

Die Menschen in Logistik, Mobilität und Verkehr

Wer trägt die Verkehrswende?

Träger der Verkehrswende sind Menschen in Rollen, Verantwortung und Zeitkonflikten: Fahrer, Busfahrende, ÖPNV-Disposition, Lokpersonal, Lagerbeschäftigte, Produktionsplanung, IT-Fachkräfte, Datenanalyse, Mitarbeitende in Behörden und Leitstellen, Unternehmerinnen und Unternehmer, technische Fachkräfte, Gewerkschaftsvertretungen, Wirtschaftsförderung, Containerbrückenpersonal, Hafenlotsen, Schichtleitungen, Flugpersonal, Maschinenbau, Rampenpersonal, Produktdesign, Verkehrsministerien, Stadtplanung, Ministerialverwaltung, Ökonomie, Projektlogistik und viele mehr.

Verkehr ist kein autonomes System. Er ist sozial situiert. Er entsteht aus Entscheidungen, Erfahrungen, Irrtümern, Prioritäten und Beziehungen, nicht allein aus Infrastruktur, Technologie oder Regulierung. Verkehr bezeichnet die tatsächliche physische Bewegung von Gütern oder Menschen mit verschiedenen Transportmitteln. Logistik sorgt dafür, dass der Verkehr effizient und mobilitätsfreundlich organisiert wird. Somit ist Verkehr ein Teilbereich der Mobilität, der durch Logistik effizient organisiert wird. Genau deshalb ist Logistik ein zentraler Wohlstandsfaktor: Sie verbindet Regionen, Branchen und Märkte und hält Versorgung und industrielle Wertschöpfung zusammen. Der Veränderungsdruck durch Automatisierung, Digitalisierung, Fachkräftemangel und gesellschaftliche Erwartungen betrifft diese Menschen unmittelbar.

Dieses Impulspapier zeigt, dass die Verkehrswende nicht durch Technologie oder Infrastruktur begrenzt wird, sondern durch Menschen, Organisation und Übergänge. Damit wird die Verkehrswende zur Frage von Kompetenz, Arbeit und Logistik und nicht nur von CO₂ und Technik. Das bedeutet: Eine Verkehrspolitik, die Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Standortpolitik außer Acht lässt, ist unvollständig. Wirtschaftlich bedeutet es: Logistik ist ein systemrelevanter Wohlstandsträger. Und gesellschaftlich bedeutet es: Transformation braucht Menschen – oder sie findet nicht statt.

Soziale Logistik: Wertschöpfung durch Beziehungen als Wohlstandsfaktor

„Fahrer, Disponenten, Partner: Wo Kommunikation und Wertschätzung stimmen, steigt Motivation, Qualität und Pünktlichkeit.“

NIKOLA GRABOWSKI, E.L.V.I.S. AG

Logistik erzeugt Zeit, Koordination, Übergänge und Resilienz. Diese Wertschöpfung entsteht jedoch nicht durch Infrastruktur oder Technologie, sondern durch Beziehungsarbeit, Menschenwissen und Organisation. Wird dieser Faktor abgeschwächt, steigt nicht die Effizienz, sondern der Stress. Logistik ist People Business. Die Transformation trifft die Menschen in dieser Branche sehr unterschiedlich. Der Lagerarbeiter, die Ingenieurin, der Containerbrückenfahrer, der Gewerkschaftsvertreter oder der Lkw-Fahrer aus dem Ausland erleben denselben Wandel aus völlig verschiedenen Perspektiven. Ihnen allen ist die Erfahrung wachsender Anforderungen, Unsicherheiten und Übergänge gemein.

In der Logistik ist Transformation nicht primär technisch, sondern sozial. Qualifikation, Erfahrung, Übergänge, Kommunikation und Alltagsorganisation tragen wesentlich zur Funktionsfähigkeit des Systems bei. Entlang der Transportkette zeigt sich, dass Logistik keine anonyme Funktion ist, sondern Menschenarbeit in Echtzeit. Gleichzeitig ist Logistik weit mehr als nur Infrastruktur und Technik. Planung, Steuerung, Ausführung und Koordination hängen täglich vom Engagement, der Qualifikation und der Belastbarkeit der Beschäftigten ab. So entsteht Logistik nicht nur als technische, sondern auch als soziale Leistung. In diesem Sinne ist Logistik ein Wohlstandsfaktor, der durch Beziehungen getragen wird.

Technologie: Dienend, nicht bestimmend

„Technologie ist kein Selbstzweck. Sie sollte dem Menschen dienen – nicht umgekehrt.“

SASCHA KACZMAREK, MOTIONMINERS GMBH

Die Arbeitswelt in der Logistik befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Automatisierung, digitale Systeme und künstliche Intelligenz verändern Prozesse, Aufgabenprofile und Anforderungen. In vielen Bereichen ergänzen Maschinen die menschliche Arbeit, in anderen ersetzen sie einzelne Tätigkeiten.

Der Fokus der aktuellen Verkehrspolitik liegt auf Automatisierung, Digitalisierung, KI und autonomen Systemen. Das ist zwar notwendig, aber auch unzureichend. Denn Technologie kann Urteilsfähigkeit, Priorisierung, Erfahrung, Improvisation oder Konfliktbearbeitung nicht ersetzen. Genau dort entstehen heute die produktiven Übergänge im Verkehrssystem. Wer Technologie ohne Menschenlogik implementiert, erzeugt keine Zukunft, sondern Optimierungsbrüche.

