

**ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG DER GRUPPENMODELLE IM  
ZUSTELLDIENST DER DEUTSCHEN POST AG**

**-Abschlußbericht-**

**INHALT**

<b>0 KURZFASSUNG DER EVALUATIONSERGEBNISSE</b>	<b>8</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>15</b>
<b>2 AUFTRAG UND GEGENSTAND DER ARBEITSWISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG</b>	<b>16</b>
<b>3 NEUE KONZEPTE DER ARBEITSORGANISATION</b>	<b>18</b>
<b>4 INHALTLICHE GESTALTUNG DER GRUPPENMODELLE</b>	<b>24</b>
4.1 Grundmodell	25
4.2 Rolli-Modell	26
4.3 Kleingruppenmodell	26
<b>5 UNTERSUCHUNGSDESIGN DER ARBEITSWISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG</b>	<b>27</b>
5.1 Methodische Vorgehensweise	27
5.2 Theoretischer Hintergrund	32

<b>6 AUSLIEFERUNGSGRUPPENMODELLE - UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE_</b>	<b>34</b>
<b>6.1 Strukturdaten der schriftlichen Befragung</b>	<b>34</b>
<b>6.2 Zum Einführungsprozeß von Gruppenarbeit</b>	<b>39</b>
6.2.1 Rahmenbedingungen im Einführungsprozeß	39
6.2.2 Rekrutierung der Teilnehmer	40
6.2.3 Qualifizierungsmaßnahmen	42
<b>6.3 Akzeptanz der Gruppenmodelle</b>	<b>48</b>
<b>6.4 Teilnahmemotive und Realisierungsgrad der Erfüllung</b>	<b>53</b>
<b>6.5 Zusatzleistungen</b>	<b>59</b>
6.5.1 Grundmodell	60
6.5.2 Rolli-Modell	64
6.5.3 Motive zur Erbringung von Zusatzleistungen	67
6.5.4 Abgeltungsmodalitäten der Zusatzleistungen	70
<b>6.6 Urlaubsplanung</b>	<b>72</b>
<b>6.7 Gruppeninterne Strukturen</b>	<b>74</b>
<b>6.8 Zur Rolle von Vorgesetzten und Betriebsräten</b>	<b>76</b>
<b>6.9 Auswirkungen der Gruppenarbeit auf die tägliche Arbeit</b>	<b>80</b>
<b>6.10 Arbeitszufriedenheit im Gruppenmodell und deren Ursachen</b>	<b>83</b>
<b>6.11 Exkurs: Meinungen zu den Auslieferungsgruppenmodellen aus Sicht der Zusteller</b>	<b>90</b>
<b>6.12 Fazit</b>	<b>93</b>

<b>7 KLEINGRUPPENMODELL - UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE</b>	<b>96</b>
7.1 Methodische Hinweise	96
7.2 Strukturdaten	96
7.3 Wesentliche Ergebnisse	98
7.4 Fazit	105
<b>8 ANREGUNGEN FÜR DIE ANPASSUNG DER GRUPPENMODELLE</b>	<b>107</b>
8.1 Auslieferungsgruppenmodelle allgemein	107
8.1.1 Grundmodell	110
8.1.2 Rolli-Modell	110
8.2 Kleingruppenmodell	111
8.3 Weiterreichende Gestaltungsmöglichkeiten	113
<b>ANHANG: ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNGEN</b>	<b>113</b>

# ABBILDUNGEN

## AUSLIEFERUNGSGRUPPENMODELLE

Abb. 1: Strukturdaten I _____	36
Abb. 2: Strukturdaten II _____	37
Abb. 3: Teilnahmebeginn am Gruppenmodell _____	38
Abb. 4: Wie wurden Sie auf das Gruppenmodell aufmerksam? _____	41
Abb. 5: Freiwilligkeit der Teilnahme am Gruppenmodell _____	42
Abb. 6: Schulungsteilnahme _____	43
Abb. 7: Beurteilung der Schulung und deren Organisation _____	44
Abb. 8: Vermittlung von genügend Kenntnissen in der Schulung? _____	44
Abb. 9: Bedarf nach weiteren Qualifizierungsmaßnahmen _____	45
Abb. 10: Präferenz der zukünftigen Arbeitsorganisation _____	48
Abb. 11: Erwartungen an das Gruppenmodell _____	54
Abb. 12: Erwartungserfüllung im Gruppenmodell _____	56
Abb. 13: Differenz zwischen Erwartungs- und Erfüllungsgrad _____	57
Abb. 14: Grad der Erwartungserfüllung _____	58
Abb. 15: Durchschnittliche monatliche Zusatzleistungen (Grundmodell) _____	61
Abb. 16: Grad der Freiwilligkeit der erbrachten Zusatzleistungen (Grundmodell) _____	61
Abb. 17: Bewertung der Möglichkeiten zur Erbringung von Zusatzleistungen (Grundmodell) _____	63
Abb. 18: Bewertung der Möglichkeiten zur Erbringung von Zusatzleistungen (Rolli- Modell) _____	64
Abb. 19: Durchschnittliche jährliche Zusatzleistungen (Rolli-Modell) _____	65
Abb. 20: Grad der Freiwilligkeit der erbrachten Zusatzleistungen (Rolli-Modell) _____	67
Abb. 21: Gründe für Zusatzleistungen _____	69
Abb. 22: Verfügbarkeit von Vertretern und deren Beteiligung an Übertragungen _____	70
Abb. 23: Präferenz bei der Abgeltung von Zusatzleistungen _____	72
Abb. 24: Urlaubsplanung innerhalb der Gruppe und Akzeptanz durch die Personaleinsatzleitung _____	73

Abb. 25: Konsensfindung innerhalb der Gruppen _____	75
Abb. 26: Zusammenarbeit und Klima mit folgenden Personen _____	78
Abb. 27: Informationen durch Vorgesetzte und Betriebsrat _____	79
Abb. 28: Gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit und Entwicklung des Gruppenklimas _____	81
Abb. 29: Auswirkungen der Gruppenmodelle auf die tägliche Arbeit _____	82
Abb. 30: Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt und mit dem Gruppenmodell _____	84
Abb. 31: Zusammenhang zwischen Modellzufriedenheit und Freiwilligkeit der Modellteilnahme _____	85
Abb. 32: Zusammenhang zwischen Modellzufriedenheit und Freiwilligkeit der Zusatzleistungen _____	87
Abb. 33: Zusammenhang zwischen Modellzufriedenheit und Vertreterverfügbarkeit _____	87
Abb. 34: Zusammenhang zwischen Modellzufriedenheit und Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten _____	88

## KLEINGRUPPENMODELL

Abb. 35: Strukturdaten	97
Abb. 36: Teilnahmebeginn am Gruppenmodell	98
Abb. 37: Präferenz der zukünftigen Arbeitsorganisation	99
Abb. 38: Wie wurden Sie auf das Gruppenmodell aufmerksam?	101
Abb. 39: Freiwilligkeit der Teilnahme am Gruppenmodell	101
Abb. 40: Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt und mit dem Gruppenmodell	102
Abb. 41: Zusammenarbeit und Klima mit folgenden Personen	103
Abb. 42: Übernahme von Bezirksanteilen anderer Zusteller bei Personal­mangel	104
Abb. 43: Präferenz bei der Abgeltung von Zusatzleistungen	103

## TABELLEN

Tab. 1: Chancen und Risiken von Gruppenarbeit _____	19
Tab. 2: Merkmale der Aufgabengestaltung _____	21
Tab. 3: Vergleich der Strukturmerkmale von Stichprobe und Grundgesamtheit ____	35
Tab. 4: Zusammenhang von Teilnahme am Qualifizierungsseminar und Konsensfindung/Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppen _____	46
Tab. 5: Akzeptanz der Auslieferungsgruppenmodelle nach Strukturmerkmalen ____	50
Tab. 6: Zusammenhang zwischen Präferenz der zukünftigen Arbeitsorganisation und der Zufriedenheit mit dem Gruppenmodell _____	82
Tab. 7: Kritik und Verbesserungsvorschläge zu den Auslieferungsgruppen- modellen aus Sicht der Zusteller _____	90
Tab. 8: Akzeptanz des Kleingruppenmodells nach Strukturmerkmalen _____	98

## **0 Kurzfassung der Evaluationsergebnisse**

Die Deutsche Post AG hat mit der Unterzeichnung des Tarifvertrages Nr. 462/463 zum 1.9.1994 mit der Deutschen Postgewerkschaft vereinbart, durch die Einführung von Gruppenarbeit im Zustelldienst neue Arbeitsformen zu erproben. Die Erprobung umfaßt mit dem 5-Tage-Modell (Rolli-Modell), dem 6-Tage-Modell (Grundmodell) und dem „Kleingruppenmodell“ drei unterschiedliche Ausgestaltungen der Gruppenarbeit, die sich hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit und der Gruppengröße unterscheiden.

Die Pilotierung dieser Modelle begann am 1.9.1994 und ist bis zum 31.12.1996 befristet. An ihr waren bis März 1996 1913 Zusteller in 341 Gruppen, 57 Niederlassungen und zehn Direktionen beteiligt. Im Auftrag der Deutschen Post AG und deren Gesamtbetriebsrat wurde die Pilotierung in der Zeit vom Juni 1995 bis Mai 1996 arbeitswissenschaftlich evaluiert. Die Evaluation umfaßte Fallstudien in zehn Niederlassungen und eine repräsentative Befragung von 900 Zustellern. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in diesem Abschlußbericht präsentiert. Die wichtigsten Erkenntnisse werden im folgenden zunächst für die Auslieferungsgruppenmodelle und anschließend für das Kleingruppenmodell zusammengefaßt.

### **Auslieferungsgruppenmodell**

#### **a. Zufriedenheit**

Die Auslieferungsgruppenmodelle stoßen bei den Zustellern auf eine breite Resonanz. 46,3% der befragten Zusteller äußerten, daß sie mit der Gruppenarbeit zufriedener sind als mit der Arbeitssituation bei der Deutschen Post AG insgesamt. Dementsprechend wollen 80,9% der Zusteller weiter im Gruppenmodell arbeiten und weitere 12% sind noch unentschieden. Lediglich 7% lehnen das Gruppenmodell ab.

Die Zufriedenheit mit dem Modell zeigt sich auch darin, daß 55,8% der befragten Zusteller aussagten, daß die Verantwortung für die Arbeit gestiegen sei. Die Verantwortung gegenüber den Kollegen hat nach Auffassung von sogar 63,8% der Zusteller zugenommen. Das Arbeitsklima wird von 58,3% der Zusteller als etwas oder viel besser eingeschätzt und 67,3% der Gruppenmitglieder unterstützen sich oft oder sehr oft bei der Arbeit.

### **b. Erwartungen an die Gruppenarbeit**

Die wichtigsten Motive für die Teilnahme am Auslieferungsgruppenmodell sind eine höhere Selbstbestimmung der Zusteller bei der Planung freier Tage und des Urlaubs sowie die Hoffnung auf ein besseres Arbeitsklima und Solidarität der Zusteller untereinander. Die Möglichkeit, mehr zu verdienen, nimmt einen Mittelplatz ein, gefolgt von den Möglichkeiten zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben wie die Beeinflussung der Bezirksschneidung, Beschwerdebearbeitung und Gangfolgenregelung.

Von den mit dem Gruppenmodell verbundenen Erwartungen wurden lediglich die größeren Spielräume bei der Gangfolge besser als erwartet erfüllt. Hinsichtlich der Planbarkeit von Urlaub und freien Tagen wurden die Erwartungen zwar für etwa die Hälfte der Zusteller erfüllt, 36,6% (Urlaub) und 42,3% (freie Tage) sahen ihre Erwartungen jedoch als nicht erfüllt an. Die Verdienstmöglichkeiten werden von 15,3% als besser, von 30,4% als schlechter und von 54,3% als wie erwartet erfüllt beurteilt. Den geringsten Erfüllungsgrad wies die Einflußnahme auf die Bezirksschneidung auf. Hier äußerten 49,6% der Zusteller, daß sie sich einen stärkeren Einfluß auf die Schneidung ihrer Zustellbezirke versprochen hätten.

### **c. Zusatzleistungen**

Im Grundmodell haben etwa ein Drittel der Zusteller jeden Tag von der Möglichkeit, einen Bezirk zu übertragen, Gebrauch gemacht. Zusammengenommen haben fast die Hälfte der Zusteller durchschnittlich an mehr als 15 Tagen im Monat einen Bezirk übertragen und etwa 90% mehr als fünf mal im Monat. Die Möglichkeit einer zweiten Übertragung wird von den Zustellern mehrheitlich nicht genutzt. Dementsprechend bewerten 67,6% der Zusteller die Möglichkeit zur Übertragung des ersten Bezirkes als gut bis sehr gut. Dagegen wird die Möglichkeit der zweiten Übertragung von rund 75% der Zusteller als schlecht oder sehr schlecht bewertet.

Im 5-Tage Modell präferieren die Zusteller deutlich die Möglichkeit, auf freie Tage zu verzichten. 23,3% gaben an, mehr als 13 mal auf einen freien Tag verzichtet zu haben und zusammengenommen haben 64,4% der Zusteller mindestens 7 mal im letzten Jahr auf den freien Tag verzichtet. Demgegenüber trifft die Möglichkeit von Übertragungen auf deutlich weniger Akzeptanz. 61,9% der Zusteller machten weniger als fünf mal von dieser Möglichkeit Gebrauch. Dem stehen allerdings auch fast 10% der Zusteller gegenüber, die häufiger als 25 mal übertragen haben.

Entsprechend dieser Bereitschaft, Zusatzleistung zu erbringen, gaben 90% der Zusteller an, daß die Arbeitsbelastung gestiegen sei. Bei Übertragungen eines Bezirkes im 6-Tage-Modell und dem Verzicht auf freie Tage im 5-Tage-Modell trifft diese Mehrbelastung weitgehend auf Akzeptanz. Eine zweite Übertragung im Grundmodell sowie Übertragungen im Rolli-Modell finden dagegen aufgrund zu hoher Belastungen nur geringe Resonanz.

#### **d. Freiwilligkeit und Motive für Zusatzleistungen**

Von allen befragten Zustellern gaben 60% an, sich absolut freiwillig am Auslieferungsgruppenmodell beteiligt zu haben. Für 5% erfolgte die Teilnahme auf unfreiwilliger Basis.

Die Zusatzleistungen wurden bei der ersten Übertragung im Grundmodell zu 87% größtenteils oder immer freiwillig erbracht. Die zweite Übertragung erfolgte dagegen bei über einem Drittel unfreiwillig. Im 5-Tage-Modell geschah der Verzicht auf einen freien Tag zu rund 82% und die Übertragung zu 55% freiwillig.

Der überwiegende Grund für die Erbringung von Zusatzleistungen ist mit 90,1%, den Gruppenmitgliedern Urlaub zu ermöglichen. Die Sicherung der Briefzustellung wurde mit 58,8% ebenso häufig als Grund genannt, wie die Möglichkeit des Mehrverdienstes (Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich). Aufgrund dienstlicher Anordnung haben 17,8 % der Zusteller Zusatzleistungen erbracht.

#### **e. Information und Qualifikation**

80% der Zusteller hatten vor der Teilnahme am Gruppenmodell an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen. Davon fühlten sich 70% über den Tarifvertrag und gut 80% über die alltägliche Arbeit hinreichend informiert. Fast 70% der Zusteller beurteilten die Schulung als gut oder sehr gut. Allerdings besteht bei den meisten Zustellern weiterer Informationsbedarf, sei es durch Schulung (27,8%), den Austausch mit anderen Gruppen (43,9%) oder durch schriftliche Information (56,7%). Die bisherige Information durch Vorgesetzte und Betriebsräte wird von einem Großteil der Zusteller als unzureichend empfunden. Nicht genügend informiert fühlten sich 76,8% durch die Vorgesetzten und 86,5% durch die Betriebsräte.

Informationsdefizite zeigten sich ebenfalls in den Fallstudien, insofern, als eine erhebliche Zahl von Zustellern unzureichend über tarifvertragliche Regelungen informiert war und auch einige Regionalbetreuer bzw. Stellenleitungen das Gruppenmodell eher als ein Überzeitarbeitsmodell mißverstanden haben. Der daraus gelegentlich resultierende Druck zur Erbringung von Zusatzleistungen und die Unterbewertung der arbeitsorganisatorischen sowie Motivationsaspekte können die Nutzung des ansonsten bestehenden Potentials des Gruppenmodells teilweise gefährden.

#### **f. Gestaltungsoptionen**

Im Grundsatz haben sich die Auslieferungsgruppenmodelle aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive außerordentlich bewährt. Die Zusteller sind bei einer vertretbaren Belastung bereit, zusätzliche Leistungen zu erbringen. Durch die Delegation von Aufgaben auf die Gruppen kommt es zu einer Anreicherung der Arbeit, die interessanter wird und somit motivationsfördernd wirkt. Das Arbeitsklima hat sich verbessert und die Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen ist gestiegen. Insofern ist zu empfehlen, durch eine gezielte Informationspolitik gegenüber Stellen- und Projektleitungen, Betriebsräten und Zustellern darauf hinzuwirken, daß sich möglichst viele Zusteller am Auslieferungsgruppenmodell beteiligen.

Nicht bewährt haben sich die zweite Übertragung im Grundmodell und allenfalls eingeschränkt die Übertragung im Rolli-Modell. Auch treten in Gruppen mit mehr als neun Zustellern im Vergleich zu kleineren Gruppen verstärkt Probleme auf. Neben der Beschränkung der Gruppengröße wäre daher zu prüfen, ob die wenig bewährten Bestandteile der Auslieferungsgruppenmodelle entweder abgeschafft oder durch eine größere Flexibilität verbessert werden könnten. Ein denkbarer Ansatz bestünde darin, durch die Bereitstellung von Arbeitszeitkonten es den Zustellern selbst zu überlassen, ob sie sich im Rahmen der bestehenden Begrenzungen durch

Übertragungen oder durch den Verzicht auf freie Tage Geld bzw. Freizeit erwirtschaften wollen.

Diese Option würde zu einer Flexibilisierung führen und käme den Zustellern insofern entgegen, als der Wunsch, zumindest einen Teil der Zusatzleistungen in Freizeit abgelten zu können, bei rund 54% der Zusteller vorhanden ist.

Gegenüber der bisherigen Regelung sollten die zusätzlichen Kompetenzen erweitert werden. Die neuen Handlungsspielräume hinsichtlich der Gangfolge und Bezirksschneidung sowie der Beschwerdebearbeitung haben sich bewährt. Die Autonomie kann insofern vergrößert werden, als diese Aufgaben den Zustellern weitgehend übertragen werden können. Darüber hinaus haben die Zusteller gezeigt, daß sie gewillt und in der Lage sind, mehr Verantwortung zu übernehmen. Insofern erscheint es als sinnvoll, zusätzliche Aufgaben, wie z.B. die Organisation der Ablagestellen sowie weitere Planungsaufgaben an die Zusteller zu delegieren.

### **Kleingruppenmodell**

Im Vergleich zu den Auslieferungsgruppenmodellen stößt das Kleingruppenmodell auf geringere Akzeptanz bei den Zustellern. Dies zeigt sich nicht allein in der Tatsache, daß die Zahl der Pilotteilnehmer zum jetzigen Stand noch deutlich unterhalb der Hundertergrenze angesiedelt ist. Auch die schriftlichen Erhebung bestätigte eine gegenüber dem Grund- und Rolli-Modell geringere Zufriedenheit. Nur 58,7% der Zusteller gaben an, mit dem Kleingruppenmodell zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Zurückzuführen ist dies sicherlich auf das Fehlen der zentralen Anreizmotive, welche von den Auslieferungsgruppenmodellen ausgehen. Zur Steigerung der Resonanz ist es daher notwendig, das Kleingruppenmodell stärker in Richtung der anderen Modelle zu modifizieren. Wie sich während der Untersuchung zeigte, kam es im Kleingruppenmodell aufgrund von Eigeninitiative vor Ort bereits zur Bildung von Gruppen mit mehreren Zustellern, da die dauerhafte Übernahme eines vergrößerten Bezirkes für einen Teil der Zusteller zu belastend ist. Gerade

unter dem Gesichtspunkt der Intensivierung des Modells spricht vieles dafür, die Gruppengröße im Kleingruppenmodell flexibler zu gestalten und den Zustellern ähnliche oder gleiche Handlungszuwächse einzuräumen, wie sie ihnen in den Auslieferungsgruppen zuteil werden.

## 1 Einleitung

Der hier vorliegende Bericht basiert auf der einjährigen arbeitswissenschaftlichen Begleitung der Gruppenmodelle im Briefzustelldienst der Deutschen Post AG. Die Untersuchung bediente sich dabei sowohl qualitativer (Fallstudien) als auch quantitativer (standardisierte, schriftliche Befragung) Elemente.

Nach einer kurzen theoretischen und inhaltlichen Verortung des Untersuchungsgegenstandes und der Darstellung des gewählten methodischen Designs steht die Analyse der Auslieferungsgruppenmodelle im Mittelpunkt des Berichtes. Dazu werden zunächst die Befunde aus den Fallstudien und der schriftlichen Erhebung vorgestellt, um in einem zweiten Schritt die Wirkzusammenhänge zwischen dem Grad der Modellakzeptanz und den dafür verantwortlichen Faktoren näher zu analysieren. Die gleiche Verfahrensweise wird danach auch auf das Kleingruppenmodell angewandt, wobei sich hier die Befunde lediglich auf eine schriftliche Befragung der in dieser Modellvariante tätigen Zusteller stützen.

Die aus der Untersuchung abzuleitenden Empfehlungen für eine erfolgreiche Fortschreibung aller Modelle werden im Anschluß diskutiert, um in einem letzten Schritt weiterreichende Anregungen für die zukünftige Arbeitsorganisation in der Briefzustellung zu formulieren.

## **2 Auftrag und Gegenstand der arbeitswissenschaftlichen Begleitung**

Angesichts des wachsenden Kostendrucks der Deutschen Post AG verständigten sich die Generaldirektion der Deutschen Post AG sowie die Deutsche Postgewerkschaft darauf, zur effizienteren Ausgestaltung der Arbeit in der Briefzustellung Gruppenarbeit einzuführen. Ziel der arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung ist die produktivere Nutzung der verfügbaren Ressourcen durch Übernahme zusätzlicher Arbeitsleistungen sowie Steigerung der Motivation und Verantwortung bei den davon betroffenen Mitarbeitern bei gleichzeitiger Schaffung attraktiverer Arbeitsplätze. So wurde von den Vertretern der Generaldirektion darauf verwiesen, daß die Wirtschaftlichkeit der Gruppenmodelle ein wesentliches Kriterium ist. Insgesamt wurden drei unterschiedliche Varianten der Gruppenarbeit tariflich fixiert. Da die Auswirkungen dieser neuen Arbeitsmodelle a priori nicht abzuschätzen waren, wurden die Gruppenmodelle in der Briefzustellung zunächst zeitlich befristet und mit der Auflage versehen, daß die Pilotphase arbeitswissenschaftlich begleitet wird. Hiermit wurde das Institut Arbeit und Technik (IAT) beauftragt.

Der zwischen der Deutschen Post AG (zum damaligen Zeitpunkt noch Deutsche Bundespost Postdienst) und der Deutschen Postgewerkschaft abgeschlossene Tarifvertrag zur inhaltlichen Ausgestaltung und Regelung der Gruppenarbeitsmodelle (Tarifvertrag Nr. 462/463) sah vor, diese zunächst bis zum 31.12.1996 zu befristen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Begleitforschung soll dann über eine Fortführung und Weiterentwicklung neu beraten werden.

Aufgabe der arbeitswissenschaftlichen Begleitung war es, Chancen und Defizite der aktuellen Modelle aufzuzeigen sowie Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Begleitforschung standen dabei folgende Dimensionen:

- Qualifizierungsmaßnahmen und Einführungsstrategie
- Transparenz der Modelle aus Sicht der Mitarbeiter
- Arbeitsbelastung, Arbeitsanreicherung
- Angemessenheit der Anreizstrukturen (Zusatzverdienst, Gestaltungsspielräume)
- Nutzung der dazugewonnenen Autonomie (Urlaubsplanung, Bezirksschneidung, Gangfolgeregelung)
- Konfliktlösungskompetenz innerhalb der Gruppen
- Unterstützung und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Betriebsräten
- Qualitätssicherung
- Akzeptanz der Modelle bei den Mitarbeitern (Arbeitszufriedenheit)

Neben der wissenschaftlichen Begleitforschung war das Institut Arbeit und Technik zur Erstattung von Berichten in der gemeinsamen Arbeitsgruppe 'Neue Auslieferungskonzepte' vertreten, die mit Vertretern der Generaldirektion, des Gesamtbetriebsrates sowie der Deutschen Postgewerkschaft besetzt ist. Bedanken wollen wir uns an dieser Stelle bei allen beteiligten Akteuren für die gute und unkomplizierte Zusammenarbeit während der gesamten Projektdauer.

### **3 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation**

Mit der Einführung von Gruppenarbeit wird heute von vielen Unternehmen das Ziel verfolgt, attraktivere Arbeitsplätze zu schaffen, um die Motivation der Beschäftigten zu steigern und gleichzeitig Produktivitätszuwächse zu erzielen. Diese Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsmotivation wird dadurch erreicht, daß Hierarchien reduziert und unterschiedliche Arbeitsschritte zusammengeführt werden. Durch die Übertragung dispositiver, planerischer Aufgaben an Gruppen von Beschäftigten können lange Kommunikationswege und Schnittstellen reduziert werden und durch die Zusammenfassung von unterschiedlichen Arbeitsschritten in den Gruppen wird eine wechselseitige Unterstützung und Qualifizierung ihrer Mitglieder ermöglicht. Hierarchische Kontrolle wird ersetzt durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, zentrale Koordination wird reduziert durch die Schaffung größerer Handlungsspielräume in Gruppen und Arbeitsteilung wird aufgehoben, indem Aufgaben zusammengefaßt werden.

Die Realisierung dieser Ziele ist allerdings nicht selbstverständlich und erfordert einen Einführungsprozeß, der Chancen nutzen und Risiken vermeiden hilft. Chancen und Risiken von Gruppenarbeit liegen dabei sehr dicht beieinander (Tabelle 1). So kann die Übernahme von Verantwortung durch die Beschäftigten sowohl motivierend wirken als auch übermäßigen Streß auslösen, die wechselseitige Unterstützung in Gruppen sowohl die Solidarität der Beschäftigten untereinander steigern als auch zu Gruppenzwang führen, die gesteigerte Motivation in einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen, aber auch in Überforderung und 'Selbstausschöpfung' resultieren.

**Tab. 1: Chancen und Risiken von Gruppenarbeit**

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Qualifikation</li> <li>• interessantere Aufgaben</li> <li>• größere Verantwortung</li> <li>• höherer sozialer Status</li> <li>• mehr Kommunikation</li> <li>• höhere Flexibilität</li> <li>• reduzierte Durchlaufzeiten</li> <li>• geringere Lagerhaltung</li> <li>• weniger indirekte Aufgaben</li> <li>• verbesserte Qualität</li> <li>• höhere Pünktlichkeit</li> <li>• steigende Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsverdichtung</li> <li>• Streß durch Verantwortung</li> <li>• Selbstüberforderung</li> <li>• Selbstausbeutung</li> <li>• Gruppenzwang</li> <li>• Ausgrenzung An- und Ungelernter</li> <li>• Dequalifizierung von Spezialisten</li> <li>• Funktionsverluste im vor- und nachgelagerten Bereich</li> <li>• Lohnsystem</li> </ul>

Für die Einführung von Gruppenarbeit, die diese Chancen nutzt und Risiken vermeidet, gibt es keine Patentrezepte. Dennoch lassen sich auf der Grundlage arbeits- und betriebswirtschaftlicher Forschung eine Reihe von Anforderungen formulieren, die erfolgreiche Gruppenkonzepte kennzeichnen<sup>1</sup>. Diese Anforderungen können in vier Punkten zusammengefaßt werden:

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht vgl. Ansgar Pieper, Josef Strötgen (1990): Produktive Arbeitsorganisation. Handbuch für die Betriebspraxis. Köln.

IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.) (1992): Lean Production. Schlanke Produktion, Neues Produktionskonzept humaner Arbeit? Düsseldorf.

Franz Lehner (1992): Anthropocentric production systems: the European response to advanced manufacturing and globalization, Brüssel, Luxembourg.

Stephan v. Bandemer, Volker Eichener, Josef Hilbert, Josef Schmid (Hrsg.) (1993): Anthropozentrische Produktionssysteme. Die Neuorganisation der Fabrik zwischen „Lean Production“ und „Sozialverträglichkeit“. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

- Die Verfolgung eines ganzheitlichen Ansatzes. Gruppenarbeit ist als ein umfassendes Konzept zu verstehen, das erst dann seine Wirkung entfaltet, wenn es in seiner ganzen Breite umgesetzt wird. Dies kann durchaus Schritt für Schritt erfolgen. Ein „Rosinenpicken“, bei dem lediglich bestimmte Bestandteile eines Gruppenmodells realisiert und andere vernachlässigt werden, wird jedoch langfristig wenig Erfolg haben.
- Eine umfassende Qualifizierung. Da Gruppenarbeit auf Aufgaben- und Verantwortungsdelegation setzt, müssen die Beschäftigten und die delegierenden Vorgesetzten umfassend qualifiziert werden, um den Anforderungen der umfassenderen Tätigkeiten und sozialen Kompetenzen gewachsen zu sein und Überforderung zu vermeiden. Qualifizierung ist dabei nicht nur als Vorbereitung, sondern auch als ständiges arbeitsbegleitendes „training on the job“ zu verstehen.
- Ein „Change Management“, d.h. eine aktive Unterstützung und Begleitung der Einführung durch das Management. In vielen Fällen hat sich gezeigt, daß die Einführung von Gruppenarbeit an Widerständen scheitert, die sich gegen ein neues Verständnis der Unternehmensorganisation und damit auch der Bedrohung von Funktionen und Kompetenzen richten. Eine Neugestaltung der Unternehmensorganisation ist daher auch ein sozialer Prozeß, der Führung fordert und Perspektiven aufzeigt.
- Eine gezielte Arbeitsgestaltung, durch die sichergestellt wird, daß die Kompetenzen der Beschäftigten genutzt, ihre Motivation gesteigert und ihre Arbeitskraft dauerhaft erhalten bleibt.

---

<sup>1</sup> Peter Brödner, Ulrich Pekruhl (1991): Rückkehr der Arbeit in die Fabrik, Wettbewerbsfähigkeit durch menschenzentrierte Erneuerung kundenorientierter Produktion, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

Tab. 2: Merkmale der Aufgabengestaltung<sup>2</sup>

<b>Gestaltungs- merkmal</b>	<b>Ziel/Absicht</b>	<b>Vorteil/Wirkung</b>	<b>Realisierung durch...</b>
<b>Ganzheitlichkeit</b>	Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit	Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt und der Tätigkeit selbst	...Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
<b>Anforderungsvielfalt</b>	Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden	Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden	...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorganen
<b>Möglichkeiten der sozialen Interaktion</b>	Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden	Gegenseitige Unterstützung hilft Belastung besser ertragen	...Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
<b>Autonomie</b>	Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluß- und bedeutungslos zu sein	...Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
<b>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten	Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt	...problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen
<b>Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit</b>	Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen	Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen	...Schaffung von Zeitpuffern bei Festlegung von Vorgabezeiten

<sup>2</sup> Ulich, Eberhard (1995): Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht. in: Bungard, Walter (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim.

Während die ersten drei Faktoren wichtige Rahmenbedingungen für die Einführung von Gruppenarbeit sind, zielt der letzte Punkt auf die Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen. Aus arbeitspsychologischer Perspektive lassen sich diese Gestaltungsanforderungen durch unterschiedliche Merkmale, Ziele, Wirkungszusammenhänge und Umsetzungskriterien beschreiben (Tabelle 2).

Unter den geschilderten Bedingungen kann die Arbeit effizienter und effektiver gestaltet werden. Die Reduktion von Hierarchien, kürzere Entscheidungswege, gestiegene Flexibilität und die bessere Nutzung des Detailwissens der Beschäftigten ermöglicht es, daß die Arbeit „billiger und besser“ geleistet werden kann. Die daraus resultierenden Produktivitätsgewinne werden in vielen Fällen, wie auch bei der Post AG, zwischen Beschäftigten und Unternehmen aufgeteilt. Dabei ist zu gewährleisten, daß entsprechende Leistungsprämien nicht zu einer Verstärkung der Individualisierung und damit zu Gruppenkonflikten beiträgt. Die Gewährung von Prämien ist daher kein konstituierendes Merkmal der Gruppenarbeit, sondern lediglich ein Instrument zur Unterstützung der Motivation.

Die Auslieferungsgruppenmodelle der Deutschen Post AG greifen durch den Tarifvertrag Nr. 462/463 die geschilderten Anforderungen an Gruppenarbeit auf. Die arbeitswissenschaftliche Begleitforschung hat sich darauf konzentriert, vor allem aus der subjektiven Perspektive der Zusteller zu ermitteln, inwieweit die Anforderungen in der praktischen Umsetzung eingelöst werden konnten. Diese Perspektive geht aufgrund der geschilderten wissenschaftlichen Erkenntnisse davon aus, daß der Grad der Realisierung der arbeitswissenschaftlichen Anforderungen an Gruppenarbeit und die Realisierung der Rahmenbedingungen des Einführungsprozesses zu entsprechenden Produktivitätssteigerungen führt. Höhere Motivation und Verantwortung tragen zu sinkendem Krankenstand und steigender Qualität bei. Die Delegation und Integration von Aufgaben ermöglicht eine bessere Nutzung der Kenntnisse und Erfahrungen der Zusteller und die Reduzierung der Koordinationsaufwandes und trägt damit zur Produktivitätssteigerung bei. Zugleich

eröffnen die Möglichkeiten zur Übernahme von Zusatzleistungen die Realisierung steigender Erträge für das Unternehmen und besserer Einkommen für die Beschäftigten. Die Messung des Niveaus dieser wirtschaftlichen Effekte war allerdings nicht Bestandteil des Auftrages der Begleitforschung, so daß lediglich aufgrund der geschilderten wissenschaftlichen Erfahrungen eine wahrscheinliche Richtung der Entwicklung aufgezeigt werden kann.

## 4 Inhaltliche Gestaltung der Gruppenmodelle

Um den unterschiedlichen Wochenarbeitsmodellen Rechnung zu tragen, wurden den Zustellern drei verschiedene Gruppenmodelle angeboten:

- das **Grundmodell** für die 6-Tage-Woche, sowie
- das **Rolli-Modell** für die 5-Tage-Woche.

Zudem besaßen die Zusteller noch die Möglichkeit, sich für

- das **Kleingruppenmodell**

zu entscheiden.

Die ersten beiden Modelle bieten den Zustellern mehr Autonomie bei der Organisation ihrer täglichen Arbeit und eröffnen ihnen zugleich zusätzliche Verdienstmöglichkeiten durch die Erbringung von Zusatzleistungen. Die in Gruppen zusammengefaßten Zusteller besitzen die Möglichkeit, ihre Arbeit eigenständiger zu gestalten, indem primär die Gruppe für die Qualität der Arbeit verantwortlich ist. Dieses bedeutet konkret, daß die Zusteller innerhalb ihrer Gruppe die Gangfolge gruppenintern modifizieren und Einfluß auf die Gestaltung ihrer Bezirke nehmen können, wenn es ihnen günstiger erscheint. Zudem beinhaltet die Gruppenarbeit auch Ansätze eines Arbeitszeitmodelles. So bietet es denjenigen Mitarbeitern, die aufgrund privater Gegebenheiten (z.B. Alleinerziehende) erst später mit dem Dienst beginnen können, die Möglichkeit, daß die restlichen Gruppenmitglieder die Vorbereitung mitübernehmen. Die Kompensation kann dadurch erfolgen, daß die erst später mit der Arbeit beginnende Person im Gegenzug in einem größeren Bezirk zustellt. In welcher Form die Gruppen ihre Arbeit organisieren, ist ihnen selbst überlassen. Ferner besitzen die Gruppen die Chance, durch interne Absprache ihren Urlaub selbständig zu planen und kurzfristig freie Tage in Anspruch zu nehmen.

Weitere Planungszuwächse der Zusteller liegen in der Option zur Bearbeitung von Beschwerden, so daß die Mitarbeiter mehr Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit und einen Zuwachs an dispositiven Tätigkeiten erhalten.

