



Der Überblick

Inhalt

Der Überblick	4
Die IDEE, die hinter dem Ganzen steckt	4
Das SOLOS-Modell: Das Gefüge für die Verbindung von Arbeiten und Lernen	4
Die AKTEURE: Wer hat welche Rolle, welche Aufgaben?	5
ORGANISATION UND METHODEN: Wie kann SOLOS umgesetzt werden?	7
Das SOLOS-Modell: Was steckt drin?	8
Logistische Arbeit: der SOLOS-Kern	8
Worauf richtet sich der Einsatz von SOLOS?	9
Der Weg zum Lernbegleiter	10
Was wird von einem Lernbegleiter erwartet?	10
Wie wird man Lernbegleiter?	12
Wie funktioniert SOLOS praktisch?	13
Lernanlässe auswählen und Lernteams zusammenstellen	13
Mit den Methoden umgehen lernen und das Prinzip der Visualisierung effektiv nutzen	14
Erfahrungen mit SOLOS	18
Was sich bewährt hat	18
Was zu tun bleibt	19

Der Überblick

Die IDEE, die hinter dem Ganzen steckt

Warum werden für Tätigkeiten im Logistikbereich mehr auf den Logistikprozess gerichtete Kompetenzen benötigt? Warum wird mehr erwartet und gebraucht als das zweifellos notwendige fachliche Wissen? Die fortschreitende transnationale logistische Vernetzung von Unternehmen – ausgelöst vor allem durch die anhaltende Globalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen – bewirkt und fordert zugleich eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung der an den entsprechenden Arbeitsprozessen Beteiligten. Es ist unverkennbar, dass sich dies auf allen Ebenen des Unternehmens auswirkt, also von der Halle bis zum Management. Und zudem kommt es zunehmend auf die Vernetzung der Kompetenzen zwischen den Beteiligten dieser Ebenen an.

Warum nun die ausdrückliche Arbeitsprozessorientierung auch in der Logistik-Weiterbildung? Es gilt inzwischen als gesichert, dass zwischen 70 und 90 % dessen, was man für die Arbeit braucht, informell, d.h. direkt im Arbeitszusammenhang erworben wird. Das Lernen für die Arbeit ist also tatsächlich ein Lernen in der Arbeit, ein stark an die eigene Erfahrung gebundenes Lernen, und dies kann man sich mehr und mehr in der Qualifizierungspraxis zunutze machen.

Die Wertschätzung solcher im direkten betrieblichen Zusammenhang organisierter Lernprozesse ist also gewachsen, nicht zuletzt deshalb, weil jetzt besser verstanden wird, dass berufliche Handlungskompetenz ganz wesentlich durch richtig verstandenes Erfahrungslernen gefördert wird. Gerade die Lösung solcher Aufgabenstellungen, die nicht von vornherein mit einfachen Routinen gelöst werden können, unterstützt das Erfahrungslernen, das sich damit ständig in den unterschiedlichen Zusammenhängen in der Arbeitswelt – oft fast unbemerkt – abspielt.

Das SOLOS-MODELL: Das Gefüge für die Verbindung von Arbeiten und Lernen

Die eben beschriebenen Zusammenhänge – bestätigt durch Beobachtungen, die jeder kennt – machen wir uns im SOLOS-Modell zunutze. Wir setzen mit unserem Qualifizierungsmodell darauf auf, dass Arbeitsprozesse im logistischen Alltag und die dafür eingesetzten Kenntnisse und Fertigkeiten für die Beteiligten die Basis für das angestrebte ‚Kompetenzlernen‘ bilden. Dieser Entwicklungsprozess lässt sich aufgrund der Besonderheiten von logistischer Arbeit besonders effektiv im Zusammenhang von Arbeitsteams gestalten.

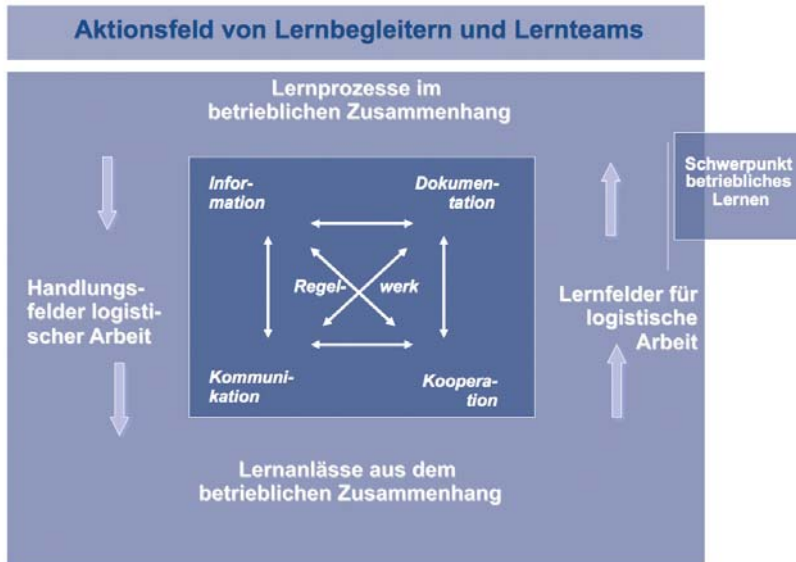
Entscheidende Rahmenbedingung für das SOLOS-Modell ist ein Grundverständnis von logistischer Arbeit als der fortwährenden Konkretisierung eines logistischen Systems. Vier übergreifende Handlungsfelder kennzeichnen logistische Arbeit: Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation. Diese Handlungsfelder werden im SOLOS-Modell bearbeitet und bewusst zeitweise als Lernfelder verstanden.

Kern des SOLOS-Modells ist die Überlegung, dass einerseits betriebliches Handeln und andererseits Lernen im Prozess der Arbeit als zwei Seiten einer Medaille verstanden

Warum überhaupt SOLOS? Die IDEE dahinter

SOLOS: Das MODELL für das Kompetenzlernen im Team

werden. Der Grundgedanke des Modells: Was auf der einen Seite Handlungsfeld in der betrieblichen Arbeit ist, wird auf der anderen Seite als Lernfeld verstanden. Dies geschieht mit dem Ziel, die Kompetenzentwicklung oder das Kompetenzzernen aller Beteiligten bezogen auf unterschiedliche, aber unmittelbar betriebliche Lernanlässe voranzubringen.



