

## EHB Schriftenreihe Nr. 2

# PILOTPROJEKT SWISS SUPPLY CHAIN

Eine Kompetenzanalyse im Bereich der höheren Berufsbildung

Christian Aeschlimann | Christoph Roth | Berno Stoffel



# **Pilotprojekt** **Swiss Supply Chain**

**Eine Kompetenzanalyse im Bereich  
der höheren Berufsbildung**

**Christian Aeschlimann**

**Christoph Roth**

**Berno Stoffel**

---

Aeschlimann, C., Roth, C., & Stoffel, B. (2007). *Pilotprojekt Swiss Supply Chain. Eine Kompetenzenanalyse im Bereich der höheren Berufsbildung* (EHB Schriftenreihe Nr. 2). Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung.

**Herausgeber**

Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)  
Postfach 637  
CH - 3052 Zollikofen

Homepage: [www.ehb-schweiz.ch](http://www.ehb-schweiz.ch)

**Hauptautorenschaft**

Christian Aeschlimann & Christoph Roth  
ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH  
CH - 3074 Muri b. Bern

Homepage: [www.ila.ch](http://www.ila.ch)

**Umschlaggestaltung**

s+z:gutzumdruck, 3902 Brig-Glis

**Lektorat**

Dr. Carsten Kuchler, EHB Zollikofen

**Layout**

Büro CLIP, 3000 Bern 9

**Druck**

Stämpfli AG, 3001 Bern

**Copyright**

©EHB & ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH 2007

07.2007

900

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b> .....	7
Hintergrund, Auftrag und Methode .....	7
Ergebnisse .....	7
Handlungsempfehlungen .....	8
<b>I Einleitung</b> .....	9
I.1 Ausgangslage .....	9
I.2 Auftrag .....	10
<b>2 Methodik</b> .....	10
2.1 Grundsätzliche Überlegungen .....	10
2.2 Der Kompetenzbegriff .....	11
2.2.1 Europäische Kompetenzdefinition .....	11
2.2.2 Kompetenzdefinition im Rahmen der Référentiels de compétence .....	11
2.2.3 Berufliche Handlungskompetenz .....	12
2.2.4 Definition der Kompetenzen im Rahmen der vorliegenden Arbeit .....	13
2.2.5 Kompetenzniveaus .....	13
2.3 Dokumentenanalyse .....	14
2.3.1 Prüfungsordnungen und Wegleitungen .....	14
2.3.2 Référentiels de compétences .....	14
2.4 Interviews mit Berufspraktikern .....	14
2.5 Expertengespräche .....	16
<b>3 Ergebnisse</b> .....	16
3.1 Verbände und ihre Berufsbilder .....	16
3.1.2 Lesehinweise .....	16
3.1.3 ASTAG: Strassentransportdisponent/in (BP) .....	19
3.1.4 ASTAG: Betriebsleiter/in im Strassentransport (HFP) .....	23
3.1.5 ASTAG: Quervergleich über die Berufsbilder .....	26
3.1.6 GSI: Logistikfachmann/-frau (BP) .....	29
3.1.7 GSI: Logistikleiter/in (HFP) .....	33
3.1.8 GSI: Logistik-IT-Leiter (HFP) .....	36
3.1.9 GSI: Quervergleich über die Berufsbilder .....	40
3.1.10 SPEDLOGSWISS: Zolldeklarant/in (BP) .....	43
3.1.11 SPEDLOGSWISS: Speditionsfachmann/-frau (BP) .....	46
3.1.12 SPEDLOGSWISS: Speditionsleiter/-in (HFP) .....	49
3.1.13 SPEDLOGSWISS: Quervergleich über die Berufsbilder .....	52
3.1.14 SVBL: Warehouselogistiker/in (BP) .....	54
3.1.15 SVBL: Warehouselogistiker/in (HFP) .....	58
3.1.16 SVBL: Quervergleich über die Berufsbilder in der Warehouselogistik .....	61
3.1.17 SVBL: Distributionslogistiker/in (BP) .....	63
3.1.18 SVBL: Distributionslogistiker/in (HFP) .....	69
3.1.19 SVBL: Quervergleich über die Berufsbilder in der Distributionslogistik .....	72
3.1.20 SVME: Einkaufsfachmann/-frau (BP) .....	76

3.1.21	SVME: Einkäufer/in (HFP) .....	79
3.1.22	SVME: Quervergleich über die Berufsbilder .....	82
3.2	Gesamtmatrix .....	85
3.2.1	Lesehinweise .....	85
3.2.2	Fachkompetenz .....	86
3.2.3	Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz .....	87
3.3	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung .....	88
3.4	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung .....	90
3.5	Expertensicht .....	92
3.5.1	Allgemeine Tendenzen .....	92
3.5.2	Auswirkungen auf die Anforderungen an die Berufsbilder .....	93
3.5.3	Grundsätzliche Überlegungen zur Positionierung von Berufsprüfung bzw. Höherer Fachprüfung innerhalb des Berufsfeldes .....	95
3.6	Prüfungsordnungen und Wegleitungen .....	96
3.6.1	Die Rolle der Verbände .....	96
3.6.2	Die Rolle des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) .....	96
3.6.3	Konsequenzen der Rollenverteilung zwischen BBT und Verbänden .....	97
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>97</b>
4.1	Berufsbilder ASTAG .....	99
4.1.1	Strassentransport-Disponent/in (BP) .....	99
4.1.2	Betriebsleiter/in im Strassentransport (HFP) .....	99
4.2	Berufsbilder GSI .....	99
4.2.1	Logistikfachmann/-frau (BP) .....	100
4.2.2	Logistikleiter/in (HFP) .....	100
4.2.3	Logistik-IT-Leiter/in (HFP) .....	100
4.3	Berufsbilder SPEDLOGSWISS .....	101
4.3.1	Zolldeklarant/in (BP) .....	101
4.3.2	Speditionsfachmann/-frau (BP) .....	102
4.3.3	Speditionsleiter/in (HFP) .....	102
4.4	Berufsbilder SVBL .....	103
4.4.1	Warehouselogistiker (BP) .....	103
4.4.2	Warehouselogistiker (HFP) .....	103
4.4.3	Distributionslogistiker (BP) .....	104
4.4.4	Distributionslogistiker (HFP) .....	104
4.5	Berufsbilder SVME .....	105
4.5.1	Einkaufsfachmann (BP) .....	105
4.5.2	Einkäufer/in (HFP) .....	105
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>106</b>
5.1	Qualitätssicherung .....	106
5.1.2	Formale Harmonisierung der Abschlüsse .....	108
5.1.3	Inhaltliche Harmonisierung der Abschlüsse .....	108
5.1.4	Sicherstellung der gemeinsamen Standards in der Prüfungspraxis .....	109
5.2	Positionierung der Berufsprüfung bzw. Höheren Fachprüfung im Berufsfeld .....	109
5.2.1	Fachhochschulanschluss für Absolventen der Höheren Fachprüfung .....	111
<b>6</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>113</b>

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	114
<b>Links zum Thema</b> .....	115
<b>Autoren</b> .....	116
<b>Anhang</b>	
Anhang 1: Einschätzung der eigenen Nähe zum prototypischen Berufsbildvertreter durch die Interviewpartner .....	117
Anhang 2: Ratingskalen für Interviewpartner Berufspraktiker .....	118
Anhang 3: Definition der Kompetenzen .....	119
Anhang 4: Definition der Kompetenzniveaus .....	125
Anhang 5: Zulassungsbedingungen .....	127

---

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Berufliche Handlungskompetenz (in Anlehnung an Kromrei 2006) .....	12
Abbildung 2:	Beispielprofil eines fiktiven Berufsbildes.....	17
Abbildung 3:	Quervergleich der Fachkompetenzen von Berufsbildern eines Verbandes .....	18
Abbildung 4:	Kompetenzbereiche der Berufsbilder einer OdA in der Übersicht.....	18
Abbildung 5:	ASTAG: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht .....	29
Abbildung 6:	GSI: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht .....	42
Abbildung 7:	SPEDLOGSWISS: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht .....	54
Abbildung 8:	SVBL: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Warehouselogistik in der Übersicht.....	63
Abbildung 9:	SVBL: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Distributionslogistik in der Übersicht.....	75
Abbildung 10:	SVME: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht .....	84
Abbildung 11:	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe BP hinsichtlich SCM- Orientierung und Fachspezialisierung I .....	84
Abbildung 12:	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe BP hinsichtlich SCM- Orientierung und Fachspezialisierung II .....	89
Abbildung 13:	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe HFP hinsichtlich SCM- Orientierung und Fachspezialisierung I.....	90
Abbildung 14:	Vergleich der Berufsbilder auf Stufe HFP hinsichtlich SCM- Orientierung und Fachspezialisierung II .....	91
Abbildung 15:	Bedeutung verschiedener Kompetenz- bzw. Wissensbereiche in Abhängigkeit der Bildungsstufe .....	96
Abbildung 16:	Einordnung der verschiedenen Berufsbilder innerhalb des Berufsfeldes .....	110

## **Executive Summary**

### **Hintergrund, Auftrag und Methode**

Im Kontext des Kopenhagenprozesses und der damit verbundenen Bestrebungen nach beruflicher Mobilität wird innerhalb der EU ein Europäischer Qualifikationsrahmen (EQF) angestrebt. Darunter ist eine Systematik zu verstehen, welche die Abschlüsse beruflicher Aus- und Weiterbildungen verschiedener Länder einander gegenüber stellt und bezüglich Inhalt und Qualifikationsniveau vergleichbar macht. Voraussetzung hierfür ist die Entwicklung von nationalen Qualifikationsrahmen (NQF) sämtlicher am Prozess beteiligter Staaten, welche ihrerseits aus verschiedenen branchen- bzw. berufsfeldspezifischen Qualifikationsrahmen bestehen.

Die vorliegende Arbeit wurde durch das ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH im Auftrag von und in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) durchgeführt. Die Aufgabe bestand in der Erarbeitung eines Qualifikationsrahmens für das Berufsfeld Supply Chain im Rahmen eines Pilotprojektes, welches ursprünglich durch das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) in Auftrag gegeben wurde und an dem folgende fünf Berufs-, Branchen- bzw. Fachverbände als Organisationen der Arbeitswelt (OdA) beteiligt waren: ASTAG, GS1, SPEDLOGSWISS, SVBL, SVME. Ziel der Arbeit war ein output-basierter Vergleich der aktuell existierenden 14 Abschlüsse der höheren Berufsbildung (Berufsprüfung und Höhere Fachprüfung) im Berufsfeld Supply Chain bezüglich Inhalt und Qualifikationsniveau sowie die Erörterung von Möglichkeiten der Harmonisierung der entsprechenden Berufsbilder.

Zur Erfassung der aktuellen Tätigkeitsgebiete und Kompetenzniveaus wurden mit prototypischen Vertretern der Berufsbilder Interviews geführt. Im Rahmen von Experteninterviews wurden zudem künftige Anforderungen an Berufsleute im Berufsfeld Supply Chain abgeleitet. Die im Rahmen der Interviews gewonnenen Daten wurden einer qualitativen Analyse unterzogen. Zusätzlich wurden eine Sichtung der geltenden Prüfungsordnungen und Wegleitungen sowie eine kritische Würdigung der aktuellen Rollenteilung zwischen BBT und OdA vorgenommen.

### **Ergebnisse**

Sämtliche Berufsbilder derselben OdA werden einander gegenübergestellt und hinsichtlich Tätigkeitsgebiet und Kompetenzniveau verglichen. In einer umfassenden Kompetenzmatrix werden die Kompetenzniveaus der prototypischen Vertreter der Berufsbilder zu einander in Beziehung gesetzt.

Innerhalb der gleichen formalen Qualifikationsstufe (Berufsprüfung bzw. Höhere Fachprüfung) ergeben sich klare Unterschiede hinsichtlich Tätigkeitsgebiet und Kompetenzniveau zwischen den verschiedenen Berufsbildern. In der betrieblichen Praxis werden Absolventen von Berufsprüfungen primär als Fachspezialisten innerhalb eines Teilbereiches der Supply Chain eingesetzt und weisen in der Regel einen entsprechend stark ausgeprägten Spezialisierungsgrad auf. Von Absolventen der Höheren Fachprüfung werden einerseits hohe Kompetenzen im spezifischen Fachbereich andererseits aber auch ausgesprochene Kompetenzen auf dem gesamten Gebiet des Supply Chain Managements erwartet. Nicht alle Abschlüsse vermögen diesen Anforderungen aktuell zu genügen.

Generell nimmt die Bedeutung von fachübergreifenden Kompetenzen und Allgemeinbildung mit zunehmender Bildungsstufe deutlich zu, was eine Reduktion der Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung gegenüber denjenigen auf Stufe Berufsprüfung nahe legt.

Durch die fortschreitende Abnahme der Leistungstiefe von Unternehmen bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Produktkomplexität kommt einer engen und effizienten Zusammenarbeit mit Partnern eine zunehmende strategische Bedeutung zu. Dies hat einerseits die Aufweichung ehemals klarer Unternehmensgrenzen zugunsten komplexer organisationsübergreifender Netzwerke zur Folge und verstärkt andererseits den Trend zur Internationalisierung. Soziale (interkulturelle) Kompetenzen aber auch solche im Bereich des Prozessmanagements, der fachbezogenen Informatik sowie des gesamten Supply Chain Managements werden daher – insbesondere auf Stufe Höhere Fachprüfung – stetig wichtiger. Dasselbe gilt für Kompetenzen im Bereich der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung. Die zunehmende interdisziplinäre und organisationsübergreifende Zusammenarbeit erfordert zudem verstärkte Kompetenzen auf dem Gebiet des Projektmanagements.

Die OdA verfügen über eine ausgesprochen hohe Autonomie in der inhaltlichen und formalen Ausgestaltung der Abschlüsse. Obschon im Bundesgesetz über die Berufsbildung als Aufgabe des Bundes definiert, fällt auch die Qualitätssicherung in den Kompetenzbereich der OdA. Auf Grund deren Doppelrolle als Prüfungsträger und Ausbildungsanbieter sowie der fehlenden Koordination zwischen den Prüfungsträgern ist die Sicherung einheitlicher Qualitätsstandards der Abschlüsse nicht gewährleistet. Angesichts der wachsenden Konkurrenz für Absolventen von Berufs- und Höheren Fachprüfungen durch Absolventen anderer tertiärer Abschlüsse kommt der Vereinheitlichung der Qualitätsstandards sowie der Qualitätssicherung im Interesse einer klaren Positionierung von Berufs- und Höherer Fachprüfung eine zentrale Bedeutung zu. Um die Attraktivität dieser wertvollen Bildungslaufbahn weiterhin zu gewährleisten ist zudem der Anschluss an weiterführende Bildungsangebote auf Fachhochschulstufe anzustreben.

## **Handlungsempfehlungen**

Der Bericht schliesst mit zwanzig Handlungsempfehlungen. Die ersten drei wenden sich an das BBT und beinhalten Vorschläge zur Ausgestaltung der Rollenteilung zwischen dem BBT und den OdA, da diese Rollenteilung über einzelne Berufsfelder hinaus für die gesamte schweizerische Bildungslandschaft von grosser Tragweite ist. Die restlichen Empfehlungen richten sich an die OdA und beziehen sich auf mögliche Kooperationsformen und Vorgehensweisen zum Zweck der Qualitätssicherung, der formalen und inhaltlichen Harmonisierung, der Positionierung sowie der allfälligen Reduktion der Abschlüsse im Bereich der höheren Berufsbildung innerhalb des Berufsfeldes Supply Chain.

## I Einleitung

### I.1 Ausgangslage

Im Rahmen des Kopenhagenprozesses sind in der EU Bestrebungen im Gang, im Interesse der Transparenz und beruflichen Mobilität der Bürger die Abschlüsse von beruflichen Aus- und Weiterbildungen in den verschiedenen Ländern vergleichbar zu machen. Zu diesem Zweck wurde unter anderem ein Europäischer Qualifikationsrahmen (European Qualification Framework, EQF) geschaffen. Mit Hilfe dieses Instrumentes sollen sämtliche Bildungsabschlüsse in einen nachvollziehbaren Zusammenhang gestellt werden können. Bevor dies möglich ist, muss allerdings jedes Land einen nationalen Qualifikationsrahmen (National Qualification Framework, NQF) entwickeln, in dem sämtliche nationalen Abschlüsse bezüglich ihrer Qualifikationen in einen Gesamtkontext gestellt werden können. Von grundlegender Bedeutung für die Positionierung der einzelnen Abschlüsse innerhalb des NQF sind die so genannten branchen- oder berufsfeldspezifischen Qualifikationsrahmen (Référéntiels de compétences/ Référentiels de qualification). Damit werden die in einem Berufsfeld bekannten oder gewünschten Qualifikationen erfasst. Die Entwicklung eines nationalen Qualifikationsrahmens steht in der Schweiz noch am Anfang. Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) hat diesen Prozess mit den Organisationen der Arbeitswelt (insbesondere den Verbänden und Ausbildungsanbieter) im Jahr 2006 gestartet.

In diesem Zusammenhang ist das Pilotprojekt zu sehen, welches das BBT und die Organisationen der Arbeitswelt (Oda) im Bereich „Supply Chain“ lanciert haben. Das Pilotprojekt hat das Ziel, die Abschlüsse auf der Tertiärstufe B – d.h. Stufe Berufsprüfungen (BP) und Höhere Fachprüfung (HFP) – vergleichbar zu machen und Möglichkeiten der Harmonisierung zu entwickeln. Dadurch soll die Transparenz und die berufliche Mobilität innerhalb des Berufsfeldes „Supply Chain“ verbessert werden. In diesem Berufsfeld haben sich folgende Berufs-, Branchen- und Fachverbände – in der Folge als *Verbände* oder *Oda* bezeichnet – zusammengeschlossen:

ASTAG	Schweizerischer Nutzfahrzeugverband
SPEDLOGSWISS	Verband Schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen
GS1	GS1 Schweiz
SVBL	Schweizerischer Verband für die Berufsbildung in der Logistik
SVME	Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf

In Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB; vormals Schweizerisches Institut für Berufspädagogik, SIBP) wurden pro Berufsbild so genannte „Référéntiels de compétences“ erarbeitet mit dem Ziel, gemeinsame und unterschiedliche Kompetenzen zu bestimmen. Ein Référéntiel de compétences ist ein detailliertes Inventar der Arbeitssituationen und der zugrunde liegenden Kompetenzen, welche für eine erfolgreiche Berufsausübung nötig sind. Ausgangspunkt zur Bestimmung der Kompetenzen bildeten die Arbeitssituationen und Aufgaben, mit welchen Personen, welche für das Berufsbild repräsentativ sind, mit einer BP oder HFP konfrontiert werden. Die Référéntiels de compétences wurden unter der Leitung des EHB in Ateliers, gemeinsam mit Ausbildnern, Prüfungsexperten und Fachleuten der jeweiligen Berufsfelder erarbeitet.

In einer zweiten Phase sollten die Resultate der Ateliers in der Praxis, gemeinsam mit Vertretern<sup>1</sup> des jeweiligen Berufsbildes, validiert werden. Der Auftrag für die inhaltliche Projektleitung

<sup>1</sup> Der Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Dokument ausschliesslich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist die weibliche Form immer mit gemeint.

in dieser Projektphase wurde vom EHB an das ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH delegiert.

## 1.2 Auftrag

Das ILA erhielt vom EHB – mit Genehmigung der OdA „Supply Chain“ – im November 2006 den Auftrag, die Vergleichbarkeit der verschiedenen Abschlüsse auf Stufe Berufsprüfung (BP) bzw. Höhere Fachprüfung (HFP) der zur Diskussion stehenden vierzehn Berufsbilder herzustellen und einen *Référentiel de compétence* für das Berufsfeld „Supply Chain“ zu erarbeiten. Dadurch sollen die Grundlagen für ein mögliches Anschlussprojekt mit dem Ziel einer Harmonisierung der entsprechenden Prüfungen geschaffen werden.

Die Auswahl der Berufsbilder ergab sich durch die am Pilotprojekt teilnehmenden OdA. So waren beispielsweise die Berufsbilder Exportfachmann/-frau bzw. Importfachmann/-frau nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung, obwohl sie – je nach Blickwinkel – durchaus unter dem Berufsfeld Supply Chain subsumiert werden können. Dies aus dem Grund, weil die Teilnahme am Pilotprojekt für die jeweiligen Verbände freiwillig war, und sich die entsprechende OdA dagegen entschieden hat.

Folgende vierzehn Berufsbilder waren Gegenstand der Untersuchung:

OdA	Berufsbild	Abschluss
ASTAG	Strassentransport-Disponent/in	BP
ASTAG	Betriebsleiter/in im Strassentransport	HFP
SPEDLOGSWISS	Speditionsfachmann/-frau	BP
SPEDLOGSWISS	Speditionsleiter/in	HFP
SPEDLOGSWISS	Zolldeklarant/in	BP
GS1	Logistikfachmann/-frau	BP
GS1	Logistikleiter/in	HFP
GS1	Logistik-IT-Leiter	HFP
SVBL	Warehouselogistiker	BP
SVBL	Distributionslogistiker	BP
SVBL	Warehouselogistiker	HFP
SVBL	Distributionslogistiker	HFP
SVME	Einkaufsfachmann/-frau	BP
SVME	Einkäufer/in	HFP

## 2 Methodik

### 2.1 Grundsätzliche Überlegungen

Wenn man verschiedene Bildungsabschlüsse einander gegenüber stellen will, kann man dies einerseits dadurch tun, dass man Form und Inhalte der zur Diskussion stehenden Prüfungen vergleicht. Dies hat den Vorteil, dass man genaue Aussagen zu den Prüfungen machen und diese einem Quervergleich unterziehen kann. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass dieses Vorgehen noch keine Schlüsse darüber zulässt, inwiefern Form und Inhalte der Prüfungen die Anforderungen der beruflichen Realität abbilden. Vor dem Hintergrund einer möglichen Harmonisierung von Berufs- bzw. Höheren Fachprüfungen wären aber gerade Aussagen hierzu wünschenswert.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass man die Anforderungen, mit welchen sich die Vertreter eines Berufsbildes in der Praxis typischerweise konfrontiert sehen, einer Analyse unterzieht, um dann auf unterschiedliche Kompetenzen bzw. Kompetenzniveaus der entsprechenden Funktionsträger zu schliessen. Dies hat den Vorteil, dass die praxisrelevanten Kompetenzen erfasst werden. Gleichzeitig wird mit diesem Vorgehen allerdings nicht immer restlos geklärt werden können, welche Kompetenzen sich die Vertreter eines Berufsbildes im Rahmen der Ausbildung bzw. Prüfungsvorbereitung angeeignet haben und welche Kompetenzen das Resultat beruflicher (Lern-)Erfahrungen sind.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt, gemäss der ursprünglichen Konzeption des EHB, auf der Analyse der Praxis zur Validierung der erarbeiteten *Référentiels de compétence*. Eine systematische und vertiefte verbandsübergreifende Evaluation der Prüfungsinhalte und -situationen wäre zwar im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Abschlüsse wichtig, hätte aber den vorgegebenen Projektrahmen deutlich gesprengt. Um diesem Punkt trotzdem Rechnung zu tragen wurden jedoch sämtliche Prüfungsordnungen und Wegleitungen ausführlich gesichtet.

## **2.2 Der Kompetenzbegriff**

### **2.2.1 Europäische Kompetenzdefinition**

Gemäss der Kommission der Europäischen Gemeinschaften wird Kompetenz definiert als die „Fähigkeit des Einzelnen, die verschiedenen Elemente seines Wissens und seiner Fertigkeiten selbst gesteuert, implizit oder explizit und in einem bestimmten Kontext zu bündeln“ (Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen vom 8.7.2005). Der Begriff der Kompetenz beinhaltet gemäss dieser Definition vier Dimensionen. Die *kognitive Kompetenz* umfasst den Gebrauch von Theorien und Konzepten sowie implizites Wissen und berufliches Erfahrungswissen. Mit *funktionaler Kompetenz* werden die Fertigkeiten (Know-how) bezeichnet, welche zur Ausübung einer konkreten Tätigkeit erforderlich sind. Die *personale Kompetenz* bezieht sich auf das Verhalten in einer gegebenen Situation bzw. den konkreten Umgang damit. Die *ethische Kompetenz* schliesslich umfasst bestimmte persönliche und soziale Werte.

### **2.2.2 Kompetenzdefinition im Rahmen der *Référentiels de compétence***

Der im Rahmen der *Référentiels de compétence* verwendete Kompetenzbegriff orientiert sich an der Definition von Le Boterf (1998) und bezeichnet „die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen, die ein situationsgerechtes Handeln ermöglichen“. Man spricht hier auch von Ressourcen. Unter *Kenntnissen* wird das zugrunde liegende spezifische Fachwissen zusammengefasst. *Fähigkeiten* implizieren methodologische Elemente, die zur Bewältigung der Arbeitssituation nötig sind. Unter *Haltungen* sind Verhaltensweisen und ethische Prinzipien gemeint, die mit der Bewältigung der Arbeitssituation verbunden sind.

Ein wichtiger Begriff in der Konzeption von Le Boterf ist derjenige der Ressource, der auf Deutsch näherungsweise mit dem Begriff der Handlungskompetenz umschrieben werden kann, wobei Le Boterf allerdings zwischen persönlichen Ressourcen (z.B. Wissen, Fertigkeiten) und Umgebungsressourcen (z.B. Personen, Informationsnetzwerke) unterscheidet. In Anbetracht der Tatsache, dass die Herstellung der Vergleichbarkeit der verschiedenen tertiären Abschlüsse das Ziel der vorliegenden Arbeit darstellt, erscheint die Konzentration auf den Bereich der persönlichen Ressourcen (sprich: Kompetenzen) legitim und sinnvoll. Denn letztlich besteht das Ziel einer jeden beruflichen Ausbildung darin, die persönlichen Ressourcen der Lernenden dahingehend zu stärken und weiter zu entwickeln, dass diese den künftigen Anforderungen

der Zielfunktionen in der Praxis gerecht werden. Insofern muss der Vergleich verschiedener Bildungsabschlüsse immer auf den Vergleich der persönlichen Ressourcen (sprich: der beruflichen Handlungskompetenz) von Absolventen der zur Diskussion stehenden Bildungsabschlüsse zielen.

### 2.2.3 Berufliche Handlungskompetenz

Da die europäische Kompetenzdefinition insgesamt recht schwer greifbar, für den Praxisgebrauch nicht einfach handhabbar und der Begriff der Ressourcen in diesem Kontext im deutschen Sprachraum eher unüblich ist, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der Kompetenzdefinition von Sonntag, & Schmidt-Rathjens (2004). Diese verstehen unter Kompetenz „in einem allgemeinen Sinn ein messbares Muster an Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt.“ Obschon der Kompetenzbegriff je nach theoretischer Ausrichtung unterschiedlich verstanden und definiert wird, kann mit Sonntag & Schmidt-Rathjens (2004) doch folgendes festgehalten werden: „Unabhängig von der jeweiligen theoretischen Position und Definition gehen die unterschiedlichen Ansätze von einem gemeinsamen Verständnis von Kompetenzen als operationalisierbare Konstrukte menschlicher Leistung aus, die transparent, beobachtbar und messbar sein müssen.“

Zentral ist in diesem Kontext ebenfalls der häufig verwendete und breit abgestützte Begriff der beruflichen *Handlungskompetenz*, welche sich in die vier Teilkompetenzen *Fachkompetenz*, *Methodenkompetenz*, *Sozialkompetenz* und *Selbstkompetenz* unterteilen lässt (vergleiche hierzu beispielsweise; Kromrei, 2006; Sonntag & Schaper, 2006).

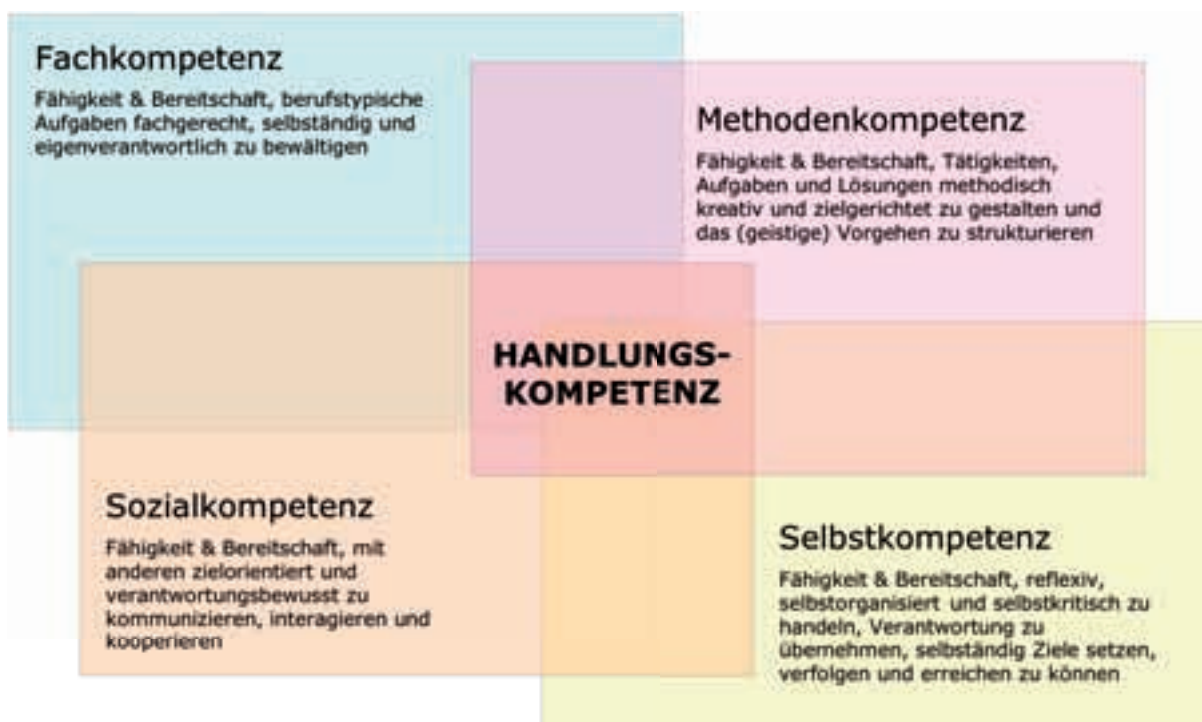


Abbildung 1: Berufliche Handlungskompetenz (in Anlehnung an Kromrei 2006)

## **2.2.4 Definition der Kompetenzen im Rahmen der vorliegenden Arbeit**

Die vorliegende Arbeit orientiert sich am Konzept der beruflichen Handlungskompetenz bzw. der vier Kompetenzbereiche Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Kompetenz wird immer verstanden als die Fähigkeit und Bereitschaft, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen bzw. vorhandenes Wissen im beruflichen Kontext zielführend einzubringen.

In Anhang 3 befinden sich Kurzdefinitionen für sämtliche beurteilten Kompetenzen, alphabetisch gegliedert innerhalb der Bereiche Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Es besteht kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit bzw. „Richtigkeit“ dieser Definitionen. Um die vorgenommenen Einschätzungen aber verstehen und nachvollziehen zu können, ist es notwendig zu wissen, was im Kontext dieser Arbeit unter den jeweiligen Kompetenzen zu verstehen ist.

An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es weder der Auftrag noch der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist, in die Fachdiskussion zum Thema Supply Chain Management einzugreifen. Vielmehr liegt der Fokus auf der psychologisch-pädagogischen Perspektive. Die Autoren sind sich bewusst, dass die Definitionen der einzelnen Fachbereiche – und dadurch auch der Fachkompetenzen – im Bereich des Supply Chain Managements nicht von allen Vertretern der OdA in gleichem Masse geteilt werden und nicht in jedem Fall einer „Lehrbuch-Definition“ entsprechen. Ziel war es, mit handhabbaren Definitionen zu arbeiten, welche insbesondere auch wesentliche Aussagen der befragten Experten berücksichtigen und gleichzeitig das Potenzial für ein gewisses Mass an Konsens zwischen den Verbänden beinhalten.

## **2.2.5 Kompetenzniveaus**

Vor dem Hintergrund der Entstehung eines nationalen bzw. europäischen Qualifikationsrahmens, welcher über die Grenzen der jeweiligen Berufsfelder hinaus den Einsatz einer einheitlichen, breit abgestützten und gebräuchlichen Taxonomie voraussetzt, orientiert sich die vorliegende Arbeit im Bereich der Fachkompetenz weitgehend an den Deskriptoren zur Beschreibung der Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) gemäss der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen vom 5.9.2006. Die Europäische Taxonomie arbeitet mit acht Qualifikationsniveaus, die vom Schulabgänger bis zum Universitätsprofessor sämtliche im beruflichen Kontext vorkommenden Kompetenzniveaus abdeckt.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird im Bezug auf die Fachkompetenzen mit einer siebenstufigen Skala operiert, welche im Wesentlichen den ersten sieben Stufen der Europäischen Taxonomie entsprechen. Methodenkompetenzen und insbesondere Sozial- und Selbstkompetenzen – sind jedoch deutlich schwerer mess-, beurteil- oder gar prüfbar. Aus diesem Grund begnügt sich die vorliegende Arbeit mit einer vierstufigen Skala zur summarischen Erfassung der in den Berufsbildern aktuell vorhandenen Kompetenzniveaus. Eine Übersicht über die hier verwendeten Kompetenzstufen und deren Definition befindet sich in Anhang 4.

## **2.3 Dokumentenanalyse**

### **2.3.1 Prüfungsordnungen und Wegleitungen**

Obwohl im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine systematische inhaltliche und formale Analyse der Prüfungen nicht möglich war, sollte die Analyse der vorliegenden Prüfungsordnungen und Wegleitungen gewisse Informationen hinsichtlich der Vergleichbarkeit der zur Diskussion stehenden Abschlüsse liefern.

### **2.3.2 Référentiels de compétences**

Ein Référentiel de compétence ist ein detailliertes Inventar der Arbeitssituationen sowie der Kompetenzen, über die eine Person verfügen muss, um diese Arbeitssituationen erfolgreich zu bewältigen. Diese erfolgskritischen Kompetenzen waren aus den in einer früheren Projektphase durch das EHB in Zusammenarbeit mit den Experten (Ausbildner, Prüfungsexperten, Fachleute) der jeweiligen OdA erhobenen Arbeitssituationen und Aufgaben an die entsprechenden Funktionsträger abgeleitet worden. Strukturierendes Merkmal der erarbeiteten Référentiels de compétence bilden die Arbeitssituationen, welche zusammen mit dem nötigen Fachwissen, den entsprechenden Fertigkeiten sowie Haltungen – gemäss der Konzeption von Le Boterf – in tabellarischer Form erfasst wurden. Die Kompetenzdimensionen selber waren in diesen Dokumenten noch nicht systematisch herausgearbeitet und definiert worden.

Da ein Vergleich von vierzehn Berufsbildern über eine Vielzahl von sehr unterschiedlich definierten Arbeitssituationen per se noch keine Aussagen über das Anspruchsniveau der Tätigkeit bzw. die Art und das geforderte Niveau der Kompetenzen der jeweiligen Funktionsträger zulässt, war eine umfassende Analyse der erarbeiteten Référentiels de compétence nötig, um eine Basis für die weiteren praktischen Validierungsschritte zu schaffen. Ziel dieses Arbeitsschrittes war es, sämtliche in den Référentiels de compétence erfassten Anforderungen und Kompetenzen herauszuarbeiten und dadurch einen Überblick über sämtliche Kompetenzen zu erarbeiten, welche zur Bewältigung der erfassten Arbeitssituationen nötig sind. Diese wurden nach den vier Teilkompetenzen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozial- und Selbstkompetenz gegliedert. Die so erarbeitete Kompetenzenmatrix sollte in einem nächsten Schritt als Grundlage für die Interviews mit den Berufspraktikern dienen.

## **2.4 Interviews mit Berufspraktikern**

Zur Validierung der aus den Référentiels de compétence abgeleiteten Kompetenzen wurden mit je vier prototypischen, durch die OdA ausgewählten Vertretern eines Berufsbildes, dreistündige, strukturierte Einzelinterviews geführt. Ziel dieser Interviews war es, im Gespräch mit den Berufspraktikern herauszuarbeiten, welche Kompetenzbereiche für die jeweilige Tätigkeit von Relevanz sind und auf welchem Anspruchsniveau diese Kompetenzen gefordert werden.

Im ersten Teil des Interviews ging es darum, die aktuelle berufliche Funktion samt den dazugehörigen Aufgaben und Tätigkeiten sowie den Werdegang des Gesprächspartners zu ermitteln. Abgeschlossen wurde dieser erste Teil dadurch, dass der Gesprächspartner selber eine Einschätzung vornahm, inwiefern er dem prototypischen Vertreter des jeweiligen Berufsbildes entspricht. Diese Einschätzung erfolgte auf den vier Dimensionen interne Funktion im Unternehmen, Branche des eigenen Unternehmens, Betriebsgrösse des Unternehmens sowie fachliche Spezialisierung nach dem tertiären Abschluss (Vergleiche Anhang 1).

Der Hauptteil des Interviews bestand darin, mit jedem Interviewpartner sämtliche in der erwähnten Kompetenzmatrix erfassten Anforderungs- und Kompetenzbereiche durchzuarbeiten. Dies geschah so, dass ein Gesprächspartner zu jeder Kompetenz aufgefordert wurde einzuschätzen, inwiefern diese für das Berufsbild von Bedeutung ist und auf welchem Anforderungsniveau die jeweilige Kompetenz gefordert ist (vergleiche Anhang 2). Die Einschätzung des Interviewpartners wurde auf Grund konkreter Praxisbeispiele mittels der CIT-Methode (Flanagan 1954) überprüft. Auf Grund der Einschätzung des Gesprächspartners sowie der berichteten Praxisbeispiele nahmen die beiden Interviewer unabhängig voneinander eine eigene Einschätzung des Anspruchsniveaus der thematisierten Kompetenz vor (siehe Anhang 2). Die Einschätzungen der Interviewer wurden im Anschluss an das Interview abgeglichen. Erst

nachdem sicher gestellt war, dass die Einschätzung durch die Interviewer weitestgehend übereinstimmen, wurden Interviews auch durch einen Interviewer alleine geführt. Auf diese Weise wurden zwischen Januar und April 2007 insgesamt 54 Interviews durchgeführt – mit Ausnahme der Distributionslogistiker jeweils vier Interviews pro Berufsbild. Über die Hälfte davon wurde durch jeweils zwei Interviewer gemeinsam bestritten.

Da noch keine Absolventen der Abschlüsse zum Distributionslogistiker BP bzw. HFP existieren, wurde das Vorgehen in diesem Bereich leicht modifiziert. Für diese Berufsbilder wurden insgesamt sechs Interviews mit prototypischen Funktionsvertretern durchgeführt. Diese Interviews dauerten dafür in einigen Fällen deutlich länger als drei Stunden und wurden teilweise mit Arbeitsplatzbesichtigungen kombiniert.

Die Auswertung der Interviews erfolgte qualitativ und beinhaltete eine detaillierte Auswertung und Konsolidierung sämtlicher Einschätzungen der Interviewpartner und Interviewer. Die so gewonnenen Ergebnisse fanden ihren Niederschlag einerseits in den Profilen zu den einzelnen Berufsbildern bzw. der Gesamtmatrix. Sie sind andererseits in Textform in diesem Bericht wieder gegeben.

## **2.5 Expertengespräche**

Die Interviews mit den Berufspraktikern gaben primär Aufschluss über die aktuellen Anforderungen und Kompetenzen innerhalb der jeweiligen Berufsbilder aus Sicht der Funktionsträger. Um aber Lernende auf die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten ist es eminent wichtig, diese zukünftigen Herausforderungen möglichst genau zu kennen. Aus diesem Grund wurden mit je zwei durch die OdA bezeichneten Experten insgesamt 10 Einzelinterviews durchgeführt. Ziel dieser Gespräche war es, die künftigen Entwicklungen innerhalb des Berufsfeldes zu skizzieren um daraus resultierende Veränderungen der Anforderungen an künftige Absolventen der jeweiligen Abschlüsse abzuleiten.

Unter ‚Experten‘ werden Personen verstanden, die über ausgewiesene langjährige praktische Erfahrung und einen aktuellen Praxisbezug im Berufsfeld verfügen, die aber innerhalb ihrer Unternehmungen auf einer höheren Funktionsstufe als die Berufspraktiker angesiedelt sind und sich in ihrem Alltag mit strategischen Themen befassen. Experten überschauen das Berufsfeld und die aktuellen Trends und kennen die verschiedenen Berufsbilder sowie die entsprechenden Ausbildungen des Verbandes, den sie vertreten. Dadurch sind sie in der Lage, konkrete Aussagen zu den aktuellen und künftig erforderlichen Kompetenzprofilen zu machen.

Die Expertengespräche dauerten ebenfalls drei Stunden und waren ähnlich strukturiert wie die Gespräche mit den Berufspraktikern. In einem ersten, eher explorativen Teil wurden wesentliche künftige Trends für das Berufsfeld erfasst. In einem zweiten Teil wurde versucht, die Veränderungen, welche sich dadurch für das Kompetenzprofil von Vertretern der jeweiligen Berufsbilder ergeben werden, zu konkretisieren.

Die Auswertung dieser Gespräche erfolgte ebenfalls in qualitativer Form. Die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen sind in einem eigenen Kapitel dargestellt.

## **3 Ergebnisse**

### **3.1 Verbände und ihre Berufsbilder**

#### **3.1.1 Vorbemerkungen**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews mit den Berufspraktikern pro Berufsbild dargestellt. Die Berufsbilder werden verbandsweise besprochen, sodass sämtliche Berufsbilder, welche einem bestimmten Verband zugeordnet sind, unmittelbar aufeinander folgen.

Graphisch sind die Ergebnisse der Interviews mit den Berufspraktikern jeweils in Form eines Kompetenzprofils dargestellt. Hierbei handelt es sich um die Einschätzung der aktuell vorhandenen Kompetenzen des prototypischen Vertreters des jeweiligen Berufsbildes, welches auf Grund der Gespräche mit den durch die OdA ausgewählten Berufsbildvertretern entstanden ist. Über das Profil hinausgehende Informationen und Interpretationen finden sich in Textform im Anschluss an die Profile.

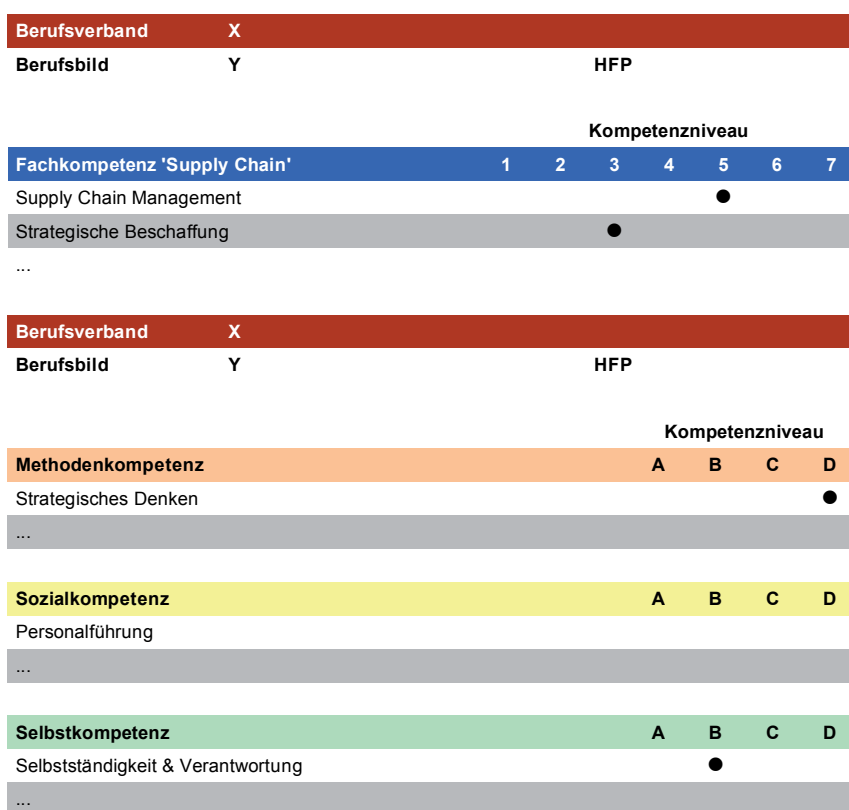
An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass im Einzelfall gewisse, für ein Berufsbild relevante Fachkompetenzen, in einem Profil fehlen können, obwohl sie erhoben wurden. Dies rührt daher, dass der Hauptfokus der vorliegenden Arbeit auf den Fachkompetenzen im Bereich der Logistik bzw. des Supply Chain Managements liegt. Andererseits wäre eine vollständige Aufführung sämtlicher Kompetenzen letztlich zu unübersichtlich geworden. Dies ist letztlich auch der gemeinsame Nenner, der einen Vergleich der 14 untersuchten Berufsbilder ermöglicht.

