

Passende Lösungen gesucht

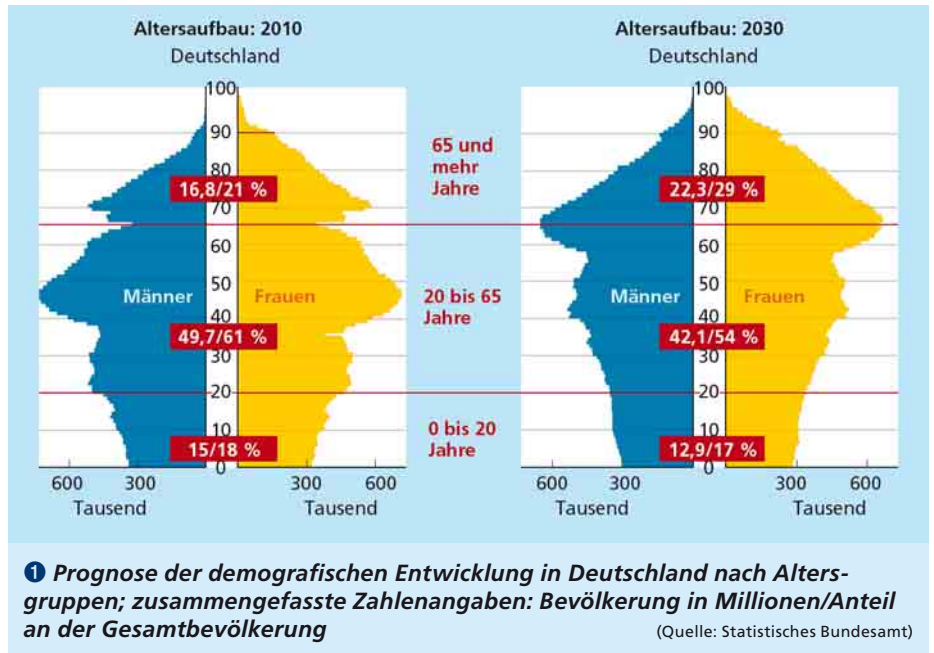
Obwohl heute schon jeder fünfte Kommissionierer in Deutschland über 50 Jahre alt ist, spielt die altersgerechte Logistik bei der Planung von Logistikzentren bisher kaum eine Rolle. In den kommenden zehn Jahren wird sich die Situation noch deutlich verschärfen. Bereits 2020 zählt rund ein Drittel der Arbeitskräfte zur sog. Aging Workforce. Die Probleme sind absehbar und für viele Unternehmen schon heute zu spüren: Die Effizienz der Mitarbeiter sinkt mit zunehmendem Alter, Krankheitstage hingegen steigen an. Wie können ältere Mitarbeiter langfristig beschäftigt und im Unternehmen gehalten werden? Und wie kann das wachsende Arbeitsvolumen in der Logistik mit immer älter werdenden Menschen wirtschaftlich bewältigt werden? Das sind einige der Fragen, die in einem aktuellen Forschungsthema¹⁾ der Westsächsischen Hochschule Zwickau gemeinsam mit der Ulmer Logistikberatung IWL AG näher untersucht worden sind.

- Ralph Ehmann
- Christoph Kapfer

Demografischer Wandel

Die Bevölkerungskurve von Deutschland (Bild 1) zeigt eine deutliche Ausbuchtung im Bereich der heute 45- bis 55-Jährigen. Diese als „Baby-Boomer“ bekannte Generation der in den 1950er- und 1960er-Jahren geborenen Deutschen zählt heute zu den Leistungsträgern der Gesellschaft, aber sie wird schon bald verstärkt mit den Einschränkungen zunehmenden Alters konfrontiert sein. Der demografische Wandel ist demnach bereits in den deutschen Unternehmen angekommen. Aufgrund der aktuellen demografischen Entwicklung wird zudem der Anteil junger Arbeitnehmer an den Erwerbstätigen in den kommenden Jahren weiter abnehmen. Sämtliche Unternehmen, die im Zusammenhang mit

