

# Jonathan Falkenberg, Maximiliane Wilkesmann, Hendrik Berns Von Tür zu Tür im Pandemie-Modus

## Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit in der Paketzustellung

<https://doi.org/10.1515/arbeits-2022-0002>

**Zusammenfassung:** Der Beitrag thematisiert die pandemiebedingten Auswirkungen auf die Arbeit in der Paketzustellung. Diese war von zwei Entwicklungen geprägt: Zum einen resultierte die zeitweise Schließung von Ladengeschäften in einer stark ansteigenden Nachfrage des Online-Handels, was für die Beschäftigten in der Paketzustellung zu einer Intensivierung und Zunahme der zu bewältigenden Arbeitsmenge führte. Zum anderen musste der Zustellprozess möglichst kontaktlos erfolgen. Die sich hieraus ergebenden Folgen und Spannungen für Arbeit, Organisation und Mitbestimmung werden mit einem vertiefenden Fallstudienansatz empirisch untersucht. Grundlage bilden leitfadengestützte Interviews mit dem Management und Interessenvertreter\*innen, die von Herbst 2020 bis Frühjahr 2021 erhoben wurden. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Maßgabe der Kontaktreduktion intern mit Hilfe einer räumlichen und zeitlichen Trennung der Arbeitsvorbereitung umgesetzt wurde. Diese führten gleichermaßen zu Entlastung (z.B. äußerst geringes Infektionsgeschehen im Betrieb) und Belastung, weil sie den Beschäftigten eine hohe Flexibilitäts- und Kompromissbereitschaft abverlangten. Die Zusteller\*innen bewältigten die hohe Arbeitslast durch die kontaktlose Übergabe der Pakete und unter Einsatz ihrer subjektiven Ressourcen. Neues Personal konnte aus anderen krisengebeutelten Branchen abgeworben werden. Für den Betriebsrat entpuppte sich der Beginn der Covid-19-Pandemie als eine arbeitspolitische Schrecksekunde, in der er das Management zunächst gewähren ließ.

**Schlüsselwörter:** Corona, Covid-19, Pandemie, Logistik, KEP, Paketzustellung, Belastung, Mitbestimmung, Betriebsrat

---

**Dr. Jonathan Falkenberg, Prof. Dr. Maximiliane Wilkesmann, Hendrik Berns**, Technische Universität Dortmund, Professur Arbeits- und Organisationssoziologie, Emil-Figge-Str. 50, 44227 Dortmund, Deutschland. E-Mails: [jonathan.falkenberg@tu-dortmund.de](mailto:jonathan.falkenberg@tu-dortmund.de), [maximiliane.wilkesmann@tu-dortmund.de](mailto:maximiliane.wilkesmann@tu-dortmund.de), [hendrik.berns@tu-dortmund.de](mailto:hendrik.berns@tu-dortmund.de)



# From door to door in pandemic mode

## Effects of Covid-19 upon parcel delivery work

**Abstract:** The article deals with the effects of the pandemic on the work of parcel delivery. This was affected by two developments: On the one hand, the closure of shops due to the two lockdowns resulted in a strong increase in the demand of e-commerce, which led to a considerable intensification and increase in the amount of work to be done for the employees in parcel delivery. On the other hand, the delivery process had to be as contactless as possible. The resulting consequences and tensions for work, organization and co-determination were empirically investigated with an in-depth case study approach. The basis is formed by interviews with management and representatives of works councils, which were conducted from autumn 2020 to spring 2021. The results show that the requirement to reduce the number of contacts was implemented internally with the help of a spatial and temporal separation of work preparation. This led to moments of both relief (e.g., extremely low incidence of infection in the workplace) and strain, requiring a high degree of flexibility and willingness to compromise on the part of the employees. The delivery staff coped with the high workload by contactless handover of the parcels and using their subjective resources. New staff was recruited from other crisis-ridden sectors. For the works council, the onset of the Covid-19 pandemic turned out to be a moment of shock in terms of labour policy, in which they initially let management have its way.

**Keywords:** Corona, Covid-19, pandemic, logistics, CEP, parcel delivery, stress, co-determination, works council

## 1 Einleitung und Problemstellung

Die Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie haben zu ökonomischen und arbeitspolitischen Entwicklungen geführt, deren Tragweite und Nebenfolgen kaum abzuschätzen sind. Während einige Betriebe ihre Aktivitäten aus Gründen des Infektionsschutzes oder empfindlicher Störungen der Wertschöpfungsketten komplett einstellen mussten, andere die Tätigkeit ihrer Beschäftigten in das Homeoffice verlagerten oder Kurzarbeit anmeldeten, wurden einzelne Betriebe mit einer erhöhten Nachfrage konfrontiert und setzten alles daran, ihre (persönlichen) Kapazitäten auszubauen. Diese Ambivalenz zeigte sich 2020 und 2021 vor allem in der Logistikbranche. Dort kam der transnationale Warentransport zwi-



schenzeitlich fast zum Erliegen und die Kontraktlogistik verzeichnete massive Auftragsrückgänge; das Endkundengeschäft mit der (innerdeutschen) Zustellung von Paketsendungen, bedingt durch die stark erhöhte Nachfrage im E-Commerce, erfuhr indes einen enormen Aufschwung. Trotz dieser Disparitäten konnten die größten Logistikunternehmen für 2020 Umsatzsteigerungen bis hin zu Rekordergebnissen ausweisen (BIEK 2021). Als Krisengewinnerin innerhalb der Logistikbranche kann der Teilbereich der Kurier-, Express- und Paketdienste (kurz: KEP) bezeichnet werden, in dem das Endkundengeschäft die Einbrüche in anderen Segmenten überkompensierte.

Im Zuge der Covid-19-Pandemie zeigte sich die Systemrelevanz der KEP-Dienste in vielerlei Hinsicht. So bewahrten sie nicht nur den Einzelhandel vor weiteren pandemiebedingten Einnahmeausfällen, sondern gewährleisteten die Versorgungssicherheit der Bevölkerung, weshalb sie von einem behördlichen Lockdown weitgehend ausgenommen wurden. Auch das öffentliche Interesse an der Arbeit der Paketzusteller\*innen war zu Beginn der Pandemie groß, was sich anhand zahlreicher Solidaritätsbekundungen angesichts der hohen Arbeits- und Gesundheitsbelastung festmachen ließ. Gleichzeitig wurden die heterogenen und z.T. prekären Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Branche verstärkt öffentlich thematisiert. Dieses Aufmerksamkeitsfenster wurde auch für tarifpolitische Forderungen nach einer Verteilung der Umsatzerlöse und für Kritik an der Erwartungshaltung vieler Konsument\*innen nach kostenloser Lieferung genutzt.<sup>1</sup> In der Arbeitssoziologie führte dies zu einer intensiven Debatte um die voraussetzungsvolle Aufwertung (Lübker/Zucco 2020) dieser und weiterer übersehener Berufsgruppen (Mayer-Ahuja/Nachtwey 2021).

In diesem Beitrag<sup>2</sup> untersuchen wir die Auswirkungen des pandemiebedingten Nachfrageschubs auf die Arbeit und Beschäftigung in der Paketzustellung anhand einer vertiefenden Fallstudie. Im Zentrum stehen die organisationale Umsetzung und die Auswirkungen von Maßnahmen des Infektionsschutzes sowie deren arbeitspolitische Regulierung im Betrieb. Konkret gehen wir drei Forschungsfragen nach:

- Welche Maßnahmen wurden im Zuge der Covid-19-Pandemie im Hinblick auf die interne Arbeitsorganisation und den Zustellprozess ergriffen?

