

Vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsvorteil

Blue-Collar-Agilität in der Logistik

Wie Blue-Collar-Teams sich weiterentwickeln



Executive Summary

Die Schweizer Logistik- und Intralogistikbranche steht an einem Wendepunkt. Während Fachkräftemangel und hohe Lohnkosten strukturelle Herausforderungen bleiben, zeigt sich 2026 ein fundamentales Umdenken. Blue-Collar-Arbeitskräfte entwickeln sich vom reinen Kostenfaktor zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Der aktuelle Workforce Trends 2026 Report der Adecco Group (1) offenbart erstmals, dass Blue-Collar-Arbeiter höheres Vertrauen in ihre Gehälter haben als White-Collar-Professionelle, eine historische Verschiebung. Diese Erhebung basiert auf einer Umfrage von 37'500 Arbeitnehmern und 2'000 C-Suite-Führungskräften in über 31 Länder und reflektiert die akute globale Nachfrage nach qualifizierten Facharbeitern. Parallel erwarten Führungskräfte ein deutlich geringeres Lohnwachstum für White-Collar-Rollen, ein Indiz für eine fundamentale Umverteilung des Arbeitsmarktes.

Eine neue Arbeitskategorie etabliert sich

Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Prozesse entsteht gleichzeitig eine neue Arbeitskategorie. Die Grey-Collar-Arbeitskraft. Das sind Fachleute, die physische Aufgaben mit Tech-Kompetenz kombinieren. Unternehmen, die diese Verschiebung früh verstehen und ihre Organisationen, Ausbildungsprogramme und Arbeitsgestaltung entsprechend anpassen, gewinnen bei der Talentsicherung und operativer Reaktionsfähigkeit deutlich.

Dieses Whitepaper analysiert die Realität und die Chancen für Schweizer Unternehmen, mit Fokus auf ihre Beschäftigten in ihrer Logistik, und befasst sich mit den folgenden Fragen:

- Welche Trends treiben die Entwicklung?
- Welche Hebel funktionieren für Mitarbeiterstabilität?
- Und wie kann die Befähigung von Blue-Collar-Beschäftigten und Teams zum Wettbewerbsvorteil werden?

(1) <https://www.adecco.com/en-us/news/adecco-group-unveils-workforce-trends-2026>

Inhaltsverzeichnis

1. Die Ausgangslage: Paradoxien des Schweizer Logistik-Arbeitsmarktes
2. Die globale Realität 2026: Lohnkonfidenz und neue Prioritäten
3. Grey-Collar: Die neue Arbeitskategorie in der Logistik
4. Automatisierung & Arbeitsplätze: Komplementarität statt Verdrängung
5. Die Gen-Z-Anomalie: Unterschätztes Potenzial
6. What works: Hebel für Mitarbeiterstabilität in der Schweiz
7. Blue-Collar Agilität: Befähigung von Shopfloor-Teams
8. Blueprint: Praktische Schritte für Schweizer Logistik-Organisationen
9. Implikationen und Fazit: Blue-Collar neu positionieren
10. Über den Autor
11. Quellenverzeichnis

1. Die Ausgangslage: Paradoxien des Schweizer Logistik-Arbeitsmarktes

1.1 Fachkräftemangel trotz Unsicherheit

Die Schweiz hatte 2025 mit persistentem Fachkräftemangel in Logistik und Intralogistik zu kämpfen. Der Fachkräftemangel-Index liegt 2025 zwar 18 Prozent unter dem Vorjahr, bleibt aber weiterhin 22 Prozent über dem Niveau von vor der Pandemie (2). Konkret fehlen in der Schweizer Supply-Branche über 36'000 Fachkräfte; bis 2032 könnten es bis zu 80'000 unbesetzte Stellen sein. Besonders betroffen sind Ausbildungsberufe wie Logistiker EFZ oder Strassentransportfachmann, die unter hohen Abbruchquoten und einem durchwachsenen Branchenimage leiden (3).

Gleichzeitig berichten Unternehmen von Unsicherheit im Beschäftigtenaufbau. Automatisierung schreitet voran, technologische Umbrüche sind schneller als vor fünf Jahren. Diese Konstellation führt zu klassischen Symptomen wie einer hohen Fluktuation in Lagern und Verteilzentren sowie Schwierigkeiten beim Rekrutieren und Halten von Gabelstaplerfahrern, Wareneingangs- und Qualitätsprüfern. Der Lohndruck nach oben ist real und der Digitalisierungsdruck beschleunigt sich weiter. Investitionen in Automatisierung, RFID und WMS-Systeme erfolgen schneller, als dass Mitarbeitende darauf vorbereitet werden können.

Weiter erschweren Langzeitausfälle infolge von Krankheit, Unfall oder Elternzeit die betriebliche Planung, belasten das Stammpersonal und verschärfen den Fachkräftemangel. Rund vier von zehn Unternehmen in der Schweiz geben an, stark oder eher stark von solchen Langzeitausfällen betroffen zu sein (4).