#### **3.1.2 Lesehinweise**

##### **3.1.2.1 Kompetenzprofile**

Wie weiter oben dargelegt, wurden die Fachkompetenzen der prototypischen Vertreter eines Berufsbildes auf einer siebenstufigen Skala eingeschätzt (vgl. Anhang 4). Diese Skala orientiert sich weitgehend an den achtstufigen *Deskriptoren zur Beschreibung der Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR)* gemäss der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen vom 5.9.2006. Sie deckt, mit Ausnahme der höchsten – achten – Qualifikationsstufe, welche namhaften Experten eines Fachgebietes (z.B. auf dem Niveau von Universitätsdozenten) vorbehalten ist und im Rahmen der 14 erfassten Berufsbilder nicht erreicht wird, sämtliche in einem Berufsfeld vorkommenden Kompetenzniveaus ab.

Dem gegenüber wurde die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz auf einer vierstufigen Skala eingeschätzt (vgl. Anhang 4). Damit wird nicht beansprucht, mit diesen vier Stufen sämtliche möglichen Kompetenzniveaus abzubilden. Vielmehr bildet hier das Berufsfeld Supply Chain den Bezugsrahmen. Das heisst, die tiefste Ausprägung einer Kompetenz (umschrieben mit „geringe Anforderungen“) bezieht sich auf das innerhalb der 14 untersuchten Berufsbilder niedrigste Anspruchsniveau. Entsprechend bezieht sich die höchste Ausprägung (umschrieben mit „sehr hohe Anforderungen“) auf das innerhalb der 14 untersuchten Berufsbilder höchste vorkommende Anspruchsniveau. Eine detailliertere Umschreibung der vier Niveaus ist auf Grund der inhaltlichen Heterogenität der betreffenden Kompetenzen nicht möglich.



A = geringes Anspruchsniveau      B = erhöhtes Anspruchsniveau  
 C = hohes Anspruchsniveau        D = sehr hohes Anspruchsniveau  
 Leer = nicht relevant für das Berufsbild

Abbildung 2: Beispielprofil eines fiktiven Berufsbildes

Das Beispielprofil ist so zu lesen, dass sich der prototypische Vertreter des Berufsbildes Y, welches auf der Stufe Höhere Fachprüfung anzusiedeln und dem Verband X zuzuordnen ist, bezüglich der Fachkompetenz „Supply Chain Management“ auf der Stufe 5 befindet. (Die Definition der einzelnen Kompetenzen befinden sich im Anhang 3.) Hinsichtlich der Methodenkompetenz „Strategisches Denken“ erfüllt er „sehr hohe Anforderungen“, und befindet sich auf der höchsten, innerhalb der 14 untersuchten Berufsbilder vorkommenden Stufe. Die fehlende Einstufung bei der Sozialkompetenz „Personalführung“ bedeutet, dass Personalführung für das entsprechende Berufsbild nicht von Relevanz ist. Hingegen erfüllt das Berufsbild erhöhte Anforderungen hinsichtlich der Selbstkompetenz „Selbstständigkeit & Verantwortung“.

### 3.1.2.2 Quervergleich der Fachkompetenzen von Berufsbildern desselben Verbandes

Um eine Abgrenzung zwischen den verschiedenen Berufsbildern vorzunehmen, welche demselben Verband zuzuordnen sind, folgt im Anschluss an die Darstellung und Besprechung der individuellen Kompetenzprofile jeweils ein Kapitel, das diesem Thema widmet ist.

<b>Berufsverband</b>	<b>X</b>						
<b>Berufsbild</b>	<b>Z</b>			<b>BP</b>	<span style="color: red;">●</span>		
<b>Berufsbild</b>	<b>Y</b>			<b>HFP</b>	<span style="color: blue;">●</span>		
							<b>Kompetenzniveau</b>
<b>Fachkompetenz 'Supply Chain'</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Supply Chain Management			<span style="color: red;">●</span>		<span style="color: blue;">●</span>		
Strategische Beschaffung	<span style="color: red;">●</span>		<span style="color: blue;">●</span>				

Abbildung 3: Quervergleich der Fachkompetenzen von Berufsbildern eines Verbandes

Dieser Vergleich erfolgt einerseits in Textform, andererseits wird auch auf graphische Hilfsmittel zurückgegriffen. So werden die Berufsbilder hinsichtlich des primär interessierenden Kompetenzbereiches, nämlich der Fachkompetenzen, einander in einem Schaubild gegenüber gestellt. Dies erlaubt einen Vergleich auf Ebene der einzelnen Kompetenzen (Quervergleich).

Um einen graphischen Vergleich auch über mehr als zwei Berufsbilder möglich zu machen und die Informationen weiter zu verdichten, findet sich am Ende der Kapitel zum Thema Quervergleiche eine Darstellung, die sämtliche Kompetenzbereiche umfasst, diese jedoch auf relevante Dimensionen reduziert (siehe Abb. 4).

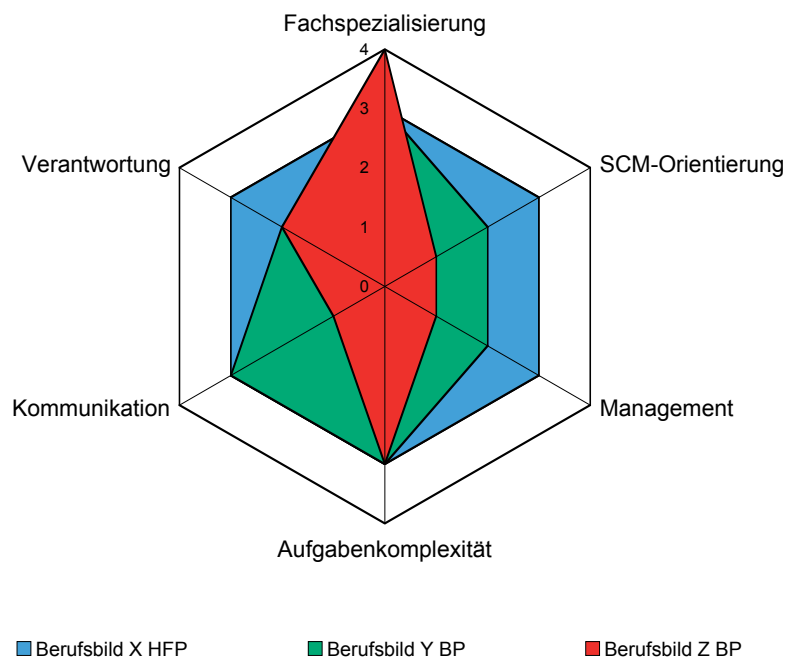


Abbildung 4: Kompetenzbereiche der Berufsbilder einer Oda in der Übersicht

In Abbildung 4 zeigt sich beispielsweise ein hoch spezialisiertes Berufsbild Z, das sich klar von den anderen beiden unterscheidet. Die Abgrenzung der Berufsbilder X und Y hingegen ist deutlich schwieriger und wirft die Frage auf, ob es sich hier tatsächlich um zwei in der Praxis unterschiedliche Berufsbilder handelt bzw. ob die Existenz zweier unterschiedlicher Abschlüsse gerechtfertigt ist.

Im Folgenden wird in knapper Form eine Definition der in der obigen Graphik dargestellten Dimensionen gegeben.

### **Kurzdefinition der in den graphischen Grobvergleichen dargestellten Dimensionen**

- Fachspezialisierung** Dieser Begriff ist weitgehend selbsterklärend. Gemeint ist die Spezialisierung innerhalb des eigenen Fachbereichs. Die Dimension unterscheidet zwischen Generalistentum und Spezialistentum. Tendenziell ist es beispielsweise so, sich dass Personen in Managementfunktionen, welche eine Führungsverantwortung wahrnehmen, in Richtung Generalistentum bewegen, auch wenn sie ursprünglich ausgesprochene Fachspezialisten waren.
- SCM-Orientierung** Die Dimension drückt aus, inwiefern sich der prototypische Vertreter eines Berufsbildes im Rahmen seiner Tätigkeit über seinen engeren Fachbereich hinaus mit anderen Themen innerhalb des Gebietes des Supply Chain Managements beschäftigt bzw. inwiefern er über breite und gleichzeitig vertiefte Kenntnisse und Kompetenzen in sämtlichen Bereichen der Logistik-Kette verfügt.
- Management** Dieser Begriff beinhaltet sowohl den Aufgabenbereich der Unternehmensführung als auch denjenigen der Personalführung.
- Aufgabenkomplexität** Diese Dimension bezeichnet einerseits die Vielseitigkeit und Vernetztheit der Aufgaben, andererseits aber auch das intellektuelle Anspruchsniveau der Aufgaben, mit denen der prototypische Berufsbildvertreter konfrontiert ist.
- Kommunikation** Hiermit ist einerseits der quantitative Anteil der beruflichen Tätigkeit gemeint, den kommunikative Aufgaben einnehmen. Andererseits fließt aber auch hier das Anspruchsniveau dieser Kommunikationsaufgaben ein.
- Verantwortung** Diese Dimension bezeichnet das Ausmass an Verantwortung, das der prototypische Vertreter des Berufsbildes im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit selbständig tragen muss. Verantwortung bezieht sich hierbei auf das eigene Verhalten, insofern als eine kritische und reflektierte Auseinandersetzung damit erfolgt. Andererseits ist auch die Verantwortung für das Verhalten der Menschen im eigenen Einflussbereich gemeint. Hinzu kommt die Verantwortung für einen qualitativ einwandfreien Output der Arbeiten im eigenen Einflussbereich, die betriebswirtschaftliche Ergebnisverantwortung für sämtliche Aktivitäten sowie die Verantwortung für sämtliche Anspruchsgruppen, welche durch die geschäftlichen Aktivitäten in irgendeiner Form beeinflusst werden können.

### 3.1.3 **ASTAG: Strassentransportdisponent/in (BP)**

#### 3.1.3.1 **Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Strassentransport-Disponenten koordinieren den sicheren und wirtschaftlichen Transport von Personen sowie verschiedenster Güter. Sie erstellen Tourenpläne und disponieren den Einsatz von Fahrzeugen und Chauffeuren. Transportaufträge erfolgen oft sehr kurzfristig und verlangen organisatorisches Geschick sowie die Fähigkeit, verschiedene Aufgaben parallel zu bearbeiten und bei Bedarf rasch umdisponieren zu können. Hoher Stellenwert kommt ferner der Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften im Bereich Gefahrgut, Verkehrs- und Arbeitssicherheit, und im grenzüberschreitenden Verkehr auch in Bezug auf Zollformalitäten und die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen zu. Im administrativen Bereich gehört die Beschäftigung mit Tarifen, Preisen, Offertwesen sowie Transport- und Fahrzeugkalkulation zu den zentralen Aufgaben. Strassentransport-Disponenten sind in häufigem – meist telefonischem – Kontakt mit Kunden, beraten und betreuen diese und nehmen auch Reklamationen entgegen. Intern übernehmen sie Drehscheibenfunktion als zentrale Ansprechpartner für die Chauffeure, denen sie in Bezug auf die Zuweisung von Aufträgen weisungsbefugt, jedoch in formaler Hinsicht in aller Regel nicht hierarchisch vorgesetzt sind.

#### 3.1.3.2 **Profilinterpretation zum Berufsbild des Strassentransport-Disponenten (BP)**

Das Berufsbild des Strassentransport-Disponenten ist innerhalb des Berufsfeldes klar positioniert und gekennzeichnet durch einen hohen Spezialisierungsgrad mit einer klaren Ausrichtung auf den Strassentransport. Der Kompetenzbereich der Transportlogistik im weiteren Sinn wird deshalb nicht vollumfassend abgedeckt. In kleineren und mittleren Unternehmen sind Strassentransport-Disponenten in der Regel direkt dem Inhaber oder Geschäftsleiter unterstellt. In grösseren Unternehmen tragen sie die Verantwortung für die Abwicklung eines rentablen, operativen Tagesgeschäftes in ihrem Verantwortungsbereich. Obwohl Strassentransport-Disponenten klassischerweise keine Führungsaufgaben in der Linie wahrnehmen, sind sie doch in ständigem Kontakt mit den Fahrern, erteilen diesen Arbeitsaufträge und fungieren ihnen gegenüber als primärer Ansprechpartner im Alltag seitens des Unternehmens.

Das Kompetenzprofil reflektiert den starken Fokus auf den Bereich der Transportlogistik. Die Kernkompetenzen dieses Berufsbildes liegen denn auch in den Bereichen Disposition und Tourenplanung, Kalkulation, Offert- und Tarifwesen, operative Auftragsabwicklung sowie den rechtlichen, sicherheits- und versicherungstechnischen Grundlagen des Strassentransportwesens. Innerhalb der Transportunternehmung nimmt der Strassentransport-Disponent eine Drehscheibenfunktion wahr. Er ist verantwortlich für die gesamte Auftragsabwicklung innerhalb seines Verantwortungsbereiches. Vertreter dieses Berufsbildes müssen deshalb in der Lage sein, sich selber sowie den operativen Betrieb zu organisieren und sich durch ständige Unterbrechungen – v.a. durch Telefonate – nicht aus dem Konzept bringen lassen. Sie müssen auch unter Druck sicher entscheiden können, denn die Auftragsabwicklung erfolgt häufig unter starkem Zeitdruck und unvorhergesehene Ereignisse können den reibungslosen Ablauf jeder Zeit stören. Diese Anforderungen schlagen sich im Bereich der Methodenkompetenzen in erhöhten und teilweise hohen Kompetenzausprägungen nieder. Die Anforderungen in Bezug auf die sozialen Kompetenzen sind teilweise ebenfalls recht hoch. Einerseits ist der Strassentransport-Disponent in ständigem, meist telefonischem Kundenkontakt und muss das Unternehmen gegen aussen vertreten. Andererseits übernimmt er gegenüber den Fahrern de facto eine Vorgesetztenrolle, indem er ihnen die Aufträge zuweist und die Einsatzplanung macht und ihnen gegenüber

die Interessen des Unternehmens vertritt. Gleichzeitig muss er in der Lage sein, die Fahrer zu motivieren und als kompetenter Ansprechpartner für ihre Probleme aufzutreten. Eine längerfristige Tätigkeit als Strassentransport-Disponent erfordert daher nebst einer hohen Selbständigkeit und Zuverlässigkeit im operativen Alltagsgeschäft auch die Fähigkeit, mit Zeit- und Erwartungsdruck, mit hohen Präsenzzeiten sowie mit Spannungssituationen im zwischenmenschlichen Bereich bewusst umzugehen und hierzu gezielt Ausgleich zu schaffen.

### 3.1.3.3 Kompetenzprofil

Verband	ASTAG						
Berufsbild	Strassentransport-Disponent/in			BP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management	●						
Strategische Beschaffung	●						
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung	●						
Lagerlogistik		●					
Produktionslogistik	●						
Distributionslogistik (i.w.S.)			●				
Transportlogistik				●			
Spedition			●				
Entsorgungslogistik	●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen		●					
Prozessmanagement		●					
Fachinformatik		●					
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●					
Unternehmensführung		●					
Rechnungswesen		●					
Investition		●					
Marketing		●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●				
Rechtliche Kenntnisse		●					
Projektmanagement	●						
Qualitätsmanagement		●					
Fachführung & Fachberatung		●					
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●				
Rapportwesen		●					
Facilitymanagement		●					

Verband	ASTAG			
Berufsbild	Strassentransport-Dispositioner/in		BP	
	Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz	A	B	C	D
Strategisches Denken	●			
Analytisches & konzeptionelles Denken	●			
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●		
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●		
Organisation & Planung			●	
Allgemeine Informatikkenntnisse	●			
Problemlösen & Kreativität		●		
Entscheiden & Priorisieren			●	
Arbeitstechnik			●	
Methodik & Didaktik				
Sozialkompetenz	A	B	C	D
Personalführung		●		
Teamfähigkeit			●	
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit			●	
Überzeugung & Durchsetzung		●		
Gesprächsführung & Beratung		●		
Sitzungsleitung & Moderation				
Auftreten & Präsentation				
Verhandeln	●			
Schriftliche Kommunikation	●			
Fremdsprachen	●			
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit	●			
Selbstkompetenz	A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung		●		
Umgang mit Belastungen & Stress			●	
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft	●			
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit		●		

Obwohl die Anforderungen an Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der Strassentransport-Disponenten (z.B. Umgang mit Stress und Belastungen) wie erwähnt beachtlich sind, scheint diesen Aspekten in der Konzeption des Abschlusses im Allgemeinen zu wenig Gewicht beigemessen zu werden. Dies kann dazu führen, dass selbst fachlich gut qualifizierte Absolventen den Anforderungen und Beanspruchungen des Berufsbildes mittel- und langfristig nicht vollaufgewachsen sind und vorzeitig aus dem Beruf ausscheiden. Es wäre sinnvoll, die entsprechenden Fähigkeiten im Rahmen des Abschlusses zu überprüfen und in der Prüfungsvorbereitung entsprechend zu gewichten.

### **3.1.4 ASTAG: Betriebsleiter/in im Strassentransport (HFP)**

#### **3.1.4.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Betriebsleiter im Strassentransport kennen sämtliche Betriebszweige des Strassentransportes und führen als Selbstständige oder Angestellte ein Strassentransportunternehmen oder Teile eines solchen nach unternehmerischen Grundsätzen. Sie erstellen und überwachen die gesamte Kalkulation für Strassentransportaufträge. Hierfür nutzen sie ihre Fachkenntnisse in Tarifwesen und Kostenkalkulation und erstellen zuhanden ihrer Kunden Offerten für Dienstleistungspakete im Bereich des Strassentransportes unter Berücksichtigung gesetzlicher und versicherungstechnischer Aspekte. Zu ihrem Tätigkeitsfeld gehören auch Aufgaben des Marketings, der Verkaufsförderung sowie der Kundengewinnung und -betreuung. Sie übernehmen finanzielle Verantwortung für ihren Zuständigkeitsbereich und verfügen über entsprechende Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen. Zudem sind sie verantwortlich für die optimale Gestaltung der internen Prozesse. Als Führungskräfte sind sie zentrale Ansprechpersonen für Kunden, Mitarbeitende und Lernende. Der Personalführung kommt ein hoher Stellenwert im Rahmen der Gesamttätigkeit zu. Betriebsleiter im Strassentransport müssen ihr Unternehmen und dessen Interessen auch gegen aussen vertreten können.

#### **3.1.4.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Betriebsleiters im Strassen transport (HFP)**

Das Berufsbild des Betriebsleiters ist im Berufsfeld ebenfalls klar positioniert und weist eine deutliche Spezialisierung auf den Bereich des Strassentransportes auf. Auch innerhalb des Gebietes der Transportlogistik ist die Fokussierung auf die Strasse stark ausgeprägt. Andere Bereiche der Supply Chain stehen recht stark im Hintergrund, was auch in den Ausschlägen des Profils zum Ausdruck kommt.

Die Stufe des Betriebsleiters ist als nächst höhere Ausbildungsstufe des Strassentransport-Disponenten konzipiert. Der klassische Werdegang eines Betriebsleiters führt daher über die Stufe des Strassentransport-Disponenten. Für schwierige Fragestellungen seitens der Disponenten ist daher der Betriebsleiter auch in fachlicher Hinsicht der kompetente Ansprechpartner, der für die Lösung anspruchsvoller Problemstellungen letztlich auch die Verantwortung trägt.

### 3.1.4.3 Kompetenzprofil

Verband	ASTAG							
Berufsbild	Betriebsleiter/in im Strassentransport				HFP			
	Kompetenzniveau							
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7	
Supply Chain Management			●					
Strategische Beschaffung		●						
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung		●						
Lagerlogistik			●					
Produktionslogistik		●						
Distributionslogistik (i.w.S.)				●				
Transportlogistik					●			
Spedition				●				
Entsorgungslogistik		●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●				
Prozessmanagement				●				
Fachinformatik				●				
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7	
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein				●				
Unternehmensführung				●				
Rechnungswesen				●				
Investition				●				
Marketing			●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse					●			
Rechtliche Kenntnisse			●					
Projektmanagement			●					
Qualitätsmanagement			●					
Fachführung & Fachberatung					●			
Kundenberatung & Kundenbetreuung				●				
Rapportwesen			●					
Facilitymanagement			●					

Verband	ASTAG				
Berufsbild	Betriebsleiter/in im Strassentransport	HFP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz		A	B	C	D
Strategisches Denken				●	
Analytisches & konzeptionelles Denken			●		
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken				●	
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz			●		
Organisation & Planung					●
Allgemeine Informatikkenntnisse				●	
Problemlösen & Kreativität				●	
Entscheiden & Priorisieren					●
Arbeitstechnik				●	
Methodik & Didaktik		●			
Sozialkompetenz		A	B	C	D
Personalführung				●	
Teamfähigkeit				●	
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit				●	
Überzeugung & Durchsetzung					●
Gesprächsführung & Beratung				●	
Sitzungsleitung & Moderation			●		
Auftreten & Präsentation			●		
Verhandeln			●		
Schriftliche Kommunikation			●		
Fremdsprachen		●			
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit				●	
Selbstkompetenz		A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung					●
Umgang mit Belastungen & Stress				●	
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft				●	
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit			●		

Zur Rolle des Fachspezialisten, die der Betriebsleiter in diesem Kontext immer noch innehat, kommt allerdings in starkem Masse eine Ausweitung des Aufgabengebietes auf den Bereich des Managements und der Betriebswirtschaft. Diese können je nach Grösse und Organisationsform des Unternehmens sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Sie machen aber in der Regel einen wesentlichen Bestandteil der Funktion aus. Betriebsleiter tragen die Verantwortung für die ihnen zugeteilten Gebäude und Anlagen, den Fuhrpark sowie die Mitarbeitenden. So sind sie letztlich auch verantwortlich für die wirtschaftlichen Erfolge oder Misserfolge ihres Bereiches bzw. in kleineren und mittleren Unternehmen für das Unternehmensergebnis. Die fachliche Ausrichtung sowie die zusätzliche Kompetenzerweiterung im Gebiet der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung zeigen sich denn auch auf der ersten Seite des Kompetenzprofils. Ausgeprägt sind auch die Entscheidungs- und Organisationsfähigkeit sowie sämtliche Aspekte der Mitarbeiterführung. Im Hinblick auf die Sozialkompetenz ist zudem zu beachten, dass der Kommunikation mit wichtigen Kunden und anderen Ansprechpartnern ausserhalb des Unternehmens, aber auch derjenigen mit Mitarbeitern und internen Stellen, ein hoher Stellenwert zukommt. Hierbei ist der Umstand zu berücksichtigen, dass sich das einzelne Unternehmen, wie auch die gesamte Branche, nicht selten einer Kritik von aussen gegenüber sieht, welcher man kommunikativ begegnen muss. Die Anforderung, selbständig zu agieren sowie die Verantwortung für das eigene Tun und dasjenige innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches zu übernehmen, findet schliesslich im Kompetenzprofil ihren Niederschlag im Bereich der Selbstkompetenz.

Vor dem Hintergrund, dass die Kunden von Strassentransportunternehmungen vermehrt gesamte Dienstleistungspakete nachfragen, welche über den unmittelbaren Bereich des Strassentransportes hinaus gehen, ist die inhaltlich relativ einseitige Ausrichtung der Fachkompetenzen auf diesen Bereich erstaunlich und wird zumindest teilweise auch von den Vertretern des Berufsbildes als Einschränkung empfunden. Gerade auf der Stufe der Höheren Fachprüfung könnte eine Erweiterung der Fachkompetenzen auf dem Gebiet der gesamten Logistik bzw. des Supply Chain Managements den einzelnen Funktionsträgern wie auch ihren Unternehmen doch einen Wettbewerbsvorteil bringen und neue Marktmöglichkeiten eröffnen. Auch im Bereich der kommunikativen, interpersonellen Fähigkeiten scheint das Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft, birgt doch gerade auch dieser Aspekt der Interaktion mit Kunden und anderen externen Anspruchsgruppen das Potenzial, sich gegenüber anderen Mitbewerbern positiv abzuheben.

### **3.1.5 ASTAG: Quervergleich über die Berufsbilder**

Der Strassentransport-Disponent und der Betriebsleiter im Strassentransport sind als klar unterscheidbare Berufsbilder identifizierbar und werden in der Praxis auch als solche wahrgenommen. Während der Disponent eine spezialisierte Fachfunktion einnimmt und hierbei primär die Verantwortung für die Abwicklung des operativen Tagesgeschäftes trägt, ist das Berufsbild des Betriebsleiters dadurch gekennzeichnet, dass einerseits eine weitere Spezialisierung im Fachbereich stattfindet und auf der anderen Seite Managementkompetenzen hinzukommen, welche für die Führung eines gesamten Unternehmens bzw. eines Unternehmensteils benötigt werden. Die fachliche Spezialisierung wird also ergänzt durch zusätzliche „Breite“ insbesondere im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der Personal- und der Unternehmensführung. Ein breites Verständnis der Thematik des Supply Chain Managements wäre wünschenswert, wird allerdings vom Betriebsleiter nicht im erwarteten Umfang erreicht.

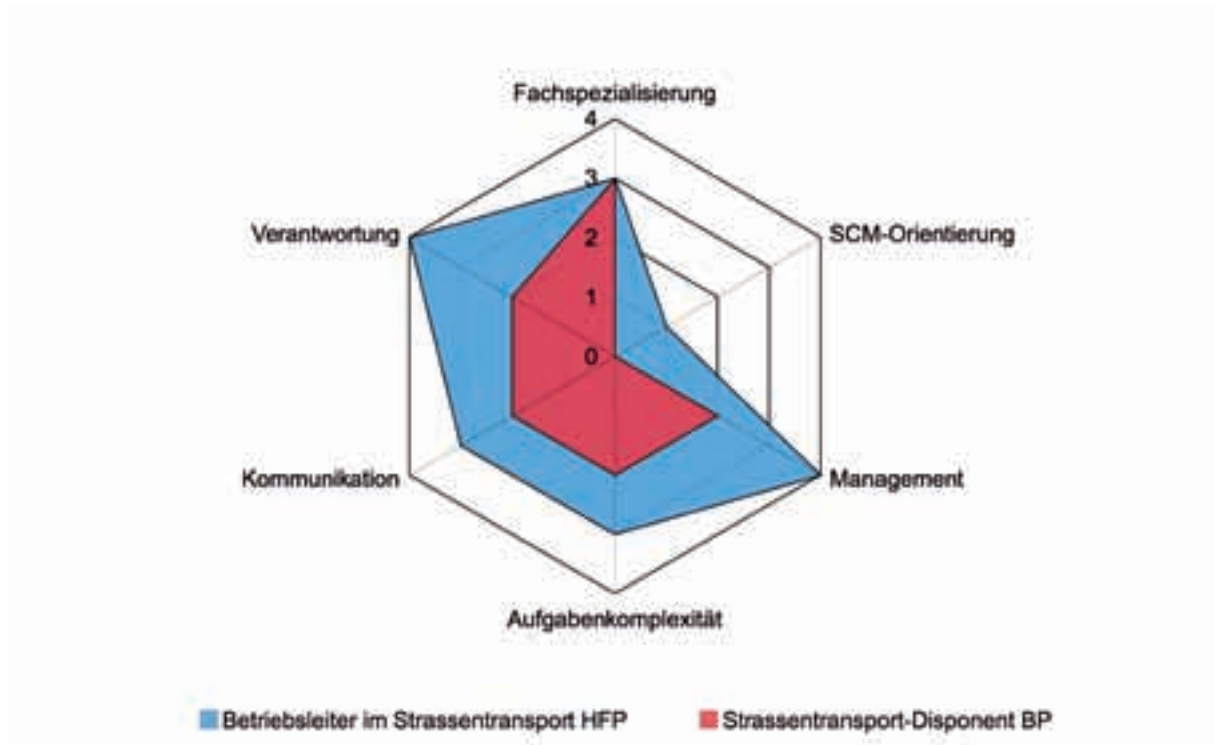
Bedingt durch den deutlich höheren Führungsanteil und die damit einher gehende Zunahme an Verantwortung innerhalb des Unternehmens nehmen seitens des Betriebsleiters auch

die Aufgabenkomplexität sowie die Anforderungen an die Kompetenzen im Bereich der Personal- und Unternehmensführung bzw. die Fähigkeit zur Selbständigkeit und kritischen Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Leistungen zu. Auch im Bereich der Kommunikation manifestiert sich ein Unterschied zwischen den beiden Berufsbildern. Es bleibt allerdings zu erwähnen, dass die Disponententätigkeit einen ausgesprochen hohen Anteil an – teilweise anspruchsvollen – Kommunikationsaufgaben umfasst. Die Betriebsleiter bewegen sich bezüglich dieser Kompetenz nicht ganz auf dem erwarteten Niveau.

Dernachstehend tabellarische Profilvergleich der Fachkompetenzen zwischen dem Betriebsleiter und dem Strassentransport-Disponenten veranschaulicht die erwähnten Unterschiede zwischen den beiden Berufsbildern. Der anschliessende graphische Grobvergleich zwischen den beiden Berufsbildern in Form eines Spinnennetzdiagramms stellt eine informatorische Verdichtung der Unterschiede in sämtlichen Kompetenzbereichen dar.

*ASTAG: Quervergleich der Fachkompetenzen zwischen Strassentransport-Disposition BP und Betriebsleiter im Strassentransport HFP*

Verband	ASTAG						
Berufsbild	Strassentransport-Disposition/in			BP	●		
Berufsbild	Betriebsleiter/in im Strassentransport			HFP	●		
	<b>Kompetenzniveau</b>						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management	●		●				
Strategische Beschaffung	●	●					
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung	●	●					
Lagerlogistik		●	●				
Produktionslogistik	●	●					
Distributionslogistik (i.w.S.)			●	●			
Transportlogistik				●	●		
Spedition			●	●			
Entsorgungslogistik	●	●					
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen			●	●			
Prozessmanagement		●		●			
Fachinformatik		●		●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●	●					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●		●			
Unternehmensführung		●		●			
Rechnungswesen		●		●			
Investition		●		●			
Marketing		●	●				
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●		●		
Rechtliche Kenntnisse		●	●				
Projektmanagement	●		●				
Qualitätsmanagement		●	●				
Fachführung & Fachberatung		●			●		
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●	●			
Rapportwesen		●	●				
Facilitymanagement		●	●				



Anmerkung: Die Fachspezialisierung ist hier innerhalb der Transportlogistik zu verstehen. Das Fachgebiet der Transportlogistik wird von diesen Berufsbildern nicht vollständig abgedeckt.

Abbildung 5: ASTAG: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht

### 3.1.6 GSI: Logistikfachmann/-frau (BP)

#### 3.1.6.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld

Logistikfachleute übernehmen Aufgaben in den Bereichen Beschaffungs-, Produktions-, Lager-, Distributions- und Entsorgungslogistik. In Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbetrieben üben sie Funktionen als Sachbearbeitende oder im unteren Kader aus und arbeiten teilweise auch in Projekten mit. In der Regel konzentrieren sie sich in ihrem Aufgabenbereich auf einen oder zwei Logistik-Teilprozesse, in welchen sie primär mit operativen Aufgaben betraut sind. Sie werden jedoch auch bei der Analyse von innerbetrieblichen oder firmenübergreifenden Logistikprozessen mit einbezogen.

Auf Grund der grossen Bandbreite, die das Berufsbild zulässt, können auch die Anforderungen, welche sich aus dem Inhalt der Tätigkeit und der Rolle des Funktionsträgers innerhalb des Unternehmens ergeben, ausgesprochen unterschiedlich ausfallen. So dürfte beispielsweise in einer Funktion als Lagerleiter – nebst der fachlichen Aufgabe der optimalen Gestaltung und Führung des Lagers – der Personalführung eine wichtige Bedeutung zukommen, während bei einer Tätigkeit innerhalb der operativen Beschaffung die Sachbearbeitung im Vordergrund stehen mag.

### **3.1.6.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Logistikfachmanns (BP)**

Das Berufsbild des Logistikfachmanns ist sehr heterogen und deshalb im gesamten Berufsfeld nicht klar positionierbar. Die potenziellen Einsatzbereiche von Logistikfachleuten sind vielfältig, und auch ihre Rolle innerhalb des Unternehmens kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Das Berufsbild ist konzipiert im Sinne einer Generalistenfunktion im Bereich der Logistik auf Niveau Berufsprüfung. Allerdings beschränken sich Logistikfachleute in ihrem Einsatzgebiet in aller Regel auf ein, maximal zwei Teilgebiete der Logistik, in denen sie hauptsächlich operative Aufgaben wahrnehmen. Auch ist es durchaus möglich, dass Logistikfachleute – beispielsweise als Lagerleiter – auf Teamleiterebene Führungsfunktionen übernehmen.

Auf Grund der Heterogenität des Berufsbildes ist es schwierig, die Kernkompetenzen von Logistikfachleuten zu umreißen. Dieser Umstand spiegelt sich auch im Kompetenzprofil wider. Da der Abschluss inhaltlich sehr breit gefächert ist, ist davon auszugehen, dass sich die Kernkompetenzen der einzelnen Vertreter dieses Berufsbildes primär aus dem beruflichen Werdegang ergeben. Die Kernkompetenzen des ehemaligen Lageristen, der seit mehreren Jahren hauptsächlich im Lager tätig ist, werden auch nach Abschluss der Berufsprüfung im Bereich des Warehousing liegen. Ebenso wird die gelernte Kauffrau, die seit einigen Jahren im operativen Einkauf arbeitet, ihre Kernkompetenzen in der Beschaffung, der Mechaniker, der sich im Unternehmen mit PPS beschäftigt, in der Produktionslogistik haben. Aus diesem Grund zeigen sich im Profil dieses Berufsbildes keine sehr deutlichen Ausprägungen.

Unbestrittenermassen verfügen Logistikfachleute im Vergleich mit anderen Absolventen von Berufsprüfungen innerhalb des Berufsfeldes über einen breiteren Zugang zum Thema Supply Chain, was ihnen das Erkennen von Zusammenhängen und die Orientierung innerhalb des gesamten Themengebietes erleichtert. Im Vergleich zu Absolventen anderer Abschlüsse auf Stufe Berufsprüfung, die sich in Teilbereichen spezialisiert haben, sind die Kompetenzen der Logistikfachleute in den jeweiligen Teilgebieten der Logistik-Kette jedoch generell tiefer einzustufen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass Logistikfachleute auf dem Arbeitsmarkt in Konkurrenz stehen mit diesen höher spezialisierten Berufsleuten. Vor dem Hintergrund, dass die Funktionen auf dieser Stufe in der betrieblichen Praxis in aller Regel inhaltlich klar umrissen und auf Teilgebiete der Logistik beschränkt sind, stellt sich die grundsätzliche Frage, inwiefern das Generalistenwissen der Logistikfachleute in den Funktionen, die ihnen in der betrieblichen Praxis zugänglich sind, tatsächlich gefragt ist. Es wäre nicht überraschend, wenn Vertreter von jeweils spezialisierteren Berufsbildern bei entsprechenden Stellenbesetzungen gegenüber Logistikfachleuten tendenziell den Vorzug erhalten würden.

### 3.1.6.3 Kompetenzprofil

Verband	GS1						
Berufsbild	Logistikfachmann/-frau			BP			
	Kompetenzniveau						
<b>Fachkompetenz ‚Supply Chain‘</b>	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management			●				
Strategische Beschaffung		●					
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung			●				
Lagerlogistik			●				
Produktionslogistik		●					
Distributionslogistik (i.w.S.)			●				
Transportlogistik		●					
Spedition	●						
Entsorgungslogistik		●					
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen			●				
Prozessmanagement			●				
Fachinformatik			●				
<b>Fachkompetenzen generell</b>	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●					
Unternehmensführung	●						
Rechnungswesen		●					
Investition		●					
Marketing	●						
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse	●						
Rechtliche Kenntnisse	●						
Projektmanagement		●					
Qualitätsmanagement		●					
Fachführung & Fachberatung	●						
Kundenberatung & Kundenbetreuung	●						
Rapportwesen		●					
Facilitymanagement	●						

Verband	GS1					
Berufsbild	Logistikfachmann/-frau	BP	Kompetenzniveau			
			A	B	C	D
<b>Methodenkompetenz</b>			A	B	C	D
Strategisches Denken		●				
Analytisches & konzeptionelles Denken		●				
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●				
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●				
Organisation & Planung				●		
Allgemeine Informatikkenntnisse		●				
Problemlösen & Kreativität				●		
Entscheiden & Priorisieren				●		
Arbeitstechnik		●				
Methodik & Didaktik						
<b>Sozialkompetenz</b>			A	B	C	D
Personalführung		●				
Teamfähigkeit				●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit		●				
Überzeugung & Durchsetzung		●				
Gesprächsführung & Beratung		●				
Sitzungsleitung & Moderation		●				
Auftreten & Präsentation		●				
Verhandeln						
Schriftliche Kommunikation		●				
Fremdsprachen		●				
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●				
<b>Selbstkompetenz</b>			A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung		●				
Umgang mit Belastungen & Stress		●				
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●				
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit				●		

### **3.1.7 GSI: Logistikleiter/in (HFP)**

#### **3.1.7.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Logistikleiter übernehmen im Logistikmanagement Führungs- und Leitungsaufgaben. In Produktions-, Handels- und Dienstleistungsbetrieben sind sie mit komplexen Aufgaben der inner- und überbetrieblichen Logistik betraut und leiten die Entwicklung, Einführung und Umsetzung von Logistikkonzepten. Sie analysieren und optimieren den Waren- und Informationsfluss und übernehmen die Verantwortung für einen oder mehrere Bereiche der Logistik. Logistikleiter sind mit Aufgaben in der operativen und strategisch-taktischen Führung eines Unternehmensteils sowie mit logistikbezogenen Projektleitungsaufgaben betraut. Sie überblicken die Wertschöpfungskette, verfügen über betriebswirtschaftliches Wissen und sind versiert im Umgang mit relevanten Kennzahlen. In ihren Funktionen als Fachspezialisten für Logistikfragen, Projektleiter und Vorgesetzten kommt der Interaktion mit internen und externen Partnern sowie der Personalführung grosse Bedeutung zu.

#### **3.1.7.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Logistikleiters (HFP)**

In Bezug auf die Funktionen, welche Logistikleiter in der betrieblichen Praxis einnehmen können, ist dieses Berufsbild – wie dasjenige der Logistikfachleute – breit gefächert. Gewisse zentrale Gemeinsamkeiten lassen sich aber herausarbeiten, sodass dieses Berufsbild innerhalb des Berufsfeldes gut positionierbar ist. Logistikleiter können im Berufsfeld des Supply Chain Managements als Generalisten auf hohem Niveau bezeichnet werden. Sie verfügen in der Regel über ein vertieftes Verständnis sämtlicher Teilbereiche der Logistik sowie über fundierte Grundlagen der Betriebswirtschaft und der Unternehmens- und Personalführung, welche sie befähigen, Funktionen im mittleren, teilweise auch oberen Kader von in der Regel grösseren Unternehmen einzunehmen. Je nach Betrieb und Aufgabengebiet können diese Funktionen tatsächlich recht unterschiedlich ausgestaltet sein, und selbstverständlich spielt auch die Vorbildung der einzelnen Person hier eine wesentliche Rolle. Es kann aber festgehalten werden, dass das breite und vertiefte Verständnis über sämtliche Aspekte der Logistik hinweg, über welches Logistikleiter verfügen, in den entsprechenden betrieblichen Schnittstellenfunktionen auf Kaderstufe gewinnbringend einsetzbar ist.

Logistikleiter sind in der Lage, eine grosse Breite an Managementfunktionen im Feld der Logistik auszuüben, häufig als Linienvorgesetzte, aber auch als Projektleiter oder eventuell Fachspezialisten mit primär konzeptionell-planerischen Aufgaben in einem oder mehreren Logistikbereichen. Entsprechend breit ist das Kompetenzprofil dieses Berufsbildes hinsichtlich Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz abgestützt. Da Logistikleiter sehr häufig mit der personellen und wirtschaftlichen Führung von Unternehmensteilen betraut sind, stellen betriebswirtschaftliche Aspekte, aber auch die Fähigkeit zu entscheiden, Mitarbeitende zu führen sowie zu kommunizieren zentrale Kompetenzbereiche dieses Berufsbildes dar. Das Kompetenzprofil reflektiert denn auch diese Breite an Kompetenzen auf recht hohem Niveau in sämtlichen Kompetenzbereichen.

Obschon das Berufsbild recht bekannt und innerhalb der Schweiz gut positioniert zu sein scheint, sehen sich auch Logistikleiter auf dem Arbeitsmarkt einer wachsenden Zahl von Konkurrenten gegenüber, welche Abschlüsse von Fachhochschulen oder Universitäten im Bereich der Logistik bzw. in verwandten Fachgebieten (z.B. Betriebswirtschaft) vorzuweisen haben. Nicht selten wird bei Ausschreibungen von entsprechenden Stellen sogar explizit mindestens ein Bachelor-Abschluss verlangt. Hierfür mag es mehrere Gründe geben. Zum einen ist das duale Schweizer Bildungssystem ausserhalb des deutschen Sprachraumes nicht sehr bekannt. Die mit einer Stelle

verbundenen Anforderungen werden daher oft durch Verweis auf die international bekannte Bachelor-Stufe umschrieben. Ein weiterer Grund mag darin liegen, dass gerade Funktionen im oberen Kader, welche nicht selten auch das Agieren in einem internationalen Kontext beinhalten, über das unmittelbare Fachwissen hinaus hohe Anforderungen im Bezug auf Allgemeinbildung, Sprachen und interkulturelle Kompetenzen stellen. Ob ein Logistikleiter diesen Anforderungen genügt, ist im Einzelfall sehr stark abhängig von seiner Vorbildung und seinem Werdegang, wird allerdings letztlich nicht durch die Höhere Fachprüfung sichergestellt.

