

## Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

# Blue-Collar-Arbeit als strategischer Erfolgsfaktor

Entgegen der verbreiteten Annahme ersetzen Automatisierung und Digitalisierung Mitarbeitende in manuellen und ortsgebundenen Tätigkeiten (sog. Blue-Collar) nicht. Sie steigern vielmehr deren Wert. Der Beitrag zeigt, wie menschenzentrierte Arbeitsgestaltung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichern kann.

Von Philipp Meyer

### Einleitung

Die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung nähren die Annahme, dass menschliche Arbeitskraft in manuellen und physisch gebundenen Tätigkeiten bald überflüssig wird. Besonders in Bereichen wie Logistik, Produktion oder anderen operativen Tätigkeitsfeldern, in denen Routinen dominieren, scheint Technik den Menschen zunehmend zu verdrängen. Doch die Realität zeigt ein anderes Bild. Gerade in hoch automatisierten Systemen bleiben menschliche Fähigkeiten nicht nur relevant, sondern werden im Gegenteil zum strategischen Erfolgsfaktor. Wo Maschinen an ihre Grenzen stossen, bei Störungen, komplexen Problemen und der Anpassung an neue Situationen ist der Mensch unersetzlich. Diese Entwicklung eröffnet Unternehmen die Chance, die Rolle von Blue-Collar-Mitarbeitenden neu zu definieren, ihre Kompetenzen gezielt zu fördern und Arbeitswelten zu gestalten, die technologische Effizienz und menschliche Bedürfnisse verbinden. Das Human Resources Management kann hierbei als Architekt dieses Wandels fungieren.

### Das Paradox von Automatisierung und Digitalisierung

Das zentrale Paradox der Transformation lautet:

*Je höher der Automatisierungsgrad, desto grösser die strategische Bedeutung menschlicher Arbeit.*

Während Maschinen repetitive und körperlich belastende Aufgaben übernehmen, konzentrieren sich Menschen auf

Steuerungs-, Überwachungs- und Problemlösungsfunktionen. Zugleich bleibt ihr Einsatz dort unverzichtbar, wo Automatisierung technisch oder wirtschaftlich an Grenzen stösst. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt somit davon ab, wie gut die Schnittstelle zwischen Menschen und Maschine gestaltet wird und wie konsequent das Potenzial der Mitarbeitenden genutzt wird.

Diese Entwicklung zeigt sich in Logistik, Produktion, Pflege und weiteren Bereichen mit hohem manuellem Anteil. Studien belegen, dass mit zunehmender Automatisierung und Digitalisierung die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wächst, denn auf sie kann weder bei übergeordneten Steuerungsfunktionen noch bei unvorhersehbaren Ereignissen verzichtet werden. Der Erfolg und die Effizienz hoch automatisierter Systeme hängen massgeblich von einer exzellenten Mensch-Maschine-Interaktion und einer durchdachten physischen wie kognitiven Ergonomie ab.

Einzigartige Fähigkeiten wie Feinmotorik, kognitive Flexibilität und implizites Erfahrungswissen machen den Menschen zu einem unverzichtbaren Faktor in jeder Wertschöpfungskette. Dieses über Jahre erworbene, intuitive Prozess- und Maschinenverständnis lässt sich kaum formalisieren und bleibt oft auf Einzelne beschränkt. Gerade dieses Erfahrungswissen ermöglicht es, Störungen zu erkennen, kreative Lösungen zu entwickeln und auch in unvorhersehbaren Situationen den Betrieb aufrechtzuerhalten.

Die strategische Aufwertung menschlicher Arbeit darf jedoch nicht verdecken, dass viele Arbeitsplätze weiterhin erhebliche Belastungen mit sich bringen.

### Die Realität im Fokus

Eine menschenzentrierte Gestaltung von Arbeitsprozessen ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Die Realität vieler Blue-Collar-Arbeitsplätze ist weiterhin von erheblichen physischen und kognitiven Belastungen geprägt, wie z.B. schweres Heben, monotone Bewegungen, Arbeiten in Zwangshaltungen und die enge Bindung an den Arbeitsplatz.

