



**Transport und Logistikkaufmann
(Transport and Logistics Operational Manager)**

Professioneller Standard



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ESITL
A Netinvet Project

1 Berufsdefinition

Der/die Transport & Logistics Operational Manager ist in der Verkehrswirtschaft tätig und führt Frachtführer-, Speditions- und Logistikdienstleistungen auf nationaler und/oder internationaler Ebene aus. Der/die Transport & Logistics Operational Manager organisiert, koordiniert und überwacht Transporte auf der Straße, der Schiene, in der Luft, auf See, auf Binnenwasserstraßen oder im multimodalen Verkehr für die regionalen, nationalen, europäischen (EU) und internationalen Märkte. Er/Sie kann im Zusammenhang mit Transport- und Speditionsleistungen auch mit der Durchführung von Logistikdienstleistungen beauftragt werden. Der Transport- und Logistiksektor steht im Rahmen des globalisierten Handels unter starkem Einfluss des schnellen technologischen Fortschritt und einer Umweltpolitik mit immer höheren Anforderungen und ist auf der Suche nach Innovationen ständig in Bewegung. Der/die Transport & Logistics Operational Manager muss folglich zukünftige Entwicklungen antizipieren und ständig danach streben, Transportabläufe mit spezialisierter, professioneller Software zu optimieren und nachhaltig zu gestalten. Er/Sie muss der steigenden Nachfrage nach grüner und smarter Mobilität gerecht zu werden. Angesichts dieses Optimierungsbedarfes hält er/sie sich über den technischen Fortschritt sowohl in der Mobilität (Fahrzeuge, Fördergeräte usw.) als auch in Bezug auf die von seiner Organisation verwendeten IT-Ausrüstung auf dem Laufenden. Um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu optimieren, sollte er/sie außerdem ein gutes Gespür für Beschaffung und Einkauf verfügen. Er/sie trägt dazu bei, Marktchancen zu identifiziert, daraus strategische Ziele zu formulieren und setzt von der Geschäftsführung getroffenen Entscheidungen um. Außerdem koordiniert er/sie die Abläufe bei den verschiedenen Tätigkeiten des Unternehmens und/oder den Diensten, die von externen Partnerunternehmen und Kundschaft erbracht werden. Dabei ist er/sie sowohl für die Bildung als auch für die Leitung von Teams verantwortlich.

Um in seinem Job erfolgreich zu sein, muss der/die Transport & Logistics Operational Manager Querschnittskompetenzen besitzen. Er/sie muss teamfähig und belastbar sein. Bezüglich der kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte seiner/ihrer Position sollte er/sie flexibel, verantwortungsbewusst und selbstständig sein und Führungsqualitäten zeigen. Er/sie muss die im Arbeitsumfeld verwendete(n) Sprache(n) und Englisch beherrschen. Er/Sie benötigt auch fundierte Kenntnisse des wirtschaftlichen, rechtlichen und beruflichen Umfelds.

2 Arten von Unternehmen

Die folgenden Arten von Unternehmen benötigen die Dienste eines/r Transport & Logistics Operational Manager:

- Speditionsunternehmen
- Spezialtransportunternehmen (Umzugsunternehmen, Unternehmen für temperaturgesteuerte Transporte, Transportunternehmen für Gefahrgut, ...)
- Unternehmen, die Nutzfahrzeuge vermieten
- Industrie- oder Vertriebsunternehmen, die eine/n Koordinator/in für ihren Transportbedarf benötigen (eigene gewerbliche Transporte oder an Subunternehmen vergebene Transportdienstleistungen)
- Logistikunternehmen

Der/die Transport & Logistics Operational Manager befasst sich mit allen Verkehrsträgern: Güterkraftverkehr, Eisenbahnverkehr, Luftfracht, Seeschifffahrt, Binnenschifffahrt, einschließlich multimodaler und intermodaler Verkehre.

3 Position und Rolle

Die Bedeutung des/der Transport & Logistics Operational Manager wird immer wichtiger und bekommt eine Schlüsselrolle, um auf die wachsenden wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und rechtlichen Anforderungen vorbereitet zu sein.

Seine/ihre Rolle variiert je nach Größe und Ziel des Unternehmens, in dem er/sie beschäftigt ist, erheblich. Im Allgemeinen hat er/sie in einem kleinen Unternehmen mehr Verantwortung als in einem großen Konzern.

Dabei kann die Position, auch abhängig von der Berufserfahrung, von der/dem Büroangestellten bis zur Abteilungsleitung oder Lagerleitung reichen. Im Allgemeinen hat der/die Transport & Logistics

Operational Manager eine Führungsposition und leitet ein Team. In den meisten Fällen ist er/sie bei einem Unternehmen angestellt, aber als Eigentümer/in eines Klein- oder mittelständischen Unternehmens kann er/sie auch als Selbstständige/r tätig sein.

In Bezug auf die Hierarchie ist der/die Transport & Logistics Operational Manager direkt der Unternehmensleitung oder, in einem KMU (kleinen, mittleren Unternehmen) der Betriebs- und/oder Logistikleitung unterstellt. Den Umständen entsprechend ist er/sie in einem größeren Unternehmen (gegebenenfalls auf nationaler und internationaler Ebene) der Betriebsleitung, der Speditionsleitung, der Transportleitung oder der Logistikleitung zugeordnet.

Die Rolle und Position innerhalb der Organisation kann auch abhängig von der Berufserfahrung des Transport & Logistics Operational Manager und die Größe des Unternehmens stark variieren:

3.1 Junge Absolventen mit erster Berufserfahrung:

- Frachtführer/in; Sachbearbeiter/in
- Supervisor
- Sachbearbeiter/in für multimodalen Verkehr
- Verwaltungssachbearbeiter/in in einem verkehrswirtschaftlichen Unternehmen
- Transportadministrator/in
- Sachbearbeiter/in für Transitkoordination; Sachbearbeiter/in Planung
- Charterer; Sachbearbeiter/in Spedition; Sachbearbeiter/in Disposition
- Sachbearbeiter/in für Zolldeklarationen
- Kundenbetreuer/in für Handelsvertretungen
- Kundendienstmitarbeiter/in
- Assistent/in der Lagerhaltung
- Sachbearbeiter/in Umschlagsorganisation
- etc.

