

Bindungswirkung von Arbeitszeitmodellen im Handel – individuelle Betrachtung gefordert

Zusammenfassung des 3. Workshops der Reihe „**Perspektiven für Arbeit und Berufe**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 11. Oktober 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulsvorträge	3
2.1 Arbeitszeitmodelle im Handel – Im Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Kunden (Sabrina Mertens, IFH Köln)	3
2.2 Arbeitszeitbedürfnisse im Einzelhandel (Heribert Jöris, Handelsverband Deutschland)	7
3. Handlungsempfehlungen	10
3.1 Wie können Arbeitgeber im Einzelhandel der geforderten Flexibilität von Arbeitnehmern begegnen?	10
3.2 Wie kann der Einzelhandel mehr vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse realisieren?	13
4. Ausblick	15

1. Einleitung

Grundsätzlich prallen im Einzelhandel verschiedenste Interessen aufeinander – die des Arbeitgebers, die des Arbeitnehmers und die des Kunden. Das zeigt sich nicht zuletzt auch in den Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung: Auf der einen Seite stehen die steigenden Erwartungen des Kunden an die Öffnungszeiten und die Personalverfügbarkeit im stationären Einzelhandel – auch aufgrund des zunehmenden Drucks durch den Onlinehandel. Auf der anderen Seite wünschen sich Arbeitnehmer mehr Flexibilität in ihrer Arbeitszeitgestaltung. Hinzu kommt, dass viele Arbeitnehmer im Handel, die in Teilzeitverhältnissen oder geringfügig beschäftigt sind, die Schaffung mehr vollzeitnaher Arbeitsplätze fordern. Dazwischen stehen Arbeitgeber, die diesen Interessenkonflikt lösen müssen. Im Rahmen der Bemühung, eine möglichst optimale Lösung für alle Beteiligten zu finden, sind daher intelligente und flexible Arbeitszeitmodelle das Gebot der Stunde.

Diese Konfliktsituation stellt die Ausgangslage des dritten und finalen Workshops der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) dar. Im Workshop, der vom IFH Köln konzipiert und durchgeführt wurde, standen zwei zentrale Fragestellungen zur Arbeitszeitgestaltung im Fokus, für die Handlungsansätze abgeleitet wurden: Zunächst stellte sich die Frage, wie Arbeitgeber im Einzelhandel der geforderten Flexibilität von Arbeitnehmern begegnen können. Außerdem wurde erörtert, wie es dem Einzelhandel gelingen kann, mehr vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse zu realisieren. Ziel war dabei stets, konkrete Maßnahmen herauszuarbeiten, die auch für kleine und mittelständische Unternehmen als gangbarer Weg der Arbeitszeitgestaltung herangezogen werden können. Im Dialog standen dabei die betroffenen Stakeholder, d. h. Unternehmen und Verbände, Gewerkschaft, Wissenschaft, Bund und Länder.

Im Vorfeld des Workshops wurden alle Teilnehmer um Stellungnahmen zu verschiedenen Aspekten der vorgesehenen Fragestellungen gebeten. Die anonymisierten Befragungsergebnisse dienten als wesentlicher Bestandteil des Workshops sowie der vorliegenden Zusammenfassung. Entsprechend stammen die wörtlichen Zitate innerhalb dieser Ergebniszusammenfassung aus der vorgelagerten Befragung oder sind Äußerungen von Teilnehmern während des Workshops, sofern nicht anders gekennzeichnet. Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer sind grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen und nicht als Auffassung der jeweiligen Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

Nachfolgend werden zunächst die beiden Impulsvorträge des Workshops zusammengefasst, die Anregungen für die daran anschließende Gruppenarbeitsphase beisteuerten. Anschließend werden in Kapitel 3 die Ergebnisse der beiden Gruppenarbeiten erläutert sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Ein kurzer Rückblick auf die nun abgeschlossene Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ der Dialogplattform Einzelhandel schließt die vorliegende Zusammenfassung ab.

2. Impulsvorträge

2.1 Arbeitszeitmodelle im Handel – Im Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Kunden (Sabrina Mertens, IFH Köln)

Einleitend erklärt Frau Mertens, dass aus Sicht des IFH Köln, basierend auf den Analyseergebnissen der vorgelagerten Teilnehmerbefragung, die folgenden vier Thesen vor dem Hintergrund der Arbeitszeitgestaltung von besonderer Relevanz sind:

1. **Die Erwartungen der Kunden an die Öffnungszeiten und die Personalverfügbarkeit im stationären Einzelhandel steigen.** Stationäre Händler reagieren bereits auf die stetig steigenden Kundenanforderungen, zum Beispiel mit einer Ausweitung der Öffnungszeiten bis 22:00 oder teilweise sogar 24:00 Uhr. Dieser Handlungsdruck resultiert auch aus der weiter steigenden Bedeutung des Onlinehandels: Bereits 2015 konnte ein Anteil von 9,9 Prozent des Onlinehandels am gesamten Einzelhandelsumsatz in Deutschland verzeichnet werden. Die Prognose sieht weiterhin einen deutlichen Zuwachs im Laufe der nächsten fünf Jahre vor¹. Nichtsdestotrotz sollte der Entschluss zum Onlinekauf nicht als Ersatzhandlung zum geschlossenen Ladengeschäft betrachtet werden, wie eine aktuelle Befragung des am IFH Köln angesiedelten ECC Köln zeigt: Demnach nutzt ein Großteil der Konsumenten den Kaufkanal Internet tatsächlich zu Zeiten, in denen auch Geschäfte geöffnet haben:
 - 76,7 Prozent der Befragten kauften zuletzt unter der Woche im Internet ein.
 - 65,8 Prozent der befragten Konsumenten gaben außerdem an, nachmittags beziehungsweise abends zwischen 14:00 und 21:00 Uhr im Internet einzukaufen².

Eine Erweiterung der Ladenöffnungszeiten auf 7x24h wäre daher für Händler nicht wirtschaftlich. Die Notwendigkeit der Personalverfügbarkeit in den Abendstunden bleibt jedoch bestehen – ein Zeitfenster, das für Beschäftigte im Handel eher unattraktiv zu besetzen ist, weil es bevorzugt für Familie und Privates genutzt wird. Diese Gegebenheit rückt die Interessenlage einer weiteren Gruppe von Beteiligten in den Fokus: die der Arbeitnehmer.

