



Die Zusammenhänge

Inhalt

| | |
|---------------------------------|----|
| Kompetenzen und Kompetenzlernen | 4 |
| Learning Outcome Vorarbeiter | 7 |
| Learning Outcome Disponent | 9 |
| Learning Outcome Lagerleiter | 12 |



„Also lautet der Beschluß, dass der Mensch was lernen muss. Lernen kann man, Gott sei dank, aber auch sein Leben lang.“

Wilhelm Busch, deutscher Humorist und Zeichner, 1841 – 1908

Kompetenzen und Kompetenzlernen

Von Kompetenzen wird gesprochen, wenn es um die Handlungen von Personen mit Bezug auf ihr Umfeld geht. Umgangssprachlich sagt man z.B., dass jemand kompetent ist, einen Betrieb zu leiten oder Kundengespräche mit Erfolg durchzuführen. Dieser eher pauschale Ansatz von Kompetenzbeschreibung wird inzwischen in folgender Weise detaillierter gefasst:

- **Personale Kompetenz**
Bereitschaft und Fähigkeit von Menschen, selbstkritisch zu sein sowie produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln

(Zum Beispiel gehört zur personalen Kompetenz, dass man eine Eigenmotivation entwickelt und aufrecht erhält.)

- **Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz**
Bereitschaft und Fähigkeit von Menschen, ihr gesamtes Wissen und Können, ihre Werte und Ideale auch wirklich und willensstark aktiv umsetzen zu können unter Einbeziehung ihrer anderen Kompetenzen

(Zum Beispiel gehört dazu, eine Arbeit ökonomisch zu machen, auch was den Einsatz der Kräfte der anderen Mitarbeiter betrifft, die Durchführung einer Arbeit also nicht zu erschweren.)

- **Fachlich-methodische Kompetenz**
Bereitschaft und Fähigkeit von Menschen, fachliches und methodisches Wissen einzubringen und damit auch schwierige Situationen zu bewältigen

(Zum Beispiel ist diese Kompetenz von Bedeutung in nicht vorhersehbaren kritischen Situationen oder zur Vermeidung von Gefahren.)

- **Sozial-kommunikative Kompetenz**
Bereitschaft und Fähigkeit von Menschen, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, angemessen zu kommunizieren und zu kooperieren

(Zum Beispiel gehört dazu, in Arbeitsgesprächen mit Kollegen offen und konstruktiv seine Auffassung zu äußern und auch die Auffassungen anderer anzuhören und ihnen Toleranz entgegenzubringen.)

Aus dem Zusammenwirken der vier beschriebenen Kompetenzen bildet sich die Handlungskompetenz; diese wird dann wirksam, wenn sie in der Beziehung zum jeweiligen Umfeld, z.B. am Arbeitsplatz, im privaten oder auch im öffentlichen Bereich eingesetzt wird.

„Handlungskompetenz wird verstanden als die Fähigkeit des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht, sowie individuell und sozialverantwortlich zu verhalten.“ (Kultusministerkonferenz (KMK), 5. Februar 1999)

Mit Kompetenzlernen ist deshalb gemeint, die Bereitschaft und Fähigkeit von Menschen zu unterstützen, die genannten Kompetenzen weiter zu entwickeln und einzusetzen. In der Arbeit mit Lernteams werden diese Kompetenzen gefordert und gefördert, dies gilt umso mehr, wenn die Ergebnisse der Lernteams dann tatsächlich betrieblich umgesetzt werden und damit das Einbringen der eigenen Kompetenz tatsächlich nachhaltig Wirkung zeigt. Das kann dann auch die individuelle Motivation stützen und die Unternehmenskultur insgesamt mittelfristig positiv beeinflussen.



Der Kompetenzansatz spielt auch in der schulischen und beruflichen Bildung insgesamt inzwischen eine große Rolle. Er ist auch in die Konzeption des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR oder englisch EQF für European Qualifikation Frame) eingegangen. Der nachfolgende Teil zeigt, wie sich dieser Kompetenzansatz ganz konkret in den Ergebnissen des EUCOLOG-Projekts wiederfindet.