3.2 Nach einigen Jahren Berufserfahrung:

- Verkehrsleitung
- Einsatzleitung
- Transportleitung
- Lagerleitung
- Abteilungsleitung Zoll
- Betriebsleitung Güterverkehr
- Abteilungsleitung Übersee-Überland
- Speditionsleitung; Filialleitung
- Linienmanager
- Versandleitung
- Flottenmanager
- Kundenbetreuung
- Filialleitung
- etc

Ein/e Transport & Logistics Operational Manager (EQF-Level 5) ist für die Organisation und Durchführung von Transporten zuständig. In diesem Sinne könnte der/die Transport & Logistics Operational Manager die Geschäftsführung eines Transportunternehmens innehaben. Dies wäre vor allem in sehr kleinen oder familiengeführten Unternehmen möglich, in denen die jüngere Generation Zugang zu Führungspositionen erhält. Da dies jedoch für die wenigsten Transport & Logistics Operational Manager der übliche Karriere Weg ist, ist diese Stellenbezeichnung oben nicht aufgeführt.

4 Wirtschaftliches, technologisches und soziales Umfeld und Perspektiven

Technologische Innovationen, sich ändernde Lebensstile, ein zunehmend wettbewerbsorientiertes Umfeld sowie neue Vorschriften und Umweltrichtlinien haben den Transport- und Logistiksektor (T&L) in den letzten Jahren verändert.

Neue Technologien haben einen großen Einfluss auf die Verkehrswirtschaft. Die Integration von Informationstechnologie und der Einsatz von Digitalisierungskonzepten (z. B. Blockchain, künstliche Intelligenz, Automatisierung oder Robotisierung) und digitalen Werkzeugen (z. B. Sendungsverfolgung, Routenplanung, digitale Technologien an Bord von Fahrzeugen oder papierlose Verfahren) verändern die Arbeitsplätze der Branche tiefgreifend. In den kommenden Jahren wird der/die Transport & Logistics Operational Manager sich immer mehr mit automatisierten Fahrzeugen und neuen Wegen der Transportorganisation auseinandersetzen müssen (z. B. Platooning, also die Fahrt von Lastwagen in einem Konvoi, verbunden über Wi-Fi, für einen optimierten Kraftstoffverbrauch). Dies wird nicht nur die Organisation des Transports selbst, sondern auch den Fahrpersonal -Einsatz und dessen Verwaltung beeinflussen. Die schnelle Entwicklung und der permanente Informationsfluss beeinflussen die Arbeit sehr und erfordern ein flexibles Datenmanagement.

Die Logistikbranche ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Logistik findet in globalisierten Märkten statt und erfordert daher internationale Strategien. Gleichzeitig fordert der Trend zu mehr Nachhaltigkeit eine höhere Berücksichtigung lokaler und regionaler Märkte. Neue Verbrauchertrends und das Wachstum des Online-Handels (E-Commerce) bestimmen die gesamte Lieferkette und Transportaktivitäten. Die Erwartungen der Kundschaft an Lieferzeiten, Preise, personalisierten Dienstleistungen und umweltfreundliche Verfahren wachsen. Außerdem verschärft sich der Wettbewerb durch neue Akteure, die in die Branche einsteigen.

Daher müssen Transportunternehmen, um sich sowohl den sich ändernden Vorschriften als auch den sich ändernden Markterwartungen anzupassen, einen zukunftsorientierten Ansatz verfolgen. Die Nachrichten und Innovationen aus der Verkehrsbranche, neue B2B-, B2C- und Letzte-Meile-Lieferoptionen, sowie die Notwendigkeit, die Organisation und Systeme des Transports neu zu denken, haben einen erheblichen Einfluss auf die Bedingungen, unter denen der Beruf ausgeübt und sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln wird. Die Schaffung von kollaborativen Plattformen und Kooperationen zwischen Verkehrsunternehmen stehen vor dem Hintergrund, wettbewerbsfähig zu bleiben, kundenorientierte Dienstleistungen anzubieten zu können und Qualitätserwartungen und Zertifizierungsanforderungen zu erfüllen.

Das wachsende Bewusstsein für die Gefahren des Klimawandels bei Bürgern und in der Wirtschaft führt zu einer größeren Aufmerksamkeit für Umweltbelange. Globale politische Agenden stimmen darüber überein, dass in Richtung 2030 und darüber hinaus die Umweltverschmutzung durch Wirtschaft und Industrie verringert werden muss (z. B. die 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung, verabschiedet von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015). Laut Europäischer Kommission (EU) verursacht der Verkehr fast ein Viertel der europäischen Treibhausgasemissionen (THG) und ist die Hauptursache für die Luftverschmutzung in Städten. Die EU hat drei Prioritätsbereiche mit Handlungsbedarf identifiziert¹:

1. Effizienzsteigerung der Verkehrssysteme durch Nutzung digitaler Technologien, Smart Pricing und weitere Förderung des Wechsels zu emissionsärmeren Verkehrsträgern.
2. Beschleunigung des Einsatzes emissionsarmer Alternativenenergien für den Verkehr (z. B. Biokraftstoffe, Strom, Wasserstoff und erneuerbare synthetische Kraftstoffe).
3. Zukünftiger Einsatz von emissionsfreien Fahrzeugen.

¹ European Commission, A European Strategy for low-emission mobility, https://ec.europa.eu/clima/policies/transport_en

In diesem Zusammenhang werden neue Rechts- und Verwaltungsvorschriften erlassen (z. B. Umweltzonen in Stadtzentren). Folglich müssen nachhaltige Ansätze verstärkt in die Entwicklungsvisionen von T&L-Unternehmen integriert werden. Der Trend geht in Richtung Entwicklung und Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten, da T&L-Unternehmen versuchen, ihr Image zu verbessern. Bei ihren Kunden wird Öko-Mobilität zum Verkaufsargument.