### 3.1.7.3 Kompetenzprofil

Verband	GS1						
Berufsbild	Logistikleiter/in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management						●	
Strategische Beschaffung					●		
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung					●		
Lagerlogistik						●	
Produktionslogistik					●		
Distributionslogistik (i.w.S.)					●		
Transportlogistik				●			
Spedition			●				
Entsorgungslogistik				●			
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen						●	
Prozessmanagement						●	
Fachinformatik				●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse			●				
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein					●		
Unternehmensführung					●		
Rechnungswesen				●			
Investition					●		
Marketing		●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●				
Rechtliche Kenntnisse		●					
Projektmanagement					●		
Qualitätsmanagement				●			
Fachführung & Fachberatung					●		
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●				
Rapportwesen				●			
Facilitymanagement		●					

Verband		GS1			
Berufsbild	Logistikleiter/in	HFP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz		A	B	C	D
Strategisches Denken				●	
Analytisches & konzeptionelles Denken				●	
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken				●	
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz			●		
Organisation & Planung					●
Allgemeine Informatikkenntnisse				●	
Problemlösen & Kreativität				●	
Entscheiden & Priorisieren					●
Arbeitstechnik				●	
Methodik & Didaktik		●			
Sozialkompetenz		A	B	C	D
Personalführung					●
Teamfähigkeit				●	
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit				●	
Überzeugung & Durchsetzung					●
Gesprächsführung & Beratung				●	
Sitzungsleitung & Moderation				●	
Auftreten & Präsentation				●	
Verhandeln			●		
Schriftliche Kommunikation				●	
Fremdsprachen			●		
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit				●	
Selbstkompetenz		A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung					●
Umgang mit Belastungen & Stress				●	
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft				●	
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit			●		

### 3.1.8 GSI: Logistik-IT-Leiter (HFP)

#### 3.1.8.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld

Logistik-IT-Leiter sind Fachleute im Bereich der Logistik, die sich auf den logistikunterstützenden Informationsfluss spezialisiert haben und Informationstechnologien für den Logistikbereich evaluieren sowie implementieren. In Handels-, Produktions- und Dienstleistungsunternehmen übernehmen sie auf Kaderstufe Drehscheibenfunktionen an der Schnittstelle zwischen Logistik und Informatik. Eine der Hauptaufgaben von Logistik-IT-Leitern besteht darin, unter genauer Berücksichtigung der logistikseitigen Bedürfnisse Informatiklösungen einzuführen. Hierzu gehören das Erarbeiten von Pflichtenheften, die Evaluation von Soft- und Hardware sowie die Schulung der Benutzer. Ein weiteres Aufgabenfeld umfasst Steuerung, Unterhalt und Optimierung der bestehenden logistikspezifischen Informatik. Als Dolmetscher zwischen den „zwei Welten“ Logistik und Informatik kommen der Kommunikationsfähigkeit sowie interpersonellen Kompetenzen im Allgemeinen hoher Stellenwert zu. Obwohl primär Fachspezialisten und Projektleiter, nehmen Logistik-IT-Leiter nicht selten auch Funktionen als Linienvorgesetzte in einem Teilbereich der Logistik ein.

#### 3.1.8.2 Profilverständnis zum Berufsbild des Logistik-IT-Leiters (HFP)

Das Berufsbild des Logistik-IT-Leiters ist konzipiert als Logistikspezialist auf Kaderstufe mit einem hohen Verständnis für die fachspezifische Informatik, der eine Brückenbauerfunktion zwischen Logistikern und Informatikern übernimmt. Im Vordergrund steht auch beim Logistik-IT-Leiter ein breites und differenziertes Verständnis sämtlicher Teile der Supply Chain; insofern kann auch er als Generalist auf hohem Niveau bezeichnet werden. Hinzu kommt bei ihm ein ausgeprägtes Verständnis der Informatikseite, verbunden mit einem starken Fokus auf dem Projektwesen. In Abgrenzung zum Logistikleiter, welcher primär Führungsfunktionen im Logistikbereich übernimmt, ist der Logistik-IT-Leiter eher als Fachspezialist positionierbar, der primär für die Übernahme von Projektleitungsfunktionen im Schnittstellenbereich zwischen Logistik und Informatik prädestiniert ist.

Obschon Logistik-IT-Leiter in sämtlichen Bereichen der Logistik tätig sein können, erweist sich das Berufsbild insofern als homogen, als der Realisation von Informatikprojekten sowie dem Unterhalt und Betrieb von Informatiklösungen generell eine zentrale Bedeutung zukommt. Logistik-IT-Leiter können innerhalb der Organisation durchaus auch Vorgesetztenfunktionen ausüben, übernehmen allerdings kaum die Verantwortung für ganze Geschäftsbereiche eines Unternehmens. Sie sind primär für konkrete Projekte und Informatiklösungen zuständig. Ihr Kompetenzprofil umfasst deshalb nebst den Fachkompetenzen, d.h. Kompetenzen im Bereich der Logistik *und* der Fachinformatik, solche aus dem Gebiet des Projektmanagements sowie der fachlichen Beratung verschiedenster Ansprechpartner. Auf Grund der zahlreichen auch interdisziplinären Schnittstellen ergibt sich ein hoher Grad an Aufgabenkomplexität. Deshalb stehen in methodischer Hinsicht Kompetenzen im Bereich der Analyse und Konzeption sowie des Umgangs mit komplexen Problemen stark im Vordergrund. Im Rahmen der Projektstätigkeit sind auch kommunikative, interaktive Fähigkeiten von Bedeutung. Hierbei geht es nicht primär um klassische Aspekte der Personalführung sondern vielmehr um die Fähigkeit, die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen von Seiten der Logistik zu erfassen und in die Sprache oft fachfremder Informatiker zu übersetzen. Umgekehrt müssen die Arbeiten der letzteren den Nichtinformatikern nahe gebracht werden. Eine hohe Flexibilität im Umgang mit neuen Themen, Problemstellungen und Ansprechpartnern ist zudem eine Eigenschaft, welche Vertreter dieses Berufsbildes im Bereich der Selbstkompetenz kennzeichnet.

Das Berufsbild des Logistik-IT-Leiters stellt in gewisser Hinsicht eine Spezialisierung auf Stufe der Höheren Fachprüfung dar, welche in der Kombination fundierter Kompetenzen auf dem Gebiet der Supply Chain sowie der logistik-unterstützenden Informatik besteht. Obwohl für Kaderleute, die diese Brückenbauerfunktion zwischen Logistik und Informatik übernehmen können, in der Praxis offenbar ein nicht zu unterschätzender Bedarf besteht, scheint das Berufsbild innerhalb des Berufsfeldes noch nicht sehr gut verankert, ja nicht einmal sehr bekannt zu sein. Zudem steht auch das Berufsbild des Logistik-IT-Leiters in Konkurrenz zu Fachhochschul- und Universitätsabschlüssen aus angrenzenden Fachgebieten (z.B. Betriebswirtschaft, Informatik, Wirtschaftsinformatik).

### 3.1.8.3 Kompetenzprofil

Verband	GS1						
Berufsbild	Logistik-IT-Leiter/in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management					●		
Strategische Beschaffung			●				
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung					●		
Lagerlogistik					●		
Produktionslogistik				●			
Distributionslogistik (i.w.S.)					●		
Transportlogistik				●			
Spedition			●				
Entsorgungslogistik		●					
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen					●		
Prozessmanagement						●	
Fachinformatik						●	
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein				●			
Unternehmensführung			●				
Rechnungswesen			●				
Investition			●				
Marketing		●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●				
Rechtliche Kenntnisse		●					
Projektmanagement						●	
Qualitätsmanagement				●			
Fachführung & Fachberatung						●	
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●					
Rapportwesen				●			
Facilitymanagement							

Verband	GS1				
Berufsbild	Logistik-IT-Leiter/in	HFP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz		A	B	C	D
Strategisches Denken				●	
Analytisches & konzeptionelles Denken					●
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken			●		
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●			
Organisation & Planung				●	
Allgemeine Informatikkenntnisse				●	
Problemlösen & Kreativität					●
Entscheiden & Priorisieren				●	
Arbeitstechnik			●		
Methodik & Didaktik				●	
Sozialkompetenz		A	B	C	D
Personalführung			●		
Teamfähigkeit				●	
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit			●		
Überzeugung & Durchsetzung				●	
Gesprächsführung & Beratung				●	
Sitzungsleitung & Moderation				●	
Auftreten & Präsentation				●	
Verhandeln		●			
Schriftliche Kommunikation				●	
Fremdsprachen			●		
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit				●	
Selbstkompetenz		A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung				●	
Umgang mit Belastungen & Stress			●		
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft					●
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit				●	

### **3.1.9 GSI: Quervergleich über die Berufsbilder**

Die drei Berufsbilder Logistikfachmann, Logistikleiter und Logistik-IT-Leiter sind klar unterscheidbar. Zwar verfügt sowohl der Logistikleiter wie der Logistik-IT-Leiter über einen gewissen Generalistenstatus im Bereich des Supply Chain Managements. Durch die klare Ausrichtung des Logistik-IT-Leiters mit einer Spezialisierung auf den Bereich der logistikunterstützenden Informatik bzw. durch den Fokus des Logistikleiters auf Managementfunktionen, welche breite und gleichzeitig vertiefte Kompetenzen im Bereich des Supply Chain Managements erfordern, ist die Abgrenzung der beiden Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung leicht nachvollziehbar. Beide Berufsbilder dürften sich in der Praxis gut ergänzen.

In Bezug auf den Logistikfachmann gestaltet sich die Situation etwas anders. Das Generalistentum auf relativ niedriger Stufe erschwert eine klare Profilierung des Berufsbildes. Die an sich wünschenswerte inhaltliche Breite, stellt hier ein gewisses Risiko dar. Denn speziell auf der Stufe der Berufsprüfung, scheint der Markt geneigt, Spezialisten zu bevorzugen.

Die Abgrenzung der beiden Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung gegenüber dem Logistikfachmann fällt ausgesprochen klar aus; dies sowohl in Bezug auf das erreichte Kompetenzniveau als auch hinsichtlich der in Frage kommenden Funktionen in der betrieblichen Praxis. Angesichts des deutlichen Gefälles zwischen dem Berufsbild des Logistikfachmanns und den beiden höher eingestuft stellt sich allerdings die Frage, ob die Berufsbilder des Logistikleiters bzw. des Logistik-IT-Leiters von der Konzeption her auf dem Logistikfachmann aufbauen, oder ob die Abschlüsse auf Stufe der Höheren Fachprüfung eher für Quereinsteiger geeignet sind. Oder anders formuliert: Kommen Logistikfachleute auf Grund ihrer Generalistenausbildung in Positionen, die ihnen den Sprung auf die nächst höhere Bildungsstufe in Form eines Logistikleiters oder Logistik-IT-Leiters ermöglichen?

Die noch ungenügende Verankerung des Berufsbildes des Logistik-IT-Leiters im Berufsfeld stellt eine Herausforderung dar. Beide Berufsbilder sehen sich zudem konfrontiert mit wachsender Konkurrenz durch Mitbewerber mit Fachhochschul- bzw. Universitätsabschlüssen. Weitere Laufbahnoptionen im Tertiärbereich im Anschluss an die Höhere Fachprüfung könnten für Logistik-IT-Leiter von Bedeutung sein.

Der nachstehende Profilvergleich zwischen dem Logistikfachmann und seinem Pendant auf Stufe Höhere Fachprüfung, dem Logistikleiter, veranschaulicht die Unterschiede dieser beiden Berufsbilder hinsichtlich der Fachkompetenzen. Der Logistik-IT-Leiter ist in diesen Vergleich nicht eingeschlossen, da er eine andere inhaltliche Ausrichtung hat.

Der anschliessende Grobvergleich zwischen den drei Berufsbildern gibt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Berufsbilder in zusammengefasster Form graphisch wider.

GS1: Quervergleich der Fachkompetenzen zwischen Logistikfachmann und Logistikleiter

Verband	GS1	Kompetenzniveau								
Berufsbild	Logistikfachmann/-frau								BP	●
Berufsbild	Logistikleiter/in								HFP	●
Fachkompetenz „Supply Chain“		1	2	3	4	5	6	7		
Supply Chain Management				●						●
Strategische Beschaffung			●							●
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung				●						●
Lagerlogistik				●						●
Produktionslogistik			●							●
Distributionslogistik (i.w.S.)				●						●
Transportlogistik			●							●
Spedition		●		●						
Entsorgungslogistik			●							●
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●						●
Prozessmanagement				●						●
Fachinformatik				●	●					
Fachkompetenzen generell		1	2	3	4	5	6	7		
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●		●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●							●
Unternehmensführung		●								●
Rechnungswesen			●							●
Investition			●							●
Marketing		●	●							
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse		●		●						
Rechtliche Kenntnisse		●	●							
Projektmanagement			●							●
Qualitätsmanagement			●							●
Fachführung & Fachberatung		●								●
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●		●						
Rapportwesen			●							●
Facilitymanagement		●	●							

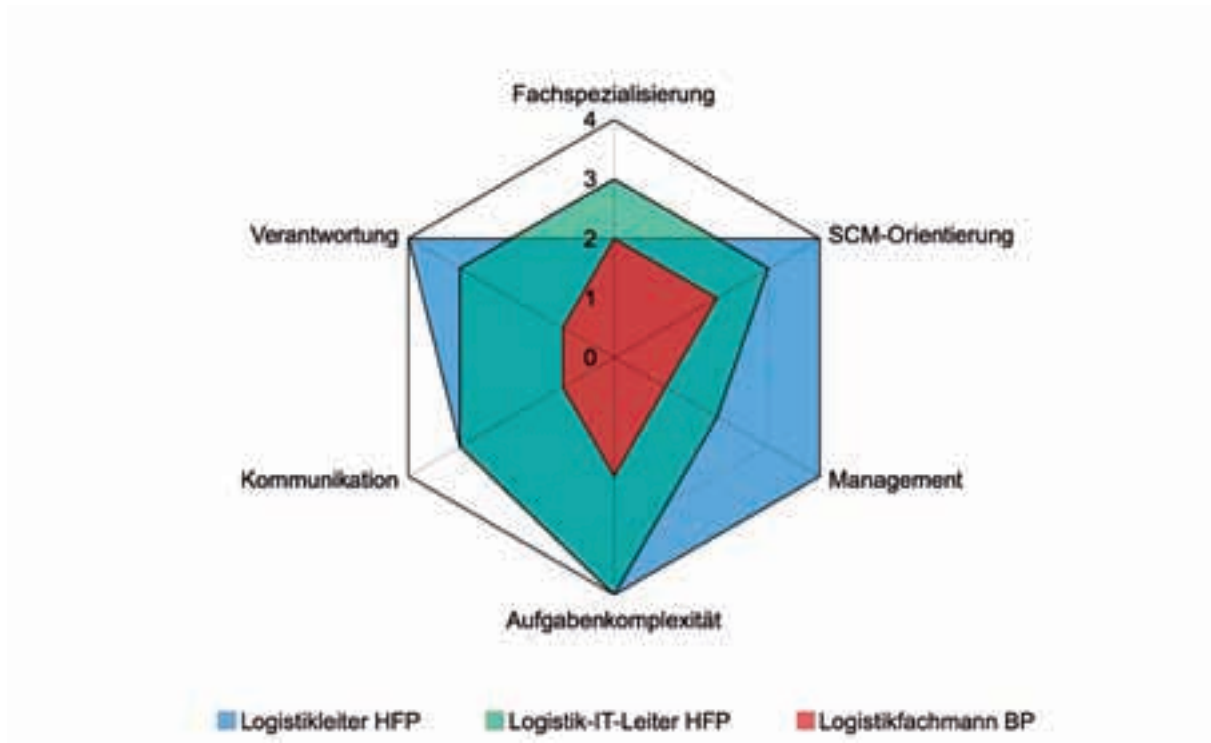


Abbildung 6: GS1: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht

### **3.1.10 SPEDLOGSWISS: Zolldeklarant/in (BP)**

#### **3.1.10.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Zolldeklaranten wickeln in Speditions-, Handels- und Industrieunternehmungen Zollformalitäten ab. Im internationalen Güterverkehr – vorab im Importbereich – tragen Zolldeklaranten die Verantwortung dafür, dass die Zollabfertigung der Güter möglichst schnell und ohne Verstoss gegen geltende Gesetze und Zollvorschriften abgewickelt wird. Hierzu erstellen und bearbeiten sie die entsprechenden zolltechnischen Dokumente. Zolldeklaranten verfügen über detaillierte Kenntnisse bezüglich Zollgesetzgebung und Zolltarifen. Je nach Einsatzort fallen auch Speditionsarbeiten in ihren Aufgabenbereich, was Kenntnisse des Speditionswesens, insbesondere der Importsachbearbeitung, erfordert. Zolldeklaranten bearbeiten ihre Aufträge in der Regel selbständig und stehen hierbei häufig unter Zeitdruck, da die Abfertigung der Waren oft dringend ist. Durch die Möglichkeiten der elektronischen Verzollung ist – im Gegensatz zu noch vor wenigen Jahren – eine Anwesenheit direkt vor Ort an Grenzbahnhöfen, Strassenzollämtern, internationalen Flughäfen etc. nicht mehr immer notwendig, sodass die Arbeitstätigkeit häufig auch vom Firmensitz aus erledigt werden kann.

#### **3.1.10.2 Profilverständnis zum Berufsbild des Zolldeklaranten (BP)**

Das Berufsbild des Zolldeklaranten ist gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Spezialisierung auf dem Gebiet der Zollgesetzgebung sowie weiterer für die Tätigkeit des Zolldeklaranten relevanter rechtlicher Erlasse und Bestimmungen. Die Positionierung des Berufsbildes als Fachspezialist in diesem Bereich ist deshalb unbestreitbar. Allerdings liegt diese von Zolldeklaranten nicht zwingend im eigentlichen Themengebiet des Supply Chain Managements. Zolldeklaranten bewegen sich daher, im Vergleich mit sämtlichen anderen im Rahmen dieser Arbeit analysierten Berufsbildern, in einem Randbereich und weisen lediglich mit dem Gebiet der Spedition eindeutige Berührungspunkte auf.

Dass das Kompetenzprofil dieses Berufsbildes etwas einseitig ausfällt, hat deshalb nicht zu bedeuten, dass Zolldeklaranten nur über wenige Kompetenzen verfügen oder gar unqualifiziert sind, sondern ist die Konsequenz daraus, dass die im Rahmen dieser Arbeit ausgewählten Fachkompetenzen auf das Gebiet der Supply Chain zugeschnitten sind.

Nebst Zollgesetzgebung und Spedition liegen die zentralen Kompetenzen dieses Berufsbildes in der Ausübung einer Fachspezialistenrolle, welche gegenüber internen Partnern aber auch gegenüber Kunden als Berater in zollspezifischen Fachfragen auftritt. Des Weiteren ist der Zolldeklarant versiert im Umgang mit sämtlichen offiziellen Dokumenten und in der Lage, zollspezifische Sachverhalte und Problemstellungen internen wie externen Partnern gegenüber in verständliche und nachvollziehbare Sprache zu fassen. Die häufig zeitkritische Abwicklung von Zollformalitäten kann die Tätigkeit bisweilen sehr hektisch machen, was eine gute Arbeitstechnik und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung voraussetzt. Ein zentraler Aspekt aus dem Bereich der Selbstkompetenz betrifft die Fähigkeit zum exakten und gewissenhaften Arbeiten. Denn letztlich trägt das Speditionsunternehmen – häufig der Arbeitgeber von Zolldeklaranten – das finanzielle Risiko für falsch Deklarierte Ware.

### 3.1.10.3 Kompetenzprofil

Verband	SPEDLOGSWISS						
Berufsbild	Zolldeklarant/-in		BP				
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management	●						
Strategische Beschaffung							
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung	●						
Lagerlogistik	●						
Produktionslogistik							
Distributionslogistik (i.w.S.)	●						
Transportlogistik		●					
Spedition			●				
Entsorgungslogistik	●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen		●					
Prozessmanagement	●						
Fachinformatik		●					
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●					
Unternehmensführung	●						
Rechnungswesen		●					
Investition							
Marketing							
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●				
Rechtliche Kenntnisse					●		
Projektmanagement							
Qualitätsmanagement	●						
Fachführung & Fachberatung				●			
Kundenberatung & Kundenbetreuung	●						
Rapportwesen				●			
Facilitymanagement							

<b>Verband</b>	<b>SPEDLOGSWISS</b>				
<b>Berufsbild</b>	<b>Zolldeklarant/-in</b>	<b>BP</b>			
		<b>Kompetenzniveau</b>			
<b>Methodenkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Strategisches Denken					
Analytisches & konzeptionelles Denken			●		
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●			
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●			
Organisation & Planung			●		
Allgemeine Informatikkenntnisse			●		
Problemlösen & Kreativität		●			
Entscheiden & Priorisieren		●			
Arbeitstechnik			●		
Methodik & Didaktik					
<b>Sozialkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Personalführung		●			
Teamfähigkeit			●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit		●			
Überzeugung & Durchsetzung			●		
Gesprächsführung & Beratung			●		
Sitzungsleitung & Moderation		●			
Auftreten & Präsentation		●			
Verhandeln					
Schriftliche Kommunikation			●		
Fremdsprachen			●		
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●			
<b>Selbstkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Selbstständigkeit & Verantwortung			●		
Umgang mit Belastungen & Stress			●		
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●			
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit					●

### **3.1.1.1 SPEDLOGSWISS: Speditionsfachmann/-frau (BP)**

#### **3.1.1.1.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Speditionsfachleute organisieren den Transport verschiedenartigster Güter rund um den Globus. Sie beraten die Kundschaft in der Wahl von Transportmitteln, hinsichtlich Transportbedingungen, Exportfinanzierung, Bankgarantien, Versicherungsfragen, Lagerkosten sowie Zollformalitäten und unterbreiten ein auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenes Angebot. Speditionsfachleute sind verantwortlich für die optimale Abwicklung von internationalen Transportgeschäften. Hierzu kennen und beurteilen sie mögliche Risiken und Absicherungsmöglichkeiten gegen diese. Die erarbeiteten Transportlösungen beschränken sich nicht immer auf den Transportbereich, sondern können auch Dienstleistungen aus anderen Logistikbereichen – insbesondere der Lagerhaltung – beinhalten, wobei nicht selten fremde Dienstleistungen dazu gekauft werden. Speditionsfachleute stehen in Kontakt mit Kunden und Transportunternehmungen rund um die Welt und führen mit diesen – in der Regel telefonische – Verhandlungsgespräche. Speditionsfachleute verfügen über Kenntnisse in Bezug auf Handelsbeschränkungen, speditionsrelevante Steuerfragen, sowie die relevanten juristischen Gesetze und Rahmenbedingungen der jeweiligen Partnerländer. Zudem verfügen sie über Kenntnisse im Rechnungswesen und Marketing und kennen sprachliche, kulturelle sowie wirtschaftliche Besonderheiten verschiedener Wirtschaftsräume. Ferner sind Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten wichtig, um im internationalen Kontext erfolgreich zu operieren.

#### **3.1.1.1.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Speditionsfachmanns (BP)**

Das Berufsbild der Speditionsfachleute umfasst eine Allrounderfunktion auf Stufe Sachbearbeitung oder Teamführung im Bereich des internationalen Speditionswesens. Innerhalb des gesamten Berufsfeldes ist das Berufsbild gekennzeichnet durch einen hohen Spezialisierungsgrad im Bereich der internationalen Spedition und Transportlogistik. In der Praxis übernehmen Speditionsfachleute im Bereich Import bzw. Export als Sachbearbeitende häufig die Verantwortung für die Organisation und Abwicklung von Speditionsdienstleistungen für eine bestimmte Weltregion bzw. von dieser in die Schweiz. Je nach Grösse und Organisationsform des Unternehmens kann die Breite des Aufgabengebietes relativ stark variieren. Nicht selten gehört die Führung von Lernenden oder eines kleinen Teams zu den Tätigkeiten von Speditionsfachleuten. Abgesehen von Unterschieden bezüglich der Breite des Aufgabenbereichs und der häufig vorgefundenen Unterscheidung zwischen Tätigkeiten im Import- oder Exportbereich, ist das Berufsbild doch recht klar umrissen und positioniert.

Das Kompetenzprofil zeigt eine deutliche Spezialisierung im Bereich des internationalen Speditionswesens und der Transportlogistik. Weitere wichtige Kompetenzbereiche liegen in der Beratung und Betreuung von Kunden, der Erarbeitung von Dienstleistungspaketen, der Kalkulation und Offertstellung sowie der Auftragsabwicklung in Zusammenarbeit mit Partnern weltweit. Voraussetzung hierfür sind gute Kenntnisse der rechtlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Im Hinblick auf die Methodenkompetenz ist von Bedeutung, dass Speditionsfachleute auch komplexe Vorhaben planen und umsetzen können müssen. Da bei der Organisation und Abwicklung von Aufträgen jederzeit Probleme auftreten können, diese aber oft nur im Zusammenspiel mit verschiedenen Partnern gelöst werden können, die unter Umständen örtlich über verschiedene Regionen der Welt verteilt sind, müssen Speditionsfachleute in Alternativen denken, Probleme rasch angehen und priorisieren können. Sie müssen ferner in der Lage sein, mit verschiedenen Partnern effizient, auf verschiedenen Kanälen und unter

Umständen auch in verschiedenen Sprachen zu kommunizieren. Zu beachten ist zudem der Umstand, dass die schriftliche Korrespondenz häufig auch in Fremdsprachen erfolgt und rechtlich bindende Wirkung haben kann. Nebst den teilweise hohen Anforderungen auf dem Gebiet der Methodenkompetenz und den zumeist erhöhten kommunikativen Anforderungen auf dem Gebiet der Sozialkompetenz zeigen sich hinsichtlich der Selbstkompetenz durchgängig erhöhte Anforderungen.

### 3.1.11.3 Kompetenzprofil

Verband	SPEDLOGSWISS							
Berufsbild	Speditionsfachmann/-frau				BP			
	Kompetenzniveau							
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7	
Supply Chain Management			●					
Strategische Beschaffung		●						
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung			●					
Lagerlogistik		●						
Produktionslogistik	●							
Distributionslogistik (i.w.S.)			●					
Transportlogistik				●				
Spedition					●			
Entsorgungslogistik		●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen		●						
Prozessmanagement		●						
Fachinformatik			●					
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7	
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●					
Unternehmensführung	●							
Rechnungswesen			●					
Investition		●						
Marketing			●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse				●				
Rechtliche Kenntnisse			●					
Projektmanagement	●							
Qualitätsmanagement		●						
Fachführung & Fachberatung		●						
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●					
Rapportwesen		●						
Facilitymanagement	●							

Verband	SPEDLOGSWISS				
Berufsbild	Speditionsfachmann/-frau	BP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz	A	B	C	D	
Strategisches Denken		●			
Analytisches & konzeptionelles Denken		●			
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●			
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz	●				
Organisation & Planung			●		
Allgemeine Informatikkenntnisse		●			
Problemlösen & Kreativität			●		
Entscheiden & Priorisieren			●		
Arbeitstechnik		●			
Methodik & Didaktik					
Sozialkompetenz	A	B	C	D	
Personalführung	●				
Teamfähigkeit		●			
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit		●			
Überzeugung & Durchsetzung		●			
Gesprächsführung & Beratung		●			
Sitzungsleitung & Moderation	●				
Auftreten & Präsentation	●				
Verhandeln		●			
Schriftliche Kommunikation			●		
Fremdsprachen		●			
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●			
Selbstkompetenz	A	B	C	D	
Selbstständigkeit & Verantwortung		●			
Umgang mit Belastungen & Stress		●			
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●			
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit		●			

### **3.1.12 SPEDLOGSWISS: Speditionsleiter/-in (HFP)**

#### **3.1.12.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Speditionsleiter übernehmen in der Regel Funktionen im Management von internationalen Speditionsunternehmen oder Industriebetrieben und tragen Verantwortung für Aufgaben, welche vertiefte Kenntnisse der Speditionslogistik und angrenzender Fachbereiche voraussetzen. Sie stehen in engem Kundenkontakt, setzen die Verkaufsstrategie um oder definieren sie selber mit. Des Weiteren erarbeiten sie Marketingkonzepte. Speditionsleiter unterstützen die Mitarbeitenden bei der Konzeption von Transportlösungen sowie bei der Lösung anspruchsvoller Probleme und beschäftigen sich mit der zunehmend wichtiger werdenden Optimierung der Schnittstellen zwischen Transportlogistik und Informatik, und zwar sowohl innerhalb des Unternehmens wie gegenüber Kunden und Partnern. Gute Kenntnisse der Finanzierungsabwicklung, der Aussenwirtschaftspolitik und internationaler Rahmenbedingungen sind für das Aufgabengebiet des Speditionsleiters eine Voraussetzung. Speditionsleiter übernehmen betriebswirtschaftliche Verantwortung in ihrem Aufgabenbereich und führen die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten sind wichtige Voraussetzungen, um im internationalen Kontext erfolgreich zu operieren.

#### **3.1.12.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Speditionsleiters (HFP)**

Das Berufsbild des Speditionsleiters ist ausgerichtet auf Managementfunktionen innerhalb von internationalen Speditionsunternehmen. Es ist als eine fachliche Weitespezialisierung gegenüber dem Niveau der Berufsprüfung mit einer zusätzlichen Kompetenzerweiterung auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft, insbesondere des Marketings und der Unternehmensführung konzipiert. Speditionsleiter sind Spezialisten im Bereich der internationalen Spedition und Transportlogistik und als solche innerhalb des gesamten Berufsfeldes klar positioniert. Tendenziell sind Speditionsleiter etwas älter, verfügen in der Regel über mehr Berufserfahrung und tragen insgesamt die etwas höhere berufliche Verantwortung als Speditionsfachleute. Die Abgrenzung zum Berufsbild des Speditionsfachmanns ist dennoch nicht sehr klar. Während Speditionsleiter in kleineren oder mittleren Unternehmen teilweise Funktionen als Geschäftsführer oder Filialleiter ausüben, scheinen sie in grösseren Unternehmen häufiger Funktionen wahrzunehmen, die zum Teil auch von Speditionsfachleuten ausgeübt werden. Dies trägt dazu bei, dass sich das tatsächliche Kompetenzprofil des Speditionsleiters nicht im erwarteten Ausmass von demjenigen des Speditionsfachmanns unterscheidet.

Das Kompetenzprofil zeigt eine deutliche Spezialisierung auf dem Gebiet des internationalen Speditionswesens. Mit dieser Spezialisierung geht auch eine Vertiefung der zoll- und handelsrechtlichen sowie aussenhandelspolitischen Kenntnisse einher. Ein fundierter Überblick über die ganze Supply Chain wird allerdings vom Berufsbild des Speditionsleiters nicht erreicht. Dies erstaunt insofern, als das internationale Speditionswesen im Kern die Verknüpfung verschiedenster Dienstleistungen aus dem Bereich der Logistik beinhaltet. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass sich Speditionsleiter durch entsprechend breite Kompetenzen auf dem Gebiet des Supply Chain Managements einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten können. Ein starker Fokus liegt im Bereich des Marketings, der Kostenkalkulation, des Offertwesens und der Kundenbetreuung. Auch in Bezug auf die Methodenkompetenzen zeigen sich in einigen Bereichen deutliche Anforderungen. Dies einerseits im Bereich der Kostenorientierung, die eine im hart umkämpften Markt wichtige Kompetenz darstellt; andererseits hinsichtlich der Planung und Organisation von komplexen Transportdienstleistungen. Der Lösung von auftretenden Problemen bei der Auftragsabwicklung sowie raschen und sicheren Entscheidungen kommt hohe Wichtigkeit zu. Im Bereich der Sozialkompetenz liegt das erreichte Niveau meist im

erhöhten Bereich, vergleichbar mit demjenigen des Speditionsfachmanns. Angesichts der Definition des Berufsbildes sowie der durchaus anspruchsvollen Aufgaben im internationalen und interkulturellen Kontext wäre allerdings auch hier teilweise ein sehr hohes, mindestens aber hohes Kompetenzniveau zu erwarten. Hohe Anforderungen ergeben sich zudem hinsichtlich der Fähigkeit in einer oder mehreren Fremdsprachen – oft telefonisch – zu verhandeln sowie im sicheren schriftlichen Ausdruck. Die Selbstkompetenzen erreichen durchgängig kein hohes oder gar sehr hohes Niveau.

### 3.1.12.3 Kompetenzprofil

Verband	SPEDLOGSWISS						
Berufsbild	Speditionsleiter/-in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management				●			
Strategische Beschaffung			●				
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung			●				
Lagerlogistik			●				
Produktionslogistik		●					
Distributionslogistik (i.w.S.)				●			
Transportlogistik					●		
Spedition						●	
Entsorgungslogistik			●				
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen			●				
Prozessmanagement				●			
Fachinformatik				●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse			●				
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein				●			
Unternehmensführung			●				
Rechnungswesen				●			
Investition		●					
Marketing				●			
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse					●		
Rechtliche Kenntnisse				●			
Projektmanagement				●			
Qualitätsmanagement			●				
Fachführung & Fachberatung			●				
Kundenberatung & Kundenbetreuung				●			
Rapportwesen		●					
Facilitymanagement	●						

Verband	SPEDLOGSWISS			
Berufsbild	Speditionsleiter/-in		HFP	
	Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz	A	B	C	D
Strategisches Denken		●		
Analytisches & konzeptionelles Denken		●		
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken			●	
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz	●			
Organisation & Planung			●	
Allgemeine Informatikkenntnisse			●	
Problemlösen & Kreativität			●	
Entscheiden & Priorisieren			●	
Arbeitstechnik		●		
Methodik & Didaktik				
Sozialkompetenz	A	B	C	D
Personalführung		●		
Teamfähigkeit		●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit		●		
Überzeugung & Durchsetzung		●		
+Gesprächsführung & Beratung		●		
Sitzungsleitung & Moderation	●			
Auftreten & Präsentation		●		
Verhandeln			●	
Schriftliche Kommunikation			●	
Fremdsprachen		●		
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●		
Selbstkompetenz	A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung		●		
Umgang mit Belastungen & Stress		●		
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●		
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit		●		

### 3.1.13 SPEDLOGSWISS: Quervergleich über die Berufsbilder

Der Zolldeklarant ist ein hochspezialisiertes, eigenständiges Berufsbild welches ganz deutlich vom Speditionsfachmann bzw. Speditionsleiter abgrenzbar ist. Die Abgrenzung zwischen dem Berufsbild des Speditionsleiters auf Stufe Höhere Fachprüfung und demjenigen des Speditionsfachmannes auf Stufe Berufsprüfung ist hingegen nicht immer klar. Der Ursprung hierfür scheint in der Konzeption der beiden Berufsbilder zu liegen, die als Normalfall auf einer Grundbildung als Speditionskaufmann beruhen. Sie sind allerdings nicht so konzipiert – und werden in der Praxis auch nicht so wahrgenommen –, dass der Abschluss zum Speditionsleiter als die naheliegende Fortsetzung der Laufbahn eines Speditionsfachmanns gesehen wird und auf dessen Kompetenzen und Erfahrungen aufbaut.

Dies hat zur Folge, dass sich Speditionskaufleute, welche sich im Bereich der internationalen Spedition fachlich vertiefen wollen, im Prinzip die Wahl haben zwischen den Abschlüssen als Speditionsleiter oder als Speditionsfachmann, wobei in der Regel das Alter bzw. die Berufserfahrung der Kandidaten sowie das Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung die ausschlaggebenden Kriterien zugunsten der Höheren Fachprüfung darstellen. Dadurch werden diese beiden Abschlüsse de facto als mehr oder weniger gleichwertige Alternativen und nicht als aufeinander aufbauende Berufsbilder eingestuft, welche auf in der Praxis klar abgrenzbare Funktionen bzw. Funktionsstufen ausgerichtet sind. Konsequenterweise verfügt denn auch nur ein relativ geringer Anteil der Absolventen der Höheren Fachprüfung über den Abschluss auf Stufe Berufsprüfung, und hatte demzufolge auch nicht die Gelegenheit, im Rahmen der Berufsprüfung erworbene Kompetenzen durch anschliessende Erfahrungen in der Berufspraxis vor dem Abschluss der Höheren Fachprüfung anzureichern.

Die Positionen, welche Speditionsleiter bzw. Speditionsfachleute in der Praxis einnehmen, unterscheiden sich denn auch nicht so deutlich, wie dies die Abstufung zwischen Berufs- und Höherer Fachprüfung normalerweise zu erwarten wäre. So bekleiden Speditionsleiter, zumindest in grösseren Unternehmen, in Bezug auf ihre Führungsverantwortung und hierarchische Stufe Positionen, welche teilweise auch von Speditionsfachleuten eingenommen werden. Dieser Sachverhalt wird durch den Profilvergleich über die Fachkompetenzen zwischen den beiden Berufsbildern (weiter unten) veranschaulicht. Es ergeben sich zwar durchaus Unterschiede hinsichtlich der dargestellten Kompetenzniveaus. Diese sind jedoch häufig relativ geringfügig, sodass sich kaum zwei niveaumässig und inhaltlich klar differenzierbare Berufsbilder daraus ableiten lassen. Der Zolldeklarant ist in diesen Vergleich nicht eingeschlossen, da er, wie erwähnt, eine merklich andere inhaltliche Ausrichtung hat.

Das Berufsbild des Speditionsleiters scheint im Berufsfeld klar positioniert und in der Praxis unbestritten und seine Reputation auch im internationalen Kontext gut etabliert zu sein. Gleichzeitig scheinen sich zumindest gewisse Tendenzen abzuzeichnen, wonach sich Speditionsleiter – speziell im Zusammenhang mit komplexen Outsourcing-Projekten – vermehrter Konkurrenz durch andere Berufsbilder gegenüber sehen, welche über ein breiteres Verständnis auf dem Gebiet des gesamten Supply Chain Managements sowie ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der Konzeption und des Projektmanagements verfügen. Um das Qualitätsniveau des Abschlusses zu halten erscheint es deshalb sehr wichtig, die Abgrenzung zwischen der Stufe der Berufsprüfung und derjenigen der Höheren Fachprüfung inhaltlich und in Bezug auf das Niveau der Absolventen deutlicher zu vollziehen. Eine strengere Auslegung der Kriterien zur Vorauswahl, nicht zuletzt auch hinsichtlich der Allgemeinbildung, könnte hierzu von Nutzen sein.

Anhand des Grobvergleiches aller drei Berufsbilder im Anschluss an den Profilvergleich wird veranschaulicht, wie die drei Berufsbilder von SPEDLOGSWISS hinsichtlich der

berufsrelevanten Kompetenzen zueinander stehen. Auch hier ist die Ähnlichkeit zwischen Speditionsleiter und -fachmann augenfällig, während das Profil des Zolldeklaranten seine ausgesprochene Spezialisierung unterstreicht.

*SPEDLOGSWISS: Quervergleich der Fachkompetenzen zwischen Speditionsfachmann und Speditionsleiter*

Verband	SPEDLOGSWISS						
Berufsbild	Speditionsfachmann/-frau			BP	●		
Berufsbild	Speditionsleiter/in			HFP	●		
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management			●	●			
Strategische Beschaffung		●	●				
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung			●●				
Lagerlogistik		●	●				
Produktionslogistik	●	●					
Distributionslogistik (i.w.S.)			●	●			
Transportlogistik				●	●		
Spedition					●	●	
Entsorgungslogistik		●	●				
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen		●	●				
Prozessmanagement		●		●			
Fachinformatik			●	●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●	●				
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●	●			
Unternehmensführung	●		●				
Rechnungswesen			●	●			
Investition		●●					
Marketing			●	●			
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse				●	●		
Rechtliche Kenntnisse			●	●			
Projektmanagement	●			●			
Qualitätsmanagement		●	●				
Fachführung & Fachberatung		●	●				
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●	●			
Rapportwesen		●●					
Facilitymanagement	●●						

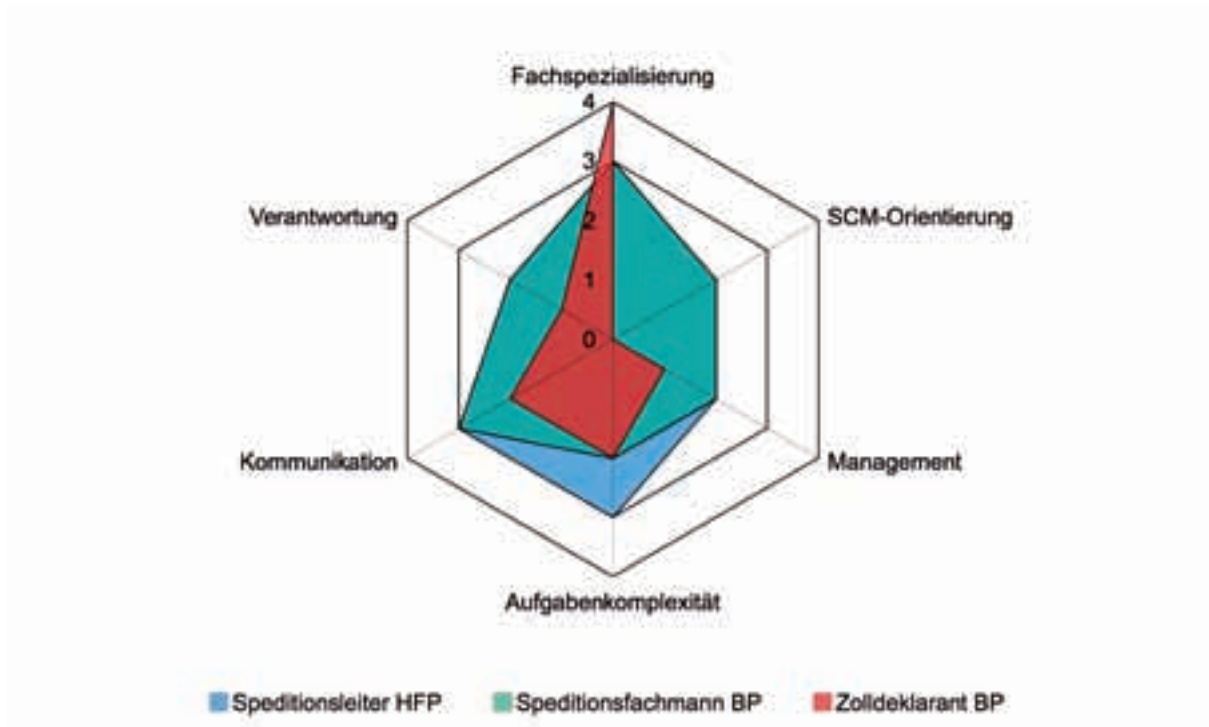


Abbildung 7: SPEDLOGSWISS: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht

### 3.1.14 SVBL: Warehouselogistiker/in (BP)

#### 3.1.14.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld

Warehouselogistiker sind Fachleute auf dem Gebiet der Warenlagerung und Warenverteilung. In Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind sie verantwortlich für die Annahme von Waren, deren Kontrolle, Ein- und Umladung, Verpackung und Weiterverteilung sowie für das Inventar. Zu diesem Tätigkeitsbereich gehört auch der fachgerechte Umgang mit modernen Lager- und Fördereinrichtungen. Warehouselogistiker setzen sich mit der Organisation des Lagers auseinander und optimieren in Absprache mit ihren vorgesetzten Stellen die Organisation und Abläufe innerhalb des Lagers, wobei beispielsweise auch die gesetzliche Vorschriften für die Lagerung verschiedener Warenkategorien sowie Richtlinien der Qualitätssicherung zu berücksichtigen sind. Warehouselogistiker sind in der Regel verantwortlich für die fachliche und personelle Führung eines Teams sowie die Ausbildung der Lernenden im Lagerbereich. Interpersonelle Kompetenzen sowie Kompetenzen im Bereich der Personalführung bilden deshalb für dieses Berufsbild eine wichtige Grundlage.

### **3.1.14.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Warehouselogistiklers (BP)**

Das Berufsbild des Warehouselogistiklers auf Stufe Berufsprüfung beinhaltet ein gewisses Grundverständnis für sämtliche Teile der Logistik-Kette. Allerdings weist der Warehouselogistikler eine klare Spezialisierung im Bereich der Lagerlogistik auf und fungiert in der Regel als Verantwortlicher für ein gesamtes Lager oder für Teile davon. Das Berufsbild ist deshalb innerhalb des Berufsfeldes der Supply Chain klar positioniert. Je nach Struktur und Grösse des Betriebes können die konkreten Funktionen von Warehouselogistiklern allerdings sehr stark variieren, und damit auch das Anforderungsniveau, das mit der jeweiligen Funktion verbunden ist.

