



Prüfung	Geprüfte/-r Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen
Handlungsbereich	Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation
Prüfungstag	26. April 2012
Bearbeitungszeit	60 Minuten
Anzahl der Anlagen	
Anzahl der Aufgaben	5
Prüfungsnummer	P 082-03-0412-3

Nr. d. Aufg.	Rahmenplan-Nummer/ Titel bzw. Thema	Einzelpunkte (bei a), b) usw.)	Punkte gesamt	Zeit- bedarf (in Min.)	Schwierigkeits- grad (Leicht, Mittel, Schwer)
1	3.5.2.1, 3.5.4.1, 3.5.4.2	a) 4 b) 8 c) 8	20	10	M
2	3.2.3, 3.2.4	a) 12 b) 4 c) 4	20	13	M
3	3.1.1.3, 3.1.3.2	a) 12 b) 8	20	10	L
4	3.4.1, 3.4.2.2, 3.4.2.3	a) 8 b) 4 c) 8	20	10	M
5	3.6.3, 3.6.4, 3.7.2.1, 3.7.3	a) 4 b) 4 c) 12	20	15	S
<b>Gesamt</b>			<b>100</b>	<b>58</b>	

## **Bearbeitungshinweise:**

- Die zur Prüfung zugelassenen Hilfsmittel wurden Ihnen separat mit der Einladung mitgeteilt.
- Sie erhalten einen Aufgaben- und einen Lösungsteil.
- Tragen Sie auf dem Deckblatt Ihre Prüfungsteilnehmer-Nummer ein.
- Die maximale Gesamtpunktzahl der Lösungen beträgt 100 Punkte.
- Die Lösungsgänge bzw. Rechenvorgänge sind klar und nachvollziehbar im Lösungsteil darzustellen. Sollte der Platz nicht ausreichen, benutzen Sie bitte das Konzeptpapier, verweisen Sie auf die Fortsetzung und kennzeichnen Sie diese. Wir weisen darauf hin, dass eine vom Prüfungsausschuss nicht lesbare Prüfungsarbeit mit der Note „ungenügend“ (null Punkte) bewertet wird mit den Rechtsfolgen, die sich aus der Prüfungsordnung ergeben.
- Verwenden Sie für jede Aufgabe ein neues Lösungsblatt bzw. eine neue Lösungsseite.
- Falls die Lösung auf einem beigefügten Anlageblatt erfolgen soll, wird in der Aufgabenstellung darauf hingewiesen.
- Für Ihre Notizen benutzen Sie bitte ausschließlich das Konzeptpapier.
- Das Konzeptpapier ist mit dem Aufgaben- und dem Lösungsteil abzugeben.
- Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.

## **Hinweise für den Korrektor:**

- Die folgenden Lösungen sind lediglich Lösungshinweise und keine Musterlösungen.
- Sie sollen nur den Rahmen der zu erwartenden Prüfungsleistung abstecken.
- Der Korrektor ist durch die hier aufgeführten Lösungshinweise in seinem Bewertungsspielraum nicht eingeengt.
- Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.
- Bei Berechnungen sollen Folgefehler berücksichtigt werden und somit nicht zum Punktabzug führen.
- Der leichten Lesbarkeit wegen geben wir in den Aufgaben/Texten der männlichen Form den Vorzug. Mit diesem einfacheren sprachlichen Ausdruck sind selbstverständlich immer Männer und Frauen gemeint.

## Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

Im Anschluss an eine Organisationsanalyse im Jahr 2011 hat der Vorstand der PROXIMUS Versicherung AG beschlossen, eine sogenannte „Springer-Abteilung“ mit ca. 30 Mitarbeitern einzurichten. Bei z. B. außergewöhnlich hohem Arbeitsanfall, Ausfällen durch Langzeitkranke oder besonderen Aktionen können Fachbereiche der PROXIMUS Mitarbeiter dieser neuen Abteilung als qualifizierte Personalreserve anfordern, sodass die Arbeit in den betroffenen Abteilungen weiter durchgeführt werden kann. Zudem sollen in der neuen Abteilung immer zehn Auszubildende schwerpunktmäßig in der Lebensversicherung ausgebildet werden.

Die Mitarbeiter dieser „Springer-Abteilung“ sollen alle das Schwerpunktgeschäft der PROXIMUS Versicherung AG, die Lebensversicherung, beherrschen und zusätzlich in einer anderen Versicherungssparte ausgebildet sein.

Zum 1. Januar 2012 nahm die neue Abteilung mit zunächst zwölf Mitarbeitern die Arbeit auf.

## Aufgabe 1:

Zu Beginn der Arbeit war es für den neuen Abteilungsleiter wichtig, zunächst ein gut funktionierendes Team zu bilden.

- a) Nennen Sie vier Grundsätze erfolgreicher Teamarbeit. (4 Punkte)
- b) Beschreiben Sie den Prozess der Teambildung. (8 Punkte)
- c) Da in dem Team unterschiedliche Mitarbeitertypen arbeiten, berücksichtigt der Abteilungsleiter im Rahmen der Personalführung die Erkenntnisse des Reifegradmodells.  
Erklären Sie das Reifegradmodell. (8 Punkte)

