

# Agile Arbeitsorganisation in der **Intralogistik.**

Blue-Collar-Arbeit als Erfolgsfaktor für reaktionsfähige Logistik 4.0

DATUM

**30. April 2026**

REFERENT

Philipp Meyer FFHS · Quin Consulting

ORT

De Martin Group Werkhalle, Wängi

Alle reden von Automatisierung. Von Robotern. Von KI.

«Bis 2030 werden 50 % der neuen Lager in entwickelten Märkten als 'Human-Optional Facilities' konzipiert.»

GARTNER · APRIL 2026

Und trotzdem: Der Mensch ist wichtig. Der Mensch **bleibt** wichtig. Der Mensch **wird wichtiger.**

NICHT TROTZ AUTOMATISIERUNG – SONDERN WEGEN AUTOMATISIERUNG.

# Was Sie nachts **wachhält.**

Das Paradox der Schweizer Industrie in vier Zahlen.

KPI / 01

**192'000**

Logistikbeschäftigte in der Schweiz

FRIEDLI ET AL. · 2025

KPI / 02

**65%**

der Logistikbeschäftigten arbeiten  
in Industrie & Handel

KÜBLER ET AL. · 2015

KPI / 03

**80'000**

fehlende Fachkräfte in der  
CH-Logistik bis 2032

ADECCO / UZH · 2025

KPI / 04

**1**

Ausfall genügt — und die ganze  
Kette steht

O-TON LAGERLEITER · 2025

**KERNTHES E**

Die Technologie, die Effizienz steigern soll, macht uns **abhängiger vom Menschen**. Denn wer bedient, überwacht, entscheidet und löst Probleme, wenn die Maschine nicht weiter weiss?

# Doch im Lager passiert etwas anderes.

## WAS ALLE DENKEN

- × «Roboter ersetzen Lagermitarbeitende.»
- × «Automatisierung = weniger Personal.»
- × «Blue-Collar-Arbeit hat keine Zukunft.»
- × «KI macht den Menschen überflüssig.»

## WAS TATSÄCHLICH PASSIERT

- Maschinen reduzieren Routinetätigkeiten um ~40 %
- Menschen konzentrieren sich auf Problemlösung & Entscheide
- Hybride «Grey-Collar»-Rollen entstehen
- +78 Mio. Jobs netto bis 2030 (WEF)

25%

der Bürotätigkeiten sind durch Generative AI automatisierbar. Shopfloor bleibt – weil Automatisierung dort technisch oder wirtschaftlich an Grenzen stösst.

GOLDMAN SACHS · 2023

# 23 Gespräche. 3 Erkenntnisse.

23 Interviews in Schweizer KMU – mit Menschen, die einen operativen Bezug zur Intralogistik haben. Meine Frage: **Was macht ein Lager wirklich reaktionsfähig?**

01

## Einfachheit zählt.

Lean-Praktiken wie Daily Stand-ups und Kanban werden von Lagermitarbeitenden **nicht als Bürokratie** empfunden — sondern als Entlastung.

«Endlich weiss ich morgens, was heute anders läuft.»

LAGERMITARBEITER · INDUSTRIEUNTERNEHMEN

02

## Führung entscheidet.

Vorgesetzte prägen Geschwindigkeit und Tiefe jeder Veränderung. **Vorleben** ist der zentrale Erfolgsfaktor — nicht Anordnen.

«Wenn der Chef nicht mitmacht, macht niemand mit.»

LAGERLEITERIN · HANDELSUNTERNEHMEN

03

## Kontext ist König.

Agile Methoden funktionieren im Blue-Collar-Kontext — **aber nur, wenn sie angepasst werden** an die Realität der operativen Arbeit.

«Scrum im Lager? Nein. Aber Kanban an der Wand? Sofort.»

BETRIEBSLEITER · INDUSTRIEUNTERNEHMEN

# 3 Praktiken, die auf dem Shopfloor bestehen.

01

## Daily Stand-up

10 Min. morgens = weniger Störungen

02

## Kanban-Boards im Lager

Visuelle Steuerung — sichtbar für alle

03

## KVP-Workshops

*(Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)*

Teams wissen am besten, was zu verbessern ist

IMPLEMENTIERUNG · KLEIN ANFANGEN — SICHTBAR MACHEN — AUSWEITEN

PHASE 1 · 3-4 WOCHEN

## Basis aktivieren

Führung sensibilisieren · Pilotbereich wählen

PHASE 2 · 4-12 WOCHEN

## Einführen

Stand-ups & Kanban verankern

PHASE 3 · 3-6 MONATE

## Konsolidieren

KVP etablieren

# Grey-Collar: Die Fachkraft von morgen.

Fachkräfte, die physische Tätigkeiten mit Technologiekompetenz verbinden. Nicht «Blue-Collar mit IT-Kurs» — sondern **eine neue Berufsidealität**.

## ROLLE A

### Warehouse Executive 2.0

RFID-Scanner & Tablet-basiertes Inventar  
Daten-Dashboards für Echtzeit-Entscheidungen  
Qualitätskontrolle mit digitaler Unterstützung

## ROLLE B

### Intralogistik-Techniker/in

Automatisierte Sortiersysteme programmieren  
IoT-Sensoren & vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance)  
Schnittstelle Mensch–Maschine gestalten

## 3 Hebel

*«Engagement entsteht durch genau drei Hebel: Automatisierung, Qualifizierung und Partizipation — wirksam erst im Zusammenspiel.»*

QUELLE: EIGENE FORSCHUNG

# Von der Kostenstelle zum **Wettbewerbsvorteil**.

**DIE FORMEL** Reaktionsfähigkeit = Menschen + Prozesse + Arbeitsorganisation + Kultur

## GESTERN

Intralogistik = Kostenfunktion  
Zentrale Steuerung, Hierarchie  
Entscheidungen weit vom Prozess

«Die sollen einfach arbeiten.»

