

Bundeseinheitliche Fortbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

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

Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation

Lösungshinweise

Datum: 15. April 2019

Bearbeitungszeit: 75 Minuten

Anzahl Aufgaben: 5

Hinweise für den Korrektor:

- Die folgenden Lösungen sind lediglich Lösungshinweise.
- 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 alle Geschlechter gemeint.

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

wbv Media 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 Leiter der Abteilung „Berufliche Erstausbildung“ und für die gesamte Ausbildung aller Auszubildenden bundesweit verantwortlich.

Seit vielen Jahren verzeichnet die Proximus Versicherung AG überdurchschnittliche Prüfungsergebnisse.

Seit zwei Jahren stellen Sie fest, dass die Prüfungsergebnisse der Auszubildenden im Gebiet einer Landesdirektion in den mündlichen Prüfungsbereichen „Kundenberatungsgespräch“ und „Fallbezogenes Fachgespräch“ deutlich unter den Ergebnissen der übrigen Auszubildenden des Unternehmens liegen. Zudem ist die Fluktuationsquote während und nach der Ausbildung höher als in den übrigen Landesdirektionen.

Sie analysieren die Ursachen und wollen möglichst schnell Maßnahmen entwickeln, um diesem Trend Einhalt zu gebieten.

Aufgabe 1

Sie haben mit Vertretern der Jugend- und Auszubildendenvertretung der Landesdirektion Gespräche über die schlechten Prüfungsergebnisse der Auszubildenden bei den Abschlussprüfungen geführt. Dabei haben Sie erfahren, dass Auszubildende anderer Landesdirektionen z. B. Freistellungen zum Lernen für die Abschlussprüfungen und/oder Extra-Seminare zur Vorbereitung auf die mündlichen Prüfungen bekommen haben. Diese Ungleichbehandlung führt zu einer hohen Unzufriedenheit und zu einer sinkenden Motivation bei den Auszubildenden der betroffenen Landesdirektion.

a Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei Arten der Motivation.

b Mögliche Punktzahl: 6

Die Motivationstheorien lassen sich in zwei Gruppen einteilen.

Erklären Sie den Unterschied dieser beiden Gruppen.

c Mögliche Punktzahl: 10

Die Reaktion der Auszubildenden kann insbesondere durch die Gleichgewichtstheorie nachvollzogen werden.

Erläutern Sie die Gleichgewichtstheorie.

Lösungshinweise Aufgabe 1

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 2]

a Mögliche Punktzahl: 4

Unterschieden wird die intrinsische Motivation von der extrinsischen Motivation.

Bei der intrinsischen Motivation kommt das Verhalten von innen heraus, die Motivation geht vom Mitarbeiter aus.

Die extrinsische Motivation kommt durch Anreize von außen, wie z. B. Gehalt, Statussymbole usw., zustande.

b Mögliche Punktzahl: 6

Die Motivationstheorien können in Inhalts- und Prozesstheorien eingeteilt werden.

Die Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was bei einem Mitarbeiter ein Verhalten auslöst, z. B. Bedürfnistheorie (Maslow), ERG-Modell, Zwei-Faktoren-Theorie. Die Bedürfnispyramide nach Maslow und das ERG-Modell von Alderfer gehen dabei von unterschiedlichen Bedürfnisklassen aus. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg unterscheidet zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren.

Bei den Prozesstheorien geht es darum, in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und welche gedanklichen Vorgänge damit verbunden sind, z. B. Erwartungsvaleanztheorie, Gleichgewichtstheorie. Die Gleichgewichtstheorie von Adams basiert auf dem Gedanken, dass der Mensch über einen inneren Gerechtigkeitssinn verfügt und daher im Rahmen von sogenannten Tauschbeziehungen handelt. Arbeitsleistung wird z. B. gegen Gehalt eingetauscht. Beides muss in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen.