1) „Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen, dargestellt am Beispiel der zunehmend alternden Fachkräfte in der Logistik“ heißt die Master Thesis, die von Christoph Kapfer am Institut für Betriebswirtschaft der Westsächsischen Hochschule Zwickau verfasst wurde.



dem Forschungsthema der Westsächsischen Hochschule Zwickau und der Ulmer IWL AG befragt wurden, gaben an, bereits heute Probleme zu haben, junge Mitarbeiter zu finden. Die Schrumpfung der Bevölkerung entwickelt sich regional unterschiedlich und ist in den neuen Bundesländern besonders stark ausgeprägt, während in den westlichen Bundesländern das Wachstum der Ballungsgebiete dem Schwund in ländlichen Regionen gegenübersteht. Auch durch den Zuzug ausländischer Arbeitnehmer kann der langfristige Rückgang der Bevölkerung nicht gestoppt werden.

Leistungseinschränkung und Leistungskapazität

Ältere Mitarbeiter sind unmotiviert, unflexibel und teuer – so lautet ein verbreitetes Vorurteil. Doch verschiedene aktuelle Studien kommen zu dem Schluss, dass nur ein geringer Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität besteht. Vielmehr kommt es zu einem Wandel der Leistungsfähigkeit. Im Laufe der Zeit wird die Bewegungskoordination schlechter, und eine Reduzierung der Muskelmasse setzt ein. Zudem nimmt die Leistung der Sinnesorgane ab. Auch die kognitiven Fähigkeiten sind zunehmend beeinträchtigt. So verlängert sich die Lernzeit, und die Informationsverarbeitungskapazität und das Gedächtnis lassen nach. Dem gegenüber stehen spezifische Leistungsvorteile der Älteren, wie Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein,

Loyalität, Problemlösungsfähigkeit und Zuverlässigkeit.

Mit zunehmendem Alter führen vor allem arbeitsbedingte Belastungen zu körperlichen Einschränkungen der Arbeitnehmer. Gerade in der Logistik werden überdurchschnittlich viele ältere Mitarbeiter eingesetzt, weil dieser Arbeitsbereich im Ruf steht, weniger beschwerlich zu sein als die durch Takt und Leistungsdruck geprägte Produktion. Bei der Bedienung von Flurförderzeugen allerdings werden beispielsweise Nacken- und Oberkörperbereich

IWL im Kurzporträt

Seit 1985 bietet die IWL AG mit Sitz in Ulm Kunden aus Industrie und Handel sowie öffentlichen Auftraggebern Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Prozessoptimierung. In Deutschland beschäftigt IWL derzeit 25 Mitarbeiter. International ist die IWL AG an der SCG The Supply Chain Group AG beteiligt, einer Unternehmensgruppe von Logistikberatern, in der sich sieben hoch spezialisierte Beratungsgesellschaften organisiert haben. Diese Gruppe beschäftigt mehr als 100 Berater und setzt weltweit erfolgreich Großprojekte namhafter Kunden um. Auf der Referenzliste von IWL finden sich neben den Branchengrößen Hilti und Gardena auch international bekannte Namen, wie Roche Diagnostics, Stahlgruber und BMW.



③ Technische Unterstützung: Komfortable Handhabung von Behältern mithilfe eines Vakuumhebers

(Bild: BASF Coatings)

der Mitarbeiter erheblich beansprucht, weil zum Rückwärtsfahren Körperdrehungen und zum Ein- und Auslagern von Waren in großen Höhen entsprechende Kopfnickbewegungen erforderlich sind. Bei der Kommissionierung und Verpackung treten vermehrt Belastungen der Wirbelsäule auf. Das häufige An- und Umheben schwerer Sammel- und Transportbehälter belastet zudem auch die Kniegelenke, Unterarme und Finger. Bild ② zeigt, dass rund ein Viertel der Arbeitsunfähigkeitstage im Logistikbereich durch Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems bedingt ist. Die wirtschaftlichen Folgen der daraus resultierenden Fehlzeiten und Arbeitsunfälle sind Kapazitätsengpässe sowie eine sinkende Produktivität.