SHIFT →

## MORGEN

Intralogistik = strategischer Differenzierer  
Dezentrale Teams, Autonomie  
Erfahrungswissen der Mitarbeitenden nutzen

«Die wissen am besten, was zu tun ist.»

# 2.5x

höheres Umsatzwachstum bei Unternehmen, die **Workforce Empowerment** mit Technologie kombinieren

ACCENTURE · 2024

# 3 Dinge, die Sie **morgen früh** anders machen können.

## HORIZONT 01

### Morgen, 07:00

Führen Sie ein 10-Minuten-Stand-up mit Ihrem Team ein.

Keine Agenda. Drei Fragen: Was lief? Was steht an? Was blockiert?

## HORIZONT 02

### Diese Woche

Hängen Sie ein Kanban-Board auf — analog, an die Wand.

Aufgaben, Probleme, Ideen. Sichtbar für alle.

## HORIZONT 03

### Diesen Monat

Erstellen Sie eine Skill-Matrix mit Ihrem Team.

Wer kann was? Wo sind Lücken? Wer will was lernen?

## OPEN LOOP

In meiner Forschung habe ich **8 Determinanten** identifiziert, die Ihnen helfen, Ihre Reaktionsfähigkeit zu verbessern. Heute habe ich Ihnen vor allem den Menschen ins Zentrum gerückt. Welches Muster trifft bei Ihrem Unternehmen zu?

→ **Ich bin nachher beim Kaffee.**



ZUM WEITERDENKEN

[philipp.meyer@ffhs.ch](mailto:philipp.meyer@ffhs.ch)  
[www.quinconsulting.ch](http://www.quinconsulting.ch)

SPRINGER GABLER

# Agile Arbeitsorganisation in der Intralogistik

Agile Methoden, Praktiken und Tools für die Reaktionsfähigkeit aus der Blue-Collar-Perspektive



Das vollständige Forschungsposter (A0, Hochformat) steht zum freien Download auf Zenodo:

[doi.org/10.5281/zenodo.18167031](https://doi.org/10.5281/zenodo.18167031)

## Agile Arbeitsorganisation in der Intralogistik

Agile Praktiken wirken auch im Blue-Collar-Kontext – wenn Führung und Einfachheit konsequent zusammenspielen  
Philipp Michael Meyer | Doctor of Business Administration | 2026  
Betreuerin: Prof. Dr. Karina Wolff

### Problemstellung

**192'000**  
Logistikbeschäftigte in der Schweiz

**78'720**  
Beschäftigte in der Intralogistik

- Blue-Collar-Bereich in der Agilitätsforschung unterrepräsentiert
- Erfolgsfaktoren aus Wissensarbeit nicht 1:1 übertragbar
- Intralogistik unter Druck: Geschwindigkeit, Stabilität, Fehlerfreiheit
- Potenzial agiler Praktiken vorhanden – konkrete Ausgestaltung unklar

### Methodik

**Forschungsdesign**

- 23 Experten-Interviews
- Ø 45 Min. pro Interview
- Handel & Industrie (CH)

**Datenerfassung**

- Halbstrukturierte Interviews
- Fokus: Methoden, Praktiken, Tools im Blue-Collar-Kontext

**Auswertung**

- Qualitative Inhaltsanalyse (Mayring)
- MAXQDA

### Forschungsfragen

- Welche agilen Methoden, Praktiken und Tools sind im Blue-Collar-Kontext der Intralogistik wirksam?
- Welche organisationalen und menschlichen Determinanten beeinflussen die Reaktionsfähigkeit?
- Welche Implementierungsbedingungen fördern oder behindern die nachhaltige Verankerung agiler Methoden, Praktiken und Tools?

### Implementierung

- Basis aktivieren**  
Führung sensibilisieren  
Pilotbereich identifizieren  
3-4 Wochen
- Einführung**  
Daily Stand-ups verankern,  
Kanban sichtbar machen  
4-12 Wochen
- Festigung**  
KVP etablieren  
Skill-Matrix aufbauen  
3-6 Monate

### Top agile Ansätze

- Daily Stand-ups** – schnellere Abstimmung, weniger Störungen
- Kanban-Boards** – Transparenz & Priorisierung
- 5S** – Stabilität & Ordnung im Shopfloor
- KVP-Workshops** – Verbesserung & Beteiligung
- Skill-Matrix & Jobrotation** – Flexibilität & Kompetenzaufbau

### Praxisnutzen

- schnellere Abstimmung im Tagesgeschäft
- höhere Beteiligung operativer Mitarbeitender
- mehr Klarheit über Aufgaben & Prioritäten

### Kontakt

### Determinanten der Reaktionsfähigkeit

### Fazit & Kernerkenntnisse

<b>Übergreifendes Fazit</b> Agile Methoden, Praktiken und Tools sind auch im Blue-Collar-Kontext wirksam, wenn sie kontextsensibel adaptiert und durch Führung aktiv unterstützt werden.	<b>Einfachheit zählt</b> Schlanke Praktiken wie Daily Stand-ups und Kanban werden von Mitarbeitenden als praxistauglich und entlastend erlebt.	<b>Führung Entscheidet</b> Führungskräfte prägen Tempo und Tiefe der Umsetzung; <b>sichtbare Unterstützung und Vorbildwirkung</b> sind zentrale Erfolgsfaktoren.
---	---	---