellten verändert, sowie der steigende Druck auf die Angestellten.

5. Selbstdarstellung der Branche

5.1 Zur Organisation der Branche

Der Detailhandel in der Schweiz ist nicht durch einen nationalen Verband vertreten, sondern in einzelnen und sich überschneidenden Verbänden spezifischer Unternehmenstypen, Interessensgruppen und regionalen Verbände organisiert. Zu den wichtigsten Verbänden gehören (Unia 2012: 42):

- Schweizerischer Detaillistenverband SDV: Spartenübergreifende Dachorganisation der kleinen und mittleren Unternehmen, welche die Interessen von kantonalen und lokalen Gruppen, Detailfachhandelsgruppen und Interessensverbänden wie zum Beispiel Innenstadtorganisationen vertritt.
- Gewerbeverband, Gruppe Handel: Branchenübergreifende Arbeitsgruppe, in welcher auch der Detaillistenverband sowie Fachverbände wie zum Beispiel der schweizerische Sportfachhandel oder der Verband der Kioskinhaber aktiv mitwirken.
- Verbände des Fachhandels: Vertreten die Interessen einzelner Sparten.
- Swiss Retail Federation: Hervorgegangen aus dem ehemaligen «Waren- und Kaufhäuserverband», vertritt dieser Verband heute mittlere und grosse Betriebe des Detailhandels. Unter den 35 Mitgliedern sind traditionelle Warenhäuser und Innenstadtgeschäfte wie Loeb, aber auch grosse Unternehmen wie Manor oder Valora.
- IG Detailhandel: Interessensgemeinschaft von sechs der grössten Unternehmen in der Schweiz: Migros, Coop, Denner, Charles Vögele, Manor und Valora. Die IG Detailhandel versteht sich eher als Kommentatorin gewisser Themenkreise wie etwa der Agrarpolitik, Frankenstärke und anderen denn als Arbeitgebendenorganisation.

Die Swiss Retail Federation und der IG Detailhandel sind ausserdem Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Diesem gehören auch regionale Arbeitgebendenverbände wie beispielsweise der Verband Zürcher Handelsfirmen VZH an, welcher branchenübergreifend 2300 Zürcher Unternehmen vertritt. Mit dem Geschäftsleiter des VZH wurde im Rahmen dieser Studie ein Gespräch zum Strukturwandel im Detailhandel und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche geführt.²⁸ Im Bewusstsein, dass die Position dieses einzelnen grossen Regionalverbandes nicht alle Positionen seitens der Arbeitgebenden im diversen Feld des Detailhandels repräsentiert, wo in

²⁸ Der Verband Zürcher Handelsfirmen VZH ist ein klassischer Arbeitgebendenverband mit Dienstleistungen im arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Bereich. Hauptanliegen des Verbandes ist laut seinem Geschäftsleiter, Arbeitsplätze zu anständigen Arbeitsbedingungen zu erhalten. Der Verband betreibt eine Verbandsausgleichskasse, eine Hotline für Arbeitgebende zu arbeitsrechtlichen Fragen (vorrangig zu den Themen Lohnfortzahlungen bei Krankheit und Unfall, Kündigung, Ferien, Überstunden, Arbeitszeit oder Umgang mit Schwangerschaft), informiert, bietet Weiterbildungen an und ist politisch aktiv. Der VZH ist Sozialpartner in Gesamtarbeitsverträgen, welche auch den Detailhandel betreffen. Unter den Mitgliedern des VZH sind auch schweizweit tätige Firmen wie der Migros Genossenschaftsbund, die UBS oder AXA. Letztlich sei der Verband jedoch ein Verband der Zürcher KMUs, hält sein Geschäftsleiter fest.

wichtigen Debatten wie zum Beispiel der Diskussion um die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten teilweise sehr gegensätzliche Haltungen vertreten werden, stellt dieses Kapitel die Ergebnisse dieses Gesprächs als *eine* Stimme von Arbeitgebendenseite vor. Zur Situierung der hier vertretenen Perspektive ist jedoch festzuhalten, dass sich Brancheninsider_innen in vielerlei Hinsicht einig sind, was die wichtigsten aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen der Branche darstellen, während bei den zu ergreifenden Strategien oftmals Uneinigkeit herrscht. Ergänzt wird der Interviewbericht mit Branchenberichten, Ergebnissen von Studien, welche von der Branche in Auftrag gegeben wurden, Medienberichten sowie punktuell mit Aussagen des Präsidenten des BDS und von Gewerkschaftsvertreter_innen, welche sich ebenfalls zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen der Branche insgesamt geäußert haben.

5.2 Aktuelle strukturelle Entwicklungen und Herausforderungen des Detailhandels

Durch regelmässige GAV-Verhandlungen steht der VZH in direktem Kontakt zum Detailhandel. Der enorme Strukturwandel, den er in der Branche beobachtet, sei differenziert zu betrachten, meint sein Geschäftsführer. Es gebe gut situierte und stabile Unternehmen wie die Grossverteiler und auch gewisse mittelgrosse Unternehmen, welche sich trotz schwierigem Umfeld in den letzten Jahren im Kampf um Marktanteile gut bis sehr gut behaupten konnten. Dann gebe es ein breites Mittelfeld von mässig Betroffenen sowie eine Anzahl Unternehmen, insbesondere kleine Läden in der Agglomeration oder abseits der Zentren, die zunehmend prekär situiert und deren Überleben fraglich sei.

Von Arbeitgebendenseite werden verschiedene Treiber des aktuellen Strukturwandels im Detailhandel identifiziert. Als einer der wichtigsten nennt der Geschäftsführer des VZH den **Onlinehandel**. Für dessen Gedeihen – und den damit einhergehenden Niedergang des herkömmlichen Ladengeschäfts – sieht er in erster Linie den Zeitgeist und die damit verbundene veränderte Erwartungshaltung der Konsument_innen in der Verantwortung:

« Der Onlinehandel ist brutal. Das ist ein Sinnbild für unsere Gesellschaft: Wir wollen alles und noch viel mehr, subito und möglichst gratis. Das ist die Anspruchshaltung unserer Gesellschaft, die einfach nicht konsequent ist. Wir wollen alles, gratis, ökologisch, sozialverträglich, Fair Trade und ohne Kerosin. Aber wir wollen es, und zwar sofort und jetzt. Das ist die heutige schizophrene Haltung der Konsumierenden. Das hat natürlich verheerende Auswirkungen auf die kleinen und grossen Unternehmen und letztendlich auch auf die Arbeitsplätze. Das müssen die Firmen und damit auch die Mitarbeitenden ausbaden. [...] Fakt ist, man macht sich im Internet schlau, man ist ausserordentlich preissensitiv, der Preis ist das Einzige, die Wertschätzung für das Produkt und den Menschen dahinter nimmt enorm ab. Man lässt sich oft gerne im Geschäft beraten, bestellt dann aber über das Internet. »

Geschäftsleiter des Verbands Zürcher Handelsfirmen (VZH)

Gewisse Geschäfte in der Schweiz hätten bereits versucht, eine Beratungspauschale bei Nichtkauf zu erheben, was sowohl von Unternehmer_innenseite als auch von Konsument_innenseite sehr kontrovers diskutiert wurde (der Versuch wurde abgebrochen). Läden mit den entsprechenden Ressourcen versuchten, einen eigenen Onlineshop aufzuziehen. Wie auch Medienberichten entnommen werden kann, ist dies jedoch sehr aufwändig, und es bleibt höchst fraglich, ob kleinere und mittlere Unternehmen

zusätzlich zu einem physischen Ladengeschäft einen erfolgreichen Onlinehandel betreiben können. Eines der Hauptprobleme besteht hier darin, dass die Vorreiter des Onlinehandels, wie insbesondere Zalando, die Dienstleistungen mit immer besseren digitalen Beratungstools, Auslieferungen innert wenigen Stunden nach Bestellung und gratis Retouren zu einem Grad automatisiert und perfektioniert haben, den kleinere Unternehmen nie erreichen können, der aber von der Kundschaft dieser führenden Angebote wegen zunehmend erwartet wird (NZZ 14. Januar 2017 und 23. Dezember 2016).

Wie Branchenberichte prognostizieren, dürfte sich der Druck durch den Onlinehandel in den nächsten Jahren noch deutlich verschärfen. Bereits heute gehen in der Schweiz insgesamt bereits 5.1 Prozent der Waren über den virtuellen Ladentisch (Credit Suisse 2016: 12). Projektionen besagen, dass bis 2022 über 10 Prozent des Schweizer Detailhandels via Internet abgewickelt werden wird (NZZ 30. Januar 2017). Der Onlinehandel dürfte sich dabei grossmehrheitlich über Portale grosser Unternehmen wie etwa IKEA, über grosse Grossportale wie Siroop und Galaxus in der Schweiz und die grossen Webshops wie Zalando und Amazon aus Deutschland abwickeln. Für andere Bereiche wie Lebensmittel werden hingegen lediglich moderate Zuwachsraten erwartet.

Die wichtigsten Strategien der Branche im Umgang mit dem Onlinehandel lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ausbau von unternehmenseigenen Onlineportalen (z.B. Le Shop) und/oder Vertrieb von Produkten über dritte Onlinehändler (z.B. Brack)
- Intensivierung der Beratungsdienstleistungen und Kund_innenbetreuung
- Einkaufszentren als Wohlfühloasen, Event Locations und Freizeitzentren (Verpflegung, Bäder, Kinos, etc.)
- Warenhäuser und grössere Läden als Wohlfühloasen und Event Locations
- in gewissen Sparten Trend hin zu kleineren Ladenflächen (Showrooms)
- verlängerte Ladenöffnungszeiten

Als weitere Herausforderung nennt der Geschäftsführer des VZH die sich **immer schneller wandelnden Produktetrends**. Daraus ziehen gewisse grosse Billigkleiderläden in der Zürcher Innenstadt beispielsweise die Konsequenz, unter ungeheurem Aufwand ihr gesamtes Sortiment in kurzen Abständen sprichwörtlich über Nacht auszutauschen.

In Verbindung mit dem Onlinehandel steht auch der **Einkaufstourismus**, der seit der Aufhebung der Bindung des Frankens an den Euro im Jahr 2015 noch einmal markant angestiegen ist²⁹ und sich heute bei ca. 11 Mrd. Franken einzupendeln scheint. Damit fliesst etwa jeder zehnte Franken, der von in der Schweiz lebenden Konsument_innen ausgegeben wird, in die Kassen ausländischer Unternehmen.

²⁹ Laut dem Credit Suisse Retail Outlook nahmen die stationären, also nicht online, sondern direkt im Ausland getätigten Einkäufe, im Jahr des 'Frankenschocks' (2015) um 8% zu (Credit Suisse 2016: 10).

Diese Einkäufe werden im Direkteinkauf (vor allem in deutschen Grenzregionen) als auch online getätigt (Credit Suisse 2016: 4). Die Gewerkschaften bemängeln jedoch, dass für die Berechnung der Kennzahlen zum Einkaufstourismus stets auch diejenigen Güter eingerechnet werden, welche in den Ferien eingekauft werden, wobei es sich um einen sehr massgeblichen Anteil der im Ausland gekauften Güter handeln soll. Diese dürften nicht vollumfänglich unter der Rubrik Einkaufstourismus verbucht werden, da viele diese Einkäufe auch bei einem schwächeren Franken getätigt würden. Damit wird der Diskurs um den Einkaufstourismus laut den Gewerkschaften dramatisiert. Unumstritten ist jedoch auch bei den Gewerkschaften der markante Anstieg der Auslandeinkäufe in den Grenzregionen, vor allem in Basel, Genf, im Tessin und in der Ostschweiz. Gleichzeitig fällt auf, dass sich der Schweizer Detailhandel in diesen Grenzregionen sehr unterschiedlich entwickelt: Während im Tessin die Anzahl Vollzeitstellen im Detailhandel zugenommen haben, waren sie in den Regionen Basel und Ostschweiz rückläufig. Dies wird in einem Branchenbericht darauf zurückgeführt, dass in Basel und der Ostschweiz im Gegensatz zum Tessin grosse Einkaufszentren in unmittelbarer Grenznähe stehen (Der Bund 06. Juni 2017, Credit Suisse 2016: 10).

Als weiteren zentralen Treiber des Strukturwandels identifiziert der Geschäftsleiter des VZH die erweiterten **Ladenöffnungszeiten**. Für die einen seien die neuen Ladenöffnungszeiten ein Segen, für die anderen ein Fluch. Der Druck auf die Unternehmen sei enorm, sodass auch kleinere Läden, welche der zusätzlichen Kosten wegen durch längere Öffnungen gar keinen zusätzlichen Gewinn erwirtschaften können, sich gezwungen sehen, nachzuziehen. Laut der Gewerkschaft Unia sind es in erster Linie die ganz grossen Unternehmen wie etwa Ikea, H&M sowie die Grossverteiler wie Migros, Coop, Manor und Valora und deren Tochterunternehmen, welche Tankstellen- und Convenience-Shops betreiben, die sich für verlängerte Öffnungszeiten einsetzen (Unia 2012: 42-43). Legitimiert werden die Forderungen nach längeren Öffnungszeiten in der Regel mit den veränderten Erwartungen einer zunehmend flexibilisierten und individualisierten Kundschaft sowie mit dem generellen Druck auf die Branche durch Frankenstärke und Onlinehandel.

Wie die Ausführungen des Geschäftsleiters des VZH verdeutlichen, ist jedoch bei weitem nicht die gesamte Branche an verlängerten Öffnungszeiten interessiert. Dies zeigen auch die Positionen des Schweizerischen Detaillistenverbands und der Verbände des Fachhandels, welche Ausweitungen der Ladenöffnungszeiten in der Regel ablehnen (Unia 2012: 38, 42-43). Die Einführung längerer Öffnungszeiten sei für kleine Unternehmen ein sehr komplexes Unterfangen, betont der Geschäftsleiter des VZH, und oft fehle es in den kleinen Betrieben am nötigen arbeitsrechtlichen Know-how. Es sei eine der Aufgaben des VZH, diesbezüglich zu sensibilisieren und zu informieren. Zusammenfassend kann der Kampf um verlängerte Öffnungszeiten demnach als zentrale Arena des **Kampfes um Marktanteile** betrachtet werden, der den markanten **Konzentrationsprozess** im Schweizer Detailhandel zu Gunsten der Grossverteiler und seiner Tochterunternehmen massgeblich vorantreibt.

Eine weitere zentrale Herausforderung des Detailhandels seien schliesslich die steigenden **Mieten**, vor allem in den Innenstädten. So gebe es an der Bahnhofstrasse in Zürich auch alteingesessene Warenhäuser, welche sich den Standort nicht mehr leisten können und internationalen Unternehmen, vor allem

Bekleidungsgeschäften, weichen müssen.³⁰ Dieser Strukturwandel sei bei weitem noch nicht abgeschlossen. Wie aktuelle Medienberichte nahelegen, wirkt sich in gewissen Städten der Onlinehandel jedoch bereits wieder senkend auf die Mieten aus. In Bern etwa scheinen in der oberen Altstadt, wo vornehmlich grosse Ladenflächen zur Verfügung stehen, die Mietpreise in den letzten Jahren gesunken zu sein. Dies sei erstens eine Folge davon, dass Unternehmen wie Digitec, MyMuesli, die Apotheke zur Rose oder Aesop ihre Läden zunehmend nur noch als **Showroom** für ihre viel umfangreicheren Onlineportale benützen und folglich weniger Ladenfläche benötigen. Zweitens schliessen in der Innenstadt Geschäfte, welche durch den Onlinehandel besonders unter Druck geraten sind, wie zum Beispiel Heimelektronik-Anbieter (in Bern z.B. der MediaMarkt) oder Kleiderhändler (z.B. Yendi). Insgesamt bleibt das Niveau der Mieten jedoch auch in Bern weiterhin sehr hoch, und der Trend zu kleineren Ladenflächen führt derzeit zu einer weiteren Verteuerung der Ladenfläche in der unteren Berner Altstadt, wo kleinere attraktive Ladenlokale zur Verfügung stehen. Dies gereicht dem Berner Altstadtleist zur Sorge, treten so doch Grossunternehmen in Konkurrenz zu traditionellen kleinen Einzelbetrieben.³¹

Schliesslich weist der Geschäftsleiter des VZH auf die Herausforderungen der **Organisation der Branche** hin. So sei es bisher nicht gelungen, internationale Players aus der Sparte Textil wie etwa Zara oder H&M zu einer Mitgliedschaft im Verband zu bewegen, weswegen es für den VZH auch schwierig sei, Aussagen zum Strukturwandel oder den Arbeitsverhältnissen in diesem Bereich zu machen. Bekannt sei aber beispielsweise, dass Zara teilweise ganze Belegschaften aus Spanien in die Schweiz importiere. Eine Gewerkschaftsvertreterin erklärte in einem weiteren Beispiel, dass H&M in der Schweiz nicht nach den strengen Gewerkschaftsregelungen des Heimatlandes des Konzerns, Schweden, agiere, sondern gezielt die Spielräume im Schweizer Arbeitsrecht ausreizten (SRF 02. Mai 2017).

Auch bei kleineren lokalen Unternehmen ist jedoch die Anwerbung von Mitgliedern für den VZH schwierig. Der Geschäftsleiter des VZH führt aus:

« Mitgliedschaft in einem Verband ist keine Selbstverständlichkeit. Und wenn eine Firma zu sparen beginnt, dann wird als erstes geschaut, wo man Mitglied ist und welche Mitgliedschaft nicht gebraucht wird. Das ist wieder das generelle Kundenverhalten: Man will alles, subito, gratis, ökologisch und ökonomisch super. »

Geschäftsleiter des Verbands Zürcher Handelsfirmen (VZH)

Häufig geschehe es in dieser «Gratis-Mentalität», dass eine Beratung abgeholt werden wolle, ohne Mitglied zu werden. «Alle erwarten, dass ihre Interessen wahrgenommen werden. [...] Aber sich selbst engagieren, das machen sie die wenigsten», resümiert er. Die oft unsichtbare Verbandsarbeit werde

³⁰ Hier bleibt anzumerken, dass auch internationale Unternehmen von Schliessungen betroffen sind. Teilweise trifft es diese sogar stärker als alteingesessene Geschäfte, welche auf eine treue Stammkundschaft zurückgreifen können. Für weitere Informationen siehe: Nicht allen Modeläden geht es schlecht. Der Bund vom 15. Juni 2016: <http://www.derbund.ch/wirtschaft/nicht-allen-modelaeden-geht-es-schlecht/story/13239331> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

³¹ Für weitere Informationen siehe auch: Wenn der Laden vor allem noch Ausstellungsraum ist. Der Bund vom 20. Mai 2017: <http://www.derbund.ch/bern/stadt/wenn-der-laden-vor-allem-noch-ausstellungsraum-ist/story/14670010> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017). Sowie: Sinkender Platzbedarf macht untere Altstadt beliebter. Der Bund vom 20. Mai 2017: <http://www.derbund.ch/bern/stadt/sinkender-platzbedarf-macht-untere-altstadt-beliebter/story/12325463> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

wenig wahrgenommen und kaum geschätzt. Die Lage sei mittlerweile hochdramatisch einzuschätzen, da auch bei den Gewerkschaften die Mitgliederzahl rückläufig sei (siehe auch Kapitel 6). Für einen guten GAV brauche es jedoch starke Sozialpartner_innen; das sei im Detailhandel heute nicht gegeben. Die Repräsentativität sei in der Regel «jämmerlich», und das ziehe berechnete Legitimationsfragen nach sich.

5.3 Aktuelle Herausforderungen für Detailhandelsangestellte aus Sicht der Arbeitgebenden

Die für diese Studie berücksichtigten Arbeitgebenden stimmen mit den Gewerkschaften überein, dass die Ansprüche an Detailhandelsangestellte in den letzten Jahren zugenommen haben. Der Geschäftsleiter des VZH betont dabei insbesondere die gestiegenen Erwartungen an die Beratung sowie an die Flexibilität der Angestellten:

« Die Ansprüche steigen und die Ansprüche steigen auch an das Personal. Das Knowhow ist komplexer. [...] Ein klassischer Detailhandelsangestellter, der muss einfach 'druus cho'. Die Kunden sind orientierter als früher, man muss die Antworten bereit haben, Sozialkompetenz und Flexibilität werden selbstverständlich verlangt. »

Geschäftsleiter des Verbands Zürcher Handelsfirmen (VZH)

Die Kundschaft ist durch das Internet immer besser vorinformiert, was das Niveau der erwarteten **Beratung** deutlich angehoben hat. Eine zentrale Strategie von Detailhandelsunternehmen im Konkurrenzkampf mit dem Onlinehandel besteht darin, die Läden zu 'Wohlfühloasen' mit Kaffeecorner, Sofalandschaften und Indoor-Brunnen umzugestalten, welche ein sinnliches Einkaufserlebnis ermöglichen sollen. Alteingesessene Unternehmen mit einer treuen Stammkundschaft setzen auf eine intensivere Betreuung, etwa durch die Zuteilung persönlicher Berater_innen, welche ihre Kund_innen per Mobiltelefon persönlich anvisieren, wenn ein Kleidungsstück eintrifft, das ihnen gefallen könnte. «Stammkunden sind im Moment die beste Währung», meint dazu ein Geschäftsleiter eines Kleidergeschäfts gegenüber einer Zeitung. Die Arbeit der Angestellten sei mit dem Schwund der Kundschaft jedoch auf verschiedenen Ebenen anspruchsvoller geworden: «Die Berater haben manchmal zwei oder drei Stunden lang keinen Kunden und müssen trotzdem immer parat sein. Wenn dann jemand in den Laden kommt, müssen sie den Hebel sofort umlegen können.»³² Dadurch steigen die Anforderungen an die Beratungs-, Kommunikations- und Sozialkompetenzen des Personals, welches «Besucher zu Kunden» machen soll, wie eine im Rahmen dieser Studie interviewte Angestellte den expliziten Auftrag ihres Vorgesetzten wiedergibt (siehe Kapitel 7). Dadurch sei der Beruf zwar (wieder) attraktiver, aber durch den steigenden Druck auch anstrengender geworden, resümiert der Geschäftsleiter des VZH.

Auch der Präsident des Ausbildungsverbandes BDS bestätigt, dass der **Druck** und der **Stress** in der Branche grösser geworden seien. Auch wenn stundenmässig nicht mehr gearbeitet werde, so sei die

³² Für weitere Informationen siehe auch: Nicht allen Modeläden geht es schlecht. Der Bund vom 15. Juni 2016: <http://www.derbund.ch/wirtschaft/nicht-allen-modelaeden-geht-es-schlecht/story/13239331> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

Arbeit schneller geworden, und es gelte in immer kürzeren Intervallen immer mehr Veränderungen in die Arbeitsabläufe zu integrieren, wie etwa neue Kassensoftware oder neue Produkte. «Früher gab es im Lebensmittelbereich zehn neue Artikel pro Monat. Heute gibt es jeden Tag neue Produkte. Kaum hat man sich an etwas gewöhnt, kommt bereits wieder etwas Neues. Das macht die Leute müde im Kopf.» Ausserdem müsse insgesamt vernetzter gedacht werden; so seien zum Beispiel die Bestellvorgänge trotz der Digitalisierung komplexer geworden.

Der Geschäftsleiter des VZH meint weiter, dass heute vom Personal klar mehr **Flexibilität** verlangt werde, was vor allem auf die verlängerten Öffnungszeiten zurückzuführen sei. Es sei jedoch zu betonen, dass die neuen Öffnungszeiten oft auch ein Segen seien: Teilzeitangestellte könnten so zu Randzeiten arbeiten und ihre Arbeit damit familienkompatibler gestalten. So könne zum Beispiel eine Mutter frühmorgens oder abends arbeiten gehen, wenn der Vater noch da oder schon wieder zurück von der Arbeit sei. Längere Ladenöffnungszeiten pauschal schlecht zu reden, sei deshalb nicht gerechtfertigt, auch wenn es zweifelsohne Betriebe gebe, in welchen die Flexibilität der Angestellten überstrapaziert werde. Dies sei jedoch die Ausnahme eher denn die Regel. Dasselbe gelte für Arbeit auf Abruf: Werde dies sorgfältig gehandhabt, könne es Leuten den Arbeitsmarkt eröffnen, welche sonst gar nicht arbeitstätig sein könnten. Mit dieser positiven Rahmung der steigenden Flexibilitätsanforderungen an das Detailhandelspersonal reproduziert der Geschäftsleiter des VZH den allgemeinen Diskurs der Branche, welcher stets die Vorteile einer flexibilisierten Arbeitswelt in den Vordergrund rückt. Diese Perspektive kontrastiert deutlich mit der Sichtweise der Gewerkschaften, auf welche im nächsten Kapitel vertieft eingegangen wird (Kapitel 6). Auch aus der in Kapitel 7 diskutierten Perspektiven der Angestellten muss dieser Diskurs kritisch betrachtet werden.

Bevor auf die Perspektive der Gewerkschaften eingegangen wird, greift das folgende Unterkapitel einen Begriff auf, der von der Branche oft kolportiert wird und der deshalb in dieser Studie ebenfalls untersucht wurde: Das Bild des Detailhandels als 'Integrationsbranche'.

5.4 Der Detailhandel als 'Integrationsbranche'

Wie sowohl Gespräche mit Arbeitgebendenvertreter_innen und Ausbilder_innen sowie von der Branche in Auftrag gegebene Studien aufzeigen, ist die Detailhandelsbranche aktiv bemüht, ihr Image als 'Integrationsbranche' zu festigen. Dabei handelt es sich um ein vielschichtiges Konzept, welches auf dem Argument basiert, dass dem Detailhandel in der Schweizer Volkswirtschaft eine wichtige Rolle zukomme, da er viele Niedrigqualifizierte beschäftige. Besonders häufig wird dabei auf Verdienstmöglichkeiten für Migrant_innen und (frische oder wiedereinsteigende) Mütter verwiesen. Der Geschäftsleiter des VZH meint zu diesem Thema:

« Wir müssen in unserer Gesellschaft froh sein, dass wir eine Tieflohnfunktion haben. Die Tieflohnfunktionen sind aber akut gefährdet. Das ist für unsere Gesellschaft und für unsere Sozialversicherungen ein heikles Thema. [...] Wenn gering Qualifizierte keinen Job mehr finden, ist das sehr schwierig. Dann landen diese früher oder später in der Sozialhilfe. Und das ist genau das, was wir nicht wollen. Insofern sind wir darauf angewiesen, dass es genügend Tieflohn gibt, damit sie beschäftigt werden können. »

Geschäftsleiter des Verbands Zürcher Handelsfirmen (VZH)

Die IG Detailhandel hat 2015 eine Studie in Auftrag gegeben (BAKBASEL 2015), welche die Bedeutung der Detailbranche bei der sozialen Integration von Niedrigqualifizierten und Migrant_innen untersuchen sollte. Die Studie legt dar, dass der Anteil der **Niedrigqualifizierten** 2015 im Detailhandel bei knapp 21 Prozent deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 16 Prozent lag. Insgesamt waren 10 Prozent aller niedrigqualifizierten Erwerbstätigen in der Schweiz im Detailhandel beschäftigt (2015: 44). Während sich Arbeitgebende und Gewerkschaften einig sind, dass der Detailhandel anteilmässig viele Niedrigqualifizierte beschäftigt, gehen die Meinungen über die diesbezügliche gewünschte Weiterentwicklung der Branche auseinander. Sprechen sich die Arbeitgebenden unter Berufung auf den externen Druck auf die Branche und auf das oben dargelegte Argument, Tieflohnbereiche müssten erhalten werden, gegen weitere Lohnerhöhungen aus, wenden die Gewerkschaften ein, dass die Entwicklung der Löhne der Entwicklung des Umsatzes und der Gewinne weiterhin markant hinterherhinken, obschon die Löhne besonders in durch GAVs geregelten Arbeitsverhältnissen in den letzten Jahren deutlich angehoben werden konnten. Ausserdem würden die gestiegenen Anforderungen an das Personal – höhere Kompetenzen, d.h. bessere Ausbildung, höhere Flexibilität, gesteigerte Produktivität der einzelnen Mitarbeitenden, etc. – in der Lohngebung und -entwicklung zu wenig berücksichtigt (Unia 2012: Interviews mit Gewerkschaftsvertreter_innen; siehe auch Kapitel 6).

Neben der Gruppe der Niedrigqualifizierten attestiert die BAK-Studie dem Detailhandel eine zentrale Rolle bei der Beschäftigung von **Migrant_innen**. Diese Gruppe stellte im Jahr 2008 knapp 72'000 Beschäftigte, was einem Anteil von knapp 22 Prozent aller Angestellten im Detailhandel entsprach (BAKBASEL 2015: 46). Trotz Sprachbarriere und geringer Qualifikation könnten Migrant_innen im Detailhandel oft eine Anstellung finden. Diese Einschätzung wird jedoch von verschiedenen Seiten in Frage gestellt und muss auch vor dem Hintergrund der vorliegenden Studie relativiert werden (siehe Kapitel 7). Gerade durch die gestiegenen Anforderungen an die Beratung kommt der Kommunikationskompetenz eine zunehmende Rolle zu, was sich negativ auf die Anstellungsrate gewisser Migrant_innengruppen auswirken dürfte. Der möglicherweise bald eingeführte 'Inländervorrang' würde diese Tendenz weiter verstärken. Zudem bleibt der Detailhandel eine Branche, in welcher in der Regel eine Berufsprüfung absolviert wird, womit sie für Ungelernte und Personen mit wenig Lokalsprachenkenntnissen unzugänglicher bleibt als etwa das Gastgewerbe. Der Präsident des BDS und die Gewerkschaftsvertreter_innen teilen zudem die Ansicht, dass der Anteil von Ausländer_innen im Detailhandel nicht besonders hoch sei. Die Unia belegt dies mit Zahlen: Im gesamten Detailhandel arbeiteten 2008 21.6 Prozent Ausländer_innen, also weniger als die 23 Prozent Ausländer_innenanteil im gesamten Tertiärsektor. Zutreffend ist hingegen, dass Migrant_innen vor allem in den nicht-spezialisierten Bereichen des Detailhandels tätig sind: Hier stellen Ausländer_innen 27.7 Prozent der Belegschaft, was jedoch immer noch deutlich unter den Werten anderer Tieflohnbranchen wie zum Beispiel dem Gastgewerbe liegt (Unia 2012: 16). Der Präsident des BDS und Gewerkschaftsvertretende stellen jedoch übereinstimmend fest, dass Personen der **zweiten Migrationsgeneration** im Detailhandel und insbesondere auch in der Detailhandelsgrundbildung überdurchschnittlich vertreten zu sein scheinen. Dies wurde jedoch bisher statistisch nicht belegt.

Wie bereits erwähnt, stellt sich die Branche mit dem Verweis auf die vielfältigen Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit in einem niedrigqualifizierten Bereich auch immer wieder als idealer Arbeitsplatz für frische oder wiedereinsteigende **Mütter** dar. Diese Darstellung muss vor dem Hintergrund der hier erhobenen Daten in Frage gestellt werden (siehe hierzu insbesondere auch Kapitel 7.7 *Flexible Arbeitsorganisation und ihre Auswirkung auf Lebenszusammenhang, Alltagsplanung und Vereinbarkeit*). Sie ist ausserdem im Grundsatz problematisch, da sie a priori Rollenbilder zementiert, laut welchen das Vollzeit arbeitende männliche Familienoberhaupt für das Haupteinkommen der Familie zuständig ist, während die Ehefrau die Kinderbetreuung oder andere Care-Arbeit übernimmt und daneben höchstens Teilzeit arbeitet.³³ Es wurde hinlänglich belegt, dass dieses Modell den Frauen im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten, finanzielle Sicherheit, Altersvorsorge und sozialem Status zu wesentlichen Nachteilen gereicht.

5.5 Fazit

Der Detailhandel ist in der Schweiz dezentral organisiert und tritt vielstimmig auf. Während branchenintern mehrheitlich Einigkeit über die wichtigsten Treiber des aktuellen Strukturwandels herrscht – Frankestärke, Onlinehandel, Einkaufstourismus, Mietpreise, immer schneller wechselnde Produktetrends – besteht Uneinigkeit darüber, wie diesen Herausforderungen begegnet werden soll. So werden längere Ladenöffnungszeiten vornehmlich von Grossunternehmen gefordert und gefördert, während solche für mittlere und kleine Unternehmen oft sehr schwer umsetzbar sind. Die befragten Branchenvertreter_innen sind sich ausserdem einig, dass sich der Druck auf die Angestellten in den letzten Jahren verstärkt hat, betonen jedoch die positiven und integrativen Aspekte der damit einhergehenden Flexibilisierung. Im folgenden Kapitel werden diese Themen aus der kontrastierenden gewerkschaftlichen Perspektive beleuchtet.

³³ In den Sozialwissenschaften wird hier vom *Adult Worker*-Modell gesprochen. Dieses Modell beschreibt das Ideal, dass alle arbeitsfähigen Personen in den Arbeitsmarkt eingebunden werden sollen. In der Praxis findet diese Einbindung für Frauen und Männer jedoch auf ungleiche Weise statt. Zwar arbeiten Frauen in der Schweiz immer häufiger. Gleichzeitig sind sie jedoch grossmehrheitlich in einem Familienmodell verankert, in welchem der Mann Vollzeit arbeitet und hauptsächlich verantwortlich ist für das Familieneinkommen, während das Einkommen der Frau lediglich als Nebeneinkunft dient. Problematisch an dieser Entwicklung ist insbesondere auch der Umstand, dass die Frauen damit oft einer *Doppelbelastung* ausgesetzt werden, da die Männer während dieses Wandels gleichzeitig nicht wesentlich mehr Haus- und Betreuungsarbeiten übernommen haben.

6. Gewerkschaftliche Perspektiven auf den Detailhandel

6.1 Herausforderungen für die Gewerkschaftsarbeit in der Detailhandelsbranche

In der Deutschschweiz sind Mitarbeitende des Detailhandels in verschiedenen Gewerkschaften organisiert, hauptsächlich in der Unia, dem Kaufmännischen Verband KV, der Syna, der Syndicom und Sit und dem Ocst/SCIV (Unia 2012: 44). Die Unia stellt mit 14'000 Mitgliedern mit Abstand die grösste Vertretung von Arbeitnehmenden im Detailhandel (die anderen Organisationen verzeichnen zwischen ca. 3'000 und 6'000 Mitgliedern). Für die vorliegende Studie wurden je zwei spezialisierte Vertreter_innen der Unia und des KV interviewt. Wo nicht explizit anders vermerkt, basiert dieses Kapitel auf diesen Gesprächen, ergänzt durch Angaben aus Broschüren der Gewerkschaften, Beiträgen an der Branchenkonferenz Detailhandel 2016 der Unia sowie aktuellen Medienberichten.^{34 35}

Die Arbeit im Detailhandel stellt die Gewerkschaften vor grosse Herausforderungen. Eine der Hürden stellt die **komplexe Organisationslandschaft seitens der Arbeitgebenden- und Interessensverbände** des Detailhandels dar (siehe Kapitel 5). Insbesondere gibt es keinen nationalen Verband, der GAVs unterzeichnet. Das bedeutet, dass die GAVs auf kantonaler oder regionaler Ebene oder mit einzelnen Unternehmen ausgehandelt werden müssen. Dieses komplexe Umfeld erschwert massgeblich die Erarbeitung von GAVs, welche für eine relevante Anzahl von Angestellten und Unternehmenstypen Gültigkeit besitzen. Sowohl der KV als auch die Unia sind Vertragspartner_innen mehrerer Detailhandels-GAVs, von denen heute etwa 20 existieren (2012: 46-47). Die Unia hat zum Beispiel einen GAV mit Coop und kantonale GAVs (z.B. Neuenburg und Genf) unterzeichnet, der KV mit der Migros und Lidl. Insgesamt arbeiten laut der Unia heute rund die Hälfte der Detailhandelsangestellten in durch GAVs geregelten Arbeitsverhältnissen, welche beispielsweise ein markant höheres Lohnniveau aufweisen als unregelte Arbeitsverhältnisse.

Eine weitere Herausforderung liegt im allgemeinem **Mitgliederschwund** der Gewerkschaften. Diese Entwicklung ist einerseits auf den Rückgang der klassischen Gewerkschaftsklientel aus der Industrie zurückzuführen, wird jedoch überproportional verstärkt durch den gleichzeitig unterdurchschnittlichen Zulauf von Mitarbeitenden aus dem wachsenden Dienstleistungssektor. Der Organisationsgrad im Dienstleistungssektor ist markant tiefer als in den klassischen Gewerkschaftsbranchen: Waren im Sektor Bau und Gewerbe im Jahr 2005 beispielsweise 45 Prozent der Erwerbstätigen Mitglied einer Gewerkschaft (SGB 2007: 19), waren es im Detailhandel 2016 lediglich 10 Prozent.

³⁴ Die Unia wurde als grösste im Detailhandel tätige Gewerkschaft ausgewählt. Der KV wurde aufgrund seiner Rolle als Mitgestalter von Aus- und Weiterbildung im Detailhandel und als Sozialpartner in wichtigen GAVs in der Branche sowie aufgrund seines zur Unia kontrastierenden Selbstverständnisses ausgewählt, welches die befragte KV-Vertreterin wie folgt umschreibt: "Ich würde den KV im Unterschied zur Unia als rosarot bezeichnen politisch. Unia ist rot, [eine] klar linke gewerkschaftliche Politik, die sich querbeet in alle Themen einmischt und eine Meinung hat. Der KV nicht, er hält sich aus Vielem raus. [...] Wir sitzen an den Tisch und gehen nicht auf die Strasse, suchen den Dialog mit einem angenehmen Ton ohne allzu angriffig zu werden".

³⁵ In diesem Kapitel wird namentlich insbesondere auf die Broschüre *Die Branche Detailhandel: Analyse, Ziele und Forderungen der Unia* (Unia 2012) zurückgegriffen. Die *Unia Branchenkonferenz Detailhandel 2016* fand am 10. Mai 2017 in Bern statt.

Den niedrigen Organisationsgrad im Detailhandel führen die interviewten Gewerkschaftsvertreter_innen auf verschiedene Faktoren zurück. Zum einen ist der gewerkschaftliche Gedanke im Dienstleistungssektor traditionell weniger verankert und somit den Arbeitnehmenden weniger geläufig als in anderen Branchen. Auch der Aspekt Geschlecht spielt eine wichtige Rolle. Das **stereotype Bild des Gewerkschafters**, portiert durch öffentliche Diskurse, bleibt der männliche Arbeiter, der im Kollektiv agierend seine Rechte einfordert. Vor diesem Hintergrund erstaunt es wenig, dass Angestellte in frauendominierten Berufen im Dienstleistungssektor die eigene Arbeitssituation vergleichsweise selten mit gewerkschaftlichen Rechtsansprüchen in Verbindung bringen. Betroffen sind dadurch insbesondere die tief entlohnten Bereiche des Dienstleistungssektors, neben Detailhandelsberufen vor allem Pflegeberufe und Tätigkeiten im Gastgewerbe. Die fehlende berufliche Kollektivität in Verkaufsberufen ist zudem **historisch bedingt**. Zwar bildete sich im frühen 20. Jahrhundert die zuvor nicht formalisierte Verkaufstätigkeit als Beruf heraus; jedoch leitete sich daraus kaum ein Verständnis beruflicher Kollektivität ab. König, Siegrist und Vetterli führen dies auf die frühzeitige Feminisierung, die damals schlechte Ausbildung und den niedrigen Status des zuvor mehrheitlich aus mithelfenden (meist weiblichen) Familienangehörigen bestehenden Verkaufspersonals zurück (König, Siegrist und Vetterli 1985: 245). Die Ausbildung für Verkäuferinnen kontrastierte damit markant mit der kaufmännischen Ausbildung, welche Männern im Verkauf zuteilwurde. Diese ermöglichte den Männern die spätere Weiterbildung zum Handelsreisenden oder kaufmännischen Angestellten (König, Siegrist und Vetterli 1985: 219-220). Schliesslich wird der Mangel an Identifikation mit dem gewerkschaftlichen Gedanken in Dienstleistungsberufen in der Schweiz massgeblich durch die im westeuropäischen Vergleich auffällige Persistenz des männlich geprägten **Male Breadwinner** respektive des vergeschlechtlichten **Adult Worker-Modells**³⁶ gespeist: Die Frau bleibt zu Hause oder arbeitet in einem niedrigen Teilzeitpensum, während der Mann für den Haupterwerb der Familie zuständig ist. Die berufliche Tätigkeit der Frau bleibt damit oft eine Nebensache, für die es sich kaum zu kämpfen lohnt.

Weiter gestaltet sich die Rekrutierung von Neumitgliedern aus konkreten Gründen schwierig: Kann ein_e Gewerkschaftsvertreter_in im Bausektor einfach die Baustelle aufsuchen und dort Arbeitnehmende ansprechen, finden Angestellte im Detailhandel gerade in Läden mit viel Kundschaft und knappem Personal meist nicht die Zeit für ein Gespräch. Ausserdem befinden sich die Angestellten in solchen Geschäften unter ständiger Beobachtung der Vorgesetzten, was, wie auch in dieser Studie aufgezeigt wird, in vielen Fällen eine **Angstkultur** herstellt, welche auch Gespräche mit Gewerkschaftsvertreter_innen zensiert oder verunmöglicht. Obwohl die Gewerkschaften theoretisch ein Recht auf Zugang haben, müssen sie sich in gewissen Unternehmen vorgängig anmelden oder dürfen nur Flyer auflegen. Laut der Unia wird in gewissen Betrieben den Angestellten gar explizit untersagt, sich auf ein Gespräch mit Gewerkschaftsvertreter_innen einzulassen. Zum Beispiel ordnete H&M seine Mitarbeitende an, zu

³⁶ Siehe Fussnote³³.

Gewerkschaftsvertreter_innen zwar «freundlich» zu sein, ihnen aber «nichts zu sagen». Dies widerspricht der global unterzeichneten Erklärung des Unternehmens, welches das Recht auf Gewerkschaftsarbeit festlegt.³⁷

Zusätzlich wird die Mitgliederrekrutierung durch den hohen Anteil an Teilzeitpensen erschwert. Diese führt laut den Gewerkschaften zu einem geringeren Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden (eine These, die diese Studie relativiert, siehe Kapitel 7.8) und kompliziert den regelmässigen Kontakt mit Gewerkschaftsvertreter_innen, da die Angestellten nicht immer im Laden anzutreffen sind. Zudem führen die mit Teilzeitpensen verbundenen niedrigen Löhne, aber auch die unterdurchschnittlichen Löhne der Branche allgemein dazu, dass die Mitgliederbeiträge für viele Mitarbeitenden finanziell nicht tragbar sind.³⁸

Weiter wird die Arbeit der Gewerkschaft durch die zunehmende Fluktuation von Arbeitnehmenden in Unternehmen mit besonders herausfordernden Anstellungs- und Arbeitsbedingungen erschwert. Dies behindert die Rekrutierung und verunmöglicht oftmals den Aufbau einer langfristigen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und der Gewerkschaft.

Eine weitere Herausforderung für Gewerkschaftsarbeit sind die unterschiedlichen Arbeitszeiten der Mitarbeitenden. Die üblicherweise am früheren Abend stattfindenden Gewerkschaftssitzungen stellen für Mitarbeitende mit Care-Verpflichtungen oder Abendschichten oft eine unüberwindbare Hürde dar. Um die Anzahl der aktiven Gewerkschaftsmitglieder zu erhöhen, müssen die Sitzungstermine angepasst werden, wobei es eine Herausforderung bleibt, günstige Termine zu finden. «Allgemein sagt man, dass man im Dienstleistungssektor dreimal vorbeigehen muss, um Mitglieder zu gewinnen», meinte eine Vertreterin der Unia zusammenfassend zum Thema Mitgliederrekrutierung.

Ausserdem bekunden die Gewerkschaften ähnlich den Arbeitgebendenverbänden Mühe, einmal gewonnene Mitglieder zu halten. Viele Mitglieder sind heute nicht mehr lebenslang bei der Gewerkschaft, sondern treten nur für eine gewisse Zeit ein, etwa um von Beistand in einer rechtlichen Frage zu profitieren oder Ausbildungsbeiträge zu beziehen. Diese von Gewerkschaftsseite einhellig diagnostizierte zunehmende Konsumhaltung der einzelnen Mitglieder unterwandert den ursprünglichen Solidaritätsgedanken, welcher heute viel weniger stark ausgeprägt ist als noch vor zwei oder drei Jahrzehnten. Diese Entwicklung verwandelt Gewerkschaften (wie auch Arbeitgebendenverbände) zunehmend zu Erbringern von individuellen Dienstleistungen, was Verbände und Gewerkschaften vor zunehmende Herausforderungen stellt hinsichtlich der Finanzierung von zentralen Aufgaben wie z.B. der Aushandlung von

³⁷ Aussagen an der *Unia Branchenkonferenz Detailhandel 2016*. Dieses Redeverbot zeitigte auch Konsequenzen für diese Studie. So stiess das Forschungsteam auf der Suche nach Interviewpartner_innen in verschiedenen H&M-Filialen in und um Bern stets auf eine 'Betonmauer'. Verkäufer_innen reagierten sichtlich gestresst auf die Anfrage für ein Interview (welches ausserhalb der Arbeitszeiten stattgefunden hätte) und verwiesen umgehend auf ihre Vorgesetzten, welche ihrerseits direkt auf die Zentrale in Zürich verwiesen.

³⁸ Die Mitgliederbeiträge betragen bei der Unia bei einem Lohn von 4'000 Franken ca. 1% des Lohnes und beim KV 200 Franken pro Jahr.

GAVs (von welchen viele Angestellte profitieren, ohne selber Gewerkschaftsmitglieder zu sein), der Erbringung von bezahlbarem rechtlichem Beistand oder Grundlagenarbeiten wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit oder der Austausch mit Partnerorganisationen.³⁹

6.2 Der strukturelle Wandel im Detailhandel aus gewerkschaftlicher Perspektive

Gewerkschaftsvertreter_innen teilen in mancherlei Hinsicht die Analyse von Arbeitgebendenverbänden bezüglich der Treiber des Strukturwandels im Detailhandel und des daraus resultierenden Drucks auf die Branche: Frankenstärke, Einkaufstourismus, Onlinehandel. Dies seien, so der Grundtenor, europäische Trends in der Detailhandelsbranche, welche die Branche selber nur beschränkt steuern könne.

Dass die oben erwähnten Faktoren zu Umsatz- und Gewinneinbussen führen, ist auch in den Gewerkschaften unumstritten. Gleichzeitig setzen die befragten Expert_innen ein grosses Fragezeichen hinter Strategien der Branche, welche diese Entwicklungen als Legitimation für die anhaltend niedrigen Löhne sowie Personalrationalisierung und -flexibilisierung heranziehen. So bringt die Unia den statistischen Nachweis, dass die Lohnstückkosten des Schweizer Detailhandels im 'Hochpreisland Schweiz' nach wie vor niedriger sind als in allen Nachbarländern,⁴⁰ und dass die Lohnentwicklung der Umsatz- und Gewinnsteigerung in der Branche hinterherhinkt (Unia 2012: 21, 29). Dieser Befund sei auch dem Frankenschock im noch gültig. Für eine aussagekräftige Analyse des effektiven Drucks auf die Branche seien weiter die Lohndifferenzen zwischen Angestellten und hohem Kader sowie allgemein die Kosten- und Firmenstruktur genau unter die Lupe zu nehmen und allenfalls verpasste Modernisierungsprozesse einzukalkulieren. Ausserdem sei zu beachten, dass die Entwicklung der Gewinne nach Sparte und vor allem auch nach Unternehmensgrösse sehr uneinheitlich verlaufe, zum Nachteil kleinerer Unternehmen.

Unabhängig vom effektiven Ausmass des 'externen' Drucks auf die Branche bestehen also massgebliche Differenzen in den Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenpositionen in Bezug auf die Strategien, welche die Branche verfolgen soll, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Sucht die Arbeitgebendenseite in der Regel vorrangig nach Möglichkeiten zur Rationalisierung, Optimierung, Flexibilisierung und Technisierung, fokussieren die Gewerkschaften auf eine positive Entwicklung des Arbeitsplatzes Detailhandel. In diesem Kapitel wird in der Folge dargelegt, in welchen Bereichen die Gewerkschaften die hauptsächlichen Herausforderungen in Bezug auf die Veränderungen sehen, die der Strukturwandel im Detailhandel bei den Arbeitsplätzen mit sich gebracht hat und bringen wird.