Mögliche Lösungsansätze

Viele Unternehmen setzen bereits heute auf betriebliche Gesundheitsförderung, wie Rückenschulungen oder Fitnessstudios. Auch ergonomische Arbeitsplätze wurden in der Intralogistik eingerichtet. Sie haben jedoch meist eine Effizienzsteigerung und weniger die körperliche Entlastung der Arbeitnehmer zum Ziel. So sind Arbeitsplätze entstanden, die nicht für eine langfristige Tätigkeitsdauer geeignet sind. Über 60-Jährige beispielsweise sind selten in der Lage, das hohe Anforderungsniveau dieser auf Schnelligkeit optimierten Positionen zu erfüllen.

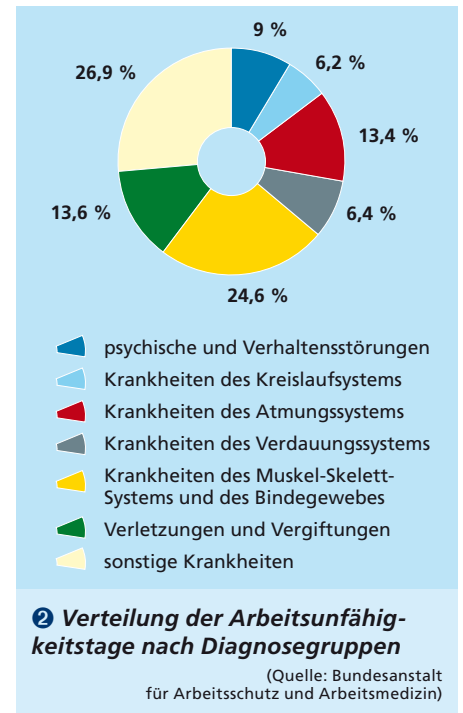
Neuere Lösungsansätze setzen auf vorbeugende Maßnahmen, wie die Re-

duktion der körperlichen Belastung und den Belastungsausgleich. So könnten Rückfahrkameras die Arbeit von Staplerfahrern erleichtern. In der Kommissionierung sind dynamische „Ware-zum-Mann“-Systeme wesentlich ergonomischer als das „Mann-zur-Ware“-Prinzip. Außerdem ließen sich bestehende Lagerverwaltungssysteme ausbauen, um automatisch zu erfassen, welche Strecken ein Mitarbeiter am Arbeitstag zurücklegt und welche Gewichte er bewegt. Einer Überbelastung könnte somit gezielt entgegengewirkt werden. Im Verpackungsbereich schließlich versprechen z. B. Vakuumheber eine Erleichterung beim Anheben von Waren (Bild ③). Altersgerechte Arbeitsmodelle, wie Job-Rotation und Langzeitarbeitskonten, oder auch die Qualifizierung der Mitarbeiter für andere Aufgabenbereiche sind praktikable Ansätze, um die wirtschaftliche Effizienz älterer Mitarbeiter langfristig zu erhalten.

Fazit

In vielen Bereichen der Logistik müssen noch effiziente Wege gefunden werden, um den Herausforderungen des künftigen Arbeitnehmermangels und der alternden Belegschaft zu begegnen. Langfristig erscheinen die zunehmende Automatisierung oder die Verlagerung der Logistikstandorte in das Ausland als einzige Alternativen. Für viele Unternehmen kann es daher von Vorteil sein, zeitnah geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um ältere Mit-

arbeiter langfristig im Betrieb zu halten, denn auch die Anforderungen an Logistik-Fachkräfte steigen. Der einfache Lagerarbeiter ist ein Auslaufmodell – der Einsatz komplexer Technik und Software, aber auch neuartige Kommissioniersysteme setzen gut ausgebildete Mitarbeiter voraus, die kontinuierlich fortgebildet werden.



In der Intralogistik gibt es keine Standardlösung, um die Herausforderungen zu bewältigen, die eine älter werdende Belegschaft mit sich bringt. Die Belastungen der einzelnen Stellenprofile müssen untersucht und individuelle Maßnahmenpakete entwickelt werden. Wie weitere erfolgversprechende Ansätze aussehen können, wird in einem Folgebeitrag ausführlich vorgestellt. □

Ralph Ehmann
ist Gründer und
Vorstand der IWL AG
in Ulm



Christoph Kapfer
ist Trainee bei DB
Schenker