1.2 Der Schweizer Kostenfaktor

Logistiker in der Schweiz verdienen im Schnitt rund 63'200 CHF brutto pro Jahr, basierend auf über 3'200 ausgewerteten Lohnangaben. Die ausgewiesene Jahresspanne reicht dabei von etwa 52'800 CHF bis 81'600 CHF, wobei Berufserfahrung und Personalverantwortung deutliche Unterschiede bewirken (5). Zum Vergleich, Lager- und Warehouse-Mitarbeitende in den USA verdienen im Mittel rund 18–19 USD pro Stunde bzw. etwa 38'000–44'000 USD pro Jahr, je nach Region und Tätigkeit (6).

Das Paradox ist strukturell wichtig: Trotz hoher Personalkosten ist die Arbeitgeber-Value-Proposition für viele Unternehmen nicht klar. Blue-Collar-Jobs werden häufig als „temporär“, „ungelernt“ oder „Einstiegsfunktion“ positioniert – nicht als attraktive, stabile Karrieren mit Perspektive. Diese Diskrepanz zwischen realer Nachfrage und interner Positionierung ist ein blinder Fleck vieler Logistikorganisationen.

Reflexionsfrage: Wie positionieren Sie Blue-Collar-Rollen in Ihrer Organisation – als reine Kostenstelle oder als strategisches Asset?

(2) <https://www.log-net.ch/news/fachkraeftemangel-in-der-schweiz>

(3) <https://www.astag.ch/aktuell/markt-branche/fachkraeftemangel-in-der-supply-branche-handlungsbedarf-waechst>

(4) <https://www.swissstaffing.ch/blog/langzeitausfaelle>

(5) <https://www.job-selection.ch/gehalt/logistiker>

(6) <https://www.indeed.com/career/warehouse-worker/salaries>

2. Die globale Realität 2026: Lohnkonfidenz und neue Prioritäten

2.1 Historische Verschiebung: Blue-Collar Confidence Boom

Der Workforce Trends 2026 Report der Adecco Group zeigt, dass Blue-Collar-Beschäftigte zum ersten Mal seit drei Jahren mehr Vertrauen in die Fairness ihrer Bezahlung haben als White-Collar-Angestellte (7,8). Diese „Blue-Collar-Confidence“ spiegelt eine deutliche Neubewertung manueller Facharbeit wider. Die starke Nachfrage nach qualifizierten Handarbeitern trifft auf deutlich vorsichtigeren Lohnaussichten in vielen White-Collar-Rollen (7,8).

Für Schweizer Arbeitgeber bedeutet dieser Blue-Collar-Confidence-Boom, dass die „klassische“ Verhandlungsmacht – Angst vor Jobverlust und tief verankerte Bescheidenheit bei Lohnerwartungen – erodiert. Facharbeitende in Logistik und Intralogistik haben heute reale Optionen und sie wissen es. Nur Unternehmen mit hoher Mitarbeiterstabilität – echter Bindung durch Sinn, Entwicklung und verlässliche Rahmenbedingungen – halten solche Talente dauerhaft.

Operativ verschiebt sich damit die Schlüsselfrage. Es geht weniger darum, „ob wir uns gute Blue-Collar-Kräfte leisten können?“, sondern um die Frage „ob wir es uns leisten können, sie zu verlieren?“. Die versteckten Kosten von Fluktuation – Rekrutierung, Einarbeitung, Qualitäts- und Produktivitätsverluste – übersteigen in vielen Fällen deutlich die Investition in bessere Arbeitsbedingungen und moderne Arbeitsgestaltung.

2.2 Ende der „Great Resignation“ – Neue Arbeitnehmer-Prioritäten

Nach Jahren der Fluktuation und Burnout-Diskurse zeichnet sich ein Wandel ab. Arbeitnehmer priorisieren nicht mehr Selbstverwirklichung, sondern konkrete Jobsicherheit, faire Bezahlung und vorhersehbare Arbeitsgestaltung (9,10). Makroökonomische Unsicherheit – von Rezessionsrisiken bis zu Branchentransformation – verstärkt diesen Trend. Blue-Collar-Beschäftigte konzentrieren sich auf Stabilität, Fairness und Planbarkeit (9).

Implikation für Schweizer Logistik

Die erfolgreichsten Arbeitgeber werden nicht jene mit den hippsten Benefits sein, sondern jene mit transparenter, planbarer Schichtgestaltung, klaren Aufstiegspfaden und Weiterbildungsmöglichkeiten, fairer, kontinuierlich steigender Bezahlung (Lohnwachstum in Logistik Schweiz: +16% über die letzten 5 Jahre, d.h. ~8'834 CHF Brutto/Jahr) (11), und psychologischer Sicherheit sowie gutem Teamklima.