Der T&L-Sektor hat einen erheblichen Gesamteinfluss, da auch andere Wirtschaftszweige darauf angewiesen sind, dass er sich wirksam entwickelt. Es ist also mehr als eine Frage der Mobilität: Es ist ein Wettbewerbsfaktor für die Wirtschaft auf nationaler und EU-Ebene. Dennoch leidet die

Branche seit vielen Jahren unter mangelnder Attraktivität und kämpft darum, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, insbesondere qualifiziertes Fahr- und Lagerpersonal. Der Sektor hat außerdem Schwierigkeiten, Frauen zu rekrutieren, weshalb Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter dringend erforderlich sind. Verschärft wird das Problem durch den Generationswechsel und den bevorstehenden Ruhestand eines erheblichen Teils der Beschäftigten in der Branche. Folglich besteht ein enormer Druck, das Gesamtbild der Branche zu verbessern, seine wesentliche wirtschaftliche Rolle für das Funktionieren unserer Gesellschaft sichtbarer zu machen und Jugendliche über Berufsmöglichkeiten zu informieren. Transport- und Logistikbetriebsleitungen müssen sich mit der Schwierigkeit, Nachwuchskräfte zu finden und einem wachsenden Personalwechsel auseinandersetzen. Das Personalmanagement muss immer sensibler und den komplexen Zusammenhängen gerecht werden, um das Fahr- und Lagerpersonal im Unternehmen zu halten.

5 Aktivitäten und Aufgaben

Aktivität 1: Durchführung von Güterverkehr

A1T1 Bewertung der Durchführbarkeit von Transporten

A1T2 Organisation und Durchführung von Transporten

A1T3 Monitoring von Transporten

A1T4 Validierung von Transporten

<u>Arbeitskontext und berufliche Pflichten</u>		
<p>Schon mit einer Kundenanfrage ist der/die Transport & Logistics Operational Manager für die Machbarkeitsbewertung des Transports verantwortlich. Daher stellt er/sie sicher, dass er/sie alle notwendigen Informationen und personellen Ressourcen zur Verfügung hat. Er/sie organisiert ad-hoc- oder geplante Transporte unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und rechtlichen Anforderungen, überwacht ihren Ablauf und bewertet ihre Ergebnisse. Er/sie kann dafür zuständig sein, Zollformalitäten zu erledigen. Er/sie muss die bei der Arbeit verwendete(n) Sprache(n) und Englisch gut beherrschen. Er/sie muss in der Lage sein, alle Office-Softwarepakete und spezifische professionelle Software zu verwenden die im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit genutzt werden. Damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, muss der/die Transport & Logistics Operational Manager ständig bemüht sein, die Transporte zu optimieren und dabei den steigenden Kundenerwartungen und gesellschaftlichen Anforderungen mit ihren Vorgaben, Sicherheitsvorschriften und Zollbestimmungen zu entsprechen. Als operative Führungskraft kann er/sie durch seine/ihre Handlungen und Entscheidungen die Entwicklung zu einer nachhaltigen Wirtschaft und zu grünen Prozessen fördern.</p> <p>Der/die Transport & Logistics Operational Manager arbeitet der Betriebs-, Niederlassungs- oder Abteilungsleitung zu, die über den Umfang der Handlungsbefugnis entscheidet. Die Unternehmensgröße ist dabei ein wichtiger Faktor für den Umfang der Verantwortung.</p>		
Relevante Informationen für die Arbeit	Benötigte Hilfsmittel für den Auftrag	Berufliche Kontakte
<ul style="list-style-type: none"> - Berufliches Umfeld - Kundenanfrage - Warenarten - Angebotsanfrage - Tarife des Unternehmens - Informationen über den Kunden - Geltende Vorschriften - Rechtliche, wirtschaftliche und kaufmännische Dokumentationen - Technische Dokumentationen - Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen für den Transport - Beschreibung der Lademittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Karten, die den Tätigkeitsbereich des Unternehmens abbilden - Transportmittel - Personal - Informations- und Kommunikationsmittel (IKT) - Tools für tracking and tracing - Transportmanagement-systeme (TMS) - Customer Relationship Management (CRM) tools - Planungs- und Verwaltungssoftware - Routenplanungssoftware - Ortungswerkzeuge - Ladeplansoftware 	<p><u>Intern</u></p> <p>Er/ sie ist mit der Verkaufs- und der Buchhaltungsabteilung, dem/der Betriebsleiter/in, und dem/der HSQE und/oder CSR-Manager/in in Kontakt. Er/sie koordiniert Lager-, Fahr- und Umschlagspersonal.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Spezielle Dokumentationen für internationale Geschäfte - Zolldokumente - Betriebsinterne Verfahren und Vorgaben - Planungsdiagramme - Bedingungen für Verträge mit Subunternehmen - Qualitätsvorgaben - Sicherheitsprotokolle - Wichtige Informationen für den Umgang mit Störungen und/oder Reklamationen - Unternehmenskennzahlen und wirtschaftliche Grenzen des Unternehmens - Die Unternehmensziele zur Nachhaltigkeitsentwicklung - Der Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (ökonomisch, ökologisch, sozial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fahrzeuginterne Technologien - Umschlagsgeräte - Verpackungen und Verbrauchsmaterialien - Schutz-, Füll- und Sicherungsmaterial für Verpackungen/Produkte - Ladungssicherungsausrüstung - Ladehilfsmittel - Ein oder mehrere Laderampen - Kontroll- und Zählgeräte - Liefer- und Lagerbereiche - Recyclingbehälter 	<p><u>Extern</u></p> <p>Er/sie steht mit Kunden, Subunternehmern und lokalen oder regionalen Behörden in direktem Kontakt.</p> <p>Er/sie muss vielleicht internationale Kontakte aufbauen.</p>
---	---	--

Erwartete Ergebnisse

Ausführliche und gut begründete Antworten auf Kunden- oder Angebotsanfragen.

Gut und richtig kalkulierte Angebote.

Ablauf- oder Transportpläne, die den Erwartungen der Auftraggeber und gleichzeitig den Erfordernissen von Sicherheit, Qualität, sozialen und ökologischen Zwängen, Effizienz und Rentabilität entsprechen.

Einhaltung der geltenden Vorschriften.

Sorgfältige Überwachung der Abläufe mit den verfügbaren digitalen Unterstützungstools.

Genaue Ergebnisdokumentation (Informationsmanagement).

Optimierte Transportabläufe zur Reduzierung negativer äußerer Einflüsse.

