

# SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

## Das SOLOS-Modell

### Funktionsprofile und Kompetenzanforderungen in der Logistik

#### Arbeitsheft 3



**24plus**  
logistics network

**Lagermax**



**Panopa**



## Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>4</b>
<b>A) Beschreibungsstandards von Funktionsprofilen für logistische Arbeit</b>	<b>5</b>
1. Europäischer Qualifikationsrahmen	5
2. Logistischer Handlungsrahmen	6
3. Kompetenzklassen	8
4. Handlungsfelder logistischer Arbeit	9
5. Übergreifendes Profil ‚Logistische Arbeit‘	9
Zusammenfassung: Beschreibungsstandards	10
<b>B) Anforderungen an die Kompetenzausprägungen, beispielhaft dargestellt für drei Funktionsprofile</b>	<b>11</b>
1. Vorarbeiter/in	11
2. Lagerleiter/in	12
3. Disponent/in	14
Zusammenfassung: Anforderungen	15
<b>C) Konkretisierungen von drei Funktionsprofilen auf der betrieblichen Ebene</b>	<b>16</b>
1. Übergreifende Trends	16
2. Trends zum Funktionsprofil Vorarbeiter	17
3. Trends zum Funktionsprofil Lagerleiter	17
4. Trends zum Funktionsprofil Disponent	18
5. Einschätzung von Führungskräften: Bedeutung der Kompetenzbündel	19
6. Detaillierung der Ergebnisse zu den drei beispielhaften Funktionsprofilen	19
Zusammenfassung: Konkretisierungen	26
<b>Das PROLOG-Projekt – SOLOS-Erfahrungen</b>	<b>27</b>

# Einführung

Wenn es um eine Qualifizierung geht, die sich auf die konkreten Arbeitsfelder in der Logistik bezieht, ist die Orientierung an realen Rollen bzw. Funktionsprofilen in betrieblichen Logistikprozessen von zentraler Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für die innerbetriebliche Qualifizierung, als **Lernen im Arbeitsprozess** verstanden und organisiert.

Dass dabei der Schwerpunkt auf Kompetenzen gelegt wird, ist Ausdruck einer breiten Diskussion zum Qualifizierungsbedarf, die seit einiger Zeit in Bildungseinrichtungen, in Unternehmen und in den einschlägigen Wissenschaftsbereichen läuft. Kompetenz lernen wird zur Herausforderung, der sich Bildungseinrichtungen ebenso wie Unternehmen stellen wollen, besser stellen müssen. Diese Herausforderungen berührt in hohem Maße auch das Selbstverständnis und vor allem die Frage der Selbstwirksamkeit von Akteuren Kompetenz zu haben, zu zeigen ist eine Frage nach der eigenen Person. Überlegungen zur Notwendigkeit dieses neuen Lern- und Kompetenzverständnisses haben wir in den Arbeitsheften 1 (Prolog-Ergebnisse) und 2 (Lernanlässe und Lernbegleitung im SOLOS-Modell) bereits ausführlicher dargestellt.

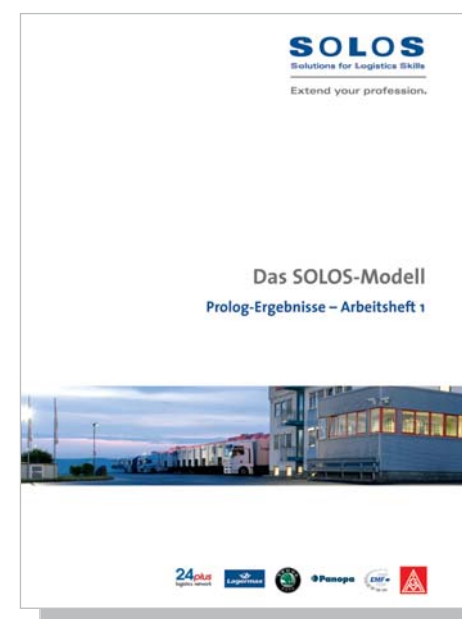
Der Kompetenzansatz ist eingegangen in einer Beschreibung für logistische Funktionsprofile im Bereich der mittleren Fach- und Führungskräfte in der Logistik. Auf diese Beschreibung stützt sich das SOLOS-Modell (vgl. Arbeits-

heft 1), denn es orientiert sich an betrieblichen Logistikprozessen und entsprechenden Kompetenzbedarfen. Eine der Antworten auf europäischer Ebene stellt der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR)<sup>1</sup> dar, der im April 2008 vom Europäischen Parlament und vom Ministerrat verabschiedet wurde und als Referenz für die Entwicklung von nationalen Qualifikationsrahmen in den EU-Ländern dient.

Ergebnisse der Kompetenzforschung, u.a. dargestellt in Form von Kompetenzklassen, sind ein weiterer wichtiger Ansatz für das Verständnis und die Bedeutung von Kompetenz im betrieblichen Alltag und damit von Kompetenzlernen in Form von innerbetrieblicher Qualifizierung.<sup>2</sup>

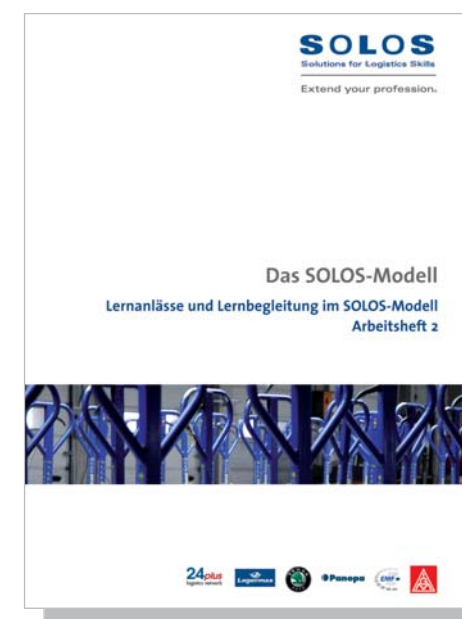
Die Frage nach den für logistische Arbeit notwendigen Kompetenzen wurde auch in einer mehrjährigen Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung gestellt, die in und mit Unternehmen mit logistischen Aufgabenfeldern durchgeführt wurde. Die Ergebnisse dieser Untersuchung<sup>3</sup> werden ebenfalls genutzt, um Anforderungen für Funktionsprofile beschreiben zu können.

Schließlich wurden die Handlungsfelder logistischer Arbeit<sup>4</sup> als diejenige Ebene, auf der sich die Funktionsprofile konkretisieren, in unseren Beschreibungsansatz einbezogen.



<sup>1</sup>[http://ec.europa.eu/education/policies/educ/edf/eqf/eqfo8\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/edf/eqf/eqfo8_de.pdf)

<sup>2</sup>John Erpenbeck, Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003



<sup>3</sup>Vgl. <http://www.bibb.de/de/wlk8081.htm>

<sup>4</sup>s. Arbeitsheft 1 Das SOLOS-Modell, S. 7

# A) Beschreibungsstandards von Funktionsprofilen für logistische Arbeit

Im Folgenden soll der Weg zu einem Beschreibungsstandard dargestellt werden, der es ermöglicht, konkret zu zeigen, welche Kompetenzausprägungen miteinander zu verknüpfen sind im Hinblick auf ein ausgewähltes Funktionsprofil. Der Bezugsrahmen bleibt dabei logistische Arbeit.

Es werden nachfolgend drei beispielhafte Funktionsprofile unterschieden, und zwar Disponent, Lagerleiter und Vorarbeiter. Diese Funktionsprofile wurden ausgewählt, weil – so die vielfach in einschlägigen Unternehmen und Organisationen geäußerte Auffassung – in der Logistik gerade mittlere Fach- und Führungskräfte eine entscheidende Rolle spielen als diejenigen, die strategische Überlegungen mit dem Fokus auf eine dienstleistungsimmanente hohe Flexibilität und Qualität in der Tagesarbeit umzusetzen haben. Die Art und Weise der Beschreibung der Funktionsprofile ist so aufgebaut, dass sie als Beschreibungsstandard auch für andere Funktionsprofile in der Logistik eingesetzt werden kann.

Wir sind bei der Untersuchung und nachfolgenden Umsetzung der Ergebnisse in die betriebliche Lernpraxis davon ausgegangen, dass fachliches Wissen und entsprechende fachspezifische Fertigkeiten eng mit einer kompetenzorientierten Qualifizierung korrespondieren können und müssen. Das Kompetenzzernen sehen wir vor allem als ein Lernen im Prozess der Arbeit; die dabei ausgelösten viel zitierten Aha-Erlebnisse entstehen dann häufig in erster Linie durch neues Verstehen der Arbeitsprozesse und ihrer Bedingungen.

Wir orientieren uns bei der Beschreibung von Anforderungen wie in der Einführung dargestellt

- am Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR)
- an Arbeitsergebnissen zur Konzeptionierung der Qualifizierung für logistische Arbeit
- an der Beschreibung von Kompetenzklassen
- an den vier Dimensionen der Ausprägung von Handlungsfeldern logistischer Arbeit.