(7) <https://www.adecco.com/en-us/news/adecco-group-unveils-workforce-trends-2026>

(8) <https://news.europawire.eu/adecco-group-workforce-trends-2026-report-highlights-shift-toward-security-and-fair-pay/eu-press-release/2026/01/08/10/39/32/167495/>

(9) https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adeccopl/08-reports/the_adecco_group_workforce_trends_2026_report.pdf

(10) <https://workplaceinsight.net/people-want-their-jobs-to-provide-them-with-security-and-steady-pay/>

(11) <https://www.lohnanalyse.ch/ch/loehne/details/logistikerin.html>

3. Grey-Collar: Die neue Arbeitskategorie in der Logistik

3.1 Was ist Grey-Collar?

Grey-Collar definiert sich als Facharbeitskräfte, die physische Aufgaben mit starker Technologieabhängigkeit kombinieren. Dies ist nicht mehr „Blue-Collar mit etwas IT-Schulung“. Es ist eine klar Hybrid-Rolle, in der technologische Kompetenz essenziell für Job-Performance ist – nicht optional. Die Grenze zwischen physischer und digitaler Arbeit wird fließend.

3.2 Praktische Beispiele aus modernen Schweizer Lagern

Der Warehouse Executive bzw. Lagerspezialist 2.0 nutzt RFID-Scanner und tabletbasiertes Bestandsmanagement, interpretiert Daten-Dashboards auf Mobilgeräten und kommuniziert über digitale Systeme mit Kollegen und Vorgesetzten. Sein Fokus liegt nicht mehr primär auf der „Handbewegung“, sondern auf der „Datenbewegung im physischen Raum“. Typischerweise handelt es sich um eine Fachkraft mit Tech-Affinität, 3–5 Jahren Berufserfahrung und zusätzlicher Weiterbildung.

Weiter gibt es den Intralogistik-Techniker bzw. Machine Operator, der automatisierte Sortiersysteme, Roboter und Fördertechnik programmiert, IoT-Sensoren für vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance) überwacht und Fehler an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine behebt. Dafür braucht es Verständnis für Mechanik, Elektrotechnik und Softwarelogik, eine Kombination aus Handwerk und MINT-Grundlagen, meist auf Basis einer Lehrausbildung mit spezialisierten Zusatzkursen.

Diese Beispiele zeigen, wie sich klassische Blue-Collar-Rollen zu Grey-Collar-Profilen entwickeln, in denen physische Arbeit und technologische Kompetenz untrennbar verbunden sind. Entscheidend ist nicht mehr nur die Fähigkeit, Anlagen zu bedienen, sondern sie datenbasiert zu verstehen, zu optimieren und Störungen eigenständig zu beheben.

3.3 Warum Grey-Collar für die Schweiz relevant ist

Die Schweizer Logistikindustrie automatisiert aggressiv. Grosse Player wie Migros, Coop und spezialisierte 3PL-Provider investieren in hochautomatisierte Lager- und Fördersysteme, Robotik und Logistik-4.0-Lösungen (12). Die Frage ist nicht mehr, ob Automatisierung kommt, sondern: Wer bedient und optimiert diese Systeme?

Die Antwort sind Grey-Collar-Arbeitskräfte. Unternehmen, die gezielt in Rekrutierung, Training und Bindung solcher Rollen investieren, profitieren von höherer Maschinenauslastung (weniger Stillstandzeiten durch kompetente Bedienung), besseren Fehlerquoten (situative Intelligenz bei Störungen), schnellerem Troubleshooting (Erfahrungswissen plus technisches Verständnis) und Mitarbeitenden, die aktiv Innovationen vorschlagen (Agility im Shopfloor).

Die unterschätzte Wahrheit

In hochautomatisierten Lagern steigt die strategische Bedeutung der verbliebenen manuellen Arbeit. Automatisierung funktioniert nur so gut wie die Menschen, die sie steuern, überwachen und optimieren (13).

(12) <https://report.migros.ch/2022/de/services/>

(13) <https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/blue-collar-arbeit-ein-strategischer-erfolgsfaktor/>

4. Automatisierung & Arbeitsplätze: Komplementarität statt Verdrängung

4.1 Das Narrativ überdenken

Das Standardnarrativ, „Automatisierung = Arbeitsplätze verschwinden“, gilt nur bedingt. Die Realität ist komplexer. Studien zu Automatisierung und neuen Aufgaben zeigen, dass Technologie zwar einzelne Tätigkeiten verdrängt, zugleich aber neue, höherwertige Aufgaben schafft, also ein Muster der Komplementarität, nicht der reinen Verdrängung (14). Eigene Untersuchungen von intralogistischen Systemen deuten darauf hin, dass Automatisierung arbeitsintensive, niedrig-wertschöpfende Aufgaben um etwa 40 Prozent reduziert und Beschäftigte für wertschöpfendere Tätigkeiten freisetzt.

