

Fallstudie: Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Logistikbranche

Johanna Marschall

Jonas Hestermann

Nora Theresa Koch

Hausarbeit

bei

Prof. Dr. Susanne Liebermann

Im Studiengang Wirtschaftspsychologie

Modul: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Abgabetermin: 14.12.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Ausgangssituation	1
1.1 Vorstellung der Zielgruppe	1
1.2 Der Gesundheitszustand in der Logistikbranche	2
2 Einfluss der Digitalisierung auf die Fachkraft für Lagerlogistik.....	5
2.1 Digitale Trends in der Logistikbranche	5
2.2 Auswirkungen der Trends	7
2.3 Einordnung nach "Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie"	10
3 Bewertung der Einflüsse anhand des Stressmodells nach Hacker.....	14
4 Ziele des Projekts	17
5 Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes.....	19
5.1 Theoretische Grundlagen.....	19
5.2 Überblick über mögliche Maßnahmen.....	23
5.3 Maßnahmenplan	27
Literaturverzeichnis	i
Erklärung.....	vi

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Statista 2018: Krankenstand ausgewählter Berufsgruppen in der Branche Verkehr- und Transport in Deutschland im Jahr 2017; Angelehnt an Fehlzeiten-Report 2018, S. 529	3
Abbildung 2: IFR: Executive Summary World Robotics 2018.....	6
Abbildung 3: Einfluss der Digitalisierung der Fachkraft für Lagerlogistik; Eigene Darstellung	8
Abbildung 4: Menschengerechtes Arbeiten nach Hacker (2005), zit. nach Liebermann in Betriebliches Gesundheitsmanagement	16
Abbildung 5: Dengler, K. und Matthes, B., 2018. IAB Kurzbericht: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. S.1	18
Abbildung 6: Job Characteristic Model (Expert Program Management, 2018) ..	21
Abbildung 7: Vitaminmodell (Blickle, 2011, zit. nach Warr, 1987, S. 189)	22
Abbildung 8: Zwei-Faktoren-Theorie; eigene Abbildung (in Anlehnung an Herzberg, 1959 zit. in Nerdinger, 2011, S. 422-423).....	23

1 Ausgangssituation

1.1 Vorstellung der Zielgruppe

Die Zielgruppe unseres Fallbeispiels sind die Fachkräfte für Lagerlogistik. Die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik¹ beträgt drei Jahre, wobei sowohl in einem Ausbildungsbetrieb als auch an einer Berufsschule gelernt wird. (Bundesagentur für Arbeit - Berufenet, 2018; Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018).

Abzugrenzen ist der Ausbildungsberuf von dem des Fachlageristen. Zwar umfassen die Ausbildungen und demnach auch die Aufgaben im späteren Beruf ähnliche Bereiche, die Fachkraft für Lagerlogistik wirkt jedoch über die physischen Arbeiten hinaus auch an der Prozessoptimierung und Planung der Transporte mit. (Lagerlogistik Azubi, 2018; Bundesvereinigung Logistik, 2018)

Im Anschluss an die Ausbildung arbeiten sie hauptsächlich in Lager- oder Fabrikhallen, Kühlhäusern, oder (bei kaufmännischer Ausrichtung) in Büroräumen. (ebenda) Um die Ausarbeitung nicht zu komplex werden zu lassen, fokussiert das Fallbeispiel lediglich auf die tatsächlich in einem Lager tätige Personengruppe.

Die Aufgaben einer Fachkraft für Lagerlogistik umfassen: Kommissionierung (Zusammenstellung von in Auftrag gegebenen Bestellungen), Bestandskontrollen, Verpacken von Waren unter Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit und der Transportfähigkeit, Dokumentation von Warenversand und Warenannahme, fachgerechte Lagerung von Waren, Überwachung des fristgerechten Versands, Angebotserstellung, und ähnliche Aufgaben. (Bundesvereinigung Logistik, 2018)

Aus diesen Aufgaben ergeben sich mehrere Qualifikationen und Fähigkeiten, die eine Fachkraft für Lagerlogistik mitbringen sollte. Dazu gehört vor allen Dingen ein gutes räumliches Verständnis, Kenntnis von spezifischen Lagerbedingungen und allgemeiner Lagerungs- und Ladungssicherheit, grundlegende Kenntnis von Warenwirtschaftssystemen, und körperliche Fitness. (Aubi-Plus, 2018; Bundesagentur für Arbeit - Berufenet, 2018) Da außerdem mit Gabelstaplern, Fließbändern, Computern und Ähnlichem gearbeitet wird, wird ein grundlegendes

¹ Die männliche Anrede wird in dieser Arbeit stellvertretend für alle Geschlechter verwendet, um den Lesefluss zu gewährleisten.

technisches Verständnis und gute Intuition im Umgang mit den vorhandenen Arbeitsgegenständen vorausgesetzt. Vor allen Dingen in Bezug auf die Nutzung neuartiger Technologien wird auch ein Bewusstsein für potenzielle Gefahrenquellen immer wichtiger. (Ulf 2016, S.58 ff.)

Mögliche Aufstiegschancen innerhalb eines Unternehmens sind beispielsweise die Entwicklung zum Teamleiter oder Schichtleiter. Außerdem bestehen akademische Weiterbildungen unter Anderem zum Fachwirt oder Betriebswirt, oder im Sinne eines Studiums, bspw. Supply-Chain-Management, Logistik oder Wirtschaftswissenschaften. (Aubi-Plus, 2018; Ulf 2016, S. 61 ff.)

1.2 Der Gesundheitszustand in der Logistikbranche

Laut des Fehlzeitenreports 2018 (Meyer, Schenkel, Wenzel 2018, S. 527; zit. nach Statista 2018) ist der Krankenstand in der Transport und Verkehrsbranche - die Logistikbranche ist hier mit einbezogen - in den letzten 13 Jahren stark angestiegen. Im Jahr 2006 lag die Branche bei einem Stand von 4,6%, seit 2017 stagniert sie bei einem Wert von 6%.

Dahingehend veröffentlicht auch der BKK-Dachverband jährlich Berichte zu Krankenstand, medizinischer Verpflegung und Aussichten der BKK-Mitglieder. Insgesamt beziehen sich die Berichte auf ca. 8,9 Mio. Versicherte (davon ca. 5,9 Mio. Arbeitstätige) aus über 70 verschiedenen Betriebskrankenkassen. (Kliner, Renner und Richter 2017, S. 76 ff.). Die Verteilung auf Branchen und Berufsfelder ist dabei weitestgehend repräsentativ für die Arbeitnehmer im kompletten Bundesgebiet. (ebenda).

Im Berichtsjahr 2016 lagen die durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) pro beschäftigtes BKK-Mitglied in den Verkehrs- und Logistikberufen bei 25,9 Tagen. Somit liegt die Branche stark über dem Bundesdurchschnitt von 18 AU-Tagen (Kliner, Renner und Richter, S. 87 ff.). Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist dabei zu berücksichtigen: Frauen waren im Schnitt an 29,9 Tagen arbeitsunfähig, Männer an 24,5 Tagen. (ebenda) Anzumerken ist außerdem, dass ein Großteil der hier verzeichneten Mitglieder in den Postberufen anzusiedeln ist. Betrachtet man die Berufsfelder innerhalb der Branche genauer, so ist festzustellen,

dass Arbeitnehmer in der Lagerwirtschaft eine der höchsten Krankenstände aufweisen. Mit 6,9% liegen sie laut dem Fehlzeitenreport 2018 (Meyer, Schenkel, Wenzel 2018, S. 529; zit. nach Statista 2018) nach Bus- und Straßenbahnfahrern (8%) und Kranführern/ Aufzugsmaschinisten/ Bedienern von Hebeeinrichtungen (7,5%) auf dem dritten Platz, während die kaufmännischen Berufe einen tendenziell niedrigeren Krankenstand zeigen (3,7%-4,1%).



Abbildung 1: Statista 2018: Krankenstand ausgewählter Berufsgruppen in der Branche Verkehr- und Transport in Deutschland im Jahr 2017; Angelehnt an Fehlzeiten-Report 2018, S. 529

Ähnliche Werte wie in der Verkehrs- und Logistikbranche wurden in den Reinigungsberufen, Sicherheitsberufen, und Fertigungsberufen festgestellt. (Kliner, Renner und Richter, S. 87 ff.) Im Gegensatz zu den hohen Werten in den oben genannten Berufen stehen in dieser Erhebung die Berufe in Unternehmensführung und -organisation, in den IT und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen,

den Handelsberufen und den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen. Hier wurden bis zu 14 AU-Tage weniger vermerkt. (ebenda) Insgesamt liegt auch hier die Anzahl der durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeitstage bei weiblichen Mitgliedern deutlich höher als bei männlichen. (Kliner, Renner und Richter, S. 87)

Der Bereich Lagerwirtschaft, Post und Zustellung und Güterumschlag liegt insgesamt in den Top 10 der Berufsgruppen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen, und bei einem Durchschnitt von 15,2 AU-Tagen pro Krankheitsfall (Kliner, Renner und Richter, S. 91)

Im Bundesdurchschnitt sind Fehlzeiten auf sechs Hauptfaktoren zurückzuführen: Muskel-Skelett-Erkrankungen (22,9%), Atemwegserkrankungen (12,4%), Verletzungen (11,1%), psychische Erkrankungen (11,0%), Erkrankungen der Verdauungsorgane (5,1%), und Erkrankungen des Kreislaufsystems (5,7%). (Cichon, Meyer und Wehner 2017, S. 281). Der Anteil der Muskel-Skelett-Erkrankungen ist dabei im Vergleich zum Vorjahr um 1,1% gestiegen (ebenda).