---

<sup>1</sup> Siehe dazu die Kampagne „Du Held!“ von ver.di. Verfügbar unter: [psl-nrw.verdi.de/tarif/tarifrebellion-2021/held](https://psl-nrw.verdi.de/tarif/tarifrebellion-2021/held) (abgerufen 25. Mai 2021).

<sup>2</sup> Wir bedanken uns bei den Gutachtenden und Herausgebenden für die konstruktiven Hinweise zum Beitrag. Vivien Maniura gilt besonderer Dank für die gründliche Durchsicht und Korrekturen. Bei den Interviewten bedanken wir uns für ihre Zeit und Teilnahmebereitschaft.



- Welche Auswirkungen hatten diese auf die Belastung und Entlastung der Zusteller\*innen?
- Welche Rolle spielte die betriebliche Interessenvertretung bei der Einführung und Einhaltung der Vorgaben zum Infektionsschutz?

Zuvor werden wir die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der KEP-Branche und die Branchenentwicklung auch mit Blick auf die Veränderungen im Zuge der Covid-19-Pandemie sowie die arbeitssoziologische Forschung in diesem Kontext präsentieren.

## 2 Die KEP – eine Wachstumsbranche im pandemiebedingten Dauerstress

Die KEP-Branche besteht aus den Bereichen (1) Kurierdienste, bei denen Sendungen schnellstmöglich („same day“) direkt vom Absender zum Ziel transportiert werden, (2) Expressdienste, bei denen Sendungen schnell („overnight“) unter Nutzung eines Zustellnetzwerks zum Ziel befördert werden, und (3) Paketdienste, die unter einem hohen Grad an Standardisierung und Automatisierung bei der Beförderung von Sendungen unter Einhaltung einer Regellaufzeit eher mengenorientiert ausgerichtet sind (BIEK 2021, 9). Aktuelle Daten stützen die These, dass die Branche nicht einseitig von der Pandemie getroffen wurde und daher als Krisengewinnerin bezeichnet werden kann. Einer aktuellen Auswertung des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik zufolge wurden 2020 rund 23,5 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet (ebd.). Dieses Ergebnis folgt einem seit Jahren anhaltenden positiven Wachstumstrend (2010: 14 Milliarden Euro).

Das Segment der *Paketzustellung* macht mit 60 Prozent den größten Anteil am Umsatz aus. Betrachtet man die Entwicklung des jährlichen Sendungsvolumens, kann ein starker Anstieg konstatiert werden. Während vor der Pandemie im Jahr 2018 rund 3,5 Milliarden Sendungen bewegt wurden, stieg die Anzahl 2020 auf über 4 Milliarden (ebd., 11). Über die Hälfte der Sendungen entfällt auf das Endkundengeschäft (B2C). Während bei den Express- und Kurierdiensten aufgrund der Ausrichtung auf den B2B-Markt ein konjunktureller Einbruch konstatiert wird, verweisen die Prognosen für den nationalen Paketmarkt im Endkundengeschäft auf einen kontinuierlichen Anstieg im zweistelligen Prozentbereich (ebd.). Hauptverantwortlich für diesen Trend zeichnen E-Commerce und Versandhandel. So weist der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel ein Umsatzplus von rund 73 Milliarden 2019 auf 83 Milliarden Euro 2020 aus



(bevh 2021). Kurzgefasst, die KEP-Branche ist nicht trotz, sondern wegen der Covid-19-Pandemie weiter auf Wachstumskurs.

Die sechs größten Paketdienstleister besaßen laut Parcel Shipping Index (Pitney Bowes 2021) im Jahr 2020 zusammen einen Marktanteil von 99 Prozent. DHL befördert mit 48 Prozent Marktanteil fast die Hälfte des Paketvolumens, gefolgt von Hermes (16 Prozent), UPS (12 Prozent), DPD (10 Prozent), GLS (7 Prozent) und FedEx/TNT (6 Prozent). Die Zahlen spiegeln die hohe Konzentration der Branche wider, die dem Preiswettbewerb sowie der Vorhaltung der kostenintensiven Infrastruktur (Lager usw.) geschuldet ist. Sie beinhalten aber auch bereits die von Subunternehmen im Zuge von Fremdvergaben zugestellten Pakete.

In beschäftigungsstruktureller Hinsicht finden sich für die Branche unterschiedliche Angaben. Einer Auswertung des Statistischen Bundesamtes (DeStatis 2021) zufolge umfasste der Wirtschaftszweig Post-, Kurier- und Expressdienste (WZ 53) im Jahr 2018 rund 570.000 abhängig Beschäftigte. Nach Daten der Bundesagentur für Arbeit (2021) wurden für März 2021 in diesem Wirtschaftszweig rund 358.000 sozialversicherungspflichtige und überdies rund 110.000 ausschließlich geringfügig Beschäftigte gezählt. Zum Vergleich: Im März 2019 waren es noch rund 316.000 bzw. 118.000 Beschäftigte, was auf ein Wachstum und eine leichte qualitative Verbesserung der Beschäftigungsverhältnisse in der Pandemie schließen lässt (ebd.). In diesen Angaben sind Beschäftigte sogenannter Universaldienstleistungsanbieter jedoch miterfasst. Seibert u.a. (2021, 6) weisen für den Wirtschaftszweig 53.2 (ohne Universaldienstleister) rund 103.000 Helfer\*innen aus, was einem Anteil von rund 30 Prozent entspricht. Der Bundesverband Paket und Expressdienste (BIEK 2021) gibt auf Basis eigener Daten 255.000 Arbeitnehmer\*innen für die KEP an – 10.000 mehr als im Vorjahr. Darunter fallen sowohl bei den Unternehmen direkt als auch über Vertragsnehmer Beschäftigte. Ferner werden rund 170.000 Erwerbstätige der Branche zugeordnet, die für Vorleistungsunternehmen tätig sind. Über welche Funktionen und Qualifikationen die Beschäftigten verfügen und über ihre Beschäftigungsformen geben diese Daten jedoch keine Auskunft. Jansen (2020) geht von 400.000 Beschäftigten aus und zählt darüber hinaus rund 40.000 Solo-Selbstständige (vgl. Holst/Singe 2013). Ganz gleich welche Zahlen zugrunde gelegt werden, zeigt sich ein Beschäftigungszuwachs.



### 3 KEP-Dienste im Fokus arbeitssoziologischer Forschung

In der Arbeitssoziologie wurde die Arbeit in der Logistik im Allgemeinen und auf der letzten Meile im Speziellen erst in der jüngeren Vergangenheit stärker in den Blick genommen. Bei der Paketzustellung handelt es sich, wie bei vielen Tätigkeiten in der Logistik, um *Einfacharbeit*, die ohne formale Qualifikation schnell erlernbar ist, weshalb sie als ein niederschwelliges Tätigkeitsfeld bezeichnet wird (Staab 2015; Ittermann/Virgillito 2019; Seibert u.a. 2021).

Thematisiert wurden vor allem die ausgedünnte Tarifbindung durch Privatisierung der Bundespost Anfang der 2000er Jahre (Brandt/Schulten 2008) sowie das durch Outsourcing und Solo-Selbstständigkeit verbreitete Lohndumping und die deregulierten Arbeitsbedingungen (Holst/Singe 2013; Jansen 2020; Staab 2021). Mit der Debatte um die Digitalisierung verlagerte sich das Forschungsinteresse von den ‚klassischen‘ Zusteller\*innen auf die über Plattformen organisierten Essenslieferant\*innen (Heiland/Brinkmann 2020; Hoose/Haipeter 2021). Wenngleich in beschäftigungsstruktureller Hinsicht von eher geringer Bedeutung, wird in den algorithmisch gesteuerten Vergabeprozessen ein neuartiges Organisationsprinzip der Logistikarbeit gesehen, durch das eine weitere Entgrenzung und Deregulierung forciert werde (Schaupp 2021). Ausgestattet mit Telematik, GPS und mobilen Devices können die Beschäftigten in der KEP besonders leicht zentral gesteuert und die anfallenden Daten zur Leistungsauswertung und Routenoptimierung genutzt werden, was Stress und Leistungsintensivierung perpetuiert (Hellmann u.a. 2018; Ruiner/Klumpp 2020; Schmierl u.a. 2021).

