

Demografischer Wandel und Logistik

Seit Jahren geht es in Deutschland aufwärts und die Wirtschaft könnte stärker wachsen, ständen ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung. Hiervon ist auch die Logistik betroffen. Mit welchen Maßnahmen könnte die Branche darauf reagieren? Dieser Frage geht Gastautor Ole Wagner nach.



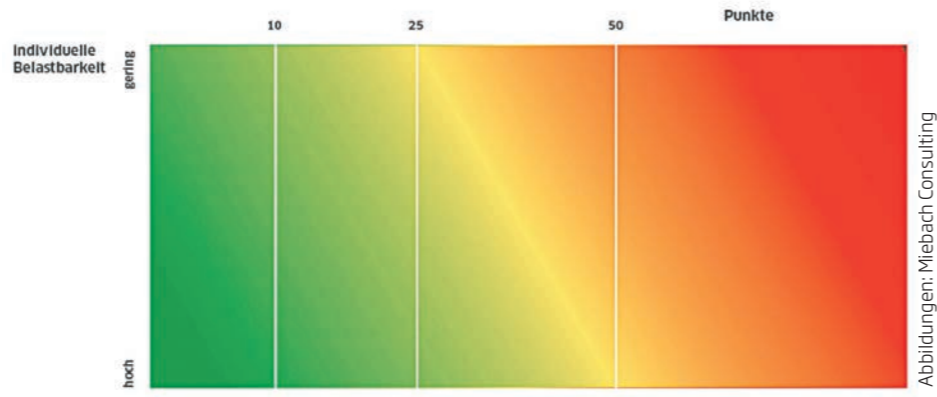
Foto: Fotolia - Coloures-Pic

Unternehmen haben derzeit eine doppelte Herausforderung mit weitgehend derselben Ursache, der demografischen Entwicklung, zu meistern: fehlende junge und qualifizierte Fachkräfte und immer mehr ältere Mitarbeiter. Die Logistik trifft es dabei verhältnismäßig schwer, da die Tätigkeiten insgesamt einfacher und körperlich anstrengend sind. Die Praxis bestätigt folgende Trends zur Begegnung des demografischen Wandels:

- Der Automatisierungstrend hält unvermindert an.
- Robotik nimmt zu und treibt die Entwicklung in Bereiche, die derzeit noch durch die Individualität der Bewegung, der Ware oder des Prozesses den Menschen erfordert, und auch noch eine ganze Zeit lang erfordern wird.
- Die Anforderungen an eine ergonomische Gestaltung der Prozesse steigen. Vereinzelt Unternehmen nehmen dabei sogar Produktivitätseinbußen in Kauf, in dem Ware-zur-Person-Kommissionierarbeitsplätze so gestaltet werden, dass sich die Mitarbeiter links und rechts bewegen müssen und nicht überwiegend stehend arbeiten.
- Arbeits- und Schichtzeiten werden immer flexibler gestaltet. So gilt bereits eine dritte Schicht, zum Beispiel für die optimale Auslastung der Automatanlagen, aufgrund der Mitarbeiterverfügbarkeit und der Arbeitsbedingungen nicht mehr als selbstverständlich und wird nur noch in Ausnahmen vorgesehen.

Prävention statt Krankenstand

Für ältere, wenig qualifizierte Arbeitnehmer führt das schwieriger werdende Arbeitsumfeld zu sinkenden Produktivitäten und einem erhöhten Krankenstand, Tendenz zunehmend. Während bundesweit über alle Berufsgruppen die 25-29-jährigen nur 11,5 Krankheitstage aufwiesen, waren es bei den 50-54-jährigen mit 21,8 Tagen fast doppelt so viele. Hier durch geeignete Motivations-, Bewegungs- und Ausgleichsübungen und Maßnahmen den Krankenstand nur geringfügig zu senken, ist für die Unternehmen bares Geld. Darüber hinaus dienen diese



Das Ermitteln von Risikoprofilen der Arbeitsbelastung, zum Beispiel mit der sogenannten Leitmerkmalmethode, ist wichtig für die Planung.

Maßnahmen auch immer stärker der Gewinnung neuer Mitarbeiter sowie der Bindung bestehender Mitarbeiter.

Für ältere Mitarbeiter gibt es häufig keine, ihren Qualifikationen entsprechenden leichteren Tätigkeiten. Sie müssen weiterhin kommissionieren und mit den auf Dauer belastenden Tätigkeiten wie Laufen, Bücken, Heben und Drehen leben. Mit der Konsequenz, dass sowohl die oben erwähnten Ausfalltage als auch Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE) zunehmen. Daher ist es umso wichtiger, bereits in den frühen Planungsstadien eines neuen Projektes einen Risikofaktor für logistische Tätigkeiten und Arbeitsplätze zu ermitteln, zum Beispiel mit der Leitmerkmalmethode (siehe Abb. 1). Arbeitsplätze werden ergonomisch gestaltet und für bestimmte Artikel und nicht vermeidbare Tätigkeiten können Risikowerte im Auftragsplanungs- und Lagerverwaltungssystem hinterlegt werden. Dadurch ist ein belastungsorientierter und altersgerechter Mitarbeiterinsatz möglich. Um ihre Logistik anzupassen, sollten Unternehmen einen integrierten Ansatz verfolgen – die Nutzung sowohl technischer als auch organisationsbezogener Maßnahmen.