Genauer zu betrachten ist des Weiteren der Anteil der psychischen Erkrankungen: Im Zeitverlauf hat der Anteil der psychischen Erkrankungen um knapp 80% zugenommen, und ist mittlerweile für mehr Fehlzeiten verantwortlich als Herz- und Kreislauf-Erkrankungen. Im Durchschnitt fallen Arbeitnehmer hier 25,7 Tage je Krankheitsfall aus, doppelt so lange wie im durchschnittlichen Krankheitsfall (11,7 Tage je Fall). (ebenda)

Diese Tendenzen sind auch in den Verkehrs- und Logistikberufen zu sehen. Muskel-Skelett-System-Erkrankungen stehen hier als Auslöser an erster Stelle (8.683 AU-Tage, 412 AU-Fälle), gefolgt von Psychischen Störungen, Erkrankungen des Atmungssystems, und Verletzungen oder Vergiftungen. (Kliner, Renner und Richter, S. 90, f.) Speziell in Bezug auf AU-Tage aufgrund von Arbeitsunfällen liegt die Branche über dem Durchschnitt. Dieser beträgt 767 Tagen pro 1.000 beschäftigte Mitglieder, die Verkehrs- und Logistikberufe liegen knapp doppelt so hoch bei 1.395 Tagen pro 1.000 beschäftigte Mitglieder. (Kliner, Renner und Richter, S. 95)

2 Einfluss der Digitalisierung auf die Fachkraft für Lagerlogistik

2.1 Digitale Trends in der Logistikbranche

Nachdem unter Kapitel 1 die Rahmenbedingungen der Zielgruppe vorgestellt wurden, folgt nun die Betrachtung der zukünftigen Veränderungen in der Logistikbranche mit dem Fokus auf die Digitalisierung.

Das Wort *Digitalisierung* wird in dieser Arbeit als Synonym für die digitale Revolution verwendet und meint dabei disruptive Technologien, innovative Geschäftsmodelle, Automatisierung, Individualisierung und Flexibilisierung (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018).

Im Jahr 2017 waren 2.953.160 Personen sozialversicherungspflichtig in der Verkehrs- und Logistikbranche beschäftigt, und die Tendenz der letzten Jahre lässt einen Beschäftigungsanstieg in den nächsten Jahren vermuten (2013: 2.585.880 Beschäftigte, 2015: 2.779.720 Beschäftigte). (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2018)

Moderne Technik macht es bereits jetzt möglich viele Arbeitsschritte vollautomatisch abzubilden (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32; Zafari und Teuteberg, 2018, S. 2070). Weltweit steigt zukünftig die Nutzung von Industrierobotern exponentiell an (Industrial Robots, 2018).

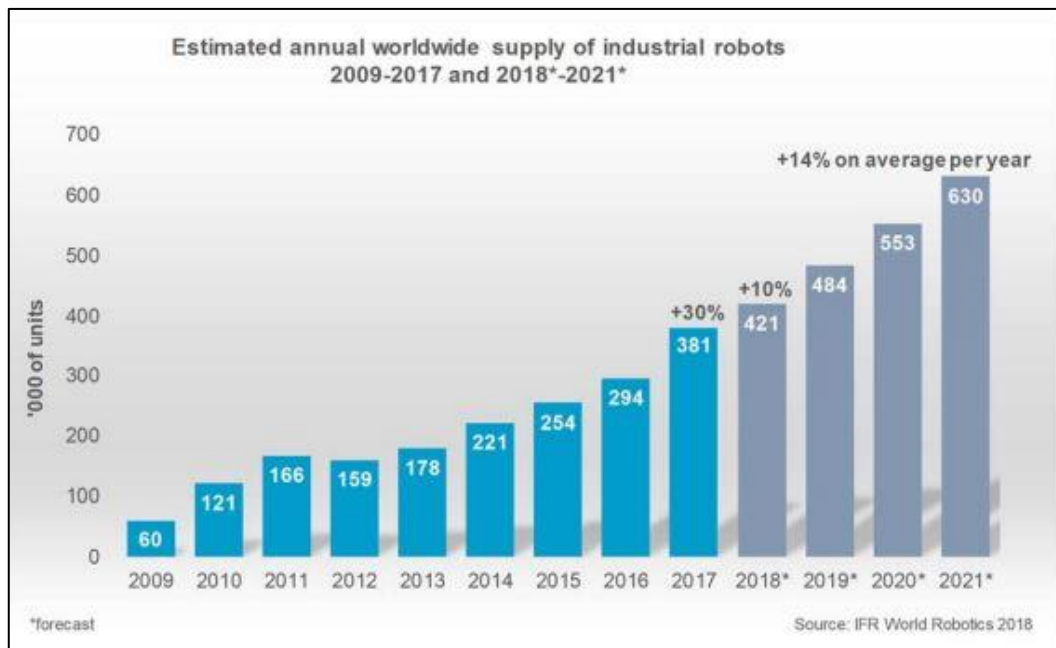


Abbildung 2: IFR: Executive Summary World Robotics 2018

Dies wird sich durch die Entwicklung neuer Technologien noch verstärken. Maschinen werden intelligenter und werden in Zukunft weitere Aufgabenbereiche abdecken und somit die Effizienz um ein Vielfaches steigern können (Zafari und Teuteberg, 2018, S. 2070). Ein Beispiel hierfür sind Warehouse Management Systeme, die innerbetriebliche Warenbewegungen abbilden und für Transparenz sorgen (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32). Aber auch autonom fahrende Fahrzeuge zeigen, wie die bisher gesetzten Grenzen der Möglichkeit durchbrochen werden können (Hofmann und Mathauer, 2018, S. 38; Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32).

Doch nicht nur in der Organisation und Lagerung ergeben sich Änderungen in der Logistikbranche. Auch die Anforderungen an die Lieferungen haben sich in den letzten Jahren massiv verändert (Zafari und Teuteberg, 2018, S. 2069-2070; Kuwan und Thum, 2002, S. 122). Durch den Online-Handel wird die Nachfrage nach schnellen Transporten forciert (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32). Durch On-Demand-Lieferungen ändern sich nicht nur die Mengen der Lieferungen, sondern auch der Wunsch nach kundenorientierter Lieferung steigt an (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32; Kuwan und Thum, 2002, S. 126). Die Internationalisierung fördert zudem die Lieferung über weite Strecken und Ländergrenzen hinweg (Arnold-Rothmaier,

2016, S. 32; Hofmann und Mathauer, 2018, S. 37). Eine Mehrheit von Experten erwartet außerdem die Tendenz zum Outsourcing und zur Dezentralisierung (Kuwan und Thum, 2002, S. 126).

Die bereits beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen erfordern eine Veränderung der Geschäftsstruktur vieler Logistikunternehmen. War es früher noch möglich sich durch Qualität oder Geschwindigkeit von der Konkurrenz zu distanzieren, so sind dies heute Voraussetzungen, die jedes Logistikunternehmen erfüllen muss. (Hofmann und Mathauer, 2018, S. 37-38; Zafari und Teuteberg, 2018, S. 2069)

Um einer Differenzierung über den Preis nicht erliegen zu müssen erweitern viele Unternehmen ihr Angebot (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 30). Die Angebotserweiterung bietet die Möglichkeit durch horizontale Diversifikation Dienstleistungen ganzheitlich abzubilden (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 30). Dies kann von der Etikettierung und Verpackung der Ware über das Retourenmanagement bis hin zur Zollabwicklung und Fakturierung reichen (Hofmann und Mathauer, 2018, S. 37).

Die Digitalisierung bietet zudem die Möglichkeit den Lieferprozess zu überprüfen. Komplette Transportvorgänge werden parallel in der virtuellen Welt abgebildet (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32). Die Produktions- und Lieferkette ist dadurch transparent (Arnold-Rothmaier, 2016, S. 32).

2.2 Auswirkungen der Trends

Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, haben die digitalen Trends in der Logistikbranche einen direkten Einfluss auf die Arbeitsweise, sowie auf das Arbeitsumfeld der Fachkraft für Lagerlogistik. Die folgende Matrix soll einen Überblick über die Auswirkungen für die Fachkraft für Lagerlogistik bieten. Zunächst werden dabei die bereits eingetretenen Trends in ihren positiven und negativen Auswirkungen für die Zielgruppe beleuchtet. Der zweite Abschnitt bezieht sich auf zukünftige Chancen und Gefahren der Digitalisierung.