Die AKTEURE: Wer hat welche Rolle, welche Aufgaben?

Aus dem betrieblichen Handeln entstehen immer wieder solche Lernanlässe, die von damit befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Team unter Mitwirkung eines Lernbegleiters bearbeitet werden. Ein solches Team zielt darauf, konkrete, die eigene Arbeit betreffende Veränderungsmöglichkeiten zu entwickeln, die dann im betrieblichen Zusammenhang umgesetzt werden können. Damit sind schon wesentliche Akteure benannt: die Mitglieder eines Lernteams und der Lernbegleiter bzw. die Lernbegleiterin und für den richtigen Rahmen die Führungskräfte.

Lernbegleiter sind im SOLOS-Modell Dreh- und Angelpunkt des arbeitsprozessintegrierten Lernens.

Lernbegleiter sollen aus der mittleren Führungsebene gewonnen werden, allerdings nicht die direkten Vorgesetzten von Lernteams sein.

Lernbegleiter brauchen für ihre Arbeit Rahmenbedingungen, die von der Führungsebene unterstützt und getragen werden. Dies betrifft insbesondere die Führungs- und Lernkultur im Unternehmen, aber auch die Möglichkeiten, Ergebnisse von Lernteams praktisch umsetzen zu können.

Als weitere unverzichtbare Akteure gelten deshalb im SOLOS-Modell also die mittlere Management-Ebene und die Leitungsebene des Unternehmens. Alle diese Akteure haben innerhalb des Modells unterschiedliche Aufgaben und Rollen wahr-

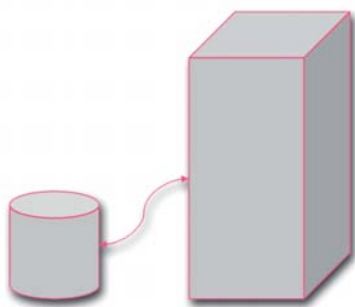
Die AKTEURE für die verschiedenen Rollen bei SOLOS

zunehmen; dass sie das tun (können), ist unverzichtbarer Teil des Gesamtansatzes und damit der Erfolgsbedingungen.

Gerade wenn die Lernbegleiter eigene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens sind, ist eine besonders gute Wirkung der Arbeit mit dem SOLOS-Modell zu erwarten. Das Modell ist so ausgerichtet, dass ein sehr kurzer Weg zwischen Handlungsfeld und Lernfeld, zwischen betrieblicher Arbeit und Arbeit im Lernteam, zwischen Lösungsfindung und Lösungsumsetzung gegeben ist. Je besser der Lernbegleiter die betriebliche Situation kennt und deren Zusammenhänge versteht, desto eher – so die Erfahrung mit SOLOS – gelingen spezifische Lösungen mit entsprechendem Wirkungsgrad. Und je klarer und nachhaltiger die Unterstützung der Führungskräfte für die Arbeit mit SOLOS und für die Lernbegleitung erkennbar ist, desto eher kann ein dauerhafter Erfolg für Mitarbeiter und Unternehmen erwartet werden. Dies alles unterstützt die Mitarbeit im Lernteam und ermutigt die Beteiligten, auch ungewohnte Schritte zu wagen und sich in anderen als den gewohnten Rollen zu erproben.

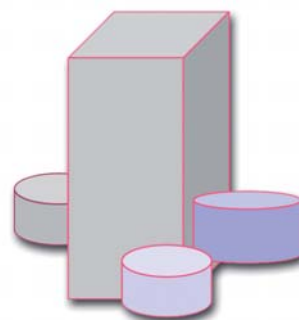
**Die AKTEURE
brauchen im Betrieb
Unterstützung und
Ermutigung**

Wie kann Kompetenzentwicklung in der Logistik unterstützt werden?



Variante A:

Lernen wird als ein Vorgang verstanden, der vor allem außerhalb des Unternehmens stattfindet und im Wesentlichen der Wissensvermittlung dient, aber auch dem Erfahrungsaustausch mit anderen.



Variante B:

Lernen geschieht im unmittelbaren Bezug zur logistischen Arbeit: die Lernanlässe werden aus dem Arbeitsprozess entnommen und die Ergebnisse des Lernens fließen zurück in den Prozess.

ORGANISATION und METHODEN: Wie kann SOLOS umgesetzt werden?

Damit die beschriebene Leistungsfähigkeit erreicht werden kann und Kompetenzzuwachs der im Lernteam Mitwirkenden ermöglicht wird, bedarf es leicht verständlicher und erlernbarer Methoden und einer Organisationsstruktur, die dem Lernbegleiter und dem Lernteam erlaubt, sich auf die Inhalte zu konzentrieren, also die Bearbeitung der Lernanlässe in den Mittelpunkt zu stellen. Das SOLOS-Modell umfasst deshalb eine auf drei begrenzte Anzahl von Methoden, die nicht nur für den Lernbegleiter, sondern auch für das Lernteam klar strukturierte Arbeitsmöglichkeiten und -hilfsmittel bieten. Alle drei Methoden basieren vor allem auf Prinzipien der Visualisierung, sind von daher besonders geeignet für den Kommunikationsprozess im Lernteam und die Dokumentation und Weitergabe der Ergebnisse an weitere Akteure. Die Methoden sind so ausgerichtet, dass der Zeitbedarf für ein Treffen eines Lernteams sich in überschaubarer und in der Regel in den Arbeitsalltag integrierbarer Größe halten lässt. Es ist wichtiger für den Erfolg, dass der Lernbegleiter den Teamprozess so organisiert, dass sich ein Lernteam zwei- bis dreimal für eine kürzere Zeit trifft. Zur Organisation des Teamprozesses gehört es deshalb als Aufgabe des Lernbegleiters auch, den zu bearbeitenden Lernanlass angemessen einzugrenzen und auf die tatsächliche Bearbeitungsreichweite seines jeweiligen Teams zuzuschneiden bzw. darauf zu achten, dass diese Reichweite nicht überstrapaziert wird.