Das Profil weist denn auch ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der Lagerlogistik auf. Die operative Bewirtschaftung sowie die Organisation des Lagers und seiner Prozesse, aber auch der Umgang mit relevanten Kennzahlen gehören zu den Kernkompetenzen des Warehouselogistiklers. Damit dies im Kontext der Organisation effizient geleistet werden kann, sind Grundkenntnisse der übrigen Teile der Logistik-Kette unabdingbar, was im Profil auch zum Ausdruck kommt. Um die Verantwortung für das Lager tragen zu können, sind auch gewisse Grundkenntnisse auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft erforderlich. Die methodischen Kompetenzen bewegen sich auf niedrigem bis erhöhtem Niveau. Gerade im Bereich des Warehousing sind die Menschen dauernd in Kontakt mit den verschiedensten Materialien, welche auf Grund ihrer Grösse oder sonstigen Beschaffenheit eine Gefahr darstellen können. Aus diesem Grund sind Kompetenzen auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit sehr wichtig, was sich im Profil auch in erhöhten Werten niederschlägt. Erhöhte Ansprüche stellt zudem der organisatorische Aspekt der Tätigkeit. Ein sicherer Umgang mit Entscheidungssituationen sowie die Fähigkeit, Probleme zu lösen bzw. diesen vorzubeugen spielen nicht nur im fachlichen Kontext sondern auch im Rahmen der Personalführung eine wesentliche Rolle, was sich in entsprechend erhöhten Anforderungen im Bereich der Methodenkompetenz niederschlägt. Die Sozialkompetenz ist, wie im Profil veranschaulicht, im Bereich der Personalführung, der Teamarbeit sowie der betriebsinternen, primär mündlichen, Kommunikation in erhöhtem Masse gefordert und vorhanden. Die Organisation des Lagers als betriebliche Querschnittsfunktion und interner Dienstleister sowie die Führung von kulturell oft bunt gemischten Teams erfordert zudem im Bereich der Selbstkompetenz eine erhöhte Belastungsfähigkeit.

Obschon die Bedeutung einer effizienten und optimierten Lagerhaltung – und damit die Bedeutung der in diesem Bereich tätigen Menschen – längst erkannt ist, werden Mitarbeitende im Gebiet des Warehousing, bedingt durch die historische Entwicklung und die starke Praxisausrichtung, teilweise immer noch unterschätzt gelten mitunter als theoretisch weniger gut qualifizierte Arbeitskräfte. Um solche ungerechtfertigten Vorurteile entkräften zu können sind für Warehouselogistikler nicht nur fundierte Fachkompetenzen von Bedeutung sondern auch die Fähigkeit, sich in der Interaktion mit internen und externen Partnern durch kompetentes und sicheres Auftreten entsprechend zu positionieren. Obschon diesem Aspekt im Rahmen der Berufsprüfung ein nicht unbedeutender Stellenwert zukommt, besteht hinsichtlich der kommunikativen Kompetenzen, insbesondere auch des Auftretens von Warehouselogistiklern, noch Optimierungspotenzial.

### 3.1.14.3 Kompetenzprofil

Verband	SVBL						
Berufsbild	Warehouselogistiker/-in			BP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management			●				
Strategische Beschaffung	●						
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung		●					
Lagerlogistik					●		
Produktionslogistik		●					
Distributionslogistik (i.w.S.)		●					
Transportlogistik		●					
Spedition	●						
Entsorgungslogistik		●					
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen			●				
Prozessmanagement			●				
Fachinformatik		●					
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●					
Unternehmensführung	●						
Rechnungswesen		●					
Investition		●					
Marketing							
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse							
Rechtliche Kenntnisse	●						
Projektmanagement		●					
Qualitätsmanagement		●					
Fachführung & Fachberatung		●					
Kundenberatung & Kundenbetreuung	●						
Rapportwesen		●					
Facilitymanagement		●					

Verband		SVBL			
Berufsbild	Warehouselogistiker/-in	BP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz		A	B	C	D
Strategisches Denken		●			
Analytisches & konzeptionelles Denken		●			
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●			
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz			●		
Organisation & Planung			●		
Allgemeine Informatikkenntnisse		●			
Problemlösen & Kreativität			●		
Entscheiden & Priorisieren			●		
Arbeitstechnik		●			
Methodik & Didaktik					
Sozialkompetenz		A	B	C	D
Personalführung			●		
Teamfähigkeit			●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit			●		
Überzeugung & Durchsetzung		●			
Gesprächsführung & Beratung		●			
Sitzungsleitung & Moderation		●			
Auftreten & Präsentation		●			
Verhandeln					
Schriftliche Kommunikation		●			
Fremdsprachen					
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●			
Selbstkompetenz		A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung		●			
Umgang mit Belastungen & Stress			●		
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●			
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit		●			

### **3.1.15 SVBL: Warehouselogistiker/in (HFP)**

#### **3.1.15.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Warehouselogistiker organisieren als Fach- und Führungskräfte den Lagerbetrieb von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, in denen sie wesentliche Verantwortung für den Warenfluss im Unternehmen tragen. Sie überwachen, optimieren und gestalten in enger Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen logistische Prozesse von der Warenannahme bis zur Auslieferung. Hierzu gehört auch die Analyse vorhandener logistischer Daten und der Umgang mit spezifischen Kennzahlen. Im Rahmen der Optimierung von Logistikprozessen und Kostensenkungen arbeiten Warehouselogistiker in Logistikprojekten mit bzw. leiten Projekte im Lagerbereich. Sie stellen hierbei ihre spezifischen Fachkenntnisse internen und externen Partnern zur Verfügung. In ihrer Funktion als Vorgesetzte eines Teams oder einer Abteilung kommt der Personalführung eine hohe Bedeutung zu.

#### **3.1.15.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Warehouselogistikers (HFP)**

Das Berufsbild des Warehouselogistikers auf Stufe Höhere Fachprüfung schliesst sich im persönlichen Bildungsweg in der Regel an das entsprechende Berufsbild auf Stufe Berufsprüfung an. Warehouselogistiker HFP sind Führungskräfte im Bereich des Warehousing und insofern im Berufsfeld klar positioniert. In der Regel nehmen sie in ihren Betrieben im Vergleich zu Warehouselogistikern BP höhere Funktionen ein. Ein klarer Schnitt ist hier allerdings nicht immer zu ziehen, sodass die Abgrenzung zwischen den beiden Berufsbildern, bezogen auf die Position ihrer Vertreter innerhalb des Unternehmens, nicht immer einfach ist.

Der Blick auf das Kompetenzprofil zeigt, dass der Warehouselogistiker HFP, nebst einer weiteren Spezialisierung auf dem Gebiet des Warehousing, gegenüber der tieferen Stufe eine Erweiterung der Kompetenzen im Bereich der gesamten Logistik-Kette sowie der Betriebswirtschaft erfährt, sodass er in der Lage ist, grössere und komplexere Lager zu führen bzw. organisieren und auch im Rahmen von Projekten Verantwortung zu übernehmen. Insofern vermag er auch im Bereich der Methodenkompetenzen fast durchwegs hohen bzw. erhöhten Anforderungen zu genügen. Die hoch ausgeprägten Fähigkeiten im Bereich der Sozialkompetenz reflektieren einerseits die höhere Position und Führungsverantwortung im Unternehmen und andererseits die vielfältigeren und komplexeren Interaktionen mit den primär innerbetrieblichen Ansprechpartnern. Die gegenüber der Berufsprüfung gestiegene Verantwortung der Warehouselogistiker HFP im Unternehmen erklärt die hoch ausgeprägten Fähigkeiten hinsichtlich der Selbständigkeit und Verantwortungsübernahme sowie im Umgang mit Belastungen, die im Kompetenzprofil im Bereich der Selbstkompetenz zum Ausdruck kommt.

Auf Grund der klaren Positionierung des Berufsbildes im Berufsfeld sowie der starken Verankerung in der Praxis scheinen Warehouselogistiker auf dieser Stufe nicht allzu starker Konkurrenz von Absolventen anderer höherer Fachprüfungen oder gar Fachhochschulen ausgesetzt zu sein. Inwiefern eine Ausweitung des Aufgabengebietes auf Kaderstufe für Warehouselogistiker HFP über den Bereich des Warehousing hinaus aktuell möglich ist, bleibt allerdings offen. Um dies zu erreichen wäre wahrscheinlich eine Erweiterung der Kompetenzen im Bereich des Supply Chain Managements, teilweise auch im Bereich der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, aber auch hinsichtlich der analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten notwendig.

### 3.1.15.3 Kompetenzprofil

Verband	SVBL						
Berufsbild	Warehouselogistiker/-in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management				●			
Strategische Beschaffung		●					
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung				●			
Lagerlogistik						●	
Produktionslogistik			●				
Distributionslogistik (i.w.S.)				●			
Transportlogistik				●			
Spedition			●				
Entsorgungslogistik				●			
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●			
Prozessmanagement				●			
Fachinformatik				●			
Fachkompetenz generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●				
Unternehmensführung			●				
Rechnungswesen			●				
Investition			●				
Marketing	●						
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse		●					
Rechtliche Kenntnisse		●					
Projektmanagement			●				
Qualitätsmanagement				●			
Fachführung & Fachberatung				●			
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●					
Rapportwesen			●				
Facilitymanagement			●				

Verband	SVBL	Kompetenzniveau				
Berufsbild	Warehouselogistiker/-in	HFP	A	B	C	D
<b>Methodenkompetenz</b>			A	B	C	D
Strategisches Denken				●		
Analytisches & konzeptionelles Denken				●		
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken				●		
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz					●	
Organisation & Planung					●	
Allgemeine Informatikkenntnisse					●	
Problemlösen & Kreativität					●	
Entscheiden & Priorisieren					●	
Arbeitstechnik				●		
Methodik & Didaktik			●			
<b>Sozialkompetenz</b>			A	B	C	D
Personalführung					●	
Teamfähigkeit					●	
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit					●	
Überzeugung & Durchsetzung					●	
Gesprächsführung & Beratung					●	
Sitzungsleitung & Moderation				●		
Auftreten & Präsentation				●		
Verhandeln			●			
Schriftliche Kommunikation				●		
Fremdsprachen			●			
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit				●		
<b>Selbstkompetenz</b>			A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung					●	
Umgang mit Belastungen & Stress					●	
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft				●		
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit				●		

### **3.1.16 SVBL: Quervergleich über die Berufsbilder in der Warehouselogistik**

Innerhalb des Berufsfeldes der Supply Chain sind sowohl der Warehouselogistiker BP als auch der Warehouselogistiker HFP klar positioniert und verankert. Ihre fachlichen Kompetenzen sind in der Praxis unbestritten. Warehouselogistiker kommen überall dort zum Einsatz, wo Güter physisch eingelagert werden. Die Abgrenzung zwischen der Stufe Berufsprüfung und Höhere Fachprüfung ist aber in der Praxis nicht immer ganz leicht zu machen. So kann es durchaus vorkommen, dass ein Warehouselogistiker BP in einem Unternehmen ein grosses Lager als Abteilungsleiter mit verschiedenen ihm unterstellten Teamleitern führt, und dort de facto eine Position im mittleren Kader einnimmt, während andererseits ein Warehouselogistiker HFP in einem anderen Betrieb eine Teamleiterposition auf Stufe Basiskader bekleidet. Obwohl zwischen beiden Stufen grundsätzlich ein deutlicher Niveauunterschied besteht, ist das Kompetenzniveau auf beiden Stufen vergleichsweise stark abhängig vom jeweiligen Individuum bzw. dem persönlichen Werdegang.

Der Warehouselogistiker HFP ist auf dem Arbeitsmarkt scheinbar nicht allzu starker Konkurrenz durch andere Berufsbilder ausgesetzt. Trotzdem stellt sich die grundsätzliche Frage, ob dieses Berufsbild im Interesse einer Erweiterung der beruflichen Perspektiven für Warehouselogistiker HFP hinsichtlich der Fachkompetenzen auf dem Gebiet der Supply Chain, der Betriebswirtschaft sowie gewisser methodischer Kompetenzen nicht auszuweiten wäre. Dies hätte dann gleichzeitig eine stärkere Abgrenzung zwischen Berufsprüfung und Höherer Fachprüfung zur Folge.

Es fällt auf, dass sich Vertreter des Berufsbildes des Warehouselogistikers HFP hinsichtlich ihrer Kommunikationsfähigkeit und Allgemeinbildung sehr stark unterscheiden. Bei manchen Berufsleuten im Bereich des Warehousing mag eine gewisse Sättigung oder Abneigung gegenüber theoretischen Inhalten im Anschluss an die Schulzeit zum Berufswunsch des Logistikers geführt haben. Nicht selten entwickeln sich aber gerade solche Personen bezüglich ihres fachtheoretischen Wissensstand mit fortschreitendem Karriereverlauf deutlich weiter. Speziell für diese Zielgruppe stellen die Abschlüsse auf der Tertiärstufe B eine wichtige Chance zur beruflichen Weiterentwicklung dar. Auf Stufe Höhere Fachprüfung nehmen allerdings auch die Ansprüche an das Niveau der Allgemeinbildung spürbar zu. Denn Allgemeinbildung und Abstraktionsvermögen bilden letztlich zentrale Grundlage zur Übernahme von taktischen oder gar strategischen Aufgaben. Im Rahmen der Vorbereitungskurse des SVBL auf die tertiären Abschlüsse wird diesem Aspekt Rechnung getragen, indem auch allgemein bildende Fächer unterrichtet werden. Trotzdem sollte der Aspekt der Allgemeinbildung, insbesondere auch der Kommunikation, im Rahmen der Höheren Fachprüfung noch stärker berücksichtigt werden. Dies würde sich einerseits positiv auf den Status des Abschlusses auswirken. Andererseits würde dies für die Absolventen bessere Anschlussmöglichkeiten an andere Ausbildungen auf der Tertiärstufe mit sich bringen.

Der folgende Profilvergleich zwischen Warehouselogistiker BP und HFP stellt die Fachkompetenzen beider Berufsbilder einander gegenüber. Die anschliessende Abbildung erlaubt einen Grobvergleich über sämtliche Kompetenzbereiche zwischen beiden Berufsbildern.



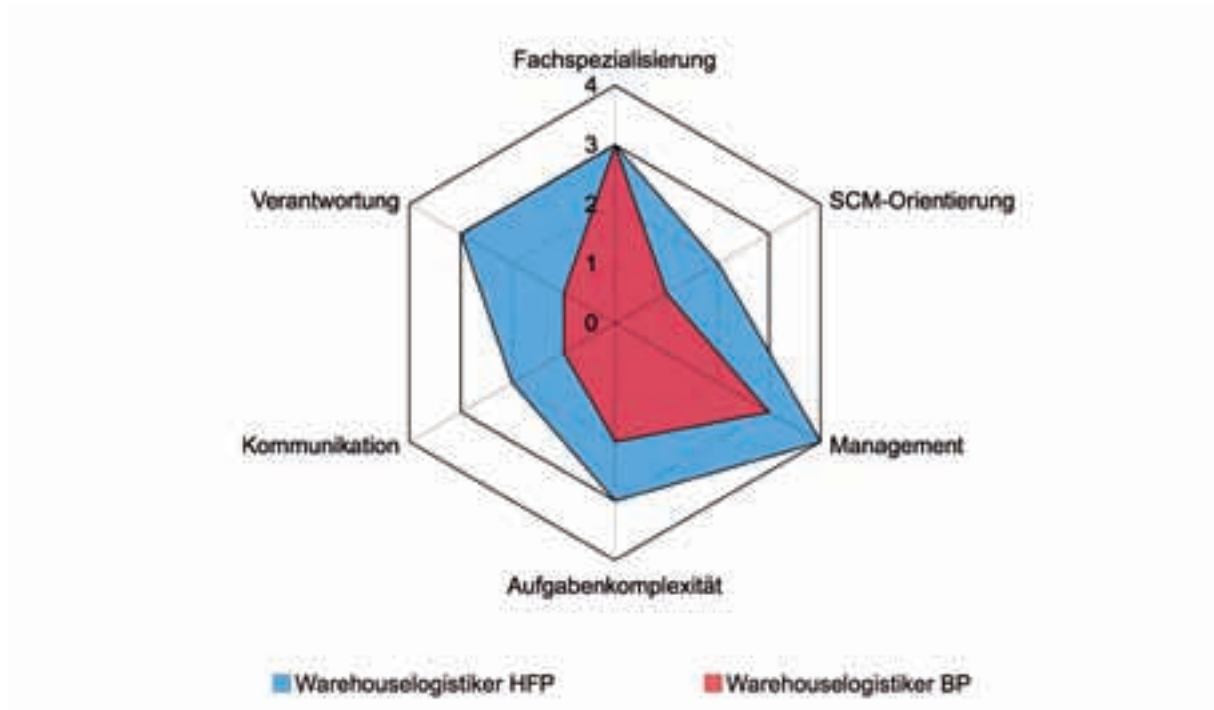


Abbildung 8: SVBL: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Warehouselogistik in der Übersicht

### 3.1.17 SVBL: Distributionslogistiker/in (BP)

#### 3.1.17.1 Vorbemerkung

Zum jetzigen Zeitpunkt hat noch niemand die Berufsprüfung zum Distributionslogistiker abgeschlossen. Die ersten Kandidaten, welche aktuell bei der Schweizerischen Post im Bereich PostMail tätig sind, werden die Berufsprüfung voraussichtlich Ende 2007 ablegen.

Im Zusammenhang mit der Überführung der Monopolberufe in gesamtschweizerisch anerkannte Berufe gemäss Berufsbildungsgesetz, werden seit einigen Jahren bei der Schweizerischen Post Logistikausbildungen im Bereich der beruflichen Grundbildung (zum Logistikassistenten bzw. neu Logistiker EFZ) angeboten. Da auch auf der tertiären Stufe eine Nachfrage nach ausgebildeten Logistikern besteht, wurde in Zusammenarbeit mit dem SVBL das Berufsbild des Distributionslogistikers mit der „Fachrichtung Distribution“ ins Leben gerufen. Die Nachfrage nach entsprechend ausgebildeten Distributionslogistikern entstammt dem Tätigkeitsbereich der Briefzustellung innerhalb des Geschäftsbereichs PostMail, wenn auch davon auszugehen ist, dass in absehbarer Zeit in anderen Bereichen der Schweizerischen Post ebenfalls eine Nachfrage nach Distributionslogistikern entstehen wird. Die aktuellen konzeptionellen Überlegungen bezüglich des Berufsbildes orientieren sich von Seiten der Schweizerischen Post jedoch bis

anhin ausschliesslich am Berufsbild der Filial- und Teamleiter im Bereich der Briefzustellung bei PostMail.

In Ermangelung entsprechender Absolventen wurden, nach Rücksprache mit den zuständigen Experten seitens der Schweizerischen Post, im Rahmen der Analyse des Berufsbildes des Distributionslogistikers *ausschliesslich Interviews mit Berufspraktikern von PostMail* geführt, die innerhalb der Organisation Funktionen einnehmen, welche gemäss der Konzeption von PostMail auf Stufe Berufsprüfung anzusiedeln sind. Es sind dies Teamleader oder Leiter von Briefzustellfilialen bei PostMail, welche zu einem wesentlichen Teil auch Teamführungsfunktionen einnehmen. Gemäss der Wegleitung für die eidgenössische Berufsprüfung für die Berufe Warehouse- und Distributionslogistiker des SVBL vom 24.04.2005 entspricht dieses Berufsbild der Fachrichtung *Allgemeine Distribution*.

Das Berufsbild Distributionslogistiker mit der Fachrichtung *Rail Distribution* konnte in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt werden. Auch hier hat zum aktuellen Zeitpunkt noch niemand die entsprechende Berufsprüfung abgelegt. Zudem ist nicht ersichtlich, wann dies allenfalls erstmalig der Fall sein wird. Zum jetzigen Zeitpunkt ist von den verantwortlichen Stellen noch nicht geklärt, mit welchen Funktionen und Tätigkeiten innerhalb der SBB oder anderer Bahnunternehmen Distributionslogistiker auf Stufe Berufsprüfung zu assoziieren wären und was ein entsprechender Abschluss beinhalten würde. Aus diesem Grund waren auch keine Interviews mit Personen in potenziellen Zielfunktionen möglich.

Wenn im Folgenden also von Distributionslogistikern auf Stufe Berufsprüfung die Rede ist, so müssen hierbei folgende Einschränkungen gemacht werden:

- Aussagen zum prototypischen Kompetenzprofil von Distributionslogistikern auf Stufe Berufsprüfung sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich, da noch keine Absolventen existieren.
- Obwohl das Berufsbild von seiner Konzeption her über den Bereich der Briefzustellung hinaus geht, beschränken sich sämtliche in der vorliegenden Arbeit gemachten Aussagen auf die aktuellen Kompetenzen eines prototypischen Teamleaders bzw. Leiters Briefzustellfiliale bei PostMail.

### **3.1.17.2 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld Distributionslogistikers auf Zielstufe Berufsprüfung bei PostMail**

Teamleader und Leiter Briefzustellfiliale bei PostMail sind spezialisiert auf die professionelle Verteilung von Briefpost und verfügen über langjähriges Erfahrungswissen in diesem Bereich. Sie kennen die entsprechenden Prozesse von Grund auf und sind verantwortlich für deren Einhaltung und Optimierung in ihrem Zuständigkeitsgebiet. Sie sorgen für reibungslose Arbeitsabläufe beim Wareneingang, bei der Grob- und Feinverteilung von Briefpostsendungen sowie der Zustellung derselben innerhalb ihres Verantwortungsbereichs. Auch sind sie verantwortlich für die einwandfreie Leistungserbringung gegenüber den Kunden, nehmen entsprechende Reklamationen entgegen und sorgen für deren Weiterbearbeitung. Zudem stellen sie die korrekte Erfassung bzw. Mutation sämtlicher relevanter Daten in den elektronischen Systemen sicher. Als Vorgesetzte tragen sie die Verantwortung für die personelle Führung ihres Teams, die Personaleinsatzplanung, die Sicherstellung der fachlichen Instruktion und Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowie die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen.

### 3.1.17.3 Profilinterpretation zum Berufsbild des Distributionslogistikers (BP)

Im Rahmen der Diskussion der vorliegenden Kompetenzprofile muss der Umstand berücksichtigt werden, dass die Briefzustellregionen von PostMail und die entsprechenden Funktionen erst seit wenigen Monaten in der derzeitigen Form existieren. Entsprechend können die Funktionsträger nur auf begrenzte Erfahrungen in den aktuellen Funktionen zurückblicken. Trotzdem sind gewisse Aussagen hinsichtlich der vorhandenen Kompetenzen möglich, denn das Fachgebiet der Distribution im Bereich der Briefzustellung ist natürlich trotz Reorganisation das gleiche geblieben.

Die Funktionen, welche bei PostMail mit der Verteilung der Briefpost auf der Stufe zukünftiger Distributionslogistiker mit eidgenössischem Fähigkeitsausweis betraut sind, zeichnen sich aus durch einen ausgesprochen hohen Spezialisierungsgrad. Der fachliche Fokus liegt ausschliesslich auf der Verteilung bzw. Zustellung der Briefpost im Rahmen der Strukturen der Schweizerischen Post. Insofern wird auch das Gebiet der Distributionslogistik lediglich zu einem insgesamt recht geringen Teil abgedeckt. Das Kompetenzprofil reflektiert denn, insbesondere in fachlicher Hinsicht, nicht die Breite der eigentlichen Konzeption des Berufsbildes des Distributionslogistikers auf Stufe Berufsprüfung.<sup>2</sup>

Der fachliche Hauptfokus liegt auf der Sicherstellung einer optimalen Verteilstruktur bzw. der Umsetzung und lokalen Optimierung der hochspezifischen Prozesse der Briefpostzustellung. In der unmittelbaren Aufgabenerfüllung kommt dem Erfahrungswissen sowie ausgesprochen guten Kenntnissen der sich ständig verändernden Kundensituation eine enorme Bedeutung zu. Da die Briefzustellung ein äusserst zeitkritischer Aufgabenbereich ist, werden im Bereich der Methodenkompetenz erhöhte Anforderungen an die Organisation und Planung der Arbeit gestellt sowie an die Fähigkeit, sicher zu entscheiden und klare zeitliche Prioritäten zu setzen. Wie im Profil dargestellt, erfüllen die Funktionsträger auf dem Gebiet der Sozialkompetenz in den Bereichen Personalführung, Team- sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit erhöhte Anforderungen. Ein erschwerender Faktor im Rahmen der Personalführung stellt der hohe Selbständigkeitsgrad des Zustellpersonals dar, welches während eines grossen Teils der Arbeitszeit mit der Zustellung beschäftigt ist. Gleichzeitig sind die Teamleader bzw. Leiter von Briefzustellfilialen selber auch stark operativ tätig. Die Einflussnahme auf die Mitarbeitenden ist deshalb nur während relativ kurzer Phasen möglich. Vor dem Hintergrund starker organisatorischer Veränderungsprozesse, welche bei den Mitarbeitenden unweigerlich Belastungen und Verunsicherungen auslösen, wäre eine noch höhere Ausprägung dieser Fähigkeiten gerade im Hinblick auf die Belastungssituation der Teamleader und Leiter von Briefzustellfilialen wünschenswert. Angesichts der dynamischen Marktsituation im Bereich der Briefzustellung und der entsprechenden Konsequenzen auf den Führungsalltag werden sich die Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenz sowie im reflektierten, wirkungsvollen Umgang mit Druck und Belastungssituationen auf hohem Niveau stabilisieren.

Auf Grund des hohen Spezialisierungsgrades der Teamleader und Leiter Briefzustellfiliale bei PostMail ist die Arbeitsmarktfähigkeit über den Bereich der Briefzustellung bei PostMail hinaus relativ begrenzt. Eine Erweiterung der fachlichen Kompetenzen innerhalb der Distribution, aber auch auf dem Gebiet der Logistik generell, wie sie im Rahmen der Berufsprüfung angestrebt wird, wäre daher sehr zu begrüssen. Es ist anzunehmen, dass in anderen Geschäftsbereichen der Schweizerischen Post in absehbarer Zeit ein Bedarf an Distributionslogistikern in einem weiter gefassten Sinn entstehen wird. So bietet beispielsweise Post Logistics bereits jetzt Dienst-

<sup>2</sup> An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Bereich der Distribution in der vorliegenden Arbeit breiter gefasst wird und über die Brief- und Paketzustellung und Kurierdienste hinaus auch die Distribution anderer Güter sowie den Bereich der Distribution von Materialien und Produktebestandteilen innerhalb von Produktionsnetzwerken umfasst.

leistungen im Bereich des Outsourcings von Logistikleistungen an, die weit über den Bereich der Briefzustellung, Kurier-, Express- und Paketdienste hinaus gehen. Diesem Umstand sollte bei der Konzeption des Abschlusses deutlich grösseres Gewicht beigemessen werden. Dies umso mehr, als der Grossteil der derzeitigen Teamleader und Leiter Briefzustellfiliale bei PostMail keine über den Monopolbereich hinaus anerkannten Bildungsabschlüsse aufweist. Deshalb könnte ein im Bereich der Distributionslogistik möglichst breit angelegter und allgemein anerkannter Abschluss für diese Personengruppe eine markante Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit postintern wie -extern bedeuten.

### 3.1.17.4 Kompetenzprofil

Verband	SVBL						
Berufsbild	Distributionslogistiker/in			BP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management	●						
Strategische Beschaffung	●						
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung							
Lagerlogistik		●					
Produktionslogistik							
Distributionslogistik (i.w.S.)			●				
Transportlogistik		●					
Spedition	●						
Entsorgungslogistik	●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen		●					
Prozessmanagement		●					
Fachinformatik	●						
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	●						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein		●					
Unternehmensführung	●						
Rechnungswesen		●					
Investition		●					
Marketing							
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse							
Rechtliche Kenntnisse	●						
Projektmanagement							
Qualitätsmanagement		●					
Fachführung & Fachberatung		●					
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●					
Rapportwesen		●					
Facilitymanagement	●						

Verband	SVBL	Kompetenzniveau				
Berufsbild	Distributionslogistiker/in	BP	A	B	C	D
<b>Methodenkompetenz</b>			A	B	C	D
	Strategisches Denken		●			
	Analytisches & konzeptionelles Denken		●			
	Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken		●			
	Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz			●		
	Organisation & Planung			●		
	Allgemeine Informatikkenntnisse		●			
	Problemlösen & Kreativität		●			
	Entscheiden & Priorisieren			●		
	Arbeitstechnik			●		
	Methodik & Didaktik					
<b>Sozialkompetenz</b>			A	B	C	D
	Personalführung			●		
	Teamfähigkeit			●		
	Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit			●		
	Überzeugung & Durchsetzung		●			
	Gesprächsführung & Beratung		●			
	Sitzungsleitung & Moderation		●			
	Auftreten & Präsentation		●			
	Verhandeln					
	Schriftliche Kommunikation		●			
	Fremdsprachen					
	Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit		●			
<b>Selbstkompetenz</b>			A	B	C	D
	Selbstständigkeit & Verantwortung		●			
	Umgang mit Belastungen & Stress			●		
	Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●			
	Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit			●		

### **3.1.18 SVBL: Distributionslogistiker/in (HFP)**

#### **3.1.18.1 Vorbemerkung**

Analog dem Berufsbild Distributionslogistiker auf Stufe Berufsprüfung existieren aktuell noch keine Absolventen mit dem Abschluss als Distributionslogistiker auf Stufe Höhere Fachprüfung. In Bezug auf dieses Berufsbild ist noch nicht klar, wann die ersten Abschlüsse zu erwarten sind.

In Ermangelung entsprechender Absolventen wurden auch bei diesem Berufsbild, nach Rücksprache mit den zuständigen Experten seitens der Schweizerischen Post, im Rahmen der Validierungsgespräche ausschliesslich Interviews mit Berufspraktikern von PostMail geführt, die innerhalb der Organisation Funktionen einnehmen, welche gemäss der Konzeption von PostMail auf Stufe Höhere Fachprüfung anzusiedeln sind. Es handelt sich hierbei primär um Personen auf der Funktionsstufe des Leiters einer Briefzustellregion, obwohl auch die Funktion des sogenannten Logistikers innerhalb einer Briefzustellregion unter gewissen Bedingungen ebenfalls zur Zielpopulation gezählt werden kann.

Sämtliche in der vorliegenden Arbeit gemachten Aussagen zum Berufsbild Distributionslogistiker HFP beziehen sich denn auch ausdrücklich auf das Berufsbild Distributionslogistiker Allgemeine Distribution bei PostMail bzw. auf die Funktion des Leiters einer Briefzustellregion bei PostMail.

#### **3.1.18.2 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld Distributionslogistikers auf Zielstufe Höhere Fachprüfung bei PostMail**

Dem Leiter einer Briefzustellregion obliegt die wirtschaftliche und personelle Führung einer solchen. Dies beinhaltet die Sicherstellung einer effizienten und qualitativ hoch stehenden Leistungserbringung unter optimalem Einsatz der vorhandenen Ressourcen sowie das Management der Kosten. Dazu kommt die organisatorische Gestaltung der Briefzustellregion sowohl im Bereich der Aufbau- wie der Ablauforganisation. Hinzu kommen Aufgaben wie beispielsweise die Führung aktueller Projekte, die Pflege von Kundenbeziehungen, Bearbeitung von Reklamationen etc. Auf Grund des bestehenden Marktdrucks haben in dieser Funktion auch betriebswirtschaftliche Aspekte eine sehr hohe Bedeutung zu. Angesichts der Grösse einer Briefzustellregion sowie der organisatorischen Dynamik, welcher PostMail unterworfen ist, stellt die Personalführung ein Hauptgeschäft des Leiters einer Briefzustellregion dar.

#### **3.1.18.3 Profilinterpretation zum Berufsbild des Distributionslogistikers (HFP)**

Das Berufsbild des Distributionslogistikers auf Stufe Höhere Fachprüfung ist, wie dasjenige des Distributionslogistikers auf Stufe Berufsprüfung, zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sehr klar positioniert und auf Grund der noch fehlenden Absolventen, in der Praxis verständlicherweise noch nicht verankert.

Wie beim Distributionslogistiker BP weist das Profil in fachlicher Hinsicht eine starke Einengung auf den Bereich der Briefzustellung auf und deckt somit nur einen beschränkten Teil der Distributionslogistik ab.<sup>3</sup> Das Gebiet des Supply Chain Managements wird ebenfalls nicht breit abgedeckt. Hingegen zeigen sich recht ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der Betriebswirtschaft, der Unternehmensführung, der Projektleitung, der Kundenbetreuung sowie des

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Bereich der Distribution in der vorliegenden Arbeit breiter gefasst wird und über die Brief- und Paketzustellung und Kurierdienste hinaus auch die Distribution anderer Güter sowie den Bereich der Distribution von Materialien und Produktebestandteilen innerhalb von Produktionsnetzwerken umfasst.

Qualitätsmanagements. Auch im Bereich der Methodenkompetenz und der Sozialkompetenz genügen die entsprechenden Funktionsträger bereits jetzt grossenteils hohen, hinsichtlich der Personalführung sogar sehr hohen Ansprüchen, was die Bedeutung der Managementkompetenzen unterstreicht. Auf Grund der starken Einbindung in die Organisation sind der Selbständigkeit Grenzen gesetzt, jedoch werden bereits jetzt hohe Anforderungen an die Belastungsfähigkeit und den konstruktiven Umgang mit Belastungen erfüllt, was angesichts der hohen organisatorischen Dynamik erforderlich ist.

### 3.1.18.4 Kompetenzprofil

Verband	SVBL						
Berufsbild	Distributionslogistiker/in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management		●					
Strategische Beschaffung		●					
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung	●						
Lagerlogistik		●					
Produktionslogistik			●				
Distributionslogistik (i.w.S.)				●			
Transportlogistik			●				
Spedition		●					
Entsorgungslogistik	●						
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●			
Prozessmanagement					●		
Fachinformatik				●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein				●			
Unternehmensführung				●			
Rechnungswesen			●				
Investition			●				
Marketing		●					
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse			●				
Rechtliche Kenntnisse		●					
Projektmanagement				●			
Qualitätsmanagement			●				
Fachführung & Fachberatung				●			
Kundenberatung & Kundenbetreuung				●			
Rapportwesen				●			
Facilitymanagement	●						

Verband	SVBL	Kompetenzniveau				
Berufsbild	Distributionslogistiker/in	HFP	A	B	C	D
<b>Methodenkompetenz</b>			A	B	C	D
	Strategisches Denken			●		
	Analytisches & konzeptionelles Denken				●	
	Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken				●	
	Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz			●		
	Organisation & Planung				●	
	Allgemeine Informatikkenntnisse				●	
	Problemlösen & Kreativität				●	
	Entscheiden & Priorisieren				●	
	Arbeitstechnik			●		
	Methodik & Didaktik			●		
<b>Sozialkompetenz</b>			A	B	C	D
	Personalführung					●
	Teamfähigkeit				●	
	Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit				●	
	Überzeugung & Durchsetzung				●	
	Gesprächsführung & Beratung				●	
	Sitzungsleitung & Moderation				●	
	Auftreten & Präsentation			●		
	Verhandeln			●		
	Schriftliche Kommunikation				●	
	Fremdsprachen			●		
	Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit			●		
<b>Selbstkompetenz</b>			A	B	C	D
	Selbstständigkeit & Verantwortung			●		
	Umgang mit Belastungen & Stress				●	
	Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft			●		
	Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit			●		

Bei der Konzeption der beiden Berufsbilder erscheint noch nicht definitiv geklärt, wie die beiden Berufsbilder, bezogen auf die beruflichen Karriereoptionen eines Distributionslogistikers, zueinander stehen. Einerseits geht man davon aus, dass der Distributionslogistiker HFP eine berufliche Entwicklungsmöglichkeit für den Distributionslogistiker BP darstellt. Andererseits ist es bereits jetzt Realität bei PostMail – und wohl auch künftig zu erwarten –, dass bei der konkreten Besetzung der Position des Leiters einer Briefzustellregion Personen mit einem starken betriebswirtschaftlichen Hintergrund und Managementenerfahrung tendenziell den Vorzug gegenüber berufserfahrenen Praktikern aus dem Bereich der Logistik erhalten. Zudem existieren noch keine konkreten Vorstellungen, in welchen Bereichen der Distributionslogistik bzw. der Logistik allgemein ein Distributionslogistiker HFP ausserhalb von PostMail bzw. der Schweizerischen Post tätig sein kann. Dies betrifft insbesondere auch Distributionslogistiker der Vertiefungsrichtung Rail Distribution, für die noch keine klar umschriebenen Funktionen innerhalb von Bahnunternehmen existieren.

Es ist also davon auszugehen, dass künftige Distributionslogistiker HFP bei PostMail intern in starker Konkurrenz mit Personen stehen, welche einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund aufweisen. Andererseits ist die Konkurrenzfähigkeit für Distributionslogistiker HFP ausserhalb von PostMail nur begrenzt gegeben, wenn dieser Abschluss kein breites Verständnis der Distributionslogistik sowie ein fundiertes Wissen hinsichtlich der gesamten Supply Chain umfasst. Diesem Umstand ist bei der Konzeption des Berufsbildes unbedingt Rechnung zu tragen.

### **3.1.19 SVBL: Quervergleich über die Berufsbilder in der Distributionslogistik**

In der Organisationsstruktur von PostMail zeigen sich sehr deutliche Unterschiede inhaltlicher Art, aber auch bezogen auf das Kompetenzniveau zwischen den Zielfunktionen der beiden Berufsbilder des Distributionslogistikers BP bzw. HFP. Daher lassen sich diese beiden Berufsbilder klar voneinander abgrenzen. In Bezug auf die Fachkompetenzen im Bereich der Logistik sind diese Unterschiede jedoch eher geringfügig. Vielmehr heben sich die Leiter der Briefzustellregionen auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft sowie des Managements von Unternehmen und Personen ausgesprochen deutlich von den Teamleader bzw. Leiter von Briefzustellfilialen ab (siehe untenstehender Profilvergleich). Das gleiche gilt für die übrigen Kompetenzen, wie dies in graphisch verdichteter Form im untenstehenden Grobvergleich über die beiden Stufen zum Ausdruck kommt.

Die zukünftige Positionierung der beiden Berufsbilder im Berufsfeld, insbesondere diejenige des Distributionslogistikers HFP, ist allerdings noch nicht geklärt. Von der Konzeption her lehnt sich der Distributionslogistiker BP/HFP stark an die Warehouselogistik BP/HFP an, indem die Höhere Fachprüfung eine weitere fachliche Spezialisierung sowie eine Erweiterung der Kompetenzen im Bereich der Logistik im Allgemeinen, der Betriebswirtschaft sowie der Personal- und Unternehmensführung beinhaltet. Das Gebiet der Distributionslogistik scheint allerdings hier recht eng gefasst, und insbesondere auf der Stufe der Höheren Fachprüfung ist noch offen, was die fachliche Spezialisierung insgesamt beinhalten wird. Auch sind die Vorstellungen noch recht vage, in welchen Bereichen der Logistik Distributionslogistiker ausserhalb von PostMail bzw. der Schweizerischen Post tätig sein können.

Absolventen der Höheren Fachprüfung werden sich bei der Besetzung der vorgesehenen Zielpositionen – zumindest bei PostMail – einer grossen Konkurrenz von Quereinsteigern gegenüber sehen. Denn es ist offen, inwiefern ein Teamleader bzw. Leiter Briefzustellfiliale bei PostMail die erforderliche Managementenerfahrung bzw. das betriebswirtschaftliche Know-how im Rahmen seiner Berufspraxis erlangen kann, um sich für die Zielfunktion eines Distributionslogistikers

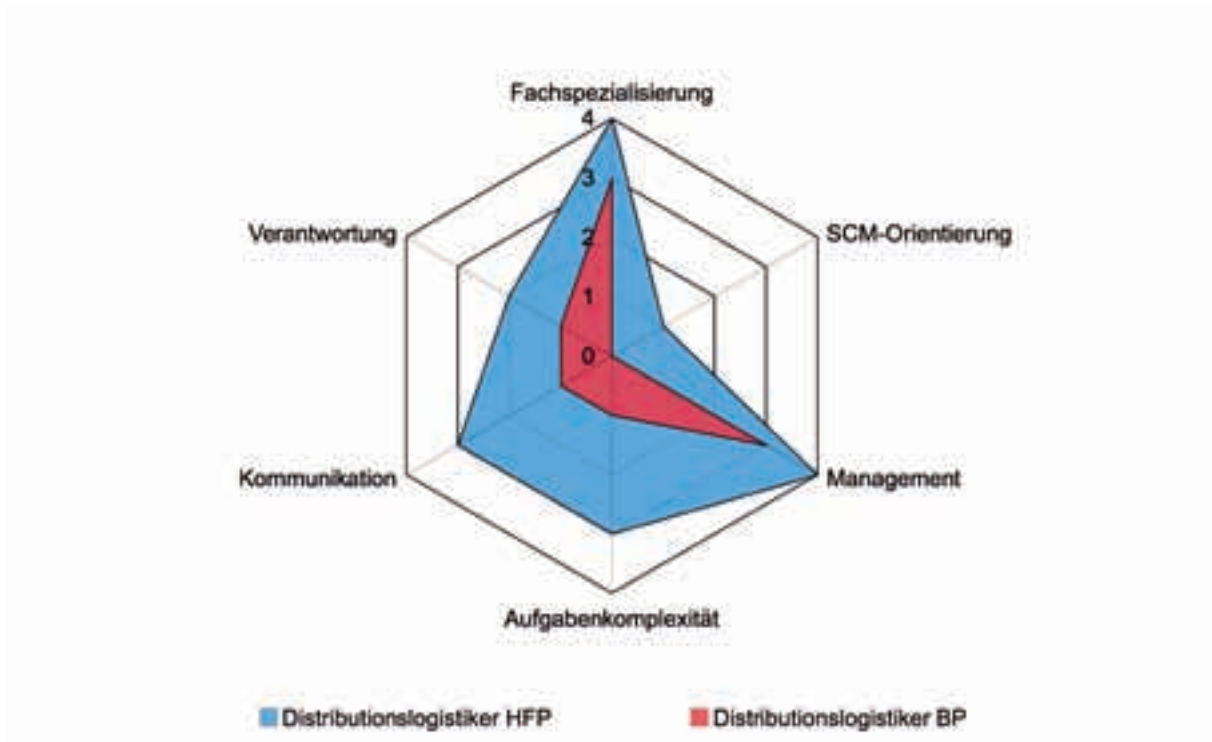
HFP zu empfehlen. Aus der Perspektive der Laufbahngestaltung stellt sich deshalb die Frage, welche beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für einen Distributionslogistiker auf Stufe Berufsprüfung tatsächlich bestehen.

Es ist deshalb nicht abschliessend geklärt, inwiefern das Berufsbild des Distributionslogistikers HFP für PostMail – aber auch darüber hinaus – von Relevanz ist. Dies zumal die vorgesehenen distributionslogistischen Vertiefungsinhalte über die Stufe Berufsprüfung hinaus gegenwärtig noch ungeklärt sind, ebenso wie die Frage, was auf dieser Stufe allgemeinbildend verlangt werden soll und muss.

Die Beantwortung der Frage, wo innerhalb und ausserhalb von Postmail das Profil eines Distributionslogistikers HFP in der Praxis gefragt ist, bedarf also noch der definitiven Klärung. Eine Einengung der Distribution auf den Bereich der Briefzustellung bzw. von Kurier, Express- oder Paketdiensten scheint problematisch. Des Weiteren ist zu überlegen, welche weiterführenden Karriereoptionen einem Distributionslogistiker HFP offen stehen könnten. Auch für die Distributionslogistiker HFP stellt sich die grundsätzliche Frage des Anschlusses an weitere Ausbildungen und Abschlüsse auf der Tertiärstufe.