<sup>5</sup>Fachlicher Prüfbericht zu den Grundbegriffen und Deskriptoren des Entwurfs für einen Europäischen Qualifikationsrahmen, BIBB-Autorengruppe, Dezember 2005 <http://www.bibb.de/de/25717.htm#jump2>

## 1. Europäischer Qualifikationsrahmen (EQR)

Der EQR differenziert zwischen drei Deskriptoren; dies sind Kenntnisse (Theorie- und oder Faktenwissen), Fertigkeiten (kognitive Fertigkeiten = Einsatz logischen, intuitiven und kreativen Denkens und praktische Fertigkeiten = Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) und Kompetenz (hier im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbstständigkeit beschrieben). Kenntnisse und Fertigkeiten sind Voraussetzung und Bedingung für die Herausbildung von Kompetenz. Im Gegensatz zu früheren Überlegungen steht das Ergebnis der Qualifizierung, das sogenannte ‚learning outcome‘, im Mittelpunkt. Es kommt nicht mehr primär darauf an, welche formalen Bildungs- bzw. Qualifizierungsgänge abgeschlossen wurden, sondern über welche Qualifikationen jemand real verfügt. Kompetenz wird dabei als Bündel von Qualifikationen verstanden.

„Mit einem Europäischen Qualifikationsrahmen, der Lernergebnisse als Kompetenzen klassifiziert, sollen sich Niveaus von Tätigkeitsanforderungen und Kompetenzprofile unabhängig von Bildungsabschlüssen typisieren lassen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können damit gewünschte bzw. verfügbare Fähigkeiten transparent beschreiben und darstellen – präziser als nur mit formalen Abschlüssen und Zeiten der Berufserfahrung. Im Bildungssystem sollen sich mit einem kompetenzorientierten Referenzrahmen Bildungsgänge und Bildungsangebote europaweit abschlussneutral darstellen und aufeinander beziehen lassen. Lernergebnisse (auch informell erworbene) sollen sich qualifikations- und bildungsbereichsübergreifend anrechnen und Lernprozesse lernortunabhängig und grenzüberschreitend organisieren lassen.“<sup>5</sup>

Von besonderem Interesse ist ein solcher Rahmen für Arbeitnehmer im In- und Ausland, die aufsteigen, umsteigen oder sich neu positionieren wollen. Ebenso bietet ein EQR die Möglichkeit, faktische, aktuelle Kompetenzen, die über den formal zertifizierten liegen, angemessen zu berücksichtigen und anzuerkennen, etwa bei beruflich Ausgebildeten mit komplexer Berufserfahrung. Gerade für formal gering qualifizierte / Ungelernte könnte der Qualifikationsrahmen zu einer Neueinstufung bzw. der Anerkennung beruflicher Erfahrungen führen.“<sup>5</sup>

Eine Zuordnung der von uns untersuchten Funktionen zu den Kompetenzstufen des EQR kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt schon eine erste Annäherung sein; wir haben mit dem EQR jetzt ein Instrument auf europäischer Ebene, mit dem die tatsächlichen Qualifikationen der Akteure einbezogen werden. Es werden also nicht lediglich formale Abschlüsse – die eben schlecht international zu vergleichen sind – herangezogen. Dies ist im Rahmen einer europäisch angelegten Qualifizierungsdiskussion unseres Erachtens von großer Bedeutung.

Im EQR werden folgende Begriffsdefinitionen verwendet:

„Lernergebnisse“

Aussagen darüber, was ein Lernender weiß, versteht und in der Lage ist zu tun, nachdem er einen Lernprozess abgeschlossen hat. Sie werden als Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen definiert;

„Kenntnisse“

das Ergebnis der Verarbeitung von Information durch Lernen. Kenntnisse bezeichnen die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Arbeits- oder Lernbereich. Im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Kenntnisse als Theorie- und/oder Faktenwissen beschrieben;

„Fertigkeiten“

die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben;

„Kompetenz“

die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbstständigkeit beschrieben.

<sup>6</sup> Arbeitsheft 1 Das SOLOS-Modell und Arbeitsheft 2 Lernanlässe und Lernbegleitung im SOLOS-Modell

In dem hier beschriebenen Sinne ist die EQR-Zuordnung, die wir für die einzelnen Funktionsprofile vornehmen können, einer von mehreren Zugängen, mit dem wir uns dem Kompetenzthema und den damit verbundenen Anforderungen annähern.

## 2. Logistischer Handlungsrahmen

Der Bezug zum logistischen Handlungsrahmen für die einzelnen Funktionsprofile wird hergestellt durch den Rückgriff auf die in der schon genannten BIBB-Untersuchung ermittelten Ergebnisse. Dabei handelt es sich um folgende Schwerpunkte:

- Logistikplanung einschl. Consulting
- Logistikmanagement
- Logistik-Controlling

- Logistiktechnik einschl. IT
- Operative Logistik

Diesen Schwerpunkten wurden für die drei ausgewählten Funktionsprofile jeweils Aspekte aus den Kompetenzfeldern

- I ‚aktives Systemverständnis‘,
  - II ‚Logistische Fachfunktionen‘
  - III ‚Fach- oder Führungsfunktionen‘
- zugeordnet.

Wir sprechen deshalb übergreifend von Logistiksystemkompetenz <sup>6</sup> und meinen damit:

- **Logistik als System verstehen**  
**Die Akteure sollen über die Grundlagen der Logistik Bescheid wissen** <sup>7</sup>
- **Logistiksysteme verstehen**  
**Sie sollen über die einzelnen Logistiksysteme Bescheid wissen**
- **In Logistiksystemen kompetent handeln**  
**Sie sollen die Zusammenhänge des einzelnen Systems zu einem Ganzen erkennen können.**

<sup>7</sup> Vgl. Landesschulrat für Steiermark, Schulversuchsplan für Berufsschulen im Amtsbereich des Landesschulrates für Steiermark für den Lehrberuf Speditionlogistiker nach abgeschlossener Lehre als Speditionskaufmann, o.J. Die kursiv gesetzten Textteile entstammen diesem Papier.

Als These formuliert: Jede logistische Arbeit bedarf als Voraussetzung dafür, dass sie tatsächlich gelingt, des Verständnisses für das ihr zugrunde liegende logistische System. Anders ausgedrückt: Wer innerhalb des logistischen Systems nicht weiß, warum er etwas auf eine bestimmte Art und Weise tun soll, wird früher oder später gravierende Fehler machen und nicht den Beitrag leisten können, der von ihm hinsichtlich seines Aufgabenspektrums erwartet wird. Diese Erkenntnis überrascht Praktiker sicherlich wenig, bedarf aber für die betriebsübergreifende Diskussion zur Fort- und Weiterbildung doch immer wieder der Festigung.

Natürlich variiert die Reichweite des Systemverständnisses in den hier angesprochenen Funktionsrollen je nach Aufgabenbandbreite und hierarchischer Position innerhalb des Systems, entsprechend verändert sich auch die Tiefendimension des Verständnisses, aber angesichts der geforderten Flexibilität und Variabilität der Aufgabenerfüllung im Bereich der Logistik als Dienstleistung ist es – und das haben auch die Interviews mit den Führungskräften der einbezogenen Unternehmen gezeigt – von zentraler Bedeutung, dass ein solches Systemverständnis nachhaltig entwickelt und gefördert wird.

Die auf den ‚Logistischen Handlungsrahmen‘ bezogene in Kapitel B folgende tabellarische Darstellung ist also entsprechend zu lesen: Der Vorarbeiter bringt in einem gut geführten Unternehmen beispielsweise sein fachliches Wissen und seine Erfahrungen in Veränderungsprozesse ein, ebenso tun das auch diejenigen, die die anderen beiden Funktionen besetzen. Der Unterschied ergibt sich daraus, dass jeder das für seinen Bereich tut bzw. tun kann, wobei notwendigerweise vorausgesetzt werden muss, dass diese Bereiche sich voneinander unterscheiden lassen.



### 3. Kompetenzklassen

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) schlägt vor, die von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verwendete Definition von Kompetenz zu verwenden, die – so das BIBB – dem deutschen Verständnis von beruflicher Handlungskompetenz nahe kommt: *“A competence is defined as the ability to successfully meet complex demands in a particular context. Competent performance or effective action implies the mobilization of knowledge, cognitive and practical skills, as well as social and behaviour components such as attitudes, emotions, and values and motivations.”*<sup>8</sup>

Ziel des Kompetenzerwerbs und -einsatzes ist es, selbstorganisiert und reflektiert zu handeln.<sup>9</sup> Das erscheint insbesondere für die logistische Arbeitswelt mit ihrer Systemprägung und Vernetzung für die Akteure zwingend erforderlich.

Folgende Kompetenzklassen (KODE Kompetenzraster) werden benannt:

#### P Personale Kompetenzen

Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln.<sup>10</sup>

Handeln an sich selbst: Hierzu gehören die Kompetenzen, reflexiv selbstbezogen zu handeln, also Selbsteinschätzung, die Entfaltung von Einstellungen, Motivation und die persönliche Entwicklung.

#### A Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Disposition einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln.

Grundlagen des Handelns: Diese Kompetenzen sind die Grundlage für die Integration der anderen Kompetenzen mit dem eigenen Willensantrieb und umfassen das Ingangsetzen und nachhaltige Durchführen von Handlungen.

#### F Fachlich-methodische Kompetenzen

Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln.

Handlung an der gegenständlichen Umwelt: Hierzu gehören alle Kompetenzen zur Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen, was Kenntnisse, Methoden und deren Weiterentwicklung umfasst.

#### S Sozial-kommunikative Kompetenzen

Disposition einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln.

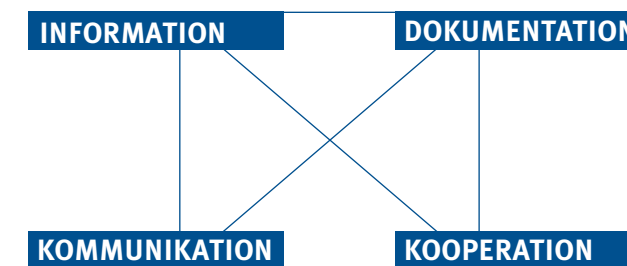
Handlung an der sozialen Umwelt: Dies umfasst alle Kompetenzen, kommunikativ und kooperativ zu handeln, sich mit anderen auseinanderzusetzen und sich beziehungsorientiert zu verhalten.