***Drei METHODEN
reichen für SOLOS aus***

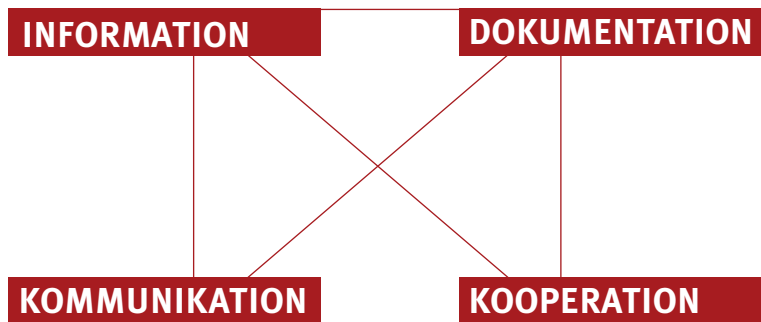
***Die ORGANISATION
des Lernens im Team:
Aufgabe des
Lernbegleiters***



Das SOLOS-Modell: Was steckt drin?

Logistische Arbeit: der SOLOS-Kern

SOLOS – Solutions for Logistics Skills – gründet sich auf folgende grundsätzliche Überlegungen: Logistische Arbeit lässt sich – verallgemeinert ausgedrückt – in Form von vier logistischen Handlungsfeldern fassen; diese sind durchgängig in allen logistischen Prozessen vorhanden. Die Qualität der logistischen Arbeit bestimmt sich ganz wesentlich durch die Art und Weise der Beziehungen dieser logistischen Handlungsfelder.



Die vier Handlungsfelder, also informieren, dokumentieren, kommunizieren und kooperieren hängen also zusammen, gewinnen jedoch erst ihre Bedeutung für die Ausführung logistischer Arbeit in einem Logistiksystem, wenn sie miteinander verknüpft und aufeinander bezogen werden. Damit das zielgerichtet und zweckmäßig geschieht, ist nicht zuletzt ein leistungsfähiges Regelwerk erforderlich. In diesem Regelwerk finden sich die betrieblichen Standards für die Arbeit in den Handlungsfeldern. Es ist mit SOLOS auch möglich, die für die logistische Arbeit so typische Schnittstellenproblematik im Prozess in bzw. zwischen einzelnen Handlungsfeldern aufzufinden und zu bearbeiten.

**Wichtige Grundlage:
Die vier Handlungsfelder der logistischen Arbeit**

Die Beschreibung logistischer Arbeit in Form dieser Handlungsfelder bietet auch den fachlich-inhaltlichen Ansatz für innerbetriebliche Qualifizierungsprozesse mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung, denn in der Bearbeitung durch ein Lernteam verändert sich das Handlungsfeld zum Lernfeld. Ist für den besonderen Lernanlass ein Ergebnis erzielt, wandert dieses zurück in das Handlungsfeld, natürlich mit dem Ziel, es dort umzusetzen.

Die obenstehende Grafik macht aber auch deutlich, dass die Handlungsfelder miteinander in einer unauflösbaren Beziehung stehen, bedingt durch den übergreifenden Prozess der logistischen Arbeit. Mit SOLOS gehen wir davon aus – und das bestätigen auch die Praxiserfahrungen – dass das genauere Hinsehen in den einzelnen Handlungsfeldern resp. Lernfeldern den Blick schärft für Ursachen und Wirkungen und dadurch die vorschnelle Schlussfolgerung (‘Hier wird ja nicht ...’, ‘Hier ist ja wieder ...’) und jetzt sollten Sie als Leser selber die üblichen Redewendungen einsetzen!) vermieden wird; denn die kann dann leicht in die Sackgasse führen, wenn Lösungen gesucht werden.

Worauf richtet sich der Einsatz von SOLOS?

Übergreifendes Ziel von Kompetenzlernen im Rahmen des Lernmodells ist es, dass die Beteiligten



Dieses logistische Systemverständnis ist keineswegs theoretischer Natur, sondern wirkt sich im logistischen Arbeitsalltag unmittelbar aus. Wir können – und das zeigt die Auswertung einer Vielzahl von Interviews aus Logistikunternehmen – davon ausgehen, dass Arbeitsprozesse im logistischen Alltag von diesem Systemverständnis profitieren. Natürlich spiegelt sich die Art und Weise dieses Verständnisses in unterschiedlichen Unternehmensebenen und Arbeitsaufgaben auch entsprechend differenziert wieder.

„Kompetenzlernen“, also der Erwerb und der angemessene Einsatz von Handlungskompetenz in ihren unterschiedlichen Ausprägungen, hängt eng mit dem beschriebenen Systemverständnis zusammen. Machen wir die richtigen Dinge und machen wir die Dinge richtig? Diese beiden Fragen nach Effektivität und Effizienz des Handelns im Unternehmen gehören zum Rahmen der Handlungskompetenz und sie machen deutlich, dass Kompetenzlernen sich in erster Linie auf betriebliches Alltagshandeln richtet. Hier muss sich die Wirkung des Kompetenzlernens erweisen.

Die Trainings sind immer verknüpft mit realen Arbeitsaufgaben und zielen auf Kompetenzentwicklung, die sich unmittelbar auswirkt auf die Beherrschung der Prozesse in der Praxis. Lernbegleiter organisieren und begleiten die entsprechenden betrieblichen Teams.

**Worauf Kompetenzentwicklung ausgerichtet ist:
Logistisches Systemverständnis**

Der Weg zum Lernbegleiter

Was wird von einem Lernbegleiter erwartet?