Positive Auswirkungen	Negative Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitserleichterung durch Technik/Automatisierung • Erhöhte Sicherheit am Arbeitsplatz • Prozessoptimierung durch effektivere Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsorientierung → Kostendruck und Effizienz-Zwang • Arbeitsverdichtung → Fehlzeiten, Mehrarbeit und Fachkräftemangel • Belastung durch das Arbeitsumfeld (Lärm und Temperatur)
Zukünftige Chancen	Zukünftige Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung der Arbeit und Möglichkeit neuer Arbeitszeitmodelle und Telearbeit • Chance auf Höherqualifizierung • Geringere Fehlerquellen und Verantwortung durch IT-Controll-Systeme • Weniger Bürokratie und papierlose Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution von Menschen bei unterstützenden Aufgaben durch Maschinen • Beschleunigung der Informationsverarbeitung • Entgrenzung und Verschwimmen von Arbeit und Freizeit • Änderung der Anforderungsprofile und IT-Kenntnisse • Unsicherheit der Zukunft durch neue Technologien und Marktveränderungen und z.B. 3D-Drucker und Share-Economy

Abbildung 3: Einfluss der Digitalisierung der Fachkraft für Lagerlogistik; Eigene Darstellung

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, macht es moderne Technik heute schon möglich, viele Prozessschritte vollautomatisch abzubilden. Im Vergleich zu der Vergangenheit stellt dies eine große Arbeitserleichterung dar. Zusätzlich ist die Effizienz durch, die damit einhergehende Prozessoptimierung, bereits stark erhöht worden. (Zafari und Teuteberg, 2018, S. 2070)

Hand in Hand mit der gesteigerten Effizienz, geht die gesteigerte Dienstleistungsorientierung. Prozesse werden schlanker und damit schneller, die Kundenerwartungen und die Dienstleistungsorientierung der Unternehmen steigt. Dies verändert die Wettbewerbsintensität spürbar für die Arbeitnehmer. Es herrscht

ein Kostendruck und ein Zwang zur Effizienzsteigerung in der Branche. (Hofmann und Mathauer, 2018, S. 38)

Diese gesteigerte Wettbewerbsintensität führt zu einer Arbeitsverdichtung bei der Fachkraft für Lagerlogistik. Zusätzlich bedingt durch weitere Faktoren, wie durch einen immer mehr zunehmenden Fachkräftemangel und die daraus entstehende Mehrarbeit für alle Arbeitnehmer und dem ständigen ausgesetzt sein von Lärm und extremen Temperaturen, resultiert dies, wie in Kapitel 1.2. beschriebenen, in hohen Fehlzeiten und Krankheitsfällen. (Verkehrsrundschau, 2018; Breitling und Large, 2015., S. 32)

In der Zukunft bieten die Veränderungen durch die Digitalisierung einige Chancen für die Fachkraft für Lagerlogistik. Durch den vermehrten Einsatz von Maschinen werden zunehmend Arbeitnehmer mit IT-Kenntnissen benötigt. Diese Arbeitnehmer haben dadurch die Möglichkeit flexiblere Arbeitszeitmodelle, wie z.B. Telearbeit, zu nutzen. (Logistic News 24, 2018)

Der im letzten Absatz bereits benannte zunehmende Mangel an Fachkräften bietet ebenso eine Chance für Geringqualifizierte: Sie haben die Möglichkeit zu einer Höherqualifizierung. Hierbei profitieren sie von der hohen Nachfrage nach Fachkräften in der Branche.

Weitere Chancen, die der vermehrte Einsatz von Maschinen mit sich bringt, sind die Minimierung von Fehlern der Mitarbeiter und dadurch eine Minimierung der Verantwortung des Einzelnen, sowie die Möglichkeit von weniger Bürokratie und papierlosen Prozessen. (Benedix, 2016., S.58)

Die Flexibilisierung der Arbeit und die Möglichkeit zu neuen Arbeitszeitmodellen bietet auf der einen Seite Chancen, auf der anderen Seite aber auch die Gefahr der Entgrenzung und eines Verschwimmens zwischen Arbeit und Freizeit. Zuletzt stellt die Unsicherheit in der Branche, begründet aus dem schnellen Wandel und der Erfindung von neuen Technologien und Modellen der Lagerung und Logistik, wie z.B. dem 3D-Drucker und der Share-Economy, ein weiteres Risiko für die Zukunft da. (Knieps und Pfaff, 2017., S. 191)

Laut einer Umfrage von Bitkom Research, bei denen 508 deutsche Unternehmen mit über zehn Mitarbeitern gefragt worden sind, erwarten die Unternehmen in den nächsten zehn Jahren eine Substitution der Arbeitnehmer in unterstützenden Tätigkeiten um 68 Prozent. Auch bei Fachkräften und Mitgliedern wird durch den Einsatz neuer Technologien mit einer geringen Einsparung gerechnet, wobei dort mehr neue Arbeitsplätze geschaffen, als eingespart werden. Außerdem soll sich die Schnelligkeit der Informationsverarbeitung und die Halbwertszeit von Wissen beschleunigen. (Telefonica, 2016)

2.3 Einordnung nach “Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie”

Die Unfallkasse Baden-Württemberg (Unfallkasse Baden-Württemberg 2018) unterteilt die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung Psychische Gesundheit in sieben aufeinander folgende Prozessschritte ein. Als Voraussetzung für eine gelingende Beurteilung nennt sie dabei “eine erste Einschätzung der Arbeitsbedingungen” (ebenda) durch die Vorgesetzten, und ein erster informeller Abgleich der Einschätzungen mit den Mitarbeitern. Dadurch können sich potenzielle Handlungsfelder schon im Vorhinein offenbaren.

1. Aufteilung der Organisation in Tätigkeitsfelder oder Arbeitsbereiche

Nach §5 bs. 2 ArbSchG sollen Gefährdungsbeurteilungen “je nach Art der Tätigkeit” durchgeführt werden. Das bedeutet, dass Tätigkeitsfelder, Arbeitsbereiche, Berufsgruppen oder besondere Personengruppen (Schwangere, Auszubildende, ...) in ihren psychischen Belastungen einzeln betrachtet werden müssen. Es ist also sinnvoll zunächst zu bestimmen, ob die Beurteilung im ganzen Unternehmen, oder zunächst nur in bestimmten, besonders belasteten Bereichen durchgeführt werden soll. (ebenda)

2. Psychische Belastungen und Gefährdungen ermitteln

Im Folgenden befasst sich die Organisation mit der Frage, welche Einflüsse auf die jeweiligen Personengruppen einwirken. Dabei sind sowohl positive als auch

negative Belastungen zu erheben, aus denen sich eventuelle psychische Beanspruchung ergeben könnte. Die Erhebung ist möglich durch Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews, Analyse-Workshops, und durch bereits eingeholte Informationen über Beschwerden, oder Kritik durch Mitarbeiter. Anschließend werden die Informationen anhand der fünf Merkmalsbereiche - Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, Neue Arbeitsformen - kategorisiert. (ebenda)

3. Beurteilungen der psychischen Belastungen

Die darauf folgende Bewertung der Belastungen soll deutlich machen, in welchen Bereichen ein hohes Risiko für psychische Beanspruchung und somit Handlungsbedarf besteht. Es handelt sich hierbei um einen IST-SOLL-Abgleich, der beispielsweise anhand der "Merkmale gut gestalteter Aufgaben" der GDA geschehen kann. (ebenda)

4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Aus den Ergebnissen können nun Handlungen abgeleitet werden. Damit soll psychische Belastung nicht nur reduziert, sondern wenn möglich schon vor Auftreten vermieden werden. Zunächst werden Handlungsschwerpunkte definiert. Die Dringlichkeit, Anzahl der Betroffenen, und die tatsächliche Umsetzbarkeit bieten Anhaltspunkte. Auch sollte betrachtet werden, welche Aspekte besonders positiv aufgefallen und somit möglichst beizubehalten sind. Weitere Fragen die es bei der Entwicklung und Umsetzung zu stellen gilt:

- Handeln wir verhältnis-präventiv (Veränderung der Umgebung) oder verhaltens-präventiv (Veränderung des Verhaltens der Beschäftigten)?
- Wie viele Maßnahmen sind notwendig um mein Ziel zu erreichen?
- Welcher Zeitrahmen ist realistisch für die Planung, Umsetzung und erste Evaluation?
- Wer ist für welche Handlungsbereiche verantwortlich? (ebenda)

5. Wirksamkeitskontrolle

Um zu überprüfen, ob die Maßnahmen die umgesetzt wurden, auch die gewünschten Ergebnisse erzielt haben, müssen in geeignetem Zeitabstand

Kontrollen durchgeführt werden. Mögliche Instrumente sind dabei Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften, Workshops, oder Beurteilungen durch Fragebögen. Idealerweise wurden bei der Entwicklung der Maßnahmen Zielwerte definiert, anhand derer die Wirksamkeit kontrolliert werden kann. (ebenda)

6. Aktualisierung

Verändern sich die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe der zu betrachtenden Tätigkeitsgruppen grundlegend, ist eine erneute Beurteilung für das Unternehmen verpflichtend (§3 ArbSchG). Dies trifft auch bei gesetzlichen Änderungen oder einer Häufung von Erkrankungen, Arbeitsunfällen oder krankheitsbedingter Fluktuation. (ebenda)

7. Dokumentation

Das Unternehmen ist außerdem dazu verpflichtet die genaue Durchführung und die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren (§ArbSchG). Dies dient auf der einen Seite als Nachweis für die Arbeitsschutzbehörde oder Unfallversicherungsträger, aber auf der anderen Seite auch für das Unternehmen selbst als Ansatz für interne Veränderungen und Folgeschritte, und ermöglicht Vergleiche der Ergebnisse verschiedener Zeitpunkte. (ebenda)

Im ersten Kapitel dieses Projekts wurde die Berufsgruppe, die Fachkräfte für Lagerlogistik, bereits definiert. Psychische Belastungen und Einflüsse auf die Personengruppe konnten in den Kapiteln 1.2., 2.1. und 2.2. erarbeitet werden. Nun folgt die Kategorisierung der Einflüsse anhand der fünf Kriterien. Die Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“ (Gemeinsame Deutsche Arbeitsstrategie, 2018.), die von der Plattform “Gemeinsame Deutsche Arbeitsstrategie” bereitgestellt wird, dient als Hilfestellung.

