



SOLOS
Solutions for Logistics Skills
Extend your profession.

Das Handbuch für SOLOS-Lernbegleitung

Impressum

Europäische Kompetenzstandards in der Logistik – European Competence Standards in Logistics EUCOLOG war ein durch die Europäische Union (Leonardo da Vinci-Programm) gefördertes Projekt.



Projektleitung: Thomas Ressel
IG Metall Vorstand
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

www.solos-model.eu

Text des Handbuchs: Dr. Karin Bockelmann
unter Mitarbeit von Hanna Schrankel

Gestaltung: kus-design, Mannheim



Einleitung

Lernbegleitung – das klingt nach Schule, Benotung, Prüfungen. Alles dies trifft aber auf das SOLOS-Lernmodell und diejenigen, die es umsetzen wollen, gerade nicht zu. Lernbegleitung ist hier zu verstehen als eine steuernde und unterstützenden Aufgabe für betriebliche Lernprozesse, die eng an das betriebliche Arbeitsgeschehen angebunden sind bzw. sich darauf beziehen.

Die Anforderung, lebenslanges Lernen in die Praxis umzusetzen, sollte für Unternehmen und Beschäftigte zur Selbstverständlichkeit werden; ein wichtiges Ziel ist dabei die Kompetenzerweiterung der Beteiligten. Nicht zuletzt der Zuwachs an Qualität und Flexibilität, den die Beteiligten für sich gewinnen und der sich im Arbeitsprozess entfaltet, rechtfertigt den Aufwand.

Wie kann diese Qualifizierung am Arbeitsplatz so organisiert werden, dass Unternehmen dies mit eigenen Kräften leisten können? Mit SOLOS (Solutions for Logistics Skills) liegt dafür ein Modell vor, das in einem europäischen Leonardo-Projekt zusammen mit Logistikunternehmen entwickelt wurde. Die bisherige Erprobung hat gezeigt, dass Mitarbeiter im Team zusammen mit einem Moderator, der selber im Betrieb tätig ist, Zusammenhänge des betrieblichen Logistkarbeitsprozesses und entsprechende Herausforderungen am Arbeitsplatz gut bearbeiten können. Sie entwickeln dabei Vorschläge für Problemlösungen, die sich unmittelbar auf ihren Bereich des Arbeitsprozesses beziehen. Der Lernerfolg zeigt sich für die einzelnen Teammitglieder als Erweiterung ihrer Handlungskompetenz und ebenso für das Unternehmen, da die Umsetzung der Vorschläge tatsächliche Prozessverbesserungen erbringen kann, die sich unmittelbar für alle Beteiligten auswirken.

Das übergreifende Ziel der gemeinsamen Arbeit ist also die Kompetenzentwicklung aller Beteiligten; deshalb wird nachfolgend dargestellt, begründet und an einer Anzahl von Praxisbeispielen gezeigt, wie Lernbegleiterarbeit aussieht und funktionieren kann. Die Schlüsselfigur, der Katalysator für die damit angestrebten Prozesse ist der Lernbegleiter. Er bietet betrieblichen Teams den gesicherten Rahmen für Organisation und Methoden des Prozesses; damit können sie sich auf inhaltliche Herausforderungen des arbeitsintegrierten Lernens konzentrieren. Der Lernbegleiter braucht aber seinerseits auch sicheren Boden, auf dem er sich mit den Lernteams bewegen kann.

Was sind die wichtigsten erfolgsbestimmenden Voraussetzungen für den Einsatz von SOLOS? Hervorzuheben ist die Rolle der Führungskräfte, die für den richtigen Rahmen für diese Art der Qualifizierung und damit auch für angemessene Zeitfenster sorgen können. Weiter kommt es darauf an, dass in der mittleren Führungsebene gut motivierte und vorbereitete Mitarbeiter bereit sind, die Moderation und Begleitung des SOLOS-Einsatzes zu übernehmen. Und nicht zuletzt sind es die Mitarbeiter selber, die durch ihr Engagement den Erfolg einer solchen Qualifizierung ermöglichen und damit zugleich aktiv ihre eigene Kompetenzerweiterung voranbringen.

Lebenslanges Lernen – (k)eine Selbstverständlichkeit?

Arbeiten im Team / Lernen im Team

Lernbegleiter als Katalysator für Kompetenzentwicklung im Team

Wie wird die Arbeit mit SOLOS zum Erfolg?

In einem ersten Paket, einem Überblick, wird zunächst die IDEE des betrieblichen Lernens vorgestellt, die im SOLOS-MODELL realisiert ist, weiter die AKTEURE, die das Modell umsetzen und damit arbeiten, und schließlich ORGANISATION und METHODEN für die Umsetzung.

Dann werden im zweiten Paket die Methoden des SOLOS-Modells etwas genauer vorgestellt. Im dritten Paket geht es um die Zusammenhänge, in die die Arbeit mit SOLOS eingebettet ist. Im vierten Paket wird erläutert, wie die Ergebnisse der Mitarbeit im Lernteam in einem betrieblichen Zusammenhang dargestellt werden können. In einem fünften Paket werden Materialien in Form von Charts zur Verfügung gestellt, um wesentliche Merkmale und Einsatz und Nutzen des SOLOS-Modell im eigenen Unternehmen oder an anderer Stelle erläutern zu können.



Paket 1



Paket 2



Paket 3



Paket 4



Paket 5



Der Überblick

Inhalt

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

Der Überblick

Die IDEE, die hinter dem Ganzen steckt

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

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

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

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

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

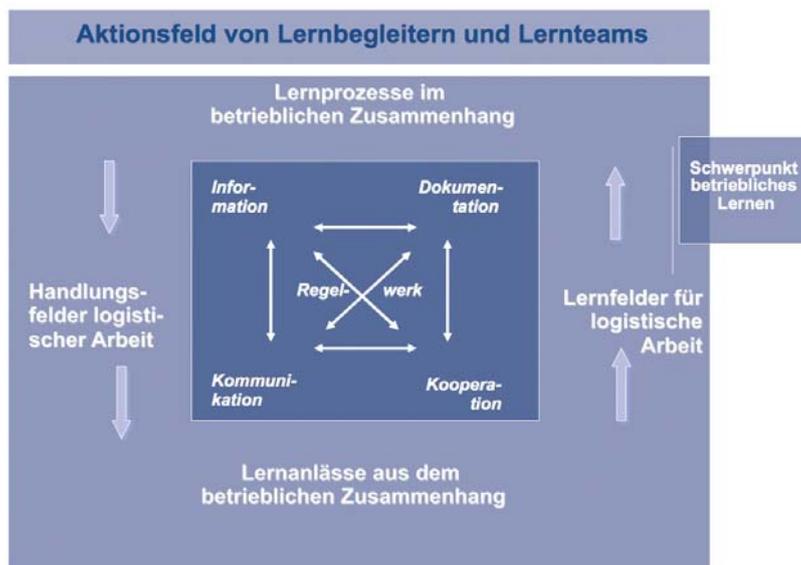
Entscheidende Rahmenbedingung für das SOLOS-Modell ist ein Grundverständnis von logistischer Arbeit als der fortwährenden Konkretisierung eines logistischen Systems. Vier übergreifende Handlungsfelder kennzeichnen logistische Arbeit: Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation. Diese Handlungsfelder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

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

Warum überhaupt SOLOS? Die IDEE dahinter

SOLOS: Das MODELL für das Kompetenzlernen im Team

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



Die AKTEURE: Wer hat welche Rolle, welche Aufgaben?

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

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

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

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

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

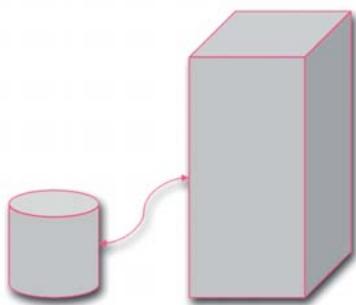
Die AKTEURE für die verschiedenen Rollen bei SOLOS

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

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

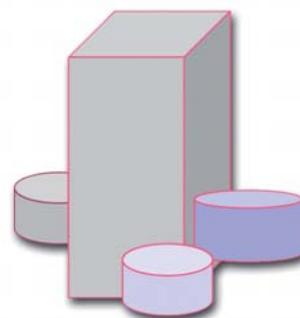
**Die AKTEURE
brauchen im Betrieb
Unterstützung und
Ermutigung**

Wie kann Kompetenzentwicklung in der Logistik unterstützt werden?



Variante A:

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



Variante B:

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

ORGANISATION und METHODEN: Wie kann SOLOS umgesetzt werden?

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

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

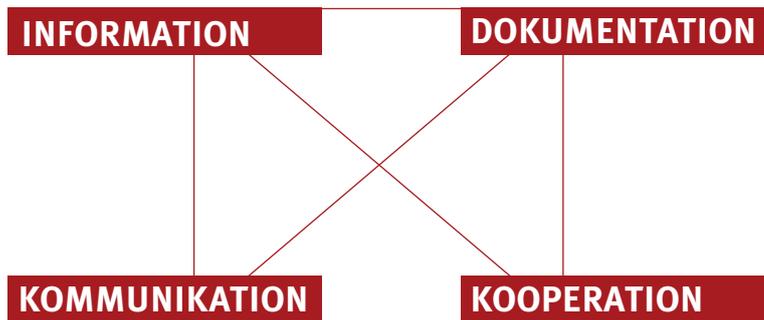
***Die ORGANISATION
des Lernens im Team:
Aufgabe des
Lernbegleiters***



Das SOLOS-Modell: Was steckt drin?

Logistische Arbeit: der SOLOS-Kern

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



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

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

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

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

Worauf richtet sich der Einsatz von SOLOS?

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



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

**Worauf Kompetenzentwicklung ausgerichtet ist:
Logistisches Systemverständnis**

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

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

Der Weg zum Lernbegleiter

Was wird von einem Lernbegleiter erwartet?

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

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

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

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

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

Was ist eigentlich ein Lernanlass?

Das Zusammenwirken von Lernteam und Lernbegleiter

Arbeit im Lernteam: Jeder der Beteiligten kann davon profitieren

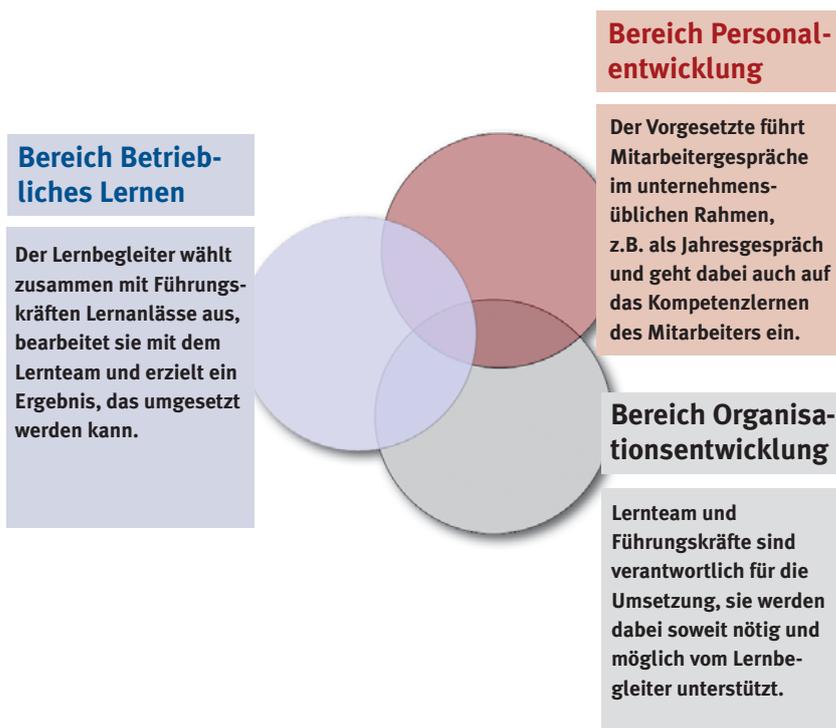
Weil Lernbegleiter ‚interne Akteure‘ mit Führungsaufgaben sind, haben sie die Möglichkeit, betriebspezifisch und aufgabenspezifisch passende Lernsituationen zu gestalten und vor allem dann auch dafür zu sorgen, dass

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

**Ergebnisse der
Lernteamarbeit im
Betrieb nutzen!**

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

Direkte und indirekte Bezugspunkte der Lernbegleiterarbeit



Wie wird man Lernbegleiter?

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

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

EUCOLOG

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

9.00 Begrüßung und Kurzvorstellung der Teilnehmer und des Programms

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

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

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

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

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

12.30 Gegenseitige Berichterstattung

13.00 Offene Fragen, Weiterarbeit mit SOLOS

13.45 Zusammenfassung

14.00 Verabschiedung

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

Leonardo da Vinci Education and Culture

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

Wie funktioniert SOLOS praktisch?

Lernanlässe auswählen und Lernteams zusammenstellen

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

*Verschiedene
Kategorien von
Lernanlässen*

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

Beispiele für Lernanlässe in der logistischen Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

Folgende Kriterien sollen die eingesetzten Methoden erfüllen:

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

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

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

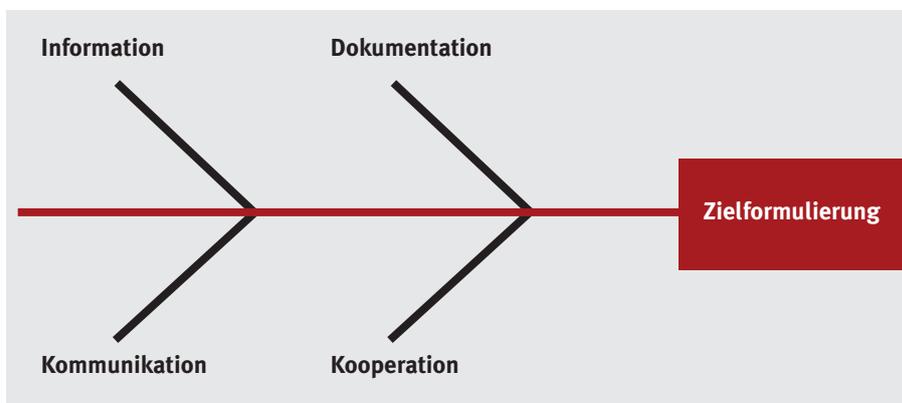
Alle drei SOLOS-Methoden arbeiten mit dem Prinzip der Visualisierung

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

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

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

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



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

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

Die Piktogramm-Methode: Ebenfalls für SOLOS angepasst und weiterentwickelt

Beispiele für Piktogramme, die die vier Handlungsfelder logistischer Arbeit betreffen



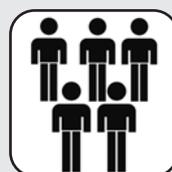
schriftliche Informationen
und Dokumente
kontrollieren



telefonieren



Eintragungen in Formulare
etc. vornehmen



etwas in einer Gruppe
bearbeiten



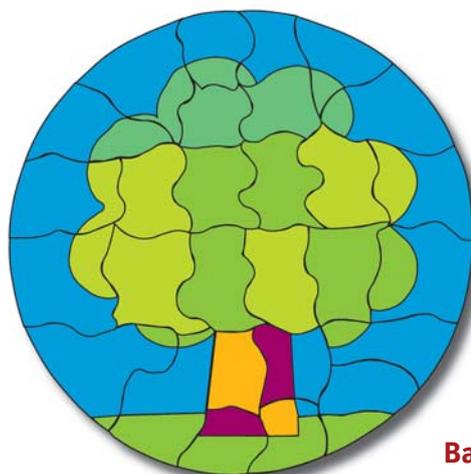
Informationen dokumentie-
ren und archivieren



etwas besprechen

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

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



Baumpuzzle

Zusammenfassung:

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

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

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

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

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

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



Erfahrungen mit SOLOS

Was sich bewährt hat

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

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

SOLOS goes Europe

Die einfachen Methoden regen die Kreativität von Lernteams an

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

Die Arbeit der Lernteams mit Fotos dokumentieren

Der eigene Chef ist nicht der richtige Lernbegleiter

Lernbegleitertraining: Am besten mit ‘learning by doing’

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

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

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

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

Was zu tun bleibt

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

Die Arbeit mit SOLOS zur Normalität machen

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

Die richtigen Rahmenbedingungen für die Arbeit von Lernbegleitern sichern

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

Arbeit von Lernbegleitern und Lernteams: Innovative Weiterentwicklung der Unternehmenskultur



Die Methoden

Inhalt

Das Fischgrättdiagramm	4
Standardfragen zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm	11
Die Piktogramme	17
Das Baupuzzle	28
Beispiele aus Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen	33
Hinweise zur Moderation von Lernteams	37

Das Fischgrättdiagramm

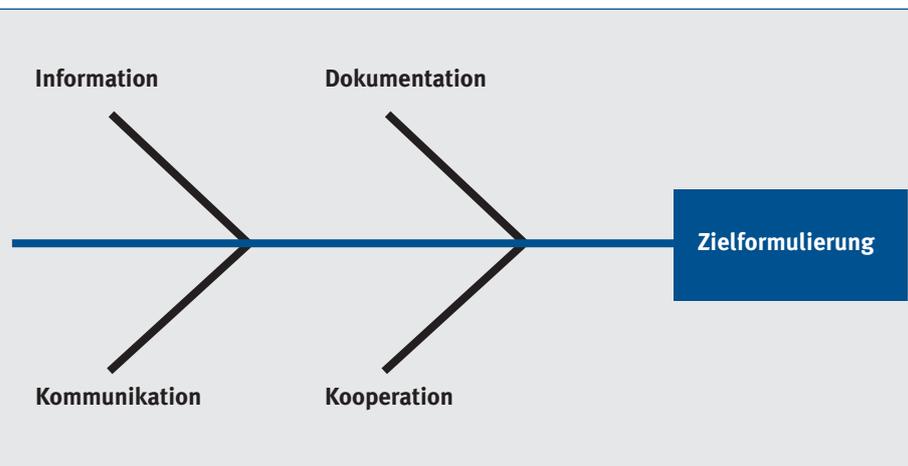
Diese Methode – vor gut fünfzig Jahren zuerst in Japan von Kaoru Ishikawa erdacht und deshalb auch oft als Ishikawa-Diagramm bezeichnet – wird in Unternehmen und anderen Organisationen seit Jahrzehnten mit Erfolg und in vielfältigen Abwandlungen angewendet. Unter anderem wird sie auch im Balanced Scorecard-Verfahren eingesetzt. Sie wird auch als Vier-M-Verfahren bezeichnet, weil die einzelnen Enden der Fischgräte mit Mensch, Maschine, Material und Methode gekennzeichnet werden. Auch Erweiterungen auf sechs „Gräten“ werden benutzt, um so weitere Schwerpunkte bearbeiten zu können.

Logistiksystemkompetenz manifestiert sich wie bereits dargestellt in vier Handlungsfeldern, und zwar Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation. Diese Handlungsfelder werden beim Lernen im Prozess der Arbeit zeitweise zu Lernfeldern (vgl. Paket ‚Der Überblick‘, dort S. 5). Entsprechend sind im SOLOS-Modell die vier Enden der Fischgräten als Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation gekennzeichnet.

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

Im Zuge des Dialogs mit Logistikunternehmen ist ein auf die einzelnen Handlungsfelder bezogener spezifischer Fragenkatalog entwickelt worden (s. S. 11 ff. in diesem Paket), der dem Lernteam und dem Lernbegleiter als Anhaltspunkt dienen kann. Die darin enthaltenen Fragen unterstützen eine problemaufdeckende Beschreibung dessen, was die Akteure in den Teilprozessen tun und wie sie es tun. Die Ergebnisse werden für alle sichtbar im Fischgrättdiagramm (Pinwand, Whiteboard) festgehalten und stehen damit für den nächsten Arbeitsschritt, das Ranking der Antworten durch das Lernteam, zur Verfügung.

Das Fischgrättdiagramm, hier auf das Ziel der Erweiterung von Logistiksystemkompetenz ausgerichtet



Ein Beispiel: Im Feld „Information“ kann gefragt werden, von wem bzw. wie ein Akteur eine Information erhält, wie er sie verarbeitet und in welcher Form er das Ergebnis dokumentiert bzw. weitergibt. Das ist eine Form der Prozessanalyse in einem Teilbereich. Es geht allerdings nicht darum zu beschreiben, wie es sein sollte, sondern darum, wie es konkret ist bzw. im Rahmen der gegebenen Bedingungen gemacht wird. In der konkreten Arbeit in und mit Unternehmen zeigen sich die Schwachstellen sehr schnell, sie sollen aber nicht in Form von Schuldzuweisungen gleich wieder verdeckt werden, sondern die Antworten werden aufgeschrieben und damit festgehalten für einen nächsten Arbeitsschritt.

Die Schrittfolge für die Arbeit mit dem Fischgrätdiagramm im Einzelnen:

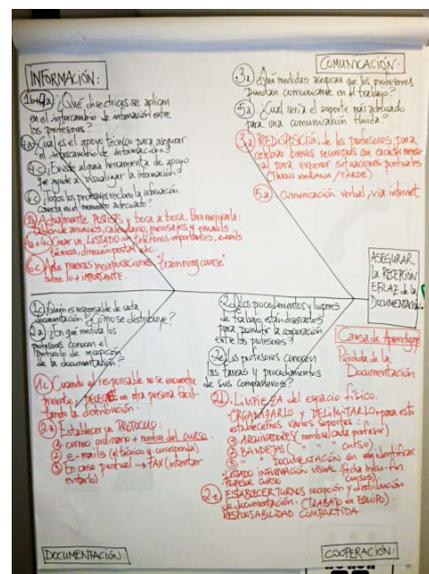
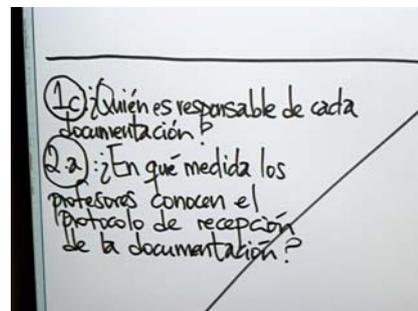
Der Lernbegleiter wählt einen Lernanlass aus und bereitet eine begrenzte Auswahl von Fragen vor, wobei er diese Fragen dem Katalog (s. S. 11) entnehmen oder auch eigene Fragen formulieren kann. Er formuliert auch die Zielsetzung der Arbeit, wobei es darauf ankommt, nicht eine Negativaussage zu machen, z.B. beim Thema Ladungssicherung nicht, dass in Zukunft keine unzureichende Ladungssicherung mehr auftreten darf, sondern eine Positivaussage: „Sicher ist sicher“.

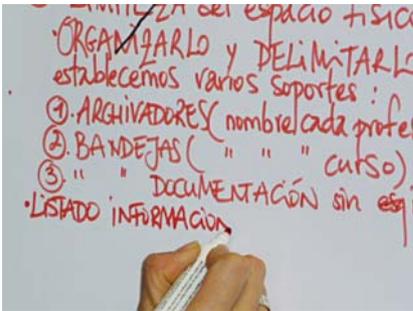
Das von ihm eingeladene Lernteam bearbeitet in einer ersten Runde die Fragen, die sich daraus ergebenden Antworten werden für alle sichtbar notiert.

Manche Fragen lassen eine einfache Ja/Nein- Beantwortung zu. Damit wird nicht drumherumgeredet: Es ist so oder es ist nicht so. Es ist dann sinnvoll, das Ja oder Nein zu ergänzen durch einen kleinen Kommentar, also z.B. ‚Ja, weil ...‘ oder ‚Nein, denn...‘.

Alle Teammitglieder bepunkteten dann die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse; damit machen sie ihre inhaltlichen Präferenzen für den nächsten Arbeitsschritt deutlich. Jedes Teammitglied kann nur eine bestimmte Anzahl von Punkten vergeben, bei insgesamt einem guten Dutzend Fragen sollten vier bis fünf zu vergebende Punkte ausreichen. Jeder soll in jedem Feld Punkte vergeben. Als Ergebnis dieses Rankings werden drei, eventuell auch vier Antworten herausgestellt, die in einem weiteren Schritt bearbeitet werden.

Der nächste Bearbeitungsschritt erfolgt in einer weiteren Teamsitzung, in der die Teammitglieder eigene Vorschläge zu den ausgewählten Punkten einbringen. Wenn es sinnvoll und





sachlich geboten erscheint, kann auch der Lernbegleiter Vorschläge einbringen, die dann im Team zu diskutieren sind.

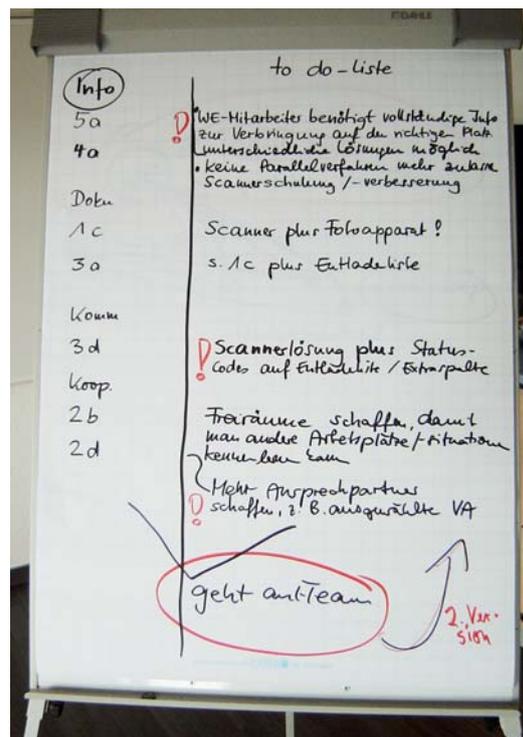
Geht man so vor, kann dies eine gewisse Zeitersparnis bedeuten. Erarbeitet das Team Vorschläge, muss der Lernbegleiter besonders darauf achten, dass diese sich auf die konkreten Punkte beziehen, also

nicht einfach allgemein, sozusagen als ‚Rundumschlag‘, formuliert werden.

Aus den Vorschlägen wird als weiterer Schritt ein Aktionsplan, eine sogenannte to do-Liste, entwickelt. Die Mitglieder des Lernteams sind an deren Umsetzung aktiv beteiligt, soweit diese in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich stattfindet. Die jeweiligen Führungskräfte in den relevanten Bereichen übernehmen die Verantwortung für die sach- und fachgerechte Umsetzung für die Vorschläge aus der to do-Liste und werden dabei vom Lernbegleiter so weit wie nötig und möglich begleitet.

Das hier Dargestellte gilt in gleicher Weise auch für die Arbeit mit den beiden anderen Methoden, d.h. als Ergebnis sollte das Lernteam immer eine to do-Liste erstellen und deren Umsetzung aktiv begleiten.

Wie das Ergebnis der Lernanlass-Bearbeitung im Weiteren kommuniziert wird, organisiert der Lernbegleiter. Er dokumentiert auch den Arbeits- und Ergebnisgang zu einem Lernanlass, so dass er bei weiteren Lernanlass-Bearbeitungen mit dem gleichen oder anderen Lernteams darauf zurückgreifen kann.



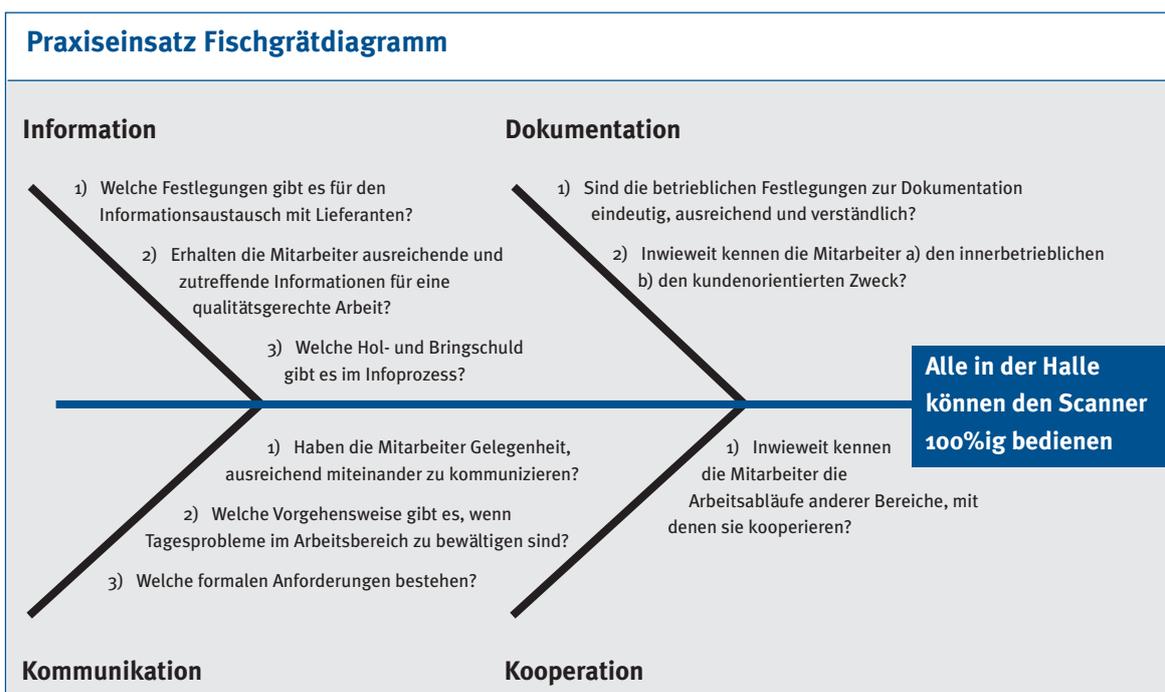
Praxisbeispiele zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm

Es wurde der Scanner-Einsatz in einem Unternehmen als Lernanlass identifiziert. Auslöser war, dass es immer wieder zu einem unzureichenden Einsatz des Scanners kam, obwohl die üblichen Einweisungen durchaus stattgefunden hatten.



Der Lernbegleiter hat die einschlägigen Fragen ausgewählt und auch das Ziel der Bearbeitung formuliert, und zwar mit einer Formulierung, die die positive Erwartung ausdrückt: **Alle in der Halle können den Scanner 100%ig bedienen.**

Die nachfolgende Abbildung zeigt zunächst die Eingangssituation, so wie sie vom Lernbegleiter vorbereitet wurde.



Die nachfolgende Auflistung zeigt, welche Ergebnisse die Bearbeitung der Fragen im Lernteam erbracht hat. Die Punkte hinter den Antworten geben das Ergebnis des nachfolgenden Rankings wieder. Es wird ersichtlich, dass das größte Gewicht der unzureichenden Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter zugewiesen wird (Info 2 b / 8 Punkte). Das wird dadurch erklärt, dass es in diesem Bereich eine deutliche Fluktuation gibt und nicht alle Mitarbeiter in ausreichendem Maß Deutsch beherrschen, die Einweisungen also nicht unbedingt vollständig verstehen können. Dass die Bedeutung der Dokumentation für den Prozess nicht hinreichend verstanden wird, erklärt auch die hohe Punktzahl bei Doku 1 in der untenstehenden Liste. Einen weiteren Hinweis in dieser Richtung, diesmal im Arbeitsfeld Kooperation, gibt die Bewertung der Antwort zu Koop 1 mit 5 Punkten.