Mitarbeiter, die Fach- und Führungsaufgaben miteinander zu verbinden haben, nehmen ihre Rolle als Lernbegleiter so wahr, dass sie das Kompetenzzernen im betrieblichen Zusammenhang anstoßen, steuern und begleiten und dies sehr eng in die Arbeitssituation einbinden. Sie organisieren die entsprechenden Lern- bzw. Trainingsprozesse im Team bzw. in der Gruppe.

Die Aufgabe des Lernbegleiters ist es zunächst, aus dem betrieblichen Alltag heraus Lernanlässe zu erkennen und auszuwählen. Lernanlass kann z.B. sein, dass die Organisation eines Ablaufs verändert werden soll, weil der Kunde das entsprechend wünscht und die Mitarbeiter sich aktiv in diesen Anpassungsprozess einbringen sollen.

Als weiteres Beispielfeld können typische Fehlerhäufungen über einen bestimmten Zeitraum angesehen werden, ebenso aber auch die Umstellung der Abläufe aufgrund veränderter technischer Ressourcen. Lernanlässe entstehen also im Betrieb aus unterschiedlichen Ursachen heraus und können genutzt werden, um prozessbezogen mit den Mitarbeitern gemeinsam deren Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Der Lernbegleiter arbeitet jeweils mit einem für den anstehenden Lernanlass zusammen gestellten Team. Entscheidend ist dabei nicht die Zuordnung der Teammitglieder innerhalb der Aufbauorganisation des Unternehmens, sondern wie sie in den tatsächlichen logistische Arbeitsprozess eingebunden sind, um den es jeweils geht. Wenn sich bei einzelnen Gruppenmitgliedern Wissenslücken zeigen oder bestimmte Fertigkeiten noch verbessert werden sollen, ist das selbstverständlich durch unter Umständen individuelle Schulungs- und Trainingsphasen zu leisten, die der Lernbegleiter anregen kann. Der Qualifizierungszuwachs wird sich bei dem Einzelnen anlagern, entwickelt sich aber vor allem aus der Arbeit in und mit dem Team. Denn Kompetenzen können anders als reine Wissensthemen nicht theoretisch erlernt werden, sondern Kompetenzzernen braucht immer die konkrete Anbindung an eine Anwendungssituation.

Dabei ist es für den Lernbegleiter und das jeweilige Team wichtig, dass dem Lernanlass bzw. den Ursachen auch tatsächlich eine hohe Bedeutung beigemessen wird, die Ergebnisse der Arbeit eines Lernteams wertgeschätzt werden im Unternehmen, so dass Kompetenzzernen also tatsächlich eine Bedeutung für die logistische Arbeit hat. Entsprechende Rückmeldungen an die Akteure – also Trainingsgruppe und Lernbegleiter – bei der Umsetzung von deren Arbeitsergebnisse unterstützen deshalb den Erfolg der Lernbegleiterarbeit in besonderem Maße. Lernbegleiter und Lernteam sollen und müssen teilhaben daran, dass sich durch ihre Arbeit Veränderungen erreichen lassen, die im Detail sichtbaren Nutzen bringen, sich aber letztlich auch auf die Unternehmenssituation als Ganzes auswirken können.

Was ist eigentlich ein Lernanlass?

Das Zusammenwirken von Lernteam und Lernbegleiter

Arbeit im Lernteam: Jeder der Beteiligten kann davon profitieren

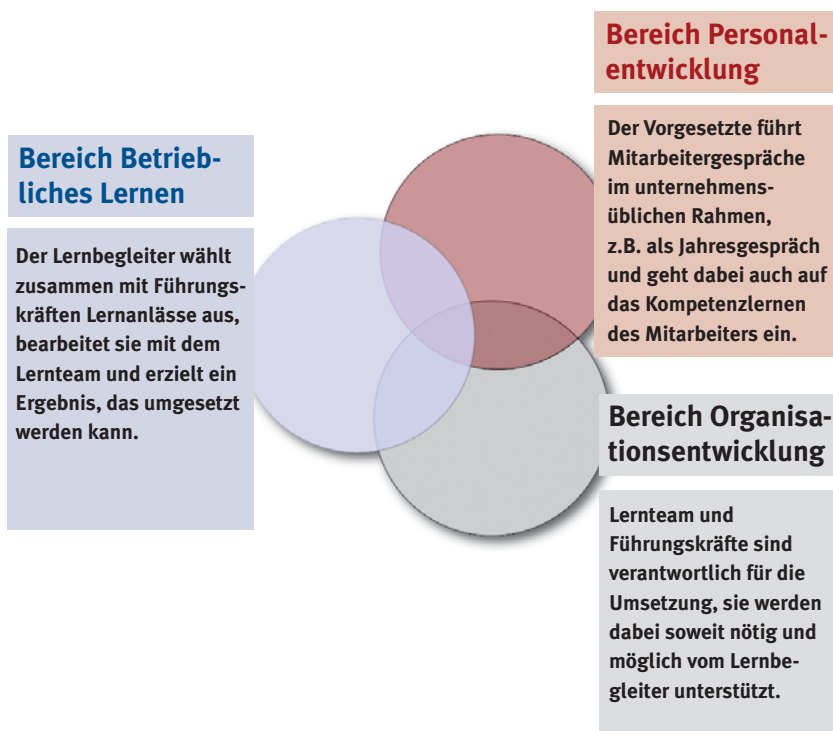
Weil Lernbegleiter ‚interne Akteure‘ mit Führungsaufgaben sind, haben sie die Möglichkeit, betriebspezifisch und aufgabenspezifisch passende Lernsituationen zu gestalten und vor allem dann auch dafür zu sorgen, dass

- durch die enge Verzahnung von Lern- und Anwendungssituation der Übertragungsverlust von der Trainingssituation in den Arbeitsprozess möglichst gering ist (was durch das Gewinnen von Lernanlässen aus der betrieblichen Situation unterstützt wird)
- Kompetenzen bis hin zur angemessenen Entfaltung auch eingeübt werden können und im betrieblichen Alltag dann auch gefordert werden (wofür die unmittelbare Verknüpfung mit der Personal- und Organisationsentwicklung von Bedeutung ist)
- für die Ergebnisse ein gutes, d.h. förderliches Transferklima vorhanden ist bzw. erzeugt wird (Kompetenzlernen, dessen Ergebnisse nicht ankommen im logistischen Arbeitsprozess, verfehlt das Ziel.)