### 4. Handlungsfelder logistischer Arbeit

Dadurch, dass die reale Arbeits- bzw. Leistungserbringung in Form der Handlungsfelder logistischer Arbeit in den Beschreibungsstandard einbezogen ist, wird der Ansatz zum einen im unmittelbaren Bezug zum betriebspezifischen Arbeitshandeln fassbar, zum anderen kann von hier aus die notwendige Brücke zum Lernen im Prozess der logistischen Arbeit geschlagen werden.

Dies ermöglicht es, Kompetenzen in der Gestaltung und Ausführung der Arbeitsprozesse selber auffinden und weiterentwickeln zu können. Die vier nachstehenden Handlungsfelder lassen sich in den einzelnen Teilprozessen logistischer Arbeit, aber auch übergreifend in der Dienstleistungswahrnehmung der Logistik auffinden.

#### Die vier Handlungsfelder der logistischen Arbeit



Auf der Ebene dieser vier Arbeits- oder Handlungsfelder können die Akteure beschreiben und reflektieren, **was** sie tun und **wie** sie es tun.

Dass Logistik immer als **System** ausgeprägt ist, wirkt sich auf die Gestaltung und Ausführung logistischer Arbeit unmittelbar aus. Mit der Strukturierung dieser Arbeit in vier Handlungsfelder können sich die Akteure die konkreten eigenen Tätigkeiten und deren Bedeutung im Gesamtprozess der Aufgabenerfüllung bewusst machen.

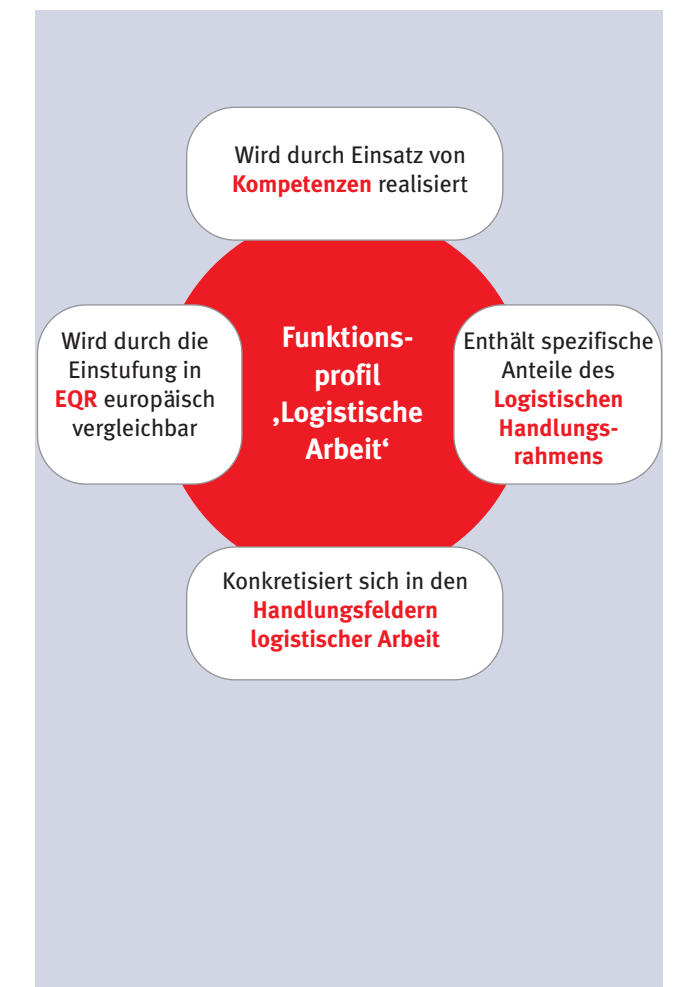
### 5. Übergreifendes Profil ‚Logistische Arbeit‘

In die Beschreibung eines Funktionsprofils für logistische Arbeit gehen damit zwei Gruppen von Merkmalen ein:

- allgemeine qualifikatorische aus dem **Europäischen Qualifikationsrahmen** und dem **Kompetenzklassenraster**
- direkt auf die Logistik bezogene aus dem **Logistischen Handlungsrahmen** und den **Handlungsfeldern logistischer Arbeit**.

Diese Darstellung bildet also zunächst eine Abstraktionsebene ab, die einen Überblick über die Leistung der einzelnen Merkmale und ihre Beziehung zueinander gibt.

#### Beschreibungsstandard für das Funktionsprofil ‚Logistische Arbeit‘



<sup>8</sup> Weiter heißt es: *“A competence – a holistic notion – is therefore not reducible to its cognitive dimension, and thus the terms competence and skill are not synonymous.”* (D. S. Rychen/L. H. Salganik: A holistic model of competence (p. 41-62). In: dieselben (eds.), Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Göttingen 2003, S. 43).

<sup>9</sup> Erpenbeck, J./ Sauer, J. (2000): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, 289-337.

<sup>10</sup> Die jeweiligen Erläuterungen zu den Kompetenzklassen sind zitiert nach: Wiest, Bernd, Mit gezieltem Kompetenzmanagement zu mehr Servicequalität, Manuskript September 2007

**Zusammenfassung:  
Beschreibungsstandards von Funktionsprofilen für logistische Arbeit**

Die Begründung für die Entwicklung eines Beschreibungsstandards ergibt sich vor allem durch die Verschiebung der Qualifizierungsschwerpunkte von der klassischen Wissensakkumulation hin zum Erwerb und der Vertiefung von Kompetenzen.

Aus dieser Verschiebung ergibt sich die Frage nach einer angepassten inhaltlichen Orientierung für die Anforderungen, die im Hinblick auf einschlägige Funktionsprofile in der Logistik zu stellen sind.

Entsprechend der Bandbreite der Qualifizierungsdiskussion in Unternehmen, Organisationen und Wissenschaft bedarf es sowohl allgemeiner qualifikatorischer Merk-

male als auch spezifisch logistischer Merkmale für einen solchen Anforderungskatalog.

Die allgemeinen Merkmale werden hier repräsentiert durch die Kompetenzstufen aus dem Europäischen Qualifikationsrahmen und die Kompetenzklassen aus dem wissenschaftlichen Feld.

Die logistischen Merkmale werden repräsentiert durch den Logistischen Handlungsrahmen des Bundesinstituts für Berufsbildung und die durch die Handlungsfelder logistischer Arbeit, nämlich Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation.

Durch die Verknüpfung der genannten Merkmalsgruppen entsteht ein Beschreibungsstandard für das Funktionsprofil Logistische Arbeit.



## B) Anforderungen an die Kompetenzausprägungen, beispielhaft dargestellt für drei Funktionsprofile

In diesem Kapitel wird eine Detaillierung für einzelne Funktionsprofile mit logistischen Aufgaben vorgenommen, und zwar für Vorarbeiter/in, Lagerleiter/in und Disponent/in.

### 1. Vorarbeiter/in

#### Kompetenzanforderungen angelehnt an die Kompetenzstufen des EQR

- Verantwortung für die Erledigung von Arbeits- oder Lernaufgaben übernehmen
- Bei der Lösung von Problemen das eigene Verhalten an die jeweiligen Umstände anpassen
- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird

#### Kompetenzanforderungen aus dem Logistischen Handlungsrahmen

##### Anforderungen bezüglich Logistikmanagement Kompetenzfeld I – Aktives Systemverständnis

- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten

##### Kompetenzfeld III – Fach- und Führungsfunktionen

- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

##### Anforderungen bezüglich Logistiktechnik einschl. IT Kompetenzfeld – Aktives Systemverständnis

- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

##### Anforderungen bezüglich der Operativen Logistik Kompetenzfeld II – Logistische Fachfunktionen

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse

##### Anforderungen bezüglich Kompetenzklassen

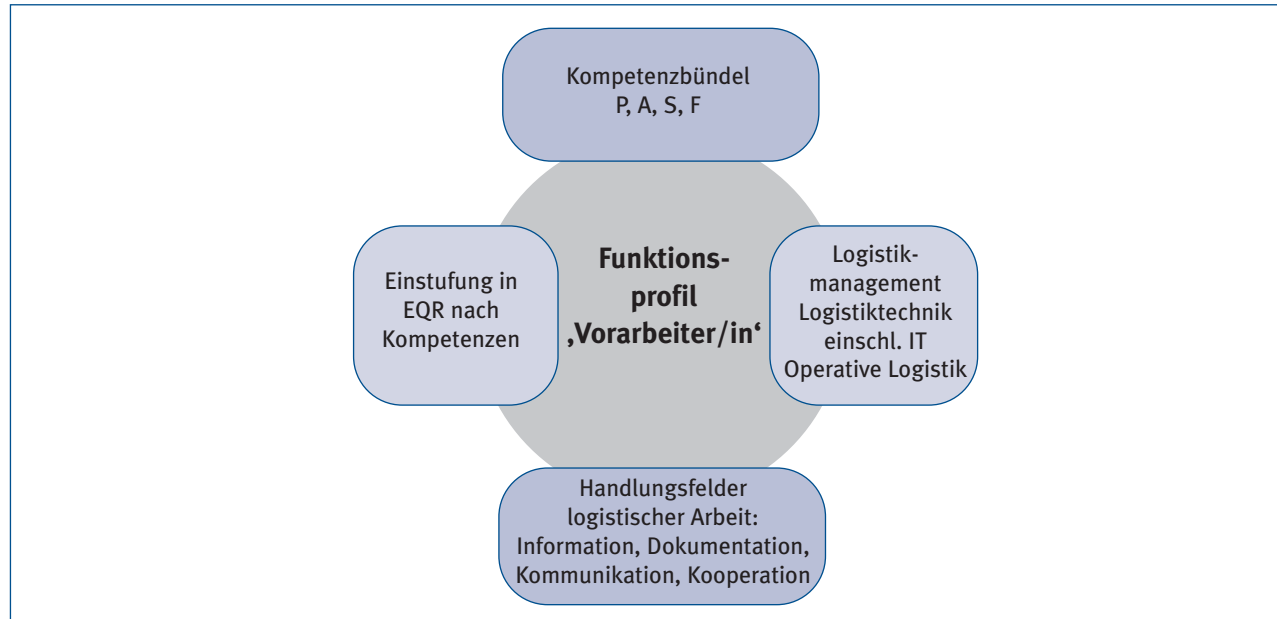
Bezüglich der Kompetenzklassen erfolgt auf dieser Ebene keine Differenzierung zwischen den drei Funktionsprofilen, deshalb werden die vier Klassen hier lediglich nochmals benannt, nachdem sie in Kapitel A 3 inhaltlich beschrieben wurden.