1. Merkmalsbereich Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe:

- Monotonie der Aufgaben steigt
- Unterforderung durch maschinelle Übernahme komplexer Aufgaben
- Prozesse werden stärker definiert: Verantwortungen sind klar zugeteilt, Handlungsspielraum wird aber reduziert

- Technologische Veränderung bedarf neuartiger Qualifikation, die bisher noch nicht gefordert war

2. Merkmalsbereich Arbeitsorganisation

- Arbeitszeiten sind unregelmäßig (Schichtdienst)
- Arbeitsintensität steigt u.a. durch Ansprüche der Konsumenten an Unternehmen: Intensität der komplexen Aufgaben wird reduziert
- Kommunikation und Kooperation kaum gegeben: Starker Anteil von Einzelarbeit

3. Merkmalsbereich Soziale Beziehungen

- Soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten steht in Abhängigkeit vom Unternehmen und kann in dieser Fallstudie nicht erhoben werden

4. Merkmalsbereich Arbeitsumgebung

- Physische Belastung durch Heben und Tragen: zukünftig reduziert durch technische Unterstützung
- Physische Belastung durch das Umfeld: Sauerstoffzufuhr, Lärm durch Maschinen, Temperaturschwankung durch verschiedene Lagerarten, Monotone Geräusche, eventuell Dämpfe/Staub

5. Merkmalsbereich Neue Arbeitsformen

- Räumliche Mobilität steht in Abhängigkeit vom Unternehmen und kann in dieser Fallstudie nicht erhoben werden
- Entwicklungsmöglichkeiten und somit kontinuierliche Beschäftigung ist nicht immer gegeben
- Zeitliche Flexibilität eingeschränkt durch Schichtdienste

Der Fokus des Projekts soll im weiteren Verlauf auf den Arbeitsinhalten bzw. den Arbeitsaufgaben liegen, da in diesem Bereich eine hohe Anzahl von möglichen psychischen Beanspruchungen zu verzeichnen ist. Des Weiteren ist die Umsetzbarkeit von Maßnahmen in diesem Bereich realistisch. Es muss an diesem Punkt sowohl präventiv als auch reaktiv gehandelt werden, was das Aufzeigen einer Bandbreite von Maßnahmen ermöglicht.

Die übrigen Merkmalsbereiche sind in dieser Fallstudie außerdem nicht vollständig zu erheben (Bereiche 3 und 5), beziehungsweise werden durch die weiter fortschreitende technologische Unterstützung eine positive Veränderung erfahren (Bereich 4).

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben den dritten und vierten Schritt der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, und deuten an, wie die übrigen Schritte aus Unternehmenssicht gestaltet werden können

3 Bewertung der Einflüsse anhand des Stressmodells nach Hacker

Wie bereits in Kapitel 2.3. definiert, soll der Fokus des Projekts auf Arbeitsinhalten bzw. den Arbeitsaufgaben liegen, da dort ein hohes Potenzial für psychische Belastungen liegt. Gründe, warum hier ein hohes Potenzial für psychische Belastung liegt, gibt es viele. Beispielsweise ist in Zukunft davon auszugehen, dass durch neue Technologien und den vermehrten Einsatz von Maschinen viele Abläufe automatisiert, die Effizienz weiter gesteigert wird und die Halbwertszeit von Wissen abnimmt. Diese Entwicklung stellt für den Arbeitnehmer eine große Herausforderung dar. So zeigt eine Studie, die mit Arbeitnehmern im Home-Office durchgeführt wurden, dass steigende Informationsanforderungen sich in psychischer Belastung in Form von Zeitdruck, Arbeitsgeschwindigkeit und Nicht-Erlauben-von-Fehlern ausdrücken. Dies ist auch auf die Arbeit der Fachkraft für Lagerlogistik zu übertragen. (Richter, Debitz und Schulze, 2002, S. 67-76)

Des Weiteren wird es im Prozess der Digitalisierung auf mittelfristige Sicht Tätigkeiten geben, die noch von keiner Maschine übernommen werden können. Diese kleinteiligen Aufgaben werden weiterhin menschliche Arbeitskräfte erledigen. Da diese nur kleinteilige Teile einer Prozesskette sind, sind sie von Monotonie und immer gleichen Handlungsabläufen geprägt. Diese ständige Unterforderung bedeutet ebenso eine psychische Belastung. (Litzcke und Schuh, 2010, S. 6-7)

Flächendeckend haben in Deutschland, laut dem BKK Gesundheitsreport (2017) psychische Erkrankungen als Grund für Krankschreibungen deutlich zugenommen.

Bezugnehmend zu der Darstellung des Gesundheitszustandes in Kapitel 1.2., ist die Zunahme im Laufe der Zeit mit einer Steigerung von 80% und der Tatsache, dass psychische Belastungen der zweithäufigste Grund von Krankschreibungen sind, alarmierend. Diese Entwicklungen werfen die Frage nach einer humanen Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung für die Zukunft auf.

Um diese Frage zu beantworten, haben die Autoren das Stressmodell der "Handlungsregulationstheorie" nach Hacker (1973) ausgewählt, in der Hacker menschengerechte Arbeit beschreibt. Im Folgenden wird das Stressmodell beschrieben.

Zentraler Ausgangspunkt der Handlungsregulationstheorie von Hacker ist, dass der Mensch ein aktiv handelndes Individuum ist, welches sich selbständig Ziele setzt und diese verfolgt, sowie Anforderungen an sich selbst stellt und danach handelt. Somit sei menschliches Handeln nicht bloß eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung, sondern basiere auf der individuellen Wahrnehmung der Umgebung. Bezieht man die Handlungsregulationstheorie auf die Arbeit, so sollten Arbeitsaufgaben den Menschen sowohl fordern, als auch fördern. Bei der individuellen Bewertung, ob die Aufgaben als Anforderung oder als Belastung wahrgenommen werden spielen die herrschenden Arbeitsbedingungen eine große Rolle. (Schlick et al, 2018, S.34)

Hacker formuliert in seiner Handlungsregulationstheorie einen vollständigen Aufgabentyp, der die optimale Beanspruchung in einer Tätigkeit bietet. Diese Aufgabe sollte zyklisch und hierarchisch vollständig sein, also sowohl die Möglichkeit bieten die Lösung der Arbeitsaufgaben selbst zu gestalten, als auch dem Menschen den Freiraum zu geben bei Unterbrechungen oder Problemen selbstständig seine Planung anpassen zu können. Ist diese Vollständigkeit der Aufgabe gegeben, minimiert sie das Risiko, dass die Aufgabe für den Menschen eine psychische Belastung darstellt. Die folgende Abbildung bildet die von Hacker geforderte Vollständigkeit in horizontaler und vertikaler Ebene ab:

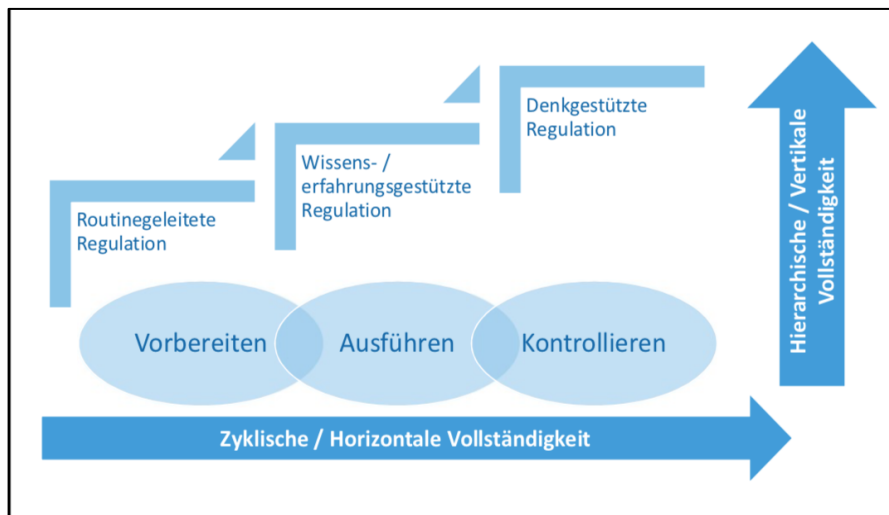


Abbildung 4: Menschengerechtes Arbeiten nach Hacker (2005), zit. nach Liebermann in Betriebliches Gesundheitsmanagement

Damit auf zyklische bzw. horizontaler Ebene eine Vollständigkeit der Aufgabe gegeben ist, muss der Mensch die Bewältigung einer Aufgabe selbstständig planen können. Diese Planung beinhaltet die Vorbereitung, die Ausführung und die anschließende Kontrolle. Außerdem soll der Mensch die Möglichkeit haben abschließend eine Reflektion der Aufgabenbewältigung durchzuführen. (Schlick et al, 2018, S.35 ff.)

In der hierarchischen Ebene beschreibt Hacker drei unterschiedliche Anforderungsniveaus, die er "Handlungsregulationsebenen" nennt. Tritt bei der Ausführung einer Aufgabe ein Problem oder eine Unterbrechung auf, die die Planung der Bewältigung der Aufgabe durcheinander bringt, dann schreitet der Mensch regulierend ein.

Routinegeleitete Regulation beschreibt dabei die automatische Beseitigung eines bekannten Problems oder Hindernisses. Als Beispiel: Ein Paket wird bei Warenannahme eingescannt, der Scanner nimmt die ID jedoch nicht an, also wird der Zahlencode händisch eingegeben.

Funktioniert das nicht, kommt die Wissens- und Erfahrungsgeleitete Regulation. Hier werden bewährte Heuristiken aus dem Arbeitsalltag angewandt, um das Problem zu lösen. In diesem Fall könnte die Fachkraft für Lagerlogistik die Daten vom Lieferschein übernehmen, im System die entsprechenden Lieferung suchen und importieren.

Findet der Mitarbeiter die Lieferung nicht im System, würde an dieser Stelle die denkgeleitete Regulation einsetzen, und die Fachkraft für Lagerlogistik würde eigenständig eine alternative Lösung überlegen. In der Realität ist es jedoch wahrscheinlicher, dass diese Aufgabe an Vorgesetzte oder erfahrenen Kollegen abgegeben wird.