**Ergebnisse der
Lernteamarbeit im
Betrieb nutzen!**

Lernbegleiter beobachten also im Rahmen ihrer Führungstätigkeit kontinuierlich das Zusammenspiel von Einflüssen aus der Organisation, den Aufgaben und den Personen und entwickeln entsprechende Vorstellungen, welche Kompetenzen für ihre Mitarbeiterteams notwendig bzw. weiter zu entwickeln sind. Sie sind damit auch das Scharnier zwischen den verschiedenen Lernteams und der Führungsebene des Unternehmens, eine anspruchsvolle Aufgabe, die in eine entsprechend unterstützende Unternehmenskultur eingebunden sein sollte.

Direkte und indirekte Bezugspunkte der Lernbegleiterarbeit



Wie wird man Lernbegleiter?

Die hier beschriebenen Grundlagen helfen dem Lernbegleiter, eine Vorstellung von seiner Aufgabe und Rolle zu entwickeln: Er ist nicht Lehrer, er ist nicht Bestimmer, er ist auch nicht Coach, er ist Begleiter eines Teams, das er durch seine Methoden- und Organisationsfähigkeiten gut unterstützen kann. Und das lernt man am besten, indem man es ausprobiert, vor allem die drei Methoden kennen lernt und für verschiedene Lernanlässe einsetzt. Für Trainings mit Lernbegleitern haben wir inzwischen folgenden Ablauf entwickelt und erprobt:

*Der Einstieg in die
Lernbegleiterarbeit:
Mit anderen
zusammen trainieren*

EUCOLOG

Agenda für den Workshop zum SOLOS-Lernmodell
am 20. und 21. Juni 2011 in Paris

9.00 Begrüßung und Kurzvorstellung der Teilnehmer und des Programms / **20. Juni**

9.15 Fragen der Teilnehmer zu dem vorab zugesandten Arbeitspapier
Wir diskutieren diese Fragen bis maximal 10 Uhr; was offen bleibt, wird – wenn von den Teilnehmern gewünscht – individuell am Nachmittag oder am Ende des Workshops besprochen, wenn dann noch Zeit dafür sein sollte.

10.00 Die drei Methoden der Lernanlassbearbeitung an Beispielen
(Die Charts werden allen Teilnehmern als Teil des Protokolls zur Verfügung gestellt. Die Fragen der Teilnehmer zu den Beispielen können direkt besprochen werden.)

12.00 Die Teilnehmer bilden drei bis vier Gruppen und jede Gruppe wählt einen Lernanlass aus, den sie bearbeitet. Bei der Auswahl der passenden Methode wird sie unterstützt. Die Gruppen berichten am Schluss des ersten WS-Tages, welche Ergebnisse sie bis dahin erreicht haben. Der Workshop wird mit einer kurzen Zusammenfassung der Moderatorin beendet.

9.00 Die Gruppen setzen ihre Arbeit am Lernanlass fort bis zu einem Abschluss (to do-Liste) und berichten sich dann gegenseitig über ihre Ergebnisse. / **21. Juni**

10.00 Die Gruppen wählen einen weiteren Lernanlass aus, den sie mit einer der anderen beiden Methoden bearbeiten.



12.30 Gegenseitige Berichterstattung

13.00 Offene Fragen, Weiterarbeit mit SOLOS

13.45 Zusammenfassung

14.00 Verabschiedung

Die Moderatorin berät die Gruppen bei ihrer Arbeit und fasst die Ergebnisse der Berichterstattung jeweils kurz zusammen. Die Teilnehmer erhalten ein Protokoll, das die Beispiele, die Ergebnisse der Gruppenarbeit und der Zusammenfassung enthält.

 
Leonardo da Vinci

Mit dem in der Agenda genannten Vorbereitungspapier, den einführenden Charts und einem engagierten und interessierten Teilnehmerkreis haben sich in dieser Form und mit diesem zeitlichen Umfang durchaus gute Ergebnisse erzielen lassen, so dass die Beteiligten mit den Methoden weiterarbeiten können und ein Verständnis dafür gewinnen, welche Rollen insgesamt auszufüllen sind.

Wie funktioniert SOLOS praktisch?

Lernanlässe auswählen und Lernteams zusammenstellen

Lernimpulse bzw. Lernanlässe sind Ereignisse und Strukturen im betrieblichen Geschehen, die zu Lernprozessen Anlass geben. Lernanlässe ergeben sich aus unterschiedlichen Gründen, diese haben wir als Grundlage einer einfachen Kategorisierung genutzt. Im SOLOS-Modell differenzieren wir zwischen situativen und planbaren Lernanlässen. Situative Lernanlässe ergeben sich unmittelbar aus einer im Betrieb auftretenden Situation. Sie ist in der Regel geprägt durch eine bestimmte Konstellation im Prozess, im Zeitablauf, im Zusammenwirken von Personen; sie ist nicht unbedingt ständig vorhanden, tritt aber immer wieder auf und hat dann entsprechende Folgen. Diese führen wiederum zu Fehlern, zu Qualitätsverlusten und häufig auch zu offenen oder verdeckten Auseinandersetzungen und zu einem Vertrauensverlust im Betrieb und nach außen. Diese Aufzählung macht schon deutlich, wie wichtig es ist, dass erfahrene Führungskräfte die notwendige Sensibilität und Übersicht einbringen, um den Auslöser für eine solche Situation, eben den Lernanlass, richtig zu erkennen.

*Verschiedene
Kategorien von
Lernanlässen*

Aus Beispielen für solche Lernanlässe aus der betrieblichen Arbeit wird deutlich, dass es dabei nicht selten um sehr alltägliche Zusammenhänge geht. Diese zu Lernanlässen zu machen kann dann besonders ertragreich sein, wenn man sich im betrieblichen Alltag eigentlich schon daran gewöhnt hat, dass „das eben so ist“. Möglicherweise darin verborgenes Veränderungspotenzial erscheint oft schon weitgehend verschüttet.