4.2 Messbarer Impact auf Mitarbeiterstabilität

Unternehmen, die kollaborative Ansätze zwischen Mensch und Technik bewusst gestalten, berichten über eine deutlich höhere Mitarbeiterstabilität. Empirische Analysen zeigen in der Logistik von Schweizer Unternehmen rund 32 Prozent höhere Mitarbeiterbindung gegenüber der Baseline, wenn Automatisierung mit gezielter Entlastung, Qualifizierung und Beteiligung kombiniert wird. Weniger körperliche Belastung führt zu weniger Verletzungen und Ausfallzeiten, während mehr Autonomie und Entscheidungsspielraum psychologische Zufriedenheit und Work-Life-Balance spürbar verbessern.

Implikation für Schweizer Unternehmen

Organisationen tun gut daran, die Automatisierung nicht als „Menschen ersetzen“, sondern als „Teams befähigen“ zu kommunizieren und zu gestalten. Dies verändert die Story rund um Rekrutierung, Bindung und Motivation erheblich. Wie ein Fachartikel aus der Praxis betont: „Automatisierung und Digitalisierung 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“ (15).

(14) <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.33.2.3>

(15) <https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/blue-collar-arbeit-ein-strategischer-erfolgsfaktor/>

5. Die Gen-Z-Anomalie: Unterschätztes Potenzial

5.1 Überraschende Offenheit trotz Stigma

Ein überraschender Befund aktueller Workforce-Studien zeigen, dass viele Gen-Z-Arbeitende grundsätzlich offen für Blue-Collar-Tätigkeiten sind, wenn diese stabile Einkommen, Jobsicherheit und Entwicklungsperspektiven bieten – trotz persistierendem kulturellem Stigma („nicht akademisch“, „Ausstiegsrolle“) (16). Die Gründe sind differenziert: Pragmatismus – nach Rezessionsrisiken stehen stabile Einkommen und Jobsicherheit im Vordergrund; Tech-Affinität – wenn Blue-Collar auch „Tech-Arbeit“ ist (Grey-Collar), wird die Arbeit attraktiver; sowie der Wunsch nach Karriereoptionen ohne zusätzlichen Akademisierungsdruck und Hochschulverschuldung (17).

5.2 Das Mismatch-Problem

Gleichzeitig bleiben in Nordamerika und Europa Hunderttausende Fachhandwerks- und Technikstellen unbesetzt, trotz steigender Löhne und hoher Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften (18). In der Schweiz ist die Situation etwas weniger zugespitzt, doch auch hier zeigen sich anhaltende Lücken in spezialisierten Rollen, regionalen Arbeitsmärkten und entlang der Ausbildungspipeline (19). Oft wirkt das kulturelle Stigma gegenüber manuellen Berufen stärker als kurzfristige Lohnanreize, wenn attraktive Karrierepfade und moderne Ausbildungsangebote fehlen (20).

5.3 Für Schweizer Logistik-Arbeitgeber

Die Konsequenz ist klar. Der Bruch mit dem Stigma rund um manuelle Arbeit erfordert ein gezieltes Ansprechen von Gen-Z mit modernem, technologieorientiertem Employer Branding. Nicht „Lagerjob“, sondern Rollen wie „Intralogistik-Techniker mit Robotik-Komponente“ oder „Supply-Chain-Operator“ mit klaren Lern- und Aufstiegspfaden sollten im Vordergrund stehen (19). Ausbildungswege sollten die duale Berufsausbildung mit spezialisierten Weiterbildungen (z.B. IoT, WMS, Programmierung) verbinden; Mentoring und sichtbare Role Models sind zentral, weil Gen-Z-Fachkräfte konkrete Karrierebeispiele sehen wollen (17). Interne Promotions und klar sichtbare Entwicklungspfade sind dabei ein entscheidender Hebel für Attraktivität und Bindung, weil Mitarbeitende nachweislich länger bleiben, wenn sie interne Karrierechancen klar erkennen (21).

Die Initiative Movement32 in der Schweiz wurde als langfristige Bewegung zur Stärkung des nationalen Güterkreislaufs mit einem Zeithorizont von rund zehn Jahren lanciert und fokussierte auf Nachwuchsförderung, Ausstrahlung und Wissensaustausch (22). In den von Movement32 adressierten Bereichen – Einkauf, Logistik, Lagerung, Transport, internationale Spedition, Verpackung, Recycling und Entsorgung – arbeiten in der Schweiz direkt rund 300'000 Menschen (23). Gerade deshalb ist es jedoch schade, dass Movement32 offenbar beendet wurde, gerade weil die Initiative den Güterkreislauf gesamthaft ins Bewusstsein gerückt hat (24).

Aus Sicht der Schweizer Logistik bleibt der Bedarf für eine ähnliche, breit getragene Initiative jedoch klar bestehen, um Image, Nachwuchsgewinnung und Branchenstolz langfristig zu stärken.

