

# SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.





**Impressum:**

IG Metall Vorstand,

Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik,

Projekt PROLOG

Redaktion: Dr. Karin Bockelmann, Hanna Schrankel, Thomas Ressel

Gestaltung kus-design, Mannheim

September 2008

## Logistics as a future service sector

# Logistik ist eine Zukunftsdienstleistung

Continued dynamic development has been predicted for the logistics sector. Logistics has become a key factor for manufacturing and hereby gained its renewed importance. Thanks to its diverse nature, it also represents a motor for employment. The trend continues to indicate growth of turnover and employment opportunities. Logistics has become a commonly used term and more and more often logistics processes are applied in other sectors. The significance of qualified logistical work becomes increasingly important.

The professionalisation of logistical work has to be promoted in a structured way. Simple tasks and worksteps do not represent the entirety of logistical work any longer, the shop floor personnel must be able to handle electronic equipment in order to steer processes just as well as the dispatcher in the office or the logistics planner in cooperation with the customer. Our response to the need for professionalisation: **Learning within the working process – Solutions for Logistics Skills.**

Logistical work follows the same principles of cooperation of manufacturers, service providers and commerce – no matter where it takes place. Hence, the qualification requirements sought for do not vary much internationally. Competent staff plays a key role in complex logistics systems. In this context, learning in the working process means: development of competences whilst shaping and optimising work processes.

Der Logistik wird eine weitere sehr dynamische Entwicklung vorausgesagt. Für die Produktion ist sie längst zum Schlüsselfaktor geworden, nicht zuletzt durch die weiter anhaltende Verringerung der Fertigungstiefe. Die Logistik gilt als eine breit aufgestellte Dienstleistung auch als Jobmotor. Der Trend geht hier weiter in Richtung Umsatz- und Arbeitsplatzwachstum. Logistik ist in Europa und weltweit zu einem Alltagswort geworden und ganz selbstverständlich werden Logistikprozesse zunehmend auch in anderen Branchen implementiert. Die Bedeutung qualifizierter logistischer Arbeit wächst.

Die Professionalisierung dieser Arbeit muss deshalb strukturiert vorangebracht werden. Längst ist es im logistischen Betrieb nicht mehr mit den ‚einfachen‘ Arbeiten getan, das gewerbliche Hallenpersonal muss zum Beispiel mit der elektronischen Steuerung aller Prozesse ebenso gut umgehen wie der Disponent im Büro oder der Logistikplaner in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Unsere Antwort auf den Professionalisierungsbedarf: **Lernen im Prozess der Arbeit – Solutions for Logistics Skills.**

Logistische Arbeit folgt international gleichen Prinzipien des Zusammenwirkens von Produzenten, Dienstleistern und Handel. Wir haben es bei der logistischen Arbeit mit vergleichbaren Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter zu tun. Kompetent handelnde Mitarbeiter nehmen eine Schlüsselstellung in komplexen Logistiksystemen ein. Lernen im Prozess der Arbeit bedeute dabei: Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bei gleichzeitigem Gestalten bzw. Optimieren von Arbeitsprozessen.

*Continuously changing work processes in complex and networked structures are a real challenge to employees. Strengthening their professional competence and making logistics systems transparent is an important task for initial and continuing vocational education. This can be achieved best through learning directly within those processes. The SOLOS model offers a premium solution for the target group-oriented and in-time development of competences in logistics professions. For us as a trade union, this represents an important step in the direction of lifelong learning within organisations.*

**Dr. Michael Ehrke, Head of Education Innovations, IG Metall Head Quarters**



*Sich ständig ändernde Arbeitsprozesse in komplexen vernetzten Strukturen sind für Beschäftigte eine echte Herausforderung. Ihre Handlungsfähigkeit zu stärken und logistische Systeme transparent zu machen, das ist die aktuelle Aufgabe für berufliche Aus- und Weiterbildung. Am besten gelingt dies durch Lernen in den Prozessen selbst. Mit dem SOLOS-Konzept haben wir endlich eine hochwertige Lösung für kontinuierliche Kompetenzentwicklung in Logistikberufen, die bedarfsgerecht und just in time realisiert werden kann. Für uns als Gewerkschaft ist das ein großer Schritt in Richtung auf lebenslanges Lernen im Betrieb.*

**Dr. Michael Ehrke, Leiter Bildungsinnovationen, IG Metall Vorstand**

# Why work-process integrated learning in logistics?

## Warum in der Logistik Lernen im Prozess der Arbeit?

Rendering logistics services means merging physical services with consultation. Not every customer and situation requires the same services, finding the right balance between standardisation and flexibility is vital. Understanding and mastering this is the every-day-life of logistical work. And it is in this every-day-life of logistical work that logistical competencies can be acquired best, according to practitioners.