2. **Arbeitnehmer fordern eine Annäherung der tatsächlichen an die gewünschten Arbeitszeiten und eine Neuverteilung der Arbeitszeit.** Es ist jedoch wichtig, zunächst hinsichtlich der aktuellen Lebenssituation des individuellen Mitarbeiters zu differenzieren, da diese einen ganz wesentlichen Einfluss auf die gewünschte Arbeitszeitlage sowie -dauer nimmt. Beispielsweise kann das Anliegen einer reduzierten Arbeitszeit aus dem Wunsch nach beruflicher Weiterbildung heraus resultieren.

¹ IFH Köln, Branchenreport Online-Handel, 2015.

² ECC Köln: Wen begeistern Sie morgen? Die DNA von Heavy-Online-Shoppern, Heavy-Amazon-Shopper und Smart Natives, 2016.

Auch weite Anfahrtswege können eine Reduzierung oder aber Umlagerung auf weniger Wochentage erforderlich machen. Die häufigsten Gründe für einen veränderten Arbeitszeitwunsch sind aber privat verortet, wie die Pflegebedürftigkeit von Familienangehörigen oder auch die Familiengründung. Vor allem für Mütter stellt die Rückkehr ins Erwerbsleben nach Mutterschutz und Elternzeit eine große Herausforderung dar und ist in vielen Fällen zunächst nur in Form eines Teilzeitbeschäftigungsverhältnisses möglich³. Dabei zeigt sich gerade bei jungen Frauen in Teilzeit, dass ihr Wunsch nach mehr Wochenarbeitsstunden mitunter stark ausgeprägt ist⁴. Ein Blick auf die Beschäftigtenzahlen im Handel verdeutlicht jedoch einen Trend, der diesem Wunsch genau entgegenwirkt: Während im Laufe der letzten fünf Jahre der Anteil an Vollzeitstellen mehr oder weniger stagniert, nimmt die Teilzeitquote, die im Einzelhandel vor allem durch Frauen geprägt ist, stetig zu⁵.

Neben den Müttern zeigt sich aber auch bei Vätern eine Unzufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die im Vergleich zum letzten Jahr noch einmal deutlich zugenommen hat⁶ – das Anliegen ist hierbei genau entgegengesetzt zu dem Wunsch von Müttern: Väter würden ihre Wochenarbeitszeit demnach gerne reduzieren, um sich verstärkt in die Kinderbetreuung einzubringen.

Letztendlich kann eine entsprechende Annäherung der Arbeitszeiten an den Wunsch der Arbeitnehmer auch für den Arbeitgeber Vorteile bereithalten. Dieser Auffassung schließen sich auch die Workshop-Teilnehmer mit den folgenden Einschätzungen bezüglich der Chancen aus Unternehmenssicht an:

- *„Mitarbeiterbindung, Attraktivität und Chance auf weniger `kleine Arbeitszeiten`.“* (Aussage eines Workshop-Teilnehmers)
- *„Flexiblerer Einsatz durch Stundenerhöhung (auch abteilungs- und bereichsübergreifend)“.* (Aussage eines Workshop-Teilnehmers)

Auf der anderen Seite werden aber auch Herausforderungen, die eine entsprechende Anpassung der Arbeitszeit mit sich bringen kann, thematisiert:

- *„Gerechtigkeit innerhalb der Belegschaft aufrecht erhalten und betriebliche Erfordernisse mit den Wünschen der Mitarbeiter in Einklang bringen.“* (Aussage eines Workshop-Teilnehmers)

3. **Arbeitnehmer fordern eine höhere Arbeitszeitsouveränität. Arbeitszeitmodelle orientieren sich an der Lebensphase und stärken die Mitarbeiterbindung.** Als mögliche Lösung in dem bestehenden Interessenskonflikt zwischen Kunden, Arbeitnehmern und Arbeitgebern kommen zunächst verschiedene Arbeitszeitmodelle in Frage, die sich in ihrer ursprünglichen Form oder etwas adaptiert bereits in einigen Unternehmen etablieren konnten. Die folgende Aufstellung ist dabei nicht

³ Institut für Demoskopie Allensbach: Weichenstellung für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf, 2014.

⁴ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen, 2014.

⁵ Bundesagentur für Arbeit; stichtagsbezogene Angaben; 30.09.2011 bis Dezember 2015.

⁶ A. T. Kearney: Familienstudie, 2016.

als vollständig zu betrachten, sondern soll vielmehr einen ersten Überblick über mögliche Ansätze für den Einzelhandel geben:

- **Arbeitszeitkonten:** Im Rahmen dieses Modells sollen Arbeitnehmer innerhalb eines festgelegten Zeitraums, beispielsweise einem Jahr, die auf der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit basierende Stundenzahl leisten. Vorteile liegen auf Arbeitgeberseite in der Möglichkeit einer flexiblen, etwa saisonal bedingten Anpassung der Stundenanzahl der Mitarbeiter sowie einer höheren Motivation und Bindung der Mitarbeiter, gerade bei langfristig angelegten Konten. Auch im Plenum fanden sich Vertreter, in deren Unternehmen das Modell bereits Anwendung findet. Die Erfahrungswerte zeigen dabei, dass Arbeitnehmer kaum Minusstunden ansammeln, wohl aber Plusstunden, vor allem, wenn das Konzept als Wertzeitkonto fungiert, welches ein langfristiges Ansammeln von Stunden zum späteren Abbau (beispielsweise in Form der Altersteilzeit) erlaubt. Es wurde aber auch von Unternehmensvertretern berichtet, dass Mitarbeiter selbst teilweise fixe Wochenstundenzahl präferieren, da sie so Privat- und Berufsleben besser planen können.
- **Vertrauensarbeitszeit:** Während bei diesem Modell formale Zeiterfassung und Anwesenheitskontrolle entfallen, definieren lediglich die Erfüllung von Aufgaben und das Erreichen vereinbarter Ziele den Arbeitsumfang. Durch diese Herangehensweise können die Arbeitsbereitschaft sowie Leistungsmotivation der Mitarbeiter verbessert und Leerlaufzeiten vermieden werden. Vertrauensarbeitszeit eignet sich jedoch nicht für jeden Arbeitnehmer – im Verkauf wäre dieser Ansatz beispielsweise nur schwierig umsetzbar. Teilnehmer konnten über Erfahrungen mit Mitarbeitern in Verwaltungstätigkeiten berichten. Tatsächlich würde eine selbstbestimmte Arbeitszeit aber häufig nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter weniger sondern eher mehr arbeiten, so die Aussage der Unternehmensvertreter. Eine aktuelle Studie der Hans Böckler Stiftung kann diese Sicht bestätigen⁷.
- **Wahlarbeitszeit:** Dieses Modell beschreibt die Einführung eines „Wahlarbeitszeitkorridors“, der eine regelmäßige individuelle Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit ermöglicht und sich nicht mehr an einer fixen Wochenstundenanzahl orientiert. Dem Mitarbeiter erlaubt dieses Modell die flexible Anpassung der eigenen Arbeitszeit an individuelle persönliche Bedürfnisse, die sich im Laufe des Lebens immer wieder verändern können. Auf Unternehmensseite erschwert ein solcher Ansatz eine verlässliche Personalplanung allerdings enorm, was auch für den Großteil der Workshop-Teilnehmer ein Grund ist, die Einführung einer Wahlarbeitszeit, gerade für kleine und mittlere Unternehmen, nicht als geeigneten Lösungsweg zu bewerten.

⁷ Hans Böckler Stiftung: Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany, 2016.

- **Familienarbeitszeit:** Dieses Modell sieht vor, dass beide Elternteile ihre Arbeitszeit auf 80 Prozent anpassen und dabei einen Teil des ausfallenden Lohns vom Staat kompensiert wird. Damit bietet das Konzept der Familienarbeitszeit nach Ansicht der SPD-Fraktion vor allem Müttern die Möglichkeit, ihre Chance im Berufsleben (wieder) zu ergreifen. Die Teilnehmer geben zu bedenken, dass die Umsetzung des Modells aus der Perspektive des Arbeitgebers mit Teilzeit gleichzusetzen und daher bereits heute gelebte Praxis sei. Der finanzielle Ausgleich wäre – solange er vom Staat getätigt wird – nur für den Arbeitnehmer relevant. Entsprechend stehen Händler vor der gleichen Herausforderung, wie bei Mitarbeitern, die in eine „reguläre“ Teilzeit wechseln wollen: Das frei gewordene Zeitkontingent, das den Unterschied zur Vollzeitstelle ausmacht, muss neu besetzt werden – und zwar mit gleichermaßen qualifiziertem Personal.

Letztlich muss bei der Frage nach dem idealen Arbeitszeitmodell der individuelle Mitarbeiter in seiner individuellen Lebensphase Berücksichtigung finden, da seine Anforderungen an die Gestaltung seiner Arbeitszeit in den meisten Fällen nicht dauerhaft sind. Das zeigt sowohl die Betrachtung der Mitarbeiteransprüche über verschiedenen Lebensphasen hinweg, als auch ein Blick auf die Einstellung verschiedener Generationen: Während die sogenannte Generation Y der heute ca. 30-Jährigen eher eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf angestrebt hat, ist die Generation junger Erwachsener, die gerade in die Arbeitswelt eintritt, die sogenannte Generation Z, wieder an einer strikteren Trennung von Arbeit und Privatem interessiert⁸.

4. **Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten stellt Arbeitgeber vor die große Herausforderung, freiwerdende Arbeitszeitkontingente mit vergleichbaren Arbeitskräften auffüllen zu müssen.** Die Workshop-Teilnehmer betrachten vor allem die Planbarkeit von Betriebsabläufen als eine Herausforderung, die im Zuge der geforderten Arbeitszeitsouveränität der Mitarbeiter entstehen kann. Insbesondere in kleinen Teams stellt es sich schwierig dar, diese zu gewährleisten. Gerade wenn sich Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter ständig verändern, sind kleine und mittlere Unternehmen überfordert und können diesen Ansprüchen kaum gerecht werden. Hinzu kommt, dass es sich primär um Zeitfenster in den Abendstunden und am Wochenende handelt, die aus Arbeitnehmerperspektive unbeliebt sind und deren Kürzung angestrebt wird – die Neurekrutierung für entsprechende Zeiten ist demnach besonders herausfordernd. Da der Einzelhandel aber auf eine hinreichende Personalpräsenz im Geschäft angewiesen ist, ist der Arbeitszeitsouveränität auf Seiten der Arbeitnehmer von vorneherein eine Grenze auferlegt, so die einhellige Meinung der Workshop-Teilnehmer.

⁸ Scholz: Überraschend anders: Generation Z als Mitarbeiter und als Konsument, Vortrag in Berlin, 2016.

2.2 Arbeitszeitbedürfnisse im Einzelhandel (Heribert Jöris, Handelsverband Deutschland)

Zunächst betont Herr Jöris, dass die Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel auch für den Handelsverband Deutschland (HDE) ein zentrales Themenfeld darstellt, in dem es aktuell vor allem gilt, sich mit den steigenden Kundenansprüchen auseinanderzusetzen: Der Kunde hat dank des Internets die Möglichkeit einzukaufen, wann und wo er will. Und selbst die Lieferzeit stellt kein großes Hemmnis mehr da, da die Lieferung durch einzelne Händler mittlerweile sogar schon binnen einer Stunde realisiert wird. Diese Kundenerwartungen einer dauerhaften Erreichbarkeit, die sich zunehmend auch auf den stationären Einzelhandel übertragen, kollidieren mit den Wünschen vieler Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Arbeitszeitgestaltung. Dabei stehen dem Arbeitnehmer bereits die folgenden, durch die Politik vorangetriebenen Modelle zur Verfügung:

- Möglichkeit der Mitarbeiter einen Anspruch auf Teilzeit durchzusetzen
- Möglichkeit der Mitbestimmung bei der Arbeitszeitverteilung auf einzelne Wochentage
- Anspruch der Mitarbeiter auf Elternzeit, die es erlaubt bis zum 8. Lebensjahr des Kindes die Arbeitszeit dreimal zu reduzieren und danach zu der ursprünglichen Arbeitszeit zurückzukehren.
- Anspruch auf Pflegezeit sowie Familienpflegezeit, die es erlaubt, über einen Zeitraum von bis zu 24 Monaten die Arbeitszeit zu reduzieren und danach zu der ursprünglichen Arbeitszeit zurückzukehren.