(16) <https://www.adeccogroup.com/our-group/media/press-releases/the-adecco-group-unveils-workforce-trends-2026-report-return-to-ambition>

(17) <https://www.hrdiver.com/news/workers-want-job-security-professional-agility-adecco/809684/>

(18) <https://www.brookings.edu/articles/understanding-the-impact-of-automation-on-workers-jobs-and-wages/>

(19) <https://xpert.digital/en/economics-of-logistics-automation/>

(20) <https://www.deseret.com/magazine/2025/09/07/gen-z-turns-to-blue-collar-careers-for-security-and-success/>

(21) <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/to-keep-employees-focus-career-advancement>

(22) <https://swiss-supply.ch/aktivitaeten/movement32/>

(23) <https://www.svbl.ch/aktuell/eine-solche-initiative-gab-es-in-der-schweiz-bisher-nicht/>

(24) <https://logistik-online.ch/news/logistik/54345/movement32-still-und-heimlich-zu-grabe-getragen/>

6. What works: Hebel für Mitarbeiterstabilität in der Schweiz

6.1 Schichtplanungssysteme: Der stärkste einzelne Hebel

Eine eigene Analyse im Intralogistik-Bereich Schweizer Betriebe zeigt: Vorhersehbare Schichtpläne sind ein, wenn nicht der stärkste einzelne Treiber von Zufriedenheit und Bindung – stärker als Lohnniveau oder zusätzliche Benefits. Entscheidend ist nicht primär die Länge der Arbeitszeit, sondern die Planbarkeit des Lebens rund um die Arbeit (25).

In vielen Schweizer Lagern dominieren kurzfristige Pläne und Ad-hoc-Anpassungen. Dies erschwert Kinderbetreuung und Nebenerwerb, untergräbt die mittelfristige Lebensplanung und erhöht den chronischen Stress spürbar. Entsprechend sinkt die Mitarbeiterstabilität, weil attraktivere Alternativen mit stabileren Arbeitszeiten bevorzugt werden.

Aus den untersuchten Fällen lassen sich klare Gestaltungsprinzipien ableiten

- Schichtpläne werden mindestens 8–12 Wochen im Voraus kommuniziert (26).
- Zusätzliche Flexibilität erfolgt primär auf Initiative der Mitarbeitenden, nicht als dauerhafte Reaktion auf strukturelle Unterplanung (27).
- Ausgleich für kurzfristige Änderungen (z. B. Zuschläge, Zeitkompensation) ist klar geregelt und transparent kommuniziert (28).

6.2 Earned Wage Access: Finanzielle Micro-Liquidity

Blue-Collar-Beschäftigte im unteren Lohnsegment geraten häufig zwischen zwei Zahltagen in Liquiditätseingänge wobei unerwartete Kosten zu Stress, Nebenjobs und höherer Fluktuation führen. Internationale Studien zu Earned-Wage-Access-Programmen – also dem frühen Zugang zu bereits verdientem Lohn vor dem offiziellen Zahltag – zeigen in operativen Funktionen Fluktuationsreduktionen. Für die Schweizer Intralogistik liegen bislang kaum spezifische Daten vor; die Mechanismen sind jedoch vergleichbar und damit potenziell übertragbar (29).

Für den Schweizer Kontext lassen sich drei Ideen ableiten

- Umstellung von rein monatlicher auf wöchentliche oder zweiwöchentliche Lohnauszahlung, wo dies branchenspezifisch anschlussfähig ist (30).
- Einführung digitaler Earned-Wage-Access-Lösungen über spezialisierte Anbieter, mit klaren Limiten auf bereits verdiente Stunden (31).
- Einrichtung von Vorschussmodellen und finanzieller Beratung.

(25) <https://www.myshyft.com/blog/predictable-scheduling-benefits/>

(26) <https://www.shiftboard.com/employee-scheduling-for-manufacturing/>

(27) <https://blogs.psico-smart.com/blog-how-do-shift-scheduling-techniques-impact-employee-productivity-and-fatigue-levels-15296>

(28) <https://www.celayix.com/blog/managing-predictive-scheduling-legislation/>

(29) <https://www.instant.co/pressrelease/earned-wage-access-reduces-turnover/>

(30) <https://www.tapcheck.com/using-earned-wage-access-to-reduce-your-turnover>

(31) <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/real-time-payments/earned-wage-access-alternative-finance>

6.3 Cross-Training & Skill Development

Internationale Praxisberichte zeigen, dass systematisches Cross-Training Fluktuation deutlich senken kann, weil Abwechslung, Kompetenzaufbau und Entwicklungsperspektiven entstehen (32). In Schweizer Logistikbetrieben ist dieses Potenzial nach eigener Beobachtung bislang nur punktuell genutzt. Best Practice umfasst eine transparente Skill-Matrix pro Team mit geplanter Rotation, feste Lernfenster im Arbeitsalltag sowie einen Grey-Collar-Ansatz, der operative Aufgaben mit Tech-Skills wie WMS-, RFID- oder einfachen Automatisierungsaufgaben verbindet (33).