Die Arbeit in der Paketzustellung, die hier im Fokus steht, wird nach Holst und Singe (2013, 42) in „drei distinkte Arbeitswelten“ aufgeteilt, die sich anhand ihrer Regulierungsdichte unterscheiden. Zur ersten Welt zählen die Autoren die fünf bzw. sechs *Logistikriesen*. Wenngleich auch hier hohe Leistungsanforderungen herrschen, besteht eine hohe Beschäftigungssicherheit bei institutionalisierten und tarifvertraglich abgesicherten Normalarbeitsverhältnissen. Zudem verfügen die Beschäftigten über Zukunftsperspektiven in Form von Weiterbildungen oder Karrieremöglichkeiten. Im Vergleich mit den Bedingungen vor der Privatisierung und Restrukturierung der Branche wird die Entwicklung gleichwohl als die eines „stabilisierten Abstiegs“ (Staab 2021, 440) bezeichnet. Die Konzerne beschäftigten überdies lediglich ein Drittel der Zusteller\*innen (Holst/Singe 2013). Die übrigen zwei Drittel seien im Zuge des weit ausgreifenden Outsourcings in der zweiten Welt, den *kleinbetrieblichen Subunternehmen*, angestellt (ebd.). Aufgrund ihrer Größe von bis zu 20 Beschäftigten verfügen die Betriebe nur in selte-



nen Fällen über eine Interessenvertretung. Zwar bestehen sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse, doch würden gesetzliche Mindeststandards systematisch informell umgangen (z.B. Fehlen von Arbeitsschutz oder von Ausgleich für Mehrarbeit). Das System der Fremdvergaben ist von der Reduktion von Arbeits- und Fixkosten getrieben. Aufgrund des hohen Preisdrucks, den die Konzerne ausüben, stehen die Subunternehmen in permanenter Unterbietungskonkurrenz zueinander. Das Ergebnis ist ein Unterschreiten von Tarifniveaus, z.T. bis zum Mindestlohn (Bispinck u.a. 2020). Das Segment der *solo-selbstständigen, selbstfahrenden Kleinstunternehmer\*innen* bildet schließlich die dritte Arbeitswelt. Es handelt sich um eine entgrenzte „Grauzone“ (Jansen 2020, 56), die sich weitgehend arbeitsrechtlicher Regulierung entzieht. Die Zusteller\*innen sind von Aufträgen der Subunternehmen abhängig<sup>3</sup> und werden pro zugestelltem Paket bezahlt, was in der Konsequenz durchaus armutsgefährdende Löhne bedeuten kann. Nach Einschätzung von Holst und Singe (2013) betrifft dies rund 10 Prozent der Beschäftigten. Jansen (2020) verweist auf die in diesem Segment eklatanten arbeits- und sozialpolitischen Risiken, die in der hohen Fremdbestimmung, der Gefahr von Scheinselbstständigkeiten und einem möglichen Nachahmungseffekt liegen (vgl. Nachtwey/Staab 2020).

Ein abschließender Blick in die Entgeltbedingungen zeigt, dass nach Bispinck u.a. (2020) keine präzisen Daten über die Tarifbindung in der KEP vorliegen, weil nur wenige Konzerne die Zusteller\*innen direkt anstellen. Die übrigen lassen die Zustellung wie beschrieben ausschließlich über Subunternehmen erfolgen. Laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit liegt das Entgelt für eine Fachkraft im Median bei 2.623 Euro und für Helfer bei 2.121 Euro.<sup>4</sup> Hier fließen abermals die Gehälter der vor allem tarifgebundenen Postzusteller\*innen ein. Seils und Emmeler (2020, 6) kommen nach Auswertungen der Verdienststatistik zu dem Fazit, dass „die Stundenlöhne der Post- und Paketzusteller im vergangenen Jahrzehnt real gesunken sind“, und weisen einen Rückgang um 10 Prozent aus.

Zusammengefasst lässt sich die KEP-Branche je nach Eingrenzung auf zwischen 420.000 und 570.000 Beschäftigte beziffern. Die aufgezeigten Befunde unterstreichen die insgesamt robuste Entwicklung durch die Corona-Krise und

---

3 Die Gesetzgeberin will mit dem „Paketboten-Schutz-Gesetz“ auf solche Kettenkonstruktionen Einfluss nehmen, indem es den Auftraggeber für die Entrichtung von Sozialabgaben zur Haftung zieht. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Bilder/DE/Infografiken/Arbeitsrecht/paketbotenschutzgesetz.html> (abgerufen 11. Juni 2021).

4 Bundesagentur für Arbeit: Entgeltatlas für die Berufe „Kurier-, Express- und Postdienstleistungen“, Anforderungsniveau Helfer sowie Fachkraft. Verfügbar unter: <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/> (abgerufen 10. November 2021).



Beschäftigungszuwächse, verdeutlichen aber auch die heterogenen und z.T. prekären Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Niedriglohnbereiche.

## 4 Der Fall – Paketzustellung im Pandemie-Modus

Ziel des vorliegenden Beitrags ist die detaillierte Rekonstruktion und Beschreibung der Arbeit von Paketzusteller\*innen unter den Bedingungen der Covid-19-Pandemie. Ein thematischer Fokus liegt dabei auf den Aushandlungen und Konfliktlinien zwischen Interessenvertretung und Management. Dieses Erkenntnisinteresse legt eine in die Tiefe gehende sowie auf Multiperspektivität ausgerichtete qualitative Datengenerierung nahe (Liebig u.a. 2017). Für den vorliegenden Beitrag haben wir daher einen *vertiefenden Fallstudienansatz* (Pflüger u.a. 2017, 393–394) gewählt.

### 4.1 Datenbasis der Fallstudie und methodisches Vorgehen

Die Fallstudie konnte bei einem Paketdienstleister durchgeführt werden, der aufgrund der regulierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der „ersten Welt“ zugeordnet werden kann (vgl. Holst/Singe 2013). Zwischen Oktober 2020 und März 2021 wurden acht Personen im Rahmen von teilstandardisierten Einzelinterviews und sechs Personen in Form eines Gruppeninterviews befragt. Die Interviews dauerten zwischen 40 und 60 Minuten (Ø 52 Minuten). Unter den Interviewten waren Vertreter\*innen des Managements, leitende Angestellte sowie Betriebsratsmitglieder. Dem Forschungsziel entsprechend wurde der Kreis der zu Befragenden auf Personen eingegrenzt, die an der Konzipierung oder Umsetzung von Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung beteiligt waren. Das Sample besteht aus insgesamt neun Interviews, die nach vorangegangener Aufklärung und Zusage der Anonymität digital aufgezeichnet wurden. Die Pandemie hat den Erhebungsprozess insofern beeinflusst, als das Gruppeninterview noch in Präsenz geführt werden konnte, die späteren Einzelinterviews jedoch per Videokonferenz stattfanden. Die digitale Durchführung der Interviews hat die Erhebung jedoch nicht beeinträchtigt. Allerdings waren Betriebsbegehungen oder Vor-Ort-Befragungen der Zusteller\*innen nicht möglich. Das Audiomaterial wurde transkribiert und anschließend mit Hilfe eines Kategorienschemas inhaltsanalytisch deduktiv und induktiv durch das Autorenteam ausgewertet (Mayring 2010).