Ein Kernelement zur Senkung der Kosten im Briefzustelldienst ist die Erbringung von Zusatzleistungen über die normale Wochenarbeitszeit hinaus. Diese beruhen auf Freiwilligkeit. Entscheidet sich eine Gruppe dazu, keine Zusatzleistungen erbringen zu wollen, so kann sie einen Vertreter anfordern, der von der Personaleinsatzleitung bereitgestellt werden muß. Neben diesen Gemeinsamkeiten unterscheiden sich Grund- und Rolli-Modell in der Gruppengröße und den Modalitäten der möglichen Zusatzleistungen. Diese werden daher im folgenden kurz getrennt skizziert.

#### **4.1 Grundmodell**

Das Grundmodell wendet sich an Zusteller in der 6-Tage-Woche. Die Gruppengröße liegt zwischen sieben und zwölf Zustellern im VGW (Verkehrsgebiet West), bzw. acht bis zwölf Zustellern im VGO (Verkehrsgebiet Ost). Mit der Entscheidung, in den neuen Bundesländern keine 7er-Gruppen einzuführen, sollte die höhere Wochenarbeitszeit (40 Stunden) sowie der hohe Frauenanteil in der Zustellung berücksichtigt werden, da mit sinkender Gruppengröße die tägliche Belastung bei der Übernahme von Zusatzleistungen anteilmäßig zunimmt. Die Zusatzleistungen im Grundmodell können derart erbracht werden, daß bei Ausfall eines Zustellers (Urlaub, Krankheit) die restlichen Gruppenmitglieder diesen Bezirk untereinander aufteilen und keinen Vertreter in Anspruch nehmen. Gruppen mit sieben bis neun Zustellern (VGO:8-10) können täglich einen Bezirk übertragen, während Gruppen mit einer Stärke zwischen zehn und zwölf (VGO: 11-12) auch zwei tägliche Übertragungen leisten können. Zudem besteht für alle die Möglichkeit, sich durch eine weitere Übertragung in sendungsschwachen Zeiten sechs freie Tage im Jahr zu erwirtschaften.

## 4.2 Rolli-Modell

Im Gegensatz zur flexiblen Gruppengröße im Grundmodell bestehen die Rolli-Gruppen aus sechs Zustellern (fünf Stammzusteller plus Springer). Die Zusatzleistungen können hier wie im 6-Tage-Modell durch Übertragungen bei Ausfall eines Gruppenmitgliedes abgewickelt werden oder durch den Verzicht auf den freien Tag. Auch hier wurde eine Deckelung vereinbart, welche den Verzicht auf maximal 13 freie Tage und auf maximal 20 Übertragungen pro Jahr und Zusteller beschränkt. Weiterhin existiert eine Variante, die die jährlichen Übertragungsmöglichkeiten auf 26 anhebt, wobei im Ausgleich nicht auf den freien Tag verzichtet werden kann.

## 4.3 Kleingruppenmodell

Das Kleingruppenmodell wendet sich ausschließlich an vollbeschäftigte Arbeitskräfte in der 6-Tage-Woche. Der Name 'Kleingruppenmodell' ist aus zwei Gründen irreführend: Zum einen kommt es nicht zur Bildung einer Gruppe, da die Kleingruppe nur aus einem Mitarbeiter besteht, und zum anderen sind in diesem Modell keine Komponenten von Gruppenarbeit integriert. Der Unterschied zur normalen Briefzustellung besteht allein darin, daß sich der Zusteller verpflichtet, für die Dauer eines Jahres einen vergrößerten Bezirk zu bearbeiten. Die Vergrößerung kann flexibel gehandhabt werden, jedoch 15% nicht übersteigen.

## **5 Untersuchungsdesign der arbeitswissenschaftlichen Begleitung**

Bei der hier vorliegenden Evaluation der Gruppenmodelle im Zustelldienst der Deutschen Post AG handelt es sich bereits um die zweite Pilotphase. Erste Erprobungen liefen schon 1992 an. Damals konzentrierte sich die Pilotierung jedoch auf nur vier Niederlassungen (Göttingen, Kiel, Nürnberg und Oldenburg). Die Erfahrungen der ersten Pilotphase, die ebenfalls vom Institut Arbeit und Technik wissenschaftlich begleitet wurde, fanden ihren Niederschlag in der aktuellen Pilotierung. Diese wurde gegenüber ihrem Vorläufer auf eine wesentlich breiter angelegte Basis gestellt. Insgesamt konnten sich 100 Niederlassungen an der Pilotphase II beteiligen, mit der Auflage, daß pro Dienststelle maximal 50% und pro Direktionsbereich maximal 30% der Zusteller in den Gruppenmodellen arbeiten. An der Pilotierung beteiligten sich nach dem letzten Stand (März 1996) insgesamt 1913 Zusteller. Davon entfielen 731 auf das Grundmodell, 1116 auf das Rolli-Modell und 66 auf das Kleingruppenmodell.

### **5.1 Methodische Vorgehensweise**

Um die Validität und Repräsentativität der Untersuchung zu gewährleisten, bediente sich die Evaluation der Gruppenmodelle eines Methodenmixes, der sich in drei Schritte gliedern läßt. In der ersten Phase wurden Fallstudien in Form von Gruppen- und Einzelgesprächen sowie teilnehmender Beobachtungen in der Zustellung in zehn ausgewählten Niederlassungen durchgeführt (Sommer/Herbst 1995). Die Auswahl der Niederlassungen erfolgte in Abstimmung mit der Generaldirektion und des Gesamtbetriebsrates der Deutschen Post AG sowie mit der Deutschen Postgewerkschaft. Dabei war es wichtig, die Auswahl nach einem Quotierungsverfahren zu treffen, welches die unterschiedlichen Kriterien berücksichtigt, die Einfluß auf die Gruppenmodelle haben können:

- Tarifgebiet
- Modellvariante
- Begehungsart
- Gruppengröße im Grundmodell
- Urbanisierungsgrad
- Größe des Zustellstützpunktes

In jeder Niederlassung führte das Institut Arbeit und Technik Gespräche mit den für die Auslieferungsgruppenmodelle relevanten Akteuren. Im einzelnen waren dies Niederlassungsleiter, Abteilungsleiter, weitere Vertreter der Abteilungsleitung, örtliche und regionale Betreuer sowie Vertreter des Betriebsrates. Einen zweiten Schwerpunkt der Fallstudien stellten die Gruppendiskussionen mit den am Gruppenmodell beteiligten Zustellern dar. Mit einer Ausnahme waren bei allen Terminen auch Vertreter der Generaldirektion der Deutschen Post AG anwesend. Ferner nahmen Vertreter des IATs in vier Niederlassungen an der Briefzustellung teil. Im einzelnen wurden folgende Niederlassungen aufgesucht:

- Berlin-Pankow
- Chemnitz
- Detmold
- Dortmund
- Dresden
- Freiburg
- Köln
- Mannheim
- Oldenburg
- Paderborn

Auf Basis der aus den Interviews und Diskussionen gewonnenen Erfahrungen wurde in einem zweiten Schritt im Winter 95/96 eine bundesweite, schriftliche

Befragung bei in den Gruppenmodellen tätigen Zustellern durchgeführt. Der dazu, in Absprache mit der Generaldirektion und dem Gesamtbetriebsrat der Deutschen Post AG, entwickelte Fragebogen basiert auf den theoretischen Konzepten der Arbeitszufriedenheitsforschung und auf den Befunden der zeitlich vorgelagerten Fallstudien. Die dort gesammelten Erkenntnisse durch Gespräche mit Vertretern der Niederlassungs- und Abteilungsleitung, mit Betriebsräten und nicht zuletzt die geführten Gruppendiskussionen waren dabei sowohl unter inhaltlicher als auch unter didaktischer Perspektive von hohem Nutzen. So konnte ein Gefühl zur Formulierung der Fragen entwickelt werden, in denen sich die einzelnen Zusteller wiederfanden. Dadurch konnte gewährleistet werden, daß die Meßinstrumente auch tatsächlich das messen, was sie messen sollen, d.h., daß die Fragen von den Zustellern so verstanden wurden, wie es beabsichtigt war.

Für die schriftliche Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der postalisch an einen Teil der an der Pilotierung teilnehmenden Zusteller verschickt wurde. Dem Fragebogen lag ein Anschreiben bei, in dem Vertreter der Generaldirektion und des Gesamtbetriebsrates der Deutschen Post AG die Erhebung unterstützten. Das Anschreiben wurde von jeweils einem Vertreter der Tarifparteien sowie von einem Vertreter des Instituts Arbeit und Technik unterschrieben. Angeschrieben wurden die Zusteller unter ihrer Privatanschrift. Dieser Verfahrensweise lag der Gedanke zugrunde, daß bei einem direkten Versand an den Arbeitsplatz die erhöhte Gefahr bestanden hätte, daß die angeschriebenen Zusteller den Fragebogen gemeinsam ausfüllen. Da die in den Fallstudien geführten Gruppendiskussionen bereits die Gefahr beinhalteten, daß möglicherweise Gruppendruck erzeugt wurde und so die Meinung von Minoritäten nicht genügend Berücksichtigung fand, sollte dieses Risiko in der schriftlichen Erhebung weitestgehend minimiert werden.

Insgesamt standen für die Befragung Adressen von knapp 1500 Zustellern zur Verfügung. Da nicht alle Teilnehmer angeschrieben werden sollten, wurde aus dem gesamten Datenmaterial eine Zufallsauswahl von 827 Zustellern gezogen. Wegen acht fehlerhafter Adressangaben reduzierte sich die Stichprobe auf 819 Zusteller. Von

diesen sandten 490 einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Dies entspricht einer, auch im Vergleich zu anderen Mitarbeiterbefragungen äußerst befriedigenden, Rücklaufquote von 59,8%. Alle ausgefüllten Fragebögen konnten in die Auswertung einfließen. Generell kann festgehalten werden, daß der Fragebogen für die Zusteller verständlich war. Die Nichtbeantwortung einiger Fragen (missing values) kann im Vergleich zu ähnlich gelagerten Befragungen als unterdurchschnittlich bezeichnet werden, was auf einen hohen Grad an Verständlichkeit des Fragebogens aus Sicht der Zusteller schließen läßt.<sup>3</sup>

Die 819 angeschriebenen Zusteller verteilten sich auf insgesamt 75 Niederlassungen. Aufgrund der vorgenommenen Kodierung war nachvollziehbar, daß Rückmeldungen aus zumindest 71 Niederlassungen erfolgten.<sup>4</sup> Da zudem 85 Fragebögen anonym zurückkamen, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, daß sich Zusteller aus allen Niederlassungen an der Erhebungen beteiligten. In den an der Erhebung beteiligten Niederlassungen wurden insgesamt Vertreter aus 213 Gruppen miteinbezogen. Davon waren Antworten aus 184 verschiedenen Gruppen identifizierbar. Aufgrund der angesprochenen anonymen Rückläufe wird die Zahl der in die Erhebung miteinbezogenen Gruppen allerdings höher liegen. Demnach kann festgehalten werden, daß das Ziel der schriftlichen Befragung, eine breit gestreute Erfassung des Meinungsbildes der Pilotteilnehmer zu erhalten, erreicht worden ist.

In einem letzten Schritt wurden die bereits im Vorjahr besuchten Niederlassungen im April/Mai 1996 noch einmal aufgesucht, um eventuelle Veränderungen im Zeitverlauf zu identifizieren und mit allen beteiligten Akteuren die Ergebnisse der schriftlichen Befragung rückzukoppeln. Während in der ersten Runde jeweils getrennte Diskussionen mit Zustellern und Vertretern des Managements sowie des Betriebsrates geführt worden waren, fand in der zweiten Begehung lediglich eine

---

<sup>3</sup> Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Programmpaket SPSS (Statistical Package for Social Science).

<sup>4</sup> Die Kodierung wurde so angelegt, daß zwar die Zugehörigkeit zu den entsprechenden Niederlassungen und Gruppen ermittelbar war, jedoch nicht die Rückführung auf den einzelnen Zusteller.

große Gesprächsrunde mit allen beteiligten Akteuren statt. Diese waren neben den Zustellern im wesentlichen Stützpunktleiter, Abteilungsleiter (vorzugsweise Auslieferung), örtliche Betreuer, Betriebsräte sowie Vertreter der Generaldirektion.

Ziel der zweiten Welle war nicht mehr allein die weitere Sammlung von Informationen, sondern vielmehr ein offener Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen allen Akteuren. Von Seiten des Instituts Arbeit und Technik wurden wesentliche Ergebnisse der schriftlichen Befragung vorgestellt und mit den Anwesenden reflektiert.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> In der zweiten Welle der Fallstudien reduzierte sich die Anzahl der aufgesuchten Niederlassungen auf neun, da sich die beiden Dresdener Gruppen in der Zwischenzeit aufgelöst hatten. Daher wurden hier nur kurze telefonische Interviews mit Vertretern der Abteilungsleitung und des Betriebsrates durchgeführt, um näheres über die Hintergründe dieser Entwicklung zu erfahren.

Laut deren Einschätzung geht die Auflösung der beiden Gruppen primär auf eine Arbeitsüberlastung zurück. In einer Gruppe fielen, bedingt durch Krankheit und Urlaub, viele Zusteller aus. Dadurch mußten die verbliebenen Zusteller häufig zwei Übertragungen pro Tag leisten. Zudem beteiligten sich die der Gruppe zugewiesenen Vertreter nur bedingt an den Zusatzleistungen, so daß die Gruppenzusteller zuzüglich der zwei Übertragungen auch noch die Übertragungsteile der Vertreter mitübernehmen mußten. Aufgrund dieser Dauerbelastung entstand in der Gruppe großer Unmut und man entschied sich dazu, die Gruppe aufzulösen.

Die Auflösung der anderen Gruppe hat ihre Wurzeln in der Ablehnung von Übertragungsleistungen am Samstag. Zwar erklärten sich die Zusteller bereit, jeden Tag zu übertragen, jedoch wollte man am Samstag mehr Zeit für Privates haben. Die zuständigen Vertreter der Abteilungsleitung wollten sich allerdings nicht darauf einlassen, diesem ausgelagerten Stützpunkt samstäglich einen Vertreter zur Verfügung zu stellen. Daraufhin entschloß sich die Gruppe zur Selbstauflösung, mit dem Ergebnis, daß nun vermehrt, nicht nur samstags, Vertreter in diesem Stützpunkt zum Einsatz kommen müssen. Beide Gruppen erklärten, daß die Wiederaufnahme der Gruppenmodelle von der anstehenden Neubemessung (Einführung von IBIS) abhängig gemacht werde und daß diese erst abzuwarten wäre.

## 5.2 Theoretischer Hintergrund

Für die Evaluation der zweiten Pilotphase der Auslieferungsgruppenmodelle im Zustelldienst der Deutschen Post AG war es sinnvoll, auf Meßinstrumente aus dem Bereich der Arbeitszufriedenheitsforschung zurückzugreifen. Um den Erfolg der Auslieferungsgruppenmodelle analysieren zu können, lehnte sich die wissenschaftliche Begleitung daher dem Konzept der Arbeitszufriedenheitsmessung an. Ein großer Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, daß sich das dahinterstehende methodische Instrumentarium aufgrund vielfältiger Anwendungen als valide erwiesen hat.

Als Basis der empirischen Untersuchung diente das Konzept der 'Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)' von Udris und Alioth.<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des auf Hackmann und Oldham zurückgehenden 'Job Diagnostic Survey'.<sup>7</sup> Für die Anwendung dieses, auch in Form eines standardisierten Fragebogens vorliegenden, Erhebungsinstrumentes war es allerdings notwendig, Modifikationen vorzunehmen, die der konkreten Arbeitsplatzsituation der Zusteller Rechnung trugen, so daß eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Befunden aus anderen Untersuchungen nur eingeschränkt möglich ist. Die hier gewählte Verfahrensweise, auf ein standardisiertes Instrument der arbeitspsychologischen Forschung bei der Analyse der Gruppenarbeit im Zustelldienst zu verzichten, ergab sich bereits aus dem mit der wissenschaftlichen Begleitung verbundenen Auftrag. Dieser sah nicht allein vor, eine Ist-Analyse vorzunehmen und auf deren Basis allgemeine Vor- und Nachteile des Gruppenkonzeptes zu extrapolieren, sondern zielte auch auf die Weiterentwicklung von Handlungs- und Gestaltungsoptionen. Dieses bedingte, daß die formulierten Fragen auch konkreten Bezug zur Arbeit im Zustelldienst hatten, welches unter Verwendung des Fragebogens zur subjektiven Arbeitsanalyse nicht möglich

---

<sup>6</sup> Martin, Ernst u.a. (1980): Monotonie in der Industrie. Bern.

<sup>7</sup> Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology 60, S. 159-170.

gewesen wäre, da dessen die Fragen so allgemein formuliert sind, daß sie auf alle Arbeitsplätze anwendbar sind. Daher orientierte sich die Untersuchung an den inhaltlichen Kategorien der subjektiven Arbeitsanalyse, jedoch mit auf die spezifische Arbeitssituation zugeschnittenen Fragestellungen. Als Kerndimensionen der Arbeitszufriedenheitsforschung lassen sich folgende Faktoren benennen, die auch wechselseitigen Einfluß aufeinander haben:

- Handlungsspielraum
- Transparenz
- Verantwortung
- Qualifikation
- Soziale Struktur
- Arbeitsbelastung

Bei der nachfolgenden Darstellung der wichtigsten Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung werden diese Dimensionen aufgegriffen und anhand der konkreten Arbeitszusammenhänge im Zustelldienst diskutiert. Zunächst erfolgt die Darstellung der Befunde zu den Auslieferungsgruppenmodellen. Anschließend werden die Resultate der Kleingruppenbefragung präsentiert.

## **6 Auslieferungsgruppenmodelle - Untersuchungsergebnisse**

Die folgende Darstellung der Resultate aus der arbeitswissenschaftlichen Begleitung erfolgt in den einzelnen Abschnitten jeweils unter inhaltlichen Aspekten, d.h. die Ergebnisse der Fallstudien und der quantitativen Erhebung werden zusammenfassend wiedergegeben. Bewußt wurde im Interesse des Lesers darauf verzichtet, die Befunde jeweils gesondert darzustellen, da diese Vorgehensweise dazu geführt hätte, daß ein Sachverhalt unter drei verschiedenen Kapiteln thematisiert worden wäre. Dies hätte sowohl die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse erschwert sowie den Leseaufwand erhöht.

### **6.1 Strukturdaten der schriftlichen Befragung**

Durch die flächendeckende Erfassung der Erfahrungen von Zustellern mit den Gruppenmodellen können die anschließend vorgestellten Ergebnisse als repräsentativ bezeichnet werden. Da es sich allerdings im vorliegenden Fall um eine Stichprobe handelt, ist ein Abgleich der Strukturdaten des samples mit denen der Grundgesamtheit sinnvoll, um zu überprüfen, ob beim Rücklauf systematische Verzerrungen auftraten, z.B. in der Form, daß bestimmte Gruppen (hier: nicht im Sinne von Auslieferungsgruppen) sich der Erhebung verweigerten, wohingegen andere Gruppen überproportional vertreten waren. Ein Abgleich der Struktur der Stichprobe mit der Daten aller Teilnehmer an den Gruppenmodellen (Stand: 13.11.1995) ergibt das in Tabelle 3 wiedergegebene Bild.

Der Abgleich zeigt, daß die Stichprobe ein relativ genaues Abbild der Grundgesamtheit ist. Abweichende Werte ergeben sich bei der unterdurchschnittlichen Beteiligung von Zustellern in Fahrradbezirken. Dieses wird allerdings größtenteils durch die hier als sogenannte Mischformen dargestellte Begehungsart wieder kompensiert. Hierbei handelt es sich um Springer, die zwischen der jeweiligen Form

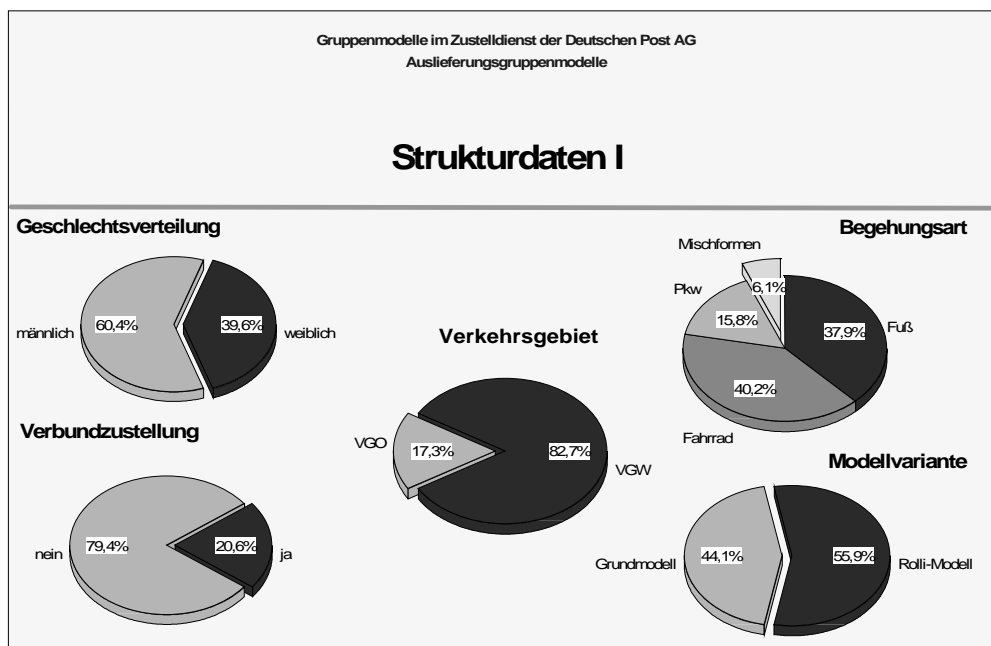
der Zustellung wechseln, wobei der Wechsel zwischen Fahrrad und Fuß sowie Fahrrad und Pkw am häufigsten genannt wurde. Eine weitere Abweichung ergibt sich bei der Altersstruktur. Hier waren jüngere Zusteller unterrepräsentiert, wohingegen sich Zusteller zwischen 30 und 39 Jahren überdurchschnittlich an der Befragung beteiligten. Das Durchschnittsalter in der Stichprobe lag bei 37 Jahren.

**Tab. 3: Vergleich der Strukturmerkmale von Stichprobe und Grundgesamtheit**

	<b>Stichprobe</b>	<b>Grundgesamtheit</b>
<b>Anzahl der Teilnehmer</b>	490	1579
<b>Modellvariante</b>		
Grundmodell	44,1%	44,1%
Rolli-Modell	55,9%	55,9%
<b>Begehungsart</b>		
Fuß	37,9%	37,1%
Fahrrad	40,2%	47,0%
Pkw	15,8%	15,9%
Mischformen	6,1%	---
<b>Geschlechtsverteilung</b>		
männlich	60,4%	60,5%
weiblich	39,6%	39,5%
<b>Altersverteilung</b>		
unter 30 Jahre	19,0%	24,9%
30 - 39 Jahre	45,4%	39,9%
40 - 49 Jahre	28,8%	26,7%
50 - 59 Jahre	6,5%	8,4%
60 Jahre und älter	0,2%	0,3%

Nach der Verortung der Stichprobe im Verhältnis zu den gesamten Pilotteilnehmern gehen wir im folgenden zunächst auf die strukturellen Merkmale der Zusteller in der schriftlichen Befragung ein. Neben den bereits vorgestellten Strukturdaten zeigt

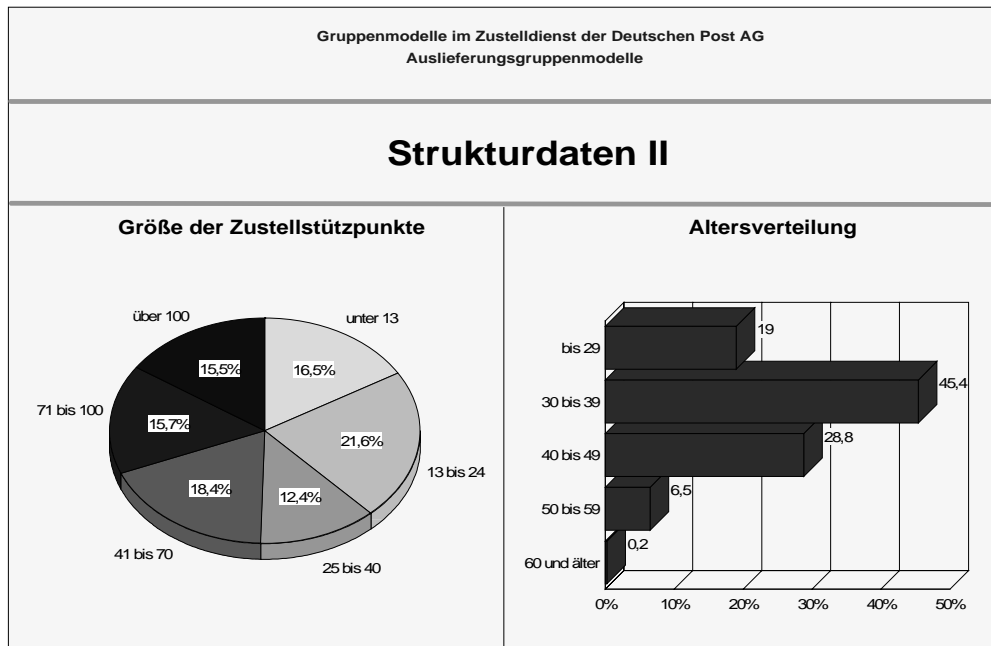
Abbildung 1, daß gut ein Fünftel der Befragten in der Verbundzustellung und die große Mehrheit (82,7%) im VGW tätig ist. Während sich die auch in den folgenden Abbildungen angegebenen Prozentzahlen, falls nicht anders erwähnt, jeweils auf die gesamte Stichprobe (n=490) beziehen, basieren die Angaben zur geographischen Verteilung der Zusteller auf die gemäß der Rücklaufkontrolle identifizierbaren Fragebögen (n=405).



**Abbildung 1**

Betrachtet man die Stichprobenmerkmale unter dem Aspekt der Zustellstützpunktgröße, so zeigt sich, daß die unterschiedlichen Größenkategorien zu relativ gleichen Teilen vertreten sind (Abb. 2). Die meisten Zusteller arbeiten in kleineren Stützpunkten zwischen 13 und 24 Bezirken (21,6%), wogegen die wenigsten Zusteller in Stützpunkten zwischen 25 und 40 Bezirken tätig sind (12,4%).<sup>8</sup>

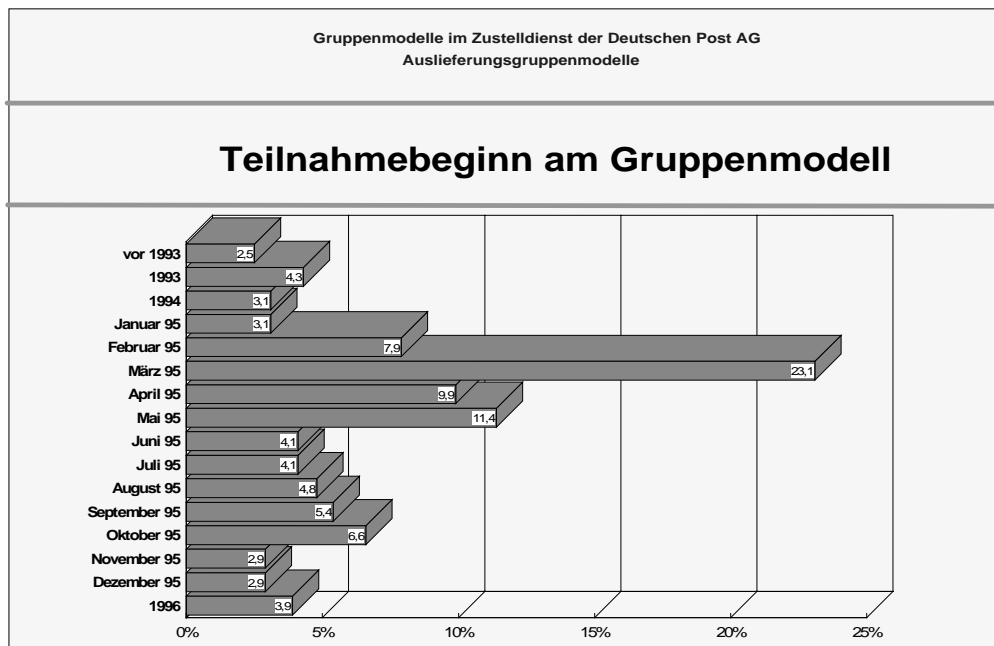
<sup>8</sup> Die Angaben zur Größe der Zustellstützpunkte sollten allerdings mit Einschränkungen zur Kenntnis genommen werden, da sich zeigte, daß die Angaben über die Anzahl der Bezirke in ihrem Zustellstützpunkten z.T. voneinander abwichen, auch wenn die Zusteller aus den gleichen Stützpunkten kamen.



**Abbildung 2**

Bezogen auf die Altersstruktur in den Gruppenmodellen fällt auf, daß sich ältere Zusteller, gemäß ihres Anteils an der gesamten Zustellung, unterproportional an den Gruppenmodellen beteiligen. Dies gilt nicht allein für ihre Präsenz in der Stichprobe, sondern auch hinsichtlich ihres Anteils an allen Zustellern in der Pilotierung. Während der prozentuale Anteil der 50 bis 59jährigen im Zustelldienst bei ca. 20% liegt, beträgt dieser in den Gruppenmodellen nur 8,4%. Die mangelnde Bereitschaft älterer Mitarbeiter, sich an den Gruppenarbeitsmodellen zu beteiligen, soll deshalb eine besondere Erwähnung finden, weil daraus sicherlich Rückschlüsse auf das Verhalten dieser Altersgruppe bei einer Ausweitung der Modelle gezogen werden können. Es steht zu befürchten, daß hier die größten Widerstände zu erwarten sind, sich an neuen Formen der Arbeitsorganisation zu beteiligen. Im Vorgriff auf die noch folgende Analyse der Erhebung soll bereits hier darauf verwiesen werden, daß das Antwortverhalten dieser Gruppe in den meisten Punkten zwar keinerlei signifikante Abweichungen von den restlichen (jüngeren) Zustellern erkennen ließ, jedoch mit zunehmendem Alter der Wunsch, wieder in die normale Zustellung zurückzukehren, steigt.

Knapp zehn Prozent (9,9%) der Teilnehmer an den Auslieferungsgruppenmodellen waren bereits vor 1995 in der Gruppenarbeit tätig (Abb. 3). Hierbei wird es sich im wesentlichen um die Gruppen der ersten Pilotphase handeln. 3,9% nahmen die Teilnahme erst 1996 auf. Der Mehrheit stieg 1995 sukzessive in die Modelle ein. Besonders im April war ein großer Schub zu verzeichnen. In diesem Monat lag die Zahl der Einsteiger bei 22,9%.



**Abbildung 3**

Wie bereits erwähnt, besteht die Stichprobe zu 55,9% (n=274) aus Mitgliedern in Rolli-Modellen und zu 44,1% (n=216) aus Zustellern im Grundmodell. Hinsichtlich der Gruppengröße setzen sich die 216 Teilnehmer des Grundmodells wie folgt zusammen:

<b>Gruppengröße</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>prozentuale Verteilung</b>	25,0%	39,8%	17,6%	7,4%	8,8%	1,4%

Die Daten verdeutlichen, daß die Mehrzahl der Zusteller in kleineren Gruppen arbeitet.

## **6.2 Zum Einführungsprozeß von Gruppenarbeit**

Bisherige Erfahrungen zeigen, daß dem Einführungsprozeß von Gruppenarbeit ein besonderer Stellenwert zukommt. Von zentraler Bedeutung ist es, daß die Umgestaltungsmaßnahmen gemeinsam von Management und Betriebsrat getragen werden und auch die Mitarbeiter zu einem möglichst frühen Zeitpunkt miteingebunden werden. Nur so kann gewährleistet werden, daß ein auf die konkrete betriebliche Praxis zugeschnittenes Modell entwickelt wird, welches auch auf eine breite Akzeptanz aller involvierten Akteure trifft. Als wichtige, zu berücksichtigende Faktoren in der Einführungsphase lassen sich folgende Maßnahmen benennen:

- Schaffung struktureller Voraussetzungen für die Einführung / Entwicklung günstiger Rahmenbedingungen
- partizipatives Vorgehen bei der Einführung von Gruppenarbeit
- frühzeitige Information und Qualifizierung aller Betroffenen

### **6.2.1 Rahmenbedingungen im Einführungsprozeß**

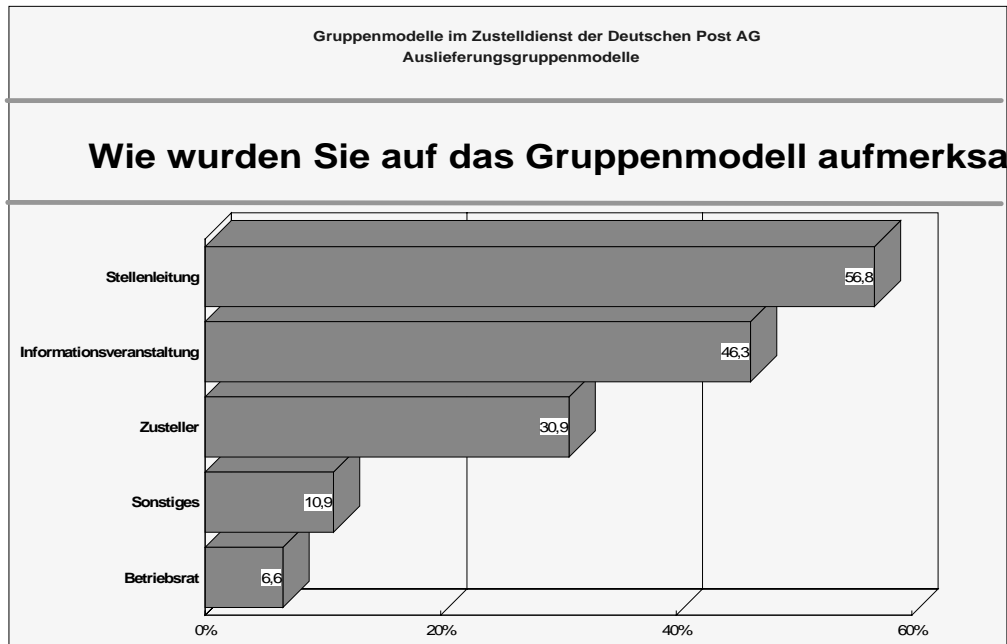
Gerade in der Einführungsphase neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte ist es sehr wichtig, auf möglichst günstige Bedingungen im näheren Umfeld der geplanten Veränderungen zurückgreifen zu können. Transparente und konstante Rahmenbedingungen bieten mehr individuelle Sicherheiten bei gezielt geplanten Reorganisationsmaßnahmen. Diese strukturellen Voraussetzungen waren bei der Einführung der Gruppenmodelle im Zustelldienst nicht unbedingt gegeben. So waren sich auch fast alle relevanten Akteure darüber einig, daß die zweite Pilotierung zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt in Kraft trat, da die Rahmenbedingungen der Deutschen Post AG in diesem Zeitraum stetigen Veränderungsprozessen unterlagen, von denen sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation betroffen war.

Als wesentliche Faktoren, die unmittelbar in den Zustelldienst zurückwirken, sind die Umstrukturierung des Niederlassungsnetzes (Auflösung von Postämtern, Einführung von Briefzentren), Sparentrennung zum 1.01.1996 und die Neubemessung der Bezirke zu nennen, die im allgemeinen eine höhere tägliche Arbeitsbelastung der Zusteller zur Konsequenz hatte. Die Umstrukturierung führte zu erheblicher personeller Fluktuation im Management, aber auch zu Verlagerungen der Zuständigkeiten bei Teilen der Betriebsräte. Dieses hatte zur Folge, daß den Zustellern häufig konstante Ansprechpartner in der Abteilungsleitung fehlten. Zudem hatten die Verantwortlichen für die Briefzustellung vor Ort aufgrund der eigenen Arbeitsbelastung häufig keine Zeit, sich ausreichend um die Gruppenmodelle zu kümmern, bzw. sie rangierten in ihrer eigenen Prioritätenliste nicht an vorderster Stelle.

