

# „Gläserne“ Paketbot\*innen – Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung in Kurier-, Express- und Paketdiensten

Digitale Technologien haben flächendeckend Einzug in die deutsche Transportlogistik gehalten. Paketbot\*innen lassen sich regelmäßig auf den Displays ihrer Handscanner die Warenannahme durch die Empfänger\*innen bestätigen. Verborgener hinter den *Handhelds* stecken vielschichtige Prozesse digitaler Datenverarbeitung, die mit einer Bestellung von Waren im Onlinehandel ausgelöst werden. Welche Begleiterscheinungen und Wirkungen entfalten die Möglichkeiten digitaler Technik für die Arbeitsbedingungen, Qualifikationen und Interessenvertretungschancen der Beschäftigten in Kurier-, Express- und Paketdiensten? Lässt sich diese Branche gewerkschaftlich mitbestimmt vertreten? Auf diese Fragen versucht der Beitrag vorläufige Antworten zu geben.

KLAUS SCHMIERL, PAULINE SCHNEIDER, OLAF STRUCK

## 1 Ausgangssituation

Einer der gesellschaftlichen Haupttrends der Digitalisierung bzw. der allgegenwärtigen Verfügbarkeit des Internetzugangs ist der exorbitant angewachsene *Onlinehandel* und damit zusammenhängend die Tendenz, sich im Zuge einer Bestellung vom heimischen Sofa aus bequem jegliche Konsumgüter ins eigene Heim liefern zu lassen. Dieser vor etwa 30 Jahren (primär durch Amazon) begonnene Trend hat sich durch die Coronavirus-Pandemie der Jahre 2020 und 2021 auf alle Konsumgüterbereiche sowie auch auf bisher internetferne Bevölkerungsgruppen ausgeweitet. Er hat unübersehbare umweltschädliche Folgen in Form des Verkehrskollapses in den Innenstädten und an Verkehrsknotenpunkten. Vor allem aber setzt diese ständige, 24 Stunden am Tag gegebene Konsummöglichkeit die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit eines besonderen Arbeitstypus voraus: *der Paketbotin/des Paketboten*. Buchstäblich auf deren Rücken werden die infolge der Bestellzuwächse gestiegenen Tonnagen und individuell zu transportierenden Lasten ausgetragen.

Die Kurier-, Express- und Paketdienste werden statistisch als ein Segment der *Transportlogistik* erfasst. Generell sind die Unternehmen der Transportlogistik in den letzten Jahren zunehmend in Warenströme im Zusammenhang mit globaler Arbeitsteilung eingebunden

worden und die Branche ist durch ansteigende Umsätze und Umfänge im nationalen und internationalen Warenverkehr geprägt, welche in Deutschland zu knapp 80 % auf der Straße transportiert werden (Pflaum et al. 2017). Im Segment der Gütertransporte im Straßenverkehr und für Umzugstransporte sind etwa 460 000 Personen beschäftigt, im Segment der Post-, Kurier- und Expressdienste 570 000 Personen (Statistisches Bundesamt 2019). Die Logistikbranche ist damit nach der Automobilindustrie und dem Handel der drittgrößte Wirtschaftssektor in Deutschland. Sowohl im Teilsegment der Speditionslogistik und des Güterverkehrs als auch in den Kurier-, Express- und Paketdiensten (KEP) wird bereits seit Jahren über gravierende Engpässe bei der Rekrutierung von Berufskraft- und Kurierfahrer\*innen geklagt (Bundesamt für Güterverkehr 2017). Das gegenwärtige Niveau und die Ausprägungsformen der digitalisierten Technologien erlauben es den Arbeitgebern – so wird im Folgenden deutlich –, diesem Mangel zu begegnen, den Arbeitskräfteinsatz effizient zu organisieren und weiter zu rationalisieren.

Insbesondere im Rückblick auf die letzten zwei, durch die Coronavirus-Pandemie geprägten Jahre zeigen sich die Widersprüche zwischen systemrelevanter gesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung einerseits und individuellem Wert der Arbeit in Kurier-, Express- und Paketdiensten andererseits. Die gerade in Pandemiezeiten erkannte „*Systemrelevanz*“ von Paketdienst- und Kurierfahrer\*innen wurde unter anderem in massiv gestiegenen

Umsätzen (und Gewinnen) der Arbeitgeber (Bienzeisler/Zanker 2020) offensichtlich. Hier teilen sich die bekannten *Big Five* DHL, Hermes, dpd, GLS und UPS 80 % des Marktumsatzes (Zanker 2018). Die Relevanz spiegelt sich allerdings *nicht* in gestiegenen Löhnen, besseren Arbeitsbedingungen, Qualifizierungsmaßnahmen, einer humanorientierten Personalpolitik, einer klaren Arbeitszeitlegmentierung und erhöhten Interessenvertretungs- und Mitbestimmungschancen wider. Eine *Neubewertung von Arbeit* findet in diesen Bereichen nicht statt.