Betrachtet man die Trends der Logistikbranche (Kapitel 2.1.) und die Auswirkungen auf die Fachkraft für Lagerlogistik (Kapitel 2.2.) muss zunächst davon ausgegangen werden, dass aus Kostengründen noch nicht alle Zwischenschritte der Logistik-Prozesskette automatisiert werden. Es ist gleichzeitig aber davon auszugehen, dass die Anzahl der von Hand auszuführenden Aufgaben sinkt. Somit werden die Anforderungen der Aufgaben immer kleiner und für das Individuum monotoner. Ein Risiko für psychische Belastung nach Hacker (2005) besteht hier, da die Monotonie der Aufgaben und die damit fehlende zweite und dritte Handlungsregulationsebene eine Unterbrechung der hierarchische Vollständigkeit darstellen.

Des Weiteren besteht ein Risiko für psychische Belastung in der nicht gegebenen zyklischen Vollständigkeit der Aufgaben. Auch hier spielt die Kleinteiligkeit der Aufgaben eine Rolle. Wie bereits erläutert, sollte es Mitarbeitern möglich sein, die komplette Arbeitskette zu überblicken. Betrachtete man diese Aussage in Bezug auf die in der Logistik anstehenden Change Management Prozesse, kann geschlussfolgert werden, dass das Einbeziehen von Mitarbeitern in eben diese Veränderungen eine zyklische Vollständigkeit schaffen kann.

4 Ziele des Projekts

Wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung zeigt (Dengler, K. und Matthes B., 2018), sind vor allen Dingen sogenannte Helferberufe - also Berufsbilder, die keine berufliche Ausbildung und nur wenig Berufserfahrung benötigen - sowie Fachkräfte - Berufsbilder mit zweijähriger Berufsausbildung oder berufsqualifizierendem Abschluss - von zukünftiger Substituierung durch Maschinen betroffen. Dies betreffe unter anderem auch die Verkehrs- und Logistikbranche, mit einer potenziellen Substitution von 56% der gesamten Arbeitstätigkeiten. (ebenda, S. 6). Am Stärksten betroffen wären jedoch

Fertigungsberufe - 83% potenzielle Substitution -, und Fertigungstechnische Berufe - 70% potenzielle Substitution. Trotzdem ist anzumerken, dass laut der Studie die Verkehrs- und Logistikbranche die höchsten Anstieg der Substitution verzeichnet: 20 Prozentpunkte im Vergleich zu einer vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2013. (ebenda, S. 6)



Abbildung 5: Dengler, K. und Matthes, B., 2018. IAB Kurzbericht: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. S.1

Betrachtet man diese Aussagen in Bezug auf die vorangegangenen Kapitel, so ist zusammenfassend festzustellen, dass die Logistikbranche eine grundlegende Veränderung sowohl der Arbeitsabläufe als auch der Anforderungen an die einzelne Person erfahren wird. Arbeitsvorgänge, die bisher von Arbeitskräften durchgeführt wurden, können auch heute schon weitestgehend von Maschinen übernommen oder unterstützt werden. (Kapitel 2.1. und 2.2.) Als Beispiel sind hier Warentransporte und Sortierungen von Waren durch Hochregalstapler zu nennen. Für die Fachkraft für Lagerlogistik bedeutet das zunächst eine Erleichterung der körperlichen Arbeit.

Wie in Kapitel 2.2 und Kapitel 3. beschrieben wächst jedoch gleichzeitig das Risiko für psychische Belastung am Arbeitsplatz, da Anforderungen wegfallen, Aufgaben monotoner werden, der Entscheidungsspielraum begrenzt wird, und ein allgemeiner Zeitdruck herrscht.

Das Ziel dieses Projekt soll sein, das Risiko der psychische Belastung der Zielgruppe zu verringern, indem Ursachen möglicher Beanspruchungen identifiziert und soweit möglich beseitigt oder ausgeglichen werden. Dies soll im Sinne eines ganzheitlichen Maßnahmenplans geschehen, der nicht nur reaktive Maßnahmen bietet, sondern Unternehmen Möglichkeiten aufzeigt, bereits vor Auftritt der Belastung präventiv zu handeln.

Anhand des durch die "Gemeinsame Deutsche Arbeitsstrategie" bereitgestellten Leitfadens (Siehe Kapitel 2.3) haben sich folgende Teilziele für das Projekt ergeben:

- 1) Die Variabilität der Aufgaben soll gesteigert werden, um der stärker werdenden Monotonie entgegenzuwirken und stärkere Anforderungen zu schaffen.
- 2) Das Fachwissen und die Qualifikationen der Mitarbeiter sollen gefördert und ausgebaut werden, um eine informierte und auf Veränderung vorbereitete Belegschaft zu schaffen.
- 3) Das Mitspracherecht des Mitarbeiters in Change Management Prozessen soll gesteigert werden, um zum Einen die transparente Kommunikation zwischen Belegschaft und Führungskräften zu gewährleisten, und zum Anderen Veränderungen realistisch und Mitarbeitergerecht zu gestalten.
- 4) Das Risikobewusstsein der Fachkräfte für Lagerlogistik soll geschärft werden, indem Möglichkeiten aufgezeigt werden, der eigenen Belastung entgegenzuwirken.

5 Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes

5.1 Theoretische Grundlagen

Die im folgenden aufgeführten Maßnahmen zur Reduzierung von Stress, und damit Prävention von psychischer Belastung, stützen sich auf Überlegungen der Autoren anhand diverser Modelle.

Ein zentraler Punkt der Modelle liegt in der Operationalisierung von Arbeitszufriedenheit, da diese mit $r=0.22$ mit psychischem Wohlbefinden korreliert (Nerdinger, 2011, zit. nach Carr et al. 2003, S. 148). Zufriedene Mitarbeiter sind im

Durchschnitt gesünder und weisen geringer Fehlzeiten auf (Gregersen, Kuhnert, Zimmer, und Nienhaus, 2011, S. 9).

Als Grundmodell wird das bereits in Kapitel 3 beschriebene Modell des menschengerechten Arbeitens nach Hacker für die Entwicklung der Maßnahmen verwendet. Erweitert wird dieses durch das Job Characteristic Model von Hackman und Oldham (Wehner, Gentile, Güntert, 2015, zit. nach Hackman und Oldham 1976, S. 312). Zudem finden das Modell der Arbeitsbedingungen nach Warr (Blickle, 2011, zit. nach Warr 1987, S. 189) und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Nerdinger, 2011, zit. nach Herzberg 1959, S. 422-423) ihre Anwendung. Um die Herleitung der einzelnen Maßnahmen nachvollziehen zu können, werden nun die eben genannten Modelle vorgestellt:

Das Job Characteristic Model nach Hackman und Oldham (Wehner, Gentile, Güntert, 2015, zit. nach Hackman und Oldham 1976, S. 312) der idealen Arbeitsgestaltung. Dabei werden im ersten Schritt fünf Faktoren, die *core job characteristics*, genannt, die sich im zweiten Schritt auf die *critical psychological states* auswirken und damit auf das wahrgenommene Wohlbefinden. Im dritten Schritt werden die *outcomes* also die Ergebnisse dargestellt.

Die *core job characteristics* setzen sich zusammen aus Autonomie, Ganzheitlichkeit, Sinnhaftigkeit, Anforderungsvielfalt und Rückmeldung aus der Tätigkeit. (ebenda) Ganzheitlichkeit, Sinnhaftigkeit und Anforderungsvielfalt beziehen sich dabei direkt auf die Aufgabe und wirken bei den *critical psychological states* auf die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Tätigkeit. Durch den Faktor der Autonomie wird das Bedürfnis angesprochen das eigene Ergebnis selbst gestalten zu können. Die Rückmeldung aus der Tätigkeit soll zudem sicherstellen, dass der arbeitenden Person die Qualität der Arbeit gespiegelt wird, um zukünftige Arbeiten besser umsetzen zu können. Das Job Characteristic Model sagt also aus, dass durch diese fünf *core job characteristics* die Bedürfnisse der Menschen im Bezug auf die Arbeit angesprochen werden und somit als *outcomes* die intrinsische Motivation, die Zufriedenheit und die Effektivität gesteigert werden. (Wehner, Gentile, Güntert, 2015, zit. nach Hackman und Oldham 1976, S. 312)