### **6.2.2 Rekrutierung der Teilnehmer**

Die Rekrutierung der Zusteller zur Teilnahme an den Auslieferungsgruppenmodellen erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Zum einen fanden allgemeine Informationsveranstaltungen statt, die den Zustellern die Gruppenmodelle erläutern sollten. Moderatoren dieser Veranstaltungen waren die regionalen Betreuer. Darüber hinaus wurde in einigen Niederlassungen von Seiten der Abteilungsleitung, z.T. mit Unterstützung des Betriebsrates, gezielt auf Zusteller zugegangen, welche wiederum die erhaltenen Informationen an andere Zusteller weitertrugen. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen darüberhinaus, daß in vielen Fällen mehrere Kommunikationskanäle zur Akquisition der Gruppenteilnehmer genutzt worden sind. So gaben 56,8% der Zusteller an, durch Vertreter der Abteilungsleitung und 46,3% durch Informationsveranstaltungen auf die Gruppenmodelle aufmerksam geworden zu sein (Abb. 4). Ein knappes Drittel (30,9%) wurde von anderen Zustellern angesprochen. Die Aktivitäten der Betriebsräte waren dagegen nicht sehr ausgeprägt. Nur 6,6% der Befragten gaben an, durch diese auf die Gruppenmodelle aufmerksam geworden zu sein. Ferner kam gut ein Zehntel (10,9%) durch andere Faktoren in

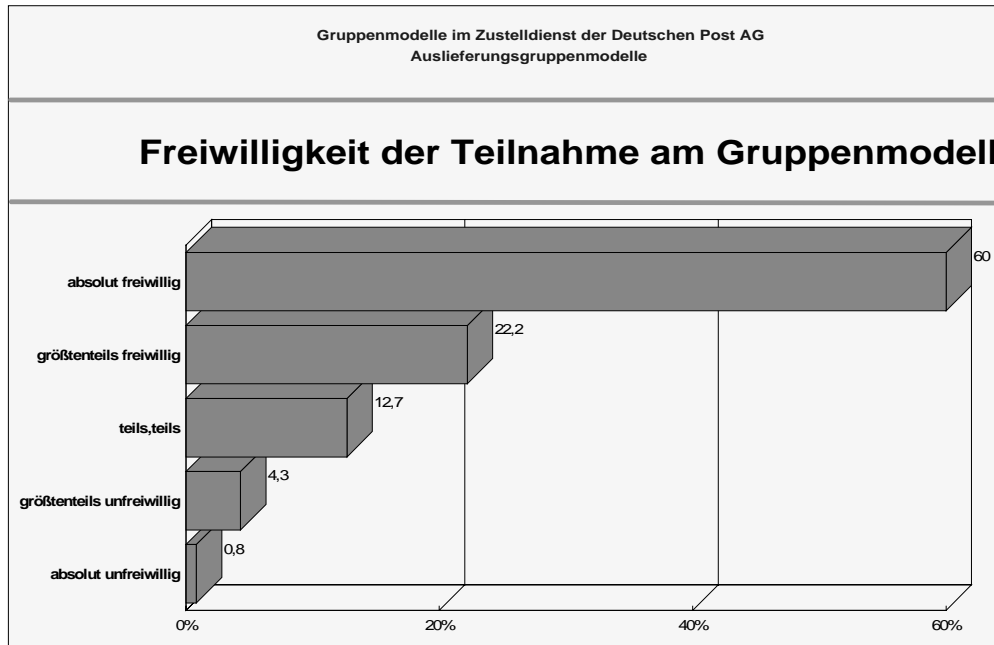
Kontakt mit den Modellen. Hier wurde vor allem die Wahrnehmung über Beiträge in Zeitschriften (Deutsche Post - Zeitschrift der DPG, VL-Info) genannt.



**Abbildung 4**

Die Teilnahme am Gruppenmodell erfolgte nur bei einer Minderheit eher unfreiwillig (Abb. 5). Dagegen gaben 60% an, auf absolut freiwilliger Basis und 22,2% auf größtenteils freiwilliger Basis daran teilgenommen zu haben. Für den verbleibenden Teil, also die Zusteller, die nur teilweise oder überhaupt nicht aus freien Stücken in Gruppen integriert worden sind, spielte vor allem die Angst vor dem Verlust ihres Stammbezirkes eine ausschlaggebende Rolle, sich doch zu beteiligen. Da ihre Zustellbezirke räumlich günstig lagen, standen sie vor dem Dilemma, sich an den Auslieferungsgruppen zu beteiligen oder ihren angestammten Bezirk zu verlieren. Wie die Daten zeigen, war diese Vorgehensweise aber eher die Ausnahme. Die große Mehrheit trat auf freiwilliger Basis in die Auslieferungsgruppenmodelle ein. Als Beteiligungsmotiv ließen sich zwei Gründe identifizieren. Für einen kleinen Teil der Zusteller erfolgte Teilnahme nicht aus modellimmanenten Gründen, sondern es bot sich für sie lediglich die Chance, aus der 6-Tage in die 5-Tage-Woche zu wechseln bzw. umgekehrt, und die Gruppenmodelle stellten für diesen Wunsch das passende Instrumentarium bereit. Der größere Teil der Zusteller erkannte jedoch die neuen

Möglichkeiten, die ihnen die Gruppenarbeit bietet und beteiligte sich aufgrund der gruppenspezifischen Konditionen an der Pilotierung. Welche Gründe im einzelnen für die Zusteller entscheidend waren, wird weiter unten noch ausführlich dargestellt.

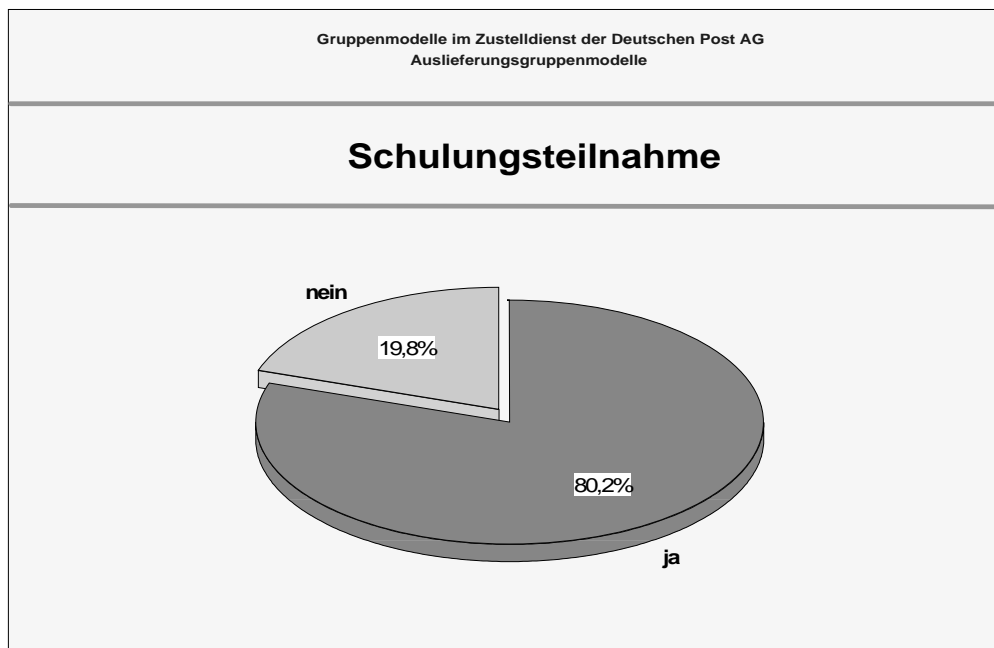


**Abbildung 5**

### 6.2.3 Qualifizierungsmaßnahmen

Zentrales Instrument bei der Vorbereitung der Zusteller für die Gruppenarbeit war ein Qualifizierungsseminar, welches den Beteiligten relevante Informationen über die neue Organisationsform vermitteln sollte. Inhalte dieser Schulungen sollten sowohl die mit dem Tarifvertrag verbundenen Rechte und Pflichten, darüber hinaus aber auch deren praktische Anwendung in der täglichen Arbeit sein. Ein weiterer Baustein war die Vermittlung von Konfliktlösungskompetenz bei entstehenden Unstimmigkeiten innerhalb der Gruppe. Das Qualifizierungsseminar gilt laut Tarifvertrag als Pflichtveranstaltung, d.h. vor dem tatsächlichen Einstieg in das Gruppenmodell muß jedes Mitglied eine Schulung besucht haben.

Von den 490 befragten Zustellern gab ein Fünftel (19,8%) an, kein Seminar besucht zu haben (Abb. 6). Dieser doch erhebliche Anteil muß allerdings dahingehend relativiert werden, daß sich in diesen knapp 20% viele Teilnehmer der ersten Pilotphase befanden und daß einige, erst kürzlich in das Modell eingetretene Zusteller, bemerkten, das Qualifizierungsseminar stehe unmittelbar bevor.



**Abbildung 6**

Bei der Beurteilung der Qualität schnitten die Schulungen mehrheitlich gut ab (Abb. 7). So bezeichneten 14,1% das Seminar als sehr gut und 55,2% als gut. Nur 7,2% äußerten sich negativ. Die Organisation der Schulung wurde hingegen etwas schlechter beurteilt. Hier drückten 11,6% ihren Unmut über Ort und Zeit der Schulung aus, wobei aber immer noch zwei Drittel (66,4%) eine positive Bewertung abgaben. Tendenziell erhöhte sich die Organisationsbewertung, wenn das Seminar nicht im Zustellstützpunkt abgehalten wurde. Bei der inhaltlichen Vermittlung von Kenntnissen zeigten sich knapp 70% ausreichend informiert über die mit der tariflichen Vereinbarung einhergehenden Rechte und Pflichten im Auslieferungsruppenmodell (Abb. 8). Davon, daß die erlernten Sachverhalte auch auf die alltägliche Arbeit angewandt werden können, waren 81,2% überzeugt.

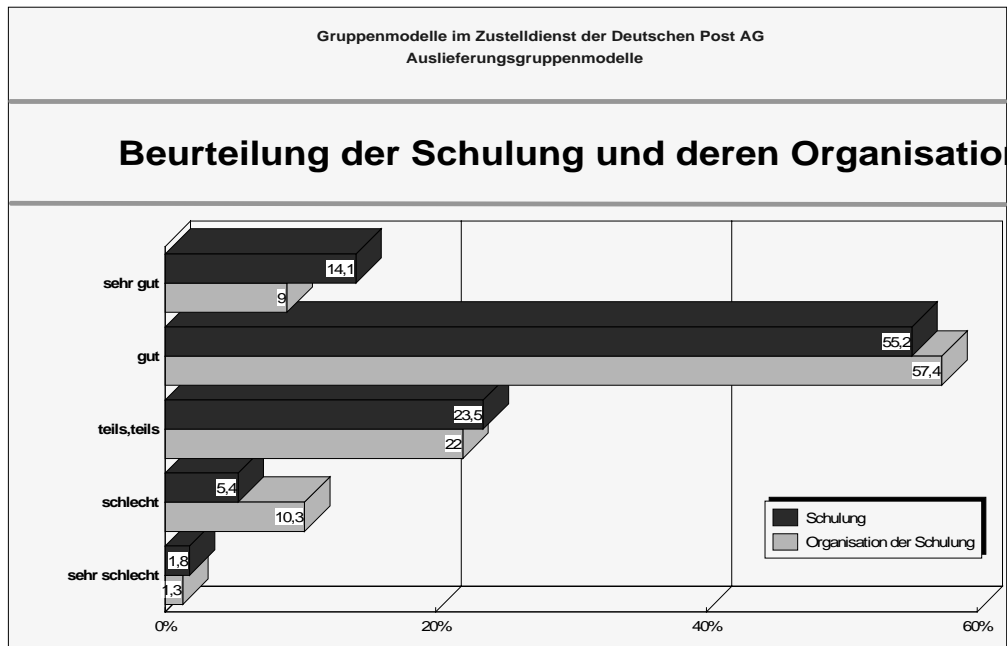


Abbildung 7

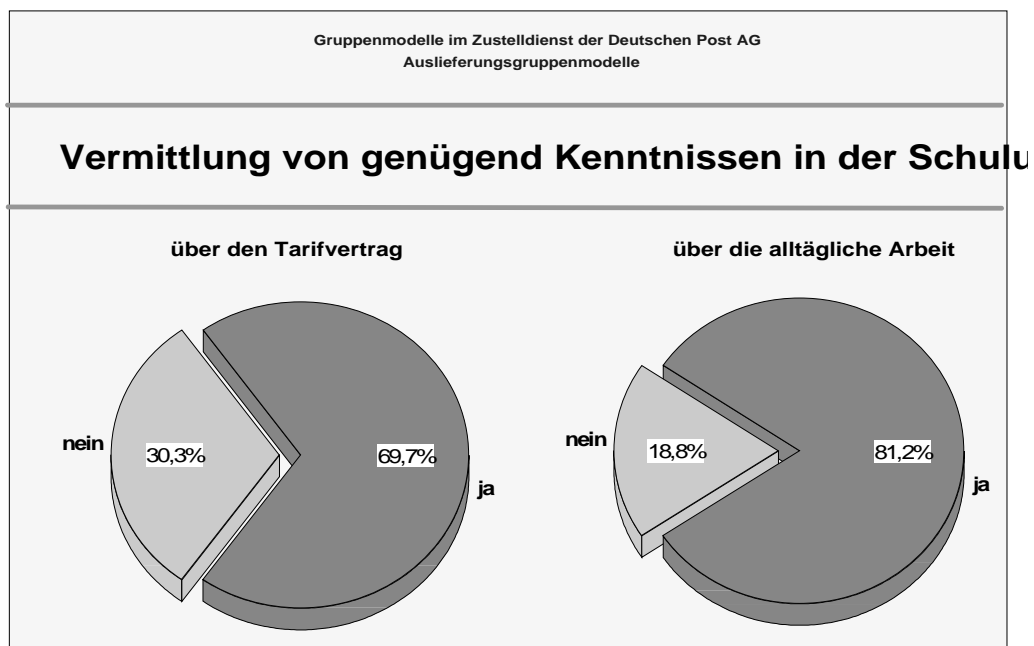
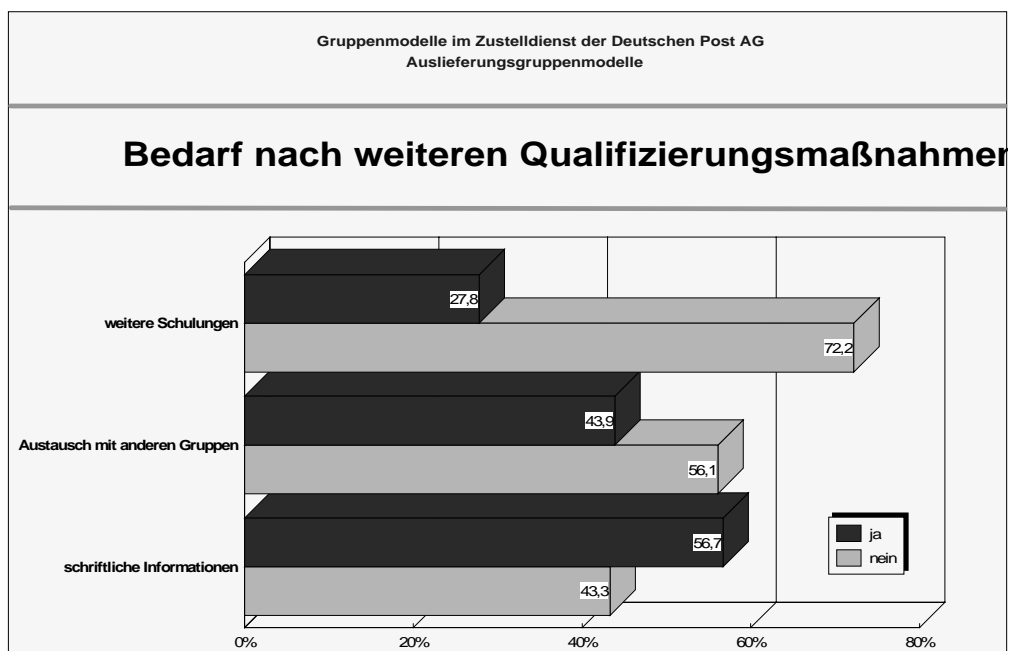


Abbildung 8

Mit Blick auf den Zeitpunkt und die Dauer der Schulung gaben 64,9% an, die Schulung fand an zwei Nachmittagen statt. Bei 26,5% wurde das Seminar an einem Tag abgehalten. Die restlichen 8,7% ordneten den Zeitraum der Qualifizierung unter

Sonstiges ein. Mit Abstand am meisten genannt wurde hier die Beschränkung der Schulung auf einen Nachmittag bzw. auf einige Stunden.

Trotz der überwiegend positiven Resonanz auf das Qualifizierungsseminar besteht bei vielen Zustellern der Wunsch nach weitergehenden Informationen (Abb. 9). 56,7% sprachen sich für mehr schriftliches Informationsmaterial, 43,9% für einen Erfahrungsaustausch mit anderen Auslieferungsgruppen und 27,8% für zusätzliche Seminare aus. Faßt man die Daten unter dem Aspekt zusammen, wonach die einzelnen Zusteller zumindest in einem der drei Maßnahmenfelder Handlungsbedarf sehen, so sprachen sich drei Viertel der Befragten (74,5%) für weitere Maßnahmen aus, d.h. nur ein Viertel fühlt sich ausreichend mit Informationen versorgt.



**Abbildung 9**

Die Bedeutung, welche der Qualifikation zukommt, zeigt sich in einer positiveren Modellbeurteilung bei höherem Kenntnisstand. Zusteller, die an einem Seminar teilnahmen, genügend Wissen übermittelt bekamen und die Schulungen besser bewerteten, äußerten sich zufriedener zur Gruppenarbeit als die restlichen Mitarbeiter. Auch scheint das Konflikttraining seine Wirkung nicht verfehlt zu haben. Tabelle 4 verdeutlicht den Einfluß, den das Seminar auf die Gruppenmitglieder hatte. In

Gruppen, die an der Qualifizierung teilnahmen, ist eine höhere Konsensfindung und Kooperationsbereitschaft erkennbar als bei den Zustellern, die ohne vorbereitende Maßnahmen die Gruppenarbeit aufnahmen.

**Tab. 4: Zusammenhang von Teilnahme am Qualifizierungsseminar und Konsensfindung/Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppen**

<b>Schulungsteilnahme</b>	<b>Entsprachen die Gruppenentscheidungen dem eigenen Wunsch?</b>		
	immer/meistens	teils,teils	häufig nicht/nie
<b>ja</b>	84,4%	12,2%	3,4%
<b>nein</b>	63,9%	25,8%	10,3%
<b>Schulungsteilnahme</b>	<b>Werden die Gruppenentscheidungen einstimmig getroffen?</b>		
	immer/meistens	teils,teils	häufig nicht/nie
<b>ja</b>	80,6%	15,5%	3,9%
<b>nein</b>	61,8%	24,7%	13,4%
<b>Schulungsteilnahme</b>	<b>Unterstützen sich die Gruppenmitglieder bei der Arbeit?</b>		
	sehr oft/oft	manchmal	selten/nie
<b>ja</b>	71,3%	19,8%	8,9%
<b>nein</b>	51,5%	28,9%	19,5%

Die unterschiedliche Beurteilung und Qualität der Qualifizierungsseminare wurde auch in den Fallstudien vor Ort sichtbar. Aus Sicht der Zusteller wurden die Schulungen zwar auch hier häufig positiv bewertet, jedoch bezogen sich diese Aussagen in erster Linie auf den Unterhaltungswert der Seminare. Es zeigten sich zwischen den einzelnen Gruppen große Wissensgefälle, was die Inhalte des Tarifvertrages betraf. So wurde erst innerhalb der zweiten Runde der Fallstudien den Gruppen in zwei Zustellstützpunkten bewußt, daß eine Dauerübertragung

(Grundmodell) bzw. das Erreichen von 20 jährlichen Übertragungen (Rolli-Modell) nicht Voraussetzungen für die Teilnahme an den Gruppenmodellen sind. Dieses wurde ihnen bis zu diesem Zeitpunkt suggeriert. Auch in anderen Stützpunkten gaben die Zusteller an, daß die Inhalte des Tarifvertrages gar nicht oder nur marginal thematisiert worden sind.

Daß trotzdem viele Zusteller mit den Rechten und Pflichten der Modelle bekannt sind, ist zum einen auf Eigeninitiative und zum anderen auf das Informationsverhalten der Vorgesetzten und der Betriebsräte zurückzuführen. Da dieses aber nicht, wie später noch zu sehen, immer vorausgesetzt werden kann, wäre es wünschenswert, den tarifvertraglichen Aspekt in den Qualifizierungsmaßnahmen zu einem festen Bestandteil zu machen. Bisher konzentrierten sich die Seminare zu sehr auf Konflikttraining und Konsensfindung innerhalb der Gruppen. Zwar handelt es sich hierbei um einen wichtigen Gesichtspunkt, dennoch sollten verstärkt die inhaltlichen Modalitäten der Gruppenmodelle thematisiert werden.

Eine denkbare Lösung bestünde darin, daß 50% der Zeit im Schulungsseminar auf das Konflikttraining verwendet und die restliche Hälfte zur Vermittlung inhaltlicher Dimensionen genutzt wird. Weiterhin sollte sichergestellt werden, daß sich die Schulungen nicht allein auf einen Nachmittag beschränken, da ansonsten damit zu rechnen ist, daß die Zusteller mit Informationen überfrachtet werden oder ihnen diese nur fragmentarisch vermittelt werden. Bei der Organisation der Schulung sollte den Zustellern die Alternative geboten werden, ob die Schulung an zwei Nachmittagen oder an einem Tag (möglicherweise am Wochenende) durchgeführt wird, da eine Schulung im Anschluß an einen normalen Arbeitstag einen Teil der Zusteller aufgrund fehlender Gewöhnung konzentrationsmäßig überfordert.

Sowohl Fallstudien als auch die schriftliche Befragung zeigten, daß der Bedarf nach weiteren Qualifikationen in den verschiedenen Zustellstützpunkten durchaus unterschiedlich zu bewerten ist. Zur Sicherung eines in etwa ähnlichen Wissenstandes wäre es daher notwendig, jedem Stützpunkt anschauliches Präsentationsmaterial zur Verfügung zu stellen, welches die wichtigsten Kriterien der

Auslieferungsgruppenmodelle enthält und von den Zustellern jederzeit eingesehen werden kann. Zudem könnte sich die Bereitstellung von Materialien auch positiv auf die Bildung weiterer Gruppen auswirken.

### 6.3 Akzeptanz der Gruppenmodelle

Die Beantwortung der Frage, ob die Auslieferungsgruppenmodelle bei der Deutschen Post AG ein zukünftiges Instrument zur effektiveren Ausgestaltung des Zustelldienstes darstellen können, hängt nicht zuletzt davon ab, wie diese neue Form der Arbeitsorganisation von den Zustellern wahrgenommen und mitgetragen wird. Die Ergebnisse der Erhebung sind eindeutig (Abb. 10): 80,8% der Pilotteilnehmer wollen auch zukünftig in den Gruppenmodellen tätig sein. Während 12% noch unentschieden sind, gaben nur 7,1% an, lieber wieder in die traditionelle Arbeitsform zurückzukehren. Die hohe Akzeptanz der beiden Modelle zeigt, daß hier eine Form der Arbeitsorganisation gewählt wurde, die von der großen Mehrheit der Zusteller angenommen wird.

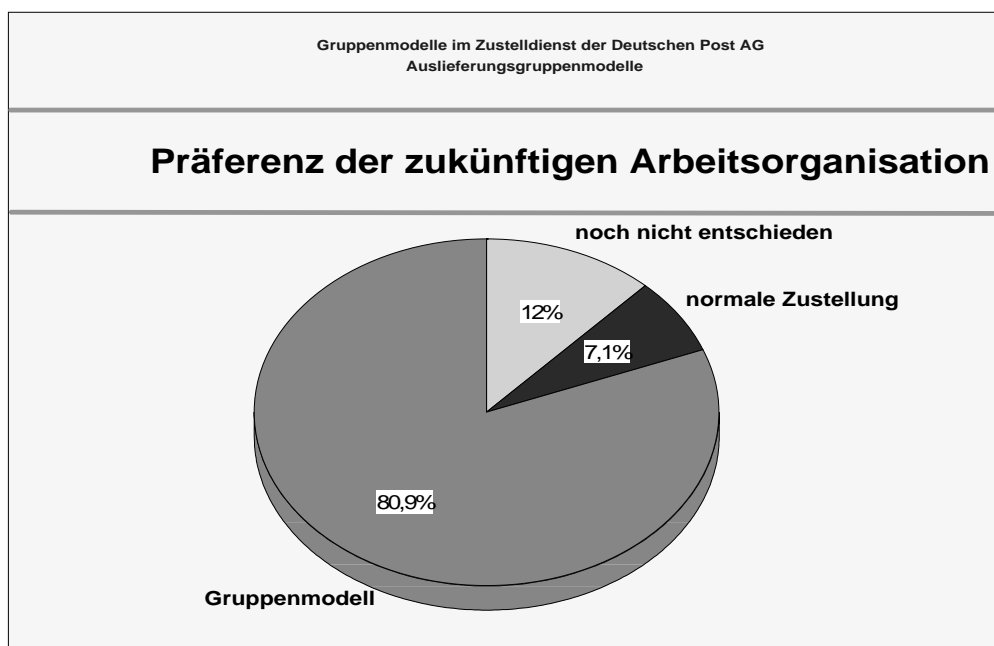


Abbildung 10

Detailliertere Auswertungen zeigen, daß der Wunsch, in den Modellen zu verbleiben, in keinem Zusammenhang mit der bisherigen Verweildauer in den Gruppen steht, d.h. es gibt keine Akzeptanzunterschiede zwischen Gruppenmitgliedern, die schon längere Zeit Gruppenarbeit praktizieren und denen, welche erst einige Monate oder noch kürzer Pilotteilnehmer sind. Dieses bestätigten auch die Diskussionen mit den Zustellern. Bei den ersten Gesprächen waren einige Gruppen erst seit kurzem in der Gruppenarbeit tätig. Dennoch kam es in allen aufgesuchten Niederlassungen bei der zweiten Welle der Fallstudien, die zwischen sechs und acht Monate später stattfand, zu keinen nennenswerten Abweichungen in der Bewertung der Modelle gegenüber dem ersten Besuch. Alle Gruppen sprachen sich in beiden Begehungen für eine Fortsetzung der Gruppenarbeit aus.

Abweichungen in der Beurteilung tauchen allerdings auf, wenn man die Absicht, weiterhin in den Gruppenmodellen zu arbeiten, unter variantenspezifischen Aspekten betrachtet (Tab. 5). Wollen 84,3% der Zusteller im Rolli-Modell auch zukünftig im Gruppenmodell bleiben, sind es im Grundmodell nur 76,4% oder umgekehrt ausgedrückt: 4,7% der Rolli-Zusteller wollen das Modell verlassen, wohingegen 10,2% im Grundmodell die Absicht haben. Betrachtet man nun das Grundmodell isoliert nach der Gruppengröße, so fällt auf, daß die Akzeptanz bei den kleineren Gruppen am größten ist. Mit steigender Gruppengröße steigt vor allem die Unzufriedenheit mit der Entlohnung. Erklärbar ist dieses Phänomen durch die Tatsache, daß sich der Anteil der individuellen Zusatzleistungen bei der Übertragung eines Bezirkes mit zunehmender Gruppenstärke reduziert, mit der Folge geringerer zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten. Auffällig ist ebenfalls, daß sich das Klima in den größeren Gruppen nicht so entwickelte, wie es den Erwartungen der Zusteller entsprach. Mit steigender Gruppengröße verschlechtert sich die Solidarität zwischen den Gruppenmitgliedern. Zudem sinkt mit zunehmender Gruppengröße auch die Verantwortung gegenüber den Kollegen. Weiterhin ergeben sich auch vermehrt Schwierigkeiten bei der kurzfristigen Inanspruchnahme freier Tage.

Tab. 5: Akzeptanz der Auslieferungsgruppenmodelle nach Strukturmerkmalen

	<b>Gruppenmodell</b>	<b>normale Zustellung</b>	<b>noch nicht entschieden</b>
<b>Alter</b>			
bis 29 Jahre	83,9%	5,4%	10,8%
30-39 Jahre	81,1%	5,9%	13,1%
40-49 Jahre	80,9%	7,8%	11,3%
50-59 Jahre	71,9%	18,8%	9,4%
60 Jahre und älter	100%	---	---
<b>Geschlecht</b>			
männlich	82,1%	7,4%	10,5%
weiblich	78,9%	6,7%	14,4%
<b>Verkehrsgebiet</b>			
VGW	83,0%	4,5%	12,5%
VGO	80,0%	8,6%	11,4%
<b>Größe der ZSP</b>			
unter 13 Bezirke	80,0%	7,5%	12,5%
13-24 Bezirke	80,0%	6,7%	13,3%
25-40 Bezirke	76,7%	6,7%	16,7%
41-70 Bezirke	86,5%	3,4%	10,1%
71 bis 100 Bezirke	86,8%	3,9%	9,2%
über 100 Bezirke	73,3%	16,0%	10,7%
<b>Begehungsart</b>			
Fuß	83,8%	3,8%	12,4%
Rad	76,5%	9,2%	14,3%
Pkw	85,7%	6,5%	7,8%
<b>Verbundzustellung</b>			
nein	79,9%	7,5%	12,6%
ja	84,2%	5,9%	9,9%

**Tab. 5: Akzeptanz der Auslieferungsgruppenmodelle nach Strukturmerkmalen (Fortsetzung)**

	<b>Gruppenmodell</b>	<b>normale Zustellung</b>	<b>noch nicht entschieden</b>
<b>Modellvariante</b>			
Grundmodell	76,4%	10,2%	13,4%
Rolli-Modell	84,3%	4,7%	10,9%
<b>Gruppengröße</b>			
6 Zusteller	84,3%	4,7%	10,9%
7 Zusteller	81,5%	7,4%	11,1%
8 Zusteller	74,4%	10,5%	15,1%
9 Zusteller	76,3%	13,2%	10,5%
über 9 Zusteller	73,7%	10,5%	15,8%

Insgesamt nehmen mit steigender Gruppenstärke Kommunikations- und Koordinationsaufwand sprunghaft zu. Dieser Sachverhalt kann anscheinend von den großen Gruppen nicht mehr kompensiert werden und führt zu gruppeninternen Problemen mit der Folge einer unzufriedeneren Grundhaltung gegenüber dem Modell. Alle diese Sachverhalte deuten darauf hin, daß die Größe der Gruppen ein Kriterium für die optimale Ausnutzung dieser Organisationsform ist. Aufgrund der Datenlage kann nicht bestimmt werden, welches die optimale Größe ist. Jedoch legen die Zahlen den Schluß nahe, daß Gruppen mit mehr als zehn Mitgliedern nur suboptimale Lösungen darstellen.

Die leichten Akzeptanzunterschiede der Auslieferungsgruppenmodelle unter Einbeziehung des Geschlechts und des Vertragsgebietes müssen dahingehend relativiert werden, daß sich hier ebenfalls der Einfluß der Gruppengröße widerspiegelt, da im VGO die durchschnittliche Gruppengröße 8,4 beträgt (im VGW: 6,6) und in großen Gruppen vermehrt weibliche Zusteller anzutreffen sind. Ferner verdeutlicht Tabelle 5 die höhere Bereitschaft von Fuß- und Pkw-Zustellern, in den Auslieferungs-

gruppen zu verweilen. Für die niedrigere Akzeptanz in den Radbezirken ist z.T. sicherlich die Umstellung von Fuß- auf Fahrradbezirke verantwortlich. Viele Zusteller äußerten in den Gruppendiskussionen ihren Unmut über diese Entwicklung, da sie aus ihrer Perspektive nicht nachvollziehbar war.

Bei einem Blick auf die Modellakzeptanz unter Berücksichtigung der Größe der Zustellstützpunkte fällt auf, daß der Wille zur Fortsetzung der Modelle in Stützpunkten zwischen 41 und 100 Bezirken am größten ist, um sodann bei mehr als 100 Bezirken gravierend abzufallen. Dieses Phänomen ist nicht auf die Größe an sich zurückzuführen, sondern erklärt sich durch einen Blick auf den Grad der Freiwilligkeit der erbrachten Zusatzleistungen. In den größten Zustellstützpunkten werden die Zusteller häufiger zur Übertragung, bzw. dem Verzicht auf freie Tage mehr oder weniger unfreiwillig herangezogen. Auf den Einfluß der Freiwilligkeit wird später noch ausführlicher eingegangen, es sollte jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß nicht die Anzahl der Zustellbezirke, sondern der Grad der Freiwilligkeit als Hintergrundvariable für die geringe Modellakzeptanz in den größten Stützpunkten verantwortlich ist.

Weiterhin tauchen unterschiedliche Zukunftsabsichten bezüglich der Modellfortsetzung unter altersspezifischen Aspekten auf. Während nur 5,4% der Zusteller unter 30 Jahren lieber wieder in die normale Zustellung zurück wollen, steigt dieser Anteil mit zunehmendem Alter an, um bei den zwischen 50 und 59jährigen mit 18,8% zu kulminieren.<sup>9</sup> Dieses bestätigt wiederum, daß hier der Wille, sich neuen arbeitsorganisatorischen Konzepten anzuschließen, sicherlich besonders unter dem Aspekt der Zusatzleistungen, deutlich niedriger ausgeprägt ist. Andererseits zeigten die Fallstudien auch positive Beispiele im Umgang mit älteren Zustellern. Befanden sich in den interviewten Gruppen ältere Zusteller, so wurde häufig darauf hingewiesen, daß ihnen Teile der Arbeit durch jüngere Mitarbeiter abgenommen werden. Die Gruppen schlossen intern eine Art Generationenvertrag ab, da viele jüngere Zusteller

---

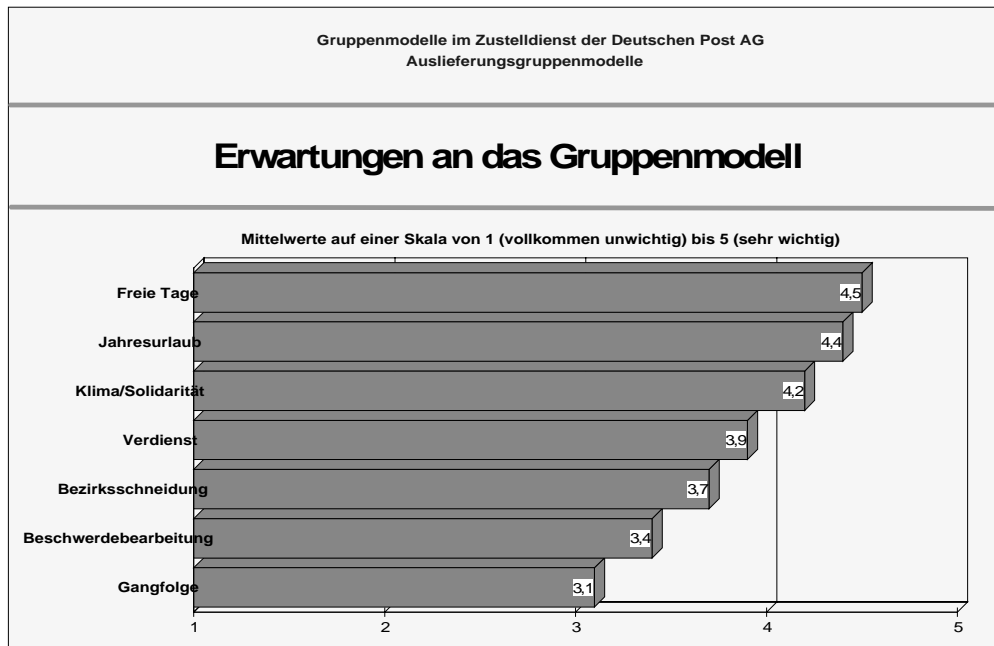
<sup>9</sup> Der Angabe, daß 100% aller Zusteller über 60 Jahre weitermachen wollen, darf keine Beachtung geschenkt werden, da es sich bei den 100% um nur einen einzigen Zusteller handelt.

auch über den unmittelbaren Zeithorizont blickten und Verständnis für die geringere Belastbarkeit im Alter aufbrachten. Dieses Verständnis darf aber nicht als selbstverständlich angenommen werden, und die Angst vor Überlastung scheint bei älteren Mitarbeitern aufgrund der geringen Beteiligung und der größeren Skepsis gegenüber den Gruppenmodellen zu überwiegen.

Zusammenfassend kann festhalten werden, daß unter strukturellen Gesichtspunkten die Gruppengröße, das Alter sowie mit Einschränkungen die Begehungsart in Zusammenhang mit dem Willen zur Fortsetzung der Gruppenarbeit in Verbindung stehen.

