

Agil zum Ziel

BRONZE *Von der Fremdsteuerung zur Eigensteuerung.*

Mitarbeiter planen selbstständig Arbeitszeiten im Schichtdienst. Betriebsrat führt Pilotprojekt bis zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung und erreicht bessere Vereinbarkeit von Privatleben, Gesundheit und Beruf.

VON CHRISTOF HERRMANN

DARUM GEHT ES

1. Der Betriebsrat von Hermes sorgte für eine bessere Work-Life-Balance im Callcenter.
2. Die Beschäftigten konnten ihre Einsätze im Schichtdienst jetzt eigenverantwortlich planen.
3. Das Vorgehen überzeugte die Jury des Deutschen Betriebsräte-Preises, die das Gremium mit Bronze auszeichnete.

Hier klingeln die Telefone, werktags von 8 bis 19 Uhr und am Samstag von 8 bis 16 Uhr, ohne Unterlass. Vom Erstkontakt bis zur abschließenden Sachbearbeitung von Reklamationen kümmert sich der zentrale Kundenservice der Hermes Germany in Hamburg um alle Belange – vom Versender bis zum Empfänger. Rund 200 Mitarbeiter, größtenteils in Teilzeit beschäftigt, sind derzeit im Schichtdienst tätig. Noch bis 2019 erfolgte die Einsatzplanung ausschließlich gesteuert »von oben«: Die Mitarbeiter erhielten klare Vorgaben, wer, wann, wie lange zu arbeiten hatte. Der Stresspegel in diesem Bereich ist konstant hoch, krankheitsbedingte Ausfälle keine Seltenheit. Wer aus familiären, gesundheitlichen oder persönlichen Gründen in seinem Einsatz eingeschränkt war, für den stellte sich die Situation als zusätzlich belastend dar: Gegenüber Team- und Bereichsleitung bestand konstanter Rechtfertigungsdruck, warum von ihm die Schichtzeiten nicht im vollen Umfang wahrgenommen werden konnten. Privatleben, Gesundheit und Firmeninteressen in Einklang bringen – Fehlanzeige.

Der Betriebsrat hatte dieses Thema schon länger auf dem Schirm. Bereits 2013 konnte erreicht werden, dass der tageweise Wechsel von der Früh- auf die Spätschicht wegfiel und sich damit die Planbarkeit für die Kolleg*innen verbesserte. Doch von einer Umstellung, die mehr Mitspracherechte bot, war man noch weit entfernt, denn der Arbeitgeber sah dazu keine Notwendigkeit und verweigerte daher weitere Gespräche. Für das Gremium aber kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken.

Vertrauen und Kommunikation

Für zusätzlichen Rückenwind sorgte eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung Ende 2017/Anfang 2018. Die Ergebnisse stützten die Einschätzung des Gremiums, dass im Inhouse-Callcenter dringender Handlungsbedarf bestand. Eine zusätzliche Befragung der Mitarbeiter durch den Betriebsrat unterstrich zudem, dass die Belastung als hoch empfunden wurde und viele Mitarbeiter sich einen erhöhten Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und eine Verbesserung der Arbeitsorganisation wünschten. Eine Steilvorlage für das 15-köpfige Gremium. Die Ergebnisse wurden in einer Betriebsversammlung in Anwesenheit des für das Personal verantwortlichen Geschäftsführers vorgestellt. »Man hätte dabei eine Stecknadel fallen hören«, beschreibt Betriebsrat Marc Brandt die damalige Atmosphäre. Durch eine personelle Umstrukturierung in der Bereichsleitung und noch bevor der Nachfolger sein neues Amt antreten konnte, öffnete sich ein Handlungsfenster, das der Betriebsrat geschickt zu nutzen wusste. Zusammen mit den Teamleitern startete er zwei Pilotgruppen im Kundenservice. Durch vorangegangene Gespräche mit der Personalabteilung, in denen die Betriebsräte immer wieder die Notwendigkeit zu Veränderungen angemahnt hatten, war dafür nun der Weg frei. In diesen Piloten sollte nun erstmals die Möglichkeit geschaffen werden, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten eigenständig steuern. Als Voraussetzung dafür wurden folgende Vorgaben definiert: Die Planung erfolgt selbstständig durch die Kolleg*innen. Die Mindestanwesenheit zum Start und Ende der tägli-

chen Servicezeiten muss vom Team abgedeckt werden. Auf individuelle Einschränkungen, Erkrankungen und Kinderbetreuung sind im Team Rücksicht zu nehmen. Die Test-Teilnahme ist freiwillig. Zudem konnte jedes Team das Tempo und die Form der Umsetzung selbst festlegen. »Die Grundlage«, so Brandt, »war ein möglichst frei gestaltbarer Rahmen und Vertrauen in die Zusammenarbeit und Kommunikation.«