Regelmäßige und genaue Berichte an seinen/ihren direkte/n Vorgesetzte/n.

Empfehlungen, die mögliche Verbesserungen der Abläufe aufzeigen.

Aktivität 2: Organisation und Verwaltung von mit Transporten verbundener Lagerhaltung

A2T1 Entwicklung von Lagerlösungen im Zusammenhang mit dem Transport

A2T2 Koordination des Lagerbetriebs

A2T3 Steuerung von Lagerprozessen

<u>Arbeitskontext und berufliche Pflichten</u>		
<p>Im Rahmen einer identifizierten (globalen) Lieferkette wirkt der/die Transport & Logistics Operational Manager an der Erstellung von Einsatz- oder Transportplänen mit, wobei er/sie für die Organisation der erforderlichen logistischen Mittel vom Wareneingang bis zur Verladung inklusive Lagerung und Auftragsvorbereitung verantwortlich ist. Er/sie nutzt alle verfügbaren physischen Ressourcen, um die effiziente Dienstleistung sicherzustellen. Er/sie kann aufgefordert werden, Verbesserungen vorzuschlagen und damit zur Gestaltung der Lagerorganisation beizutragen. Er/sie muss die bei der Arbeit verwendete(n) Sprache(n) und Englisch gut beherrschen.</p> <p>Der/die Transport & Logistics Operational Manager arbeitet der Betriebs-, Niederlassungs- oder Abteilungsleitung zu, die über den Umfang der Handlungsbefugnis entscheidet. Die Unternehmensgröße ist ein wichtiger Faktor für den Umfang der Verantwortung.</p>		
Relevante Informationen für die Arbeit	Benötigte Hilfsmittel für den Auftrag	Berufliche Kontakte
<ul style="list-style-type: none"> - Berufliches Umfeld - Besonderheiten - Kundenanfragen - Rechtliche, wirtschaftliche und kaufmännische Dokumentationen - Warenarten - Lagerorganisationsplan - Lagerbetriebsverfahren - Qualitätsverfahren - Sicherheitsprotokolle - Technische Dokumentation - Interne Verfahren und Betriebsanweisungen - Planungsdiagramme - Unternehmenskennzahlen und wirtschaftliche Grenzen des Unternehmens - Die Unternehmensziele zur Nachhaltigkeitsentwicklung - Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (ökonomisch, ökologisch, sozial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Umschlags- und Lagergeräte - Verpackungen und Verbrauchsmaterialien - Informations- und Kommunikationsmittel (IKT) - Schutz-, Füll- und Sicherungsmaterial für Verpackungen/Produkte - Kontroll- und Zählgeräte - Recyclingbehälter - Tools für tracking and tracing - Warehouse Management Systeme (WMS) - Planungs- und Verwaltungs-Software 	<p><u>Intern</u></p> <p>Er/sie steht mit allen Abteilungen in Kontakt. Er/sie überwacht das Umschlagspersonal und eventuell das Fahrpersonal.</p> <p><u>Extern</u></p> <p>Eventuell hat er/sie im Rahmen von nationalen oder internationalen Systemen Kontakt mit anderen Unternehmen oder Subunternehmen.</p> <p>Vielleicht steht er/sie mit lokalen oder regionalen Behörden in Kontakt.</p>

Erwartete Ergebnisse

Ausführliche und gut begründete Antworten auf Besonderheiten.

Richtig kalkulierte Angebote.

Logistikdienstleistungen, die den Erwartungen der Auftraggeber und gleichzeitig den Erfordernissen von Sicherheit, Qualität, sozialen und ökologischen Zwängen, Effizienz und Rentabilität entsprechen.

Einhaltung der geltenden Vorschriften.

Genauere Ergebnisdokumentation (Informationsmanagement).

Regelmäßige und genaue Berichte an seinen/ihren direkte/n Vorgesetzte/n.

Empfehlungen, die mögliche Verbesserungen der Abläufe aufzeigen.

Aktivität 3 Ressourcenverwaltung im Zusammenhang mit Transporten

A3T1 Verwaltung physischer Ressourcen

A3T2 Verwaltung digitaler Tools

<u>Arbeitskontext und berufliche Pflichten</u>		
<p>Zur Durchführung der Tätigkeiten 1 und 2 benötigt der/die Transport & Logistics Operational Manager verschiedene physische Ressourcen wie Fahrzeuge, Umschlagsgeräte, Sicherungsausrüstung oder Lagergeräte usw. Er/sie hat die Verfügbarkeit dieser Ressourcen sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist er/sie auch für die Planung und Organisation der Instandhaltung der physischen Ressourcen verantwortlich. Der/die Transport & Logistics Operational Manager wählt die einzusetzenden Ressourcen so aus, dass Transport- und/oder Lagertätigkeiten umweltfreundlich erbracht werden können.</p> <p>Er/sie muss in der Lage sein, alle Office-Softwarepakete und spezifische professionelle Software zu verwenden die im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit genutzt werden. Der Einsatz digitaler Tools wird für die Arbeit des/der Transport & Logistics Operational Manager in Zukunft weiter zunehmen.</p> <p>Der/die Transport & Logistics Operational Manager arbeitet der Betriebs-, Niederlassungs- oder Abteilungsleitung zu, die über den Umfang der Handlungsbefugnis entscheidet. Die Unternehmensgröße ist ein wichtiger Faktor für den Umfang der Verantwortung.</p>		
Relevante Informationen für die Arbeit	Benötigte Hilfsmittel für den Auftrag	Berufliche Kontakte
<ul style="list-style-type: none"> - Berufliches Umfeld - Instandhaltungsplanung - Technische Dokumentationen - Geltende Vorschriften - Warenarten - Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen für den Transport - Beschreibung der Ladeeinheiten - Interne Verfahren und Betriebsanweisungen - Wichtige Informationen für den Umgang mit Störungen - Qualitätsverfahren - Sicherheitsprotokolle - Planungsdiagramme - Unternehmenskennzahlen und wirtschaftliche Grenzen des Unternehmens - Die Unternehmensziele zur Nachhaltigkeitsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Transportmittel - Umschlags-, Sicherungs- und Lagergeräte - Ladungssicherungs-ausrüstung - Ladestützen - Eine oder mehrere Laderampen - Liefer- und Lagerbereiche - Kontroll- und Zählgeräte - Recyclingbehälter - Informations- und Kommunikationsmittel (IKT) - Tools für tracking and tracing - Transportmanagement-systeme (TMS) - Warehouse Management Systeme (WMS) - Customer Relationship Management (CRM) tools - Planungs- und Verwaltungs-Software - Routenplanungssoftware - Ortungswerkzeuge 	<p><u>Intern</u></p> <p>Er/sie steht mit allen Abteilungen, insbesondere mit der Wartungsabteilung (Werkstatt) in Kontakt.</p> <p><u>Extern</u></p> <p>Eventuell steht er/sie im Rahmen von nationalen oder internationalen Systemen mit anderen Unternehmen oder Subunternehmer in Kontakt.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (ökonomisch, ökologisch, sozial) - Sicherheitsregeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Ladeplansoftware - Fahrzeuginterne Technologien 	<p>Vielleicht hat er/sie mit lokalen oder regionalen Behörden Kontakt.</p>
<p><u>Erwartete Ergebnisse</u></p> <p>Einhaltung der Wartungsplanung der physischen Ressourcen gemäß den geltenden Vorschriften.</p> <p>Gut organisierte Einsatzplanung für die physischen Ressourcen.</p> <p>Optimierter Einsatz digitaler Tools zur Unterstützung der operativen Tätigkeiten.</p> <p>Regelmäßige und genaue Berichte an seinen/ihren direkte/n Vorgesetzte/n.</p> <p>Empfehlungen, die mögliche Verbesserungen der Abläufe aufzeigen.</p>		