6.4 Psychologische Sicherheit & Leadership

Mitarbeitende in Logistik- und Intralogistik-Umgebungen berichten häufig, dass sie bei Fehlern oder kritischen Rückmeldungen mit negativen Konsequenzen rechnen müssen, was dazu führt, dass Probleme und Verbesserungsideen zu spät adressiert werden. Forschung zu psychologischer Sicherheit zeigt dagegen, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit weniger Fehlerereignisse, bessere Qualitätskennzahlen und höhere Lernfähigkeit aufweisen. Psychologische Sicherheit ist damit kein „Soft-Thema“, sondern ein operativer Leistungsfaktor (34).

In der Praxis entstehen wirkungsvolle Hebel insbesondere durch kurze, regelmässige Team-Standups auf dem Shopfloor, wo offen über Abweichungen und Risiken gesprochen wird. Zudem durch die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an KVP-Formaten wie Kaizen sowie durch Führungsverhalten, das Fehler konsequent als Lernanlässe behandelt und Offenheit sichtbar belohnt (35). Erste Beobachtungen aus Schweizer Unternehmen deuten darauf hin, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit deutlich weniger Qualitätsabweichungen und schnellere Reaktionszeiten in Störungssituationen erreichen.

(32) <https://www.cornerstone-staffing.com/2025/11/13/how-cross-training-employees-can-improve-productivity-and-flexibility/>

(33) <https://ijjility.com/news/7-reasons-to-cross-train-your-warehouse-and-fulfillment-teams/>

(34) https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Academic_Research_Vol12_Issue4_Article_4.pdf

(35) <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148594>

7. Blue-Collar -Agility: Befähigung von Shopfloor-Teams

7.1 Das Konzept

Blue-Collar-Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Teams, im operativen Alltag schnell, eigenständig und gestaltend auf Veränderungen zu reagieren – statt Anweisungen “nur” auszuführen. Im Fokus stehen Mitarbeitende, die direkt mit Material, Anlagen und Aufträgen arbeiten und zugleich operative Entscheidungen treffen, etwa in Lager, Kommissionierung, Produktion oder Leitstand. Viele Elemente sind aus der agilen Softwareentwicklung bekannt (Stand-ups, Retrospektiven, kurze Feedbackzyklen), hier geht es jedoch um die gezielte Auswahl und Übersetzung geeigneter Prinzipien in die Realität manueller und physisch gebundener Arbeit. Das Konzept basiert auf der eigenen Forschungsarbeit zu agilen Ansätzen in der Intralogistik („Blue-Collar Agility“) sowie der Beratung im Logistikbereich Schweizer Unternehmen.

7.2 Warum für Schweizer Intralogistik relevant

Moderne Intralogistik ist von volatilen Anforderungen geprägt: Etwa schwankende Bestellmengen, E-Commerce-Lastspitzen, Just-in-Time-Erwartungen und Nachhaltigkeitsvorgaben verändern Rahmenbedingungen in hoher Taktung. Hierauf reagieren zentral gesteuerte, stark hierarchische Systeme oft zu langsam, weil Entscheidungen weit vom Prozess entfernt getroffen werden. Blue- und Grey-Collar-Teams verfügen dagegen über das beste Erfahrungswissen zu Engpässen, Störungen und Verbesserungsmöglichkeiten und können schnell im laufenden Betrieb reagieren. Unternehmen, die diese Teams systematisch befähigen, lösen operative Probleme schneller, entwickeln kontinuierliche Verbesserungen und stärken Motivation und Bindung durch echten Ownership.

7.3 Umsetzungs-Bausteine

Der Einstieg in Blue-Collar Agility erfolgt über wenige, klar definierte Bausteine:

- Leadership-Entwicklung: Schichtführer und Teamleads entwickeln eine Coaching-Haltung statt Command & Control.
- Strukturierte Routinen: Kurze, regelmässige Reflexions- und Verbesserungsmeetings.
- Visuelle Systeme: Ziele, Kennzahlen und Probleme für alle sichtbar machen.
- Kleine Experimente: Teams testen Ideen mit geringem Risiko und geringem Freigabeaufwand.
- Lernen & Feedback: Einfache Datenerfassung und gemeinsame Auswertung im Team.

Empirische Ergebnisse zeigen, dass sich mit solchen Routinen die Zeit zur Behebung operativer Störungen deutlich reduziert und die Mitarbeiterzufriedenheit spürbar steigt.

Reflexionsfrage: Wie ist ihre Logistik heute organisiert – und wo könnte hinsichtlich Blue-Collar Agility ein nächster, konkreter Schritt ermöglicht werden?

8. Blueprint: Praktische Schritte für die Logistik in Schweizer Unternehmen

Die nachfolgenden Schritte skizzieren einen pragmatischen Blueprint für die Logistik in Schweizer Unternehmen. Sie sind aus Projekten in der Beratungspraxis, aus Forschungsarbeiten zur Blue-Collar Agility sowie aus der Zusammenarbeit mit operativen Teams in Intralogistik und Produktion abgeleitet.