Im Gegensatz zu Wissensarbeitenden (sog. White-Collar-Tätigkeitsbereiche) können Blue-Collar-Mitarbeitende ihre Tätigkeit nicht flexibel verlagern. Strikte Schichtmodelle, feste Taktungen und geringe Gestaltungsspielräume erschweren zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Das Ignorieren dieser Realität führt zu hohen Krankheits- und Ausfallraten, Fluktuation und sinkender Produktivität. Hinzu kommen gesundheitliche Risiken wie Muskel-Skelett-Erkrankungen und chronische Erschöpfung, die unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen.

Diese Herausforderungen verlangen entschlossenes Handeln. Unternehmen müssen Bedingungen schaffen, die Belastungen reduzieren, Gesundheit und Motivation fördern und so die langfristige Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sichern.



*Traditionelle, starre Organisationsmodelle stossen im Blue-Collar-Bereich zunehmend an ihre Grenzen. Die Flexibilisierung von Schichtmodellen durch Teilzeioptionen, Jobrotation oder variable Arbeitszeiten trägt dazu bei, Gestaltungsfreiräume zu erweitern und Arbeit abwechslungsreicher und attraktiver zu machen.*

## Arbeit neu gestalten – HR als Architekt und Impulsgeber

Das Human Resources Management ist gefordert, eine strategische Rolle als Architekt moderner, menschenzentrierter Arbeitssysteme zu übernehmen. Es geht längst nicht mehr nur um Verwaltung, sondern um die aktive Gestaltung von Rahmenbedingungen, die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit fördern. Praxiserfahrungen zeigen dabei drei besonders erfolgskritische Handlungsfelder: ergonomische Arbeitsgestaltung, neue Formen der Arbeitsorganisation und gezielte, erfahrungsbasierte Kompetenzentwicklung.

### Attraktive Arbeitsgestaltung

Eine ergonomische Gestaltung reduziert nicht nur physische Belastungen, sondern steigert auch Effizienz und Zufriedenheit. Entscheidend ist, Arbeitsplätze so einzurichten, dass unnötige Bewegungen vermieden und Abläufe an die Mitarbeitenden angepasst werden. Klare visuelle Hilfen und intuitive Bedienkonzepte senken die kognitive Belastung und minimieren Fehler. Ebenso wichtig sind Sicherheit und Prävention. Durchdachte Materialien und Oberflächen verringern Verletzungsrisiken und schaffen ein angenehmes Arbeitsumfeld. Auch technische Unterstützung kann entlasten, etwa durch Exoskelette oder andere Assistenzsysteme. Voraussetzung für ihren Erfolg ist jedoch die Akzeptanz der Mitarbeitenden, die durch gute Einfüh-

rung, Schulung und individuelle Anpassung gefördert werden muss.

### Neue Ansätze der Arbeitsorganisation

Traditionelle, starre Organisationsmodelle stossen im Blue-Collar-Bereich zunehmend an ihre Grenzen. Moderne Ansätze fördern stattdessen Selbstorganisation und Beteiligung direkt am Ort des Geschehens. So schafft etwa ein konsequentes Shopfloor-Management mit kurzen, visuellen Team-Meetings Transparenz über Fortschritte und Probleme und ermöglicht schnelle Lösungen. Ebenso wichtig ist das Prinzip des Team-Empowerments. Wenn Verantwortung für Aufgaben ins Team verlagert wird, entstehen mehr Eigenverantwortung und kollektive Problemlösefähigkeit. Auch die Flexibilisierung von Schichtmodellen durch Teilzeioptionen, Jobrotation oder variable Arbeitszeiten trägt dazu bei, Gestaltungsfreiräume zu erweitern und Arbeit abwechslungsreicher und attraktiver zu machen.