SVBL: Quervergleich der Fachkompetenzen zwischen Distributionslogistiker BP und HFP

Verband	SVBL	Kompetenzniveau								
Berufsbild	Distributionslogistiker/in								BP	●
Berufsbild	Distributionslogistiker/in								HFP	●
Fachkompetenz „Supply Chain“		1	2	3	4	5	6	7		
Supply Chain Management		●	●							
Strategische Beschaffung		●	●							
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung		●								
Lagerlogistik			● ●							
Produktionslogistik				●						
Distributionslogistik (i.w.S.)				●	●					
Transportlogistik			●	●						
Spedition		●	●							
Entsorgungslogistik		● ●								
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen			●		●					
Prozessmanagement			●			●				
Fachinformatik		●			●					
Fachkompetenzen generell		1	2	3	4	5	6	7		
Volkswirtschaftliche Kenntnisse		●	●							
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●		●					
Unternehmensführung		●			●					
Rechnungswesen			●	●						
Investition			●	●						
Marketing			●							
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse				●						
Rechtliche Kenntnisse		●	●							
Projektmanagement					●					
Qualitätsmanagement			●	●						
Fachführung & Fachberatung			●		●					
Kundenberatung & Kundenbetreuung			●		●					
Rapportwesen			●		●					
Facilitymanagement		● ●								



Anmerkung:

Die Fachspezialisierung ist hier innerhalb des Spezialgebietes der Distribution zu verstehen. Das gesamte Fachgebiet der Distribution wird von diesen Berufsbildern nicht abgedeckt

Abbildung 9: SVBL: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Distributionslogistik in der Übersicht

### **3.1.20 SVME: Einkaufsfachmann/-frau (BP)**

#### **3.1.20.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Einkaufsfachleute verstehen die wesentlichen Abläufe in den Bereichen Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik. In Industrie- und Handelsunternehmungen übernehmen sie Sachbearbeiterfunktionen in der Einkaufsabteilung. Das Beschaffungsprozessmanagement stellt hierbei ein wichtiges Aufgabenfeld dar. Einkaufsfachleute erstellen Produkt- und Preisanalysen, prüfen eingehende Angebote und verantworten eine korrekte Bestellabwicklung, überwachen den ordnungsgemässen Wareneingang und überblicken die Lagerbestände. Sie kennen die Abläufe im Betrieb und wirken mit bei der Erarbeitung von Lösungen mit internen Bereichen wie Produktion, Vertrieb, Finanzen und Wareneingang. Einkaufsfachleute stehen in Kontakt mit Lieferanten, führen mit diesen Einkaufs- und Verhandlungsgespräche unter Berücksichtigung der zentralen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Angesichts der regelmässigen Lieferantenkontakte sind gute kommunikative Kompetenzen – insbesondere auch im Bereich der Verhandlungsführung – sowie ein sicheres Auftreten wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit.

#### **3.1.20.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Einkaufsfachmanns (BP)**

Das Berufsbild des Einkaufsfachmanns ist klar positioniert als Spezialist im Bereich der (operativen) Beschaffung. Einkaufsfachleute übernehmen in Sachbearbeiterfunktionen verschiedene Aufgaben, primär in der operativen Beschaffung, und sind auf Grund ihres Verständnisses für die grundlegenden Zusammenhänge und Abläufe im Bereich der Supply Chain in der Lage, mit Lieferanten sowie Partnern aus anderen Unternehmensbereichen in Fragen, die den Einkauf betreffen, zusammenzuarbeiten.

Nebst der klaren inhaltlichen Ausrichtung auf die Beschaffung reflektiert das Kompetenzprofil im fachlichen Bereich ein Grundverständnis für andere Gebiete der Supply Chain. Auch der Umgang mit relevanten Kennzahlen ist für das Berufsbild von Bedeutung. Ein Verständnis für strategische Vorgaben sowie Kostenorientierung sind wichtig, ebenso wie eine gute Organisation und Planung der eigenen Tätigkeiten und die Fähigkeit, im operativen Alltag – aber auch in Verhandlungssituationen – sicher zu entscheiden. Dies schlägt sich in erhöhten Anforderungen in etlichen Methodenkompetenzen nieder. Die Pflege von Lieferantenbeziehungen sowie das Führen einfacherer Verhandlungen, aber auch die Zusammenarbeit mit internen Partnern stellen Anforderungen an verschiedene Fähigkeiten im Bereich der Sozialkompetenz. Da sämtliche internen Prozesse in Abhängigkeit von der Beschaffung stehen, kommt einer sorgfältigen und aufmerksamen Aufgabenerledigung und Kontrolltätigkeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

### 3.1.20.3 Kompetenzprofil

Verband		SVME						
Berufsbild	Einkaufsfachmann/-frau	BP						
		Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘		1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management			●					
Strategische Beschaffung					●			
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung						●		
Lagerlogistik			●					
Produktionslogistik			●					
Distributionslogistik (i.w.S.)			●					
Transportlogistik			●					
Spedition		●						
Entsorgungslogistik			●					
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●				
Prozessmanagement				●				
Fachinformatik				●				
Fachkompetenzen generell		1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse			●					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●					
Unternehmensführung		●						
Rechnungswesen			●					
Investition		●						
Marketing		●						
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse				●				
Rechtliche Kenntnisse			●					
Projektmanagement			●					
Qualitätsmanagement			●					
Fachführung & Fachberatung			●					
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●						
Rapportwesen			●					
Facilitymanagement								

<b>Verband</b>	<b>SVME</b>				
<b>Berufsbild</b>	<b>Einkaufsfachmann/-frau</b>	<b>BP</b>			
		<b>Kompetenzniveau</b>			
<b>Methodenkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Strategisches Denken			●		
Analytisches & konzeptionelles Denken		●			
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken			●		
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●			
Organisation & Planung			●		
Allgemeine Informatikkenntnisse			●		
Problemlösen & Kreativität		●			
Entscheiden & Priorisieren			●		
Arbeitstechnik		●			
Methodik & Didaktik					
<b>Sozialkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Personalführung					
Teamfähigkeit			●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit		●			
Überzeugung & Durchsetzung		●			
Gesprächsführung & Beratung			●		
Sitzungsleitung & Moderation		●			
Auftreten & Präsentation			●		
Verhandeln			●		
Schriftliche Kommunikation			●		
Fremdsprachen			●		
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit			●		
<b>Selbstkompetenz</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Selbstständigkeit & Verantwortung		●			
Umgang mit Belastungen & Stress		●			
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft		●			
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit			●		

### **3.1.21 SVME: Einkäufer/in (HFP)**

#### **3.1.21.1 Kurzüberblick über das Tätigkeitsfeld**

Als Fach- und Führungskräfte sind Einkäufer verantwortlich für den effizienten, kostenoptimierten Einkauf von Rohstoffen, Produkten, Geräten und Maschinen für Industrie- und Handelsunternehmungen sowie Grossverteiler. Unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie einerseits sowie nationaler und internationaler Märkte und Rahmenbedingungen andererseits erarbeiten sie eine Beschaffungsstrategie mit dem Ziel einer im Hinblick auf Verfügbarkeit, Qualität und Kosten optimalen Versorgung des Unternehmens mit den notwendigen Materialien und Gütern. Dies erfolgt in enger Kooperation mit internen Partnern wie Verkauf, Engineering, Produktion etc. und erfordert fundierte Kenntnisse im gesamten Gebiet des Supply Chain Managements. Die Beobachtung des Marktes sowie die Erfassung relevanter Trends und vorausschauende Ableitung wichtiger Entwicklungen gehört zu den zentralen Aufgaben eines Einkäufers. In diesem Kontext ist die Beschaffung von Informationen sowie die Analyse und Auswertung entsprechender interner und externer Kennzahlen – welche teilweise auch selber erarbeitet werden – von grundlegender Bedeutung. Da die Kosten für die Beschaffung von Rohstoffen und Gütern jeglicher Art oft den Hauptteil der Kostenstruktur eines Unternehmens ausmachen, bilden fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse in diesem Tätigkeitsfeld die Voraussetzung für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit mit internen Fachleuten aus den Bereichen Finanzen, Organisation und Administration. Der Umstand, dass Einkäufer ihr Unternehmen – oft im internationalen Kontext – gegenüber externen Partnern und Lieferanten vertreten, stellt hohe Anforderungen an die kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen der jeweiligen Funktionsträger. Gute Kenntnisse der relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen sowie von Verhandlungstechnik sind Voraussetzung für erfolgreiches Verhandeln.

#### **3.1.21.2 Profilinterpretation zum Berufsbild des Einkäufers (HFP)**

Das Berufsbild des Einkäufers entspricht demjenigen eines Fachspezialisten im Bereich der Beschaffung mit einem guten Verständnis für die Prozesse der Supply Chain und einer Affinität zu den Bereichen Materialwirtschaft und Produktion. Einkäufer bekleiden Kaderfunktionen, in denen sie für Teile oder die gesamte Beschaffung eines Unternehmens verantwortlich sind. Das Berufsbild ist in der Praxis klar positioniert und gut verankert.

Das Kompetenzprofil reflektiert die Bedeutung, welche im Berufsbild des Einkäufers dem Bereich der Beschaffung, aber auch der Supply Chain-Thematik im Allgemeinen sowie volks- und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen zukommt. Einkäufer agieren an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Unternehmen bzw. verschiedenen Teilen der Supply Chain und sind deshalb häufig auch mit Themen wie Outsourcing oder dem Eingehen strategischer Partnerschaften konfrontiert. Dies erfordert einerseits ein gutes Verständnis für logistische sowie volks- und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und stellt andererseits hohe Anforderungen an die Fähigkeit zum Umgang mit einer hohen Aufgabenkomplexität. Als Fachspezialist kommt dem Einkäufer zudem häufig die Rolle eines Fachberaters gegenüber internen und externen Partnern zu. Die Methodenkompetenzen dieses Berufsbildes sind ebenfalls recht hoch ausgeprägt, insbesondere das strategische und kostenorientierte Denken, was den Einfluss einer optimalen Beschaffungsstrategie auf den Unternehmenserfolg unterstreicht. Interpersonelle und interkulturelle Fähigkeiten sind letztlich im Kontakt mit verschiedensten Partnern weltweit von zentraler Bedeutung. Hinsichtlich der Selbstkompetenzen ist das Kompetenzniveau im mittleren bis oberen Bereich anzusiedeln. Angesichts des Einflusses der Beschaffung auf den

Unternehmenserfolg sowie des Umstandes, dass Vertreter dieses Berufsbildes nicht selten auch in recht hohe Managementfunktionen gelangen, erreichen die Kompetenzen im Bereich der Personalführung die Erwartungen nicht vollumfänglich.

### 3.1.21.3 Kompetenzprofil

Verband	SVME						
Berufsbild	Einkäufer/-in			HFP			
	Kompetenzniveau						
Fachkompetenz ‚Supply Chain‘	1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management					●		
Strategische Beschaffung							●
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung						●	
Lagerlogistik				●			
Produktionslogistik				●			
Distributionslogistik (i.w.S.)			●				
Transportlogistik			●				
Spedition			●				
Entsorgungslogistik				●			
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen						●	
Prozessmanagement					●		
Fachinformatik				●			
Fachkompetenzen generell	1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse				●			
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein					●		
Unternehmensführung				●			
Rechnungswesen				●			
Investition					●		
Marketing				●			
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse					●		
Rechtliche Kenntnisse				●			
Projektmanagement				●			
Qualitätsmanagement				●			
Fachführung & Fachberatung					●		
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●					
Rapportwesen					●		
Facilitymanagement							

Verband		SVME			
Berufsbild	Einkäufer/-in	HFP			
		Kompetenzniveau			
Methodenkompetenz		A	B	C	D
Strategisches Denken					●
Analytisches & konzeptionelles Denken				●	
Betriebswirtschaftliches & kostenorientiertes Denken					●
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz		●			
Organisation & Planung				●	
Allgemeine Informatikkenntnisse				●	
Problemlösen & Kreativität				●	
Entscheiden & Priorisieren				●	
Arbeitstechnik			●		
Methodik & Didaktik			●		
Sozialkompetenz		A	B	C	D
Personalführung			●		
Teamfähigkeit			●		
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit			●		
Überzeugung & Durchsetzung				●	
Gesprächsführung & Beratung				●	
Sitzungsleitung & Moderation				●	
Auftreten & Präsentation					●
Verhandeln					●
Schriftliche Kommunikation					●
Fremdsprachen					●
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit					●
Selbstkompetenz		A	B	C	D
Selbstständigkeit & Verantwortung				●	
Umgang mit Belastungen & Stress			●		
Flexibilität, Lernbereitschaft & Veränderungsbereitschaft				●	
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit				●	

Obschon das Berufsbild des Einkäufers an sich einen recht hohen Spezialisierungsgrad aufweist, zeigen sich im Kompetenzprofil doch eine gewisse Breite in der Abdeckung der Supply Chain-Thematik, vielfältige Kompetenzen in Bezug auf Betriebswirtschaft und der Unternehmensführung sowie hinsichtlich der Methoden- und Sozialkompetenz. Dadurch verfügt der Einkäufer trotz seiner Spezialisierung über die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Ansprechpartnern entlang weiter Strecken der Supply Chain als kompetenter Ansprechpartner zu kooperieren. Trotzdem könnte eine weitere Ausweitung des Verständnisses für logistische Zusammenhänge gerade auch für Vertreter dieses Berufsbildes von Interesse sein.

Trotz der breiten Akzeptanz in der beruflichen Praxis steht allerdings auch der Einkäufer, zumindest auf Ebene des oberen Kaders, in Konkurrenz mit Absolventen von Fachhochschulen oder Universitäten. Auch für dieses Berufsbild stellt sich deshalb die Frage, wie man sich gegenüber dieser Konkurrenz positionieren und den Einkäufern interessante, weiterführende Karrierewege offen halten kann. Die Allgemeinbildung kann hier eine wichtige Rolle spielen, obschon festzuhalten ist, dass die Höhere Fachprüfung wichtige Aspekte der Allgemeinbildung bereits abdeckt – so zum Beispiel die Fremdsprachen.

### **3.1.22 SVME: Quervergleich über die Berufsbilder**

Sowohl der Einkäufer als auch der Einkaufsfachmann sind innerhalb des Berufsfeldes als Spezialisten im Bereich der Beschaffung klar positioniert und in der Praxis respektiert. Vor allem das Berufsbild des Einkäufers verfügt über eine langjährige Tradition und eine gute Reputation. Die Abgrenzung zwischen den beiden Berufsbildern ist sowohl inhaltlich wie auch in Bezug auf das Kompetenzniveau deutlich gegeben. Während sich Einkaufsfachleute als Sachbearbeitende primär mit dem operativen Bereich der Beschaffung beschäftigen, ist das Gebiet der strategischen Beschaffung klar dem Einkäufer zugewiesen.

Auf Grund des unübersehbaren Niveauunterschiedes zwischen beiden Berufsbildern stellt sich die Frage, inwiefern die Stufe Höhere Fachprüfung auf derjenigen der Berufsprüfung konzeptionell aufbaut, beziehungsweise inwiefern sich Einkaufsfachleute im Rahmen ihrer beruflichen Funktionen auf die nächst höhere Stufe vorbereiten können, ohne zusätzliche Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen zu müssen. Wie dieser Übergang von der Berufsprüfung zur Höheren Fachprüfung abgestimmt ist, wird sich in der Praxis zu weisen haben.

Der nachstehende Vergleich der Profile zwischen beiden Berufsbildern zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen der Kompetenzniveaus in fachlicher Hinsicht. Im Anschluss daran erfolgt der Grobvergleich beider Berufsbilder über sämtliche Kompetenzbereiche in Form eines Spinnendiagramms.

SVME: Quervergleich der Fachkompetenzen zwischen Einkaufsfachmann und Einkäufer

Verband	SVME	Kompetenzniveau						
Berufsbild	Einkaufsfachmann/-frau					●		
Berufsbild	Einkäufer/-in					●		
Fachkompetenz „Supply Chain“		1	2	3	4	5	6	7
Supply Chain Management			●			●		
Strategische Beschaffung					●			●
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung						●	●	
Lagerlogistik			●		●			
Produktionslogistik			●		●			
Distributionslogistik (i.w.S.)			●	●				
Transportlogistik			●	●				
Spedition		●		●				
Entsorgungslogistik			●		●			
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen				●			●	
Prozessmanagement				●		●		
Fachinformatik				●	●			
Fachkompetenzen generell		1	2	3	4	5	6	7
Volkswirtschaftliche Kenntnisse			●		●			
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse allgemein			●			●		
Unternehmensführung		●			●			
Rechnungswesen			●		●			
Investition		●				●		
Marketing		●			●			
Offertwesen, Kalkulation & Preisanalyse				●		●		
Rechtliche Kenntnisse			●		●			
Projektmanagement			●		●			
Qualitätsmanagement			●		●			
Fachführung & Fachberatung			●			●		
Kundenberatung & Kundenbetreuung		●	●					
Rapportwesen			●			●		
Facilitymanagement								

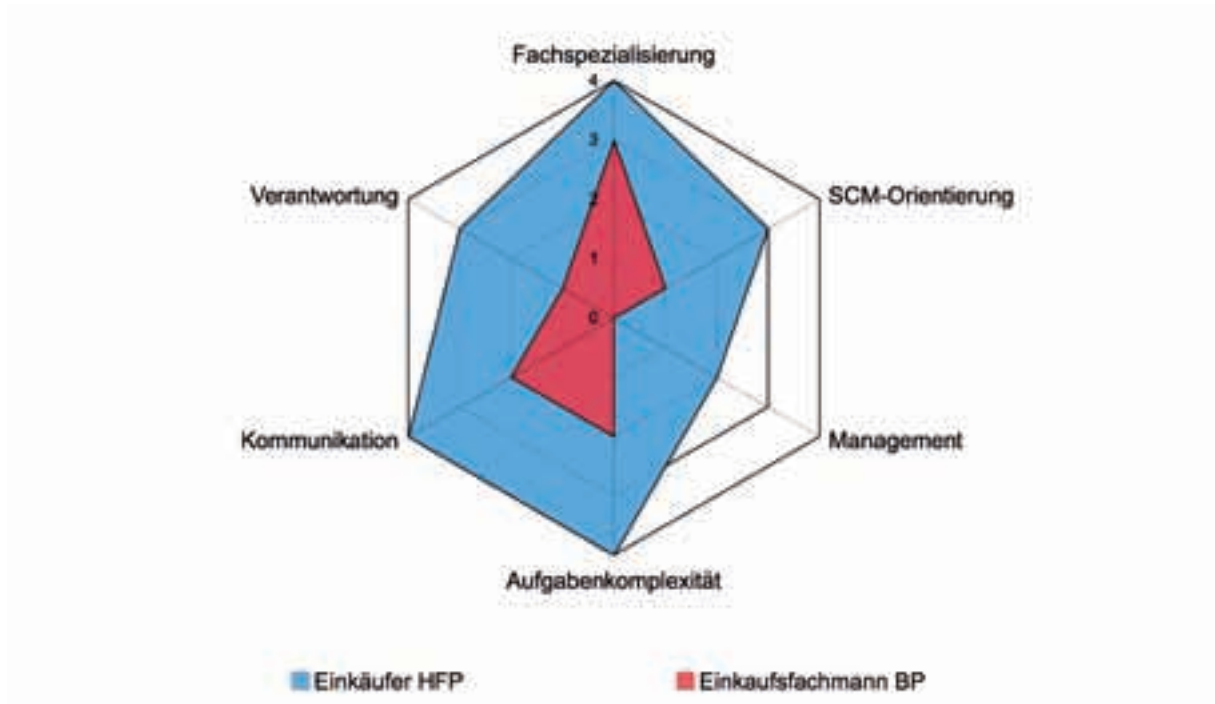


Abbildung 10: SVME: Kompetenzbereiche der Berufsbilder in der Übersicht

## **3.2 Gesamtmatrix**

Die Daten, welche die Grundlage für die Kompetenzprofile der einzelnen Berufsbilder bilden, wurden in einer Gesamtmatrix zusammengeführt. Diese Matrix enthält die Einschätzungen aller 14 Berufsbilder hinsichtlich der erfassten Kompetenzen. Die Einschätzungen repräsentieren das Kompetenzniveau des prototypischen Vertreters des jeweiligen Berufsbildes. Diese Matrix soll, den direkten Vergleich zwischen den verschiedenen Berufsbildern in Bezug auf die aktuell vorhandenen Kompetenzen ermöglichen.

### **3.2.1 Lesehinweise**

Die Informationen in der Matrix sind in Zahlenform dargestellt. Im Bereich der Fachkompetenz wurden die Einschätzungen auf einer siebenstufigen Skala vorgenommen, die sich an den Deskriptoren zur Beschreibung der Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF) orientiert. Die Europäische Skala mit ihren acht Niveaustufen hat den Anspruch, sämtliche real vorkommenden Kompetenzniveaus abzudecken. In der vorliegenden Arbeit wurde die Skala auf sieben reduziert, da die höchste Qualifikationsstufe, welche beispielsweise auf akademischer Ebene für renommierte Experten eines Faches reserviert ist, im Kontext der 14 erfassten Berufsbilder nicht erreicht wird. Die übrigen Kompetenzbereiche wurden auf einer vierstufigen Skala eingeschätzt, welche die Bandbreite der Kompetenzniveaus innerhalb der 14 untersuchten Berufsbilder abdeckt und nicht sämtliche in der Berufswelt vorkommenden Kompetenzniveaus umfasst.

Die Matrix bietet die Möglichkeit, Informationen in sehr dichter Form darzustellen. Dabei wird die Übersicht durch diese Form der Darstellung jedoch eingeschränkt. Deshalb werden nachstehend einige Hinweise zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit gegeben.

Gemäss den Niveaustufen des EQF wäre im Bereich der Fachkompetenz im Normalfall zu erwarten, dass jedes Berufsbild auf der Stufe Berufsprüfung in seinem Spezialgebiet das Niveau 5 erreicht. Auf Ebene der Höheren Fachprüfung hingegen wäre als Minimalwert im Bereich der eigentlichen Kernkompetenz mindestens die Stufe 6 zu erwarten. Auf Grund des relativ hohen Spezialisierungsanspruches auf Stufe Berufsprüfung kann die Erwartung an ein übergreifendes Verständnis von Supply Chain Management nicht über die Stufe 2 hinausgehen.

Anders verhält es sich auf der Stufe der Höheren Fachprüfung. Diese Berufsbilder sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einem wesentlichen Teil Managementfunktionen umfassen. Entsprechend wichtig ist auf dieser Stufe deshalb der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Das bedeutet, dass ein vertieftes Verständnis auch angrenzender Fachbereiche erwartet werden kann. So sollte im Berufsfeld Supply Chain auf Stufe Höhere Fachprüfung ein breiteres Verständnis des Supply Chain Managements vorausgesetzt werden können, was gemäss EQF der Stufe 5 entspricht.

Bezüglich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz sind solche Erwartungswerte nicht klar definierbar. Generell ist aber zu erwarten, dass die Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung in diesen Kompetenzen insgesamt deutlich höhere Werte aufweisen als diejenigen auf Stufe Berufsprüfung.

### 3.2.2 Fachkompetenz<sup>4</sup>

Kompetenzmatrix SwissSupplyChain	BL Strassentransport HFP	Logistikleiter HFP	Logistik-IT-Leiter HFP	Speditionsleiter HFP	Warehouselogistiker HFP	Distributionslogistiker HFP	Einkäufer HFP	Strassentransport-Disponent BP	Logistikfachmann BP	Speditionsfachmann BP	Zolldeklarant BP	Warehouselogistiker BP	Distributionslogistiker BP	Einkaufsfachmann BP
	ASTAG	GS1	GS1	SPED-LOG	SVBL	SVBL	SVME	ASTAG	GS1	SPED-LOG	SPED-LOG	SVBL	SVBL	SVME
<b>Fachkompetenz 'Supply Chain'</b>														
Supply Chain Management	3	6	5	4	4	2	5	1	3	3	1	3	1	2
Strategische Beschaffung	2	5	3	3	2	2	7	1	2	2		1	1	4
Beschaffungslogistik & operative Beschaffung	2	5	5	3	4	1	6	1	3	3	1	2		5
Lagerlogistik	3	6	5	3	6	2	4	2	3	2	1	5	2	2
Produktionslogistik	2	5	4	2	3	3	4	1	2	1		2		2
Distributionslogistik (i.w.S.)	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	2
Transportlogistik	5	4	4	5	4	3	3	4	2	4	2	2	2	2
Spedition	4	3	3	6	3	2	3	3	1	5	3	1	1	1
Entsorgungslogistik	2	4	2	3	4	1	4	1	2	2	1	2	1	2
Umgang mit fachspezifischen Kennzahlen	4	6	5	3	4	4	6	2	3	2	2	3	2	3
Prozessmanagement	4	6	6	4	4	5	5	2	3	2	1	3	2	3
Fachinformatik	4	4	6	4	4	4	4	2	3	3	2	2	1	3
<b>Fachkompetenz generell</b>														
Volkswirtschaftliche Kenntnisse	2	3	2	3	2	2	4	1	1	2	1	1	1	2
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	4	5	4	4	3	4	5	2	2	3	2	2	2	2
Unternehmensführung	4	5	3	3	3	4	4	2	1	1	1	1	1	1
Rechnungswesen	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2
Investition	4	5	3	2	3	3	5	2	2	2		2	2	1
Marketing	3	2	2	4	1	2	4	2	1	3				1
Offertwesen, Kalkulation, Preisanalyse	5	3	3	5	2	3	5	3	1	4	3			3
Rechtlich-Normative Kenntnisse	3	2	2	4	2	2	4	2	1	3	5	1	1	2
Projektmanagement	3	5	6	4	3	4	4	1	2	1		2		2
Qualitätsmanagement	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	1	2	2	2
Fachführung & Fachberatung	5	5	6	3	4	4	5	2	1	2	4	2	2	2
Kundenberatung & Kundenbetreuung	4	3	2	4	2	4	2	3	1	3	1	1	2	1
Rapportwesen	3	4	4	2	3	4	5	2	2	2	4	2	2	2
Facilitymanagement	3	2		1	3	1		2	1	1		2	1	

1–7 Für die Definitionen der Kompetenzniveaus siehe Anhang 4

Leer Für Berufsbild nicht relevant

<sup>4</sup> Zum jetzigen Zeitpunkt existieren noch keine Distributionslogistiker mit einem eidgenössischen Abschluss. Die unter Distributionslogistiker BP bzw HFP aufgeführten Werte (grau hinterlegte Spalten) beziehen sich ausschliesslich auf das Kompetenzniveau von Funktionsträgern, welche aktuell Zielfunktionen von Distributionslogistikern BP bzw. HFP bei PostMail einnehmen. Diese Werte sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren.

### 3.2.3 Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz<sup>5</sup>

Kompetenzmatrix SwissSupplyChain	BL Strassentransport HFP	Logistikleiter HFP	Logistik-IT-Leiter HFP	Spektionsleiter HFP	Warehouselogistiker HFP	Distributionslogistiker HFP	Einkäufer HFP	Strassentransport-Disponent BP	Logistikfachmann BP	Spektionsfachmann BP	Zolldeklarant BP	Warehouselogistiker BP	Distributionslogistiker BP	Einkaufsfachmann BP
	ASTAG	GS1	GS1	SPED-LOG	SVBL	SVBL	SVME	ASTAG	GS1	SPED-LOG	SPED-LOG	SVBL	SVBL	SVME
<b>Methodenkompetenz</b>														
Strategisches Denken	C	C	C	B	B	B	D	A	A	B		A	A	B
Analytisches & konzeptionelles Denken	B	C	D	B	B	C	C	A	A	B	B	A	A	A
Betriebswirtschaftli. & kostenorientiertes Denken	C	C	B	C	B	C	D	B	A	B	A	A	A	B
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz	B	B	A	A	C	B	A	B	A	A	A	B	B	A
Organisation & Planung	D	D	C	C	C	C	C	C	B	C	B	B	B	B
Allgemeine Informatikkenntnisse	C	C	C	C	C	C	C	A	A	B	B	A	A	B
Problemlösen & Kreativität	C	C	D	C	C	C	C	B	B	C	A	B	A	A
Entscheiden & Priorisieren	D	D	C	C	C	C	C	C	B	C	A	B	B	B
Arbeitstechnik	C	C	B	B	B	B	B	C	A	B	B	A	B	A
Methodik & Didaktik	A	A	C		A	B	B							
<b>Sozialkompetenz</b>														
Personalführung	C	D	B	B	C	D	B	B	A	A	A	B	B	
Teamfähigkeit	C	C	C	B	C	C	B	C	B	B	B	B	B	B
Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit	C	C	B	B	C	C	B	C	A	B	A	B	B	A
Überzeugung & Durchsetzung	D	D	C	B	C	C	C	B	A	B	B	A	A	A
Gesprächsführung & Beratung	C	C	C	B	C	C	C	B	A	B	B	A	A	B
Sitzungsleitung & Moderation	B	C	C	A	B	C	C		A	A	A	A	A	A
Auftreten & Präsentation	B	C	C	B	B	B	D		A	A	A	A	A	B
Verhandeln	B	B	A	C	A	B	D	A		B				B
Schriftliche Kommunikation	B	C	C	C	B	C	D	A	A	C	B	A	A	B
Fremdsprachen	A	B	B	B	A	B	D	A	A	B	B			B
Kontaktfähigkeit & Vernetzungsfähigkeit	C	C	C	B	B	B	D	A	A	B	A	A	A	B
<b>Selbstkompetenz</b>														
Selbständigkeit & Verantwortung	D	D	C	B	C	B	C	B	A	B	B	A	A	A
Umgang mit Belastungen & Stress	C	C	B	B	C	C	B	C	A	B	B	B	B	A
Flexibilität, Lern- & Veränderungsbereitschaft	C	C	D	B	B	B	C	A	A	B	A	A	A	A
Gewissenhaftigkeit & Genauigkeit	B	B	C	B	B	B	C	B	B	B	D	A	B	B

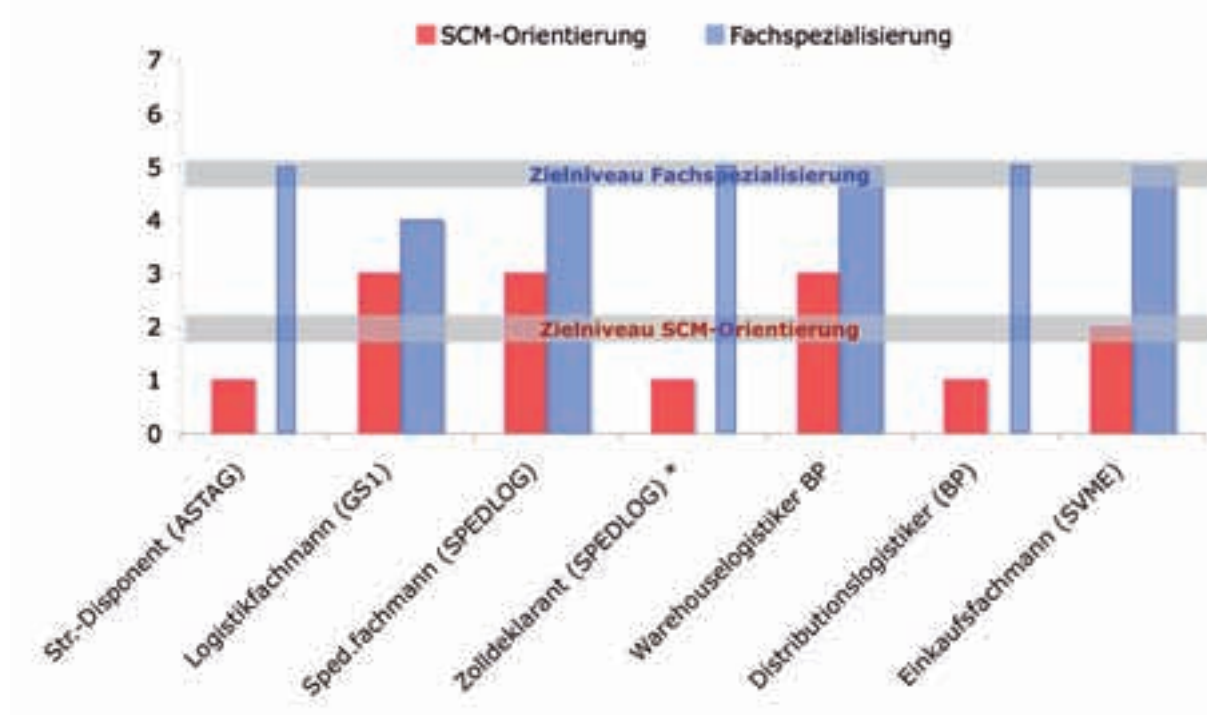
A Geringe Anforderungen  
 C Hohe Anforderungen  
 Leer Für Berufsbild nicht relevant

B Erhöhte Anforderungen  
 D Sehr hohe Anforderungen

<sup>5</sup> Zum jetzigen Zeitpunkt existieren noch keine Distributionslogistiker mit einem eidgenössischen Abschluss. Die unter Distributionslogistiker BP bzw. HFP aufgeführten Werte (grau hinterlegte Spalten) beziehen sich ausschliesslich auf das Kompetenzniveau von Funktionsträgern, welche aktuell Zielfunktionen von Distributionslogistikern BP bzw. HFP bei PostMail einnehmen. Diese Werte sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren.

### 3.3 Vergleich der Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung

Sowohl auf Stufe Berufsprüfung wie auf Stufe Höhere Fachprüfung ist eine Gegenüberstellung der beiden Dimensionen Fachspezialisierung bzw. SCM-Orientierung aufschlussreich. Die Erwartungen sind allerdings unterschiedlich gelagert. Während auf der Stufe Höhere Fachprüfung das Generalistenwissen und -können gegenüber der Fachspezialisierung zunimmt, steht auf Stufe Berufsprüfung in aller Regel noch die fachliche Spezialisierung nach der beruflichen Grundbildung im Vordergrund. Ein hohes Kompetenzniveau im Bereich des Supply Chain Managements ist deshalb auf Stufe Berufsprüfung nicht zu erwarten, allerdings sehr wohl ein Grundverständnis, das mit einem minimalen Zielwert von ca. 2 quantifiziert werden kann. Bezogen auf die Spezialgebiete darf hingegen ein Zielwert ungefähr von 5 vorausgesetzt werden. Nachstehend sind die entsprechenden Ergebnisse für die Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung graphisch dargestellt.



Anmerkung:

Die schmalen Säulen beim Strassentransport-Disponenten und beim Distributionslogistiker sollen den hohen Spezialisierungsgrad beider Berufsbilder veranschaulichen. Beide erreichen das erwartete Zielniveau in ihrem Spezialgebiet. Innerhalb der gesamten Transportlogistik deckt der Strassentransport-Disponent jedoch lediglich den Bereich des Strassentransportes vollumfänglich ab. Ähnlich verhält es sich mit dem Distributionslogistiker bei PostMail, der in seiner aktuellen Form eine ausgesprochene Spezialisierung im Bereich der Briefzustellung aufweist und die übrigen Aspekte der Distributionslogistik stark ausblendet. Auch der Zolldeklarant beschränkt sich auf enges Spezialgebiet, das allerdings nicht im klassischen Bereich des Supply Managements liegt.

Abbildung 11: Vergleich der Berufsbilder auf Stufe BP hinsichtlich SCM-Orientierung und Fachspezialisierung I

Aus der Graphik geht hervor, dass im Prinzip alle Berufsbilder in Bezug auf die Kompetenz im eigenen Fachbereich das erwartete Zielniveau erreichen. Beim Strassentransport-Disponenten erhalten als Folge der ausgeprägten Spezialisierung auf den Strassentransport andere Aspekte der Transportlogistik eine stark untergeordnete Bedeutung. Hinsichtlich der Spezialisierung auf den Strassentransport wird das Zielniveau jedoch zweifellos erreicht. Der Distributionslogistiker BP ist hier der Vollständigkeit halber auch aufgeführt, obschon die entsprechenden Werte, wie bereits mehrmals erwähnt, mit grosser Vorsicht zu interpretieren sind. Ähnlich wie der Strassentransport-Disponent repräsentieren die Teamleader bzw. Leiter Briefzustellfiliale von PostMail eine enge Form der Spezialisierung innerhalb der Distributionslogistik, da sich ihr Tätigkeitsfeld auf die Briefzustellung beschränkt. Noch in diesem Jahr werden allerdings die ersten Absolventen die Berufsprüfung als Distributionslogistiker Fachrichtung Allgemeine Distribution ablegen. Die Fachkompetenzen dieser Personengruppe dürften dann zweifellos breiter sein als diejenigen der hier untersuchten Population.

In Bezug auf den Logistikfachmann stellt sich die Situation anders dar. Das Berufsbild ist als Logistikgeneralist auf Stufe Berufsprüfung konzipiert. Aus diesem Grund erreicht die SCM-Orientierung hier den Wert 3. Gleichzeitig fehlt allerdings eine weitere fachliche Spezialisierung in einem Teilgebiet der Logistik. Dies obwohl im Einzelfall eine gewisse Spezialisierung durch den individuellen Werdegang und den aktuellen Tätigkeitsbereich der jeweiligen Berufsbildvertreter zweifellos gegeben ist.

Sowohl der Strassentransport-Disponent als auch die Teamleiter und Leiter von Briefzustellfilialen bei PostMail erreichen auf Grund ihrer starken Einengung des Fachbereichs hinsichtlich der SCM-Orientierung den erwarteten Zielwert von 2 nicht. Dies kann insbesondere für den

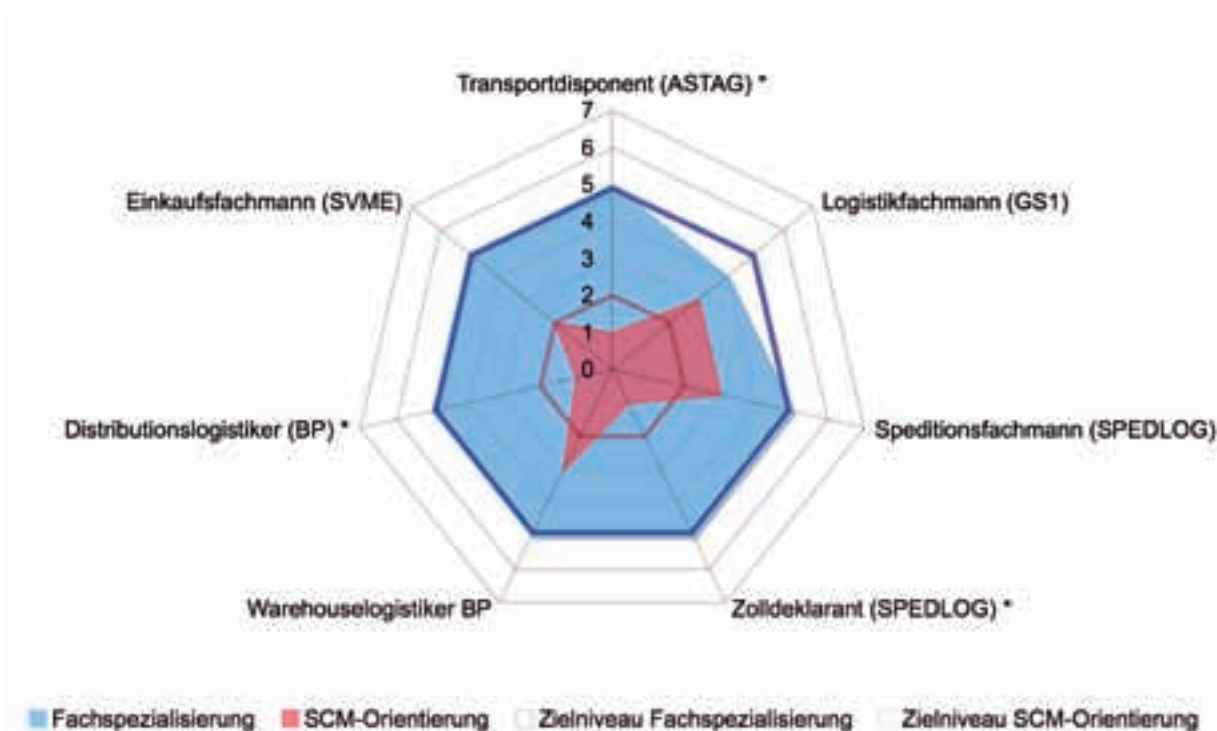


Abbildung 12: Vergleich der Berufsbilder auf Stufe BP hinsichtlich SCM-Orientierung und Fachspezialisierung II  
(Die Berufsbilder mit einem Stern stellen ausgeprägte Spezialisierungsformen dar.)

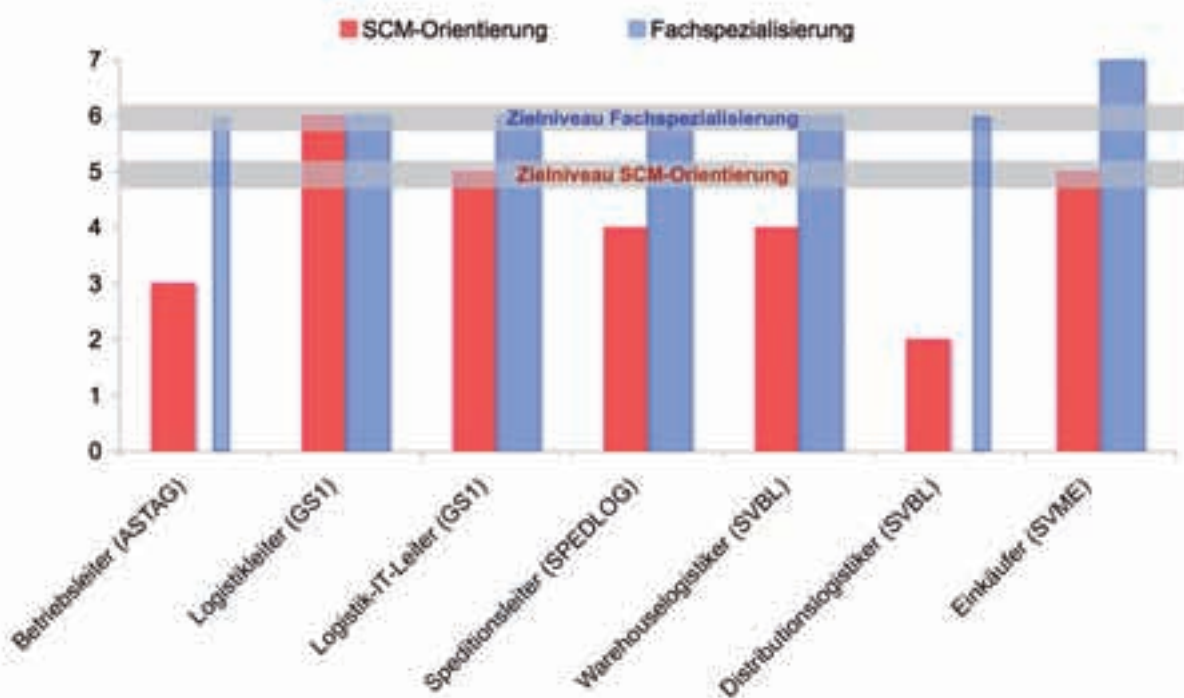
Strassentransport-Disponenten im beruflichen Alltag negative Auswirkungen haben; nämlich dann, wenn von Kundenseite Dienstleistungspakete gewünscht werden, die über den üblichen Rahmen der Dienstleistungen im Bereich des Strassentransportes hinausgehen.

Auch der Zolldeklarant erreicht in Bezug auf die SCM-Orientierung den Zielwert von 2 nicht. Dies ist ebenfalls auf die starke Einengung des eigenen Fachbereiches zu erklären, dürfte aber in der beruflichen Praxis aktuell kaum negative Konsequenzen haben.

Die erläuterten Sachverhalte werden Abbildung 12 nochmals auf andere Weise veranschaulicht. Die blaue Linie symbolisiert den Zielwert in Bezug auf die Fachliche Spezialisierung, welche auf Stufe Berufsprüfung in der Regel im Vordergrund steht und mit Ausnahme des Logistikfachmanns grundsätzlich von allen Berufsbildern erreicht wird. Die rote Linie steht für den Zielwert der SCM-Orientierung.

### 3.4 Vergleich der Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung

Wie bereits erwähnt, sollte auf Stufe Höhere Fachprüfung hinsichtlich der Kompetenz im Umgang mit der Thematik des Supply Chain Managements (SCM-Orientierung) ein Kompetenzniveau von etwa 5 vorausgesetzt werden können, da Absolventen der Höheren Fachprüfung in aller Regel eine Managementfunktion einnehmen. In diesen Funktionen bilden vertiefte Kenntnisse verwandter Fachbereiche die Voraussetzung, um relevante Zusammenhänge zu erkennen und



Anmerkung:

Die schmalen Säulen beim Betriebsleiter im Strassentransport bzw. beim Distributionslogistiker sollen den engen Spezialisierungsgrad zum Ausdruck bringen. Innerhalb ihres Spezialgebietes erreichen beide Berufsbilder das erwartete Zielniveau. In Bezug auf den gesamten Bereich der Transportlogistik erreicht der Betriebsleiter allerdings dieses Niveau nicht vollauf, da er ausschliesslich auf den Strassentransport fokussiert ist. In noch stärkerem Masse trifft dies für den Distributionslogistiker bei PostMail zu, der sich ausschliesslich auf den schmalen Bereich der Briefzustellung konzentriert.