#### **6.4 Teilnahmemotive und Realisierungsgrad der Erfüllung**

Die Auslieferungsgruppenmodelle bieten den Zustellern neben finanziellen Anreizen bei der Erbringung von Zusatzleistungen als Kernkomponenten von Gruppenarbeit auch neue Freiräume und Kompetenzen in ihrer täglichen Arbeit. Die Diskussionen mit den Betroffenen zeigten, daß für den Eintritt in die Gruppenarbeit durchaus unterschiedliche Motive eine Rolle spielten. Es kristallisierte sich jedoch vor allem die eigenständige Einteilung der Freizeit als primäre Anreizdimensionen heraus. Die Unabhängigkeit bei der eigenständigen Planung des Jahresurlaubs sowie die kurzfristige Inanspruchnahme freier Tage, die durch die restlichen Gruppenmitglieder abgedeckt werden können, waren für viele von ausschlaggebender Bedeutung. Dagegen war der finanzielle Zuverdienst für nur wenige Gruppen der zentrale Anreiz. Diese Tendenzen bestätigten auch die Umfrageergebnisse. Auf einer Skala von eins (vollkommen unwichtig) bis fünf (sehr wichtig) wurde danach gefragt, welchen Stellenwert die in Abb. 11 dargestellten Faktoren für die Teilnahme an den Auslieferungsgruppen hatten.



**Abbildung 11**

Die Abbildung verdeutlicht den hohen Stellenwert, den die Zusteller der autonomen Planung ihrer Freizeit beimessen. Auffällig ist, daß an dritter Stelle der Erwartungsprioritäten das bessere Klima und eine höhere Solidarität mit den Kollegen steht. Hier wird deutlich, daß soziale Komponenten, wie die Atmosphäre am Arbeitsplatz und der verlässliche Umgang mit den Kollegen, für die Zusteller von großer Wichtigkeit sind, da sie in ihrem Stellenwert noch vor den materiellen Anreizen eingestuft worden sind. Die Option auf zusätzliche Verdienstmöglichkeiten folgt erst an vierter Stelle. Ausschlaggebend für die geringere Bedeutung des Mehrverdienstes war aus Sicht der Zusteller in erster Linie die Höhe der Entlohnung von Zusatzleistungen. Speziell im VGO (hoher Anteil von Frauen, die meistens in einer ungünstigeren Steuerklasse sind) wurde darauf verwiesen, daß aufgrund der hohen steuerlichen Abzüge der finanzielle Zuverdienst in keinem Verhältnis zur zusätzlich verrichteten Arbeit stehe und somit keine Anreizwirkungen auf sie ausübe.

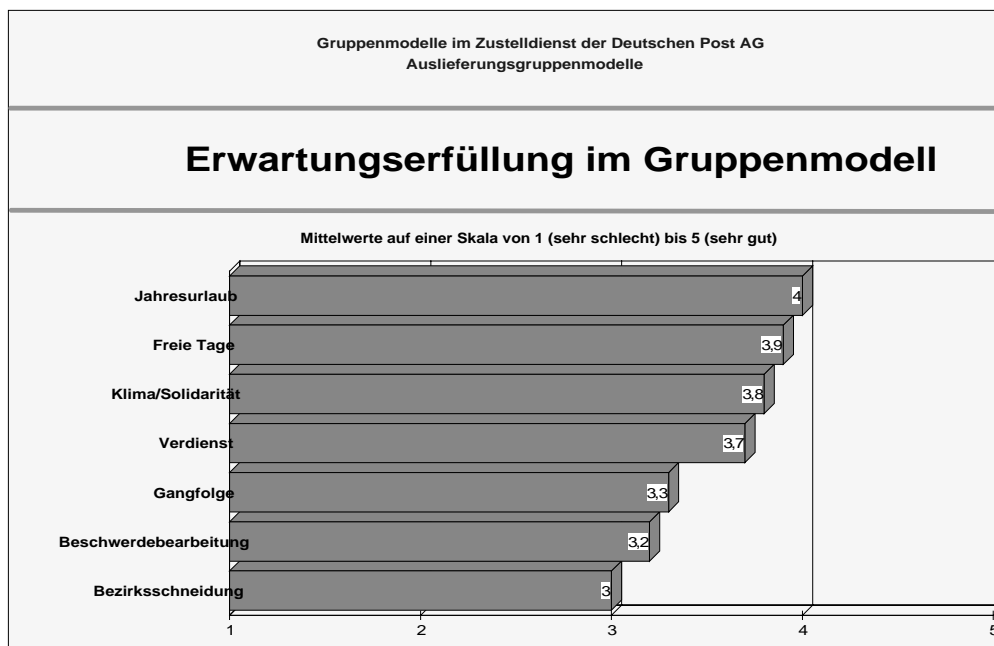
Bereits in den Fallstudien wurde ersichtlich, daß die sich aufgrund des Tarifvertrages bietenden neuen Handlungsspielräume in der täglichen Arbeit von den Zustellern kaum genutzt werden. Änderungen in der Gangfolge, Modifikation der Zustellbezirke unter den Gruppenmitgliedern sowie die Option zur Beschwerdebearbeitung wurden

nur von einem kleineren Teil der untersuchten Gruppen praktiziert. In vielen Niederlassungen fehlte auch das Wissen über diese Möglichkeiten. Hinzu kommt, daß die Nutzung des Handlungsspielraums stark vom Verhalten der jeweiligen Vorgesetzten abhängig ist. In den Niederlassungen, in denen sich Vertreter der Abteilungsleitung intensiv mit Zustellern über die theoretischen Möglichkeiten und deren praktische Umsetzung auseinandergesetzt haben, wurden diese auch stärker in Anspruch genommen. Dagegen konnte vereinzelt der Eindruck gewonnen werden, daß sich die Abteilungsleitung nicht oder nur in geringem Ausmaß um die Ausweitung der Handlungsspielräume kümmert und Informationen nur unzureichend in die Gruppen transportiert. Hier liegen noch unausgeschöpfte Potentiale, wo es insbesondere den örtlichen Vertretern der Abteilungsleitungen zukommt, diese stärker voranzutreiben. Es entstand in den Gesprächen mit Vertretern der Abteilungsleitungen teilweise der Eindruck, daß die Gruppenmodelle lediglich als Überstundenmodelle verstanden und dementsprechend an die Gruppen weitervermittelt werden. So ist es auch nicht verwunderlich, daß sowohl der stärkere Einfluß auf die Bezirks-schneidung und auf die Gangfolge als auch die Bearbeitung von Reklamationen die geringsten Teilnahmemotive aus Sicht der Zusteller waren. Gerade in den beiden erstgenannten Faktoren liegen jedoch noch Produktivitätspotentiale, die stärker genutzt werden können. Einer Abweichung von der offiziell vorgegebenen Gangfolge, die von einem Teil der Zusteller unter der Hand vorgenommen wird, wurde vom Leitungspersonal entgegengesetzt, daß bei eventuell anfallenden Reklamationen nicht mehr nachvollzogen kann, wer der verantwortliche Mitarbeiter ist. Dies weist insofern auf ein Mißverständnis von Gruppenarbeit hin, als ein wesentliches Prinzip in der gemeinsamen Verantwortlichkeit der Gruppe für das Produkt bzw. die Dienstleistung liegt. Konsequenz dieses Prinzips ist es daher, Gangfolgeänderungen den Gruppen selbst zu überlassen. Da jedem einzelnen Gruppenmitglied bekannt ist, auf wen mögliche Reklamationen zurückgehen, müßten sich diese zunächst intern mit der Problematik befassen und gegenüber den Vorgesetzten gemeinsame Verantwortung tragen. Die Auflockerung starrer Gangfolgestrukturen hätte eine höhere Flexibilität zur Folge und würde letztlich zu einem effizienteren Einsatz der

Zusteller führen, da diese mehrheitlich am besten beurteilen können, welche Routen die günstigsten sind.

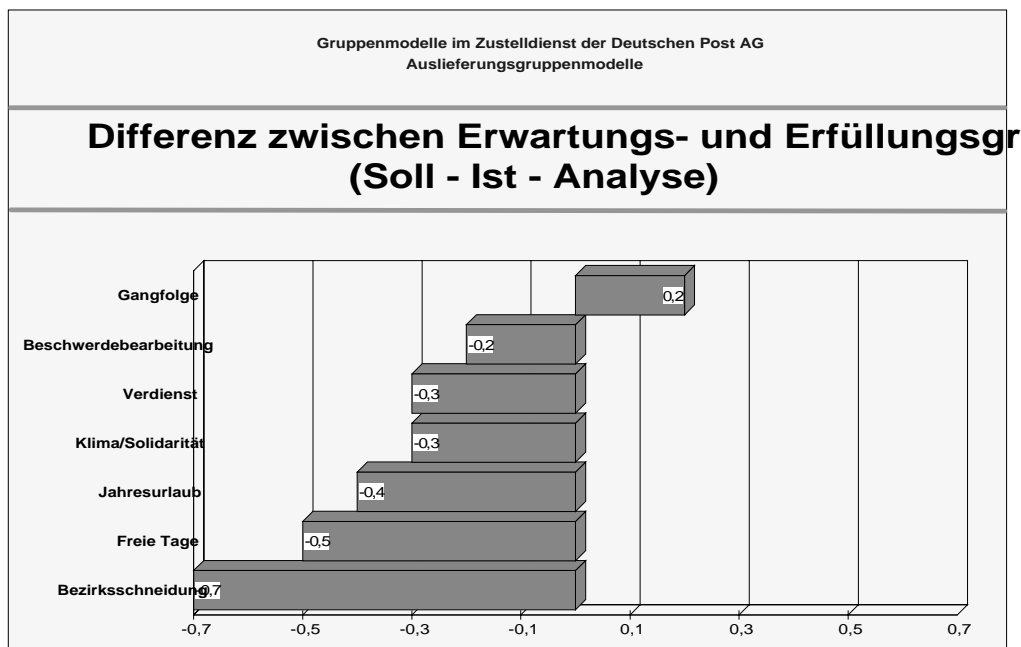
Auch die Option, sich stärker in die Bearbeitung von Reklamationen einbringen zu können, wurde von den Gruppen kaum in Anspruch genommen. Der Hauptgrund liegt sicherlich in der dafür zusätzlich aufzubringenden und nicht gesondert vergüteten Zeit. Bei Vergrößerung der Zustellbezirke und gestiegenem Sendungsaufkommen sowie gleichzeitiger Übertragung eines Bezirkes wollen sich die Zusteller nicht noch zusätzliche Arbeit aufbürden. Daher verzichten sie zu weiten Teilen auf die Möglichkeit der Beschwerdebearbeitung. Dies zeigt einen weiteren Informations- und Qualifizierungsbedarf: Parallel zur einer stärkeren Einbeziehung der Zusteller in die Beschwerdebearbeitung muß ihnen verdeutlicht werden, daß die Beschwerdevermeidung zu einer Arbeitsentlastung für die Zusteller und zu einer höheren Kundenzufriedenheit für das Unternehmen führt.

Von ebenso großer Bedeutung um das Wissen, warum sich die einzelnen Zusteller an den Auslieferungsgruppenmodellen beteiligten, ist die Beantwortung der Frage, inwieweit sich diese Erwartungen auch erfüllt haben (Abb. 12).



**Abbildung 12**

Hier wird deutlich, daß die Erwartungserfüllung im wesentlichen den Bewertungen der Erwartungen folgt. Aus analytischer Sicht ist es daher interessanter, sich nicht allein die Mittelwerte beim Erfüllungsgrad vor Augen zu führen, sondern vielmehr die Differenz von Erfüllungs- und Erwartungsgrad (Soll-Ist-Vergleich).<sup>10</sup> Aus diesem Konstrukt ist sodann ableitbar, auf welchen Feldern ein Nachbesserungsbedarf besteht bzw. in welchen möglicherweise eine Übererfüllung der Erwartungen vorliegt.

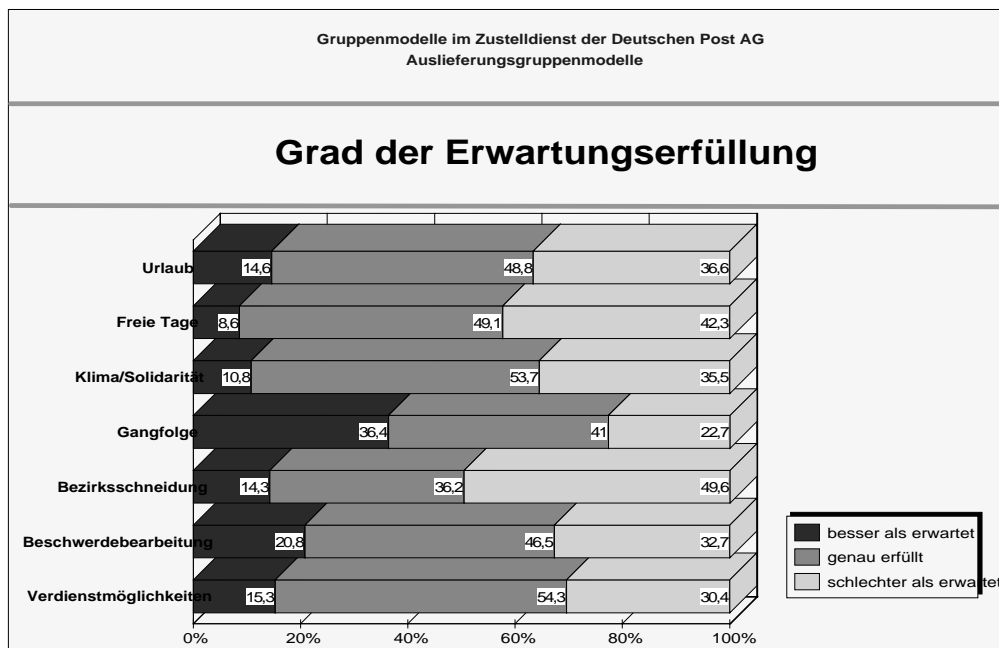


**Abbildung 13**

Von allen abgefragten Facetten der Gruppenmodelle ergab sich ausschließlich bei der freieren Gestaltungen der Gangfolge ein positiver Wert, d.h. die eigenständigere Gestaltung der Gangfolge wurde besser erfüllt, als es die Zusteller bei der Modellteilnahme erwartet haben (Abb. 13). Bei allen anderen Faktoren blieb jedoch

<sup>10</sup> Das hier gewählte Verfahren wird in der Literatur unter z.T. unterschiedlichen Bezeichnungen behandelt; z.B. als Sinn-Einschätzungs- und Sinn-Erwartungs-Test (Böckmann, Walter (1980): Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart) oder als Importance-Performance-Analyse (Haller, Sabine (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Wiesbaden)

der Erfüllungsgrad hinter den gesteckten Erwartungen zurück. Besonders signifikant ist die Diskrepanz bei der Bezirksschneidung. Hier hatten sich die beteiligten Zusteller mehr Mitspracherecht versprochen und zeigen sich enttäuscht darüber, daß eine Divergenz zwischen tariflich festgelegten Gestaltungsoptionen (Beratungsrecht) und deren tatsächlicher Anwendung in der Praxis besteht.



**Abbildung 14**

Abbildung 14 stellt die mit der Gruppenarbeit verknüpfte Erwartungserfüllung noch einmal unter einem anderen Blickwinkel dar. Danach zeigt sich, daß die Hälfte der Zusteller mit dem Realisierungsgrad des Mitspracherechtes an der Bezirksschneidung nicht zufrieden sind bzw. daß die gesteckten Erwartungen nicht erfüllt worden sind, wobei kein Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der Bezirksschneidung und dem Eintritt in das Gruppenmodell feststellbar war. D.h. auch diejenigen Zusteller, bei denen Schneidung und Modelleintritt parallel verliefen, besaßen keinen höheren Einfluß als diejenigen, bei denen die Schneidung der Bezirke dem Gruppeneintritt zeitlich vorgelagert war. Ebenfalls noch erhöhten Nachbesserungsbedarf sehen gut 42% der Zusteller in der praktischen Umsetzung, kurzfristig einen freien Tagen zu nehmen. Was den finanziellen Aspekt der Gruppenmodelle betrifft, wird deutlich, daß die Mehrheit mit dem Entgelt zufrieden ist. Allerdings hätte sich immerhin ein knappes

Drittel mehr finanzielle Vorteile von den erbrachten Zusatzleistungen versprochen. Dieses ist wahrscheinlich in erster Linie darauf zurückzuführen, daß in den Informationsveranstaltungen z.T. idealtypische Szenarien über die Höhe des Zusatzverdienstes vermittelt worden sind. Verstärkt wird die Enttäuschung noch durch die Höhe der steuerlichen Abzüge, so daß der Zusatzverdienst in Einzelfällen aufgrund der fiskalischen Belastung sehr gering ausfällt.

## 6.5 Zusatzleistungen

Ein zentrales Unternehmensmotiv zur Einführung von Gruppenarbeit ist die Reduktion der Kosten in der Briefzustellung durch Absenkung des Vertreterpersonals bei gleichzeitiger Optimierung unproduktiver Wegezeiten durch Bezirksübertragungen oder den Verzicht auf freie Tage bei Zustellern im Rolli-Modell. In den Gruppendiskussionen ließ sich feststellen, daß ein Großteil der Zusteller die Notwendigkeit produktivitätssteigernder Maßnahmen im Zustelldienst der Deutschen Post AG erkannt hat. Aufgrund des wachsenden Wettbewerbes sind sie sich sehr wohl bewußt, daß ihre Arbeitsplätze nur auf diese Art langfristig gesichert werden können, wobei aber über die konkrete Ausgestaltung solcher effizienzsteigernden Maßnahmen die Meinungen auseinandergingen.

Obwohl die mit der Abgeltung der Zusatzleistungen verknüpften Erwartungen für ein knappes Drittel nicht erfüllt worden sind, ist die Bereitschaft zur Übernahme von zusätzlicher Arbeit bei fast allen Zustellern vorhanden. Da der finanzielle Aspekt für viele nicht der entscheidende Faktor zur Erbringung zusätzlicher Leistungen ist, kommt immateriellen Anreizen eine wichtige Bedeutung zu. Für ihre Bereitschaft zur Erbringung von Zusatzleistungen erwarten die Zusteller Gegenleistungen. Zusätzliche Verdienstmöglichkeiten dienen nur einem kleineren Teil als befriedigender Ausgleich für die von ihnen erbrachten Leistungen. Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten durch die kurzfristige Gewährung freier Tage oder die Bereitstellung von Vertretern, falls die Gruppenmitglieder einmal keine

Zusatzleistungen verrichten wollen, wirken motivationsfördernd auf die Gruppen und hinterlassen bei ihnen nicht den Eindruck, ausgenutzt zu werden.

Modellübergreifend kann festgestellt werden, daß die Chance zur Mehrarbeit von den Gruppen angenommen wird. Alle von uns aufgesuchten Gruppen machten von der Möglichkeit zur Übernahme von zusätzlicher Arbeit Gebrauch. Im folgenden werden wir näher auf das Niveau und die individuelle Bereitschaft zur Übernahme von Zusatzleistungen eingehen. Dabei müssen Grund- und Rolli-Modell gesondert betrachtet werden. Die nachfolgenden Prozentangaben beziehen sich daher jeweils auf die Gesamtheit der Teilnehmer in der entsprechenden Modellvariante.

### **6.5.1 Grundmodell**

Von den befragten Zustellern waren 44,1% im Grundmodell tätig. Dies entspricht einer absoluten Zahl von 216. Von diesen gaben 32,2% an, dauerhaft zu übertragen (Abb. 15). Der größte Teil (42,2%) überträgt im Durchschnitt zwischen 6 und 15 mal monatlich. Von der Möglichkeit zur zweiten Übertragung wurde in weit geringerem Ausmaß Gebrauch gemacht. Die überwiegende Mehrheit (60,5%) gab an, bisher noch niemals zwei Übertragungen an einem Tag geleistet zu haben und bei einem weiteren Drittel beschränkten sich die Leistungen auf maximal fünf Übertragungen im Monat. Nur 1% der Zusteller im 6-Tage-Modell hatte sich für eine dauerhafte Übertragung eines zweiten Bezirkes entschlossen.

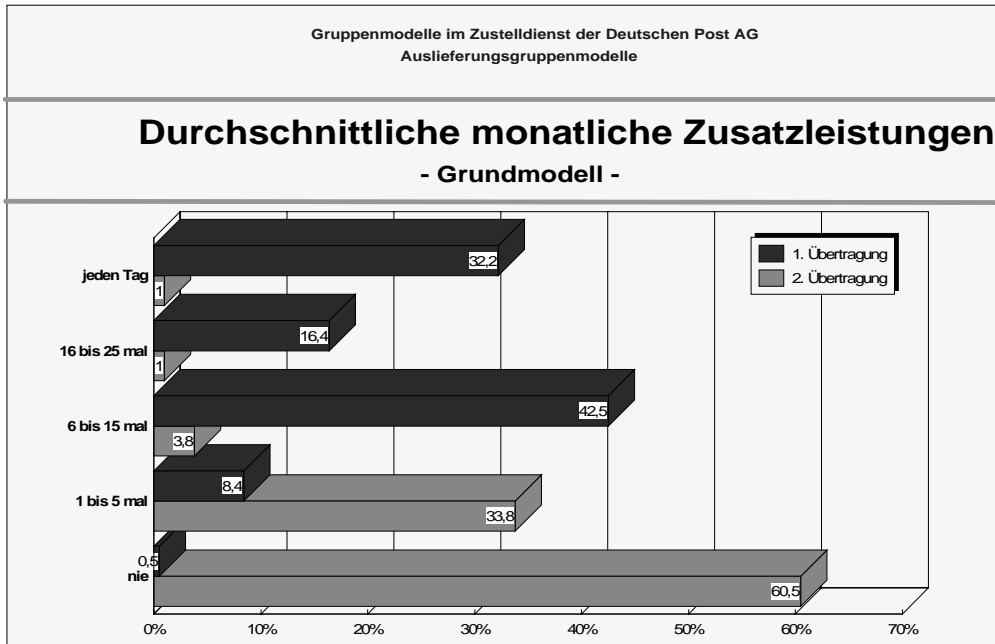


Abbildung 15

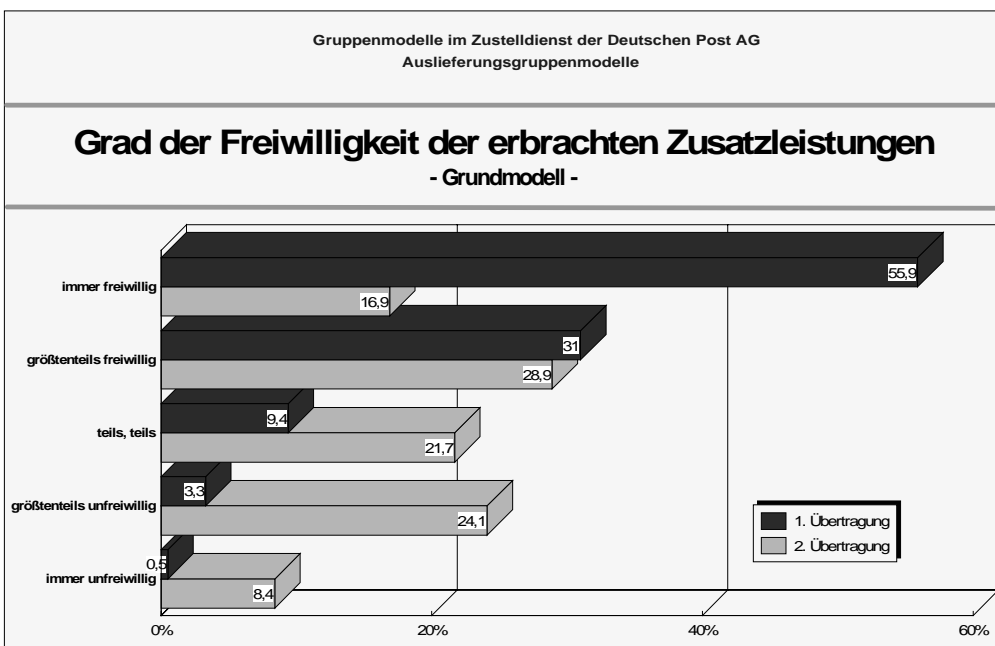


Abbildung 16

Die tariflich fixierte Gewährleistung der Freiwilligkeit von zu erbringenden Zusatzleistungen kann zumindest hinsichtlich der ersten Übertragung für die Mehrheit als gegeben angesehen werden (Abb. 16). Für 55,9% der Zusteller läuft die erste Übertragung auf absolut freiwilliger Basis ab und 31% bestätigten, daß die Freiwilligkeit zumindest größtenteils gesichert ist. Dagegen ist die Freiwilligkeit bei der zweiten Übertragung in weitaus geringerem Maße gewährleistet. Dieser Sachverhalt zeigt sich auch in der Beurteilung der Möglichkeit zu zusätzlichen Leistungen (Abb. 17). Während die erste Übertragung von über zwei Dritteln als sehr gut bzw. gut eingestuft wird, fällt die Beurteilung der zweiten Übertragung deutlich negativer aus. Nur 3,8% gaben eine überdurchschnittliche Benotung ab, wohingegen über drei Viertel der Zusteller diese Möglichkeit als schlecht bzw. sehr schlecht einstufen. Korreliert man das Niveau der Zusatzleistungen mit dem Grad der Freiwilligkeit, so zeigt sich, daß mit steigendem Niveau auch der Freiwilligkeitsgrad zunimmt. Gaben 92,6% der Dauerübertrager an, dieses immer oder größtenteils auf freiwilliger Basis zu tun, so bezeichneten nur 83,3% der Zusteller mit weniger als sechs Übertragungen pro Monat die Verrichtung von Zusatzleistungen als freiwillig.

Resumierend kann also festgehalten werden, daß die erste Übertragung bei den Zustellern auf breite Resonanz stößt, währenddessen eine weitere Übertragung auf große Ablehnung stößt. Auch innerhalb der von uns durchgeführten Diskussionen wurde die mit einer zweiten oder dritten Übertragung verbundene Arbeitsbelastung als unrealistisch eingestuft. Dieser Bewertung schlossen sich neben den Zustellern auch die Vertreter der Abteilungsleitung und des Betriebsrates an, da allgemein mit langfristigen Folgen in Form eines erhöhten Krankenstandes zu rechnen ist, so daß kontraproduktive Wirkungen einträten.

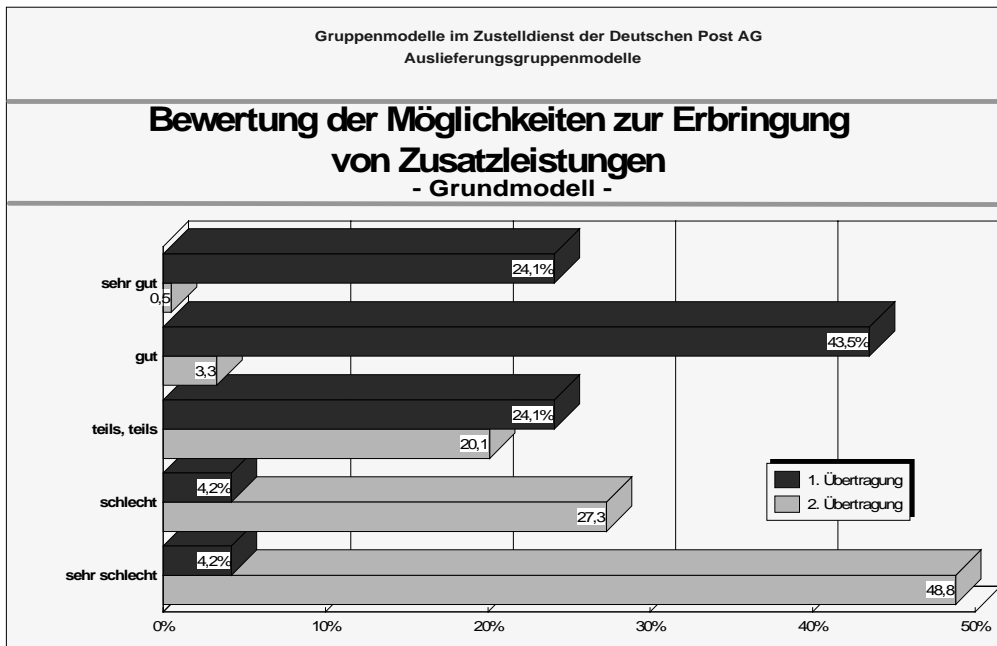


Abbildung 17

## 6.5.2 Rolli-Modell

Auch bei den im Rolli-Modell tätigen Zustellern lassen sich Präferenzen in der Erbringung von Zusatzleistungen erkennen. Hier wird dem Verzicht von freien Tagen eindeutig der Vorzug gegenüber einer Bezirksübertragung gegeben (Abb. 18).

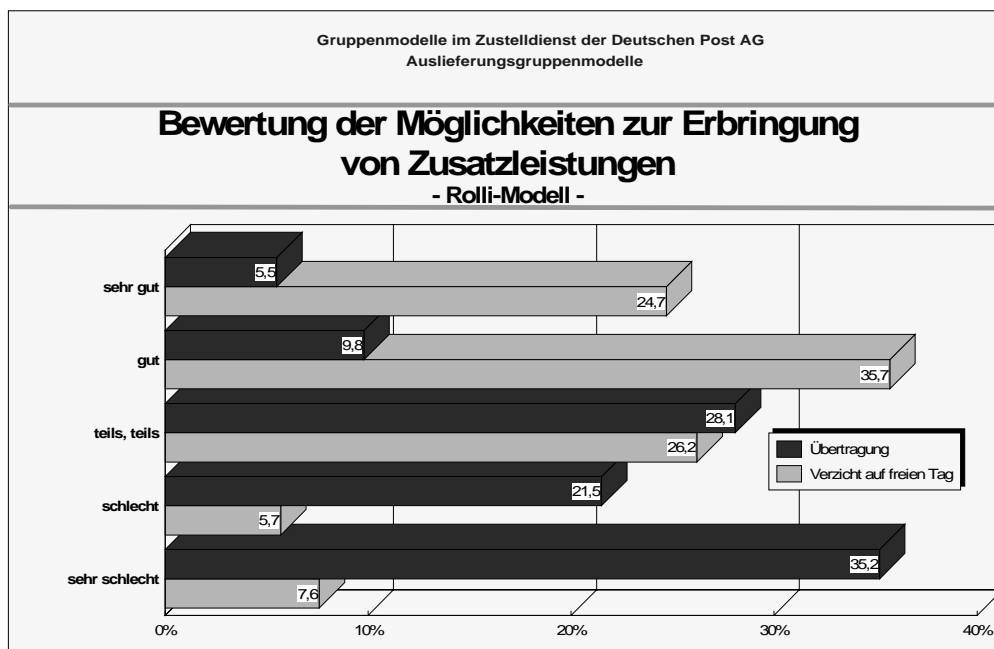
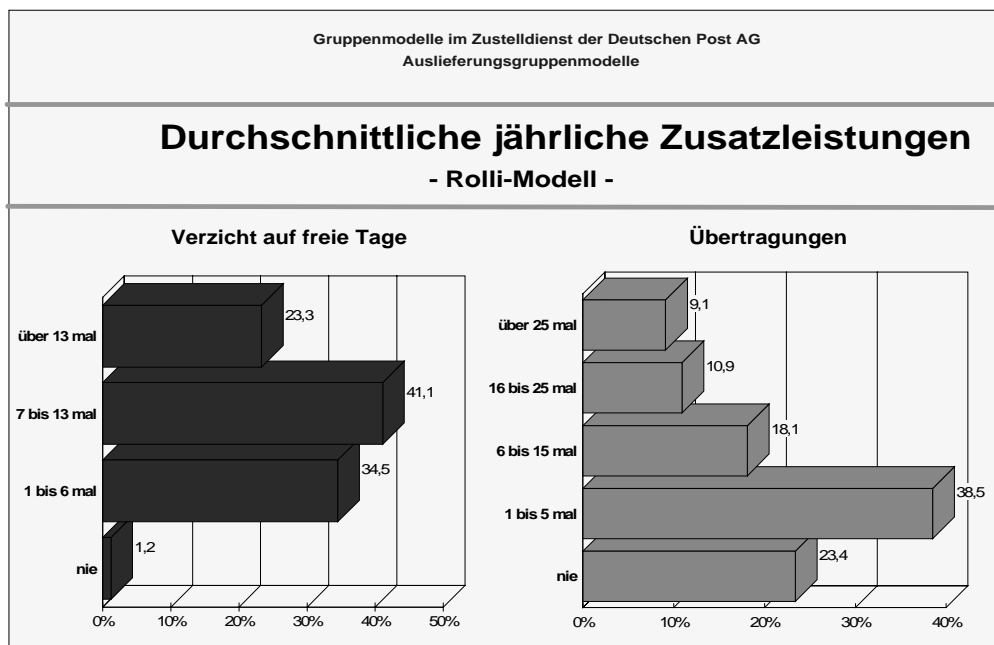


Abbildung 18

Der vorzugsweise Verzicht auf den freien Tag wurde von den Zustellern auch häufig explizit formuliert.<sup>11</sup> Hier wurde von vielen Befragten darauf verwiesen, daß eine Übertragung mit einem täglichen Mehraufwand von ca. 25% nur in Ausnahmefällen zu bewerkstelligen ist. Dagegen ist der Verzicht auf einen freien Tag mit einer geringeren Arbeitsbelastung verbunden und zudem auch noch besser planbar. Deshalb plädierten viele Zusteller dafür, die Möglichkeit der Übertragung entweder abzuschaffen oder einzuschränken und als Gegenleistung die Obergrenze bei den Verzichtsmöglichkeiten auf den freien Tage nach oben hin anzuheben. Daß sich diese Präferenz auch in der praktischen Umsetzung wiederfindet, zeigt ein Blick auf

Abbildung 19. Ein Vergleich beider Formen von Zusatzleistungen zeigt ein deutlich höheres Niveau bei der Alternative, auf seinen freien Wochentag zu verzichten. Auch mit Blick auf die tariflich festgesetzten Leistungsobergrenzen (13 maliger Verzicht auf den freien Tag und 20 malige Beteiligung an der Bezirksauflösung) im Rolli-Modell ist ein Blick auf das Ausmaß der geleisteten Zusatzarbeit von Interesse. Hier gaben 9,1% der Befragten an, mehr als 25 Übertragungen in 1995 geleistet zu haben. Ferner äußerte sich fast ein Viertel (23,3%) dahingehend, daß sie im vergangenen Jahr mehr als 13 mal auf den freien Tag verzichtet haben, wobei es in Extremfällen bis auf einen 30 maligen Verzicht hinauslief. Während nur 1,2% der im Rolli-Modell arbeitenden Zusteller noch niemals von der Möglichkeit des Verzichts auf freie Tage Gebrauch machten, gab ein knappes Viertel (23,4%) an, noch nie einen Bezirk aufgelöst zu haben. So fanden beispielsweise im Vorfeld der Gruppenbildung in einigen Niederlassungen zwischen der Abteilungsleitung und den Gruppenmitgliedern Absprachen darüber statt, daß die Gruppen nicht zur Bezirksübertragung herangezogen würden.

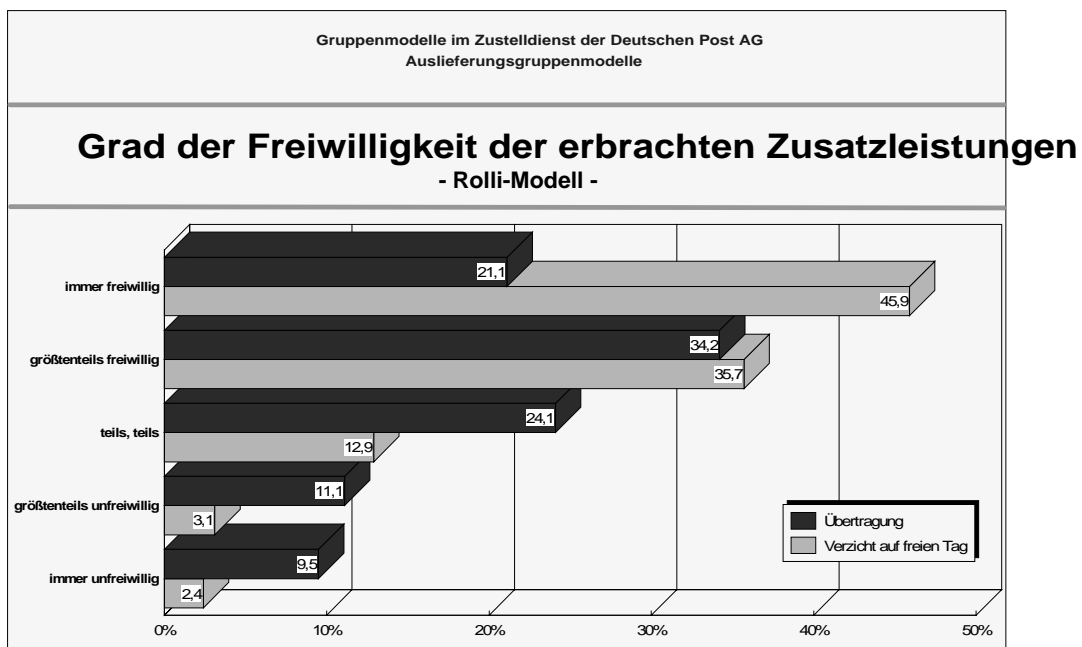


**Abbildung 19**

<sup>11</sup> Am Ende des Fragebogens hatten die Zusteller die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge oder auch Kritik an den Gruppenmodellen in Form von Kommentaren zu formulieren.