³⁹ Für weitere Informationen siehe auch: Gewerkschaften im Krebsgang: Sie verlieren immer mehr Mitglieder. Aargauer Zeitung, AZ vom 01. Mai 2012: <http://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/gewerkschaften-im-krebsgang-sie-verlieren-immer-mehr-mitglieder-124219518> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

⁴⁰ Siehe auch der Credit Suisse Retail Outlook 2016, welcher besagt, dass die Arbeitskosten nicht zu den stärksten Kostentreibern im Detailhandel gehören. Die grössten Treiber sind Transport, Logistik und Mieten (2016: 6).

6.3 Anstellungs- und Arbeitsbedingungen im Detailhandel: Die wichtigsten Entwicklungen und Herausforderungen aus gewerkschaftlicher Perspektive

Dieses Kapitel legt dar, wo die interviewten Gewerkschaftsvertreter_innen die grössten Herausforderungen orten hinsichtlich der aktuellen Lage und künftigen Entwicklung von Arbeits- und Anstellungsverhältnissen im Detailhandel. Diese Sichtweise wird in Kapitel 8 sodann in Bezug gesetzt zu den Erfahrungsberichten, Perspektiven und Bedürfnissen der Angestellten selber, welche in Kapitel 7 besprochen werden. Grundsätzlich stellen die Gewerkschaften übereinstimmend fest, dass der zunehmende Druck auf die Detailhandelsbranche sich signifikant auf die Anstellungs- und Arbeitsverhältnisse im Detailhandel auswirkt. Im Folgenden werden die spezifischen Auswirkungen auf die Angestellten einzeln betrachtet.

6.3.1 Arbeitszeit

Die beiden grössten gewerkschaftlichen Themen sind Arbeitszeit und Löhne. Besonders zugespitzt wird derzeit die Diskussion um **Ladenöffnungszeiten** geführt. Die Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten nahm vor ca. 20 Jahren zuerst in grossen Bahnhöfen und später generell an Zentrumslagen und an Tankstellen ihren Lauf und erstreckte sich rasch auch auf Dorfläden. «Das ist das Thema, das uns heute politisch am meisten beschäftigt», meint dazu eine Vertreterin der Unia. Die Gewerkschaften kämpfen auf kantonaler und nationaler Ebene gegen längere Öffnungszeiten. Während diese Bemühungen auf kantonaler Ebene immer wieder Erfolge zeitigen, hat sich das eidgenössische Parlament unter Berufung auf den Föderalismus bisher stets gegen eine nationale Regelung ausgesprochen.

Während die Arbeitgebendenseite wie oben ausgeführt dazu tendiert, die Branche als Opfer eines sich wandelnden Zeitgeistes darzustellen, dem man sich zwingend unterwerfen müsse (sprich: die Läden länger zu öffnen) um in der Branche – und als Branche – zu überleben, entwerfen Gewerkschaftsvertreter_innen das Bild einer Branche, welche die Rede des Zeitgeistes der Flexibilisierung und Individualisierung der Kundschaft bewusst nährt und instrumentalisiert, um Forderungen nach immer weiter reichenden Ausdehnungen von Ladenöffnungszeiten zu legitimieren und – durch gleichzeitige Rationalisierung des Personals – den Umsatz zu Ungunsten der Arbeitsverhältnisse zu steigern. Deutlich ist indes die Haltung der Angestellten: Umfragen der Gewerkschaften ergeben übereinstimmend, dass sich Detailhandelsangestellte klar gegen weitere Ausdehnungen der Öffnungszeiten stellen. Von 2520 Detailhandelsangestellten, welche an einer Unia-Studie (2016) teilnahmen (87.5% davon Frauen), sprachen sich 96 Prozent gegen den Gesetzesentwurf aus, welcher Ladenöffnungszeiten unterhalb der Woche von 06:00 Uhr bis 20:00 Uhr und an Samstagen von 06:00 Uhr bis 19:00 Uhr vorsah. Zudem gaben 85 Prozent der Befragten an, dass sie nicht bereit seien, am Abend, in der Nacht oder an Sonntagen zu arbeiten (2016: 12-16). Auch die Kundschaft ist laut unabhängigen Umfragen mit den bestehenden Öffnungszeiten zufrieden und spricht sich in der Mehrheit gegen weitere Ausdehnungen aus (Unia 2012: 38). Dasselbe gilt wie oben besprochen für kleine und mittlere Unternehmen, welche durch die allgemeine Verlängerung der Öffnungszeiten unter massiven Druck geraten, da sie solche Erweiterungen kaum bewältigen können. Angetrieben wird die Liberalisierung der Öffnungszeiten wie erwähnt vor allem von grossen Unternehmen und Grossverteilern (Unia 2012: 42-43).

Im Fokus steht bei den Gewerkschaften nicht nur der Kampf gegen immer längere Öffnungszeiten, sondern auch die Kritik an den Strategien, welche die Branche entworfen hat, um die neuen Ladenöffnungszeiten zu bewältigen. Grundsätzlich stellen die Gewerkschaften drastische Auswirkungen auf die Arbeitsplätze im Detailhandel fest, insbesondere, weil längere Öffnungszeiten anstatt mit Personalausbau meistens mit Rationalisierungsprozessen verbunden sind. Die im Folgenden besprochenen Kritikpunkte sind jedoch nicht allein auf die verlängerten Öffnungszeiten zurückzuführen, sondern entsprechen generellen Trends in der Personalpolitik im Detailhandel. Die verlängerten Öffnungszeiten werden aber übereinstimmend als zentraler Treiber dieser Entwicklung angesehen.

Die Kritik betrifft zunächst **veränderte Vertrags- und Arbeitsplanungsmodelle**, welche die Angestellten vor neue Herausforderungen stellen. Diese Modelle wirken in erster Linie auf eine **grössere Flexibilität** der Belegschaft hin, mit dem primären Ziel, in ruhigeren Phasen weniger und in betriebsameren Phasen mehr Personal im Laden stehen zu haben. Diese Flexibilität wird über verschiedene Instrumente hergestellt. Auf **vertraglicher Ebene** nehmen, wie in Kapitel 3 dargelegt, die Teilzeitstellen auf Kosten von Vollzeitstellen zu. Dabei nehmen insbesondere Anstellungsverhältnisse im **Stundenlohn** zu, welche lediglich eine minimale garantierte Stundenzahl oder einen bestimmten Umfang von Arbeitsstunden definieren (z.B. mind. 30 Stunden/Woche, oder 8-20 Stunden/Woche). Gleichzeitig definieren Festanstellungsverträge oft anstatt eines fixen ein **flexibles Pensum** (z.B. 40-60%).⁴¹ Damit gehen Veränderungen in der **Arbeitsplanung** einher, deren erfolgreiche Umsetzung stark von **Arbeit auf Abruf** sowie **kurzfristigen Abweichungen vom festgelegten Arbeitsplan** abhängig ist. Vertraglich festgelegte Arbeitspensum können dabei teilweise nur dann erreicht werden, wenn zusätzlich spontan Arbeitseinsätze übernommen werden. Da umgekehrt Wünschen der Angestellten nach fixen Freitagen oder -halbtagen in vielen Fällen seitens der Unternehmen nicht oder nur teilweise nachgekommen wird, führen diese Strategien dazu, dass sogar Teilzeitangestellte faktisch oft sechs Tage die Woche (der langen Öffnungszeiten wegen über 120%) dem Unternehmen zur Verfügung stehen müssen. In vielen Fällen können die Mitarbeitenden ausserdem ihre **Minusstunden** nicht selber steuern; die Arbeitseinsätze werden über das Jahr so geplant, dass die Unterstunden in umtriebsstarken Zeiten wie zum Beispiel Weihnachten aufgeholt werden müssen.

Weiter wird eine **Zerstückelung von Arbeitszeit** beobachtet, welche sich zum Beispiel darin äussert, dass Angestellten (auch in Grossverteilern) bis mehrere Stunden lange unbezahlte 'Zimmerstunden' über den Mittag oder unbezahlte längere Pausen am Vor- oder Nachmittag auferlegt werden, um das Personal lediglich zu Spitzenzeiten entlohnen zu müssen. Schliesslich kritisieren die Gewerkschaften die nach wie vor auch in Grossverteilern verbreitete Praxis **unbezahlter Vorbereitungs- und Aufräumarbeiten**. Eine Umfrage der Unia unter über 2000 Befragten ergab, dass bereits vor der Einführung

⁴¹ Hier stellt sich die Frage, wie sich solche Anstellungsbedingungen in den Statistiken niederschlagen. Die beim BFS gängige Einteilung in Teilzeit I-III kann hier nicht angewendet werden oder ebnet relevante Differenzierungen ein. Dadurch werden Entwicklungen hin zu potentiell problematischen Anstellungsverhältnissen, wie zum Beispiel die in dieser Studie auch angetroffenen 30-80%-Anstellungen, welche die Grenzen der Kategorien Teilzeit I-III überschreiten, unsichtbar.

längerer Ladenöffnungszeiten 45 Prozent der Befragten 30 Minuten oder länger vor Beginn der Ladenöffnung arbeiten mussten. Zudem arbeiteten 63.7 Prozent der Befragten 15 bis 30 Minuten länger als der eigentliche Ladenschluss (Unia 2016: 8-11).

Zusammenfassend führen diese Flexibilisierungsstrategien zu einem in Anbetracht des vertraglich vorgesehenen Arbeitspensums **überproportionalen Anspruch an die Verfügbarkeit des Personals** sowie zu einer **schlechten Planbarkeit der Arbeit (und der finanziellen Verhältnisse)** für die Angestellten. Dies führt neben finanziellen Herausforderungen zu **Problemen in der Vereinbarkeit** der Arbeit mit dem Sozial- und Familienleben. «Deswegen ist auch das Thema Ladenöffnungszeiten für die Leute zentral. Gerade unter dem Thema Vereinbarkeit sagen sie jetzt ist einfach fertig», sagt eine Expertin der Gewerkschaft. «Es wird immer positiv dargestellt: Teilzeit und überhaupt flexible Arbeitseinsätze» meint eine andere Vertreterin zur Selbstdarstellung der Branche. «Aber im Detailhandel bedeutet dies nicht, dass man selbst bestimmen kann wann [man arbeitet], es sind klare Einsätze. Im schlimmsten Fall jeden Tag anders. [...] [D]iese Flexibilisierung ist ganz klar zugunsten des Arbeitgebers. [...] [D]as ist ein Strukturmerkmal der Branche und es ist zugunsten des Arbeitgebers».

6.3.2 Lohn

Wie in Kapitel 3 und 5 bereits besprochen wurde, handelt es sich beim Detailhandel um eine ausgewiesene **Tieflohnbranche**. Die interviewten Gewerkschaftsvertreter_innen halten dazu fest, dass die Löhne im Detailhandel sich meist um den geforderten Mindestlohn von 4'000 Franken brutto bewegen und nur selten darüber hinausreichen. Zwar konnten die Gewerkschaften in den letzten Jahren in von GAVs geregelten Verhältnissen eine markante Anhebung der branchenüblichen Löhne erwirken. Es bleibt jedoch anzumerken, dass die ausbezahlten Löhne an Einzelpersonen faktisch meist signifikant tiefer sind, da in der Branche immer mehr Teilzeitstellen und Anstellungen im Stundenlohn vergeben werden, während es immer weniger Vollzeitstellen gibt. Dieser Trend resultiert mutmasslich in einer wachsenden **Unterbeschäftigungsquote**, welche Frauen ungleich mehr betreffen dürfte.⁴² Problematisch sind laut den Gewerkschaften insbesondere Anstellungen im **Stundenlohn**, da diese die in den GAVs ausgehandelten Mindest-Monatslöhne aushebeln.

Besonders augenfällig ist ausserdem die **weitgehende Unabhängigkeit des Lohnes von Aus- und Weiterbildungen** sowie **Berufserfahrung**: Sowohl eine Grundbildung im Detailhandel oder eine andere relevante Vorbildung als auch Arbeitserfahrung in- oder ausserhalb der Branche werden laut den

⁴² Leider scheint die Unterbeschäftigungsquote (und deren Entwicklung) wegen fehlender branchenspezifischer Daten auf nationalem Niveau für den Detailhandel statistisch nicht belegbar zu sein. Sie dürfte jedoch verschärft vom branchenübergreifend beobachtbaren geschlechtsspezifischen Muster geprägt sein: Von den 7% der Arbeitnehmenden in der Schweiz, welche mehr arbeiten möchten, sind drei Viertel Frauen; 2013 waren es noch zwei Drittel. Von Unterbeschäftigung betroffen sind insbesondere Mütter mit Partner_in und Kind(ern) sowie alleinerziehende Mütter. Für weitere Informationen siehe auch: Gleichstellung von Frau und Mann, Erwerbstätigkeit, Unterbeschäftigung. Bundesamt für Statistik, BFS 2017: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-fraumann/erwerbstaetigkeit/unterbeschaeftigung.html> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017). Sowie: Immer mehr Schweizer sind unterbeschäftigt. Handelszeitung vom 29. Oktober 2013: <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/immer-mehr-schweizer-sind-unterbeschaeftigt-517677> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

Gewerkschaftsvertreter_innen bei den Grossverteilern wenig und bei Kleinbetrieben kaum bis gar nicht lohnrelevant.⁴³

Weiter nehmen die Gewerkschaften auf **Provisionen** basierende Löhne kritisch in den Blick. Dabei handelt es sich oft um komplexe Lohngebilde, in welchen ein Mix aus Ladenumsatz (welchen die Mitarbeitenden kaum beeinflussen können) und persönlichem Umsatz als Berechnungsgrundlage dienen. Angehenden Mitarbeitenden ist es daher kaum möglich, ihren künftigen Lohn im Voraus zu beurteilen, und sie fühlen sich von den Versprechungen der Arbeitgebenden im Nachhinein oft getäuscht.

Schliesslich kritisieren die Gewerkschaften die **fehlende finanzielle Anerkennung von zusätzlichen anspruchsvollen Aufgaben**, welche das Personal neu übernimmt. Dazu gehören zum Beispiel die Sicherheits- und Kontrollfunktionen an den Self-Checkout- und Self-Scanningstellen. Ein weiteres quantitativ sehr relevantes Beispiel sind die aktuellen Entwicklungen bei der Schweizer Post, wo in den nächsten Jahren über ein Drittel der verbleibenden Poststellen geschlossen und grösstenteils durch In-store Postagenturen ersetzt werden sollen.⁴⁴ Damit müssen die Angestellten dieser Läden Funktionen einer Postangestellten übernehmen, oft zu deutlich niedrigerem Lohn als diese, unter anderem da diese Läden teilweise nicht an GAVs angeschlossen sind.⁴⁵

6.3.3 *Filialisierung und Franchising*

Als eine der markantesten Entwicklungen in der Branche identifizieren die Gewerkschaften – als komplementäre Bewegung zur Neuerrichtung von Einkaufszentren auf der grünen Wiese – die **Filialisierung** von Grossverteilern. Diese betreiben, meist über Tochterfirmen, immer mehr Tankstellen- und Convenience-Shops sowie kleine Filialen in Bahnhöfen und Quartieren (z.B. Coop Pronto, Migrolino, Avec, Voi, Kiosk). Diese Filialen setzen gerade durch ihre langen Öffnungszeiten unabhängige kleine Läden stark unter Druck, was oft zu deren Schliessung und somit zu einer Konzentration der Marktanteile im Detailhandel führt ('Lädelersterben'). War dieser Trend zunächst vor allem im Lebensmittelbereich zu beobachten, werden in jüngerer Zeit vermehrt auch andere Waren wie Möbel, Sportartikel oder Schuhe über spezialisierte Filialen vertrieben, und auch Apotheken werden einzeln betrieben.

Die rasch voranschreitende Filialisierung stellt für die Gewerkschaften auch deswegen eine Herausforderung dar, weil diese Läden meist im **Franchising** betrieben werden, wie etwa im Falle von Coop

⁴³ Im Rahmen dieser Studie konnte diese Aussage nur anekdotisch belegt werden, da die entsprechenden statistischen Angaben entweder nicht detailliert genug erhoben oder aus Datenschutzgründen nicht öffentlich zugänglich sind. Eine Gewerkschaftsvertreterin sprach von teilweise nur ca. 100 Franken Unterschied im Monatslohn zwischen Gelernten und Ungelernten.

⁴⁴ Die Strategie der Post sieht vor, in den kommenden vier Jahren bis zu 600 der verbleibenden 1400 Poststellen zu schliessen und mit Postagenturen oder anderen Ersatzdiensten zu ersetzen. Für weitere Informationen siehe auch: «Die Poststellen werden gezielt unrentabel gemacht». Der Bund vom 27. Oktober 2016: <http://www.derbund.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/die-poststellen-werden-gezielt-unrentabel-gemacht/story/18002626> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

⁴⁵ Zu diesem Bericht («Die Poststellen werden gezielt unrentabel gemacht». Der Bund vom 27. Oktober 2016) ist anzumerken, dass auch Volg einen GAV unterzeichnet hat, den sogenannten Fenaco-Vertrag (Unia 2012: 46). Postagenturen werden jedoch nicht nur in Volg-Läden eingerichtet.

Pronto oder Migrolino.⁴⁶ Damit unterliegen diese Betriebe meistens nicht den GAVs des Mutterunternehmens. Dies führt gerade in diesen Filialen, in welchen die Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten besonders stark vorangetrieben wird (an Tankstellen, Bahnhöfen), oft zu prekären Anstellungs- und Arbeitsverhältnissen. 2017 sollte allerdings ein GAV in Kraft treten, welcher diese Lücke für alle Schweizer Tankstellenshops schliesst, und auch einzelne Bahnhöfe wie etwa das Shopville im Bahnhof Zürich unterstehen neu einem GAV.⁴⁷ Auch für die Franchisenehmer_innen sind jedoch die Franchisesysteme oft nachteilig ausgestaltet. Um das Aufkommen des Franchisings im Schweizer Detailhandel näher zu beleuchten, gab die Unia 2014 eine Studie in Auftrag (Dubach & Bannwart 2014). Als problematisch benennt die Studie vor allem das Fehlen einer einheitlichen Rechtslage zur Erstellung eines Franchisevertrages.⁴⁸ Diese Rechtslage verstärkt laut Studie das Risiko, dass die marktmächtigere Franchisegeberin Vertragsrisiken einseitig auf die Franchisenehmerin abschieben könne. Generell sei das Verhältnis von einem Kräfteungleichgewicht zugunsten der Franchisegeberin geprägt, was die Franchisenehmerin der Gefahr von Missbrauch und opportunistischem Verhalten durch die Franchisegeberin aussetze. Da keine zuverlässigen Angaben zur Entwicklung des Franchisings in der Schweiz vorlagen, wurden im Zuge der Studie fünf Franchise im Detailhandel exemplarisch untersucht: Coop Pronto, Espirit, Migrolino, Spar und Tally Weijl. Auf Basis dieser Falluntersuchungen, in deren Zuge diverse Missstände und Rechtsproblematiken festgestellt wurden (wie zum Beispiel eine bemerkenswerte Häufung von Konkursmeldungen von Franchisenehmerinnen, die Auszahlung von Niedriglöhnen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie unorthodoxe Praktiken bei der Requirierung und Einstellung von Angestellten), wurden folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet: a) das Abschliessen eines Branchen-Gesamtarbeitsvertrages (GAV) mit einer Allgemeinverbindlichkeit für die gesamte Schweiz, welcher eine umfassende Absicherung des Rechtsschutzes der Franchisenehmerinnen gewährleistet, b) eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Problematik und c) eine klarere Offenlegung der Missstände in der Branche.

6.3.4 Digitalisierung

Die Digitalisierung manifestiert sich im Detailhandel auf unterschiedlichste Art und Weise, mit verschiedensten Auswirkungen auf die Arbeitsplätze im Verkauf. So sind die Auswirkungen des **Onlinehandels** für Verkaufspersonal meist nur indirekt spürbar, dort jedoch als kaum zu überschätzender Mit-

⁴⁶ Beim sogenannten Franchising kooperieren zwei Vertragsparteien, wobei die Franchisegeberin der Franchisenehmerin das Recht gewährt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen zu vertreiben sowie ein einheitliches Konzept (Corporate Identity) zu nutzen. Im Gegenzug entrichtet die Franchisegeberin Gebühren für das Nutzungsrecht und anderweitige eventuell erbrachte Dienstleistungen. Die Franchisenehmerin handelt finanziell und rechtlich selbstständig ('Scheinselbständigkeit'), während die Franchisegeberin die Einhaltung der Geschäftspolitik überwacht.

⁴⁷ Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit erhaschte in diesem Zusammenhang die kurzzeitige, jedoch vom Bundesgericht bald gestoppte Praxis gewisser Grossverteiler, Franchisingverträge für Tankstellenshops explizit an (Gross)familien zu vergeben, um diese Filialen in den Genuss der erweiterten Öffnungszeiten für Familienbetriebe zu bringen. Laut einer Gewerkschaftsvertreter_in sind jedoch seit dem Gerichtsentscheid neue Organisationsformen erarbeitet worden, die diese Regelung erneut umgehen. Für weitere Informationen siehe auch: Bundesgericht weist Coop in die Schranken. Tagesanzeiger vom 05. September 2013: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Bundesgericht-weist-Coop-in-die-Schranken/story/24768451> (zuletzt aufgerufen am 12.06.2017).

⁴⁸ Siehe hierzu auch Bundesgerichtsentscheid BGE 118 II 157 E.4.1, 160.

treiber des generell wachsenden Drucks auf die Branche, der, wie diese Studie aufzeigt, oft kaum gefiltert auf die unteren Kader und von dort an die Angestellten weitergegeben wird. Das rasante Wachstum des Onlinehandels schafft im Detailhandel komplett neue Stellenprofile, von Spezialist_innen für Webshops und Logistik bis hin zu 'Pickers' und 'Packers', welche die Waren in den Lagerhallen zusammensuchen und zum Versand vorbereiten. Die im Detailhandel anfallenden Tätigkeiten verschieben sich damit nach 'hinten', weg von der Verkaufsfläche in Lagerhallen im In- und Ausland. Was für (grosse) Unternehmen vornehmlich eine organisatorische Verschiebung bedeutet, hat direkteste Auswirkungen auf Verkäufer_innen: Personal wird abgebaut, Stellenangebote werden rarer.

Auf gänzlich andere Weise wirkt sich die Digitalisierung von **Kassen- und Bezahlssystemen**, (z.B. Kassenssoftware, kontaktloses Bezahlen, Self-Checkout und Self-Scanning) auf den Arbeitsalltag im Verkauf aus. Sehen die Unternehmensleitungen in diesen Systemen eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung, zu höherer Zufriedenheit der Kundschaft und positiv zu wertender Diversifizierung von Aufgaben für die Angestellten, sorgen sich die Gewerkschaften um versteckten Personalabbau, gesundheitliche Risiken (langes Stehen an den Checkout-Stationen), mangelnde finanzielle Würdigung neuer Aufgaben (Kontroll- und Sicherheitsfunktion an den Self-Checkout-Stationen), sowie eine mangelhafte Ausbildung in diesen neuen Funktionen. Die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Arbeitsplätze ist bisher nicht erforscht. Die Gewerkschaften stellen jedoch fest, dass diese neuen Aufgabenbereiche von den Mitarbeitenden unterschiedlich gewertet werden.

Wenig angesprochen wurden in den Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretenden die Auswirkungen der Digitalisierung von **Bestell-, Inventur- oder Einsatzplanungssystemen**, welche Arbeitsabläufe effizienter gestalten sollen.

6.3.5 *Gesundheit am Arbeitsplatz*

Die befragten Gewerkschaftsvertreter_innen weisen immer wieder auf gesundheitlichen Probleme hin, die als Folge der Ausübung beruflicher Tätigkeiten im Detailhandel auftreten. Bei gewerkschaftlichen Umfragen unter Angestellten fallen besonders Hinweise auf den stark gestiegenen **Stress** auf. Dieser sei auf die Verschärfung des Arbeitsdrucks auf das Personal zurückzuführen, ausgelöst durch verlängerte Öffnungszeiten bei gleichzeitigem Personalabbau. So ist laut Gewerkschaften die Arbeitsproduktivität der Arbeitskräfte im Detailhandel im gesamtwirtschaftlichen Vergleich (5%) überdurchschnittlich stark gestiegen, um 23 Prozent allein zwischen 2000 und 2009 (Unia 2012: 19).⁴⁹ Diese Steigerung kann laut den Gewerkschaften nicht vollständig durch Rationalisierungsprozesse kompensiert worden sein.

Weiter entstehen gesundheitliche Belastungen durch **sehr lange Schichten** und **Nachtarbeit**. Hier berufen sich die Gewerkschaften auf medizinische Studien, wonach Nachtarbeit in chronischem Schlaf-

⁴⁹ Die Arbeitsproduktivität beschreibt das Verhältnis zwischen den produzierten Waren oder den erbrachten Dienstleistungen und den Arbeitsstunden, die dafür aufgewendet werden (Unia 2012: 10).

mangel, erhöhtem Konsum von Schlaf- und Aufputzmitteln, einem erhöhten Risiko für Herz-Kreislaufkrankungen sowie einer empfindlichen Einschränkung des Soziallebens mündet (Unia 2012: 39). Weiter entstehen gesundheitliche Risiken durch **schwere körperliche Arbeit** (insbesondere das Heben schwerer Lasten), **langes Sitzen** oder **langes Stehen** (an der Kasse/am Self-Checkout) sowie durch exzessiv **repetitive Bewegungen** wie sie etwa an der Supermarktkasse ausgeführt werden müssen.

6.3.6 *Arbeitsort und Pausenregelungen*

Ebenfalls unter dem Aspekt der Gesundheit fordern Gewerkschaften die klare Regulierung von Pausen. So wird gefordert, dass die Angestellten angemessene **Lichtpausen** erhalten, sofern sie in Räumen ohne Tageslicht arbeiten, und dass sie auf Wunsch **WC-Pausen** erhalten, was z.B. bei Dienst an der Kasse oft nicht selbstverständlich gegeben ist. Die Arbeitsbedingungen gewisser Angestellter, welche in Einpersonen-Filialen arbeiten, z.B. an Backwaren- oder Kaffeeständen, in kleinen Kiosken oder in Boutiquen in Einkaufszentren, stechen dabei besonders hervor: Dieses Personal darf die Verkaufsfläche auch in den Pausen oft nicht verlassen. Seit bekannt wurde, dass solches Personal manchmal explizit angewiesen wird, nichts zu trinken oder implizit ein Verzicht auf das Trinken erwartet wird, um WC-Pausen zu vermeiden, pochen die Gewerkschaften in den GAV-Verhandlungen auf eine klarere Regulierung der Pausen.

6.3.7 *Schwangerschaft*

Eine weitere Kritik der Gewerkschaften betrifft Schwangerschafts- und Elternschaftsdiskriminierung. Dazu gehören insbesondere (teilweise verdeckte) Kündigungen während der Schwangerschaft oder während des Mutterschutzes, das Verweigern einer reduzierten Anstellung nach dem Mutterschutz oder die Nichtanstellung von Frauen in einem gewissen Alter wegen «Verdacht auf Familiengründung», wie eine Gewerkschaftsvertreterin formulierte. Es wird davon ausgegangen, dass die Dunkelziffer solcher Fälle sehr hoch ist, da viele Frauen ihre diesbezüglichen Rechte nicht kennen oder sich gegen eine Beschwerde entscheiden. Wie im Zuge dieser Studie festgestellt wurde, scheinen viele Frauen ihre Stelle im Verkauf a priori aufzugeben, wenn sie ein Kind bekommen, da sie sich nicht vorstellen können, die geforderte Verfügbarkeit im Beruf mit der Kinderbetreuung vereinen zu können. Weiter wird bemängelt, dass in der Branche kaum Vater- respektive Elternschaftsurlaube gewährt werden.

Die Gewerkschaften orten bei den Themen Gesundheit und Schwangerschaft entsprechend Aufklärungsbedarf. Im Vergleich zu anderen Sektoren seien Arbeitgebende wenig sensibilisiert auf Gesundheitsthemen, und auch im öffentlichen Bewusstsein seien gesundheitliche Aspekte von Tätigkeiten im Detailhandel kaum vorhanden. Von den Gewerkschaften wird übereinstimmend festgehalten, dass im Detailhandel grundsätzlich gesunde, starke und flexible Leute gefragt sind, während gesundheitliche Probleme oder Schwangerschaft nicht selten zu latenten Kündigungsandrohungen oder tatsächlich zu Kündigungen führen. Dies schüre Angst unter den Mitarbeitenden und verleite Betroffene zum Beispiel dazu, auch in schlechtem Gesundheitszustand zur Arbeit zu erscheinen.

6.3.8 Anerkennung

Die befragten Gewerkschafter_innen orten eines der Hauptprobleme in Bezug auf Berufe und Tätigkeiten im Detailhandel im **Mangel an Anerkennung** der dort geleisteten Arbeit. Damit steht der Detailhandel nicht alleine: Eine solche Unterbewertung wurde für frauendominierte Berufe und Tätigkeiten systematisch festgestellt. Innerhalb des Detailhandels bestehen zusätzlich geschlechterspezifische (Lohn)unterschiede, die darauf schliessen lassen, dass die Erfahrung von Frauen weniger anerkannt wird als diejenige von Männern. Wie bereits dargelegt wurde, sind Frauen in Führungspositionen massiv untervertreten. Hingegen agieren Frauen oft als (formelle oder informelle) stellvertretende Team- oder Filialleiter_innen, ohne dass dies lohnrelevant würde. Entsprechend richten die Gewerkschaften den Fokus ihrer Aktivitäten neben der politischen Arbeit und den GAV-Verhandlungen vor allem auf die generelle Aufwertung der «verkannten Arbeit» im Detailhandel (Rieger et al. 2012). Dazu gehört die Sensibilisierung für die vielfältigen und wachsenden Ansprüche, denen Verkaufspersonal heute gerecht werden muss, eine bessere und geschlechtergerechte Entlohnung sowie die Entwicklung von Karrierepfaden und -perspektiven im Detailhandel, vor allem für Frauen. Damit ziehen die Gewerkschaften am gleichen Strick wie der Ausbildungsverband BDS, welcher wie in Kapitel 4 ausgeführt ebenfalls eine Aufwertung und bessere Anerkennung der Detailhandelsberufe und Tätigkeiten im Detailhandel anstrebt – wenn auch mit anderen Strategien.

6.3.9 Geschlechtergerechtigkeit

Die Gewerkschaften äussern auch explizit und gebündelt Kritik an der mangelnden **Geschlechtergerechtigkeit** im Detailhandel. Bemängelt werden zusammenfassend:

- interne Lohnungleichheiten zwischen den Geschlechtern (siehe Kapitel 3);
- die frappante Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen (je höher das Kader, desto weniger Frauen);
- der ungleich höhere Frauenanteil auf Teil- versus Vollzeitstellen;
- fehlende Unterstützung bei der Finanzierung oder Bereitstellung von Krippenplätzen;
- fehlende finanzielle Abgeltung der faktischen Ausübung von Leitungsfunktionen;
- der mit frauendominierten Tätigkeiten einhergehende Mangel an (auch finanzieller) Anerkennung der ausgeübten Tätigkeiten und des Verkaufsberufs;
- mangelnde (Wieder-)einstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen.

6.3.10 Fazit

Zusammenfassend halten die befragten Gewerkschaftsvertreter_innen fest, dass die Anforderungen an die Flexibilität und Verfügbarkeit des Verkaufspersonals in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind, einhergehend mit einem markant gestiegenen Arbeitsdruck. Verkaufspersonal muss heute nicht nur zeitlich flexibler einsetzbar (und somit entlohnbar) sein, sondern innerhalb der gegebenen Arbeitszeit

tendenziell mehr und anspruchsvollere Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen – oft ohne dass sich dies im Lohn niederschlägt.

Aufgrund der eingehenden Beschwerden aus der Detailhandelsbranche bei den Rechtsberatungsstellen der Gewerkschaften stellen die Unia und der KV übereinstimmend fest, dass im Detailhandel vertragliche Abmachungen grundsätzlich bis an den äussersten Rand des Legalen «ausgereizt» respektive – zu Gunsten des Unternehmens – «eigenwillig interpretiert» werden, wie ein Vertreter des KV es formuliert. Im Gegenzug wird auf Wünsche der Mitarbeitenden hinsichtlich der Einsatzplanung meist nur selektiv eingegangen. Mit diesen Entwicklungen wurden in den letzten Jahren wichtige vormals günstigere Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes Detailhandel zunehmend aufgeweicht. Als Folge davon sehen die Gewerkschaften «die Zufriedenheit unter den Verkäuferinnen an einem sinkenden Ort», wie der Experte des KV resümiert.

Es bleibt anzumerken, dass die hier besprochenen Entwicklungen in – in dieser Studie nicht berücksichtigten – **kleinen Betrieben** stark verschärft spürbar sind, vor allem in Läden, in denen die Ladenöffnung zu zweit abgedeckt wird. Dort stehen der Nachfrage nach immer flexibleren Arbeitskräften besonders tiefe und von Vorbildung und Arbeitserfahrung kaum beeinflusste Löhne gegenüber.⁵⁰ Gerade hier ist es jedoch besonders schwierig, die Bedingungen zu verbessern, da die kleineren Unternehmen oft nicht an den GAVs beteiligt sind und, wie von Seiten der Arbeitgebendenverbände bestätigt wird, die Geschäftsführenden oft nur rudimentäre Kenntnisse von arbeitsrechtlichen Grundlagen haben (siehe Kapitel 5).

6.4 Fazit

In der Zusammenschau der letzten beiden Kapitel, welche sich mit den Perspektiven der Arbeitgebenden respektive der Gewerkschaften auf den Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze im Detailhandel befassten, kristallisieren sich zusammenfassend folgende Punkte als besonders umkämpft heraus:

- Ladenöffnungszeiten: Die Arbeitgebendenseite tendiert dazu, sich als Opfer eines sich wandelnden Zeitgeistes (Flexibilität, Individualisierung, Sofort-Mentalität) darzustellen, der längere Öffnungszeiten unweigerlich erforderlich mache, um im Kampf mit Onlinehandel und Einkaufstourismus bestehen zu können. Dem gegenüber zeichnen die Gewerkschaften das Bild einer Branche, welche den wirtschaftlichen Druck erhöhe und die Rede des Zeitgeistes instrumentalisiere, um Angebote (und damit schliesslich Bedürfnisse) zu schaffen, welche heute weder von den Angestellten noch von der Kundschaft gewünscht werden, und welche ausserdem kleinere unabhängige Unternehmen zu Gunsten der Grossunternehmen stark unter Druck setzten. Erweiterungen

⁵⁰ Wobei hier anzumerken ist, dass der Schweizerische Detaillistenverband SDV, der die mittleren und kleinen Unternehmen vertritt, längere Ladenöffnungszeiten bisher meist abgelehnt hat, da solche für kleine Unternehmen oft kaum konkurrenzfähig umsetzbar sind (Unia 2012: 42 und Interview mit dem Geschäftsleiter des VZH, siehe Kapitel 5).

der Ladenöffnungszeiten würden ausserdem systematisch für Rationalisierungsprozesse ausgenutzt, was den Druck auf die einzelnen Mitarbeitenden in Bezug auf deren Verfügbarkeit und Arbeitsproduktivität weiter erhöhe.

- Lohnentwicklung: Die Arbeitgebendenseite plädiert für den Erhalt der Detailhandelsbranche als Tieflohn- und 'Integrationsbranche' und stellt ausserdem die Eingrenzung der Löhne und Rationalisierungsprozesse als überlebensnotwendig im Kampf mit Onlinehandel und Einkaufstourismus dar. Dem gegenüber vertreten die Gewerkschaften den Standpunkt, dass sich die niedrigen Löhne mit Blick auf die Lohn-, Kosten- und Firmenstrukturen auch im ausländischen Vergleich nicht rechtfertigen lassen, und dass die Lohnentwicklung der Umsatz- und Gewinnentwicklung in der Branche auch in Zeiten von Frankenstärke, Onlinehandel und Einkaufstourismus hinterherhinke. Weiter bemängeln die Gewerkschaften, dass fachliche Aus- und Weiterbildungen, Berufserfahrung sowie die stark gestiegenen Anforderungen an das Personal (mehr Flexibilität, höhere Ansprüche an die Beratungstätigkeit, Übernahme von neuen anspruchsvollen Aufgaben, höherer Arbeitsdruck) kaum lohnrelevant werden.
- Flexibilisierung: Die Arbeitgebenden rücken die Vorteile der flexibilisierten Arbeitszeiten für die Angestellten in den Vordergrund, insbesondere die Vorteile von Rand- und Wochenendarbeitszeiten für Familienfrauen (der Detailhandel als 'Integrationsbranche' für frische und wiedereinsteigende Mütter). Es wird betont, dass die meisten Vorgesetzten und Betriebe die Bedürfnisse des Personals bei der Planung berücksichtigen, während ausbeuterische Zugriffe auf die Verfügbarkeit des Personals die Ausnahme bilden ('Ausnahme'-Diskurs). Es wird allerdings eingeräumt, dass wenig über die Zufriedenheit des Personals im zunehmend flexibilisierten Arbeitsumfeld bekannt ist. Dem gegenüber erkennen die Gewerkschaften in der Flexibilisierung des Personals vielmehr ein hochsystematisches Strukturmerkmal der Branche, welches es den Arbeitgebenden erlaube, zunehmend auf die Lebenszeit der Angestellten zuzugreifen. In der Regel werde in der Arbeitsplanung an sechs Tagen die Woche mehr oder weniger frei verfügt, auch über Teilzeitanestellte, wobei Wünschen der Angestellten nur in engem Rahmen entgegengekommen werde.

Im folgenden Kapitel wird auf diese Themen aus Sicht der Angestellten eingegangen.

7. Arbeitsplätze im Detailhandel aus der Sicht von Angestellten

Dieses Kapitel bildet den Kern der vorliegenden Studie. Es beleuchtet den Arbeitsplatz Detailhandel aus der Perspektive von Angestellten in grossen und kleinen Supermärkten sowie in multinationalen Kleiderläden. Damit legt diese Untersuchung soweit bekannt erstmals umfassende empirische qualitative Daten aus einer Branche vor, welche in der Schweiz bisher aus der Perspektive der Angestellten kaum untersucht wurde. Das Kapitel fokussiert die diversen Arbeitserfahrungen der Befragten; die Bedeutung der Arbeit im grösseren Lebenszusammenhang der Angestellten; die Wahrnehmung des Strukturwandels in der Detailhandelsbranche; sowie die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf den Arbeitsalltag und die Arbeitssituation. Die befragten Angestellten kommen dabei bewusst ausführlich zu Wort. Am Schluss jedes Abschnitts steht jeweils ein Fazit, welches die Aussagen des präsentierten Materials zusammenfasst und in einen grösseren Kontext stellt. Die Kapitel stehen damit für sich allein und können auch einzeln gelesen werden.⁵¹ Zu Gunsten der Lesbarkeit wurden die Zitate leicht editiert (zum Beispiel teilweise Auslassung von Einschüben wie 'ehm', [konservative] Korrektur von grammatikalischen Fehlern oder Einfügung von Kommas).

7.1 Berufsbiografien im Detailhandel

Die Lebenskontexte, Motive und Zukunftspläne, welche die 15 Interviewpersonen in den Detailhandel geführt haben, sind so vielseitig und vielschichtig, dass sie sich auf keinen gemeinsamen Nenner oder ein wiederkehrendes Muster reduzieren lassen. Vielmehr ist es gerade die Bandbreite an Berufs- und Lebensbiografien, welche für Detailhandelsangestellte typisch scheint.

So kommen der Arbeit im Detailhandel unterschiedlichste Bedeutungen zu: Studijob, Lernort, regulärer Arbeitsort, Karriereschritt innerhalb der Branche oder um die Branche zu verlassen, notwendiger Verdienst, freiwilliges Zusatzeinkommen, Einstiegsstelle in die Erwerbswelt nach einer längeren Erwerbspause oder beruflichen Umorientierung, Beschäftigungsmöglichkeit, Zwischenstation, Langzeitstelle und vieles mehr.

Nur wenige der Befragten haben eine Grundbildung als Detailhandelsfachfrau/-mann absolviert, arbeiten seither in der Branche und haben sich Jahr für Jahr hinaufgearbeitet. Viele sind eher per Zufall in die Branche reingerutscht und dann dortgeblieben. Für mehrere ist die Stelle im Detailhandel auch klar nur eine Zwischenstation, und sie sehen ihre berufliche Zukunft ausserhalb der Branche. Oftmals haben die Interviewten einen detailhandelsfremden Hintergrund; sie haben eine andere Grundbildung abgeschlossen und brauchen einen Zusatzverdienst oder finden auf ihrem Gebiet keine Stelle, haben im Ausland studiert und der Abschluss wird in der Schweiz nicht anerkannt, oder sie sind im Studium und verdienen daneben mit ihrer Anstellung im Detailhandel etwas Geld.

⁵¹ Dadurch entstehen gewisse Redundanzen zwischen den Unterkapiteln.

Um ein besseres Bild von möglichen Berufsbiografien in und aus dem Detailhandel zu bekommen, werden im Folgenden exemplarisch drei Fallbeispiele geschildert und mit Zitaten aus den Interviews unterlegt.

Eine «Zufallskarriere» im Detailhandel:

Filialeiterin eines grossen Schuhgeschäfts

Da wäre zum Beispiel die 45-jährige Esther Hefti, die als gelernte Detailhandelsangestellte schon seit über 20 Jahren in der Branche tätig ist. Eher per Zufall hat sie sich nach Abschluss der obligatorischen Schule für eine Grundbildung als Detailhandelsangestellte entschieden. Ursprünglich wollte sie nicht in der Branche bleiben, ist nach der Grundbildung aber in den Schuhverkauf gerutscht, arbeitet nun seit über 20 Jahren im selben Unternehmen und ist heute Filialeiterin einer der grössten Filialen ihrer Region.

« Und das ist wirklich Zufall gewesen, dass ich die Lehrstelle bekommen habe im Detailhandel. So ein wenig eine Verlegen- also ja wirklich zufällig. Das ist damals in einem Sportgeschäft gewesen, [ich habe] eben wirklich zwei Jahre die Lehre gemacht dort. [...] Ich habe dann noch das dritte angehängt. Eben der Detailhandel, Detailhandelsangestellte. Ja und dann hat man vielleicht gedacht ja ich bleibe noch so zwei drei Jahre eben auf der Branche und dann mache ich vielleicht etwas Anderes. Aber bin dann eigentlich hängen geblieben im Detailhandel. Aber es ist wirklich [...] jetzt nicht so gewesen, dass es gerade vielleicht der Traumberuf gewesen wäre. [...] Genau das ist eigentlich so ein wenig der Werdegang. Eben wirklich in verschiedenen Filialen. Eigentlich auch angefangen mit kleinen Läden. Und habe dann kontinuierlich auch immer ein wenig gesteigert, grössere Filialen bekommen. Und das ist jetzt wirklich eben ja recht eine grosse. Auch vom Umsatz her. Das ist jetzt eigentlich so ein wenig der Endstand genau im Moment. »

Auch wenn Esther Hefti ihren Job im Detailhandel keinesfalls als «Traumberuf» bezeichnen würde, identifiziert sie sich stark mit der Branche und ihrem Unternehmen, ist stolz auf das Erreichte und gibt jeden Tag vollen Einsatz. Oft empfindet sie die Arbeit aber auch als anstrengend und belastend. Für Ihre Zukunft wünscht sie sich noch etwas Anderes, etwas Ruhigeres und Entspannteres. Was das genau sein soll, weiss sie nicht. Konkrete Pläne hat sie keine.

« [...] jetzt im Moment ist gerade gut so wie es ist. Aber eben, ob [...] ich jetzt das mit 50 noch möchte machen ist dann die andere Frage. Gut, arbeiten muss man ja etwas. [...] ich möchte es jetzt nicht irgendwie verlassen im Moment, also ich würde das gerne noch so vier fünf Jahre machen habe ich das Gefühl. Aber manchmal überlegt man sich trotzdem auch vielleicht etwas ganz Anderes zu machen. »

« [...] wenn man jetzt noch mal jung wäre würde man sicher einen anderen Beruf wählen. Also nicht, dass es mir nicht gefällt oder so. Gar nicht. Also ich komme jeden Tag gerne arbeiten. Aber ich denke, wenn man nochmal zurück könnte würde man sicher anders entscheiden. »

Wenn auch grundsätzlich zufrieden mit ihrer Arbeit, würde Esther Hefti heute einen anderen Weg gehen, könnte sie nochmals von vorn beginnen. Zum Beispiel könnte sie sich etwas in Richtung Architektur vorstellen, etwa Immobilienmaklerin.

«Stunden sammeln» um ein zwischenzeitlich prekäres Haushaltseinkommen aufzubessern:
Mitarbeiter im Stundenlohn

Erez Yasin ist 39-jährig und arbeitet seit gut vier Jahren in der Branche. Seine Frau absolviert zurzeit ein Anwaltspraktikum, weshalb die beiden für eine befristete Zeit nur über ein sehr knappes Haushaltseinkommen verfügen. Daher ist Erez Yasin darauf angewiesen, möglichst viele «Stunden zu sammeln», um so seine Frau und sich finanziell über Wasser zu halten.

Seine erste Stelle bekam Erez Yasin durch einen Kollegen in einem Tankstellen-Shop vermittelt. Aufgrund verschiedener Vorfälle wechselte er dann mehrmals den Standort und arbeitet jetzt seit knapp zwei Jahren vor allem als Magaziner, aber auch als Kassier und in den Rayons in einer Bahnhofsfiliale desselben Grossverteilers. Da gefällt es ihm, weil er sich mit dem Team gut versteht und er als Stundenlohn-Angestellter relativ oft eingeteilt wird. Um auf möglichst viele Stunden zu kommen, springt er bei Ausfällen stets für andere ein, nimmt nur Ferien, wenn er muss und leistet wegen des besseren Lohnes wenn immer möglich Sonntagsarbeit.

« Es geht um Stunden. Aber ich brauche noch mehr, weil meine Frau macht ein Praktikum. Sie kann im Moment nicht so viel verdienen. Deswegen muss ich noch mehr arbeiten. [...] Deswegen brauche ich noch mehr Stunden. Aber im Moment knapp knapp. Wäre besser, wenn ich noch Stunden habe, hätte. »

« Sogar ich würde gerne am Sonntag arbeiten. Weil am Sonntag ist wie Doppel[lohn]. Doppelt bezahlt man. Ja. Ich bevorzuge [...] am Sonntag zu arbeiten wegen dem Lohn. »

« [W]egen unserer Situation ich will nicht Ferien. »

Wie den Zitaten zu entnehmen ist, zählt für Erez Yasin jede Stunde. Oft ist er unterbeschäftigt, kann also weniger arbeiten als er möchte. Hinzu kommt, dass er wegen des schwankenden Lohnes gerne eine Festanstellung hätte, was mehrere seiner Arbeitskolleg_innen mit weniger langer Anstellungsdauer erhalten haben, ihm aber ohne Begründung seit mehreren Jahren verweigert wird. «Sie denken, dass die jetzige Situation als ein Stundenlohn für [den Grossverteiler] [...] besser ist», mutmasst er,

« [...] weil sie können mich jederzeit anrufen, wenn man [mich] braucht. Weil zum Beispiel, wenn jemand krank ist sie können mich sofort anrufen. Weil ich bin flexibel. Sie machen [es] auch so. [...] Dann meine Antwort ist immer ja. Weil ich brauche auch Stunden. Ich sage Stunden heisst Einsatz. »

Erez Yasin hat einen Vertrag im Stundenlohn mit einer Bandbreite von 8 bis 20 Stunden, arbeitet jedoch aktuell meistens viel mehr als vertraglich festgelegt. Trotzdem bekunden Erez Yasin und seine Frau Mühe, gewisse Rechnungen wie etwa die Steuern zu bezahlen. Ab dem 20. des Monats wird das Geld

jeweils knapp, und Dinge wie auswärts essen oder ins Kino gehen liegen weit ausserhalb der Reichweite des Paares.