Insofern lassen sich unter einer sozialwissenschaftlich-theoretischen Fragestellung in diesem besonderen, bis dato in der Arbeitssoziologie wenig untersuchten empirischen Feld prototypische Strukturen und Veränderungen von Mitbestimmungsmöglichkeiten und Machtfragen, gesellschaftlichen Ungleichheits- und Klassenkonstellationen, Trends von Kontrolle versus Autonomie sowie Zusammenhänge zur Migrationssituation in Deutschland thematisieren.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt bedeutet für viele Arbeitsfelder insbesondere in den Angestellten- und Bürobereichen neue Gestaltungsspielräume für eine flexiblere Gestaltung und Koordination von Betriebsabläufen, Arbeitsorten und Arbeitszeit. Homeoffice und besser auf Familien und Lebenszeit abgestimmte sowie Verkehr vermeidende Beschäftigungsorte werden in diesen Arbeitsfeldern künftig weiter zunehmen und für die Arbeitnehmer\*innen durchaus auch Entlastungseffekte mit sich bringen. In Wirtschaftsbranchen der Distributionslogistik gilt dies insbesondere auf der letzten Meile, also bei denjenigen Auslieferungsschritten, die bei den Kund\*innen vor Ort stattfinden, zumeist nicht.

Der Zwang zur Bewältigung der zunehmend komplexer werdenden Prozessplanung, -steuerung und -kontrolle steigert die Nachfrage nach branchenspezifischen Digitalisierungslösungen, die derzeit noch in den Anfängen stecken. In dieser Branche werden die digitalen Techniklösungen gegenwärtig getestet und im Hinblick auf die Potenziale der Effizienzsteigerung ausprobiert. Sie werden in den nächsten Jahren breitflächig Einzug halten, sofern das nicht bereits geschehen ist (vgl. zum Umsetzungsstand der Technik Schneider et al. 2021).

Diese Branche, die sich inmitten eines wirtschaftsstrukturellen Umbruchs und einer Zuspitzung des Fachkräftemangels befindet (DEKRA 2021; Bosselmann 2021), wird also nun zusätzlich von einem tiefgreifenden Digitalisierungsschub erfasst. Die ständige Erreichbarkeit und permanente Dokumentation für die betriebliche Distributionsplanung, -steuerung und -kontrolle, wie sie durch GPS (*Global Positioning System*) und LTE (*Long Term Evolution*) möglich werden, sind hier nur der Beginn einer breitenwirksamen Entwicklung. RFID (*Radio-Frequency Identification*), Sensoren, Funkchips, vernetztes Supply Chain Management, mobile Microsysteme und Transponder, miteinander kommunizierende Fahrzeuge, Lagersysteme und Waren etc. werden künftig in Verbindung mit

der starken Konkurrenz in der Branche und dem überwiegend über den Preis ausgetragenen Verdrängungswettbewerb erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Berufskraft- und Kurierfahrer\*innen haben. Insbesondere die Möglichkeit zur permanenten Arbeits- und Leistungskontrolle in Verbindung mit darauf abgestimmten Entgeltmodellen setzt die Fahrer\*innen der Gefahr einer steigenden physischen und psychischen Arbeitsbelastung aus (Schmierl 2021).

Resümieren wir die Ausgangssituation, dann ist Digitalisierung – dialektisch betrachtet – einerseits gerade in Pandemiezeiten ein Beschleuniger des Booms im Onlinehandel und andererseits ein Impuls zur Veränderung von Arbeitsstrukturen und -bedingungen, in deren Zuge sich entweder erhöhte Kontrollpotenziale oder humanorientierte, nachhaltige Entlastungsmomente in der Branche der Kurier-, Express- und Paketdienste entfalten könnten.

---

## 2 Fragestellungen und empirische Befunde zur Leistungskontrolle und Mitbestimmung

Die Logistikbranche gehört gegenwärtig zu den Wirtschaftszweigen mit der größten Veränderungsdynamik im Hinblick auf Branchenstrukturen und Digitalisierungseinsatz. Während bei den Onlineversandhändlern, die maßgeblich für das extreme Umsatzwachstum in den KEP-Diensten verantwortlich zeichnen, das Bestellwesen, die Warenverfolgung und die Lagerung von Beginn an digitalisiert ablaufen, bleiben diejenigen Arbeitsprozesse, die nah an der Kundschaft angesiedelt sind, wie die Auslieferung und vor allem die „letzte Meile“, also der finale Transport von den im Bundesgebiet verteilten Depots oder lokalen Mikrohub zum Kunden, bislang aufgrund des manuellen Charakters der (Einfach-)Arbeit noch weitgehend digitalisierungswiderständig und automatisierungswidrig. Von der anderen Seite betrachtet bedeutet dies aber auch, dass sich hier für die Unternehmen noch umfangreiche Rationalisierungs- und Automationspotenziale identifizieren lassen – und dies in einer Lage, in der bereits jetzt Berichte über eine kaum erträgliche Arbeitssituation und ständigen Zeitdruck in diesen Fahrdiensten alltäglich sind (Bienzeisler/Zanker 2020; Hellmann et al. 2018; Ruiner/Klumpp 2020). IT-Technik wie GPS, LTE, RFID, neue Sensorik, miteinander kommunizierende Waren, Fahrzeuge, Lager- und Produktionssysteme liefert in Echtzeit Daten und Analysen. Diese erlauben eine hochflexible Distributionssteuerung sowie die ständige Erreichbarkeit und Kontrolle von Arbeitskräften. Den Arbeitskräften droht damit die Macht über die eigene Arbeits-, Zeit- und Kapazitätsplanung zu entgleiten.