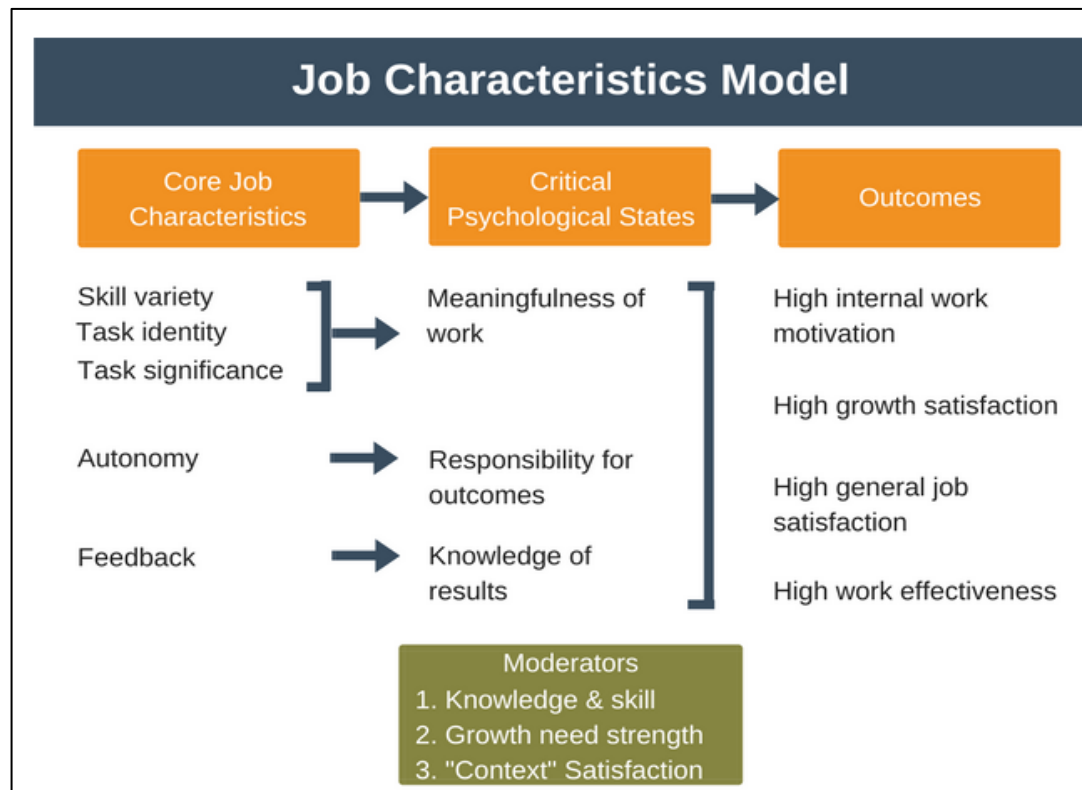


Abbildung 6: Job Characteristic Model (Expert Program Management, 2018)

Als Nächstes wird das Modell der Arbeitsbedingungen nach Warr, auch bekannt als Vitaminmodell, vorgestellt.

Das Modell betrachtet den Zusammenhang zwischen Umweltmerkmalen und der psychischen Gesundheit. Umweltmerkmale werden dabei als Vitamine bezeichnet die unterschiedliche dosiert werden können. Diese *Vitamine* sind dabei entweder *constant effects (CE)* oder *additional decrements (AD)*. Zu den CE zählen Bezahlung, Arbeitssicherheit, soziale Wertschätzung, unterstützende Führung, positive Laufbahnaussichten und Gerechtigkeit. Wenn die Dosierung dieser Faktoren ansteigt hat dies positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit. Ab einem gewissen Punkt stagniert jedoch die Zunahme an psychischer Gesundheit. Wenn an dieser Stelle die Ausprägung der CE Faktoren weiterhin ansteigt hat diese keine weiteren Einwirkungen, weder negativ noch positiv, auf die psychischen Gesundheit. Im Gegensatz dazu stehen die AD. Ein Anstieg in der Dosierung dieser Faktoren hat zuerst, bis zu einem Höchstmaß, einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit, wie auch bei den CE. Wenn ab diesem Punkt die Ausprägung der AD Faktoren jedoch weiterhin zunimmt, führt dies zu

einer Verringerung der psychischen Gesundheit. Es folgt somit eine Überaktivierung, die zu Stress und Beanspruchung führen kann. Die AD setzen sich zusammen aus Anforderungsvielfalt, Denk- und Planungsanforderungen, Handlungsspielräume, soziale Kontakte, Teilhabe an übergeordneten Zielen sowie Transparenz der Anforderungen und Arbeitsbedingungen. (Blickle, 2011, zit. nach Warr, 1987, S. 189)

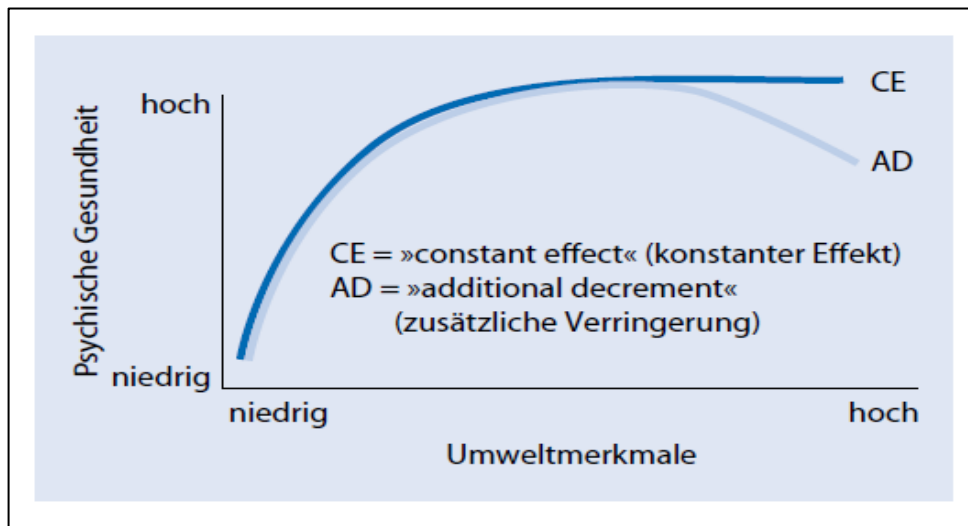


Abbildung 7: Vitaminmodell (Blickle, 2011, zit. nach Warr, 1987, S. 189)

Als ein weiteres Modell, das als Grundlage für die im nächsten Kapitel folgenden Maßnahmen dient, betrachten die Autoren die Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg et al. Hier werden die Kontextfaktoren (Hygienefaktoren) den Kontentfaktoren (Motivatoren) gegenübergestellt. Die Kontextfaktoren, wie Sicherheit des Arbeitsplatzes, Gehalt oder Status, müssen umfassend befriedigt werden, um Unzufriedenheit entgegen zu wirken. Eine wahrgenommene Zufriedenheit des Arbeitnehmers kann durch diese Faktoren nicht erreicht werden. Die Kontentfaktoren, wie Leistungserlebnisse, Verantwortung oder Anerkennung, hingegen steigern die Arbeitszufriedenheit. Im Umkehrschluss ist zu erwähnen, dass die Nichterfüllung der Kontentfaktoren zu einer Neutralität, nicht aber zu einer Unzufriedenheit führt. (Nerdinger, 2011, zit. nach Herzberg 1959, S. 422-423)

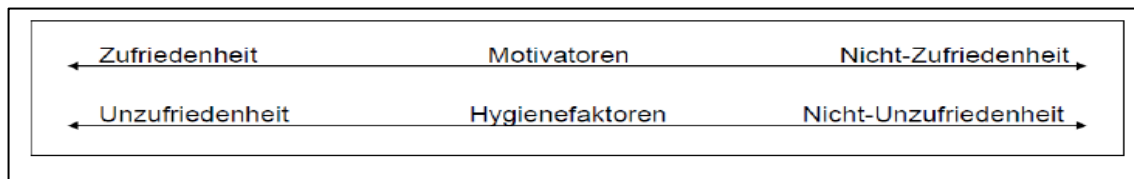


Abbildung 8: Zwei-Faktoren-Theorie; eigene Abbildung (in Anlehnung an Herzberg, 1959 zit. in Nerdinger, 2011, S. 422-423)

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen vorgestellt wurden, folgen im nächsten Abschnitt die Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Fachkraft für Lagerlogistik.

5.2 Überblick über mögliche Maßnahmen

In Kapitel 2.3. wurde bereits aufgeführt, wie die Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich der psychischen Belastung durchgeführt wird. In den vorangegangenen Kapiteln wurde auf die Beurteilungen der psychischen Belastungen bereits eingegangen. Dieses Kapitel widmet sich nun der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen.

Vorab sei erklärt, dass sich die Handlungsempfehlungen im Bereich der Verhältnisprävention bewegen. Es ist nicht Teil dieser Arbeit auf einen konkreten Fall bzw. ein konkretes Unternehmen einzugehen. Es können dadurch keine hinreichenden Aussagen über das Verhalten von Beschäftigten getroffen werden. Die folgenden Maßnahmen betreffen die unter Kapitel 2.3. aufgeführten Bereiche: Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung. Um den Bezug zu den unter Punkt 4 aufgeführten Zielen logisch darzustellen, werden die Maßnahmen den jeweiligen Zielen zugeordnet:

1) Die Variabilität der Aufgaben soll gesteigert werden, um der stärker werdenden Monotonie entgegenzuwirken und stärkere Anforderungen zu schaffen:

Um die Anforderungsvielfalt und eine Varianz in den Aufgaben sicherzustellen, können sogenannte *rotierende Team* eingeführt werden. Dieser Punkt verbindet die aus der Theorie bekannten Modelle der Job Rotation (Blickle, 2011, S. 292) und der teilautonomen Arbeitsgruppen (Schaper, 2011, S. 404). Es sollen teilautonome

Arbeitsgruppen eingeführt werden, die innerhalb ihres Teams die Arbeitsplätze rotieren. Voraussetzung hierfür ist, dass das Team in dieser Konstellation konsequent zusammen arbeitet. So müssen beispielsweise die Schichtwechsel gemeinsam verlaufen, um eine gute Zusammenarbeit zu garantieren. Zudem muss jeder Mitarbeiter in der Lage sein alle Aufgaben aller Arbeitsplätze aus dem Team qualitativ hochwertig zu erfüllen, denn nur so kann auch ein reibungsloser Betriebsablauf gewährleistet werden.

Mitarbeiter sind so in der Lage ihre Arbeit autonomer zu gestalten und die Anforderungsvielfalt zu erweitern (siehe JCM nach Hackman und Oldham, Kapitel 5.1.). Außerdem erweitern sich die Anforderungen im Sinne der zyklischen Vollständigkeit (siehe Modell nach Hacker, Kapitel 3).