Ähnlich wie im Grundmodell lassen sich dementsprechend auch unterschiedliche Grade der Freiwilligkeit in den alternativen Formen der Zusatzleistungen im Rolli-Modell identifizieren. Während die Freiwilligkeit des Verzichts auf freie Tage bei der Mehrzahl (81,6%) gewährleistet ist, so ist dies bei der Bezirksauflösung in geringerem Umfang (55,3%) der Fall (Abb. 20). Die Asymetrie von Präferenz und Freiwilligkeit verweist auch darauf, daß die Zusteller bei der nicht akzeptierten Form der Zusatzleistung diese mehr oder weniger unter Zwang ausüben müssen, da ihnen keine Vertreter zur Verfügung gestellt werden.

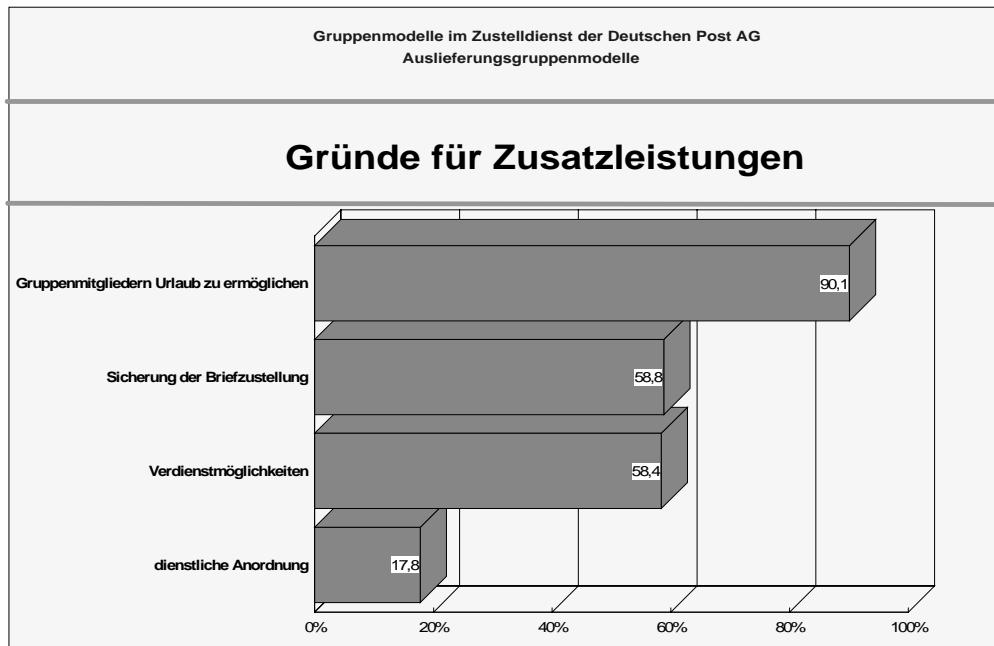


**Abbildung 20**

### 6.5.3 Motive zur Erbringung von Zusatzleistungen

Befragt nach den Gründen, warum die Zusatzleistungen verrichtet werden, gaben 90,1% aller Zusteller (Grund- und Rolli-Modell) an, sie wollten damit den anderen Gruppenmitgliedern den Urlaub sichern (Abb. 21). Bei 58,8% spielte die Verantwortung für die Arbeit eine ausschlaggebende Rolle; sie gaben an, die Zusatzleistung geschähe zur Sicherstellung der Briefzustellung. Für ungefähr ebenso viele Zusteller

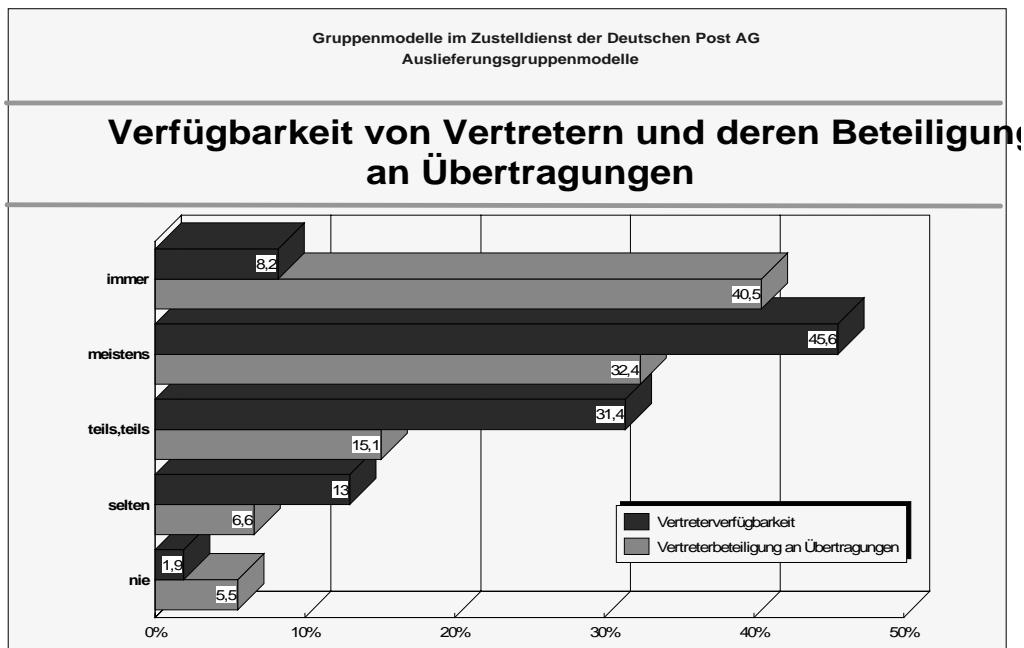
(58,4%) war der monetäre Aspekt ein wichtiger Faktor. In 17,8% der Fälle geschah die zusätzlich erbrachte Leistung aufgrund von dienstlichen Anweisungen, d.h. bei Personalmangel müssen die Gruppen übertragen bzw. auf ihren freien Tag verzichten, auch wenn dies nicht in ihrem eigenen Interesse liegt. Es ist davon auszugehen, daß letztgenannter Zwang zum Teil auch bei denjenigen vorlag, die bemerkten, die Zusatzleistung geschähe zur Sicherung der Briefzustellung. Der Unterschied besteht allerdings darin, daß in dieser Gruppe der Umstand von temporärem oder langfristigem Personalmangel anders wahrgenommen bzw. von den Vertretern der Abteilungsleitung anders vermittelt wird. Ein Blick auf die Korrelationen dieser Variablen mit dem Klima und der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten verdichtet diese Vermutung. Diejenigen Zusteller, die als Grund eine Sicherung der Zustellung angaben, hatten ein besseres Verhältnis zu ihren Vorgesetzten, während die Angabe der dienstlichen Anordnung gepaart war mit einem eher schlechteren Klima und einer schlechteren Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung. Diese Zusammenhänge legen den Schluß nahe, daß die Art des Führungsstils ein wesentlicher Faktor für die subjektive Wahrnehmung ist. In Zustellstützpunkten, in denen die Zusteller die Ansicht vertraten, daß die Zusatzleistungen nicht von oben angeordnet wird, sondern eher die Verantwortung gegenüber der Arbeit ein ausschlaggebendes Kriterium ist, wird von der Abteilungsleitung aller Wahrscheinlichkeit nach ein kooperativerer Umgang gepflegt.



**Abbildung 21**

Konkret befragt nach der Personaldecke und der Möglichkeit der Gruppen, einen Vertreter anzufordern, sagten nur 8,2% der Zusteller, daß sie auf Anfrage immer einen Vertreter zur Verfügung gestellt bekommen (Abb. 22). Für 45,6% wird dieser meistens gestellt und bei einem knappen Drittel (31,4%) stellt die Personaleinsatzleitung nur teilweise einen Vertreter bereit. Für 13% wird selten und für 1,9% nie ein Vertreter zur Verfügung gestellt. Der damit verbundene Zwang zur Übernahme von Zusatzleistungen äußert sich, wie unten noch ausführlicher dargestellt, nicht zuletzt in einer Ablehnung der Gruppenmodelle. Was die Beteiligung der zugewiesenen Vertreter an den Übertragungsleistungen betrifft, läßt sich ein positiveres Bild feststellen. Drei Viertel der Vertreter beteiligen sich immer oder meistens an der Übertragung eines Bezirkes. Dieser Aspekt ist umso bedeutsamer einzustufen, als eine Verweigerung der Vertreter zur Folge hat, daß die Aufteilungsabschnitte der restlichen Gruppenmitglieder dadurch vergrößert werden und eine Unzufriedenheit auslösen können. Auf das Problem der Vertreterbeteiligung wurde auch in Fallstudien häufig hingewiesen. Die teilweise Ablehnung der Übertragungsbeteiligung durch Vertreter liegt nicht allein darin begründet, daß sie keine zusätzliche Arbeit leisten wollen, sondern darin, daß sie bereits am Rande ihrer Kapazitäten arbeiten und eine Vergrößerung des Bezirkes sie überfordern würde. Aus Sicht des Gruppenmodells wäre es daher wünschenswert,

den einzelnen Gruppen möglichst einen festen Vertreter zuzuordnen, der bei plötzlichem Ausfall eines Gruppenmitgliedes prioritär der Gruppe zur Verfügung gestellt werden sollte.



**Abbildung 22**

#### 6.5.4 Abgeltungsmodalitäten der Zusatzleistungen

Mit Ausnahme der Erwirtschaftung von sechs freien Tagen im Jahr durch eine zweite bzw. dritte Übertragung in sendungsschwachen Zeiten (Grundmodell), die allerdings von der Mehrheit als nicht praktikabel eingestuft wurde, erfolgt im Rahmen der zweiten Pilotierung die Abgeltung der Zusatzleistungen ausschließlich über Barabgeltung. Im Rahmen der schriftlichen Erhebung wurden die Zusteller daher auch nach ihren Wünschen bezüglich der Abgeltungsmodalitäten befragt. Hier ließ sich ein geteiltes Meinungsbild feststellen. Für 45,7% ist eine Barabgeltung von Interesse, bei einem Drittel (33%) herrscht der Wunsch vor, einen Teil in Freizeit abgegolten zu bekommen, während 21,3% die gesamten Zusatzleistungen in einen Freizeitanspruch umge-

wandelt haben möchten (Abb. 23). Inwieweit letzteres realistisch ist, darüber herrschte auch in den Diskussion mit allen Beteiligten Skepsis vor. Aufgrund der dünnen Personaldecke glaubten viele Zusteller nicht daran, daß die komplette Abwicklung der Zusatzleistungen in Freizeit machbar ist, obwohl auch unter ihnen dieser Wunsch zur Sprache kam. Dagegen wurde die Umwandlung eines Teiles der Zusatzleistungen in Freizeit als realistischer bewertet. Untermuert wird diese denkbare Alternative durch das vorliegende Datenmaterial der Befragung. Die präferierten Formen zusätzlicher Leistungen, die erste Übertragung im Grundmodell sowie der Verzicht auf den freien Tag im Rolli-Modell, lassen folgendes Bild erkennen: Je häufiger übertragen bzw. auf den freien Tag verzichtet wird, umso größer ist der Wunsch nach Barabgeltung. Dies bedeutet, daß Freizeit primär von Zustellern in Anspruch genommen würde, die in nicht so großem Maße von der Möglichkeit zusätzlicher Leistungen Gebrauch machen, so daß sich das absolute Ausmaß von Freizeitabgeltung in Grenzen halten würde. Zudem brächte eine flexiblere Ausgestaltung der Abgeltungsmodalitäten für diejenigen Zusteller, die stärker an der Erbringung von Zusatzleistungen interessiert sind, bessere Möglichkeiten, dieses zu verwirklichen. Ihnen werden mehr Chancen dazu geboten, wenn andere Gruppenmitglieder lieber einen Freizeitanspruch geltend machen wollen. Da auch innerhalb der Gruppen häufig unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Abgeltungsmodalitäten erkennbar wurden, würde die Wahlfreiheit eher zu einer Verschiebung innerhalb der Gruppen führen.

Die Möglichkeit der Freizeitabgeltung würde somit nur auf den ersten Blick dem Ziel des Unternehmens, Personal einzusparen, zuwiderlaufen, beinhaltet darüber hinaus jedoch die Chance, mehr Teilnehmer für die Gruppenmodelle zu gewinnen. Auf langfristige Sicht lägen die Vorteile dieser Verfahrensweise in der Aufrechterhaltung und Steigerung der Motivation und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern - maßgebliche Faktoren für die Erbringung von qualitativ guter Arbeit. Dieses würde auch zu Kosteneinsparungen in der nachgelagerten Qualitätssicherung führen.

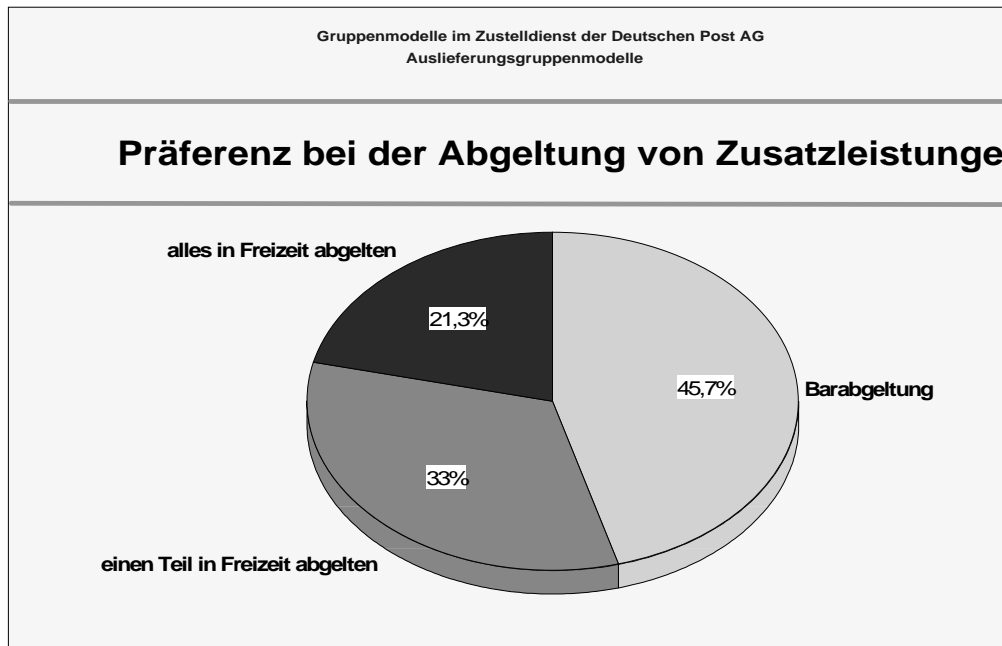
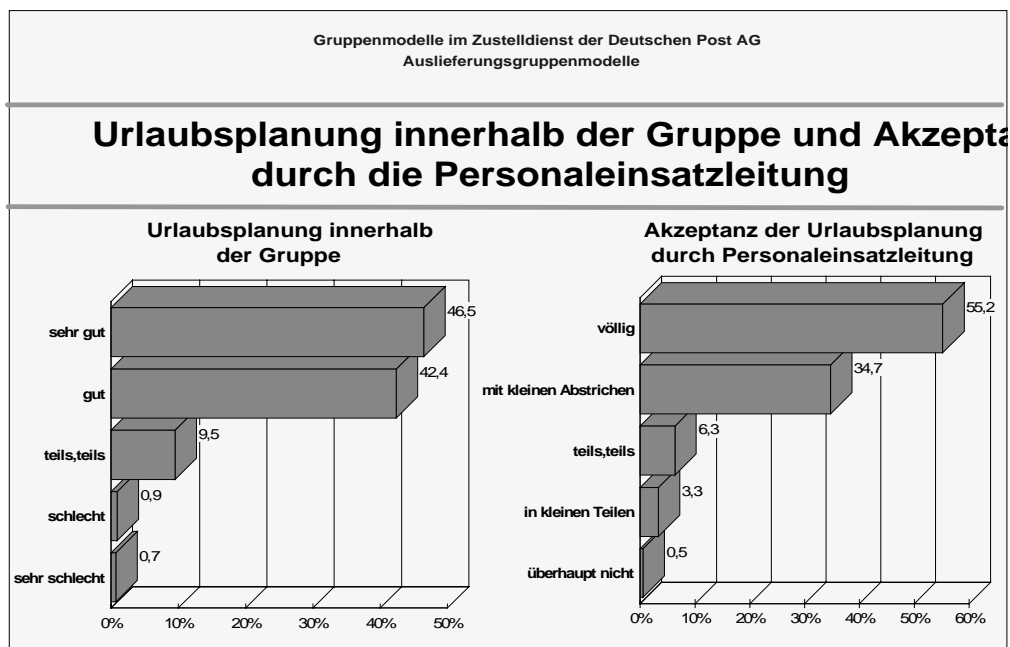


Abbildung 23

## 6.6 Urlaubsplanung

Die selbständige Gestaltung des Urlaubs ist ein zentrales Anreizmotiv für die Teilnahme an den Gruppenmodellen. Hierauf ist bereits eingegangen worden. Inwieweit dieser Autonomiegewinn auch in der Praxis realisiert worden ist, zeigen die nachfolgenden Daten. Danach konnten 9,4% die Urlaubsplanung nicht in eigener Verantwortung übernehmen, sondern waren weiterhin auf die Planung der Personaleinsatzleitung angewiesen. Die restlichen Zusteller konnten ihren Urlaub entweder völlig autonom (69,5%) oder aber mit Unterstützung der Vorgesetzten planen (21,1%). Dabei stieg die Selbständigkeit der Urlaubsplanung mit der Dauer der Gruppenteilnahme, d.h. je länger eine Gruppe bereits zusammen war, umso eigenständiger plante diese auch den Urlaub. Bei denjenigen Zustellern, die ihren Urlaub nicht selbständig planen konnten, handelt es sich tendenziell um diejenigen, die erst zu einem Zeitpunkt ins Modell eintraten, an dem die Urlaubsplanung unter Umständen bereits abgeschlossen war.

Gruppeninterne Auseinandersetzungen waren bei der Planung des Urlaubs die Ausnahme (Abb. 24). Bei lediglich 1,6% funktionierte die Abstimmung schlecht bzw. sehr schlecht. Von denjenigen Zustellern, die ein Mitspracherecht bei der Urlaubsplanung hatten und bereits eine Rückkopplung seitens der Personaleinsatzleitung vorlag (n=426), wurde die Planung in 55,2% aller Fälle vollständig akzeptiert. Ungefähr ein Drittel (34,7%) mußte leichte Abstriche in Kauf nehmen. Teilweise oder überhaupt nicht genehmigt wurden die Gruppenplanungen bei ca. zehn Prozent der Zusteller.



**Abbildung 24**

Die erhobenen Daten zeigen, daß die Urlaubsplanung im großen und ganzen gut funktionierte. Bei den Problemfällen handelt es sich um eine Mischung aus gruppeninternen Faktoren und Abstimmungsschwierigkeiten mit der Personaleinsatzleitung. Bei den Zustellern, deren Erwartungen an die Urlaubsplanung nicht erfüllt worden sind, handelt es sich größtenteils um diejenigen, die kein Mitspracherecht bei der Planung hatten oder um Fälle, in denen die interne Gruppenplanung nur in Teilen funktionierte und anschließend von der Personaleinsatzleitung nur mit größeren Abstrichen bzw. gar nicht angenommen worden ist.

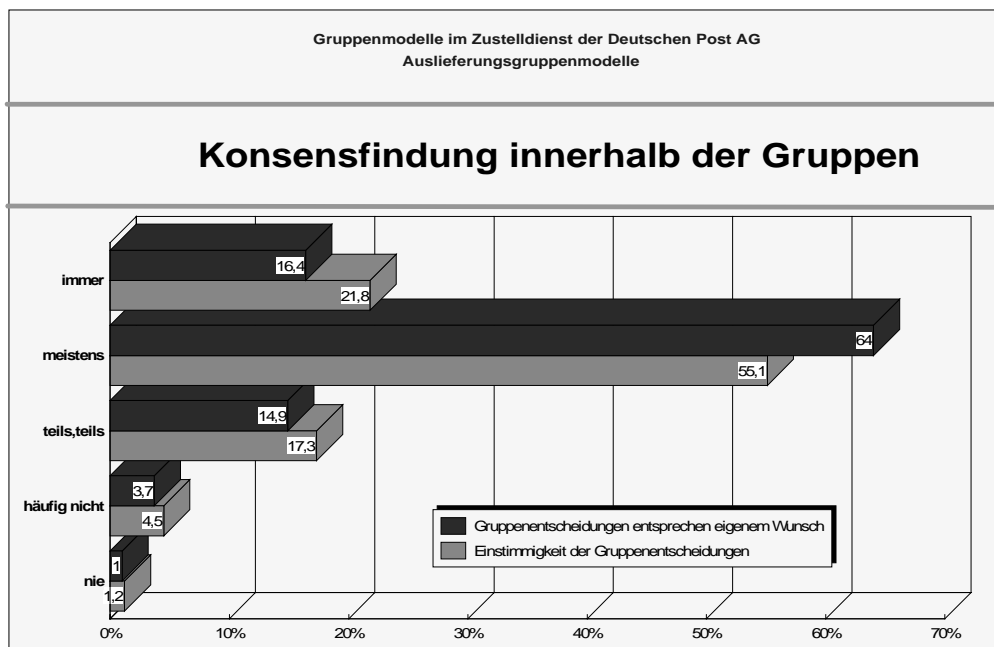
Wichtig für die zukünftige Modellierung der Gruppen ist auch der Umstand, daß mit steigender Gruppengröße die Planung des Jahresurlaubs schlechter bewertet wurde. So ergibt ein Vergleich zwischen Rolli- und Grundmodell, daß bei ersterem die Urlaubsplanung reibungsloser funktionierte, während bei steigender Gruppengröße im Grundmodell auch die Probleme wuchsen. Je größer eine Gruppe ist, desto mehr überschneidet sich der Urlaub der jeweiligen Mitglieder, so daß über Bezirksauflösung bzw. Verzicht auf freie Tage die Urlaubssicherung nicht mehr aufrecht erhalten werden kann.

## **6.7 Gruppeninterne Strukturen**

Tarifvertraglich wurde fixiert, daß jede Gruppe einen Gruppenobmann aus ihren Reihen wählt, der ihre Interessen nach außen vertritt und zudem mit einigen zusätzlichen Tätigkeiten betraut ist (z.B. Erfassung der Zusatzleistungen). Mit dieser Rolle gehen die Gruppen unterschiedlich um. Während ein Teil der Gruppen über einen festen Obmann verfügt, rotiert dieser bei dem übrigen Teil. Jedoch war in fast jeder von uns aufgesuchten Gruppe ein fester, informeller Meinungsführer vorhanden. Neben der Wahl eines Gruppenobmannes hat die Gruppe die Möglichkeit, regelmäßige Gruppenbesprechungen abzuhalten. Hiervon machen die Gruppen allerdings kaum Gebrauch. Sehr wenige Gruppen gaben an, sich separat aus diesem Anlaß zusammensetzen, es sei denn, es stehen größere Abstimmungserfordernisse, wie die Planung des Jahresurlaubs, an. Falls überhaupt, finden Besprechungen nebenbei, d.h. während der Gangfolgesortierung statt. Als Gründe für diese Vorgehensweise wurde vor allem das gestiegene Arbeitsaufkommen genannt. Hier fehlen den Zustellern der zeitliche Freiraum und teilweise auch die passenden Räumlichkeiten, um sich innerhalb der Arbeitszeit für Gruppenbesprechungen zurückzuziehen. Von den Zustellern, die sich an der Befragung beteiligten, gaben 35,5% an, zur Zeit oder bereits vorher einmal die Funktion des Gruppenobmanns innegehabt zu haben. Auffallend ist, daß diese Zusteller die Gruppenmodelle positiver bewerten als die restlichen Zusteller.

Gleichzeitig verfügen sie über einen überdurchschnittlichen Informationsstand, d.h. mit steigendem Wissen über die Modelle nimmt auch die Zufriedenheit zu.

Die Funktionsfähigkeit der Auslieferungsgruppen hängt neben allen Rahmenbedingungen nicht zuletzt auch von der internen Struktur der Gruppe und der sozialen Kompetenz der einzelnen Mitglieder ab. Toleranz und Kompromißfähigkeit sind wesentliche Faktoren, die langfristig den Ausschlag für das Bestehen der Gruppen geben. Die Ergebnisse der schriftlichen Erhebung zeigen, daß die Konsensfindung innerhalb der Gruppen im allgemeinen gut funktioniert (Abb. 25).



**Abbildung 25**

Über drei Viertel der Zusteller äußerten sich dahingehend, daß die Entscheidungen immer oder zumindest meistens einstimmig getroffen werden, während nur 5,7% sich über seltene bzw. nie zustandekommende Einstimmigkeit beklagten. Diese Verteilung wird auch in der Beantwortung der Frage bestätigt, ob die Gruppenentscheidungen den eigenen Wünschen entsprechen. Über 80% der Befragten gaben an, daß dieses immer oder meistens der Fall ist.

Konflikte innerhalb der Gruppen bildeten auch im Rahmen der Besuche vor Ort die Ausnahme. Sie beschränkten sich im wesentlichen auf kleinere Meinungsverschiedenheiten. Größere Konflikte waren in erster Linie personenbezogen, d.h. einzelne Gruppenmitglieder verursachten durch mangelnde Kompromißbereitschaft Probleme innerhalb der Gruppe. "Gelöst" wurden diese Probleme durch Auswechslung der betreffenden Personen. Insgesamt beschränkte sich dieses Phänomen jedoch auf wenige Fälle. Fast alle Gruppen waren auch nach längerer Verweildauer immer noch in der selben Konstellation zusammen.

Dennoch muß verstärkt der Blick auf die Gruppenmitglieder geworfen werden, deren Wünsche aufgrund der Gruppendynamik nie oder nur selten berücksichtigt werden. Hier obliegt es vor allem den Vertretern der örtlichen Abteilungsleitung für einen ausreichenden Schutz der Minoritäten zu sorgen. Wie dieses im Einzelfall zu bewerkstelligen ist, hängt von der jeweiligen Problemkonstellation ab. Dabei sollte allerdings der Austausch von „Problemfällen“ nur die letzte Möglichkeit sein. Dieses ist mit Blick auf eine Intensivierung und Ausweitung der Auslieferungsgruppenmodelle umso dringlicher geboten, als zwar in der momentanen Pilotphase noch die Möglichkeit einer alternativen Gruppenbesetzung besteht, diese Option allerdings entfällt, sobald ein Zustellstützpunkt ausschließlich aus Auslieferungsgruppen besteht. Unter diesen Vorzeichen müssen unter Umständen auch die Vorgesetzten im Umgang mit Gruppenkonflikten geschult werden, um eventuelle Eskalationen schon im Vorfeld zu vermeiden.

## **6.8 Zur Rolle von Vorgesetzten und Betriebsräten**

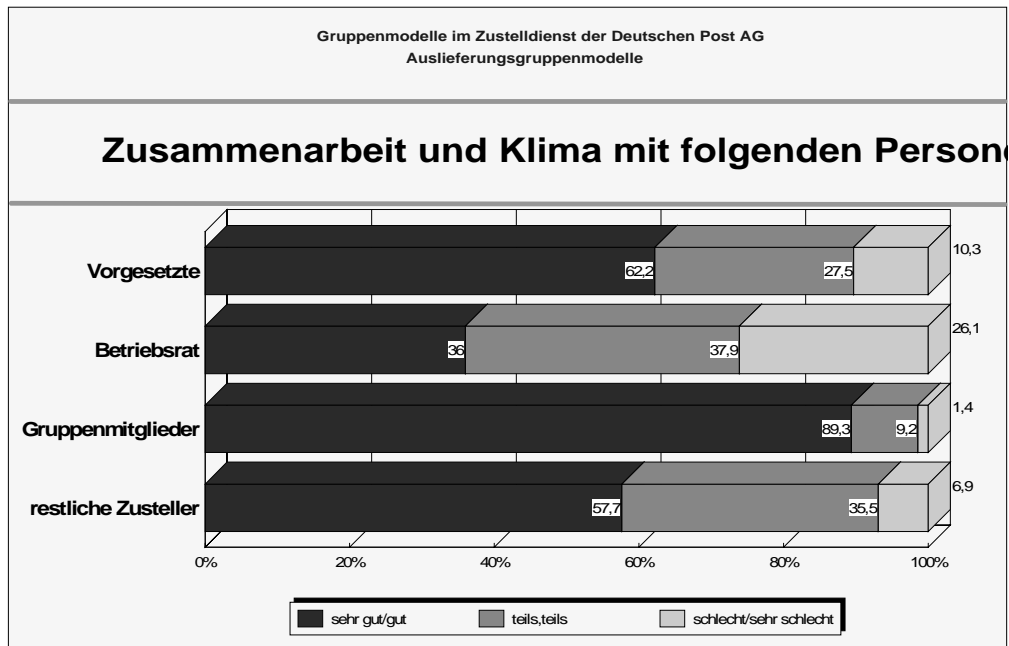
Gerade in der Einführungsphase neuer arbeitsorganisatorischer Maßnahmen ist eine ständige Rückkopplung des Erlernten mit der praktischen Arbeit notwendig. Ein einmalig stattfindendes Qualifizierungsseminar wird den Anforderungen der Auslieferungsgruppenmodelle nur bedingt gerecht. Es wäre nützlich, den Implementationsprozeß zumindest in den ersten Monaten zu begleiten und zu unterstützen.

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Stadien des Zusammenwachsens einer Gruppe,

- *forming* (Gruppenfindung),
- *storming* (die Gruppe denkt über ihre neuen Aufgaben nach),
- *norming* (es entstehen unausgesprochene Regeln),
- *performing* (Umsetzung in der täglichen Arbeit),

das als iterativer Prozeß verstanden werden muß, kommt sowohl den Vertretern der Abteilungsleitung, allen voran dem örtlichen Betreuer, als auch den Betriebsräten eine wichtige Funktion zu. Sie müssen die benötigten Informationen bereitstellen, aber auch durch intensiven Erfahrungsaustausch Unsicherheiten oder Irritationen in den Gruppen möglichst frühzeitig begegnen und Hilfestellung leisten. Neben dem Umgang mit Gruppenkonflikten spielt vor allem die prinzipielle Einstellung der Vorgesetzten gegenüber den Gruppenmodellen eine entscheidende Rolle. Finden die Modelle bei den Vorgesetzten keine Unterstützung, so ist deren Scheitern zumindest wahrscheinlich. Unterstützung heißt neben der Bereitstellung von Informationen auch eine gute, auf Vertrauen ausgerichtete, Zusammenarbeit. Es muß die Bereitschaft vorhanden sein, den Gruppen mehr Spielraum und mehr Verantwortung zu geben, damit die Vorteile der Gruppenarbeit in vollem Umfang zur Wirkung kommen.

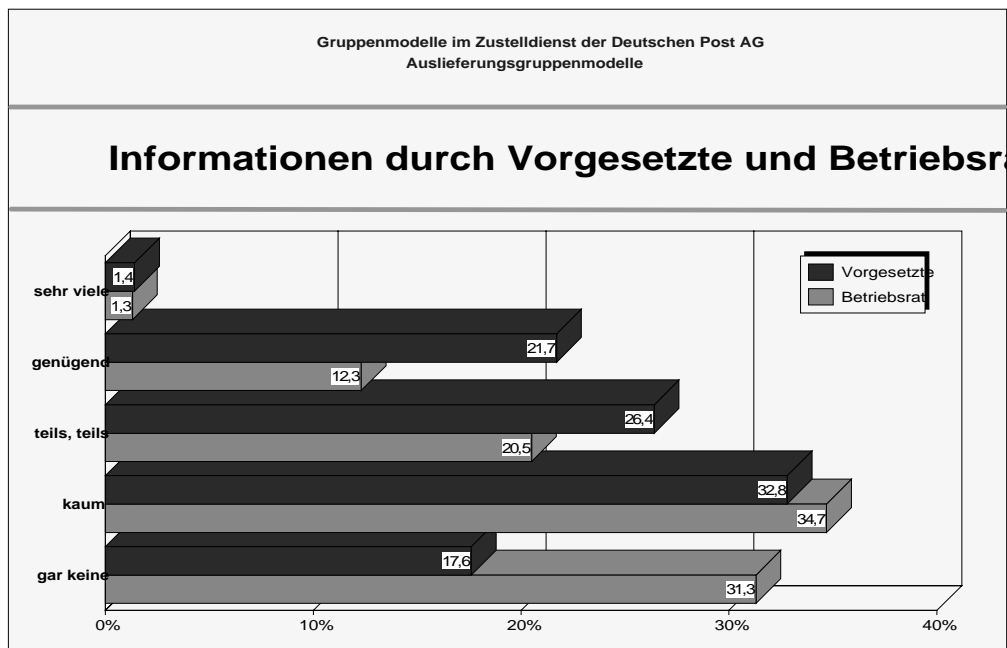
Diese Funktion wird von den jeweiligen Vertretern in den Niederlassungen, sowohl von Seiten der Abteilungsleitung als auch von den Betriebsräten, in höchst unterschiedlichem Maße wahrgenommen. Durch mangelnde Unterstützung entstanden bei einigen Gruppen Unsicherheiten, die sich in Resignation und Unmut äußerten. Demgegenüber konnte in Niederlassungen, in denen sich die relevanten Akteure bei Unklarheiten aktiv mit den Zustellern auseinandersetzten (Beteiligung und Erklärung der Neubemessung, Aufzeigen von Handlungsspielräumen, Option der Beschwerdebearbeitung durch die Gruppen) ein wesentlich motivierenderes Klima und eine höhere Arbeitszufriedenheit festgestellt werden, die sich auch in einer erhöhten Bereitschaft von Zusatzleistungen äußerte.



**Abbildung 26**

Überwiegend wurde die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten jedoch als gut bzw. sehr gut bezeichnet. In der schriftlichen Befragung schlossen sich 62,2% der Zusteller dieser Meinung an (Abb. 26). Dagegen mangelt es noch stark an der Bereitstellung von gruppenspezifischen Informationen (Abb. 27). Faßt man die Kategorien 'sehr viele' und 'genügend' Informationen zusammen, so fühlen sich nur 23,1% der Befragten hinreichend informiert.

Von den Betriebsräten fühlten sich lediglich 1,3% der Zusteller sehr gut informiert und nur 12,3% vertraten die Ansicht, daß dieses in genügendem Maße geschieht. Dagegen gab knapp ein Drittel (31,3%) der Zusteller an, daß sie keine Informationen vom Betriebsrat zur Verfügung gestellt bekommen hätten. Diese eher passive Einstellung gegenüber den Gruppenmodellen äußert sich nicht zuletzt darin, daß den Betriebsräten von nur 36% der Befragten eine gute bzw. sehr gute Zusammenarbeit bescheinigt wurde.



**Abbildung 27**

Unterstützung finden die Angaben zum Informationsverhalten von Vorgesetzten und Betriebsräten auch durch die Bemerkungen, welche die Zusteller am Ende des Fragebogens formulieren konnten. Häufig tauchte die Kritik auf, daß sowohl die Abteilungsleitung als auch der Betriebsrat "keine Ahnung" von den Gruppenmodellen hätten oder vorhandene Informationen nicht weitertransportieren. Obwohl die Verantwortung für einen gesicherten Informationsfluß in erster Linie in den Händen der Vorgesetzten liegt, legen die Daten den Schluß nahe, daß auch die Betriebsräte sich aktiver um die konkrete Ausgestaltung der Gruppenmodelle vor Ort kümmern müßten und enger mit den Gruppen zusammenarbeiten sollten.