In einer sozialwissenschaftlichen und gewerkschaftspolitischen Forschungsperspektive stellen sich hierbei Fragen nach den Arbeitsbedingungen, den Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technik und den Mitbestimmungsstrukturen sowie -folgen in KEP-Diensten sowie für Kurierfahrer\*innen.<sup>1</sup>

Die KEP-Dienste stehen in vielerlei Hinsicht exemplarisch für ein arbeits- und gewerkschaftspolitisch prekäres und gefährdetes Umfeld: Massiver Wettbewerbsdruck, eine erhebliche Änderungsdynamik in den Eigentumsstrukturen und Branchengrenzen, Oligopole infolge der Privatisierung staatlicher Monopole, zeitlich und räumlich flexible Arbeitsbedingungen, vielfach gering qualifizierte Beschäftigte, hoher Migrationsanteil, hohe Anteile „Solo-Selbstständiger“, geringe Löhne und Nachwuchsmangel sowie ein äußerst geringer Organisationsgrad stellen hohe Hürden für technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen, für belastungsfreie Arbeit sowie für eine wirksame Arbeitnehmermitbestimmung dar. Den Gewerkschaften und einer möglichen betrieblichen Interessenvertretung bleibt eine Kontrolle über Leistungsverausgabung und Personalentscheidungen entzogen, da in der Branche (mit Ausnahme von DHL) kaum gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsgremien gewählt sind (Schmierl 2021). Im Zusammenhang mit dem Einsatz digitaler Technik stellt sich hier die Frage: Können in diesem Wirtschaftssegment, das bislang kaum zugänglich für wirksame Interessenvertretung und Initiativen für „Gute Arbeit“ ist, trotz oder vielleicht gerade wegen neuer digitaler Koordinierungskanäle neue Qualifikationen und Handlungsspielräume für die Beschäftigten entstehen? Lassen sich auf diese Weise Gestaltungsoptionen für Digitalisierung zugunsten eines Erstarkens von Macht- und Mitbestimmungspotenzialen der Beschäftigten in prekärer Arbeit herausarbeiten? Oder ist das nicht der Fall?

### 2.1 Erweiterte Kontrollmöglichkeiten durch digitalen Technikeinsatz

Hinsichtlich der eingesetzten *digitalen Technik* sind die Fahrer\*innen besonders stark und weitreichend von der Digitalisierung betroffen. Während in Speditionen digitale Technik, wie z. B. Verkehrs- und Flottentelematik, smarte Tachographen und Fahrassistenzsysteme in Lkws

und Sattelzügen oder auch Sensorik und Trailer-Telematik in Sattelaufliegern, sehr stark auf die Überwachung und Kontrolle des Kraftfahrzeugs zielt, geraten in den KEP-Diensten mit den von den Unternehmen vorgeschriebenen *Handhelds*, Tablets und Smartphones primär die Beschäftigten, also Paketdienst- und Kurierfahrer\*innen, in den Brennpunkt der Transparenzbemühungen und Kontrollambitionen der Unternehmenszentralen. Hier ermöglicht digitale Technik ein völlig neues Niveau von Prozessplanung und -steuerung sowie eine präzise technische Kontrolle von Logistikabläufen, Arbeitsweisen und Aufenthaltsorten von Mensch, Maschine und Material.

Aufgrund der digitalisierten Vernetzung können die Disponent\*innen in den Depots in Echtzeit nachverfolgen, wo sich der Sprinter gerade befindet, auf welcher Route er unterwegs ist und ob er im vorgegebenen Zeitrahmen eintreffen wird. 90% der Investitionssumme in der KEP-Branche gehen einem interviewten Gewerkschafter zufolge in die IT-Ausstattung zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Rationalisierung der „letzten Meile“. Technisch kommt damit der breiten Nutzung von digitaler Telematik für die Fahrzeug- und Warenortung durch GPS und G4/G5 enorme Bedeutung zu. Entscheidende Fortschritte wurden besonders im letzten Jahrzehnt durch den flächendeckenden Internetempfang, durch den Einsatz von internetfähigen Geräten und durch die ständige Vernetzung der Bordcomputer oder *Handhelds* auf den Fahrzeugen und der Transport- und Routenplanungssoftware beim Disponenten im zentralen Stützpunkt vollzogen (Hirsch-Kreinsen/Karačić 2018; Groß/Pfennig 2019). „Die Digitalisierung begann mit der statischen Tourenplanung, also der Zusammenstellung des Sendungsvolumens und der Zustellreihenfolge. Inzwischen planen Programme Touren dynamisch, berücksichtigen deutlich mehr Planungsparameter und beziehen Einflussfaktoren ein, die sich laufend ändern; zum Beispiel neue oder stornierte Abhol- und Zustellvorgänge oder die aktuelle Verkehrslage während der Tour“ (BIEK 2018, S. 45).

„Bei den modernen Lkws haben sie diese Fleetboards, wo sie praktisch ihre Lkws in Echtzeit wie Pacman sehen können und wo sie halt auch die totale Kontrolle über die Beschäftigten haben und wo eben die Lkws auch kleine Büros sind“ (ver.di-Gewerkschafter 4).