In seinem Herkunftsland, der Türkei, hat Erez Yasin Bautechniker gelernt. Wenn seine Frau ihre Ausbildung abgeschlossen hat und als Anwältin arbeitet, möchte er einen Deutschkurs besuchen und anschliessend Politikwissenschaft studieren. Die Stelle im Detailhandel ist für Erez Yasin also nur eine Zwischenstation – ein notwendiger Schritt zur Erreichung eines längerfristigen Zieles. Dennoch schätzt er die Arbeit im Detailhandel sehr und hat grossen Respekt vor seinen Arbeitskolleg_innen und der Arbeit, die diese täglich leisten. Diese Arbeit werde von aussen unterschätzt:

« Die einfachen Leute eh- simple Leute [von ausserhalb des Detailhandels]. Die schauen sie betrachten so. Aber das ist für mich nicht so wichtig. Weil ich weiss was ich will oder was ich machen muss. Das ist für mich- im Moment vorübergehender Schritt oder Job. Ich unterschätze nicht diesen Job. aber [...] ich muss das machen im Moment. [...] Es ist nicht so wichtig für mich was die anderen denken [...]. Die unausgebildeten Leute können unterschätzen das ist für mich kein Problem oder. Das ist nicht mein Problem das ist ihr Problem. »

Auch wenn einige Menschen der Arbeit von Erez Yasin nicht die angemessene Wertschätzung gegenüberbringen, kann er damit gut umgehen. Schliesslich ist er sich einerseits der Notwendigkeit des Jobs für seine finanzielle Situation bewusst, andererseits stellt die Arbeit im Detailhandel für Erez Yasin klar nur eine Stelle mit zeitlicher Beschränkung dar; eine persönliche Distanzierung ist somit möglich.

«Irgendwo» in der Arbeitswelt «Fuss fassen» - Arbeit ohne Ausbildung:
Mitarbeiterin im Textilbereich

Nach Abschluss der obligatorischen Schule hätte sich Pinar Arslan eigentlich eine Lehrstelle in einem sozialen Bereich gewünscht. Da sie aber keinen Ausbildungsplatz fand, beschloss sie, mal irgendwo in der Arbeitswelt Fuss zu fassen und landete so bei einem multinationalen Konzern der Textilbranche. Kurz danach erhielt sie die Zusage für eine Anstellung in einer Kindertagesstätte, die sie aber aufgrund ihrer neu erworbenen Anstellung im Detailhandel ablehnte. Bis heute bereut sie diesen Entscheid.

« Also eigentlich ist das der letzte Laden gewesen, bei dem ich mich bewerben wollte. [...] Ich habe mich eigentlich- also wie es dazu gekommen ist, ich habe eben keine Lehrstelle gefunden. Ich bin eben in einem Motivationssemester gewesen und ich habe recht viel gesucht, dann habe ich mich einfach, habe ich gedacht, jetzt bewerbe ich mich einfach irgendwo, also nicht eine Lehre, einfach so um zu arbeiten. »

« Aber eben sonst, also mein Traumjob ist immer von Anfang an Kindergärtnerin gewesen und das ist leider nicht passiert. Aus diesem Grund habe ich gedacht, 'Okay Kleinkindererzieherin' und dort ist es mega schwer gewesen. Ich habe sogar fast eine gekriegt, also [...] zuerst haben sie Nein gesagt, dann haben sie Ja gesagt, dann habe ich schon bei [Name des Unternehmens] angefangen. Dann habe ich gesagt, 'Nein ich habe jetzt schon einen Job,' und das ist mein grösster Fehler gewesen. »

Inzwischen arbeitet Pinar Arslan schon acht Jahre im selben Unternehmen. Einmal hat sie sich für eine unternehmensinterne Lehrstelle beworben – ihr Arbeitgeber hat sie aber aufgrund ungenügender Ergebnisse bei einem hauseigenen Einstufungstest abgelehnt.

Ihr Verdienst mit 70 Stellenprozenten reicht nicht aus, um sich selbst zu finanzieren. Deshalb wohnt Pinar Arslan noch zuhause bei ihren Eltern, zusammen mit ihrem Bruder. Da die ganze Familie über ein sehr knappes Haushaltseinkommen verfügt, unterstützt die 26-Jährige mit ihrem Lohn ihren Bruder, der studiert. An ihrer Arbeit mag Pinar Arslan vor allem den Kontakt mit den Menschen – mit den Arbeitskolleg_innen und der Kundschaft.

« Ich bin recht lange dabei. Eigentlich bin ich [...] dabei, da ich wie gerne- eben ich tue gerne beraten. Ich spreche gerne mit Menschen. Ich helfe ihnen gerne. Ich arbeite gerne im Team. Es ist eigentlich, das sind eigentlich die Gründe, und nicht die Ware, die dort drinnen ist. Das, also mich persönlich interessiert das am wenigsten, muss ich ehrlich sagen. »

Neben ihrer 70-prozentigen Festanstellung besucht Pinar Arslan eine einjährige Ausbildung im KV-Bereich. Die Aufgaben für die Schule erledigt sie am Sonntag, und unter der Woche steht sie oft früher auf, um noch vor der Arbeit zu lernen. Ein Sozialleben hat daneben kaum noch Platz. Nach Abschluss ihrer Ausbildung möchte sie die Branche verlassen und eine Arbeit ausüben, in der sie stärker mit Menschen zusammenarbeitet, von der Kundschaft anständig behandelt wird, Arbeitszeiten hat, die sich mit einem Privat- und Familienleben vereinbaren lassen, und im beruflichen Alltag weniger Stress und Druck aufgesetzt ist.

« Also ähm der erste Grund [den Detailhandel zu verlassen] sind die Arbeitszeiten. Wie gesagt, [die] Arbeitszeiten sind immer ganz anders und man hat kein Privatleben, und später einmal will ich mal Kinder haben, will ich am Samstag nicht so arbeiten, denn du bist wirklich den ganzen Tag dort, du bist kaputt und danach hast du, also ich habe nicht einmal für meine Freunde, Familie richtig Zeit, weil ich so kaputt bin von dieser Woche, dass ich am Samstag nach Hause gehe, um zu schlafen. Wegen dem wäre das nichts für mich. Also Arbeitszeiten sind mal eines, zweitens ist ein Druck und dann kommt immer etwas Neues dazu, das wir machen müssen. [...] das sind immer die Erwartungen, die sie immer haben, also es kommen immer neue Erwartungen, neue Herausforderungen, die sie aber bestimmen, die nicht ich selber bestimmen darf. Und auf das habe ich auch keine Lust. »

Die hohe Arbeitsbelastung sowie unregelmässige und lange Arbeitstage machen die Arbeit im Detailhandel für Pinar Arslan inkompatibel mit ihrem Privat- sowie mit ihrem geplanten Familienleben. Dies ist einer der Hauptgründe, weshalb sie ihre berufliche Zukunft ausserhalb der Branche sieht.

Allein diese drei Fallbeispiele lassen erahnen, wie gross die Bandbreite an Berufs- und Lebensbiografien ist, welche im Detailhandel anzutreffen ist: sei es eine klassische Karriere innerhalb der Branche (wie bei Esther Hefti), ein zeitlich beschränkter Job aus finanzieller Notwendigkeit (wie bei Erez Yasin) oder eine Einstiegsmöglichkeit in die Erwerbswelt mangels Alternativen (wie bei Pinar Arslan). Der Detailhandel bietet all diesen Menschen in ganz unterschiedlichen Lebenssituationen und -phasen einen Arbeitsplatz, an welchem sie sowohl Positives als auch Schwieriges erleben.

In den Fallbeispielen nicht vertreten, aber ebenfalls charakteristisch für den Detailhandel, sind Studierende, welche neben ihrem Studium als Aushilfe im Detailhandel arbeiten. Sie schätzen meist die flexiblen Arbeitszeiten und -pensen sowie Einsatzmöglichkeiten an Randzeiten und Wochenenden. Für sie stellt der Detailhandel nur ein zeitlich beschränkter Arbeitgeber dar, da sie ihre berufliche Zukunft zumeist ausserhalb der Branche verorten. Weiter gibt es viele Angestellte mit einem eher tiefen Teilzeitpensum, für welche die Arbeit im Detailhandel eine Nebenbeschäftigung darstellt. Sie sehen sich hauptsächlich für die Haus- und Care-Arbeit in ihrem privaten Haushalt verantwortlich und tragen mit ihrer Erwerbsarbeit zumeist nur einen tieferen Anteil zum Haushaltseinkommen bei.

Es lässt sich also festhalten, dass es *die* typische Berufsbiografie oder *die* typische Bedeutung der Erwerbsarbeit im Detailhandel nicht gibt. Vielmehr ist es gerade die Diversität an Lebensläufen und Erwerbszwecken, welche die Branche charakterisiert. Ebenfalls sehr divers sind die Arbeitstätigkeiten, welche im Rahmen von Anstellungen im Detailhandel allein in den Bereichen Food und Textil verübt werden. Auf diese wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

7.2 Arbeitstätigkeiten und berufliches Selbstverständnis im Detailhandel

7.2.1 Arbeitstätigkeiten im Detailhandel

Ähnlich wie die Berufsbiografien lassen sich auch die Arbeitstätigkeiten der 15 interviewten Angestellten nicht zusammenfassen oder abschliessend aufzählen. Diese sind sehr heterogen, unterscheiden sich stark je nach Bereich, Unternehmen, Filiale, Standort und Rayon. Detailhandelsangestellte in den Bereichen Food und Textil beraten beispielsweise die Kundschaft, bestellen Ware, packen Warenkisten aus und räumen sie auf Ständer und in Gestelle, räumen die Ware ein und präsentieren sie, backen, putzen, informieren über verschiedene Käsesorten und Fleischprodukte, stellen Blumensträusse zusammen und arrangieren Kleiderpräsentationen, räumen Umkleidekabinen auf, kassieren ein, entscheiden über Aktionen und die Einführung saisonaler Produkte, managen Teams, erstellen Tages-, Wochen- und Monatsarbeitspläne, geben Kochtipps und machen Stilberatung, arbeiten unter grösstem Druck, langweilen sich wenn der Laden leer ist, lächeln und sind freundlich, haben Stamm- und Laufkundschaft, sind (mit)verantwortlich für Umsatz- und Leistungssteigerung, erlernen neue Technologien und Computersysteme, leisten körperlich schwere Arbeit, wissen über Kaffeeplantagen in Nicaragua Bescheid und geben Auskunft über die Herstellung von Käse, usw. Eine Aufzählung sämtlicher Arbeitstätigkeiten wäre schier endlos.

Angestellte übernehmen oft sehr vielfältige Aufgaben, insbesondere in den Grossverteilern. Erez Yasin zum Beispiel ist eigentlich als Magaziner angestellt, arbeitet jedoch auch immer wieder in anderen Rayons:

« Weil ein Tag ich bin Magaziner. Ein Tag an der Kasse. Ein Tag Molki. Ein Tag Fleisch. Ich kann überall arbeiten. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Es ist diese Vielseitigkeit an Arbeitstätigkeiten, welche die Arbeit im Detailhandel kennzeichnet. Von der Bestellung der Ware bis zu deren Verkauf sind viele und sehr unterschiedliche Arbeitsschritte notwendig. Einige Tätigkeiten sind für Kund_innen sichtbar und daher bis zu einem gewissen Grad bekannt, vieles ist jedoch durch die Kundschaft nicht erkennbar. Dieser beschränkte Blick von aussen, der viele Personen meinen lässt, sie würden wissen wie die Arbeit im Detailhandel aussehe, wirkt sich auch auf das Berufsverständnis der Detailhandelsangestellten aus.

7.2.2 *Berufliches Selbstverständnis im Detailhandel: Ambivalentes Berufsverständnis und fehlende Wertschätzung von aussen*

Das von Detailhandelsangestellten gezeichnete Berufsbild fällt sehr divers aus, wie auch ihr Verhältnis zu ihrem Beruf oder ihrer beruflichen Tätigkeit. Viele der befragten Angestellten identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und sind loyal gegenüber ihren Arbeitgeber_innen und Teamkolleg_innen. Sie sind sich der Vielseitigkeit und Relevanz ihrer Arbeit bewusst, und meist ist ein gewisser Stolz spürbar, wenn die Befragten aufzählen, was in ihrer Filiale alles für Arbeitstätigkeiten anfallen, und in welcher kurzen Zeit diese Aufgaben vom Team erledigt werden. Gleichzeitig zeigte sich in den Interviews, dass viele Befragte ihrem Beruf oder ihrer Tätigkeit im Detailhandel ein tiefes Ansehen zuschreiben. Mehrere Interviewpersonen zeigten das Bedürfnis zu erklären, weshalb sie «halt nur» im Detailhandel arbeiten. Andere bereuen, «leider nur Verkäuferin» zu sein. Dazu die gelernte Verkäuferin Nina Steiner:

« Ich bin halt immer noch im Verkauf und irgendwie. Klar, jetzt bin ich Mami. Jetzt, jetzt ist ein wenig etwas Anderes. Jetzt ist es in Ordnung, denn jetzt [...] arbeite ich noch ein paar Stunden, aber in einem anderen Betrieb, aber ja vielleicht- vielleicht bereue ich auch ein wenig, habe ich- habe ich nicht vorher mal- mal ein wenig etwas mehr aus mir gemacht, denn ich bin einfach Verkäuferin. Das ist so ein wenig, ja, das ist es manchmal vielleicht so ein wenig, das was mir Mühe macht, aber also ich bin ja nicht jetzt irgendwie ein schlechterer Mensch durch das, aber manchmal habe ich so das Gefühl, vielleicht hätte ich auch ein wenig mehr aus mir machen können, ja. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

Zwar sieht sich Nina Steiner nicht als «schlechten Menschen», weil sie Verkäuferin ist, empfindet aber, dass sie «mehr aus sich» hätte machen können. Das Zitat zeigt einerseits die grosse Relevanz des Berufes in der Ausprägung des allgemeinen Selbstwertgefühls und Selbstverständnisses (als *Mensch*). Andererseits verweist die Aussage direkt auf die auffällig geringe Wertschätzung, welche die Befragte selbst ihrer eigenen Ausbildung und ihrem eigenen Beruf entgegenbringt. Nina Steiners neue primäre Identifikation als Mutter schützt sie heute gewissermassen vor dem geringen beruflichen Selbstwertgefühl, welches sich nun, da sie nur noch wenige Stunden in einem Kleiderladen arbeitet, weniger stark auf sie als Menschen auswirkt. Trotzdem nagt an Nina Steiner, dass sie nicht «mehr» als eine Verkäuferin ist. Sie möchte später in der Pflege arbeiten.

Viele Detailhandelsangestellte bringen eine starke Ambivalenz betreffend ihren Beruf oder ihrer Arbeitstätigkeit zum Ausdruck, so auch Melanie Gerber, welche in einem multinationalen Kleidergeschäft arbeitet:

« Es ist eben noch interessant. Ich mache eigentlich meinen Job sehr gerne. Und trotzdem mach ich ihn nicht gerne » (lacht).

« Ich- ich kann, irgendwie kann ich es mir wie vorstellen einfach noch ein wenig dort zu sein. Ein paar Jahre. Und trotzdem denke ich aube so, es gibt wirklich so die Tage wo du denkst 'Hey nein, was mache ich hier?' Was, einfach so wenig für den Lohn. Weisst du fragst du dich dann einfach wirklich so, 'Hey du könntest einfach irgendwas machen und hättest etwa das Doppelte.' Und hast du nicht einmal die Anerkennung von den Kunden. Wo einige einfach denken, 'Ja pff [Name des Unternehmens].' Oder weiss nicht was. Aber wenn du dann dahinter schaust was wir eigentlich alles machen, denken sie aube so, 'Oh Wow.' Aber- das ist einfach absolut die Anerkennung die fehlt. »

Melanie Gerber, 25 (Textil)

Die Aussage von Melanie Gerber war typisch im vorliegenden Sample. Einerseits ist darin ein gewisser Stolz für die tägliche Arbeit erkennbar, welche unter grossem Einsatz geleistet wird. Andererseits schwingt das klare Bewusstsein mit, dass diese Leistung ausserhalb der Branche oft nicht erkannt und anerkannt wird. Obschon den Detailhandelsangestellten der zentrale Stellenwert der Branche für die Wirtschaft, aber auch für die Gesellschaft insgesamt bewusst ist und sie auch Stolz ausdrücken, Teil eines so wichtigen Sektors zu sein, beklagen sich viele Befragte über das Unwissen und vor allen den fehlenden Respekt der Leute, welche die Branche nur von aussen kennen. So beschreibt eine Filialleiterin eines Schuhgeschäfts ihre Arbeit wie folgt:

« Es ist sicher sehr abwechslungsreich würde ich sagen. Eben man [...] hat die Ware. Man hat die Filiale, also die x Nebenarbeiten wie man so schön sagt. Gut, [es] wird auch viel unterschätzt ebenso von den Kunden habe ich das Gefühl oder. Weil ja die kommen einfach in die Filiale und ja das ist logisch die nehmen das gar nicht alles wahr was da dahinter [...] steckt. »

« [...] es ist sicher schon noch in vielen Köpfen irgendwie. Ebenso wenig ja verkaufen [ist] einfach so ein wenig hinstehen, ein bisschen einkassieren. Aber was so ein wenig alles dahinter ist? Ja [daran denken] schon die wenigsten habe ich manchmal so ein wenig das Gefühl. [...] es ist so ein wenig selbstverständlich oder, dass immer alles ein wenig fliesst und die Läden offen sind und dass das immer alles- ja [es fehlt] einfach so ein wenig vielleicht die Anerkennung manchmal von den Leuten her. [...] Ja, wenn man an einem Tag alle Läden zu [machen würde], das wäre schon noch- der Detailhandel nicht da wäre an einem Tag. [Da] wird es einem schon noch bewusst wie gross er eigentlich ist oder ja, wie viel dahintersteckt. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Andreas Tanner, Zuständiger für die Metzgerei in einem Supermarkt eines grossen Einkaufszentrums, schildert folgenden Vorfall, welcher zeigt, dass sich die fehlende Wertschätzung teilweise auch in Form von drastischen Beleidigungen äussern kann:

« Also das Krasse. Das muss ich ehrlich sagen. Das sage ich ganz gerade raus. Das Krasseste, das ich je erlebt habe. [Ich bin] einmal bei meiner Schwester gewesen in Basel draussen. Hatte so eine Diskussion. Plötzlich sagt die eine junge Frau, ja was man denn da so arbeitet, oder. Dann habe ich [...] [nur] gesagt: 'Ich arbeite im Detailhandel und Verkauf.' Und dann hat sie gesagt: 'Ja bist du auch einer von diesen [Name des Grossverteilers]-Dubeln [=Trotteln]?' [...] Und das ist einfach die Nichtwertschätzung. Und viel viel ganz viele Leute wissen eigentlich nicht, was das für ein grosser Krampf ist, bis der Laden verkaufsfertig ist. Das wissen viele Leute nicht. Denn ich höre immer wieder: - wenn ich

sage: 'Ich beginne am Samstag am Morgen um sechs.' – 'Was willst du denn um sechs in [Name des Grossverteilers]?' Sage ich: 'Ja das Buffet bereitmachen, damit die Leute kommen können.' Und einfach die geringe Wertschätzung. Was sie vorhin bereits gesagt hat: 'Ja was willst du jetzt dort?' So nach dem Motto: 'Büchsen stapeln kann ja jeder, oder.' »

Andreas Tanner, 41 (Food)

Esther Hefti und Andreas Tanner stellen beide fest, dass die meisten Menschen gar nicht wissen, was im Detailhandel für Arbeitstätigkeiten anfallen. Esther Hefti kritisiert das Bild «in den Köpfen» der Allgemeinheit und die fehlende Bereitschaft, dieses zu revidieren. Dies obwohl dieselbe Allgemeinheit gleichzeitig stark von der Branche und damit auch von ihren Arbeitskräften abhängig ist, will sie doch jeden Tag zu jeder Zeit und überall einkaufen können.

Wie die Zitate aufzeigen, stellt die fehlende Wertschätzung für viele Angestellte eine Belastung dar. Zusammen mit dem tiefen Lohn – welches als das andere wichtige Indiz tiefer Wertschätzung gewertet wird – führt das bei manchen zum Wunsch, die Branche zu verlassen. Eine gewisse Ausnahme bilden die Berichte temporär angestellter Studierender, welche zwischen dem Image, welches man als Langzeitangestellte_r hat und demjenigen von Personen, welche nur zwischenzeitlich im Detailhandel arbeiten, differenzieren:

« Hingegen gibt es auch Leute, die sagen, 'Was du arbeitest bei [Name des Grossverteilers]?' – [die sehen mich und sagen] 'Ich hätte nicht gedacht, dass du hier arbeitest' und so. Ja es gibt [...] beide Seiten. [...] Wenn du festangestellt wärst, wäre es sehr eine schlechte Bütz. Als Student wird es aber angesehen als, finde ich, [...] glaube ich, noch ein cooler Arbeitgeber so. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Antonio Sagers Detailhandelsjob wird von seinem Umfeld nur deshalb akzeptiert, weil er für ihn klar nur eine berufliche Zwischenstation darstellt. Unter diesen Bedingungen, und nur unter diesen, wird sein Unternehmen sogar als attraktiver, «cooler» Arbeitgeber wahrgenommen.

7.2.3 Identifikation mit dem Unternehmen und mit der Branche

Obwohl viele interviewte Angestellte sich der Branche und ihren Arbeitgebenden gegenüber kritisch bis sehr kritisch äussern und ihr Berufsverständnis zumindest als ambivalent bewertet werden muss, ist dennoch oft eine starke Identifikation mit der Branche und/oder den Unternehmen spürbar. Dies zeigt sich beispielsweise an der Sprache (Fachbegriffe, 'Wir'-Aussagen, internes Firmenvokabular), dem starken Bewusstsein für die schwierige Situation der Branche insgesamt (Frankenstärke, Onlinehandel, Einkaufstourismus), dem Bewusstsein für den Druck, dem auch die unmittelbaren Vorgesetzten ausgesetzt sind, und dem damit verbundenen Wunsch, dass es dem Detailhandel bald wieder bessergeht. Melanie Gerber sorgt sich sowohl um ihr Unternehmen als auch um die Branche insgesamt und hofft, dass es bald wieder «bergauf geht»:

« Und ich hoffe, dass es dann bald wieder bergauf geht mit dem Detailhandel. Weil es geht sehr vielen Shops schlecht, also nicht nur [Name des Unternehmens]. Ja. Ich wünsche es. »

Melanie Gerber, 25 (Textil)

Mehrere Befragte beschreiben, dass sie gegenüber dem Detailhandel als Arbeitsort zuerst eher kritisch eingestellt waren. Viele hat es dann aber trotzdem gepackt; von der Firmenphilosophie, der Vielseitigkeit von Arbeit und Menschen, vom rasanten Tempo, von den Produkten. Sie wurden «infiziert» um die Worte von Esther Hefti zu wählen:

« Das ist mehr so ein wenig eine Zwischenidee gewesen eigentlich. Damals. Genau. Und dann ist man eigentlich ... ja ist man eigentlich dann so ein wenig infiziert gewesen mit dem [Name des Unternehmens]-Blut irgendwie. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

7.2.4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich eine Anstellung oder ein Beruf im Detailhandel über sehr unterschiedliche Tätigkeiten definiert, wovon viele – gerade auch die anspruchsvolleren – gegen aussen unsichtbar sind und somit der Kundschaft sowie der breiteren Öffentlichkeit unbekannt bleiben. Dies führt dazu, dass die Arbeit oftmals auf ein paar wenige Aufgaben wie «Büchsen einräumen» reduziert wird, was dem eigentlichen Berufsbild nicht gerecht wird. Die fehlende Wertschätzung für die Vielzahl an Arbeitstätigkeiten, die teilweise unter enormem Druck geleistet werden, trifft einige Angestellte sehr und vermindert, zusammen mit der niedrigen Entlohnung, die Attraktivität des Berufes beträchtlich. Somit kann festgehalten werden, dass das in der Allgemeinheit (zu) tiefe Image der Detailhandelsberufe die Arbeit verkennt, welche Hunderttausende von Angestellten täglich leisten und den Detailhandel zu dem machen, was er ist: eine der grössten, bedeutendsten und bewegtesten Branchen der Schweizer Wirtschaft.

7.3 Das Primat der Kund_innenorientierung: Interaktionsarbeit im Detailhandel

Die **Freude am Kund_innenkontakt** und eng damit verbunden die Relevanz des Kund_innenkontakts für die Zufriedenheit der Angestellten war eines der auffälligsten und konsistentesten Themen in den geführten Gesprächen. Dieses Resultat war insofern nicht im vorgefundenen Ausmasse erwartet worden, als sich diese Studie mit Lebensmittelsupermärkten und grossen Kleiderketten auf Arbeitsumfelder konzentrierte, welche man als Konsument_in nicht in erster Linie mit Kund_innenkontakt in Verbindung bringt. Auch an der Kasse und beim Einräumen von Gestellen finden jedoch intensive Interaktionen mit Kund_innen statt. Leila Sägesser, eine Studentin, die bis wenige Wochen vor dem Interview in einer Bahnhoffiliale eines Grossverteilers im Stundenlohn gearbeitet hat, beschreibt den Kund_innenkontakt folgendermassen:

« Also das ist eigentlich so das Schöne gewesen an diesem Job, dass man diesen Kundenkontakt gehabt hat, und [das war] eigentlich auch das lukrative an der Kassenarbeit, weil man am meisten Kundenkontakt hat und da ist- ja es kommen verschiedenste Leute dort ein und aus, und es ist sehr spannend, und es hat viele Geschichtchen immer gegeben [...] und die Kunden haben eigentlich auch immer oder meistens sehr sensibel reagiert auf uns, oder haben auch so Mitleid gehabt mit uns, wenn wir am Sonntag an einem schönen Tag arbeiten mussten, und es ist einfach sehr viel Interaktion gewesen [...]. Früher, als ich noch nicht im [Name des Grossverteilers] gearbeitet habe, habe ich nie gedacht dass man

als Kunde so viel Preis gibt von sich an der Kasse, und das habe ich sehr spannend gefunden, und ja einfach so die verschiedensten Leute zu sehen, und nachher hat es auch im Bahnhof Stammkunden, das habe ich auch nicht so erwartet, eben Leute die wirklich jeden Morgen dort das Kaffee und das Gipfeli holen kommen, und die hat man nachher so ein bisschen kennengelernt, und ja ich habe das nie gedacht dass man so sehr einen engen Kundenkontakt hat. »

« Das ist auch unter den Mitarbeitenden immer Thema die Kunden, und eben die verschiedenen Geschichten die man so erlebt, und nachher nervt man sich natürlich auch darüber wenn [die Kunden] irgendwie gestresst sind, aber ich habe das eigentlich noch so interessant gefunden das so zu beobachten, so das Phänomen im Stress einkaufen zu gehen oder überhaupt einfach das Einkaufen [...] dass man äüä wenn man als Kunde einkauft gar nicht so denkt, dass man so viel von sich Preis gibt oder, wenn ein Paar kommt und irgendwie noch halb so am Streiten ist, dass man ja eigentlich hier sitzt und man wird zum Teil vielleicht auch nicht richtig wahrgenommen, aber man bekommt das alles mit oder, und [das ist] einfach unterhaltend. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Während der Kund_innenkontakt von praktisch allen Befragten explizit als positiver bis positivster Aspekt ihrer Arbeit bezeichnet wird, ist er von grosser **Ambivalenz** begleitet. So werden die Erwartungen an das Personal bezüglich des Umgangs mit der Kundschaft als wichtiger Treiber des stark zunehmenden Drucks und Stresses dargestellt. Darin erscheinen die Erwartungen an den Kund_innenkontakt auch als zentrales Instrument der **Disziplinierung des Auftretens und Verhaltens** der Angestellten. Dazu Leila Sägesser:

« Und doch muss man nachher noch 'Merci' sagen und den Kontakt immer suchen, das ist nachher die Aufgabe von uns, und das ist manchmal auch nicht so einfach gewesen, weil viele Leute einfach einkaufen [wollen] und nicht mega jetzt Kontakt herstellen, aber wir mussten das auch ein bisschen, dass sie nachher eben einen positiven Eindruck haben vom letzten Kontakt mit einem Angestellten oder einer Angestellten [...] weil das eben sehr wichtig ist so für ehm- die Prägung oder was auch immer für ehm- [den] positiven Eindruck oder so, wenn man manchmal mit einem redet der das rote Hemd anhat. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Leila Sägesser übernimmt hier die Rede des Unternehmens, das einen «positiven letzten Kontakt» zur Kundschaft mit «einem im roten Hemd» einfordert. Grundsätzlich lassen die Aussagen sowohl von Branchenvertreter_innen als auch von Angestellten den Schluss zu, dass die Relevanz des Kund_innenkontakts im heutigen Detailhandel kaum überbewertet werden kann. Zwar kommt dem Beratungsgespräch als «Königdisziplin» des Detailhandelsberufs (Aussage des Präsidenten des Bildungsverbands BDS, siehe Kapitel 4) in Supermärkten und Kleiderketten weniger Bedeutung zu als etwa in Spezialgeschäften oder Boutiquen, doch **der Kontakt zu den Kund_innen wird aufgrund des wachsenden Drucks durch Onlinehandel in letzter Zeit auch hier immer stärker eingefordert – und streng kontrolliert.**

Beispielsweise wird von den Angestellten, welche in gewissen Supermärkten die Gestelle einräumen, verlangt, dass sie einen «**Libellenblick**» aufsetzen, also während des Einräumens mit dem Seitenauge stets prüfen, ob suchende Kundschaft in der Nähe ist, um diese aktiv auf ihre Wünsche ansprechen zu können. Dieser Punkt wird auch von unternehmensinternen Prüfpersonen, welche den Laden inkognito

besuchen, explizit **überwacht**. Solche zusätzlichen Aufgaben werden von den Angestellten sehr zwiespältig wahrgenommen: Während auch hier der Kund_innenkontakt grundsätzlich geschätzt wird, versetzt die Aufgabe die Angestellten unweigerlich in Verzug mit der Einräumarbeit, was insbesondere in stark frequentierten Filialen oft zur Leistung von unbezahlter Überzeit am Ende des Arbeitstages führt. Dazu Leila Sägesser:

« Das ist eigentlich mega Stress also wirklich, du musst auffüllen aber nachher musst du auch- weil es fragen sehr sehr viel Leute nach Sachen, und nachher musst du ihnen noch zeigen wo das ist, und der Kunde kommt immer als erstes, das heisst du musst immer also natürlich mitgehen und antworten und zeigen, und dafür verlierst du nachher wieder Zeit um aufzufüllen und diese Ablenkung ja ist sehr stressig [...]. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Aus Zeitdruck ist es jedoch oft unmöglich, dem Auftrag nachzukommen, Kundschaft aktiv anzusprechen, sodass sich die Angestellten in der Alltagspraxis oft darauf beschränken, auf Anfragen der Kundschaft zu antworten.

An der Kasse steht derweil **zuvorkommendes Verhalten und Lächeln** im Vordergrund. Auch dies wird streng **überprüft**, zum Beispiel durch Kassenvorsitzende, welche im rechten Winkel zu den übrigen Kassier_innen sitzen und diese bei Bedarf telefonisch zurechtweisen und explizit zum Lächeln auffordern. Andernorts wird das Verhalten der Kassier_innen über Kameras von den Büros aus kontrolliert. Auch hier greifen laut mehreren Erzählungen die Vorgesetzten zum Telefon, wobei sich diese Beschwerden insbesondere auch auf eine zu beanstandende Abfertigungsgeschwindigkeit beziehen.

Auch in der Textilbranche erhält der Kund_innenkontakt immer mehr Gewicht, selbst im Bereich der 'Billig'-Kleiderläden. Die langjährige Angestellte eines multinationalen Kleiderkonzerns, Pinar Arslan, berichtet aus ihrer Filiale, die – mutmasslich ihres Standorts in einer Grenzregion sowie des Onlinehandels wegen – von Kundschaftsrückgang betroffen ist:

I: Und wie wirkt sich das auf euch aus, also weniger Kundschaft, was bedeutet das?

« Das heisst- darum bekommen wir mehr Stress. Wir müssen irgend-, also wir sind nicht verantwortlich, dass wir weniger Kundschaft haben, aber wir können quasi uns noch äh- , wir sollten noch besser sein, damit sie da einkaufen und bleiben und, keine Ahnung, halt mehr Service erwarten sie von uns. »

« Dann heisst es, 'Hey wir haben weniger Kundschaft' oder 'Wir haben viel Besucher gehabt, aber die müssen wir in Kunden umwandeln.' Das ist dann halt unser Job. »

« Vorher hat es geheissen, dass es ein Selbstbedienungsladen ist. Dort haben sie auch mehr Kunden gehabt. Und jetzt, da es weniger Kunden hat, müssen wir sie beraten. [...] Also wir müssen auf sie zugehen. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Wie auch andere Berichte zeigt Pinar Arslans Aussage auf, wie der aktuelle Druck auf die Branche praktisch ungefiltert auf die unteren Kader (z.B. Filialleiter_innen) und von dort auf die Angestellten der

untersten Hierarchiestufen übertragen wird. Diese sollen durch intensivere Beratungstätigkeit die vielerorts weniger werdenden «**Besucher**» zu «**Kunden**» transformieren. Im spezifischen Fall von Pinar Arslan wurden die Angestellten von gewissen Aufgaben entbunden, um sich mehr der Beratung widmen zu können, was andernorts bei ähnlichem Auftrag nicht geschieht. Während Pinar Arslan, welche sehr gern berät, diese Veränderung grundsätzlich positiv bewertet, nimmt sie die neue Aufgabe dennoch als zusätzliche Belastung wahr. Sie steht mit den zu erledigenden Aufgaben trotz entlastender Massnahmen unter grösserem Zeitdruck als zuvor. Dazu kommt, wie sie oben beschreibt, die psychische Belastung der Verantwortung für das Generieren von Käufen («Besucher zu Kunden umwandeln»).

In Bezug auf den Kund_innenkontakt zeigt ein Vergleich der in dieser Studie fokussierten Arbeitsumgebungen mit dem Luxussegment (Bereich 'Lifestyle') einmal mehr die grosse Unterschiedlichkeit der Detailhandelswelten. Zwar ist im Lifestylebereich die Entlohnung teilweise erheblich höher. Dasselbe gilt jedoch auch für die Erwartungen an die Angestellten, für die Disziplinierung ihres Aussehens und Verhaltens und für den Leistungsdruck und die Leistungskontrolle. Das Primat der Kund_innenorientierung und das Prinzip des «Umwandelns von Besuchern zu Kunden» kommt hier massiv verschärft zum Tragen. Dazu Nina Steiner, welche bis vor Kurzem bei Nespresso arbeitete:

« Was im Nespresso extrem, wirklich extrem ist. - Und das merkt man auch, wenn man einen Laden rein geht - den Mitarbeitern wird extrem eingebläut schon fast, dass sie einfach wirklich jeden Tag müssen ein riesen Lachen und mega freundlich und manchmal schon fast künstlich. Das hat dann mir nicht so gepasst, denn, keine Ahnung, ich, ich bin jemand, ich bin freundlich, ich lache gerne, aber es hat einfach auch Grenzen. Also ich meine, wenn ein Kunde reinkommt und mir, keine Ahnung, sagt, 'Ich will das', und dann tue ich hinlegen und du geh[st] wieder. Das ist gut für mich. Das ist in Ordnung, denn der ist zufrieden. Aber wenn ich dann, 'Ja und Sie, und wissen Sie, wir hätten doch noch und...' Wir mussten wirklich so. Also [wir] haben da Schulungen gehabt, das ist eigentlich wie lächerlich. Und wenn ein Frauei vom Oberland zu uns kommt, um ihren [Kaffeesorte] zu holen, mh also ich finde, dann muss man nicht noch, 'Jä wissen Sie und eben da haben wir noch Kaffee von Kolumbien mit einem Hauch von Brasilien drin.' Also das bringt nichts. Und das musste man wirklich. Und das hat dann einfach schon auch nicht ganz zusammengepasst. »

« Wir mussten zum Beispiel Kundenerlebnisse, 'Wow-Erlebnisse', aufschreiben. Und das sind nicht einfach so Erlebnisse gewesen wie ein Kunde, der später ein Schöggeli brachte oder wirklich sehr sehr dankbar gewesen ist, sondern es ist weiter gegangen, über das Geschäft hinweg, wo wir mussten wirklich das erfüllen. [...] Am besten hätte man dem Kunden das Auto holen gehen und ihm den Kaffee einpacken und ihn nach Hause fahren und zu Hause noch die Wohnung putzen müssen. Das wäre so ein Wow-Erlebnis gewesen (!: lacht). Nein, es ist wahr, es ist wirklich nicht mehr- es ist wirklich ein wenig zu weit gegangen. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

Nina Steiners Erzählung beschreibt in diesem Ausschnitt einen Übergriff des Arbeitgebers auf die Privatsphäre der Angestellten, welche explizit dazu angehalten sind, die Kunden «über das Geschäft hinweg» zu betreuen, geleitet von einer Vorstellung eines Aufgabenportfolios, das sich dem einer persönlichen Assistentin annähert.

Das Dispositiv der **entgrenzten Verfügbarkeit der Angestellten** für die Kundschaft führt unweigerlich zu **Übergriffen** auf die Privatsphäre des Personals. Als eine der befragten Supermarkt-Kassierinnen eine tiefe persönliche Krise durchlebte, vermochte sie bei der Arbeit eine Weile kein Lächeln mehr aufzusetzen. Die Reaktionen der Kundschaft waren umgehend und frappant. «Geht es Ihnen nicht gut?» wurde sie häufig gefragt, oder das fehlende Lächeln kommentiert. Diese Vorfälle spülen die – wie hier aufgezeigt wurde: von den Unternehmen überaus aktiv mitgeformte – Erwartung der Kundschaft an das Verhalten der Angestellten an die Oberfläche. Die Kundschaft erhält Zugriff auf die Privatsphäre der Angestellten, indem ihr die Berechtigung eingeräumt wird, die Angestellten in einem unangemessenen, überaus exponierten (Arbeits-) Kontext auf ihr Privatleben anzusprechen. Die Befragung entspringt dabei nicht einer echten Anteilnahme, sondern ist vielmehr als unwillkürliche Irritation über das unerwartete oder als unpassend empfundene Verhalten der Kassierin zu deuten. Folgende Aspekte weisen dabei auf die ungleiche Machtverteilung des beschriebenen Dialogs hin: Erstens ist der Zugriff einseitig – eine umgekehrte Befragung, in welcher die Kassierin den Kunden fragen würde, ob es ihm nicht gut gehe, ist undenkbar; zweitens steht an der Kasse in einer Bahnhoffiliale eines Supermarkts offensichtlich keine Zeit für eine vertiefte, anteilnehmende Konversation zur Verfügung; und drittens verunmöglichen die nächste Person in der Schlange und Kassenskolleg_innen nebenan ein privates Gespräch. Die geforderte Verfügbarkeit der Angestellten erlebt hier das Extrem ihrer negativen Auswirkungen. Der Schein des Lächelns muss, so schliesst die betroffene Kassierin, folglich manchmal auch aus Gründen des Selbstschutzes aufrechterhalten werden.

Dieser Schein wird in den Interviews mehrfach problematisiert. Insbesondere wird die Pflege einer solchen **Scheinwelt** nicht als zielführend erachtet, da gemäss der Einschätzung der befragten Angestellten die Kundschaft eher Authentizität suche statt übertriebener Freundlichkeit, der zudem oft der offensichtliche Zweck zugrunde liege, der Kundschaft noch ein ungewolltes Produkt zu verkaufen. Leila Sägesser teilt diesbezüglich Nina Steiners Einschätzung:

« [...] vielleicht wären [die Angestellten] auch ein bisschen zufriedener wenn sie ein bisschen sich sein dürften, oder wenn sie ein bisschen mehr ihren Schmerz mitteilen dürften oder so, [...] und das würde sogar eher die Kundenfreundschaft noch fördern oder, diese Beziehung zwischen Kunden und Kassierer, ich glaube das würde sich sehr positiv sogar auswirken, weil das viele [Kund_innen] so suchen eben auch wenn man in einem Bahnhof in einer Stadt ist. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Die Weisungen an das Auftreten der Angestellten und an ihr Verhalten belegen zusammenfassend die **Persistenz der Instrumentalisierung bei gleichzeitiger Perpetuierung weiblicher Stereotype** im und durch den Detailhandel. Das Ideal der weiblichen Verfügbarkeit wird hier auf die Spitze getrieben. Wie in diesem Kapitel aufgezeigt wurde, führt dies unweigerlich zu Verletzungen der Privatsphäre der Angestellten, sei es durch Übergriffe der Kundschaft oder der Vorgesetzten.

Gleichzeitig bleiben die intensive emotionale Arbeit und die für das passende Aussehen aufgewendete Zeitressourcen, welche hinter der Herstellung des eingeforderten Auftritts steckt, unsichtbar. Das propagierte Auftreten wird vielmehr implizit als das natürlich Weibliche angenommen. Gerade von Frauen,

welche sich für eine Arbeit im Detailhandel entschieden haben, wird angenommen, dass es in ihrer Natur liegt, gern zu (be-) dienen und zur Verfügung zu stehen. Wie in diesem Kapitel belegt wurde, ist die tägliche Verkörperung des idealtypischen Bildes der Detailhandlungsangestellten jedoch mit einem hohen Energieaufwand und in der Konsequenz mit einer erhöhten Verletzlichkeit der Angestellten verbunden. **Diese Mechanismen gelten in den untersuchten Arbeitsumfeldern indes nicht nur für Frauen**, sondern für alle Angestellte, wobei Angehörige von Minderheiten wie beispielweise Personen mit Migrationsbiografie einem erhöhten Verletzungsrisiko ausgesetzt sind (siehe Kapitel 7.10). Zusammenfassend kann von einer allgemeinen und sich aktuell intensivierenden **Feminisierung** des Detailhandelspersonals gesprochen werden.

Aus den Erkenntnissen zum Thema Kund_innenorientierung, die in diesem Kapitel aus den geführten Interviews hergeleitet wurden, lässt sich schliessen, dass im Detailhandel ein sich durch den wachsenden Druck auf die Branche markant verstärkendes Primat der Kund_innenorientierung herrscht, in dessen Rahmen **das Wohl der Angestellten niedriger gewertet wird als die Zufriedenheit der Kundschaft**. Unabhängig von Bereich (Food oder Textil) oder Standort wird in allen Interviews der zentrale Stellenwert der Kundschaft deutlich. Der Detailhandel als Teil des Dienstleistungssektors definiert sich über die Zufriedenheit seiner Kundschaft. Somit bemisst sich auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter über diese erreichte Zufriedenheit. In den Interviews wird deutlich, dass den Angestellten sehr bewusst ist: «Der Kunde hat immer Priorität»:

« Wenn sie [Kund_innen] eine Frage haben müssen wir entweder sagen die Antwort. Oder wir müssen suchen irgendjemanden, [der oder die] das weiss, [was] der Kunde verlangt. Aber es ist [...] eben, manchmal musst du die Kasse verlassen und die Leute müssen warten, und das passt auch nicht so. Ja. Aber auch hinten ich hatte mein Programm zum Putzen oder zum Aufräumen oder Schneiden, und sind die Kunden gekommen und wollten das Brot so oder den Wein da. Und dann musst du auch alles liegen lassen und rennen. Aber das ist- ich weiss es nicht wie es ist an einem anderen Ort, aber bei uns es ist Vorschritt die Kunden haben sie Priorität. »

I: Immer? Oder nur zu bestimmten Zeiten?

« Immer. Immer. Immer. Immer. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Diese teilweise fast bedingungslose Priorisierung der Kundschaft kann jedoch auch in eine Abwärtsspirale des Anstandes seitens der Kundschaft münden. Dazu sei abschliessend eine Szene aus den Umkleidekabinen in Pinar Arslans Kleidergeschäft nacherzählt:

« Das finde ich halt nicht so schön, wie sie mit dir umgehen. Denn dann frage ich mich ähm- also es fehlt wirklich ein grosser Respekt vor uns. Denn ich habe das Gefühl, wenn du da drinnen bist, dann, wie soll ich sagen, wir sind so wie, wenn [die Kunden] der König sind, sind wir so wie seine Untertanen, so finde ich das manchmal. Ich meine, natürlich Beratung gehört dazu [und] alles. Das mache ich auch mega gerne, aber so wie sie dich dann manchmal- wie sie sich benehmen so, oh, keine Ahnung, so Prinzessinnen. »

« Denn dort merke ich einfach, dass die Leute einfach keinen Anstand haben. Ich finde das so schlimm, [...] wenn ich merke, dass man nicht einmal einen Bügel mit nach draussen nehmen kann oder wenn es sogar heisst, 'Das ist Ihr Job.' Das finde ich halt

mega frech [...] so wie sie mit dir halt umgehen, das meine ich. So wie, Kunde ist König, ja, aber sie benehmen sich nicht königlich. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Unanständiges bis respektloses oder diskriminierendes Verhalten der Kundschaft wurde in mehreren Erfahrungsberichten beschrieben. Interviewpersonen sprechen von frechen Kommentaren, Beleidigungen, sexuellen Belästigungen und rassistischen Beschimpfungen (siehe auch Kapitel 7.10). Der Umgang mit diesem Verhalten ist für die Betroffenen oft schwierig und belastend.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in dieser Studie untersuchten Unternehmen der Kund_innenbetreuung vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenz durch den Onlinehandel eine zunehmende Bedeutung zuschreiben. Dies wirkt sich auf vielfältige Weise auf das Personal aus. Die Angestellten werden oftmals angewiesen, für die Kund_innen alles stehen und liegen zu lassen, was sie in Verzug mit ihren anderen Aufgaben bringt und deshalb zunehmenden Stress verursacht. Das Aussehen, das Verhalten und die Verfügbarkeit der Angestellten werden immer strenger reguliert, diszipliniert und kontrolliert. Dieses Desiderat der totalen Verfügbarkeit wirkt sich jedoch negativ auf die Angestellten aus, da es oft in subtile bis offen diskriminierende Übergriffe durch die Kundschaft mündet. Der Fokus auf die Kund_innenbetreuung ist zudem ein weiteres Rad im Mechanismus, durch welchen der Druck direkt von 'oben' auf die Angestellten 'unten' weitergeleitet wird: Es liegt an ihnen, «aus Besuchern Kunden zu machen». Das Primat der Kund_innenbetreuung ist deshalb insgesamt äusserst kritisch zu betrachten. Dies obwohl die Angestellten den Kontakt mit den Kund_innen grundsätzlich sehr schätzen und in ihm meist den positivsten Aspekt ihres Arbeitsplatzes sehen.

7.4 Arbeitsplatzgestaltung: Kreativität, Kompetenz, Reglementierung und Kontrolle

7.4.1 Kreativität und Kompetenz

Kreativität spielt in den untersuchten Arbeitsumfeldern meist eine untergeordnete Rolle. Der Arbeitsalltag ist meist minutiös und bis ins letzte Detail reguliert und durchgetaktet. So gibt es in einem der fokussierten multinationalen Kleiderunternehmen ein Regelbuch des Mutterhauses, das weltweit vorschreibt, was genau auf welchen Präsentationstischen im Laden präsentiert werden muss. Der Inhalt dieses Buches wird ausserdem von den 'Visuals', spezialisierten Angestellten, umgesetzt. Damit bleibt den Verkäufer_innen das Einräumen der neuen Ware, die Kasse, das Aufräumen der Umkleidekabinen sowie die Kund_innenbetreuung. Auch ist in der Filiale der befragten Verkäufer_innen beispielsweise genau geregelt, wie die Umgebung der Kasse eingerichtet sein muss. Hier dürfen keine persönlichen Gegenstände wie etwa Trinkflaschen deponiert werden, und der Bostitch muss stets am exakt selben Ort platziert und in eine spezifische Richtung ausgerichtet werden. In einer Filiale eines Schweizer Grossverteilers wiederum muss exakt zwischen .58 und .00 des Arbeitsbeginns eingestempelt werden, was immer wieder zu einem nervösen Personalklüngel vor der Stempeluhr führt. Wird dieses Zeitfenster mehrmals verpasst, droht die Kündigung.

Etwas grösser ist der Spielraum in gewissen Supermärkten, wo die Angestellten teilweise Früchte und Gemüse selbständig präsentieren oder Blumensträuße zusammenstellen können, und das Personal an der Theke (Käse, Fleisch, Fisch) kann die Auslage meist selber gestalten. Diese Arbeiten werden entsprechend geschätzt. Darüber hinaus bleibt der Spielraum gering. Anders gestaltet sich dies bei Rayonleiter_innen oder Teamleiter_innen, wo beispielsweise das Bestellwesen, Arbeitszeitplanung oder der Führungsarbeit die Tätigkeitspalette erweitern und mehr Kreativität verlangen.