Abbildung 13: Vergleich der Berufsbilder auf Stufe HFP hinsichtlich SCM-Orientierung und Fachspezialisierung I

entsprechend wirkungsvoll zu agieren. Gleichzeitig ist natürlich auch eine hohe Fachkompetenz im jeweiligen Spezialgebiet unabdingbar. Hier darf auf Stufe Höhere Fachprüfung ein Niveau von ca. 6 vorausgesetzt werden. In der nachstehenden Grafik ist das Verhältnis dieser beiden Parameter pro Berufsbild dargestellt.

Wie aus der Grafik ersichtlich wird, erreichen grundsätzlich sämtliche Berufsbilder ein Kompetenzniveau von 6 in ihrem jeweiligen Spezialgebiet. Durch seinen starken Fokus auf den Strassentransport deckt der Betriebsleiter im Strassentransport den Bereich der Transportlogistik nicht in seiner vollen Breite ab. Ähnlich verhält es sich mit dem Distributionslogistiker HFP bei PostMail. Die Distributionslogistik reduziert sich bei PostMail primär auf die Briefzustellung und umfasst den Bereich der Distributionslogistik nicht in einem weiteren Sinn. Zudem ist die Funktion des Leiters einer Briefzustellregion, welche bei PostMail als mögliche prototypische Zielfunktion für Distributionslogistiker HFP betrachtet wird, nicht so sehr auf die fachlogistische als vielmehr auf die wirtschaftliche und personelle Führung einer Briefzustellregion ausgerichtet.

Der Logistikleiter ist eigentlich nicht als Spezialist in einem Bereich des Supply Chain Managements konzipiert, sondern als Generalist über das gesamte Gebiet. Hinsichtlich der Fachspezialisierung wird trotzdem die Stufe 6 erreicht, was dadurch zu erklären ist, dass das Spezialgebiet eben die Logistik bzw. das Supply Chain Management an sich umfasst. Zudem ist davon auszugehen, dass sich jeder Logistikleiter auf Grund seines beruflichen Werdeganges bereits im einen oder anderen Teilgebiet des Supply Chain Managements spezialisiert hat.

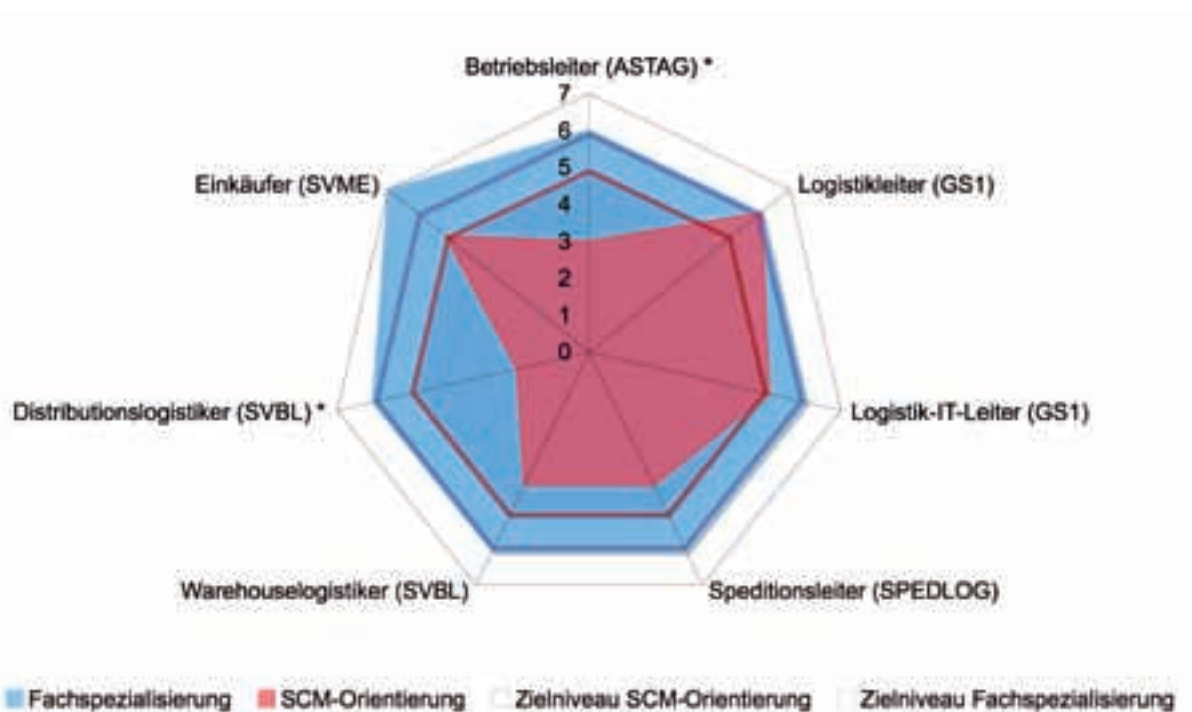


Abbildung 14: Vergleich der Berufsbilder auf Stufe HFP hinsichtlich SCM-Orientierung und Fachspezialisierung II  
(Die Berufsbilder mit einem Stern stellen ausgeprägte Spezialisierungsformen dar.)

In Bezug auf die Kompetenz im Bereich der SCM-Orientierung, also die breite und gleichzeitig vertiefte Ausrichtung auf den Bereich des Supply Chain Management, zeigt sich ein etwas anderes Bild. Hier wird das angestrebte Zielniveau nicht von allen Berufsbildern erreicht. Abgesehen vom Leiter Briefzustellregion, welcher hier als Platzhalter für den Distributionslogistiker fungiert und sich nicht primär als Supply Chain Manager versteht, sind vor allem der Betriebsleiter im Strassentransport, aber auch der Speditionsleiter zu nennen, welche recht stark auf ihren Fachbereich fokussiert sind und relativ wenig Breite aufweisen. Beim Warehouselogistiker ist die Situation so, dass das Berufsbild zwar breiter konzipiert, jedoch individuell recht heterogen besetzt ist, so dass nicht zwingend davon ausgegangen werden kann, dass das Zielniveau hinsichtlich der SCM-Orientierung generell erreicht wird.

Dieser Umstand wird in Abbildung 8 noch einmal auf etwas andere Weise veranschaulicht. Die blaue Linie symbolisiert das Zielniveau der Fachspezialisierung, das von allen Berufsbildern erreicht wird. Die rote Linie stellt das Zielniveau der SCM-Orientierung dar, welche lediglich der Logistikleiter, der Logistik-IT-Leiter sowie der Einkäufer im erwarteten Ausmass erreichen.

### **3.5 Expertensicht**

Um die künftigen Entwicklungen innerhalb des Berufsfeldes herauszuarbeiten und daraus die zukünftigen Anforderungen an die Kompetenzen der Vertreter der zur Diskussion stehenden Berufsbilder abzuleiten, wurden mit je zwei Experten pro Verband Einzelinterviews durchgeführt. Da sich die Einschätzungen dieser Experten in weiten Teilen decken, werden die gewonnenen Erkenntnisse nachstehend gesamthaft besprochen.

#### **3.5.1 Allgemeine Tendenzen**

Es lassen sich einige von allen Experten im Grundsatz anerkannte Tendenzen in der Wirtschaft erkennen, die in ihren Konsequenzen auf das Berufsfeld Supply Chain und die darin vorhandenen Berufsbilder sehr ähnlich eingeschätzt werden.

Generell nimmt der Kostendruck zu, was Unternehmen zwingt, grösser zu werden und/oder sich zu spezialisieren. In der industriellen Produktion wird deshalb der Eigenfertigungsgrad weiterhin abnehmen. Das bedeutet, dass die Arbeitsteilung – und somit die Spezialisierung – weiter steigen wird. Dadurch erhöht sich einerseits der Anteil an weltweit zugekauften Waren und Komponenten und damit auch die Internationalität der Geschäftsbeziehungen. Andererseits steigt, bedingt durch die Modularisierung der Produktion und die erhöhte Angebotskomplexität, die Abhängigkeit von Zulieferern. Diesen wird künftig vermehrt die Rolle eines strategischen Partners zukommen. Dies bedeutet gleichzeitig einen Trend in Richtung Single Sourcing. Durch die vermehrt entstehenden Partnerschaften, welche häufig sehr eng sein und weit über traditionelle Lieferanten-Kundenbeziehungen hinaus gehen werden, verwischen sich die vormals klaren Unternehmensgrenzen zugunsten von eher virtuellen Systemen und immer komplexeren Partnernetzwerken. Organisationsübergreifende Kooperation und Kommunikation entlang der Supply Chain wird daher an Bedeutung gewinnen. Dies führt zu neuen Organisationsformen. Die Fähigkeit, Prozesse unternehmensübergreifend zu gestalten wird dadurch immer wichtiger. Hierbei kommt der Kommunikation und der Integration sämtlicher Prozesse mit Hilfe von Informatiklösungen eine wichtige Rolle zu. Die Anforderungen an Kommunikationssysteme steigen, die Standardisierung der Kommunikation nimmt zu, die Bedeutung der Informatik wird damit weiterhin wachsen. Durch die verstärkte Internationalisierung, die weitere Abnahme der Fertigungstiefe sowie die daraus resultierenden organisationalen Netzwerke, welche sich über Länder und Kontinente erstrecken können, kommt der Weiterentwicklung und Optimierung

der Distributionsprozesse eine strategisch wichtige Bedeutung zu. Ebenso wird auf Grund ökologischer und regulatorischer Rahmenbedingungen der Bereich der Entsorgungslogistik bzw. der rückwärtsgerichteten Logistik wichtiger werden.

Die hier skizzierten Entwicklungen treffen nach übereinstimmender Expertenmeinung über den Bereich der industriellen Produktion hinaus auf viele andere Branchen zu, auch wenn sie sich andernorts teilweise nicht immer so stark zeigen.

### **3.5.2 Auswirkungen auf die Anforderungen an die Berufsbilder**

#### **3.5.2.1 Auswirkungen des steigenden Kostendrucks**

Die Auswirkungen des steigenden Kostendruckes bewirken einen gewissen Zwang zur Grösse beziehungsweise zur Spezialisierung. Die Spezialisierung von Unternehmen sowie die gleichzeitig steigende Komplexität der organisatorischen Strukturen und Prozesse erhöhen den Bedarf nach komplexen, massgeschneiderten Logistikkonzepten, welche aus der Kombination verschiedener Dienstleistungen der Logistik-Kette bestehen. In diesem Umfeld eröffnen sich Marktnischen für spezialisierte Logistikanbieter, was gleichzeitig mit einer individuellen Spezialisierung der betreffenden Mitarbeiter verbunden ist. Inhaltlich spezialisierte Berufsbilder werden denn auch im Berufsfeld Supply Chain weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Eine andere, nahe liegende Auswirkung des steigenden Kostendrucks ist die weiterhin wachsende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen für Fachleute auch im Bereich der Logistik.

#### **3.5.2.2 Auswirkungen der zunehmenden Spezialisierung**

Logistikdienstleistungen werden im Rahmen von Outsourcings je länger je mehr von externen Logistikdienstleistern erbracht. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Fachkompetenz spezialisierter Fachleute aus dem Bereich der Logistik, die mit der Erbringung dieser Dienstleistungen betraut sind. Andererseits werden insbesondere von denjenigen Berufsleuten, welche für der Konzeption dieser komplexen logistischen Dienstleistungepakete zuständig sind, vermehrt Allrounderqualitäten im Bereich des gesamten Supply Chain Managements gefordert sein, um optimale Lösungen entwickeln zu können.

Ein Spezialgebiet, das nach Einschätzung der meisten Experten noch wenig bearbeitet ist aber stetig an Bedeutung gewinnt, ist dasjenige der Entsorgungslogistik. Hier scheint sich ein neues Betätigungsfeld aufzutun, welches aktuell noch keinem Berufsbild explizit zugeschrieben werden kann bzw. in den bestehenden Berufsbildern nicht angemessen abgedeckt wird.

#### **3.5.2.3 Auswirkungen der zunehmenden Internationalisierung**

Die wachsenden Güterströme über die Landesgrenzen hinaus führen zu einer Internationalisierung des gesamten Berufsfeldes. Die Pflege der Beziehungen zu Kunden und anderen Partnern weltweit gewinnt an Bedeutung, wird auf Grund der geographischen und kulturellen Distanzen jedoch auch anspruchsvoller. Entsprechend kommt dem Bereich der Sozialkompetenz wachsende Bedeutung zu, beispielsweise in Form von interkulturellen Kompetenzen, der Fähigkeit, in mehreren Sprachen zu kommunizieren oder sich zu vernetzen. Gute mündliche und schriftliche Englischkenntnisse gehören in vielen Tätigkeitsbereichen bereits heute zu den Grundvoraussetzungen und werden künftig noch wichtiger, denn die Standardisierung der Prozesse betrifft auch die Kommunikation. Aber auch die Selbstkompetenz wird zunehmend bedeutsamer; so beispielsweise die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zur beruflichen Mobilität.

### **3.5.2.4 Auswirkungen der neuen Kooperationsformen**

Neue Kooperationsformen und Partnerschaften verlangen nach neuen, primär prozessorientierten Organisationsformen. Die Gestaltung, Optimierung sowie das Management von Prozessen werden deshalb noch bedeutender werden. Entsprechend werden die Anforderungen an Kompetenzen im Bereich des Prozessmanagements zunehmen und wird die Fähigkeit zu vernetztem Denken und Handeln wichtiger. Der Suche und Evaluation möglicher Partner kommt eine strategische Bedeutung zu, ebenso dem Riskmanagement, denn das Eingehen von strategischen, engen Partnerschaften erhöht naturgemäss auch die gegenseitige Abhängigkeit. Der Fähigkeit zu kompetentem Umgang mit Partnern hinsichtlich der Suche, Auswahl, Integration und Kooperation wird demzufolge in Zukunft von sehr grosser Bedeutung sein.

Ein weiterer Aspekt, der mit neuen, komplexen Formen der Kooperation auf internationaler Ebene an Bedeutung gewinnt, ist derjenige der Distribution. So wird nach Ansicht verschiedener Experten die Erarbeitung und Optimierung von Distributionskonzepten innerhalb von Logistiknetzwerken eine strategisch zentrale Rolle erhalten. Entsprechend wird auch auf diesem Gebiet eine Nachfrage nach spezialisierten Fachleuten entstehen, welche über die notwendigen Fachkompetenzen nicht nur hinsichtlich der operativen Abwicklung der Distribution, sondern insbesondere auch hinsichtlich der Erarbeitung und Planung entsprechender Distributionskonzepte verfügen.

### **3.5.2.5 Allgemeine Bemerkungen**

Generell ist festzuhalten, dass Supply Chain-Spezialisten in Zukunft eine hohe Flexibilität abverlangt werden wird, denn die globalen Warenströme und Partnerschaften werden mit zunehmender Komplexität anfälliger für politische, gesellschaftliche, aber auch ökologische Einflüsse und Veränderungen. Man denke hier beispielsweise nur an die Möglichkeit der Verteuerung der Treibstoffpreise. Es ist deshalb auch mit kurzfristigen, massiven Umwälzungen innerhalb des Berufsfeldes zu rechnen. Insgesamt wird der planbare Zeithorizont ohnehin kürzer, was keine allzu langfristigen Strategien und Konzepte mehr zulassen wird. Veränderte Rahmenbedingungen in der Praxis des Berufsfeldes werden denn auch zu veränderten Anforderungen an die Berufsbilder führen.

Durch die Ausreizung von Automatisierungspotenzialen entstehen Tätigkeitsformen (z.B. Kommissionierer, Chauffeure), die als Folge der Prozessoptimierung ein sehr hohes Mass an Monotonie, Fremdbestimmung und Zeitdruck bei gleichzeitiger starker Einschränkung von Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten aufweisen und daher ein beträchtliches Belastungspotenzial mit sich bringen. In der Regel werden Personen mit einem tertiären Abschluss nicht direkt Opfer dieser Entwicklung werden. Allerdings müssen sie in der Lage sein, Mitarbeitende in entsprechenden Funktionen zu führen und zu begleiten, was hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz stellt. Gleichzeitig werden in qualifizierten Funktionen die Anforderungen an das theoretische Wissen und das Qualifikationsniveau des Einzelnen tendenziell steigen, was nebst einer hohen Belastungsfähigkeit und der Bereitschaft sich ständig weiter zu entwickeln auch eine gute Allgemeinbildung voraussetzt. Generell wird von Expertenseite die wachsende Bedeutung von Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterstrichen und betont, dass diese Kompetenzbereiche in der Konzeption der aktuellen Abschlüsse in der Regel unterbewertet werden.

Von Expertenseite wird auch erwähnt, dass den Berufsbildern auf Stufe Höhere Fachprüfung vermehrt Konkurrenz durch Fachhochschul- und Universitätsabgänger erwächst, und dass letztere bei der Besetzung von Managementfunktionen auf der ersten oder zweiten Führungsebene mehr und mehr den Vorzug erhalten. Einige Experten schildern zudem die Beobachtung,

dass die Vorbereitungskurse auf die Höhere Fachprüfung zunehmend heterogen besetzt seien, was bei einigen Teilnehmenden zu Über-, bei anderen zu Unterforderungen führe. In diesem Zusammenhang wird von Expertenseite mindestens teilweise ein tendenziell sinkendes Leistungsniveau der Absolventen Höherer Fachprüfungen konstatiert.

### **3.5.3 Grundsätzliche Überlegungen zur Positionierung von Berufsprüfung bzw. Höherer Fachprüfung innerhalb des Berufsfeldes**

Gemäss Einschätzung der meisten befragten Experten ist und bleibt das Spezialistenwissen im Berufsfeld der Supply Chain von zentraler Bedeutung bzw. nehmen die entsprechenden Anforderungen weiter zu. Das heisst, dass eine Spezialisierung in einem Teilbereich der Supply Chain das grundlegende Fundament einer erfolgreichen Berufstätigkeit bildet.

Auf der Managementstufe besteht einerseits ein Bedarf nach qualifizierten Spezialisten für bestimmte Fachbereiche. Auf Grund wechselnder Bedürfnisse und Anforderungen werden hier aber andererseits auch Fachleute benötigt, die flexibel und in rascher Kadenz in unterschiedlichen Bereichen der Supply Chain operieren können. Dies setzt fundierte Fachkompetenzen im Bereich des gesamten Supply Chain Managements voraus.

Generell kommt auf Managementebene nebst der Fokussierung auf ein recht eng umrissenes Spezialgebiet der Aspekt der zusätzlichen Breite hinzu. Da die Aufgaben mit zunehmender hierarchischer Höhe tendenziell stärker vernetzt werden und mehr Generalistenwissen erfordern, werden hier zunehmend Kompetenzen aus angrenzenden Fachbereichen sowie aus dem Gebiet der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung verlangt.

Das bedeutet, dass auf Stufe Berufsprüfung primär eine Spezialisierung gefordert ist, die das Fundament für eine Tätigkeit als qualifizierte Fachkraft bildet. Andererseits stellt diese Stufe die Grundlage für eine allfällige spätere Weiterqualifizierung auf Stufe Höhere Fachprüfung dar. Auf dieser Stufe erfolgt wohl eine fachliche Weiterspezialisierung, zu wesentlichen Teilen aber auch eine Ausweitung der Kompetenzen auf angrenzende Fachbereiche – sprich das gesamte Gebiet des Supply Chain Managements – sowie auf Themen der Betriebswirtschaft und des Managements. Dies vor dem Hintergrund, dass künftige Manager nicht nur über spezialisierte Fachkenntnisse aus ihrem Herkunftsbereich verfügen müssen, sondern auf Grund ihrer zusätzlich erworbenen Kompetenzen als Generalisten auch in der Lage sein müssen, das vorhandene Spezialistenwissen zu vernetzen und optimal zu nutzen.

Die Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung sind deshalb sinnvollerweise als fachliche Spezialisierungen im Anschluss an die berufliche Grundbildung zu konzipieren, da von Seiten der Praxis Generalistenkompetenzen nur sehr begrenzt gefragt sind.

Auf Stufe Höhere Fachprüfung hingegen bekommt das Generalistenwissen im gesamten Berufsfeld sowie darüber hinaus im Bereich der Betriebswirtschaft und des Managements ein viel höheres Gewicht, was sich in einer entsprechend breiten inhaltlichen Konzeption der entsprechenden Berufsbilder niederschlagen sollte. Das Erreichen des angestrebten Niveaus auf breiter Ebene setzt eine gute Allgemeinbildung voraus, welche ihrerseits auch eine wesentliche Grundlage für die berufliche und ausbildungsmässige Weiterentwicklung nach Abschluss der Höheren Fachprüfung darstellt. Aus diesem Grund kommt insbesondere auf Stufe Höhere Fachprüfung der Allgemeinbildung eine hohe Bedeutung zu. Diese Zusammenhänge werden in der nachstehenden Darstellung veranschaulicht.

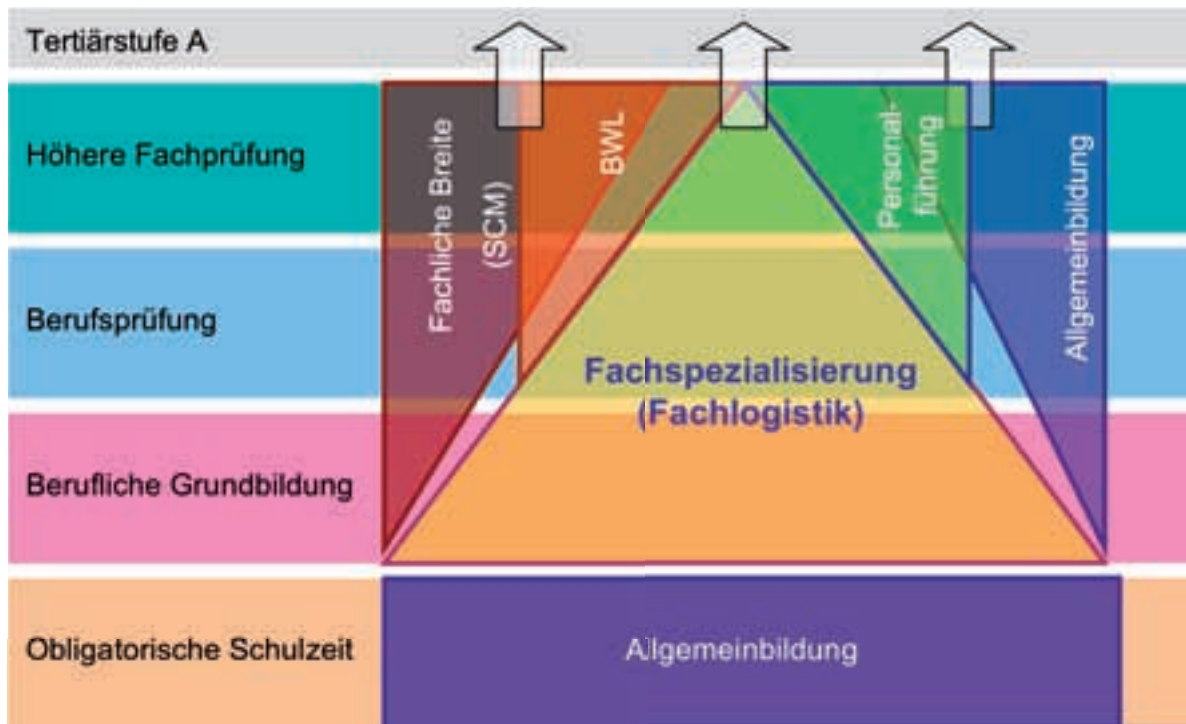


Abbildung 15: Bedeutung verschiedener Kompetenz- bzw. Wissensbereiche in Abhängigkeit der Bildungsstufe

### 3.6 Prüfungsordnungen und Wegleitungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Sichtung der Prüfungsordnungen und Wegleitungen zu den Berufs- bzw. Höheren Fachprüfungen wiedergegeben.

#### 3.6.1 Die Rolle der Verbände

Die Verbände fungieren als Träger der zur Diskussion stehenden 14 Abschlüsse und gleichzeitig auch als Anbieter der entsprechenden Ausbildungen zur Vorbereitung auf die Abschlüsse. Die Prüfungsträger erlassen die Wegleitung zu den Prüfungen und bestimmen die Prüfungskommissionen, welche ihrerseits die Experten wählen. Bezüglich der inhaltlichen und formalen Gestaltung der Prüfungen haben die Prüfungsträger in Form ihrer Prüfungskommissionen, welche auch die Zulassungsbedingungen zu den Prüfungen erlassen und über entsprechende Gesuche von Kandidaten entscheiden, eine weit reichende Autonomie. Auch die Qualitätssicherung der Abschlüsse obliegt den Prüfungsträgern.

#### 3.6.2 Die Rolle des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT)

Das BBT agiert als Genehmigungsinstanz für die Prüfungsordnungen und als Beschwerdeinstanz bei Rekursen gegen die Entscheide der Prüfungskommissionen. Zudem wird das BBT zu den Prüfungen eingeladen, nimmt an den Prüfungen und Notenkonferenzen nach Möglichkeit eine Beobachterrolle ein und überwacht die formal korrekte Abwicklung der Prüfungen gemäss Prüfungsverordnung. Die Prüfungsträger sind gehalten, Änderungen der Wegleitungen dem

BBT zu melden, was aber offenbar nicht immer der Fall ist. Dies hat zur Folge, dass nicht in jedem Fall sichergestellt ist, dass das BBT über die aktuellste Version der jeweiligen Wegleitung zu den Prüfungen verfügt.

### **3.6.3 Konsequenzen der Rollenverteilung zwischen BBT und Verbänden**

Die hohe Autonomie der Prüfungsträger in zentralen Punkten wie der Definition der Prüfungsinhalte und -form, der Frage der Zulassung zu den Prüfungen sowie der Qualitätssicherung haben zur Folge, dass wichtige Aspekte in Bezug auf Inhalt und Qualität der Abschlüsse weder zwischen den verschiedenen Prüfungsträgern innerhalb eines Berufsfeldes noch zwischen diesen und dem BBT entscheidend abgestimmt und harmonisiert werden. Die Inhalte der Abschlüsse werden deshalb weder durch das BBT noch zwischen den Prüfungsträgern systematisch koordiniert – mit dem Risiko, dass Berufsbilder geschaffen werden, die sich inhaltlich deutlich überschneiden. Die Übersicht über die und Orientierung in der Weiterbildungslandschaft für weiterbildungswillige Berufsleute gestaltet sich entsprechend schwierig. Allein die Analyse der formalen Zulassungskriterien für die einzelnen Prüfungen ergibt ein überraschend heterogenes Bild. (Die entsprechende Übersicht findet sich in Anhang 5.)

Da sich die Wegleitungen zu den Prüfungen hinsichtlich Form und Differenzierungsgrad stark unterscheiden, sind Aussagen hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Prüfungen, gestützt allein auf diese Dokumente kaum möglich. So verlangen beispielsweise die meisten – aber eben nicht alle – Abschlüsse auf Stufe Höhere Fachprüfung eine Diplomarbeit als wesentlichen Bestandteil des Abschlusses. Auch zeigt sich ein heterogenes Bild hinsichtlich der Definition der geprüften Inhalte. Die Vermutung liegt nahe – und sie wird durch die Ergebnisse der Befragungen von Berufspraktikern und Experten gestützt –, dass auch hinsichtlich des Anforderungsniveaus zwischen formal gleich hoch eingestuften Abschlüssen mitunter beträchtliche Unterschiede bestehen.

Der Umstand, dass die meisten Verbände gleichzeitig Prüfungsträger und Ausbildungsanbieter sind, dürfte systembedingt nicht selten zu Interessenkonflikten zwischen der Qualitätssicherung der Abschlüsse und ökonomischen Sachzwängen führen. Es fanden sich gewisse Hinweise – auch von Seiten der Experten –, dass die Zulassungsbedingungen zu den Prüfungen durch die Prüfungskommissionen bisweilen recht wohlwollend interpretiert werden und die Messlatte bei den Abschlüssen tendenziell eher nach unten als nach oben angepasst wird. Ein solches Vorgehen ist aus ökonomischer Perspektive absolut nachvollziehbar, wird sich aber längerfristig negativ auf die Standards der Abschlüsse auswirken. Da sich die Absolventen der entsprechenden Prüfungen vermehrt in Konkurrenz mit Absolventen der Tertiärstufe A (Fachhochschulen) befinden, ist eine solche Entwicklung im Hinblick auf die Verankerung, das Image und letztlich auch die Attraktivität der Höheren Fachprüfung innerhalb des Berufsfeldes als problematisch einzustufen.

## **4 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Berufsbilder auf der Tertiärstufe B (Berufsprüfung und Höhere Fachprüfung) innerhalb des Berufsfeldes decken insgesamt die meisten Gebiete der Logistik-Kette ab und sind in aller Regel im Berufsfeld klar positioniert und verankert. Allerdings zeigen sich nicht in jedem Fall die erwarteten Unterschiede zwischen zwei Berufsbildern auf Stufe Berufsprüfung und Höhere Fachprüfung innerhalb des gleichen Verbandes. Dies sowohl hinsichtlich des Kompetenzniveaus als auch in Bezug auf die in der betrieblichen Praxis ausgeübten Funktionen.

Auf Stufe Berufsprüfung ist weitgehend eine Spezialisierung auf einzelne Bereiche der Logistik-Kette festzustellen, was auch den Bedürfnissen der betrieblichen Praxis zu entsprechen scheint. Die Abschlüsse auf Stufe Höhere Fachprüfung beinhalten in der Regel eine fachliche Weiterspezialisierung sowie eine gewisse Ausweitung der Kompetenzen auf die gesamte Supply Chain und auf die Gebiete der Betriebswirtschaft und der Unternehmens- und Personalführung. Allerdings bestehen sowohl hinsichtlich der Tiefe der fachlichen Spezialisierung als vor allem auch hinsichtlich der Breite der Kompetenzen im Bereich des Supply Chain Managements zwischen den einzelnen Abschlüssen merkbare Unterschiede. Das gewünschte Kompetenzniveau in Bezug auf die fachliche Spezialisierung von den Berufsbildern auf Stufe Höhere Fachprüfung wird in aller Regel erreicht, während dies für die allgemeinen Kompetenzen im Bereich der Logistik bzw. des Supply Chain Managements nicht immer zutrifft.

Gemäss Einschätzung der meisten befragten Experten werden künftig auf Stufe Berufsprüfung nach wie vor primär Fachkräfte gebraucht werden, die in einem oder zwei Bereichen der Logistik-Kette über vertiefte Fachkompetenzen verfügen und in Bezug auf die übrigen Teile der Supply Chain minimale Grundkenntnisse aufweisen. Auf Stufe Höhere Fachprüfung hingegen werden, infolge der zunehmenden Nachfrage nach komplexen Logistiklösungen, bestehend aus massgeschneiderten Dienstleistungen aus verschiedenen Teilen der Logistik-Kette, vermehrt Allrounder-Kompetenzen über den gesamten Bereich der Supply Chain gefordert sein. Durch die zunehmende Aufweichung von Unternehmensgrenzen und der Entwicklung hin zu Organisationsformen komplexer Partnerschaftsnetzwerke sowie die zunehmende Internationalisierung werden die Anforderungen an die Fähigkeiten im Bereich des Prozessmanagement und des vernetzten Denkens, speziell aber auch im sozialen und interkulturellen Bereich steigen. Dies gilt generell auch für die Kompetenzen auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft.

Auf Grund der Dynamik innerhalb des Berufsfeldes entstehen neue Bereiche, für die in der Praxis ein Bedarf nach qualifizierten Fachkräften besteht oder bestehen wird. So stellen die Entsorgungslogistik sowie die Distributionslogistik zwei Bereiche dar, die zum jetzigen Zeitpunkt nicht vollständig durch bestehende Berufsbilder abgedeckt werden.

Bedingt durch die aktuelle Rollenteilung zwischen BBT und Prüfungsträgern (bzw. Verbänden) verfügen letztere über eine ausgesprochen hohe Autonomie bei der formalen und vor allem auch inhaltlichen Ausgestaltung der Abschlüsse sowie die Qualitätssicherung. Dies hat zur Konsequenz, dass der Vergleich der Abschlüsse in Bezug auf Inhalt und Niveau zwischen den Verbänden ausgesprochen schwierig ist. Bereits der Vergleich der formalen Zulassungsbedingungen zu den jeweiligen Abschlüssen zeigt ein ausgesprochen heterogenes Bild. Da die Qualitätssicherung Aufgabe der Prüfungsträger ist, diesbezüglich seitens des BBT aber keine formalen Anforderungen definiert sind und aktuell auch keine Zusammenarbeit zwischen den Verbänden zu bestehen scheint, kann nicht zwingend von einheitlichen Qualifikationsstandards in Bezug auf die Abschlüsse der Tertiärstufe B ausgegangen werden.

Die Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung stehen in zunehmender Konkurrenz mit Abschlüssen der Tertiärstufe A. Gleichzeitig gibt es gewisse Hinweise darauf, dass das Niveau der Höheren Fachprüfung tendenziell eher abnimmt, was Fragen der Qualitätssicherung, letztlich aber auch der Positionierung der Berufsbilder überhaupt aufwirft.

Im Folgenden werden die Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen Berufsbilder zusammengefasst.

## **4.1 Berufsbilder ASTAG**

Der Strassentransport-Disponent und der Betriebsleiter im Strassentransport bilden zwei sowohl inhaltlich wie bezüglich des erreichten Kompetenzniveaus klar abgrenzbare Berufsbilder, welche innerhalb der Branche klar positioniert sind.

Die Strassentransportbranche wird in den nächsten Jahren durch strukturelle Veränderungen gekennzeichnet sein, welche sich einerseits dadurch ergeben, dass in vielen kleinen und mittleren Unternehmen, welche noch durch den Unternehmensgründer geführt werden, eine Nachfolgeregelung gesucht werden muss, die in vielen Fällen auch mit einer Veränderung der Organisationsstruktur einher gehen wird. Andererseits zwingt der nach wie vor hohe Kostendruck die Unternehmen dazu, grösser zu werden bzw. sich in Netzwerken neu zu organisieren. Betriebswirtschaftliche Aspekte werden generell an Bedeutung gewinnen.

Es werden vermehrt ganze Dienstleistungspakete nachgefragt, welche über traditionelle Transportdienstleistungen hinausgehen, gleichzeitig aber auch das Potenzial für eine höhere Kundenbindung beinhalten. Eine entsprechende Spezialisierung kann hier auch für kleinere oder mittlere Unternehmen eine Erfolg versprechende Nischenstrategie darstellen. Insbesondere auf Stufe Höhere Fachprüfung ist deshalb ein breiteres Verständnis der Transportlogistik anzustreben. Darüber hinaus erscheint jedoch eine Erweiterung der Kompetenzen beider Berufsbilder auf die gesamte Logistik-Kette zentral.

### **4.1.1 Strassentransport-Disponent/in (BP)**

Der Strassentransport-Disponent nimmt bereits jetzt eine wichtige Drehscheibenfunktion zwischen Kunden, Fahrern und dem Management ein. Das stellt hohe Ansprüche an die Sozialkompetenz der entsprechenden Funktionsträger, was in der Konzeption des Abschlusses verstärkt berücksichtigt werden sollte; dies umso mehr, als gerade in kleinen und mittleren Unternehmen von einem Disponenten vermehrt erwartet wird, dass er künftig auch nach aussen tritt, Kunden akquiriert, Kundenbesuche vor Ort macht und sein gesamtes Verhalten auf eine erhöhte Kundenbindung ausrichtet.

Der Disponent hat die grösste Nähe zum – und durch sein Verhalten einen grossen Einfluss auf – das operative Geschäft. Er ist autonom in seinen alltäglichen Dispositionsentscheidungen und repräsentiert das Unternehmen gegenüber Kunden und Mitarbeitenden. Auf Grund seiner hohen Verantwortung innerhalb des Unternehmens sowie der hohen Belastungen, denen er im Rahmen seiner Tätigkeit ausgesetzt ist, sollte dem Bereich der Selbstkompetenz im Rahmen des Abschlusses verstärktes Gewicht beigemessen werden.

Wie bereits erwähnt, kommt dem Bereich der Betriebswirtschaft sowie auch demjenigen der Logistik-Kette eine wachsende Bedeutung zu.

### **4.1.2 Betriebsleiter/in im Strassentransport (HFP)**

Angesichts des hohen Kostendrucks sowie des Strukturwandels in der Branche wird es für den zukünftigen Betriebsleiter zentral sein, sein Unternehmen bzw. seinen Bereich optimal zu organisieren, Prozesse optimieren und neu zu gestalten. Ebenso wichtig wird die Fähigkeit sein, neue Geschäftsfelder zu erkennen und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen; dies umso mehr, als das Bedürfnis seitens der Kundschaft nach logistischen Gesamtlösungen, d.h. nach Dienstleistungspaketen, welche auch Dienstleistungen aus verwandten Gebieten umfassen, deutlich zunimmt.

Da der Betriebsleiter in seiner aktuellen Form noch sehr stark auf den Strassentransport ausgerichtet ist, dürfte er in seiner aktuellen Form in solchen Fragen an Grenzen stossen. Eine Öffnung der Perspektive im Bereich der Supply Chain drängt sich deshalb auf.

## **4.2 Berufsbilder GSI**

Der Logistikfachmann, der Logistikleiter sowie der Logistik-IT-Leiter bilden drei klar abgrenzbare Berufsbilder. Obwohl der Logistikfachmann (auf Stufe Teamleiter/Sachbearbeiter) und der Logistikleiter (auf Kaderstufe) als Generalisten konzipiert sind, zeigt sich hier doch ein sehr deutlicher Niveauunterschied. Der Logistik-IT-Leiter seinerseits ist durch die Verknüpfung von Generalistenkompetenzen im Bereich der Supply Chain mit ausgeprägten Kompetenzen im Bereich der Fachinformatik ein Fachspezialist mit breitem Zugang zum Thema der Logistik auf Kaderstufe. Die Verankerung der drei Berufsbilder in der Praxis scheint bisher unterschiedlich zu sein. Insbesondere der Bekanntheitsgrad des Logistik-IT-Leiters erscheint trotz des Bedarfs nach entsprechend qualifizierten Fachleuten noch recht gering.

Für alle drei Berufsbilder gilt auf Grund des steigenden Kostendrucks ebenfalls die zunehmende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen; dies nebst den erwähnten Fähigkeiten im Bereich des Prozessmanagements sowie der Sozialkompetenz.

### **4.2.1 Logistikfachmann/-frau (BP)**

Die Stärke dieses Berufsbildes ist das breite Verständnis der Logistik-Kette. Da auf Stufe Berufsprüfung in der Praxis tendenziell vor allem Fachspezialisten gefragt sind, steht er in Konkurrenz zu praktisch allen anderen Berufsbildern auf Stufe Berufsprüfung innerhalb des Berufsfeldes, erreicht aber in keinem einzelnen Bereich deren Spezialisierungstiefe. Es stellt sich deshalb die Frage, ob dieser Generalist auf Stufe Berufsprüfung in der Praxis des Berufsfeldes längerfristig auf Resonanz stossen wird.

### **4.2.2 Logistikleiter/in (HFP)**

Der Logistikleiter erfüllt das Kriterium der breiten Supply Chain-Orientierung, welche auf Kaderstufe erwartet wird. Er ist deshalb vielfältig einsetzbar und in der Lage, komplexen Fragestellungen innerhalb des Bereichs des Supply Chain Managements gerecht zu werden.

Gerade dieses Berufsbild sieht sich allerdings einer wachsenden Konkurrenz durch Personen mit einem Abschluss der Tertiärstufe A gegenüber. Es stellt sich deshalb die Herausforderung, das aktuelle Niveau im Bereich der Logistik zu halten und sich durch den hohen Praxisbezug weiterhin gut zu positionieren sowie gleichzeitig die bestehenden Defizite in der Allgemeinbildung gegenüber Fachhochschulabsolventen möglichst gering zu halten.

### **4.2.3 Logistik-IT-Leiter/in (HFP)**

Der Bereich der Informatik wird gemäss übereinstimmender Einschätzung sämtlicher Experten im Bereich des Supply Chain Managements nach wie vor an Bedeutung gewinnen. Insofern ist von einem wachsenden Bedarf an Fachkräften mit dem Profil des Logistik-IT-Leiter auszugehen. Die Verankerung und der Bekanntheitsgrad in der Praxis sind allerdings noch relativ tief. Wie für den Logistikleiter gelten auch für dieses Berufsbild die oben getroffenen Aussagen hinsichtlich der Konkurrenz durch Fachhochschulabsolventen und der Notwendigkeit, vorhandene Defizite im Bereich der Allgemeinbildung zu minimieren.

### **4.3 Berufsbilder SPEDLOGSWISS**

Der Zolldeklarant stellt ein sehr klar umrissenes, hoch spezialisiertes Berufsbild dar, das sich ausgesprochen deutlich von denjenigen des Speditionsfachmannes bzw. des Speditionsleiters abgrenzt und im Berufsfeld fest verankert ist. Anders präsentiert sich die Situation in Bezug auf die anderen beiden Berufsbilder. So erreicht die Differenzierung zwischen dem Speditionsfachmann und dem Speditionsleiter weder inhaltlich noch in Bezug auf das erreichte Kompetenzniveau das Ausmass, das auf Grund des Stufenunterschiedes zu erwarten wäre. Dies manifestiert sich auch im Umstand, dass Vertreter beider Berufsbilder – besonders in grösseren Unternehmen – in der Praxis teilweise recht ähnliche Funktionen ausüben. Bemerkenswert ist zudem der Umstand, dass die beiden Abschlüsse sowohl von Seiten der beruflichen Praxis als auch von Seiten des Verbandes im Prinzip als alternative Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung betrachtet werden.

#### **4.3.1 Zolldeklarant/in (BP)**

Der hohe Spezialisierungsgrad des Berufsbildes ist seine Stärke und Schwäche zugleich. Gemäss Experteneinschätzung wird das Berufsbild des Zolldeklaranten in seiner jetzigen Form im Warenverkehr zwischen der Europäischen Union und der Schweiz früher oder später nicht mehr gebraucht werden, da davon auszugehen ist, dass die Zollschränken zwischen der Schweiz und der Europäischen Union dereinst wegfallen werden. Auch dann werden allerdings Themenbereiche wie beispielsweise zollrechtliche Erlasse, steuerrechtliche Aspekte (Mehrwertsteuer etc.) weiterhin anspruchsvolle Fachbereiche bleiben, die von Spezialisten betreut werden müssen. Zudem werden die Zollschränken im Überseebereich auf absehbare Zeit bestehen bleiben.

Das bedeutet einerseits, dass auch in Zukunft ein Bedarf an Zolldeklaranten auf Berufs—prüfungsniveau bestehen bleiben wird. Andererseits steht fest, dass der Bedarf an Zolldeklaranten bei einem Wegfall der Zollschränken zwischen der EU und der Schweiz mit einem Schlag massiv abnehmen wird.

Diese eher unsicheren Zukunftsaussichten führen zu aktuellen Nachwuchsproblemen für diesen Beruf. Es ist davon auszugehen, dass sich an diesem Umstand solange wenig ändern wird, als die Arbeitsmarktfähigkeit der Zolldeklaranten nicht durch eine Modifikation des Berufsbildes auch auf längere Frist sichergestellt werden kann.

So wird gegenwärtig eine systematische Ausweitung des Kompetenzbereiches des Berufsbildes, beispielsweise auf den verwandten Bereich der Importsachbearbeitung, als Erfolg versprechende Variante diskutiert. Auf diese Weise könnten die Auswirkungen eines Wegfalls der Zollschränken zwischen der Schweiz und ihrem wichtigsten Handelspartner auf das Berufsbild des Zolldeklaranten stark abgefedert werden.