All diese Ansprüche haben eine begründete Berechtigung und sollen dem Arbeitnehmer ermöglichen, Familie und Beruf so gut wie möglich zu vereinen. Dadurch erfüllen sie nicht zuletzt auch eine gesellschaftliche Aufgabe. Letztlich liegt die Realisierbarkeit der Arbeitnehmerwünsche aber auch stets im Interesse des Arbeitgebers, da dadurch sowohl die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als auch die langfristige Bindung der bestehenden Belegschaft unterstützt wird. Allerdings müssen dem Arbeitgeber dafür die nötigen Rahmenbedingungen vorliegen, wie etwa die Möglichkeit bei der Einstellung neuer Angestellte auf flexible Arbeitsverhältnisse zurückzugreifen. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise seine Arbeitszeit im Rahmen der Elternzeit über acht Monate hinweg um zehn Wochenstunden reduzieren möchte, muss dieses freigewordene Zeitfenster durch andere Arbeitskräfte kompensiert werden – entweder durch Überstunden anderer Mitarbeiter oder durch die befristete Einstellung eines Minijobbers beziehungsweise einer Teilzeitkraft. Nur durch die Nutzung solcher flexiblen Beschäftigungsformen kann es dem Arbeitgeber letztlich gelingen, die entstandene Lücke zu füllen. Da sie zu einer geringeren Rentenanwartschaft führen und im Vergleich zu Vollzeitstellen auch häufiger auf befristeten Verträgen

beruhen, wird die Schaffung eben dieser Stellen auf gesellschaftspolitischer Ebene jedoch oft nicht gut geheißen⁹ – der Arbeitsgeber befindet sich somit in der sprichwörtlichen Zwickmühle.

Aus Sicht von Herrn Jöris gilt es weitere Probleme in Bezug auf zwei Vorschläge der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu thematisieren, die momentan von der SPD-Bundestagsfraktion vorangetrieben werden. Dabei handelt es sich unter anderem um das Konzept des Rückkehranspruchs von Teilzeitbeschäftigten auf eine Vollzeitstelle. Diesen Vorschlag lehnt der HDE unter anderem aus den folgenden Gründen ab:

- Das bestehende Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sieht bereits vor, dass Wünsche von Teilzeitbeschäftigten zu berücksichtigen sind, für den Fall, dass ein Vollzeitjob im gemeldeten Unternehmen vakant ist.
- Die Teilzeitbeschäftigten wollen in der Regel keine Rückkehr in ein Vollzeitbeschäftigungsverhältnis, sondern eine vollzeitnahe Teilzeit. Einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung¹⁰ zufolge geht es bei den Arbeitszeitwünschen der Arbeitnehmer meist lediglich um jeweils minimale Veränderungen der aktuellen Arbeitszeit, die die Unternehmen aber vor maximale Probleme bei der Arbeitsorganisation stellen.
- Die Mehrheit der Beschäftigten im Einzelhandel gibt laut einer Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an, mit ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden beziehungsweise sogar sehr zufrieden zu sein¹¹.

Ein weiteres Konzept der SPD-Bundestagsfraktion, das aus Sicht des HDE für den Handel nicht umsetzbar ist, stellt die sogenannte Wahlarbeitszeit der Arbeitnehmer dar. Diese würde Mitarbeiter nach Ansicht des HDE in die Lage versetzen, ohne lebensphasenbezogenen Anlass und ohne besondere Begründung regelmäßig, mindestens aber alle zwei bis drei Jahre, zwischen Vollzeit und (vollzeitnaher) Teilzeit hin- und herzuwechseln. Damit gehen die folgenden Probleme einher:

- Eine verlässliche Personalplanung beziehungsweise Personalentwicklung wäre für Unternehmen zukünftig unmöglich. Außerdem würde ein Wahlarbeitszeitkorridor zu einer weiteren „Zerstückelung“ von Arbeitszeiten führen, in dem Sinne, dass mehr Teilzeitstellen entstehen, um die freigewordenen Zeitfenster abzufangen. Das widerspricht der allgemeinen Bemühung des Handels mehr vollzeitnahe Beschäftigung zu schaffen.
- Die fortwährende Suche nach neuem (Teilzeit-)Personal, inklusive dem damit einhergehenden aufwändigen Bewerbungsprozess, würde außerdem den Organisationsaufwand sowie die Kos-

⁹ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Neueinstellungen in Teilzeit, 2013.

¹⁰ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen, 2014.

¹¹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, 2013.

ten für den Arbeitgeber erheblich steigern und wäre insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen nicht zu stemmen. Hinzu kommt, dass die neu zu besetzenden Zeiten wahrscheinlich primär unbeliebte Zeitkorridore darstellen, wie zum Beispiel Arbeitszeiten in den Abendstunden und am Wochenende.

- Eine solche Arbeitszeitsouveränität widerspricht zudem dem allgemeinen Rechtsgrundsatz der Vertragstreue („Pacta sunt servanda“). Dieser Grundsatz des Zivilrechts besagt, dass (Arbeits-) Verträge, also auch Inhalte bezüglich der Arbeitszeitgestaltung, von den daraus verpflichteten Parteien einzuhalten sind und sorgt somit für Rechtssicherheit nach einem Vertragsabschluss. Die Einführung einer befristeten Teilzeit oder eines Wahlarbeitszeitkorridors würde diese Vertragstreue nicht mehr gewährleisten.