Beantwortung der Fragen zu dem Scannerproblem

Info 1

Welche Festlegungen gibt es für den Informationsaustausch mit Lieferanten?

→ Fahrer stellt sich in der Entladezone an und wird dort entladen.

Info 2

Erhalten die Mitarbeiter ausreichende und zutreffende Informationen für eine qualitätsgerechte Arbeit?

Nein, denn

- a) aufgrund der hohen Fluktuation kommen wir mit der Einarbeitung nicht immer nach und
- b) ist die Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter unzureichend.

8 Punkte

Info 3

Welche Hol- und Bringschuld gibt es im Infoprozess?

Bringschuld 1: Führungskraft (FK) informiert Mitarbeiter (MA) ausreichend.

Bringschuld 2: MA meldet Abweichungen sofort dem Schichtführer.

Holschuld MA: Mitarbeiter muss aktiv fehlende oder nicht verstandene Infos abholen beim Schichtführer.

3 Punkte

Doku 1

Sind die betrieblichen Festlegungen zur Dokumentation eindeutig, ausreichend und verständlich?

→ Für den Sender ist die Antwort ja, für den Empfänger aufgrund seines Sprachvermögens nicht durchgängig verständlich.

5 Punkte

Doku 2

Inwieweit kennen die Mitarbeiter

- a) den innerbetrieblichen
- b) den kundenorientierten Zweck?

→ in beiden Fällen: Nein!

2 Punkte

Komm 1

Haben die Mitarbeiter Gelegenheit, ausreichend miteinander zu kommunizieren?

→ Ja, aber es trauen sich nicht alle.

2 Punkte

Komm 2

Welche Vorgehensweise gibt es, wenn Tagesprobleme im Arbeitsbereich zu bewältigen sind?

→ Meldung an Schichtführer mündlich.

Komm 3

Welche formalen Anforderungen bestehen?

→ Schichtführer muss Formular ausfüllen mit eigenen Formulierungen für Punkte ...

Koop 1

Inwieweit kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe anderer Bereiche, mit denen sie kooperieren?

→ Sie kennen sie nicht, weil die Beschreibung der anderen Bereiche für sie zu komplex ist.

5 Punkte

Was zuerst?

Das Lernteam hat sich entschieden, dem eigenen Ranking folgend als erste Maßnahme die gezielte Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter auf die to do-Liste zu setzen (Info 2 / 8 Punkte). Es wurde als erster Punkt auf dieser Liste notiert, dass hier durch eine einfache Maßnahme Abhilfe geschaffen werden sollte. An zweiter Stelle enthielt die to do-Liste den Punkt, mit den Mitarbeitern im gewerblichen Bereich deren Verständnis für Prozesse und Abläufe in der Halle anforderungsgerecht zu verstärken (Doku 1 / Koop 1).

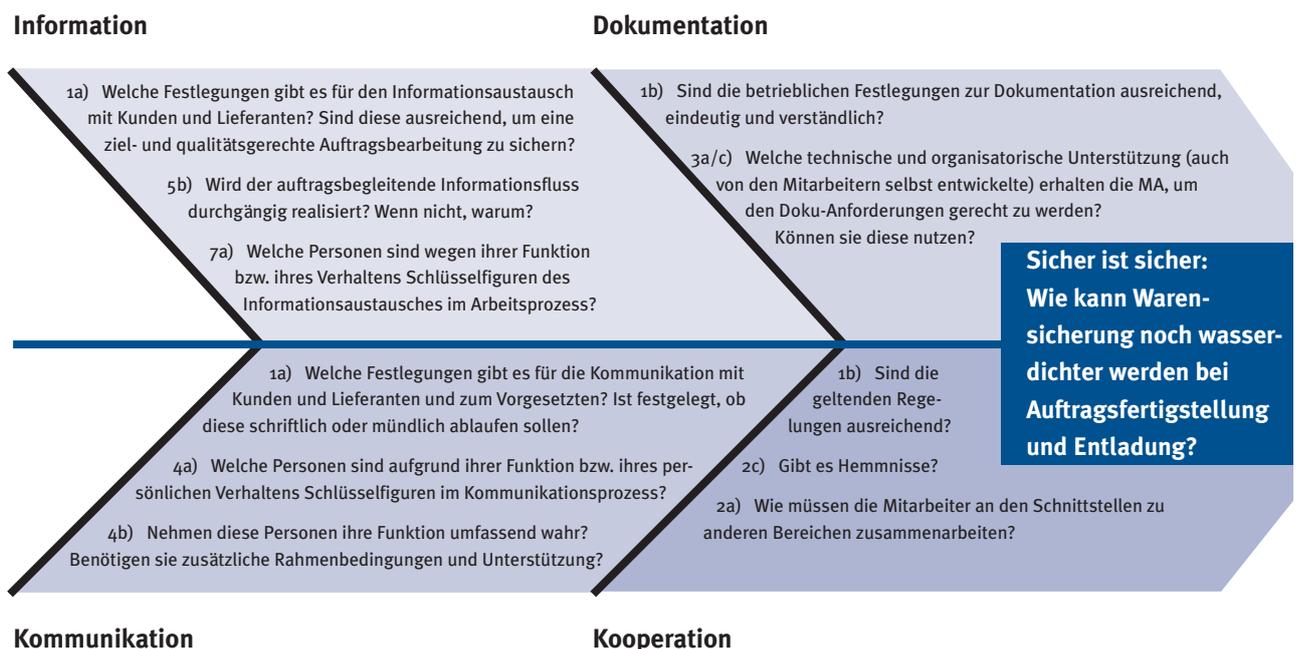
Diese Maßnahme zum ersten Punkt wurde dann wie folgt umgesetzt: Zusätzlich zu der üblichen Einweisung wurden einfache Kärtchen entwickelt, auf denen in der jeweiligen Sprache der Mitarbeiter die wichtigsten Informationen zum Scannvorgang, vor allem zur Technik des Scannens, zusammengefasst waren. Diese sollen den Mitarbeitern mehr Sicherheit geben, wie sie beim Scannen vorgehen müssen. Die Idee dabei: Jeder Mitarbeiter kann das entsprechende Kärtchen in der Brusttasche seiner Arbeitskleidung mit sich führen und bei Bedarf nachschauen.

Zum zweiten Punkt: Es wurde ein so genanntes „Patenmodell“ für neue Mitarbeiter auf der Kollegenebene vorgeschlagen. Weiter werden Vorarbeiter und Hallenleitung Informationen über den Gesamtprozess stärker in ihre regelmäßigen Einsatz- und Arbeitsbesprechungen einbeziehen.

Die anderen Antworten mit den dazugehörigen Punkten bleiben für den Lernbegleiter in seiner Dokumentation präsent und können ggf. in einer späteren Phase der Arbeit mit dem Lernteam wieder aktiviert werden. Das Thema „Scannen“ muss also nicht immer wieder neu bearbeitet werden, sondern es kann bei Bedarf auf die Vorarbeit zurückgegriffen werden.

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie sich der Lernbegleiter zu einem anderen Thema auf die Arbeit mit dem Lernteam vorbereitet hat durch die Auswahl von entsprechenden Fragen aus dem Katalog.

Vorbereitungsarbeit des Lernbegleiters



Vergleicht man beide Beispiele, wird gut erkennbar, dass die inhaltliche Fragestruktur und die Menge der Fragen in etwa gleich ist. Die wesentlichen Unterschiede ergeben sich bei dieser Methode erst durch die Bearbeitung im Hinblick auf die Zielformulierung und im weiteren Fortgang natürlich durch die Bearbeitung der Fragen und das Ranking.

Für ein Lernteam ist es eher günstig, wenn die Bandbreite der Fragen begrenzt ist und die Struktur sich bei wiederholtem Bearbeiten einprägt. Die Methodensicherheit, die ein Team so entwickeln kann, trägt dazu bei, dass der Lernbegleiter entlastet wird. Er muss nicht jedes Mal in die Methode einweisen, sondern kann sich mehr und mehr auf die Erfahrung seines Lernteam stützen, was den Arbeitsablauf betrifft.



Standardfragen zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm

Hinweis: Der hier wiedergegebene Standardfragenkatalog stellt eine Überarbeitung eines früheren Kataloges dar, der in einem Projekt „Stärkung der Logistik durch innerbetriebliche Kompetenzentwicklung“ erarbeitet wurde. Dieses Projekt wurde vom Bildungswerk der Thüringischen Wirtschaft e. V. durchgeführt und aus Mitteln des Landes Thüringen und EU-Mitteln finanziert (Laufzeit von 2006 bis 2008). Dr. Karin Bockelmann hat parallel zu der Arbeit im Projekt PROLOG an dem Thüringer Projekt als Expertin mitgewirkt.

Information

Ziele, Nutzung und Organisation von Informationsprozessen – Standardfragen

1. Festlegungen zur einheitlichen Gestaltung von Informationsflüssen

- 1a) Welche Festlegungen gibt es für den Informationsaustausch mit Kunden, Lieferanten, Spediteuren?
Sind diese Festlegungen ausreichend, um eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung zu sichern?
- 1b) Welche für alle gültigen Festlegungen gibt es für den arbeitsprozessbezogenen Informationsaustausch zwischen Kollegen, Arbeitsbereichen und Schichten?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
Sind diese Festlegungen ausreichend, um eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung zu sichern?

2. Bestimmungen zu schriftlichen und mündlichen Informationsaustauschen

- 2a) Gibt es Festlegungen, welche Informationsaustausche schriftlich bzw. mündlich erfolgen sollen?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
- 2b) Sind die Vorgehensweisen des schriftlichen und mündlichen Informationsaustauschs sinnvoll und ermöglichen sie eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung?

3. Auswahl und Verteilung von Informationen

- 3a) Welche Vorgaben gibt es für die Auswahl und Verteilung von schriftlichen und mündlichen Informationen?
- 3b) Nach welchen Kriterien werden Informationen ausgewählt und an andere verteilt?
- 3c) Welche Hol- und Bringschulden gibt es im Informationsprozess?
Werden diese von allen Beteiligten anerkannt und umgesetzt?
- 3d) Wie effektiv sind die Strukturen der Informationsauswahl und -verteilung?

4. Verwendung von Informationstechnik und anderen Hilfsmitteln

- 4a) Welche informationstechnische Unterstützung (z.B. Telefon, Mailing, Fax, Intranet) ist zwingend notwendig, um die notwendigen Informationsaustausche zu gewährleisten?
Wie effektiv werden diese genutzt?

- 4b) Wie wird das Informationsangebot zur ziel- und qualitätsgerechten Auftragsbearbeitung informationstechnisch unterstützt (z.B. durch Warenwirtschaftssysteme, Kunden-, Lieferantenverwaltungsprogramme, Lagerhaltungssysteme)?
Ist die unterstützende IT-Technik bzw. Software gut zu handhaben und ausreichend?
- 4c) Gibt es weitere Unterstützungsmittel wie z.B. Schichtübergabebücher, Auftragsbegleitkarten, die den Informationsprozess sichtbar machen? Wie effektiv werden diese genutzt?

5. Ansprüche an die Qualität von Informationsflüssen

- 5a) Erhalten die Mitarbeiter ausreichende und zutreffende Informationen, um eine qualitätsgerechte Arbeit leisten zu können?
- 5b) Wird der auftragsbegleitende Informationsfluss durchgängig realisiert?
- 5c) Wie effektiv sind die Informationswege gestaltet?

6. „Informationsknotenpunkte“ zum Abgleich des Informationsstandes der Beteiligten

- 6a) Welche festen Zeiten für Teambesprechungen, 5min-Gespräche u. ä. und welche anderen Informationsmöglichkeiten gibt es im Arbeitsbereich, um die Mitarbeiter mit den erforderlichen aktuellen Informationen für ihre Arbeit zu versorgen?
- 6b) Wie effektiv sind diese Maßnahmen (Verteilungsstrukturen für Informationen, Zeiten, Themen)?
- 6c) Verfügen alle Mitarbeiter zur richtigen Zeit über die richtigen Informationen?

7. „Schlüsselfiguren“ des Informationsflusses

- 7a) Welche Personen sind auf Grund ihrer Funktion bzw. ihres Verhaltens Schlüsselfiguren des Informationsaustauschs im Arbeitsprozess?
- 7b) Wie umfassend nehmen diese Personen ihre Schlüsselfunktion im Informationsprozess wahr? Haben sie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen? Welche Unterstützung benötigen sie?
- 7c) Welche Informationen werden aus anderen Bereichen für die eigene Arbeit benötigt?

8. „Informationsschnittstellen“ zu anderen Bereichen und Informationsangebot zu Arbeits- und Geschäftsprozessen im eigenen Logistik(teil)system

- 8a) An welche Personen anderer Bereiche sind welche Informationen weiterzugeben?
- 8b) Wie verlaufen diese Informationsaustausche?
- 8c) Wie können sich die Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsbereich und zu ihren Arbeitsaufgaben informieren?

Dokumentation

Ziele, Nutzung und Organisation von Dokumentationsarbeit – Standardfragen

1. Festlegungen zur Dokumentation

- 1a) In welcher Form muss logistische Arbeit von den ausführenden Mitarbeitern schriftlich festgehalten werden?
- 1b) Sind die betrieblichen Festlegungen zur Dokumentation ausreichend, eindeutig und verständlich?
- 1c) Wer ist für welche Dokumentationsarbeit verantwortlich? Gibt es eindeutige Festlegungen zur Verantwortlichkeit?

2. Zielrichtungen von Dokumentation

- 2a) Inwieweit kennen die Mitarbeiter
 - a) den innerbetrieblichen und
 - b) den kundenorientierten Zweck von Dokumentationsarbeit?
- 2b) In welcher Form wird die Dokumentation für die betriebliche Führungsarbeit genutzt (z. B. bei der Schicht- und Urlaubsplanung, Prämiengestaltung, erforderlichen Sanktionen)?
- 2c) Inwieweit kann die Dokumentation auch als Grundlage für die Analyse und Verbesserung logistischer Arbeitsabläufe genutzt werden ?

3. Mittel zur Unterstützung von Dokumentationsprozessen

- 3a) Welche technische und organisatorische Unterstützung (z.B. Dokumentationsrichtlinien, Formulare, Software, Datenbanken, Eingabemasken) erhalten die Mitarbeiter, um den Dokumentationsanforderungen gerecht werden zu können?
- 3b) Wie wirken sich die unterstützenden Werkzeuge auf den erforderlichen Zeitaufwand aus? Gibt es effektivere Möglichkeiten der Unterstützung? Wenn ja, welche?
- 3c) Gibt es im Arbeitsbereich „Dokumentationshilfen“, die von den Mitarbeitern selbst entwickelt wurden und auch von anderen Mitarbeitern in ihrem Arbeitsumfeld genutzt werden könn(t)en?

Kommunikation

Ziele, Nutzung und Organisation von Kommunikationsprozessen – Standardfragen

1. Regelungen für betriebsinterne Kommunikation und für die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten

- 1a) Welche regelmäßige arbeitsbegleitende Kommunikation ist zwischen den Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erforderlich (z.B. Teambesprechungen, 5min-Gespräche)?
Gibt es dafür Regelungen? Sind diese allen Beteiligten bekannt?
Wo sind sie festgeschrieben (z. B. Arbeitsplatzbeschreibungen)?
- 1b) Haben die Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit, arbeitsbezogen miteinander zu kommunizieren?
- 1c) In welchem Turnus erfolgt regelmäßige Kommunikation?
Sind der eingeräumte Zeitumfang, die Zeitabstände ausreichend?
- 1d) Welche Vorgehensweisen der Kommunikation gibt es, wenn Tagesprobleme im Arbeitsbereich zu bewältigen sind? Sind die allen Mitarbeitern bekannt?
Wie effektiv sind diese Vorgehensweisen?
- 1e) Welche Festlegungen gibt es für die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten (Kommunikationswege, Nachweispflichten, Kommunikationspartner)?