<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund und bezugnehmend auf diese Fragestellungen wird im Folgenden über (Zwischen-)Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung von September 2018 bis Februar 2022 geförderten Forschungsprojekts des ISF München und der Universität Bamberg mit dem Titel „Digitale Logistik, Arbeitsstrukturen und Mitbestimmung – DiLAMI“ berichtet, in dem empirische Untersuchungen und qualitative Interviews in der Branche der Kurier-, Express- und Paketdienste durchgeführt wurden. Es fanden bis Frühjahr 2021 sieben Interviews mit Beschäftigten, Betriebsrät\*innen und für diese Branche zuständige Gewerkschafter\*innen sowie zwei Interviews mit wissenschaftli-

chen Expert\*innen für diese Branche statt; etwa sechs bis acht weitere Interviews mit Kurierfahrer\*innen sind für den Herbst/Winter 2021 geplant. Im Projekt wurden darüber hinaus zwölf Experteninterviews in Arbeitgeberverbänden, Weiterbildungsunternehmen, Forschungsinstituten und Herstellerunternehmen für digitale Techniken für den Transportlogistikbereich (hier insbesondere zu Bordcomputern, Telematik und mobilen Endgeräten wie Smartphones, Tablets, *Handhelds* und Fahrassistenzsysteme) sowie 14 Interviews mit Berufskraftfahrer\*innen und Verantwortlichen in Transportunternehmen geführt.

Die neuen Möglichkeiten der digitalen Technik in Gestalt der Transport- und Tourenplanung sowie Routenoptimierung dienen aus Sicht der Unternehmen primär dazu, ihre Auslieferungsprozesse möglichst nachhaltig, schnell und effektiv zu gestalten, Transparenz über den aktuellen Status der Sendungen herzustellen und über die automatische Archivierung und Datensammlung sowie Auswertungsalgorithmen auch künftige Routenvorgaben zu optimieren. Insbesondere mit dem zweigleisigen Instrumentarium der Email-Benachrichtigung an Kund\*innen und der damit verbundenen Möglichkeit, das Zustellzeitfenster oder den Ablageort festzulegen und zu ändern, wird auch eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit angestrebt und vielfach erreicht, da die situativen Vorlieben hinsichtlich der Zustellung berücksichtigt werden können.

Die Technik kann also dafür genutzt werden, den Kurier/die Paketbotin zum „gläsernen“ Mitarbeiter zu machen. Mit einem breiten Einsatz digitaler Technik in Form von automatisierter Tourenplanung, *Fleetboards* und digitalen *Handhelds* nehmen die Leistungsüberwachung und -kontrolle durch Zugriff auf den Fahrzeugstandort sowie strikte Vorgaben für Routen und Ruhezeiten zu (Hellmann et al. 2018; Ruiner/Klumpp 2020). Es werden die Poren des Arbeitstages geschlossen und die Arbeitszeiten verdichtet, da entlastende Pausen und Umwege eliminiert werden. Die Zeitfensterbenachrichtigung für die Kund\*innen – nicht nur bei Stau oder unerwarteten Verkehrslagen oder Parkplatzengpässen in der (städtischen) Vor-Ort-Realität – kann bei den Fahrer\*innen zu Stress führen. Wenn sie das Zeitfenster aus von ihnen nicht zu vertretenden Gründen nicht einhalten können, müssen sie sich ggf. mit unzufriedenen Empfänger\*innen auseinandersetzen und deren Unmut stellvertretend für das Unternehmen abfedern. Im positiven Sinne kann das *Handheld* aber auch dazu genutzt werden, den Fahrer\*innen eine alternative Route zur Stressminderung vorzuschlagen, wenn Stau oder Verkehrsprobleme auf der ursprünglichen Wegstrecke drohen, oder Hilfestellung bei der Beladung für eine höhere Ladungssicherheit zu geben. Das Gerät kann auch zum Instrument betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Interessenpolitik werden, da die Lenk- und Ruhezeiten der Fahrer\*innen ablesbar sind und so Arbeitsschutzstandards und die Einhaltung von Pausenzeiten oder von maximal erlaubten Tages- bzw. Wochenarbeitsstunden überwacht werden können.

## 2.2 Personalstrategische Zielsetzungen des Technikeinsatzes

Eine entscheidende *Motivation* für die KEP-Dienste, digitale Technologien einzuführen, sind die eingangs erläuterten Engpässe bei der Arbeitskräfterekrutierung. Vom Jahr 2019 bis zum Jahr 2022 fehlen in der Branche einer Auswertung des Bundesverbands Paket- & Expresslogistik zufolge etwa 40 000 zusätzliche Arbeits- und Fachkräfte zur Bewältigung des angestiegenen Sendungsvolumens

(BIEK 2018, S. 33). Und dies auf einem ohnehin schon hohen Niveau: Im Zeitraum seit 2002 wurden von dieser Branche bereits 70 000 zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt (ebd., S. 32).