In order to promote the development of competencies for logistical work, SOLOS utilises the every-day-life of logistical work and its challenges as a trigger for learning processes. We call the stimuli that trigger learning processes learning causes. These learning causes have a strong impact: changes and solutions that a learning group develops and implements create a direct benefit and make participants more competent. The initial success encourages and motivates to make further steps, the continuity of such learning efforts in a group secure the competence development of each group member.

Logistikdienstleistungen zu erbringen heißt, physische Leistungen und Beratung und Service zu einer logistischen Dienstleistung für den Kunden zu verschmelzen. Aber nicht jeder Kunde und nicht jeder Tag ist gleich, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität ist deshalb gefordert. Das zu verstehen und zu beherrschen ist Alltag der logistischen Arbeit. Und hier kann es auch gelernt werden, am besten und am nachhaltigsten, sagen die Praktiker.

Um Kompetenzentwicklung für logistische Arbeit voranzutreiben, nutzen wir bei SOLOS den betrieblichen Alltag mit seinen Herausforderungen als Impulsgeber. Von solchen Impulsen, die wir Lernanlässe nennen, geht eine starke Wirkung aus: Veränderungen, Lösungen, die ein Lernteam entwickelt und umsetzt, bringen einen direkten Nutzen für alle Beteiligten und machen sie kompetenter. Der erste Erfolg ermutigt und motiviert für nächste Schritte, die Kontinuität solcher Lernarbeit im Team sichert die Kompetenzentwicklung jedes einzelnen ab.



*We applied the SOLOS model in the framework of the extension of our central hub. Numerous ideas and suggestions of employees could be utilised during the rebuild. An important side effect: understanding of processes and motivation of the employees were strengthened during the process. In another department, we managed to better structure and standardise information and documentation behaviour with the help of SOLOS. Through this, processes have become more transparent and causes of stressful situations have been minimised.*

**Peter Baumann, CEO 24plus Logistics Network**

*Im Rahmen der Erweiterung des Zentralhubs haben wir das SOLOS-Konzept angewendet und zahlreiche Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter konnten bereits in der Umbauphase genutzt werden. Ganz wichtig dabei: Damit wurden Prozessverständnis und Motivation aller Beteiligten gestärkt. Mit SOLOS haben wir in einem anderen Bereich das Informations- und Dokumentationsverhalten deutlich besser strukturiert und standardisiert. Für alle Beteiligten sind die Prozesse damit wesentlich transparenter geworden und es wurden Quellen für Stresssituationen erheblich minimiert.*

**Peter Baumann, Geschäftsführer 24plus Systemverkehre GmbH & Co. KG**

*Through SOLOS we managed to reduce the error rate in the processes of our external logistics centre by 30%. Problems in individual work processes as learning causes were our starting point. SOLOS helped making interrelations in the overall process and individual roles more visible to employees.*

**Arletta Witalewska, Head of Human Resources, Panopa Logistik Polska Sp. z o.o.**



*Mit SOLOS ist es uns gelungen, die Fehlerhäufigkeit in den Abläufen des Externen Logistik-Zentrum um 30 % Prozent zu verringern. Ausgangspunkt waren Probleme in den einzelnen Arbeitsabläufen, die sozusagen als Lernanlässe bearbeitet wurden. Die Zusammenhänge innerhalb des Gesamtprozesses und die eigene Rolle darin wurden durch SOLOS für die beteiligten Mitarbeiter ganz anders sichtbar.*

**Arletta Witalewska, Personalleiterin Panopa Logistik Polska Sp. z o.o.**

# Learning guides as key figures in the SOLOS model

## Lernbegleiter sind Schlüsselfiguren bei SOLOS

Learning in the working process is a challenge for all involved actors. It has become apparent: structuring such a process according to the needs of the organisation and the learning group as well as the learning causes is possible and successful, however, it cannot be achieved without the key actors of organisational learning processes – the learning guides. Learning guides should come from medium management positions within the company, know the company and the logistics system well but require training with regard to his/her role as learning guide. The training was developed in the framework of SOLOS.