## Lösungshinweise Aufgabe 1: (RP: 3.5.2.1, 3.5.4.1, 3.5.4.2)

- a) Grundsätze sind z. B.:
- Teamidentität = Entwicklung eines Wir-Gefühles bei Erfolgen
  - Kohäsion = wechselseitige positive Bestätigung der Teammitglieder
  - Auswahl der Teammitglieder (Sozial-, Fach-, Methodenkompetenz), Mitarbeiter sollten gerne mit anderen zusammenarbeiten.
  - Teamführung = Gleichberechtigung und Mitwirkungsmöglichkeit bei Entscheidungen
  - Ziel = Mitglieder kennen das Hauptziel, sind damit einverstanden und halten es für erstrebenswert.
- (4 Punkte)
- b) – Orientierungsphase (Forming):
- Kennenlernen der Teammitglieder
  - Kontaktaufnahme
  - verbales und nonverbales Abtasten
- Spannungsphase (Storming):
- Spannungen treten auf
  - Rollen werden verteilt
  - Konflikte werden offen artikuliert

- Organisationsphase (Norming):
  - Team entwickelt eigene Arbeitsweise
  - Die Beziehungen und die Form der Zusammenarbeit sind geklärt.
- Identifikationsphase (Performing):
  - Team hat sich gefunden.
  - hoher Grad an Selbstorganisation
  - Teamleiter in der Rolle des Moderators

(8 Punkte)

c) Im Reifegradmodell spielen die Erfahrung und die Eigeninitiative, über die ein Mitarbeiter in seinem Aufgabengebiet verfügt, eine erhebliche Rolle. Im Verlauf der „Verweildauer“ an einem Arbeitsplatz durchläuft ein Mitarbeiter unterschiedliche Stufen der Reife. Diese Stufen werden als Reifegrad bezeichnet. Im Reifegradmodell gibt es verschiedene Kernphasen. In diesem Modell lassen sich vier Führungsstile unterscheiden:

- Unterweisen (Telling):  
Die Führungskraft bestimmt, wer was wann zu tun hat. Die Aufgaben stehen im Mittelpunkt und nicht der Mitarbeiter.
- Verkaufen (Selling):  
Hier ist die Führungskraft sowohl stark aufgabenbezogen als auch mitarbeiterbezogen. Die Führungskraft versucht, aufgrund sachlicher Argumente zu überzeugen, und ist um Akzeptanz der Mitarbeiter bemüht.
- Beteiligung (Participating):  
Die Führungskraft und die Mitarbeiter entscheiden gemeinsam.
- Delegation (Delegating):  
Die Führungskraft delegiert und kontrolliert nur noch stichprobenartig. In dieser Stufe ist der Führungsstil wenig mitarbeiterorientiert und wenig aufgabenorientiert.

(8 Punkte)

## Aufgabe 2:

Zum 1. Juli 2012 soll die Abteilung um zehn Mitarbeiter erweitert werden. Die Auswahl dieser Mitarbeiter war bereits im Frühjahr erfolgt. Zurzeit werden diese Mitarbeiter in ihren bisherigen Fachbereichen auf die neuen Aufgaben vorbereitet. In dieser Vorbereitungsphase kommen verschiedene Instrumente des Training on the Job zum Einsatz.

- a) Erklären Sie die Instrumente von
- Job-Enrichment,
  - Job-Enlargement und
  - Job-Rotation.

(12 Punkte)

Der Erfolg der Mitarbeiter am zukünftigen Arbeitsplatz hängt stark von deren Motivation ab.

- b) Erklären Sie den Begriff „Motivation“.

(4 Punkte)

- c) Beschreiben Sie zwei Formen der Motivation.

(4 Punkte)

## Lösungshinweise Aufgabe 2:

(RP: 3.2.3, 3.2.4)

- a) – Die Maßnahme Job-Enrichment bedeutet Aufgabenbereicherung. Einem Arbeitsbereich werden Arbeitselemente mit einem höheren Schwierigkeitsgrad hinzugefügt, insbesondere solche, die die Planung, Entscheidung und Kontrolle betreffen. Die Mitarbeiter erhalten somit mehr Selbstständigkeit und mehr Verantwortung. Es handelt sich hier um eine vertikale Erweiterung.
- Die Maßnahme Job-Enlargement bedeutet Aufgabenerweiterung. Das Arbeitsfeld der Mitarbeiter wird dadurch vergrößert, dass dem Arbeitsfeld qualitativ gleichwertige Aufgaben hinzugefügt werden. Es handelt sich hier um eine horizontale Erweiterung. Dadurch wird die Arbeit abwechslungsreicher und es „schleichen“ sich weniger Flüchtigkeitsfehler ein.
- Die Maßnahme Job-Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatztausch innerhalb eines Aufgabenbereiches. Der Wechsel der Arbeitsaufgaben vermittelt neue Kenntnisse und Erfahrungen.

Für die Aufgabenerweiterung stehen die Maßnahmen Job-Enlargement und Job-Rotation, für die Verantwortungserweiterung die Maßnahme Job-Enrichment.

(12 Punkte)

- b) Motivation leitet sich von dem lateinischen Wort „movere“ ab. Das bedeutet: jemanden zu etwas bewegen. Um jemanden motivieren zu können, müssen seine Beweggründe (Motive) bekannt sein und seine Bedürfnisse berücksichtigt werden.

(4 Punkte)

- c) Eigen- und Fremdmotivation:

Es gibt hierzu verschiedene Begriffspaare, z. B. intrinsische und extrinsische Motivation, primäre und sekundäre Motivation.

Man kann selbst, also von innen (intrinsische Motivation) motiviert sein oder von außen (extrinsische Motivation) motiviert werden.

Mitarbeiterereigenschaften wie z. B. Kreativität, Engagement, Eigenverantwortung, Zuverlässigkeit und Fleiß sind immer intrinsisch motiviert.

Externe Anreizfaktoren wie z. B. Status, Geld, Ansehen und Anerkennung bestimmen die extrinsische Motivation. Diese Art der Motivation entsteht nicht aus der Aufgabe heraus oder aus Neugier und Freude, sondern durch Impulse von außen, z. B. von Vorgesetzten.

(4 Punkte)