Die hohe Solidarität, die sich innerhalb der Gruppen gebildet hat, zeigt sich in der Bewertung des Klimas der Zusammenarbeit unter ihren Mitgliedern (Abb. 26). Knapp 90% empfinden dies als gut bzw. sehr gut - im Vergleich zu den restlichen Zustellern in den Zustellstützpunkten eine deutlich positivere Bewertung. Diese Daten verdeutlichen, daß es unter den Gruppenmitgliedern ein ausgeprägtes Gefühl der Zusammengehörigkeit gibt. Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang zur bisherigen Dauer der Gruppenarbeit. So ist es unter langfristiger Perspektive erfreulich

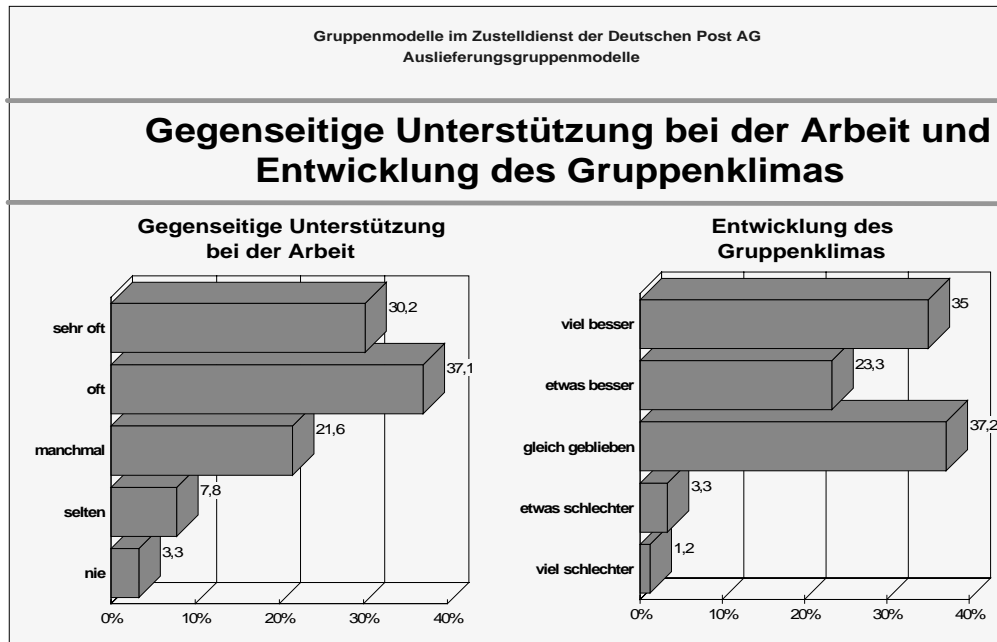
festzustellen, daß das Kooperationsverhalten und Klima innerhalb der Gruppen umso besser bewertet wurde, je länger die Gruppen zusammen waren.

## **6.9 Auswirkungen der Gruppenarbeit auf die tägliche Arbeit**

Die Übertragung von Autonomie und Kompetenzen an Gruppen bedeutet gleichzeitig auch eine Übernahme von mehr Verantwortung durch die Zusteller. Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung neuer Organisationsformen ist daher nicht allein eine reibungslos funktionierende interne Gruppenstruktur, sondern auch die Umsetzung der neuen Möglichkeiten in die täglichen Arbeitszusammenhänge. Die Befunde aus den Fallstudien deuteten eine positive Entwicklung auch in den Auslieferungsgruppen an. So konnte festgestellt werden, daß die Identifikation mit der Gruppe auch zu einem gestiegenen Bewußtsein gegenüber der Arbeit führt. In viele Gruppen werden die bisher individuell zu erfüllenden Tätigkeiten nicht mehr ausschließlich von den einzelnen Zustellern ausgeführt; vielmehr zeigte sich bereits nach der relativ kurzen Einführungsphase, daß sich die Gruppenmitglieder in der Arbeit gegenseitig aushelfen und sich wechselseitig Freiräume eröffnen. So wurde für ältere Kollegen Arbeit mitübernommen oder es wurde nach individuellen Lösungen gesucht, beispielsweise, daß ältere Zusteller zusätzliche Leistungen in der Vorbereitung übernahmen, dafür aber in der Zustellung von den Kollegen entlastet wurden.

Bestätigt wurden die Eindrücke aus den Gruppendiskussionen durch die Resultate der repräsentativen Erhebung. Zwei Drittel der Zusteller helfen sich oft oder sehr oft bei der Arbeit (Abb. 28). Nur 3,3% gaben an, daß dies nie geschähe. Auch das persönliche Verhältnis zwischen den Gruppenmitgliedern entwickelte sich positiv. Zwar meinten 37,2% der Zusteller, das Verhältnis habe sich seit der Einführung des Gruppenmodells nicht verändert. Hierbei muß jedoch berücksichtigt werden, daß bereits vor Modellbeginn ein hoher Sympathiegrad zwischen vielen der beteiligten

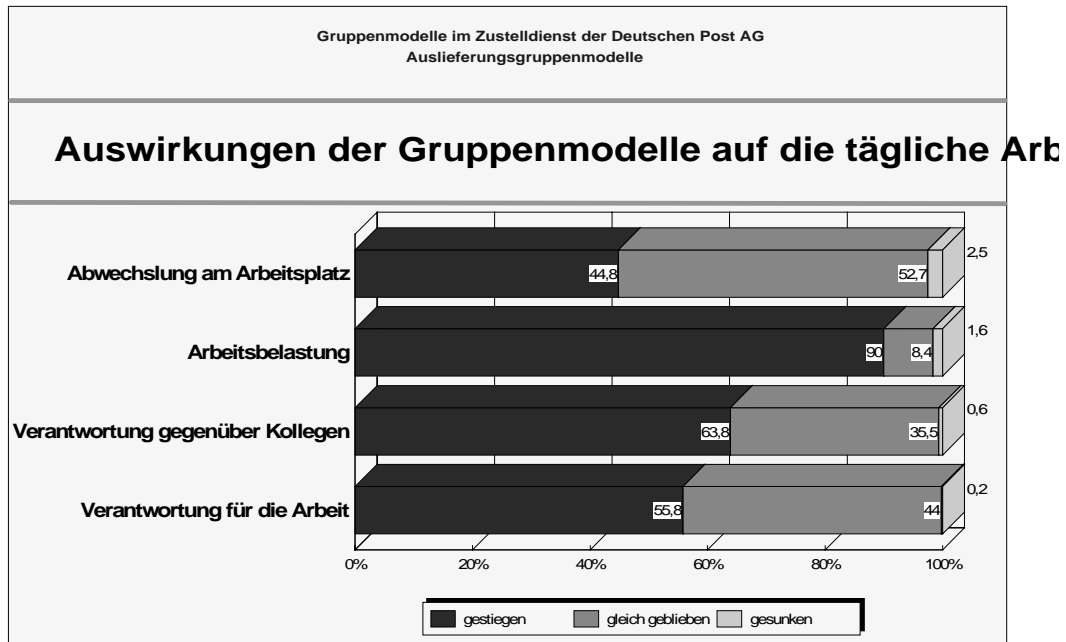
Zustellern herrschte; sicherlich eine Voraussetzung, weshalb es überhaupt erst zur Gruppenbildung kam.



**Abbildung 28**

Inwieweit sich die positive Entwicklung des Arbeitsklimas auch auf die tägliche Arbeit auswirkte, war ein weiterer Baustein des Fragebogens. Danach führte das gestiegene Zusammengehörigkeitsgefühl auch zu einem höheren Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Kollegen (Abb. 29). Knapp zwei Drittel fühlten sich gegenüber ihren Gruppenmitgliedern mehr verantwortlich, als dies früher der Fall war und nur 0,6% verspürten einen leichten Rückgang der Gemeinsamkeiten. Parallel dazu entwickelte sich auch die Verantwortung für die Arbeit. Von den 486 Antworten auf diese Frage gab nur ein einziger Zusteller an, daß die Verantwortung mit der Einführung von Gruppenarbeit gesunken ist. Die Zunahme der Verantwortlichkeit gegenüber den Gruppenmitglieder ist demnach sehr eng mit einer stärkeren Arbeitsverantwortung verknüpft. Zwar wird sich die gestiegene Arbeitsverantwortung nicht unmittelbar auf kurzfristige Produktivitätsgewinne auswirken; sie ist jedoch für das langfristige Bestehen am Markt, insbesondere durch Sicherung und Steigerung der Qualität, ein essentieller Wettbewerbsfaktor. Hier kommt den verantwortlich

handelnden Mitarbeitern eine zentrale Bedeutung zu - Charaktereigenschaften, die durch die Auslieferungsgruppenmodelle unterstützt und vorangetrieben werden.



**Abbildung 29**

Für die Motivation der Zusteller ist von hoher Bedeutung, wie sich die Gruppenarbeitsmodelle auf die Abwechslung am Arbeitsplatz und auf die Arbeitsbelastung auswirken. Für gut die Hälfte aller Zusteller (52,7%) änderte die Gruppenarbeit nichts an der Abwechslung am Arbeitsplatz. Für jedoch 44,8% bringt die neue Organisationsform auch zusätzliche Abwechslung mit sich und nur eine kleine Gruppe (2,5%) bescheinigt dem Modell diesbezüglich eine negative Entwicklung. Dagegen stieg die Arbeitsbelastung ungleich höher an. 90% der Befragten belastete die Arbeit in den Auslieferungsgruppen mehr als zuvor und lediglich 1,6% sprachen von einem Rückgang der Belastung. Die hier genannten Zahlen bezüglich der Arbeitsbelastung müssen aber mit Vorsicht interpretiert werden. Zwar war die Frage so formuliert, daß sie sich ausschließlich auf das Gruppenmodell beziehen sollte, jedoch ist davon auszugehen, daß auch das gestiegene Sendungsaufkommen und die Vergrößerung der Zustellbezirke in das Antwortverhalten miteingeflossen sind.

## 6.10 Arbeitszufriedenheit im Gruppenmodell und deren Ursachen

Über vier Fünftel der befragten Zusteller wollen auch weiterhin in den Auslieferungsgruppenmodellen arbeiten. Wie weiter oben geschildert, können dabei strukturelle Merkmale nur bedingt als Erklärung für die individuelle Entscheidung hinzugezogen werden. Im folgenden wird daher analysiert, welches die wichtigsten Einflußfaktoren für die Meinungsbildung der Zusteller waren. Aus statistisch-analytischen Gründen diente als Indikator (abhängige Variable) nicht die Präferenz der zukünftigen Arbeitsform, sondern die Arbeitszufriedenheit im Gruppenmodell.<sup>12</sup> Die in Tabelle 6 aufgeführten Zusammenhänge der Arbeitsformpräferenz und der Arbeitszufriedenheit mit der Gruppenarbeit verdeutlichen, daß diese beiden Variablen eng miteinander korrelieren, d.h. über sie wird (im statistischen Sinne) quasi der selbe Sachverhalt abgefragt.

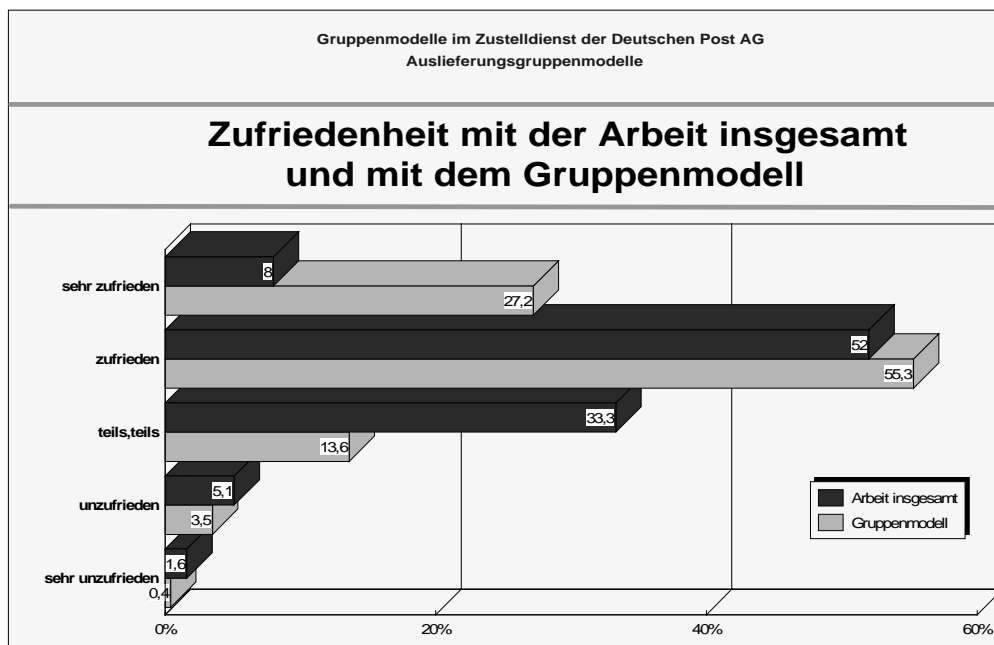
**Tab. 6: Zusammenhang zwischen Präferenz der zukünftigen Arbeitsorganisation und der Zufriedenheit mit dem Gruppenmodell**

Zufriedenheit mit dem Gruppenmodell	Präferenz der zukünftigen Arbeitsorganisation		
	Gruppenmodell	noch nicht entschieden	normale Zustellung
sehr zufrieden	33,8%	---	---
zufrieden	60,9%	44,1%	11,4%
teils,teils	4,6%	47,5%	57,1%
unzufrieden	0,8%	8,8%	25,7%

<sup>12</sup> Die hier angewandten Analyseverfahren (Korrelations-, Regressions- und Varianzanalysen) basieren auf Streuungsmaßen zur Klärung von Zusammenhängen. Da die Frage nach der Präferenz der zukünftigen Arbeitsform nur drei Ausprägungen zuläßt (Gruppenmodell/normale Zustellung/noch nicht entschieden), ist die Anwendung des Grades der Arbeitszufriedenheit als zu erklärende Variable trennschärfer, weil diese auf einer 5er-Skala (Likert-Skala) basiert.

sehr unzufrieden	---	---	5,7%
------------------	-----	-----	------

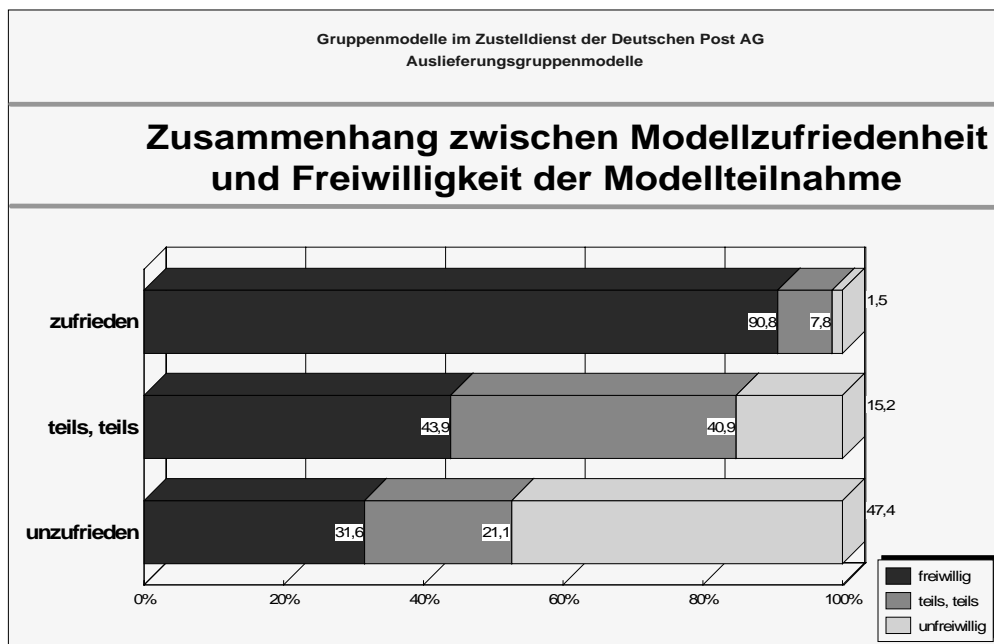
Daß die Mehrheit der Zusteller mit den Gruppenmodellen zufrieden ist, wird noch einmal aus Abbildung 30 ersichtlich. Über ein Viertel der Befragten äußerte sich sehr zufrieden (27,2%) und über die Hälfte zufrieden (55,3%) mit dem Modell. Bei 13,6% herrscht eine zwiespältige Meinung vor, während lediglich 3,5% unzufrieden bzw. nur 0,4% sehr unzufrieden mit den Modellen sind. Gleicht man dieses Meinungsbild mit der generellen Zufriedenheit über die Arbeit bei der Deutschen Post AG ab, so wird deutlich, daß die Gruppenmodelle positiver bewertet werden. Mit den allgemeinen Arbeitsbedingungen sind nur 8% sehr zufrieden. Insgesamt beurteilen 46,3% der Zusteller die Gruppenmodelle positiver als die allgemeinen Arbeitsbedingungen. Zwar besteht ein Zusammenhang zwischen Gesamt- und Modellzufriedenheit, doch bewerteten auch diejenigen Zusteller, die nur zum Teil zufrieden bzw. unzufrieden mit den allgemeinen Bedingungen sind, die Gruppenmodelle mehrheitlich positiv.



**Abbildung 30**

Von grundlegender Bedeutung für die Fortschreibung und Ausweitung der Auslieferungsruppenmodelle ist die Ermittlung der Ursachen, die zu einer positiven oder

negativen Beurteilung des Modells führen. Welche Konstellationen führen zu welchen individuellen Einstellungen? Zur Erklärung der Hintergründe wurden deshalb bi- und multivariate Analysen durchgeführt, welche die Abhängigkeit der Zufriedenheit mit den Gruppenmodellen im Kontext zu anderen Variablen untersuchten. Die ermittelten Zusammenhänge können zugleich als Indikatoren dafür dienen, welche Rahmenbedingungen und Konstellationen zu einer erfolgreichen Weiterführung und Verbreitung der Modelle führen. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden die auf 5er-Skalen basierenden Analysen bei den nachfolgenden Abbildungen wieder zu 3er-Skalen zusammengefaßt.



**Abbildung 31**

Der stärkste Zusammenhang konnte hierbei mit dem Grad der freiwilligen Teilnahme an der Pilotierung festgestellt werden (Abb. 31). Diese enge Affinität ist umso bedeutsamer, als mit ihr auch Konsequenzen für eine eventuell flächendeckende Einführung verbunden sind. Diejenigen Zusteller, die, aus welchen Gründen auch immer, eher unfreiwillig in das Gruppenmodell involviert wurden, zeigen sich deutlich unzufriedener als die restlichen Zusteller. Für eine flächendeckende Einführung impliziert dies folgendes: die Ausweitung der Gruppenmodelle muß behutsam vorangetrieben werden und sollte auf eine freiwillige Modellteilnahme setzen. Es steht zu

befürchten, daß Zwangsbeteiligungen in großem Umfang eine Gefahr für die Fortsetzung der Modelle sind, da aus den vorliegenden Daten klar ersichtlich wird, daß eine subjektiv als zwanghaft wahrgenommene Beteiligung eine Modellausschließung zur Folge hat. Für den Fortbestand der Pilotgruppen wird dies keine gravierenden Auswirkungen haben, da nur 5,1% der Zusteller angaben, unfreiwillig bzw. absolut unfreiwillig an der Gruppenarbeit teilzunehmen. Verändert sich jedoch der Anteil von "Zwangsverpflichteten", so muß damit gerechnet werden, daß sich auch die allgemeine Stimmung verändern wird und negative Effekte auslösen kann.

Ebenfalls maßgeblich für den Erfolg der Gruppenarbeit ist der Grad der Freiwilligkeit, zusätzliche Leistungen zu erbringen (Abb. 32). Besonders starke Korrelationen zur Modellzufriedenheit ergeben sich beim Grundmodell mit der Freiwilligkeit der ersten Übertragung sowie beim Rolli-Modell mit der Entscheidungsfreiheit, ob auf einen freien Tag verzichtet werden kann. Ebenfalls ergeben sich Zusammenhänge zwischen Modellzufriedenheit und zweiter Übertragung (Grundmodell) sowie zur Übertragung im Rolli-Modell - allerdings in weniger ausgeprägter Form. Diese Kausalitäten spiegeln sich auch in den Antworten darüber wider, ob den Gruppen bei Personalausfällen Vertreter zur Verfügung gestellt werden. Auch hier zeigt sich Unmut gegenüber den Modellen, wenn keine oder nur selten Vertreter von der Abteilungsleitung bereitgestellt werden (Abb. 33). Insgesamt kann also festgehalten werden, daß die Zusteller die Entscheidung darüber, zusätzliche Leistungen zu erbringen, selbständig treffen möchten. Je mehr Zusatzarbeit angeordnet wird, umso unzufriedener äußern sich die Zusteller zu den Modellen. Dieses geschieht im übrigen unabhängig vom erbrachten Niveau der Zusatzleistung. Eine mehrfaktorielle Varianzanalyse ergab, daß auch bei Zustellern, die sich z.B. im 6-Tage-Modell jeden Tag an einer Übertragung beteiligen, die Einschätzung gegenüber der Gruppenarbeit im gleichen Maße sinkt, wie bei Zustellern, die nur selten Zusatzleistungen verrichten.

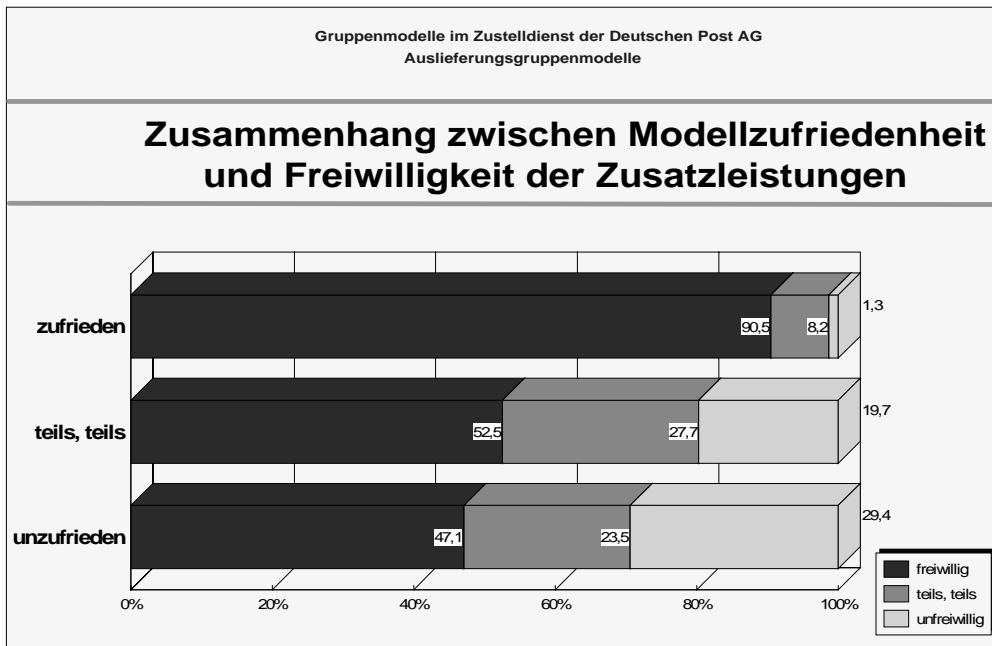


Abbildung 32

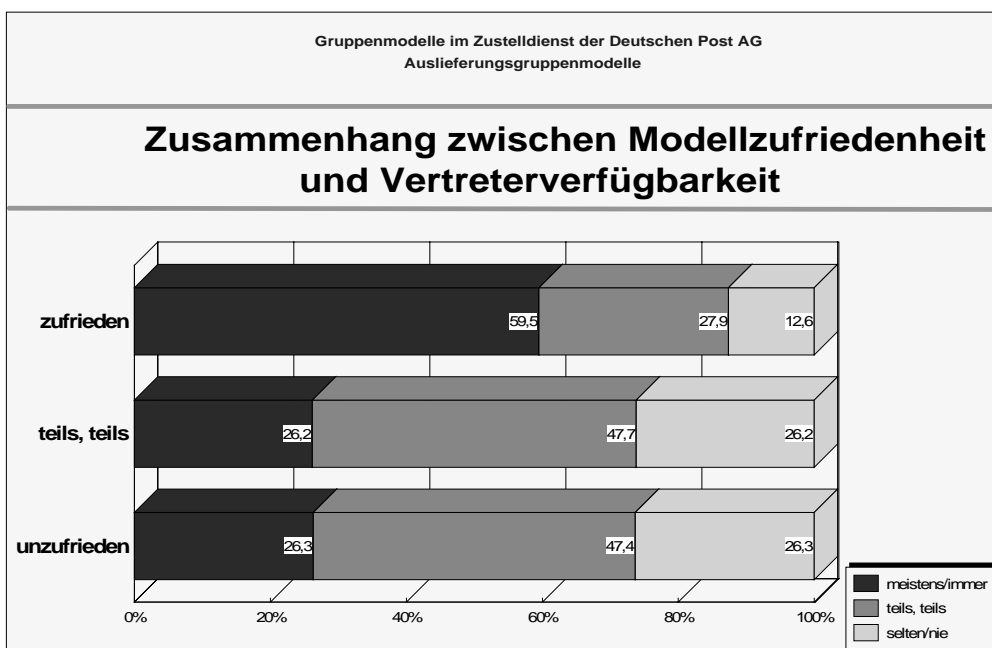
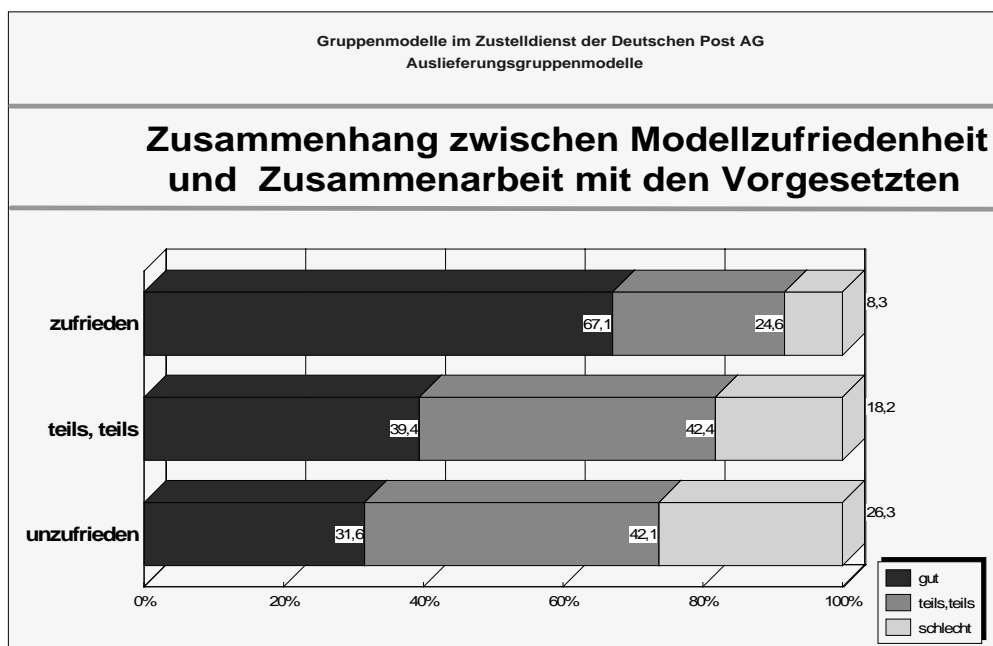


Abbildung 33

Weitere Ursachen für die bisherige Bewertung der Gruppenmodelle sind darin zu sehen, inwieweit die in die Modelle gesteckten Erwartungen erfüllt wurden. Besonders deutlich ausgeprägt ist der Zusammenhang mit dem Erfüllungsgehalt der kurzfristigen Inanspruchnahme freier Tage, dem Klima und der Solidarität mit den Kollegen sowie der Erwartungserfüllung des Zusatzverdienstes. Als weitere relevante Blöcke lassen

sich die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppen identifizieren (Gruppenentscheidungen entsprechen den eigenen Wünschen, Einstimmigkeit der Entscheidungen, gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit sowie generelle Entwicklung des Gruppenklimas) und die Durchsetzbarkeit der eigenen Urlaubswünsche.

Als ebenfalls für den Erfolg der Modelle maßgeblicher Faktor, geht aus den Daten die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten hervor. Je besser das Klima zwischen Abteilungsleitung und Zustellern ist und je mehr Informationen Letztere zur Verfügung gestellt bekommen, umso größer ist die Akzeptanz (Abb. 34). Von den zufriedenen Zustellern äußerten sich zwei Drittel positiv über ihre Vorgesetzten. Dagegen wurde diese Ansicht nur von einem knappen Drittel der unzufriedenen Zusteller vertreten. Hier wird der Stellenwert deutlich, den die Abteilungsleitung für die Ausweitung der Modelle haben. Ein kooperativer Führungsstil und die Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter sind eng mit dem Erfolg der Gruppenarbeit verknüpft.



**Abbildung 34**

Zwischen der Qualifikation und der Zufriedenheit mit dem Gruppenmodell ergaben sich nur leichte Zusammenhänge und zwar in der Form, daß die Vermittlung von genügenden Kenntnissen sich positiv auf die Bewertung ausgewirkt hat. Daraus kann

abgeleitet werden, daß die Transparenz der Modelle zwar nicht der entscheidende Faktor in der persönlichen Wahrnehmung von Gruppenarbeit ist, aber durchaus Berücksichtigung finden muß, wenn sich die Modelle langfristig bewähren sollen.

Aus den oben getroffenen Ausführungen wird klar, daß bei der Einführung von Gruppenarbeit im Zustelldienst auf ein Bündel von Faktoren geachtet werden muß, wenn diese erfolgreich implementiert werden soll. Punktuelle Maßnahmen werden langfristig nicht zu einer befriedigenden Lösung für alle Beteiligten führen. Fassen wir die oben genannten Kernpunkte noch einmal zusammen, so lassen sich folgende Dimensionen identifizieren, welche in Abhängigkeit zu einer erfolgreichen Umsetzung der Modelle stehen:

- Freiwilligkeit der Modellteilnahme
- Freiwilligkeit der Übernahme von Zusatzleistungen
- Kooperationsbereitschaft und Bereitstellung von Informationen durch Vorgesetzte und Betriebsräte
- Verfügbarkeit von Vertretern
- Erfüllungsgrad, der mit den Gruppenmodellen verknüpften Erwartungen
- Modelltransparenz (Vermittlung von genügenden Kenntnissen durch die Qualifizierung)
- interne Sozialstruktur der Gruppen

Während hinsichtlich letztgenanntem Faktor die Steuerungsspielräume eher gering sind, weil auch die Thematisierung von Konfliktlösungen im Schulungsseminar zwar kognitive Lösungen bereitstellen kann, nicht aber die affektiven Komponenten (Sympathie innerhalb der Gruppe, individuelle Kompromißbereitschaft) langfristig steuern kann, so kann doch auf die restlichen Kernpunkte Einfluß genommen werden.

### **6.11 Exkurs: Meinungen zu den Auslieferungsgruppenmodellen aus Sicht der Zusteller**

Am Ende des Fragebogens hatten die Zusteller wie bereits erwähnt, die Möglichkeit, in ein offenes Feld ihre bisherigen Erfahrungen mit der Gruppenarbeit näher zu formulieren. Hier konnten sie Kritik und Verbesserungsvorschläge explizit zum Ausdruck bringen. Zwar sollten sich diese Angaben konkret auf das Gruppenmodell beziehen, jedoch wurde auch immer wieder zu den allgemeinen Arbeitsbedingungen Stellung bezogen. Wie oben bereits ausgeführt, ist dies auch verständlich, da die neue Form der Arbeitsorganisation nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen betrachtet werden kann.

Von der Möglichkeit, ihre individuelle Meinung detaillierter darzulegen, machten ungefähr die Hälfte der befragten Zusteller Gebrauch. Ihre Aussagen spiegeln im wesentlichen die Meinungen wider, die auch in den Fallstudien zur Sprache kamen. Da auf die meisten Angaben bereits eingegangen worden ist, werden im folgenden die interessantesten und am häufigsten getroffenen Ausführungen der Zusteller in Tabelle 7 unkommentiert dargestellt, um ihr Stimmungsbild wiederzugeben.

**Tab. 7: Kritik und Verbesserungsvorschläge zu den Auslieferungsgruppenmodellen aus Sicht der Zusteller**

<b>Kritik</b>	<b>Verbesserungsvorschläge</b>
<p><b>Arbeitsbelastung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr hohe Arbeitsbelastung durch vergrößerte Bezirke</li> <li>• Vorbereitungszeit ist zu knapp bemessen</li> <li>• zuviele Vertreter in der Gruppe; dadurch steigt die individuelle Belastung der Gruppenmitglieder, da sie die Übertragungsanteile der Vertreter z.T. oder vollständig mitübernehmen müssen</li> <li>• mangelnde Vertreterkapazitäten</li> <li>• Gruppe wird bei Personalausfällen zuerst herangezogen und einzelne Mitglieder herausgezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feste Vertreter für die Gruppen</li> <li>• bei der Vorverteilung sollten aufzulösende Bezirke in die normalen Bezirke miteinsortiert werden</li> </ul>
<p><b>Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Betriebsräten/Handlungsspielräume</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenleitung und Betriebsrat kümmern sich nicht um das Modell</li> <li>• keine Ansprechpartner bei Problemen</li> <li>• Stellenleitung und Betriebsrat arbeiten gegen das Modell</li> <li>• Stellenleitung hält sich nicht an Gruppenrechte</li> <li>• Vorgesetzte wechseln zu häufig, so daß keine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen kann</li> <li>• Erpressung durch Vorgesetzte - Urlaub wird nur genehmigt, wenn auf freie Tage verzichtet wird</li> <li>• Handlungsspielräume werden von der Stellenleitung nicht geduldet; Gruppenmodell ist aus Sicht der Stellenleitung lediglich Überstundenmodell</li> <li>• Gruppenmitglieder werden in anderen Bezirken eingesetzt</li> <li>• Gruppe wird zu Zusatzleistungen gezwungen</li> <li>• Bemessungen werden nicht transparent gemacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungspersonal müßte in Personalführung geschult werden</li> <li>• Zustellern sollte mehr Verantwortung und Autonomie gegeben werden</li> <li>• Gruppen sollten in die Bemessung miteinbezogen werden</li> <li>• mehr Einfluß bei der Beschwerdebearbeitung</li> <li>• Aufteilungsmodalitäten sollten der Gruppe überlassen werden</li> </ul>

**Tab. 7: Kritik und Verbesserungsvorschläge zu den Auslieferungsgruppenmodellen aus Sicht der Zusteller (Fortsetzung)**

Kritik	Verbesserungsvorschläge
<p><b>Verfügbarkeit von Informationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unzureichende Informationen über Gruppenmodelle</li> <li>• Stellenleitung und Betriebsrat sind nicht genügend über das Gruppenmodell informiert</li> <li>• Informationen über zusätzliche Verdienstmöglichkeiten wecken zu hohe Erwartungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensivere Schulungen</li> <li>• mehr Austauschmöglichkeiten mit anderen Gruppen</li> </ul>
<p><b>Gruppeninterne Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppe muß menschlich zusammenpassen und nicht lediglich nach funktionalen Kriterien zusammengestellt werden</li> <li>• hoher Gruppendruck, insbesondere bei Krankheit</li> <li>• Bezirksungerechtigkeiten innerhalb der Gruppen führen zu schlechtem Klima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Zeit für Gruppenbesprechungen</li> <li>• die Aufgabe des Obmanns sollte turnusmäßig rotieren, damit jeder die Aufgabe kennenlernen und leisten kann</li> </ul>
<p><b>Zusatzleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzleistungen sind finanziell uninteressant</li> <li>• steuerliche Abzüge sind zu hoch</li> <li>• Deckelung im Rolli-Modell ist zu niedrig</li> <li>• Lohnfortzahlung Beamte/Angestellte ungerecht</li> <li>• Verzicht auf den freien Tag wird im Gruppenmodell mit 7,7 Std. verrechnet - früher mit 10 Std.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckelung des Verzichts auf freie Tage im Rolli-Modell anheben und dafür Übertragungen abschaffen</li> <li>• zweite Übertragung im Grundmodell durch höhere Vergütung attraktiver gestalten</li> <li>• Abgeltungsmodalitäten der Zusatzleistungen sollte individuell entscheidbar sein; dadurch könnten Zusteller, die mehr Geld wollen, häufiger übertragen</li> </ul>
<p><b>Sonstiges</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei unterschiedlichen Begehungsarten innerhalb der Gruppe gestaltet sich die Bezirksaufteilung schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mit zunehmendem Alter Rückzug in den Normalbetrieb ermöglichen</li> </ul>

## 6.12 Fazit

Faßt man die hier vorgestellten Ergebnisse aus der Untersuchung der Auslieferungsgruppenmodelle zusammen, so lassen sich folgende wesentliche Befunde festhalten:

- Die Auslieferungsgruppenmodelle stoßen bei den Zustellern auf eine hohe Resonanz.
- Mit steigender Gruppengröße nehmen auch die Probleme zu und die Modelle werden schlechter beurteilt.
- Ältere Zusteller tendieren eher in Richtung Modellausstieg.
- Die Qualifizierung wird überwiegend positiv beurteilt. Allerdings sehen drei Viertel der Zusteller noch weiteren Informationsbedarf.
- Das wesentlichste Anreizmotiv für die Teilnahme an den Gruppenmodellen ist die unabhängigere Abwicklung der Freizeit.
- Dem Beratungsrecht bei der Bezirksschneidung ist nicht in dem Maße nachgekommen worden, wie es sich die Zusteller erwünscht hätten.
- Die erste Übertragung (Grundmodell) und der Verzicht auf freie Tage (Rolli-Modell) werden von der Mehrheit angenommen. Dagegen stoßen die zweite Übertragung (Grundmodell) und die Übertragung im Rolli-Modell mehrheitlich auf Ablehnung.
- Über die Hälfte der Zusteller favorisieren eine zumindest teilweise Abgeltung der Zusatzleistungen in Freizeit.