2. Bestimmungen zu mündlicher und schriftlicher Kommunikation

- 2a) Gibt es Festlegungen, welche Kommunikationsprozesse schriftlich bzw. welche mündlich erfolgen sollen?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
- 2b) Welche formalen Anforderungen bestehen bei schriftlicher Kommunikation?
Welchen Zeitaufwand benötigt schriftliche Kommunikation?
Sind die geltenden Forderungen und der benötigte Zeitaufwand angemessen?
- 2c) Werden die Vorgehensweisen der schriftlichen und mündlichen Kommunikation von den Mitarbeitern als sinnvoll wahrgenommen und unterstützen sie eine qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung?

3. Betriebliche Unterstützung von Kommunikationsprozessen

- 3a) Durch welche Maßnahmen wird unternehmensseitig abgesichert, dass die Mitarbeiter arbeitsbezogen miteinander kommunizieren können (z.B. Teambesprechungen, Erfahrungsaustausche)?
Sind die gegebenen Möglichkeiten ausreichend?
Welche Veränderungsbedarfe sehen die Mitarbeiter?

- 3b) Welcher Bedarf besteht darüber hinaus an individueller Kommunikation zur Unterstützung von Teamgeist und Motivation? Ist der unternehmensseitig dafür zugestandene Freiraum ausreichend?
- 3c) Welche individuellen Kommunikationsprozesse haben sich entwickelt, die helfen, eine hohe Qualität der Arbeit zu sichern?
- 3d) Welche Kommunikationsformen bevorzugen die Mitarbeiter zum Informationsaustausch? Stimmen diese mit den geltenden Regeln und Vorgaben überein?

4. „Schlüsselfiguren“ betrieblicher Kommunikationsprozesse

- 4a) Welche Personen sind auf Grund ihrer Funktion bzw. ihres persönlichen Verhaltens Schlüsselfiguren der Kommunikation im Arbeitsprozess?
- 4b) Nehmen diese Personen ihre Schlüsselfunktion umfassend wahr? Haben sie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen? Welche Unterstützung benötigen sie?

5. „Kommunikations- schnittstellen“ im eigenen und zu anderen Arbeitsbereichen

- 5a) Sind Kommunikationsstrukturen (Wer soll mit Wem kommunizieren?) und -schnittstellen für die Mitarbeiter im Arbeitsbereich nachvollziehbar? Gibt es dazu Übersichten wie z.B. E-Mail-Verteiler, Organigramme, die das verdeutlichen?
- 5b) Welche arbeitsbezogene Kommunikation zu angrenzenden Arbeitsbereichen ist für die Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben notwendig? Wie wird diese umgesetzt? Sind die gegebenen Bedingungen ausreichend?
- 5c) Welcher Bedarf an Kommunikation besteht darüber hinaus zu anderen Arbeitsbereichen?

Kooperation

Ziele, Nutzung und Organisation von Kooperationsprozessen – Standardfragen

1. Regeln für die Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsbereich

- 1a) Welche Regeln gibt es im Arbeitsbereich für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und zu den angrenzenden Arbeitsbereichen?
Kennen alle Mitarbeiter die geltenden Regeln der Kooperation und werden sie von allen akzeptiert?
- 1b) Sind die geltenden Regeln ausreichend oder sollten weitere Vereinbarungen für die innerbetriebliche Zusammenarbeit getroffen werden?

2. Regeln für die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen

- 2a) Wie müssen die Mitarbeiter an den Schnittstellen zu anderen Bereichen zusammen arbeiten, damit eine hohe Qualität der logistischen Arbeit erreicht werden kann?
- 2b) Inwieweit kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter anderer Bereiche, mit denen sie kooperieren (sollen)?
- 2c) Gibt es Hemmnisse, die eine gute Kooperation mit den angrenzenden Arbeitsbereichen erschweren?
- 2d) Sind Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze so gestaltet, dass die Mitarbeiter kooperativ arbeiten können?
- 2e) Kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe ihrer Kollegen und ist ein gegenseitiger Arbeitsplatztausch zeitweise möglich?
- 2f) Welche Unterstützung ist durch die Führungskräfte zur Verbesserung der Kooperation möglich bzw. nötig?

Je geübter ein Lernbegleiter ist und je tiefer ein Lernteam bereits in der jeweiligen Materie steckt, desto sinnvoller kann es sein, spezifischere Fragestellungen für die Handlungsfelder zu entwickeln, so die Erfahrung aus der Arbeit mit Lernteams.

Umgekehrt ist auch geäußert worden, dass der Standardfragenkatalog im Sinne eines Benchmarking-Instruments genutzt werden kann, mit anderen Worten an den Standardfragen überprüft werden kann, welchen Grad von Differenzierung das Regelwerk für die logistische Arbeit im eigenen Unternehmen erreicht hat und ob dieser Differenzierungsgrad ausreicht oder vertieft werden sollte.

Die Piktogramme

Besonders dann, wenn ein bestehender Ablauf verändert werden soll, sei es durch einen veränderten Technikeinsatz oder durch andere interne oder externe Anforderungen, kann das visuelle Nebeneinander des vorherigen und des neuen Ablaufs das Lernteam unterstützen. Ist der neue Ablauf bereits anderweitig festgelegt, helfen die Piktogramme, Inhalt und Ziel der Veränderungen zu erfassen und umzusetzen. Ist der neue Ablauf noch im Detail zu gestalten, kann das Lernteam dies mit den Piktogrammen strukturierter tun. Wichtig ist auch, dass durch die Visualisierung alle Beteiligten „mitkommen“.

Es gibt Piktogramme für typische Tätigkeiten in den vier Handlungsfeldern der Logistik – also Informieren, Dokumentieren, Kommunizieren und Kooperieren – und auch solche, die den logistischen Arbeitsprozess vor allem technisch-organisatorisch abbilden. Diese Piktogramme werden nachfolgend ab S. 22 in einer arbeitsfähigen Größe wiedergegeben und können so direkt ausgedruckt und kopiert werden.

Beispiele für typische Tätigkeiten in der operativen Logistik



Entladung



Beladung



Kommissionieren



Scannen

Hier ist die Schrittfolge folgendermaßen:

Der Lernbegleiter wählt den Lernanlass aus und formuliert dazu eine Zielsetzung. Die Kriterien für diese Formulierung sind die gleichen wie vorher beschrieben, sinnvoll ist also wiederum eine Positivaussage.

Mit den Piktogramm-Karten stellt das Lernteam zunächst eine Ist-Situation in dem ausgewählten Bereich dar. Es wird also ein Prozessausschnitt visualisiert, dessen Umfang Lernteam und Lernbegleiter festlegen. Zur Visualisierung werden die Piktogramm-Karten eingesetzt, um die wesentlichen Schritte in ihrer Abfolge darzustellen; Kommentarkarten ergänzen die Piktogramme.

Als nächster Schritt kann nun mit Hilfe weiterer Piktogramm-Karten und Notizen für den gleichen Prozessausschnitt der zukünftig vorgesehene Ablauf entstehen, also die Soll-Situation. Der Unterschied zwischen Ist und Soll kann z.B. darin bestehen, dass in dem Prozessabschnitt künftig andere technische Geräte eingesetzt werden. (Vgl. Abbildung oben, Piktogramm-Bild „Scannen“, hier soll in diesem Abschnitt zukünftig mit Scannern gearbeitet werden.)



Der darauf folgende Schritt beinhaltet die Bearbeitung der Frage, was in Zukunft im Detail anders zu organisieren ist und welche Mitarbeiter eine veränderte Aufgabenstellung haben werden. Dieser Schritt kann auch dazu führen, dass eine weitere Alternative zum Soll-Ablauf – z.B. mit Veränderungen im Detail – aufgebaut wird. Die beteiligten Mitarbeiter können Erfahrungen aus dem bisherigen Ablauf und Ideen für das neue Vorgehen unmittelbar einbringen und ein eigenes Verständnis für die Veränderungen und ihre Wirkungen gewinnen.

Ist der zukünftige Soll-Ablauf durch Piktogramm-Karten und Notizen als „Bild“ entstanden, kann als nächster Schritt eine to do-Liste aufgestellt werden. Diese wird sich vor allem auf die mit den Veränderungen einhergehenden ablaufbezogenen Neuerungen beziehen, wobei es erfahrungsgemäß vor allem auf deren Details ankommt. Damit alle Beteiligten angemessene und zeitlich gut koordinierte Vorbereitungsmöglichkeiten auf die Umstellung haben, wird der Lernbegleiter die Umsetzung dieser to do-Liste mit den entsprechenden Führungskräften und den befassten Mitarbeitern in diesem Bereich koordinieren.

Die zu erstellende to do-Liste ist also bei der Piktogrammarbeit vor allem darauf ausgerichtet, was an welcher Stelle geändert werden soll und wie und in welcher zeitlichen Abfolge diese Änderungen personell und zeitlich umgesetzt werden sollen.

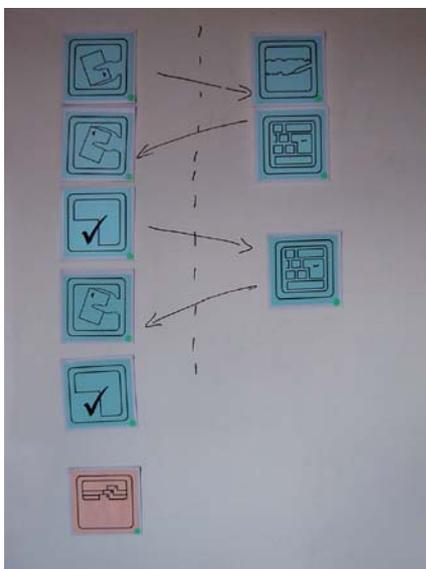


Praxisbeispiel zur Arbeit mit Piktogrammserien

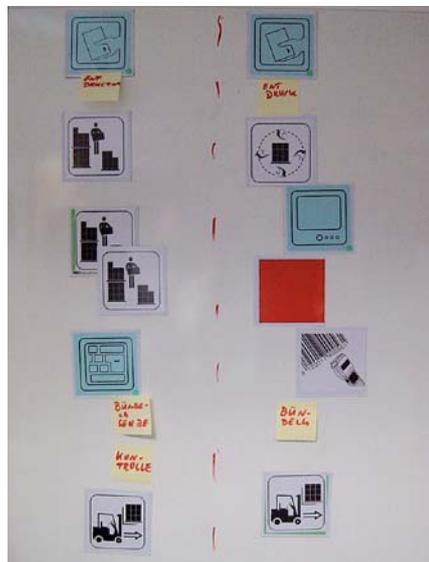
Die nachfolgenden Abbildungen zeigen beispielhaft, auf welche Art und Weise praktisch mit den Piktogrammen gearbeitet wurde. Mit der Piktogrammarbeit 1 wird gezeigt, dass das Lernteam den Ist-Ablauf (links) an einigen wesentlichen Punkten ergänzt hat, indem in dem hier dargestellten Teilprozess zwischen Informationserhalt und -weitergabe ein Zwischenschritt eingeschoben wurde. Der Erhalt der Information soll künftig schriftlich festgehalten werden, die bearbeitete Information wird gespeichert und per Mail oder Intranet an den Empfänger versandt. Auch der nächste Schritt – Kontrolle von Dokumenten – wird wiederum gespeichert und entsprechend weitergegeben. Das Lernteam hat erkannt, dass im eigenen System die händische und mündliche Weitergabe von Informationen kritisch werden kann, wenn zukünftig andere Anforderungen an die Sicherheit und Nachprüfbarkeit der Informationsweitergabe und -bearbeitung gestellt werden. Geht man so vor wie in der Soll-Spalte angedeutet, erübrigt sich – so die Annahme des Lernteams – die bisherige, als unzureichend empfundene Dokumentation am Schluss des Teilprozesses, was durch die hellrote Karte mit dem Karteikasten-Piktogramm dargestellt werden soll. Die to do-Liste enthält eine Beschreibung des neuen Ablaufs und es werden die notwendigen technischen Voraussetzungen benannt.

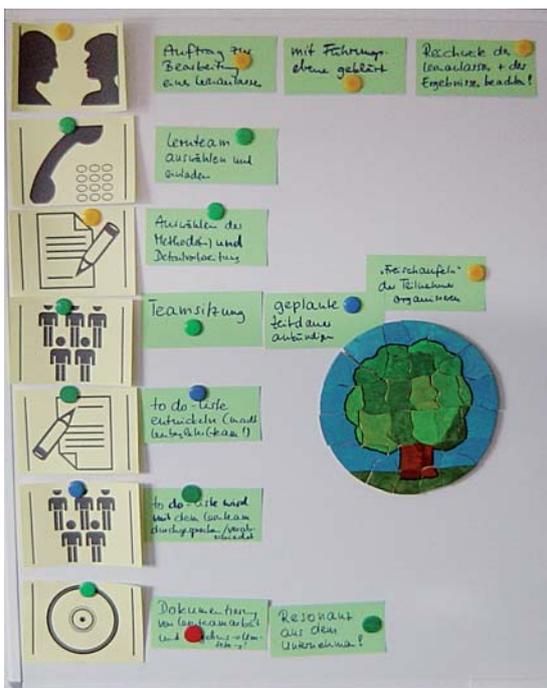
Das nachfolgende Bild zeigt, dass der Soll-Ablauf auf der rechten Seite deutliche Veränderungen gegenüber dem Ist-Ablauf auf der linken Seite des Bildes aufweist. Das schließt auch den Einsatz anderer technischer Geräte ein, z.B. im Soll-Ablauf die Arbeit mit dem Scanner. Die Prozesse können in Ausschnitten und damit sehr kleinteilig visualisiert werden; damit ergibt sich für das Lernteam die Möglichkeit, Abläufe und deren Veränderungen detailliert zu zeigen und ihre Erfahrungen und Ideen in die Details einzubringen. Das hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen, weil sich die „Piktogrammsprache“ und die direkte Kommunikation zu dem „Bild“ ergänzen. Bei Bedarf können auch zusätzliche Textkarten in die Darstellung eingefügt werden, wie auf der unteren Abbildung zu sehen ist.