## 4.2 Der organisationale Wechsel in den Pandemiemodus

Die ersten Berichte über Sars-CoV-2 wurden von allen Interviewten zunächst einfach zur Kenntnis genommen, wobei die Bedeutung für den Betrieb in ihrer Tragweite nicht antizipiert werden konnte. Dies änderte sich in den Monaten Januar und Februar 2020, als sich die ersten Fälle in Deutschland bestätigten und der Abstimmungsbedarf sprunghaft anstieg.

Und wie Kommunikation im Allgemeinen heutzutage in der digitalisierten Welt anfängt, man macht einen E-Mail-Verteiler. So, und mit dem Aufsetzen des E-Mail-Verteilers und dem Kommunizieren der ersten Informationen ist man dann da auf einmal so hineingewachsen. Dann ist ja alles Schlag auf Schlag gegangen, dann kamen tagtäglich irgendwie neue Informationen und man war immer wieder am Schreiben, Schreiben, Schreiben.

Pandemiebeauftragte\*r

Als Reaktion auf die plötzliche Veränderung wurde deutschlandweit in allen regionalen Vertretungen die Position einer für Pandemiefragen beauftragten Person geschaffen. Diese sollte die aus der Zentrale kommenden Informationen bündeln und die Kommunikation zwischen der Regionalvertretungsleitung und den einzelnen Standorten parallelisieren. Die vom Bund ausgehenden Anordnungen wurden in der Zentrale gesammelt und in Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat zu Leitlinien aufbereitet. Bereits früh wurde eine spezielle Gefährdungsbeurteilung für die Covid-19-Pandemie aufgelegt. Die Leitlinien steckten einen Handlungsrahmen ab, der von den Führungskräften in der Regionalvertretung in konkrete, dezentrale Maßnahmen übersetzt werden musste.

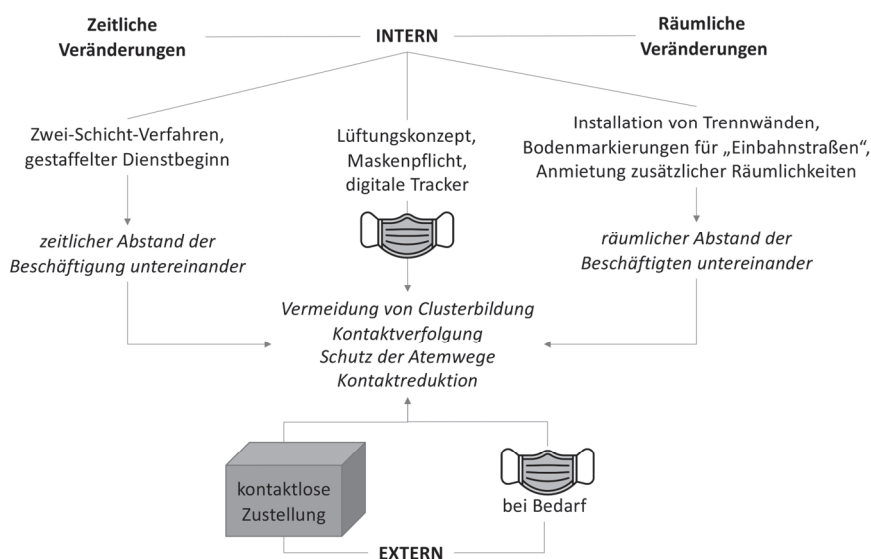
Die befragte Person verstand sich als Schnittstelle mit beratender Funktion und verwies dabei auf den diffizilen Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen, etwa hinsichtlich der zu Beginn der Pandemie noch fraglichen Übertragungswege. Während von der Zentrale die Infrastruktur (Tests, Masken) bereitgestellt wurde, leisteten die Pandemiebeauftragten das organisatorische „Handwerk“. Anfangs ging es um den Aufbau eines Systems zur Kontaktnachverfolgung sowie eines Meldewesens, dann folgte eine Informationskampagne zur Maskenpflicht und später die Organisation von Tests; Regelungen zu Transferleistungen (z.B. Kinderkrankengeld) bedeuteten einen erheblichen Koordinationsaufwand.

Die Zuständig- und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen lagen bei den Führungskräften der Regionalvertretung sowie den zugehörigen Standorten. Um den Wissensaustausch gewährleisten zu können, wurde ein „Corona-Call“ eingerichtet, dem die Leitungsebene, der bzw. die Pandemiebeauftragte sowie Mitglieder des Betriebsrats angehörten.



### 4.3 Zeitliche und räumliche Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung

Die von dem Fallbetrieb zur Pandemiebekämpfung umgesetzten Maßnahmen bezogen sich auf verschiedene Dimensionen sowie Abschnitte des Arbeitsprozesses (Abbildung 1). Während sich einige Maßnahmen auf die Arbeitsvorbereitung an den Standorten (intern) richteten, orientierte sich die kontaktlose Zustellung auf den eigentlichen Zustellvorgang (extern). Allen Maßnahmen gemein war die Vermeidung von Kontakten zur Reduktion von Infektionsrisiken sowie die frühzeitige Unterbrechung von Infektionsketten.



**Abb. 1:** Schutzmaßnahmen zur Pandemiebekämpfung (eigene Darstellung)

Neben der Notwendigkeit zur Implementierung angemessener Schutzmaßnahmen musste der Paketdienstleister außerdem parallel Maßnahmen zur Bewältigung des stark zugenommenen Paketvolumens finden.



#### 4.3.1 Folgen der Schutzmaßnahmen aufgrund der zeitlichen und räumlichen Veränderungen

Kurz vor dem ersten Lockdown Ende März 2020 wurde ein *Zwei-Schicht-Verfahren* zur Teilung der Belegschaft in eine Früh- und Spätschicht eingeführt. Diese Umstellung ging den Interviewten zufolge mit einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeit einher, die sich in vier Aspekten bemerkbar machte. Erstens kam es zu einer asymmetrischen Arbeitsverteilung, dadurch dass sich die vorbereitenden Tätigkeiten wie die Sortierung oder Beladung auf die Frühschicht konzentrierten: „Und die zweite Schicht kommt dann – das Auto ist schon voll fertig beladen, die müssen halt nur noch ausfahren“ (Mitglied des Betriebsrats). Zweitens bedeutete es für die Spätschicht, bis in die Dunkelheit arbeiten zu müssen. Die schlechte Sichtbarkeit erschwerte das Rangieren der Transporter, das Finden von Adressen oder das Ablesen von Etiketten. Drittens führte die zeitliche Umstellung zu einem erschwerten Informationsfluss. So bemängelte eine Leitungskraft: „Fragen können da nicht mehr gestellt werden, also es sei denn eine schnelle.“ Auch die Kollegialität und der Austausch untereinander waren nach Auskunft der Interviewten aufgrund der Umstellung auf ein Zwei-Schicht-Verfahren sowie durch feste Pausengruppen beeinträchtigt. Viertens stellten die geänderten Dienstzeiten einen Bruch mit eingespielten Gewohnheiten dar und zogen eine Neuorganisation des Alltags und der Sorgeverpflichtungen nach sich. An manchen Standorten konnte das Zwei-Schicht-Verfahren auch durch eine räumliche Trennung realisiert werden. „Da haben wir jetzt das Glück, dass nebenan eine Getränkehalle frei wurde, im Dezember. Da haben wir das schon mal so ein bisschen entzerrt“ (Mitglied des Betriebsrats). Hierdurch sollten die durch die zeitliche Trennung ungleich verteilte Arbeitslast und das späte Dienstende der zweiten Schicht kompensiert werden. Gleichzeitig wurden eine beeinträchtigte Kommunikation und eine geschwächte Kollegialität aufgrund der Trennung der Belegschaft wahrgenommen. Die Dienstplanänderung stieß an einigen Standorten auch an praktische Grenzen, etwa aufgrund überlasteter Verteilanlagen.