2) Das Fachwissen und die Qualifikationen der Mitarbeiter sollen gefördert und ausgebaut werden, um eine informierte und auf Veränderung vorbereitete Belegschaft zu schaffen:

Das Fachwissen der Mitarbeiter lässt sich klassisch am besten durch Schulungen erweitern. Einerseits sollen Mitarbeiter in Richtung höherer Positionen entwickelt werden, andererseits soll das ganzheitliche Verständnis für die eigene Aufgabe sowie die passenden Hintergründe vermittelt werden. Bei einem tieferen Verständnis für die eigene Aufgabe, gepaart mit dem Wissen über angrenzende Bereiche, können Fehler schneller erkannt und flexibler gelöst werden. Um zusätzlich Verständnis für Lieferanten und auch Kunden zu erhalten, sollten Informations-Tage veranstaltet werden bei dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Informationen über die Abläufe außerhalb des Unternehmens zu erlangen. Dies bietet ein ganzheitliches Verständnis nicht nur für Arbeitsabläufe sondern auch für Kooperationen und Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg.

Hierbei werden zum einen soziale Aspekte (siehe Vitamin-Modell nach Warr, Kapitel 5.1) berücksichtigt. Zum anderen haben Schulungen im Sinne der persönlichen Weiterentwicklung eine motivierende Wirkung (siehe Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg, Kapitel 5.1), und der Zugewinn an Verständnis für die eigene Arbeit und

die Arbeit der Anderen erweitert die Sinnhaftigkeit der Aufgaben (siehe JCM nach Hackman und Oldham, Kapitel 5.1).

Eine weitere Maßnahme wäre die Einführung regelmäßiger Feedback-Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. In diesem Rahmen können persönliche Ziele und Lernfelder festgesteckt werden. Dies unterstützt nicht nur die soziale Komponente (siehe Vitamin-Modell nach Warr, Kapitel 5.1), sondern steigert auch die Zufriedenheit des Mitarbeiters (siehe JCM nach Hackman und Oldham, Kapitel 5.1).

3) Das Mitspracherecht des Mitarbeiters in Change Management Prozessen soll gesteigert werden, um zum einen die transparente Kommunikation zwischen Belegschaft und Führungskräften zu gewährleisten, und zum anderen Veränderungen realistisch und Mitarbeitergerecht zu gestalten.

Sowohl Hacker und Warr, als auch Hackman und Oldham in ihrem JCM (Kapitel 5.1) stellen die Mitbestimmung der Mitarbeiter als wichtigen Faktor für Zufriedenheit vor. Um dies auch im Change Management Prozess zu implementieren, schlagen die Autoren drei Ideen vor: So soll bereits vor dem Start des Change Management Prozesses ein Projekt ins Leben gerufen werden, in dem verschiedene Mitarbeiter den Change Management Prozess erarbeiten. Dabei soll zum einen die Sicht der Manager und Führungskräfte, und zum anderen das fachliche Detailwissen der ausführenden Kräfte mit einbezogen werden. Die Projektmitglieder sollten sich daher aus Führungskräften und Mitarbeitern von verschiedenen Ebenen und Aufgabenbereichen zusammen setzen.

Im nächsten Schritt kontrolliert ein Quality Circle die Umsetzungen im Change Prozess. Auch hier sollte die Zusammensetzung der Mitglieder eine hohe Diversität und Bandbreite an Positionen beinhalten.

Findet eine direkte Mitsprache der Mitarbeiter bereits im Einführungsprozess des Change Managements statt, kann das die Akzeptanz und das Verständnis im weiteren Verlauf steigern. Aufkommende Probleme können so zeitnah identifiziert und behoben werden.

Um die Mitbestimmung der Mitarbeiter jedoch nicht nach dem Change Management Prozess wieder zu reduzieren, empfehlen die Autoren als dritten Schritt das Einführen eines digitalen Vorschlagswesens. Durch spielerische Elemente und prominente Platzierung an arbeitsplatznahen Positionen werden die Mitarbeiter angeregt sich Gedanken über die Prozesse zu machen und geben aus ihrer Sicht Ideen für Optimierungen und Verbesserungen in jeglicher Hinsicht. Zusätzlich sollten Entscheidungen aus dem Management transparent und ansprechend aufbereitet zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, auch hier den Mitarbeitern bewusst zu machen, dass sie ein wichtiger Teil des Unternehmens sind und sie mit ihren Problemen und Wünschen ernst genommen werden.

4) Das Risikobewusstsein der Fachkräfte für Lagerlogistik soll geschärft werden, indem Möglichkeiten aufgezeigt werden, der eigenen Belastung entgegenzuwirken:

Aufbauend auf den bereits erwähnten Schulungen, empfehlen die Autoren die Einführung eines eintägigen Trainings zum Thema Stress, Stressbewältigung und Prävention. Hierbei werden Möglichkeiten vorgestellt, wie psychische Belastung abgebaut werden kann. Darauf aufbauend werden regelmäßige Kurse angeboten, bei denen einige dieser Möglichkeiten umgesetzt werden können. Beispielsweise werden diverse Sportkurse eingeführt, oder auch Meditationskurse angeboten.

Regelmäßige Kurzpausen sowie flexible Pausenzeiten, sofern möglich, sollen zusätzlich die Effektivität der Arbeit verstärken. Dies fördert nicht nur die Autonomie der Arbeitsgestaltung (siehe JCM nach Hackman und Oldham, Kapitel 5.1), sondern wirkt sich auch positiv auf die Motivation (siehe Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg) aus.

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Maßnahmen, könnte bereits beim Bau einer Logistikhalle darauf geachtet werden, dass die Prozesskette sichtbar gemacht wird. So könnten beispielsweise verschiedene Prozessschritte räumlich so angeordnet werden, dass die Mitarbeiter von ihrem täglichen Arbeitsplatz aus einen Überblick über vor- und nachgelagerte Prozessschritte bekommen. Dies würde sich positiv auf die Ganzheitlichkeit der Aufgabe und dem Feedback aus der eigenen Tätigkeit (siehe JCM nach Hackman und Oldham, Kapitel 5.1) auswirken.

5.3 Maßnahmenplan

Wie in Kapitel 2.3 erörtert, konnten anhand des Fragebogens der “Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie” Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsaufgaben als Risikofaktor identifiziert werden. Hier liegt künftig ein Hauptauslöser für psychische Belastung am Arbeitsplatz der Fachkraft für Lagerlogistik. (vgl. Kapitel 3) An diesem Punkt besteht allerdings auch die Möglichkeit, Lagerarbeiter zur Partizipation zu motivieren, und so die Akzeptanz hinsichtlich zukünftiger Veränderungen zu steigern.

Im Folgenden werden die vier Teilziele aus Kapitel 4 in Verbindung gebracht mit den in Kapitel 5.1 und 5.2 beschriebenen Modellen und Maßnahmen, und in Form eines Maßnahmenplans operationalisiert:

Strategisches Ziel 1: Aufgabenvielfalt der Fachkraft für Lagerlogistik steigern (GDA: Variabilität)

Maßnahme:	Job Enrichment durch Job Rotation
Messgröße:	Anzahl der Aufgabentypen pro Mitarbeiter
Zielwert:	4 Aufgabentypen pro Monat pro Person
	Evaluation anhand des Schichtplans
Vorbereitung:	<ul style="list-style-type: none">- Definition aller Aufgabentypen im Prozess- Evaluation der Qualifikationen der Mitarbeiter- Eventuelle Schulungen- Einteilung von Rotations-Teams
Zeitbezug:	Erste Evaluation 3 Monate nach Einführung
Verantwortliche:	Management, Personalentwickler, Team aus Schichtleitern und ausgewählten Mitarbeitern

Strategisches Ziel 2: Fachwissen und Qualifikationen der Fachkraft für Lagerlogistik ausbauen (GDA: Qualifikation)

Maßnahme:	(Über)fachliche Fortbildungen anbieten und stärker bewerben
Messgröße:	Schulungsquote
Zielwert:	Steigerung um 15%
Vorbereitung:	<ul style="list-style-type: none">- Erhebung der Qualifikationen der Mitarbeiter- Definition von Fortbildungsschwerpunkten- Wahl des Fortbildungsträgers (intern/extern)
Zeitbezug:	Schulungsquote im ersten Geschäftsjahr nach Einführung
Verantwortliche:	Personalvorstand, Personalentwickler, direkte Führungskraft

Strategisches Ziel 3: Mitspracherecht des Mitarbeiters steigern (GDA: Information)

Maßnahme:	Bestehendes Vorschlagswesen digitalisieren und ausbauen
Messgröße:	Anzahl der Vorschläge
Zielwert:	Steigerung um 10%
Vorbereitung:	<ul style="list-style-type: none">- Verantwortliche Büromitarbeiter definieren- Informationsveranstaltung zum Vorschlagswesen
Zeitbezug:	Evaluation nach dem ersten Geschäftsjahr nach Digitalisierung
Verantwortliche:	Organisationsentwickler, IT-Abteilung, Feel Good Management

Strategisches Ziel 4: Umgang der Mitarbeiter mit Belastungen verbessern (GDA: Information)

Maßnahme:	Einführen von Stressbewältigungskursen bspw., Sportkurse und Yoga-Kurse
Messgröße:	Bewertung des eigenen Umgangs mit Stress in MA-Befragung
Zielwert:	Durchschnitt von 3,5 auf einer Skala von 1 (nutze keine Bewältigungsstrategien) bis 6 (Nutze erlernte Strategien täglich)

Vorbereitung:	<ul style="list-style-type: none">- Position für Betriebliche Gesundheitsförderung schaffen- Inhaltliche Schwerpunkte definieren- Trainer und Ort wählen (intern/extern)- Einbettung in den Arbeitsalltag- Informationsveranstaltung
Zeitbezug:	Evaluation nach dem ersten Geschäftsjahr nach Einführung
Verantwortliche:	Betriebsrat, Organisationsentwickler, potenzielle Trainer, Personalentwicklung

Dieser Maßnahmenplan ist als beispielhafte Anwendung der in Kapitel 5.1 und 5.2 beschriebenen Maßnahmen auf die Zielgruppe und die Trends der Branche zu betrachten. Je nach Unternehmensstruktur, Budget und Ansprüchen des Unternehmens sind Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen. Des Weiteren wird als Grundlage der Maßnahmen die Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung genutzt, die in Bezug auf die aktuelle Gesundheitssituation des Unternehmens steht.