Aktivität 4: Organisation des Geschäftsverhältnisses

A4T1 Kommunikation mit Partnerunternehmen und Kundschaft

A4T2 Angebotserstellung

A4T3 Vertragsverhandlung und Überwachung vertraglicher Pflichten

A4T4 Identifizierung neuer Marktchancen

Arbeitskontext und berufliche Pflichten

In diesem wettbewerbsintensiven Umfeld baut der/die Transport & Logistics Operational Manager im direkten Kontakt mit Partnerunternehmen und Kundschaft eine nachhaltige Beziehung zu diesen auf. Dazu entwickelt er/sie, um den steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden, entsprechende Transportangebote und Logistikdienstleistungen und arbeitet dabei auch mit anderen Unternehmen zusammen (z.B. durch gemeinsame Plattformen, Vereinigungen, etc.). Er/sie verhandelt und überwacht Verträge, geht Beschwerden nach und befasst sich, in engen Kontakt zu Versicherungsexperten und Rechtsberatern, mit Streitigkeiten.

Er/sie setzt sich mit Partnerunternehmen auseinander und sollte in der Lage sein, neue Marktchancen zu identifizieren, insbesondere im Bereich digitalisierter und nachhaltiger Transportmöglichkeiten. Er/sie muss die bei der Arbeit verwendete(n) Sprache(n) und Englisch gut beherrschen. Er / sie muss mit den verfügbaren ICT (Informations- und Kommunikationstechnologien) die Unternehmensaktivitäten abrufen und überprüfen zu können.

Der/die Transport & Logistics Operational Manager arbeitet der Betriebs-, Niederlassungs- oder Abteilungsleitung zu, die über den Umfang der Handlungsbefugnis entscheidet. Die Unternehmensgröße ist ein wichtiger Faktor für den Umfang der Verantwortung.

Relevante Informationen für die Arbeit	Benötigte Hilfsmittel für den Auftrag	Berufliche Kontakte
<ul style="list-style-type: none"> - Berufliches Umfeld - Kundenanfragen - Informationen über die Kundschaft und Interessenten - Informationen zu Liefer- und Partnerunternehmen - Angebote von Liefer- und Partnerunternehmen - Grenzen der eigenen Möglichkeiten - Kundensätze - Zahlungsbedingungen - Interne Verfahren und Betriebsanweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunden-, Lieferanten- und Subunternehmerdatenbanken - Customer Relationship Management (CRM) tools - Planungs- und Verwaltungssoftware - Systembeschreibungen und Aufstellungen der Transportressourcen - Informations- und Kommunikationsmittel (IKT) 	<p><u>Intern</u></p> <p>Er/sie steht mit allen Abteilungen in Kontakt.</p> <p><u>Extern</u></p> <p>Er/sie steht mit Partnern (Interessenten, Lieferunternehmen, Subunternehmern, Versicherungen usw.)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Bedingungen für Unteraufträge - Musterverträge, schriftliche Vereinbarungen, Spezifikationen - Versicherungsverträge - Terms und Vorschriften für den Transport und die Logistikbranche - Qualitätsverfahren - Unternehmenskommunikationsprotokolle - Relevante Informationen für den Umgang mit Störungen und/oder Reklamationen - kaufmännische, rechtliche und wirtschaftliche Dokumentationen - Technische Dokumentationen - Zoll- und Außenhandelsdokumente - Unternehmenskennzahlen und wirtschaftliche Grenzen des Unternehmens - Die Unternehmensziele zur Nachhaltigkeitsentwicklung - Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (ökonomisch, ökologisch, sozial) 		<p>und der Kundschaft in direktem Kontakt.</p> <p>Er/sie muss vielleicht internationale Kontakte aufbauen.</p>
---	--	--

<p><u>Erwartete Ergebnisse</u></p> <p>Nachhaltige Geschäftsbeziehungen.</p> <p>Angemessene Antworten.</p> <p>Gute Beherrschung der im Arbeitsumfeld verwendeten Sprache(n) und Englisch.</p> <p>Eine stabile Kundenbindung in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld.</p> <p>Verträge, die den geltenden Vorschriften entsprechen und im Einklang mit der Unternehmenspolitik, nachhaltiger Entwicklung und den CSR Erfordernissen des Unternehmens stehen.</p> <p>Beachtung der kaufmännischen Ziele.</p> <p>Vorschläge zum Umgang mit Beschwerden und Streitigkeiten.</p> <p>Die regelmäßige Aktualisierung und Verbesserung von Datenbanken/CRM-Tools.</p> <p>Regelmäßige und genaue Berichte an seinen/ihren direkte/n Vorgesetzte/n.</p>