Learning guides work with methods that are acquired and applied in direct relation to their work. After their training they deal with those methods independently and adapt them according to their learning group's needs. The methods aim at developing a common "picture" with the learning group, initially of the problem and later of the solution. The logistical work of the actors involved should always be in the focus of the learning process. The learning guides are responsible for following a consistent line of thought – from naming a learning cause to the implementation of the jointly developed result.

The success of this work can be measured through the following indicators: can the learning group put forward a solution to a learning cause and how can this solution be implemented in practice.

Lernen im Prozess der Arbeit ist immer eine Herausforderung für alle Beteiligten. Es hat sich gezeigt: Eine auf die betrieblichen Lernanlässe und Lernteams abgestimmte Strukturierung eines solchen Prozesses ist möglich und bringt Erfolg, aber sie lässt sich nicht ohne die Schlüsselfigur für den betrieblichen Lernprozess erreichen. Und das ist der Lernbegleiter. Der oder die gehört im Unternehmen zur Gruppe der mittleren Fach- und Führungskräfte, kennt das Logistiksystem und den Betrieb gut, braucht aber, um Lernbegleiter zu sein, eine Anleitung für diese Aufgabe. Das haben wir bei SOLOS entwickelt und erprobt.

Lernbegleiter arbeiten mit Methoden, die mit direktem Bezug zu ihrer betrieblichen Praxis erlernt und angewandt werden. Sie gehen damit nach entsprechender Einübung selbstständig um und passen sie an den Bedarf ihres Lernteams an. Die Methoden zielen vor allem darauf, im Lernprozess mit dem Team ein gemeinsames „Bild“ zu entwickeln, erst für das Problem und dann auch für die Lösung. Dabei steht immer die logistische Arbeit der Akteure im Mittelpunkt. Lernbegleiter sorgen mit ihren Teams für eine konsequente Linie von der Benennung eines Lernanlasses bis zur Umsetzung des gemeinsamen Ergebnisses.

Der Erfolg einer solchen Arbeit wird daran gemessen, ob ein Lernteam eine Lösung für einen Lernanlass voran bringt und wie sich diese Lösung im Betrieb umsetzen lässt.



*The SOLOS model offers substantial opportunities if an enterprise has the right learning guide. We found that experience in moderating groups is a good prerequisite for the work of a learning guide.*

**Günter Fridrich, Head of Human Resources, Lagermax**

*Wenn ein Unternehmen den richtigen Lernbegleiter hat, dann bietet das SOLOS-Verfahren enorme Chancen. Wir haben schnell gemerkt, dass Moderationserfahrung eine gute Voraussetzung für die Arbeit als Lernbegleiter ist.*

**Günter Fridrich, Personalchef, Lagermax Internat. Spedition GmbH**

*The employees of our partner companies were impressed with how strongly they were involved through the learning guide. And it is also important that we see ourselves much more as a team than before.*

**Natascha Jordan, Personal Assistent of CEO, 24plus Logistics Network Ltd.**



*Die Mitarbeiter unseres Partners waren beeindruckt, wie sie durch die Lernbegleiterin einbezogen wurden. Und ganz wichtig ist auch, dass wir uns dadurch jetzt alle viel mehr als ein Team sehen.*

**Natascha Jordan, Assistentin der Geschäftsführung bei 24plus Systemverkehre GmbH & Co. KG**

# The framework conditions of learning in the working process must be sound

## Der Rahmen für das Lernen im Prozess der Arbeit muss stimmen

Learning in the working process requires supportive framework conditions within the organisations. The management has to secure this framework. Appropriate management concepts play an important role. Greater achievements can be gained with SOLOS if the management accepts and works with assessments of problems and solutions put forward by learning groups. The advantage: Actors in all areas feel that their commitment is appreciated.

The management needs to understand the meaning of the implementation of lifelong learning within their organisation, for example envisaging tasks and goals in the form of learning models that can be implemented in day-to-day work processes. This also involves ensuring the provision of the necessary resources and conditions. The management then promotes organisational learning because of the knowledge that it serves personnel as well as organisational development – both being vital in logistics. Support as well as persistence are crucial in order to consistently follow new paths in the development of competencies.

If all these factors are considered, SOLOS can – according to the experiences made in our project – help actors continuously develop their own competencies in the process of logistical work. This is what counts – to all of us.