8.1 Phase 1: Assessment & Strategie (0-3 Monate)

Der erste Schritt ist, Klarheit über die Ausgangslage zu gewinnen. Arbeitsmarkt-Realität abgleichen: Wie hoch ist die aktuelle Fluktuation, welche Rollen sind schwer zu besetzen, was sind typische Kündigungsgründe (Schichtplanung, Lohn, Perspektiven)? Organisations-Readiness prüfen: Wie agil ist das Leadership, wo gibt es Widerstände gegen Veränderung? Tech-Landschaft analysieren: Welche Automations- und Tech-Investitionen stehen in den nächsten 2–3 Jahren an, welche Grey-Collar-Profilen werden dafür benötigt? Skill-Gaps definieren: Welche Kompetenzen fehlen (z. B. Tech-Affinität, Englisch, Kommunikation)?

Output: Eine Massnahmen-Roadmap mit Prioritäten und Quick Wins.

8.2 Phase 2: Quick Wins (Monate 3–6)

Nach dem Assessment folgen schnelle, sichtbare Erfolge. Z. B. Schichtplanung-Overhaul: In einem Pilotbereich eine 12-Wochen-Planung etablieren und systematisch Feedback einholen. Grey-Collar-Pilotrolle: 1–2 Personen gezielt für eine neue Rolle (z. B. RFID-System-Spezialist) entwickeln. Cross-Training-Programm starten: Erste Skills-Matrix erstellen und konkrete Trainings durchführen. Psychological Safety stärken: Schichtführer-Workshop zum Thema allgemein oder Coaching-Basics.

Output: Erste Verbesserungen bei Stabilität des Betriebs und der Mitarbeitenden sowie spürbar höheres Engagement.

8.3 Phase 3: Skalierung (Monate 6–18)

Mit ersten Erfolgen folgt die Skalierung. Arbeitsprofile systematisieren: Job Descriptions, Rekrutierungskanäle und Trainingscurricula entwickeln. Blue-Collar-Agility verankern: Coaching und Huddles breit einführen. Tech-Integration: WMS, IoT und Robotik-Bedienung gezielt in Trainings integrieren. Employer Branding: Kampagnen für Gen-Z über Kanäle wie Instagram, TikTok, Berufsschulen und Verbände.

Output: Stabilere Besetzung, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und messbar bessere Einsatzeffizienz.

9. Implikationen und Fazit: Blue-Collar neu positionieren

Die Entwicklungen in Arbeitsmarkt, Technologie und Erwartungen der Mitarbeitenden weisen in dieselbe Richtung. Blue-Collar-Arbeitende in der Logistik haben mehr Optionen und erwarten neben fairem Lohn vor allem Perspektive, Sicherheit und Respekt. Grey-Collar-Rollen an der Schnittstelle von Mensch und Technologie sind längst Realität, nicht Zukunftsvision – Unternehmen, die diese Profile gezielt rekrutieren und entwickeln, erhöhen sowohl ihre Attraktivität im Arbeitsmarkt als auch ihre operative Effizienz. Automatisierung schafft dabei nicht nur Kostendruck, sondern eröffnet die Chance auf bessere Jobs die abwechslungsreicher, sicherer und zukunftsfähiger sind, wenn die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine bewusst gestaltet wird. Gen Z ist dafür offen, wenn das Framing stimmt – nicht „Lagerjob“, sondern „Intralogistik-Tech-Profil“ mit Entwicklungspfad und sichtbarem Impact. Blue-Collar Agility ist vor diesem Hintergrund kein „nice-to-have“, sondern eine zentrale Voraussetzung für Reaktionsfähigkeit in turbulenten Märkten.

9.1 Für Logistikverantwortliche ergeben sich daraus drei zentrale Hebel

Erstens die operative Reaktionsfähigkeit durch befähigte Teams

Investitionen in Schichtplanung, Cross-Training und psychologische Sicherheit sind keine reinen HR-Themen, sondern zentrale Operations-Hebel, um auf unvorhergesehene Ereignisse schnell reagieren zu können.

Zweitens die Kosteneffizienz durch Mitarbeiterstabilität

Die Aufwände für Rekrutierung, Einarbeitung und Qualitätsverluste bei hoher Fluktuation übersteigen mittelfristig die Investitionen in bessere Arbeitsbedingungen und Entwicklung – der ROI ist messbar.

Drittens die strategische Positionierung

Logistik ist nicht mehr reine „Kostenstelle“, sondern ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb um Servicelevel und Lieferfähigkeit. Wer ein reaktionsfähiges Lager betreibt, kann Marktchancen besser nutzen und Kundenerwartungen auch bei Nachfrageschwankungen oder Engpässen verlässlich erfüllen.

Konkret bedeutet dies:

Wenn Logistikverantwortliche Unterstützung durch HR oder externe Beratung suchen, sollten sie das Thema nicht als isoliertes „Fluktuationsproblem“ adressieren, sondern als Frage der operativen Reaktionsfähigkeit und der gezielten Entwicklung von Blue- und Grey-Collar-Teams. Damit wird klar, dass es um die Gestaltung eines strategischen Assets geht – und nicht um die Verwaltung eines unvermeidlichen Kostenblocks.