Mit den exemplarischen Learning Outcome-Beschreibungen (learning outcome ist der im Europäischen Qualifikationsrahmen gewählte Begriff, um Zielrichtung und Ergebnis von Qualifizierungsprozessen unterschiedlicher Art zusammenzufassen) soll anhand von einigen für die Logistik typischen Tätigkeiten, nämlich Vorarbeiter, Lagerleiter und Disponent, dargestellt werden, wie sich deren Qualifikationen in den drei EQR-Feldern Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen zusammensetzen. Die drei beispielhaften Funktionsprofile markieren die anzustrebenden Ergebnisse eines umfangreichen Prozesses der Wissens-, Fertigungs- und Kompetenzentwicklung, beschreiben also nicht den Start, sondern das Ziel eines Weges. Struktur und Aufbau der Learning Outcome-Beschreibungen folgen dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR).

Der Begriff 'learning outcome' signalisiert, dass es darauf ankommt, was das Ergebnis ist, nicht so sehr, wie dieses Ergebnis erzielt wurde. Das Lernen im Prozess der Arbeit, wie es das SOLOS-Lernmodell umsetzt, ist ausdrücklich als eine wichtige und wachsende Art und Weise der Qualifizierung erwünscht und anerkannt.

Mit den Learning Outcome-Beschreibungen soll Lernbegleitern und Personalentwicklern in Unternehmen – beispielhaft für die genannten typischen Tätigkeitsbereiche – ein Rahmen an die Hand gegeben werden, der sehr konkret betriebliche Funktionen und Arbeitszusammenhänge abbildet und damit eine Zielorientierung für das Lernen im Prozess der Arbeit bieten kann.

Die Profile für Vorarbeiter, Lagerleiter und Disponenten in Logistikunternehmen sind im Rahmen unserer Projektarbeit auf der Basis zahlreicher umfangreicher betrieblicher Interviews mit Mitarbeitern aus diesen Verantwortungsbereichen und Führungskräften in diesen Unternehmen entwickelt worden. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Untersuchungen ‚vor Ort‘ konnte vor allem erfasst und eingeordnet werden, wie sich die Kompetenzausprägungen in den drei ausgewählten Jobrollen in den beteiligten Unternehmen darstellen. Vorarbeiter, Lagerleiter, Disponent sind dabei als übergreifende Bezeichnungen zu verstehen, im einzelnen können diese Bezeichnung je nach betrieblichen Sprachgebrauch unterschiedlich sein. Diese Profile sind auch auf europäische Ebene in verschiedenen Ländern mit Partnern der projektbeteiligten Logistikunternehmen kommuniziert worden und haben breite Zustimmung gefunden.

Learning Outcome Vorarbeiter

Beispiele für Funktionsprofile und Qualifikationsausrichtungen im Logistikarbeitsbereich

Die Beschreibung der Qualifikationen bzw. der Ergebnisse eines fortlaufenden Qualifizierungsprozesses (learning outcome) beziehen sich auf den Bereich von Grundeigenschaften (basics) für die **Funktion Vorarbeiter**. Diese Art der Beschreibung ist auch für die Herausbildung eines europäischen Standards geeignet.

Spezielle Eigenschaften bzw. Besonderheiten **in den zentralen Bereichen Wareneingang, Kommissionierung, Umschlag und Versand** können je nach Bedarf und besonderer Ausprägung der betrieblichen Anforderungen und des Aufgabenbereichs eines Vorarbeiters ergänzt werden.