Die zweite einschneidende Veränderung stellte die Einführung der *kontaktlosen Zustellung* dar. Die Quittierung der Auslieferung wurde nicht mehr durch die Kund\*innen, sondern durch die Zusteller\*innen mit ihrer Unterschrift und einem Vermerk durchgeführt. Nach Zahlen einer BITKOM-Studie (2020) zum präferierten Zustellverhalten stieß dieses Verfahren auf breite Akzeptanz bei der Kundschaft. Hier gaben 52 Prozent der Befragten im April 2020 an, seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie Zustellarten ohne direkten Kontakt zu nutzen. 45 Prozent bevorzugten das Ablegen der Sendung an einem gewünschten Ort oder an der Haustür. Rund 18 Prozent der Befragten ließen sich ihre Pakete an eine Packsta-



tion liefern. Das Prozedere, das durch eine Änderung der Auslieferungsvorschrift rechtssicher gemacht wurde, führte zu einer Beschleunigung des Zustellvorgangs und weiteren Zeiteinsparungen. Zudem sank die Benachrichtigungsquote, weil die Empfänger\*innen durch die Homeoffice-Regelungen häufiger angetroffen wurden. Die Interviewten hielten die Rückkehr zur persönlichen Zustellung nach der Pandemie jedoch für wahrscheinlich, da die Anfälligkeit für Reklamationen (z.B. nicht erfolgte Zustellung) zum Ende des ersten Lockdowns stieg.

#### **4.3.2 Belastungs- und Entlastungsmomente während der Covid-19-Pandemie**

Die Standorte des untersuchten Betriebs waren angesichts des steigenden Paketvolumens komplett ausgelastet. Die Interviewten berichteten, dass dadurch die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten stark zunahm und die Regenerationszeit kürzer wurde.

Entspannte Phasen gab es nicht, definitiv nicht. Zum Beginn der Pandemie ging das ja einfach los mit dieser ganzen Paketflut [...]. Ich behaupte jetzt mal, dass es im Februar zwei Wochen gab, wo die Paketmenge so ein bisschen runtergegangen ist, ist aber ansonsten komplett Dauerbelastung gewesen.

Mitglied des Betriebsrats

Der Betrieb steuerte zunächst mit der Aktivierung von Abrufkräften und der Aufstockung von Teilzeitkräften (Überstundenaufbau) gegen. Zudem wurde die Belegschaft durch Neueinstellungen aufgestockt („Es wurde eingestellt ohne Ende“, Mitglied des Betriebsrats). Aufgrund der Arbeitsmarktlage konnte sowohl qualifiziertes branchenfremdes Personal als auch Personal über persönliche Kontakte im Freundes- und Familienkreis der Zusteller\*innen rekrutiert werden. Den Interviewten zufolge sorgen vor allem die Tarifbedingungen dafür, dass die Attraktivität des Arbeitsplatzes im Branchenvergleich hoch ist. Gerade neuen Kräften falle es allerdings schwer, alle Pakete in der Arbeitszeit auszuliefern: „Wir haben halt viele Abbrüche, bedeutet, die schaffen ihre Tour nicht“ (Leitungskraft). Erfahrene Zusteller\*innen können demgegenüber auf ihr akkumuliertes informelles Wissen zurückgreifen, um die Pakete abzuarbeiten.

Und ein guter Zusteller weiß alles in seinem Bezirk. Also er wäre der beste Einbrecher, weil der im Grunde alles weiß. Aber der nimmt es halt auch ernst. Und der weiß zum Beispiel, wo die Schwester wohnt oder wer auch immer, und dann wird das Paket dort abgegeben.

Leitungskraft



Einige Zusteller\*innen verzichteten auf ihre Pausen oder beeilten sich, um das Dienstende der ersten Schicht nicht zu überschreiten oder die Zustellung in der Dunkelheit zu vermeiden. Auf diese Weise sammelten sich „Minuszeiten“ an, die aus Sicht eines befragten Mitglieds des Betriebsrats jedoch ein „falsches Bild“ über die tatsächliche Arbeitsbelastung beim Management hinterließen. Überdies sorgten eigene Qualitätsansprüche der Beschäftigten dafür, dass Anstrengungen in Kauf genommen wurden, um eine Tour zu Ende zu bringen.

Wir haben auch viele Zusteller, die auch so ein bisschen eitel sind, was das betrifft, ihren eigenen Bezirk wegzubringen. Weil die entsprechend sagen: Das sind meine Leute, mein Bezirk, da laufe ich schon seit 15, 20 Jahren. Gibt es hier nicht, abrechnen oder zurücknehmen oder so. Jeder muss sein Paket bekommen.

Mitglied des Betriebsrats

Ferner wurde in einigen Bereichen mit einer Verkleinerung der Bezirke dafür gesorgt, dass die Anzahl der Kund\*innen verringert und die Wegstrecken reduziert wurden, damit die Beschäftigten ihre Touren besser bewältigen konnten. Der Kern des Zustellgebiets blieb dabei aber immer derselbe, um die eingespielten Kundenkontakte als Ressource zu nutzen und die Gewohnheiten der Zusteller\*innen zu berücksichtigen.

Ich habe Zusteller, die haben so gut wie von jedem Kunden die Handynummer. Das heißt, wenn sie den nicht erreichen, schreiben sie kurz eine WhatsApp: „Jo, wo bist du?“ Und dann: „Ja, ich bin gerade einkaufen.“ „Ja okay, dann treffen wir uns da und da.“ Also die Möglichkeiten gibt es.

Leitungskraft

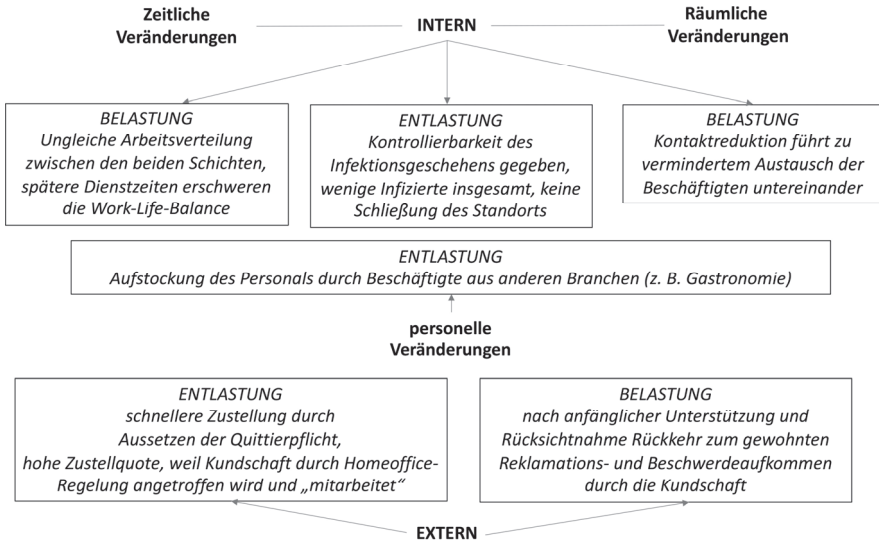
Daneben verkürzten Ablageverträge die Zeit für den Auslieferungsvorgang und die „Mitarbeit“ der Kund\*innen sorgte für Entlastungsmomente.