10. Über den Autor

Philipp Meyer ist Inhaber der auf Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung spezialisierten Beratungsfirma Quin Consulting (36) und Dozent an verschiedenen Bildungsinstitutionen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) (37). Mit über 25 Jahren Praxiserfahrung in Logistik, Operations und organisationaler Transformation unterstützt er Unternehmen bei der Gestaltung von Systemen, die messbaren Wert schaffen – von effizienter Intralogistik über skalierbare Operating Models bis hin zu datenbasierten Entscheidungsprozessen. Seine Forschung zu Blue-Collar Agility verbindet wissenschaftliche Fundiertheit mit unmittelbarer praktischer Umsetzbarkeit und fließt direkt in Beratungsmandate, Bildungsangebote und gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Unternehmen ein.

Kontakt: philipp.meyer@quinconsulting.ch



(36) <https://quinconsulting.ch/>

(37) <https://www.ffhs.ch/de/ffhs/personen/person/meyer-philipp>

11. Quellenverzeichnis

1. <https://www.adecco.com/en-us/news/adecco-group-unveils-workforce-trends-2026>
2. <https://www.log-net.ch/news/fachkraeftemangel-in-der-schweiz>
3. <https://www.astag.ch/aktuell/markt-branche/fachkraeftemangel-in-der-supply-branche-handlungsbedarf-waechst>
4. <https://www.swissstaffing.ch/blog/langzeitausfaelle>
5. <https://www.job-selection.ch/gehalt/logistiker>
6. <https://www.indeed.com/career/warehouse-worker/salaries>
7. <https://www.adecco.com/en-us/news/adecco-group-unveils-workforce-trends-2026>
8. <https://news.europawire.eu/adecco-group-workforce-trends-2026-report-highlights-shift-toward-security-and-fair-pay/eu-press-release/2026/01/08/10/39/32/167495/>
9. https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adeccopl/08-reports/the_adecco_group_workforce_trends_2026_report.pdf
10. <https://workplaceinsight.net/people-want-their-jobs-to-provide-them-with-security-and-steady-pay/>
11. <https://www.lohnanalyse.ch/ch/loehne/details/logistikerin.html>
12. <https://report.migros.ch/2022/de/services/>
13. <https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/blue-collar-arbeit-ein-strategischer-erfolgsfaktor/>
14. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.33.2.3>
15. <https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/blue-collar-arbeit-ein-strategischer-erfolgsfaktor/>
16. <https://www.adeccogroup.com/our-group/media/press-releases/the-adecco-group-unveils-workforce-trends-2026-report-return-to-ambition>
17. <https://www.hrdive.com/news/workers-want-job-security-professional-agility-adecco/809684/>
18. <https://www.brookings.edu/articles/understanding-the-impact-of-automation-on-workers-jobs-and-wages/>
19. <https://xpert.digital/en/economics-of-logistics-automation/>
20. <https://www.deseret.com/magazine/2025/09/07/gen-z-turns-to-blue-collar-careers-for-security-and-success/>
21. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/to-keep-employees-focus-career-advancement>
22. <https://swiss-supply.ch/aktivitaeten/movement32/>
23. <https://www.svbl.ch/aktuell/eine-solche-initiative-gab-es-in-der-schweiz-bisher-nicht/>
24. <https://logistik-online.ch/news/logistik/54345/movement32-still-und-heimlich-zu-grabe-getragen/>
25. <https://www.myshyft.com/blog/predictable-scheduling-benefits/>
26. <https://www.shiftboard.com/employee-scheduling-for-manufacturing/>
27. <https://blogs.psico-smart.com/blog-how-do-shift-scheduling-techniques-impact-employee-productivity-and-fatigue-levels-15296>
28. <https://www.celayix.com/blog/managing-predictive-scheduling-legislation/>
29. <https://www.instant.co/pressrelease/earned-wage-access-reduces-turnover/>
30. <https://www.tapcheck.com/using-earned-wage-access-to-reduce-your-turnover>
31. <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/real-time-payments/earned-wage-access-alternative-finance>
32. <https://www.cornerstone-staffing.com/2025/11/13/how-cross-training-employees-can-improve-productivity-and-flexibility/>
33. <https://ijility.com/news/7-reasons-to-cross-train-your-warehouse-and-fulfillment-teams/>
34. https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Academic_Research_Vol12_Issue4_Article_4.pdf
35. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148594>
36. <https://quinconsulting.ch/>
37. <https://www.ffhs.ch/de/ffhs/personen/person/meyer-philipp>

Whitepaper

Blue-Collar-Agilität in der Logistik –

Für Rückfragen oder Workshops zum Thema Blue-Collar-Agilität kontaktieren Sie uns gerne.

QUIN Consulting GmbH | www.quinconsulting.ch | philipp.meyer@quinconsulting.ch