Aktivität 5: Teammanagement

A5T1 Ermittlung des Personalbedarfs

A5T2 Teilnahme am Personalgewinnungsprozess

A5T3 Organisieren der täglichen Arbeitsaktivitäten

A5T4 Umgang mit Konflikten

A5T5 Beurteilung der Leistung von Teammitgliedern

<u>Arbeitskontext und berufliche Pflichten</u>		
<p>Der/die Transport & Logistics Operational Manager muss im Rahmen seiner/ihrer Aufgaben ein Team leiten. Er/sie teilt die verschiedenen Aufgaben entsprechend der Unternehmensabläufe und gemäß der zur Verfügung stehenden Kompetenzen zu. Er/sie sorgt für die Sicherheit des Personals. Er/sie trägt zur besseren Organisation seines/ihrer Verantwortungsbereiches bei und identifiziert neuen Personalbedarf. In einem Klein- oder mittelständischem Unternehmen kann er/sie bei der Einstellung beteiligt sein. Er/sie führt das Team und fördert Engagement und Zusammenarbeit. Er/sie fördert die Fortbildungsbereitschaft. Er/sie muss zur Bewältigung individueller Konflikte beitragen. Er/sie überwacht die Leistung des Teams mit verschiedenen Instrumenten, einschließlich persönlicher Gespräche. Der/die Transport & Logistics Operational Manager leitet ein Team durch seine/ihre Autorität. Die Unternehmensgröße ist ein wichtiger Faktor bei der Festlegung des Umfangs der Autorität/Verantwortung.</p>		
Relevante Informationen für die Arbeit	Benötigte Hilfsmittel für den Auftrag	Berufliche Kontakte
<ul style="list-style-type: none"> - Berufliches Umfeld - Arbeitsrechtliche Vorschriften - Nationale Transportvorschriften - Europäische Transportvorschriften - Vereinbarungen zwischen Sozialpartnern - Stellenbeschreibungen - Interne Firmenabläufe - Managementmethoden - Bewertungsmethoden - Konfliktlösungsmethoden - Die Unternehmensziele zur Nachhaltigkeits-entwicklung - Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (ökonomisch, ökologisch, sozial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations- und Kommunikationsmittel (IKT) - Planungs- und Verwaltungssoftware 	<p><u>Intern</u></p> <p>Er/sie steht mit der Personalabteilung, der Verwaltung und der Buchhaltung in Kontakt.</p> <p>Er/sie beaufsichtigt das Personal.</p> <p><u>Extern</u></p> <p>Er/sie hat vielleicht Kontakt mit Regierungsstellen, lokalen Behörden und Dienstleistern.</p>

Erwartete Ergebnisse

Einhaltung der geltenden Vorschriften.

Genauere Ergebnisdokumentation (Informationsmanagement).

Regelmäßige und genaue Berichte an seinen/ihren direkte/n Vorgesetzte/n.

Empfehlungen, die mögliche Verbesserungen der Teamorganisation aufzeigen.

Konfliktprävention und -bearbeitung.

Die vorausschauende Erfassung von benötigten Qualifikationen und Fortbildungsbedarfen.

Regelmäßige Bewertung der Leistungen.

6 Kompetenzverzeichnis

Verbindungen zwischen Aktivitäten und Kompetenzeinheiten

AKTIVITÄTEN	KOMPETENZ-EINHEITEN
Aktivität 1: Durchführung des Güterverkehrs	Einheit 1: Güterverkehre durchführen
Aktivität 2: Organisation und Verwaltung der mit dem Transport verbundenen Lageraktivitäten	Einheit 2: Mit dem Transport verbundene Lageraktivitäten organisieren und verwalten
Aktivität 3: Ressourcenverwaltung im Zusammenhang mit Transporten	Einheit 3: Vermögenswerten und Technologien unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen verwalten
Aktivität 4: Pflege der Kundenbeziehung	Einheit 4: Kundenbeziehungen pflegen
Aktivität 5: Teammanagement	Einheit 5: Ein Team führen

Querschnittskompetenzen, Autonomie und Verantwortung

Um in seinem/ihrem Job erfolgreich zu sein, muss der/die Transport & Logistics Operational Manager über eine Reihe von Querschnittskompetenzen verfügen. Er / sie beweist Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Kreativität, Konsequenz, Organisation und beachtet die Vorschriften und die Berufsethik, insbesondere wenn er / sie Transportunternehmen chartert. Er/sie muss sich stets der unterschiedlichen Regeln des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen bewusst sein und die Grundsätze der sozialen Verantwortung der Unternehmen berücksichtigen.

Der/die Transport & Logistics Operational Manager muss in der Lage sein, unter Druck zu arbeiten, Probleme in Ruhe zu lösen, die Interessen anderer zu berücksichtigen und gleichzeitig standhaft und durchsetzungsfähig zu bleiben, um die Interessen seines Unternehmens zu vertreten. Er / sie muss über starke Führungs- und Beziehungsfähigkeiten verfügen, damit er / sie in der Lage ist, ein Team zu koordinieren und mit vielen verschiedenen internen und externen Gesprächspartnern zusammenzuarbeiten. Er / sie muss in der Lage sein, auf Englisch zu kommunizieren und muss ein gutes Verständnis für interkulturelle Beziehungen haben. Gleichzeitig zeigt er/sie echtes Interesse an den neuen Transport- und Logistikprozessen mittels Digitalisierung.

Der/die Transport & Logistics Operational Manager sind im Rahmen der Unternehmensziele autonom und verantwortlich für ihre tägliche Arbeit und werden dafür zur Rechenschaft gezogen. Ihr Grad an Autonomie hängt von ihrer Berufserfahrung, der Größe, Struktur und Tätigkeit des Unternehmens (Transport und Logistik oder industrielle und kommerzielle Tätigkeit) sowie von der Vielfalt und Komplexität der Aktivitäten, mit denen sie zu tun haben, und den Prozessen, an denen sie arbeiten, ab; dieser Grad an Autonomie wird letztendlich von dem Vorgesetzten bestimmt, an den sie berichten. Als Transport & Logistics Operational Manager wirkt sich seine/ihre Autonomie durch seine/ihre Handlungen und Entscheidungen auf die Entwicklung einer nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Wirtschaft aus. Er/sie arbeitet in einem regelmäßigen Abgleichungsprozess mit seinem/ihrem Vorgesetzten.