Piktogrammarbeit 1



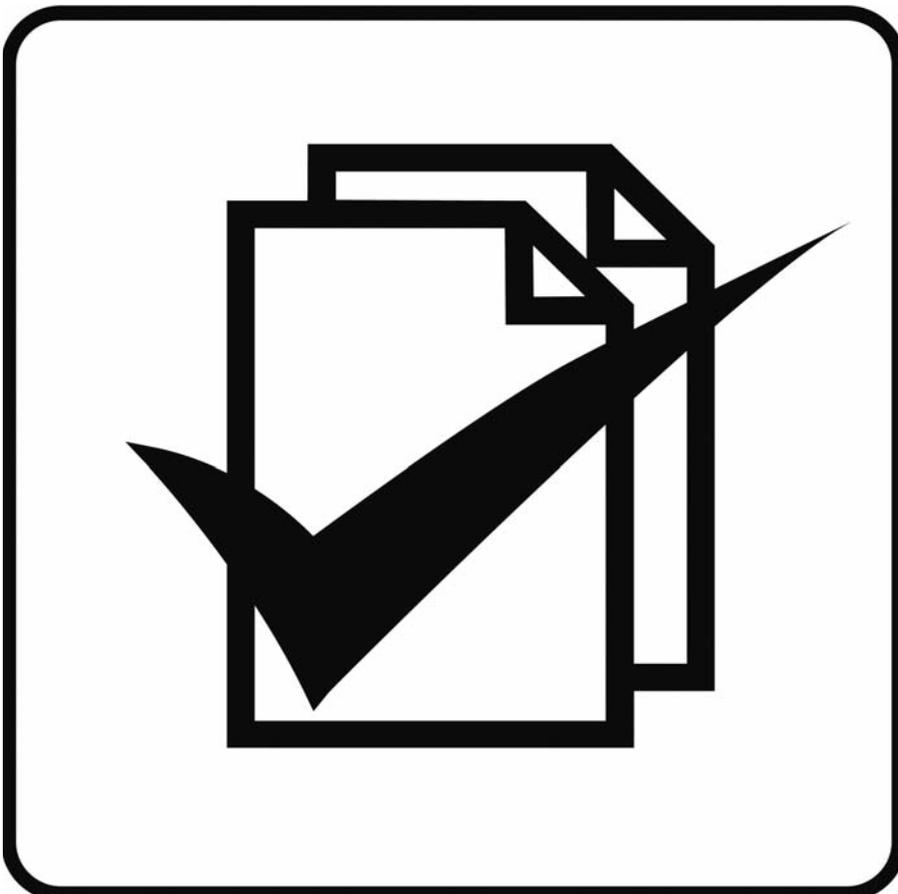
Piktogrammarbeit 2



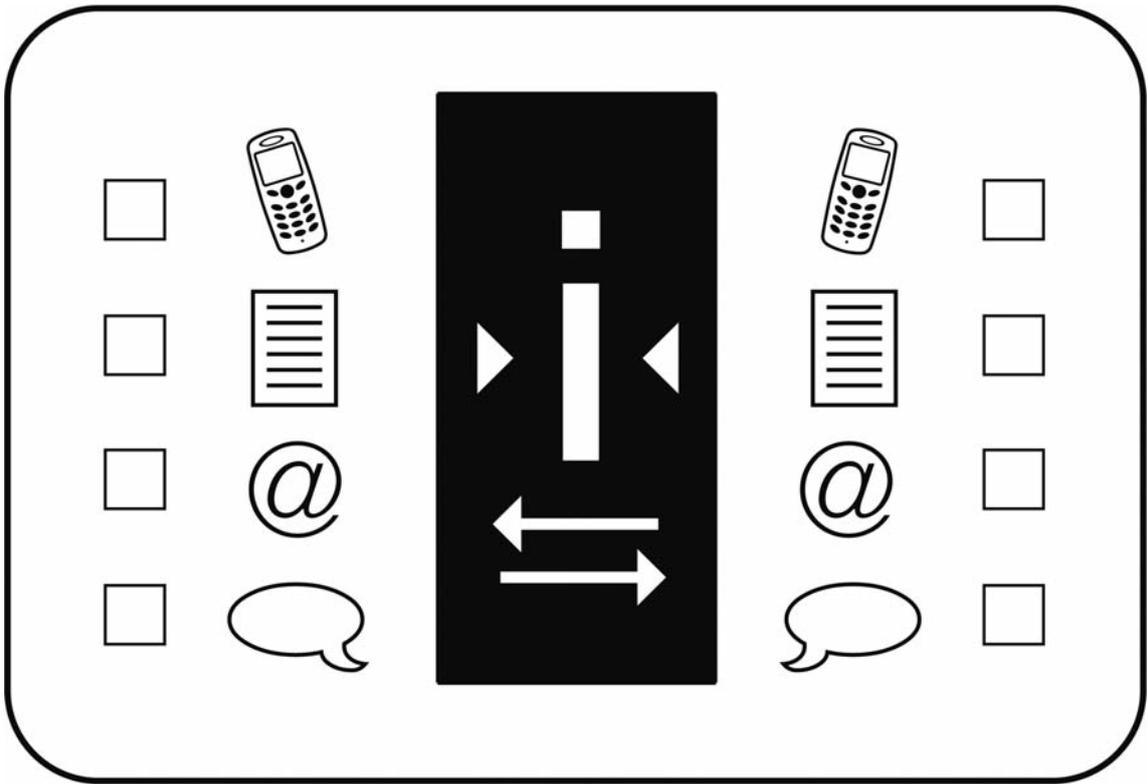




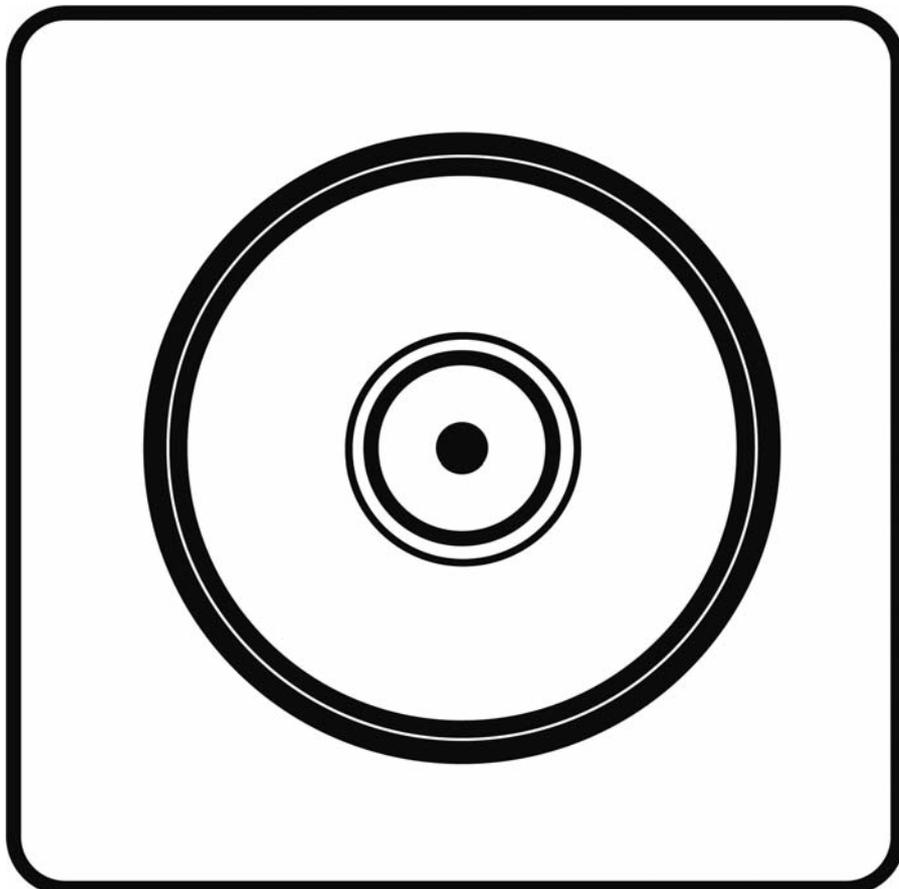
telefonieren



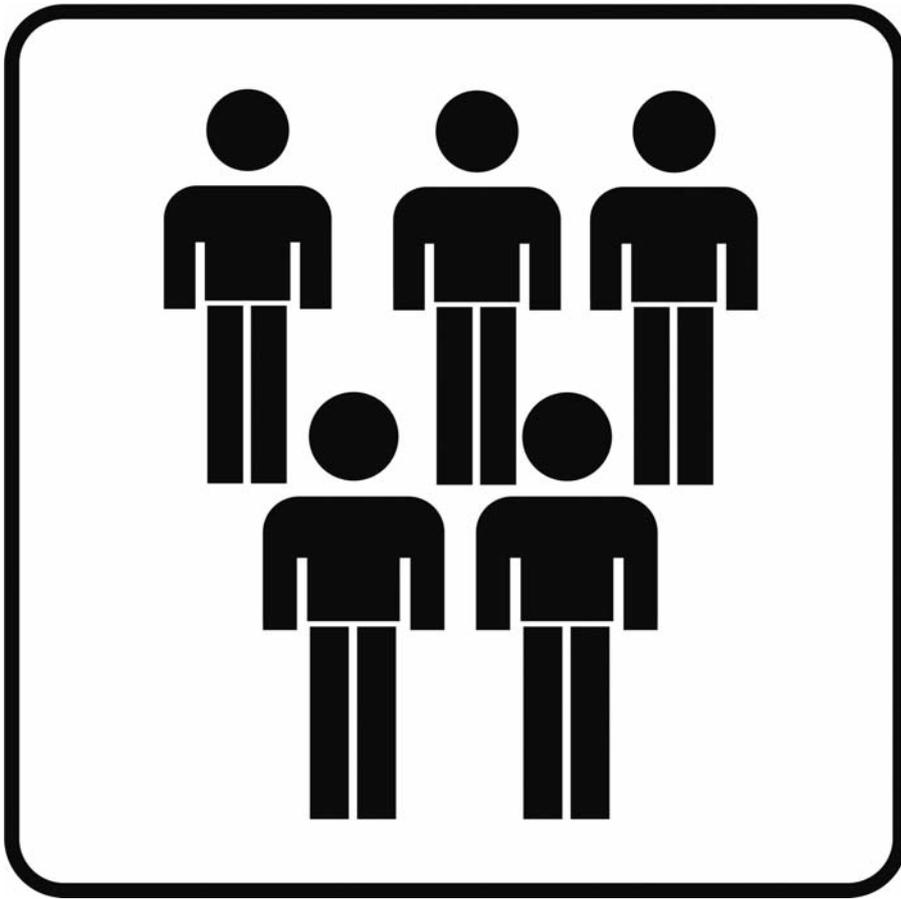
kontrollieren



markieren, wie Infos weitergegeben werden sollen



sichern



in der Gruppe kommunizieren



besprechen



beladen



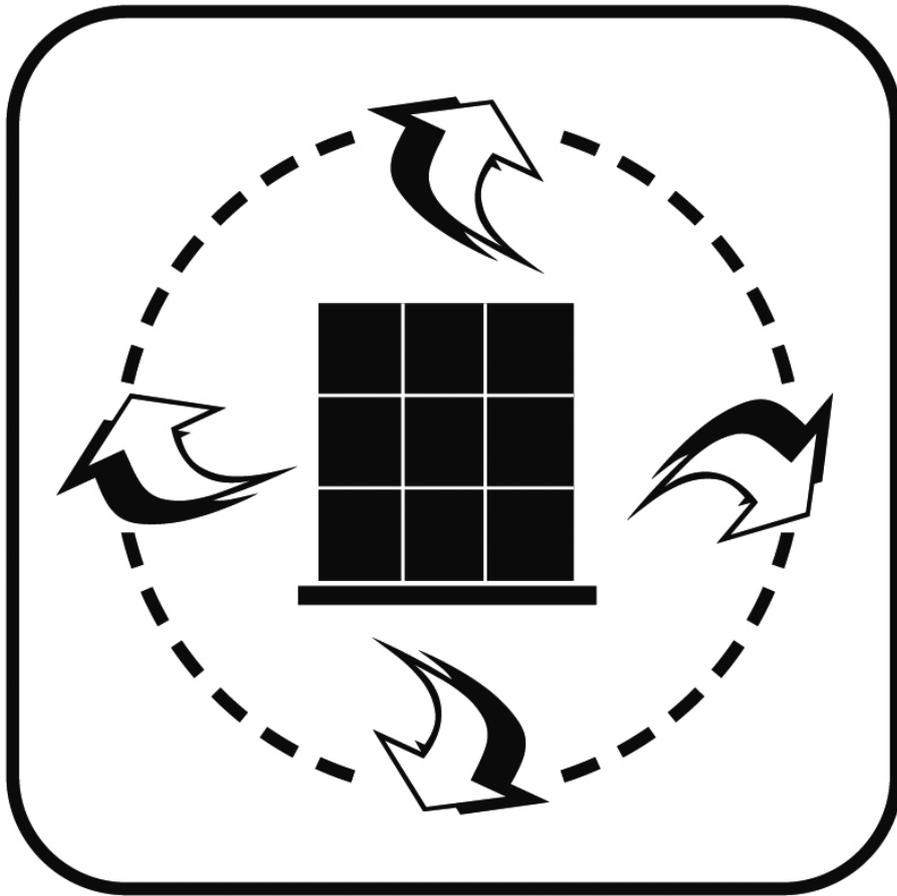
transportieren



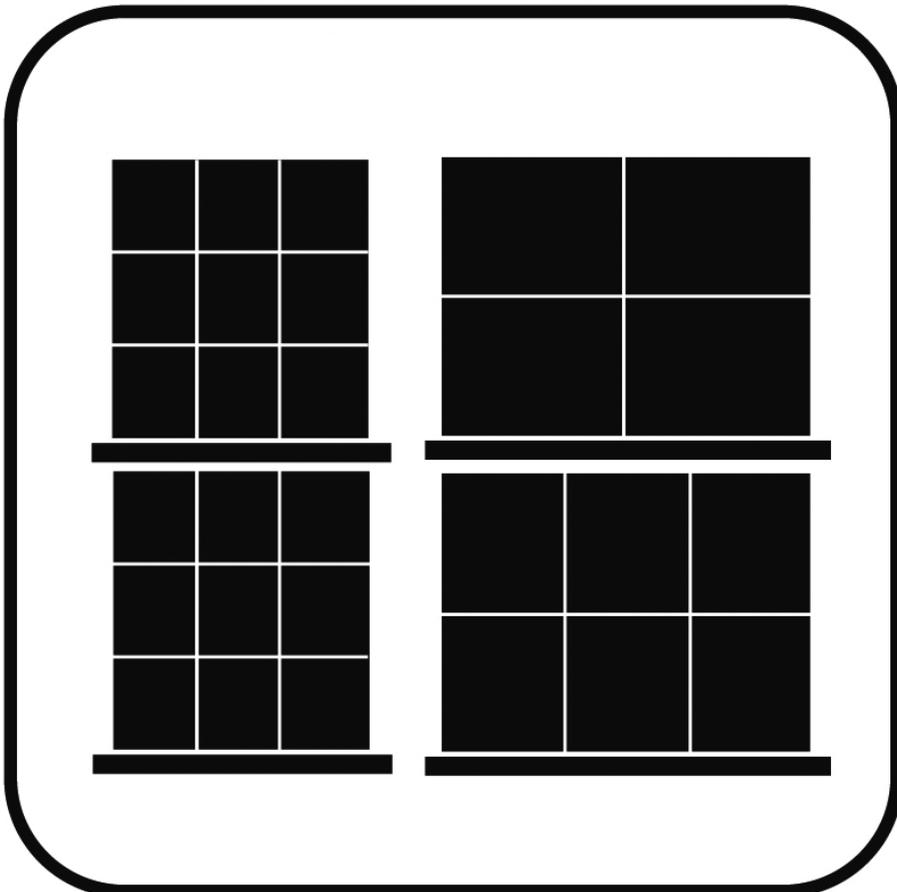
entladen



scannen



umschlagen



lagern

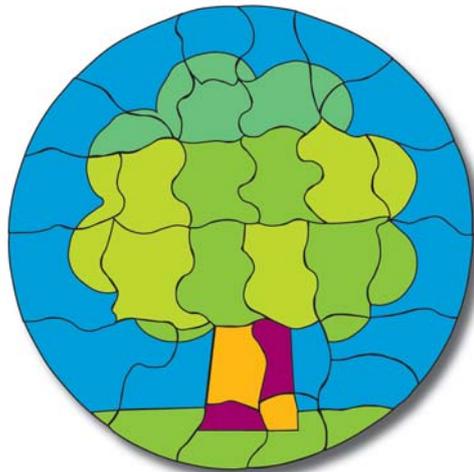


kommissionieren

Das Baumpuzzle

Diese Methode ist sicher die ungewöhnlichste der drei vorgestellten Möglichkeiten, aber eine durchaus wirkungsvolle, um das Thema der Schnittstellenprobleme zu bearbeiten. Hier ist noch einmal daran zu erinnern, dass logistische Arbeit geprägt ist durch die drei Leitgedanken „Logistik als System verstehen / Logistiksysteme verstehen / in Logistiksystemen kompetent handeln“. Gerade diese Leitgedanken können mit Hilfe der Puzzle-Methode visualisiert und in die eigene Praxis im Unternehmen umgesetzt werden.