Erwartungstheorien sind abstrakte mathematische Denkmodelle und gehen von einem rational, zielorientiert handelnden Menschen aus. Das Verhalten dieses Menschen hängt von der eingeschätzten Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen, ab sowie von dem subjektiv wahrgenommenen Wert des realisierten Sachverhaltes.

c Mögliche Punktzahl: 10

Die Gleichgewichtstheorie von Adams basiert auf dem Gedanken von Gleichgewicht und Gerechtigkeit. Der Grundgedanke ist ein Tauschgeschäft. Man unterscheidet zwischen einem direkten und einem indirekten Tausch. Beim direkten Tausch stellt der Mitarbeiter seine Arbeitskraft zur Verfügung und erhält ein Gehalt. Empfindet er das Gehalt als angemessen in Bezug auf seine Leistung, ist er im Gleichgewicht und er ist zufrieden.

Beim indirekten Tausch vergleicht der Mitarbeiter die Belohnung, die er für seine Arbeit erhält, mit der wahrgenommenen Belohnung seiner Kollegen (vgl. das Verhalten der Azubis der Landesdirektionen im Rahmen der Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen; Empfindung ist Ungerechtigkeit, Benachteiligung).

Aufgabe 4

Nachdem erste Erfolge durch geänderte Ausbildungsmethoden und das Kommunikationstraining festzustellen sind, vereinbaren Sie mit den verantwortlichen Ausbildern eine Verbesserung ihres Führungsverhaltens.

a Mögliche Punktzahl: 8

Beschreiben Sie vier wesentliche Führungsaufgaben eines Ausbilders.

b Mögliche Punktzahl: 12

Da der Führungsprozess zwischen Ausbilder und Auszubildendem über die gesamte Ausbildungsdauer verläuft, befinden sich die Auszubildenden in unterschiedlichen Entwicklungsstadien.

Stellen Sie die Abhängigkeit zwischen Führungsverhalten und Reifegrad der Auszubildenden anhand des Reifegradmodells dar.

Lösungshinweise Aufgabe 4

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 5]

a Mögliche Punktzahl: 8

Folgende Führungsaufgaben des Ausbilders könnten beschrieben werden:

- Der Ausbilder plant die betriebliche Ausbildung inhaltlich und zeitlich.
- Der Ausbilder kontrolliert die Einhaltung der Planung.
- Der Ausbilder überprüft den Lernfortschritt der Auszubildenden und gibt ihnen Rückmeldungen dazu.
- Der Ausbilder passt ggf. die Ausbildungsschritte an den Lernfortschritt an.
- Der Ausbilder unterweist die Auszubildenden.
- Der Ausbilder erteilt den Auszubildenden Anweisungen.
- Der Ausbilder erstellt Beurteilungen für jeden Auszubildenden.

Hinweis für den Korrektor: Die Nennung weiterer, hier nicht aufgeführter Führungsaufgaben des Ausbilders kann ebenfalls als richtige Antwort gewertet werden.

b Mögliche Punktzahl: 12

■ Phase 1: telling – unterweisen

Geringe Reife bei den Mitarbeitern; es fehlt an Wissen, Motivation und Fähigkeiten. Die Führungskraft führt stark aufgabenbezogen und legt fest, wer wann was zu tun hat.

■ Phase 2: selling – verkaufen

Geringe bis mäßige Reife bei den Mitarbeitern; die Motivation ist vorhanden, in Teilen fehlt es an den Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Führungskraft agiert ausgewogen aufgaben- und mitarbeiterbezogen. Sie versucht, durch sachliche Argumente zu überzeugen und bei den Mitarbeitern Akzeptanz zu erreichen.

■ Phase 3: participating – partizipieren

Mäßige bis hohe Reife bei den Mitarbeitern; die Fähigkeiten sind vorhanden, die Motivation muss gefördert werden. Führungskraft und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam, es wird vorwiegend mitarbeiterbezogen geführt.

■ Phase 4: delegating – delegieren

Hohe Reife der Mitarbeiter; Motivation, Wissen und Fähigkeiten sind vorhanden. Die Führungskraft delegiert und kontrolliert nur stichprobenartig. Der Führungsstil ist wenig aufgaben- und mitarbeiterorientiert.

Reifegradmodell von Hersey/Blanchard