| Kenntnisse (knowledge) | Fertigkeiten (skills) | Kompetenzen (competencies) |
|--|--|--|
| Der Vorarbeiter kennt Aufgaben und Guteigenschaften in seinem Arbeitsbereich sowie die dazugehörigen operativen Prozesse. Er kennt inner- und zwischenbetriebliche Materialflüsse im Rahmen von supply chains. | Der Vorarbeiter kann selbstständig die Verantwortung für die sachgerechte Erledigung von Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich übernehmen. Er beherrscht die Umsetzung der Aufgaben auf der Basis seines Verständnisses von innerbetrieblichen Materialflüssen. | Übergreifende Handlungskompetenz: <i>Der Vorarbeiter sieht sich selbst als derjenige, der das Team in seinem Arbeitsprozess wirksam unterstützt.</i> Personale Kompetenzen: <i>Er bringt persönliche Substanz ein, trägt die Unternehmenskultur mit.</i> Er führt sein Team vor allem aufgrund seiner persönlichen Voraussetzungen, die ihm die Autorität geben, sich im Team durchzusetzen. |
| Er kennt und versteht die Anforderungen an seine Mitarbeiter, die mit diesen Prozessen verbunden sind. | Er kann die Routinearbeiten seiner Mitarbeiter anleiten und beaufsichtigen, sie bei Bedarf auch hinsichtlich der Durchführung auch beraten. | Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: <i>Er sichert die Handlungsfähigkeit im eigenen Bereich.</i> Der Vorarbeiter konzentriert sich auf sein Team und sorgt dafür, dass die Arbeitsaufgaben durchgeführt und bei Bedarf auch flexibel umgestellt werden können. Er führt nach dem Grundsatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. |
| Er kennt und beherrscht den Einsatz der Logistiktechnik und IT-Systeme in seinem Aufgabenbereich einschließlich der damit verbundenen Sicherheitsbestimmungen. | Er kann seine Erfahrungen und sein Fachwissen bei Bedarf in logistische Veränderungsprozesse einbringen. Er kann sich aktiv an Verbesserungsprozessen beteiligen. Er kann innerhalb der Organisation des Unternehmens auf verschiedenen Levels diskutieren. | Fachlich-methodische Kompetenzen: <i>Er weiß Bescheid, was in seinem Bereich läuft und kann sein Wissen anwenden.</i> Er kann die verfügbaren technischen und organisatorischen Möglichkeiten für die Arbeit seines Teams zielführend einsetzen und operativ geforderte Qualitätsstandards einhalten. |

Die Fähigkeiten (Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten) des Vorarbeiters im Lager sind auf EQR-Niveaustufe 4 zu verorten.

Im Bereich der **Kenntnisse** ist der Vorarbeiter auf **EQR-Niveaustufe 3** zu verorten. Er verfügt über Fachkenntnisse in seinem Bereich und hat ein gutes Verständnis für allgemeine Prozesse und Konzepte des logistischen Systems.

Im Bereich **Fertigkeiten** ist der Vorarbeiter im Lager auf **EQR-Niveaustufe 4** zu verorten. Er besitzt die praktischen und kognitiven Fertigkeiten, die in seinem Bereich erforderlich sind, um Lösungen für spezielle Probleme in seinem Arbeitsbereich zu finden. Dies beinhaltet umfassende Fertigkeiten, die in seinem Arbeitsbereich benötigt werden. Er ist in der Lage, seine Mitarbeiter bei der Umsetzung anfallender Aufgaben einzuweisen und zu beraten. Seine umfassenden Fertigkeiten zur Einweisung und Beratung von Kollegen sowie zur Lösung anfallender Probleme in seinem Bereich, qualifizieren ihn zum Vorarbeiter.

Im Bereich der **Kompetenzen** ist der Vorarbeiter ebenfalls auf **EQR-Niveaustufe 4** zu verorten. Er ist in der Lage, innerhalb der Handlungsparameter seines Bereichs / Aufgabengebietes selbstständig tätig zu werden. Die Handlungsparameter im Lager sind in der Regel bekannt, können sich jedoch ändern. In solchen Fällen ist der Vorarbeiter in der Lage, entsprechend zu reagieren und festgelegte Aufgaben entsprechend den Gegebenheiten zu ändern. In seinem täglichen Aufgabengebiet beaufsichtigt er die Routinearbeit seiner Mitarbeiter und übernimmt ein gewisses Maß an Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse, indem er, wo nötig, Aufgaben und Prozesse den Umständen anpasst. Er ist in der Lage, bestehende Prozesse und ungeplant auftretende Änderungen zu bewerten und sein Handeln entsprechend anzupassen.