Nichtsdestotrotz betont der HDE, dass der Bereich der Arbeitszeitregelungen Änderungen bedarf. Dies gilt zum Beispiel für die unter Ausnahme zugelassenen Sonntagsöffnungen beziehungsweise die damit verbundene Sonntagsarbeit. Der bisher in den Gesetzen der Länder verankerte Anlassbezug schafft für Unternehmen nicht die notwendige Planungssicherheit dahingehend, dass eine von den Kommunen zugelassene Sonntagsöffnung letztlich auch die vom Bundesverfassungsgericht formulierten Kriterien des Anlassbezugs erfüllt. Die Folge sind kurzfristig abgesagte Sonntagsöffnungen, bei denen der Einzelhandel getätigte Kosten nicht wieder ausgleichen kann.

Auch die zunehmende Digitalisierung und die infolgedessen eintretende Veränderung der Arbeitszeit- sowie Arbeitsplatzgestaltung machen eine Anpassung des aus Sicht des HDE bis dato zu starren Arbeitszeitrechts erforderlich. Dies wird beispielsweise am Umgang mit Ruhezeiten im Rahmen von Telearbeit deutlich: Wenn ein Arbeitnehmer um 23 Uhr abends von zu Hause seine E-Mails bearbeitet, dürfte er aus arbeitszeitrechtlicher Sicht morgens um 8 Uhr nicht wieder im Büro zugegen sein, da der vorgeschriebene Ruhezeitraum von elf Stunden nicht eingehalten würde. Dies ist weder zeitgemäß noch wäre die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeit in diesem Fall aus arbeitsmedizinischer Sicht notwendig. Außerdem wäre es zugunsten einer größeren Flexibilität ratsam, analog zu den Vorgaben der europäischen Arbeitszeitrichtlinie eine wöchentliche anstatt der täglichen Höchstarbeitszeit in den Fokus zu stellen. Nicht zuletzt empfiehlt der HDE die Rahmenbedingungen für die Einführung von Langzeitarbeitskonten zu vereinfachen. Aktuell sind die Vorschriften noch derart kompliziert, dass selbst Großunternehmen vor einer Umsetzung zurückschrecken. Dieses flexible Arbeitszeitmodell erlaubt es Arbeitnehmern letztlich, ihre Arbeitszeit je nach individueller Lebensphase anzusparen oder aber zu reduzieren, dabei jedoch ein gleichmäßiges Einkommen zu realisieren.

Als Fazit fordert der Referent vorhandene Flexibilisierungsinstrumente der Arbeitgeber, wie etwa Teilzeit, nicht in Frage zu stellen oder einzuschränken sondern vielmehr zu stärken. Es muss laut HDE darüber nachgedacht werden, welche konkreten Hilfestellungen die Einzelhandelsunternehmen – auch vonseiten der

Politik – zusätzlich benötigen, um den Konflikt zwischen Kundenbedürfnissen, Mitarbeiterwünschen und Wirtschaftlichkeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen.

3. Handlungsempfehlungen

Im Rahmen des Workshops haben zwei Arbeitsgruppen unterschiedliche Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Diese waren inhaltlich an zwei zentralen Themenbereichen ausgerichtet:

- Gruppe 1: **Wie können Arbeitgeber im Einzelhandel der geforderten Flexibilität von Arbeitnehmern begegnen?** (Moderation: Boris Hedde, IFH Köln)
- Gruppe 2: **Wie kann der Einzelhandel mehr vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse realisieren?** (Moderation: Sabrina Mertens, IFH Köln)

Das Ziel der Arbeitsgruppen bestand darin, Lösungsansätze zur Arbeitszeitgestaltung in Handelsunternehmen zu erarbeiten, die dem Konflikt der unterschiedlichen Interessenvertreter begegnen und die in konkrete Maßnahmen überführt werden können. Die beiden Fragestellungen bilden ein ganzheitliches Bild, das erforderlich ist, um sich dem Interessenkonflikt im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung zukünftig lösungsorientiert zu nähern. Sofern nicht anders ausgewiesen, spiegeln die Ergebnisse die Meinungen der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer wider.

3.1 Wie können Arbeitgeber im Einzelhandel der geforderten Flexibilität von Arbeitnehmern begegnen?

Um die Flexibilisierungswünsche eines Arbeitnehmers erfolgreich umsetzen zu können, sollte stets auch die Perspektive des Arbeitgebers berücksichtigt werden, da die Umsetzung machbar und wirtschaftlich umsetzbar sein muss. Individualitätsbezug lautet dabei das Gebot der Stunde: Sowohl der individuelle Mitarbeiter muss Beachtung finden als auch das jeweils betreffende Unternehmen und seine (wirtschaftliche) Situation.

1. **Den Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer fördern:** Diese Empfehlung ist als übergeordneter Schritt auf der Suche nach einer optimalen Arbeitszeitgestaltung für alle Beteiligten zu betrachten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen das Gespräch suchen, um unabhängig von konkreten Arbeitszeitmodellen und Gesetzen die jeweils andere Perspektive zu verstehen und auf dieser Basis zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen. Die Workshop-Teilnehmer sind sich einig, dass nur durch den stetigen Austausch, der vor allem auch den Fall des individuellen Mitarbeiters in den Fokus stellt, eine Lösung gefunden werden kann.
2. **Flexibilität genau definieren:** Im Rahmen der Diskussion innerhalb der Arbeitsgruppe wurde deutlich, dass Flexibilität unterschiedlich verstanden und definiert wird. Es ist ein großer Unter-

schied, ob ein Arbeitnehmer seine Arbeitszeit in Bezug auf ihre Dauer oder aber ihre Lage souveräner gestalten möchte. Auch hier muss gemeinsam mit dem Arbeitgeber der Dialog gesucht werden, sodass eine für beide Seiten praktikable Lösung gefunden werden kann – womöglich auch im Kompromiss einer flexiblen Lage der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Volumen.