Einheit Nr. 1: Güterverkehr durchführen

Fähigkeiten	Wissen
<p>U1S1 – DIE DURCHFÜHRBARKEIT VON TRANSPORTEN BEWERTEN U1S1.1 – Die Anfrage für den Transport einschätzen U1S1.2 – Die Nachfrage mit dem Angebot des Unternehmens abgleichen und eine Entscheidung treffen</p>	<p>U1K1 – Nachfrage nach Transportleistungen U1K2 – Supply Chain Management U1K3 – Verkehrsträger und -mittel einschließlich multimodaler Optionen U1K4 – Organisation eines Transportunternehmens U1K5 – Transport Dienstleistungsangebot</p>
<p>U1S2 –TRANSPORTE ORGANISIEREN UND DURCHFÜHREN U1S2.1 – Einen oder mehrere Verkehrsträger und -mittel auswählen U1S2.2 – Transportnetze nutzen und anpassen U1S2.3 – Lieferverfahren auswählen U1S2.4 – Zollabfertigung durchführen</p>	<p>U1K6 – Vorschriften für den Transport von Gütern U1K7 – Vorschriften in Bezug auf sozialen Umgang, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt U1K8 – Zollvorschriften für den Transport von Gütern U1K9 – Incoterms U1K10 – Ladeplan</p>
<p>U1S3 – MÖGLICHE SUBUNTERNEHMER AUSWÄHLEN U1S3.1 – Tätigkeiten, die für den Transport an Unterauftragnehmer vergeben werden sollen, identifizieren U1S3.2 – Subunternehmer auswählen</p>	<p>U1K11 – Routen, Rückverfolgbarkeit und Mapping-Tools U1K12 – Dispositions- und Planungsmethoden U1K13 – Vorgänge und unvorhergesehene Ereignisse U1K14 – Transportbezogene Versicherung</p>
<p>U1S4 – TRANSPORTE ÜBERWACHEN U1S4.1 – die Rückverfolgbarkeit gewährleisten, um die Vertragserfüllung beim Transportvorgang zu überprüfen U1S4.2 – Sicherungs- und Vorsichtsmaßnahmen einführen U1S4.3 – Schadensfälle lösen</p>	<p>U1K15 – Verfahren für das Schadensmanagement U1K16 – Leistungskennzahlen U1K17 – Methoden der Qualitätsüberwachung</p>
<p>U1S5 –TRANSPORTLEISTUNGEN VERBESSERN U1S5.1 – quantitative und qualitative Indikatoren entwickeln U1S5.2 – Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren U1S5.3 – Entscheidungsträgern Verbesserungsmöglichkeiten vorschlagen</p>	
<p><u>Leistungsmerkmale</u> Die Entscheidungen im Zusammenhang mit der Organisation der Beförderungen sind schlüssig und wirksam. Die Durchführung der Transportvorgänge ist konsequent und effizient. Einschränkungen werden berücksichtigt. Die Kennzahlen sind genau und angemessen. Die vorgeschlagenen Lösungen für Schadensfälle und Korrekturmaßnahmen sind wirksam.</p>	

Einheit Nr. 2: Mit dem Transport verbundene Lageraktivitäten organisieren und verwalten

Fähigkeiten	Wissen
<p>U2S1 –LAGERLÖSUNGEN ENTWICKELN U2S1.1 – Die Nachfrage nach Lagerdienstleistungen einschätzen U2S1.2 – Vertragsbedingungen für die Realisierung der Dienstleistungen auswählen U2S1.3 – Den Platzbedarf und die benötigten Ressourcen berechnen</p>	<p>U2K1 – Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen U2K2 – Logistisches Dienstleistungsangebot U2K3 – Organisation eines Unternehmens mit Lagertätigkeit U2K4 – Lagerflächen U2K5 – Lagerflussmanagement U2K6 – Dispositions- und Planungsmethoden U2K7 – Dokumentation für die logistischen Dienstleistungen</p>
<p>U2S2 – DEN LAGERBETRIEB KOORDINIEREN U2S2.1 – Lageraktivitäten planen U2S2.2 – die Rückverfolgbarkeit gewährleisten, um die Vertragserfüllung bei der Lagerdienstleistung zu überprüfen U2S2.3 – Schadensfälle lösen</p>	<p>U2K8 – Lagerverwaltungssystem U2K9 – Traceability und seine Werkzeuge U2K10 - Lagerverwaltung U2K11 – Vorschriften in Bezug auf sozialen Umgang, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt</p>
<p>U2S3 – LAGERDIENSTLEISTUNGEN VERBESSERN U2S3.1 – quantitative und qualitative Indikatoren entwickeln, um Fortschritte zu erzielen U2S3.2 – Entscheidungsträgern Verbesserungsmöglichkeiten vorschlagen U2S3.3 – Die Anordnung von Lagerflächen und die Lagerorte von Produkten optimieren</p>	<p>U2K12 – Preise für Lagerdienstleistungen U2K13 – Verfahren für das Schadensmanagement U2K14 – Methoden zur Lageroptimierung</p>
<p><u>Leistungsmerkmale</u> Die Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Gestalten der Lagerlösungen sind schlüssig und wirksam. Die Koordination des Lagerbetriebs ist konsequent und effizient. Die Vorschriften werden eingehalten. Die Kennzahlen sind genau und angemessen. Die vorgeschlagenen Lösungen für Korrekturmaßnahmen sind wirksam.</p>	

Einheit Nr. 3: Vermögenswerten und Technologien unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen verwalten