Besonders geschätzt wird von den Angestellten, wenn sie sich im Rahmen ihrer Anstellung **Fachwissen und Kompetenzen** aneignen können. Dies ist im Supermarkt etwa bei der Arbeit an der Theke möglich, wo sich auch ungelernte Angestellte in Weiterbildungen Fachwissen über die Produkte anzueignen haben, oder wo spezialisierte gelernte Angestellte wie z.B. Metzger an der Fleischtheke ihr Fachwissen zur Anwendung bringen können. Hier wird Wissensdurst gestillt und Stolz aufgebaut:

« [...] ich bin durch das eigentlich, glaube ich, auch ein wenig stolz auf mich, da ich mir in jenen Bereichen, in denen ich gearbeitet habe, wirklich ein richtiges Wissen aufbauen konnte. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

« Also ich musste eine neue Sprache sozusagen lernen. Sachen [von denen] ich keine Ahnung hatte. Oder ich meine die Schweiz ist ein Land wo der Käse wichtig ist. Wirklich wichtig. Und [...] ich musste lernen wie die Bezeichnungen sind wie man [einen Käse] noch anbieten kann. [...] rezent zum Beispiel oder mild oder solche Sachen. [...] Und das das war für mich sehr sehr interessant. [...] Ich habe [das] sehr gerne gemacht. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Umgekehrt empfinden es Angestellte, besonders in Kleiderläden, als unangenehm, wenn ihnen Fragen über Produkte gestellt werden, die sie fehlenden Wissens oder der Unternehmenspolitik wegen nicht beantworten können, wie beispielsweise der Herstellungsort oder die Produktionsbedingungen von Kleidungsstücken. In diesem Zusammenhang kommt es manchmal zu inneren Brüchen mit dem Unternehmen. So nimmt Pinar Arslan eine sehr kritische Haltung ihrem Unternehmen gegenüber ein, das öffentlichkeitswirksame Kampagnen zur Unterstützung armer Kinder führe, während die firmeneigene Ware teilweise in Kinderarbeit hergestellt werde.

Erwartungsgemäss ist in Arbeitsumgebungen, welche spezialisierter als die in dieser Studie fokussierten sind, die Nachfrage nach Fachwissen ungleich höher. Auszubildende im Detailhandel erwerben branchenspezifisches Fachwissen im Rahmen ihrer Ausbildung, während quer einsteigende Angestellte bei Anstellungsbeginn oder bei der Übernahme einer neuen Aufgabe weitergebildet werden (in spezialisierten Bereichen bringen die Angestellten jedoch oft eine Ausbildung im Detailhandel mit). So wurde die oben zitierte Nespresso-Verkäuferin mit der Funktion des 'Coffee Referent' betraut, was bedeutete, dass sie sich in Weiterbildungen, welche auch eine Reise in eine südamerikanische Anbauregion einschloss, Fachwissen zu Kaffee aneignen konnte, um dieses im Team und an die Kundschaft weiterzugeben. Allerdings wurde ihr für diese Aufgabe sehr begrenzte Zeit eingeräumt, was ihre Motivation für diese Aufgabe mit der Zeit tilgte.

Es kann also festgehalten werden, dass die Interviewten grundsätzlich insbesondere über diejenigen Tätigkeiten positiv sprechen, bei welchen ihnen eine gewisse Gestaltungsfreiheit zukommt. Gleichsam betonen einige Befragte (teilweise auch dieselben), dass sie gerade die Routine, die Planbarkeit und die strukturierte Arbeit mit klaren Regeln auch schätzen. So kann Unerwartetes, anspruchsvolle Kundenschaft oder neue Aufgaben für die einen eine Belastung sein, für andere macht genau dies den täglichen Reiz ihrer Arbeit aus.

7.4.2 Reglementierung und Kontrolle

Wie bereits im Zusammenhang mit der Reglementierung des Kund_innenkontakts aufgezeigt wurde, werden die Leistungen der Angestellten streng reglementiert und kontrolliert. Die **Reglementierungen** nehmen verschiedenste Formen an: Reglementsbücher⁵²; Personalreglemente⁵³; Aushänge im Pausenraum mit neuen Weisungen, die von allen Mitarbeitenden unterzeichnet werden müssen; direkte Anweisungen der Vorgesetzten; oder indirekte Reglementierung über zielabhängige Löhne. Auch die **Kontrollen** treten in unterschiedlichen Formen auf, vor allem jedoch durch Überwachung der Angestellten durch Vorgesetzte (direkt auf der Verkaufsfläche oder via Kamera oder Kassensoftware), aber auch durch Inspektionen durch firmeninterne Kontrolleure_innen, welche den Laden inkognito besuchen.⁵⁴ Antonio Sager, der Student, der in einer Bahnhoffiliale eines Grossverteilers im Stundenlohn arbeitet, erzählt:

« Und dann ist vor ein paar Monaten diese Kontrolle gewesen, und dann hat [unsere Filiale] das nicht erfüllt, und später hat es als Massnahme extrem viele so Richtlinien gegeben, die man lesen musste, das ganze Team, und dann unterschreiben [musste], und dann hat man gesagt, das und das und das muss man verändern und muss man verbessern, und auch eben gerade im 'Top-Service', du musst auf die Kunden zugehen, und, und, und. So mega viel so Massnahmen, wo man auf das Team abgewälzt hat, oder hat gebohrt und gesagt, 'Das musst du besser machen, das musst du besser machen, das musst du besser machen', wie eben drei- bis viermal am Tag [die Ware im Regal] nach vorne ziehen und zum Teil auch einfach so Alibiübungen, also so Sachen, die man gar nicht erfüllen kann, einfach um den Umsatz zu steigern. [...] Sie haben wie das Gefühl, man kann dann einfach, neben dem Kürzen der Arbeitszeiten, kann man mit mehr Druck auf die Mitarbeiter noch ein wenig mehr rausholen, wie eine Zitrone auspressen, kann man noch mehr rausholen im Umsatz. Man tut einfach dort alles optimieren [...]. Einfach alle möglichen Register zieht man dann. Und jetzt haben wir [die Nachkontrolle] bestanden und ich [...] vermute, dass das gar nicht ein grosser Unterschied gewesen ist zu vorher, denn wir haben gar nicht mehr können besser machen. Und jetzt sagt man einfach, wir haben es gut gemacht. [...] Es ist einfach auch ein wenig im Konzept halt vielleicht von oben nach unten, dass man sagt, 'Wir können dort noch rausholen, indem wir sagen, die Kontrolle ist negativ gewesen, wir müssen ihnen sagen, dass sie es noch besser machen können, so dass sie sich mehr Mühe geben, durch

⁵² Siehe zum Beispiel auch das weiter oben beschriebene Handbuch, das die Präsentation auf den Auslagentischen in einem multinationalen Kleiderkonzern festlegt; oder das 'EB', ein Handbuch der Migros, welches ein befragter Angestellter als «Bibel der Migros» beschrieb, und welches Arbeitsprozesse und Richtlinien für die Präsentation der Waren genau festlegt.

⁵³ Diese beinhalten etwa Vorschriften zu Hygiene, Verschwiegenheit, Arbeitszeiterfassung, Löhne, Ferienregelungen, etc.

⁵⁴ Eine besonders bemerkenswerte Kontrollmethode entdeckte eine befragte Angestellte im Büro der Filialleitung eines Grossverteilers: Eine Angestelltenliste, auf der jeder Name mit mehr oder weniger Smiley-Aufklebern versehen war.

grösseren Druck geben sie sich mehr Mühe, vielleicht können wir dort im Umsatz, im Gewinn noch ein wenig mehr rausholen. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Die Reglementierung der Arbeit und die Kontrolle der Leistungen erscheinen hier als (Selbst-) Disziplinierungsmechanismus mit dem Ziel, die «Zitrone» – die Angestellten – zu Gunsten eines gesteigerten Umsatzes «noch mehr auszupressen». Der minutiösen Reglementierung und Kontrolle jeder Einzelleistung kommt damit eine zentrale Rolle zu im gezielten Aufbau des Drucks auf das Personal. Dieser Druck wird durch weitere Faktoren verstärkt, insbesondere durch den mantrahaft wiederholten Diskurs des Drucks auf die Branche («Wir müssen sparen», «Wir haben dieses Jahr einen rückläufigen Umsatz gehabt», «Wir sind im Minus») sowie durch die Beschleunigung des Arbeitstempos bei gleichzeitiger Zunahme der zu erledigenden Aufgaben.

Die Überwachung durch Vorgesetzte trägt zudem massgeblich zur Herstellung einer **Angstkultur** bei, welche von befragten Angestellten unterschiedlichster Unternehmen beschrieben wurde. Implizite und explizite Kündigungsandrohungen bei Nichterbringen der Leistung sind verbreitet, wobei sich **ältere Personen** sowie **Personen in prekären Lebenssituationen** besonders ausgesetzt fühlen.

Die minutiöse Reglementierung jedes einzelnen Arbeitsschritts vermittelt überdies ein Gefühl, ein «Roboter» oder in eine «Maschine» geraten zu sein. Dazu die Studentin Leila Sägesser:

« Ich weiss nicht ob ich das klar ausgedrückt habe, es ist wirklich für mich im Nachhinein betrachtet ein guter Job gewesen, obwohl jetzt [...] merke ich, dass sehr viel nicht gut war, das ist irgendwie so 'Hä was passiert da für eine optische Täuschung?' (lacht) Ich komme selber nicht so draus, und ich glaube aber, dass [...] es äüä so ein menschlicher Instinkt ist oder so ein Überlebensmechanismus, dass man sich so an das anpasst und dass diese klaren Strukturen und Regelungen einem äüä helfen um diesen Alltag zu überwinden und so von Pause zu Pause zu überleben und nachher auch diese Freizeit uu zu schätzen die man hat, und [dass man die] Verfügungszeiten selber [angeben kann], ich glaube das gibt einem so das Gefühl 'Ah man hat uu viel Freiheiten' (lacht), dabei stimmt es gar nicht. Das ist wirklich so, man wird gerade ein bisschen getäuscht (lacht) und findet es nachher super, und eigentlich stimmen glaube ich ganz viele Sachen nicht oder man wird extrem eingeengt wo ich [es] nachher eben sehr unmenschlich finde, und so schleichend kommen nachher immer mehr so Sachen dazu, eben mehr Waren, mehr Kontrolle durch diese Zeitmessungen, nachher werden ungefragt einfach Stunden gestrichen, und das wird nachher aber kompensiert, indem man in den Pausenraum eine grosse Schale mit Schöggeli stellt die gratis sind, oder dass man Sachen 75 Prozent reduziert einkaufen [kann] [...] ich glaube so Sachen muss [das Unternehmen] fast bringen weil sonst würde das gar nicht funktionieren (lacht) [...] äüä durch so Zuckerli und so. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Die Arbeit im Grossverteiler erscheint hier quasi als manipulative Produktions- und Blendmaschinerie, welche seitens der Angestellten des durchgetakteten Arbeitsalltags wegen keine selbstreflexive Distanz mehr zulässt. Diese Sichtweise wurde in ihrem Grundsatz durch andere Berichte bestätigt (siehe zum Beispiel Kapitel 7.7).

7.4.3 Fazit

Der Gestaltungsraum ist für Angestellte des Detailhandels in den untersuchten Bereichen klein, wird jedoch, wo vorhanden, sehr geschätzt. Dominantestes Merkmal der angetroffenen Arbeitsplätze sind jedoch die immer rigidere Reglementierung des Arbeitsalltags, die strenge Überwachung der Einhaltung der Regeln sowie an individuellen Leistungszielen gemessene Kontrollen und Sanktionen. Die daraus hervorgehenden Angst- und Überwachungskulturen wirken sich massgeblich auf das Wohlbefinden der Angestellten aus und bringen zusätzlichen Druck in einen bereits durch Rationalisierungsprozesse sehr verdichteten Arbeitsalltag. Mit diesem Druck und anderen gesundheitlichen Themen befasst sich der nächste Abschnitt.

7.5 **Gesundheit am Arbeitsplatz Detailhandel: Psychische und physische Herausforderungen und ihre Ursachen**

Die Gesundheit am Arbeitsplatz stellt in der Detailhandelsbranche ein ernstzunehmendes Thema dar. Gesundheit ist vielschichtig und wird in diesem Kapitel in physische (Schmerzen) als auch psychische (Druck und Stress) Äusserungsformen unterteilt. Die Gesundheit hat sich in den Interviews als wichtiges Thema herausgestellt, welches viele der Angestellten emotional bewegt. Über alle Fälle vergleichend betrachtet sind sowohl physische als auch psychische Belastungen hoch. Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Beschwerden sowie die Gründe dafür vorgestellt werden.

7.5.1 *Druck und Zeitstress: Psychische Belastungen*

Wie bereits in Kapitel 4 besprochen, ist nicht nur physische, sondern auch psychische Belastbarkeit Grundvoraussetzung für eine Anstellung im Detailhandel. Das bestätigt Tim Äschlimann, der im Umgang mit Stresssituationen eine absolute Grundbedingung sieht, um in hoch frequentierten Supermärkten am Bahnhof überhaupt arbeiten zu können. Wer nicht mit Stress umgehen könne, werde bereits nach der Probezeit entlassen.

Die Themen **psychische Belastung, psychischer Druck und Zeitstress** gehörten indes nicht nur in Interviews von Angestellten in Bahnhöfen, sondern in den meisten für diese Studie geführten Gesprächen klar zu den am meisten angesprochenen und dominantesten Themen. Als eine zentrale Ursache von Druck und Zeitstress wurde dabei die bereits mehrfach angesprochene, meist enorme **Arbeitslast** genannt. Die Erzählungen der Angestellten belegen eindrücklich, welche grosse Arbeit sie täglich leisten, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen und den Geschäftserfolg zu ermöglichen. Im folgenden Zitat beschreibt Pinar Arslan, wie sie ihren ersten Arbeitstag im Kleiderwarenhaus erlebt hat:

« Ich weiss noch, mein erster Tag, ich habe um neun angefangen, und um zehn wollte ich nach Hause gehen (lacht). Als ich diese Kabinen gesehen habe, habe ich gedacht, 'Mm' [im Sinne von Nein]. Es ist wirklich - es ist schwieriger gewesen, also es ist schlimmer, so gesagt, schlimmer gewesen, als das was ich erwartet habe. Also ich habe recht lange gebraucht, bis ich wirklich in den Stress reingekommen bin und alles. Aber dann mit der Zeit tut man sich eben daran gewöhnen. Aber eben stressig und alles ist es immer noch. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

In den acht Jahren, in welchen sie nun für das Unternehmen arbeitet, hat sich Pinar Arslan an den durchgetakteten Alltag gewöhnt, er bleibt jedoch für sie anhaltend «stressig». Der Begriff füllt sich mit Inhalten, wenn Pinar Arslan einen typischen Arbeitstag beschreibt, wie sie ihn heute zu bewältigen hat:

« Man kommt am Morgen. Es gibt Leute, also die Frühsten beginnen um sechs, die laden ab. Dann kommen um sieben ein paar die Büro machen und in das Lager kommen, um zu helfen. Und 5...] die, die um acht kommen, die machen meistens die Kassenordnung. Etwa eine Stunde hat man Zeit, die Kasse einzuzählen und Säcke zu füllen und alles. Und in dieser Zeit tun sie eben unten eine Stange vorbereiten. Wir kriegen jeden Tag Ware. Es ist immer unterschiedlich, aber über 1000 Teile haben wir immer. Die müssen wir halt immer selber sichern und versorgen und alles. [...] Jeden Tag. Wir kriegen noch neue Ware. Das kommt auch noch. Und dann in dieser Zeit halt, dann gibt es immer kurze Meetings am Morgen, was gemacht wird, was gut gewesen ist oder was weniger gut gewesen ist, auf was man schauen muss und alles halt, vor der Ladenöffnung. Und dann fängt man halt an. Dann geht um neun der Laden auf. Man beginnt Sachen einzuräumen. In dieser Zeit hast du Kasse. In dieser Zeit schaust du in die Kabinen. Manchmal bist du alleine. Manchmal bist du zu zweit. Es kommt halt immer darauf an, ob jemand fehlt oder ob genügend Leute geplant sind oder wie es läuft halt. Und das machst du eigentlich bis um zwölf. Du bist wirklich nur mit Waren, [bis] zwölf, eins bist du am Sachen einräumen. Danach machst du meistens neue Ware, die du kriegst jeden Tag. Es geht eigentlich mega schnell, und dann kommen die anderen aus dem Mittag. Um zwei sind dann alle da. Um halb vier beginnen bereits die ersten die Pause. Eigentlich eben typisch einfach immer Kasse, Kabine, Ware einräumen, auffüllen, so Sachen, Kunden beraten. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Wie in Pinar Arslans Unternehmen wird auch in den meisten anderen hier in den Blick genommenen Geschäften in sich überlagernden Schichten gearbeitet. Während dieser Schichten müssen die Angestellten mehrere Arbeiten rasch und parallel erledigen (Ware ausladen, Büro, Kasse, Kleiderstangen vorbereiten, etc.), getaktet durch Eckpunkte (Eintreffen der Ware, Ladenöffnung, Pausen, Ladenschließung). Langjährige Angestellte konstatieren übereinstimmend, dass der Druck und der Zeitstress und damit das **Arbeitstempo** an ihrem Arbeitsplatz in den letzten Jahren markant gestiegen seien. Mehrere Interviewpersonen sagen, dass sie bei der Arbeit rennen müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Dabei spielt **Multitasking** eine wichtige Rolle:

« Wenig Personal, es wird immer gespart, fünf Kassen, von diesen fünf Kassiererinnen vier kommen erst ab fünf Uhr. Und eine Kassiererin ist nur um zwei gekommen, und danach müssen die anderen Leute vom Rayon bis um fünf Uhr an der Kasse arbeiten, und natürlich sind sie dann voll im Stress, denn sie müssen an der Kasse sein, und wenn es dann nicht Leute gibt, dann rennen sie dann wieder zum Rayon etwas machen [...]. »

Marija Marić, 36 (Food)

Der Stress variiert saisonal und nach Tageszeit. Im Foodbereich beispielsweise nimmt der Zeitdruck beim Auffüllen vor Feiertagen zu, da grössere Warenlieferungen eintreffen, für deren Einräumen jedoch keine zusätzlichen Zeit- oder Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden:

« Am Donnerstag kommt die grosse Lieferung, gell. Die grosse Lieferung, je nachdem was wir verkauft haben, können [das] fünf Wagen sein oder elf Wagen sein. Und ich bekomme die gleichen vier Stunden zum Auffüllen (lacht). [...] Das ist der Tag da kommt so viel wie

nötig ist oder, je nach[dem] ist Ostern oder Weihnachten oder 1. August bekommen wir mehr Lieferung. Aber die Zeit wird nicht angepasst. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Je nach Standort unterscheidet sich die Arbeitsbelastung allerdings stark. So hat eine zentrale Filiale am Bahnhof einen ganz anderen Durchlauf als eine Filiale in einer Agglomeration. Dazu Besarta Manjani, die in einem peripheren Tankstellenshop arbeitet:

« Also manchmal ist es schon langweilig, wenn nicht so viel los ist [...]. Es geht Zeit sehr langsam (lacht leicht). Wie zum Beispiel gestern, gestern war es schlimm. [...] Es war ziemlich ruhig und wir haben schon alles gemacht. Dann [...] Zeit ist so langsam gegangen. »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Auch **Langeweile** kann also den Arbeitsalltag negativ prägen. Erez Yasin vergleicht in diesem Zusammenhang seine frühere Anstellung in der Agglomeration mit seinem heutigen Arbeitsort Bahnhof:

« Ja wie ich gesagt habe, die Zeit läuft sehr schnell dort. Klein[e Filiale] aber immer [in Bewegung] weil zentral oder. [Immer] herunter kommen neue Leute, du kannst nicht so atmen. [...] Einfach so ein paar Minuten ausruhen. Geht nicht so. Weil jede Sekunde kommt etwas. Von Kunden von Kollegen von Arbeit, du bist jederzeit beschäftigt. Wir müssen auch arbeiten [und gleichzeitig] die Kunden fragen etwas. Wir müssen Antwort geben. Wir müssen zeigen wo [das] Produkt [ist]. [...] Manchmal versteht man nicht, plötzlich [ist es] halb 10, 11. Zeit läuft sehr schnell. Aber das war zum Beispiel in [Filiale in der Agglomeration] nicht so. War sehr langweilig. Zum Beispiel ich sitze an der Kasse warte ich [bis] ein Kunde [kommt] (lacht). Kunde kommt nicht (lacht). Da mussten wir [uns mit] etwas beschäftigen. Ich suchte etwas zum Machen. [...] Aber im Bahnhof geht nicht so. Vor allem an der Kasse jede Sekunde jede Sekunde. Du kannst nicht 'Uuh' (atmet aus), du kannst nicht atmen. Jede Sekunde kommt neue Kunde. Deswegen du bist beschäftigt. Okay das ist streng, aber Zeit läuft schnell. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Erez Yasins Bericht über seinen heutigen Arbeitsplatz verhält sich ambivalent zum Thema **Zeitstress**: Sein Alltag ist atemlos, aber immerhin geht die Zeit dadurch rasch vorüber. Dieselbe Ambivalenz einem stressigen Alltag gegenüber fällt auch in anderen Interviews auf. Zudem gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen den Befragten: Während die einen genau diesen 'positiven Stress' im Detailhandel suchen, empfinden ihn andere als Belastung. Zu ersteren gehört Melanie Gerber, die in einem multinationalen Kleidergeschäft arbeitet:

« Ja ich habe es gerne. Ich habe es gerne. Ich habe es sehr gerne. Und ich glaube sonst würde ich mich langweilen. Es ist wirklich genau das wo ich an meinem Job gerne habe. Dass du gefördert wirst. Dass es dich braucht. Und dass du teilweise so Stress hast und aber wenn dann das Team auch mitmacht und nicht blockt. Dann es ist super. Und es macht wirklich auch Spass. Ich habe es einfach gerne, wenn du rauskommst und weisst, du hast etwas gemacht. Auch wenn dir alles weh tut (lacht). Weil du einfach musst so desumeseckle und so viel musst heben und- ja. [...] Weil man weiss, man kann leisten. [...] Ja. Es fägt eigentlich wie alles. [...] Ja ich glaube bei mir macht es einfach dieser Stress aus. Einfach dieser positive Stress. Weil wenn ich den nicht habe, also wirklich, teilweise wenn ich denke die Tage wo einfach nichts ist gelaufen. Und dann habe ich wirklich gedacht 'Hey neeein also muss das jetzt sein?' [...] Fängst du so ein wenig an es zu hinterfragen. »

Melanie Gerber, 25 (Textil)

Es ist allerdings anzumerken, dass solch fast uneingeschränkt positive Erfahrungsberichte bezüglich Stress im vorliegende Sample die Ausnahme bildeten.

Als **Begründung für den wachsenden Druck und Stress** nennen die Befragten vornehmlich zwei ineinander verschränkte Faktoren: Den mit Sparmassnahmen einhergehenden **Personalabbau** sowie das **Primat des Umsatzes**, das den Gewinn über das Wohl der Mitarbeitenden stellt. Die langjährigen Befragte stellten übereinstimmend einen deutlichen Abbau von Personal in ihren Filialen fest, einhergehend mit einer markanten Flexibilisierung des verbleibenden Personals (siehe dazu auch Kapitel 7.7). Hinsichtlich des Primats des Umsatzes vermerkte anlässlich einer Branchenkonferenz eine langjährige H&M-Angestellte und Gewerkschaftsvertreterin einer internationalen Gewerkschaft, dass H&M-Angestellte heute im Gegensatz zu den Anfängen des Unternehmens, als Mitarbeitende noch als zentrale Identitätsstifter_innen des Unternehmens gefeiert und gefördert wurden, heute nur noch ein möglichst effizient zu bedienendes Rädchen in einer Umsatzmaschinerie darstellten.⁵⁵ Diese Beobachtung wurde von mehreren hier befragten langjährigen Angestellten bestätigt. Ihre Berichte weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden sich dieser Hierarchisierung oftmals sehr bewusst sind, und dass sie diese verletzt:

« Wir sind so unter Druck von den Zahlen und vom Umsatz, das ist Wahnsinn. Nur Zahlen, Zahlen, Zahlen, Profit, Umsatz, Profit, Umsatz, Zahlen, Umsatz, Profit, Zahlen, Katastrophe. »

« Das ist so ein Zahlendruck also Umsatzdruck. Und ich denke wahrscheinlich, dass meine Geschäftsführerin auch unter einem sehr grossen Druck von ihrem Chef leidet. Denn sie hat natürlich auch noch einen Chef. »

Marja Marić, 36 (Food)

« Sie denken immer geschäftlich, sie denken nie so vom Menschen her, denke ich. Sie denken nur, 'Hey, Umsatz', fertig. »

I: Und wenn du, wenn du von 'sie' sprichst, wen meinst du konkret?

« Ich meine die Manager (leichtes Lachen). »

I: Die Manager, also wirklich von oben-oben.

« Ja, wirklich oben-oben, ja. [...] Denn ich weiss ähm, natürlich bin ich manchmal auch wütend auf meine Filialleiter oder -leiterin, aber ich weiss, dass sie auch Druck von oben haben und sie das halt uns weitergeben. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Diese Aussagen zeigen auch auf, wie der – reale und imaginierte – Druck auf die Detailhandelsbranche von oben nach unten durchgereicht wird. Mit der Rede des externen Drucks auf den Detailhandel legitimieren laut den Befragten auch die meisten hier untersuchten Betriebe ihr Streben nach der

⁵⁵ Redebeitrag an der *Unia Branchenkonferenz Detailhandel 2017* vom 2. Mai 2017.

maximalen Optimierung der Arbeitskräfte.⁵⁶ Wie nahe das Primat des Umsatzes einigen Befragten geht, verdeutlicht die folgende aussagekräftige Geschichte, in der sich Angestellte eines Grossverteilers weigerten, sich dem jährlichen Firmenausflug anzuschliessen. Antonio Sager erzählt:

« [Der Grossverteiler] hat einen Ausflug angeboten für alle Mitarbeiter, in den Europapark. Und alles bezahlt und dann noch mit Tombola im Bus im Car und man konnte voll coole Preise [gewinnen], also mit Flachbildfernseher, also [...] riesen Preise im Wert von [...] 7000 Franken eine Tombola gemacht, also ein riesen Betrag hat [der Grossverteiler] für diesen Ausflug ausgegeben. Und es hat drei vier Mitarbeiter gegeben, die [...] bewusst nicht gegangen sind. Und dann habe ich gefragt, warum nicht, dann haben sie gesagt, es stimmt für sie nicht. Sie lassen sich nicht kaufen, und es sei für sie recht fragwürdig, wenn [der Grossverteiler] solche Arbeitsbedingungen anbietet und dann ja gleichzeitig die Leute mit so einem Ausflug wie mehr an sich bindet und versucht ein wenig wie zu täuschen. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Die Umsatzorientierung greift auch über den generellen Leistungsdruck hinaus in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden ein. Ihre Arbeit definiert sich immer stärker über das Erreichen von **persönlichen quantitativen und qualitativen Leistungszielen** und dem Einhalten umsatzsteigernder Vorgaben. Diese Zielvorgaben sind oft Bestandteile der Schilderungen der Arbeitstätigkeiten, wie folgende Aussage von Priscilla Honegger aufzeigt:

« Also wir bekommen auch noch eine Bewertung in Zahlen natürlich. Und wir müssen noch schauen wie das funktioniert oder. Das müssen wir auch lernen. Was bedeuten diese [Zahlen] und wie können wir noch verbessern diese [Zahlen]. Es ist auch ein enormer Druck, dass wir mehr verkaufen. [...] Die Zahlen sind da, und dann müssen sie es noch schauen, dass da und da (zeigt mit dem Finger auf verschiedene Stellen auf dem Tisch) müssen Sie es machen zum Verbessern. Wir müssen einen Report ausfüllen jeden Monat warum [wir] nicht das Ziel erreicht haben oder warum wir [das] Ziel erreicht haben. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Zusammenfassend lässt sich aus der Befragung ableiten, dass das steigende Arbeitstempo, der Zeitstress, der wachsende Leistungsdruck auf die individuellen Angestellten sowie die zunehmende Priorisierung des Umsatzes über das Wohl der Angestellten als zentrale Ursachen dafür angesehen werden müssen, dass sich, wie ein befragter Vertreter der Gewerkschaft KV zu Protokoll gab (siehe Kapitel 6), die Zufriedenheit der Detailhandelsangestellten an einem «sinkenden Ort» befindet. Arbeitgeber_innen greifen zu psychologischen Kniffen, welche die Motivation der Mitarbeitenden – und damit einmal mehr ihre Leistung – steigern sollen. So erzählt die Kleiderverkäuferin Melanie Gerber, dass sie im Rahmen einer 'Store Operation' den Auftrag erhielten, die angelieferten Kleiderhaufen in kleinere Portionen aufzuteilen, sodass die Angestellten bei der Arbeit eher ein Ende sehen:

« Und vorher hast du einfach Sachen auf den Tisch getan. Hast du so Berge gehabt, also wirklich so riesige Berge gemacht. Und jetzt darf der Berg von Kleider 15 cm sein. So dass du eigentlich wie motivierter bist 'Ah es ist schon wieder fertig.' Mein Bigeli ist fertig. Und auch mit diesen 1.50 Stangen wo ich vorher gesagt habe. Früher sind es 2.50 Stangen

⁵⁶ Siehe die weiter oben zitierten, an die Adresse der Mitarbeitenden gerichteten Diskurse der Unternehmen: «Wir müssen sparen», «Wir haben dieses Jahr einen rückläufigen Umsatz gehabt» und «Wir sind im Minus».

gewesen. Und einfach- es ist halt wirklich zur Motivation vom Mitarbeiter. Dass man einfach mal wie ein Ende hat. »

Melanie Gerber, 25 (Textil)

Weiter ist festzuhalten, dass **Angestellte in niedriger Teilzeit** angesichts der sich beschleunigenden Dynamisierung der Detailhandelswelt und dem daraus resultierenden sehr schnelllebigen Alltag zusätzlichem Stress ausgesetzt sind:

« [J]e nachdem gerade eben vielleicht bei den Studierenden, die je nachdem einfach sehr sporadisch irgendwo eingeteilt werden, kann es schnell mal zu Stresssituationen kommen, wenn sie den Arbeitsablauf nicht kennen, oder jetzt gerade bei mir, der [...] mehrheitlich einmal in der Woche arbeitet während dem Studium und sich der Arbeitsablauf- der wird immer und immer wieder optimiert dort, ja da [musst] du einfach wirklich dynamisch [sein] mit all diesen auch gerade Sparmassnahmen beispielsweise. Das bedeutet jetzt einfach jedes Mal, praktisch jedes Mal, wenn ich komme, hat sich jeweils irgendeine Kleinigkeit geändert. »

Tim Äschlimann, 24 (Food)

Rebekka Luginbühl, die einen Tag pro Woche in einem Grossverteiler in der Blumenabteilung arbeitet, macht eine ähnliche Erfahrung, die zusätzlich dem knapp bemessenen Personal geschuldet ist:

« Jetzt von mir her gesehen mit nur meinem einen Tag ist es schwierig reinzukommen. Erstens halt vom Ablauf her zu sehen was die anderen überlegt haben. Weil ich habe so gut wie keinen Kontakt zu den anderen. Also es ist alles schriftlich. Weil ich den Tag alleine arbeite gibt es wie keine Übermittlungsperson. »

Rebekka Luginbühl, 34 (Textil)

Abschliessend müssen neben dem Zeitstress und dem persönlichen Leistungsdruck auch **räumliche Aspekte** erwähnt werden, die ebenfalls zu einer erhöhten psychischen Belastung führen können. Insbesondere **fehlendes Tageslicht** und **beengende Platzverhältnisse**, aber auch **fehlende oder unattraktive Pausenräume** werden als bedrückend empfunden. Leila Sägesser beschreibt:

« Ja das ist wirklich, dass es ohne Tageslicht ist ist sehr unterdrückend auch wenn man so die Leute sieht mit den Badekleidern herunter kommen um einzukaufen. Man sieht aube so von der Rolltreppe, dort haben wir alle hingeschaut, sieht man so das Licht hinabscheinen oder, wenn die Sonne scheint hat man das so gesehen (lacht). [...] sie sagen zwar man solle in der Pause immer hinausgehen und ein bisschen Tageslicht und so, aber [...] vielfach geht man nachher auch gerne einfach sich austauschen mit den anderen, und ist ja dann gleich in diesem kleinen Pausenraum, der gar keiner ist, es ist einfach so neben den Büros so zwei Bartische, und es ist wirklich uu klein, es ist irgendwie so eine Ecke wo nachher alle so zusammengestunget sind. [...] und auch die Büros, es ist so eng alles. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Weiter wird von den befragten Kassier_innen in Supermärkten übereinstimmend als störend empfunden, dass sie oft nicht selber entscheiden können, wann sie aufs **WC** dürfen, und die entsprechenden

Pausen sehr knapp bemessen sind. Diese Verweigerung der Befriedigung basaler körperlicher Bedürfnisse wurde von mehreren Befragten kritisiert. Die Befragten bestätigen somit bezüglich des Arbeitsortes und -platzes die von den Gewerkschaften vorgebrachten Anliegen (siehe Kapitel 6).

Schliesslich soll hier Erwähnung finden, dass auch ein schlechtes Arbeitsklima Ursache für psychische Belastungen sein kann, siehe dazu die Kapitel 7.8 und 7.10 zu den Beziehungen der Befragten zum Team und zu den Vorgesetzten, sowie zu Belästigungen und Diskriminierungen.

Schliesslich ist es das Zusammenwirken der verschiedenen in diesem Abschnitt diskutierten Faktoren, welches psychischen Belastungen verursacht. Ein abschliessendes Zitat von Tim Äschlimann verdeutlicht dieses Zusammenspiel:

«Es gibt halt einfach so wie die Stosszeiten, an denen alle natürlich durch den Bahnhof gehen oder am Abend noch einkaufen gehen wollen, oder [am] Wochenende, wenn alle gerade in den Ausgang gehen wollen. Und das sind einfach so wie die Zeitfenster, während denen du halt einfach Gas geben musst, da sonst einfach das Rayon irgendwann leer ist sozusagen. Und das zeigt sich einfach insofern, dass es viele Leute im Laden hat, der Platz ist halt beschränkt, also du musst einfach mit dem umgehen können, [...] schon nur, dass dich die Leute einfach zwischen durch anrumpeln oder mit Stress quasi darauf reagieren, wenn du jetzt gerade im Weg stehst, oder halt nicht so tolerant sind in Bezug auf das Warten und sich dann schnell mal nerven. Also man muss einfach [...] gewissermassen sich ein wenig dann von den Reaktionen der Kunden distanzieren können [...]. Oder einfach auch, es sind manchmal auch nur Kleinigkeiten, also [...] alle wollen irgendetwas von dir, da sie zu wenig Zeit haben, [und] du solltest dann rennen, solltest aber gleichzeitig eigentlich deine Arbeit machen, und ja, [dann hat man] wie noch interne Vorschriften oder, die Kundschaft grüssen, immer schön lächeln, die Kunden zum Regal begleiten. Und einfach die Kombination von allem ist quasi das, was dann wie auch den Stress auslöst. Und gerade wenn man in der Abendschicht dann beispielsweise arbeitet, wir wollen einfach um halb elf fertig sein. Und wenn ein Rayon noch hindendrein ist, bedeutet das, dass alle quasi dort noch helfen gehen müssen und unter Umständen dann fünf, zehn Minuten halt länger arbeiten müssen. Und das wird nicht immer als Überzeit berechnet, denn momentan ist einfach auch die Schwierigkeit, dass sie sparen müssen. Es sind einfach Sparmassnahmen verhängt worden, und das bedeutet, dass wir- dass uns Stunden gekürzt werden, dass wir teilweise nur noch so vier Stunden Schichten arbeiten oder eben dann am Abend, da sie weniger Leute einteilen, [und diese] eben auch länger haben, da es einfach länger dauert, wenn du weniger Leute hast, logischerweise. »

Tim Äschlimann, 24 (Food)

7.5.2 Schwere und repetitive körperliche Arbeit: Physische Belastungen

Die Arbeit im Detailhandel ist nicht nur mental, sondern auch körperlich sehr anstrengend. Die meisten Interviewpersonen gaben zu Protokoll, dass sie nach einem Arbeitstag auch körperlich sehr erschöpft seien und berichteten unter anderem von schmerzenden Füessen, Rücken, Schultern und von irritierten Augen. Dazu Erez Yasin:

« [...] manchmal meine Füsse tun weh (lacht). Weil wir stehen immer. Ich spüre schon mein- meine Füsse tun weh abends. Ich komme nach Hause, dann fühle [ich] mich sehr müde. Das spüre ich schon. Aber wir müssen arbeiten. »

I: Und Sie müssen wahrscheinlich auch viel anheben oder?

« Ja, aber nicht wegen dem, wir stehen immer. Wir sind immer [in Bewegung]. Hin und her bei uns, du kannst nicht ausruhen. Weil bis abends muss [man] arbeiten. Bis abends stehst [du] immer. Halbe Stunde Pause. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Neben **Stehen** und **Laufen** ruft jedoch auch **langes Sitzen** Beschwerden hervor. Wo die einen aufgrund der sehr **repetitiven Bewegung** ihre Schultern spüren, beklagen andere Rückenschmerzen:

« Nein [ich bin] nicht gerne [an der Kasse]. Es hat zwei Gründe. [Der] erste ist, sie sitzen immer. Sie sitzen immer. Keine Bewegung. Bis [am] Abend so, das finde ich sehr langweilig. Und mein Rücken tut weh, wenn ich an der Kasse bin, dann habe ich Rückenschmerzen. [...] Können Sie sich vorstellen? Bis acht Stunden lang müssen [wir] so warten. Oder manchmal ich stehe auf so (steht auf) ich mache manchmal Sport, so, damit ich das Blut fließen lasse oder. [...] Und meine Augen vom Monitor, mit der Zeit das stört mich. Dieser Monitor, wenn Sie jede Sekunde schauen kontrollieren schauen kontrollieren. Das macht müde. Deswegen [arbeite ich lieber] als Magaziner oder als Bäcker oder [in der] Molki. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Die körperliche Belastung ist besonders für **ältere Personen** spürbar. Während zum Beispiel jüngere Kassier_innen manchmal auch stehend arbeiten können, fehlt den älteren dazu oft die Energie. Nicht goutiert werden diesbezügliche Vorgaben 'von oben'. In ironischem Ton erzählt Marija Marić von der Strategie, welche sich die Vorgesetzten in ihrem Supermarkt ausgedacht haben, um die Kassier_innen in Bewegung zu bringen:

« Wir haben drei Hocker, aber das ist so wie Barhocker, Barstühle, jawohl. Und nur drei und fünf Kassen. Und dann müssen wir tauschen, denn eigentlich für was brauchen wir ja Hocker (ironisch). Wir machen sowieso nichts (ironisch). Wir sollten uns ein wenig mal bewegen [...] und tun und machen und nicht nur dort sitzen. »

Marija Marić, 36 (Food)

Neben der Arbeit an der Kasse ist besonders für etwas ältere Personen auch die Arbeit im Rayon teilweise sehr beschwerlich. Schwere Kisten zu **heben**, ist für Priscilla Honegger aufgrund ihres Rheumas problematisch. Obwohl ihre Chefin darauf achtgibt, sie möglichst nicht für diese Tätigkeiten einzusetzen, kann sie diese Arbeit dennoch nicht immer vermeiden:

« Manchmal werde ich eingeteilt in Getränke zum Beispiel. Und das für mich mühsam. Für [Name des Unternehmens] nicht. Aber für mich ist [es] mühsam. Weil das [sind] schwere Sachen zum Heben. [...] Auch Gemüse zum Beispiel habe ich auch nicht gerne. Überhaupt nicht (lacht). [...] Das sind [diese/riesen] Sachen (zeigt mit den Händen). Ich bin klein. Und von daher es ist mühsam [zu] arbeiten mit diesen schweren Kisten. [...] Aber das kannst du auch nicht verweigern. Dann musst du es. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Aus den Interviews geht jedoch ebenfalls hervor, dass die physische Gesundheit der Mitarbeitenden seitens der Arbeitgeber_innen auf verschiedenen Ebenen thematisiert wird. So wird zum Beispiel vielerorts darauf geachtet, dass die Angestellten im Textil- und Foodbereich schwere Ware nicht alleine he-

ben oder in der Metzgerei Schutzkleidung tragen. Die physische Gesundheit ist auch an Mitarbeiterengesprächen ein Thema. Wie Priscilla Honeggers Aussage aufzeigt, können jedoch schwere körperliche Belastungen nicht konsequent vermieden werden.

Was die psychische Gesundheit anbelangt, können hingegen keine vergleichbaren Vorbeugungen oder Schutzmassnahmen ausgemacht werden. Wie in Kapitel 7.9 beschrieben wird, sind Ombudspersonen, mit welchen belastende Situationen besprochen werden könnten, entweder nicht vorhanden oder nicht niederschwellig erreichbar.

7.5.3 Umgang mit Krankheit und Schwangerschaft

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Thematik 'Gesundheit am Arbeitsplatz' ist der Umgang mit Krankheit und Schwangerschaft. Obwohl, oder gerade weil, die Arbeit im Detailhandel physisch und psychisch mit einer hohen Belastung einhergeht, ist es für die Mitarbeitenden vielerorts schwierig, sich krank zu melden. Einerseits gibt es Fälle, in denen die Arbeitgeber_innen den Angestellten keinen Glauben schenken, wenn sie sich krankmelden:

« Ich bin am Freitag krank gewesen. Ich habe arbeiten müssen. Ich habe am Morgen angerufen und ich habe gesagt ich mag nicht, ich habe Kopfschmerzen. Es geht mir einfach nicht gut. Ich mag nicht. I- i- i- i- i- ich bin einfach krank. Ich mag nicht. Es geht mir nicht gut. Und ich bin nicht eine- wirklich, ich bin vielleicht einmal im Jahr oder einmal in zwei Jahren krank. Ich komme nächster Tag, und dann höre ich von Mitarbeiterin, von Kollegen und [durch] Stellvertreter: [Die Vorgesetzte] hat ein Theater gemacht. 'Was krank, ich bin nie im Leben krank gewesen. Warum ist sie krank? Wenn man Kopfschmerzen hat, dann soll man rausgehen und mal ein wenig spazieren'. »

Marja Marić, 36 (Food)

Andererseits kommt es auch vor, dass sich Mitarbeitende aus Rücksicht auf Teamkolleg_innen nicht krankmelden, weil sie wissen, dass diese sonst noch mehr unter Druck stehen würden, oder sich ein Kollege an ihrer statt um vier Uhr in der Frühe zum Dienst melden müsste. Antonio Sager beobachtet in 'seinem' Magazin:

« Im Brot oder im Magazin, dort haben sie zwei bis drei Festangestellte, sprich, man muss zwei Wochen in etwa am Stück [...] Frühschicht machen, und dann [...] arbeitest du wie ein Bäcker, also dann musst du einfach um drei aufstehen, halb drei. Und dann geht es dann nicht- dann kannst dann nicht krank sein oder so. Wenn es dir nicht so gut geht, musst du- gehen die oft trotzdem arbeiten, denn es gibt nicht jemanden der einspringen könnte dann mit Frühschicht. [...] viele kommen noch halbkrank oft arbeiten, da sie wie das Gefühl haben, ich kann nicht dieser Person, die sowieso schon die ganze Woche auch arbeitet, noch mehr aufbürden. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Diese Beispiele weisen auf den Druck hin, unter dem Mitarbeitende stehen, zur Arbeit zu erscheinen. Gleichzeitig gibt es durchaus Befragte, die sich 'selbstbewusst' krankmelden, wenn sie sich schlecht fühlen; doch auch ihre Aussagen weisen darauf hin, dass ihnen dieser Entscheid jeweils nicht leichtfällt.

Dieser Präsenzdruck kommt analog teilweise auch bei **Schwangerschaft** zum Ausdruck. So reduzierte Béatrice Jäger ihr Arbeitspensum aufgrund ihrer Schwangerschaft einen Monat vor der Geburt freiwillig auf 50 Prozent, um dem Vorwurf zuvorzukommen:

« 'Die simuliert wieder. [...] Schon ein halbes Jahr kommt sie nicht mehr zur Arbeit. Tut ein wenig etwas simulieren.' ».

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

Nina Steiner war während der Schwangerschaft zudem persönlich äusserst verletzenden Kommentaren ausgesetzt, wie in Kapitel 7.10 näher ausgeführt. Obwohl dies anhand der hier erhobenen Daten nicht nachgewiesen werden konnte, weisen Gewerkschaftsvertreter_innen darauf hin, dass im Detailhandel während oder nach der Schwangerschaft oftmals unrechtmässig gekündigt wird, da Müttern nicht zugestanden wird, die verlangte zeitliche Flexibilität weiterhin erbringen zu können. **Schwangerschaftsdiskriminierung** wurde auch branchenübergreifend für die gesamte Schweiz nachgewiesen (Lempen und Voloder 2017). Diese Praxis läuft dem 'Integrationsdiskurs' der Branche diametral entgegen.

7.5.4 Fazit

Angestellte, die Mühe bekunden, stets allen täglichen Anforderungen zu genügen, wie dies beispielsweise bei älteren Mitarbeitenden der Fall sein kann, geraten im Detailhandel rasch unter Druck. Durch Personalabbau und das Primat des Umsatzes, welcher gemäss dem Empfinden der Angestellten über das Wohl der Mitarbeiter_innen gestellt wird, erhöhen sich Arbeitsbelastung und Arbeitstempo der einzelnen Mitarbeiter_innen, welche durch persönliche Leistungsziele – und deren genaue Überwachung – zu einer erhöhten Leistung angetrieben werden. Durch diese individualisierten Anforderungen und Kontrollen entstehen in den untersuchten Betrieben oft Angstklimata, welche stark disziplinierend auf die Angestellten wirken und diese teilweise auch bei Krankheit zur Arbeit treiben; zu gross ist die Angst vor Kündigung, insbesondere unter den älteren Mitarbeitenden. Die Befragten (aller Altersklassen) beklagen entsprechend vor allem einen sehr grossen – und weiterhin stetig zunehmenden – Leistungsdruck und Zeitstress. Die Mitarbeitenden müssen oft rennen, um ihre Aufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit erledigen zu können. Druck und Stress gehörten entsprechend zu den dominantesten Themen in den Interviews. Neben Leistungsdruck und Zeitstress leiden die Angestellten durch die schwere Arbeit aber auch an verschiedenen und teilweise erheblichen physischen Beschwerden. Während jedoch physische Beschwerden von den Unternehmen zunehmend erkannt werden, lassen die hier erhobenen Daten bezüglich der erheblichen psychischen Belastung der Angestellten keine Strategie erkennen.

7.6 Bedeutung von Anstellungsform und Einkommen

Die Anstellungsbedingungen der 15 Interviewpersonen waren sehr unterschiedlich und wurden zugleich auch subjektiv verschieden wahrgenommen. Dennoch erscheinen die Anstellungsform (Fest- oder Stundenlohnanstellung) sowie das Lohnniveau in allen Interviews als oft angesprochene und relevante Themen, welche grossen Einfluss auf die Zufriedenheit der Angestellten haben. Diese Aspekte werden in diesem Kapitel genauer betrachtet.

7.6.1 Stundenlohn oder Festanstellung

Für die Angestellten im Detailhandel ist es entscheidend, ob sie eine Anstellung im Stundenlohn oder eine Festanstellung haben. Von den 15 Interviewpersonen verfügten acht über eine Festabstellung, die anderen sind im Stundenlohn angestellt. Welche Anstellungsbedingungen bevorzugt werden, ist von den persönlichen Lebensumständen abhängig.