- 3. Unterscheidung verschiedener Mitarbeitergruppen erforderlich:** Mitarbeitergruppen unterscheiden sich zunächst hinsichtlich ihres persönlichen Hintergrunds. Dabei bringt vor allem der individuelle Lebensabschnitt des Arbeitnehmers, etwa der Berufseinstieg, die Familiengründung oder der Übergang ins Rentenalter, verschiedene Herausforderungen an die Person selbst und ihre Arbeitszeitgestaltung mit sich. Die damit einhergehenden Bedürfnisse des Arbeitnehmers können sich langfristig oder kurzfristig gestalten und sie können planbar im Voraus kalkuliert werden oder aber plötzlich auftreten, etwa im Fall von Krankheit. Neben diesen privaten Anforderungen sind Mitarbeiter darüber hinaus aber auch unter Berücksichtigung ihres betrieblichen Hintergrunds zu unterscheiden – vor allem aus Sicht des Arbeitgebers ist diese Differenzierung entscheidend, was die konkrete Umsetzung der Forderungen angeht. Für einen Arbeitgeber ist demnach die Information, dass ein Mitarbeiter ab sofort ein Familienmitglied pflegen muss, in der Suche nach einer geeigneten Lösung weniger entscheidungswesend, als die unternehmensspezifischen Eckdaten des jeweiligen Mitarbeiters. Diese schließen Kriterien wie die Abteilung in der der Arbeitnehmer tätig ist, die Branche des Unternehmens oder auch den Standort einer Filiale ein. So ist beispielsweise eine geteilte Arbeitszeit im urbanen Großstadtraum aufgrund langer Arbeitswege nicht praktikabel, während dieses Arbeitszeitmodell im ländlichen Raum bei Mitarbeitern durchaus auf Zuspruch stoßen kann, weil die Mittagszeit zum Beispiel gerne im Kreise der Familie zu Hause verbracht wird. Auch die Unterscheidung in kleine, mitunter inhabergeführte versus große, filialisierte Unternehmen ist bei der Suche nach Arbeitszeitlösungen für Mitarbeiter zu beachten. Wenn es in einem kleineren Betrieb beispielsweise nur einen Spezialisten einer bestimmten Abteilung gibt, ist die Herausforderung diese Arbeitskraft zu ersetzen, eine andere als in einem großen Konzern. In letzterem bietet sich zumeist die Option, gleichwertig qualifizierte Mitarbeiter abteilungsübergreifend einzusetzen beziehungsweise zu ersetzen, sodass ein Ausfall rasch und ohne großen Mehraufwand kompensiert werden kann.
- 4. Bestehende Arbeitszeitmodelle nutzen und wenn nötig adaptieren:** Zunächst sollte festgehalten werden, dass jedes Arbeitszeitmodell jeweils Vorteile beziehungsweise Chancen und mögliche Nachteile oder aber Herausforderungen aufzuweisen hat. Es gilt daher für Unternehmen und Arbeitnehmer auf Basis von Standardmodellen individuell angepasste Lösungen zu finden, die für die jeweilige Ausgangssituation den bestmöglichen Kompromiss bietet. Einige Modelle wurden bereits genauer unter 2.1 vorgestellt, sollen an dieser Stelle aber noch einmal aus der Sicht der Teilnehmer – und somit aus der Unternehmensperspektive heraus – betrachtet sowie anhand ihrer möglichen Vor- und Nachteile beurteilt werden:

- **Arbeitszeitkonten als favorisiertes Modell:** Hier sehen die Teilnehmer der Arbeitsgruppe die Anwendbarkeit in fast jeder Branche als großen Vorteil. Mitarbeiter können ihre Stundenanzahl vergleichsweise flexibel an ihre privaten Bedürfnisse anpassen solange sie ihr Stundensoll erfüllen. Die Umsetzung des Modells führt auch zu einer erhöhten Belastbarkeit der Mitarbeiter. Plusstunden können angesammelt und später abgebaut werden, was vor allem in der Form von Langzeitarbeitskonten für Mitarbeiter durchaus attraktiv ist und daher auch eine langfristige Bindungswirkung an das Unternehmen, mitunter bis ins Alter, bestärken kann. Für Arbeitgeber ist das Langzeitkonto wiederum in Bezug auf die Administration aufwändiger. Eine Möglichkeit den Aufwand aufseiten des Unternehmens zu senken, besteht in der Auslagerung oder aber weitest gehenden Digitalisierung der Kontoverwaltung.
- **Vertrauensarbeitszeit als Arbeitszeitsouveränität des Arbeitnehmers in ihrer stärksten Form:** Für den Arbeitgeber stellt sich bei diesem Modell die Frage nach der Leistungsbemessung des Arbeitnehmers. Letztendlich kann eine funktionierende Vertrauensarbeitszeit nur im Rahmen von zielorientierten Fragestellungen und aufgabenbezogenen Thematiken erfolgen – somit wäre sie nur in einzelnen Tätigkeitsbereichen des Einzelhandels einsetzbar, etwa der Verwaltung oder im Rahmen des Onlinegeschäfts. Trotz der klaren Vorteile einer erhöhten Mitarbeiterbindung und -motivation bleiben für Unternehmen die Managementanforderungen zu bedenken, die die Vertrauensarbeitszeit und ihre Organisation mit sich bringen.
- **Teilautonome Arbeitszeit als Adaption der Wahlarbeitszeit:**
Während die Wahlarbeitszeit in ihrer ursprünglichen Form von den Teilnehmern der Arbeitsgruppe aufgrund der enormen Planungsherausforderung für den Einzelhandel als nicht umsetzbar eingestuft wird, berichtet ein Teilnehmer von einer adaptierten Version, die im eigenen Unternehmen praktiziert wurde: Bei der sogenannten teilautonomen Arbeitszeit wurde die Entscheidung über die Verteilung der zu besetzenden Arbeitszeiten in bestehende Arbeitsteams verlagert. Konkret wurden Arbeitspläne mit Platzhaltern je Arbeitszeitfenster ausgehändigt, die dann auf Ebene der Teams befüllt werden mussten. Dieses Vorgehen führte zwischen den Mitarbeitern mittelfristig jedoch zu einem aufsteigenden Ungerechtigkeitsempfinden, wenn das präferierte Arbeitszeitfenster bereits wiederholt durch Kollegen besetzt wurde. Eine Möglichkeit für mehr Gerechtigkeit, bestünde darin, mithilfe digitalen Techniken oder Algorithmen eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeiten über Mitarbeiter und Wochentage hinweg auszusteuern. Vom Grundgedanken her sprach sich ein Großteil der Teilnehmer für eine solche Modellgestaltung aus, da sie dem Arbeitnehmer Flexibilität zugesteht, dem Arbeitgeber aber gleichzeitig eine Sicherstellung der Personalbesetzung bietet.
- **Das Wunschbuch:** Als neues, innovatives Konzept wurde in der Arbeitsgruppe ein sogenanntes „Wunschbuch“ diskutiert, welches Mitarbeitern ermöglichen soll, ihre Bedürfnisse in Form von Freizeitansprüchen oder Arbeitszeitreduzierung in schriftlicher Form gegenüber dem Ar-

