



Bei der Industrie 5.0 geht es darum, Automatisierung so zu gestalten, dass Mensch und Maschine sinnvoll zusammenwirken.

Foto: Robert Altermatt

## INDUSTRIE 5.0 IN DER INTRALOGISTIK

# Der Mensch als strategischer Erfolgsfaktor

Industrie 5.0 markiert einen Paradigmenwechsel. Nach Jahren, in denen Digitalisierung und Automatisierung als Selbstzweck galten, rückt der Mensch wieder in den Mittelpunkt.

**G**erade in der Logistik zeigt sich, dass technologische Investitionen allein nicht genügen. Entscheidend ist, wie Führungskräfte ihre Teams in einer automatisierten Arbeitswelt begleiten. Dieser Beitrag zeigt, wie das Flexicurity-Prinzip als Führungskonzept die Brücke zwischen technologischem Wandel und menschlicher Reaktionsfähigkeit schlägt.

### VOM EFFIZIENZDENKEN ZUR «HUMAN CENTRICITY»

Industrie 4.0 hat die Logistik und Intralogistik grundlegend verändert. Automatisierte Lagersysteme, digitale

Assistenz, datengetriebene Steuerung. Doch die erwarteten Produktivitätsgewinne blieben vielerorts hinter den Erwartungen zurück (Trovarit AG, 2024). Der Grund liegt selten in der Technologie selbst, sondern in einem blinden Fleck: dem Menschen.

Industrie 5.0, wie ihn die Europäische Kommission definiert, korrigiert genau diesen Kurs. «Human Centricity», Resilienz und Nachhaltigkeit bilden die drei Säulen eines neuen Leitbilds. Es geht nicht darum, Automatisierung zurückzudrehen, sondern sie so zu gestalten, dass Menschen und Maschinen sinnvoll zusammenwirken. Je höher der Automatisierungsgrad, desto stärker sind

Unternehmen auf situative Intelligenz, Erfahrungswissen und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Beschäftigte werden zu Schnittstellenmanagern zwischen Mensch und System, eine Rolle, auf die klassische Führungsmodelle kaum vorbereiten.

### «FLEXICURITY» ALS FÜHRUNGSPRINZIP

Das «Flexicurity»-Modell (Wilthagen & Tros, 2004) formuliert einen einfachen, aber wirksamen Grundsatz: Flexibilität und Sicherheit schliessen sich nicht aus, sie bedingen einander. Übertragen auf die Unternehmens-ebene bedeutet das: Wer von Mitarbeitenden Anpassungsfähigkeit erwartet, muss gleichzeitig Orientierung, Kompetenz und Vertrauen bieten.

Eine empirische Befragung von 45 Beschäftigten aus der Schweiz, Deutschland und Italien belegt diesen Zusammenhang. Führungsverhalten und transparente Kommunikation wurden durchgängig als zentrale Sicherheitsfaktoren bewertet. Sicherheit im Beschäftigten-Kontext entsteht weniger durch Strukturen als durch die erlebte Qualität der Führungsbeziehung. Daraus leiten sich drei Handlungsfelder ab:

**Führung mit Haltung:** Authentische Vorbildfunktion und klare Entscheidungsverantwortung schaffen Orientierung, besonders in Phasen des Wandels.

**Wandel begleiten, nicht verordnen:** Veränderungsprozesse scheitern häufig nicht am Widerstand der Mitarbeitenden, sondern an der Art der Kommunikation. Transparenz über das Warum, partizipative Einbindung und emotionale Begleitung sind entscheidend.

**Beziehungen gestalten:** Regelmässige Einzelgespräche, in denen zugehört statt kontrolliert wird, schaffen eine Dialogbasis, auf der Probleme frühzeitig sichtbar werden. Erfahrungswissen sichtbar zu machen und wertzuschätzen stärkt Motivation und Innovationskraft.

### BEFÄHIGUNG ALS OPERATIVE KONSEQUENZ

«Human-Centricity» bleibt abstrakt, wenn sie nicht in konkrete Massnahmen übersetzt wird. Im Logistik-Umfeld bedeutet Befähigung: Fachwissen systematisch aufbauen und aktuell halten. Konfliktfähigkeit trainieren, damit Spannungen an Schnittstellen frühzeitig erkannt und konstruktiv bearbeitet werden, und Resilienz als trainierbare Kompetenz fördern. Werkzeuge wie die



Authentische Vorbildfunktion und klare Entscheidungsverantwortung schaffen Orientierung. Foto: Robert Altermatt

Stresslandkarte oder das Ressourcen-Mapping helfen Mitarbeitenden, Belastungen zu erkennen und eigene Stärken gezielt einzusetzen.

Agile Routinen wie kurze Shopfloor-Meetings oder KVP-Runden ergänzen diesen Ansatz: Sie schaffen strukturierte Dialogräume, in denen Ideen eingebracht, Probleme benannt und Fehler ohne Sanktion besprochen werden können. Kontinuierliche Verbesserung funktioniert nur in psychologischer Sicherheit, und diese ist eine Führungsaufgabe.

### MESSBARE WIRKUNG

Die Wirksamkeit einer humanen Führungskultur lässt sich messen: Fluktuation, Kranken- und Verletzentage, Reaktionszeiten und Mitarbeiterzufriedenheit sind vier Kennzahlen, die Fortschritt sichtbar machen. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, berichten von geringerer Fluktuation, weil Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen, von höherer Reaktionsfähigkeit, weil Teams, die sich sicher fühlen, agiler handeln, und von besserer Problemlösung, weil die wirksamsten Verbesserungen oft von denen kommen, die täglich am Prozess arbeiten.

### FAZIT: «HUMAN CENTRICITY ALS WETTBEWERBSVORTEIL»

Industrie 5.0 ist keine Absage an die Automatisierung, sondern ihre Weiterentwicklung. Die entscheidende Frage ist nicht, welche Technologie eingesetzt wird, sondern wie die Menschen begleitet werden, die mit ihr arbeiten. Eine Führungskultur, die Flexibilität und Sicherheit verbindet, Logistik-Teams aktiv einbindet und deren Kompetenzen gezielt entwickelt, erzeugt nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Nicht durch Technologie allein, sondern durch die Menschen, die mit ihr arbeiten. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das zugleich ein entscheidender Faktor für die Arbeitgeber-Attraktivität.

### LITERATUR (AUSWAHL)

Trovarit AG (2024). ERP in der Praxis 2024/25. Aachen. Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). The Concept of Flexicurity. Transfer, 10(2), 166–186.

Meyer, P. (2026). Blue-Collar-Arbeit als strategischer Erfolgsfaktor. Personal Schweiz, Dez. 2025/Jan. 2026. ■

Autoren: Philipp Meyer, Kay Nagy

### ÜBER DIE AUTOREN

Philipp Meyer ist Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Gründer der Quin Consulting GmbH. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der humanen Arbeitsgestaltung in der Logistik.

Kay Nagy ist Leiter Innendienst bei der Schmersal Schweiz AG und schliesst derzeit seine Weiterbildung zum dipl. Betriebswirtschaftler HF ab.