Als abschließende Handlungsempfehlung sollen hier folgende Punkte genannt werden:

- Die Erhebung des psychischen Gesundheitszustandes auf Basis der Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung sollte mit der Absicht durchgeführt werden, die Belastungen der Mitarbeiter tatsächlich zu erkennen und zu reduzieren
- Mitarbeiter sollten in die Bewertung, Planung und Umsetzung möglicher Maßnahmen eingebunden werden
- Eine Evaluation von zuvor festgelegten Zielwerten in einem realistischen Zeitrahmen sind unumgänglich, um die Wirkung der Maßnahmen auf die Mitarbeiter zu erheben.

Literaturverzeichnis

Buchquellen:

Blickle, G., 2011. Berufswahl und berufliche Entwicklung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. und Schaper, N., (Hg.), 2011. Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 185-206.

Blickle, G., 2011. Personalentwicklung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. und Schaper, N., (Hg.), 2011. Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 291-320.

Breitling, T., Large, R. O., 2015. Stuttgarter Bericht zur Arbeitswelt Logistik: Arbeitssituation in der Logistik und die Effekte des demographischen Wandels. Norderstedt: Books on Demand Verlag, S. 32.

Cichon, P., Meyer, M., Wehner, K., 2017. Krankheitsbedingte Fehlzahlen in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2016. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M., (Hg.), Fehlzeitenreport 2017: Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung. Berlin: Springer-Verlag, 2017, S. 281-484.

Kliner, K., Renner, D., Richter, M., 2017. Arbeitsunfähigkeit. In: Knieps, F., Pfaff, H., (Hg.), BKK Gesundheitsatlas 2017. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, S. 35-124.

Knieps, F., Pfaff, H., 2017. BKK Gesundheitsreport 2016. Digitale Arbeit- Digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin: Medizinisch-Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S.191.

Kuwan, H., Thum, M., 2002. Qualifikationsentwicklung in der Logistik. In: H.-J. Bullinger (Hg.), 2002, Qualifizierungsoffensive: Bedarf frühzeitig erkennen - zukunftsorientiert handeln. Bielefeld: Bertelsmann, S. 120-129.

Litzcke, S., Schuh, H., 2010. Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 5. Auflage. Berlin: Springer, S. 6-7.

Nerdinger, F.W., 2011. Organisationsklima und Organisationskultur. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. und Schaper, N., (Hg.), 2011. Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 143-158.

Nerdinger, F.W., 2011. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. und Schaper, N., (Hg.), 2011. Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 419-440.

Schaper, N., 2011. Gruppenarbeit in der Produktion. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G. und Schaper, N., (Hg.), 2011. Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 393-418.

Schlick C., Bruder R., Luczak H., 2018. Arbeitswissenschaft im Umriss: Disziplinen- und Konzeptstruktur. In: Schlick C., Bruder R., Luczak H., (Hg.), 2018, Arbeitswissenschaft. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, S.34.

Wehner, T., Gentile, G.-C., Güntert, S.T., 2015. Bürgersinn. In: K. Moser (Hg.), 2015. Wirtschaftspsychologie. 2. Auflage. Berlin: Springer, S. 303-322.

Fachzeitschriften:

Arnold-Rothmaier, Hildegard, 2016. Digitalisierung, Online-Handel und Smart Production: Chancen und Herausforderungen für die Logistikbranche. ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, Vol. 69, S. 30-33.

Benedix, Ulf 2016. Aufstiegsmobilität und -chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt: Stand und Entwicklungspotenzial in der regionalen Logistik, Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen, No. 15, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/144539>

Dengler, K. und Matthes, B., 2018. IAB Kurzbericht: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. Online-Magazin IAB-Forum, Nr.4. S. 1-12 [online]. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf> [abgerufen am: 17.11.2018]

Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. und Nienhaus, A., 2011. Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. Das Gesundheitswesen, 73 (1), S. 3-12.

Hofmann, E., Mathauer M., 2018. Wettbewerbskräfte im Logistikmarkt der Zukunft. Internationales Verkehrswesen, (70)2, S. 37-39.

Richter, P., Debitz, U., Schulze, F., 2002. Diagnostik von Arbeitsanforderungen und kumulativen Beanspruchungsfolgen am Beispiel eines Call Centers. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, Nr. 56, S.1-2, S. 67-76.

Zafari, F., Teuteberg, F., 2018. Der Weg zum Einkauf 4.0: Herausforderungen bei der Automatisierung und Digitalisierung im Einkauf – Eine multi-methodische Analyse am Beispiel der Logistikbranche. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, S. 2069-2080.

Online Quellen

Aubi-Plus, 2016. Was macht man als Fachkraft für Lagerlogistik? [online]. Verfügbar unter: <https://www.aubi-plus.de/blog/was-macht-man-als-fachkraft-fuer-lagerlogistik-2420/> [aufgerufen am 06.11.2018]

Aubi-Plus, 2018. Ausbildung Fachkraft für Lagerlogistik (m/w/d) [online]. Verfügbar unter: <https://www.aubi-plus.de/berufe/fachkraft-fuer-lagerlogistik-52/> [aufgerufen am 06.11.2018]

Bundesagentur für Arbeit Berufenet, 2018. Steckbrief Fachkraft für Lagerlogistik [online]. Verfügbar unter: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/27448.pdf> [aufgerufen am 10.11.2018]

Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018: Lehrberuf Betriebslogistikkaufmann/-frau [online]. Verfügbar unter: <https://www.bmdw.gv.at/Berufsausbildung/LehrberufeInOesterreich/ListeDerLehrberufe/Seiten/Betriebslogistik.aspx> [aufgerufen am 10.11.2018]

Bundesvereinigung Logistik, 2018. Lagerhaltung: Eine Auflistung der Berufe im Arbeitsfeld [online]. Verfügbar unter: <https://www.bvl.de/dossiers/arbeitgeber-logistik/die-wichtigsten-berufe/arbeitsfeld-lagerhaltung> [aufgerufen am 09.11.2018]

Expert Program Management, 2018. Job Characteristic Model [online]. Verfügbar unter: <https://expertprogrammanagement.com/2017/09/job-characteristics-model/> [aufgerufen am 09.12.2018]

Gabler Wirtschaftslexikon, 2018. Definition Digitalisierung [online]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195> [aufgerufen am 06.12.2018]

Gemeinsame Deutsche Arbeitsstrategie, 2018. Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz [online]. Verfügbar unter: http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile [aufgerufen am 06.12.2018] S. 21 ff.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2018. Berufe im Spiegel der Statistik [online]. Verfügbar unter: <http://bisds.iab.de/Default.aspx?beruf=BA13®ion=1&qualifikation=0> [aufgerufen am 08.12.2018]

Lagerlogistik Azubi, 2018. Unterschied zwischen Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist [online]. Verfügbar unter: <https://lagerlogistik-azubi.de/beruf/unterschied-fachkraft-lagerlogistik-fachlagerist> [aufgerufen am 11.11.2018]

Logistic News, 2018. Digitalisierung Logistik: Herausforderungen für das Transportwesen [online]. Verfügbar unter: <http://www.logistik-news24.de/digitalisierung-logistik/> [aufgerufen am 09.12.2018]

Statista, 2018. Entwicklung des Krankenstands in der Branche Verkehr und Transport in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2017 [online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/492372/umfrage/entwicklung-des-krankenstands-in-der-branche-verkehr-und-transport/> [aufgerufen am: 28.11.2018]

Statista, 2018. Krankenstand ausgewählter Berufsgruppen in der Branche Verkehr und Transport in Deutschland im Jahr 2017 [online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/492395/umfrage/krankenstand->

ausgewaehlter-berufsgruppen-in-der-branch-verkehr-und-transport/ [aufgerufen am 28.11.2018]

Telefonica, 2016. Bitkom-Umfrage zu Digitalisierung und Arbeit: Weiterbildung muss integraler Bestandteil eines jeden Jobs werden [online] Verfügbar unter: <https://blog.telefonica.de/2016/07/bitkom-umfrage-zu-digitalisierung-und-arbeit-weiterbildung-muss-integraler-bestandteil-eines-jeden-jobs-werden/> [aufgerufen am 09.12.2018]

Unfallkasse Baden-Württemberg, 2018. 7 Schritte der Gefährdungsbeurteilung [online]. Verfügbar unter: <https://www.psychische-gefbu.de/69.html>. [aufgerufen am: 06.12.2018]

Verkehrsrundschau, 2018. Wachsender Kostendruck bewegt die Logistik [online] Verfügbar unter: <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/wachsender-kostendruck-bewegt-die-logistik-1323336.html>, [aufgerufen am 08.11.2018]

Erklärung zur Eigenständigkeit

Hiermit erklären wir, dass wir die von uns eingereichte Hausarbeit „Fallstudie: Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Logistikbranche" selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt haben.

Heide, 14.12.2018

Johanna Marschal

Jonas Hestermann

Nora Theresa Koch