beitgeber festzuhalten. Arbeitgeber erhalten so die Möglichkeit mit gewisser Vorlaufzeit auf einige der vorformulierten Wünsche in variabler Weise zu reagieren, ohne unter Druck zu stehen, allen Wünschen unmittelbar gerecht werden zu müssen. Auf Arbeitnehmerseite würde eine Situation entstehen, die letztlich mit einer „Weihnachtsvorfreude“ vergleichbar wäre – man erhofft sich, dass alle ausgesprochenen Wünsche erfüllt werden, rechnet aber schon damit, dass dem nicht zu 100 Prozent entsprochen werden kann. So wird eine allzu große Enttäuschung vermieden. Diese Idee wurde vom Großteil der Teilnehmer begrüßt.

Nach der eingehenden Betrachtung verschiedener Arbeitszeitmodelle bleibt festzuhalten, dass es notwendig ist, sich von der Vorstellung zu befreien, es gäbe eine „normale“ Arbeitszeit (etwa die 40-Stunden-Woche), die für jeden Arbeitnehmer ein Ideal bildet. Vielmehr geht es darum für die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters ein passendes Arbeitsverhältnis zu schaffen.

3.2 Wie kann der Einzelhandel mehr vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse realisieren?

Aus der gesellschaftspolitischen Perspektive heraus wird immer wieder die Forderung laut, mehr vollzeit(nahe) Beschäftigungsstellen zu schaffen und gleichzeitig sogenannte „prekäre“ Arbeitsverhältnisse wie Minijobs oder Teilzeitstellen zu reduzieren. Gerade der Einzelhandel hat dabei mit dem Vorurteil zu kämpfen, lediglich als „Zuverdienerbranche“ zu gelten, weil er sich durch einen hohen Anteil an Arbeitnehmern in Teilzeit sowie geringfügiger Beschäftigung auszeichnet¹². Diese pauschalisierte Sicht der Dinge lässt aber außer Acht, dass die idealtypische Art der Beschäftigung innerhalb einer Branche in hohem Maße vom individuellen Mitarbeiter und seinem Hintergrund abhängt.

1. **Vollzeitbeschäftigung wird nicht von jedem Arbeitnehmer gewünscht:** Bereits zu Beginn der Diskussion im Rahmen der Arbeitsgruppe wurde deutlich, dass der Einzelhandel sich zwar durch einen hohen Anteil an Teilzeitstellen auszeichnet, diese Form des Arbeitsmodells aber auch von vielen Beschäftigten aktiv gewünscht ist. So wechseln beispielsweise Frauen und Mütter, die ihre Ausbildung nicht im Einzelhandel absolviert haben, nach der Elternzeit sogar bewusst in ein Teilzeitbeschäftigungsverhältnis im Einzelhandel, da sie nur hier einen Wiedereinstieg ins Berufsleben finden, der die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit zulässt. Einer pauschalisierten negativen Bewertung des hohen Anteils an Teilzeitstellen im Einzelhandel hat die Arbeitsgruppe daher eine klare Absage erteilt. Die Tatsache, dass Teilzeitstellen im beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld als weniger wertig betrachtet werden, konnte jedoch bestätigt werden.

¹² Bundesagentur für Arbeit; stichtagsbezogene Angaben; 30.09.2011 bis Dezember 2015.

- 2. Gründe für den Wunsch nach Erhöhung der Arbeitsstundenzahl sind individuell zu betrachten:** So vielfältig die verschiedenen Mitarbeitergruppen mit dem Wunsch nach einer Ausdehnung ihrer Wochenarbeitszeit sind, so unterschiedlich gestaltet sich auch ihre jeweilige Motivationsgrundlage. Zunächst können sich die familiären Umstände, die zuvor eine Teilzeitstelle notwendig gemacht haben, verändern, zum Beispiel durch eine veränderte Betreuungssituation oder den Schuleintritt des Kindes. Motive können des Weiteren auch rein monetärer Natur sein, etwa weil eine große private Investition ansteht oder der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit besteht. Vor allem junge Arbeitnehmer bemühen sich wiederum häufig um bessere Aufstiegschancen durch eine Aufstockung der eigenen Arbeitszeit. Die Intensität des jeweiligen Bedürfnisses nach einer höheren Arbeitsstundenzahl ist dabei stets sehr individuell vor dem persönlichen Hintergrund des Arbeitnehmers zu bewerten.
- 3. Die Schaffung mehr vollzeitnaher Stellen birgt auch für den Arbeitgeber Vorteile:** Insbesondere im bestehenden Kampf um junge, talentierte Mitarbeiter („War for talents“) schafft die Bereitstellung von vollzeit(nahen) Stellen einen Wettbewerbsvorteil, der den Bewerber motiviert und ihn schließlich auch als Arbeitnehmer an ein Unternehmen bindet. Aus Sicht des Arbeitgebers sind Arbeitnehmer in Vollzeit zudem kostengünstiger, da es bei gleichem Arbeitsvolumen insgesamt weniger Mitarbeiter benötigt, die jeweils eingearbeitet und deren Arbeitsstellen organisiert und verwaltet werden müssen. Die Planbarkeit der Arbeitszeiten ist darüber hinaus übersichtlicher als es beispielsweise bei einer Vielzahl von Minijobbern der Fall wäre. Zuletzt ist es auch dem Unternehmensimage dienlich, wenn mehrere „vollwertige“ Beschäftigungen existieren.
- 4. Vollzeit(nahe) Beschäftigungsverhältnisse bergen auch Herausforderungen für den Arbeitgeber:** Wenn es um die Realisierung von Arbeitnehmerwünschen bezüglich vollzeitnaher Beschäftigungsverhältnisse geht, ist es mitunter herausfordernd allen Ansprüchen gleichermaßen nachkommen zu können. Unter Umständen ist mit Missgunst innerhalb der Belegschaft und „Neiddebatten“ zu rechnen. Außerdem geben Teilnehmer der Arbeitsgruppe zu bedenken, dass die Art des Beschäftigungsverhältnisses nicht ausschlaggebend für die Identifikation eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen ist, sondern vielmehr die Dauer der Beschäftigung. Zudem sind gesetzliche Bestimmungen wie Ruhezeiten, Pausenzeiten oder auch Höchstarbeitszeiten unter Einbezug von Teilzeitkräften im Unternehmen besser einzuhalten.
- 5. Rahmenbedingungen für die Realisierung von mehr vollzeitnaher Beschäftigung schaffen:** Ein Weg dorthin umfasst den Ausbau der (betrieblichen) Kinderbetreuung, der auch Müttern einen schnelleren Wiedereinstieg ins Berufsleben mit vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen ermöglicht. Dafür muss aber auch die entsprechende gesellschaftliche Akzeptanz einer Vollzeitbetreuung von Kindern geschaffen werden, die bis dato nur bedingt gegeben ist. Zudem sollte der gesetzliche Rahmen in Bezug auf Ruhe- und Höchstarbeitszeiten angepasst und gegebenenfalls flexibilisiert werden, um auf Arbeitgeberseite in der Personalplanung flexibler agieren zu können. Neben diesen