### Kompetenzentwicklung

Die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung erfordert neue Kompetenzen, doch die Bedürfnisse von Blue-Collar-Mitarbeitenden unterscheiden sich deutlich von jenen in klassischen Wissensberufen. Für sie zählt weniger die Teilnahme an standardisierten Schulungen als vielmehr der gezielte Ausbau praxisnaher Fähigkeiten und die Anerkennung ihres Erfahrungswissens. Viele Mitarbeitende verfügen über ein tiefes, intuitives Verständnis von Prozessen und

Maschinen. Dieses implizite Wissen sollte systematisch genutzt werden, etwa durch Workshops oder Mitwirkung an der Prozessgestaltung. Weiterbildung muss sich am konkreten Arbeitsumfeld orientieren, anstatt unreflektiert Konzepte aus dem White-Collar-Bereich zu übernehmen. Wer langjähriges Erfahrungswissen als Kernkompetenz anerkennt und sichtbar wertschätzt, stärkt Motivation, Identifikation und Innovationskraft.

Die Summe dieser Massnahmen bildet die Grundlage einer modernen Arbeitskultur, die nicht nur Gesundheit und Motivation fördert, sondern zugleich zum entscheidenden Faktor für Arbeitgeberattraktivität wird.

### USP im «War for Talents»

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels in vielen Blue-Collar-Berufen wird eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung zum entscheidenden Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende. Unternehmen, die eine moderne, menschenzentrierte Arbeitsorganisation bieten, eine, die Gesundheit schützt, Autonomie ermöglicht und Erfahrung als Kompetenz wertschätzt, positionieren sich als besonders attraktive Arbeitgeber.

Damit senden sie ein klares Signal an Bewerberinnen und Bewerber. Hier geht es nicht nur um Arbeitskräfte, sondern um Menschen, in die langfristig inves-

tiert wird. Eine Kultur der Wertschätzung überzeugt im «War for Talents» nachhaltiger als finanzielle Anreize und sichert Unternehmen langfristig die besten Talente.

Im Anschluss fasst eine Checkliste die wichtigsten Handlungsempfehlungen für die Praxis zusammen.

### Checkliste für das HR

Diese Empfehlungen dienen HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Entscheidungsträgern als Leitfaden, um menschenzentrierte Arbeitsgestaltung im Unternehmen gezielt umzusetzen.

### Fazit

Digitalisierung und Automatisierung führen nicht zur menschenleeren Fabrik, sondern zur Aufwertung menschlicher Arbeit. Die Investition in menschenzentrierte Arbeitsplätze für Blue-Collar-Mitarbeitende ist keine soziale Wohltat, sondern eine strategische Notwendigkeit, um Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern. Unternehmen, die Ergonomie,

## CHECKLISTE: MENSCHENZENTRIERTE ARBEITSPLÄTZE GESTALTEN

- **Belastungen analysieren:** Physische und kognitive Anforderungen systematisch erfassen und als Grundlage für Gestaltungsentscheidungen nutzen.
- **Ergonomie priorisieren:** Arbeitsplätze konsequent um den Menschen gestalten, von passenden Arbeitshöhen bis zum gezielten Einsatz technischer Hilfsmittel wie z.B. Exoskelette.
- **Erfahrungswissen einbinden:** Workshops oder Prozessrunden schaffen, in denen erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen teilen und weitergeben können.
- **Neue Organisationsformen nutzen:** Agile Elemente wie kurze Team-Meetings oder visuelles Management fördern Eigenverantwortung, Transparenz und Problemlösefähigkeit.
- **Arbeitgeberattraktivität stärken:** Eine menschenzentrierte Unternehmenskultur aktiv kommunizieren; Gesundheit, Mitgestaltung und Wertschätzung sichtbar in den Mittelpunkt stellen.

Autonomie und Erfahrungswissen konsequent in den Mittelpunkt stellen, schaffen nicht nur gesündere und motivierendere Arbeitsbedingungen, sondern auch resilientere und innovativere Prozesse.