Beispiele für Lernanlässe in der logistischen Arbeit

Situative Lernanlässe	
Auslöser	Zielformulierung für die Bearbeitung des Lernanlasses
Gefahrgutunfälle	Professioneller Umgang mit Unfällen (Hier geht es um die Gesamtsituation bei einem Gefahrgutunfall, nicht nur um das unmittelbare Gefährdungsereignis.)
Tagtägliche Ablaufprobleme	Effizientere und effektivere Abläufe
Verhalten am Telefon	Souverän am Telefon
Ladungssicherung	Sicher ist sicher
Tagtägliche Umgangsprobleme	Gemeinsam sind wir stärker
Kundenproblemsituation	Cool bleiben

Bei planbaren Lernanlässe entsteht der Lernbedarf aufgrund von vorhersehbaren Veränderungen. Der Lernanlass kann also bereits im Voraus sinnvoll bearbeitet werden, um Problemlagen möglichst von vornherein zu vermeiden oder mindestens überschaubar zu halten. Die nachfolgenden Beispiele für solche Lernanlässe zeigen, wie sich der übergreifende Planungs- und Vorbereitungsprozess und das Lernen im Arbeitsprozess integrieren lassen. Es gilt dabei auch Wege zu finden, wie die Akteure im Lernteam ihre Erfahrungen in die Neugestaltung einbringen können.

Geplante Lernanlässe	
Auslöser	Zielformulierung für die Bearbeitung des Lernanlasses
Neukunde	Einbindung in das operative Geschäft
Umstrukturierung innerhalb einer Abteilung	Neue Abläufe – neue Aufgaben
Integration neuer Mitarbeiter	Willkommen!
Umstrukturierung Rangierdienst	Effizientere und effektivere Abläufe

Es hat sich in allen SOLOS-Teamsitzungen gezeigt, dass es den Teilnehmern keine Schwierigkeiten bereitet, mit Lernanlässen in den verschiedenen Dimensionen zu arbeiten, wenn diese aus ihrer betrieblichen Situation bzw. aus ihrer Erfahrungswelt kommen.

Der enge Bezug zur eigenen Arbeit: wichtige Grundlage für die Bearbeitung von Lernanlässen

Mit den Methoden umgehen lernen und das Prinzip der Visualisierung effektiv nutzen

Das Arbeiten mit dem SOLOS-Modell bietet unterschiedliche Methoden, um Lernanlässe in einem Lernteam zu bearbeiten. Der Lernbegleiter, der ein Lernteam betreut, kennt und versteht die Möglichkeiten, die diese Methoden bieten.

Folgende Kriterien sollen die eingesetzten Methoden erfüllen:

- Sie sollen für die Arbeit mit Lernteams einfach anzuwenden sein.
- Sie sollen die Kommunikation im Lernteam wirksam unterstützen, ohne sie inhaltlich einzuengen.
- Sie sollen helfen, mit dem knappen Zeitbudget für die Lernteamarbeit zurechtzukommen.
- Sie sollen Arbeitsverlauf und -ergebnisse gut visualisieren.
- Die Ergebnisse sollen so dargestellt werden können, dass sie auch für andere nachvollziehbar sind.

Die drei Methoden in SOLOS sind nicht neu erfunden worden für das Lernmodell, sie wurden aber angepasst an dessen Zweck und Ziele. Jede der drei Methoden setzt

dabei auf eine besondere Art von Visualisierung: Durch die gemeinsame Arbeit von Lernbegleiter und Lernteam wird ein konkretes „Bild“ entwickelt. Anhand einer solchen Visualisierung werden erfahrungsgemäß auch eher schwierige Punkte ausgesprochen; Konflikte können direkter benannt und bearbeitet werden.

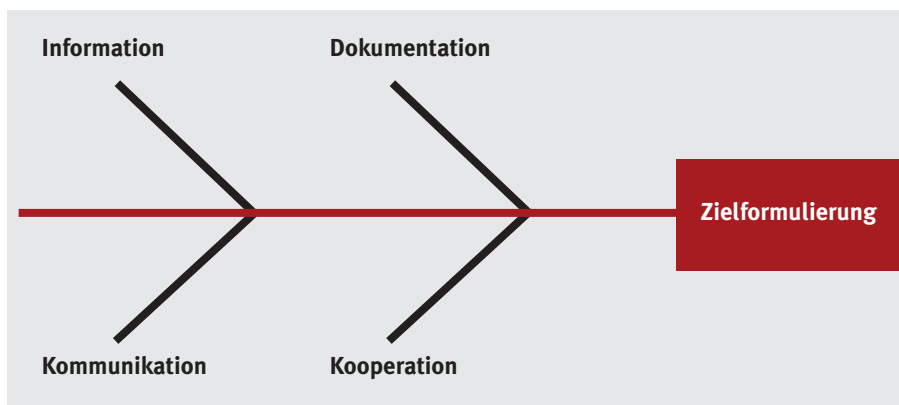
Alle drei SOLOS-Methoden arbeiten mit dem Prinzip der Visualisierung

Wenn nicht „drum herum geredet wird“, sich das Lernteam aber gleichwohl auf den konkreten Lernanlass konzentriert, sichert das der Arbeit von Lernteam und Lernbegleiter den notwendigen Realitätsbezug. Die Ergebnisse, die das Lernteam erzielt, haben so mehr Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung im Prozess der logistischen Arbeit.

Eine gute Motivations- und Kommunikationssituation sollte im jeweiligen Lernteam vorhanden sein oder doch aufgebaut werden können. Denn dies ist eine weitere Voraussetzung dafür, dass sich das Team strukturiert mit dem Lernanlass befassen kann.