Learning Outcome Disponent

Die Beschreibung der Qualifikationen bzw. der Ergebnisse eines fortlaufenden Qualifizierungsprozesses (learning outcome) beziehen sich auf den Bereich von Grundeigenschaften (basics) für die **Funktion Disponent**. Diese Art der Beschreibung ist auch für die Herausbildung eines europäischen Standards geeignet.

Spezielle Eigenschaften **in den zentralen Bereichen Transportlogistik und den innerbetrieblichen Ver- und Entsorgungsprozessen** können je nach besonderer Ausprägung der betrieblichen Anforderungen und des Aufgabenbereichs eines Disponenten ergänzt werden.

| Kenntnisse (knowledge) | Fertigkeiten (skills) | Kompetenzen (competencies) |
|---|--|--|
| <p>Der Disponent kennt den Aufbau und die Zusammenhänge von supply chains und weiß, welche Einflussfaktoren bei der Gestaltung von solchen Netzwerken gut- und aufgabenspezifisch von Bedeutung sind. Er kennt die für seinen Aufgabenumfang einschlägigen Guteigenschaften und deren Auswirkungen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen.</p> | <p>Der Disponent setzt sein komplexes Verständnis für die Anforderungen aus dem supply chain management ein, um Kundenanforderungen effektiv und effizient zu realisieren. Dabei kann er die durch die relevanten Kennzahlen gegebenen Anforderungen umsetzen und sich aktiv an Verbesserungsprozessen beteiligen.</p> | <p>Übergreifende Handlungskompetenz: <i>Der Disponent versteht sich so, dass er die zwischen den Interessen des Kunden und den betrieblichen Interessen vermittelt und ausgleichend wirkt.</i></p> <p>Personale Kompetenzen: <i>Die Person versteckt sich nicht hinter den Aufgaben.</i></p> <p>Der Disponent hat einen ausgeprägten Sinn für die Logik der Aufgabebearbeitung und ist präsent für die Mitarbeiter, die die Aufgaben umzusetzen haben. Er ist ebenso präsent für seine Kunden und sorgt für die Umsetzung von deren Belangen. Er ist im Unternehmen ‚unterwegs‘, weil er über den engen Bereich seines Schreibtisches hinaus schauen will.</p> |
| <p>Der Disponent kennt und versteht die Funktionen des innerbetrieblichen Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern wie Projektmanagement, Controlling und operative Logistik. Er kennt die einschlägigen Kennzahlen für seinen Bereich.</p> | <p>Er arbeitet in seinem Verantwortungsbereich professionell mit seinem Team zusammen und kann so die Anforderungen seiner Kunden(gruppe) realisieren. Er ist in der Lage, bei Bedarf auch für Kunden seiner Teammitglieder einzuspringen.</p> | <p>Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: <i>Der Disponent sichert Überblick und Ordnung im eigenen Arbeitsbereich und strahlt dies auch in andere Bereiche aus.</i></p> <p>Er vermeidet Unordnung und Hektik und arbeitet seine Aufgaben so termingerecht ab, dass auch andere davon profitieren. Er ist verlässlich bei der Durchführung seiner Aufgaben und erwartet dies auch von anderen.</p> |