P	Personale Kompetenzen
A	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
F	Fachlich-methodische Kompetenzen
S	Sozial-kommunikative Kompetenzen

##### Anforderungen bezüglich der Handlungsfelder logistischer Arbeit

Hier gilt die gleiche Vorbemerkung wie oben hinsichtlich der Kompetenzklassen, denn auch die Handlungsfelder logistischer Arbeit gelten für alle drei Funktionsprofile.

## Die Ausprägung des Funktionsprofils ‚Vorarbeiter/in‘ durch logistische und qualifikatorische Aspekte



## 2. Lagerleiter/in

### Kompetenzanforderungen angelehnt an die Kompetenzstufen des EQR

- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird
- Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten
- Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen

### Kompetenzanforderungen aus dem Logistischen Handlungsrahmen

#### Anforderungen bezüglich Logistikmanagement Kompetenzfeld I – Aktives Systemverständnis

- Fähigkeiten zur fachlichen Kommunikation mit dem internen / externen Kunden, um die Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können
- Fähigkeiten, soziale Konflikte an den Kundenschnittstellen, die Barrieren bedeuten, funktionsangemessen behandeln zu können
- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten / zu qualifizieren

#### Kompetenzfeld III – Fach- und Führungsfunktionen

- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

### Anforderungen bezüglich Logistikcontrolling

#### Kompetenzfeld III – Fach- und Führungsfunktionen

- Beherrschung der Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Projektmanagement, Controlling, operative Logistik)

### Anforderungen bezüglich Logistiktechnik einschl. IT

#### Kompetenzfeld I – Aktives Systemverständnis

- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

### Anforderungen bezüglich der Operativen Logistik

#### Kompetenzfeld II – Logistische Fachfunktionen

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse
- Verantwortung für die Erledigung von Arbeits- oder Lernaufgaben übernehmen
- Bei der Lösung von Problemen das eigene Verhalten an die jeweiligen Umstände anpassen
- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können

- Beaufsichtigung der Routearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird

### Anforderungen bezüglich Kompetenzklassen

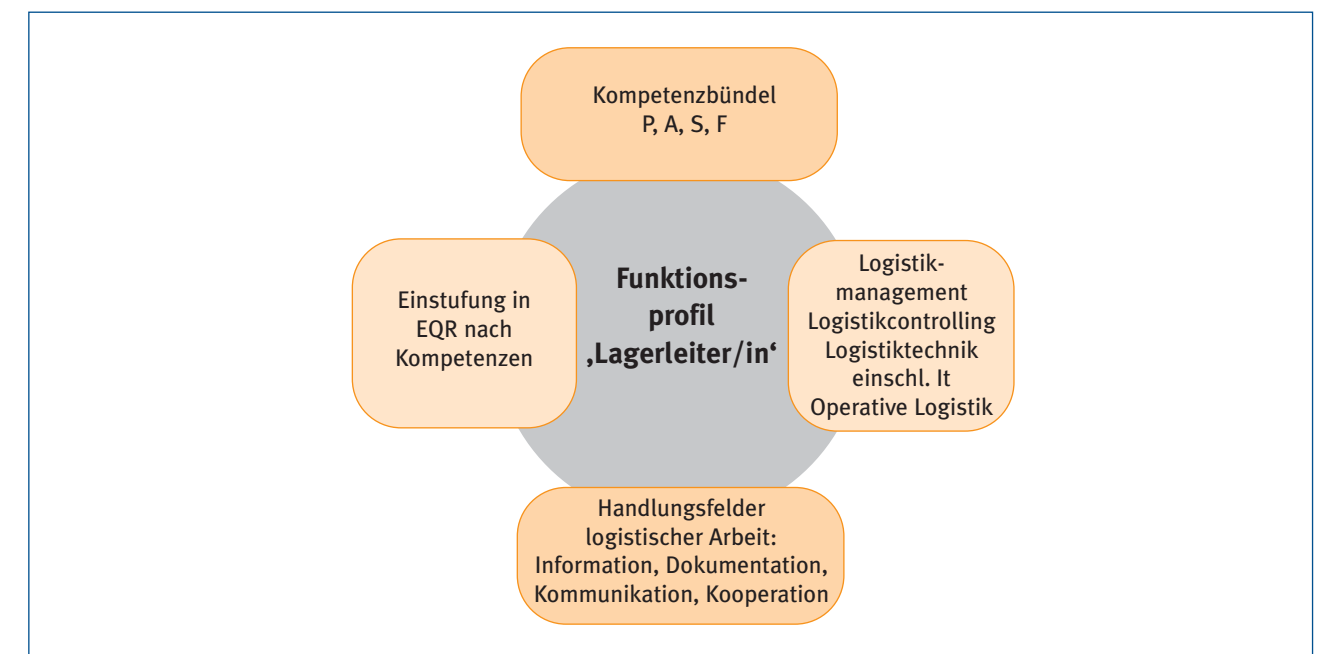
Bezüglich der Kompetenzklassen erfolgt auf dieser Ebene keine Differenzierung zwischen den drei Funktionsprofilen, deshalb werden die vier Klassen hier lediglich nochmals benannt, nachdem sie in Kapitel A 3 inhaltlich beschrieben wurden.

P	Personale Kompetenzen
A	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
F	Fachlich-methodische Kompetenzen
S	Sozial-kommunikative Kompetenzen

### Anforderungen bezüglich der Handlungsfelder logistischer Arbeit

Hier gilt die gleiche Vorbemerkung wie oben hinsichtlich der Kompetenzklassen, denn auch die Handlungsfelder logistischer Arbeit gelten für alle drei Funktionsprofile.

## Die Ausprägung des Funktionsprofils ‚Lagerleiter/in‘ durch logistische und qualifikatorische Aspekte



### 3. Disponent/in

#### Kompetenzanforderungen angelehnt an die Kompetenzstufen des EQR

- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird
- Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten
- Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen

#### Kompetenzanforderungen aus dem Logistischen Handlungsrahmen

##### Anforderungen bezüglich Logistikmanagement Kompetenzfeld I – Aktives Systemverständnis

- Fähigkeiten zur fachlichen Kommunikation mit dem internen / externen Kunden, um die Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können
- Fähigkeiten, soziale Konflikte an den Kundenschnittstellen, die Barrieren bedeuten, funktionsangemessen behandeln zu können

- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verantwortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten / zu qualifizieren

##### Kompetenzfeld III – Fach- und Führungsfunktionen

- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

##### Anforderungen bezüglich Logistikcontrolling

##### Kompetenzfeld III – Fach- und Führungsfunktionen

- Beherrschung der Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Projektmanagement, Controlling, operative Logistik)

##### Anforderungen bezüglich Logistiktechnik einschl. IT

##### Kompetenzfeld I – Aktives Systemverständnis

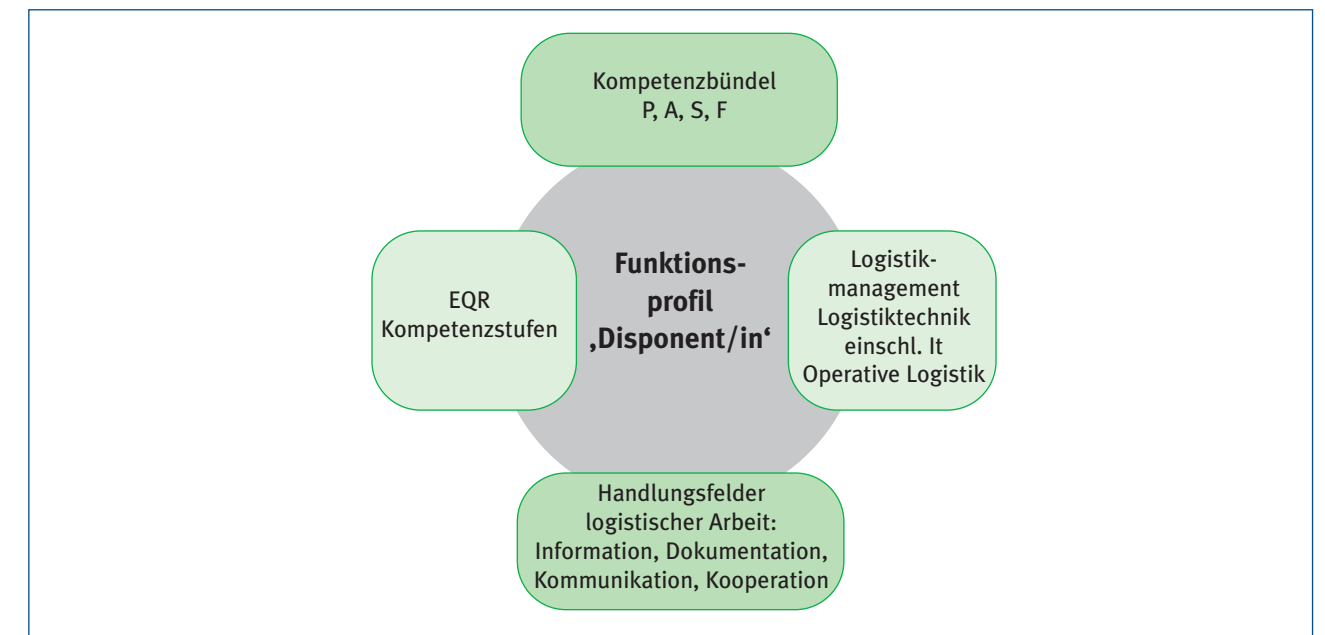
- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