Forderungen an den Gesetzgeber bleibt festzuhalten, dass sich Arbeitsvolumina im Einzelhandel immer in letzter Konsequenz nach den jeweiligen Kundenfrequenzen richten. Abgesehen davon muss auch das entsprechende Personalbudget auf Unternehmensseite vorhanden sein.

Als Fazit formulieren die Teilnehmer der Arbeitsgruppe die Empfehlung, dass „jedes Unternehmen gut beraten ist, den Wünschen der Mitarbeiter zu entsprechen, sofern es die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Prinzip der Gleichbehandlung zulassen“. Die Wünsche der Mitarbeiter sind dabei sehr individuell zu betrachten. Sowohl Wünschen nach einer Ausweitung der Arbeitszeiten als auch nach einer Reduzierung bzw. dem Wechsel von Vollzeit- und Teilzeitstellen sollte seitens des Unternehmens nachgekommen werden, sofern die (wirtschaftlichen) Möglichkeiten dies zulassen.

4. Ausblick

Im Rahmen des dritten Workshops der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ wurden Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung im Handel erarbeitet. Die Ergebnisse des Workshops zeigen, dass die Möglichkeiten vorhandener Arbeitszeitmodelle auf der einen Seite zwar vielfältig sind, es aber gerade im Einzelhandel immer den Blick für die Belange des individuellen Falls erfordert. Dabei muss sowohl der Wunsch des Arbeitnehmers vor dem Hintergrund seiner persönlichen Lebensphase Beachtung finden, als auch die Flexibilisierungsoptionen aus Arbeitgebersicht berücksichtigt werden. Ausgewählte Praxisbeispiele zeigen, wie eine mögliche Arbeitszeitgestaltung im Handel aussehen kann. Zudem wurden konkrete Maßnahmen diskutiert, die zur Ausgestaltung mehr vollzeitnaher Beschäftigungsstellen beitragen. Grundvoraussetzung ist dabei stets ein Verständnis für die Bedürfnisse aller Beteiligten – nur wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber den Dialog miteinander suchen, können Lösungen gefunden werden, die für beide Seiten Mehrwerte bieten.

Dieser dritte Workshop war der letzte Workshop der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“, die in vorangegangenen Workshops bereits die Auswirkungen des digitalen Strukturwandels auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs sowie die Fachkräftegewinnung und -sicherung im stationären Einzelhandel beleuchtete. Eine Übersicht aller bereits veröffentlichten Ergebnisse finden Sie unter www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/Dialogplattform-Einzelhandel/ergebnisse.html.

Die Dialogplattform Einzelhandel steht auch außerhalb der Workshops für einen regen Wissensaustausch zur Verfügung. Hierfür wurde unter <http://bit.ly/Wissensarchiv> eine Sharing-Plattform eingerichtet. Des Weiteren können sich alle Interessierten unter www.dialogplattform-einzelhandel.de über die weiteren Workshop-Reihen informieren, die die Themen „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ aufgreifen und vertiefen. Auf dieser Website werden auch die Zusammenfassungen der Ergebnisse aller Workshops veröffentlicht.

Ihr Ansprechpartner



Sabrina Mertens – Leiterin ECC Köln, IFH Köln

Sabrina Mertens ist seit Januar 2014 als Leiterin des ECC Köln an der IFH Institut für Handelsforschung GmbH in Köln tätig. Zuvor verantwortete sie drei Jahre lang die Entwicklung, Markteinführung und Steuerung eines neuen Onlinekonzeptes bei dem zur Otto Group gehörenden Unternehmen 3Pagen-3Suisses und hat als E-Commerce-Leiterin die Online-Shops von 3Pagen im In- und Ausland gesteuert. Erfahrung im Bereich Forschung bringt die Diplom-Kauffrau ebenfalls mit. Von 2005 bis 2011 arbeitete Sabrina Mertens als (Senior) Projektmanagerin und später als Bereichsleiterin im Bereich Forschung & Konzepte des IFH Köln. Am ECC Köln verantwortet Mertens, neben der Abteilungsleitung, insbesondere die Themen Cross-Channel und Onlinemarketing.

Weitere Informationen zum IFH Köln: www.ifhkoeln.de

Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Straße 401 b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

www.ifhkoeln.de