Demzufolge kommt der personalpolitischen Nutzung der Möglichkeiten der digitalen Transformation und Disruption eine hohe und strategische Bedeutung zu. So denkt die Branche über die jetzigen Nutzungsformen hinaus über eine Vielzahl technischer und organisatorischer Effizienzoptimierungen nach: dynamische Tourenoptimierung und Fuhrparkmanagement, automatisierte Sortieranlagen, Vernetzung mit dem Handel für ein professionelles Retourenmanagement, Livetracking von Paketen durch Kund\*innen, digitale Zollabwicklung, standardisierte und zugleich kundenindividuelle Datenformate und Labels, automatisierte und autonom fahrende Zustellfahrzeuge, Zustellung durch Drohnen und Roboter sowie durch 3D-Druck oder auch Konzepte wie das *Crowd Delivery*, also die über Plattformen organisierte Mitnahme von Warensendungen durch Privatpersonen und deren Fahrzeuge (ebd., S. 44ff.). Dies alles wären Rationalisierungsmaßnahmen im bestehenden Logistikprozess, um auch bei künftig kräftig steigenden Sendungsvolumina die Gesamtzahl der benötigten Arbeitskräfte für Handling und Auslieferung in Grenzen zu halten bzw. zu reduzieren.

Ein zweites personalpolitisches Standbein, das durch den Einsatz von digitalen Techniken ermöglicht und gestärkt wird, ist die Rekrutierung von Migrant\*innen und Berufsquereinsteiger\*innen ohne berufsfachliche Ausbildung und mit oftmals mangelhaften Deutschkenntnissen. Während wir im Rahmen unserer Studie anfangs erwartet hatten, dass die Branche dieser Mangelsituation mit verstärkten Initiativen zur Aus- und Weiterbildung begegnen würde, zeigen unsere Befunde, dass dies aufgrund der Standardisierungs- und Flexibilisierungsfunktion digitaler Geräte sowie technikzentrierter Planungen und Steuerungsverfahren gerade nicht der Fall ist. Vielmehr werden Smartphones, Tablets, Handscanner, Onboard-Computer sowie Steuerungs- und Assistenzsysteme dafür genutzt, die Arbeitsabläufe weiter zu vereinfachen, die Vorgaben aus der Zentrale kleinmaschiger zu übermitteln, mehrsprachige Übersetzungen von Arbeitsanweisungen anzubieten und präzisere sowie enger getaktete Anleitungen für niedrigqualifizierte angelernte Arbeitskräfte und Fahrer\*innen durchzusetzen.

„Computersysteme greifen immer mehr praktisch in den Arbeitsalltag von Beschäftigten ein. Also ein Paketzusteller, der musste früher seine Tour kennen. Jetzt hat der, wenn er da so drin ist, so ein Navi. Das leitet ihn und das macht auch automatisch die Tour. Und bei den guten Firmen kann das Navi ihm sogar sagen, wo im Auto das Paket für den Kunden ist. Also [...] man braucht kein Gold mehr in den Köpfen, sondern ich kann da jeden beliebigen Angelernten hinsetzen und der fährt. Und das hat zum Beispiel zur Folge, dass wir rapide sinkende Ausbildungsquoten in diesem Bereich

haben, weil halt die Arbeitgeber sagen, ich muss da nichts mehr ausbilden“ (Landesfachbereichsleiter Postdienste, Speditionen und Logistik, ver.di).

Es fallen weder zeitraubende Einarbeitungsaufgaben noch umfangreichere (An-)Lernprozesse für neue Fahrer\*innen an. Für diesen Zuschnitt von Arbeitskräften und Kompetenzerfordernissen kann die digitale Technikunterstützung dann tatsächlich auch belastungsmindernd wirken und Einstiegsbarrieren in den Arbeitsmarkt verringern. In einer bildungspolitischen Betrachtungsweise impliziert dies allerdings auch ein breites Absenken von Bildungsvoraussetzungen und Qualifikationsniveaus im Erwerbstätigenpool. Zudem lässt sich darin ein Reservarmee-Mechanismus erkennen, mit dessen Hilfe die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (bei den Jedermannsqualifikationen) angeheizt und der eigentlich ökonomisch aufgrund von Knappheit drohende Lohnanstieg gebremst werden kann.

„So, das heißt, der Trend geht nicht dahin, dass man sagt, wir qualifizieren die Leute, damit sie am Markt mit unserer angebotenen Qualität bestehen können, sondern wir schauen, dass wir bessere Systeme anschaffen, damit wir keine Qualifikation für Leute brauchen, beziehungsweise wir günstigere Leute haben können“ (Gewerkschaftssekretär ver.di 1).