- Die Konsensfindung innerhalb der Gruppen klappt überwiegend problemlos und nimmt mit der Dauer der Gruppenarbeit zu.
- Die Gruppenmodelle führen zu einem Anstieg der Verantwortung gegenüber den Kollegen und der täglichen Arbeit.
- Die größten Defizite tauchten bei der Bereitstellung von Informationen durch Vorgesetzte und Betriebsräte auf, da sie auch selbst häufig nicht ausreichend informiert sind.

Der weitere Erfolg und die Akzeptanz der Modelle ist dabei von folgenden Faktoren abhängig:

- Gewährleistung der Freiwilligkeit an der Modellteilnahme und der Erbringung von Zusatzleistungen
- Verfügbarkeit von Vertretern
- Bereitstellung von Informationen und Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten und Betriebsräte
- Modelltransparenz (Vermittlung von genügenden Kenntnissen durch die Qualifizierung)
- Berücksichtigung, der mit den Gruppenmodellen verbundenen Erwartungen



## **7 Kleingruppenmodell - Untersuchungsergebnisse**

### **7.1 Methodische Hinweise**

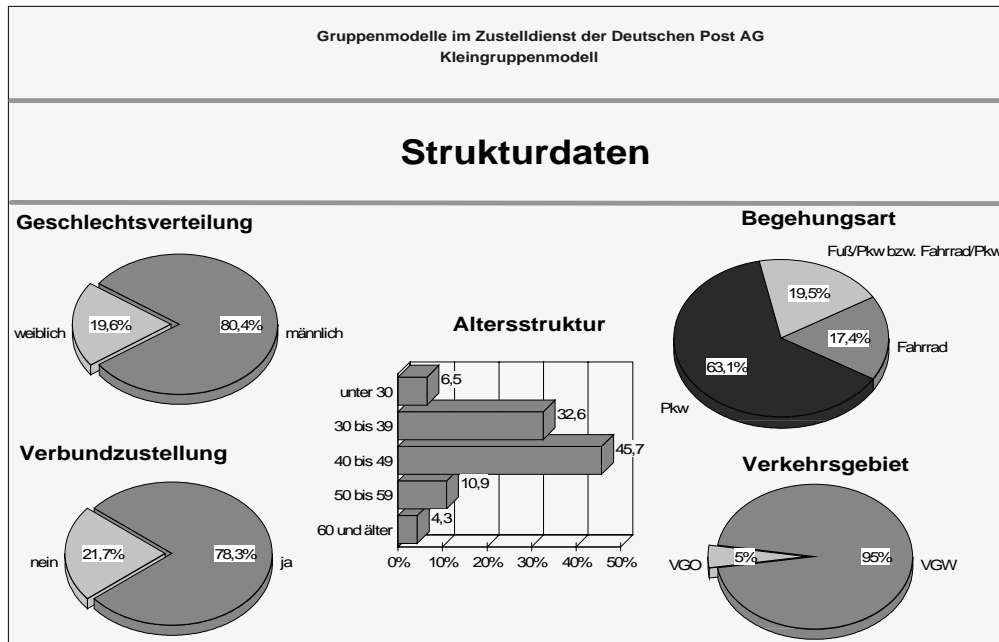
Die wissenschaftliche Begleitung der Kleingruppenmodelle beschränkte sich auf die schriftliche Befragung der dort tätigen Zusteller. Da es sich bei dieser Variante lediglich um ein Mehrarbeitsmodell handelt, bei dem mit der Gruppenarbeit verbundene Dimensionen nicht Inhalte des Modells sind, reduzierte sich auch der Fragenkatalog der schriftlichen Erhebung. Diese zielte in erster Linie darauf ab, näheres über die Bewertung des Modells und über die strukturellen Merkmale der Teilnehmer zu erfahren. Mittels eines standardisierten Fragebogens wurden 66 Zusteller angeschrieben. Da in einem Fall die Modellteilnahme erst bevorstand, reduzierte sich die Stichprobengröße auf 65 Fälle. Davon sendeten uns 46 den ausgefüllten Fragebogen zurück. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von 70,1%. Neben den rein quantitativ auszuwertenden Fragen gaben wir den Zustellern, wie auch schon bei den Auslieferungsgruppen, am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Anregungen und Kritikpunkte zu formulieren.

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich weitestgehend auf die deskriptive Darstellung der Ergebnisse. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs ( $n=46$ ) müssen die Befunde über Zusammenhänge zwischen den Variablen eher als Tendenzaussagen betrachtet und mit Vorsicht interpretiert werden.

### **7.2 Strukturdaten**

Bei den am Kleingruppenmodell teilnehmenden Zustellern kann nicht von einem repräsentativen Abbild aller Zusteller im Dienste der Deutschen Post AG gesprochen werden. Vielmehr handelt es sich hierbei um eine, hinsichtlich ihrer Struktur, relativ

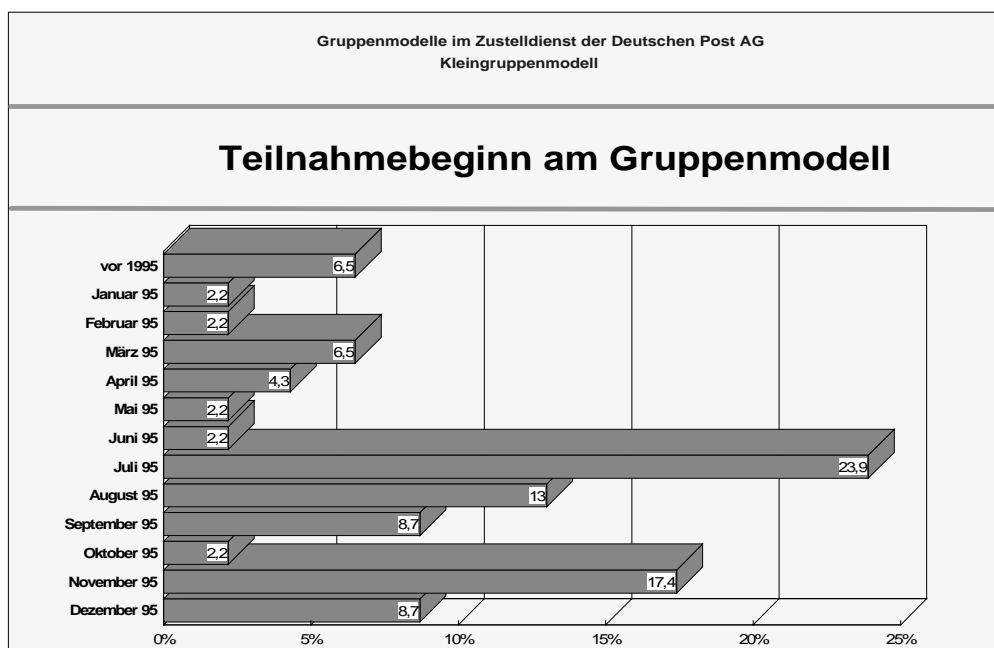
homogene Gruppe. Dies wird bereits bei einem Blick auf ihre strukturelle Zusammensetzung deutlich (Abb. 35).



**Abbildung 35**

Von den befragten Zustellern ist keiner in der reinen Fußzustellung tätig. Der überwiegende Teil (63%) setzt einen Pkw ein, während 17,4% der Zusteller in Fahrradbezirken tätig sind. Bei dem restlichen Teil (19,5%) handelt es sich um Mischformen, d.h. die hier befragten Zusteller arbeiten abwechselnd in Fuß- oder Pkw-Bezirken bzw. in Fahrrad- oder Pkw-Bezirken. Die unterschiedlichen Begehungsarten sind auf zwei Gründe zurückzuführen. Zum einen handelt es sich um Springer, die in unterschiedlichen Begehungsarten eingesetzt werden, während die verschiedenen Begehungsarten bei dem anderen Teil darauf zurückzuführen sind, daß sich in einigen Zustellstützpunkten mehrere Zusteller den vergrößerten Bezirk abwechselnd teilen und dafür auf eine andere Begehungsart wechseln müssen. Der hohe Anteil an Pkw-Zustellern sowie an Zustellern, die Verbundleistungen erbringen (78,3%), ist darauf zurückzuführen, daß diese Modellvariante primär in kleinen, ausgelagerten Zustellstützpunkten mit ländlichem Charakter praktiziert wird - vorwiegend im süddeutschen Raum. Daher sind auch nur 5% der beteiligten Zusteller im VGO angesiedelt .

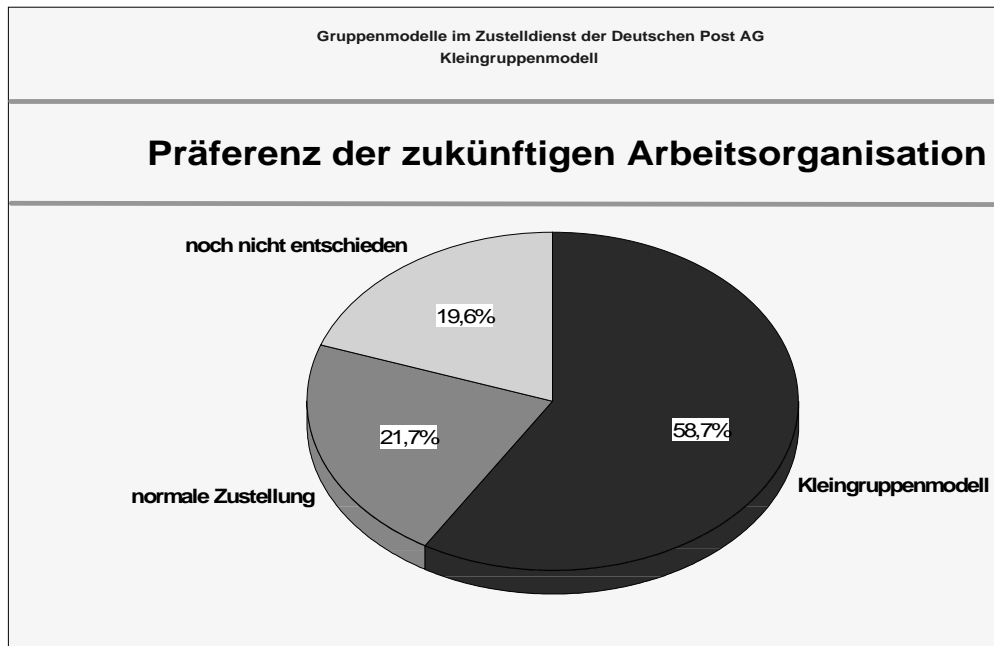
Signifikant ist auch der hohe Männeranteil (80,4%) im Kleingruppenmodell. Weiterhin wird das Modell insbesondere von Zustellern zwischen 30 und 50 Jahren wahrgenommen. Jüngere Zusteller (unter 30 Jahren) nehmen nur zu 6,5% an der Pilotierung teil. Ähnliches gilt auch für Zusteller über 59 Jahren (4,3%). Insgesamt liegt das Durchschnittsalter bei knapp 42 Jahren. Die Teilnahme am Modell erfolgte mehrheitlich in der zweiten Jahreshälfte 1995, wobei ein großer Schub in den Sommermonaten (Juli bis September) zu verzeichnen war (Abb. 36).



**Abbildung 36**

### 7.3 Wesentliche Ergebnisse

Insgesamt wollen 58,7% aller Befragten auch weiterhin der Zustellung im Kleingruppenmodell nachgehen, während ein gutes Fünftel (21,7) den Modellausstieg vorzieht (Abb. 37). Im Vergleich zu den Auslieferungsgruppenmodellen stößt dieses Modell demnach auf eine geringere Akzeptanz.



**Abbildung 37**

Gleicht man die Entscheidung der Zusteller, in welcher Form der Arbeitsorganisation sie zukünftig tätig sein wollen, mit den strukturellen Merkmalen ab, so findet das Kleingruppenmodell tendenziell mehr Anklang bei jüngeren und männlichen Zustellern sowie bei Zustellern, die in der Pkw-Zustellung tätig sind (Tab. 8). So wurde auch von einem Zusteller ausgeführt, daß er sich an dem Modell nur beteilige, weil er im Pkw unterwegs sein könne. Ansonsten würde er, insbesondere wegen der großen körperlichen Anstrengung durch die zusätzliche Gewichtsbelastung, wieder in die normale Zustellung zurückkehren.

**Tab. 8: Akzeptanz des Kleingruppenmodells nach Strukturmerkmalen**

	<b>Gruppenmodell</b>	<b>normale Zustellung</b>	<b>noch nicht entschieden</b>
<b>Alter</b>			
bis 29 Jahre	66,7%	---	33,3%
30-39 Jahre	73,3%	---	26,7%
40-49 Jahre	52,4%	33,3%	14,3%
50-59 Jahre	40,0%	60,0%	---
60 Jahre und älter	50,0%	---	50,0%
<b>Geschlecht</b>			
männlich	62,2%	21,6%	16,2%
weiblich	44,4%	22,2%	33,3%
<b>Begehungsart</b>			
Rad	37,5%	12,5%	50,0%
Pkw	65,5%	24,1%	10,3%
Mischformen	55,6%	22,2%	22,2%
<b>Verbundzustellung</b>			
nein	50,0%	40,0%	10,0%
ja	61,1%	16,7%	22,2%

Zur Teilnahme ermuntert wurden knapp drei Viertel der Zusteller, indem sie von Vertretern der Abteilungsleitung direkt angesprochen wurden (Abb. 38). Aufgrund von Betriebsratsaktivitäten freundeten sich 17,4% mit dem Modell an. Lediglich 4,3% besuchten eine Informationsveranstaltung, während bei jeweils 13% das Interesse durch andere Zusteller bzw. durch sonstige Faktoren (z.B. Zeitungsartikel) geweckt wurde.

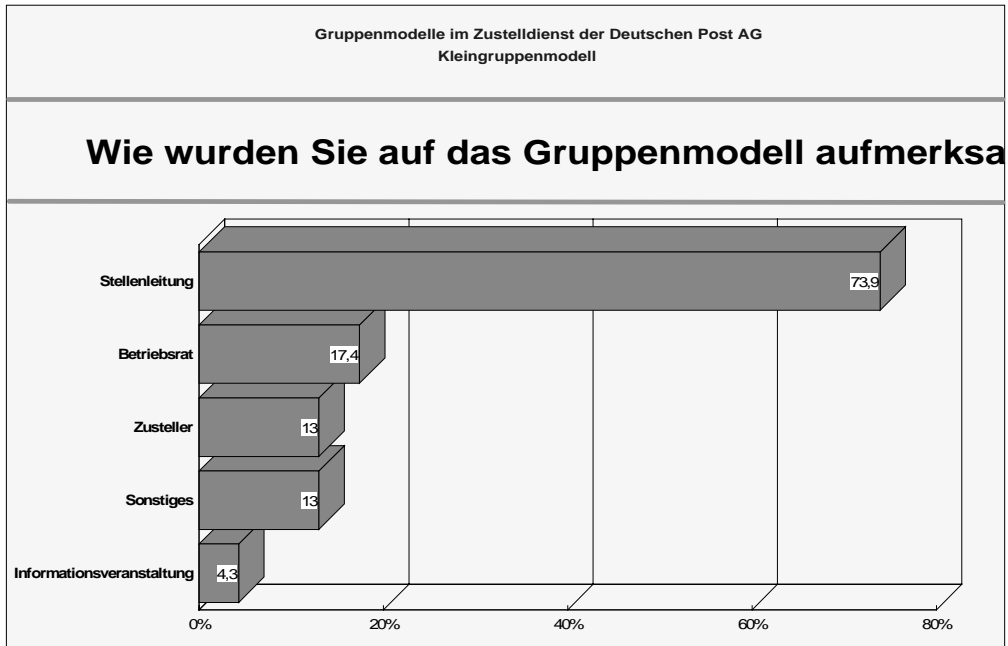


Abbildung 38

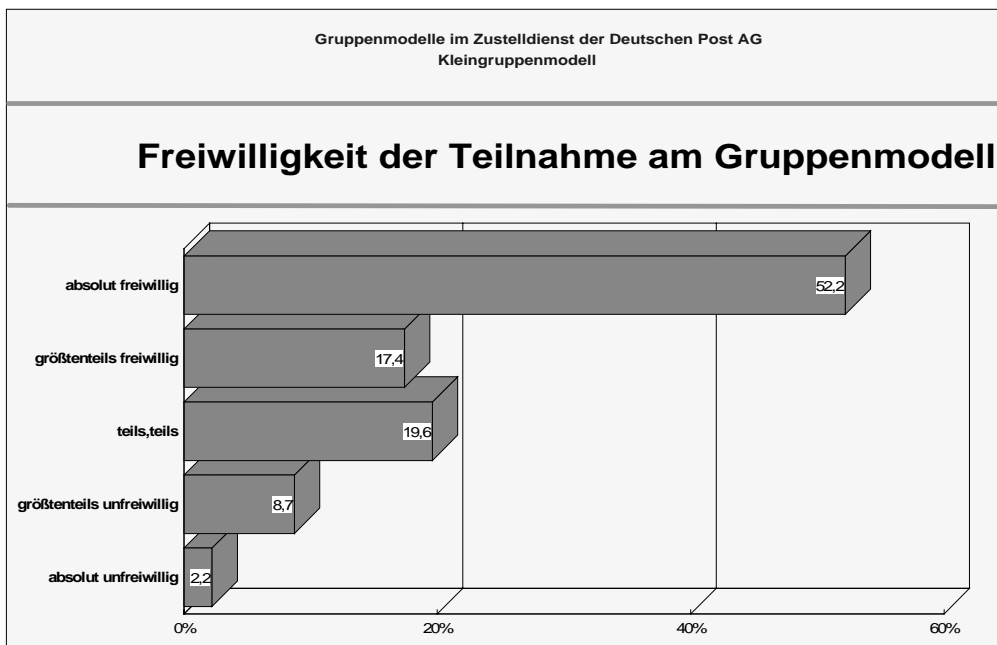
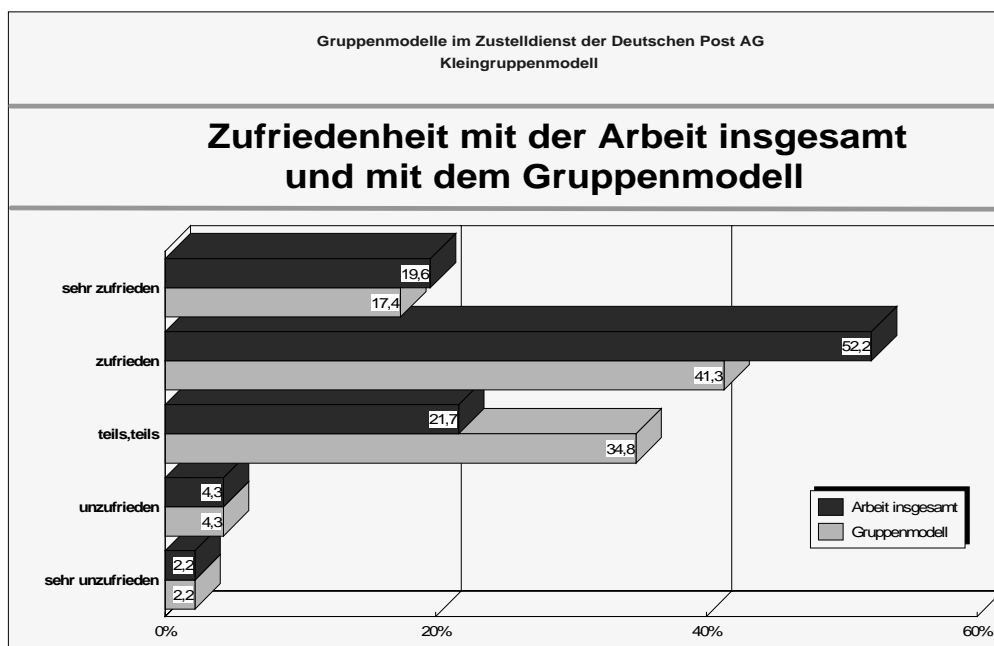


Abbildung 39

Bei dem Großteil der Zusteller basierte die Teilnahme auf Freiwilligkeit (Abb. 39). Teilweise bzw. absolut unfreiwillig nahmen aber immerhin noch ein knappes Drittel (30,5%) an der Pilotierung teil. Dementsprechend besteht auch hier eine hohe Affinität zwischen der Modellzufriedenheit und dem Grad der freiwilligen Teilnahme, d.h. je höher die Freiwilligkeit der Teilnahme, um so höher ist auch die Zufriedenheit.

Generell ist die Zufriedenheit mit dem Modell geringer als bei den Auslieferungsgruppen (Abb. 40). Unter 60% der befragten Zusteller sind damit zufrieden bzw. sehr zufrieden. Im Gegensatz zum Grund- und Rolli-Modell werden hier die allgemeinen Arbeitsbedingungen in der Briefzustellung deutlich besser bewertet als das Kleingruppenmodell selbst. Während bei den Auslieferungsgruppen die Modelle positiver als die allgemeinen Arbeitsbedingungen eingestuft werden, äußerten sich die Kleingruppenteilnehmer in genau entgegengesetzter Richtung.



**Abbildung 40**

Erwartungsgemäß ist die Zufriedenheit mit dem Kleingruppenmodell bei den Zustellern am größten, die diese Arbeitsform auch zukünftig praktizieren wollen. Überraschenderweise ist allerdings die Zufriedenheit bei denjenigen, die lieber wieder

im normalen Dienst arbeiten wollen und den noch Unentschlossenen mit einem Mittelwert von 2,9 (5 = sehr zufrieden bis 1 = sehr unzufrieden) identisch. Dieses läßt die Vermutung zu, daß sich die Gruppe der Unentschlossenen eher in Richtung des Modellausstiegs bewegt, als eine Fortführung der Pilotierung erwägt.

Bei der Beurteilung des Klimas und der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und dem Betriebsrat schnitten beide Parteien gleich gut ab (Abb. 41). Jeweils drei Viertel der Befragten empfand die Zusammenarbeit als sehr gut bzw. gut. Korreliert man dieses Resultate mit der persönlichen Einschätzung zum Kleingruppenmodell, so wird die tragende Rolle der Vorgesetzten bei der Modellakzeptanz deutlich. Je besser die Kooperation mit Vertretern der Abteilungsleitung funktioniert, um so positiver wird das Modell beurteilt. Ist hingegen das Verhältnis zur Führungsebene eher schlecht, sinkt auch die Beurteilung des Modells und die Bereitschaft, weiterhin im Kleingruppenmodell zu verbleiben. So wurde von den eher Unzufriedenen auch darauf verwiesen, daß die Vertreter der Abteilungsleitung nur ungenügende Informationen zum Gruppenmodell bereitstellen.

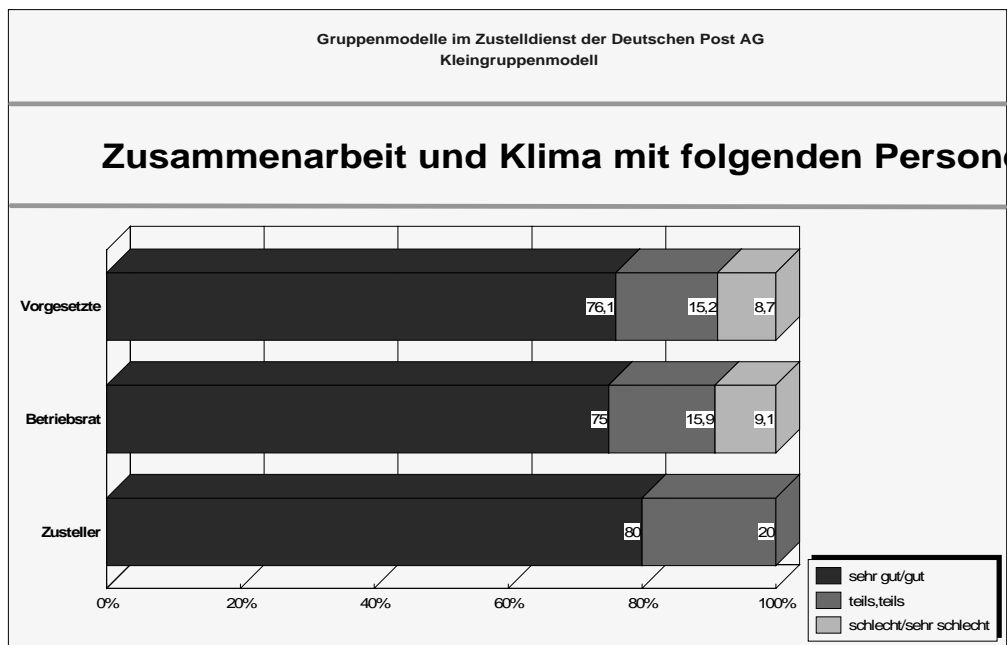
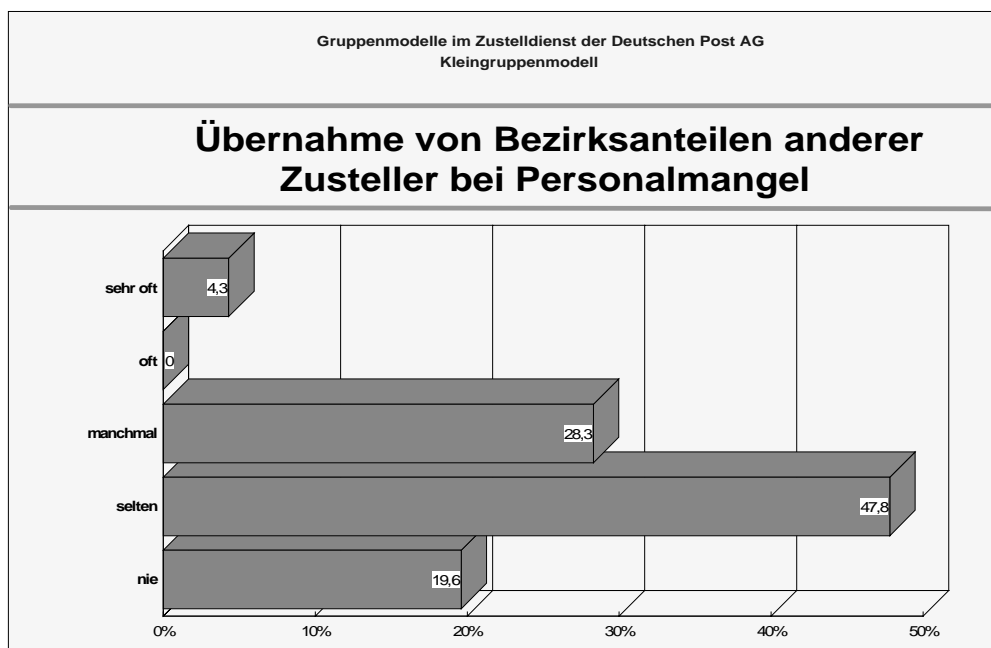


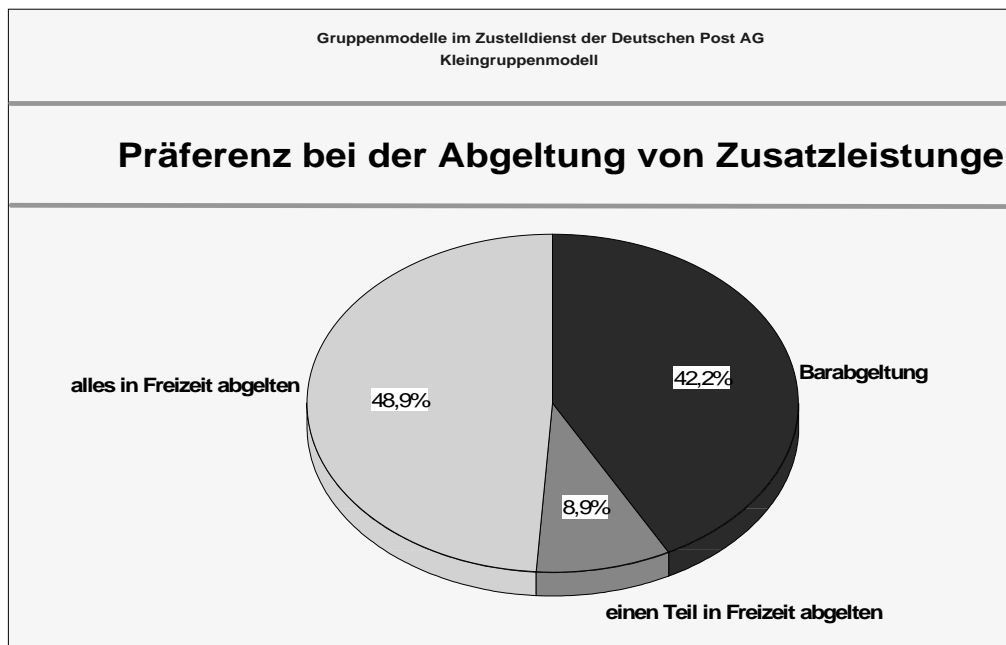
Abbildung 41

Die Übernahme weiterer Bezirksanteile bei Personalmangel, die über den bereits vergrößerten Zustellbezirk hinausgehen, bilden laut Zusteller eher die Ausnahme (Abb. 42). Lediglich 4,3% der Befragten gaben an, sehr oft noch weitere Aufgaben übernehmen zu müssen, während sich die Übernahme weiterer Bezirksanteile bei den restlichen Zustellern in Grenzen hält.



**Abbildung 42**

Bei der Frage, ob die erbrachten Zusatzleistungen lieber vergütet oder in Freizeit abgegolten werden sollten, entschieden sich 42,2% für eine Barabgeltung (Abb. 43). Dagegen wünschten sich 8,9%, einen Teil der Zusatzleistungen in Freizeit umgewandelt zu bekommen, während knapp die Hälfte der Zusteller (48,9%) einen kompletten Freizeitausgleich forderte. Dabei zeigt sich, daß die Zusteller, die freiwillig am Modell teilnehmen, lieber eine Barabgeltung in Anspruch nehmen würden, während sich teilweise oder vollständiger Zwang zur Teilnahme in der Forderung nach Freizeitausgleich äußert.



**Abbildung 43**

#### 7.4 Fazit

Als wesentliche Resultate aus der Befragung der Teilnehmer am Kleingruppenmodell ergeben sich folgende Punkte:

- Das Modell wird mehrheitlich positiv bewertet, wobei die Akzeptanz im Vergleich zu den Auslieferungsgruppenmodellen deutlich geringer ist.
- Ausschlaggebende Kriterien für die erfolgreiche Fortführung des Modells ist die Aufrechterhaltung der freiwilligen Teilnahme sowie der kooperative Umgang der Vorgesetzten.
- Es besteht ein großes Bedürfnis, die Zusatzleistungen auch in Freizeit abgegolten zu bekommen.

- Das Potential zur Bildung weiterer Kleingruppen scheint primär in der Landzustellung zu liegen.
- Von Bedeutung scheint für einen Teil der Zusteller auch die Möglichkeit zu sein, nicht durchgängig im vergrößerten Bezirk zuzustellen, sondern sich mit anderen Zustellern zusammenzuschließen, um turnusmäßig den Kleingruppenbezirk zu übernehmen. Eine tägliche Übernahme von Zusatzleistungen ist für sie zu belastend.

## **8 Anregungen für die Anpassung der Gruppenmodelle**

Die vorangestellten Untersuchungsergebnisse zeigen, daß die für die Pilotphase II festgesetzten Modalitäten der drei Gruppenmodelle von der Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter angenommen wird, so daß im Rahmen der bestehenden tariflichen Vereinbarungen keine grundsätzlichen Veränderungen vorgenommen werden müssen. Dennoch sind einige Punkte zu benennen, die nicht nur die Chance zu einer effektiveren Nutzung und zugleich mitarbeiterorientierteren Ausgestaltung bieten, als vielmehr auch Anreize für eine quantitative Ausweitung der Gruppenmodelle bereitstellen. Auf Basis der Befunde aus den Fallstudien und der schriftlichen Erhebung werden im folgenden Anregungen und Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise bei einer Ausweitung der Gruppenmodelle sowie Anpassungsmaßnahmen an den bestehenden tariflich fixierten Regelungen formuliert.

### **8.1 Auslieferungsgruppenmodelle allgemein**

- Wie insbesondere die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen, hängt die Akzeptanz der Gruppenmodelle zu wesentlichen Teilen von der freiwilligen Teilnahme ab. Aus diesem Grund sollte eine Modellintensivierung auf Überzeugungsarbeit setzen, indem die Chancen und Potentiale von Gruppenarbeit allen Beteiligten deutlich vermittelt werden.
- Um den freien Zugang aller interessierten Zusteller zu gewährleisten, sollten die im Rahmen der zweiten Pilotphase festgelegten Quotierungen (Beschränkung der Teilnehmer auf maximal 50% pro Dienststelle und 30% pro Direktionsbereich) aufgehoben werden.

- Die Durchführung weiterer Informationsveranstaltungen zu den Gruppenmodellen sollte stärker auf die Handlungsspielräume fokussieren, da von ihnen hohe Anreizwirkungen für die Modellteilnahme ausgehen.
- In die Durchführung der Informationsveranstaltungen sollten Akteure mit Erfahrungen über den praktischen Umgang mit den Gruppenmodellen einbezogen werden. Gedacht ist hier in erster Linie an die örtlichen Betreuer sowie an Zusteller, die aus ihren eigenen Erfahrungen mit der Gruppenarbeit berichten können. Zur Vermeidung möglicher Rollenkonflikte sollten sowohl der örtliche Betreuer als auch der Zusteller nicht aus dem Zustellstützpunkt kommen, in dem die Informationsveranstaltung durchgeführt wird.
- Die regionalen Betreuer sollten stärker in die Gruppenmodelle eingebunden werden. Ihr Engagement beschränkte sich in der Pilotphase II häufig auf die Durchführung der Informationsveranstaltungen, ließ jedoch die gebotene kontinuierliche Kommunikation mit den örtlichen Betreuern und den Gruppen vermissen.
- Intensivere Informationspolitik für die örtlichen Vertreter des Managements und des Betriebsrates, damit die Potentiale der Gruppenmodelle effizienter genutzt und weitertransportiert werden und Gruppenarbeit nicht lediglich als Überzeitmodell verstanden wird.
- Bereitstellung von standardisiertem Informationsmaterial über die Gruppenmodelle in jedem Zustellstützpunkt, welches sich sowohl an die Vertreter der Leitungsebene, an Betriebsräte als auch an die Zusteller richtet und für alle Akteure zugänglich sein muß.
- Eine stärkere Thematisierung der tarifvertraglichen Rechte und der Handlungsspielräume in den Qualifizierungsseminaren. Daneben empfehlen wir ein Wiederholungsseminar, um eine Rückkopplung nach den ersten praktischen Erfahrungen mit den Gruppenmodellen zu ermöglichen. Zwischen dem Zeitpunkt

des Wiederholungsseminars und der Aufnahme der Gruppenarbeit sollten einige Monate liegen. Das Wiederholungsseminar sollte nicht für die einzelnen Gruppen separat stattfinden, sondern z.B. Gruppen eines Zustellstützpunktes bzw., entsprechend den jeweiligen lokalen Gegebenheiten und der Anzahl der Gruppen, Gruppen innerhalb des Zuständigkeitsbereiches eines Briefzentrums, miteinbeziehen. Für die Dauer der Veranstaltung sollte ein Nachmittag angesetzt werden. Die Teilnehmerzahl sollte dabei 20 Zusteller nicht überschreiten. Die Moderation sollte durch die regionalen Betreuer erfolgen.