| Kenntnisse (knowledge) | Fertigkeiten (skills) | Kompetenzen (competencies) |
|---|--|---|
| Er verfügt über umfassende Kenntnisse über Dispositionsmethoden und deren praktische Anwendung. Er kennt die für seine Tätigkeit relevanten IT-Instrumente und deren Einsatzbereiche. | Er ist sicher im Einsatz der in seinem Bereich relevanten IT-Instrumente und unterstützt betriebliche Weiterentwicklungen in diesem Bereich bedarfsgerecht. | <p>Fachlich-methodische Kompetenzen: <i>Der Disponent sieht sich als ‚Unternehmer‘, der einen eigenen Verantwortungsbereich ausfüllen kann.</i></p> <p>Er überblickt sein komplettes Aufgabenspektrum und arbeitet routiniert, ohne in Routine zu erstarren. Er gestaltet seine Arbeit so, dass sein eigenes Team, andere Unternehmensbereiche und seine Kunden davon profitieren.</p> |
| Er kennt und versteht die Methoden, die Qualitätsanforderungen in seinem Bereich effektiv und effizient umzusetzen. | Er organisiert seine Tätigkeit an der Schnittstelle zwischen Kundenanforderungen und betrieblichen Möglichkeiten in seinem Bereich so, dass die vorgegebenen Qualitätsanforderungen ökonomisch angemessen erfüllt werden können. | <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen: <i>Der Disponent kann die Aufgabenstellung, die aus dem Dienstleistungsanspruch erwächst, in der Kommunikation mit dem Betrieb generieren.</i></p> <p>Er sichert die qualitätsgerechte Erfüllung der damit gegebenen Anforderungen durch adäquate Kommunikationsformen gegenüber Kunden, vor allem aber auch gegenüber Mitarbeitern im Betrieb, mit denen er so zusammenarbeitet, dass das Prinzip des Gebens und Nehmens gewahrt bleibt. Er setzt auch das informelle betriebliche Netzwerk ein, das er als Stabilitätsfaktor für den gemeinsamen Erfolg versteht.</p> |

Die Fähigkeiten (Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten) des Disponenten sind auf EQR-Niveaustufe 5 zu verorten.

Im Bereich der **Kenntnisse** ist der Disponent auf **EQR-Niveaustufe 4** zu verorten. Er verfügt über ein breites Spektrum an Fachwissen in seinem Bereich, hierzu gehören Aufbau und Zusammenhänge von Supply Chains, einschlägige Guteigenschaften, Funktionen des innerbetrieblichen Geschäftsprozesses wie Projektmanagement, Controlling und operative Logistik, die einschlägigen Kennzahlen seines Bereichs sowie umfassende Kenntnisse der Dispositionsmethoden und relevanter IT-Instrumente. Darüber hinaus hat er ein komplexes Verständnis für allgemeine Prozesse und Konzepte des logistischen Systems.

Im Bereich **Fertigkeiten** ist der Disponent auf **EQR-Niveaustufe 5** zu verorten. Er besitzt umfassende praktische und kognitive Fertigkeiten, die in seinem Bereich erforderlich sind, um Lösungen für Probleme in seinem Arbeitsbereich zu finden. Er setzt seine Fertigkeiten ein, um Kundenanforderungen sowie betriebliche Belange effizient und effektiv zu realisieren. Er verfügt darüber hinaus über umfassende Fertigkeiten in der Nutzung relevanter IT-Instrumente und kann diese bedarfsgerecht einsetzen, um die betriebliche Weiterentwicklung in diesem Bereich zu unterstützen.

Im Bereich der **Kompetenzen** ist der Disponent ebenfalls auf **EQR-Niveaustufe 5** zu verorten. Er ist in der Lage, innerhalb der Handlungsparameter seines Bereichs / Aufgabengebietes selbstständig tätig zu werden. Hierbei leitet und beaufsichtigt er die Prozesse eigenverantwortlich. Die Handlungsparameter können nicht vorhersehbaren Änderungen unterliegen. Der Disponent übernimmt Verantwortung für die Leistung seiner Mitarbeiter sowie den effizienten Ablauf und die Verbesserung der Prozesse, indem er, wo nötig, Aufgaben und Prozesse den Umständen anpasst.