Für Angestellte im Stundenlohn sind vor allem zeitliche (auf diese wird im nächsten Kapitel eingegangen), aber auch **finanzielle Schwankungen** grosse Stressoren. Gerade für Personen mit einem hohen Pensum und finanzieller Abhängigkeit von der Erwerbsarbeit führt diese Anstellungsform zu grossen Herausforderungen. Für Pinar Arslan, welche sechs Jahre lang im Stundenlohn arbeitete, bedeutete dies eine starke finanzielle und psychische Belastung. Durch unregelmässige Arbeitseinsätze schwankte ihr ohnehin schon tiefes Einkommen stark. Je nachdem reichte das Geld am Ende des Monats nicht aus, und sie konnte nicht alle offenen Rechnungen begleichen:

« Das habe ich vor allem dann gehabt, als ich [im] Stundenlohn gewesen bin, denn dann habe ich nie einen richtigen Lohn gehabt. Ich habe nie gewusst, was ich jetzt diesen Monat kriege. Und dann habe ich- dort habe ich wirklich sehr viel Stress gehabt, denn ich kann dann nicht mehr sagen, 'Sie, ich habe diesen Monat nicht genug Geld, kann ich dann das in zwei Monaten zahlen, weil dann arbeite ich dann mehr?', und das ist ein riesen Stress gewesen. Das würde ich also- ich würde das- so etwas würde ich nie wieder machen, in Stundenlohn arbeiten. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Seit zwei Jahren hat Pinar Arslan nun eine 70-prozentige Festanstellung und damit auch ein fixes Einkommen. Durch den regelmässigen Lohn ist ihre finanzielle Situation planbarer, wenn auch nicht restlos entschärft.

Nebst dem schwankenden Einkommen stellen für Angestellte im Stundenlohn auch Einkommensausfälle ins Gewicht, zum Beispiel bei Krankheit oder den (obligatorischen) Ferien. Melanie Gerber ist zu 90 Prozent im Stundenlohn angestellt. Nimmt sie **Ferien**, hat sie während dieser Zeit kein Einkommen. Da ihre finanzielle Situation ohnehin schon knapp ist, muss sie jeweils sehr genau planen, wann sie ihre Ferien bezieht:

« Weil du hast halt- wenn du Ferien hast, hast du keinen Lohn. Und man muss zwei Wochen [am Stück] Ferien nehmen einmal im Jahr. Und dann denkst du 'Ja, der halbe Monat.' Musst du halt so ein wenig- also ich mache es jetzt immer so Ende Monat immer eine [Woche]. Auf jeden [Monat eine Woche] halt. Genau. »

Melanie Gerber, 25 (Textil)

Zwei unbezahlte Ferienwochen machen bei einem ohnehin tiefen Einkommen einen entscheidenden Unterschied. Auch andere Interviewpersonen erzählen von schwierigen finanziellen Situationen, in die sie durch Ferien gelangen; nicht nur dadurch, dass sie verreisen, sondern bereits schon dadurch, dass sie gesetzlich vorgeschrieben Ferien nehmen 'müssen'. Der Ferienbezug ist für diese Angestellten oftmals ein 'Muss' und hat letztlich mehr (finanziellen) Stress als Erholung zur Folge.

Unterbeschäftigung ist ebenfalls ein Thema unter Angestellten im Stundenlohn, unabhängig von deren Positionierung (Student_innen, langjährige Mitarbeiter_innen). Während Unterbeschäftigung auch von Festangestellten in Teilzeitpensen thematisiert wird, tritt diese bei Stundenlohn in Verbindung mit der ständigen Planungsunsicherheit auf und wird deshalb verstärkt wirksam. Im vorliegenden Sample wurde Unterbeschäftigung explizit zwar nur von wenigen Person erwähnt. Andere Untersuchungen (Amacker, Funke und Wenger 2015) legen jedoch nahe, dass diese ein weiter verbreitetes Phänomen darstellt. Ungewollt tiefe Teilzeitpensen oder zu wenig Arbeitseinsätze im Stundenlohn führen gepaart mit der ohnehin niedrigen Entlohnung im Detailhandel teilweise zu prekären Lebensbedingungen und Armut (Amacker, Funke & Wenger 2015). Solche Lebenslagen sind, wie in den einleitenden methodischen Bemerkungen erwähnt, in dieser Studie tendenziell unterrepräsentiert.⁵⁷

7.6.2 Kritik an der Entlohnung

Kritik am Lohnniveau war über alle Interviews betrachtet ein dominantes Merkmal der Erfahrungsberichte. Die verbreitete **Unzufriedenheit** mit dem tiefen Lohn geht dabei stets mit einem Gefühl von **fehlender Wertschätzung** für das Geleistete einher (siehe auch Kapitel 7.1). Darauf verweisen die zwei folgenden Aussagen mit unterschiedlicher Deutlichkeit:

« Denn im Verkauf ist eben, finde ich immer noch ein wenig der Nachteil. Es ist immer noch sehr schlecht bezahlt. Dass ist eigentlich noch so ein wenig das, eigentlich das grösste Kriterium [wohl im Sinne von Kritik], das ich habe. Sonst gefällt mir dieser Beruf sehr gut. Da ich mit den Leuten Kontakt habe, weil ich rauskomme. Es geht immer was. Es ist nie gleich. Aber einfach die Entlohnung und so muss ich sagen, ja (lachen), die lässt zu wünschen übrig, für das was man eigentlich macht. »

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

« Es wird immer schlimmer. Und ihr erwartet viel mehr von uns, aber unsere Löhne gehen nie rauf. Also wir kriegen wenig Geld, [...] wir sind immer noch unterbezahlt als Verkäuferinnen, finde ich jetzt, aber alles wird teurer und unser Lohn ist halt immer noch gleich, und eure Erwartungen sind viel höher, aber kein Rappen zahlt ihr mehr. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Dieses Zusammenspiel zwischen immer höheren Erwartungen an das Personal bei gleichbleibend niedriger Bezahlung nährte bei mehreren Interviewpersonen den Gedanken, die Branche bald verlassen zu wollen.

Zwei Betroffene äusserten sich zudem kritisch zu ihrer **Entlohnung auf Provisionsbasis**. Esther Hefti als Filialleiterin eines grossen Schuhgeschäftes erzählt, dass sich ihr Lohn aus einem fixen Grundlohn und einer umsatzabhängigen Variable zusammensetzt, welche bis zu drei Viertel des Grundlohnes ausmachen kann. Inzwischen kommt Esther Hefti mit ihrem Lohn gut zurecht, da sie in einer

⁵⁷ Aufgrund knapper finanzieller und zeitlicher Ressourcen konnten prekär situierte Angestellte nur teilweise in den Blick genommen werden, da sich deren Rekrutierung aufgrund fehlender Zeitressourcen und fehlender Bereitschaft besonders herausfordernd gestaltete.

Filiale mit grossem Umsatz arbeitet, was sich positiv auf ihr Lohnniveau auswirkt. Früher, als sie noch in kleineren Filialen mit geringerem Umsatz arbeitete, verdiente sie aber dementsprechend weniger. Das Geld reichte am Ende des Monats trotz Filialleitung oft nur sehr knapp. Der zweite Fall zu Lohn auf Provisionsbasis stammt aus dem Luxussegment und spricht somit ein Arbeitsumfeld an, welches in dieser Studie nicht explizit in den Fokus genommen wurde. Das Beispiel soll hier zur Kontrastierung dennoch angeführt werden. Laut der ehemaligen Angestellten Nina Steiner gilt Nespresso unter Detailhandelspersonal – primär aufgrund der relativ hohen Entlohnung – als einer der begehrtesten Arbeitgeber. Wie gut der Lohn genau ist, hängt jedoch stark vom Einsatz der individuellen Verkäufer_innen ab, da der Lohn an eine Vielzahl von «Zielen» – persönliche und Teamleistungsziele – gekoppelt ist. Zu diesen Zielen gehört etwa (wie im Zusammenhang mit dem Thema Kund_innenkontakt bereits erzählt), für die Kundschaft «Wow-Erlebnisse» zu kreieren, immer ausnehmend freundlich und ausserordentlich zuvorkommend zu sein, ein spezifisches Ämtli gut auszurichten, die Nespresso-App zu testen und Feedback dazu zu geben, High-End-Produkte an die Kundin zu bringen oder pro Tag eine gewisse Anzahl neue Nespressokarteninhaber_innen zu generieren. Jede_r Angestellte_r hat pro Jahr ungefähr 15 solche Ziele zu erfüllen. Nina Steiner sagt zu den Mechanismen und Auswirkungen dieser Ziele:

« Wir sind dermassen einem Verkaufsdruck ausgesetzt gewesen, das ist krass. Also das heisst nicht, wie viele Kunden oder wie viel Umsatz, dass man macht, sondern es ist eben dann noch so ein wenig speziell gewesen. Also man hat mit Penetration gearbeitet. Sagt Ihnen das etwas? »

I: Nein, können Sie mir diesen Begriff erklären?

« Zum Beispiel (räuspert sich): Sie haben zwanzig Kunden gehabt am Tag. Das ist jetzt nur einfach so eine Zahl. [...] Ich habe zehn Kunden gehabt. Wir haben so ein Milchschrümmerligerät, welches wir verkaufen mussten. Das ist ein Ziel gewesen. Sie haben mit diesen zwanzig Kunden, die Sie haben, haben Sie zwei Milchschrümmerligeräte verkauft, [...] und ich habe [auch zwei] verkauft. Ich habe mehr, also ich habe in diesen zehn [Kunden] habe ich [prozentual] mehr, so. »

I: Mhm. Also quasi wieviel Produkte kann ich pro Anzahl Kundinnen an die Kundin bringen.

« Richtig, genau. Man hat im Hintergrund sehr viele [solche persönlichen] Ziele gehabt. [...] Die sind gemessen worden. [...] Es ist sowieso sehr speziell gewesen, einige Sachen konnte man wie nicht messen. Es ist einfach wie nicht möglich. [...] Und wir haben Mentoren gehabt, sagt man denen, die haben das Ganze eigentlich auch ein wenig überwacht. [...] Und die Ziele haben dann Bonus gegeben. [...] Also es ist schon entlohnt worden, aber es ist dennoch ein enormer Druck, den du einem Team antust, ja. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

Angestellte, welche auf Provisionsbasis arbeiten, müssen also ebenfalls mit einem unregelmässigen Lohn auskommen, jedoch finden hier die Schwankungen auf einem anderen Lohnniveau statt als bei den weiteren hier befragten Personen. Ausschlaggebend für Kritik ist hier vielmehr der systematisch über «Ziele» aufgebaute Leistungsdruck, auf welchem das Provisionsmodell basiert. Wie die Aussagen der betroffenen Angestellten nahelegen, geht es bei diesem Modell – entgegen dem Unternehmensdiskurs bei den Anstellungsgesprächen – jedoch nicht darum, die Angestellten in positiver

Weise dazu zu motivieren, durch eine ansprechende Leistung einen höheren Lohn anzustreben. Vielmehr wird ein individualisierter Leistungsdruck aufgebaut und im Team ein konkurrenzhaftes gegenseitiges Anstacheln zu immer höheren Leistungen verursacht. Dieser keineswegs fakultative Charakter von Lohnmodellen auf Provisionsbasis wird dadurch entlarvt, dass es keine Option ist, die Erreichung der persönlichen Ziele *nicht* anzustreben:

I: So wie Sie mir es beschreiben [...] ist [es] eigentlich keine Option, diese Ziele einfach nicht zu erreichen, oder?

« Nein, ist es nicht, absolut nicht. [...] Es ist es nicht. Es ist keine Option. Es gibt es nicht. Was eben auch noch ist (lacht kurz). Wenn du die Ziele nicht erreichst, dann bekommst du [...] so eine Frist und die läuft dann ab. Du hast einen Monat Zeit, um deine Ziele- also du bekommst dann neue Ziele gesteckt, du musst die erreichen, sonst kannst du gehen. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

7.6.3 Bedeutung der (tiefen) Entlohnung für den Lebenszusammenhang

War Kritik am Lohnniveau grundsätzlich ein dominantes Thema in den Interviews, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zufrieden die Angestellten mit ihrem Lohn letztlich sind und wie gut sie davon leben können. Zu den wichtigsten Faktoren in Bezug auf die Lohnzufriedenheit gehören die Bedeutung des Einkommens für die Lebenssituation (Haupterwerb oder Zusatzeinkommen); die Anzahl unterstützungsbedürftiger Personen im persönlichen Umfeld (Einzelhaushalt vs. Haushalt mit Kindern); sonstige Lohnerfahrungen (so zeigten Personen mit Arbeitserfahrungen in der Gastronomie tendenziell geringere Lohnansprüche); biografische Hintergründe (zum Beispiel Migrationsbiografie); sowie individuelle Bedürfnisse und Ansprüche. Obwohl sich alle Interviewpersonen darin einig waren, dass die Löhne im Detailhandel vergleichsweise tief sind, befinden sich die Befragten in unterschiedlichen finanziellen Situationen, und sie empfinden diese auch als unterschiedlich zufriedenstellend oder belastend.

Adrienne Imhof verdiente mit ihrer 60-Prozent-Anstellung zum Beispiel netto 2'600 Franken pro Monat. Sie betont, dass das zwar nicht viel war, sie damit aber leben konnte. Grosse «Sprünge» lägen damit nicht drin, aber gemeinsam mit dem Einkommen ihres Freundes reiche das Geld, um ein bescheidenes Leben zu führen:

« Das ist eigentlich gut. Ja gut, also du kannst jetzt nicht ich weiss nicht was für Sprünge machen natürlich, aber (lacht) ehm- Ja es ist eigentlich gegangen. Ich habe ein billiges Auto, Miete. Je nachdem hat dann mein Freund ein wenig geschaut. »

Adrienne Imhof, 26 (Textil)

Ähnlich äussert sich Priscilla Honegger, welche mit ihrer 60-Prozent-Anstellung 2'200 Franken im Monat verdient. Finanziell ist sie auf das Erwerbseinkommen in ihrer jetzigen Lebenssituation nicht angewiesen, da ihr Ehemann mit seiner 100-Prozent-Anstellung genug für beide verdient. Dennoch ist es ihr wichtig, ihr «eigenes Geld» zu verdienen.

Adrienne Imhofs, Priscilla Honeggers und weitere ähnliche Perspektiven auf Löhne müssen jedoch in einen grösseren Zusammenhang gestellt werden. Zunächst ist noch einmal festzuhalten, dass es sich beim Detailhandel unbestritten um eine **Tieflohnbranche** handelt. Dies belegt der statistische Vergleich der Durchschnittslöhne mit anderen Branchen (siehe Kapitel 3), und auch die Branche selbst bezeichnet sich als Tieflohnbranche (siehe Kapitel 5). Diese Tatsache sowie weiter unten besprochene Berichte, welche auf sehr knappe bis prekäre finanzielle Ressourcen von Angestellten hinweisen, stehen daher in einem gewissen Widerspruch zu Aussagen von Angestellten, welche sich mit ihrem Lohn mehr oder weniger zufrieden zeigen. Diese Aussagen sind deshalb zwingend in ihren spezifischen Kontext zu betten. So können sowohl Adrienne Imhof als auch Priscilla Honegger auf ihre mehr oder weniger zahlungsstarken Ehepartner zurückgreifen, wenn das Geld knapp wird. Auch das berufliche Selbstverständnis spielt in der Zufriedenheit mit dem Lohn eine gewichtige Rolle: So versteht Priscilla Honegger ihre Arbeit beispielsweise primär als sinnstiftende Beschäftigung für sich selber, die sie eher nebenbei zur Gewinnung eines persönlichen finanziellen Zustupfs nutzt. Schliesslich dürfte die grundsätzlich niedrige Erwartungshaltung von Frauen bezüglich Lohn eine Rolle darin spielen, wie einige hier befragte Frauen ihren Lohn beurteilen: Besonders Frauen, welche sich daheim um Kinder und Haushalt kümmern, sind sich oft 'gewohnt', dass ihre Arbeit nicht oder niedrig entgolten wird. Diese spezifischen Situierungen der Angestellten, welche sich mehr oder weniger zufrieden zeigen mit der Entlohnung, lassen daher nicht den Schluss zu, dass das Lohnniveau im Detailhandel angemessen ist.

Auf ein zu tiefes Lohnniveau weisen Aussagen hin (welche paradoxerweise in mehreren Fällen von denselben Personen stammen, die sich gleichzeitig als mehr oder weniger zufrieden mit ihrem Lohn bezeichnen), dass der **Lohn nur sehr knapp ausreicht**, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Zwar kommt man im Alltag finanziell gerade so über die Runden, aber zum Sparen genügt das Einkommen nicht. Mehrere Befragte leben dadurch in ständiger Angst vor grösseren Rechnungen, teuren Anschaffungen oder sonstigen unvorhergesehenen Kosten, die das knappe Budget sprengen könnten. Béatrice Jäger beschreibt ihre Angst im folgenden Zitat:

« Zahnarztrechnungen. [...] Krankenkasse haben wir zwar, aber Zahnarzt zahlt niemand. Das Auto. Je nachdem es kann ein Unfall sein, und plötzlich kann es noch dein Fehler sein, und dann hast du auch wieder eine Rechnung, die du zahlen musst und nicht deine Versicherung. Das sind alles einfach [...] Sachen, die einem manchmal eben Angst machen. Es genügt, aber Haaa, ja nichts [darf passieren]. Oder ich meine hier jetzt mit dem Haus, die Heizung kann aussteigen oder solche Sachen. Das sind eben alles diese aussergewöhnlichen Sachen, von denen man froh ist, wenn sie nicht passieren, denn sonst muss man wirklich über die Bücher. »

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

Insbesondere Interviewpersonen, die mit ihrem Lohn noch andere Menschen unterstützen müssen, also **Care-Verpflichtungen** haben, stehen oft unter grossem finanziellen Druck. Insbesondere durch die Kombination von Unterbeschäftigung mit einem niedrigen Einkommen entstehen dabei teilweise **prekäre Lebensbedingungen**. Das folgende Zitat stammt von Pinar Arslan und ist ausführlich zitiert,

weil es beispielhaft die Komponenten einer prekären Situierung aufzeigt (Stundenlohn, Unterbeschäftigung, geringer Lohn, Care-Verpflichtungen):

I: Was schaut denn da jetzt bei dir am Schluss des Monats so raus?

« Minus (beide lachen). »

I: Krass, also wirklich?

« Mhm [im Sinne von Ja], denn eben ich zahle alles alleine. Ich zahle meine Schule alleine, und die ist nicht günstig, und ich unterstütze meine Familie wo ich kann, und dann bleibt mir echt nichts mehr übrig. Also ich kann nicht sparen so. »

I: Ja. Und dann hast du, also hast du manchmal auch Stress mit Rechnungen je nachdem so?

« Ja, ja, ja habe ich. Das habe ich viel gehabt. Das habe ich vor allem dann gehabt, als ich [im] Stundenlohn gewesen bin [...]. »

I: Und dann tust du sogar noch deine Eltern oder deine Familie unterstützen finanziell mit diesem Lohn?

« Also manchmal, zum Beispiel mein Bruder, er studiert halt, und dann bin ich [...] halt eine, die dann meistens sagt, ich schaue jetzt zum Beispiel auf meinen Bruder [...] zum Beispiel er braucht Bücher und weiss nicht was, und das ist halt nicht günstig, und dann sage ich, 'Hey ich finanziere dir das.' Zum Beispiel. Und dann gibt es halt einfach Monate, in denen ich sage, 'Hey es tut mir mega leid.' Und zum Beispiel ich zahle seine Telefonrechnung, so Sachen. Und dann gibt es halt einfach- manchmal bin ich halt einfach mega knapp, da ich das alles zahle, aber ich habe halt Glück, ich muss nichts zu Hause abgeben. Meine Eltern erwarten jetzt nicht, dass ich ihnen irgendetwas kaufe oder irgendetwas gebe und irgendetwas. »

I: Hilfst du denn zum Beispiel auch noch Miete zu zahlen?

« Kann ich gar nicht. »

I: Eben was kommt so auf dein Konto netto grob pro Monat jetzt?

« 2'300, 2'400. »

I: Mit 70 Prozent, mhm ja.

[...]

I: Kannst du abschätzen, was euer Haushaltseinkommen ist, insgesamt zuhause?

« Also nicht viel, weil wie gesagt, mein Bruder ist Student, meine Mutter arbeitet- ehm, sie ist krank. Sie arbeitet nicht. Sie kriegt auch kein Geld im Moment, und mein Vater arbeitet auch nicht viel, also. Er kriegt vielleicht auch 2'000 Franken. »

I: Dann habt ihr etwa 4'500.

« Also nicht einmal (lacht kurz). »

I: Ja, also weniger als 4'500, ja. Was arbeitet dein Vater?

« Er arbeitet in einem Restaurant, also Service. »

I: Ja. Und deine Mutter ist dann-

« Meine Mutter ist IV seit längerem. Aber ehm- jetzt sind sie- haben sie ihr die IV gerade- jetzt gerade wieder [...] also weggenommen. Jetzt sind sie [die Eltern] das gerade am Anfechten. Aus diesem Grund müssen wir im Moment, Sozialamt. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Andere Interviewpersonen beschreiben Situationen, welche zwar weniger prekär als Pinar Arslans aber durchaus ebenfalls belastend sind. Marija Marić zum Beispiel, welche gemeinsam mit ihrem Ehemann für ihren fünfjährigen Sohn sorgt, stellt das knappe Haushaltsbudget immer wieder vor finanzielle Herausforderungen, welche Sparstrategien verlangen. Um den Kindern ein gutes Leben zu ermöglichen, sparen Mütter beim alltäglichen Einkauf, kaufen sich selber seltener Kleider, und grössere Ereignisse wie etwa Ferien müssen von langer Hand geplant sein:

« Jetzt musste ich fast ein ganzes Jahr aufpassen und sparen, denn mein Sohn ist fünfeinhalb, dass [wir uns für ihn] diesen Winter wirklich so ein wenig mal irgendwie Skiferien oder etwas leisten [können]. »

Marija Marić, 36 (Food)

« Wir haben einfach jetzt auch gelernt auf so Angebote zu schauen. Wie auch beim Einkaufen. Also dass man weiss, Ah beim Aldi kostet das viel viel weniger, ist aber genau gleich gut. Man tut dort ein wenig schauen. Und das ist erstaunlich. Ich hätte es früher nicht gedacht, das ist erstaunlich, wie viel das man da einsparen kann. Wenn man ein wenig weiss, was wo kostet. Eben wenn man einfach diesen Lohn hat und diesen Lohn zur Verfügung hat. »

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass über alle Interviews betrachtet die tiefe und oft unregelmässige Entlohnung im Detailhandel dominante Themen darstellten, die in manchen Fällen prekärer finanzieller Lebenssituationen wegen auch von grosser Dringlichkeit gekennzeichnet sind. Im Hinblick auf die Bedeutung der Entlohnung für den Lebenszusammenhang, soll hier abschliessend festgehalten werden, dass ein tiefes Einkommen aufgrund von niedrigem Lohn, Teilzeitanstellung, Stundenlohn oder Unterbeschäftigung und/oder unregelmässiges Einkommen nachweislich negative Auswirkungen auf die **finanzielle Sicherheit**, die **Altersvorsorge** und den **sozialen Status** betroffener Angestellter hat. Namentlich wiegen sich Angestellte, die sich an ihrer tiefen und unregelmässigen Entlohnung nicht stören, weil sie jeden Monat mit dem fixen Einkommen ihres Partners/ihrer Partnerin rechnen, in einer trügerischen Sicherheit: Eine Krankheit oder eine Scheidung genügen in vielen Fällen, um eine finanzielle Notlage herbeizuführen. Studien zeigen (Amacker, Funke & Wenger 2015, Fluder et al. 2015), dass eine zuvor geschätzte tiefe Teilzeitanstellung oder eine Anstellung im Stundenlohn dann plötzlich zu prekären Lebensbedingungen führt. Aus einer Geschlechterperspektive ist dabei darauf hinzuweisen, dass dieser Mechanismus Frauen sehr viel stärker und häufiger betrifft als Männer, da Männer (auch innerhalb des Detailhandels) in der Regel höhere Löhne beziehen, in der Familie als Haupternährer fungieren und meist Vollzeit arbeiten. Beispielhaft dafür ist der Fall von

Béatrice Jäger: Ihr Mann arbeitet wie sie selbst auch im Verkauf, ist aber Hauptzuständiger für das Erwirtschaften des Familieneinkommens und arbeitet daher Vollzeit.

7.6.4 Lohnrelevanz von Ausbildung und Arbeitserfahrung

Angestellte im Detailhandel können selten eine **Lohnerhöhung** aufgrund sich kumulierender Arbeitserfahrung erwarten.

« Also die Erfahrung und das Alter spielt eigentlich nicht wirklich gross eine Rolle. So wie ich das sehe. »

Rebekka Luginbühl, 34 (Food)

Im Gegenteil geraten, wie bereits in Kapitel 7.5 angesprochen, ältere Mitarbeitende eher unter zusätzlichen Druck, wenn sie die Leistungen nicht mehr konstant auf dem erwarteten hohen Niveau abrufen können. Der Eindruck, Arbeitserfahrung erfahre keine Wertschätzung und werde finanziell nicht honoriert, führt oftmals zu Frustration. Marija Marić etwa erhält für ihre mehrjährige Erfahrung nicht die Anerkennung, die sie sich wünscht:

« Mir hat niemand gesagt also: 'Oh bravo, Sie Frau Marić [haben überall gearbeitet], auf jedem Rayon, Sie sind schnell', dieses, jenes, eis. [Gschweige denn] 200 Franken Lohn-erhöhung. Äuä. Nichts. Und das ist natürlich sehr unmotivierend. »

Marija Marić, 36 (Food)

Die fehlende monetäre Würdigung von Berufserfahrung, gepaart mit der generell niedrigen Entlohnung bei immer strengerer Arbeit, nährt die Gedanken mehrerer Befragter, den Detailhandel zu verlassen.

Inwiefern Vorbildungen und insbesondere die Detailhandelsausbildung **lohnrelevant** sind, konnte in den Interviews mangels präzisen Wissens unter den Befragten nicht ermittelt werden, weshalb hier nur anekdotisch auf das Thema eingegangen werden kann. Andreas Tanner geht zum Beispiel davon aus, dass sich seine Ausbildung als Koch positiv auf sein Lohnniveau ausgewirkt hat. Rebekka Luginbühl verdient als gelernte Gärtnerin beim Verkauf von Blumen im Supermarkt hingegen nicht mehr als ihre ungelernten Teamkolleg_innen. Mehrere Interviewpersonen schätzten, dass die Differenz im Stundenlohn zwischen Angestellten mit und ohne Detailhandelsausbildung rund zwei Franken betragen könnte. Das Thema wird mitunter auch kontrovers diskutiert. So meint Melanie Gerber zur Lohnrelevanz von Vorbildung in ihrem Unternehmen mit ironischem Unterton, da werde eine «Gleichbehandlungspolitik» betrieben – alle verdienen gleich viel, unabhängig von ihrer Ausbildung. Zur aussagekräftigen Erfassung des Themas Lohnrelevanz von Arbeitserfahrung und Vorbildungen sind jedoch weitere und insbesondere auch quantitative Untersuchungen nötig.

7.6.5 Lohn als Tabuthema und Lohnunterschiede nach Geschlecht

Es ist jedoch kein Zufall, dass die befragten Angestellten wenig aussagekräftige Angaben machen konnten bezüglich der Situierung ihres Lohnes in die Lohnstruktur ihres Unternehmens. Mag der

Lohn in der Schweiz grundsätzlich ein selten besprochenes Thema darstellen, lassen Erfahrungsberichte der Detailhandelsangestellten vermuten, dass dies auf den Detailhandel verschärft zutrifft. Der Lohn stellt hier oftmals ein regelrechtes **Tabu** dar, das teilweise auch explizit auferlegt wird.

Adrienne Imhof erzählt beispielsweise, dass sie als gelernte Coiffeuse zuerst gar nicht wusste, was sie als Grundlohn im Detailhandel erwarten kann. Als sie dann zu arbeiten begonnen hatte, merkte sie, dass auch ihre Teamkolleg_innen nicht genau wissen, was der übliche Grundlohn ist:

« Ich habe dann einfach mal angenommen, dass es wahrscheinlich 4000 ist. Aber sogar, wenn ich meine Kollegin dort gefragt habe, nicht mal sie hat es so richtig gewusst (lacht). Ich weiss nicht genau ehm- »

I: Hast du gewusst, was die anderen auch verdienen?

« Mm [im Sinne von Nein]. Nein. »

[...]

I: Über [über] das hat man nicht gesprochen in der Pause?

« (lachen) Nein, über das hat man irgendwie gar nicht gesprochen, nein. »

Adrienne Imhof, 26 (Textil)

Ähnlich berichten auch andere Angestellte, dass das Thema Lohn bei der Arbeit ein Tabu ist. Entweder wird einfach nicht darüber gesprochen, aber teilweise besteht auch ein explizites und teilweise auch vertraglich eingefordertes **Redeverbot**. Pinar Arslan berichtet, dass das Thema Lohn in ihrer Filiale als Kündigungsgrund gilt:

« Man darf eigentlich bei uns [...] den Lohn nicht sagen. Das ist ein Kündigungsgrund. Man darf, untereinander darf man den Lohn auch nicht sagen. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Solche Verbotsregime und generell die von den Unternehmen geförderte Intransparenz in Bezug auf die Lohnpolitik sollen mutmasslich verhindern, dass bestehende Lohnunterschiede, welche als ungleich empfinden werden könnten, von den Angestellten aufgedeckt werden, was zu Konflikten und Lohnforderungen führen würde. Bei den Mitarbeitenden hinterlässt diese Intransparenz entsprechend viele Fragen:

« Wenn es so geheim ist, dann denke ich mir halt schon, dann [mache] ich mir schon sehr viel Hintergedanken: Warum, wieso, weshalb? Warum sollte das ein Kündigungsgrund sein? Warum darf man das nicht sagen oder wieso hat diese Person [...] mehr oder weniger als ich. [...] Das ist halt sehr gescheit, weil [der andere] verdient vielleicht mehr wie ich, der andere weniger wie ich, und das würde dann alles, ich glaube, eine grosse Streiterei geben. Deswegen darf man das gar nicht. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Ähnlich geht auch Esther Hefti davon aus, dass die Lohnpolitik ihres Unternehmens nicht überall fair ausgestaltet wird. Zwar weiss sie von keinen konkreten Beispielen, doch vermutet sie insbesondere, dass es Lohnunterschiede nach Geschlecht gibt:

« Was ich nicht ganz sicher bin, ob es [für] Mann und Frau gleich ist. Hmm. Dort ist nicht so Transparenz irgendwie. Dort bin ich wirklich nicht sicher. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

An seiner früheren Arbeitsstelle hat Andreas Tanner seine Arbeitskolleg_innen gefragt, wie viel sie verdienen. Er hat festgestellt, dass Unterschiede nach Geschlecht bestehen:

« Aber da habe ich einfach herausgefunden, dass die Frau, die etwa gleich alt wie ich ist, sie etwa 400 Franken weniger bekommt. Das finde ich einfach zum Schreien so etwas. »

Andreas Tanner, 41 (Food)

Die Eindrücke und Beobachtungen von Esther Hefti und Andreas Tanner decken sich damit mit den in Kapitel 3 aufgeführten Durchschnittslöhnen, welche deutliche bis massive Unterschiede zwischen Frauen und Männern aufzeigen.

Gerade weil die Arbeitsbedingungen (Lohnpolitik, Anstellungsform und -grad) vielerorts auf Unternehmensebene nicht transparent gestaltet sind, besteht eine grosse **Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten** bezüglich Lohninformationen. Sind übliche Standards der Branche den Angestellten nicht bekannt, können sie auch nicht eingefordert werden. Dazu ein Beispiel zum Thema Anstellungsform: Melanie Gerber hätte gerne eine Festanstellung gehabt. Da ihr aber gesagt wurde, sie könnte ihre Ausbildung zur stellvertretenden Abteilungsleiterin nur mit einer 90-prozentigen Stundenlohnanstellung absolvieren, willigte sie in die Arbeitsbedingungen ein. Erst als sie von Arbeitskolleg_innen in Ausbildung mit einer Festanstellung erfuhr, suchte sie das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten. Zum Zeitpunkt des Interviews wurde ihr eine Festanstellung in Aussicht gestellt.

7.7 Flexible Arbeitsorganisation und ihre Auswirkung auf Lebenszusammenhang, Alltagsplanung und Vereinbarkeit

7.7.1 Flexibilisierung auf dem Vormarsch

Alle im Rahmen dieser Studie befragten Expert_innen und Angestellte sind sich einig, dass mit den expandierenden Ladenöffnungszeiten und dem externen Druck auf die Branche von Detailhandelspersonal zunehmende Flexibilität verlangt wird. Die Tendenz in der Branche zeigt dabei hin zu **mehr und flexibler Teilzeit bei gleichbleibender Verfügbarkeit**. Ein Beispiel: Betrachtet man die aktuellen Stellenausschreibungen von H&M⁵⁸, fallen Ausschreibungen wie «Sales Advisor 30% flexibel», «Sales Ad-

⁵⁸ Für weitere Informationen siehe: https://career.hm.com/content/hmcareer/de_ch/findjob.html (zuletzt aufgerufen am 17.05.2017).

visor 50%, 5 Tage verfügbar», «Sales Advisor 40-60%», «Sales Advisor 40% Summer 50%» oder «Sales Advisor Di.-Sa., jeweils nachmittags» auf. In der Tat waren am Tag dieses Webzugriffs alle Angebote für «Sales Advisors» mit solchen Zusätzen versetzt. Das bedeutet konkret, dass viele dieser künftig im H&M angestellten Verkäufer_innen bei einem 30-50 Prozent-Pensum dem Unternehmen trotzdem fünf oder sechs Tage die Woche zur Verfügung stehen müssen. Auch die Vollzeitangestellten sind diesen Mechanismen unterworfen: So haben Vollzeitangestellte oft an sechs Tagen die Woche ihrem Betrieb zur Verfügung zu stehen. Unter der Voraussetzung von Öffnungszeiten, welche vielerorts längst bis in die späten Abendstunden und in die Wochenenden hineinreichen, beträgt die eingeforderte Verfügbarkeit daher deutlich über 120 Prozent.

Die Motivation zu mehr Teilzeitarbeit bei hoher Verfügbarkeit ist aus Sicht der Arbeitgebenden einfach: Bei viel Kundschaft soll viel Personal im Laden stehen, bei wenig Kundschaft wenig. In der Praxis wird diese Vorgabe in den Betrieben der befragten Angestellten in der Regel zweistufig umgesetzt:

1) Je nach Betrieb wird zwei bis vier Wochen im Voraus ein **Einsatzplan** erstellt. Dabei ist unterschiedlich, in welchem Ausmass Wünschen der Angestellten Rechnung getragen wird; dies hängt stark von der Unternehmenskultur und von den Vorgesetzten ab. In dieser Befragung dominierten Fälle, in denen die Angestellten (sowohl Festangestellte als auch Angestellte im Stundenlohn) grundsätzlich keine Wünsche anbringen konnten. Teilweise konnten auf Antrag Freiwünsche eingereicht werden. Es gab aber auch Fälle, in denen Angestellte zum Beispiel einen fixen freien Wochentag für eine Weiterbildung erhielten oder spezifische Schichten wünschen konnten. Es gab auch Berichte über ungleiche Behandlung, wo beliebte Angestellte in der Schichteinteilung oder bezüglich Freitagen bevorzugt behandelt wurden. Dies war jeweils eine massgebliche Quelle von Unzufriedenheit und Konflikten innerhalb des Teams und zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Die grösste Zufriedenheit hinsichtlich der Einsatzplanung herrschte unter Studierenden, welche im Stundenlohn für einen Grossverteiler arbeiten. Sie können in der Regel angeben, an welchen Tagen und Zeiten sie zur Verfügung stehen, und werden dann nur zu diesen Zeiten eingeplant.

Eine Problematik bei der Einsatzplanung besteht in einigen Betrieben darin, dass Festangestellte oft ihre **Jahresarbeitszeit** nicht selbst regulieren können. In der Nebensaison werden oftmals gezielt Unterstunden generiert, die dann in der Hochsaison nachgearbeitet werden müssen. Teilweise müssen Unterstunden auch durch die Annahme von Anfragen auf Abruf ausgeglichen werden, wodurch diese ihren theoretisch freiwilligen Charakter verlieren.⁵⁹ Zusammenfassend kann aus den Erzählungen der befragten Angestellten zum Thema Jahresarbeitszeit gefolgert werden, dass diese in der Detailhandelsbranche für eine optimale Ausnutzung der Arbeitskräfte instrumentalisiert wird, während die Angestellten kaum von Flexibilisierungen profitieren können.⁶⁰

⁵⁹ Dieser Mechanismus betrifft auch Angestellte im Stundenlohn mit einem garantierten Stundenminimum.

⁶⁰ Für den regulierenden Staat stellt sich hier die Frage, ob diese Anwendung im Sinne des Modells der Jahresarbeitszeit ist.

2) Da sich das Kundschaftsaufkommen schwer einschätzen lässt und der knapp bemessene Personalbestand durch Krankheit und andere Verhinderungsgründe äusserst anfällig auf Ausfälle ist, erfährt der Einsatzplan in der Umsetzung häufig bis meistens **kurz- bis kürzest-fristige Änderungen. Arbeit auf Abruf** wird in allen hier untersuchten Betrieben äusserst systematisch und flächendeckend eingesetzt. Umgekehrt wird Personal häufig auch frühzeitig heimgeschickt, wenn wenig los ist. Manchmal werden Mitarbeitende bereits einige Tage im Voraus angefragt, ob sie an einem gewissen Tag zusätzliche Stunden arbeiten oder an einem eingeplanten Tag frei nehmen können. Oft erfolgen solche Anfragen jedoch auch am Tag vor dem Arbeitseinsatz oder gar am selben Tag («Kannst du noch ein bisschen bleiben?»; «Du kannst gehen»). Dabei werden unterschiedliche Angestelltengruppen teilweise massiv ungleich behandelt werden, insbesondere studentische Aushilfen und Festangestellte in Grossverteilern. Wie der Student Antonio Sager berichtet:

« Die Teamleitung und Stellvertretung der Filialleitung sagen immer auch 'Merci vielmal [dass] du kommen konntest und merci vielmal hast du einspringen können.' Sie rufen dir auch immer wieder an, [...] also wöchentlich kommt sicher einmal ein Telefon und sie fragen, 'Könntest du kommen, es hat ein Ausfall gegeben?' [...] und für mich ist es ja manchmal auch noch super, kann ich nachher trotzdem noch etwas mehr arbeiten gehen und noch etwas mehr verdienen gehen, tun sie einem noch Danke sagen und bedanken sich für das Einspringen, was sie bei einer Festanstellung nie und nimmer machen würden. Dort heisst es einfach 'Du musst auf die 80 Prozent kommen, fertig. Du darfst nicht zu fest ins Minus kommen.' Und die [be]kommen nie ein Dankeschön für dass sie eingesprungen sind. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Antonio Sager begründet diese Ungleichbehandlung mit der Abhängigkeit des Unternehmens von studentischen Aushilfen:

« Studenten, die Aushilfen werden extrem, zu diesen wird extrem gut geschaut. Die haben extrem grosse Privilegien. Das ist vielleicht das wo sie wie merken, wir müssen den Studenten so grosse Privilegien geben, sonst würde das System nicht funktionieren. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Mitarbeitende von H&M berichten weiter, dass immer häufiger **zwei Einsätze pro Tag** gefragt sind, ein paar Stunden am Morgen und dann – vielleicht – ein paar Stunden am Abend, sodass die Angestellten zweimal anreisen müssen und dadurch zwischen den zwei Arbeitseinsätzen nur wenig produktive Zeit zur Verfügung haben.⁶¹ Von ähnlichen Ansätzen wurden im Rahmen dieser Studie auch aus Filialen von Grossverteilern berichtet. Hier wurden teilweise Znüni- und Zvieripausen zu einer halben (unbezahlten) Stunde ausgebaut oder zwei bis drei 'Zimmerstunden' über den Mittag eingeführt. Dadurch

⁶¹ Siehe dazu auch: Arbeit auf Abruf: Gewinnmaximierung auf Kosten der Angestellten. Kassensturz-Sendung des SRF vom 02. Mai 2017: <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/einsatz-auf-abruf-profit-maximieren-auf-kosten-der-angestellten> (zuletzt aufgerufen am 15.06.2017).

stehen die Mitarbeitenden effektiv praktisch den ganzen Tag dem Betrieb zur Verfügung, können dabei jedoch nur wenige Arbeitsstunden erwirtschaften. Im Gegenzug werden jedoch auch in den Grossverteilern oft **unbezahlte Überstunden** geleistet in Form von Vorbereitungs- oder Aufräumarbeiten. Diese Überzeit entsteht oft durch die gegenseitige Unterstützung im Team: Man stempelt aus und hilft danach der Kollegin noch eine Viertelstunde, das Gestell fertig einzuräumen (siehe Kapitel 7.8). So kumuliert sich, wie vorgeschrieben, offiziell keine Überzeit, die jedoch trotzdem geleistet wird.

7.7.2 *Zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben: Der Detailhandel als 'Integrationsbranche' für Mütter*

Für Angestellte mit Kindern stellen sich zusätzliche organisatorische Herausforderungen. Trotzdem wird die flexible Arbeitsweise von einigen der befragten Mütter (es waren keine Väter im Sample) geschätzt. Béatrice Jäger beispielsweise arbeitet seit einigen Wochen im Stundenlohn in einer Boutique eines grossen Einkaufszentrums der Nähe ihres Wohnorts. Sie sagt:

« Es passt für mich sehr gut, da ich wirklich am Morgen arbeiten gehen kann oder ich kann am Nachmittag arbeiten gehen. Ich habe nicht einen ganzen Tag. Ich habe einfach stundenweise und so kann ich das mit dem Haushalt mit dem Kind sehr gut regeln. Und der andere Job, wo ich eben noch im Reformhaus arbeite, der ist vor allem am Samstag [...]. Das ist eben auch der Vorteil in dem Sinn vom Verkauf Detailhandel, dass eben vielleicht auch Samstag und jetzt vielfach Sonntag [im] Bahnhof hat es ganz viele Läden, dass man so eben auch am Wochenende manchmal ein wenig arbeiten gehen kann, dass man eigentlich dann die ganze Woche je nachdem wie viel man arbeiten will, Zeit hat für Haushalt für Kinder et cetera, ja und so habe ich das jetzt praktisch organisieren können. »

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

Während ihr Mann 100 Prozent arbeitet, versteht sich Béatrice Jäger entsprechend dem vergeschlechtlichten *Adult Worker*-Modell als Hauptzuständige für den Haushalt und die Betreuung der Kinder. Die Bedeutung der Arbeit ist für sie sekundär, ist Nebenverdienst und Abwechslung. Béatrice Jäger ist jedoch bewusst, dass ihr Arbeitsalltag, der jede Woche anders aussieht, nur mit Unterstützung aus ihrem umfangreichen sozialen Netzwerk zu bewerkstelligen ist:

« Und jetzt dann die nächsten vierzehn Tage arbeite ich ein wenig mehr, da Leute in die Ferien gehen, und dann tue ich natürlich, kann ich mich auch zur Verfügung stellen, sagen: 'Leute ich kann mehr arbeiten kommen. Ich kann es organisieren.' Aber das geht wirklich nur mit Hilfe von anderen Leuten. Also wir sind hier ein Dorf und wenn irgendetwas wäre, ich weiss, jederzeit kann ich x Frauen und Mütter anrufen, sagen: 'Kann der Daniel zu euch essen kommen?' Oder: 'Ich komme vielleicht nicht gerade pünktlich nach Hause. Kann er so lange zu euch kommen?' Und das ist in dem Sinne eben noch schön. Und natürlich mit Hilfe von meinen, ich sage immer meine Mütter, meine Mutter und die Schwiegermutter, die natürlich jetzt hier auch sehr mithelfen. »

Béatrice Jäger, 42 (Textil)

Ähnlich gelagert ist der Fall von Besarta Manjani, die in einem Tankstellenshop zu 80 Prozent fest angestellt ist. Der Betriebswirtschafterin wird ihr im Kosovo erworbenes Diplom nicht anerkannt, weswegen sie die Ausbildung in der Schweiz nachholen müsste, um eine ihren Kompetenzen entsprechende Stelle antreten zu können. Einen solchen beruflichen Aufstieg wünscht sie sich zwar, verschiebt diesen

aber bewusst auf später:

I: Und haben Sie jetzt im Moment [berufliche] Pläne?

« Also für Moment nicht, momentan nicht. Meine Kinder sind noch klein, und solange dass sie noch also in der Schule sind und so dann nein. Vielleicht noch später (lacht leicht). [...] Das Wichtigste für mich ist jetzt, dass die Kinder gut sind, sicher sind und gut versorgt sind. »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Besarta Manjani, die im Interview energisch und beruflich überaus ambitioniert auftritt und stolz vom kürzlichen Aufstieg in ihrem Betrieb erzählt, stellt ihre berufliche Karriere bewusst zurück, bis ihre Kinder grösser sind, während ihr Mann zu 100 Prozent als Handwerker arbeitet. Entsprechend richtet Besarta Manjani ihren Arbeitsalltag so gut wie möglich auf die Kinder aus. Damit sie sich am Vormittag um sie kümmern kann, übernimmt sie praktisch ausschliesslich Spätschichten, welche bis in den späten Abend dauern. Am Abend schaut ihr Mann zu den Kindern. Dass Besarta Manjani ihre Arbeit nach ihren Vorstellungen gestalten kann, hat sie vor allem auch ihrer verständnisvollen Vorgesetzten zu verdanken:

« Am Anfang an, wenn ich Vorstellungsgespräch gehabt habe, dann hat sie mich gefragt, was passt für mich am besten und dann habe ich gesagt, also am besten ist für mich, wenn ich in der Woche am [Nachmittag und Abend] habe. Und in Wochenende spielt keine Rolle, weil mein Mann ist zu Hause schon ganzen Tag. Dann es ist egal, ob ich am Morgen oder am Abend [arbeite]. Aber wenn ich etwas einen Tag oder zwei Tage frei oder irgendwie einen Termin habe, dann muss ich einfach früher melden oder ihr sagen, diesen Tag brauche ich frei, ich habe einen Termin oder so. Dann plant sie mich so [ein]. [...] Seit dreieinhalb Jahren hat sie immer so geplant, [...] wie mir passt, also wie ich so von Anfang an gesagt habe. Und wenn sie [mich] mehr früh [=Frühschicht] planen musste, [weil] jemand in Ferien war oder so, sie hat mich immer gefragt, ob das passt für dich, 'Ist das gut, wirklich gut für deine Kinder und so? »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Doch auch unter diesen idealen Voraussetzungen bleibt Besarta Manjani zur Bewältigung ihrer Doppelbelastung abhängig von ihrem sozialen Umfeld:

« Das ist unser Haus, das ist unser Eigentum und im dritten Stock ist meine Schwester. Und wir sind eine grosse Familie und es ist kein Problem für Kinder. Immer ist jemand zuhause, entweder meine Schwiegermutter oder meine Schwester und mein Mann arbeitet tagsüber immer. Um fünf Uhr, halb sechs ist er immer zuhause. »

« Es ist meistens gegangen [die Kinder zu organisieren], denn meine Schwiegermutter, sie arbeitet, aber sie arbeitet privat bei ein paar Frauen hier und die sind ganz flexibel, wenn sie etwas braucht, dann sagen sie, ja kannst du etwa ein anderes Mal, morgen oder an einem anderen Tag kommen. Dann macht sie das, also und ist mit Kindern. »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Auch Besarta Manjani ist bewusst, dass sie ohne dieses Umfeld ihren Alltag nicht bewältigen könnte:

« Wenn ich alleine wäre, dann wäre es, wäre es ganz schwierig oder ich hätte keine Chance zu arbeiten. Wenn man alleine irgendwo ohne jemanden wohnt. »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Dass Besarta Manjani den Verpflichtungen ihrer Arbeit nachkommen kann, hängt demnach wesentlich von zwei Faktoren ab: Zum einen ist ein breites und flexibel verfügbares Umfeld unerlässlich. Dabei fällt auf, dass die *spontanen* Einsätze tagsüber wie auch in Béatrice Jägers Fall stets von Frauen übernommen werden. Allein mit ihren in Vollzeit arbeitenden Ehemännern wären für beide Frauen die Anforderungen an Flexibilität keinesfalls zu bewältigen; dazu sind sie auf flexible Schwestern, Mütter, Schwiegermütter und Nachbarinnen angewiesen. Der zweite zentrale Erfolgsfaktor sind die Vorgesetzten, welche die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der beiden Frauen berücksichtigen. Damit unterstreicht dieser Fall die kaum zu überschätzende Relevanz der von den Vorgesetzten gelebten und umgesetzten Arbeitskultur (siehe auch Kapitel 7.9).