- Das Abgeltungsverfahren der Zusatzleistungen sollte dahingehend abgeändert werden, daß ein Teil der erbrachten Zusatzleistungen in Freizeit abgegolten werden kann. Mit der daraus resultierenden Abwesenheit aus der Gruppe könnten denjenigen Zustellern, die weitere Zusatzleistungen erbringen möchten, die Chance dazu eröffnet werden. Für den Freizeitausgleich bieten sich die Übertragung im Rolli-Modell und die zweiten Übertragung im Grundmodell an. Ansonsten die Möglichkeit, jede xte erste Übertragung im Grundmodell und jeden xten Verzicht auf den freien Tag in Freizeit abzugelten.
- Altersmäßige Staffelung der Freizeitabgeltung. Um auch die Resonanz bei älteren Zustellern zu erhöhen, sollte ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, einen höheren Anteil der erbrachten Zusatzleistungen in Freizeit abgelten zu können.
- Verfügbarkeit eines Vertreters, der bei Ausfall eines Gruppenmitgliedes prioritär der Gruppe zugeordnet wird, wenn diese Bedarf anmeldet. Da die Verlässlichkeit eines Vertreters für die Zusteller von hoher Bedeutung ist, könnte diese Maßnahme auch Anreizfunktion für die Bildung neuer Gruppen haben.
- Stärkere Beteiligung der Gruppen an der Bezirksschneidung.

- Flexibilisierung der Gangfolge. Den Gruppen sollten Änderungen in der Gangfolge (z.B. Tausch von Straßenzügen) selbst überlassen werden. Für eventuelle Reklamationen ist die Gruppe und nicht der einzelne Zusteller verantwortlich.

### **8.1.1 Grundmodell**

- Gruppen mit mehr als zehn Zustellern sollten wenn möglich nicht gebildet werden, da mit steigender Gruppengröße sowohl der Kommunikations- und Koordinationsaufwand innerhalb der Gruppe zunimmt, und die Zufriedenheit mit der Gruppenarbeit sinkt. Große Gruppen mit mehr als zehn Zustellern sollten nur in Ausnahmefällen (z.B. in kleinen Stützpunkten) implementiert werden.
- Abschaffung der Möglichkeit zur dritten Übertragung bei Gruppen mit mehr als zehn Zustellern, da sich diese aufgrund der hohen Arbeitsbelastung als unrealistisch erwiesen hat.

### **8.1.2 Rolli-Modell**

- Eine leichte Anhebung der Deckelung beim Verzicht auf freie Tage (bisher 13 Tage pro Jahr) bei gleichzeitigem Absenken der Übertragungsmöglichkeiten (bisher 20 mal pro Jahr).
- Die Variante B im Rolli-Modell, Erbringung von Zusatzleistungen ausschließlich durch Übertragungen, sollte eingestellt werden.

- Alternativ dazu könnten beide Varianten verknüpft werden, indem jedem Gruppenmitglied ein Überzeitkonto zur Verfügung gestellt wird, aus dem er die Form der Zusatzleistungen selbst bestimmen kann. Auf Basis der bestehenden Obergrenzen würde dies bedeuten:

13 maliger Verzicht auf den freien Tag = 7,7 Stunden x 13 Tage

= 100,1 Stunden

20 Übertragungen = 20 \* (7,7 Stunden \* ca. 25%) = 20 \* ca. 1,925 Stunden

= ca. 38,5 Stunden

Den Zustellern könnte in diesem Fall ein Überzeitkonto von 138,6 Stunden im Jahr zur Verfügung gestellt werden, aus denen sie individuell die Form der Zusatzleistung wählen können.

## 8.2 Kleingruppenmodell

Betreffend einer Ausweitung des Kleingruppenmodells muß noch einmal auf die homogene Struktur der bisher Beteiligten verwiesen werden. Bei der Mehrheit handelt es sich um Kfz-Zusteller im Landbereich und, sicherlich wichtig unter dem Gesichtspunkt der zusätzlichen Gewichtsbelastung in der Fuß- oder Fahrradzustellung, um Männer. Es ist davon auszugehen, daß aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen dieser Gruppe, das Potential für eine Ausweitung deutlich geringer ist, als das der Auslieferungsgruppenmodelle. Zudem bietet es nicht die Möglichkeiten der eigenständigen Freizeitplanung, die sich bei der Befragung in den Auslieferungsmodellen als prioritäre Anreizmotive erwiesen haben. Daher zielt es in der Ausrichtung allein auf Zusteller, bei denen das finanzielle Motiv von zentralem Interesse ist. Als Anreiz ist daher zu empfehlen, den Zustellern im Kleingruppenmodell die Möglichkeit der Freizeitabgeltung eines Teils ihrer Zusatzleistungen anzubieten (Erarbeitung freier Tage).

Wie sich im Zuge der schriftlichen Erhebung des Kleingruppenmodells zeigte, entstanden in zwei Zustellstützpunkten Modellmodifikationen, die auf Initiativen vor Ort basieren. Diese äußerten sich derart, daß sich mehrere Zusteller zu einer informellen Gruppen zusammengeschlossen haben, um sich den vergrößerten Bezirk turnusmäßig (täglich, wöchentlich) zu teilen. Diese alternative Erbringung von Zusatzleistungen sollte auch zukünftig den interessierten Zustellern angeboten werden, da eine dauerhafte Übernahme von Mehrleistungen nur von einem Teil der Zusteller akzeptiert wird. Erhalten die Zusteller jedoch die Möglichkeit, den vergrößerten Bezirk im Wechsel mit ihrem Normalbezirk zu begehen, so ist das Potential zur Bildung weiterer Gruppen als deutlich höher einzustufen und wird auf eine breitere Resonanz stoßen. Um den Produktivitätsaspekt zu berücksichtigen, könnte die Obergrenze der Bezirksvergrößerung (15%) in Abhängigkeit zur Gruppengröße angehoben werden. So wäre es durchaus denkbar, für Gruppen aus vier Zustellern die Obergrenze auf z.B. 20% auszuweiten, da die tägliche Arbeitsbelastung dadurch kompensiert wird, daß der einzelne Zusteller drei Viertel des Jahres nur seinen normalen Bezirk bearbeitet.

Als Konsequenz aus einer flexibler gestalteten Gruppengröße im Kleingruppenmodell bietet sich die Abgabe von mehr Dispositionsspielraum auf die Gruppenmitglieder an. So wäre vor allem eine eigenständigere Urlaubsplanung und Abstimmung zwischen den Zustellern notwendig, um zu vermeiden, daß bspw. ein Zusteller, aufgrund von Urlaub oder Krankheit der restlichen Gruppenmitglieder, den vergrößerten Bezirk für mehrere Wochen übernehmen muß. Weiterhin sollten die Zusteller bei der nächsten Bemessung ein Beratungsrecht haben, um den vergrößerten Bezirk optimal zu legen und somit die Wegeleistungen zu reduzieren.

Letztendlich laufen die getroffenen Ausführungen darauf hinaus, daß sich das Kleingruppenmodell stärker den Auslieferungsgruppenmodellen annähern sollte und als eine zusätzliche Variante miteinfließen kann.

### **8.3 Weiterreichende Gestaltungsmöglichkeiten**

Ein immer wieder genanntes Problem während der Untersuchung waren die unplausiblen Bemessungsergebnisse, die aus Sicht der Zusteller als ungerecht empfunden wurden. Ein zentrales, standardisiertes Bemessungsverfahren wie IBIS wird in Einzelfällen immer zu nicht nachvollziehbaren Resultaten führen. Eine Minimierung der Fehlerquote läge in der Einführung von Verbandslösungen. Mit zunehmendem Aggregationsniveau werden individuelle Bemessungsfehler nivelliert bzw. ausgeglichen. So wäre es denkbar, den Zustellbezirk für die gesamte Gruppe auf Basis der individuellen Wochenarbeitszeiten zu bemessen. Es obliegt dann der Gruppe, diesen auf jedes einzelne Mitglied herunterzuberechnen. Diese Verfahrensweise beinhaltet zudem den Vorteil, daß individuellen Arbeitszeitwünschen stärker entgegengekommen werden kann. Beispielsweise muß in einer Rolli-Gruppe der gesamte Zustellbezirk nicht zwangsläufig auf 192,5 Wochenstunden (5 Zusteller x 38,5 Wochenstunden) geschnitten werden. Vielmehr könnten hier auch Teilzeitwünsche berücksichtigt werden - bei einem Frauenanteil von 39,5% in der Briefzustellung für viele ein sicherlich attraktiveres Angebot. Andererseits kann in der Verbandslösung auch der Gedanke des Kleingruppenmodells, im Sinne der im vorherigen Abschnitt ausgeführten Modellanpassung, besser implementiert werden und zwar demgemäß, daß im Gegenzug zu möglichen Teilzeitwünschen innerhalb der Gruppe für die restlichen Gruppenzusteller die Möglichkeit zur Übernahme eines etwas vergrößerten Bezirkes besteht. Nicht auszublenden bei dem hier formulierten Vorschlag ist jedoch das mögliche Konfliktpotential innerhalb der Gruppen, wenn es darum geht, die individuellen Zustellbezirke gerecht aufzuteilen. Hier müssen Konfliktlösungsmechanismen bereitgestellt werden, auf die die Gruppen in Streitfällen zurückgreifen können. Die Untersuchung der Pilotphase II zeigte, daß Sozialverhalten und Konsensfindung mehrheitlich positiv zu bewerten ist. Welche

Auswirkungen allerdings der hier dargestellte Vorschlag auf die Gruppen hat und wie diese damit umzugehen in der Lage sind, ist nur schwer abschätzbar und bedarf sicherlich ebenfalls einer Versuchsphase.

**Anhang: Ergebnisse der schriftlichen Befragungen**

**I. Auslieferungsgruppen im Zustelldienst der  
Deutschen Post AG**

**- Befragungsergebnisse -**



<b>1.1a</b>	<b>Altersverteilung</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>bis 29 Jahre</b>	19,0%	93
<b>30 bis 39 Jahre</b>	45,4%	222
<b>40 bis 49 Jahre</b>	28,8%	141
<b>50 bis 59 Jahre</b>	6,5%	32
<b>60 Jahre und älter</b>	0,2%	1

<b>1.1b</b>	<b>Geschlechtsverteilung</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>männlich</b>	60,4%	296
<b>weiblich</b>	39,6%	194

<b>1.2</b>	<b>Wieviel Zustellbezirke gibt es in dem Zustellstützpunk, in dem Sie arbeiten?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>unter 13</b>	16,5%	80
<b>13 bis 24</b>	21,6%	105
<b>25 bis 40</b>	12,4%	60
<b>41 bis 70</b>	18,4%	89
<b>71 bis 100</b>	15,7%	76
<b>über 100</b>	15,5%	75

## - Befragungsergebnisse -

<b>1.3 Wann fand die letzte Neuschneidung Ihres Zustellbezirkes statt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>1991</b>	0,2%	1
<b>1992</b>	0,2%	1
<b>1993</b>	2,3%	11
<b>1994</b>	17,4%	79
<b>Januar 1995</b>	15,1%	68
<b>Februar 1995</b>	19,1%	86
<b>März 1995</b>	24,8%	112
<b>April 1995</b>	6,9%	31
<b>Mai 1995</b>	2,0%	9
<b>Juni 1995</b>	4,2%	19
<b>Juli 1995</b>	2,0%	9
<b>August 1995</b>	0,9%	4
<b>September 1995</b>	1,3%	6
<b>Oktober 1995</b>	2,0%	9
<b>November 1995</b>	0,7%	3
<b>Dezember 1995</b>	0,2%	1
<b>1996</b>	0,4%	2

## - Befragungsergebnisse -

<b>1.4</b>	<b>Seit wann arbeiten Sie im Gruppenmodell?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>vor 1993</b>	2,4%	12
<b>1993</b>	4,3%	21
<b>1994</b>	3,1%	15
<b>Januar 1995</b>	3,1%	15
<b>Februar 1995</b>	7,8%	38
<b>März 1995</b>	22,9%	112
<b>April 1995</b>	9,8%	48
<b>Mai 1995</b>	11,2%	55
<b>Juni 1995</b>	4,1%	20
<b>Juli 1995</b>	4,1%	20
<b>August 1995</b>	4,7%	23
<b>September 1995</b>	5,3%	26
<b>Oktober 1995</b>	6,5%	32
<b>November 1995</b>	2,9%	14
<b>Dezember 1995</b>	2,9%	14
<b>1996</b>	3,9%	19

## - Befragungsergebnisse -

<b>1.5 Aus wieviel Zustellern besteht die Gruppe?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>6 Zusteller</b>	55,9%	274
<b>7 Zusteller</b>	11,0%	54
<b>8 Zusteller</b>	17,6%	86
<b>9 Zusteller</b>	7,8%	38
<b>10 Zusteller</b>	3,3%	16
<b>11 Zusteller</b>	3,9%	19
<b>12 Zusteller</b>	0,6%	3

<b>1.6 Handelt es sich bei Ihrem Bezirk um einen...</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>Fußbezirk</b>	37,9%	185
<b>Fahrradbezirk</b>	40,2%	196
<b>Pkw-Bezirk</b>	15,8%	77
<b>Mischbezirk</b>	6,1%	30

<b>1.7 Sind Sie in der Verbundzustellung tätig?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	20,6%	101
<b>nein</b>	79,4%	389

## - Befragungsergebnisse -

<b>1.8 Unabhängig vom Gruppenmodell, wie zufrieden sind Sie, insgesamt gesehen, mit Ihrer Arbeit bei der Post?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>sehr zufrieden</b>	8,0%	39
<b>zufrieden</b>	52,0%	255
<b>teils, teils</b>	33,3%	163
<b>unzufrieden</b>	5,1%	25
<b>sehr unzufrieden</b>	1,6%	8

## - Befragungsergebnisse -

<b>2.1 Erfolgte die Teilnahme am Gruppenmodell freiwillig?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>absolut freiwillig</b>	60,0%	294
<b>größtenteils freiwillig</b>	22,2%	109
<b>teils, teils</b>	12,7%	62
<b>größtenteils unfreiwillig</b>	4,3%	21
<b>absolut unfreiwillig</b>	0,8%	4

<b>2.2 Wie wurden Sie auf die Gruppenmodelle aufmerksam?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>Informationsveranstaltung</b>	46,3%	226
<b>Betriebsrat</b>	6,6%	32
<b>Stellenleitung</b>	56,8%	277
<b>andere Zusteller</b>	30,9%	151
<b>Sonstiges</b>	10,9%	53

## - Befragungsergebnisse -

<b>2.3 Mit der Einführung der Gruppenmodelle erhalten Sie größere Handlungsspielräume und zusätzliche Verdienstmöglichkeiten. Welchen Stellenwert besitzen für Sie folgende Punkte im Gruppenmodell?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>eigenständige Planung des Jahresurlaubs</b>		
sehr wichtig	50,7%	247
wichtig	40,2%	196
teils, teils	5,1%	25
eher unwichtig	3,3%	16
vollkommen unwichtig	0,6%	3
<b>kurzfristige Inanspruchnahme freier Tage</b>		
sehr wichtig	57,2%	278
wichtig	35,4%	172
teils, teils	5,1%	25
eher unwichtig	1,6%	8
vollkommen unwichtig	0,6%	3
<b>besseres Klima/höhere Solidarität mit den Kollegen</b>		
sehr wichtig	40,1%	196
wichtig	42,7%	209
teils, teils	13,1%	64
eher unwichtig	3,3%	16
vollkommen unwichtig	0,8%	4
<b>mehr Spielraum bei der Gangfolge</b>		
sehr wichtig	10,2%	49
wichtig	33,1%	159
teils, teils	23,3%	112
eher unwichtig	23,%	113
vollkommen unwichtig	10,0%	48

## - Befragungsergebnisse -

<b>2.3 Mit der Einführung der Gruppenmodelle erhalten Sie größere Handlungsspielräume und zusätzliche Verdienstmöglichkeiten. Welchen Stellenwert besitzen für Sie folgende Punkte im Gruppenmodell?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>mehr Spielraum bei der Bezirksschneidung</b>		
sehr wichtig	26,8%	127
wichtig	36,9%	175
teils, teils	22,8%	108
eher unwichtig	7,8%	37
vollkommen unwichtig	5,7%	27
<b>eigenständige Beschwerdebearbeitung</b>		
sehr wichtig	15,7%	75
wichtig	38,6%	184
teils, teils	24,7%	118
eher unwichtig	14,9%	71
vollkommen unwichtig	6,1%	29
<b>zusätzliche Verdienstmöglichkeiten</b>		
sehr wichtig	31,8%	155
wichtig	39,8%	194
teils, teils	17,8%	87
eher unwichtig	7,4%	36
vollkommen unwichtig	3,3%	16

## - Befragungsergebnisse -

<b>2.4 Inwieweit sind bei diesen Punkten Ihre Erwartungen erfüllt worden?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>eigenständige Planung des Jahresurlaubs</b>		
sehr gut	36,5%	173
gut	38,8%	184
teils, teils	15,0%	71
schlecht	6,1%	29
sehr schlecht	3,6%	17
<b>kurzfristige Inanspruchnahme freier Tage</b>		
sehr gut	32,2%	154
gut	41,3%	198
teils, teils	17,3%	83
schlecht	6,1%	29
sehr schlecht	3,1%	15
<b>besseres Klima/höhere Solidarität mit den Kollegen</b>		
sehr gut	26,0%	123
gut	40,6%	192
teils, teils	26,0%	123
schlecht	5,7%	27
sehr schlecht	1,7%	8
<b>mehr Spielraum bei der Gangfolge</b>		
sehr gut	7,9%	36
gut	35,4%	161
teils, teils	41,8%	190
schlecht	8,6%	39
sehr schlecht	6,4%	29

## - Befragungsergebnisse -

<b>2.4 Inwieweit sind bei diesen Punkten Ihre Erwartungen erfüllt worden?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>mehr Spielraum bei der Bezirksschneidung</b>		
sehr gut	5,7%	26
gut	23,4%	106
teils, teils	44,2%	200
schlecht	15,2%	69
sehr schlecht	11,5%	52
<b>eigenständige Beschwerdebearbeitung</b>		
sehr gut	6,0%	28
gut	36,7%	171
teils, teils	37,6%	175
schlecht	13,1%	61
sehr schlecht	6,7%	31
<b>zusätzliche Verdienstmöglichkeiten</b>		
sehr gut	18,4%	88
gut	43,0%	205
teils, teils	28,1%	134
schlecht	6,7%	32
sehr schlecht	3,8%	18

<b>2.5</b>	<b>In welchem Gruppenmodell arbeiten Sie?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>6-Tage-Woche</b>	44,1%	216
<b>5-Tage-Woche</b>	55,9%	274

## - Befragungsergebnisse -

3.1/ 3.2	Wie oft beteiligen Sie sich in einem Monat durchschnittlich an der Aufteilung...			
	...eines Bezirkes?		...von zwei Bezirken?	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
nie	0,5%	1	60,5%	127
bis 5 mal	8,4%	18	33,8%	71
6 bis 15 mal	42,5%	91	3,8%	8
16 bis 25 mal	16,4%	35	1,0%	2
jeden Tag	32,2%	69	1,0%	2

3.3	Geschieht die erste und zweite Übertragung in der Regel eher freiwillig oder eher unfreiwillig?			
	erste Übertragung		zweite Übertragung	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
immer freiwillig	55,9%	119	16,9%	14
größtenteils freiwillig	31,0%	66	28,9%	24
teils, teils	9,4%	20	21,7%	18
größtenteils unfreiwillig	3,3%	7	24,1%	20
immer unfreiwillig	0,5%	1	8,4%	7

3.4	Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, einen oder zwei Bezirke pro Tag aufzulösen?			
	erster Bezirk		zweiter Bezirk	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
sehr gut	24,1%	52	0,5%	1
gut	43,5%	94	3,3%	7
teils, teils	24,1%	52	20,1%	42
schlecht	4,2%	9	27,3%	57

## - Befragungsergebnisse -

<b>sehr schlecht</b>	4,2%	9	48,8%	102
----------------------	------	---	-------	-----

<b>3.5 Wie oft haben Sie im letzten Jahr auf Ihren freien Tag verzichtet?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>nie</b>	1,2%	3
<b>bis 6 mal</b>	34,5%	89
<b>7 bis 13 mal</b>	41,1%	106
<b>14 mal und mehr</b>	23,3%	60

<b>3.6 Wie oft haben Sie sich im letzten Jahr an der Aufteilung eines Bezirkes beteiligt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>nie</b>	23,4%	62
<b>bis 5 mal</b>	38,5%	102
<b>6 bis 15 mal</b>	18,1%	48
<b>16 bis 25 mal</b>	10,9%	29
<b>über 25 mal</b>	9,1%	24

## - Befragungsergebnisse -

	<b>3.7 Geschieht die Übertragung eines Bezirkes und der Verzicht auf freie Tage in der Regel eher freiwillig oder unfreiwillig?</b>			
	Übertragung		Verzicht freie Tage	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>immer freiwillig</b>	21,1%	42	45,9%	117
<b>größtenteils freiwillig</b>	34,2%	68	35,7%	91
<b>teils, teils</b>	24,1%	48	12,9%	33
<b>größtenteils unfreiwillig</b>	11,1%	22	3,1%	8
<b>immer unfreiwillig</b>	9,5%	19	2,4%	6

	<b>3.8 Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, einen Bezirk pro Tag aufzulösen und auf einen freien Tag zu verzichten?</b>			
	Auflösung eines Bezirkes		Verzicht freier Tag	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>sehr gut</b>	5,5%	14	24,7%	65
<b>gut</b>	9,8%	25	35,7%	94
<b>teils, teils</b>	28,1%	72	26,2%	69
<b>schlecht</b>	21,5%	55	5,7%	15
<b>sehr schlecht</b>	35,2%	90	7,6%	20

## - Befragungsergebnisse -

3.9	<b>Wenn Sie sich an der Aufteilung eines Bezirkes beteiligen bzw. auf Ihren freien Tag verzichten, was sind die Gründe für diese Mehrarbeit?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>Briefzustellung sichern</b>	58,8%	284
<b>dienstliche Anordnung</b>	17,8%	86
<b>Gruppenmitgliedern Urlaub ermöglichen</b>	90,1%	435
<b>Verdienstmöglichkeiten</b>	58,4%	282

## - Befragungsergebnisse -

<b>3.10 Falls Ihre Gruppe einen Vertreter anfordert, wird Ihnen dieser von der Personaleinsatzleitung zur Verfügung gestellt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, immer</b>	8,2%	39
<b>ja, meistens</b>	45,6%	218
<b>teils, teils</b>	31,4%	150
<b>nein, nur selten</b>	13,0%	62
<b>nein, nie</b>	1,9%	9

<b>3.11 Falls Ihre Gruppe einen Vertreter zugeteilt bekommt, beteiligt sich dieser an der Aufteilung des Bezirkes?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, immer</b>	40,5%	185
<b>ja, meistens</b>	32,4%	148
<b>teils, teils</b>	15,1%	69
<b>nein, nur selten</b>	6,6%	30
<b>nein, nie</b>	5,5%	25

<b>3.12 Besteht bei Ihnen der Wunsch, die Zusatzarbeit durch Freizeit abgelten zu lassen?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, alles in Freizeit</b>	21,3%	104
<b>ja, einen Teil in Freizeit</b>	33,0%	161
<b>nein, Barabgeltung</b>	45,7%	223

## - Befragungsergebnisse -

<b>4.1</b>	<b>Hat die Gruppe die Urlaubsplanung für 1996 selbst geplant?</b>	
	in Prozent	Anzahl
ja, völlig selbständig	69,5%	340
ja, mit Unterstützung	21,1%	103
nein	9,4%	46

<b>4.2</b>	<b>Wie funktionierte die Urlaubsplanung innerhalb der Gruppe?</b>	
	in Prozent	Anzahl
sehr gut	46,5%	206
gut	42,4%	188
teils, teils	9,5%	42
schlecht	0,9%	4
sehr schlecht	0,7%	3

<b>4.3</b>	<b>Wurde die Urlaubsplanung von der Personaleinsatzleitung akzeptiert?</b>	
	in Prozent	Anzahl
ja, völlig	55,2%	235
ja, mit geringen Abstrichen	34,7%	148
teils, teils	6,3%	27
nein, nur in kleinen Teilen	3,3%	14

## - Befragungsergebnisse -

<b>nein, überhaupt nicht</b>	0,5%	2
------------------------------	------	---

<b>5.1</b>	<b>Haben Sie an einer Schulung zum Gruppenmodell teilgenommen?</b>		
	in Prozent	Anzahl	
<b>ja</b>	80,2%	393	
<b>nein</b>	19,8%	97	

<b>5.2</b>	<b>Hat die Schulung genügend Kenntnisse vermittelt über ...</b>			
	den Tarifvertrag?		die tägliche Arbeit?	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	69,7%	272	81,2%	315
<b>nein</b>	30,3%	118	18,8%	73

<b>5.3 Fand die Schulung an einem Tag oder an zwei Nachmittagen statt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>an einem ganzen Tag</b>	26,5%	104
<b>an zwei Nachmittagen</b>	64,9%	255
<b>Sonstiges</b>	8,7%	34

<b>5.4 Fand die Schulung im Zustellstützpunkt statt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	80,6%	315
<b>nein</b>	19,4%	76

## - Befragungsergebnisse -

<b>5.5 Wie beurteilen Sie die Durchführung und Organisation der Schulung?</b>				
	Durchführung		Organisation	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>sehr gut</b>	14,1%	55	9,0%	35
<b>gut</b>	55,2%	216	57,4%	222
<b>teils. teils</b>	23,5%	92	22,0%	85
<b>schlecht</b>	5,4%	21	10,3%	40
<b>sehr schlecht</b>	1,8%	7	1,3%	5

<b>5.6 Besteht bei Ihnen der Bedarf nach weiteren Maßnahmen zum Gruppenmodell?</b>						
	Schulungen		Austausch mit anderen Gruppen		schriftliche Informationen	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	27,8%	131	43,9%	207	56,7%	267
<b>nein</b>	72,8%	341	56,1%	264	43,3%	204

## - Befragungsergebnisse -

<b>6.1 Waren Sie schon einmal oder sind Sie zur Zeit Gruppenobmann?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	33,5%	164
<b>nein</b>	66,5%	325

<b>6.2 Entsprechen die Entscheidungen der Gruppe auch Ihren Wünschen?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, immer</b>	16,4%	80
<b>ja, meistens</b>	64,0%	313
<b>teils, teils</b>	14,9%	73
<b>nein, häufig nicht</b>	3,7%	18
<b>nein, nie</b>	1,0%	5

<b>6.3 Werden die Gruppenentscheidungen immer einstimmig getroffen?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, immer</b>	21,8%	107
<b>ja, meistens</b>	55,1%	270
<b>teils, teils</b>	17,3%	85
<b>nein, häufig nicht</b>	4,5%	22
<b>nein, nie</b>	1,2%	6



## - Befragungsergebnisse -

<b>6.4 Unterstützen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig bei der Arbeit?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>sehr oft</b>	30,2%	148
<b>oft</b>	37,1%	182
<b>manchmal</b>	21,6%	106
<b>selten</b>	7,8%	38
<b>nie</b>	3,3%	16

<b>6.5 Wie entwickelte sich seit der Einführung des Gruppenmodells das Verhältnis zu anderen Mitgliedern in der Gruppe ?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>viel besser geworden</b>	35,0%	171
<b>etwas besser geworden</b>	23,3%	114
<b>gleich geblieben</b>	37,2%	182
<b>etwas schlechter geworden</b>	3,3%	16
<b>viel schlechter geworden</b>	1,2%	6

## - Befragungsergebnisse -

<b>6.6 Erhalten Sie genügend Informationen zum Gruppenmodell durch ...</b>				
	Vorgesetzte		Betriebsrat	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>sehr viele</b>	1,4%	7	1,3%	6
<b>genügend</b>	21,7%	106	12,3%	59
<b>teils, teils</b>	26,4%	129	20,5%	98
<b>kaum</b>	32,8%	160	34,7%	166
<b>gar keine</b>	17,6%	86	31,3%	150

## - Befragungsergebnisse -

6.7	Wie würden Sie das Klima und die Zusammenarbeit mit folgenden Personen beschreiben?			
	Vorgesetzte		Betriebsrat	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
sehr gut	12,1%	59	6,2%	30
gut	50,1%	244	29,8%	144
teils, teils	27,5%	134	37,9%	183
schlecht	7,0%	34	16,4%	79
sehr schlecht	3,3%	16	9,7%	47

6.7	Wie würden Sie das Klima und die Zusammenarbeit mit folgenden Personen beschreiben?			
	Gruppenmitglieder		restliche Zusteller	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
sehr gut	46,2%	226	8,8%	42
gut	43,1%	211	48,9%	234
teils, teils	9,2%	45	35,5%	170
schlecht	0,4%	2	5,6%	27
sehr schlecht	1,0%	5	1,3%	6

<b>7.1 Wie zufrieden sind Sie, insgesamt gesehen, mit dem Gruppenmodell?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>sehr zufrieden</b>	27,2%	132
<b>zufrieden</b>	55,3%	268
<b>teils, teils</b>	13,6%	66
<b>unzufrieden</b>	3,5%	17
<b>sehr unzufrieden</b>	0,4%	2

## - Befragungsergebnisse -

<b>7.2 Wie entwickelten sich folgende Punkte durch das Gruppenmodell?</b>				
	Abwechslung am Arbeitsplatz		Arbeitsbelastung	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>stark gestiegen</b>	10,3%	50	44,7%	218
<b>leicht gestiegen</b>	34,5%	167	45,3%	221
<b>gleich geblieben</b>	52,7%	255	8,4%	41
<b>leicht gesunken</b>	1,9%	9	1,0%	5
<b>stark gesunken</b>	0,6%	3	0,6%	3

<b>7.2 Wie entwickelten sich folgende Punkte durch das Gruppenmodell?</b>				
	Verantwortung gegenüber den Kollegen		Verantwortung für die Arbeit	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>stark gestiegen</b>	28,9%	140	27,0%	131
<b>leicht gestiegen</b>	34,9%	169	28,8%	140
<b>gleich geblieben</b>	35,5%	172	44,0%	214
<b>leicht gesunken</b>	0,6%	3	0,2%	1
<b>stark gesunken</b>	0,0%	0	0,0%	0

7.3	<b>Wollen Sie auch weiterhin im Gruppenmodell arbeiten oder würden Sie lieber wieder in der normalen Zustellung arbeiten?</b>	in Prozent	Anzahl
	<b>Gruppenmodell</b>	80,8%	396
	<b>normale Zustellung</b>	7,1%	35
	<b>ich weiß noch nicht</b>	12,0%	59

**II. Kleingruppen im Zustelldienst der  
Deutschen Post AG**

**- Befragungsergebnisse -**

<b>1.a</b>	<b>Altersverteilung</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>bis 29 Jahre</b>	6,5%	3
<b>30 bis 39 Jahre</b>	32,6%	15
<b>40 bis 49 Jahre</b>	45,7%	21
<b>50 bis 59 Jahre</b>	10,9%	5
<b>60 Jahre und älter</b>	4,3%	2

<b>1.b</b>	<b>Geschlechtsverteilung</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>männlich</b>	80,4%	37
<b>weiblich</b>	19,6%	9

<b>2. Wann fand die letzte Neuschneidung Ihres Zustellbezirkes statt?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>1994</b>	11,6%	5
<b>Januar 1995</b>	11,6%	5
<b>Februar 1995</b>	11,6%	5
<b>März 1995</b>	4,7%	2
<b>April 1995</b>	9,3%	4
<b>Mai 1995</b>	7,0%	3
<b>Juni 1995</b>	2,3%	1
<b>Juli 1995</b>	14,0%	6
<b>August 1995</b>	4,7%	2
<b>September 1995</b>	4,7%	2
<b>Oktober 1995</b>	2,3%	1
<b>November 1995</b>	14,0%	6
<b>1996</b>	2,3%	1

<b>3. Seit wann arbeiten Sie im Gruppenmodell?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>1994</b>	6,5%	3
<b>Januar 1995</b>	2,2%	1
<b>Februar 1995</b>	2,2%	1
<b>März 1995</b>	6,5%	3
<b>April 1995</b>	4,3%	2
<b>Mai 1995</b>	2,2%	1
<b>Juni 1995</b>	2,2%	1
<b>Juli 1995</b>	23,9%	11
<b>August 1995</b>	13,0%	6
<b>September 1995</b>	8,7%	4
<b>Oktober 1995</b>	2,2%	1
<b>November 1995</b>	17,4%	8
<b>Dezember 1995</b>	8,7%	4

<b>4. Handelt es sich bei Ihrem Bezirk um einen...</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>Fahrradbezirk</b>	17,4%	8
<b>Pkw-Bezirk</b>	63,0%	29
<b>Mischbezirk</b>	19,5%	9

<b>5. Sind Sie in der Verbundzustellung tätig?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>ja</b>	78,3%	36
<b>nein</b>	21,7%	10

<b>6. Unabhängig vom Gruppenmodell, wie zufrieden sind Sie, insgesamt gesehen, mit Ihrer Arbeit bei der Post?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>sehr zufrieden</b>	19,6%	9
<b>zufrieden</b>	52,2%	24
<b>teils, teils</b>	21,7%	10
<b>unzufrieden</b>	4,3%	2
<b>sehr unzufrieden</b>	2,2%	1

<b>7.</b>	<b>Erfolgte die Teilnahme am Gruppenmodell freiwillig?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>absolut freiwillig</b>	52,2%	24
<b>größtenteils freiwillig</b>	17,4%	8
<b>teils, teils</b>	19,6%	9
<b>größtenteils unfreiwillig</b>	8,7%	4
<b>absolut unfreiwillig</b>	2,2%	1

<b>8.</b>	<b>Wie wurden Sie auf die Gruppenmodelle aufmerksam?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>Informationsveranstaltung</b>	4,3%	2
<b>Betriebsrat</b>	17,4%	8
<b>Stellenleitung</b>	73,9%	34
<b>andere Zusteller</b>	13,0%	6
<b>Sonstiges</b>	13,0%	6

9.	<b>Kommt es vor, daß Sie bei Personalmangel Anteile der Bezirke Ihrer Kollegen mitübernehmen müssen?</b>	in Prozent	Anzahl
ja, sehr oft	4,3%	2	
ja, oft	---	---	
ja, manchmal	28,3%	13	
ja, aber nur selten	47,8%	22	
nein, nie	19,6%	9	

10.	<b>Besteht bei Ihnen der Wunsch, die wöchentliche Zusatzarbeit durch Freizeit abgelten zu lassen?</b>	
	in Prozent	Anzahl
<b>ja, alles in Freizeit</b>	48,9%	22
<b>ja, einen Teil in Freizeit</b>	8,9%	4
<b>nein, Barabgeltung</b>	42,2%	19

## - Befragungsergebnisse -

11.	Wie würden Sie das Klima und die Zusammenarbeit mit folgenden Personen beschreiben?					
	Vorgesetzte		Betriebsrat		restliche Zusteller	
	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl	in Prozent	Anzahl
<b>sehr gut</b>	26,1%	12	25,0%	11	33,3%	15
<b>gut</b>	50,0%	23	50,0%	22	46,7%	21
<b>teils, teils</b>	15,2%	7	15,9%	7	20,0%	9
<b>schlecht</b>	6,5	3	6,8%	3	---	---
<b>sehr schlecht</b>	2,2%	1	2,3%	1	---	---

<b>12. Wie zufrieden sind Sie, insgesamt gesehen, mit dem Kleingruppenmodell?</b>		
	in Prozent	Anzahl
<b>sehr zufrieden</b>	17,4%	8
<b>zufrieden</b>	41,3%	19
<b>teils, teils</b>	34,8%	16
<b>unzufrieden</b>	4,3%	2
<b>sehr unzufrieden</b>	2,2%	1

13.	<b>Wollen Sie auch weiterhin im Kleingruppenmodell arbeiten oder würden Sie lieber wieder in der normalen Zustellung arbeiten?</b>	in Prozent	Anzahl
	<b>Kleingruppenmodell</b>	58,7%	27
	<b>normale Zustellung</b>	21,7%	10
	<b>ich weiß noch nicht</b>	19,6%	9