Crossfunktional und agil

Damit war der Stein ins Rollen gebracht. Immer mehr Teams schlossen sich in kurzer Zeit dem Piloten an. Im Rahmen einer Evaluierung nach den ersten sechs Monaten stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Mitarbeiter*innen die neue, eingeständige Einsatzplanung bevorzugen. »Natürlich gab es Spannungen in den Teams, plötzlich musste man sich selbst organisieren, die Dinge in die Hand nehmen. Das hat bei manchen Kollegen anfänglich Unbehagen verursacht und zu Reibungen geführt«, erläutert Brandt. Doch die Veränderung war nicht mehr aufzuhalten. Bis September 2019 hatten sich bereits sechs von insgesamt elf Teams neu aufgestellt und führen seitdem die Einsatzplanung mitarbeitergestützt durch.

Nach diesem positiven Verlauf war der nächste Schritt die logische Konsequenz. Die Betriebsräte gingen in Verhandlung mit dem Arbeitgeber, um das neue Verfahren in einer Betriebsvereinbarung zu fixieren. Dabei wurden die Eckpunkte nicht am »grünen Tisch«, sondern in einem gemischten, »crossfunktionalen« Workshop entwickelt. Daran nahmen, neben Vertretern aus Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung, Teamleiter, Personaler und Mitarbeiter*innen aus den Pilotgruppen teil. Bis zur Unterschriftsreife waren nur wenige Termine notwendig. Dabei kamen eine Vielzahl von Arbeitsmethoden zum Einsatz, die aus der agilen Softwareentwicklung stammen. Mit dem Ziel, die Transparenz für alle Teilnehmer und die Veränderungsgeschwindigkeit zu erhöhen, konnten so in kürzester Zeit die Betriebsvereinbarung Stück für Stück geschärft, offene Punkte geklärt und schließlich eine unterschriftsreife Fassung entwickelt werden. Dieses agile Vorgehen ist aus Sicht des Betriebsrats ein entscheidendes Erfolgskriterium für das gesamte Projekt.



So viel wie nötig

Im März 2020 wurde die Betriebsvereinbarung unterzeichnet: Kein Mammutwerk, in dem jede noch so kleine Eventualität detailliert aufgeführt wird, sondern ein lediglich zweiseitiges Dokument, das so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig regelt. Zwischenzeitlich erfolgte bereits eine Novellierung. Angedacht ist nun, auch die Arbeitszeitplanung in den Logistik-Centern umzustellen und die Vereinbarung damit auf weitere Geschäftsbereiche auszurollen. Dieses Projekt ist durch Corona aber vorerst aufgeschoben. Das Vorgehen des Betriebsrats überzeugte auch die Jury des Deutschen Betriebsräte-Preises, die das Gremium mit der Bronze-Auszeichnung 2020 prämierte. Für Laudatorin Andrea Kocsis, stellvertretende ver.di-Vorsitzende, »ein Projekt aus einem Guss«, denn das Gremium habe »eindrucksvoll bewiesen, dass auch für konflikträchtige Themen gute Lösungen im Sinne der Mitarbeiter gefunden und umgesetzt werden können«. ◀



Christof Herrmann,
Kommunikationsberater mit
den Themen Arbeit, Recht und
Wirtschaft, Aachen.
kommunikation@sc-herrmann.de

Marc Brandt, Betriebsratsmitglied Hermes Hamburg, und Eva-Maria Stoppkotte, verantwortliche Redaktuerin AiB (v.l.n.r.) bei der virtuellen Verleihung.

NEUE RUNDE

Nach dem Preis ist vor dem Preis und die Bewerbungsfrist für den Deutschen Betriebsräte-Preis 2021 läuft. Reichen Sie Ihr Betriebsratsprojekt bis zum 30.4.2021 ein. Mehr Informationen unter www.dbrp.de