Aber das mit dem, dass die Kunden jetzt runterkommen, das hat einiges erleichtert. Somit fahren die auch mehr Sendungen weg. Eigentlich sind 160, 170 Sendungen kaum zu schaffen, das ist schon das Limit. Jetzt sind das so um die 50, 60 Sendungen mehr am Tag innerhalb der Dienstzeit.

Mitglied des Betriebsrats

Die Abbildung 2 fasst die zentralen Be- und Entlastungsmomente im Zuge der zeitlichen, räumlichen und personellen Veränderungen zusammen.





**Abb. 2:** Belastungs- und Entlastungsmomente durch die Maßnahmen (eigene Darstellung)

Für weitere Entlastung sorgte auch die Konkurrenz, indem diese ihre Kapazitäten in der Paketzustellung ebenfalls ausbaute. So verteilte sich die hohe Nachfrage auf mehrere KEP-Dienstleister. Weil „der Kuchen so groß ist“, so ein Mitglied des Betriebsrats, gab das den Zusteller\*innen „die Chance, ihre Bezirke zu schaffen, ohne Entlastung oder zusätzliche Hilfsmöglichkeiten“.

#### 4.4 Zwischen den Stühlen – die Rolle des Betriebsrats in der Pandemie

Die Interviewten würdigten das kompromissbereite und pragmatische Vorgehen aller Akteure. Die eingespielten Praktiken und das kooperative Agieren hätten eine hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit gewährleistet. Viele Impulse und konkrete Ideen seien vom Gremium ausgegangen; zudem engagierten sich die Betriebsratsmitglieder bei der Administration von Testungen sowie für einen Wissenstransfer mit den Gremien anderer Standorte und der Zentrale. Mehr noch, innerhalb kurzer Zeit avancierte das Gremium zu einer proaktiven und mitgestaltenden Kraft und kontrollierte die Umsetzung der von der Zentrale formulierten Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. forderte diese ein (z.B. die Einführung des Tragens von FFP2-Masken bei der Einweisung neuer Zusteller\*innen in den Fahrzeugen).



Also am Anfang ging ja alles ganz schnell, haben wir auch zugestimmt, dass die Beschäftigten in zwei Schichten arbeiten und so weiter und so fort, wegen der Räumlichkeiten. Und dann haben wir praktisch gesehen angefangen und haben erst mal geguckt und kontrolliert. Mich hat das maßlos geärgert, dass es etliche Bestimmungen gab, die bei uns im Betrieb nicht umgesetzt wurden. Wie Trennwände und Mundschutz und, und, und.

Mitglied des Betriebsrats

Das größte Konfliktpotenzial barg das Zwei-Schicht-Verfahren. Das Gremium stimmte der Umstellung zunächst ohne Zögern zu, um in der hochkritischen Anfangsphase der Pandemie keine Zeit zu verlieren. Schnell antizipierte es jedoch die damit einhergehenden Belastungen und sah sich fortan in einem Dilemma: Einerseits war es primäres Anliegen des Betriebsrats, die Beschäftigten bestmöglich zu schützen, andererseits geriet das Gremium zur Zielscheibe für den Unmut über die einseitige Arbeitsverteilung und die (privaten) Beeinträchtigungen.

[D]a wurden wir als Betriebsrat schon auch echt beschimpft teilweise von Kollegen, die sich dieser ganzen Sache wahrscheinlich noch nicht ganz bewusst waren, welche Wirkungen und Ausmaße dieses Virus so mit sich bringen kann. [...] Nach und nach war dieses Verständnis dann bei den Kollegen Gott sei Dank auch da.

Mitglied des Betriebsrats

Aber es wurde auch sehr deutlich, dass viele, viele Kolleginnen und Kollegen mit dieser Sache sehr, sehr überfordert waren. Das ging los, indem Kollegen einfach nicht mehr konnten. Die guckten einen an, die Tränen standen in den Augen. Ja, das war schon echt sehr, sehr anstrengend.

Mitglied des Betriebsrats

Mit abflachendem Infektionsgeschehen in den Sommermonaten 2020 entwickelte der Betriebsrat ein Konzept für eine Annäherung der Schichten. Seitens des Managements kam zunächst Widerstand. Die Argumentation stützte sich auf die Befürchtung, dass Cluster entstünden und es angesichts des großen Aufwands keine Notwendigkeit gebe, den Status quo zu verändern. Einen zentralen Baustein in der Argumentation des Betriebsrats bildete die Lüftung in den Hallen. Das Gremium konkretisierte Maßnahmen (Filteranlagen, feste Zeitpunkte des Lüftens) und pochte auf deren Umsetzung. Dazu sensibilisierte es die Beschäftigten und motivierte zur Einhaltung. Zudem stimmte das Gremium das Konzept im Vorfeld mit dem betriebsärztlichen Dienst ab und drängte das Management zu einem gemeinsamen Gespräch. Auf die Intervention des leitenden Betriebsarztes hin lenkte das Management schließlich ein. Standorte wurden seitens des Betriebsrats nach und nach besucht und individuelle Hygiene- und Lüftungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Markierung der Laufwege getroffen, um eine An-



näherung der Schichten und standortspezifische Arbeitsorganisation zu gewährleisten.

## 5 Diskussion

Die Befunde aus dem Fallbeispiel verweisen auf charakteristische Merkmale von Arbeit unter den Bedingungen der Covid-19-Pandemie. Diese werden im Folgenden im Spiegel vorliegender, aus anderen Arbeitskontexten gewonnener Befunde diskutiert.

### 5.1 Erfahrungswissen als Ressource und die Gefahr der Selbstverausgabung

Im Fallbetrieb wurde angesichts der Ausgangslage an vier Stellschrauben gedreht, die im Sinne (1) rechtlicher (kontaktlose Zustellung), (2) personeller (Einstellungen) und (3) organisatorischer (Verkleinerung der Bezirke) Interventionen auf eine Belastungsreduktion abzielten. Die Neueinstellungen machten sich jedoch erst „zeitverzögert“ (Leitungskraft) bemerkbar, da Einstellung und Unterweisung der neuen Beschäftigten mehrere Wochen dauern können. Auch die wachsende Konkurrenz am Paketmarkt sorgte für eine Verteilung der Nachfrage. Entscheidend für die Bewältigung der Arbeit erscheint uns jedoch (4) die hohe Flexibilität und Leistungsbereitschaft der Zusteller\*innen. Von großem Stellenwert erwies sich dabei ihr implizites Erfahrungswissen, etwa die guten Ortskenntnisse für eine selbstständige Routenanpassung, ihre Kreativität und der gute Kontakt zu den Empfänger\*innen für eine zeitoptimale Zustellung, wie die Aussage eines Mitglieds des Betriebsrats unterstreicht: „Da mischt sich keiner ein, wenn die jetzt losfahren, dann sind die ihr eigener Chef. Und da in den Ablauf während der Zustellung mischt sich eigentlich keiner ein.“ Die Tatsache, dass in Einfacharbeit Beschäftigte über Erfahrungswissen verfügen und dieses für einen friktionslosen Betriebsablauf essenziell ist bzw. dass sie trotz der insgesamt restriktiven Arbeitsgestaltung über Handlungsspielräume verfügen, knüpft an andere Befunde zur Einfacharbeit an (Abel u.a. 2014; Falkenberg 2021). Vor dem Hintergrund der Pandemie wird der Selbstrationalisierung und -organisation der Zusteller\*innen aber eine Schlüsselfunktion eingeräumt oder, anders ausgedrückt, diese implizit eingefordert. In diesem Licht gesehen erscheint die in der Branche sonst übliche Bestrafungspraktik, Zusteller\*innen auf andere Routen zu versetzen (vgl. Staab 2021, 438), kontraproduktiv.