##### Anforderungen bezüglich der Operativen Logistik

##### Kompetenzfeld II – Logistische Fachfunktionen

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse

### Die Ausprägung des Funktionsprofils ‚Disponent/in‘ durch logistische und qualifikatorische Aspekte



#### Zusammenfassung: Anforderungen an die Kompetenzausprägungen, beispielhaft dargestellt für drei beispielhafte Funktionsprofile

Die drei ausgewählten Funktionsprofile sind alle dem Feld der mittleren Fach- und Führungsfunktionen in der Logistik zuzuordnen.

Die Funktionsprofilbeschreibungen folgen dem Standard, der für das übergreifende Funktionsprofil ‚Logistische Arbeit‘ entwickelt wurde (Kapitel A).

Die relative Ähnlichkeit der drei Funktionsprofile erklärt sich durch den engen inhaltlichen Bezug der damit angesprochenen Tätigkeiten, für die die gemeinsame Basis handlungskonstituierend ist.

Trotz der inhaltlichen Nähe sind Unterschiede unverkennbar, die mit dem unterschiedlichen inhaltlichen Zuschnitt der Funktionsprofile, aber auch mit der Verschiedenheit der Reichweite der jeweiligen Akteure zu begründen sind.



## C) Ausprägungen von beispielhaften Funktionsprofilen in Logistikunternehmen

Mit halbstandardisierten Interviews wurde in einer Reihe von einschlägigen Unternehmen mit logistischen Aufgabefeldern untersucht, wie sich die betriebliche Realität im Bezug auf die drei ausgewählten Funktionsprofile darstellt. Die Interviews wurden mit den relevanten Funktionshabern und deren Führungskräften geführt. Einbezogen war immer auch ein Gesprächsteil zur Aufbauorganisation des Unternehmens, zu dessen wesentlichen strategischen Zielsetzungen sowie in der Regel ein Betriebsrundgang. Mit dieser Interviewserie sollte herausgearbeitet werden, welche Kompetenzen im betrieblichen Alltag für die jeweiligen Funktionen als wichtig angesehen werden und insbesondere, worin sich diese Kompetenzen konkret zeigen.

Die nachfolgend dargestellten Trends sind aus der Auswertung der umfangreichen Interviews gewonnen worden. Mit dieser Form der Interpretation und Darstellung der Ergebnisse in Form eines Querschnitts wird ein Überblick über alle Interviewaussagen ermöglicht ('bird's eye view'). Es bildet sich damit für ausgewählte Funktionsprofile in der Logistik eine Art 'Kompetenztopografie' heraus. Diese kann in Beziehung gesetzt werden zu dem allgemeinen Beschreibungsstandard, der in Kapitel A und B entwickelt wurde.

Die funktionsprofil-spezifischen Trends sind gegliedert nach den vier Kompetenzklassen, die bereits dargestellt wurden. Es konnten jeweils Kompetenzbündel identifiziert werden, denn aus den Interviewaussagen lässt sich ableiten, dass die vier Kompetenzklassen in enger Beziehung zueinander stehen, gleichwohl aber Schwerpunkte sichtbar werden.

### 1. Übergreifende Trends

- Es zeigt sich, dass sowohl in der Vorstellung der Akteure wie auch der jeweiligen Führungskräfte für alle drei Funktionsprofile notwendigerweise die im EQR angesprochene Kompetenzebene erreicht und ausgefüllt werden muss, für eine Tätigkeit im Bereich der mittleren Fach- und Führungskräfte in der Logistik eine Akkumulation von Wissen und Fertigkeiten nicht ausreicht. Kompetenzbedarf ist also generell nicht an bestimmte Hierarchieebenen gebunden, wohl aber die inhaltliche Kompetenzausprägung, die gefordert wird.
- Die Kompetenzausprägung hat bei allen untersuchten Funktionsprofilen eine unternehmensstrategische Dimension; durch ein Zusammenwirken der verschiedenen Ausprägungen kann die logistische Arbeit als Teamleistung organisiert werden, was den Vorstellungen von Interviewpartnern mit den ausgewählten Funktionsprofilen und von Führungskräften in großem Maße entspricht.
- Die Kompetenzbündelung ist für alle drei Funktionsprofile gleich, d.h. für alle sind die vier Kompetenzklassen erkennbar und relevant.
- Die inhaltliche Kompetenzausprägung kann zwischen den Funktionsprofilen gut unterschieden werden, d.h. innerhalb der vier Kompetenzbündel sind in den Interviews je nach Funktionsprofil unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfolgt.
- Die Kompetenzausprägung innerhalb der Funktionsprofile unterscheidet sich innerhalb der Unternehmen in ausgewählten europäischen Ländern nicht so, dass man von primär nationalen Unterschieden sprechen könnte.

### 2. Trends zum Funktionsprofil Vorarbeiter/in

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen**

#### **Die Person bringt Substanz ein, trägt die Unternehmenskultur mit.**

Der Vorarbeiter führt sein Team vor allem aufgrund seiner persönlichen Voraussetzungen, die ihm die Autorität geben, sich im Team durchzusetzen und durch seinen Führungsstil dafür zu sorgen, dass den betrieblichen Belangen Rechnung getragen wird.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**

#### **Handlungsfähigkeit im eigenen Bereich zu sichern**

Der Vorarbeiter konzentriert sich auf sein Team und dessen Arbeit und sorgt dafür, dass die Arbeitsaufgaben umgesetzt werden können bzw. Abläufe bei Bedarf auch flexibel umgestellt werden. Er achtet darauf, dass die Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung gegeben sind. Dazu gehört auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen**

#### **Bescheid wissen, Wissen anwenden**

Der Vorarbeiter kennt die Guteigenschaften und die Abläufe innerhalb des Prozesses und kann die verfügbaren technischen und organisatorischen Möglichkeiten zielführend einsetzen, kann operativ geforderte Qualitätsstandards realisieren und im Rahmen seines Aufgabenbereichs zu Verbesserungen beitragen.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen**

#### **Bedeutung der persönlichen Ansprache erkennen und nutzen, Beziehungen aufbauen und pflegen, dies auch auf der persönlichen Ebene**

Der Vorarbeiter redet mit seinem Team, hört zu, kümmert sich um 'seine' Leute, greift bei internen Konflikten ein, sorgt für die notwendige Gerechtigkeit innerhalb des Teams, dies auch hinsichtlich der Entlohnung bzw. möglicher Prämien.

Der Vorarbeiter sieht sich selbst vor allem als derjenige, der das Team in seinem Arbeitsprozess wirksam unterstützt.

Das meint auch der englische Begriff **supporting person**.

### 3. Trends zu Funktionsprofil Lagerleiter/in

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen**

#### **Die Person gibt anderen Sicherheit.**

Der Lagerleiter zeichnet sich dadurch aus, dass er seine Führungsaufgabe gut integriert mit der Wahrnehmung seiner fachlichen Aufgaben. Er kann die betrieblichen Anforderungen und deren Veränderungen so für seine Mitarbeiter übersetzen, dass sie sich sicher fühlen können bei der Erfüllung dieser Anforderungen. Er nimmt seine Verantwortung wahr, indem er delegiert und den nachgeordneten Mitarbeitern Vertrauen signalisiert.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**

#### **Handlungsrahmen im eigenen Bereich aufspannen, strukturieren**

Der Lagerleiter kümmert sich darum, die Arbeit so zu organisieren, dass sie wirtschaftlich erfolgreich von den Mitarbeitern zu leisten ist. Er achtet auf organisatorische Bedingungen, z.B. Prämiensysteme oder die Führung von Arbeitszeitkonten. Er bindet die Mitarbeiter durch Gespräche so in den Arbeitsprozess ein, dass sie verstehen, was sie machen und mitdenken können.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen**

#### **Den Prozess im Griff haben**

Der Lagerleiter kennt das Gesamtgeschehen und dessen Schnittstellen in seinem Bereich und kann die betrieblichen Anforderungen. Er agiert als Bindeglied zwischen dem administrativen und operativen Bereich. Er hat den Überblick und weiß, wie was abläuft im Gesamtprozess.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen**

**Rollen- und aufgabengerechte Kommunikation aufbauen, beherrschen, Strukturen des betrieblichen Geschehens in der Kommunikation richtig abbilden können**

Der Lagerleiter beschafft die notwendigen Informationen hinsichtlich der betrieblichen Belange und gibt sie in der richtigen Art und Weise an die Mitarbeiter weiter. Das gilt sowohl für die Tagesarbeit als auch für größere Zusammenhänge. Er bearbeitet in Mitarbeitergesprächen Fehler und Fehlerursachen sach- und personengerecht. Seine Kommunikation mit den Mitarbeitern führt er mit dem Ziel der Motivationsunterstützung.

