



SIE ENTSCHEIDEN NUN FREI

LOGISTIK Die Arbeit im Kundenservice von Paketdienstleistern ist fordernd. Für eine wegweisende Betriebsvereinbarung wurde die Arbeitnehmervertretung von Hermes für den Betriebsräte-Preis nominiert.

Von Marc von Lüpke – Foto Cordula Kropke

Es fing mit ganz kleinen Schritten an“, erinnert sich Michael Jacobs an die ersten kleinen Erfolge vor Jahren. Welches Beispiel dem Betriebsrat beim Hamburger Kundenservicecenter des Paketdienstleisters da so einfällt? Die Tauschbörse natürlich, im Jahr 2013 eingeführt, in der die 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander den Dienst wechseln konnten. Oder die Erfindung von vier sogenannten „Jokertagen“ pro Jahr, bei denen die Beschäftigten – ohne jedes Einspruchsrecht des Arbeitgebers – entscheiden konnten, ob und wann sie jeweils arbeiten wollten.

So viel Flexibilität hatte es im Hermes-Kundenservicecenter an der Essener Straße zuvor nicht gegeben. Insbesondere bei der Einteilung

der Mitarbeiter knirschte es an allen Ecken und Enden. „Der Dienstplan hatte stets Schlagseite“, erinnert sich Michael Jacobs, der auch Vorstand der Verdi-Betriebsgruppe bei Hermes Germany ist, „etwa weil die meisten Leute in den Frühdienst wollten oder nicht anders konnten.“

Geradezu überkomplex wurde die Gestaltung des Dienstplans durch die unterschiedlichen Qualifikationen der Beschäftigten. „Es gab Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jeden ‚Skill‘, wie wir das nennen, bedienen konnten“, erklärt Michael Jacobs. Damit sind etwa die Bearbeitung von E-Mails, Recherchen, Reklamationsmanagement oder auch Geldauszahlungen gemeint. Andere Mitarbeiter konnten dagegen nur bestimmte Qualifikationen vorweisen. Sämt-

Nominiert für
den Deutschen
Betriebsräte-
Preis 2020



liche „Skills“ mussten innerhalb der täglichen Arbeitszeit von damals acht bis 21 Uhr jederzeit besetzt werden. Geplant wurde das Ganze in „Einsatzrädern“. Das hört sich kompliziert an – und war es auch.

Innerhalb dieses starren Rahmens verteilte der Arbeitgeber die Beschäftigten im Dienstplan – lange Zeit ohne offizielles Mitspracherecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Jahr 2010 nahm sich der Betriebsrat erstmals das Thema Dienstplan vor, vor allem mit dem Ziel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Erste Erfolge wie die Tauschbörse oder die Jokertage ermutigten die Arbeitnehmervertretung zu noch größerem Engagement. Gut für den Betriebsrat, dass etwa zur gleichen Zeit eine neue Bereichsleitung angetreten war, die der Entwicklung einer „personifizierten, selbstständigen Einsatzplanung“, wie es Jacobs nennt, offen gegenüberstand. Vier Jokertage pro Jahr für die volle Souveränität jedes Beschäftigten waren dem Betriebsrat auf Dauer zu wenig. Im vergangenen Jahr ging schließlich eine Arbeitsgruppe an den Start, bestehend aus Beschäftigten, Betriebsratsmitgliedern und Führungskräften. Das gemischte Team sollte die Möglichkeiten einer weiteren Flexibilisierung ausloten.

Aus der Belegschaft kamen reichlich Anregungen. Die Ideensammlung mündete in eine zu Anfang dieses Jahres abgeschlossene Betriebsvereinbarung. Sie räumt den Beschäftigten an der Essener Straße das Recht ein, selbstständig darüber zu entscheiden, wann sie arbeiten. Der Arbeitgeber, so Michael Jacobs, lege allerdings „die betrieblichen Belange“ fest, also „wie viele Mitarbeiter mit den jeweiligen Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt im Schichtbetrieb anwesend sein müssen“. Die Beschäftigten müssen in eigener Regie dafür sorgen, dass es bei den „Skills“ nicht zu Engpässen kommt.

„Das war natürlich ein Lernprozess“, so Jacobs. „Deswegen haben wir das neue Verfahren ja auch erst einmal einige Monate in einigen Teams erprobt.“ Jahrelang hatte der Arbeitgeber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgegeben, wann sie zur Arbeit erscheinen mussten. Die neue Freiheit musste erst eingeübt werden.

Erster Schritt zu mehr Motivation

Die Betriebsvereinbarung erwies sich als wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Motivation und Zufriedenheit. Begleitet wurde sie von weiteren Veränderungen. So änderte sich die Zusammensetzung der Arbeit, etwa weil der Kontakt mit Kunden vermehrt in Form von E-Mails stattfindet. Zudem wurde der Dschungel an Arbeitsverträgen gelichtet. Feste wöchentliche Arbeitszeiten – Teilzeit und Vollzeit – traten an die Stelle des vorherigen Modells, in dem das Arbeitszeitvolumen in vielen Fällen nicht eindeutig festgelegt war und der Arbeitgeber die Beschäftigten, wenn Not am Mann war, mal eben zu ein paar Stunden Mehrarbeit verdonnern konnte.

Der Wettbewerb in der Paketzustellerbranche ist hart. „Die Arbeit in der Zustellung, in den Depots und auch in den Kundencentern ist auch psychisch sehr fordernd“, sagt Michael Jacobs. „Gerade bei Letzteren melden sich natürlich vor allem Kunden, die sich beschweren.“ Motivierte Beschäftigte machen den Unterschied. Und so hat das Engagement des Hamburger Hermes-Betriebsrats die Jobs von 200 Beschäftigten in der Hansestadt ein Stück weit zukunftsfester gemacht. ■

„

„Die Arbeit in der Zustellung, in den Depots und in den Kundencentern ist auch psychisch sehr fordernd.“

MICHAEL JACOBS, Betriebsrat bei Hermes in Hamburg