Weiter ist festzuhalten, dass Arbeit auf Abruf in den beiden porträtierten Fällen von den Angestellten möglich gemacht wird, jedoch einen hohen Organisationsaufwand bedeutet: Eine Nachbarin muss telefonisch mobilisiert werden; die Grossmutter muss ihre Arbeit verschieben, die sie bei Frauen aus dem Dorf verrichtet hätte, die nun ihrerseits den Einsatz ihrer Arbeitnehmerinnen neu planen müssen. Arbeit auf Abruf löst also eine Kettenreaktion aus, die in der Folge für mehrere Personen (in der Regel Frauen) einen organisatorischen Mehraufwand bedeutet.

Wie Béatrice Jäger und Besarta Manjani vermuten, ist die Situation alleinerziehender Mütter grundlegend anders gelagert. Für sie bedeutet ihre Arbeit im Detailhandel weder Zusatzverdienst noch persönliche Befriedigung, sondern Haupteinkunft und wirtschaftliches Überleben. Fehlt zusätzlich ein soziales Umfeld für die Betreuung der Kinder, wird eine Anstellung im Detailhandel mit der zunehmenden Flexibilisierung ohne belastbares soziales Umfeld kaum mehr handhabbar (Amacker, Funke & Wenger 2015).

Vor dem Hintergrund der hier diskutierten Ergebnisse muss die Rede der Arbeitgebendenseite vom Detailhandel als **'Integrationsbranche'** für Mütter (siehe Kapitel 5) kritisch hinterfragt und relativiert werden. Während teilweise bestätigt werden konnte, dass flexible Arbeitszeiten und Einsätze zu Randstunden und am Wochenende den Bedürfnissen gewisser Mütter entgegenkommen, sind solche unregelmässigen Arbeitseinsätze nur unter zwei Voraussetzungen umsetzbar: Erstens das Vorhandensein eines umfangreichen sozialen Unterstützungsnetzes (in der Praxis vornehmlich aus – ebenfalls flexiblen – Frauen bestehend), welches die Kinder auch spontan und zu Zeiten betreuen kann, in denen alle Kitas geschlossen sind. Zweitens hängt die Umsetzbarkeit des Arbeitsalltags für Mütter in hohem Masse von sensibilisierten Führungskräften ab, welche die Bedürfnisse und Einsatzwünsche von Müttern weitgehend berücksichtigen.⁶²

Diese Befunde werden von alleinerziehenden Müttern bestätigt, welche feststellen müssen, dass die Anstellungsbedingungen im Detailhandel für sie zunehmend zu einem kaum mehr plan- und organisierbaren Alltag führen. In dieselbe Richtung weisen auch die Fälle mehrerer im Rahmen dieser Studie

⁶² Es ist hier nur von Müttern die Rede, da 1) die Branche sich im Rahmen ihres 'Integrationsdiskurses' vornehmlich auf Mütter bezieht und 2) in diesem Sample nur Mütter vorhanden waren. Dies ist jedoch, wie bereits mehrfach erwähnt, aufgrund der Vorherrschaft des vergeschlechtlichten *Adult Worker*-Modells in der Schweiz kein Zufall.

befragten neuen oder werdenden Mütter, welche eine Anstellung im Detailhandel als unvereinbar mit Mutterschaft erachten und deswegen ihre Stelle aufgekündigt haben oder zu kündigen planen, wie etwa Nina Steiner oder Pinar Arslan. Dies können sich jedoch nur Frauen leisten, welche gutverdienende Partner_innen haben.

Die in diesem Kapitel besprochenen Forschungsergebnisse lassen zum Thema Vereinbarkeit zusammenfassend folgende Schlüsse zu: Die Flexibilisierung im Detailhandel bindet die Zeit der Angestellten zunehmend überproportional zu den daraus resultierenden Einkünften. Im Falle von Müttern oder generell Personen mit Betreuungspflichten greifen flexibilisierte Arbeitsmodelle zudem auf die Zeit von Personen (meistens Frauen) aus dem sozialen Umfeld der Mitarbeiterinnen zu, ohne deren (unbezahlte) Mitarbeit das System, das wesentlich auf Arbeit auf Abruf aufbaut, augenblicklich hinfällig würde. Aus einer gesamtgesellschaftlichen Geschlechterperspektive betrachtet lässt sich folglich schliessen, dass die hyperflexiblen Arbeitsmodelle im Detailhandel zur Festigung respektive Stärkung des in der Schweiz nach wie vor ausserordentlich vergeschlechtlichten *Adult Worker*-Modells beitragen, in welchem der Mann als Hauptnährer einer Familie auftritt, während die Frau hauptsächlich für die Betreuung des Nachwuchses (ihrer eigenen Kinder, der Grosskinder, der Neffen, der Nachbarskinder) zuständig ist, gleichzeitig aber auch in Teilzeit erwerbstätig ist. Wie verschiedentlich nachgewiesen wurde und als unbestritten gilt, gereicht dieses Modell Frauen zu massiven Nachteilen, insbesondere bezüglich Karriereverlauf, Lohnniveau, Existenzsicherung und Altersvorsorge. Diese geschlechterspezifischen Nachteile werden durch die Unterbeschäftigung (von welcher Frauen in steigendem Ausmass überproportional betroffen sind, siehe Kapitel 6), durch die Zunahme von Teilzeit- auf Kosten von Vollzeitstellen sowie durch die niedrigen Löhne in der Branche (insbesondere in Betrieben ohne GAV) signifikant verschärft. Mit anderen Worten kapitalisiert die Flexibilisierung der Arbeit im Detailhandel, welcher den grössten Dienstleistungssektor der Schweiz darstellt, vorherrschende vergeschlechtlichte Rollenmodelle für ihre Umsatzsteigerung, während sie gleichzeitig zur Perpetuierung dieser Ungleichheit fördernden Rollen beiträgt.

7.7.3 Zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben für Angestellte ohne Kinder

Auch für kinderlose Angestellte haben die Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten und die Arbeit auf Abruf beträchtliche Konsequenzen für die Gestaltung ihres Alltags und Soziallebens. Lange Arbeitstage und Arbeit auf Abruf sind dominierende Elemente des Alltags von Pinar, welche zu 70 Prozent fest angestellt ist. Zur Arbeit auf Abruf kommentiert sie:

« Aber manchmal vergessen sie [im Geschäft] auch, dass man ein Privatleben hat. Manchmal fragen sie zu viel. Wenn ich so schon eine Frage habe [gemeint ist ein Wunsch Pinars, einen spezifischen Tag frei zu bekommen], dann stellen sie mir zehn Fragen [gemeint sind Anfragen für spontane Einsätze] und sagen, 'Hey kannst du dann und dann länger bleiben? Kannst du da und da früher kommen?', und manchmal habe ich echt das Gefühl, sie vergessen, dass wir auch ein Privatleben haben. »

« Man ist fast jeden Tag dort drin und [...] ich freue mich zum Beispiel, wenn ich mal um eins anfangen darf oder um vier, oder wenn ich mal um eins gehen darf. Aber dann kommt

halt immer die Frage, 'Kannst du länger bleiben?' Kannst du eben früher anfangen?' So Sachen [...]. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Wie auch von anderen Interviewpersonen bestätigt wurde, wird bei diesen spontanen Anfragen in den meisten Betrieben vielfältiger Druck auf die Angestellten ausgeübt, dem Einsatz zuzustimmen, was der Arbeit auf Abruf den theoretisch freiwilligen Charakter entzieht:

*I: Und ist es denn eine Option immer zu sagen, 'Nein', da man das einfach nicht will?
« Du kannst eigentlich fast nicht immer Nein sagen (lacht) [...]. Und dann, wenn ich immer Nein sage, dann sagen sie mir auch Nein. Es ist eigentlich so wie Geben und Nehmen, so gesagt. Und [...] manchmal heisst es so, 'Ja du sagst in der letzten Zeit immer Nein', aber dann [sage ich], 'Ich kann wirklich nicht, Entschuldigung' Manchmal musst du fast sagen, wieso du nicht kannst und so Sachen. Eigentlich müsste es gerade 'Okay' heissen, aber manchmal merkst du gerade, wenn du Nein sagst, wie sie dann so komisch zu dir sind. So sie akzeptieren manchmal das Nein nicht, so gesagt. Oder wenn du zweimal hintereinander Nein sagst, heisst es, 'Ja jetzt hast du so oft Nein gesagt', obwohl manchmal sehen sie halt nicht, wie viel du eigentlich kommst, wie viel du bleibst, das sieht man halt meistens nicht. »*

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Wie Pinar Arslans Bericht erschliesst, werden gerade von kinderlosen Frauen mehr oder weniger explizit Begründungen erwartet, warum sie nicht einspringen können:

« Was ich halt auch nicht OK finde, das ist, wenn du den Satz hörst, 'Ja du hast ja sowieso keine Kinder.' Als würdest du dann kein Privatleben haben, also müsstest du nur mit Kinder oder damit du Nein sagen kannst, dass du dann und dann nicht arbeiten kannst [...]. Aber jetzt, weil ich meine festen Tage halt auch alles habe, ist es weniger so, aber am Anfang eben als Neue musstest du flexibel sein. »⁶³

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Arbeit auf Abruf, sehr lange Arbeitstage (in Pinar Arslans Geschäft gibt es zum Beispiel eine 'Acht-bis-acht'-Schicht) und ein später Arbeitsschluss wirken sich massgeblich auf das Privatleben aus. Sie antwortet auf die Frage nach der Qualität ihres Soziallebens:

« Hat man gar nicht. »

I: Ja. Hast du, also hast du das Gefühl, du hast gar kein Sozialleben?

« Nein. Habe ich echt nicht. »

I: So Freundinnen treffen.

« Ich kann gar nicht, ich kann das gar nicht mehr, ich kann das gar nicht mehr machen. Also weil sie arbeiten meistens halt bis um fünf, sagen wir einmal sechs, sie haben meistens das Wochenende frei und sie haben [...] immer die gleichen Arbeitszeiten und bei mir

⁶³ Die Zusammenschau der hier erhobenen Daten mit anderen Untersuchungen legen nahe, dass hier Mütter und Frauen ohne Kinder gewissermassen gegeneinander ausgespielt werden. Diese Untersuchungen zeigten auf, dass von Müttern dieselbe Flexibilität eingefordert wird wie von Frauen ohne Kinder (Amacker, Funke & Wenger 2015).

ist es halt immer verschieden, dort wo ich frei habe, habe ich irgend immer etwas, also mache ich immer etwas, entweder ich lerne oder ich treffe mich kurz mit Freunden, aber viel kann ich echt nicht machen. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Dieses fehlende Sozialleben ist (neben dem Wunsch nach einer Familie und dem geringen Lohn) einer der Hauptgründe, warum Pinar Arslan mittelfristig weg will vom Detailhandel.

I: Was sind die Gründe dafür, dass du das Gefühl hast, du möchtest wirklich jetzt dann bald auch wieder gehen?

« Also der erste Grund sind die Arbeitszeiten. Wie gesagt, [die] Arbeitszeiten sind immer ganz anders und man hat kein Privatleben, und später einmal will ich mal Kinder haben, [da] will ich am Samstag nicht so arbeiten, denn du bist wirklich den ganzen Tag dort, du bist kaputt und danach hast du, also ich habe nicht einmal für meine Freunde, Familie richtig Zeit, weil ich so kaputt bin von dieser Woche, dass ich am Samstag nach Hause gehe, um zu schlafen. Wegen dem wäre das [langfristig] nichts für mich. »⁶⁴

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Selbst Studierende, die im Stundenlohn in Grossverteilern angestellt sind, empfinden die Arbeit auf Abruf mit der Zeit als Belastung. Dies obwohl sie besonders in den Ferien oft froh um spontane Einsätze sind. Dazu die Studentin Leila Sägesser:

« [Da kommen] lange Combox-Nachrichten [ob man] Samstag von neun Uhr bis viertel nach zehn Uhr und nachher Sonntag am Abend dann [kommen kann] und nachher einfach so (atmet leicht lachend aus) muss man es einfach so hören und prüfen und nachher unbedingt zurückrufen. Das ist nachher auch so ein langes Thema gewesen, dass viele das nachher einfach ignorierten und gar nicht zurückgerufen [und] das Telefon nie abgenommen [haben] und so, und da sind wir nachher auch so darum gebeten worden, dass wir immer zurückrufen, auch wenn wir nicht können, und einfach so, ja das kann ich ja verstehen (lacht), aber es ist halt einfach- viele hat das angeschissen, dass man nachher noch hundertmal ein Telefon bekommt um einzuspringen. »

Leila Sägesser. 26 (Food)

7.7.4 Fazit

Der deutliche und unbestrittene Trend zur Flexibilisierung der Arbeit(nehmenden) im Detailhandel wirkt sich vielschichtig auf die Lebenssituation der Angestellten (und ihr Umfeld) aus sowie auf ihre Möglichkeiten, ihr berufliches Leben in Einklang mit ihrem Privatleben zu bringen und ihre Existenz zu sichern. Basierend auf den hier präsentierten Daten muss die von der Branche kolportierte Rede des Detailhandels als 'Integrationsbranche' für Mütter kritisch betrachtet werden.⁶⁵ Die Möglichkeiten, welche die fle-

⁶⁴ Wie Schweizer und internationale Gewerkschaftsvertretende berichten, führt diese wachsende Unzufriedenheit, die sich im Textilsektor besonders deutlich bemerkbar macht, dazu, dass Angestellte in solchen Betrieben oft nur eine kurze Verweildauer haben, was die gewerkschaftliche Arbeit in diesen Unternehmen massgeblich behindert (siehe Kapitel 7.12).

⁶⁵ Hier ist daran zu erinnern, dass der von der Branche geführte Diskurs des Detailhandels als 'Integrationsbranche' sich nicht nur auf Frauen respektive Mütter bezieht, sondern vielmehr als 'Sammelgefäss' für im Arbeitsmarkt marginalisierte

xibilisierten Anstellungsbedingungen im Detailhandel für Mütter eröffnen, können nur unter sehr spezifischen Umständen genutzt werden. Vielmehr wird der Arbeitsalltag für Mütter mit betreuungspflichtigen Kindern ohne ein breites und verfügbares soziales Umfeld, eine_n gut verdienende_n Partner_in und/oder sensibilisierte Vorgesetzte zunehmend kaum mehr plan- und bewältigbar. Wie die erhobenen Daten weiter bestätigen, wird die eingeforderte Flexibilität vor allem von Müttern (und nicht von Vätern) und ihrem weiblichen sozialen Umfeld geleistet. Die hyperflexiblen Arbeitsmodelle im Detailhandel kapitalisieren folglich das in der Schweiz nach wie vor überaus dominante vergeschlechtlichte Adult Worker-Modell respektive tragen zu dessen Stärkung bei, zum hinlänglich belegten Nachteil der Frauen etwa bezüglich Karriereverlauf, Lohnniveau, Existenzsicherung und Altersvorsorge. Auch für kinderlose Angestellte stellen sich jedoch zunehmend Herausforderungen bezüglich der Work-Life-Balance. Die immer weiter in den Abend und in die Wochenenden hineinreichenden Arbeitseinsätze sowie die schlechte Planbarkeit der Einsätze aufgrund von Arbeit auf Abruf werden zunehmend zur Belastung für ihr Privat- und Sozialleben oder auch Weiterbildungen.

Abschliessend sollen hier die Aussagen des eingangs zitierten KV-Experten in Erinnerung gerufen werden, welcher betonte, dass die eingeforderte Flexibilität in kleineren und damit hier nicht untersuchten Betrieben massgeblich höher ist als in grösseren Betrieben (siehe Kapitel 6). Vor allem wo die Ladenöffnung nur zu zweit abgedeckt wird, ist von allen Teammitgliedern maximales Entgegenkommen gefordert, um den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Daher ist davon auszugehen, dass in einer entsprechenden Untersuchung kleinerer Betriebe Vereinbarkeitsfragen verschärft thematisiert werden dürften. Dies wäre in einer Anschlussstudie zu überprüfen.

7.8 Perspektiven auf das Team

In den Interviews nahmen Passagen über die Bedeutung des Teams viel Raum ein. Die Arbeit im Team bewegt die Mitarbeitenden im übertragenen wie auch im wörtlichen Sinn. Trotz der durch die zunehmenden Teilzeit- und Stundenlohnstellen sehr zerstückelten Arbeitszeiten und -bereiche wurden in den Interviews in fast allen Fällen eine auffällig grosse Loyalität für Arbeitskolleg_innen und ein starker Teamzusammenhalt vermittelt.⁶⁶ Die Angestellten fühlen sich ihren Teamkolleg_innen – gerade aufgrund der hohen Erwartungen und des grossen Leistungsdrucks – verbunden und finden ihre Motivation für ihre Arbeit häufig in der guten Zusammenarbeit. Die grosse Loyalität den Teamkolleg_innen gegenüber sowie die sehr häufig beschriebene gegenseitige Aushilfe führen jedoch oftmals auch zur Verdeckung mangelhafter Arbeitsplanung oder zu weit gegangener Rationalisierungsprozesse seitens der Unternehmensführung, indem etwa nach dem Ausstempeln Kolleg_innen ausgeholfen wird, oder indem Mitarbeitende krank zur Arbeit erscheinen, weil sie ihren Teamkolleg_innen den Mehraufwand nicht

Gruppen bezeichnend ist – neben Frauen insbesondere Personen mit Migrationsbiografie sowie Nicht- und Unterqualifizierte.

⁶⁶ Die in diesem Kapitel geschilderten Ausführungen gelten in der Regel sowohl für die kleineren Teameinheiten, wie z.B. das Magaziner_innenteam, als auch für die Ebene des gesamten Teams einer Filiale.

zumuten wollen. Auf diese Themen – Zusammensetzung der Teams, Zusammenarbeit, Herausforderungen im Team und Instrumentalisierung des Teamgeistes durch die Unternehmen – wird in diesem Kapitel eingegangen.

Die Teams, in denen die interviewten Personen arbeiten, unterscheiden sich stark in ihrer Grösse und Zusammensetzung. Béatrice Jäger etwa arbeitet ganz alleine an ihrem Arbeitsplatz und erhält nur für das Umstellen im Laden Hilfe durch eine Rayonleiterin. Antonio Sager hingegen arbeitet in einem Team, das mit allen Festangestellten und Aushilfen geschätzte 70 Mitarbeitende zählt. Insbesondere die grossen Teams in Grossverteilern zeichnen sich dabei durch eine **grosse Diversität** der Angestellten aus, die von den Interviewpersonen oft positiv hervorgehoben wird:

« Es sind halt erstens mal die Vielfalt und die Heterogenität, ist halt riesengross bei uns. [...] Also schon mal in Bezug auf das Alter, also wir haben einfach Leute zwischen, glaube ich, 17, 18 [...] bis wirklich äüä Leute, die kurz vor der Pension stehen oder ämu so zwischen 50 und 60 sind, würde ich jetzt mal sagen. Dann haben wir verschiedene kulturelle Hintergründe, und auch gerade in Bezug auf die Sprachkenntnisse, also es gibt auch solche, die als [...] als Muttersprache nicht Deutsch sprechen und auch noch dabei sind, Deutsch zu lernen. Also das kann natürlich auch zu Sprachbarrieren dann schlussendlich führen. Und dann gibt es halt Studierende. Es gibt solche, die keine Ausbildung haben. Es gibt solche mit Ausbildung. Und ich würde jetzt mal sagen, ich tue mehrheitlich eigentlich sehr eine kollegiale Beziehung führen zu diesen Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, da man sich unter Umständen, jetzt gerade bei den Studierenden, auch ausserhalb trifft oder. Da man gleich alt ist beispielsweise oder da man sich einfach gut versteht. Und dann gibt es solche, zu denen man halt distanzierter ist, da man nicht viel mit ihnen zu tun hat oder schon nur aufgrund vom Alter beispielsweise. Eine andere Dynamik entsteht also bei Gleichaltrigen, aber grundsätzlich ist man eigentlich im Allgemeinen sehr kollegial und interessiert sich auch am Privatleben sozusagen von diesen Personen und diskutiert so mit den Mitarbeitenden und unternimmt vielleicht auch ausserhalb von der Arbeit etwas mit diesen Leuten. »

Tim Äschlimann, 24 (Food)

Die Angestellten unterscheiden sich nach Geschlecht, Alter, Nationalität und Ausbildungswegen, was den Arbeitsplatz in den Grossverteilern laut den dort befragten Angestellten interessant macht. Die zitierte Aussage legt nahe, dass die Beziehungen innerhalb der Teams einerseits homo-soziale Züge aufweisen – gleich und gleich gesellt sich gern – welche teilweise durch Sprachbarrieren mitgeformt sind. Andererseits wurde übereinstimmend das gegenseitige, auch persönliche Interesse von und für *alle* Teammitglieder hervorgehoben. Leila Sägesser spricht zum Beispiel spezifisch das Verhältnis von **Studierenden und Festangestellten** in ihrem Team an:

« Das hat irgendwie auch zur Atmosphäre beigetragen also, dass eben junge Studis mit Festangestellten zusammenarbeiten, die bereits 20, 30 Jahre im [Grossverteiler] sind, ich glaube das hat es für sie [...] extrem angenehm gemacht, dass sie nicht nur mit so-ich sage jetzt mal verbitterten oder einfach schon Leuten zusammenarbeiten, die schon uu lange im [Grossverteiler] sind und einfach keinen Humor mehr dreinbringen können in den Alltag, und das konnten glaube ich die Studis sehr. Und das hat man so gegenseitig sehr geschätzt, und auch von den Studis bewundert, dass [die Festangestellten] schon so lange dort sind. [...] Und [wir] Studis sind gut akzeptiert worden, obwohl sie gewusst haben, dass wir irgendwann wieder gehen werden, und dass wir äüä viel mehr verdienen werden, und es ist nicht so eine Frustration dagewesen die ich eigentlich so ein bisschen erwartet hätte oder so [...]. Ja und nachher hat es, also es ist wirklich ein unheimlich buntes Team,

das habe ich sehr geschätzt, also auch viele Ausländer, ja jung bis alt und ja, sehr bunt und das ist irgendwie sehr gut aufgegangen immer. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Diese übereinstimmende Einschätzung von Studierenden wird von den Aussagen von Festangestellten gestützt. So meinte Marija Marić beispielsweise, sie würde am liebsten nur mit Studierenden zusammenarbeiten, da diese einen weiten Horizont hätten. Einzig Priscilla Honegger erzählt, dass sie von Seiten der jüngeren Mitarbeitenden häufig nicht die Unterstützung erhält, die sie bräuchte, um mit ihrer Arbeit fertig zu werden. Sie generiert daher auch immer wieder Überstunden.

Trotz der zeitlichen und räumlichen Segregierung der Mitarbeitenden durch die unterschiedlichen Arbeitszeiten und Einsatzbereiche nimmt das Team im Arbeitsalltag eine stark **stützende Funktion** ein und agiert insbesondere als wichtiger **Katalysator für Frust** im oft stressigen Arbeitsalltag. Zentral für den Austausch sind die **Pausen**, welche oft die einzige Möglichkeit bieten, sich zu unterhalten, und in welchen mit Vorliebe über Probleme mit Kund_innen oder Vorgesetzte diskutiert werden. Wie gross dieses Bedürfnis auf Austausch ist, belegt ihre weiter oben zitierte Aussage, wonach ihre Teamkolleg_innen sich oftmals lieber im engen Pausenraum ohne Tageslicht drängen, anstatt die Pause für einen Gang ans Tageslicht zu nutzen. Sie führt weiter aus:

« Also das Team hat eigentlich so die ganze Arbeitsbedingungen ein bisschen gerettet, oder einfach so man hat das ein bisschen zusammen durchstehen müssen, und darum habe [ich] mich sehr wohlgeföhlt und auch [...] die meisten anderen im Team fanden es ist ein gutes Team, und man hat wirklich zusammengehalten und hat auch in der Pause über diese Probleme geredet und sich beschwert so im Team, obwohl man ja gar nicht intensiv als Team zusammengearbeitet hat, also man ist ja einzeln an der Kasse gesessen, in den Rayons hat man vielleicht ein bisschen mehr zusammengearbeitet, aber eigentlich ist es alles so ein bisschen vereinzelt gewesen, aber es ist trotzdem extrem so [eine] Teamatmosphäre dagewesen. »

I: Was sind das so für Emotionen gewesen und [...] in den Pausen, was hat sich dort abgespielt nachher?

« Ja sehr viel Frustration und wegen, ja auch viel wegen Nichtgleichbehandlung, wegen Arbeitseinsätzen oder Stundeneinsätzen, die nicht fair gemacht wurden oder man nicht als fair empfindet, und einfach auch Müdigkeit und Anstrengung einfach durch diese Arbeit, und (atmet aus) ja und viele haben sich auch beschwert wegen irgendwelchen Schmerzen oder so, den ganzen Tag an der Kasse hocken und so, [...] und nachher natürlich auch Emotionen so gegenüber oder einfach wegen Kunden, oder allgemein wegen dem Klima, die vielen [Kunden] wo einfach, wo stressig ist, und nachher auch Geföhle von Anspannung und Druck, weil man ja schnell arbeiten sollte und man dem nicht entsprechen kann zum Teil, ja Unzufriedenheit grundsätzlich irgendwie, es sind viele unzufrieden mit, ja mit den Arbeitsbedingungen oder mit dem Job an sich. Viele wollen wechseln oder eben die Festangestellten aber finden nachher nichts und sind durch das frustriert [...]. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Die soziale Funktion des Teams kann also als äusserst relevant bezeichnet werden, wie auch generell der Teamzusammenhalt. Was Tim Äschlimann und Leila Sägesser als kollegiales Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden beschreiben, umschreibt Erez Yasin gar mit dem Begriff der Familie. Damit widersprechen die hier untersuchten Berichte der Diagnose der Gewerkschaften (siehe Kapitel 6), wonach

zerstückelte Arbeitszeiten und -bereiche im Detailhandel zur Degradierung des Teamgeistes führen. Dennoch könnte der Teamzusammenhalt in Gefahr geraten, vornehmlich jedoch durch Rationalisierungsprozesse. Antonio Sager beschreibt entsprechende Auswirkungen des Personalabbaus in seiner Filiale (dieser erfolgte aufgrund rückläufiger Kundschaft durch die Eröffnung einer weiteren Filiale seines Unternehmens in geografischer Nähe):

« Es hat allgemein viel weniger Mitarbeiter, die arbeiten, also wenn, wenn man früher ins Pausenräumchen gegangen ist, hat es drei oder vier Leute in der Pause gehabt, mit denen man zusammen Pause gemacht [hat], und heute ist man vielleicht noch alleine, da es viel weniger Leute hat im Laden, die dann arbeiten. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Herausfordernd wird die Situation, wenn innerhalb des Teams gegenseitige **Überwachung** angeordnet wird. Dazu Antonio Sager:

I: Und wie ist das bei den Mitarbeitenden angekommen? [...] Das einander kontrollieren, wie ist das?

« Sehr negativ. Also dass man [...] Filialleiterinnen und Filialleiter [hat], also das wird sogar eigentlich noch so geschätzt, [denn viele sind noch so] autoritätsgläubig im [Name des Grossverteilers], und dass man dort eine Kontrollfunktion hat von oben nach unten, das ist eigentlich nicht ein Problem. [...] Aber, dass man dann plötzlich noch kontrolliert wird von einem anderen Mitarbeiter, der eigentlich nicht höhergestellt ist, das hat einen sehr negativen Einfluss, ja. [Das] also wirklich das ist das Gesprächsthema Nummer 1 gewesen in der Kaffeepause. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Auch **empfundene Ungleichbehandlung** zum Beispiel bezüglich Pausenregelung oder Einsatzplanung führen innerhalb des Teams zu Diskussionen und Konflikten. So erzählt zum Beispiel Tim Äschliemann von einer Mitarbeiterin, die ausserhalb der Pausenzeiten auf die Toilette geht, was von ihren Teamkolleg_innen zum Teil missbilligt wird. Andere Mitarbeitende wiederum würden bei Wünschen zum Einsatzplan bevorzugt, was vom Team als ungerecht empfunden wird. Ungleiche Behandlung kann sich auch negativ auf die bevorzugte Person auswirken, wenn sich das Team gegen eine privilegierte Mitarbeiterin zusammenschliesst.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die Zufriedenheit von Detailhandelsangestellten mit ihrem Arbeitsplatz dem Team meist eine kaum zu überschätzende Rolle zukommt. Das Team trägt massgeblich zur Motivation der Mitarbeitenden bei und bietet diesen ein Ventil für Frustrationen und handfeste Unterstützung in der Erledigung der Aufgaben. Diese Funktionen des Teams dienen den Unternehmen, welches vom Teamgeist hochgradig profitiert. Beispielsweise verdeckt die sehr häufig beschriebene gegenseitige Unterstützung bei Ladenschluss, wo teilweise nach dem Ausstempeln weitergearbeitet wird, Mängel in der Einsatzplanung respektive in der Personalpolitik, welche die Arbeitslast im Zuge von Rationalisierungsprozessen auf immer weniger Arbeitskräfte verteilt. Diese Instrumentalisierung des Teamgeistes durch die Unternehmen und die resultierende Verschleierung von Missständen ist kritisch zu betrachten und wäre in einer Folgeuntersuchung zielgerichtet in den Blick zu nehmen.

7.9 König_innen der Filiale: Abhängigkeit von den Vorgesetzten

Das folgende Kapitel gibt Einblick über Tätigkeiten, Herausforderungen und das Rollenverständnis von Vorgesetzten und zeigt die zentrale Bedeutung von Führungspersonen auf. Diese haben einen erheblichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Arbeitsbedingungen der Angestellten. Hierfür wird einleitend aus der Perspektive einer Filialleiterin eines Schuhgeschäfts exemplarisch beschrieben, was für Tätigkeiten in den Aufgabenbereich von Vorgesetzten fallen und welche Aufgaben und Herausforderungen sich ihnen im Alltag stellen. Sodann wird auf die spezifische Stellung von Vorgesetzten eingegangen. Insbesondere wird hier die massive Abhängigkeit der Angestellten von ihren Vorgesetzten thematisiert, wobei vertieft auf die Frage eingegangen wird, wie sich diese Abhängigkeit auf den Arbeitsalltag der Angestellten auswirkt.

7.9.1 Was Vorgesetzte tun – Schilderungen einer Filialleiterin

Die Arbeitstätigkeiten von Vorgesetzten sind sehr unterschiedlich und vielseitig und unterscheiden sich je nach Bereich, Unternehmen, Filiale, Standort und Rayon stark. Eine vollständige Auflistung sämtlicher Tätigkeiten wäre unmöglich und ist auch nicht Zweck dieses Kapitels. Kennzeichnend für die Arbeit vieler Führungspersonen (Team-, Abteilungs- und Filialleitung) ist jedoch, dass sie nebst den täglich anfallenden Arbeiten, welche sich nicht unbedingt von den Arbeitstätigkeiten der sonstigen Mitarbeitenden unterscheiden, noch zusätzliche Verantwortlichkeiten haben. So schreiben sie Tages-, Wochen- und Ferienpläne, führen Mitarbeiter_innengespräche, sind Ansprechpersonen bei teaminternen Konflikten, koordinieren Ferienwünsche und organisieren Ersatz bei Krankheiten. Sie schulen ihre Angestellten, informieren über neue Zielvorgaben, beurteilen und kontrollieren ihre Mitarbeitenden und sind dafür verantwortlich, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Ziele ihres Unternehmens zu erreichen.

Grundsätzlich ist bei Angestellten mit Führungsaufgaben (dazu gehörten neben der hier porträtierten Filialleiterin auch 'gewöhnliche' Angestellte mit Führungsaufgaben, beispielsweise Teamleitende) eine besonders grosse Identifikation mit ihrer Arbeit, mit ihrem Unternehmen und mit der Unternehmensstrategie spürbar. Filialleitende haben Ziele wie Umsatz- und Effizienzsteigerung oftmals stark verinnerlicht. Die operative Umsetzung dieser Ziele zählen sie zu ihrem persönlichen Aufgabenbereich. Esther Hefti als Leiterin eines grossen Schuhgeschäfts muss sich in ihrer Funktion zum Beispiel überlegen, wie sie ihre Angestellten motiviert, der Kundschaft mehr Pflegeprodukte zu verkaufen. Ihr ist bewusst, dass Angestellte solche Anweisungen schnell als Druckmittel empfinden. Sie erzählt, wie sie versucht, dies zu verhindern:

« Gut ich habe das Gefühl es kommt ein wneig drauf an wie man es rübergibt. Also wenn man jetzt vielleicht jemandem sagt 'Du bist heute Morgen an der Kasse. Du hast den Auftrag du musst einfach 19 Sprays verkaufen und wenn du das nicht gemacht hast um 12 dann- ja dann gibt es ein Gespräch irgendwie im Büro.' Ja [da] habe ich das Gefühl [das] wäre jetzt ein recht negativer Druck. Man kann es aber auch so machen [...] dass man vielleicht sagt, ja 'Das Ziel ist 10 Sprays. Wäre cool, wenn du das hinbekommst.' [...] Dass man vielleicht sagt, ja 'Wenn du jetzt wirklich diese 10 hinbekommst hast du irgendwie-kannst du um Viertel vor sieben gehen statt um sieben.' Dass sie so trotzdem auch ein

wenig so dann einfach motiviert sind. Oder. Das ist manchmal noch so eben, dass es nicht einen Druck gibt sondern so ein wenig ein gesunder Wettbewerb. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Statt «negativen Druck» auszuüben will Esther Hefti einen «gesunden Wettbewerb» zwischen den Angestellten erzeugen. Das Beispiel zeigt, dass den Vorgesetzten eine Schlüsselposition zukommt bei der Frage, auf welche Art und Weise und wie stark sich die Wettbewerbs- und Umsatzorientierung auf den Arbeitsalltag der Angestellten auswirkt. Die Zielvorgaben, welche die Filialleitung ihrerseits von der Unternehmensleitung entgegennimmt, kann nur erreicht werden, wenn Massnahmen für die Umsatzsteigerung ergriffen werden (in diesem Fall der Verkauf von mehr Pflegeprodukten), deren Umsetzung von den Angestellten vorgenommen werden muss. Die Art und Weise, wie die Vorgesetzten dabei vorgehen, ist entscheidend für das Wohlergehen der Angestellten.

Esther Hefti beschreibt, dass sie ihre grösste Herausforderung in der Funktion als Filialleiterin darin sieht, die Leute zu motivieren, möglichst viel zu leisten. Dabei gehe es ihr zentral um Fairness – alle sollen gleich viel leisten:

« Das grösste Ding ist sicher immer auch ein wenig das Team. [...] Ja, dass diese auch mitziehen. Das ist schon noch so die grössten Herausforderungen. [...] Dass man auch nicht zu feste Unterschiede hat. [...] Eines [im Sinne von ein Teammitglied] arbeitet vielleicht 100 Prozent und gibt 120 Prozent. Und eines arbeitet vielleicht 100 und gibt 70 Prozent. Ja dass das so ein wenig, das ist glaube ich so ein wenig die grösste Herausforderung habe ich das Gefühl. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Esther Hefti ist der Meinung, dass grundsätzlich alle Einsatz zeigen sollen. Leistet jemand nur das Minimum, sieht sie es als ihre Aufgabe, im Gespräch herauszufinden, warum es an Motivation und Einsatz fehlt, und den betroffenen Angestellten allenfalls persönliche Ziele zu setzen.

« Da werde ich dann jetzt auch ein Gespräch machen zum Schauen, ja was ist da dahinter. [...] Gut das braucht auch wieder Zeit und ist ein wenig mühsam, aber muss dann dort halt auch Gespräche machen. Oder Zielvereinbarungen dann halt auch. Ja, weil sonst ist es dann auch wieder nicht fair gegenüber den anderen [...]. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Die Ausschnitte aus dem Interview mit Esther Hefti zeigen auf, was auch von anderen Berichten von Interviewpersonen mit und ohne Leitungsfunktion bestätigt wurde: Die direkten Vorgesetzten nehmen oftmals eine Art Doppelrolle ein. Einerseits wollen gute Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen, Stress vermeiden und ein möglichst gutes Arbeitsklima schaffen. Andererseits sind sie 'von oben' dazu verpflichtet, den Umsatz in ihrer Filiale oder in ihrem Rayon zu steigern und entsprechende Zielvorgaben zu erreichen – hierfür wird ein «gesunder Wettbewerb» im Team und der dadurch entstehende Druck oftmals gebilligt, wenn nicht sogar aktiv gefördert.

7.9.2 Druck von oben nach unten – Zur Stellung von Vorgesetzten

Die spezifische Funktion von direkten Vorgesetzten wird in den Interviews sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben explizit thematisiert. Trotz teilweise massiver Kritik gegenüber den direkten Vorgesetzten bringen die Angestellten gleichwohl meist im gleichen Atemzug grosses **Verständnis für die Situation ihrer direkten Vorgesetzten** auf. Ihnen ist bewusst, dass auch die Vorgesetzten selbst unter Druck stehen und diesen nur weiter nach unten geben:

« Sie kriegen halt auch einen Druck von oben. Das ist halt immer so, Druck von oben, die drücken so, [...] die drücken uns auch, und wir sind dann ganz unten. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Obwohl Pinar Arslan den Druck auf die Angestellten scharf kritisiert, macht sie – wie andere Befragte auch – dafür also nicht ihre direkten Vorgesetzten verantwortlich, sondern die «Manager», welche die Unternehmensziele formulieren und das Primat der Leistungs- und Umsatzoptimierung vorlegen und durchsetzen.

Das von Pinar Arslan und Marija Marić geschilderte Bild, wonach die Vorgesetzten selbst auch unter Druck stehen und diesen nur weitergeben, deckt sich mit den Erzählungen von Vorgesetzten selber. So erzählt Esther Hefti, dass sie sich als «Bimbo für alles» fühlt. Ist in ihrer Filiale irgendetwas nicht in Ordnung, muss sie in ihrer Funktion dafür geradestehen:

« Ja man ist eigentlich schon, also ganz banal gesagt, schon der Bimbo für alles oder. Wenn jetzt etwas mit dem Umsatz nicht stimmt oder mit den Kosten oder irgend, ja ist eigentlich schon immer der FL [Filialleiter] der halt verantwortlich ist, der hinstehen muss. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Auch wenn die Interviews zeigen, dass die Vorgesetzten ähnlich wie die Angestellten unter enormem Druck stehen, muss dennoch deutlich hervorgehoben werden, dass ihnen eine Schlüsselrolle zukommt. Je nachdem, wie sie ihre Rolle als Führungsperson wahrnehmen, wirkt sich dies direkt auf die Arbeitsbedingungen der Angestellten und das Arbeitsklima in der Filiale aus. In diesem Sinne besteht eine kaum zu überschätzende Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten. Im Folgenden wird exemplarisch aufgezeigt, in welchen Bereichen und in welcher Art und Weise sich diese Abhängigkeit auf die Arbeit der Mitarbeitenden auswirkt.

7.9.3 König_innen der Filiale – Zur Abhängigkeit von Vorgesetzten

Die erhobenen Daten weisen auf eine sehr grosse Abhängigkeit der Mitarbeitenden vom Führungspersonal hin, also von Team-, Abteilungs- und insbesondere Filialleiter_innen_innen. Diese Abhängigkeit kann sich sowohl positiv als auch negativ auf die Arbeitsbedingungen und damit auch auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken.

Abhängigkeit am Beispiel von Vereinbarkeitsfragen

Wie auch Kapitel 7.7 aufgezeigt hat, hat die Gestaltung der Einsatzpläne einen entscheidenden Einfluss auf die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**. Hier kommt den Vorgesetzten eine besonders wichtige Rolle zu, die sich auch sehr direkt auf die Zufriedenheit der Angestellten auswirkt. Wo als verständnisvoll empfundene Vorgesetzte walten, welche Rücksicht auf die Wünsche der Angestellte nehmen, ist die Zufriedenheit eher hoch bis sehr hoch. Bestimmen die Vorgesetzten jedoch ohne Berücksichtigung der spezifischen Lebenssituationen über die Arbeitseinsätze ihrer Angestellten, ergeben sich daraus teilweise erhebliche Vereinbarkeitsprobleme für die Betroffenen, welche entsprechend unzufrieden sind mit ihrem Arbeitsplatz.

Ein Beispiel für die starke Abhängigkeit von den Vorgesetzten ist die Geschichte von Adrienne Imhof. Adrienne Imhof vereinbarte bereits beim Vorstellungsgespräch mit ihrer Vorgesetzten, dass sie jeweils montags bis donnerstags arbeiten wird. Da sie neben der Arbeit noch eine Weiterbildung absolvierte, waren ihr andere Arbeitstage unmöglich. Adrienne Imhof verstand sich mit ihrer Vorgesetzten gut, und die mündliche Abmachung wurde ausnahmslos eingehalten. Als ihre Vorgesetzte jedoch kündigte, wünschte sich Adrienne Imdorf eine schriftliche Bestätigung der mündlichen Vereinbarung, um ihre fixen Arbeitstagen auch in Zukunft behalten zu können. Ihre Vorgesetzte verweigerte ihr jedoch eine solche Bestätigung:

« Und nachher hat sie gesagt ja das ist gut so, von Montag bis Donnerstag sei okay, nachher beim Bewerbungsgespräch haben wir es auch noch mal so angesprochen, dann war sie auch noch einverstanden, [es] ist alles gut gewesen, sie wollte es mir einfach nie schriftlich geben, und [ich] habe gedacht (schnalzt), ja tun wir jetzt nicht mal so kompliziert oder (lacht), [...] und sie hat auch gesagt eben [...] auf Vertrauen und so, aber so lange sie da sei, werde das kein Problem sein, und das ist auch immer gut gewesen. [...] aber schlussendlich ist es aber nachher eigentlich [nach zwei Monaten] so gewesen, dass [...] eben diese Store Leaderin [nachher] gesagt ja, dass sie jetzt ginge, und när habe ich gedacht 'Huii Okeeeey' (lacht), ja und nachher bin ich da schlussendlich nochmals zu ihr gegangen und habe nochmals gefragt, ob ich das jetzt dürfte schriftlich haben oder, wenn die neue Chefin kommt, wie wir das abgemacht haben oder, ja und nachher hat sie mir das nicht geben können. »

Adrienne Imhof, 26 (Textil)

Aus Angst, ihre fixen Arbeitstage unter der neuen Chefin zu verlieren, gab Adrienne Imhof ihren Job noch vor dem Abgang ihrer Vorgesetzten auf und suchte sich eine neue Stelle.

Das Beispiel von Adrienne Imhof ist relativ harmlos, hat sie doch für sich eine zufriedenstellende Lösung gefunden, indem sie eine neue Stelle fand. Dennoch veranschaulicht ihr Erfahrungsbericht die grosse Gestaltungsmacht der Vorgesetzten und damit einhergehend die starke Abhängigkeit der Mitarbeitenden. Andere Interviews zeigen, wie schwierig es für Angestellte wird, können oder wollen Vorgesetzte keine Rücksicht auf Wünsche nehmen. Wie bereits verschiedentlich aufgezeigt wurde, belasten unbeliebte Schichten, kurzfristige Änderungen, unregelmässige Arbeitszeiten, stark schwankende Arbeitspensen oder ein jahrelanger und erfolgloser Kampf um eine Festanstellung das Berufs- und Privatleben oftmals stark. In Extremfällen lässt sich das Berufs- und Privatleben nicht mehr vereinbaren. Auf diese

Herausforderungen der Angestellten reagieren die direkten Vorgesetzten in sehr unterschiedlichem Ausmass.

Abhängigkeit von inkompetenten oder überforderten Vorgesetzten und Schaffung eines Angstklimas

Besonders schwierig und belastend wird diese Abhängigkeit aus Sicht der Angestellten, wenn den direkten Vorgesetzten ihrer Meinung nach die nötigen Führungskompetenzen fehlen. Interviewpersonen berichten von fehlender Transparenz, problematischen Kommunikationsformen, Ungleichbehandlungen, Kollektivstrafen, zur Schau stellen von Fehlern und in Extremfällen sogar von Diskriminierungen durch Vorgesetzte (siehe dazu auch Kapitel 7.10). Marija Marić erklärt im folgenden Zitat, dass es für Führungskompetenz ihrer Meinung nach mehr als nur Intelligenz benötigt:

« Also die Chefin, sie ist nicht transparent. Sie kann nicht irgendwie Leute führen. [...] Das hat sie nicht in sich. Sie ist natürlich und wahrscheinlich intelligent und smart, wenn sie so weit gekommen ist. Sie hat alles bestanden und die Prüfungen und das ist sicher. Aber das Soziale bei ihr und die Führungskompetenz und Sozialkompetenz ist bei ihr nicht Null, sondern minus Fünf. Und ich finde [...] persönlich das ist etwas, das ein Chef haben muss. Dass es harmonisiert einfach zwischen allen [...]. »

Marija Marić, 36 (Food)

Weshalb Marija Marić so wenig von der Sozialkompetenz ihrer Chefin hält, verdeutlicht sich durch die Art und Weise, wie die Vorgesetzte mit ihren Angestellten kommuniziert. Bei Problemen sucht sie nicht das persönliche Gespräch, sondern diffamiert Mitarbeiter_innen vor dem ganzen Team. So macht sie mittels für alle sichtbare Zettel Angestellte auf Fehler aufmerksam:

« Und die Sache ist, dass sie einfach schreiben: 'Wegen gewissen faulen Mitarbeitern haben wir jetzt keine Körbe für die fünfzig Prozent-Waren.' Und das finde ich, dass ist krass, dass wir überhaupt so kommunizieren. Kommuniziert man so im 21. Jahrhundert? Ist das die Kommunikationsart? Was sind wir? Ich frage mich wirklich. [...] Das ist krass. Mir ist es schlecht gewesen fast den ganzen Tag. Es betrifft mich nicht. Ich habe es nicht gemacht. Aber natürlich [...] wenn jemand das kaputt gemacht hat, sie haben Angst, es zu sagen. Genau wegen dieser Reaktion. Und dann schreibt man noch: 'Danke zu dem Mitarbeiter, der so einen [...] starken Charakter hat und [...] das im Büro gemeldet hat', oder. Wortwörtlich. Mir ist schlecht gewesen. Also glauben Sie, glauben Sie mir, [...] mir ist wirklich schlecht gewesen. »

Marija Marić, 36 (Food)

Diese Aussage zeigt auf, dass die Führungs- und Sozialkompetenz der Vorgesetzten einen starken Einfluss auf das Arbeitsklima und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben. Auch kommt ihnen eine Schlüsselrolle zu im Aufbau und der Erhaltung von **Angstklimate**. Die Erfahrungen von Maria Marić decken sich dabei mit ähnlichen Erzählungen aus anderen Interviews und weisen in der Gesamtschau darauf hin, dass in vielen Filialen ein Angstklima herrscht.

Es ist für die Angestellten äusserst schwierig, sich gegen inkompetente, unfreundliche, ungerechte oder schlicht überforderte Vorgesetzte und/oder ungerechte oder ungleiche Behandlung zu wehren. Dies gründet einerseits in der beschriebenen starken Abhängigkeit von den Vorgesetzten, in der grossen

Angst vor Kündigung sowie, und das ist ein zentraler Punkt, im **Fehlen von zugänglichen Vermittlungsangeboten**. Während keine der Aussagen von Angestellten im Textilbereich Hinweise auf Ombudstellen geben, findet im Lebensmittelbereich mindestens eines Grossverteilers ein Sozialdienst Erwähnung. Dieser ist jedoch nicht anonym zugänglich:

« Man hat auch intern einen Sozialdienst [...] und man kann in eine kostenlose Beratung, wenn man irgendwelche Probleme hat, [aber] das ist eigentlich [...] nicht sehr niederschwellig gewesen, also das hat man nachher gewusst 'Ah die geht dort in die Beratung' und so. [...]»

I: Und dieser Sozialdienst ist in dem Sinn nicht wie anonym gewesen oder so?