**Der Lagerleiter sieht sich selbst als derjenige, der die Prozesse strukturiert und wie ein Dirigent den Überblick hat und die Einsätze gibt.**

**Der englische Begriff band leader drückt das in etwa aus.**

**4. Trends zum Funktionsprofil Disponent/in**

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen**

**Die Person versteckt sich nicht hinter den Aufgaben.**

Der Disponent hat einen ausgeprägten Sinn für die Logik der Aufgabenbearbeitung und ist als Person präsent für die Mitarbeiter, die diese Aufgaben umsetzen. Er ist ebenso präsent für die Kunden und vertritt deren Auftrag gegenüber dem Unternehmen. Er ist im Unternehmen ‚unterwegs‘, muss ständig über den engen Bereich des eigenen Schreibtisches hinausschauen.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**

**Überblick und Ordnung im eigenen Bereich herstellen und sichern und in andere Arbeitsfelder ausstrahlen**

Der Disponent vermeidet Unordnung und Hektik in seiner eigenen Arbeit und sorgt dafür, dass das für andere Bereiche, denen er Aufträge gibt, ebenso gelten kann. Er arbeitet seine Aufgaben so termingerecht ab, dass andere auch davon profitieren können. Er ist verlässlich in seiner Arbeit und motiviert andere dadurch, dass er das auch von ihnen

erwartet. Er nimmt die Verantwortung für seine Kunden-(gruppe) wahr, kennt aber auch die Kunden der Kollegen und kann da bei Bedarf kompetent und flexibel Aufgaben übernehmen.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen**

**Disponent als Unternehmer, eigenen Verantwortungsbereich erkennen und ausfüllen können**

Der Disponent hat Mut und Gefühl, um seine Aufgaben richtig wahrnehmen zu können. Er überblickt das komplette Arbeitsspektrum und hütet sich davor, bei dessen Bearbeitung in Routine zu verfallen. Er nutzt seine vergleichsweise hohe Autonomie zur Gestaltung seiner Arbeit in seinem eigenen Team, gegenüber anderen Unternehmensbereichen und hinsichtlich der Kundenbeziehungen.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen**

**Die Aufgabenstellung Dienstleistung in der Kommunikation mit dem Betrieb generieren**

Der Disponent sichert die qualitätsgerechte Erfüllung der Dienstleistung durch adäquate Kommunikationsformen gegenüber Kunden, vor allem aber auch gegenüber Mitarbeitern im Betrieb. Er arbeitet mit jedem im Team und im operativen Bereich so zusammen, dass das Prinzip des Gebens und Nehmens gewahrt bleibt. Er achtet darauf, anderen nicht das Gefühl zu geben, dass sie schlecht informiert und deshalb unterlegen sind. Er weiß, dass das informelle betriebliche Netzwerk der Stabilitätsfaktor für den gemeinsamen Erfolg ist.

**Der Disponent sieht sich selbst als derjenige, der zwischen den Interessen des Kunden und den betrieblichen Interessen vermittelt und den Ausgleich schafft.**

**Der sowohl im Englischen wie im Deutschen verwendete Begriff mediator gibt das wieder.**

**5. Einschätzung von Führungskräften: Bedeutung der Kompetenzbündel**

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen**

Der Kunde soll wissen, dass er es mit Personen und nicht mit einer anonymen Organisation zu tun hat.

Die Mitarbeiter vermitteln dem Kunden das Gefühl, dass er sie unbedingt immer ansprechen kann und sie sich seines Problems annehmen. Die Mitarbeiter haben ein Gefühl dafür, auch unter Belastung korrekt zu arbeiten, d.h. auch dann, wenn nicht alles nach Plan geht. Sie wissen, wie wichtig es ist, dass sich alle im Team in diesen Prozess einbringen können.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**

**Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Sensibilität für Aufgaben und Kunden**

Alle Mitarbeiter sollen in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig arbeiten können. Sie sollen dabei aber nicht in ein einengendes Ressortdenken verfallen. Es ist wichtig, dass sie ‚Kooperationskompetenz‘ entwickeln können. Sie setzen diese Kompetenz ein, um das für das jeweilige Kundenprofil Angemessene zu realisieren.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen**

**Logistikdienstleistung im Sinne des Kunden entwickeln**

Die Mitarbeiter wissen, dass eine Dienstleistung einer permanenten Veränderung unterliegt und arbeiten mit dem Bewusstsein, dass es eine Lösung für ein Kundenproblem geben muss und dann auch gibt, wenn man miteinander redet. Die Mitarbeiter verstehen und akzeptieren, dass es darauf ankommt, jedem Kunden ‚das Besondere‘ zu bieten.

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen**

**Kommunikation muss die Kooperation aufbauen, direkte Linie zwischen beiden logistischen Handlungsfeldern**

Die Mitarbeiter wissen untereinander Bescheid, so dass ‚jeder mit der Entwicklung mitgehen‘ kann und das Neue als Herausforderung empfunden wird. Sie verstehen ihre Kooperation als Ausdruck eines Gegenseitigkeitsprinzips und als quasi immanentes Guthaben für eine nächste Situation des Zusammenwirkens. Sie haben ‚Bauch- und Herzgefühl‘ und können beides einsetzen. Sie wissen, dass jeder Bereich an der Erfüllung des Kundenauftrags beteiligt ist und deshalb der eine Bereich den anderen braucht.

**6. Detaillierung der Ergebnisse zu den drei beispielhaften Funktionsprofilen**

In einem weiteren Schritt werden jetzt durch Interviews gewonnene Aussagen zu den drei Funktionsprofilen dargestellt, und zwar in Kombination mit den aus dem EQR und dem Logistischen Handlungsrahmen übernommenen Anforderungen. Das heißt, der Beschreibungsstandard in Form der vier Felder, die das Funktionsprofil repräsentieren, wird dafür übernommen, aber jetzt mit Aussagen und Zitaten aus den Interviews für die jeweilige Jobrolle gefüllt. Die so entstehenden Bilder spiegeln die Facetten der Funktionsprofile und stimulieren eine Diskussion darüber, ob das jeweilige Funktionsprofil im Unternehmen bzw. von den Akteuren so wie idealtypisch dargestellt ausgefüllt werden soll bzw. welche Gewichtung man ggf. bestimmten Schwerpunkten geben möchte. So kann personen- bzw. betriebsspezifisch das jeweilige Delta zwischen aktueller Situation und gewünschtem Zustand herausgearbeitet werden.

Die jeweiligen Bilder sind so zu ‚lesen‘, dass prägnante Aussagen aus den einzelnen Bezugsbereichen und Interviews für das jeweilige Funktionsprofil zusammengefasst wurden. Damit wird nicht ein einzelner Mitarbeiter reproduziert, wohl aber exemplarisch der **Vorarbeiter, der Lagerleiter, der Disponent** sichtbar gemacht, um das Typische und Bedeutsame der Funktionsprofile herauszustellen.

# Vorarbeiter/in

## Interviewergebnisse Kompetenzen

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen:**  
Kann eigene Aufgaben und deren Ausführungsqualität in der Logistikkette verorten
  - Ist aufnahmefähig, macht sich Gedanken, was zu verbessern ist
  - Ist bestrebt, in jeder Lage eine Lösung zu finden
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen:**  
Kann sein Fachwissen in logistische Veränderungsprozesse einbringen
  - Redet mit Vorgesetzten darüber, wie man was besser machen könnte
  - Nutzt sein Grundwissen, um im Prozess zu lernen und kreativ zu sein, will das auch für Mitarbeiter
  - Führt durch Vormachen
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen:**  
Beherrscht die operative Logistik, kennt die betrieblichen Materialflüsse, kann mit Logistiktechnik umgehen
  - Kann bei seiner logistischen Arbeit ‚in die Breite denken‘
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen**  
Kann seine Mitarbeiter beraten
  - Achtet darauf, dass die Teamstruktur stimmt, jeder das Richtige macht, kann richtig delegieren
  - Beherrscht Methoden der Konfliktbewältigung
  - Kann gut mit Leuten umgehen, weiß, was sie leisten, gegenseitiges Vertrauen ist wichtig
  - Sorgt für informelle Kontakte, weil die die Qualität ‚machen‘

## Vorgaben EQR

- Verantwortung für die Erledigung von Arbeits- oder Lernaufgaben übernehmen
- Bei der Lösung von Problemen das eigene Verhalten an die jeweiligen Umstände anpassen
- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird



## Vorgaben aus dem logistischen Handlungsrahmen

### Logistikmanagement

- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten
- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

### Logistiktechnik einschl. IT

- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

### Operative Logistik

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse

## Interviewergebnisse zum Handeln in den logistischen Arbeitsfeldern

- **Information**
  - Nutzt vor allem den PC zur Informationsgewinnung aus dem System
  - Hält guten Informationskontakt zu Sachbearbeitern
  - Die eigenen Mitarbeiter sind Informationsagenten. Sie wissen, wem geholfen werden muss und wer mit wem reden muss
- **Dokumentation**
  - Nutzt die mitarbeiterrelevanten Daten aus der Dokumentation zur Steuerung
- **Kommunikation**
  - Kommuniziert auftragsbezogen mit dem Kunden
  - Bedient mit Kommunikation ein größeres Netzwerk im eigenen Haus und bei Kunden
- **Kooperation**
  - Kooperation heißt für Vorarbeiter/in auch, Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter zu akzeptieren. Wenn z.B. Leistungsträger fehlen, kommt Unruhe auf