In welche Richtung sich das Berufsbild genau weiter entwickeln wird, scheint zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschliessend geklärt. Insofern ist auch eine Prognose der zukünftig geforderten Kompetenzen schwierig. Es ist jedoch davon auszugehen, dass eine Erweiterung der Fachkompetenzen innerhalb des Berufsfeldes des Supply Chain Managements nötig ist, um die Arbeitsmarktfähigkeit von Zolldeklaranten langfristig zu sichern und das Berufsbild selbst attraktiver zu gestalten. Nicht zu erwarten ist jedoch, dass aus dem Zolldeklaranten ein Generalist auf Stufe Berufsprüfung entstehen wird. Die Entwicklung dürfte vielmehr dahin gehen, dass die fachliche Vertiefung des Berufsbildes auf angrenzende Fachbereiche ausgeweitet wird.

### **4.3.2 Speditionsfachmann/-frau (BP)**

Das Berufsbild ist in der Praxis verankert und scheint auf der Ebene der Berufsprüfung auch gut angesiedelt zu sein. Die fachliche Vertiefung auf dem Gebiet des internationalen Speditionswesens ist gegeben. Die Kernkompetenz besteht in der Organisation und Abwicklung internationaler Speditionsaufträge. Die entsprechenden fachlichen Anforderungen, aber auch diejenigen im Bereich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz werden erfüllt, sodass Speditionsfachleute auch in der Lage sind, fachliche und personelle Führungsaufgaben auf Teamleiterstufe wahrzunehmen.

Vor dem Hintergrund, dass in der Speditionsbranche – ähnlich wie im Strassentransport – beispielsweise im Rahmen von Outsourcings vermehrt massgeschneiderte, zunehmend komplexe Dienstleistungspakete nachgefragt werden, wäre eine Erweiterung der Kompetenzen im Bereich der Logistik-Kette auf Stufe Speditionsfachmann zu prüfen.

Generell ist zu fragen, inwieweit zwischen dem Berufsbild des Speditionsfachmanns und demjenigen des Speditionsleiters sinnvollerweise Überlappungen bestehen müssen bzw. in welchen Kompetenzbereichen klarere Abgrenzungen möglich und allenfalls seitens der Praxis auch gewünscht werden.

### **4.3.3 Speditionsleiter/in (HFP)**

Das Berufsbild des Speditionsleiters hebt sich, wie bereits erwähnt, nicht im erwarteten Ausmass von demjenigen des Speditionsfachmanns ab. Zwar kann dem Speditionsleiter durchaus ein etwas höheres Kompetenzniveau zugebilligt werden. Allerdings erscheinen die Unterschiede im Hinblick auf den beruflichen Erfahrungshintergrund, das generelle Kompetenzniveau sowie die in der Praxis eingenommenen Funktionen der jeweiligen Berufsbildvertreter doch recht gering.

Dies mag durch die Konzeption der beiden Abschlüsse des Speditionsfachmanns bzw. des Speditionsleiters als mehr oder weniger alternative Weiterbildungsmöglichkeiten mitbedingt sein, wirft allerdings die Frage auf, worin letztlich der Unterschied zwischen Berufsprüfung und Höherer Fachprüfung besteht. Zumindest eine gewisse Verwirrung scheint diesbezüglich auch auf Seiten der potenziellen Kandidaten für die jeweiligen Abschlüsse zu bestehen. So scheint es nicht unüblich, dass Kandidaten, welche sich für den Vorbereitungskurs auf die Berufsprüfung interessieren, von Branchenvertretern dahingehend beraten werden, doch gleich die Höhere Fachprüfung anzustreben. Die Kriterien der Vorselektion bzw. die Auslegung der Zulassungsbedingungen erscheinen deshalb etwas vage.

Auf Grund des hohen Kostendrucks besteht auch in der Speditionsbranche ein gewisser Zwang zur Grösse bzw. zur Spezialisierung. Kleine und mittlere Unternehmen begegnen dieser Herausforderung, indem sie einerseits Partnerschaften eingehen und sich andererseits spezialisieren um attraktive Outsourcing-Partner im Bereich der Logistik zu werden. Die Fähigkeit, spezialisierte und komplexe Dienstleistungspakete anzubieten stellt auch hier eine interessante Möglichkeit dar, sich in attraktiven Nischen zu etablieren und durch eine breitere bzw. flexiblere Angebotspalette gleichzeitig die Kundenbindung zu erhöhen.

Gerade auf der Stufe des Speditionsleiters ist daher gemäss Experteneinschätzung eine stärkere Öffnung der Perspektive in Richtung Supply Chain Management notwendig. Logistische Allrounderqualitäten stellen eine Grundbedingung dar um im Bereich des Outsourcing als flexibler und kompetenter Partner in enger Zusammenarbeit mit Outsourcing-Partnern massgeschneiderte Logistikkonzepte erarbeiten und umsetzen zu können. Entsprechend wichtig werden auf dieser Stufe denn auch Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements sowie

des strategischen Denkens, der Analyse und vor allem der Konzeption. Es erstaunt deshalb, dass der Speditionsleiter als einziger der untersuchten Abschlüsse auf Stufe der Höheren Fachprüfung keine Diplomarbeit beinhaltet, würde doch beispielsweise gerade die Erarbeitung eines entsprechenden Outsourcing-Konzeptes eine ideale Lerngelegenheit im Rahmen einer praktischen Diplomarbeit darstellen.

Gemäss der Einschätzung von Experten wird es für Speditionsleiter auch in KMU künftig deutlich schwieriger, auf Geschäftsleitungsstufe vorzustossen. Die Konkurrenz von Fachhochschul- und Universitätsabsolventen, die in Grossunternehmen bereits jetzt teilweise sehr systematisch für die höchsten Managementstufen aufgebaut werden, ist hier ebenfalls gross. Die Sicherung der Qualität des Abschlusses ist deshalb auch für das Berufsbild des Speditionsleiters zentral.

#### **4.4 Berufsbilder SVBL**

Die beiden Berufsbilder im Bereich des Warehousing sind im Berufsfeld gut positioniert und verankert, wenn auch die Abgrenzung zwischen der Stufe Berufsprüfung bzw. Höhere Fachprüfung im Einzelfall – auch hinsichtlich der in der Praxis ausgeübten Funktionen – nicht immer ganz trennscharf möglich ist.

In Bezug auf die Distributionslogistiker ist diesbezüglich noch keine abschliessende Aussage möglich, da beide Berufsbilder in der Praxis noch nicht etabliert sind und die ersten Absolventen die Berufsprüfung erst in einigen Monaten abgeschlossen haben werden.

##### **4.4.1 Warehouselogistiker (BP)**

Das Berufsbild des Warehouselogistiklers BP ist innerhalb des Berufsfeldes klar positioniert. Die fachliche Ausrichtung auf die Lagerlogistik ist deutlich erkennbar und in der Praxis anerkannt. Gleichzeitig sind grundlegende Kompetenzen angrenzender Fachbereiche bzw. der gesamten Logistik-Kette vorhanden, was die Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren in dieser betrieblichen Drehscheibenfunktion darstellt.

Das Berufsbild umfasst im Wesentlichen die Organisation und operative Führung des Lagers inklusive des dort tätigen Personals. Durch die weiter voranschreitende Technologisierung und das damit verbundene Voranschreiten der Aufgabentrennung zwischen qualifizierten Funktionen auf dem Gebiet des Warehousing einerseits und wenig qualifizierten, hoch standardisierten – und teilweise entsprechend belastenden Tätigkeitsbereichen andererseits, werden die Ansprüche im Bereich der Sozialkompetenz und Personalführung weiterhin hoch bleiben. Generell ist auf Tertiärstufe B auch eine zunehmende Bedeutung theoretischer Wissensinhalte zu erwarten, was entsprechende Anforderungen an die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterbildung stellt. In diesem Zusammenhang wird die Thematik der Allgemeinbildung weiterhin wichtig bleiben.

##### **4.4.2 Warehouselogistiker (HFP)**

Der Warehouselogistiker HFP stellt die logische nächste Stufe der beruflichen Weiterentwicklung für Warehouselogistiker BP dar. Auf Grund seiner eindeutigen fachlichen Ausrichtung ist dieses Berufsbild innerhalb des Berufsfeldes an sich klar positioniert und weitgehend unumstritten. Allerdings ist eine ausgeprägte Heterogenität bezüglich des Kompetenzniveaus zwischen einzelnen Vertretern dieses Berufsbildes feststellbar, welche sich auch im Bereich der Allgemeinbildung manifestiert. In Bezug auf die in der Praxis eingenommenen Funktionen unterscheiden sich Warehouselogistiker HFP denn auch nicht immer klar von Warehouselogistikern BP.

Obschon auf Grund der starken Praxisausrichtung im Gebiet des Warehousing die Konkurrenz durch die Tertiärstufe A kleiner sein mag als in den anderen Berufsbildern, erscheint die Sicherstellung eines hohen theoretischen Standards doch sinnvoll. Dies vor dem Hintergrund, dass sich Funktionen, welche der Stufe der Höheren Fachprüfung entsprechen, durch einen wesentlichen Anteil an taktischen oder gar strategischen Aufgaben auszeichnen, was eine relativ hohe Abstraktionsfähigkeit und Allgemeinbildung der entsprechenden Funktionsträger voraussetzt. Zudem dürfte sich ein durchgängig hohes Niveau in Bezug auf theoretisches Wissen, Allgemeinbildung und kommunikative Kompetenzen positiv auf die Positionierung sowie das Image des Berufsbildes auswirken und den Absolventen den Anschluss an weiterführende Ausbildungen erleichtern.

Generell ist davon auszugehen, dass durch technologische Weiterentwicklungen das Anspruchsniveau im Bereich theoretischer Inhalte weiter steigen wird. Dies gilt auch für betriebswirtschaftliche Aspekte sowie den Bereich der interdisziplinären Zusammenarbeit und damit auch für das Projektmanagement.

#### **4.4.3 Distributionslogistiker (BP)**

Das Berufsbild des Distributionslogistikers auf Stufe Berufsprüfung ist bei PostMail an bestimmte, hoch spezialisierte Funktionen im Bereich der Briefzustellung geknüpft. Wie die Anforderungen an Distributionslogistiker ausserhalb genau aussehen werden, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend zu beantworten. Es erscheint allerdings sinnvoll, das Berufsbild konzeptionell über den Bereich der Brief-, Kurier- und Expresszustellung hinaus auszuweiten und den Bedarf seitens der Arbeitswelt beispielsweise auch im Bereich der Industrie nochmals zu prüfen.

Vor dem Hintergrund, dass gerade bei der Schweizerischen Post – aber auch bei der SBB – viele potenzielle Kandidaten für die Berufsprüfung nicht über eine eidgenössisch anerkannte Grundbildung verfügen, wäre es im Interesse dieser Personengruppe sehr wichtig abzuklären, welche Kompetenzen von Distributionslogistikern die Arbeitsmarktfähigkeit auch auf dem externen Arbeitsmarkt generell erhöhen würden, um den Abschluss entsprechend auszurichten.

#### **4.4.4 Distributionslogistiker (HFP)**

Das Berufsbild des Distributionslogistikers auf Stufe Höhere Fachprüfung ist bei PostMail noch nicht sehr klar umrissen. Die bezeichneten Zielpositionen werden nicht selten durch Personen mit einem stark betriebswirtschaftlichen und managementorientiertem Hintergrund besetzt. Aus diesem Grund ist aktuell kaum abzuschätzen, wie sich das Berufsbild hier entwickeln wird bzw. ob es sich in diesem Bereich überhaupt verankern lässt.

Gemäss der Einschätzung von Experten wird mit der zunehmenden Komplexität organisatorischer Kooperationsformen sowie der zunehmenden Internationalisierung, insbesondere im Bereich der Industrie, der Bedarf an Distributionsfachleuten stark zunehmen. Diese Fachleute müssen in der Lage sein, innerhalb von Logistiknetzwerken komplexe Distributionskonzepte zu entwerfen und umzusetzen. Gerade auf Stufe Höhere Fachprüfung könnte sich deshalb hier ein weiteres interessantes Gebiet auftun. Es erscheint deshalb sinnvoll, die Konzeption des Berufsbildes entsprechend weit zu fassen.

Ohne allzu spekulativ zu werden, kann hinsichtlich der zukünftigen Kompetenzen der entsprechenden Berufsleute festgehalten werden, dass die Fachkompetenz nicht nur den Bereich der Distribution in einem weiten Sinn umfassen muss, sondern ein breites und tiefes Verständnis der Thematik des Supply Chain Managements beinhalten sollte. Auch betriebswirtschaftlichen

Aspekten ist sicher ein gewichtiges Augenmerk zu schenken. Ob die Kompetenzen auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft allerdings so weit gehen müssen, wie dies etwa bei den Leitern der Briefzustellregionen von PostMail der Fall zu sein scheint, bleibe dahingestellt.

## **4.5 Berufsbilder SVME**

Die Abgrenzung zwischen den beiden Berufsbildern ist deutlich zu erkennen, die Unterschiede im Hinblick auf das Kompetenzniveau aber auch auf die eingenommenen Funktionen der Vertreter beider Berufsbilder in der betrieblichen Praxis sind eindeutig feststellbar. Insbesondere das Berufsbild des Einkäufers ist innerhalb des Berufsfeldes anerkannt und fest verankert. Durch seine klare Ausrichtung scheint aber auch das Berufsbild des Einkaufsfachmanns in der betrieblichen Praxis gut aufgenommen zu werden.

Da die Fertigungstiefe nach wie vor abnimmt, wird dem Bereich der Beschaffung in Zukunft weiterhin steigende Bedeutung zukommen.

### **4.5.1 Einkaufsfachmann (BP)**

Der Einkaufsfachmann ist auf Stufe Berufsprüfung im Bereich des operativen Managements der Lieferanten klar positioniert. In welchem Umfang Einkaufsfachleute im Einzelfall auch in Aufgaben der strategischen Beschaffung integriert sind, hängt stark vom betrieblichen Kontext sowie den individuellen Voraussetzungen der jeweiligen Berufsperson ab. Grundsätzlich ist nach Einschätzung der Experten davon auszugehen, dass Einkaufsfachleute in der Tendenz vermehrt auch in strategischen Aufgabenbereichen (z.B. Rahmenvertragsabschlüssen, Verhandlungen, Vertragswesen) eine wichtigere Rolle übernehmen werden.

Die Internationalisierung der Beschaffung wird sich auch auf die zukünftige Anforderungen an Einkaufsfachleute auswirken. So wird die Wichtigkeit betriebswirtschaftlicher Kompetenzen im Allgemeinen steigen. Auch dürfte der Bereich der Sozialkompetenz noch an Bedeutung gewinnen, beispielsweise in Bezug auf Sprachkenntnisse, interkulturelle Fähigkeiten, Verhandlungsführung oder Beziehungspflege mit Lieferanten und Partnern. Auch ist es wichtig die Beschaffungsprozesse sehr gut zu kennen und diese optimieren zu können. Dem Beschaffungsprozessmanagement wird demnach eine weiterhin steigende Bedeutung zukommen.

### **4.5.2 Einkäufer/in (HFP)**

Die Beschaffung wird mehr und mehr als strategischer Erfolgsfaktor wahrgenommen. Dadurch werden auch die möglichen Positionen von Einkäufern innerhalb der Unternehmung zunehmend auf höherer hierarchischer Stufe angesiedelt. Strategische Einkäufer werden deshalb künftig vermehrt auf der Ebene des oberen Managements oder gar der Geschäftsleitung operieren. Der Einkaufsleiter, der sich auf der gleichen Führungsstufe bewegt wie der Verkaufsleiter, wird künftig keine Ausnahmeerscheinung mehr darstellen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Kompetenzen im Bereich der Unternehmensführung, insbesondere aber auch dem in der aktuellen Konzeption des Abschlusses etwas vernachlässigten Bereich der Personalführung, für dieses Berufsbild von zunehmender Bedeutung sein werden. Generell wichtiger werden auch Aspekte der Betriebswirtschaft.

Durch die zunehmende Bedeutung des Single Sourcing bzw. von Partnerschaften steigen die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen innerhalb organisatorischer Netzwerke. Ausgesprochene methodische Kompetenzen im Bereich des Riskmanagements sind deshalb

für den Einkäufer in Zukunft zentral. Die Fähigkeit, Lieferanten und Partner nachhaltig zu managen, auszuwählen und zu integrieren, wird von hoher Bedeutung sein. Zudem wird die Internationalisierung in Form des Global Sourcing weiter voranschreiten. Auf Grund dieser Entwicklungen wird der Bereich der Sozialkompetenz, insbesondere auch hinsichtlich der Beherrschung von Fremdsprachen, der Vernetzungsfähigkeit und der systematischen Beziehungspflege sowie interkultureller Kompetenzen und der Verhandlungsfähigkeit noch wichtiger werden. Gerade im Umgang mit fremden Kulturen und neuen Formen der Kooperation kommt der persönlichen Flexibilität und einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Neuem und Fremdartigem sowie dem reflektierten Umgang mit persönlichen Erfahrungen ein erhöhter Stellenwert zu – und somit auch dem Bereich der Selbstkompetenz.

Da die Suche und Einbindung von Partnern bereits in frühen Phasen der Produktentwicklung stattfindet und sich der Anteil an interdisziplinärer Zusammenarbeit generell erhöht, werden in noch grösserem Umfang Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements bzw. der Projektsteuerung gefordert sein. In der Tendenz lässt sich sagen, dass ausserhalb der Fachkompetenz eine gewisse Verschiebung der Gewichtung von analytischen Fähigkeiten in Richtung Sozial- und Selbstkompetenz stattfinden wird.

Obwohl das Berufsbild des Einkäufers gut positioniert und in der Praxis verankert ist, sehen sich auch Einkäufer einer Konkurrenz durch Absolventen mit Fachhochschul- oder Universitätsabschlüssen gegenüber. Diese Konkurrenzsituation dürfte sich insbesondere bei der Besetzung von Funktionen auf den höchsten Hierarchiestufen noch verstärken. Es ist deshalb auch hier wichtig, diese Entwicklung zu beobachten und das Qualitätsniveau, insbesondere auch hinsichtlich der Allgemeinbildung und theoretischer Wissensinhalte möglichst hoch zu halten.

## **5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

### **5.1 Qualitätssicherung**

#### **5.1.1 Auswirkungen der Rollenteilung zwischen BBT und OdA auf die Qualitätssicherung**

Da das BBT vorwiegend als Genehmigungs- und Beschwerdeinstanz fungiert, verfügen die Verbände hinsichtlich der inhaltlichen und formalen Ausgestaltung der Abschlüsse über eine ausgesprochen hohe Autonomie. Als Prüfungsträger und Ausbildungsanbieter kommt den meisten Verbänden eine Doppelrolle zu, die nicht selten zu einem Interessenkonflikt führen dürfte: Aus ökonomischer Sicht ist es wichtig, die Ausbildungsgänge möglichst vollständig mit Kandidaten zu besetzen. Im Interesse der Qualitätssicherung der Abschlüsse ist hingegen eine gezielte und konsequente Vorselektion der Kandidaten von zentraler Bedeutung. Eine solche konsequente Vorselektion kann aber dazu führen, dass Lehrgänge unter Umständen nicht voll ausgelastet – und somit gar nicht oder zumindest nicht kostendeckend durchgeführt werden können. Unter diesen Voraussetzungen kann von den Verbänden nicht erwartet werden, dass sie Qualitätsüberlegungen gegenüber (mitunter existentiellen) finanziellen Zwängen in jedem Fall Priorität einräumen; dies gilt selbst dann, wenn man die Tatsache berücksichtigt, dass auch von Verbandsseite ein grosses Interesse an einer hohen Qualität der eigenen Abschlüsse besteht.

Nach Artikel 8, Absatz 1 des Bundesgesetzes über die Berufsbildung stellen „die Anbieter von Berufsbildung die Qualitätsentwicklung sicher“. Gleichzeitig „fördert der Bund die Qualitätsentwicklung, stellt Qualitätsstandards auf und überprüft deren Einhaltung“, wie es in Absatz 2 desselben Artikels heisst. Gemäss Artikel 3 der entsprechenden Verordnung über die Berufsbildung erstellt das Bundesamt „eine Liste mit Methoden zur Qualitätsentwicklung in den einzelnen Bereichen der Berufsbildung“, aus der die Anbieter der Berufsbildung im Rahmen der Qualitätsentwicklung eine ihren Bedürfnissen entsprechende Auswahl treffen können.

Die Interpretation der gesetzlichen Bestimmungen kann nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein. Es drängt sich allerdings die grundsätzliche Frage auf, ob sich der Geltungsbereich der zitierten Artikel nicht über die Ausbildung im engeren Sinn auch auf die entsprechenden Abschlüsse, das heisst in unserem Fall auf die Berufs- und Höheren Fachprüfungen bezieht, zumal die Zulassung zu Berufs- und Höheren Fachprüfungen nicht an den Besuch einer entsprechenden vorbereitenden Ausbildung gebunden ist.

Die Erarbeitung von Methoden der Qualitätsentwicklung gemäss Artikel 3 der Verordnung über die Berufsbildung durch das BBT ist im Interesse der Qualitätssicherung von zentraler Bedeutung. Denn solange Prüfungsträgern zugestanden wird, gleichzeitig auch als Anbieter der Vorbereitungskurse auf die jeweilige Prüfung aufzutreten, muss die aktuelle Form der Rollenteilung zwischen BBT und Verbänden aus der Perspektive der Qualitätssicherung als sehr problematisch bezeichnet werden. Im Interesse der Qualitätssicherung sämtlicher Abschlüsse eines Berufsfeldes, aber auch über einzelne Berufsfelder hinaus, kommt deshalb der Definition von Qualitätsstandards sowie der Vorgabe der entsprechenden Evaluationsmethodik durch den Bund oder allenfalls einer durch den Bund zu bezeichnenden neutralen Stelle eine eminente Bedeutung zu. Aus den erwähnten Gründen erscheint es nicht zweckdienlich, diese Aufgaben an die Verbände zu delegieren.

Unabhängig von der Rollenteilung zwischen dem BBT und den Verbänden ist die Schaffung und regelmässige Überprüfung der Qualitätsstandards der Abschlüsse auf der Tertiärstufe B im Interesse der Qualitätssicherung absolut notwendig. Auch ohne entsprechende Vorgaben mit Sanktionscharakter seitens des Bundes dürfte eine verstärkte Kooperation der Verbände mit dem Ziel einer Harmonisierung und Angleichung der Niveaus der Abschlüsse im allseitigen Interesse liegen. Die Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards würde von Seiten der Praxis begrüsst. Gleichzeitig würde sie eine klarere Positionierung der Abschlüsse – quasi als „gemeinsame Marke“ innerhalb des Berufsfeldes – ermöglichen. Dies dürfte sich positiv auf die Konkurrenzfähigkeit der Abschlüsse gegenüber solchen der Tertiärstufe A sowie gegenüber ausländischen Abschlüssen auswirken und deren Attraktivität für ambitionierte Berufsleute erhöhen. Nicht zuletzt wären durch eine intensivierete Zusammenarbeit zwischen den Verbänden in verschiedenen Bereichen auch Synergieeffekte zu erwarten.

### Handlungsempfehlungen

I.	<i>Das BBT definiert die zu erfüllenden Qualitätsstandards für die Berufs- und Höheren Fachprüfungen.</i>
II.	<i>Das BBT macht Vorgaben für die im Rahmen der Qualitätssicherung anzuwendende Evaluationsmethodik.</i>
III.	<i>Das BBT unterstützt die Prüfungsträger in methodischer Hinsicht im Rahmen der Qualitätssicherung der Abschlüsse im Bereich der höheren Berufsbildung bzw. bezeichnet unabhängige Stellen, welchen die Konzeption von Qualitätsstandards für das jeweilige Berufsfeld sowie die Durchführung der Evaluation im Rahmen der Qualitätssicherung übertragen werden kann.</i>

IV.	<i>Die Verbände bekennen sich zur Zusammenarbeit im Interesse der Qualitätssicherung der Berufs- und Höheren Fachprüfungen im Berufsfeld Supply Chain.</i>
V.	<i>Die Verbände bekennen sich zum gemeinsamen Ziel der Harmonisierung der Berufs- und Höheren Fachprüfungen im Berufsfeld Supply Chain hinsichtlich Form, Inhalten und Anspruchsniveau</i>
VI.	<i>Die Verbände konkretisieren auf der Basis der durch das BBT definierten Vorgaben gemeinsame Qualitätsstandards in Bezug auf die Abschlüsse der höheren Berufsbildung.</i>
VII.	<i>Die Verbände verpflichten sich zur gemeinsamen periodischen Evaluation der Abschlüsse in der höheren Berufsbildung nach einheitlichen Standards.</i>

### 5.1.2 Formale Harmonisierung der Abschlüsse

Form, Aufbau und Differenzierungsgrad der derzeit gültigen Prüfungsordnungen und Wegleitungen sind zwischen den einzelnen Prüfungsträgern recht heterogen. Dasselbe gilt für die formalen Zulassungsbedingungen zu den verschiedenen Abschlüssen sowie für die formalen Anforderungen zur Erlangung der eidgenössischen Fachausweise und Diplome.

Dies erschwert einerseits die Übersichtsgewinnung in Bezug auf die existierenden Abschlüsse und schränkt andererseits die Vergleichbarkeit derselben hinsichtlich formaler Kriterien ein. Zudem ist davon auszugehen, dass sich die unterschiedlichen formalen Voraussetzungen zur Erlangung der entsprechenden Abschlüsse auch in entsprechenden Qualitätsunterschieden zwischen den Abschlüssen niederschlagen. So führen unterschiedlich strenge Zulassungsbedingungen unweigerlich auch zu Unterschieden im Kompetenzniveau der Absolventen. Gleiches gilt für die formalen Aspekte der Prüfungen. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass sich das Abfassen einer praxisorientierten Diplomarbeit – was zum aktuellen Zeitpunkt nicht Bestandteil aller Höheren Fachprüfungen ist – positiv auf den Wissenstransfer und somit auf die entsprechenden Kompetenzen der Absolventen auswirkt.

#### Handlungsempfehlungen

VIII.	<i>Die Verbände vereinheitlichen die formalen Zulassungsbedingungen zu den Berufs- bzw. Höheren Fachprüfungen.</i>
VIX.	<i>Die Verbände vereinheitlichen die formalen Anforderungen für die Erlangung der Abschlüsse auf Stufe Berufs- bzw. Höhere Fachprüfung.</i>
X.	<i>Die Verbände streben im Rahmen künftiger Überarbeitungen von Prüfungsordnungen und Wegleitungen eine einheitliche Form der Dokumente hinsichtlich Aufbau, Terminologie und Differenzierungsgrad an</i>

### 5.1.3 Inhaltliche Harmonisierung der Abschlüsse

Die Aussagen hinsichtlich der formalen Aspekte der Abschlüsse gelten selbstverständlich auch für die Prüfungsinhalte. Deshalb ist eine verstärkte Zusammenarbeit bei der Harmonisierung der Prüfungsinhalte sowie der entsprechenden Anspruchsniveaus sehr wünschenswert. So wäre beispielsweise denkbar, sich auch in Bezug auf verschiedene Fachbereiche auf gemeinsame Mindeststandards zu einigen.

Entscheidende Bedeutung kommt gemäss übereinstimmender Experteneinschätzung vermehrt dem Bereich der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz, aber auch der Allgemeinbildung zu. Wenn beispielsweise die Fähigkeit, in einer Fremdsprache zu kommunizieren für ein

Berufsbild von zentraler Bedeutung ist, so muss diese Fähigkeit auch überprüft werden. Gerade die Überprüfung von Allgemeinwissen kann gut im Rahmen der Vorselektion stattfinden, es sei denn, dieses Wissen wird im Rahmen der prüfungsvorbereitenden Ausbildung vermittelt. Die Durchführung von Vor- bzw. Aufnahmeprüfungen – speziell auf Stufe Höhere Fachprüfung – stellt daher eine gute Möglichkeit der Qualitätssicherung dar und kann möglichen Kandidaten als wertvolle Standortbestimmung in Bezug auf das eigene Kompetenzniveau dienen.

### Handlungsempfehlungen

XI.	<i>Die Verbände prüfen die Möglichkeit, durch geeignete Vorauswahlverfahren (z.B. Vorprüfungen) die Erfüllung der Zulassungskriterien seitens der Kandidaten – insbesondere im Bereich der Allgemeinbildung – sicher zu stellen.</i>
XII.	<i>Die Verbände harmonisieren die Prüfungsinhalte für die Abschlüsse im Bereich der höheren Berufsbildung.</i>
XIII.	<i>Die Verbände definieren inhaltliche Minimalstandards für einzelne Fachbereiche, welche im Rahmen der Berufs- bzw. Höheren Fachprüfungen erreicht werden müssen.</i>

#### 5.1.4 Sicherstellung der gemeinsamen Standards in der Prüfungspraxis

Die Definition einheitlicher formaler und inhaltlicher Anforderung an sich stellt zwar einen wichtigen Schritt hin zu einer Angleichung der Qualifikationsstandards dar, gewährleistet per se aber noch nicht deren einheitliche Handhabung in der Praxis. Der beste Garant für eine einheitliche Auslegung und Durchsetzung formaler und inhaltlicher Anforderungen ist die verbandsübergreifende Zusammenarbeit bei der Konzeption und Durchführung der Prüfungen. Prüfungskommissionen und Expertenpools, die verbandsübergreifend zusammengesetzt sind, könnten in diesem Zusammenhang von grossem Wert sein.

### Handlungsempfehlungen

XIV.	<i>Die Verbände schaffen gemeinsame Expertenpools; dies mit dem Ziel der Angleichung des Niveaus der Prüfungen zwischen den verschiedenen Prüfungsträgern.</i>
XV.	<i>Die Verbände besetzen ihre Prüfungskommissionen nicht allein mit Vertretern des eigenen Verbandes; dies mit dem Ziel der Angleichung des Niveaus der Prüfungen zwischen den verschiedenen Prüfungsträgern.</i>

#### 5.2 Positionierung der Berufsprüfung bzw. Höheren Fachprüfung im Berufsfeld

Das Berufsfeld Supply Chain umfasst gegenwärtig sieben Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung und weitere sieben Berufsbilder auf Stufe Höhere Fachprüfung. Da die Bedeutung von Generalistenwissen und fachübergreifenden Kompetenzen in der betrieblichen Praxis mit steigender Funktions- bzw. Ausbildungshöhe zunimmt, wäre an sich zu erwarten, dass die Zahl der Abschlüsse auf Stufe Höhere Fachprüfung innerhalb eines Berufsfeldes tendenziell geringer ist als diejenige der Abschlüsse auf Stufe Berufsprüfung. Im Berufsfeld Supply Chain ist dies nicht der Fall. Mit der nachstehenden Abbildung wird versucht, die inhaltliche Zuordnung dieser Berufsbilder innerhalb des Gebietes des Supply Chain Managements graphisch darzustellen.

Die Pfeile in den verschiedenen Pastelltönen stellen unterschiedlichen Bereiche der Logistik-Kette dar. Der Bereich Warehouse und derjenige der Distribution sind im gleichen Farbton gehalten, da verschiedene Experten ausdrücklich auf die enge Verwandtschaft beider Bereiche hingewiesen haben. Sie schlagen in diesem Zusammenhang eine Einteilung der gesamten Logistik-Kette in Beschaffung, Produktion und Distribution vor, wobei das Warehousing als Teil der Distribution betrachtet wird.

Die Berufsbilder auf Stufe Berufsprüfung sind in gelb, diejenigen auf Stufe Höhere Fachprüfung in blau dargestellt. Der Logistikfachmann und der Logistikleiter sind im Gegensatz zu den übrigen Berufsbildern mit einer gestrichelten Linie umrahmt und weisen auch nicht ganz gezielt auf einen bestimmten Fachbereich hin. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es sich hier um Berufsbilder handelt, die als Generalisten konzipiert sind. Die Wolkenform des Berufsbildes des Zolldeklaranten soll zum Ausdruck bringen, dass sich dieses Berufsbild weit weg vom Zentrum des Berufsfeldes befindet. Am meisten Berührungspunkte gibt es hier zum Bereich der Distribution oder der Verkehrslogistik bzw. eben zum Speditionswesen.

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass sich die meisten Berufsbilder auf den Bereich der Distribution bzw. des ausserbetrieblichen Materialflusses konzentrieren. Da die Grenzen zwischen verschiedenen Unternehmen zunehmend aufgeweicht werden, wird die Unterscheidung zwischen „inner“- und „ausserbetrieblich“ allerdings je länger je schwieriger – und wahrscheinlich auch zunehmend bedeutungslos.

Bei der Betrachtung der Darstellung fällt zudem auf, dass der Bereich der Entsorgungslogistik von keinem Berufsbild explizit abgedeckt wird.

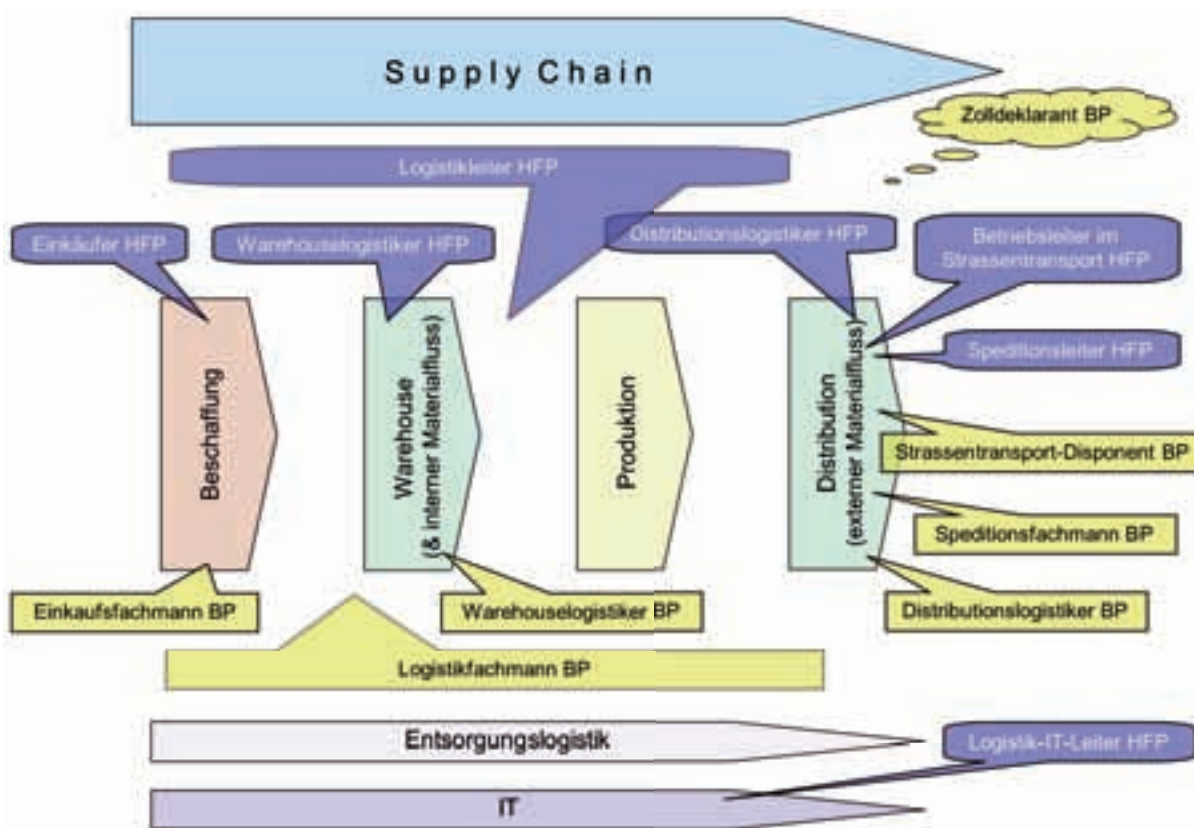


Abbildung 16: Einordnung der verschiedenen Berufsbilder innerhalb des Berufsfeldes

Von den sieben untersuchten Berufsbildern auf Stufe Berufsprüfung stellen sechs eine fachliche Spezialisierung im Anschluss an die berufliche Grundbildung dar. Lediglich ein Berufsbild, dasjenige des Logistikfachmanns, ist als Generalist konzipiert. In der beruflichen Praxis scheint auf dieser Stufe allerdings wenig Bedarf an Generalisten zu bestehen. Die entsprechenden Funktionen beschränken sich in aller Regel auf einen, maximal zwei Bereiche der Logistik-Kette. Deshalb sind hier in erster Linie Fachkräfte gefragt, welche sich in einen Teilbereich der Logistik-Kette vertieft haben und ein gewisses Grundverständnis für den gesamten Bereich des Supply Chain Managements mitbringen. Auf Grund der klaren fachlichen Ausrichtung der übrigen Berufsbilder ergibt sich auf Stufe Berufsprüfung auf konzeptioneller Ebene wenig Handlungsbedarf.

Auf der Stufe Höhere Fachprüfung präsentiert sich die Situation anders. Hier sind zwar Kompetenzen im Spezialgebiet weiterhin gefragt. Allerdings kommt auf Grund der aktuellen Entwicklungen einem breiten Verständnis des gesamten Themenbereichs des Supply Chain Managements eine ständig wachsende Bedeutung zu. Die ausgesprochenen Spezialisten auf dieser Stufe stossen im Rahmen ihrer Aufgaben vermehrt an Grenzen, die ihnen eine optimale Leistungserbringung erschweren. Eine fachliche Öffnung dieser Berufsbilder in Richtung Supply Chain Management drängt sich auf. Dies wirft gleichzeitig die Frage auf, wie viele Berufsbilder im Berufsfeld Supply Chain – insbesondere auf Stufe Höhere Fachprüfung – künftig von Seiten der Praxis noch gefragt sein werden.

Eine Reduktion der Berufsbilder auf Stufe HFP bzw. ein modularisierter Abschluss als „Supply Chain Manager“ HFP mit verschiedenen Spezialisierungsrichtungen, an dem sich sämtliche Verbände in der Konzeption wie der Umsetzung gemeinsam beteiligen, könnte grosses Synergiepotenzial beinhalten und eine Chance darstellen, die verschiedenen Abschlüsse als „gemeinsame Marke“ innerhalb und ausserhalb des Berufsfeld bzw. der Landesgrenzen zu positionieren.

### Handlungsempfehlungen

XVI.	<i>Die Verbände prüfen die Möglichkeit einer Reduktion der vorhandenen Berufsbilder insbesondere auf Stufe Höhere Fachprüfung gemäss Vorgabe durch das BBT.</i>
XVII.	<i>Die Verbände prüfen die Möglichkeit, Ausbildungsgänge gemeinsam zu konzipieren und verbandsübergreifend anzubieten</i>

#### 5.2.1 Fachhochschulabschluss für Absolventen der Höheren Fachprüfung

Im Zusammenhang mit der Positionierung insbesondere der Höheren Fachprüfung stellt sich die Frage nach Abgrenzung und Konkurrenzfähigkeit der Abschlüsse auf der Tertiärstufe B gegenüber denjenigen der Tertiärstufe A. Das duale Bildungssystem der Schweiz zeichnet sich durch einen ausgesprochenen Praxisbezug der Absolventen von Berufs- bzw. Höheren Fachprüfungen aus. Mit der vermehrten Gewichtung theoretischer Inhalte seitens der Berufspraxis erwächst speziell den Berufsbildern auf Stufe Höhere Fachprüfung vermehrte Konkurrenz durch Berufsbilder der Tertiärstufe A. Dies führt dazu, dass bei der Besetzung höherer Managementpositionen Fachhochschulabsolventen Mitbewerbern mit einer Höheren Fachprüfung häufig vorgezogen werden. Absolventen der Tertiärstufe B mit den entsprechenden beruflichen Ambitionen werden sich deshalb vermehrt gezwungen sehen, einen Fachhochschulabschluss anzustreben. Zumindest für diese Personengruppe verliert dadurch die Tertiärstufe B an Attraktivität, zumal

davon auszugehen ist, dass gerade diese Arbeitskräfte zunehmend häufiger über eine Berufsmatura – und somit über den Zugang zu Fachhochschulstudiengängen verfügen.

Sollte es gelingen, Absolventen Höherer Fachprüfungen den Anschluss an weiterführende Ausbildungen der Tertiärstufe A zu attraktiven Bedingungen zu ermöglichen, würden dadurch der Wirtschaft hoch qualifizierte Arbeitskräfte zugeführt, welche auch die Anforderungen an hohe Managementfunktionen erfüllen und sich auf Grund ihres Werdegangs zusätzlich durch einen ausgesprochen Praxisbezug auszeichnen. Gleichzeitig würde sich dies positiv auf den Status der Tertiärstufe B innerhalb der Bildungslandschaft auswirken und die Attraktivität dieser Karriereoption für ambitionierte Berufsleute erhöhen. Ein hohes Niveau auf Stufe Höhere Fachprüfung in Bezug auf Fachkompetenz, theoretisches Wissen und Allgemeinbildung ist deshalb auch im Interesse des Arbeitsplatzes Schweiz. Aus den genannten Gründen ist die Sicherung des Fachhochschulanschlusses für Absolventen Höherer Fachprüfungen von Bedeutung.

Gemäss Artikel 1.2.1. der Empfehlungen über die Zulassung von Absolvent/innen der Höheren Berufsbildung zu Bachelor-Studiengängen der Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) vom 16. Mai 2006 werden „Personen mit einem Diplom einer anerkannten Höheren Fachprüfung zu bereichsspezifischen Bachelor-Studiengängen zugelassen. Die FH klären ab, ob Kompetenzen (insbesondere bezüglich Allgemeinbildung und Studierfähigkeit) vorgängig noch erworben werden müssen.“ Artikel 2.1. besagt weiter, dass „Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die ausserhalb des Hochschulwesens erworben wurden,“ anerkannt werden können.

Zusätzliche Konkurrenz erwächst den Berufsbildern auf Stufe Höhere Fachprüfung zudem durch den Abschluss des Logistiktechnikers, welcher in absehbarer Zeit durch das Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN), eine Höhere Fachschule, angeboten werden wird. Nebst dem Konkurrenzaspekt ist hier zu beachten, dass ein allenfalls neu konzipierter Abschluss auf Stufe Höhere Fachprüfung vom BBT nur akkreditiert wird, wenn auf der Tertiärstufe B – also auch von Seiten einer Höheren Fachschule – nicht bereits ein inhaltlich äquivalenter Abschluss existiert.

### Handlungsempfehlungen

XVIII.	<p><i>Vertreter der Oda Supply Chain nehmen mit der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen Kontakt auf; dies mit folgenden Zielsetzungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Sicherstellung der Zulassung von Personen mit einer Höheren Fachprüfung zu bereichsspezifischen Bachelor-Studiengängen.</i></li> <li>– <i>Klärung allenfalls noch zusätzlich erforderlicher Kompetenzen für Personen mit einer Höheren Fachprüfung im Bereich Allgemeinbildung und Studierfähigkeit.</i></li> <li>– <i>Sicherstellung der Anrechnung von im Kontext der Berufspraxis bzw. im Rahmen der Höheren Fachprüfung demonstrierten Kompetenzen, Kenntnissen und Fähigkeiten.</i></li> </ul>
XIX.	<p><i>Vor der Kontaktnahme mit der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen klären Vertreter der Oda Supply Chain mit dem CPLN ab, ob allfällige inhaltliche Überschneidungen von Abschlüssen existieren und ob die Fachhochschulzulassung für Absolventen der Höheren Fachprüfung bzw. der Höheren Fachschulen eventuell gemeinsam erwirkt werden kann.</i></p>

XX.	<i>Die Verbände modifizieren die Konzeptionen der Abschlüsse auf der Tertiärstufe B mit dem Ziel, die Zulassung für Personen mit einer Höheren Fachprüfung im Berufsfeld Supply Chain zu Fachhochschulstudiengängen möglichst weitgehend sicher zu stellen. Dies beinhaltet tendenziell eine Verschärfung der Zulassungsbedingungen sowie eine Anhebung des allgemeinen Kompetenzniveaus der Absolventen, speziell auch im Bereich der Allgemeinbildung.</i>
-----	--

## 6 Schlusswort

Das Pilotprojekt „Swiss Supply Chain“ hat die Autoren dieses Berichts in eine intensive Auseinandersetzung mit Berufsbildern der höheren Berufsbildung im Berufsfeld Supply Chain geführt. Dabei hat sich die grosse Bedeutung der Tertiärstufe B für die schweizerische Berufswelt einmal mehr bestätigt. Die Tertiärstufe B schafft für viele Berufspraktiker interessante Karriereoptionen und ist daher eine ideale Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung. Durch die höhere Berufsbildung werden die Stärken des dualen Bildungssystems bestmöglich genutzt. Die Wirtschaft gewinnt dadurch qualifizierte, praxisorientierte und -erprobte Arbeitskräfte. Die langfristige Sicherung der Qualität und Attraktivität dieser Laufbahnoption ist deshalb ausgesprochen wichtig. Es ist sehr zu hoffen, dass die Verbände im Berufsfeld Supply Chain die anspruchsvolle Aufgabe der Harmonisierung und Qualitätssicherung der Berufsbilder als Chance wahrnehmen. Möge es ihnen gelingen, die sich daraus ergebenden Herausforderungen anzunehmen und im Interesse der engagierten Berufspraktiker und des gesamten Berufsfeldes positive Ergebnisse zu erzielen.