« Ja mou äüä schon, aber der ist einfach nicht so niederschwellig erreichbar gewesen, also der ist nachher an einem anderen Ort, und man hätte sich auch informieren müssen wo dieser ist, und also ich hätte nirgends irgendwie so angeschlagen gesehen 'Hej du kannst dich dort melden wenn irgendetwas ist' oder irgendwie so ein bisschen das so ein bisschen zur Möglichkeit gestellt, sondern man hätte äüä müssen zuerst ein Gespräch mit der Leitungsperson und seinem Vorgesetzten [suchen], und nachher hätte vielleicht der sie weitergeschickt oder es hätte- ich glaube es ist schwierig gewesen das zu umgehen und gerade direkt zu jemandem anonym zu gehen. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Bestehen Probleme oder Konflikte mit Vorgesetzten, gestaltet sich deren Lösung deshalb oft als sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Bei fehlender Kompetenz und Verständnis der Vorgesetzten bleibt vielen Angestellten als Ausweg nur der Rückzug. Das zeigt das Beispiel von Priscilla Honegger (siehe Kapitel 7.19), die das Rayon verlässt, in dem sie eigentlich viel lieber gearbeitet hat, um den persönlichen Schikanen ihres direkten Vorgesetzten entgehen zu können. Nina Steiner hat ihre Anstellung auch gekündigt, weil sie sich nicht mehr länger den diskriminierenden Sprüchen ihres Vorgesetzten, des Filialleiters ihrer Nespresso-Filiale, aussetzen wollte. Sie hatte zuerst mehrfach das Gespräch gesucht. Zuerst mit ihm alleine:

« Es bringt nichts, wenn ich das ihm sage. Bei ihm geht das hier rein und hier raus und so ist es gewesen. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

Anschliessend verlangte sie, dass bei einem Gespräch der stellvertretende Vorgesetzte anwesend sei, doch dieses Dreiergespräch wurde von ihrem Vorgesetzten verhindert. Zu einem Gespräch mit einem nächsthöheren Vorgesetzten kam es ebenfalls nie, denn:

« Die Chefs, die halten zusammen, egal was ist. Da kann ein Chef noch die Mitarbeiter mobben, die halten zusammen. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

In diesem Beispiel zeigt sich auch die erhöhte Abhängigkeit von Angestellten in kleinen 'Boutique'-Filialen, in welchen die Filialleitenden als unangefochtene König_innen ihrer Filiale walten. Aus den Grossverteilern gab es hingegen auch Berichte, wonach von Angestellten das Gespräch mit den höheren

Vorgesetzten direkt gesucht wurde, welche dann in einigen Fällen zum Beispiel eine Versetzung der Angestellten in ein anderes Rayon oder in eine andere Filiale veranlassten. Es wurden kaum Fälle beschrieben, in welchen der angeprangerte Vorgesetzte Sanktionen erfahren hätte.

7.9.3 Fazit

Die Erzählungen von Detailhandelsangestellten weisen auf deren grosse Abhängigkeit von ihren Vorgesetzten hin. Die Zufriedenheit der Angestellten mit ihrem Arbeitsplatz, die Möglichkeiten einer sinnvollen Vereinbarung von Privat- und Arbeitsleben sowie auch das gesundheitliche Wohlergehen hängen massgeblich von unterstützenden und verständnisvollen Vorgesetzten ab. Ist das Verhältnis zu einem Vorgesetzten einmal getrübt, bestehen kaum Möglichkeiten, sich zu wehren. Die Angst vor Kündigung oder anderen, auch subtilen Sanktionen, ist gross, und Ombudsstellen fehlen oder sind nicht niederschwellig erreichbar. Wie weiter unten in Kapitel 7.12 näher besprochen wird, werden auch die Gewerkschaften kaum angerufen. Damit bleibt den Angestellten entweder der Gang zur nächsthöheren vorgesetzten Person, welche dann typischerweise den Weggang der beanstandenden Arbeitnehmenden aus dem Rayon oder der Filiale veranlassen, oder der vollständige Rückzug aus dem Betrieb durch Kündigung. Beide Fälle wurden im vorliegenden Sample mehrfach beschrieben.

7.10 Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz

In den Interviews mit den Detailhandelsangestellten traten zwei Arten von Diskriminierungen und Belästigungen am Arbeitsplatz in Erscheinung: ungerechte und diskriminierende Behandlung seitens der **Vorgesetzten und Unternehmen** sowie Belästigungen der Mitarbeitenden durch **Kund_innen**. Mobbingfälle in engerem Sinne erschienen in diesem Sample nicht, was natürlich nicht bedeutet, dass in der Branche kein Mobbing auftritt.⁶⁷ Auf diese zwei Arten der Diskriminierung und Belästigung wird in der Folge eingegangen.

7.10.1 Ungerechte Behandlung und Diskriminierung durch Vorgesetzte und das Unternehmen

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, ist das Verhältnis der Angestellten zu ihren Vorgesetzten von grosser Bedeutung für das Wohlergehen der Mitarbeitenden sowie für deren Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen. Während sich viele der beschriebenen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten in einem 'Mittelfeld' der Zufriedenheit mit Hochs und Tiefs abspielen, berichteten drei Interviewpersonen von massiven Problemen mit den Vorgesetzten.

Das erste Beispiel eines Konflikts zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmer_innen erzählte Priscilla Honegger. Als Mitarbeiterin im Käse-Rayon war sie einem Metzger unterstellt, welcher sie bei ihrer Arbeit in keiner Weise unterstützte und sie mit der Zeit auch konkret schikanierte. So stapelte er zum

⁶⁷ So wies etwa der Bericht von Adrienne Imhof durchaus Züge von Mobbing auf; ihr Team stellte sich gegen sie, weil sie von ihrer Vorgesetzten bevorzugt behandelt wurde.

Beispiel die Harasse mit der Ware absichtlich so hoch, dass Priscilla Honegger eine Leiter benötigte, um an die Produkte zu kommen. Priscilla Honegger stellte ausserdem fest, dass der Metzger die Temperaturangaben des Kühlers fälschte. Sie machte ihre höhere Vorgesetzte darauf aufmerksam, welche jedoch nichts dagegen unternehmen wollte. Priscilla Honegger wandte sich schliesslich mit diesen Problemen auch an den Sozialdienst des Unternehmens, doch selbst dieser konnte ihr nicht weiterhelfen: Metzger hätten einen «Spezialstatus», da es nur wenige Personen mit dieser Ausbildung gebe. Schliesslich konnte Priscilla Honegger den Konflikt nur dadurch lösen, dass sie vom Käse-Rayon, in welchem sie sehr gern gearbeitet hatte, in die sogenannten 'Kolonialwaren' (Teigwaren, Büchsen etc.) wechselte:

«Sie [die Chefin] hat es mir wenigstens gewechselt. Das war gut. Eben. Obwohl die andere Arbeit viel interessanter war und viel [...] unabhängig[er] war. Hier muss ich einfach auffüllen und noch [...] die Bestätigung machen was ich gemacht habe, Richtig oder Falsch. Ich hatte mehr Kontakt [im anderen Rayon] mit den Leuten. Es war viel angenehmer. Dann, ich konnte nicht mehr machen. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Die Mitarbeiterin musste somit einen interessanten Arbeitsplatz aufgeben, um den Schikanierungen ihres direkten Vorgesetzten zu entgehen.

Einen weitergehenden Ausweg, nämlich die Kündigung, wählte Nina Steiner, die bei Nespresso besonders während ihrer **Schwangerschaft** unter den massiven Belästigungen und diskriminierenden Aussagen ihres Filialleiters litt:

«Also sowieso die ganze Schwangerschaft hindurch hat der Sprüche rausgehauen, das ist wahnsinnig gewesen. Da habe ich wirklich auch sagen müssen, das brauche ich nicht. Darum habe ich eigentlich dann auch sehr, sehr früh aufgehört. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

So musste sich Nina Steiner von diesem Vorgesetzten schwerste Beleidigungen in Bezug auf ihr Aussehen anhören:

«Also jetzt zum Beispiel sind so Sätze gefallen, und das von einem Nespresso-Boutique-Manager, [...] [der] kann sich so Sätze erlauben wie zum Beispiel: 'Mm [im Sinne von Ja] morgen hast du frei. Super, dann arbeiten morgen nur die Hübschen', so Sachen. Oder als ich schwanger war- und ich bin wirklich sehr schwanger gewesen. Das muss ich auch dazu sagen. Und [bei] Nespresso ist das halt vielleicht nicht so gerne gesehen worden, dass so eine dicke Frau bei ihnen arbeitet (lacht leicht). 'Jetzt kommt unser Walross wieder', und so Sachen. »

Nina Steiner, 26 (Food und Textil)

Ähnlich wie Priscilla Honegger suchte auch Nina Steiner das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten und musste dabei feststellen, dass ihre Anliegen, wie weiter oben in Kapitel 7.9. beschrieben, im «Sand verlaufen».

Von ungerechter Behandlung durch eine Vorgesetzte erzählte auch Marija Marić. Wie ebenfalls im Kapitel 7.9 ausgeführt, ist das Team Marija Marićs einer Vorgesetzten ausgesetzt, welche auf beleidigende Weise auf von ihr empfundene Missstände bei der Arbeit hinweist und dabei die eigenen Mitarbeitenden beispielsweise als «faul» und als schlechte Charaktere beschimpft. Weiter erzählte Marija Marić von einer schwangeren Mitarbeiterin, bei welcher ihr gesetzliches Recht auf zehn Minuten Pause pro zwei Stunde sowohl vom Team als auch von der Chefin in Frage gestellt wurde.

Eine besonders vulnerable Gruppe für Diskriminierungen seitens der Vorgesetzten und der Unternehmen sind ältere Personen. In der Tat weisen die hier erhobenen Daten übereinstimmend auf **Altersdiskriminierung** in den hier untersuchten Bereichen des Detailhandels hin. Dies zeigt sich beispielhaft in Antonio Sagers Kommentar zur Altersverteilung in seiner Filiale:

« Gegen die Pension hin haben wir dann auch wieder niemanden mehr. So Richtung Pension wird [das] natürlich auch ein Kostenfaktor für das [Name des Grossverteilers]. Ich habe auch schon miterlebt, dass sie es- das sagen sie natürlich nicht, aber sie- sie probieren dann die Leute auch irgendwann mal weg zu haben. [...] sozialversicherungstechnisch und ich weiss nicht oder auch vom Tempo wie man arbeitet. Von der Belast[barkeit], die ein wenig abnimmt. Dort haben dann auch viele [ältere Angestellte] Angst, dass ihnen gekündigt wird. »

Antonio Sager, 28 (Food)

Marija Marić beobachtet, dass von älteren Angestellten die gleiche Leistung wie von jüngeren erwartet werde, was sie für unzulässig hält:

« Und dass eine Person mit Fünfundzwanzig ist vielleicht superschnell, mit sechsdreissig ist [man] vielleicht ein wenig langsamer, aber mit fünfzig oder siebenundfünfzig kannst ja du nicht einen ganzen Tag stehen rumrennen und und und, wie mit dreissig. Und das haben sie vergessen, sie erwarten von allen gleich, und das ist unkorrekt. »

Marija Marić, 36 (Food)

Anstatt Lohnerhöhung und Anerkennung für das Geleistete scheinen ältere Mitarbeitende in den untersuchten Arbeitsumfeldern im Gegenteil zu erfahren, dass sie mit zunehmendem Alter für ihre Arbeitgeber_innen zur potentiellen Belastung werden. Dies wirkt sich auf verschiedene Weise auf ihre Arbeit aus. Sie erhalten etwa unbeliebtere Aufgaben oder können nur schwer die Filiale wechseln. Ausserdem wurde berichtet, dass jüngeren Personen für gewisse Stellen der Vortritt vor älteren, erfahreneren Mitarbeitenden gewährt wird. Das Wissen um eine mögliche Kündigung aufgrund ihrer geringeren Belastbarkeit führt bei älteren Angestellten zu einem markant erhöhten psychischen Druck.⁶⁸

⁶⁸ Die Angst vor Kündigung älterer Detailhandelsangestellter wurde von einem Regionalsekretär der Unia als besonders relevantes Problem in der Branche hervorgehoben (Redebeitrag an der «Unia Branchenkonferenz Detailhandel 2017» vom 02. Mai 2017).

7.10.2 Belästigungen und Diskriminierungen durch die Kundschaft

Von Kund_innen erleben die Arbeitnehmer_innen sowohl im Food- als auch im Textilbereich bisweilen schockierende Respekt- und Anstandslosigkeit. Mehrere Interviewpersonen, die im Foodbereich arbeiten, erzählten von sexistischen und rassistischen verbalen Angriffen an der Kasse. **Sexistische Angriffe** zielen mitunter auf die Intelligenz und das Äussere der Kassier_innen. Marija Marić zum Beispiel wurde mit Worten wie «Blöde, Dumme, Dicke, Hässliche» beschimpft. Des Weiteren kommen auch Anzüglichkeiten vor. In einem Fall wurde zum Beispiel eine Kassiererin von einem spezifischen Kunden wiederholt und penetrant nach der Handy-Nummer gefragt. Im Falle sexueller Belästigung durch Kundschaft griffen die Vorgesetzten und Unternehmen in den gemeldeten Fällen teilweise konsequent durch; so wurde von zwei Fällen berichtet, in welchen Kunden Ladenverbot erhielten.

Erez Yasin erlebte **rassistische Beschimpfungen** an der Kasse:

« Ah, einmal [kam] eine jüngere Frau- ich habe kassiert. [...] Sie hat gesagt 'Geben Sie [die Ware] auf der anderen Seite.' [...] Okay. Sie hat gesagt 'Scheiss Ausländer.' Was soll ich sagen? Ich habe gesagt 'Okay ciao schönen Abend.' Solche Beispiele erleben wir ab und zu. »

Erez Yasin, 39 (Food)

Besarta Manjani wurde in ihrem Tankstellenshop von Kund_innen gefragt, ob denn nicht ein_e Schweizer_in im Laden arbeite, weil sie selber kein Schweizerdeutsch spricht:

« Und eine ist auch mal [gekommen]. Ich war in der Kasse, 'Arbeitet hier kein Schweizer?' (lacht) Ich sagte, 'Ja, aber sie hat frei (lachen.) »

I: [...] wie ist das für Sie dann so emotional?

« Ich bin- also ich weiss [...] das seit Anfang an und hier es passiert ganz oft. Es ist nicht das erste Mal. Und wir sind irgendwie daran gewöhnt. Ich mache meine Arbeit und egal was sie [die Kundin] sagt. [...] Wenn man in ein f- also im Ausland lebt, dann muss man das schon lernen. »

Besarta Manjani, 31 (Food)

Der Umgang mit solchen persönlichen Angriffen verlangt von den Angestellten eine hohe psychische Belastbarkeit. Besarta Manjani begegnet den rassistischen Kommentaren mit einer Strategie des Sich-daran-Gewöhnens und nimmt sich als Ausländerin sogar selber in Pflicht, zu lernen, mit solchen Situationen umgehen zu können. Erez Yasin reagiert, wie auch weitere Betroffene berichten, auf Beschimpfungen mit einer freundlichen Entgegnung und übt sich in Distanzierung. In Bezug auf rassistische Beschimpfungen durch die Kundschaft wurde im Gegensatz zu sexueller Belästigung⁶⁹ jedoch in keinem Fall bei den Vorgesetzten vorgeschrieben oder von diesen Massnahmen gegen Kund_innen ergriffen.

⁶⁹ Allerdings wurde auch von sexuellen Belästigungen berichtet, welche nicht gemeldet wurden. Dies galt in äusserst verschärfte Masse für sexuelle Belästigungen durch Vorgesetzte, siehe Kapitel 7.10.2.

Die Fallzahl war hier allerdings zu gering, um daraus Schlüsse ziehen zu können. Eine gezielte Folgeuntersuchung zu rassistischen Vorfällen im Detailhandel sollte in den Blick nehmen, ob und von wem rassistische Vorfälle gemeldet werden, wovon eine Meldung abhängig ist und wie auf solche Meldungen reagiert wird. Weiter wären rassistische Belästigungen durch Teamkolleg_innen oder Vorgesetzte und der Umgang mit diesen Vorfällen zu untersuchen; von solchen wurde in keinem der hier untersuchten Fälle berichtet. Die hier erhobenen Daten lassen lediglich vermuten, dass eine Nichtmeldung unter anderem in Verbindung mit der Tatsache stehen könnte, dass Migrant_innen oft besonders auf ihre Anstellung angewiesen sind, wie die Fälle von Erez Yasin oder Besarta Manjani aufzeigen. Beide bezeichnen sich als dankbar, überhaupt eine Anstellung im Detailhandel bekommen zu haben. Vor dem Hintergrund der Dankbarkeit um ihre Arbeit dürfte für sie die Schwelle deutlich höher liegen, sich bei den Vorgesetzten über Angriffe auf ihre 'Befindlichkeit' zu beschweren.⁷⁰

In einem Fall erlebte ein Angestellter weiter verbale Angriffe aufgrund seiner **Geschlechtsidentität**. Seine Aussage verdeutlicht zudem, dass den Angestellten oftmals die Möglichkeit fehlt, sich gegen solche Angriffe zu wehren, da sie unter hohem **Zeitdruck** stehen:

« Meistens bleibt es recht allgemein, aber es kann dann- also ich habe zum Beispiel auch schon erlebt, das ist jetzt sicher sehr spezifisch, aber einer hat mal gefunden, ja 'Scheiss Transe', also ja oder wie reagierst du dann dort, vor allem gerade wenn noch Leute drum herum sind, dann musst du einfach, im Moment musst du es einfach wegstecken und weiterarbeiten, denn wir haben auch Vorgaben, dass wir acht Kunden in der Minute bedienen sollten. »

Tim Äschlimann, 24 (Food)

Zu Problemen mit der Kundschaft kommt es im Foodbereich insbesondere auch bei der Ausweiskontrolle für den **Verkauf von Alkohol**. Das Unternehmen verlangt von den Mitarbeitenden, dass sie alle Kund_innen nach dem Ausweis fragen müssen, die jünger als siebenundzwanzig Jahre alt aussehen. Dies stosse immer wieder auf Unverständnis bei der Kundschaft, sagt Tim Äschlimann. Ebenfalls kommt es aufgrund der **engen Ladenverhältnisse** zu unangenehmen Situationen mit Kund_innen, die die Angestellten anrempeln oder gestresst reagieren, wenn ihnen jemand im Weg steht. Als Angestellte müsse man sich «von den Reaktionen der Kunden distanzieren können» und diese nicht persönlich nehmen, meint dazu Tim Äschlimann. Eine weitere Umgangsstrategie mit unzufriedener Kundschaft liegt darin, sich zu entschuldigen und gegebenenfalls die vorgesetzte Person zu holen.

Dass sich Kund_innen frech gegenüber dem Personal benehmen, erklärt sich Marija Marić damit, dass Angestellte im Detailhandel ein sehr **tiefes Ansehen** in der Gesellschaft genießen:

« Aber wir sind im Verkauf und vor allem Lebensmittel. Wir sind ganz ganz unten tief auf dem- [sucht nach Worten] auf der Skala. »

Marija Marić, 36 (Food)

⁷⁰ Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass in den Expert_inneninterviews mehrfach darauf hingewiesen wurde, dass oft gerade ausländische Angestellte, beispielsweise aus ehemals kommunistischen Ländern oder Ländern mit starken gewerkschaftlichen Kulturen, sich besonders kritisch über Arbeitsbedingungen äussern und sich auch eher mit dem Gewerkschaftsgedanken identifizieren können (siehe auch Kapitel 7.12).

Diese geringe Wertschätzung der Arbeit von Detailhandelsangestellten zeigt sich auch im Textilbereich. In den Kleidergeschäften kommt es einerseits zu Respektlosigkeit der Kund_innen gegenüber den Mitarbeitenden und andererseits gegenüber der Ware. Adrienne Imhof und Pinar Arslan erzählen von verstörenden Szenen in den Umkleidekabinen. Kund_innen würden die Stückzahl zur Anprobe der Kleider nicht berücksichtigen, die Kleider zerknittert am Boden der Kabinen liegenlassen und den Mitarbeitenden mit schnippischen Kommentaren begegnen:

« Aber weisst du, was ich auch viel gestaunt habe zum Beispiel ist, wenn du die Kabinen aufräumst, also ich tue ja nicht ungerne aufräumen, überhaupt nicht, aber so manchmal dünkt es mich, so ein wenig, weisst du, so ein wenig ein Respekt vor den Kleidungsstücken oder vor dem Laden allgemein, dünkt es mich, man darf doch gerne seine Kleider, die man anprobiert hat, wieder den richtigen Weg hintun und vielleicht noch an den Bügel hängen, wenn es nicht wegräumst, von mir aus, aber wirklich was du manchmal schon angetroffen hast, am Boden unten oder eben irgendwie ein Hosenbein dort und das andere irgendwie dort drüben und wirklich manchmal wirklich mega ein Chaos in der Kabine und alles verkehrt und. Ja das finde ich eigentlich manchmal so ein wenig, (ausatmen), eben das traut man sich vielleicht auch nur, weil die Kleider vielleicht nicht gerade unbedingt weiss nicht was kosten oder ja, nehme ich jetzt mal an sonst. »

Adrienne Imhof, 26 (Textil)

«Denn dort merke ich einfach, dass die Leute einfach keinen Anstand haben. Ich finde das so schlimm, wenn ich, egal ob es jetzt ältere Frauen sind oder jüngere Frauen, ich meine okay, es kann mal voll sein oder du kannst mehrere Sachen probieren, das ist gar nicht mein Problem, aber wenn ich merke, dass man nicht einmal einen Bügel mit nach draussen nehmen kann oder wenn es sogar heisst, 'Das ist ihr Job.' Das finde ich halt mega frech und da denke ich dann, 'Hä okay', also dann frage ich- dann sage ich halt meistens, also ich frage mich dann selber, 'Du hast ja die Ware auch nicht so gefunden im Laden.' Ich meine das ist ja nicht viel verlangt, das einfach rauszunehmen. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Adrienne Imhof und Pinar Arslan vermuten beide, dass der respektlose Umgang mit der Kleidung mit den tiefen Preisen der Ware zusammenhängt. Sie können dieses Verhalten der Kundschaft nicht verstehen. An einer weiteren Interviewstelle greift Adrienne Imhof in diesem Zusammenhang gar zu einer Kriegsmetapher:

« Dann lässt man alles drin liegen und es sieht wirklich aus, wie der Krieg drüber wäre, das finde ich einfach, ich weiss auch nicht, weisst du, das geht doch dann nicht. [...] Ich würde mich schon nicht dafürhalten dem Personal gegenüber, alles einfach so hinzuschmeissen und wenn ich sehe, okay die haben jetzt noch Stress oder so, ich wäre jetzt so, dass ich dann sage, okay dann verräume ich es doch gerade schnell selber oder so. »

Adrienne Imhof, 26 (Textil)

7.10.3 Fazit

Die hier erhobenen Erfahrungsberichte der Angestellten zeigen auf, dass Ungleichbehandlungen, Belästigungen und Diskriminierungen durch direkte Vorgesetzte aufgrund von Geschlecht, Schwangerschaft, Herkunft oder Alter in den untersuchten Arbeitsumfeldern ein ernst zu nehmendes Problem darstellen. Anstatt fehlbare Vorgesetzte in die Pflicht zu nehmen, wird jedoch sowohl von den höheren

Vorgesetzten (Filial- oder Rayonwechsel) als auch von den Angestellten selbst (Kündigung) meist eine Strategie gewählt, welche die Angestellten sanktioniert oder benachteiligt. Für die Angestellten ist es dabei ausserordentlich schwierig, sich gegen Belästigungen und Diskriminierungen ihrer Vorgesetzten zu wehren, sowohl aufgrund des Zusammenhalts unter Vorgesetzten («Die Chefs halten zusammen»), aufgrund der grossen Abhängigkeit der Angestellten von den Vorgesetzten, aufgrund der Angst vor Kündigung sowie aufgrund fehlender niederschwelliger Vermittlungs- und Unterstützungsangebote. Die Anzahl ziemlich bis sehr schwerwiegender Vorkommnisse kann im Verhältnis zur Fallzahl dieser Studie als besorgniserregend bezeichnet werden. Auch sexistischen oder rassistischen Belästigungen durch Kundschaft ist aufgrund des Zeitdrucks bei der Arbeit und vor allem auch aufgrund des Primats der Kundschaft sehr schwierig zu begegnen. Meist wird hier die Strategie 'freundlich bleiben und sich innerlich distanzieren' gewählt. Während sexistische Vorfälle teilweise gemeldet und teilweise auch geahndet werden, scheinen rassistische Vorfälle von Betroffenen selten gemeldet zu werden.

7.11 Digitalisierung

Dieses Forschungsprojekt befasste sich unter anderem mit der Frage, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeitsplätze im Detailhandel auswirkt. Einführend wurden in diesem Bericht zwei Bereiche der Digitalisierung identifiziert, die sich auf die Arbeitsplätze im Detailhandel auswirken (siehe Kapitel 4-6). Dies sind einerseits der Onlinehandel und andererseits die Digitalisierung von Arbeitsprozessen wie digitale Kassen- und Bezahlssysteme oder Software zur Optimierung von Bestellwesen, Inventar und Einsatzplanung.

Die Auswirkungen des **Onlinehandels** auf die Arbeitsplätze im Detailhandel wurde hier ausschliesslich aus der spezifischen Perspektive von 'klassischem' Verkaufspersonal in Ladengeschäften betrachtet. Wie in den vorangehenden Kapiteln dargelegt wurde, wirkt sich der Onlinehandel vor allem in Form von wachsendem Druck auf die Angestellten durch Rationalisierungs- und Personaloptimierungsmassnahmen sowie verlängerten Ladenöffnungszeiten aus. Die Ursache dieses Drucks ist multifaktoriell und nicht monokausal auf den Onlinehandel zurückzuführen; es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass dem Onlinehandel in diesen Entwicklungen eine entscheidende Rolle zukommt. Zudem wird als direkte Antwort auf den Onlinehandel vom Verkaufspersonal eine immer weitreichendere Kund_innenbetreuung eingefordert (siehe Kapitel 7.3).

Nicht untersucht wurden hier die Arbeitsplätze, welche durch den Onlinehandel neu entstehen und Aufgaben beinhalten wie etwa Waren bereitstellen, einpacken, versenden, transportieren, online beraten oder Retouren entgegennehmen und weiterleiten.⁷¹ Redebeiträge an der *Unia Branchenkonferenz Detailhandel 2017* machten beispielsweise darauf aufmerksam, dass es in der Schweiz Unternehmen gibt, welche für Zalando die Schweizer Retouren abwickeln. Laut diesen Beiträgen stehen Arbeiter_innen in zumindest einem dieser Zentren genau zwei Minuten zur Verfügung, um eine Retoure abzufertigen.

⁷¹ Die Verbesserung der Onlineberatung gehört zu den auffälligsten Aspekten der jüngeren Entwicklungen im Detailhandel und dürfte künftig vermehrt in Konkurrenz mit der hier beschriebenen 'Beratungsoffensive' in Ladengeschäften treten.

Dies wird mit einer Stoppuhr gemessen und gegebenenfalls sanktioniert. Für die Gewerkschaften bedarf es unter anderem der Klärung, welcher Branche diese neuen Arbeitsplätze zugeordnet werden sollen (Detailhandel; Logistik), da sich dies auf die Frage auswirkt, unter welche GAVs solche Unternehmen zu fassen sind. Zusammenfassend legen diese Berichte nahe, dass hier grosser Bedarf an einer systematischen Untersuchung der Arbeits- und Anstellungsbedingungen in diesen neuen Tätigkeitbereichen und an diesen neuen Arbeitsorten besteht.

Der eigentliche Begriff des 'Onlinehandels' fiel in den Interviews letztlich sehr selten; dessen Auswirkungen bekommen die Angestellten meist nur indirekt in Form von Druck zu spüren (wie etwa bei «Besucher in Kunden umwandeln», erhöhte persönliche Leistungsziele, Personalabbau, etc.). Andere Bereiche der Digitalisierung greifen hingegen unmittelbar in den Arbeitsalltag ein. So schaffen das **Self-Checkout (SCO)** und das **Self-Scanning** neue Tätigkeiten, welche eine konkrete Neuorganisation der Aufgabenverteilung erfordern und die Aufnahme neuer Tätigkeiten in das Pflichtenheft beinhalten. Leider konnten diese Veränderungen im Rahmen dieser Studie aufgrund des Mangels an Befragten, die solche Aufgaben übernommen haben, nicht aussagekräftig untersucht werden. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, besonders hinsichtlich der Fragen, ob und wie die Überwachung der SCO-Kassen mit anderen Aufgabenbereichen rotiert wird; wer dieser Aufgabe zugeteilt wird; wie die neue Aufgabe empfunden wird; wie die Mitarbeitenden die neue Kontrollfunktion erleben, welche sie bei den SCO-Kassen innehaben; und wie das Personal für die neuen Funktionen geschult wird.

Andere Bereiche der Digitalisierung wie **Touchscreen-Kassen** oder digitalisierte Systeme für **Bestellungen** oder **Inventar** werden unterschiedlich und zwiespältig bewertet. Die meisten Angestellten empfinden die digitalen Systeme grundsätzlich als unterstützend. Gleichzeitig sind sie jedoch auch Ursache von Stresssituationen und Zukunftsängsten. Diese Aspekte finden in Priscilla Honeggers Aussage Eingang:

« Wir können bestellen von diesen Maschinen. Wir können den Bestand noch schauen. [...] Das ist eine grosse Hilfe. Manchmal das System fragt am Abend oder während dem Tag wie viele von diesen Artikeln [wir] haben. [...] Das System fragt, wir müssen checken was das System fragt, und dann müssen wir sofort gehen und zählen wie viel. Das ist mühsam, aber wenn wir das zum Beispiel nicht ablesen könnten mit der Maschine wäre es noch mühsamer. Technologie hat [...] viel gemacht. Gutes und Schlechtes (lacht). Aber eh- ich würde sagen komfortmässig ist besser, ist besser geworden. [...] Die Maschinen sind für uns Menschen die [an der] Kasse arbeiten [...] nicht unbedingt gut. Weil da gibt es weniger Arbeit. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Digitale Systeme werden von verschiedenen Gruppen von Angestellten unterschiedlich wahrgenommen. Wie die Studentin Leila Sägesser anmerkt, kann zum Beispiel älteren Mitarbeitenden die Bedienung den Touchscreen-Kassen mitunter Mühe bereiten:

« Also es ist eigentlich sehr simpel, man muss einfach- es hat wirklich Bildschirme mit diesen Bildchen drauf und also man ist auch sehr schnell drin, [...] also es ist eigentlich überhaupt nicht schwierig, aber es macht Mühe den Leuten die ein bisschen älter sind und die dort neu einsteigen oder so [...]. »

Leila Sägesser, 28 (Food)

Rebekka Luginbühl weist weiter daraufhin, dass ein souveräner Umgang mit digitalen Systemen eine gewisse Routine damit voraussetzt, die nicht immer gegeben ist:

« Wir sind nicht so informiert über das Digitale, wie was alles geht, dass wir zum Beispiel selber im Büro etwas machen können, oder dass alle mal schauen können, wie das alles funktioniert und so. Nein. [...] Das ist so ein MDA-Gerät, mit dem kann man bestellen, also die Bestellung auslösen für den nächsten Tag, und die Sache ist, dort sieht man nur noch die Zahlen. Es hat ja mega viel Zahlen und so einige Wörter, und man muss wirklich mit dem arbeiten, dass man irgendwie ein Gespür hat, und dass man einfach das Gerät kennt und den Bildschirm und alles was draufsteht, und natürlich, wenn jemand einmal im Monat mit dem Gerät in Kontakt kommt, weiss [man] das nicht oder das ist so schwierig zum- man muss das wirklich so vielleicht eine Woche jeden Tag mal probieren, testen, damit man die Sache im Griff hat. Das ist genau wie beim PC, neue Programme oder. Das muss man zuerst mal etwas lernen können. Und ehm- ja ich habe das Gefühl sobald dass man etwas nicht gerade sofort checkt wird [gesagt] (imitiert Schnauben), [‘Oh Sie wollen] es eben nicht’. Also jetzt im [Grossverteiler] bei uns im Bahnhof behandeln sie uns wirklich ganz schlecht. Wir werden nicht gefordert. Und das ist genau das mit der Digitalisierung, mit dem ganzen neuen System oder Bildschirm. Dass man vielleicht [...] einmal etwas Zeit nimmt und es den Leuten ganz schön und gut erklärt, wie was ist. Das wäre noch interessant. Das macht Spass dann. Aber genau das Problem ist, sie wollen das nicht machen. »

Rebekka Luginbühl, 34 (Food)

Die Filialleiterin Esther Hefti sieht im Einsatz solcher Bestellsysteme und generell digitaler Systeme hingegen das Instrument schlechthin für die angestrebte Effizienzsteigerung im Detailhandel:

« Ja da hat sich schon viel verändert. Eben auch die Ware aufnehmen. Ganz früher mit dem Lieferschein, jetzt [mit] dem MDE-Gerät. »

I: Was ist das?

« Das ist dann einfach so ein wenig das Elektronische, sieht aus so ein wenig wie ein kleines Telefon. Und dann kann man das einfach nur hurtig schnell abscannen diesen Strichcode von der Ware. Eben das ist sicher auch so ein wenig ein Effizienzgedanke. Es muss einfach schnell-, ja, dass es schneller geht. Die Ware auch schneller auf der Fläche ist. Das sieht man auch beim Inventar, also dort hat es sicher die grösste Veränderung gegeben. Ja früher hat man die eben die Artikel ja, hat man irgendwie auf Blätter aufgenommen. Und jetzt ist das auch alles eigentlich elektronisch. Eben, es geht schneller. Man hat die Resultate schneller. Eben, früher hat man vielleicht zwei Monate auf seine Resultate gewartet. Jetzt hat man sie in zwei Wochen. Es geht schneller. Oder vielleicht auch bei den täglichen Sachen irgendwie. Also früher hat man vielleicht irgendeine Aktion- ja einen Monat zum Voraus geplant und gewusst und so. Und heute kommt eigentlich innert drei, vier Tage kommen Mails [...] sehr schnell, es ist schneller. Lebendiger eigentlich auch. Ja das ist so ein wenig das Haupt- denke ich das ist schon die Haupt- dass es schneller geht. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Die Frequenz, mit welcher neue Systeme wie zum Beispiel kontaktlose Bezahlmöglichkeiten an der Kasse eingeführt werden, ist entsprechend hoch und trägt massgeblich zur Beschleunigung des Arbeitsalltags im Detailhandel bei. Dabei wird den Angestellten oft keine oder nur wenig Arbeitszeit eingeräumt, um sich mit den neuen Systemen zu befassen. Oftmals werden die neuen Systeme nicht geschult, sondern zum Beispiel nur mittels einer im Betrieb ausgehängten Instruktion vermittelt. Diese soll in der Pause gelesen und die Kenntnisnahme quittiert werden. Tim Äschlimann:

I: Wie wird das eingeführt jetzt [kontaktloses Bezahlssystem], also habt ihr da dann nachher eine Einführung bekommen für das oder wie ist das?

« Das ist nur so eine schriftliche Mitteilung, die wir durchlesen mussten. Also Einführung also nicht im Sinne von eh, dass wir mündliche Informationen hätten bekommen, sondern es hängt einfach auf und man muss es dann unterschrieben haben, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgelesen haben. »

Tim Äschlimann, 24 (Food)

Selbst grosse technische Installationen wie Self-Checkout-Stationen werden nur einzelne Tage geschult und beinhalten in der Regel lediglich eine rein technische Einführung. Eine Schulung zu neuen Aspekten des Pflichtenheftes wie die Überwachungsfunktion fehlten bisher (siehe Kapitel 4).

Zusammenfassend lassen sich digitale Systeme heute aus der Schweizer Detailhandelswelt nicht mehr wegdenken. Digitalisierung und Roboterisierung werden in der Branche voraussichtlich weiterhin zu massiven Umwälzungen führen. Dies führt bei Angestellten zu Zukunftsängsten. Beispielsweise befürchten Kassier_innen, dass sie durch SCO und Self-Scanning obsolet werden. Priscilla Honegger ist jedoch überzeugt, dass auch in einer durchtechnologisierten Detailhandelswelt die Mitarbeitenden ihren Platz haben werden:

« Zukunft, es ist schwierig zu sagen. Die Leute werden mehr, wie soll ich sagen, ersetzt. Ersetzt für die Maschinen. Ich denke schon. Ich denke auch von der Technologie her wäre es möglich. »

I: An was denkst du zum Beispiel?

« Zum Auffüllen zum Beispiel. [Ein anderes] System das könnte direkt einfach tschugg tschugg machen. Und noch effizienter wäre es, wenn hinterher eine gekühlte Area [wäre]. Zum Beispiel. »

I: Also hinter den Regalen?

« Ja. Aber bis das implementiert wird dauert [es] noch vielleicht ein bisschen. Und eh- es gibt immer den menschlichen Faktor. Auch wenn wir viel von Internet kaufen oder oder. Ich welchem Mass weiss ich nicht, aber Menschen werden immer noch gesucht [...]. Eben. Ja es hat eine soziale Aufgabe auch. Die Frau [Kundin] die kommt und dir erzählt 'Ah diesen Käse habe ich schon als kleines Kind gegessen', [das] gefällt mir. »

Priscilla Honegger, 54 (Food)

Berichte aus einer Bahnhoffiliale eines Grossverteilers scheinen Priscilla Honeggers Ausblick bereits heute zu bestätigen: Für diese Filiale wurde bewusst entschieden, keine SCO-Kassen einzurichten.

« [Name der Filiale] will keinen Self-Check einführen, weil sie eben finden, die Kunden sollen noch einmal in Kontakt treten mit Mitarbeitenden weil das eben sehr sehr wichtig ist so für ehm- für die Prägung oder was auch immer für ehm- [den] positiven Eindruck oder so. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Verkaufspersonal wird gemäss diesen Einschätzungen in den Ladengeschäften auch in Zukunft nicht wegzudenken sein. Vielmehr stellt sich wohl die Frage, in welcher Anzahl dies der Fall sein wird, und

mit welchen Aufgaben dieses Personal betraut sein wird. So scheint sich langsam abzuzeichnen, dass die Läden zunehmend nur noch als 'Showrooms' für Onlinehändler dienen, in welchen die Kund_innen Waren anschauen und sich beraten lassen können. In diesem Bereich sind weiterhin grosse Umwälzungen zu erwarten.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung den Arbeitsalltag im Detailhandel tiefgreifend und anhaltend umwälzt und in den untersuchten Arbeitsumfeldern massgeblich zur Beschleunigung und ständigen Veränderung der Arbeitsprozesse beiträgt. Diese Prozesse sind aus der Perspektive der Angestellten kritisch zu verfolgen. Ebenfalls wissenschaftlich in den Fokus genommen werden sollten zudem die neu entstehenden Arbeitsumfelder etwa in Lagerhäusern, Abfertigungsanlagen, Call Centers und Lastwagen im In- und Ausland.

7.12 Gewerkschaftliche Organisation

Obwohl sich die im Rahmen dieser Studie geführten Gespräche zentral um Arbeits- und Anstellungsbedingungen drehten und in den Interviews vertieft über die aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt Detailhandel gesprochen wurde, haben nur zwei der 15 Befragten proaktiv Gewerkschaften erwähnt. Auch die standardisiert gestellte Nachfrage nach einer Mitgliedschaft der Befragten selber oder von Kolleg_innen brachte wenige zusätzliche Informationen. Zwei der Befragten waren Gewerkschaftsmitglieder, wobei berücksichtigt werden muss, dass dies teilweise auch ein Resultat davon war, dass einzelne Interviewpartner_innen für diese Studie über die Gewerkschaften rekrutiert wurden. Die meisten anderen Interviewpartner_innen berichteten, dass die Gewerkschaft in den Pausengesprächen trotz vereinzelter Besuchen von Gewerkschafter_innen in ihrer Filiale kaum ein Thema sei, und nur einzelne wussten von einem Gewerkschaftsmitglied in ihrem Betrieb.

Als Begründung ihrer Mitgliedschaft geben die befragten aktiven Gewerkschaftsmitglieder Familientradition, Gerechtigkeitssinn, die Relevanz der Gewerkschaften als kontrollierendes Organ in Zeiten wachsenden Drucks auf den Detailhandel ('Etwas machen statt nur reden', insbesondere gegen noch längere Öffnungszeiten), Solidarität ('Es braucht genug Leute, damit etwas bewirkt werden kann') sowie Dienstleistungen der Gewerkschaften an (vor allem Rechtsberatung, Rechtsbeistand und Finanzierung von Weiterbildungen).

Pinar Arslan begründete ihr Engagement in der Gewerkschaft beispielsweise wie folgt:

I: Bist du Mitglied bei [Name der Gewerkschaft] in dem Fall?

« Noch nicht, nein, aber ich will eig- also bei mir ist es so, meine Familie, also viele von meinen Verwandten sind bei [Name der Gewerkschaft] Mitglied und natürlich [die Gewerkschafter_innen] kommen immer [ins Geschäft], also ich bin halt mehr so die Kontaktperson dort, und ich habe eigentlich ihnen immer gesagt, ich will nicht einfach so Mitglied sein. Ich will auch etwas machen. [...] Dann habe ich gesagt, eben ich habe im Moment nicht so viel Zeit, aber Mitglied werde ich sicher noch, aber eben jetzt mit diesen [längeren] Öffnungszeiten und alles, und jetzt wollen sie ja irgendwie, jetzt haben sie irgendwie so einen Vertrag [=GAV] wollen sie ja jetzt machen neu. So Sachen bin ich schon dabei. Also ich schaue, dass ich auch immer ein wenig Zeit für das habe. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Esther Hefti, antwortet auf die Frage, aus welchem Grund sie Gewerkschaftsmitglied sei:

« Ja gut also die [die Gewerkschaft] sind ja noch recht hartnäckig. Also freundlich hartnäckig. Aber ja die sind ja in jeder Filiale, habe ich da schon so [Name der Gewerkschaft] Leute gehabt. Und manchmal so ein wenig die Argumentation ja man kann schon immer darüber reden aber wenn niemand etwas dagegen macht. Zum Beispiel jetzt, dass die Läden noch länger offen wären. Muss ich dann für mich auch sagen 'Ja stimmt eigentlich auch.' Darum habe ich gefunden ja wieso nicht? Gut ich habe jetzt das Gefühl unser [Geschäftsführer] hätte jetzt nicht so Freude, wenn er das wüsste. Aber das muss der ja nicht wissen. [...] Das ist mein Entscheid. Aber ich finde es noch gut. Und ja sie bekommen ja auch mehr Gewichtung oder, je mehr Leute dabei sind. [...] Und ich finde es auch noch gut so die Rechtsberatungen, die sie haben. Oder wenn man mal- ja eine Frage hat irgendwie ein Anliegen finde ich es so auch noch praktisch. [...] ich finde, wenn sie so ein wenig als Coach auftreten ist gut. Einfach wenn sie so ein wenig Konz-, ja wie soll man es sagen, nur so in diesem Sinn möchten kontrollieren wäre es auch nicht gut. [...] Vielleicht ist es manchmal dem Personal zu wenig bewusst, oder. Dass es [Name der Gewerkschaft] gibt oder ich weiss es auch nicht. Oder getrauen sich nicht so. »

Esther Hefti, 45 (Textil)

Wie Esther Hefti geben auch andere Befragte als Erklärung für das grundsätzlich schwache Engagement von Detailhandelsangestellten in den Gewerkschaften in erster Linie Angst und fehlende Information an, neben fehlendem Solidaritätsgedanken, Egoismus und Desinteresse. Vor allem die **Angst der Angestellten vor Kündigung** wird als Grund für deren Zurückhaltung Gewerkschaftsvertreter_innen gegenüber beobachtet. Dazu Pinar Arslan:

I: Also wollen sie einen Gesamtarbeitsvertrag machen oder-?

« Genau. [...] Also sie brauchen erst eigentlich so viele Mitglieder, um einen solchen Vertrag zu machen. Aber ich habe, für mich ist das halt so, die meisten Leute im Laden, die haben Angst und sie brauchen immer jemanden, der ihnen Mut macht. Sie haben einfach immer Angst, sagen, sie sagen immer, wenn ich zum Beispiel etwas sage, sie geben mir Recht, sie wollen immer, dass ich [nach] vorne gehe, aber sie sind nie hinter mir. Und sie haben einfach Angst »

I: Weisst du, ich versuche nur so wie herauszufinden, was ist der Grund, dass die anderen so Angst haben [...]?

« Vom Gekündet-Werden. »

I: Vom Gekündet-Werden schon also. Obschon jetzt zum Beispiel dir das eben nicht passiert ist. Mhm [im Sinne von Ja].

« Obwohl es nicht passiert ist, nein, aber sie haben einfach Angst. Sie haben einfach Angst, dass sie ihren Job verlieren, sie haben einfach Angst, dass sie zu viel sagen. Ähm wie soll ich sagen? Ich weiss nicht, von wo diese Angst [kommt], obwohl eben, wie gesagt, niemandem gekündigt wurde, aber ich weiss, dass sie Angst haben. Sie trauen sich einfach nicht. »

Pinar Arslan, 26 (Textil)

Vor dem Hintergrund der in den vorangehenden Kapiteln ausdifferenzierten Unternehmenskulturen erstaunt die von Pinar Arslan beschriebene Angst der Angestellten vor dem Kontakt mit den Gewerkschaften wenig. Von Detailhandelsangestellten wird erwartet, dass sie dem Unternehmen gegenüber loyal

auftreten und täglich nach Kräften eine Bestleistung anstreben. In den meisten der untersuchten Betrieben wird dabei jede Einzelleistung streng kontrolliert, jede kleinste Vernachlässigung wie etwa ein deplatziertes Bostitch oder eine Minute zu spätes Einstempeln wird minutiös protokolliert und bei Wiederholung sanktioniert, mithin mit Kündigung. Unter diesen Voraussetzungen ist davon auszugehen, dass Angestellte auch ohne explizites Verbot befürchten, dass sie unter besonders kritische Beobachtung zu stehen kommen, wenn sie sich während der Arbeit auf Gespräche mit Gewerkschaftsvertreter_innen einlassen. In gewissen Unternehmen wurden die Angestellten ausserdem explizit angewiesen, den Gewerkschaften gegenüber über gewisse Informationen wie beispielsweise Auskünfte über die Entlohnung **Stillschweigen** zu bewahren. Es ist naheliegend, dass diese Angestellten auf Besuche der Gewerkschaften mit Stress reagieren und wie oben von Pinar Arslan beschrieben zur Sicherheit lieber gar nichts sagen. Dass diese Ängste nicht unbegründet sind, zeigen andere Berichte. So erzählt Andreas Tanner von Kündigungen in seinem Betrieb, einem Grossverteiler, aufgrund von gewerkschaftlicher Tätigkeit:

« [Sie haben da] sehr radikale Leute im [Name des Grossverteilers], die Ihnen sozusagen das fast verbieten in einer Gewerkschaft. Aber es wäre ja ein Grundrecht oder, aber das sehen die nicht. Es gibt Leute, die entlassen werden, da sie sagen, sie seien in der [Gewerkschaft] [...]. »

I: Haben Sie das erlebt?

« Selber schon gehört. Selber bereits gehört und gesehen, dass es geheissen hat: 'Ich bin jetzt in einer Gewerkschaft aktiv.' Also sie haben dann [bei der Kündigung] so ein wenig die Begründung gemacht, die Arbeitsleistungen seien nicht gut [...]. »

Andreas Tanner, 41 (Food)

Auch aus anderen Berichten geht hervor, dass ein Engagement in der Gewerkschaft wohl 'Zuviel des Widerstands' für die Arbeitgeber_innen wäre:

I: War es überhaupt ein Thema, Gewerkschaft, unter den Leuten, die mit dir arbeiteten?

« Nein, hätte ich nicht mitbekommen. »

I: Und [du] weisst wahrscheinlich auch nicht warum nicht?