In erster Linie werden mithin die sich bietenden Digitalisierungsoptionen zur technikgestützten Prozessoptimierung und zur quantitativen Rationalisierung der benötigten Arbeitskräfteanzahlen genutzt. Mehr oder weniger von den KEP-Oligopolisten intendiert, machen diese Technikinien aber auch eine permanente datenbasierte Arbeits- und Leistungskontrolle möglich. Die mit den Disponent\*innen in den Depots und Zentralen vernetzten Handscanner erlauben die Aufzeichnung und Auswertung von Parametern des Arbeits- und Fahrverhaltens in Echtzeit und online. Dies ermöglicht in erster Linie die Herstellung von Transparenz und das Sammeln von Daten zur Fahrzeugauslastung, zur präzisen Bestimmung des zu erwartenden Auslieferungszeitpunkts und zur Berücksichtigung der Verkehrslage auf der folgenden Strecke sowie die Auswertung von technischen Fahrzeugdaten zur vorbeugenden Instandhaltung und Wartung (BIEK 2018). Dies erlaubt aber andererseits auch die Schaffung einer permanenten „gläsernen“ Fahrerkabine und einer „gläsernen“ Arbeitskraft insofern, als jegliches Fahrverhalten, die Pakete, Ladung im Sprinter, individuelle Auslieferungsgeschwindigkeiten, der Aufenthaltsort der Fahrer\*innen sowie die Arbeitszeit transparent werden.

### 2.3 Interessenvertretungs- und Mitbestimmungslücken in der Kurierarbeit

Mitbestimmung findet in der Branche praktisch nicht statt – mit Ausnahme von DHL, einem der Nachfolger des ursprünglich im Staatsbesitz befindlichen Postkonzerns,

in dem damals der Organisationsgrad unter den Angestellten und Beamten bei etwa 75 % lag. Es gibt zwar in einigen der *Big Five* ordentlich gewählte Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte (z. B. bei dpd), die die Interessen der fest angestellten Beschäftigten vertreten; aber durch die besonderen Werkvertragskonstruktionen und die Tatsache, dass nahezu alle Zusteller\*innen als Solo-Selbstständige und Kleinstunternehmer ihre Dienste verkaufen, fällt ein Großteil der Fahrer\*innen in dieser KEP-Branche aus dem Betriebsverfassungsgesetz und somit aus einer gesetzlich geregelten Interessenvertretung und Mitbestimmung heraus. Es ist uns im Rahmen unserer Recherchen auch nicht aufgefallen, dass es in den KEP-Diensten alternative Interessenvertretungen wie z. B. „Fahrerräte“ oder ähnliche Gremien gäbe. Das hängt auch sehr stark mit dem hohen Migrationsanteil zusammen, da das hierzulande bekannte starke Mitbestimmungsmodell in hohem Maße eine deutsche (bzw. österreichische oder schweizerische) gesellschaftliche Sozialisation, Wissen über die deutsche Sozialpartnerschaft, zumindest Grundkenntnisse über deren Rechtsgrundlagen und folglich auch ein ausreichendes Sprachvermögen voraussetzt, um Interessenvertretungschancen ausloten und nutzen zu können.

Dass diese Voraussetzungen überwiegend fehlen hat sehr niedrige Organisationsgrade in den *Big Five* der KEP-Dienste zur Folge. Zwar werden im Branchenprimus DHL nahezu 70 % der Beschäftigten durch Betriebsräte mitbestimmungsrelevant vertreten, in den anderen KEP-Unternehmen sind es aber nur sehr wenige. Statistische Zahlen und Auswertungen dazu gibt es, kaum überraschend, keine. Wir wissen aber aus den empirischen Interviews mit Gewerkschafter\*innen und Gesamtbetriebsrät\*innen, dass die wenigen Betriebsräte bei Hermes und dpd in den wenigen stationären Verteilzentren und Depots komplett von ver.di organisiert sind, die Massen der selbstständigen Zusteller\*innen und bei kleinen Subunternehmerfirmen angestellten Fahrer\*innen jedoch nicht über eine Interessenvertretung und demokratisch bzw. gesetzlich legitimierte Gremien verfügen. Für zwei Unternehmen wurde uns berichtet, dass diese kritische unabhängige Betriebsratsgremien zu verhindern versucht hätten, indem arbeitgebernahes Personal zur Kandidatur aufgerufen wurde, oder die betrieblichen Security versucht habe zu unterbinden, dass ver.di-Flugblätter und Informationsmaterialien an die Belegschaft verteilt werden. Dennoch versuchen die Gewerkschaften, durch Beratung von Belegschaften die Gründung von Betriebsratsgremien zu initiieren und zu unterstützen. So berichtet ver.di über bundesweit 600 Anfragen pro Jahr an die Gewerkschaft aus dem gesamten Feld der Transportlogistik, die sich auf Initiativen zur Gründung und Wahl von Betriebsräten beziehen. Letztlich aber erschweren die kleinbetrieblichen Strukturen in Subsubunternehmerketten und der mobile, kaum standortgebundene Charakter der Fahrtätigkeit die Ansprache und Mobilisierung durch die Gewerkschaft(en).

Während sich im Falle der Paketbot\*innen und Kurier\*innen für die Gewerkschaft offenbar kaum Ansatzpunkte für eine politische Lobbyarbeit ergeben, konnte ver.di für die Branche der allgemeinen Transportlogistik in der Bundesregierung ein Verbot von Werkverträgen, die Nachunternehmerhaftung, Vorschriften für flächendeckende Gefährdungsanalysen und eine flächendeckende Kontrolle von Lenk- und Ruhezeiten auch bei ausländischen Arbeitskräften und Subunternehmen durchsetzen. Zudem sollen smarte Tachographen zur polizeilichen Kontrolle der Lenk- und Ruhezeiten ein EU-weit verpflichtender Standard werden. Auf EU-Ebene ist seit 2020 (mit gestaffelten Übergangszeiten bis 2025 und 2030) ein sogenannter Mobilitätspakt gültig, von dem alle auf EU-Straßen rollenden Transporter und Lastkraftwagen als gesetzliche Auflage im Hinblick auf die Einhaltung von Lenk- und Ruhezeiten, die Rückkehrhäufigkeiten ins Heimatland und die Übernachtungsangebote betroffen sind.