Automatisierung und ergonomische Arbeitsplätze

Ein aktuelles Beispiel für die auf die Erfordernisse des demografischen Wandels angepasste Gestaltung der Logistik ist ein großer deutscher Lebensmittel-Einzelhändler, der neben starken Wettbewerbseinflüssen insbesondere den demografischen Wandel für sein milliardenschweres Investitionsprogramm aufführt.

Verteilzentren werden neu und hochautomatisiert errichtet und bestehende modernisiert. Mit Unterstützung von Miebach Consulting wurde bereits ein neues Verteilzentrum mit moderner Technik und unter Berücksichtigungen ergonomischer Anforderungen in Betrieb genommen. Weitere werden gemeinsam mit unterschiedlichen Technikalternativen bewertet, entwickelt, Arbeitsplätze und -abläufe ergonomisch gestaltet. Hierbei wird die Strategie verfolgt, dass der zukünftige Einsatz von Robotik ersatzweise für manuelle Prozesse beziehungsweise ergänzend ermöglicht werden muss.

Mitarbeiter binden durch Betriebsanpassungen

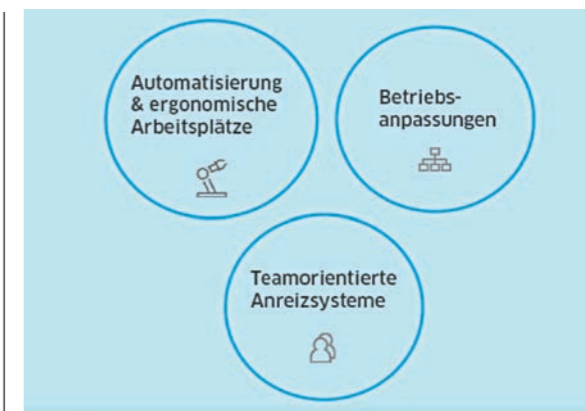
In einem anderen Projekt wurde für einen Sportartikelhersteller ein neues, hochautomatisiertes Distributionszentrum bewusst nur im Zweischichtbetrieb geplant – vor einigen Jahren mit der alleinigen Fokussierung auf maximaler Systemauslastung und Stückpreisreduzierung noch undenkbar. Aber Recruitingaufwand, Krankenstand und Mitarbeiterzufriedenheit sind Faktoren, die die vermeintlich höheren Technik-Stückkosten mittelfristig in diesem Unternehmen überkompensieren werden.

Leistung fördern durch teamorientierte Anreize

Um die Attraktivität des Arbeitsplatzes in der Logistik zu erhöhen beziehungsweise die Motivation zu unterstützen, findet bezüglich Personalführung, Anreizsystem und Schulungsmodell ein Umdenken statt. Selbst bei einfachen Tätigkeiten in der Logistik werden

Anreizsysteme zunehmend weniger auf individuelle Leistungen ausgerichtet, sondern auf Teamergebnisse. Sie gewinnen in der Produktivität sowie in der ständigen Verbesserung (KVP) des Unternehmens an Bedeutung. Die Herausforderung wird zunehmend sein, die Erfahrung der Älteren mit der Innovationsfreudigkeit und körperlichen Leistungsfähigkeit der Jüngeren optimal zu kombinieren und leistungsfähige, motivierte Teams zu formen.

Auch bei der Schulung von Mitarbeitern in den neuen Prozessen gehen die Unternehmen vermehrt andere Wege. Während früher ausschließlich Prozesse und die Anwendung der neuen Techniken und Systeme trainiert wurden, nehmen inzwischen das Miteinander, das gegenseitige Verständnis und die Vermittlung der Teamvorteile – also die sozialen Aspekte – einen nicht unerheblichen Anteil an den Schulungen ein, um die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sicherzustellen.



Den Herausforderungen der Demografie kann mit verschiedenen Ansätzen begegnet werden.

Mitarbeiterbindung als Schlüssel zum Erfolg

Der demografische Wandel ist insbesondere in der operativen Logistik mit ihren intellektuell vergleichsweise einfachen, aber körperlich anstrengenden Tätigkeiten eine große Herausforderung, die zunehmend höhere Kosten verursacht. Den Unternehmen, aber auch Kranken- und Rentenversicherern, Forschungseinrichtungen und anderen Institutionen ist dies bewusst, wie die Vielzahl an Maßnahmen und For-

schungsthemen zeigen. Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches alle Mitarbeiter gesund hält und die Erfahrungs- und Innovationskraft der unterschiedlichen Altersgruppen optimal nutzt, kann und muss bereits bei der Planung und Gestaltung von Prozessen und Arbeitsplätzen berücksichtigt und fortwährend gelebt werden. Die Wettbewerbsfähigkeit wird zunehmend von der Mitarbeiterbindung und -erhaltung abhängen.

Über den Autor: Ole Wagner ist Direktor bei Miebach Consulting.