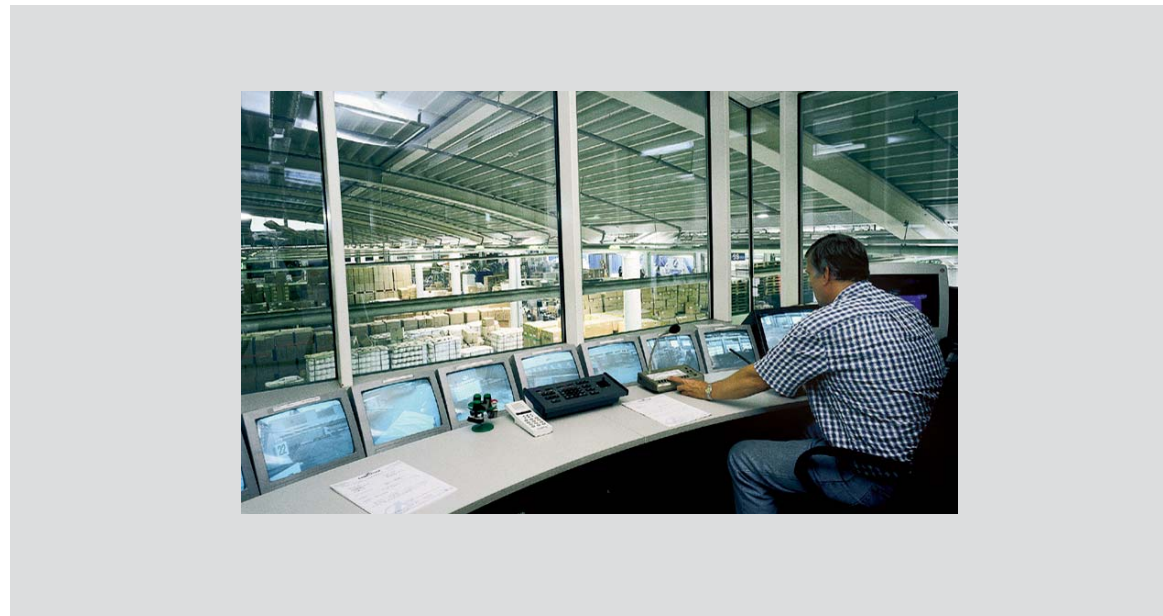
# Lagerleiter/in

## Interviewergebnisse Kompetenzen

- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen:**  
Hat die Fähigkeit, Konflikte zu lösen und logistisch tätige Mitarbeiter zu führen, für ihre Aufgabe zu beraten und zu qualifizieren
  - Arbeitet wie ein Dirigent, nämlich mit Überblick
  - Hat die Aufgabe, die Mitarbeiter zufrieden zu stellen, also Motivationsunterstützung zu leisten, den Druck von außen zu filtern
  - Autorität ausstrahlen, Autorität akzeptieren
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen:**  
Hat die Fähigkeit, Fachwissen und logistische Erfahrung in den Veränderungsprozess einzubringen, Beherrschung der operativen Logistik und der Logistiktechnik
  - Abläufe einschätzen, organisieren, vorausdenken, planen
  - Die Leute sollen verstehen, was sie machen, sollen mitdenken, dann machen sie es besser und stehen dahinter
  - Aufgabenschwerpunkte: ständige Prozessbeobachtung und Personaleinsatzplanung und -überwachung, also Personal und Steuerung
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen:**  
Beherrscht die Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Projektmanagement, Controlling, Operative Logistik)
  - Durch Qualität und Flexibilität Kundenbindung erreichen
  - Informelle Kontakte zum Kunden machen die Qualität. Der Umgang mit dem Kunden ist wichtig
  - Hintergrundwissen und Sachverstand für Controlling wichtig
- Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen:**  
Hat die Fähigkeit zur fachlichen Kommunikation, um Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können und soziale Konflikte funktionsangemessen behandeln zu können
  - Bei Fehlern ist das ‚hinweisende Gespräch‘ in der Gruppe angesagt, bei zügiger Arbeit auch Lob
  - Bei Stress: Mitarbeiter runterfahren, nicht anheizen
  - Mitarbeiter erst beruhigen, bevor ein Konflikt angesprochen wird

## Vorgaben EQR

- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird
- Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten
- Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen



## Vorgaben aus dem logistischen Handlungsrahmen

### Logistikmanagement

- Fähigkeiten zur fachlichen Kommunikation mit dem internen/externen Kunden, um die Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können
- Fähigkeiten, soziale Konflikte an den Kundenschnittstellen, die Barrieren bedeuten, funktionsangemessen behandeln zu können
- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten / zu qualifizieren
- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

### Logistikcontrolling

- Beherrschung der Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Projektmanagement, Controlling, operative Logistik)

Logistiktechnik einschl. IT

- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

### Operative Logistik

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse

## Interviewergebnisse zum Handeln in den logistischen Arbeitsfeldern

- **Information**
  - Schichtführer werden eingebunden in Infofluss bzgl. Handlung und Warencharakter
  - Informationsschwerpunkte sind: Qualität bzw. Fehler in der Schicht
  - Muss die Infos verarbeiten und damit steuern
  - Die Disposition ist die zentrale Quelle von Infos, die die Lagerleitung flexibel verarbeiten muss
- **Dokumentation**
  - Dokumentation liefert der Lagerleitung Kennzahlen, um Mitarbeiter gezielt anzusprechen, auch um das Qualitätsmanagement zu unterstützen
  - Die Dokumentation wird von der Lagerleitung für Fehlersuche eingesetzt
- **Kommunikation**
  - Sieht sich als Drehscheibe der Kommunikation
  - Was zu Kommunikation Anlass gibt, soll am selben Tag erledigt werden

### Kooperation

- Kooperiert intensiv mit den Schichtführern, damit man sich auf dem Stand hält
- Die Kooperation gelingt, wenn im Team Verlass aufeinander ist
- Kooperation muss gewollt und gemacht werden

# Disponent/in

## Interviewergebnisse Kompetenzen

### Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **personale Kompetenzen:**

Komplexes Verständnis für kundenorientierte Dienstleistung  
Geschäftsfördernder Umgang mit Kunden

- Braucht Mut
- Wichtig bei Kunden und Lagermitarbeitern: Zufriedenheit schaffen
- Intensive Pflege von Kundenkontakten, auch bei persönlichem Einsatz
- Es wird eine Dienstleistung verkauft, das hat viel mit persönlichem Einsatz zu tun

### Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen:**

Erfahrung und Fachwissen in logistische Veränderungsprozesse einbringen

- Normal für Dispo: Der Umgang mit Unsicherheiten und Druck, aber „der Reiz ist, dass es kein starres Korsett gibt“
- Hat die Freiheitsgrade, die Auftragsabwicklung für den Kunden anzupassen
- Wichtig bei Neuem: Lernen durch Tun
- Jeder hat seine Kunden, jeder macht alles

### Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **fachlich-methodische Kompetenzen:**

Beherrschung der Geschäftsprozesse und der operativen Logistik

- Wichtig: Komplexer denken und handeln
- Als Disponent/in muss man alles sehen, das komplette Arbeitsspektrum, man darf nicht am Fließband arbeiten, sonst droht Kundenverlust
- Produktkenntnisse bei großen Kunden wichtig

### Kompetenzbündel mit Schwerpunkt **sozial-kommunikative Kompetenzen:**

Konflikte an logistischen Schnittstellen lösen

- Die eigentliche Dispositionsarbeit bezieht sich auf die Bewältigung von Unvorhergesehenem
- Man muss sich durchsetzen können

## Vorgaben EQR

- Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können
- Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird
- Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten
- Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen



## Vorgaben aus dem logistischen Handlungsrahmen

### Logistikmanagement

- Fähigkeiten zur fachlichen Kommunikation mit dem internen/ externen Kunden, um die Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können
- Fähigkeiten, soziale Konflikte an den Kundenschnittstellen, die Barrieren bedeuten, funktionsangemessen behandeln zu können
- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Veränderungsprozesse einzubringen
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette
- Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten / zu qualifizieren
- Komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen

### Logistikcontrolling

- Beherrschung der Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Projektmanagement, Controlling, operative Logistik)

Logistiktechnik einschl. IT

- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Logistiktechnik / Technischer Logistik

### Operative Logistik

- Beherrschung der operativen Logistik, Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse

## Interviewergebnisse zum Handeln in den logistischen Arbeitsfeldern

### Information

- Muss klar darstellen, um was es geht: jeder soll die Information verstehen

### Dokumentation

- Die Regel soll sein, dass Auftragsinfos nur schriftlich weitergegeben werden
- Für den gesamten Auftrag muss die eigene Arbeit und die anderer rückverfolgbar sein. In der Dokumentation soll die Wahrheit stehen
- Die Dokumentation ist weitgehend offen für alle Beteiligten

- Man braucht als Disponent/in Ordnung als Basis für die Übersicht

### Kommunikation

- Der Kunde möchte eine Person als Ansprechpartner
- Über Kommunikation gleicht die Disposition zwischen Kundenanforderungen und Abläufen des Lagers aus

### Kooperation

- Ist Nahtstelle zwischen Kunden und Halle
- Bewegt sich viel im Unternehmen
- Kritisch ist die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern zu betrachten, die nicht über ihren Schreibtisch hinaus blicken