« Ja das wäre vielleicht schon zu viel Widerst- oder ich glaube sie würden sich nicht so trauen oder, es ist schon viel gewesen- man hat auch intern einen Sozialdienst [...] und darum ich glaube das wäre schon voll viel Widerstand, wenn man sich [an eine Gewerkschaft] anschliessen würde oder so, und ja und ich glaube das ist gar kein Thema gewesen dort oder, ja viele Ausländer die dort angestellt sind, die haben äüä auch nicht gewusst, dass es so etwas überhaupt gäbe ja. »

Leila Sägesser, 26 (Food)

Leila Sägessers Aussage suggeriert, dass die Unternehmensleitung implizit erwartet, dass sich die Angestellten bei Problemen an die interne Ombudsstelle wenden anstatt an eine Gewerkschaft. Diese sind jedoch, wie bereits besprochen, nicht niederschwellig erreichbar (siehe Kapitel 7.9) und können die gewerkschaftliche Arbeit nicht ersetzen. Von anderen Interviewpartner_innen bestätigt wird Leila Sägessers Vermutung, dass Angestellte teilweise **nicht oder falsch über Gewerkschaften informiert**

sind. So vermutet Erez Yasin, dass der Grossverteiler, in dem er arbeitet und die Gewerkschaft unter einer Decke stecken:

« Wir wir wir sind gar nicht informiert richtig. Wir tun uns nicht richtig informieren oder anrufen. Denn ich habe sogar gedacht, ich rufe [Name der Gewerkschaft] an und ich tu mir einfach bei [Name der Gewerkschaft] mal ein wenig erkundigen, wie das ist, wie was habe ich eigentlich für Möglichkeiten, stimmt das so, dass ich gar nicht (mein) Arbeitsvertrag und darf man überhaupt so zwölf Stunden arbeiten und keine Ahnung was. Und dann sehe ich, dass [Name Grossverteiler] unterstützt einfach [Name der Gewerkschaft]. [Name Grossverteiler] steht hinter [Name der Gewerkschaft]. Sie sie sie einfach- wie sagt man dem, finanziell tut-, [Name Grossverteiler] tut finanziell [Name der Gewerkschaft] unterstützen und [Name der Gewerkschaft] hat die ganzen Kontos und alles zum Beispiel bei der Bank [Name Grossverteiler] und nicht beim Kantonbank oder blablabla und so sind sie verbunden. Wissen sie, was ich meine und wenn wenn ich würde, wenn es würde wirklich kommen zu- zum- keine Ahnung etwas Grösseres dass es so nicht mehr geht zum Beispiel wie die Stunden oder Mobbing oder was auch immer [angeht], welche Chance habe ich wenn [Name Grossverteiler] und [Name der Gewerkschaft] arbeiten zusammen. »⁷²

Erez Yasin, 39 (Food)

Auch Marija Marić ist überzeugt, dass ihre Arbeitgeberin, ebenfalls ein Grossverteiler, und die Gewerkschaften einander zuarbeiten:

« [...] ich vertraue nicht so so schnell und einfach, denn sie [Grossverteiler, in dem Marija Marić arbeitet und die Gewerkschaft] sie alle miteinander verbunden, sie alle telefonieren miteinander, sie sind alle auf dem Telefon und alles ist immer 'Ah hallo (Grüezi) titititi das das das', und plötzlich arme Mitarbeiter hat keinen Job mehr. Von dem her i- i- i- einfach ich traue mich gar nicht zu fragen. »

Marija Marić, 36 (Food)

Diese Vermutung ist auch der Grund, warum Marija Marić sich nicht mit Hilfe der Gewerkschaft gegen die von ihr erfahrenen Ungerechtigkeiten wehrt (siehe Kapitel 7.10).

Neben Angst vor Kündigung und fehlender Information beobachten die befragten aktiven Gewerkschafter_innen unter ihren Kolleg_innen jedoch auch **Egoismus und Desinteresse**. «Dann gibt es die Leute, die sehr egoistisch denken, die sagen, 'Hey ich habe mein Geld. Das genügt mir. Ist mir eigentlich Wurst, was die anderen verdienen oder wie sie arbeiten'», beobachtet Pinar Arslan. Und Andreas Tanner, eine selbstidentifizierte «Rote Socke» aus einer Gewerkschaftsfamilie, diagnostiziert über die letzten Jahrzehnte hinweg einen generellen Rückgang des Solidaritätsgedankens in der Schweiz:

« Das sind auch viele junge, ganz junge Leute, die anfangen. Und dann heisst es so: 'Ja Gewerkschaft, was ist das?' Oder [...] 'Die schauen nicht einmal für mich.' Aber wie ich vorhin bereits gesagt habe: Ohne Gewerkschaft gäbe es heute die sozialen Fortschritte nicht. Und da es eine Gewerkschaft gibt, gibt es in der [Grossverteiler] 18 Wochen Mami-ferien oder, das hätte es vorher nie gegeben. Und Papischaftsurlaub. Der eine, [...] der bei

⁷² Später im Interview äussert Erez Yasin, basierend auf seinen Erfahrungen in seinem Herkunftsland, zudem die Vermutung, dass die Gewerkschaften auch mit dem Staat zusammenarbeiten. Dennoch plädiert er am Ende des Gesprächs für mehr Gewerkschaftsarbeit.

uns angestellt ist [...], der ist im Sommer Papi geworden, hat drei Wochen Ferien. Aber die meisten wissen nicht, dass das auch dank der Gewerkschaft so ist. »

I: Ja. Wie ist denn das Bewusstsein jetzt zwischen den Älteren und den Jüngeren. Nehmen sie das einfach sehr unterschiedlich wahr so?

« Ja die Älteren sind noch, die ältere Generation ist noch so für Gewerkschaften, aber die Jungen, [...] das interessiert die nicht. »

Andreas Tanner, 41 (Food)

Aus einer **Geschlechterperspektive** muss die Diagnose des 'Egoismus' und 'Desinteresses' jedoch komplexer betrachtet werden. Erstens besteht die (hier nicht verifizierte) Möglichkeit, dass gerade in der Textilbranche, die aktuell von besonders grossen Umwälzungen betroffen ist, oft sehr junge Frauen angestellt werden, welchen es einfacher erscheinen mag, den Job zu wechseln, anstatt sich gegen problematische Arbeits- und Anstellungsbedingungen zu wehren.⁷³ Auch für Studierende im Stundenlohn bei Grossverteilern lohnt sich trotz oft (in dieser Studie) kritischer Haltung ein Engagement in der Gewerkschaft kaum, da sie meistens nur ein oder zwei Jahre dort arbeiten. Zweitens, wie in Kapitel 7.7 beschrieben, steht im Leben vieler im Detailhandel angestellter Mütter die Familie im Vordergrund. Die hier erhobenen Daten legen die Tendenz nahe, dass Frauen, welche eine_n Vollzeit arbeitende_n Partner_in haben, ihre Stelle im Detailhandel eher aufkündigen, wenn ihnen die Arbeits- und/oder Anstellungsbedingungen nicht (mehr) zusagen, als dass sie sich für eine Verbesserung einsetzen. Dies war beispielsweise der Weg, den Nina Steiner wählte, als sie sich bei Nespresso immer höher gesteckten und unrealistischeren 'persönlichen Zielen' sowie anhaltenden Belästigungen durch ihren Vorgesetzten ausgesetzt sah. In letzterer Sache rief sie sogar die Gewerkschaft an und fragte, was getan werden könne. Als sie erfuhr, dass sie für eine Unterstützung Mitglied werden müsse, verzichtete sie und beschloss schliesslich, sich vorerst Vollzeit auf die Kinderbetreuung zu konzentrieren. Trotzdem wirken solche Situationen nach: Nina Steiner meldete sich für diese Studie, weil es ihr ein Anliegen war, ihre negativen Erfahrungen doch noch anzubringen. Derselbe Mechanismus greift bei Müttern mit sehr niedrigen Teilzeitpensen; auch für sie lohnt es sich oftmals nicht, sich für Verbesserungen in ihrem Betrieb einzusetzen, in welchem sie lediglich einen Tag pro Woche arbeiten.

Die Frage der Vereinbarkeit und die Frage nach den Gründen des niedrigen Organisationsgrades in der Branche müssen folglich zusammengedacht werden. Nicht nur kapitalisiert und perpetuiert die Detailhandelsbranche mit zunehmend flexibilisierten Arbeitsmodellen vorherrschende vergeschlechtlichte Rollenmodelle. Sie profitiert zusätzlich von diesen Geschlechterrollen, weil für angestellte Mütter, wie die Erfahrungsberichte aufzeigen, ihre Arbeit oftmals der Arbeit ihres Partners/ihrer Partnerin und der Kinderbetreuung nachgelagert ist und es sich für sie daher oft 'nicht lohnt', sich für bessere Bedingungen einzusetzen oder sich gegen Ungerechtigkeiten oder Unrechtmässigkeiten zu wehren.

⁷³ Noch einmal anders gelagert ist der folgende Fall: Wie der für diese Studie interviewte Geschäftsführer des VZH ausführte, importiert(e) Zara teilweise ganze Teams von Verkäuferinnen aus Spanien, um sie in Schweizer Filialen einzusetzen. Solche Versetzungen gewähren den Unternehmen einen besonders hohen Grad an Kontrolle über ihre Arbeitnehmenden, welche kaum über das Schweizer Arbeitsrecht informiert sein dürften.

Im Falle von prekär situierten Elternteilen (mehrheitlich Mütter), welche beispielsweise alleinstehend sind oder eine_n arbeitsunfähige_n Partner_in haben, wird ein Einsatz für die Gewerkschaft indes aus anderen Gründen erschwert bis verunmöglicht. Zum einen fallen für diese Angestellten die Gebühren für die Mitgliedschaft ins Gewicht; schon 40 Franken pro Monat können das Haushaltsbudget empfindlich überlasten. Dazu kommt hier ein Teufelskreis in Gang: Die herausfordernde Organisation des Arbeitsalltags aufgrund zerstückelter Arbeitszeiten oder Arbeit auf Abruf; die teilweise sehr langen Arbeitstage; und der Zugriff der Unternehmen auf bis zu sechs von sieben Wochentagen bindet so viel Zeit und Energie, dass kaum mehr solche vorhanden ist für ein gewerkschaftliches Engagement. Wie hier beobachtet werden konnte, gilt dies auch für Angestellte mit anderen Care-Verpflichtungen sowie für Angestellte, welche neben der Arbeit eine Weiterbildung absolvieren.

Das vorliegende Datenmaterial zum Thema Gewerkschaft weist auf verschiedene Ursachen für den niedrigen Organisationsgrad in der Branche hin. Zu den Gründen für das geringe Engagement gehören Angst vor Kündigung, fehlende oder falsche Information über die Gewerkschaften sowie eine Abnahme des Solidaritätsgedankens bei gleichzeitiger Zunahme von individualistischen Erwartungshaltungen. Eine besonders zentrale Ursache für das fehlende gewerkschaftliche Engagement dürfte jedoch im Trend zu immer mehr Teilzeit sowie der Flexibilisierung und Zerstückelung von Arbeitseinsätzen liegen. Einerseits 'lohnt' es sich für Mitarbeitende in niedriger Teilzeit oft nicht, sich für bessere Anstellungsbedingungen einzusetzen. Zweitens dürften Angestellte mit höheren Pensen angesichts des sich immer erweiternden Zugriffs auf ihre Zeitressourcen durch ihren anspruchsvollen, anstrengenden und bereits schon ohne gewerkschaftliche Arbeit teilweise enorm angefüllten Alltag sich ausser Stande sehen, weitere Ressourcen für gewerkschaftliche Arbeit einzusetzen. Dies gilt paradoxerweise in besonderem Masse für die eigentlich besonders Schutzbedürftigen in prekären Lebenssituationen, wie etwa alleinerziehende Mütter.

8. Fazit

Diese Studie vermittelt einen Einblick in eines der bedeutendsten Arbeitsfelder in der Schweiz, über welches jedoch angesichts der Relevanz der Detailhandelsbranche für die Schweizer Volkswirtschaft bisher erstaunlich wenig systematisch-sozialwissenschaftliches Wissen verfügbar ist. Das folgende Fazit fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, welche aus der vorgenommenen Datenerhebung und -analyse zum Arbeitsplatz Detailhandel gewonnen wurden und identifiziert darüber hinaus weiteren Forschungsbedarf zu dieser Thematik.

Ein vielfältiges und anforderungsreiches Arbeitsfeld mit wenig Anerkennung

Die Arbeitsplätze und Tätigkeiten im Detailhandel sind ausserordentlich vielfältig. Eine Studentin, die im Stundenlohn in einem Bahnhofsupermarkt als Kassierin angestellt ist, hat einen gänzlich anderen Arbeitsalltag als ein in Vollzeit angestellter gelernter Metzger, der in einem Einkaufszentrum die Fleischtheke betreut. Für diese beiden Angestellten ist ihre jeweilige Arbeit zudem von sehr unterschiedlicher Bedeutung: Für die Studentin ist sie ein temporäres Arrangement, das Berufsleben eines Festangestellten füllt sie oft auch in Zukunft ganz aus. Die Zufriedenheit mit der Arbeit variiert zwischen den Angestellten ebenfalls sehr stark: Während einige etwa den «positiven Stress» bei der Arbeit schätzen, bekunden die (meisten) anderen Mühe mit dem zunehmenden Druck und/oder anderen Aspekten ihrer Arbeit. Von fast allen Befragten wurden jedoch der Kontakt zur Kundschaft sowie die Arbeit im Team besonders positiv hervorgehoben.

Die Aufgaben, die ein_e Detailhandelsangestellte_r im Arbeitsalltag zu bewältigen hat, sind divers und auf verschiedenen Ebenen anforderungsreich. Dies steht in einem Widerspruch zur geringen Wertschätzung, welche einer Tätigkeit im Detailhandel häufig entgegengebracht wird. Entsprechend leiden Detailhandelsangestellte darunter, dass ihre strenge Arbeit in ihrem Umfeld und in der Öffentlichkeit oftmals verkannt wird.

Detailhandelsangestellte sind zunehmend unter Druck

Die Arbeit im Detailhandel ist in den letzten Jahren deutlich anstrengender geworden und die Angestellten in den untersuchten Arbeitsumfeldern stehen in ihrem Arbeitsalltag unter enormem Druck. Durch den Personalabbau und die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten und die damit einhergehende Flexibilisierung des Personals einerseits sowie beschleunigte Produktetrends und die Technologisierung andererseits sind die befragten Angestellten einem wachsenden Leistungsdruck und einem immer höheren Arbeitstempo ausgesetzt. Die Mitarbeiter_innen müssen teilweise rennen, um die ihnen auferlegten Arbeiten in der gegebenen Zeit erledigen zu können, und trotzdem können die anfallenden Arbeiten oft nur unter Einsatz von (oftmals unbezahlter) Überzeit und der (häufig ebenfalls unbezahlten) Unterstützung von Arbeitskolleg_innen bewältigt werden. Gerade im Kontext langer Arbeitstage und in Verbindung mit physisch anstrengender Arbeit durch langes Stehen und Sitzen, Anheben oder repetitive

Bewegungen, führen Druck und Stress oft zu Erschöpfung und weiteren psychischen und physischen Beeinträchtigungen.

Leistung und Kontrolle

Die detaillierte Regulierung der Arbeitsprozesse, die Definition persönlicher Leistungsziele und insbesondere die strenge und permanente Kontrolle der individuellen Leistung, tragen massgeblich zur Verschärfung des Drucks auf Detailhandelsangestellte sowie zur Herstellung eines Angstklimas bei. Die Überwachung der Mitarbeiter_innen und die bei Nichterfüllung der Vorgaben erhobenen Sanktionen nehmen dabei teilweise bemerkenswerte Formen und Ausmasse an: Kassier_innen erhalten an der Kasse Anrufe von der Kassenleitung mit der Anweisung, mehr zu lächeln; Verkäufer_innen in stark frequentierten Kleiderketten oder Angestellte, welche im Supermarkt Regale einräumen, werden von ihren Vorgesetzten gerügt, wenn sie Kund_innen nicht innert weniger Sekunden proaktiv ansprechen; Mitarbeitenden eines Grossverteilers droht die Kündigung, wenn sie mehrmals das Zwei-Minuten-Fenster verpassen, in welchem sie einstempeln sollen. Diese Härte führt bei den Mitarbeiter_innen zur Empfindung, dass die Umsatzziele des Unternehmens über das Wohl der Angestellten gestellt werden. Ein Befragter beschrieb in diesem Zusammenhang die Angestellten seines Unternehmens als «Zitrone, die man immer noch etwas mehr auspressen kann» zu Gunsten eines höheren Umsatzes. Dieser Erkenntnis wird mit Wut, Verbitterung, Widerstand und Kündigung begegnet.

König_innen der Filiale: Die Abhängigkeit von Vorgesetzten

Eine besonders zentrale Erkenntnis dieser Untersuchung ist die grosse Abhängigkeit der Detailhandelsangestellten von ihren direkten Vorgesetzten. Von ihnen hängt das Arbeitsklima und eine rücksichtsvolle Einsatzplanung und somit die Zufriedenheit der Angestellten ab. Ist das Verhältnis zu einer vorgesetzten Person belastet, gibt es kaum Möglichkeiten, sich zu wehren. Der Gang zur nächsthöheren vorgesetzten Person resultiert meist in der Versetzung der beanstandenden Angestellten oder im vollständigen Rückzug der Angestellten aus dem Betrieb durch Kündigung; in keinem der berichteten Vorfälle wurde ein_e fehlbare_r Vorgesetzte_r sanktioniert. Ombudsstellen sind entweder nicht vorhanden oder – selbst in Grossverteilern – nicht niederschwellig erreichbar, und die Gewerkschaften werden aus verschiedenen Gründen relativ selten angerufen. Als besonders schwerwiegend einzustufen sind Berichte über Belästigungen oder Diskriminierungen durch Vorgesetzte. Selbst in diesen Fällen wurden jedoch keine Vorgesetzten sanktioniert. Diese übereinstimmenden Berichte lassen den Schluss zu, dass Vorgesetzte in den hier untersuchten Unternehmen weitestgehend geschützt werden und den Angestellten kaum wirksame Instrumente zur Verfügung stehen, um sich gegen Ungerechtigkeit, Ungleichbehandlung und Belästigung durch Vorgesetzte zu wehren.

Die Feminisierung des Arbeitsplatzes Detailhandel und ihre Auswirkungen

Aus drei Gründen kann von einer eigentlichen Feminisierung der Arbeit in den untersuchten Arbeitsumfeldern gesprochen werden. Die erste Ursache steht im Zusammenhang mit der zunehmenden

Kund_innenorientierung, welche in der gesamten Branche übereinstimmend als eines der wichtigsten Instrumente im Konkurrenzkampf mit dem Onlinehandel angesehen wird. Die eng damit verbundenen Vorgaben zu Aussehen, Auftreten und Verhalten der Angestellten (wie zum Beispiel gepflegtes Aussehen, schminken, lächeln, zuvorkommendes bis serviles Verhalten, etc.) sind massgeblich von stereotypen weiblichen Geschlechterbildern geleitet. Das Ideal der weiblichen Verfügbarkeit wird dabei teilweise auf die Spitze getrieben (Zitat: «Am besten hätte man dem Kunden das Auto holen gehen und ihm den Kaffee einpacken und ihn nach Hause fahren und zu Hause noch die Wohnung putzen müssen»). Geschlechterstereotype werden somit vom Detailhandel nicht nur gezielt *instrumentalisiert*, sondern auch *perpetuiert*. Das dabei vermittelte Ideal der weiblichen Verfügbarkeit ist nicht nur aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive kritisch zu betrachten, sondern hat auch sehr konkrete Konsequenzen für die Angestellten, welche Übergriffe der Kundschaft oder auch der Vorgesetzten auf ihre Privatsphäre erleiden. Diese Art der Feminisierung betrifft auch männliche Angestellte, welche ebenfalls dem Primat der Kundschaft unterstellt sind.

Die zweite Ursache für die Feminisierung des Detailhandels hängt mit dem allgemeinen Trend hin zu immer flexiblerem Personal in Teilzeit- oder Stundenlohnstellen zusammen. Für diese Entwicklungen stehen die Stellenausschreibungen von H&M für eine_n «Sales Advisor 50%, 5 Tage verfügbar» oder eine_n «Sales Advisor 40-60%» beispielhaft. Solche und ähnliche Anstellungsmodelle sprechen neben Studierenden (im Foodbereich) bevorzugt junge, flexible Frauen an, welche einen Berufseinstieg suchen, sowie Frauen, deren Lebensentwürfe sich in einem vergeschlechtlichten *Adult Worker*-Modell verorten lassen. Dieses in der Schweiz dominante Familien- und Arbeitsmodell sieht vor, dass die Frau die Hauptverantwortung für die Erziehung und Betreuung der Kinder übernimmt und einer niedrigen Teilzeitbeschäftigung nachgeht, während der Mann für den Haupterwerb der Familie zuständig ist und daher in Vollzeit arbeitet. Aus ökonomischer Perspektive macht diese Aufteilung für das Paar oft Sinn, da Männer in der Regel mehr verdienen und ihre Stellen seltener in Teilzeit angeboten werden. Die berufliche Tätigkeit der Frau wird damit zum Nebenverdienst. Dies führt zu hinlänglich belegten Nachteilen für betroffene Frauen bezüglich ihres Karriereverlaufs sowie hinsichtlich ihres Lohnniveaus, ihrer Existenzsicherung und ihrer Altersvorsorge, zum Beispiel im Falle einer Scheidung. Der Detailhandel zielt hier also passgenau auf eine Bevölkerungsgruppe, welche nur scheinbar nicht auf ein gewisses Lohnniveau oder stabile Arbeitsverhältnisse angewiesen ist.

Der dritte Aspekt der Feminisierung bezieht sich spezifisch auf die hier untersuchten Bereiche – Food und Textil – und betrifft das Lohnniveau. Eingangs der Studie wurde aufgezeigt, dass innerhalb der Detailhandelsbranche Lohnungleichheit unter den Geschlechtern herrscht. Lohnunterschiede herrschen auch innerhalb von Bereichen, aber insbesondere auch zwischen Bereichen. Auffälligstes Merkmal ist dabei, dass Bereiche, in welchen grossmehrheitlich Frauen arbeiten – etwa Food oder Textil – ein markant niedrigeres Lohnniveau aufweisen als Bereiche, in denen männliche Angestellte arbeiten – wie etwa Sport oder Elektronik. Dieser Befund reiht sich in die allgemeine Beobachtung ein, dass Frauennarbeit grundsätzlich schlechter (oder gar nicht) entlohnt wird, respektive die Löhne in Bereichen, in welchen Frauen vermehrt tätig sind oder werden, unter Druck geraten.

Die Auswirkungen von flexibilisierten Arbeitszeiten auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Dass im Detailhandel derzeit eine Flexibilisierung der Arbeitskräfte stattfindet, ist auch innerhalb der Branche unumstritten und wird dort als überlebensnotwendige Antwort auf Onlinehandel, Einkaufstourismus, Frankenstärke, Konkurrenzkampf und hohe Mieten kommuniziert. Dabei werden die positiven Aspekte flexibilisierter Arbeit hervorgehoben, vor allem die Vorteile von Rand- und Wochenendarbeitszeiten für 'Familienfrauen'. Die Branche situiert sich damit als 'Integrationsbranche' für Personen, welche sonst nicht in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden können. Allerdings ist den Arbeitgeber_innen wenig über die Erfahrungen und die Zufriedenheit ihres Personals in zunehmend flexibilisierten Arbeitsumfeldern bekannt. Es wird jedoch betont, dass die meisten Vorgesetzten und Betriebe die Bedürfnisse des Personals bei der Planung berücksichtigen, während ausbeuterische Zugriffe auf die Verfügbarkeit des Personals die Ausnahme bilden. Obschon in dieser Studie mit den Schweizer Grossverteilern auch Unternehmen in den Blick genommen wurden, welche gemeinhin als relativ gute Arbeitgeber_innen gelten, konnten die hier erhobenen Daten diesen Ausnahmediskurs nicht bestätigen. Diese legen vielmehr nahe, dass es eher die Regel denn die Ausnahme darstellt, dass Unternehmen von Vollzeitangestellten, aber teilweise auch von Teilzeitangestellten, bis zu sechs Tage freie Verfügbarkeit einfordern. Wünsche für spezifische freie Tage werden dabei in hoher Abhängigkeit der direkten Vorgesetzten in sehr unterschiedlichem Masse berücksichtigt. Zweitens wird Arbeit auf Abruf und damit die Einforderung zusätzlicher flexibler Verfügbarkeit flächendeckend und hochsystematisch eingesetzt. Die hier erhobenen Erfahrungsberichte lassen erahnen, dass aufgrund des jeweils äusserst knapp bemessenen regulären Personalbestands das gesamte System ohne Arbeit auf Abruf augenblicklich zusammenbrechen würde.

Diese Anforderungen wirken sich massgeblich auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben aus. Insbesondere die schlechte Planbarkeit aufgrund der Einsätze auf Abruf stellen die Angestellten vor grosse Herausforderungen. Bei Angestellten mit Care-Verpflichtungen führt Arbeit auf Abruf zu einer Kettenreaktion, da eine andere Person – in der Regel die Mutter, die Grossmutter oder die Nachbarin, also meistens eine Frau – die Betreuung zum Beispiel von Kindern übernehmen muss. Auch (insbesondere Vollzeit-) Angestellte ohne Kinder bezeichnen ihr Sozialleben aufgrund langer und schlecht planbarer Arbeitszeiten als beeinträchtigt bis nicht existent. Von kinderlosen Mitarbeiterinnen wird zudem – «das sie ja keine Kinder haben», so der Diskurs – für ein Nein oftmals widerrechtlich eine Erklärung verlangt. Selbst Studierende, die grundsätzlich oft froh sind um zusätzliche Arbeitsstunden, fühlen sich von den ständigen Anrufen und der dringlichen Forderung nach sofortigem Rückruf oftmals belästigt. Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Praxis rund um die Arbeit auf Abruf dem proklamierten fakultativen Charakter spontaner Einsätze widerspricht. Dabei stellt es für Angestellte grundsätzlich keine Option dar, sich solchen Einsätzen zu verweigern, denn der Druck, mindestens teilweise zuzusagen, ist enorm, und häufig hängt auch das Erreichen des vertraglich festgelegten Pensums von zusätzlichen Einsätzen ab.

In Bezug auf Teilzeitarbeit ist die Zufriedenheit mit der Einsatzplanung in hohem Masse von der Berücksichtigung individueller Wünsche, Bedürfnisse und Verpflichtungen abhängig. Während Teilzeitangestellte mit überproportionalen Anforderungen an ihre Verfügbarkeit generell weniger zufrieden sind und aus diesem Grunde oftmals auch kündigen (was in diesem Sample insbesondere bei Frauen der Fall war, welche bald ein Kind bekommen werden oder gerade eines bekommen haben), bieten einige Unternehmen ihren Angestellten genau das, was sie brauchen. Dabei handelt es sich zumeist um Mütter, welche sich in einem *Adult Worker*-Model verorten lassen, ihre Arbeit also als Nebenverdienst und/oder als Abwechslung betrachten und finanziell von einem anderen Einkommen abhängig sind. Sofern die Arbeitgeber_innen auf die Wünsche dieser Personen bezüglich ihrer Verfügbarkeit eingehen (zum Beispiel 'immer nur Spätschicht', 'nur einmal die Woche ein halber Tag', etc.), sind diese in der Regel zufrieden mit ihrer Anstellung. Ist somit die Detailhandelsbranche tatsächlich eine Integrationsbranche für Mütter? Zur Bearbeitung dieser Frage ist es von zentraler Bedeutung, diese Erfahrungsberichte in einen weiteren Zusammenhang zu stellen. Dabei müssen insbesondere zwei Aspekte berücksichtigt werden.

Zum einen handelt es sich bei den oben beschriebenen Fällen zufriedener Mütter um Frauen, welche erstens über besonders sensibilisierte und verständnisvolle Vorgesetzte verfügen und zweitens in ein ausserordentlich starkes soziales Umfeld eingebettet sind, ohne dessen Unterstützung sie die Anforderungen ihrer Arbeitgeber_innen niemals erfüllen könnten. Dies ist diesen Frauen in hohem Masse bewusst, denn sie weisen in den Interviews explizit auf ihre Abhängigkeit von ihrem Netzwerk hin. Von zentraler Bedeutung ist zudem, dass diese Personen von einem anderen Einkommen abhängig sind und deshalb von Einkommensschwankungen und niedrigen Löhnen nicht existenziell betroffen sind. In der Umkehrung bedeutet dies, dass Frauen ohne ein solches soziale Umfeld, welche jedoch oftmals besonders auf eine Anstellung angewiesen sind, keinen Zugang zu diesen Anstellungen haben oder die Arbeit nur unter grössten Schwierigkeiten und unter grossem Entgegenkommen ihrer Vorgesetzten bewältigen können. Insbesondere die Anforderung der Flexibilität stellt solche Personen – zum Beispiel alleinerziehende Mütter – vor fast unlösbare Aufgaben. Zudem ist im Zusammenhang mit der zunehmenden Teilzeitarbeit im Detailhandel das Thema der Unterbeschäftigung zu nennen. Von den befragten Angestellten möchten einige mehr arbeiten, was ihnen jedoch aufgrund der Forderung nach Flexibilität nicht gewährt wird. Aufgrund der niedrigen Branchenlöhne führt Unterbeschäftigung gerade bei Angestellten mit Betreuungs- und Unterstützungsverpflichtungen nicht selten zu prekären finanziellen Verhältnissen und teilweise äusserst belastenden Lebenssituationen.

Zum anderen ist die Rede der 'Integrationsbranche für Mütter' im Grundsatz problematisch, da explizit Mütter angesprochen (und auch eingestellt) werden und damit a priori Geschlechterrollen zementiert werden, welche Frauen nachweislich zum Nachteil gereichen. Zusammenfassend lässt sich aus diesem und dem vorangehenden Abschnitt also festhalten, dass zentrale Strategien, welche die Detailhandelsbranche in Antwort auf den Druck auf die Branche entwickelt hat – Flexibilisierung der Arbeit und der Trend zu mehr Teilzeit – ein Geschlechtermodell kapitalisieren, unterstützen und reproduzieren, welches die soziale Sicherheit und allgemein die Stellung der Frau in der Schweiz massgeblich schwächt.

Aspekte der Migration im Detailhandel

Weiter kolportiert sich die Detailhandelsbranche als Integrationsbranche für Personen mit Migrationsbiografie. Beobachtungen von Expert_innen aus dem Ausbildungsbereich und den Gewerkschaften legen nahe, dass der Detailhandel gerade für Personen der zweiten Migrationsgeneration einen wichtigen Arbeitgeber darstellt und diese auch auffällig häufig und erfolgreich eine Karriere innerhalb des Detailhandels anstreben. Dies konnte in dieser Studie nicht näher untersucht werden. Hingegen legen die hier analysierten Erfahrungsberichte nahe, dass der Detailhandel für Personen der ersten Migrationsgeneration relativ schwer zugänglich ist. Zu den Hürden gehören die Sprachkenntnisse, welche wegen der zunehmenden Kund_innenorientierung heute sogar für eine_n Magaziner_in in einem Supermarkt von zunehmender Bedeutung sind. Auch stellen sich ausländischen Angestellten Herausforderungen *nach* der Einstellung. So sind sie immer wieder Ziel rassistischer Beschimpfungen durch die Kundschaft, was im Gegensatz zu sexueller Belästigung von den Arbeitgeber_innen kaum als Problem anerkannt zu sein scheint. Gut aufgenommen werden ausländische Angestellte in der Regel hingegen von den Teams. Die Diversität der Teams wurde denn auch auffallend oft positiv hervorgehoben.

Ambivalenter Teamgeist

Von praktisch allen Befragten wurde auch der gute Teamgeist in ihrem Betrieb besonders erwähnt. Das Team trägt massgeblich zur Arbeitsmotivation bei und dient als wichtiger Katalysator für Alltagsfrust; der geteilte enorme Leistungsdruck schweisst zusammen. Arbeitskolleg_innen bieten ausserdem konkrete Unterstützung bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben, indem sie beispielsweise krank zur Arbeit erscheinen oder ihren Kolleg_innen nach dem Ausstempeln helfen, ihre Aufgaben zu beenden. Diese Erzählungen weisen darauf hin, dass die Unternehmen vom guten Teamgeist in ihren Läden auf problematische Art und Weise profitieren, da die gegenseitige (und insbesondere die unbezahlte) Aushilfe relevante Mängel in der Prozess- und Einsatzplanung, in der Personalpolitik und in der Unternehmenskultur verdeckt. Diese Instrumentalisierung des Teamgeistes durch die Unternehmen (wie beispielsweise durch die Vorgabe, dass offiziell keine Überstunden generiert werden dürfen) und die daraus resultierende Verschleierung von Missständen ist kritisch zu betrachten.

Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Verhältnisse und Entwicklungen befindet sich die Zufriedenheit Detailhandelsangestellter insgesamt «an einem sinkenden Ort».

9. Situierung der Studie und Forschungsausblick

Untersuchung weiterer Arbeitsumfelder im Detailhandel

In der vorliegenden Studie wurden mit Migros, Coop sowie multinationalen Textilunternehmen sehr spezifische Arbeitsumfelder in den Blick genommen, welche nicht in jeder Hinsicht als repräsentativ für die enorm vielfältige Detailhandelswelt angenommen werden können. So werden beispielsweise Migros und Coop gemeinhin zu den Arbeitgeberinnen mit besseren Konditionen gezählt. Obwohl diese Einschätzung aufgrund der hier erhobenen Erfahrungsberichte zu relativieren ist, ist davon auszugehen, dass sich in anderen Arbeitsumgebungen die Arbeitsbedingungen noch deutlich herausfordernder gestalten. Dies dürfte, wie von Arbeitgebendenseite bestätigt, beispielsweise für mittlere und kleinere Unternehmen gelten, welche durch die Grossverteiler (und vor allem durch deren Filialisierung), den Onlinehandel und steigende Mieten unter grossen Druck geraten und gleichzeitig keinen GAVs angehören. Besonders in kleinen Läden, wo die Ladenöffnung durch wenige Personen abgedeckt wird, führt Personalabbau zu höheren Anforderungen an die zeitliche und flexible Verfügbarkeit der verbleibenden Mitarbeitenden, mit den in dieser Studie besprochenen Folgen. Diese mutmasslich kontrastierenden Arbeitsumfelder wären in Folgestudien spezifisch zu untersuchen. Ebenfalls kontrastierend zu den beiden Schweizer Grossverteilern zu nennen sind grosse, oft multinationale, Unternehmen, welche keine GAVs unterzeichnen und das liberale Schweizer Arbeitsgesetz bis an seine Grenzen ausnützen. Dies legen auch die Erkenntnisse aus dem hier untersuchten Textilbereich nahe.

Lohnstrukturen

Aufgrund von systematischer Intransparenz und Stillschweigegeboten sowie nicht vorhandenen oder unzugänglichen statistischen Daten konnten im Rahmen dieser Studie mit der Ausnahme von Angaben zu Lohndurchschnitten in verschiedenen Bereichen des Detailhandels und gemittelten Geschlechterdifferenzen wenig verlässliche Aussagen über die Lohnstrukturen im Detailhandel ermittelt werden. Hier könnten insbesondere quantitative Untersuchungen zum Lohnniveau; zur Lohnrelevanz von Vor- und Weiterbildungen und Arbeitserfahrung; zur Lohnwirksamkeit von der Übernahme von mehr oder verantwortungsvolleren Aufgaben oder Führungsarbeit; zu Lohnerhöhungen, zur Lohnentwicklung; sowie detailliertere Untersuchungen zu Lohnunterschieden zwischen Männern und Frauen zu einer wichtigen und kritischen Analyse der Lohnpolitiken im Detailhandel beitragen. Zu einer objektiven Beurteilung des Lohnniveaus im Detailhandel wären diese Daten weiter zur quantitativen Entwicklung des Umsatzes und der Gewinne in der Branche sowie zu anderen relevanten Kennzahlen wie beispielsweise den Lohnstückkosten in Bezug zu setzen und branchen- sowie ländervergleichend zu betrachten.

Digitalisierung

In Bezug auf die Digitalisierung des Detailhandels konnten im Rahmen dieser Studie nur einzelne Aspekte untersucht werden. Insbesondere bedarf es hier weiterer Forschung zu den im Rahmen der Ex-

plosion des Onlinehandels neu entstehenden Arbeitsplätzen etwa in Lagerhäusern, Abfertigungsanlagen, Call Centers oder Lastwagen. Diese Studien sollten multilokal angelegt werden, also explizit auch Arbeitsplätze in den Fokus nehmen, welche ausserhalb der Landesgrenzen liegen. Weiter besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der spezifischen Frage, wie sich die Einführung von Self-Checkout und Self-Scanning auf den Arbeitsplatz und den Arbeitsalltag auswirken. Dabei sollten besonders gesundheitliche Aspekte fokussiert werden sowie die Frage, wie die Mitarbeitenden die Überwachungsfunktion erleben, welche sie bei den Checkout-Stationen neu übernehmen, und wie das Personal für diese neuen Funktionen ausgewählt und geschult wird.

Migration

Die erhobenen Daten legen nahe, dass Arbeitserfahrungen im Detailhandel nicht nur durch Geschlecht, sondern auch durch Migration strukturiert werden. Der diesbezüglich niedrigen Fallzahl wegen konnten aus den vorliegenden Erfahrungsberichten jedoch nur beschränkt verlässliche Erkenntnisse gewonnen werden. Hier sollten weitere Untersuchungen Aufschluss geben über die Bedeutung des Detailhandels als Arbeitgeber für die erste respektive zweite Migrationsgeneration (unter spezifischer Identifizierung von Hürden und Erfolgsfaktoren), sowie über den Umgang mit rassistischen Belästigungen durch Kundschaft, Teamkolleg_innen und Vorgesetzte.

Altersdiskriminierung

Die hier erhobenen Daten lassen vermuten, dass im Detailhandel Altersdiskriminierung herrscht. Anstatt Lohnerhöhungen und Anerkennung für die Arbeitserfahrung zu erhalten, geraten ältere Angestellte aufgrund eines realen oder potentiellen Rückgangs der erforderlichen psychischen und physischen Leistungsfähigkeit zunehmend ins Fadenkreuz der Kritik. Befragte äusserten den Verdacht, dass älteren Kolleg_innen weniger interessante Aufgaben zugeteilt werden und jüngeren Personen für gewisse Stellen der Vortritt vor älteren und erfahreneren Mitarbeitenden gewährt wird. Zudem berichteten mehrere Befragte über Kündigungen unter Angabe vorgeschobener Gründe in ihrem Betrieb, die ihres Erachtens nach auf das Alter der Entlassenen zurückzuführen sind. Solche Berichte konnten hier zwar nicht von direkt Betroffenen verifiziert werden, wurden jedoch von mehreren Befragten übereinstimmend erzählt. Jedoch konnte festgestellt werden, dass die Angst vor Kündigung aufgrund geringerer Belastbarkeit bei älteren Angestellten zu einem markant erhöhten psychischen Druck führt. Möglicher Altersdiskriminierung sollte deshalb in künftigen Untersuchungen explizit Beachtung geschenkt werden.

Der Detailhandel – eine Integrationsbranche?

Im Hinblick auf eine kritische Betrachtung der Selbstdefinition der Detailhandelsbranche als 'Integrationsbranche' sollte weiter aus intersektionaler Perspektive untersucht werden, inwiefern die Branche genau von den Gruppen, welche sie zu 'integrieren' sucht, auch wieder in welchem Masse profitiert. Weiter wäre zu analysieren, wie und von wem dieser unscharfe Begriff genau verwendet wird, und mit

welcher Bedeutung er angefüllt wird. Insbesondere ist kritisch in den Blick zu nehmen, welche Bevölkerungsgruppen als 'zu integrierend' definiert werden (eventuell Mütter, Personen mit Migrationsbiografie, 'Unqualifizierte', etc.) und auf welche Weise diese Diskurse wiederum auf die soziale Konstituierung dieser Gruppen einwirken.

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, verdeutlicht jedoch exemplarisch, dass die sozialwissenschaftliche Erschliessung des Arbeitsplatzes Detailhandel erst in ihren Anfängen steht. Angesichts der Relevanz der Branche für die Schweizer Volkswirtschaft ist einer systematischen und kritischen Untersuchung hohe Priorität einzuräumen.

10. Literaturverzeichnis

- Allmendinger, Jutta/Podsiadlowski, Astrid (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen; in: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41/2001, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 276-307.
- Amacker, Michèle/Funke, Sebastian/Wenger, Nadine (2015): Alleinerziehende und Armut in der Schweiz. Eine Studie im Auftrag der Caritas Schweiz, Bern.
- BAKBASEL (2015): Die Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft. Studie im Auftrag der Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz IG DHS. 04. Juni 2015, Basel.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin.
- Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Hans-Böckler-Stiftung, edition sigma, Berlin.
- Bryman, Alan (2016): Social Research Methods. 5. Auflage, Oxford University Press, Oxford.
- Dubach, Philipp/Bannwart, Livia (2014): Franchising im Detailhandel. Zusammenfassung. Büro für arbeits- und sozial-politische Studien, BASS, Bern.
- Fluder, Robert/Salzgeber, Renate/von Gunten, Luzius/Kessler, Dorian/Fankhauser, Regine (2015): Gender Pension Gap in der Schweiz. Geschlechtsspezifische Unterschiede bei den Altersrenten; in: Bundesamt für Sozialversicherungen, BSV (Hrsg.): Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 12/16, Bern.
- Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy/Lange, Andreas/Voss, Günter (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Hans-Böckler-Stiftung, edition sigma, Berlin.
- König, Mario/Siegrist, Hannes/Vetterli, Rudolf (1985): Warten und aufrücken: die Angestellten in der Schweiz: 1870-1950. Chronos, Zürich.
- Le Feuvre, Nicky/Schoeni, Céline/Rosende, Magdalena/Kuehni, Morgane (2014): Kaum berufliche Gleichstellung bei älteren Arbeitnehmenden; in: Bundesamt für Sozialversicherungen, BSV (Hrsg.): Soziale Sicherheit. CHSS, 4/2014, BBL, Bern.
- Lempen, Karine/Voloder, Aner (2017): Analyse der kantonalen Rechtsprechung nach dem Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (2004-2015); in: Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, EBG (Hrsg.): Forschungsbericht, Juni 2017, Bern.
- Marschall, Jörg/Barthelmes, Ina (2016): Branchenreport Handel. Sicherheit und Gesundheit im Gross- und Einzelhandel. Eine Frage der Unternehmenskultur? Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik BGHW und DAK-Gesundheit, Berlin.
- Maurhofer, Xavier/Baumann, Beat (2016): Sonderauswertung zum Grundlagenpapier zur Arbeitszeitpolitik der Unia. Entwicklung der Arbeitspensen und der atypischen Beschäftigungsformen in ausgewählten Branchen; in: Unia Zentralsekretariat (Hrsg.): Grundlagenpapier zur Arbeitspolitik. 9/2016, Bern.
- Rieger, Andreas/Pfister, Pascal/Alleva, Vania (2012): Verkannte Arbeit. Dienstleistungsangestellte in der Schweiz. Rotpunktverlag, Zürich.
- Ruf, Barbara/Gähwiler, Matthias (2016): Ausgewählte Statistiken zur Gleichstellung von Frau und Mann im Kanton Bern; in: Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, FGS (Hrsg.): Zahlen zur Gleichstellung. Bern.

Schweizerischer Gewerkschaftsbund, SGB (2007): Organisationen im Umbruch: Die Gewerkschaften in der Schweiz von 1990 bis 2006. Dossier Nr. 51, September 2007, Bern.

Unia (2016): Umfrage über die Ladenöffnungszeiten. Resultate. Unia Sektor Tertiär, Februar 2016, Bern.

Unia (2012): Die Branche Detailhandel. Analysen, Ziele und Forderungen der Unia. Unia, Juni 2012, Bern.

Voss-Dahm, Dorothea/Lehndorff, Steffen (2003): Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit: Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel. Institut Arbeit und Technik, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 2003/02, Gelsenkirchen.

Voss-Dahm, Dorothea (2011): Erwerbsverläufe von Frauen im Einzelhandel. Gründe für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Betrieb; in: Klammer, Ute/Motz, Markus (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Expertisen zum ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. VS Verlag, Wiesbaden, 312-329.

11. Online-Quellenverzeichnis

- Aargauer Zeitung, AZ (01. Mai 2012): Gewerkschaften im Krebsgang: Sie verlieren immer mehr Mitglieder. [URL] <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/gewerkschaften-im-krebsgang-sie-verlieren-immer-mehr-mitglieder-124219518> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bildung Detailhandel Schweiz, BDS (2016): Informationen für Fachleute. Download unter: [URL] <http://www.bds-fcs.ch/informationen-fuer-fachleute/downloadcenter/> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bildung Detailhandel Schweiz, BDS (2013): Berufe im Detailhandel. Download unter: [URL] <http://www.bds-fcs.ch> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2017): Gleichstellung von Frau und Mann. Erwerbstätigkeit. Unterbeschäftigung. [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/unterbeschaeftigung.html> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2016): BESTA, Beschäftigungsstatistik. Download unter: [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik.html> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2016): SBG, Statistik der beruflichen Grundbildung. Download unter: [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/erhebungen/sbg.assetdetail.240061.html> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2016): Schweizerische Lohnstrukturerhebung. Download unter: [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/lse.html> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2016): STATENT, Statistik der Unternehmensstruktur. Download unter: [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/erhebungen/statent.html> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Bundesamt für Statistik, BFS (2014): Schweizerische Lohnstrukturerhebung. Download unter: [URL] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/lse.html> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Coop-Gruppe (2016): Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2016. Download unter: [URL] <https://report.coop.ch/de/geschaeftsbereiche/detailhandel/> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2017].
- Credit Suisse (2016): Wie viel Schweiz steckt im Schweizer Detailhandel? in: Centola, Loris/Adler, Oliver (Hrsg.): Retail Outlook 2016, Economic Research, INVESTMENT STRATEGY & RESEARCH. Download unter: [URL] <https://www.credit-suisse.com/ch/de/about-us/media/news/articles/media-releases/2015/12/de/retail-outlook-2016.html> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2017].
- Der Bund (06. Juni 2017): Bremst die Politik die Einkaufstouristen? [URL] <http://www.derbund.ch/schweiz/standard/bremst-die-politik-den-einkaufstourismus/story/26685990> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Der Bund (20. Mai 2017): Sinkender Platzbedarf macht untere Altstadt beliebter. [URL] <http://www.derbund.ch/bern/stadt/sinkender-platzbedarf-macht-untere-altstadt-beliebter/story/12325463> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Der Bund (20. Mai 2017): Wenn der Laden vor allem noch Ausstellungsraum ist. [URL] <http://www.derbund.ch/bern/stadt/wenn-der-laden-vor-allem-noch-ausstellungsraum-ist/story/14670010> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].

- Der Bund (27. Oktober 2016): «Die Poststellen werden gezielt unrentabel gemacht». [URL] <http://www.derbund.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/die-poststellen-werden-gezielt-unrentabel-gemacht/story/18002626> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Der Bund (15. Juni 2016): Nicht allen Modeläden geht es schlecht. [URL] <http://www.derbund.ch/wirtschaft/nicht-allen-modelaeden-geht-es-schlecht/story/13239331> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Der Bund (24. April 2016): KV-Lehre verliert ihren Reiz. [URL] <http://www.derbund.ch/wirtschaft/konjunktur/kvlehre-verliert-ihren-reiz/story/20680943> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Handelszeitung (29. Oktober 2013): Immer mehr Schweizer sind unterbeschäftigt. [URL] <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/immer-mehr-schweizer-sind-unterbeschaeftigt-517677> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- H&M (17. Mai 2017): Stellenangebote. Bewirb dich auf eine Stelle bei H&M. [URL] https://career.hm.com/content/hmcareer/de_ch/findjob.html [zuletzt aufgerufen am 17.05.2017].
- Neue Zürcher Zeitung, NZZ (30. Januar 2017): Detailhandel der Zukunft. Wie sich der Detailhandel gegen das Internet wehrt. [URL] <https://www.nzz.ch/wirtschaft/detailhandel-der-zukunft-der-verkaeuer-als-alleskoenner-ld.142646> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Neue Zürcher Zeitung, NZZ (14. Januar 2017): Schöne neue Shopping-Welt. [URL] <https://www.nzz.ch/meinung/digitalisierung-des-detailhandels-schoene-neue-shopping-welt-ld.139750> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Neue Zürcher Zeitung, NZZ (23. Dezember 2016): Kleiderdetailhandel. Zalando lässt Schweizer Modehäuser alt aussehen. [URL] <https://www.nzz.ch/wirtschaft/kleiderdetailhandel-zalando-setzt-schweizer-modehaeuser-immer-staerker-unter-druck-ld.134942> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Schweizer Radio und Fernsehen, SRF (02. Mai 2017): Einsatz auf Abruf: Profit maximieren auf Kosten der Angestellten. [URL] <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/einsatz-auf-abruf-profit-maximieren-auf-kosten-der-angestellten> [zuletzt aufgerufen am 15.06.2017].
- Schweizer Radio und Fernsehen, SRF (08. Juni 2016): Jugendliche haben immer weniger Bock auf Berufslehre. [URL] http://www.srf.ch/news/wirtschaft/jugendliche-haben-immer-weniger-bock-auf-berufslehre?ns_source=app?ns_source=app [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].
- Tagesanzeiger (05. September 2013): Bundesgericht weist Coop in die Schranken. [URL] <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Bundesgericht-weist-Coop-in-die-Schranken/story/24768451> [zuletzt aufgerufen am 12.06.2017].