Denn das Puzzle bildet in der hier vorgestellten runden Form ein funktionierendes System ab, bei dem alle Teile zueinander und ineinander passen und ein gemeinsames Ganzes ergeben. Wenn alle Teile richtig angeordnet sind, wenn also alles stimmt in dem System, ist der Baum auf dem Puzzle gut erkennbar. Dann ist es bildlich gesehen „eine runde Sache“.

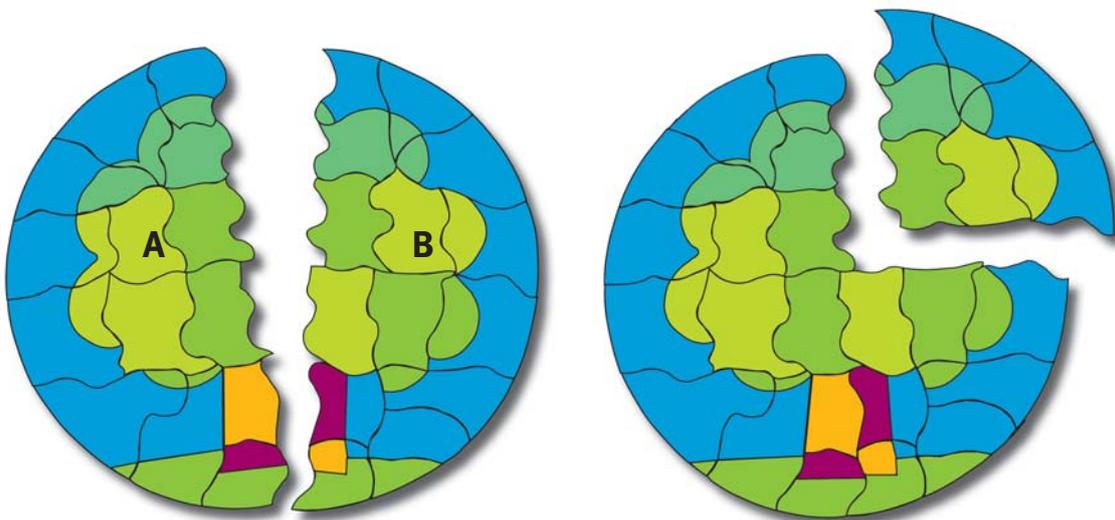


Dem Lernteam steht ein Puzzle mit insgesamt 28 Teilen zur Verfügung, das einen Durchmesser von ungefähr einem halben Meter hat. Wie die Fotos zeigen, kann man damit am besten auf dem Boden oder auf einer großen Fläche arbeiten.

Das Puzzle lässt sich in mehrere Fraktionen oder Teilbereiche aufteilen. Tut man das, ist die

runde Form und damit auch das dargestellte Bild, der Baum, nicht mehr gut erkennbar. Das visuelle Signal ist: „Hier läuft es nicht (mehr) rund!“ Die Abstände innerhalb des Puzzles sind (zu) groß, was bedeutet: Die Schnittstellen zwischen einzelnen Bereichen im Unternehmen und zu Partnern außerhalb sind in Wirklichkeit Gräben, die die vernünftige Zusammenarbeit über Gebühr erschweren.

Dieser Zustand wird nachfolgend beispielhaft und in grafischer Form vereinfacht dargestellt.



Das System zerfällt in zwei Hälften A und B, die durch eine große Schnittstelle getrennt sind

Der größere Teil des Systems ist gut koordiniert (A), ein wesentlicher Teil (B) ist davon durch eine ausgeprägte Schnittstelle getrennt

Auch hier kann der Lernbegleiter eine Schrittfolge organisieren. Wie zuvor auch wählt er als ersten Schritt einen Lernanlass aus, der hier aber vor allem dadurch entsteht, dass es im System bzw. Teilsystem „nicht stimmt“. Der Lernbegleiter wählt deshalb den Systemausschnitt aus, in dem die Schnittstellenprobleme auftreten und lädt ein Lernteam aus diesem Bereich ein, beispielsweise Wareneingang oder Versand oder eine Gruppe der Disponenten, die einen Logistikbereich steuern. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr kommt es darauf an, den passenden Teilbereich auszuwählen. Denn das ist die Voraussetzung, um im Lernteam hinreichend überschaubar und detailliert arbeiten zu können.

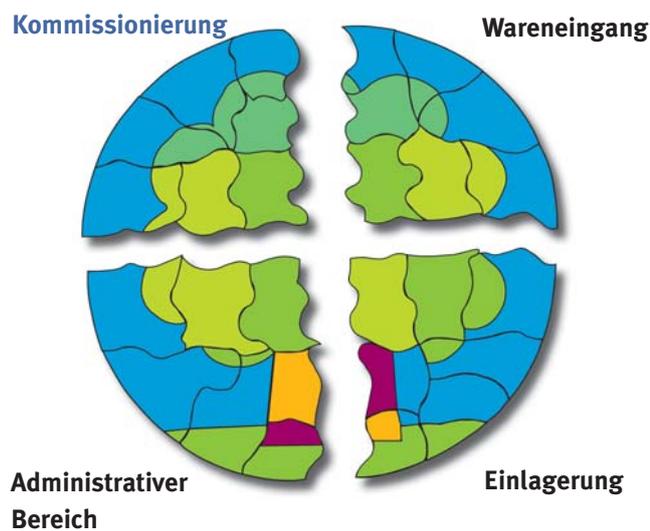
Zu Beginn der Arbeit mit dem Lernteam ist das vollständige Puzzle sichtbar. Ein Teil des Puzzles – etwa ein Viertel – bildet die Gruppe des Lernteams selber ab, in unserem Beispiel die Kommissionierung. Die anderen Puzzleteile – auch in etwa jeweils ein Viertel – stehen für andere Bereiche des Systems, mit denen das Lernteam zusammen arbeitet. Das könnten für den Wareneingang z. B. der Einfahrtsbereich in das Werksgelände mit der entsprechenden Kontrolle und Vormeldung, die Einlagerung oder der Umschlagsbereich und der administrative Bereich sein.

Also:

1. Viertel: **Kommissionierung**
2. Viertel: Wareneingang
3. Viertel: Einlagerung
4. Viertel: Administrativer Bereich

Im konkreten Fall stellt sich eine solche Gruppierung natürlich unternehmens- und ablaufspezifisch dar. So kann es durchaus sinnvoll sein, dass anliefernde Transportunternehmen als Umgebung des Lernteams mit aufgenommen werden. Die Auswahl treffen Lernbegleiter und Lernteam je nach Lernanlass.

Der nächste Schritt ist dann, ausgehend vom definierten Lernanlass die ausgewählten Bereiche im Verhältnis zu dem Bereich des Lernteams zu positionieren. Das Puzzle wird deshalb mehr oder weniger stark auseinander gezogen, zunächst nicht in seinen Einzelteilen, sondern in den oben genannten Vierteln. Das Lernteam bringt im Hinblick auf den Lernanlass – im System „stimmt es nicht“ – die Distanz zu seinem Umfeld in das jetzt entstehende Bild ein. Damit wird die Breite der jeweiligen Schnittstelle visualisiert; die „Gräben“ werden sichtbar gemacht.

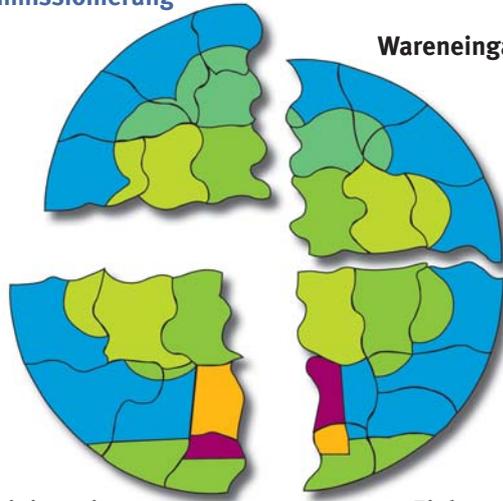


Um in unserem Beispiel zu bleiben, kann es so sein, dass der Wareneingang sich als ein gemeinsames Team mit der Einlagerung sieht, damit die beiden entsprechenden Viertel des Puzzles eng beieinander bleiben. Das signalisiert, dass die Kooperation mit der Einlagerung als gut angesehen wird. Entsprechend geht das Lernteam hinsichtlich der anderen beiden

Bereichen vor. So ist z.B. denkbar, dass zwischen Wareneingang und Administration eine wesentlich breiter darzustellende Schnittstelle wahrgenommen wird.

Kommissionierung

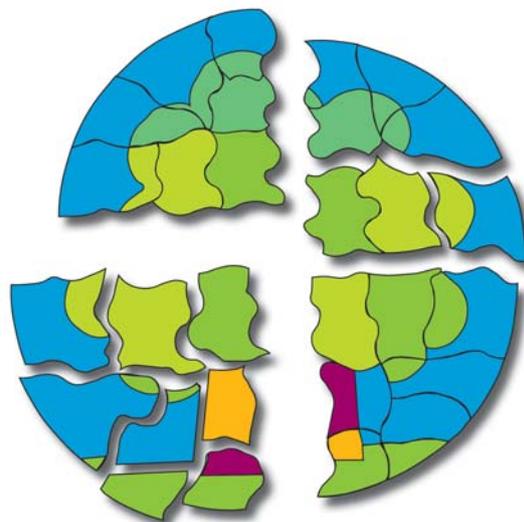
Wareneingang

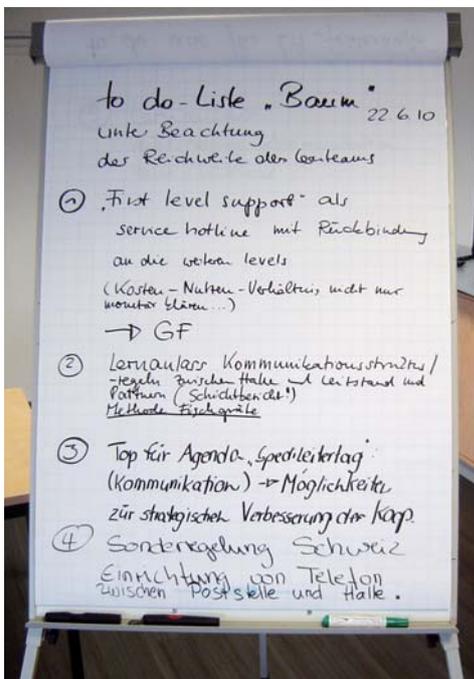


**Administrativer
Bereich**

Einlagerung

Das Lernteam zeigt auf diese Weise ein aus seiner Sicht realistisches Bild von dem gegenwärtigen Systemzustand. Im nächsten Schritt wird dieses Bild genauer, indem nämlich – am einfachsten mit Haftzetteln – notiert wird, was denn die Unstimmigkeit im (Teil)System ausmacht. Diese Haftzettel können dann in die „Gräben“ im Bild oder direkt daneben geklebt werden. Solche Unstimmigkeiten können z. B. unvollständige oder auch zu spät gelieferte Informationen sein, es können auch technische Unzulänglichkeiten bei der Informationsübermittlung sein, es können auch immer wieder auftretende Fehler im Ablauf sein, die dem Wareneingang Schwierigkeiten bereiten, ohne dass er dies direkt beeinflussen kann. Auch an diesem Punkt kann der Lernbegleiter wiederum ein Ranking durchführen, um die Bedeutung der genannten Punkte differenzieren zu können.





Als nächster Schritt entsteht eine to do-Liste, dabei steht das Ziel im Vordergrund, die Schnittstellen so schmal zu machen, dass es im System wieder stimmt. Die to do-Liste kann das Lern-team mit dem Lernbegleiter erarbeiten oder ganz oder in Teilen auch der Lernbegleiter einbringen. Auf jeden Fall macht sich das Lernteam die to do-Liste in der Arbeit der Gruppe zu eigen und artikuliert damit seine Erwartung an die anderen Beteiligten. Das Lernteam zeigt in der to do-Liste auch auf, welche Möglichkeiten es sieht, von sich aus zur Verbesserung des bisherigen Zustandes beizutragen.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass die Umsetzung einer solchen to do-Liste

eine große Bandbreite an Möglichkeiten aufweisen kann. Das geht von einfachen technisch-organisatorischen Veränderungen bis hin zu komplexeren Anforderungen, die sich auf den Umgang der Gruppen untereinander und die gegenseitige Wertschätzung von deren Arbeit beziehen können. Deshalb ist hier der Lernbegleiter ganz besonders gefordert, die Umsetzung unter Beteiligung der verschiedenen Ansprechpartner gut zu organisieren.

Das Puzzle hilft also vor allem dabei, komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Es ist geeignet, um an konkreten Fällen bzw. Abläufen Positionen und das Handeln von Akteuren bzw. Akteursgruppen darzustellen. Ziel ist es immer, solche Veränderungen herbeizuführen, die unterstützen, dass man das Puzzle wieder „rund“ kriegt. Was an Störendem zwischen den einzelnen Bereichen erkennbar gemacht wird, gilt es zu überwinden. Aus Schnittstellen sollen Nahtstellen werden, heißt es bei Logistikern. Das Aktionsfeld dafür kann sich auf der Personenebene bieten, wenn Akteure bislang nicht bereit waren, hinreichend gut zu kooperieren. Es kann aber auch so sein, dass es um Sachzusammenhänge in den Abläufen geht, deren Veränderung zu einer Lösung führt. Die Arbeit mit dem Puzzle unterstützt, bezogen auf den konkreten Lernanlass, auf welche Schnittstelle eingegangen werden kann und wie das am besten geschieht.

Der Lernbegleiter dokumentiert die Arbeit im Lernteam – dies am besten per Foto – und die nachfolgenden Schritte der Umsetzung. Er konserviert damit immer auch, was von den angesprochenen Punkten bereits erledigt wurde und was noch offen blieb für weitere Bearbeitungsschritte.



Beispiele aus Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen

Die nachfolgende Zusammenstellung bezieht sich auf Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen. Diese Übersicht kann einen Eindruck davon vermitteln, welche Art von Themen mit welchen Methoden und mit welchen Ergebnissen bearbeitet wurde.

Workshop 1:

Lernanlass

- a. Fehlerhafte Kennzeichnung von Sendungen
- b. Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Methodeneinsatz

- a. Fischgrättdiagramm, dann Piktogramm
- b. Piktogramm

Ergebnisse

- a. IT-technische Lösung und zusätzliche organisatorische Lösung mit GF
- b. kommentiertes Piktogramm des Hallenablaufs als Einführung

Besonderheiten des Workshops

Alle Beteiligten kommen aus einem Unternehmenszusammenhang, kennen deshalb die gegenseitigen Arbeitsbereiche; jeder versteht alle Lernanlässe, kann zur Lösung aktiv beitragen.

Es kam zu einer direkten Umsetzung von Workshop-Ergebnissen und zu unmittelbar erfahrbaren Lösungen, die sich positiv auf die Arbeitssituation und auf die Organisation auswirkten. Daraus entwickelte sich eine vertiefte Motivation für weitere Lernteam-Arbeit.