Lernen im Prozess der Arbeit braucht einen unterstützenden Rahmen im Betrieb. Die Führungskräfte müssen diesen Rahmen für den Lernprozess sichern. Das entsprechende Führungskonzept spielt dabei eine große Rolle, denn Führungskräfte auf allen Ebenen erreichen gerade dann mehr, wenn sie mit Problemeinschätzungen und Lösungen von Lernteams gut umgehen können, wenn sie auch hierbei gut delegieren können. Der Vorteil: Die Akteure in allen Bereichen merken, dass ihre Arbeit und ihr Engagement geschätzt werden.

Führungskräfte brauchen auch ein Verständnis dafür, was es denn heißt, den Grundsatz des lebenslangen Lernens mit möglichst vielen Mitarbeitern umzusetzen. Sie können sich Aufgaben und Ziele als ein Lernmodell vorstellen, das sie in den betrieblichen Alltag einbauen und wissen auch, dass sie für die nötigen Ressourcen sorgen müssen. Sie fördern das betriebliche Lernen, weil sie wissen, dass damit der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung gedient wird, beides unverzichtbar in der Logistik. Und sie brauchen auch den Rückenwind und die Beharrlichkeit ihrer Unternehmensleitungen, um konsequent neue Wege zu gehen bei der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern.

Ist das alles gegeben oder doch erreichbar, kann SOLOS – so unsere Erfahrung aus dem gemeinsamen Projekt – gut dabei unterstützen, dass Akteure selber ihre logistische Arbeit im Betrieb immer weiter professionalisieren. Und das zählt – für alle.

*With the help of the SOLOS learning model, actors have achieved the optimisation of work processes in the area of logistics / freight handling. Changes regarding processes and work time as well as pick-up times were developed by the learning team, i.e. the employees themselves. We plan to continue the competence and organisational development based on the SOLOS concept and transfer it to Lagermax sites in other European countries.*

**Helmuth Geletiuk, Head of Logistics, Lagermax**



*Mit dem SOLOS-Lernkonzept ist es den Akteuren gelungen, schon jetzt Arbeitsabläufe im Bereich Logistik/Umschlag erheblich zu optimieren. Das entsprechende Lernteam hat organisatorische Veränderungen hinsichtlich Arbeitsablauf, Arbeitszeiten sowie Abholzeiten selbst entwickelt. Wir wollen die Kompetenz- und Organisationsentwicklung mit dem SOLOS-Lernkonzept im Unternehmen fortsetzen und auch auf unsere Standorte in weiteren europäischen Ländern übertragen.*

**Helmuth Geletiuk, Leiter Logistik, Lagermax Internat. Spedition GmbH**

# Brochure „SOLOS learning model“

## Broschüre zum SOLOS-Lernmodell

**Results of the PROLOG brochure 1: “Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. The SOLOS learning model“**

Language: DE/EN/PL/CZ

The brochure defines logistical competence and how can it be achieved. The process of competence development in the framework of logistical work is described.

**Results of the PROLOG brochure 2: “Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Learning causes and learning guidance“**

Language: DE/EN/PL/CZ

This brochure explains how learning takes place in logistics and how learning causes can lead to learning processes. Prototypical learning causes are presented. The role and methods of learning guidance are described.

**Results of the PROLOG brochure 3: “Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Job profiles and competence requirements in logistics“**

Language: DE/EN/PL/CZ

Description of competence requirements for three job profiles in logistics: Foreman, warehouse manager, dispatcher. They serve as prototypes, the method can be applied to further job roles.

**Download:**

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

**Order free-of-charge – Contact:**

IG Metall Head Quarters  
Department of Education and Qualification Policy  
Wilhelm-Leuschner Str. 79  
60329 Frankfurt am Main  
Germany

Tanja Eick

Phone: ++49 69 6693 2571

[Tanja.eick@igmetall.de](mailto:Tanja.eick@igmetall.de)

**Prolog-Project:**

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

**Ergebnisse PROLOG Broschüre 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.

**Ergebnisse PROLOG Broschüre 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.

**Ergebnisse PROLOG Broschüre 3: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Funktionsprofile und Kompetenzanforderungen in der Logistik“**

Sprache: DE/EN/PL/CZ

Die Kompetenzanforderungen 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.

**Download:**

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

**Kontakt und Bestellung:**

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](mailto:tanja.eick@igmetall.de)

**Prolog-Projekt:**

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



Gefördert durch:



Education and Culture DG