## 5.2 Gründe für die erfolgreiche Bewältigung der Paketflut in der Pandemie

Die Gründe für die erfolgreiche Bewältigung der Paketmengen können im Fall der Zusteller\*innen als „doppelte Subjektivierung“ (Kleemann u.a. 2019, 184) gedeutet werden. Das Besondere daran ist, dass diese doppelte Subjektivierung nicht nur Domäne von Hochqualifizierten und fachlich Qualifizierten ist, sondern – verstärkt durch den Pandemie-Modus – auch bei Beschäftigten in Einfacharbeit zu konstatieren ist: Zum einen wurden die subjektiven Leistungen der Beschäftigten (Kontakt zu den Empfänger\*innen) funktionalisiert und als zentrale Ressource entdeckt. Zwar wird in diesem Fall die charakteristische Präsenzpflcht „interaktiver Arbeit“ (Dunkel 2017, 35) durch die kontaktlose Zustellung räumlich entzerrt, dennoch bleiben die Anforderungen an die Beschäftigten nach situativer Problembewältigung aufgrund der Unvorhersehbarkeit des Kund\*innenkontakts strukturell. Zum anderen identifizierten sich die (vor allem langjährigen) Beschäftigten in der Krise noch stärker mit den betrieblichen Zielen und den Qualitätsansprüchen und fuhren ihre Touren zu Ende. Hier spielt die gestiegene Sichtbarkeit der Relevanz der eigenen Arbeit durch die Pandemie sowie die empfundene Verantwortung gegenüber den Kund\*innen eine zentrale Rolle.

Weitere Gründe, weshalb sich die Beschäftigten so einsetzten, sind in den im Branchenvergleich guten Entgelt- und Beschäftigungsbedingungen zu sehen. Es überwiegen entfristete Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse und Tariflöhne. Darüber hinaus herrscht ein von Vertrauen und Reziprozität geprägtes Klima, das als „integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung“ (Kotthoff 2010, 433) bezeichnet werden kann. Die Beschäftigten erwarten, dass der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nachkommt und geeignete Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit trifft. Im Gegenzug zeigen sie sich kompromissbereit und setzen ihre persönlichen bzw. die betrieblichen Qualitätsansprüche um. Diesem Anspruch wurden auch das Management und der Betriebsrat gerecht, indem sie Handlungsbereitschaft demonstrierten. Dank des hohen Organisations- (Task Force, Corona-Call) und Professionalisierungsgrades (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, betriebsärztlicher Dienst) sowie der aufgrund der Unternehmensgröße vorhandenen Ressourcen sind zahlreiche Maßnahmen zum Infektionsschutz eingeführt worden, die einen hohen Standard im Branchenvergleich setzten (Ahlers 2020). So wurden einige staatliche Vorgaben teilweise schon vor deren Anordnung übererfüllt. Hierzu zählen beispielsweise die frühe und vor allem erfolgreiche Beschaffung von FFP2-Masken, die Umsetzung von Testungen bzw. Selbsttests oder anderweitige kostenintensive Maßnahmen wie die Installation von Lüftungsanlagen. Auch die



zugehörigen Informationskampagnen wurden von allen Interviewten positiv hervorgehoben.

### **5.3 Die Covid-19-Pandemie als arbeitspolitische Schrecksekunde**

Die befragten Mitglieder des Betriebsrats beschrieben, dass sie in der Anfangsphase der Pandemie nicht ihre Konflikt- und Durchsetzungsstärke unter Beweis stellen wollten bzw. konnten und die Maßnahmen zum Wohl der Beschäftigten mittrugen. Obwohl vonseiten des Gremiums schon früh eine eigene Gefährdungsvereinbarung zur Covid-19-Pandemie beschlossen wurde, konnte das Management in einigen Punkten an der Mitbestimmungsseite vorbei agieren. Dieser Befund deckt sich mit anderen vorliegenden Studien (Casas u.a. 2021). So ziehen Detje und Sauer (2021, 101–108) das Fazit, dass die Mitbestimmung insbesondere zu Beginn der Covid-19-Pandemie aufgrund des kurzfristigen Aufflammens eines autoritären Krisenmanagements vernachlässigt wurde. Viele Interessenvertretungen seien überfordert oder überrumpelt gewesen und hätten erst verspätet zu ihrem Mandat zurückgefunden (ebd.). Eine solche Parallele zeichnet sich in unserem Fallbeispiel bei der Regelung des Zwei-Schicht-Verfahrens ab. Es dauerte eine Weile, bis das Gremium das nötige konzeptionelle und argumentative Rüstzeug dafür hatte, eine Annäherung des Arbeitsbeginns der Schichten umsetzen zu können. Bis dahin ertete der Betriebsrat – anstelle des Managements – die Kritik der Belegschaft.

Anders verhielt es sich beim Gesundheitsschutz, bei dem der Betriebsrat konfliktorientierter auftrat. Hierbei tat sich das Gremium durch Sachkompetenz hervor, zeigte Präsenz an den Standorten und profitierte von seiner guten innerbetrieblichen sowie gewerkschaftlichen Vernetzung. Dennoch konnte es damit kaum Reputation bei der Belegschaft (zurück-)gewinnen – ein Umstand, der auf eine gewisse Verwöhntheit angesichts der hohen Regulierungsdichte zurückzuführen sei, so die Interviewten.

## **6 Fazit und Ausblick**

Paketlieferungen sind eine unverzichtbare kritische Dienstleistung und lassen sich überdies nicht im Homeoffice verrichten. Die Zusteller\*innen waren und sind eine mobile und dadurch einem erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzte Beschäftigtengruppe. Eine Unterstützung durch Technik, beispielsweise Drohnen,



ist zum derzeitigen Zeitpunkt nach wie vor nicht absehbar und hat auch durch die Pandemie keinen Schub erfahren. Wie in anderen systemrelevanten Arbeitsfeldern auch, etwa der Krankenversorgung, kommen in dem von uns untersuchten Fall drei spezifische Belastungsfaktoren zusammen: Neben dem permanenten Infektionsrisiko und den konsequent umzusetzenden Hygienemaßnahmen (Maske tragen, Abstände einhalten) liegt eine weitere Belastung in der Bewältigung der hohen Arbeitsintensität (Pusch/Seifert 2020). Die Interviewten beschreiben eine „Paketflut“, die dauerhaft auf einem Niveau verharrt, wie es sonst nur an Weihnachten der Fall ist. Eine weitere Entwicklung, die Druck auf das Arbeitssystem ausübt, sind die – wie bei Millionen anderer Beschäftigten auch – mit den Schließungen und Einschränkungen in der Daseinsvorsorge einhergehenden privaten Beeinträchtigungen (Arbeitswelt Monitor 2021). Während es bei Beschäftigten mit Sorgeverpflichtungen, die im Homeoffice arbeiten, zu nicht auflösbaren Zeitkonflikten innerhalb der eigenen vier Wände kommt, mussten die Zusteller\*innen durch die Entzerrung ihrer Arbeitszeit in dem neuen Schichtsystem zeitweise massive Eingriffe in die Gestaltung ihres Alltags hinnehmen. Die arbeitspolitischen Handlungsfelder lagen im untersuchten Fall daher vorrangig in raum-zeitlichen Anpassungen und im Arbeits- und Gesundheitsschutz, der erfolgreich umgesetzt wurde (niedriges Infektionsgeschehen im Betrieb).