Learning Outcome Lagerleiter



Die Beschreibung der Qualifikationen bzw. der Ergebnisse eines fortlaufenden Qualifizierungsprozesses (learning outcome) beziehen sich auf den Bereich von Grundeigenschaften (basics) für die **Funktion Lagerleiter**. Diese Art der Beschreibung ist auch für die Herausbildung eines europäischen Standards geeignet.

Spezielle Eigenschaften in den **verschiedenen Lagerarten Warehouse, Kommissionierungs-, Distributions- oder Umschlaglager** können je nach besonderer Ausprägung der betrieblichen Anforderungen und des Aufgabenbereichs eines Lagerleiters ergänzt werden.

| Kenntnisse (knowledge) | Fertigkeiten (skills) | Kompetenzen (competencies) |
|---|---|--|
| <p>Der Lagerleiter kennt die Kundenanforderungen in seinem Bereich und weiß, wie er sie strukturiert in operative Prozesse umsetzen kann. Er kann diese Anforderungen als inner- und zwischenbetriebliche Materialflüsse abbilden. Er verfügt über detailliertes Wissen hinsichtlich der Abläufe.</p> | <p>Der Lagerleiter bringt sein komplexes Verständnis für kundenorientierte Dienstleistungen und seine dementsprechenden Erfahrungen in die Steuerung von logistischen Prozessen und deren Veränderungen ein und ist in der Lage, flexibel auf Anforderungsveränderungen zu reagieren. Er versteht es, die Kundenansprüche in erreichbare bzw. umsetzbare operative Prozesse umzusetzen.</p> | <p>Übergreifende Handlungskompetenz: <i>Der Lagerleiter sieht sich so, dass er die Prozesse strukturiert, den Überblick hat und wie ein Dirigent die Einsätze gibt.</i></p> <p>Personale Kompetenzen: <i>Er gibt seinem Umfeld Sicherheit.</i> Er kann Führungsaufgaben und fachliche Aufgaben gut integrieren und die betrieblichen Anforderungen – auch bei Veränderungen – so für seine Mitarbeiter übersetzen, dass sie sich sicher fühlen. Er kann delegieren und so seinen Mitarbeitern Vertrauen signalisieren.</p> |
| <p>Er kennt und versteht die Funktionen des innerbetrieblichen Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern wie Projektmanagement, Controlling und operative Logistik. Er kennt die einschlägigen Kennzahlen für seinen Bereich und versteht sie.</p> | <p>Er leitet und beaufsichtigt die Arbeiten in seinem Verantwortungsbereich verantwortlich und erfüllt diese Aufgaben auch dann anforderungsgerecht, wenn im operativen Betrieb nicht vorhersehbare Änderungen auftreten.</p> | <p>Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: <i>Er kann in seinem Bereich einen Handlungsrahmen aufspannen und strukturieren.</i> Der Lagerleiter kann die Arbeit so organisieren, dass sie wirtschaftlich erfolgreich von seinen Mitarbeitern zu leisten ist und z.B. auch Prämien-systeme und Arbeitszeitkonten dafür nutzen.</p> |