Der Wandel verläuft nicht einheitlich. Während große Unternehmen das Potenzial haben, auf hochautomatisierte Systeme zu setzen, arbeiten viele mittelständische Betriebe weiterhin mit stark menschenzentrierten Prozessen. Der Grad der Automatisierung hängt von Branche, Unternehmensgröße und Investitionsmöglichkeiten ab. In der logistischen Kette treffen diese beiden Welten aufeinander: hochautomatisierte Systeme und menschenzentrierte Prozesse.

Menschliche Arbeitskraft verschiebt sich hin zu überwachenden, steuernden und analytischen Tätigkeiten. Diese Entwicklung bringt soziale Herausforderungen mit sich. Insbesondere Beschäftigte ohne formale Qualifikation sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie sie den Übergang in neue Rollen bewältigen können. Weiterbildung und Qualifizierung sind zwar notwendig, stoßen jedoch an Grenzen, wenn die Angebote nicht übergreifend gestaltet sind.

Systemischer Engpass – Mensch?

„Wenn alles vernetzt ist, entscheidet der Engpass. Er sitzt selten im Dashboard – sondern im Kopf der Menschen, die man nicht fragt.“

ROGER HEIDMANN,
LSA LOGISTIK SERVICE AGENTUR GMBH & VORSITZENDER
BVMW-KOMMISSION MOBILITÄT, LOGISTIK UND VERKEHR

Engpässe in der Logistik entstehen weniger durch die Infrastruktur, Algorithmen oder Gesetzestexte, sondern durch das Organisationswissen der Menschen, die unter Zeitdruck Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und Übergänge herstellen müssen. In komplexen Systemen ist nicht die Maschine für den Engpass verantwortlich, sondern das Zusammenspiel von Erfahrung, Aufmerksamkeit und Koordination. Wer die Verkehrswende gestaltet, muss Organisation, Arbeitskraft und Kompetenz als Teil der Infrastruktur betrachten. Damit wird Verkehrspolitik automatisch auch zu Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Standortpolitik.

Automatisierung steigert die Effizienz, senkt die Fehlerquoten und erhöht die Durchsatzraten – ein offensichtlicher Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig erzeugt sie Übergänge, die für Beschäftigte oft mit Unsicherheit verbunden sind. Langjährige körperliche Tätigkeiten eines Hafen- oder Lagerarbeiters lassen sich nicht ohne Weiteres in hochqualifizierte Rollen überführen. Automatisierung verändert somit nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch soziale Positionen und Qualifikationsprofile.

Technologie braucht eine Übergangspolitik, die Qualifikation, Kompetenzentwicklung und Erwerbsbiografien nicht als Randthemen, sondern als systemrelevante Ressourcen behandelt.

Trotz technologischer Fortschritte bleibt der Mensch in großen Teilen der Logistik unverzichtbar. Situatives Denken, Erfahrung, Improvisation und soziale Interaktion sind nur begrenzt automatisierbar. Qualität entsteht dort, wo Mensch und Technik komplementär wirken. Die robuste Funktionsfähigkeit logistischer Prozesse hängt langfristig nicht allein von der Technik ab, sondern von der Fähigkeit, sie mit Menschenwissen zu verbinden.

Die Verkehrswende ist kein Automatisierungs-, sondern ein Sozio-Technologie-Projekt. Ihr Gelingen hängt davon ab, wie gut Mensch und Technik verbunden werden, nicht davon, wie viel Technik verfügbar ist.

Fazit: Verkehr ist kein autonomes System – er ist sozial situiert.

Die Verkehrswende droht nicht an CO₂-Zielen, Technologie, Infrastruktur oder Finanzierung zu scheitern – sie droht zuerst am Fachkräftemangel, an Qualifikationslücken, an Wertschätzungsdefiziten, an Übergangsversagen, an Kommunikationsfraktionen und an Organisationsbrüchen zu scheitern. Damit wird deutlich: Die Verkehrswende ist nicht nur Klima- und Technikpolitik, sondern auch Arbeitsmarkt-, Logistik-, Bildungs- und Standortpolitik.

In all diesen Bereichen werden Forderungen gestellt, aber selten wird die eigene Selbstwirksamkeit genutzt. Die Arbeitsmarktpolitik fordert Transformation, löst aber den Übergang nicht. Die Bildungspolitik diskutiert Kompetenzmodelle, scheut aber Strukturreformen. Die Verkehrspolitik fordert Dekarbonisierung, unterschätzt dabei aber die Menschen im System. Die Wirtschaft fordert Effizienz, investiert aber nur zögerlich in Qualifikationen. Und die Gewerkschaften fordern Schutz, ohne neue Rollenbilder offensiv zu gestalten.

„Sozial situiert“ ist kein romantischer Begriff, sondern ein wissenschaftlicher aus den Bereichen Sozialökologie, Soziotechnik und Infrastrukturstudien. Er beschreibt, wie Verkehr tatsächlich funktioniert. Verkehr ist nicht allein Infrastruktur, Technologie oder Regulierung. Er entsteht erst im Zusammenspiel von Infrastruktur, Organisation, Menschen, Zeit, Macht und Alltag. Kurz gesagt: Verkehr ist kein autonomes System – er ist sozial situiert.

Der Mittelstand. BVMW vertritt mit seinen rund 28.000 Mitglieder in Politik, Medien und Gesellschaft erfolgreich die Interessen des Mittelstands. Mit rund 200 Geschäftsstellen bundesweit und über 85 eigenen Auslandbüros ist der BVMW national sowie international präsent.

Kontakt

Der Mittelstand. BVMW e.V., Politik Inland
Potsdamer Straße 7, 10785 Berlin
Telefon: + 49 30 533206-0, Telefax: +49 30 533206-50
E-Mail: politik@bvmw.de; Social Media: [@MittelstandBVMW](https://www.mittelstandbvmw.de)