## Literaturverzeichnis

- ASTAG (200. Prüfungsordnung über die Höhere Fachprüfung für Betriebsleiter/in im Strassen-transport.
- ASTAG (2001). Reglement über die Berufsprüfung Strassen-transport-Disponent/Disponentin.
- Europäische Union (2006). Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- GS1 (2005). Prüfungsordnung über die Höhere Fachprüfung zum dipl. Logistikleiter / zur dipl. Logistikleiterin.
- GS1 (2005). Prüfungsordnung über die Höhere Fachprüfung zum Dipl. Logistik-IT-Leiter / zur Dipl. Logistik-IT-Leiterin.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2005). Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen: Auf dem Weg zu einem Europäischen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen. (SEK 2005, 957).
- Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz KFH (2006). Empfehlungen zur Zulassung von Absolvent/innen der Höheren Berufsbildung zu Bachelor-Studiengängen.
- Kromrei, S. (2006). Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen. In Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Personal- und Organisationsentwicklung, Bd. 3*. München: Rainer Hampp
- Le Boterf, G. (1998). Die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen evaluieren: Die Grundfragen. In Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen (Hrsg.), *Sonderpublikation Kompetenzen*. Luzern
- OSEC, SAK, SPEDLOGSWISS, VSIG (2004). Speditionfachmann/-frau; Prüfungsfächer, Prüfungsstoff, Wegleitung; Gültig für die Eidg. Prüfung.
- OSEC, SAK, SPEDLOGSWISS, VSIG (2004). Speditionsleiter/leiterin; Prüfungsfächer, Prüfungsstoff, Wegleitung; Gültig für die Eidg. Prüfung.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2002). Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG).
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2006). Verordnung über die Berufsbildung (BVB).
- SGL (2000). Reglement über die Berufsprüfung zum / zur Logistikfachmann / Logistikfachfrau mit eidg. Fachausweis.
- SGL (2004). Wegleitung zur Höheren Fachprüfung zum / zur eidg. Dipl. Logistikleiter / Logistikleiterin.
- SGL (2005). Wegleitung zur Berufsprüfung für Logistikfachmann / Logistikfachfrau mit eidg. Fachausweis.
- SGL (2005). Wegleitung zur Höheren Fachprüfung für Dipl. Logistik-IT-Leiter / Dipl. Logistik-IT-Leiterin.
- SKV, SSV, VSZD, OZD (1997). Reglement über die Berufsprüfung für Zolldeklarantinnen und Zolldeklaranten mit eidgenössischem Fachausweis.

- Sonntag, K.-H. & Schaper, N (2006). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe
- Sonntag, K.-H. & Schmidt-Rathjens, C. (2004). Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management. Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. *Personalführung*, 10, 18-26.
- SPEDLOGSWISS (2005). Prüfungsordnung über die Berufsprüfung für Speditionsfachleute.
- SPEDLOGSWISS (2005). Prüfungsordnung über die Höhere Fachprüfung für Speditionsleiter und Speditionsleiterinnen.
- Stalder, M. (2006). Der Kopenhagen-Prozess und die Schweiz. *Die Volkswirtschaft* 3-2006, 59-62.
- SVBL (2005). Prüfungsordnung über die Erteilung des eidgenössischen Fachausweises als Warehouselogistiker / Warehouselogistikerin.
- SVBL (2005). Wegleitung zur Eidgenössischen Berufsprüfung für die Berufe Warehouse- und Distributionslogistiker.
- SVBL (2005). Wegleitung zur Eidgenössischen Höheren Fachprüfung für die Berufe Warehouse- und Distributionslogistiker.
- SVBL (2005): Wegleitung für die eidgenössische Berufsprüfung für die Berufe Warehouse- und Distributionslogistiker.
- SVBL (2006). Prüfungsordnung über die Erteilung des Diploms als Distributionslogistiker / Distributionslogistikerin.
- SVBL (2006). Prüfungsordnung über die Erteilung des eidgenössischen Fachausweises als Distributionslogistiker / Distributionslogistikerin.
- SVME (2003). Reglement über die Berufsprüfung zum/zur Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis (EF).
- SVME (2003). Wegleitung für die Berufsprüfung Einkaufsfachmann/-fachfrau mit FA.
- SVME (2005). Reglement über die Durchführung höherer Fachprüfungen für Einkäufer

## Links zum Thema

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT	<a href="http://www.bbt.admin.ch">www.bbt.admin.ch</a>
Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB	<a href="http://www.ehb-schweiz.ch">www.ehb-schweiz.ch</a>
Fachverein für Berufsberatung FAB	<a href="http://www.fab-forum.ch">www.fab-forum.ch</a>
GS1 Switzerland	<a href="http://www.gs1.ch">www.gs1.ch</a>
Schweizerischer Nutzfahrzeugverband ASTAG	<a href="http://www.astag.ch">www.astag.ch</a>
Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB	<a href="http://www.berufsberatung.ch">www.berufsberatung.ch</a>
Schweizerischer Verband für Berufsbildung in der Logistik SVBL	<a href="http://www.svbl.ch">www.svbl.ch</a>
Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf	<a href="http://www.svme.ch">www.svme.ch</a>
Verband Schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen SPEDLOGSWISS	<a href="http://www.spedlogswiss.com">www.spedlogswiss.com</a>
ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH	<a href="http://www.ila.ch">www.ila.ch</a>

## **Autoren**

**Christian Aeschlimann**, lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP, geb. 1967, ist Mitarbeiter des ILA Institut für Laufbahn- und Arbeit GmbH in Muri bei Bern. Nach dem Studium der allgemeinen Psychologie und Biologie absolvierte er ein Nachdiplomstudium in Arbeits- und Organisationspsychologie. Er verfügt über mehrjährige berufliche Erfahrungen in verschiedenen Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie und des Personalwesens, insbesondere auf dem Gebiet des Projektmanagements, der Organisationsentwicklung sowie der Personaldiagnostik, welche seinen aktuellen Tätigkeitsschwerpunkt bildet.

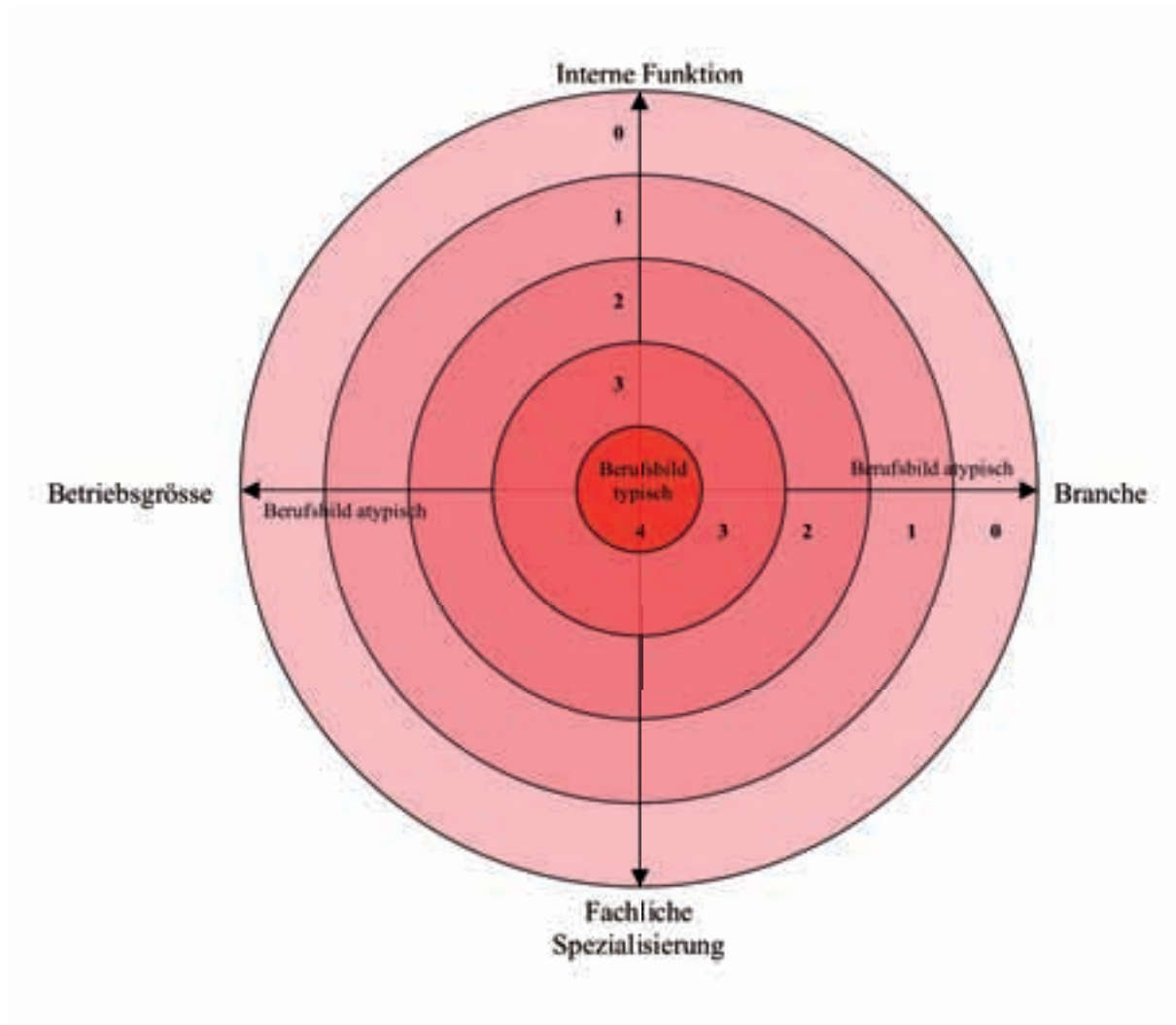
**Christoph Roth**, lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP / Fachpsychologe für Laufbahn- und Personalpsychologie FSP, geb. 1962, ist geschäftsführender Gesellschafter des ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH mit Tätigkeitsschwerpunkten in den Bereichen Bildungs-, Personal- und Laufbahnpsychologie.

Seine Lehrtätigkeit im erwähnten Themenfeld umfasst Engagements u.a. an der Universität Fribourg sowie am Managementzentrum der Berner Fachhochschule im Rahmen eines Executive MBA. Nach zwei Berufslehren, der eidg. Wirtschaftsmatura (zweiter Bildungsweg) und dem Werkstudium in Angewandter Psychologie, Pädagogik und pädagogischer Psychologie war er u.a. am Institut für Aus-, Weiter- und Fortbildung IAWF der Universität Bern tätig, leitete die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen eines Kantons und war bis zur Firmengründung 1999 bei der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA mit Projekten der Personal- und Organisationsentwicklung betraut.

**Berno Stoffel**, Dr. phil., geb. 1969, schrieb eine Dissertation zum Thema „Schamanismus in Südkorea und die Wirtschaftskrise 1997/1998“ und lehrte an den Universitäten in Lausanne, Fribourg und Seoul (Südkorea) Religionssoziologie. Er ist seit 2003 Leiter der Abteilung „Forschung und Entwicklung“ beim Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB). In dieser Zeit hat er ein für die Berufsbildung attraktives Dienstleistungsangebot geschaffen und Forschungsprojekte in zentralen Fragen initiiert. Neben diversen Vorträgen und Tagungsbeiträgen zu allgemeinen Themen der Berufsbildung leitete er verschiedene Expertisen im Bereich der „Validation des acquis“ und der Kompetenzenanalyse.

## Anhang

### Anhang I: Einschätzung der eigenen Nähe zum prototypischen Berufsbildvertreter durch die Interviewpartner



## Anhang 2: Ratingskalen für Interviewpartner Berufspraktiker

### *Bedeutung*

Welche **Bedeutung** kommt der Aufgabe/Tätigkeit X in Ihrer Funktion zu?

- *In Bezug auf Zielerreichung/Erfolg?*
- *In Bezug auf die Ausführungshäufigkeit?*

0)	1)	2)	3)	4)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>irrelevant</b>	<b>geringe Wichtigkeit</b>			<b>höchste Wichtigkeit</b>

### *Anspruchsniveau*

Wie **anspruchsvoll** ist die Aufgabe/Tätigkeit X?

1)	2)	3)	4)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>sehr einfach</b>			<b>sehr anspruchsvoll</b>

**Anhang 3: Definition der Kompetenzen**

<b>Fachkompetenzen ‚Supply Chain‘</b> <i>Fähigkeit &amp; Bereitschaft, berufstypische Aufgaben im Bereich Logistik bzw. Supply Chain fachgerecht, selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:</i>	
<b>Beschaffungs- logistik &amp; operative Beschaffung</b>	Beschaffungslogistik umfasst die Prozesse der Planung, bedarfsgerechten Umsetzung und Kontrolle der Güter- und Informationsflüsse zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten. Diese Prozesse werden im Rahmen der operativen Beschaffung abgewickelt.
<b>Distributions- logistik</b>	<p><i>Auf Grund des Hinweises verschiedener befragter Experten auf die zunehmenden Auflösung von ehemals klaren und starren Unternehmensgrenzen zugunsten von komplexen Logistiknetzwerken, in denen beispielsweise bereits der Materialfluss innerhalb eines Produktionsprozesses überaus komplex und nicht selten länderübergreifend werden kann, wird der Begriff der Distribution im Rahmen dieser Arbeit sehr breit gefasst.</i></p> <p>Distributionslogistik bezeichnet somit einerseits die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle aller Prozesse, die notwendig sind, um Güter im Rahmen einer Auslieferung oder Feinverteilung (i.d.R. von einem Industrie- oder Handelsunternehmen) zu den Kunden zu überführen. Andererseits umfasst der Begriff in diesem weiten Verständnis auch die immer komplexer werdenden Prozesse des Materialflusses innerhalb der Supply Chain, wie sie beispielsweise in der Produktion anspruchsvoller technischer Produkte vorkommen, wo verschiedenste Fertigungsschritte zur Herstellung eines Produktes an ganz unterschiedlichen Standorten auf der Welt stattfinden können.</p>
<b>Entsorgungs- logistik</b>	Sämtliche logistische Maßnahmen zur Vorbereitung und Durchführung der Entsorgung von Abfallprodukten. Alle konzeptionellen, planenden und ausführenden Tätigkeiten, die sich auf die Rückführung, Behandlung, Verwendung, Verwertung und geordnete Beseitigung der Entsorgungsobjekte beziehen.
<b>Fachinformatik</b>	Das Wissen um die Einsatzbereiche, Möglichkeiten und Funktionsweise fachspezifischer, logistikunterstützender Informatiksysteme sowie die Fähigkeit, die relevanten Produkte im eigenen Arbeitskontext effizient anwenden zu können.
<b>Lagerlogistik</b>	Die Prozesse der Lagerung von Gütern mit dem Ziel einer optimalen und kosteneffizienten Einlagerung, Bereitstellung, Sortierung und Verteilung der gelagerten Güter.

<b>Fachkompetenzen ‚Supply Chain‘</b>	
<i>Fähigkeit &amp; Bereitschaft, berufstypische Aufgaben im Bereich Logistik bzw. Supply Chain fachgerecht, selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:</i>	
<b>Produktions-logistik</b>	Die Gestaltung, Planung, Steuerung und Kontrolle aller Teilprozesse des gesamten inner- oder überbetrieblichen Produktionsprozesses.
<b>Distributions-logistik</b>	Die Fähigkeit zur systematischen Beschäftigung mit der Steuerung, Gestaltung, Dokumentation und Verbesserung von Geschäftsprozessen auf der Grundlage entsprechender Kennzahlen.
<b>Spedition</b>	Die Organisation komplexer Dienstleistungsleistungspakete im Logistikbereich, bestehend aus Transport, Umschlag, Lagerung und logistischen Zusatzleistungen wie beispielsweise der Abwicklung von Zollformalitäten. Die Transportleistungen werden per Bahn, Lkw, Flugzeug, See- oder Binnenschiff häufig von Frachtführern (Carriern) eingekauft.
<b>Strategische Beschaffung</b>	Die Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen der Definition und Umsetzung der unternehmenseigenen Beschaffungsstrategie und Beschaffungspolitik mit dem Ziel einer optimalen Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen, welche zur Durchführung des Produktionsprozesses benötigt werden. Die strategische Beschaffung liefert somit die Grundlagen für die beschaffungslogistischen Konzepte, welche im Rahmen der operativen Beschaffung zur Anwendung kommen.
<b>Supply Chain Management</b>	Das Management unternehmensübergreifender Güterströme innerhalb von Logistiknetzwerken. SCM beinhaltet sämtliche Aktivitäten, die auf eine langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) und kurzfristige (operative) Verbesserung von Effektivität und Effizienz industrieller Wertschöpfungsketten abzielen und dient mit der Informations- und Kommunikations-Unterstützung der Integration aller Unternehmensaktivitäten von der Rohstoffbeschaffung bis zum Verkauf an den Endkunden in einem nahtlosen Prozess.
<b>Transportlogistik</b>	Prozesse des ausserbetrieblichen Materialflusses im Sinne des physischen Transportes von Gütern (fest, flüssig, gasförmig) zwischen verschiedenen Orten innerhalb von Logistiknetzwerken auf der Strasse, zu Wasser oder in der Luft (z.T. im Zusammenspiel verschiedener Frachtführer bzw. Transportmittel).
<b>Umgang mit Kennzahlen</b>	Die Fähigkeit, fachspezifische Kennzahlen zur Steuerung von logistischen Prozessen zu verstehen, zu interpretieren und bei Bedarf selber zu generieren.

<b>Fachkompetenz generell</b> <i>Fähigkeit &amp; Bereitschaft, berufstypische Aufgaben im weiteren Sinn fachgerecht, selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:</i>	
<b>Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</b>	Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Grundsätze, Konzepte und Zusammenhänge und die Fähigkeit, diese im beruflichen Kontext anzuwenden.
<b>Facility-management</b>	Kenntnisse hinsichtlich Verwaltung, Bewirtschaftung sowie Unterhalt von Gebäuden, Anlagen und Produktionsmittel in ihrer Nutzungsphase.
<b>Investition/ Investitionsrechnung</b>	Kenntnisse der Zusammenhänge zwischen Finanzierung und Investition sowie insbesondere die Fähigkeit zur Anwendung von Verfahren, die eine rationale Beurteilung der finanziellen Konsequenzen der Anschaffung von Sachanlagen ermöglichen.
<b>Kundenberatung &amp; Kundenbetreuung</b>	Kenntnisse derjenigen Massnahmen, die sich auf die Kommunikation mit Kunden vor, während und nach der Erbringung einer Dienstleistung bzw. dem Verkauf eines Produktes beziehen sowie die Fähigkeit, diese Kenntnisse im konkreten Arbeitskontext umzusetzen.
<b>Marketing</b>	Kenntnisse der Instrumente der Planung, Koordination und Kontrolle derjenigen Unternehmensaktivitäten, welche auf die Absatzmärkte ausgerichtet sind mit dem Ziel, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren sowie die Fähigkeit, die entsprechenden Kenntnisse funktionsbezogen umzusetzen.
<b>Rapportwesen</b>	Fähigkeit, Sachverhalte strukturiert, informatorisch verdichtet, sprachlich verständlich und in schriftlicher Form an interne und externe Stellen zu kommunizieren.
<b>Rechnungswesen</b>	Kenntnisse desjenigen Teilgebietes der Betriebswirtschaftslehre, welches der systematischen Erfassung, Überwachung und informatorischen Verdichtung der durch den betrieblichen Leistungsprozess entstehenden Geld- und Leistungsströme dient sowie die Fähigkeit entsprechendes Wissen funktionsbezogen anzuwenden. (Finanzbuchhaltung: Bilanz, Erfolgsrechnung, Jahresabschluss etc.; Betriebsbuchhaltung: Kostenrechnung, Kalkulation etc.)
<b>Unternehmensführung</b>	Kenntnisse der relevanten Funktionen und Zusammenhänge und Wirkmechanismen innerhalb eines Unternehmens, welche hinsichtlich der Steuerung des Gesamtsystems im Sinne der Unternehmenspolitik von Relevanz sind.
	Kenntnisse volkswirtschaftlicher Grundsätze, Konzepte und Zusammenhänge und die Fähigkeit, diese im beruflichen Kontext anwenden zu können.

**Methodenkompetenz**

*Fähigkeit & Bereitschaft, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ und zielgerichtet zu gestalten und das (geistige) Vorgehen zu strukturieren im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:*

<b>Methodenkompetenz</b>	<b>Definition</b>
<b>Allgemeine Informatikkenntnisse</b>	Die Fähigkeit, die im allgemeinen beruflichen Kontext gängige Soft- und Hardware wirkungsvoll anzuwenden.
<b>Analytisches &amp; konzeptionelles Denken</b>	Die Fähigkeit, Probleme zu zergliedern um die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren zu erkennen sowie die Ableitung und Entwicklung neuartiger Lösungen für konkrete Probleme und Fragestellungen.
<b>Arbeitssicherheit &amp; Gesundheitsschutz</b>	Die Kenntnis von Prinzipien und Richtlinien in Bezug auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern und anderen Anspruchsgruppen sowie die Fähigkeit, dieses Wissen im beruflichen Alltag anzuwenden.
<b>Arbeitstechnik</b>	Die Fähigkeit, mit Hilfe bestimmter, bewusst eingesetzter Techniken, die anstehenden Aufgaben effizient zu organisieren.
<b>Betriebswirtschaftliches &amp; kostenorientiertes Denken</b>	Die Fähigkeit, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge im beruflichen Alltag zu erkennen und Möglichkeiten zu identifizieren, innerhalb des eigenen Tuns einen aktiven Beitrag zur Kostensenkung bzw. Optimierung von Aufwand und Ertrag zu leisten.
<b>Entscheiden &amp; Priorisieren</b>	Die Fähigkeit, in einer Situation (auch unter Zeitdruck) verschiedene Handlungsmöglichkeiten zu erkennen oder zu entwickeln, diese nach inhaltlichen und zeitlichen Kriterien sinnvoll zu strukturieren und eine zielführende Wahl zwischen den vorhandenen Alternativen zu treffen.
<b>Methodik &amp; Didaktik</b>	Die Fähigkeit, Lerninhalte nach pädagogischen Grundsätzen zu strukturieren, aufzubereiten, zu gestalten und zu vermitteln.
<b>Organisation &amp; Planung</b>	Die Fähigkeit, eigene und fremde Arbeitstätigkeiten sinnvoll zu organisieren, planen und koordinieren und einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen die Tätigkeiten zur Aufgabenerfüllung zielgerichtet und möglichst störungsfrei erfolgen können.
<b>Problemlösen &amp; Kreativität</b>	Die Fähigkeit, neuartige, originelle und produktive Lösungswege zu finden, um von einem unbefriedigenden Ausgangszustand zu einem gewünschten Endzustand zu gelangen.
<b>Strategisches Denken</b>	Die Fähigkeit, langfristige Ziele auszuarbeiten und die entsprechenden Vorgehensschritte zur Zielerreichung, unter Berücksichtigung vielfältiger Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, sinnvoll zu planen.

<b>Sozialkompetenz</b>	
<i>Fähigkeit &amp; Bereitschaft, mit anderen zielorientiert und verantwortungsbewusst zu kommunizieren, zu interagieren und zu kooperieren im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:</i>	
<b>Sozialkompetenz</b>	<b>Definition</b>
<b>Auftreten &amp; Präsentieren</b>	Die Fähigkeit, sich selber und das eigene Unternehmen gegen aussen kompetent zu vertreten sowie konkrete Inhalte zielpublikumsgerecht aufzubereiten und sprachlich angemessen zu vermitteln.
<b>Fremdsprachen</b>	Die Fähigkeit sich in anderen Sprachen in mündlicher oder schriftlicher Form situations- und zielpublikumsgerecht und grammatikalisch korrekt ausdrücken zu können.
<b>Gesprächsführung &amp; Beratung</b>	Die Fähigkeit, auch schwierige Gesprächssituationen aktiv, bewusst und zielorientiert zu gestalten sowie kommunikative Techniken zur Beratung verschiedener Ansprechpartner einsetzen zu können.
<b>Kontaktfähigkeit &amp; Vernetzungsfähigkeit</b>	Die Fähigkeit, aktiv mit Menschen innerhalb wie ausserhalb des eigenen Unternehmens in Kontakt zu treten sowie sich in einer neuen Umgebung rasch und nachhaltig ein tragfähiges Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen, welches der eigenen Aufgabenerfüllung dienlich ist.
<b>Personalführung</b>	Die Fähigkeit, durch bewusstes Verhalten und den reflektierten Einsatz von Führungsgrundsätzen und –techniken im Interesse einer optimalen Zielerreichung situationsgerecht, steuernd und koordinierend auf Teams und einzelne Mitarbeitende einzuwirken.
<b>Schriftliche Kommunikation</b>	Die Fähigkeit, sich in schriftlicher Form in unterschiedlichen Situationen professionell, zielpublikumsgerecht sowie grammatikalisch und orthographisch korrekt ausdrücken zu können.
<b>Sitzungsleitung &amp; Moderation</b>	Die Fähigkeit, Besprechungen oder Veranstaltungen unter Einsatz entsprechender Techniken wertschätzend, zielführend und effizient zu gestalten.
<b>Teamfähigkeit</b>	Die Fähigkeit, sich in eine Gruppe integrieren zu können, im Interesse der gemeinsamen Zielerreichung eigene Ansprüche zurückstellen aber auch verschiedene Rollen übernehmen zu können sowie aktiv Verantwortung für die gemeinsam zu erarbeitenden Ergebnisse zu übernehmen.
<b>Überzeugung &amp; Durchsetzung</b>	Die Fähigkeit, sich auf Grund der eigenen Argumentationsfähigkeit sowie des eigenen Auftretens Gehör zu verschaffen, andere von eigenen Ideen zu überzeugen und sich bei Bedarf auch gegen Widerstand durchsetzen zu können.
<b>Verhandeln</b>	Die Fähigkeit, durch bewusstes, strategisches Vorgehen und den Einsatz entsprechender kommunikativer Methoden und Techniken in einer Kommunikationssituation die eigenen Interessen gegenüber anderen Parteien auf faire und der jeweiligen Kultur angemessene Art und Weise wahr zu nehmen.

<b>Selbstkompetenz</b>	
<i>Fähigkeit &amp; Bereitschaft, reflexiv, selbstorganisiert und selbstkritisch zu handeln, Verantwortung zu übernehmen, selbständig Ziele setzen, verfolgen und erreichen zu können im Hinblick auf folgende Themen- und Aufgabenbereiche:</i>	
<b>Selbstkompetenz</b>	<b>Definition</b>
<b>Flexibilität, Lernbereitschaft &amp; Veränderungsbereitschaft</b>	Die Fähigkeit, sich ändernden Rahmenbedingungen und Neuem gegenüber mit Offenheit und Neugierde zu begegnen sowie die Bereitschaft, sich ständig weiter zu entwickeln und dazuzulernen, um den Anforderungen des Berufslebens gewachsen zu bleiben.
<b>Gewissenhaftigkeit &amp; Genauigkeit</b>	Die Fähigkeit, Aufgaben pflichtbewusst, korrekt und detailgetreu auszuführen.
<b>Selbständigkeit &amp; Verantwortung</b>	Die Fähigkeit, Aufgabenkomplexe ohne detaillierten Auftrag und ohne fremde Unterstützung aktiv zu bearbeiten und Verantwortung zu übernehmen für die erzielten Ergebnisse unter Wahrung der Interessen des Unternehmens sowie der anderen betroffenen Anspruchsgruppen.
<b>Umgang mit Belastungen &amp; Stress</b>	Die Fähigkeit, eigene arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen sowie diejenigen anderer Personen bewusst wahrzunehmen und diesen im Interesse der nachhaltigen Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit durch geeignete Verhaltensweisen und Massnahmen gezielt vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken.

## Anhang 4: Definition der Kompetenzniveaus

### Fachkompetenz<sup>6</sup>

#### Definition der Kompetenzniveaus im Rahmen des Pilotprojekts Swiss Supply Chain

	Kompetenzen	Fertigkeiten	Kenntnisse
<b>1</b>	Arbeiten unter Anleitung in vorstrukturiertem Kontext	Praktische Fertigkeiten zur Ausführung einfacher Arbeiten	Grundlegendes Allgemeinwissen Kenntnisse rudimentärer Fakten im Fachbereich
<b>2</b>	Gewisses Mass an Selbständigkeit innerhalb enger Arbeitskontexte	Praktische Fertigkeiten zur Erledigung einfacher Aufgaben unter Nutzung relevanter Informationen Lösen praktischer Routineprobleme	Kenntnisse einfacher Fakten & allgemeiner Grundsätze im Fachbereich
<b>3</b>	Verantwortung für die selbständige Erledigung einfacher Arbeitsaufgaben in stabilen Kontexten	Vonwiegend praktische Fertigkeiten zur Erledigung überschaubarer Aufgaben oder Teilaufgaben mit gewissen Planungs- und Kontrollanteilen	Kenntnisse grundlegender Fakten und einfacher Wissensgrundlagen im Fachbereich Erkennen einfacher Zusammenhänge zwischen gelernten Fakten ableiten korrekter Schlüsse für die Praxis
<b>4</b>	Verantwortung für die selbständige Erledigung umfangreicher Arbeitsaufgaben Anpassung des eigenen Verhaltens an die jeweiligen Umstände	Grundsätzliche Fertigkeiten zur Erledigung vollständiger Aufgaben und Lösung von Problemen unter Auswahl und Anwendung grundlegender Methoden, Werkzeuge, Materialien und Informationen	Kenntnisse von Fakten, Grundsätzen, theoretischem Wissen, Verfahren und allg. Begriffen im Fachbereich Erkennen von Zusammenhängen zwischen gelernten Fakten ableiten korrekter Schlüsse für die Praxis
<b>5</b>	Selbständiges Tätigwerden innerhalb i.d.R. bekannter, aber variabler Rahmenbedingungen Erledigung anspruchsvoller Arbeitsaufgaben Beaufsichtigen und anleiten anderer	Breite kognitive und praktische Fertigkeiten zur Erarbeitung von Lösungen für spezielle Probleme	Breites Spektrum an Theorie- und Faktenwissen im Fachbereich Korrektes Anwenden von Fachkenntnissen in anspruchsvollen Situationen
<b>6</b>	Leitung komplexer Tätigkeiten oder Projekte Leiten und beaufsichtigen anderer in unvorhersehbar variierenden Arbeitskontexten Überprüfen und Entwickeln eigener und fremder Leistungen Verantwortung für die berufliche Entwicklung anderer	Umfassende kognitive und praktische Fertigkeiten zur Erarbeitung kreativer Lösungen für abstrakte Probleme Ausgeprägte Analyse- und Problemlösefähigkeiten	Umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen im Fachbereich Selbständige Analyse und praxisgerechte Lösung komplexer Probleme im Fachbereich analysieren (Synthese)
<b>7</b>	Leitung sehr komplexer Tätigkeiten oder Projekte Coaching und Anleitung von Fachspezialisten Übernahme von Entscheidungsverantwortung in nicht vorhersehbaren Arbeitskontexten	Beherrschung des Fachbereichs; Ausgesprochen strategische Sichtweise Lösung sehr komplexer, nicht vorhersehbarer Probleme in spezialisiertem Arbeitsbereich	Überblick über das gesamte Spezialgebiet und angrenzende Fachbereiche Ganzheitliche Beurteilung von Problemlösungen

<sup>6</sup> In Anlehnung an die Deskriptoren zur Beschreibung der Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF) gemäss der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen vom 5.9.2006.

### **Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz**

Diese Kompetenzen sind in ihrer Bedeutung unbestritten und werden, insbesondere im sozialen, interaktiven Kontext, von zahlreichen Experten und Berufsleuten bisweilen gar als absolut zentral bezeichnet. Daher wurden sie im Rahmen der Kompetenzdiskussion von verschiedener Seite auch als so genannte Schlüsselkompetenzen bezeichnet. Diese Gruppe von Kompetenzen ist jedoch weniger gut mess-, beurteil- oder gar prüfbar. Aus diesem Grund begnügt sich die vorliegende Arbeit mit der folgenden, vierstufigen Skala zur summarischen Definition der in den Berufsbildern aktuell vorhandenen Kompetenzniveaus.

- A. Geringe Anforderungen
- B. Erhöhte Anforderungen
- C. Hohe Anforderungen
- D. Sehr hohe Anforderungen

## Anhang 5: Zulassungsbedingungen

### Berufsprüfung<sup>7</sup>

Verband	Berufsbezeichnung	Abschluss	EBA fachspez.		EFZ fachspez.		EFZ allgemein					Matura etc.			Tertiäre Ausbildung				
			EBA fachspezifisch & 4 J. Praxis	EBA fachspezifisch & 7 J. Praxis	EFZ fachspezifisch & 2 J. Praxis	EFZ fachspezifisch & 3 J. Praxis	EFZ allg.	EFZ allg. & 2 J. Praxis	EFZ allg. & 3 J. Praxis	EFZ allg. & 4 J. Praxis & Gleichwertigkeitsnachweise etc.	Matura / Handelsdiplom & 2 J. Praxis	Matura / Handelsdiplom & 3 J. Praxis	Matura & 3 J. Praxis	Praxis ohne EFZ / EBA	BP unspezifisch & 2 J. Praxis	BP fachspezifisch	FH / HF / Uni & 2 J. Praxis		
ASTAG	Strassentransport-Disponent/in	BP			x														
GS1	Logistikfachmann/-frau	BP					x											x	
SPEDLOGSWISS	Speditionsfachmann/-frau	BP					x												x
SPEDLOGSWISS	Zolldeklarant/in	BP								x									
SVBL	Distributionslogistiker/in	BP																	
SVBL	Warehouselogistiker/in	BP																	
SVME	Einkaufsfachmann/-frau	BP																	

EBA: Eidgenössisches Berufsattest (2 Jahre)  
 EFZ: Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (3- bzw. 4-jährige Berufslehre)  
 Praxis: Praxis im Berufsfeld

<sup>7</sup> Die Zulassung zu einer Berufs- oder Höheren Fachprüfung kann auf Grund einer oder mehrerer, von einander unabhängiger Voraussetzungen erfüllt sein. Aus diesem Grund sind mehrere „x“ pro Zeile möglich

## Höhere Fachprüfung<sup>8</sup>

Verband	Berufsbezeichnung	Abschluss	BP fachspez.	BP fachspez. & Praxis	Sek.stufe II & Praxis	Sek.stufe II & Vorprüf. & Praxis	Sek.stufe II & PL-/Führungspraxis	Tertiärstufe & PL-/Führungspraxis	Tertiärst. & kaufm. Praxis	Tertiärst. & Praxis
ASTAG	Betriebsleiter/in im Strassentransport	HFP	BP fachspezifisch	BP fachspezifisch (alle Module bestanden) & 2 J. Praxis nach BP Lehmeister x	EFZ / Matura / Handelsdiplom & 5 J. Praxis & Lehmeister x	EFZ & Vorprüfung & 4 J. Praxis	EFZ / Matura & 5 J. praxis & PL- bzw. Führungserfahrung	HFP Unternehmenslogistik & 2 J. Praxis & PL- bzw. Führungserfahrung BP / HFP / HF Wirtschaftsinformatik & PL- bzw. Führungserfahrung FH & 3 J. Praxis & PL- bzw. Führungserfahrung	HFP / FH / Uni im kaufmännischen Bereich & 5 J. Praxis x	HFP / FH / Uni & 6 J. Praxis
GS1	Logistik-IT-Leiter	HFP					x	x		
GS1	Logistikleiter/in	HFP					x	x		
SPEDLOGSWISS	Speditionsleiter	HFP	x							x
SVBL	Distributionslogistiker/in	HFP		x						
SVBL	Warehouselogistiker/in	HFP		x						
SVME	Einkäufer/in	HFP								

EFZ: Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (3- bzw. 4-jährige Berufslehre)  
Praxis: Praxis im Berufsfeld

<sup>8</sup> Die Zulassung zu einer Berufs- oder Höheren Fachprüfung kann auf Grund einer oder mehrerer, von einander unabhängiger Voraussetzungen erfüllt sein. Aus diesem Grund sind mehrere „x“ pro Zeile möglich

---

## **EHB Schriftenreihe / Cahiers IFFP / Quaderni IUFP**

- Nr. I Validierung von Bildungsleistungen im Bereich Allgemeinbildung, Zollikofen 2001  
Nr. If Validation des acquis en culture générale, Zollikofen 2001  
Nr. 2 Schlussbericht zum Pilotprojekt Swiss Supply Chain: Eine Kompetenzanalyse im Bereich der höheren Berufsbildung, Zollikofen 2007

wird fortgesetzt / a suivre / seguirà

## **SIBP Schriftenreihe / Cahiers de l'ISFPF / Quaderni ISFPF**

- Nr. 33 Esperienze di valutazione didattica nella maturità professionale, Zollikofen 2006  
Nr. 32 Die Ausbildung von Kleinkinderzieherinnen in Kindertagesstätten - Eine Analyse aus ökonomischer und arbeitspsychologischer Sicht, Zollikofen 2006  
Nr. 31 Die Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsbereitschaft- Eine Langschnittuntersuchung zur dualen Berufsbildung in der Schweiz, Zollikofen 2006  
Nr. 30 Nanotechnologie in der Berufsbildung - NANO-4-SCHOOLS - Eine Projektbilanz, Zollikofen 2005  
Nr. 30f La Nanotechnologie dans la formation professionnelle - NANO-4-SCHOOLS - Bilan du projet, Zollikofen 2006  
Nr. 29 ICT.SIBP-ISFPF - Un progetto d'innovazione - Un projet d'innovation, Zollikofen 2005  
Nr. 28 Fächerübergreifender Unterricht in der Berufsbildung, Zollikofen 2005  
Nr. 21 Beratung an Berufsfachschulen - Ausbildungskonzept und Praxis, Zollikofen 2005  
Nr. 26 Evaluation des Projekts «Von der Anlehre zur beruflichen Grundbildung mit Attest 2001-2004», Zollikofen 2004  
Nr. 25 Evaluation der dreijährigen Berufslehre «Hauswirtschafterin/Hauswirtschafter», Zollikofen 2004 / Evaluation de l'apprentissage en trois ans de «gestionnaire en économie familiale», Zollikofen 2004  
Nr. 24 Erfahrungen mit E-Learning in der Berufsbildung» Das Projekt ICT.SIBP-ISFPF, Zollikofen 2004  
Nr. 23 Von der Anlehre zur zweijährigen beruflichen Grundbildung mit Attest, Zollikofen 2003  
Nr. 22 Interkulturelle Kompetenzen für Auszubildende, Zollikofen 2003  
Nr. 21 Lernbegleitung - Lernberatung - Coaching, Zollikofen 2003  
Nr. 20 Gendergerecht unterrichten an Berufsschulen, Zollikofen 2003  
Nr. 19 Die Festlegung von Standards für die Ausbildung von allgemeinbildenden Lehrpersonen an Berufsschulen, Zollikofen 2003  
Nr. 18 Barriere Sprachkompetenz, Zollikofen 2002  
Nr. I / Berufsbildung USA, Zollikofen 2002  
Nr. 16 Die Evaluation des DELV-Programmes bei Schülerinnen und Schülern in der beruflichen Ausbildung, Zollikofen 2002  
Nr. IS Entwicklung und Evaluation von zwei Langzeit-Lehrgängen, Zollikofen 2002  
Nr. 14 Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Dokumentation zu einem etwas andern SIBP-Kurs, Zollikofen 2001  
Nr. 13f Mondes Virtuels, Zollikofen 2001  
Nr. 13d Virtuelle Welten, Zollikofen 2001  
Nr. 12 Integration oder Re-Integration - Dokumentation zur Tagung vom 8.19. Dezember 2000, Zollikofen 2001  
Nr. II Berufspraktische Bildung - Dokumentation zur Impulstagung vom 12. Mai 2000, Zollikofen 2000  
Nr. 10 Choreografien unterrichtlichen Lernens als Konzeptionsansatz für eine Berufsfelddidaktik, Zollikofen 2000  
Nr. I Didaktikkurs j und I. Rahmenlehrplan für die deutschsprachige Schweiz, Zollikofen 1996 (vergriffen)! Neuauflage der Schriftenreihe Nr. I, Zollikofen 2002

weitere Nummern der SIBP Schriftenreihe erhalten Sie auf Anfrage.

## **SIBP in Zusammenarbeit mit WBZ-CPS**

(Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung von Mittelschullehrpersonen)

- Kriterienkatalog Geschlechtergleichstellung in Unterrichtsgestaltung u. Schulentwicklung, Zollikofen/Luzern, 2000 (überarbeitete Auflage)

Auch als Online-Version zum Herunterladen auf: [viviv.wbz-cps.ch/deutsch/forschung/folgeseitenIpublikat.html](http://viviv.wbz-cps.ch/deutsch/forschung/folgeseitenIpublikat.html)

---

## BESTELLTALON

Bestellungen nehmen wir gerne per Post, Fax oder Mail entgegen (info@ehb-schweiz.ch). Die Schriftenreihe finde Sie auch auf unserer Homepage zum herunterladen: www.ehb-schweiz.ch (Forschung und Entwicklung Publikationen).

### Besten Dank!

Bitte senden Sie uns (gratis) an folgende Adresse:

Institution .....

Name/Vorname .....

PLZ/Ort .....

Telefon oder E-mail: (für allfällige Rückfragen, danke) .....

..... Ex. der Schriftenreihe Nr. ....

..... Ex. der Schriftenreihe Nr. ....

..... Ex. der Schriftenreihe Nr. ....

Talon bitte einsenden oder faxen an:

EHB, Postfach 637, Kirchlindachstrasse 79, 3052 Zollikofen / Fax: 031 910 37 01















Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH

Eichenstrasse 16

CH-3074 Muri b. Bern

**Telefon** 031 398 70 60

**Fax** 031 398 70 61

**Homepage** [www.ila.ch](http://www.ila.ch)

---

## EHB

Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung  
Kirchlindachstrasse 79 | Postfach | CH-3052 Zollikofen  
Telefon +41 31 910 37 00 | Fax +41 31 910 37 01  
[www.ehb-schweiz.ch](http://www.ehb-schweiz.ch) | [info@ehb-schweiz.ch](mailto:info@ehb-schweiz.ch)

---

## IFFP

Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle  
Avenue de Provence 82 | Case postale 192 | CH-1000 Lausanne 16 Malley  
Téléphone +41 21 621 82 00 | Fax +41 21 626 09 30  
[www.iffp-suisse.ch](http://www.iffp-suisse.ch) | [info@iffp-suisse.ch](mailto:info@iffp-suisse.ch)

---

## IUFFP

Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale  
Via Besso 84 | CH-6900 Lugano-Massagno  
Telefono +41 91 960 77 77 | Fax +41 91 960 77 66  
[www.iuffp-svizzera.ch](http://www.iuffp-svizzera.ch) | [info@iuffp-svizzera.ch](mailto:info@iuffp-svizzera.ch)