„Wir haben seit vielen, vielen Jahren ein Fahrerhandbuch, das ist eine Broschüre, wo rechtliche Tipps und Tricks drin stehen, inklusive einer Arbeitszeit- beziehungsweise Lenkzeiterfassung. Das war bisher in Broschüren- und Kalenderform. Wir werden das jetzt in diesem Jahr als App rausbringen, haben da in den letzten zwei Jahren nicht wenig Geld reingesteckt in die Entwicklung (...). Die Test-App gibt es schon. Und dann wird sozusagen aus der Einbahnstraße der Kommunikation dann tatsächlich auch der Rückweg möglich. Für uns ist das natürlich eine enorme Erleichterung, dass wir tatsächlich unsere mobilen Mitglieder dann auch erreichen können. Die haben die Möglichkeit, über die App (...) eine Push-Benachrichtigung zu senden, können über Tarifabschlüsse (... und) Mitgliederversammlung informieren. Wir haben ja ver.di-Kraftfahrerkreise (...), also ver.di-Mitglieder, die für andere Kraftfahrer regelmäßige Stammtische anbieten, da kann man Treffpunkte, Orte, Zeiten veröffentlichen, von mir aus auch täglich erinnern (...) Wie gesagt, Änderung von Gesetzen, auch Streikaufrufe und so, also da ist ziemlich viel möglich“ (ver.di-Gewerkschaftssekretär 3).

Die digitale Technik – beispielsweise die Smartphone-Applikation „Drive“, die in acht Sprachen Grundlagen zum deutschen Arbeitsrecht vermittelt – kann also durchaus auch für eine gewerkschaftliche Mobilisierung und Ansprache instrumentalisiert und eingesetzt werden, wie das Beispiel aus der allgemeinen Transportlogistik zeigt. Gleichwohl fehlt selbst dann ein zweigleisiger Meinungsaustausch und echter, persönlicher Dialog und es fehlen Kenntnisse darüber, wie und in welchem Umfang die Fahrer\*innen diese App für Smartphones nutzen. Sie kann mithin personale Kontakte und Gespräche mit Fahrer\*innen ergänzen und unterstützen, aber nicht überflüssig machen.

### 3 Digitalisierung in den Kurier-, Express-, und Paketdiensten – ein Paradebeispiel für digitalen Taylorismus?

Der Taylorismus als Wiedergänger in der digitalisierten Ära: so lassen sich die erkennbaren Auswüchse einer Melange aus technischem Fortschritt, der Trennung von Planung und Ausführung, der Bündelung der planenden Funktionen in „Arbeitsverteilungsbureau“ (Frederick Winslow Taylor) einerseits und des gezielten Einsatzes von Einfacharbeit andererseits – dynamisiert durch die weitere Vereinfachung der Arbeitsvollzüge als Folge der Spezialisierung – zusammenfassen. Als weitere Beimischung dienen die hohe Konkurrenz auf dem (ost-)europäischen Arbeitsmarkt und die Leistungskontrolle durch „wissenschaftliche“ Arbeitsbeobachtung. Nunmehr ist dies alles durch digitalisierte Planungs- und Steuerungssysteme sowie Datenarchivierungen und KI-basierte bzw. algorithmengesteuerte Prozessoptimierung zugleich und in Echtzeit möglich.

Arbeits- und Industriesozio\*innen sprechen in diesem Zusammenhang von „*digitalem Taylorismus*“ (Butollo et al. 2018). Und die in den letzten Jahren sowohl von den Umsätzen als auch den Beschäftigtenzahlen her exorbitant gewachsene Branche der KEP-Dienste scheint *grosso modo* ein Paradebeispiel für diese Zeitdiagnose zu sein. Arbeitskraft wird hier wieder zur „Ware Arbeitskraft“ – zumeist mit Migrationshintergrund oder als aus dem Ausland einpendelnde Arbeitskräfte. Es gibt unter den größten fünf oder auch zehn Unternehmen der Branche mehr oder weniger gravierende Unterschiede in der tatsächlichen Nutzung der technischen Möglichkeiten zur umfassenden Kontrolle und Gängelung der Ware Arbeitskraft. Aber die Ambition zur fortgesetzten Herstellung von Transparenz über die Arbeits- und Logistik- bzw. Auslieferprozesse und zur schrittweisen Optimierung von Routen, Touren und Zustellverfahren auf der letzten Meile bleibt der verbindende Impuls für den Einsatz und die Anwendung digitaler Instrumentarien. Und dies gilt nicht nur für die uns bekannten deutschen KEP-Unternehmen, sondern im globalen Maßstab, wie eine kürzlich durchgeführte quantitative Befragung von 29 Gewerkschaftsfunktionär\*innen aus allen Kontinenten durch die Universität Basel zeigt (Kalbermatter et al. 2021).