| Kenntnisse (knowledge) | Fertigkeiten (skills) | Kompetenzen (competencies) |
|--|--|---|
| <p>Er verfügt über umfassende Kenntnisse hinsichtlich des Einsatzes von Logistiktechnik und einschlägigen IT-Instrumenten und deren Weiterentwicklung in seinem Aufgabenbereich.</p> | <p>Er steuert den Einsatz von Logistiktechnik in seinem Aufgabenbereich sach- und aufgabengerecht und unterstützt betriebliche Weiterentwicklungen bedarfsgerecht.</p> | <p>Fachlich-methodische Kompetenzen: <i>Er kann den Prozess in seinem Verantwortungsbereich im Griff halten.</i> Er kann durch Kenntnis des Gesamtsystems und vor allem der Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen als Bindeglied zwischen dem operativen und administrativen Bereich agieren und sich sicher den notwendigen Überblick über die Abläufe verschaffen.</p> |
| <p>Er kennt und versteht die Methoden, die Qualitätsanforderungen in seinem Bereich effektiv und effizient umzusetzen.</p> | <p>Er organisiert die operative Logistik in seinem Bereich so, dass die vorgegebenen Qualitätsanforderungen ökonomisch angemessen erfüllt werden können und die ihm vorgegebenen Kennzahlen umgesetzt werden. Er beteiligt sich aktiv an Verbesserungsprozessen. Er ist in der Lage, das Ausbalancieren der geforderten Ressourcen vs. Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu leisten.</p> | <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen: <i>Er kann eine rollen- und aufgabengerechte Kommunikation aufbauen und beherrschen sowie die Strukturen des betrieblichen Geschehens in der Kommunikation richtig abbilden.</i> Er kann Mitarbeiter durch Kommunikation so einbinden, dass sie ihre Arbeit verstehen und mitdenken und so Motivationsunterstützung erhalten. Er kann in Mitarbeitergesprächen Fehler und Fehlerursachen sach- und personengerecht bearbeiten und bei Konflikten Lösungen entwickeln und umsetzen.</p> |

Die Fähigkeiten (Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten) des Lagerleiters sind auf EQR-Niveaustufe 5 zu verorten.

Im Bereich der **Kenntnisse** ist der Lagerleiter auf **EQR-Niveaustufe 5** zu verorten. Er verfügt über ein umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen im Bereich logistischer Prozesse im Lager und ist sich der Grenzen dieser Kenntnisse bewusst.

Im Bereich der **Fertigkeiten** ist der Lagerleiter auf **EQR-Niveaustufe 5** zu verorten. Er ist in der Lage, seine Fertigkeiten im Bereich logistischer Prozesse im Lager so einzubringen, dass die vorgegebenen Qualitätsanforderungen und Kennzahlen umgesetzt werden. Er leitet und beaufsichtigt seinen Bereich, steuert die operativen Prozesse und kann flexibel auf Anforderungsänderungen reagieren.

Im Bereich der **Kompetenzen** ist der Lagerleiter ebenfalls auf **EQR-Niveaustufe 5** zu verorten. Er leitet und beaufsichtigt die Prozesse in seinem Bereich eigenverantwortlich und ist in der Lage, sein Handeln so anzupassen, dass er bei unvorhersehbaren Änderungen anforderungsgerecht agieren kann.

Für seine eigene Arbeit mit Lernteams kann ein Lernbegleiter aus diesen beispielhaft beschriebenen Profilen bzw. learning outcomes eine Orientierung gewinnen, welche Kompetenzen er mit den Mitgliedern eines Lernteams bei der Arbeit an Lernanlässen abdecken bzw. anstreben kann. Lernanlässe im Sinne des SOLOS-Modells korrespondieren also mit den beschriebenen Kompetenzen. Natürlich kann die Bearbeitung von Lernanlässen auch ergeben, dass Kenntnisse und Fertigkeiten in bestimmten Zusammenhängen ergänzungs- oder erweiterungsbedürftig sind. Konkret: Im Zuge der Bearbeitung eines Lernanlasses kann sich klassischer Schulungs- oder Nachschulungsbedarf zeigen, den es zu bedienen gilt.



Die learning outcome-Gesamtdarstellung soll Lernbegleiter und andere Verantwortliche im Unternehmen dabei unterstützen, Kenntnisse und Fertigkeiten im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung und -einsatz zu sehen und voranzubringen. Dass dies nicht abgehoben von betrieblichen Themen geschieht, sondern von diesen ausgeht, ist Grundmuster der Arbeit mit SOLOS.

Hinweis: In den einzelnen europäischen Ländern wurden bzw. werden jeweils Nationale Qualifikationsrahmen entwickelt, weitere Informationen dazu kann man z.B. unter der Adresse www.bibb.de abrufen. Weitere Informationen zum Europäischen Qualifikationsrahmen und die Deskriptoren für die Niveauzuordnung finden Sie unter:

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_de.htm