

Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung

der Industrie- und Handelskammern

Lösungshinweise

Geprüfte/-r Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen

- **Handlungsbereich** Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation
- **Prüfungstag** 25. April 2016

Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung

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 eingengt.
- 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.

Die Aufgaben mit Lösungsvorschlägen können von den Industrie- und Handelskammern oder Dritten nach einer Frist von sechs Monaten direkt bestellt werden bei:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Service-Center DIHK,
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Tel.: 0521/91101-16, Fax: 0521/91101-19, E-Mail: service@wbv.de

Ausgangssituation zu allen Aufgaben

Sie sind Personalentwickler bei der PROXIMUS Versicherung AG.

Die Ergebnisse der aktuell durchgeführten mittelfristigen Personalplanung zeigen, dass in den nächsten Jahren sehr viele Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte der unteren Ebenen, altersbedingt ausscheiden werden. Um dem zu begegnen, sind bereits jetzt 15 Mitarbeiter als neue Gruppen- und Teamleiter befördert worden. Die neuen Führungskräfte sollen in den nächsten Monaten durch Seminarveranstaltungen bei ihrer Einarbeitung unterstützt werden. Die Erfahrungen dieses Pilotprogramms sollen dazu dienen, für zukünftige Führungsnachwuchskräfte ein Einarbeitungsprogramm zu entwickeln.

Sie sind für die Planung und Umsetzung dieses Schulungsprogramms verantwortlich.

Aufgabe 1

Für diese Pilotgruppe planen Sie eine inhaltlich abgestimmte Seminarreihe. Unter anderem sollen in diesen Seminaren wichtige Themen der Ausbildung, die bei der Schulung von Auszubildenden zu beachten sind, bearbeitet werden.

- a) Schildern Sie drei Faktoren, die neben den einzusetzenden Ausbildungsmethoden bei Schulungen von Auszubildenden berücksichtigt werden müssen. (6 Punkte)
- b) Bei der Durchführung dieser Seminare streben Sie einen ausgewogenen Methodenmix an. Dabei wollen Sie sowohl konventionelle als auch handlungsorientierte Methoden anwenden.

Nennen Sie je

- zwei konventionelle Methoden und
- zwei handlungsorientierte Methoden (mit Ausnahme der Fallstudie).

- c) Da die angehenden Führungskräfte sich zukünftig mit komplexen Sachverhalten auseinandersetzen müssen, planen Sie, die Methode der Fallstudie im Seminar einzusetzen.

1. Stellen Sie die Merkmale einer Fallstudie dar und

2. beschreiben Sie die Phasen des Modells der vollständigen Handlung.

Lösungshinweise Aufgabe 1

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 4]

- a) Um Lernprozesse unter didaktischen und methodischen Aspekten anleiten zu können, müssen die einzelnen Faktoren, die auf den Lernprozess einwirken, analysiert werden. Die Einflussfaktoren sind der Auszubildende, die Lernziele, die Lerninhalte sowie die Hilfsmittel/Medien. Die Abhängigkeiten werden im Didaktischen Dreieck dargestellt.

Beim Auszubildenden ist z. B. auf den Wissensstand zu achten, bei den Lernzielen auf die Abstimmung mit dem Ausbildungsrahmenplan und bei den Medien auf den Zusammenhang mit der Gruppengröße und die Aktivierung der Lernenden.

b) ■ Konventionelle (traditionelle) Methoden:

- Vortrag
- fragend-entwickelndes Lehrgespräch
- Vier-Stufen-Methode

■ Handlungsorientierte Methoden:

- Erkundung
- Leittext-/Leitfragenmethode
- Postkorbübung
- Projekt
- Rollenspiel

(4 Punkte)

c) 1. Eine Fallstudie ist gekennzeichnet durch:

- wirklichkeitsnahe Beschreibung eines komplexen praktischen Falles
- Der Fall wurde bereits abgeschlossen, er liegt in der Vergangenheit.
- Die Nachwuchsführungskräfte sollen lernen, die Problem- und Ausgangssituation zu erfassen und sich anschließend die für die Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen zu beschaffen.

Ziel: selbstständiges Erschließen einer Situation

(4 Punkte)

2. Idealtypischer Ablauf des Modells der vollständigen Handlung:

- Information:
Der Ausbilder übergibt die Aufgabe, steht für Rückfragen zur Verfügung und motiviert.
- Planung:
Der Auszubildende beschafft sich Informationen; Planung von Zeit, Kosten und Personal.
- Entscheidung:
Der Auszubildende stellt dem Ausbilder seine Planung vor. Beide entscheiden gemeinsam.
- Ausführung:
Der Auszubildende setzt selbstständig die Planung um.
- Kontrolle:
Der Auszubildende kontrolliert selbstständig sein Ergebnis.
- Auswertung/Analyse:
Ausbilder und Auszubildender analysieren gemeinsam das Ergebnis, die Planung bzw. Vorgehensweise und das Verhalten bei der Zusammenarbeit.