Die Fischgrät-Methode – vor gut fünfzig Jahren zuerst in Japan von Kaoru Ishikawa erdacht und deshalb auch oft als Ishikawa-Diagramm bezeichnet – wird in Unternehmen und anderen Organisationen seit Jahrzehnten mit Erfolg und in vielfältigen Abwandlungen angewendet. Wir verwenden sie in SOLOS so: Logistiksystemkompetenz manifestiert sich in den bereits genannten vier Handlungsfeldern, also Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation. Entsprechend haben wir bei SOLOS die vier Äste der Fischgräte bezeichnet.

Die ‚Fischgräte‘: Eine bekannte und bewährte Methode für SOLOS passend weiterentwickelt



Das Fischgrätendiagramm setzen wir vor allem bei situativen Lernanlässen (Fehlerhäufung, Probleme in bestehenden Abläufen etc.) ein, denn damit wird dem Lernteam ermöglicht, zügig vom unmittelbaren Anlass zu den möglichen Gründen für die unbefriedigende Situation und damit zu Lösungsideen vorzudringen.

Bei einer weiteren Methode, bei der mit Piktogrammen gearbeitet wird, geht es darum, Abläufe bzw. Teilprozesse zu visualisieren und auf diese Weise einen Ist-Zustand, also die gegenwärtige Situation, und einen Soll-Zustand, also die anzustrebenden Veränderungen dieser Situation, darzustellen. Das geschieht mit Hilfe von Karten, auf denen in Form von Piktogrammen, d. h. ohne Worte, Handlungen oder Tätigkeiten in einer vereinfachten Bildersprache dargestellt werden. Es hat sich als hilfreich erwiesen, diese Piktogramme so weit wie nötig mit kurzen Kommentaren zu versehen und damit auf die Besonderheiten des jeweiligen Prozesses eingehen zu können.

Die Piktogramm-Methode: Ebenfalls für SOLOS angepasst und weiterentwickelt

Beispiele für Piktogramme, die die vier Handlungsfelder logistischer Arbeit betreffen



schriftliche Informationen
und Dokumente
kontrollieren



telefonieren



Eintragungen in Formulare
etc. vornehmen



etwas in einer Gruppe
bearbeiten



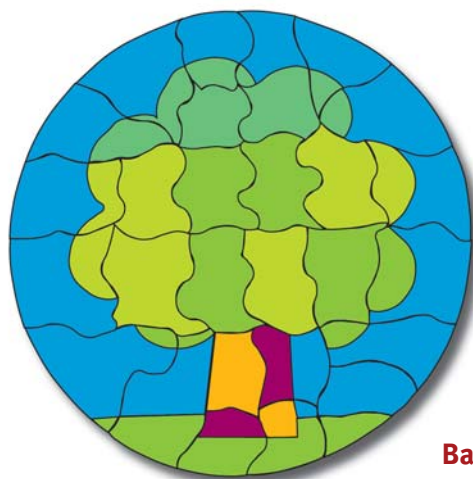
Informationen dokumentieren
und archivieren



etwas besprechen

Die Stärken der Piktogrammarbeit zeigen sich vor allem bei der Bearbeitung planbarer Lernanlässe. (Alle Piktogramme sind ab Seite 21 im Paket „Die Methoden“ dargestellt.)

Die Baumpuzzle-Methode ist sicher die ungewöhnlichste der drei vorgestellten Möglichkeiten, aber eine durchaus wirkungsvolle, z.B. um das Thema der Schnittstellenprobleme zu bearbeiten. Mit Hilfe des Puzzles kann das Lernteam das Funktionieren, den ‚runden‘ Zustand des logistischen Systems und vor allem die Störfaktoren erkennen bzw. benennen, die dem gewünschten Zustand entgegenwirken.



Baumpuzzle

Zusammenfassung:

Mit dem Fischgrättdiagramm können Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern logistischer Arbeit sichtbar gemacht werden.

Mit einer Serie von Piktogrammen können Abläufe in Teilprozessen dargestellt werden, so dass Ist-Soll-Vergleiche oder Vorher-Nachher-Darstellungen möglich sind. Den Detaillierungsgrad der Darstellungen können die Teilnehmer im Lernteam nach Bedarf variieren.

Mit Hilfe des Puzzles werden Positionen von Akteuren bzw. Gruppen sowie Strukturen in einem Prozess sichtbar gemacht mit dem Ziel, ggf. vorhandene Schnittstellen zu überwinden.

Das gemeinsame Merkmal aller drei Methoden: Sie bieten Visualisierungsmöglichkeiten, unterstützen die Arbeit des Lernteams durch ein „Bild“. Das geschieht mit dem Ziel, Zusammenhänge, Abläufe und Positionen für arbeitsprozess-integrierte Lernprozesse nutzbar zu machen.

Das Lernteam ist an der Umsetzung der Ergebnisse beteiligt und nimmt Veränderungen und Erfolge direkt wahr.

Die Anleitung zur Arbeit mit den drei Methoden finden sich im Teil „Die Methoden“, dort sind die einzelnen Schritte erläutert und mit Beispielen hinterlegt.



Erfahrungen mit SOLOS

Was sich bewährt hat

Wir haben im Rahmen der Projektarbeit von EUCOLOG Lernbegleiter-Workshops in unterschiedlichen Ländern durchgeführt, und zwar in Deutschland und Österreich, in Tschechien, in der Slowakei, in Spanien und in Frankreich. Dabei hat sich Folgendes gezeigt:

- Die Methoden von SOLOS eignen sich unabhängig von nationalen Besonderheiten welcher Art auch immer in allen Ländern, in denen bisher damit gearbeitet wurde.
- Der Rückbezug zu den drei exemplarischen Funktionsprofilen für logistische Arbeit unterstützt die mit SOLOS Arbeitenden dabei, Vorstellungen und Ziele für das Voranbringen der angestrebten Kompetenzentwicklung zu festigen.
- Die Teilnehmer gewinnen durch die Arbeit mit Lernanlässen, die aus ihrem eigenen Erfahrungsbereich stammen, am schnellsten und einfachsten ein eigenes Methodenverständnis und zunehmende Sicherheit im Umgang mit den Methoden.
- Die Erfahrungen mit den Methoden regen zu eigenen Kombinationen und Varianten an, wenn die Art der Lernanlässe dies sinnvoll erscheinen lässt. So hat sich in verschiedenen Workshops gezeigt, dass das Hintereinanderschalten von zwei oder drei Methoden den Lernbegleitern besonders gut aufzeigen konnte, welches Potenzial welche Methode für die Ergebnisgewinnung und damit für den Lernprozess des Teams haben kann.
- Es ist für den Lernbegleiter wichtig, dass er den Methoden etwas zutraut und zunehmend einübt, sich auf deren strukturierende Wirkung zu verlassen. Das wird erleichtert, wenn man jedenfalls in der Anfangszeit die Lernbegleiterarbeit mit jemandem teilen kann, also auch hier Teamarbeit möglich ist.
- Die Visualisierungsunterstützung für die drei Methoden ist auf jeden Fall unverzichtbar. Nur mit Worten, also ohne ‚Bild‘, zu arbeiten, das wird nicht funktionieren. Die Gestaltung im Einzelnen ist dabei dem Lernbegleiter und seinem Team überlassen, so funktioniert das Fischgrättdiagramm zum Beispiel auch mit nebeneinander gehängten Flipchart-Papieren für die einzelnen Handlungsfelder, wenn man keine große Fläche zur Verfügung hat. Oder die Piktogramme kann man mit Klebezetteln oder Magneten auf dem Whiteboard oder Klebeband befestigen, eben so, wie es in der Situation am besten geht.
- Die Dokumentation der Arbeit des Lernteams ist von großer Bedeutung, zum einen, um die Ergebnisse und den Prozess ihrer Erarbeitung zu sichern, zum anderen, um die Ergebnisse in der Originalform weitergeben zu können an andere Beteiligte. Deshalb sind Fotos unbedingt erforderlich!
- Ein Vorgesetzter sollte nicht Lernbegleiter in seiner eigenen Abteilung resp. Gruppe sein. Die beiden Rollen lassen sich offensichtlich nicht oder nur sehr schlecht miteinander in Einklang bringen. Der Vorgesetzte sollte aber auf jeden Fall in die Auswahl von Lernanlässen und die Umsetzung von Ergebnissen des Lernteams eng eingebunden sein.
- Die Fragen zur Gestaltung der eigenen Rolle als Lernbegleiter und zu dessen Aufgaben im Lernteam und darüber hinaus lassen sich dann gut besprechen, wenn schon mit den Methoden gearbeitet wurde. Das gilt für die Auswahl und den Zuschnitt von Lernanlässen und ebenso auch für die Fragen nach der Umsetzung der Ergebnisse aus einem Lernteam.

SOLOS goes Europe

Die einfachen Methoden regen die Kreativität von Lernteams an

Wenn nötig, reichen auch ‚Bordmittel‘ aus für die Visualisierungsunterstützung

Die Arbeit der Lernteams mit Fotos dokumentieren

Der eigene Chef ist nicht der richtige Lernbegleiter

Lernbegleitertraining: Am besten mit ‘learning by doing‘

- Die Eingrenzung der Arbeit eines Lernteams auf einen konkreten und für alle im Team nachvollziehbaren Lernanlass ist aus mindestens zwei Gründen zu beachten:

Der zeitliche Aufwand für die Arbeit des Lernteams kann und muss begrenzt und für alle Beteiligten überschaubar bleiben.

Das Ergebnis muss umsetzbar und in seiner Wirkung für die Beteiligten auch nachvollziehbar sein.

Je konkreter der Lernanlass, desto besser die Chance der angemessenen Bearbeitung

Was zu tun bleibt

Auch wenn die Grundlagen für den Einsatz von SOLOS verfügbar sind und in einer Reihe von Unternehmen damit gearbeitet werden kann, gibt es noch offene Punkte. Vor allem gilt es noch mehr Erfahrung damit zu gewinnen, wie in Unternehmen, die SOLOS nutzen, die Arbeit von und mit Lernteams zur Routine werden kann. Anders gesagt: Je selbstverständlicher es die Unternehmenskultur zulässt, dass Lernteams in verschiedenen Bereichen und Zusammenstellungen arbeiten können, umso eher wird der eigentliche Effekt der Arbeit mit SOLOS, das Kompetenzlernen, zu erreichen sein.

Die Arbeit mit SOLOS zur Normalität machen

Lernbegleiter haben eine anspruchsvolle Aufgabe, das sollte aus dem bisher Dargestellten erkennbar sein. Diese auf zu wenige Personen zu konzentrieren könnte sich als kritisch erweisen. Denn natürlich erfordert die Arbeit mit SOLOS einen gewissen Zeitaufwand und ebenso auch der Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung bei der Lernbegleiterarbeit. Wie die dafür notwendigen Zeitbudgets bemessen sein sollten, kann kaum schematisch festgelegt werden. Deshalb wird es in der Praxis darauf ankommen, dass Unternehmen angesichts der Bedeutung der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzlernens ihrer Mitarbeiter in betrieblichen Teams auch den nötigen organisatorischen und zeitlichen Raum für diese Schritte bereit stellen. Es hat sich auch bisher schon gezeigt, dass dies unbedingt im Entscheidungsbereich der Führungsebene verankert sein sollte, um die Ressourcen und die Ergebnisumsetzung zu sichern und dem Ganzen die notwendige Wertschätzung und Bedeutung zukommen zu lassen.

Die richtigen Rahmenbedingungen für die Arbeit von Lernbegleitern sichern

Allen Beteiligten ist aufgrund der Ziele und der bisherigen Erfahrungen klar: Die Arbeit mit SOLOS als einen dynamischer Prozess zu verstehen und auszuprobieren, was im eigenen Unternehmen am besten geht – das erfordert die Bereitschaft zum Engagement aller Beteiligten und gewiss auch Mut, Ungewohntes zu tun und zu sehen, wie weit man damit kommt. Aber macht man das bei anderen innovativen Schritten nicht genau so?

Arbeit von Lernbegleitern und Lernteams: Innovative Weiterentwicklung der Unternehmenskultur