- Ein individuelles stabiles Netzwerk trägt die Dienstleistung, die als Gemeinschaft erbracht wird, am effektivsten

- Zur Kooperation gehört, dass jeder im Bereich auch die Aufgaben des anderen übernehmen kann. Wenn es „eng“ wird, muss jeder Bescheid geben

- Es darf kein Konkurrenzdenken im Bereich entstehen

- Kritik muss aber zugelassen und akzeptiert werden

- Disposition übernimmt auch Aufgaben im Lagerbereich, z.B. die Vertretung der Lagerleitung

## Das PROLOG-Projekt – SOLOS-Erfahrungen

### Zusammenfassung: Ausprägungen von beispielhaften Funktionsprofilen in Logistikunternehmen

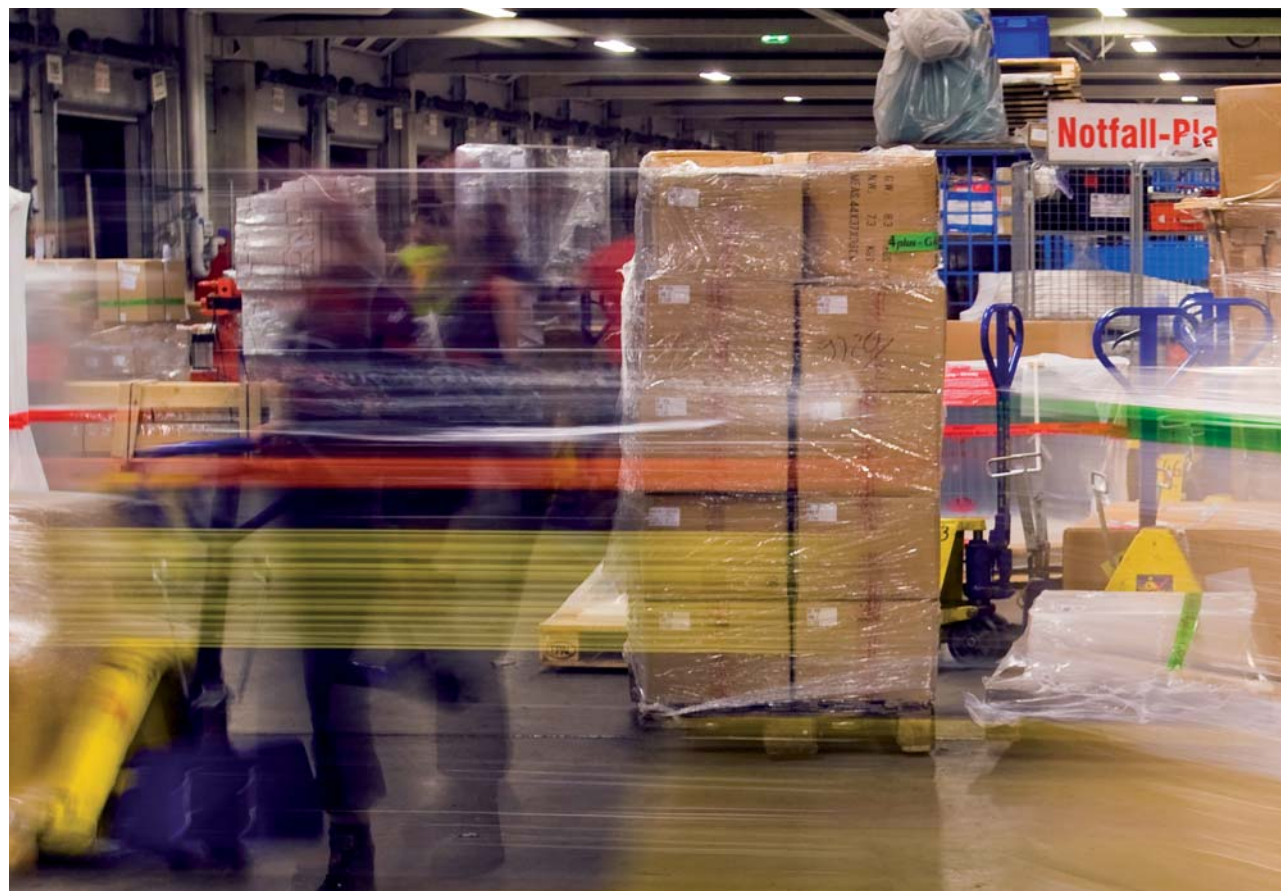
Die ‚Bilder‘ der drei beispielhaften Funktionsprofile sind als Diskussionsbasis für die betriebliche Qualifizierung und Personalentwicklung gedacht.

Aus den Bildern kann abgelesen werden, wie der Qualifizierungsrahmen dimensioniert werden kann und welche Ziele für das Kompetenzzernen gewählt werden können.

Die Beziehung zwischen den Teilen, die als Vorgaben gekennzeichnet sind und denjenigen, die im wesentlichen Interviewaussagen wiedergeben, lässt erkennen, wie sich der Beschreibungsstandard der Funktionsprofile in der betrieblichen Realität spiegelt.

Es besteht notwendigerweise eine inhaltliche Spannung zwischen den vier Beschreibungsbereichen des Funktionsprofils. Mit dem Lernen im Prozess der Arbeit kann diese Spannung produktiv umgesetzt werden, denn der Bezug zu den betrieblichen Lernanlässen (vgl. Heft 2 Lernanlässe und Lernbegleitung) fordert zu einer entsprechenden Dimensionierung der Methoden und Ziele heraus.

Der übergreifende Beschreibungsstandard ermöglicht aber auch, eine Messlatte zu entwickeln, die eine inner- und überbetriebliche Vergleichbarkeit von Anforderungen und Ergebnissen des Kompetenzzernens unterstützt.



„Europäische Weiterbildungsprofile in der Logistik/ European Training Profiles in Logistics – PROLOG“ war ein durch die Europäische Union (Leonardo da Vinci-Programm) gefördertes Projekt.

Die Ergebnisse des PROLOG-Projekts sollen einen Beitrag zur Professionalisierung logistischer Arbeit leisten. Im Projekt wurde das Lernmodell **SOLOS** – Solutions for Logistics Skills – entwickelt und erprobt. Exemplarisch wurden die Kompetenzerfordernisse für drei prototypische Tätigkeitsprofile mit Bezug zum Europäischen Qualifikationsrahmen beschrieben: Vorarbeiter/in, Lagermeister/in und Disponent/in. Mit dem SOLOS-Modell können Beschäftigte in diesen Profilen, aber auch darüber hinaus ihre Logistiksystemkompetenz weiterentwickeln. Der Lernprozess findet mit unterstützender Lernbegleitung in realen Arbeitszusammenhängen statt. Die Lernbegleitung wird dabei als Bestandteil der Führungskultur gesehen.

Das PROLOG-Projekt liefert mit Solutions for Logistics Skills auch einen Beitrag für eine europäische Fachkräfteinitiative. In einem europäischen Dialog können diese Erfahrungen und Ergebnisse sowie die aus weiteren Projekten in der Logistik zu einem europäischen Qualifizierungsstandard für die Logistik entwickelt werden.

### Die Produkte

**Arbeitsheft 1:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Das SOLOS-Lernmodell“  
Sprache: DE/EN/PL/CZ

Was ist Logistiksystemkompetenz und wie wird sie erreicht? Darum geht es in der Broschüre zum SOLOS-Lernmodell. Es wird der Prozess der Kompetenzentwicklung im Rahmen logistischer Arbeit erläutert.

**Arbeitsheft 2:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Lernanlässe und Lernbegleitung“  
Sprache: DE/EN/PL/CZ

Diese Broschüre zeigt, wie und an welchen Anlässen im Prozess logistischer Arbeit gelernt wird. Es werden beispielhaft Lernanlässe vorgestellt. Die Rolle der Lernbegleitung und Methoden zum Gestalten des Lernprozesses werden erläutert.

**Arbeitsheft 3:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Funktionsprofile und Kompetenzerfordernisse in der Logistik“  
Sprache: DE/EN/PL/CZ

Die Kompetenzerfordernisse für drei Funktionsprofile in der Logistik werden vorgestellt: Vorarbeiter/in, Lagermeister/in und Disponent/in. Sie dienen als Prototypen, die Systematik kann auf weitere Funktionen angewendet werden.

### Kontakt:

IG Metall Vorstand  
Ressort Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik  
Wilhelm-Leuschner Str.79  
60329 Frankfurt am Main  
Tanja Eick  
Tel. ++49 69 6693 2571  
tanja.eick@igmetall.de

[www.solos-model.eu](http://www.solos-model.eu)

Prolog-Projekt: [www.prolog-project.eu](http://www.prolog-project.eu)



**Die PROLOG-Projektpartner:**

**Industriegewerkschaft Metall Vorstand (DE)**  
**Frankfurt am Main**  
(Projektkoordinator)  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)  
[www.igmetall-wap.de](http://www.igmetall-wap.de)



**Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (AT)**  
**Salzburg**  
[www.lagermax.com](http://www.lagermax.com)



**European Metalworkers Federation (BE)**  
**Brüssel**  
[www.emf-fem.org](http://www.emf-fem.org)



**Škoda Auto (CZ)**  
**Mlada Boleslav**  
[www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com)



**24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)**  
**Hauneck**  
[www.24plus.de](http://www.24plus.de)



**Panopa Logistik Polska Sp. z o.o. (PL)**  
**Poznan**  
[www.panopa.com.pl](http://www.panopa.com.pl)  
[www.panopa.de](http://www.panopa.de)





Gefördert durch:



Education and Culture DG