Fähigkeiten	Wissen
<p>U3S1 RESSOURCEN DEN AKTIVITÄTEN ZUWEISEN U3S1.1 – Die Ausrüstung in Abstimmung mit den Vertragsanforderungen auswählen U3S1.2 – Ressourcen oder Kapazitäten bei der Ausführung anpassen</p>	<p>U3K1 – Räumliche Ressourcen U3K2 – Umweltbedingte, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen von Transport- und Lagertätigkeiten U3K3 – Vorschriften bezüglich der eingesetzten Ressourcen U3K4 – Instandhaltungsmanagement U3K5 – Überwachung des Kraftstoffverbrauchs</p>
<p>U3S2 –EINEN SICHERHEITS- UND WARTUNGSPLAN ERSTELLEN U3S2. 1 – nachhaltiger Betriebsverfahren einführen U3S2. 2 – Eine angemessene Wartungsroutine planen und antizipieren U3S2. 3 –Verbesserungsmöglichkeiten für die Lagerleistung identifizieren</p>	<p>U3K6 – Informationssysteme für den Transport und Lagerbetrieb U3K7 – Digitalisierung im Bereich Transport und Logistik U3K8 – Transportmanagementsysteme (TMS)</p>
<p>U3S3 – DIE VORTEILE VON INFORMATIONSSYSTEMEN NUTZEN U3S3.1 – Daten, die für den Betrieb erforderlich sind, sammeln und auswählen U3S3.2 – Betriebsnotwendige IT- und Kommunikationsgeräte pflegen U3S3.3 – Die Ergebnisse des Informationssystems analysieren, um die Leistung anzupassen</p>	<p>U3K9 – Lagerverwaltungssysteme (WMS) U3K10 – Kundenbeziehungsmanagement (CRM) U3K11 – Technologieüberwachung</p>
<p><u>Leistungsmerkmale</u> Die Zuweisung der Ressourcen zu den Aktivitäten ist effizient. Der Sicherheits- und Wartungsplan ist erstellt und bewertbar. Die Vorteile des Informationssystems werden genutzt und sind kundenorientiert. Die Vorschriften werden eingehalten.</p>	

Einheit Nr. 4: Kundenbeziehungen pflegen

Fähigkeiten	Wissen
U4S1 – MIT PARTNERN UND KUNDEN KOMMUNIZIEREN U4S1.1 – Die Kommunikation mit Hilfe professioneller Praktiken an die Ziele anpassen U4S1.2 – Meetings professionell leiten	U4K1 – Werkzeuge und Techniken für die mündliche und schriftliche Kommunikation U4K2 – Leitung von Meetings U4K3 – Grundsätze des Kundenservice U4K4 – Kostenkalkulation U4K5 – Preisgestaltung und Preisstrukturen
U4S2 – ANGEBOTE ERSTELLEN U4S2.1 – Eine Dienstleistung kalkulieren U4S2.2 – Verhandlungen führen U4S2.3 – Angebotene Dienstleistungen anpassen U4S2.4 – Den Kunden persönlich beraten	U4K6 – Allgemeine Handels- und Verkaufsbedingungen U4K7 – Methoden zur Bewertung des Kundennutzens U4K8 – Verhandlungstechniken U4K9 – Methoden der Marktprognose U4K10 – Geschäftsüberwachung
U4S3 – VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN ÜBERWACHEN U4S3.1 – Kundenorientiert handeln U4S3.2 – Streitigkeiten lösen	U4K11 – Marktforschung U4K12 – Mündliche und schriftliche Fachkommunikation in englischer Sprache auf dem Niveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen
U4S4 – MARKTPROGNOSEN DURCHFÜHREN U4S4.1 – Potenzielle Kunden einschätzen U4S4.2 – Marktforschung einsetzen	
<u>Leistungsmerkmale</u> Die Kommunikation mit Partnern und Kunden wird angepasst. Das Angebot wird an die Erwartungen der Kunden und an die kommerziellen Ziele angepasst Die vertraglichen Verpflichtungen werden eingehalten. Die Auswahl aufgrund der Marktprognose ist wirksam.	

Einheit Nr. 5: Ein Team führen

Fähigkeiten	Wissen
<p>U5S1 – DEN QUALIFIKATIONSBEDARF FESTLEGEN</p> <p>U5S1.1 – Die Qualifikationsanforderungen darlegen</p> <p>U5S1.2 – Aus- und Fortbildungsprogramme entwickeln</p> <p>U5S1.3 – Personal einstellen</p>	<p>U5K1 – Arbeitsrechtliche Vorschriften</p> <p>U5K2 – Human Ressourcenmanagement</p> <p>U5K3 – Europäische und nationale Vorschriften für die Transportbranche</p> <p>U5K4 – Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften</p> <p>U5K5 – Einstellungsverfahren</p> <p>U5K6 – Teamleitung</p> <p>U5K7 – Technische Führung</p> <p>U5K8 – Projektmanagement</p> <p>U5K9 – Professionelle mündliche und schriftliche Kommunikationsgrundsätze</p> <p>U5K10 – Konfliktmanagement</p> <p>U5K11 – Methoden der Personalbewertung</p>
<p>U5S2 – DIE ARBEIT EINES TEAMS KOORDINIEREN</p> <p>U5S2 1 – Arbeitsabläufe organisieren und die Arbeit im Team fördern</p> <p>U5S2 2 – die Teammitglieder motivieren</p> <p>U5S2 3 – Konflikte vermeiden und Lösungen vorschlagen</p> <p>U5S2.4 – die Geschäftsordnung durchsetzen</p>	
<p>U5S3 – DIE LEISTUNG DES TEAMS BEWERTEN</p> <p>U5S3.1 – individuelle Leistungen in Bezug auf zuvor zugewiesene Ziele beurteilen</p> <p>U5S3.2 – Lösungen zur Effizienzsteigerung vorschlagen</p> <p>U5S3.3 – wichtige Informationen weiterleiten</p>	
<p><u>Leistungsmerkmale</u></p> <p>Der Qualifikationsbedarf wird ermittelt.</p> <p>Die Vorschläge zur Weiterbildung sind wirksam.</p> <p>Der Einstellungsprozess entspricht den professionellen Standards.</p> <p>Die zur Koordination des Teams eingesetzten Instrumente sind angepasst und effizient.</p> <p>Konfliktmanagement wird erwartet.</p> <p>Die Instrumente, die zur Bewertung der Leistung des Teams verwendet werden, sind wirksam.</p> <p>Die Lösungen zur Effizienzsteigerung sind wirksam.</p> <p>Die Berichte sind strukturiert und für Entscheidungen erheblich und nützlich.</p>	