Workshop 2:

Lernanlass

- a. Aussagekräftige, qualitativ hochwertige Eingangskontrolle
- b. Organisationsablauf bei Selbstabholern

Methodeneinsatz

- a. Puzzle, dann Fischgrättdiagramm
- b. Piktogramm

Ergebnisse

- a. differenzierte to-do-Liste für alle vier Handlungsfelder
- b. differenzierte Beschreibung des Ist-Status per Piktogramm bei drei Unternehmen, ein weiterer Piktogrammeinsatz für einen erwünschten Soll-Zustand für das Unternehmen, das die Fragestellung eingebracht hat

Besonderheiten des Workshops

Die Beteiligten kommen aus unterschiedlichen Unternehmen mit Schwerpunkt Logistikdienstleistung und kennen von daher die einschlägigen Aufgaben, Prozesse und Problemstellungen. Die Intensität der Bearbeitung und Qualität der Ergebnisse steigt lt. subjektiver Wahrnehmung der Beteiligten bei eigenen Fragestellungen. Die aufschließende Wirkung des Puzzles wurde besonders gewürdigt.

Workshop 3:

Lernanlass

Ein Lernanlass: Bei bestimmten Kunden signifikanter Anstieg von Reklamationen

Methodeneinsatz

Fischgrättdiagramm, zunächst mit Standardfragen, dann weiter mit im Team entwickelten spezifischen Fragen

Ergebnisse

Entwicklung von drei Handlungsansätzen:

- a. intern (eigene Organisation)
- b. beim Transportunternehmer (direkt umsetzbar)
- c. beim Kunden (Verpackungsfragen, z.T. realisierbar, eher anspruchsvolle Aufgabe)

Besonderheiten des Workshops

Bei bereits ausgeprägter Kenntnis der Problemkonstellation konnte die Diagnose per Fischgrättdiagramm besser durch angepasste und damit verfeinerte Fragestellungen genutzt werden.

Durch die Methode wurden die Mitarbeiter aus den verschiedenen betroffenen Bereichen strukturierter an der Lösungsfindung beteiligt und die Lösung ist damit akzeptierter und dementsprechend besser umsetzbar (subjektiver Faktor!)

Workshop 4:

Lernanlass

- a. Datenübernahme durch /von Fahrer
- b. Zunahme der Unfälle in der Umschlaghalle
- c. Dokumentationsarbeit in einem komplexen Prozess mit Beteiligten an unterschiedlichen Orten

Methodeneinsatz

- a. Piktogramm und Fischgrättdiagramm
- b. Fischgrättdiagramm und Piktogramm
- c. Fischgrättdiagramm und Piktogramm

Ergebnisse

In allen Gruppen to-do-Listen bzw. Piktogramme, die ausweisen, was getan werden soll im (Teil)- Prozess und wie es getan werden soll

Besonderheiten des Workshops

Ein Lernanlass wurde von den Teams jeweils mit zwei Methoden bearbeitet. Damit erzielten sie eine vertiefende Wahrnehmung, eine zusätzliche Perspektive für Ursachen und Lösungsideen. Der Standardfragensatz wurde als Benchmarkansatz aufgefasst. Die Methoden wurden für logistische und andere Arbeitsbereiche genutzt. Sie wurden als ‚Strukturgeber‘ für Ursachen- und Lösungssuche in einer besonderen Systematik verwendet und haben damit den Beteiligten kreative Wege des Einsatzes eröffnet.



Workshop 5:

Lernanlass

Ein Lernanlass: Vermeidung von großem Warenschwund bei einem Hauptkunden

Methodeneinsatz

Fischgrättdiagramm mit Schwerpunkt Analyse

Piktogramm zur Darstellung ‚alter und neuer Prozess‘

Ergebnisse

Klärung von Ursachen des Schwunds

Umsetzung der Klärung in Form von Prozessänderungen

Besonderheiten des Workshops

Entwicklung eigener spezifischer Fragen für den Einsatz im Fischgrättdiagramm, dadurch erweiterte und vertiefende Analysemöglichkeiten.

Als Voraussetzung dafür wurde gesehen, dass alle Beteiligten die näheren Umstände und Hintergründe hinsichtlich des ausgewählten Lernanlasses sehr gut kannten.

Von den Beteiligten wurde die hohe Problemrelevanz der Methode(n) hervorgehoben, die die Motivation des Teams gut unterstützte und half, die Umsetzungsmöglichkeiten zu entdecken und zu entwickeln. Auch wichtig: die ‚andere Sichtweise‘.

Workshop 6:

Lernanlass

- a. Probleme zwischen Management, Vertrieb, Lagerbereich und Transport
- b. Qualitätsprobleme in den vier Schlüsselabteilungen Wareneingang, Lager, Versand und IT-Supports

Methodeneinsatz

- a. Puzzle (Identifikation) und Fischgrättdiagramm mit Ranking (Lösungsansätze)
- b. Puzzle (Identifikation, Ranking) Fischgrättdiagramm (Analyse, Lösungsansätze, Ranking) Piktogramm für Detaillösungen

Ergebnisse

Lösungen werden primär erkannt im Bereich der IT-Tools, deren Qualität und Beherrschung im operativen Bereich.

Besonderheiten des Workshops

Das Hintereinanderschalten von Methoden wurde als besonders wirkungsvoll eingeschätzt, wobei jeweils ein Rankingschritt dazwischen liegt.

Die Möglichkeiten der Lernbegleitung als Dienstleistung eines Bildungsträgers wurden angesprochen.

Vor allem die Strukturierungsleistung der Methoden wurde hervorgehoben.

Hinweise zur Moderation von Lernteams

Der Lernbegleiter hat natürlich auch die Aufgabe, sein Lernteam zu moderieren. Wer schon ein Moderationstraining durchlaufen und entsprechende Praxiserfahrungen gewonnen hat, kann darauf sehr gut zurückgreifen, auch wenn manches situativ angepasst werden sollte.

Als Einführung- und vielleicht auch Auffrischungstext für diesen Teil der Lernbegleitertaufgaben wird hier eine Zusammenfassung von Moderationsregeln angeboten.

Wie kann das Lernbegleiterteam mit Moderationsregeln arbeiten?

Damit die Arbeit eines Lernteams gelingt, kommt dem Lernbegleiter oder der Lernbegleiterin eine wichtige Rolle zu. Sie sind die Moderatoren oder Steuerer der Arbeit des Lernteams. Die Erfahrung zeigt, dass die Moderation und damit das Ergebnis der Arbeit besser ist, wenn ein Moderationsteam von zwei Personen sich gegenseitig unterstützt. Mit einer Gruppengröße von fünf bis neun Personen kann nach aller Erfahrung gut gearbeitet werden.

Das Lernbegleiterteam steuert die Arbeit des Lernteams gemeinsam

Das Lernbegleiter- oder Moderationsteam ist für die Vorbereitung zur Bearbeitung eines Lernanlasses, für die Organisation des Ablaufs der Sitzung sowie für die Dokumentation der erarbeiteten Inhalte verantwortlich.

Das Moderationsteam ist für die Organisation zuständig, die Gruppe erarbeitet gemeinsam die Ergebnisse. Das Moderationsteam stellt dabei seine eigene Meinung eher zurück, es hört der Gruppe aber aufmerksam zu.

Die Gruppe erarbeitet die Ergebnisse zu einem Lernanlass

Das Moderationsteam entscheidet, mit welcher der drei Methoden (Fischgräten-diagramm, Piktogramm, Baumpuzzle) die Gruppe arbeitet. Die Methoden können manchmal zu einem Lernanlass auch nacheinander eingesetzt werden.

Das Lernbegleiterteam entscheidet, welche Methoden wann eingesetzt

Das Moderationsteam bereitet entsprechend dem Lernanlass die Fragen für den Einsatz der Methoden vor.

Grundregeln der Arbeit mit dem Lernteam / der Gruppe:

- Jeder kommt zu Wort.
- Jede Meinung ist wichtig.
- Jeder spricht bitte kurz und knapp.
- Jeder ist verantwortlich für das inhaltliche Ergebnis der Gruppe.
- Alles Wichtige wird für alle sichtbar festgehalten.

Die Grundregeln für die Arbeit in der Gruppe werden allen Beteiligten bekannt gegeben

Wenn das Moderationsteam den Eindruck hat, dass die Bearbeitung der vorgeschlagenen Fragen mündlich und im direkten Austausch nicht so gut funktioniert – z.B. weil nur einzelne Personen sich äußern – sollte es eine sogenannte Kartenabfrage machen. Allen Anwesenden werden mehrere Karten (Moderationskoffer!) ausgegeben, auf denen sie mit einem kräftigen Edding ihre Antworten notieren können. Die Karten werden dann entsprechend auf das Chart oder die Pinnwand gehängt (mit Kreppband oder Nadeln, je nachdem, was man da hat ...)

Hinweise, die dem Lernbegleiterteam die Moderation erleichtern: Kartenabfrage

Eine solche Kartenabfrage eignet sich auch, wenn mit dem Baumpuzzle gearbeitet wird und das Lernteam die Gründe dafür benennt, warum es zwischen Gruppen oder Bereichen nicht rund läuft. Die Karten werden dann im Puzzle platziert.

Um die Einschätzung des Lernteams zur Gewichtung der Antworten herauszustellen, können folgende Methoden angewandt werden:

Jeder Teilnehmer markiert das aus seiner Sicht Wichtigste mit einem Strich oder Punkt auf der Pinwand oder dem Flipchart. Bei unter fünf Antworten hat jeder einen Strich frei, bei sechs bis elf zwei Striche. Das Moderationsteam entscheidet, ob dafür die Wand umgedreht wird, so dass jeder Teilnehmer ‚geheim‘ auswählen kann oder ob die Teilnehmer gemeinsam an die Pinwand kommen und ihre Striche machen. Bei der Bearbeitung der Fischgräte ergeben sich für jeden der vier Bereiche (Information, Dokumentation, Kommunikation, Kooperation) meistens mehrere Antworten. Hier soll dann in jedem der Bereiche gewichtet werden.

Hinweise, die dem Lernbegleiterteam die Moderation erleichtern: Gewichtung von Antworten

Die Anzahl der Striche ist für das Moderationsteam wichtig für die Vorbereitung einer to-do-Liste. Wenn das Lernteam unmittelbar und von sich aus zu Vorschlägen für eine to-do-Liste weitergeht, achtet das Moderationsteam darauf, dass die Gewichtung der Antworten für die Reihenfolge der Vorschläge der to-do-Liste eingehalten wird.

Die einfachste Form der to do-Liste enthält drei Spalten: Was? Wer ist verantwortlich? Bis wann soll etwas erledigt sein?

Die to-do-Liste enthält die Ergebnisse der Bearbeitung eines Lernanlasses.

Wenn aus zeitlichen Gründen (die Länge einer Teamsitzung soll 30 Minuten in der Regel nicht überschreiten) ein Vorschlag für eine to-do-Liste vom Moderationsteam in einer nachfolgenden Teamsitzung eingebracht wird, bespricht das Lernteam diese Liste und kann sie bei Bedarf verändern bzw. ergänzen. Die Lernbegleiter können in diesem Fall die erste Spalte ‚Was‘ vorbereiten. Die beiden anderen Spalten kann in der Regel das Lernteam ausfüllen, wenn die Vorschläge besprochen sind.

Es wird darin festgehalten, was von wem bis wann umgesetzt werden soll.



Das Lernbegleiterteam kümmert sich auch verantwortlich um die Arbeitsbedingungen für das Lernteam: Es lädt die Beteiligten ein, sorgt für einen angemessenen Platz für die Teamsitzung und dafür, dass Pinwand mit Papier, Karten und Stiften, Kreppband und/oder Nadeln und/oder Flipchart zur Verfügung steht, ebenso das Baum-

Organisatorisches, das vom Lernbegleiterteam zu beachten ist

puzzle und Piktogramm-Karten, nach Möglichkeit mit Magneten und einer entsprechenden Metallunterlage. Wenn ein Fotoprotokoll gemacht werden soll, muss die Schrift entsprechend groß genug und gut lesbar sein.



Die Zusammenhänge

Inhalt

Kompetenzen und Kompetenzzlernen	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)
Er verfügt über umfassende Kenntnisse hinsichtlich des Einsatzes von Logistiktechnik und einschlägigen IT-Instrumenten und deren Weiterentwicklung in seinem Aufgabenbereich.	Er steuert den Einsatz von Logistiktechnik in seinem Aufgabenbereich sach- und aufgabengerecht und unterstützt betriebliche Weiterentwicklungen bedarfsgerecht.	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.
Er kennt und versteht die Methoden, die Qualitätsanforderungen in seinem Bereich effektiv und effizient umzusetzen.	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.	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.

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



Die Ergebnisse

Inhalt

Die Arbeit in Lernteams als Bestandteil der individuellen Mitarbeiterentwicklung	4
Berufsbiografie	5
Stellenbeschreibung	8
Teilnahmebestätigung	10

Die Arbeit in Lernteams als Bestandteil der individuellen Mitarbeiterentwicklung

Stellen wir uns beispielhaft – sozusagen als den Idealfall – einen Mitarbeiter aus der Gruppe der Disponenten vor: Er hat im letzten Jahr in insgesamt vier verschiedenen Lernteams mitgearbeitet. In seinem Unternehmen hat sich das Arbeiten mit Lernbegleitern eingespielt, die Ergebnisse der Teams sind mit gutem Erfolg umgesetzt worden. In der Personalabteilung ist verstanden worden, dass man jetzt mit der Arbeit in Lernteams ein weiteres wirksames Instrument der Personalentwicklung zur Verfügung hat.

Für den angesprochenen Mitarbeiter soll sich diese insgesamt positive Entwicklung der Lernteamarbeit auch individuell darstellen lassen. Dies kann eingebunden werden in eine Gesamtdokumentation, die sich wie folgt gestalten lässt:



Alle Teile dieses Pakets sind unternehmensintern zu gestalten und zu dokumentieren.

Dazu im Einzelnen:

Die Berufsbiografie kann der Mitarbeiter selber führen und von Zeit zu Zeit ergänzen. Sie spiegelt den Werdegang des Mitarbeiters in umfassender Form.

Für die Berufsbiografie wird folgende Form – hier beispielhaft ausgefüllt und anschließend als Formular eingefügt – verwendet:

Berufsbiografie

Berufsbiografie

Name: Mustermann, Max
Geburtsdatum und -ort: 01.06.1970 in Salzburg
Schulabschluss: Hauptschule, Polytechnische Schule, Berufsschule
Ausbildungsabschluss: Speditionskaufmann

Weiterbildungsschwerpunkte: Business-Englisch und Italienisch (Basiskurs) in Abendkursen, Gefahrgutmanagement (externes Seminar), ECDL-Computerführerschein

Bisherige Tätigkeiten (Schwerpunkte): nach der Ausbildung Disponent LKW-Dispo Deutschland mit Schwerpunkt Direktbelieferung Fahrzeughandel PKW und Direktbelieferung Chemieindustrie als Disponent / Sachbearbeiter bei Autotransport GmbH

Jetzt beschäftigt als: Disponent / Sachbearbeiter für Osteuropa-Transporte

Beschäftigt seit: 10/2007 in Vollzeit

Hauptaufgabenbereich: Direktbelieferung Automotive in Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Akquise von Rückfrachten

Aufgabenbeschreibung: Kundenanforderungen effektiv und effizient realisieren, zwischen den Interessen des Kunden und den betrieblichen Interessen vermitteln und ausgleichend wirken, im einzelnen Planung und Realisierung wöchentlicher Transporte einschl. Einsatzplanung von Fahrern, Koordinierung für Rückfrachtgeschäft, terminliche Überwachung der Abläufe, persönliche, telefonische und schriftliche Kontakte zu inner- und überbetrieblichen Stellen, z.B. Kunden, Partner, Zollbehörden, Versicherungen und anderen internen Abteilungsbereiche je nach Aufgabenanfall

Wesentliche Merkmale des Arbeitsablaufs: EDV-unterstützte Aufgabenbearbeitung und -abwicklung innerhalb des Funktionsbereichs / der Verkehrsrelation, Verfassen von Korrespondenz im Zusammenhang mit der Sendungsabwicklung bzw. nach Vorgabe, Anwendung betrieblicher Informations- und Kommunikationstechniken unter Beachtung der Datensicherheit und des Datenschutzes, Einhaltung der zutreffenden Forderungen der im Betrieb angewandten Managementsysteme

Arbeitsplatzbezogenes Fachwissen: Kenntnis der Einflussfaktoren bei der Gestaltung von supply chains, umfassende Kunden- und Produktkenntnisse in den eigenen Arbeitsbereichen und deren Bedeutung für die Aufgabenumsetzung, guter Überblick zu vertraglichen und versicherungsrechtlichen Regelungen im Arbeitsbereich, Personaleinsatzmanagement im operativen Bereich, Kenntnis der internen administrativen Abläufe

Arbeitsplatzbezogene IT- Kenntnisse: umfassende Nutzung der arbeitsplatzbezogenen betrieblichen Software, methodische Unterstützung bei der Implementation von SW-Erweiterungen bzw. -veränderungen

Arbeitsplatzbezogenes betriebswirtschaftliches Wissen: Arbeit mit den betrieblich vorgegebenen Kennzahlen für den eigenen Arbeitsbereich und den daraus abzuleitenden Anforderungen, Pflege von Kundenkontakten auf der operativen Ebene, Zuarbeit für das Qualitätsmanagement

Kenntnisse zu Sicherheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen am Arbeitsplatz: Verordnungen zu Lenk- und Ruhezeiten der eingesetzten Fahrer, Zusammenladungs- und verbote, Ladungssicherung, Gefahrgutverordnung (nationale und internationale Bestimmungen)

Umweltschutzkenntnisse im Arbeitsbereich: ökologisch und betriebswirtschaftlich sinnvoller Einsatz von Ressourcen im eigenen Arbeitsumfeld und im operativen Bereich (Halle, Be- und Entladebereiche)

Muttersprache: Deutsch

Fremdsprachen: Englisch, etwas Italienisch

Außerdem mache ich eine ehrenamtliche Tätigkeit in meinem Sportclub (Basketballtraining mit Schülern).