Im Gegensatz zu anderen Branchen, die von Kurzarbeit betroffen waren, kam es zu einem Personalaufwuchs im Betrieb. Es wird interessant sein, ob es zukünftig zu einem Klebeeffekt bei den neu gewonnenen Arbeitskräften (z.B. aus der Gastronomie) kommt und diese dauerhaft in die wachstumsorientierte KEP-Branche wechseln. Durch die im Branchenvergleich hohe Regulierungsdichte verfügt der Betrieb über gute Ausgangsbedingungen, die Arbeitskräfte binden zu können. Mitbestimmung und Tarifverträge haben, über Branchen hinweg, einen nachweislich positiven Einfluss auf die Arbeit unter den Bedingungen der Covid-19-Pandemie (Behrens 2020). Dies verweist auch auf die Limitierungen der hier vorgelegte Fallstudie. Auf die anderen beiden Welten der Paketzustellung, also die Subunternehmen und die selbstfahrenden Kleinstunternehmer\*innen (Holst/Singe 2013), sind die Befunde aufgrund der dort fehlenden institutionalisierten Interessenvertretung kaum übertragbar und erfordern weitere Studien.

## Literatur

- Abel, J., H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann (2014): *Einfacharbeit in der Industrie. Strukturen, Verbreitung und Perspektiven*. Berlin
- Ahlers, E. (2020): *Arbeitsschutz in der Corona-Krise. Hohe Standards für alle!* WSI-Blog „Work on Progress“ vom 7. Oktober 2020. Düsseldorf



- Arbeitswelt Monitor (2021): Ergebnisse der 2. Befragung – Dezember 2020. [arbeit-corona.unio-snabrueck.de/ergebnisse-welle-2/](https://arbeit-corona.unio-snabrueck.de/ergebnisse-welle-2/) (abgerufen 22. Oktober 2021)
- Behrens, M. (2020): Besser durch die Krise mit Tarif und Betriebsrat. WSI-Blog „Work on Progress“ vom 3. November 2020. Düsseldorf
- bevh – Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (2021): E-Commerce beschleunigt Wachstum deutlich auf mehr als 83 Mrd. Euro Warenumsatz in 2020. Pressemitteilung vom 26. Januar 2021. Berlin
- BIEK – Bundesverband Paket und Expresslogistik e.V. (Hg.) (2021): KEP-Studie 2021 – Analyse des Marktes in Deutschland. Berlin
- Bispinck, R., H. Dribbusch, C. Kestermann, H. Lesch, M. Lübker, H. Schneider, C. Schröder, T. Schulten, S. Vogel (2020): Entwicklung des Tarifgeschehens vor und nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. Forschungsbericht 562 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin
- BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2020): Jeder Zweite lässt sich seit Corona kontaktlos Pakete zustellen. Pressemitteilung vom 3. Juni 2020. Berlin
- Brandt, T., T. Schulten (2008): Privatisation and liberalisation of public services in Germany. The postal and hospital sectors; in: M. Keune, J. Leschke, A. Watt (Hg.): Privatisation and liberalisation of public services in Europe. An analysis of economic and labour market impacts. Brüssel, 37–65
- Bundesagentur für Arbeit (2021): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Zeitreihe Quartalszahlen). Stichtag: 31. März 2021. Nürnberg
- Casas, B., W. Dunkel, N. Kratzer (2021): „Das Ding können wir nur zusammen wuppen“. Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik in der Corona-Krise. Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. Berlin, Hannover
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2021): Strukturhebung im Dienstleistungsbereich Verkehr und Lagerei 2018. Wiesbaden
- Detje, R., D. Sauer (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen. Hamburg
- Dunkel, W. (2017): Arbeit und Interaktion; in: H. Hirsch-Kreinsen, H. Minssen (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 2. Auflage. Baden-Baden, 33–36
- Falkenberg, J. (2021): Taylors Agenten. Eine arbeitssoziologische Analyse mobiler Assistenzsysteme in der Logistik. Baden-Baden
- Heiland, H., U. Brinkmann (2020): Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert; in: Industrielle Beziehungen, 27, 1, 120–140
- Hellmann, M., J. Schlüter, J. Weyer (2018): Transformation von Erwerbsarbeit durch zunehmende Digitalisierung am Beispiel der Transportlogistik. FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 13. Düsseldorf
- Holst, H., I. Singe (2013): Ungleiche Parallelwelten – zur Organisation von Arbeit in der Paketzustellung, in: AIS-Studien, 6, 2, 41–60
- Hoose, F., T. Haipeter (2021): Individualisierte Plattformarbeit und kollektive Interessenartikulation; in: T. Haipeter, F. Hoose, S. Rosenbohm (Hg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Baden-Baden, 143–178
- Ittermann, P., A. Virgillito (2019): Einfacharbeit und Digitalisierung im Spiegel der Statistik; in: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Falkenberg (Hg.): Szenarien digitalisierter



- Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. Baden-Baden, 69–86
- Jansen, A. (2020): Wachsende Graubereiche in der Beschäftigung. Ein interdisziplinärer Forschungsüberblick über die Entstehung und Entwicklung neuer Arbeits- und Beschäftigungsformen in Deutschland. Working Paper Forschungsförderung 167, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Kleemann, F., J. Westerheide, I. Matuschek (2019): Arbeit und Subjekt. Aktuelle Debatten der Arbeitssoziologie. Wiesbaden
- Kotthoff, H. (2010): ‚Betriebliche Sozialordnung‘ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (Sonderheft 49). Wiesbaden, 428–446
- Liebig, S., M. Wenzel, S. Rosenbohm (Hg.) (2017): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Lübker, M., A. Zucco (2020): Was ist wichtig? Die Corona-Pandemie als Impuls zur Neubewertung systemrelevanter Sektoren; in: WSI-Mitteilungen, 73, 6, 472–484
- Mayer-Ahuja, N., O. Nachtwey (Hg.) (2021): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim
- Nachtwey, O., P. Staab (2020): Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus; in: S. Maassen, J.-H. Passoth (Hg.): Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie? Soziale Welt, Sonderband 23. Baden-Baden, 285–304
- Pflüger, J., H. J. Pongratz, R. Trinczek (2017): Fallstudien in der Organisationsforschung; in: S. Liebig, M. Wenzel, S. Rosenbohm (Hg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden, 389–413
- Pitney Bowes (2021): Parcel Shipping Index: Der deutsche Paketmarkt verdichtet sich. Darmstadt
- Pusch, T., H. Seifert (2020): Kurzarbeit vs. Mehrarbeit in systemrelevanten Bereichen. WSI-Blog „Work on Progress“ vom 30. Oktober 2020. Düsseldorf
- Ruiner, C., M. Klumpp (2020): Arbeitskräfte zwischen Autonomie und Kontrolle – Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsbeziehungen in der Logistik; in: Industrielle Beziehungen, 27, 2, 141–159
- Schaupp, S. (2021): Technopolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung. Berlin
- Schmierl, K., P. Schneider, O. Struck (2021): „Gläserne“ Paketbot\*innen – Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung in Kurier-, Express- und Paketdiensten; in: WSI-Mitteilungen, 74, 6, 472–478
- Seibert, H., D. Wiethölter, B. Schwengler (2021): Beschäftigungsentwicklung von Helfertätigkeiten. Starker Einbruch in der Corona-Krise. IAB-Kurzbericht Nr. 16. Nürnberg
- Seils, E., H. Emmmler (2020): Die Lohnentwicklung im vergangenen Jahrzehnt. Policy Brief WSI 46 (September). Düsseldorf
- Staab, P. (2015): Personale Herrschaft und die Horizontalisierung des Arbeitskonfliktes; in: AIS-Studien, 8, 2, 34–48
- Staab, P. (2021): Rechte einer vergehenden Zeit: Von der Post zum Paketzusteller; in: N. Mayer-Ahuja, O. Nachtwey (Hg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin, 421–441



