



Lager-Roboter können monotone oder körperlich schwere Arbeiten abnehmen und die Effizienz enorm steigern.

## REAKTIONSFÄHIGE INTRALOGISTIK

# Arbeitsorganisation als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit

Intralogistik steht heute in einem von Volatilität und Unsicherheit geprägten Umfeld. Kunden erwarten schnellere Lieferzeiten und Zuverlässigkeit, während globale Lieferketten durch Krisen unberechenbar geworden sind. Zugleich steigt vielfach die Komplexität der Abläufe, was eine hohe Anpassungsfähigkeit verlangt. Hinzu kommt der Fachkräftemangel.

**U**nternehmen können fehlende Ressourcen immer weniger einfach durch Leiharbeit oder Neueinstellungen kompensieren. Diese Situation stellt auch die Intralogistik vor neue Herausforderungen – und dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die Arbeitsorganisation die Reaktionsfähigkeit stärkt und damit zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt.

Automatisierung und Digitalisierung gelten als Schlüssel, um mit den oben genannten Herausforderungen umzugehen. Tatsächlich können Lager-Roboter, Förderanlagen und IT-Systeme monotone oder körperlich schwere Arbeiten abnehmen und die Effizienz enorm steigern. Doch Technik allein schafft noch keine reaktionsfähige Intralogistik. Im Gegenteil, hochautomatisierte Systeme reagieren oft unflexibel auf unvorhergese-

ne Störungen. In hochtechnisierten Umgebungen bleibt der Mensch als Problem-Löser unverzichtbar. Die Performance automatisierter Lager hängt davon ab, wie gut Mensch und Maschine zusammenspielen. Zudem muss neue Technik integriert werden – Schulung, Akzeptanz und Prozessanpassungen sind erforderlich. Ohne eine passende Organisationsstruktur lässt sich mit Automatisierung und Digitalisierung zwar Effizienz erreichen, aber keine echte Reaktionsschnelligkeit.

## ARBEITSORGANISATION ALS SCHLÜSSEL ZUR REAKTIONSFÄHIGKEIT

Letztlich entscheidet die Arbeitsorganisation über die tatsächliche Reaktionsfähigkeit. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von menschlichen Fähigkeiten, stabilen

Prozessen, modernen Ansätzen der Arbeitsgestaltung und einer passenden Unternehmenskultur. Unternehmen müssen Strukturen, Abläufe und Führung so gestalten, dass Veränderungen schnell erkannt und umgesetzt werden können. Faktoren wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Improvisationsvermögen und Resilienz werden dabei zum entscheidenden Hebel. Moderne Arbeitsorganisation setzt genau hier an: Sie schafft Bedingungen, in denen Teams eigenständig handeln, Wissen teilen und sich kontinuierlich verbessern können. Auch operative Bereiche wie die Intralogistik können agile Ansätze der Arbeitsorganisation nutzen, wie sie aus der Wissensarbeit bekannt sind – etwa Selbstorganisation, Daily-Standups oder Kanban-Boards. Wichtig ist, diese Prinzipien kontextgerecht auf die Gegebenheiten der Intralogistik zu übertragen. Konkret bedeutet dies, kurze Kommunikationswege, iterative Verbesserungen und consequenten Kundenfokus im Lageralltag zu verankern.

### NEUE ANFORDERUNGEN AN TEAMS, FÜHRUNG UND PROZESSE

Die Neuausrichtung der Arbeitsorganisation stellt alle Ebenen vor neue Anforderungen. Mitarbeitende brauchen mehr Verantwortung, bereichsübergreifendes Prozesswissen und die Fähigkeit, je nach Bedarf verschiedene Aufgaben zu übernehmen. Führungskräfte müssen sich vom Kontrolleur zum Coach entwickeln, der Vertrauen gibt und Fehler als Lernchance versteht. Offener Erfahrungsaustausch wird gezielt gefördert, etwa durch regelmässige Team-Meetings. Auch Systeme und Prozesse müssen flexibel ausgelegt sein: Es braucht einerseits standardisierte Abläufe für Stabilität, andererseits definierte Spielräume und Eskalationspfade für schnelle Reaktionen. IT-Systeme sollten so anpassbar sein, dass neue Anforderungen ohne monatelange Projekte umge-



In hochtechnisierten Umgebungen bleibt der Mensch als Problem-Löser unverzichtbar.

Fotos: Robert Altermatt/zVg

### ÜBER DEN AUTOR



Philipp Meyer ist Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und selbstständiger Berater bei Quin Consulting. Sein Fokus liegt auf Führung, Digitalisierung und Arbeitsgestaltung in industriellen Umfeldern. Kontakt: philipp.meyer@quinconsulting.ch

setzt werden können. Eine reaktionsfähige Organisation lernt kontinuierlich und passt sich laufend an – in Strukturen, Prozessen und Kultur.

### INTRALOGISTIK: VON DER KOSTENSTELLE ZUM WETTBEWERBSFAKTOR

Traditionell galt die interne Logistik als reine Kostenstelle. Heute rückt sie jedoch in den Fokus der Unternehmensstrategie, weil die Fähigkeit, Kundenaufträge schneller und flexibler abzuwickeln als die Konkurrenz, den Markterfolg direkt beeinflusst. Intralogistik avanciert damit vom «nötigen Übel» zum Differenzierungsmerkmal. Wer ein reaktionsfähiges Lager betreibt, kann Marktchancen besser nutzen und Kunden mit einem hohen Service-Level überzeugen – selbst bei Nachfrageschwankungen oder Lieferengpässen. Kurzfristig mag Automatisierung und die Digitalisierung die Kosten senken, doch langfristig sichern vor allem anpassungsfähige Prozesse und engagierte Mitarbeitende die Wettbewerbsfähigkeit.

### TAKEAWAYS

- › Volatiles, komplexes Umfeld mit unsicherer Nachfrage und Fachkräftemangel stellt die Intralogistik vor neue Herausforderungen – traditionelle Organisationsansätze stossen an Grenzen.
- › Automatisierung steigert die Effizienz, ersetzt aber nicht menschliche Flexibilität und Problemlösung; Technik muss immer gemeinsam mit dem Menschen gedacht werden.
- › Agile Arbeitsorganisation erhöht die Reaktionsfähigkeit durch flexible Strukturen, dezentrale Entscheidungen und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens.
- › Teams brauchen mehr Eigenverantwortung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Lernbereitschaft; Führungskräfte müssen Vertrauen schenken, Wissen teilen und ein anpassungsfreundliches Umfeld schaffen.
- › Intralogistik wird zum strategischen Erfolgsfaktor: Wer sie nicht nur als Kostenfaktor sieht, sondern zur Differenzierung nutzt, kann mit hoher Reaktions-schnelligkeit Kunden begeistern und sich im Wettbewerb abheben. ■

Autor: Philipp Meyer