(6 Punkte)

Aufgabe 2

In einem dieser Seminarbausteine wollen Sie die Grundlagen der Personalführung vermitteln.

a) In der PROXIMUS Versicherung AG werden die Führungstechniken

- Management by Objectives und
- Management by Delegation

angewandt.

Erläutern Sie diese beiden Führungstechniken.

(4 Punkte)

b) Neben diesen Führungstechniken wenden die Führungskräfte in der Praxis unterschiedliche Führungsstile an.

Diese werden in

- eindimensionale Führungsstile,
- zweidimensionale Führungsstile und
- dreidimensionale Führungsstile

unterschieden.

Grenzen Sie die jeweiligen Beobachtungsdimensionen voneinander ab.

(6 Punkte)

c) Ein Teilnehmer spricht Sie auf das Grid-Modell an.

Erläutern Sie die fünf wesentlichen Führungsstile im Grid-Modell.

(10 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe 2

(20 Punkte)

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 5]

a) ▪ MbO = Führen durch Zielvereinbarungen:

- Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren Ziele gemeinsam.
- Die Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmt der Mitarbeiter weitestgehend selbst.
- Der Vorgesetzte unterstützt den Mitarbeiter bei der Zielerreichung in Form von Förder- bzw. Meilensteingesprächen.
- Ziele sollen nach der SMART-Formel beschrieben sein.
- Konkurrierende Ziele sind zu vermeiden.
- hohe Eigensteuerung durch den Mitarbeiter

▪ MbD = Führen durch Delegation:

- Der Vorgesetzte überträgt Aufgabenbereiche mit voller Verantwortung.
- Die Mitarbeiter entscheiden in ihrem Verantwortungsrahmen selbstständig.
- Partizipation der Mitarbeiter bei Erfolg und Misserfolg
- Voraussetzung ist ein vertrauensvolles Miteinander.
- Der Vorgesetzte kontrolliert in regelmäßigen Abständen die Ergebnisse.

- Ausschluss von Zurück- bzw. Weiterdelegation

(je 2 Punkte, max.)

4 Punkte)

b) ▪ Eindimensionale Führungsstile:

- Nur ein Kriterium wird betrachtet: Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. der Entscheidungsspielraum.
- Die bekanntesten Ausprägungen sind der autoritäre und der kooperative Führungsstil. Dazwischen gibt es unterschiedliche Ausprägungen des Entscheidungsspielraumes der Mitarbeiter.

▪ Zweidimensionale Führungsstile:

- Betrachtung von zwei Kriterien: Beziehungs- bzw. Personenorientierung und Aufgabenorientierung

▪ Dreidimensionale Führungsstile:

- 3 D-Modell nach Reddin (Beziehung + Aufgabe + Effektivität der Führungskraft)

oder

- Reifegradmodell nach Hersey/Blanchard (Beziehung + Aufgabe + Reifegrad des Mitarbeiters)

(je 2 Punkte, max.)

6 Punkte)

c) ▪ 1.1 – Beziehungs- und Aufgabenorientierung sind nur gering ausgeprägt. Die Führungskraft geht weder auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters ein noch kümmert sie sich um die Erfüllung von Aufgaben. Lob und Anerkennung bleiben aus. Die Führungskraft nimmt keinen Einfluss auf die Erfüllung der Aufgabe; Unternehmensziele bleiben im Zweifel unerfüllt (auch Laissez-faire-Stil).

- 1.9 – Es existiert eine harmonische Arbeitsatmosphäre. Die Beziehungsebene steht im Vordergrund: hohes Risiko, da bei einfachen zwischenmenschlichen Störungen die Arbeit ruht, da die Aufgabenorientierung fehlt.

- 9.1 – Die Führungskraft legt ausschließlich Wert auf die Leistung. Zwischenmenschliche Probleme werden nicht behoben. Die Arbeit ist lediglich eine Ware. Der Mensch ist austauschbar, Gefahr des Söldnertums.

- 5.5 – Die Führungskraft kümmert sich sowohl um die Mitarbeiter als auch um die Aufgaben. Es wird ein akzeptierbares Ergebnis erzielt.

- 9.9 – optimaler Führungsstil: Den Mitarbeitern wird hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Die Mitarbeiter sind motiviert, gemeinsam Ziele zu erreichen. Aufgaben sind anspruchsvoll und machen Spaß; gute Ergebnisse werden durch die Führungskraft honoriert.

(je 2 Punkte, max.)

10 Punkte)