Meine Stärken sind: eine schnelle Übersicht über Problemzusammenhänge gewinnen, im Team auch bei herausfordernden Situationen gute Lösungen suchen und umsetzen.

Weiterentwickeln möchte ich mich vor allem im Bereich der zunehmenden IT-Nutzung in der Disposition.

Berufsbiografie

Name:

Geburtsdatum und -ort:

Schulabschluss:

Ausbildungsabschluss:

Weiterbildungsschwerpunkte:

Bisherige Tätigkeiten (u.U. Schwerpunkte):

Als (spezifische Bezeichnung) bei (Unternehmen) von (Mo./J.) bis (Mo./J.)

Jetzt beschäftigt als:

Beschäftigt seit: in Vollzeit Teilzeit

Hauptaufgabenbereich:

Aufgabenbeschreibung:

Wesentliche Merkmale des Arbeitsablaufs:

Arbeitsplatzbezogenes Fachwissen

Arbeitsplatzbezogene IT- Kenntnisse

Arbeitsplatzbezogenes betriebswirtschaftliches Wissen

Kenntnisse zu Sicherheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen am Arbeitsplatz

Umweltschutzkenntnisse im Arbeitsbereich

Muttersprache

Fremdsprachen

Außerdem mache ich / kann ich

Meine Stärken sind

Weiterentwickeln möchte ich mich vor allem

Aufgaben		
	<ul style="list-style-type: none"> • EDV-unterstützte Auftragsbearbeitung -abwicklung innerhalb des Funktionsbereiches / der Verkehrsrelation • terminliche Überwachung der Abläufe • persönliche, telefonische oder schriftliche Kontakte zu inner- und überbetrieblichen Stellen, z.B. Kunden, Partner, Zollbehörden, Versicherungen sowie andere interne Abteilungsbereiche • Verfassen von Korrespondenz in Zusammenhang mit der Sendungsabwicklung bzw. nach Vorgabe • sowie alle internen administrativen Tätigkeiten • Anwendung betrieblichen Informations- und Kommunikationstechniken unter Beachtung der Datensicherheit und des Datenschutzes • Einhaltung der zutreffenden Forderungen der im Betrieb angewandten Managementsysteme 	
Befugnisse	<input type="checkbox"/> Handlungsvollmacht <input type="checkbox"/> Prokura	
Vertretung	Franz Vorgesetzter	
Direkter Vorgesetzter	Vorgesetzter Franz	
Direkter Vorgesetzter	Stelleninhaber	Stand per

Das sogenannte Jahresgespräch ist inzwischen in vielen Unternehmen üblich, es wird in der Regel als Vier-Augen-Gespräch vom direkten Vorgesetzten geführt. Die Dokumentation dieser Gespräche in Form von Protokollen haben der Vorgesetzte und der Mitarbeiter; sie ist Teil der Personalakte des Mitarbeiters, wird von beiden Gesprächspartner unterschrieben und kann in freier oder formulargebundener Form festgehalten werden.

Damit ist eine umfassende unternehmensinterne Beschreibung zu den Potenzialen, Aufgaben und Fortschritten eines Mitarbeiters möglich, die dessen Mitarbeit in Lern-teams und die daran ablesbare Weiterentwicklung seiner Kompetenzen einschließt. Die drei beispielhaften learning outcome-Beschreibungen für Vorarbeiter, Lagerleiter und Disponent (vgl. Paket „Die Zusammenhänge“, S. 7 bis 13) können den Bezugsrahmen für die Einordnung und Zielorientierung eines erreichten Entwicklungsstandes unterstützen.



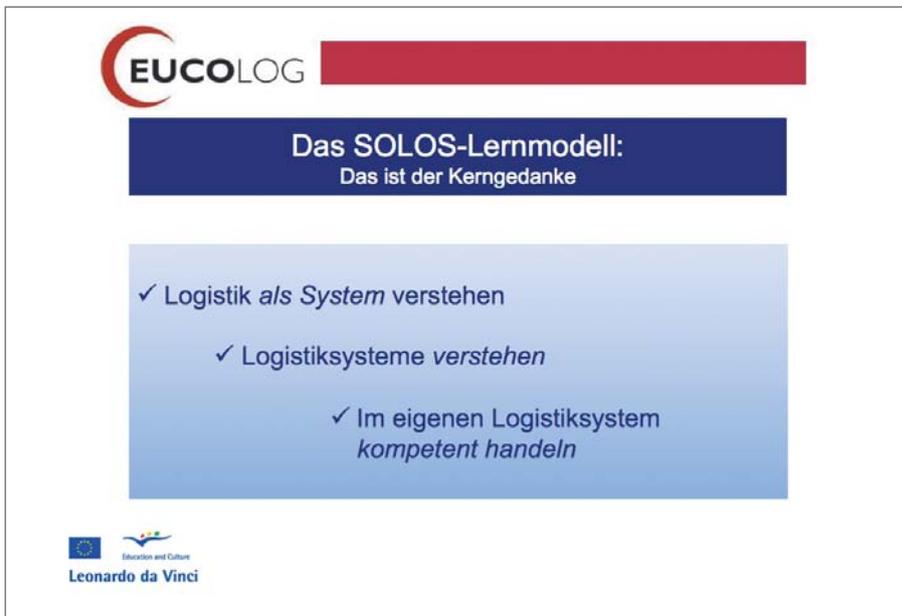
Manchmal geht's doch nicht ohne PowerPoint

Inhalt

Das SOLOS-Lernmodell	4
Rahmenbedingungen für den Einsatz des SOLOS-Lernmodells	7
Der Instrumentenkasten für SOLOS	11

Das SOLOS-Lernmodell

Falls Sie SOLOS in Ihrem Unternehmen oder anderswo vorstellen möchten, finden Sie auf den nächsten Seiten entsprechende Charts. Diese können Sie auch als PDF-Version unter: www.solos-model.eu abrufen.



EUCOLOG

Das SOLOS-Lernmodell:
Das ist der Kerngedanke

- ✓ Logistik *als System* verstehen
- ✓ Logistiksysteme *verstehen*
- ✓ Im eigenen Logistiksystem *kompetent handeln*


Leonardo da Vinci



EUCOLOG

Das SOLOS-Lernmodell:
Die vier Handlungsfelder der logistischen Arbeit

Information Dokumentation

Kommunikation Kooperation


Leonardo da Vinci

Welche Ergebnisse können mit SOLOS erreicht werden ?

- ➔ Lernen geschieht im unmittelbaren Bezug zur logistischen Arbeit und unterstützt damit die Kompetenzentwicklung im Lernteam.
- ➔ Die Impulse für das Lernen, die *Lernanlässe*, werden aus dem Arbeitsprozess gewonnen.
- ➔ Die *Ergebnisse* der Lernteamarbeit fließen direkt zurück in den Prozess.

So lässt sich das erreichen:

- ✓ In dem Team, das gemeinsam entlang der Prozesskette arbeitet, wird auf den logistischen Prozess bezogen gelernt.
- ✓ Weil die betriebliche Situation ebenso Handlungs- wie Lernfeld ist, können die Lernergebnisse im Betrieb umgesetzt werden.
- ✓ Das Team profitiert von der Entwicklung des Einzelnen, der Einzelne vom Vorgehen des Teams.
- ✓ Die gemeinsame Lernsituation wird von allen Beteiligten beeinflusst und im Hinblick auf das Ergebnis verantwortet.

Das SOLOS-Lernmodell: Darauf kommt es an!

Ziel:	Logistiksystemkompetenz entwickeln
Struktur:	Handlungsfelder logistischer Arbeit
Akteure:	Lernteams, Lernbegleiter, Führungskräfte
Methode:	Betriebliche Lernanlässe für Lernprozesse nutzen

Das SOLOS-Lernmodell im Zusammenhang



Rahmenbedingungen für den Einsatz des SOLOS-Lernmodells



Nachhaltigkeit der Arbeit mit den Lernteams

Für eine Kompetenzentwicklung im umfassenden Sinne ist es notwendig, dass Mitarbeiter wiederholt und regelmäßig in Lernteams eingebunden werden und an der Umsetzung ihrer Ergebnisse aktiv mitwirken können.

Damit sind die Voraussetzungen gegeben, die Kompetenzentwicklung der beteiligten Mitarbeiter im betrieblichen Rahmen zu dokumentieren.



Zeitlicher Rahmen der Arbeit mit Lernteams

Die Auswahl eines Lernanlasses, die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung der Arbeit mit dem Lernteam liegt in der Verantwortung des Lernbegleiters.

Die Treffen der Lernteams finden i.d.R. während der Arbeitszeit statt und sollen den Umfang von 30 bis 45 Min. nicht überschreiten, mit zunehmender Einübung in das Verfahren eher kürzer werden. Pro Lernanlass ist von zwei bis maximal drei Treffen eines Teams auszugehen.



Rolle und Aufgaben von LB im Unternehmen (1)

Lernbegleiter

- ✓ sind Ansprechpartner für betriebliche Probleme und Fragestellungen (potenzielle Lernanlässe)
- ✓ wählen Lernanlässe aus u. bereiten die Bearbeitung vor
- ✓ begleiten und betreuen ein Lernteam bei dessen Arbeit
- ✓ teilen die Verantwortung für Lernprozess und -ergebnisse mit ihrem Team

Rolle und Aufgaben von LB im Unternehmen (2)

- ✓ sorgen für den Nutzen von Lernergebnissen, indem sie diese im Unternehmen weitervermitteln, insbesondere an die zuständige Führungsebene
- ✓ achten darauf, ob zusätzlicher individueller Lernbedarf gegeben ist und bearbeitet werden kann
- ✓ erreichen durch ihr Auftreten Akzeptanz bei ihren Teams und bei der Führungsebene

Rolle und Aufgabe der Unternehmensführung

- ✓Die logistische Arbeit und das darauf bezogene Lernen werden von allen Akteuren als zwei Seiten einer Medaille wahrgenommen: Kompetenzentwicklung **und** Prozessoptimierung.
- ✓Die Führungskräfte unterstützen durch ihren Führungsstil die Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Leistungen in diesem Prozess.
- ✓Die Arbeit mit dem SOLOS-Modell wird im Unternehmen als Beitrag verstanden, Logistiksystemkompetenz, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung integriert voranzutreiben.

Rolle und Aufgaben der beteiligten Mitarbeiter 1

Die Mitarbeiter verstehen, akzeptieren und realisieren,

- ✓ dass physische Leistungen, Beratung und Service zu einer gesamtheitlichen logistischen Dienstleistung für den Kunden verschmolzen werden
- ✓ dass diese Art der Dienstleistung entsprechender Kompetenz aller Akteure bedarf, auch um eine Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität zu sichern

Rolle und Aufgaben der beteiligten Mitarbeiter 2

- ✓ dass Lernen im Prozess der Arbeit mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung eine Herausforderung für alle Beteiligten darstellt
- ✓ dass dabei ihre logistische Arbeit im Mittelpunkt steht
- ✓ dass sie von der strukturierten Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zur Logistiksystemkompetenz ebenso profitieren wie das Unternehmen insgesamt

Der Instrumentenkasten für SOLOS



Der Instrumentenkasten für SOLOS

Kriterien, die die eingesetzten Methoden erfüllen sollen:

- ✓ einfach anzuwenden
- ✓ Unterstützung der Kommunikation im Lernteam ohne einzuengen
- ✓ wirksam trotz eines knappen Zeitbudgets
- ✓ gute Visualisierung von Arbeitsverlauf und –ergebnissen
- ✓ Darstellung der Ergebnisse so, dass sie für andere im Unternehmen nachvollziehbar ist



Warum verschiedene Methoden?

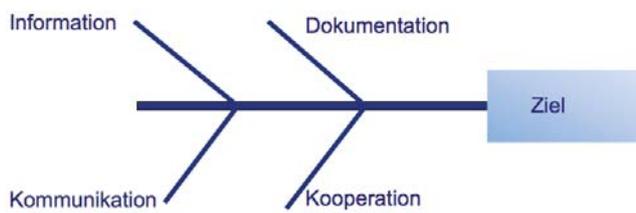
Es werden drei verschiedene Methoden bzw. dafür geeignete Instrumente angeboten:

- ✓ das Fischgrät- oder Ishikawa-Diagramm
- ✓ eine spezielle Piktogramm-Serie für Prozesse mit logistischer Arbeit
- ✓ das Baumpuzzle

Die Methoden können für einen Lernanlass bei Bedarf auch gut miteinander kombiniert werden.



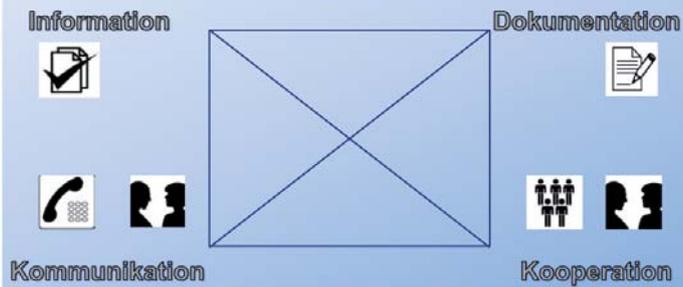
Das Fischgrättdiagramm



Die Arbeit mit dem Diagramm wird unterstützt durch einen spezifischen Fragenkatalog, mit dem die jeweilige Situation erschlossen werden kann.

Beispiele aus der Piktogrammserie

Mit Hilfe der verschiedenen Piktogramme kann ein Ablaufprozess (Ist und Soll) in den einzelnen Schritten verglichen werden.



Das Baumpuzzle



Das Puzzle bildet in der Darstellung auf dem Bild ein funktionierendes System ab; es hat insgesamt 28 Teile und man kann damit den aktuellen Zustand eines (Teil-)Systems abbilden, vor allem, um Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen und zu bearbeiten.