Für die großen weißen Flecken in der Mitbestimmungslandschaft der KEP-Unternehmen (niedrige Organisationsgrade, geringe Breitenwirksamkeit von Tarifbindung) lassen sich kaum gewerkschaftliche Ansatzpunkte identifizieren. Da es den Gewerkschaften aufgrund der hohen Fluktuation, der Sprachbarrieren, der kleinbetrieblichen Unternehmensstrukturen, der ständigen Bewegung hochgradig individualisierter Paketdienst- und Kurierfahrer\*innen auf der Straße und einer mangelnden soli-

darischen Sozialisation der Arbeitenden nicht gelingt, den Sektor und die Masse an Zusteller\*innen in die betriebliche Mitbestimmung zu holen, um damit die Arbeitsbedingungen zu verbessern, bieten sich unseres Erachtens nur zwei gesellschaftliche Aktivitätspfade an: erstens die politische Regulierung von Transport- und Arbeitsverfahren im KEP-Segment durch die bundesdeutsche und europäische Gesetzgebung und zweitens die Aufklärung von Bürger\*innen und Kund\*innen über die Begleitscheinungen eigenen Konsumhandelns und über qualitative Unterschiede zwischen den wenigen Oligopolisten der Branche im Hinblick auf die personalpolitische Betreuung und die unternehmerische Fürsorge für die Beschäftigten und Zusteller\*innen. ■

## LITERATUR

- BIEK (Bundesverband Paket & Expresslogistik)** (2018): KEP-Studie 2018 – Analyse des Marktes in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag des BIEK, Berlin
- Bienzeisler, B. / Zanker, C.** (2020): Zustellarbeit 4.0 – Eine 360-Grad-Analyse. Leitfragen zur Entwicklung der Zustellarbeit am Beispiel der KEP-Branche, Stuttgart
- Bosselmann, M.** (2021): Kundenansprüche an eine optimale Zustellung steigen, in: DEKRA-Arbeitsmarkt-Report 2021, S. 25
- Bundesamt für Güterverkehr** (2017): Marktbeobachtung Güterverkehr. Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2017-I, Köln
- Butollo, F. / Engel, T. / Füchtenkötter, M. / Koepp, R. / Ottaiano, M.** (2018): Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels, in: AIS-Studien 11 (2), S. 143–159
- DEKRA (Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungs-Verein e. V.)** (2021): DEKRA-Arbeitsmarkt-Report 2021, Stuttgart, Juni 2021. Abschnitt: KEP-Branche: Beste Einstiegschancen, S. 22–25
- Groß, Ch. / Pfennig, R.** (2019): Digitalisierung in Industrie, Handel und Logistik. Leitfaden von der Prozessanalyse bis zur Einsatzoptimierung, Wiesbaden
- Hellmann, M. / Schlüter, J. / Weyer, J.** (2018): Transformation von Erwerbsarbeit durch zunehmende Digitalisierung am Beispiel der Transportlogistik, Düsseldorf
- Hirsch-Kreinsen, H. / Karačić, A.** (2018): Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung. Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Erneuerungen, Düsseldorf
- Kalbermatter, J. / Schaupp, S. / Hartleitner, V. / Nachtwey, O.** (2021): Unions in the Postal Services of the Future. A Global Survey on Labor Union Representatives' Assessment of Digitalization in the Post and Logistics Sector, Universität Basel: Working Paper
- Pflaum, A. / Schwemmer, M. / Gundelfinger, Ch. / Naumann, V.** (2017): Transportlogistik 4.0, Erlangen
- Ruiner, C. / Klumpp, M.** (2020): Arbeitskräfte zwischen Autonomie und Kontrolle – Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsbeziehungen in der Logistik, in: Industrielle Beziehungen 27 (2), S. 141–159
- Schmierl, K.** (2021): Angetrieben von der Zentrale, ferngesteuert mit GPS, in: Süddeutsche Zeitung vom 22./23./24. Mai 2021, Nr. 116, S. 59
- Schneider, P. / Ganesch, F. / Schmierl, K. / Struck, O.** (2021): Digitalisierung und Arbeitsqualität in der Transportlogistik. Qualitative Befunde aus Deutschland, in: Soziale Welt 72 (4) (im Erscheinen)
- Statistisches Bundesamt** (2019): Statistisches Jahrbuch 2019. Deutschland und Internationales, Wiesbaden
- Zanker, C.** (2018): Branchenanalyse Logistik. Der Logistiksektor zwischen Globalisierung, Industrie 4.0 und Online-Handel, Düsseldorf

## AUTOR\*INNEN

**KLAUS SCHMIERL**, Dr., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., ISF München. Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Lohn- und Tarifpolitik, Berufe und Qualifikationsentwicklung.

@ klaus.schmierl@isf-muenchen.de

**PAULINE SCHNEIDER**, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeitswissenschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Digitale Soziologie, Digitalisierung von Arbeit.

@ pauline.schneider@uni-bamberg.de

**OLAF STRUCK**, Prof. Dr. phil. habil., Professur für Arbeitswissenschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Forschungsschwerpunkte: Arbeit, Bildung, Sozialpolitik, Wirtschaft.

@ olaf.struck@uni-bamberg.de