Für das Human Resources Management bedeutet dies eine fundamentale Neuausrichtung. Weg von einer reaktiven Verwaltung hin zu einer proaktiven Gestaltung der soziotechnischen Systeme von morgen. In dieser Rolle wird HR,

gemeinsam mit Führung und Geschäftsleitung, zum entscheidenden Treiber für langfristigen Unternehmenserfolg.



**Philipp Meyer** ist Dozent an der FFHS und selbstständiger Berater. Er beschäftigt sich mit der Schnittstelle von Mensch, Technologie und Organisation, mit Fokus auf Führung, Digitalisierung und Arbeitsgestaltung in industriellen Umfeldern.



## Linhs Kolumne

### Zwischen Performance Reviews und Change-Projekten: HR, vergiss dich selbst nicht!

Der Dezember ist für viele ein Monat des Rückblicks, für HR dagegen oft der intensivste des Jahres. Zielvereinbarungen, Budgetplanung und Jahresabschlüsse prägen die Agenda. Während die Leistung anderer reflektiert und dokumentiert wird, bleibt kaum Raum, die eigene Arbeit und Entwicklung bewusst zu betrachten.

HR ist ein Berufsfeld voller Verantwortung, Empathie und Erwartung. Es lebt von Dialog, Vertrauen und Gestaltungskraft. Gleichzeitig ist es eine Rolle, in der die eigenen Bedürfnisse leicht in den Hintergrund geraten. Zwischen Change-Projekten, Krisenmanagement und Kulturarbeit bleibt selten Zeit, innezuhalten, durchzuatmen und die eigene Wirkung zu hinterfragen.

Doch genau das wäre wichtig. Reflexion ist kein Selbstzweck, sondern ein zentraler Bestandteil professioneller HR-Arbeit. Sie schafft Orientierung, besonders in Zeiten, in denen die Arbeitswelt immer komplexer wird. Nur wer die eigene Haltung, Energie und Wirksamkeit regelmässig überprüft, kann Mitarbeitende und Organisationen langfristig stärken. Denn gutes HR beginnt nicht bei Prozessen oder Tools, sondern beim Menschen, auch beim Menschen hinter der HR-Rolle.

Vielleicht braucht HR weniger operative Kennzahlen und mehr Raum für innere Klarheit. Nicht nur die Frage «Was wurde erreicht?»

soll im Zentrum stehen, sondern auch: «Wie ging es uns dabei?», «Wo konnten wir wirklich etwas bewegen?» und «Wo sind Grenzen sichtbar geworden?». Diese Fragen klingen einfach, sind aber entscheidend, um die eigene Resilienz und Authentizität zu bewahren.

Selbstreflexion ist Teil von Selbstfürsorge und damit auch Führungsverantwortung. Sie schafft Bewusstsein, fördert Balance und ermöglicht echtes, menschliches Handeln. Gerade in einer Zeit, in der Veränderung zum Dauerzustand geworden ist, braucht es diese innere Stabilität mehr denn je.

Bevor das Jahr endet, lohnt sich ein Moment der Wertschätzung: für das, was gelungen ist, für die Menschen, die täglich ihren Beitrag leisten und für sich selbst. Denn wer andere stärken will, sollte nicht vergessen, auch die eigene Energie zu schützen.

Denn gute HR-Arbeit beginnt dort, wo wir uns selbst nicht vergessen.

*Linhs Kolumne erscheint zweimonatlich in personalsCHWEIZ.*



**Linh Grethe** ist Unternehmerin, Beirätin und HR Top Voice mit langjähriger Erfahrung in HR, Recruiting und Marketing. Als Gründerin und Geschäftsführerin von HR Collective vernetzt, inspiriert und stärkt sie die HR- und Recruiting-Expert:innen von morgen. Auf Events spricht sie über die Zukunft der Arbeit und zeigt, wie HR und Unternehmertum erfolgreich miteinander harmonieren.