

Bundeseinheitliche Fortbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

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

Steuerung und Führung im Unternehmen

Lösungshinweise

Datum: 15. April 2021

Bearbeitungszeit: 150 Minuten

Anzahl Aufgaben: 6

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 immer 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

Die Proximus Versicherung AG hat zu Beginn des Jahres 2021 das Projekt „PROXIMUS 2025“ gestartet. In vier Jahren sollen in verschiedenen Teilprojekten die Vorbereitung und Umsetzung des Einsatzes von künstlicher Intelligenz in der Proximus Versicherung AG stattfinden, zudem soll insbesondere der Vertrieb gestärkt werden. Sie sind Mitglied im Projektteam, das die Umsetzung dieser Aufgabe plant und steuert.

Aufgabe 1

Auf Empfehlung des Projektleiters hat der Vorstand entschieden, externe Berater in das Projekt einzubinden.

a Mögliche Punktzahl: 8

Der Projektleiter hat den Auftrag, den externen Beratern den Projektstrukturplan vorzustellen.

Stellen Sie den Aufbau eines Projektstrukturplans dar und begründen Sie die Verwendung eines Projektstrukturplans anhand von zwei Argumenten.

b Mögliche Punktzahl: 8

Das Projekt wird in der Organisationsform „reines Projektmanagement“ durchgeführt.

Beschreiben Sie jeweils zwei Vor- und Nachteile des „reinen Projektmanagements“.

c Mögliche Punktzahl: 4

Neben dem Projektleiter und dem Berater gibt es weitere Projektbeteiligte.

Nennen Sie vier davon.

Lösungshinweise Aufgabe 1

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 7]

a Mögliche Punktzahl: 8

Aufbau eines Projektstrukturplans, z. B.:

Der Projektstrukturplan bietet eine hierarchisch strukturierte Übersicht des Gesamtprojekts und teilt es in einzelne Gliederungsebenen auf. Er enthält alle zu erledigenden Aufgaben („Vorgänge“, Arbeitspakete) und stellt somit eine vollständige inhaltliche Übersicht über das Projekt zur Verfügung, die für die Aufwandsschätzung genutzt werden kann.

Die oberste Ebene bildet das Gesamtprojekt, das i. d. R. in Teilprojekte unterteilt wird. Weitere mögliche Untergliederungen können in Haupt- und Teilaufgaben sowie in Hauptarbeitspakete usw. erfolgen.

Die unterste Gliederungsebene bilden die Arbeitspakete, die nicht weiter unterteilt und einem Verantwortlichen zugewiesen werden.

(4 Punkte)

Hinweis für den Korrektor: Auch eine erläuterte Skizze ist als Lösung möglich.

Argumente für die Verwendung eines Projektstrukturplans, z. B.:

- Er bietet eine Gesamtübersicht über die Projektaktivitäten; keine wichtige Aufgabe wird vergessen.
- Da alle Aufgaben enthalten sind, können die Aufwände zur Ermittlung des Gesamtaufwands/der Projektkosten geschätzt und addiert werden.
- Er ist eine gute Ausgangsbasis für die Übertragung von Verantwortung und die Aufgabenverteilung.
- Er bietet eine Gliederung für die Projektdokumentation.
- Er erleichtert die Ablauf- und Terminplanung als Ausgangspunkt für die logisch-zeitliche Planung (Vorgänger – Nachfolger), z. B. im Netzplan.
- Er dient ggf. als Hilfsmittel für die Erstellung eines Pflichtenheftes/Projektauftrags (wenn er vorab erstellt wurde).

(4 Punkte)

b Mögliche Punktzahl: 8

Vorteile, z. B.:

- Mitarbeiter sind vertraut mit Projektarbeit, Projektmanagement und Projektmethoden.
- abwechslungsreiche Tätigkeit für Mitarbeiter durch ständig wechselnde Projekte
- Der laufende Betrieb wird nicht beeinträchtigt.
- Der Projektleiter ist auch disziplinarischer Vorgesetzter: Er kann alle Absprachen direkt mit dem Mitarbeiter treffen (kurze Entscheidungswege).
- Straffe Führung ist möglich.
- Personaleinsatz ohne Rücksprache möglich
- Mitarbeiter können sich ganz auf ihre Projekte konzentrieren (keine Linienaufgaben).
- hohe Identifikation mit dem Projekt

Beim reinen Projektmanagement gibt es u. a. folgende Nachteile:

- Das Projektteam arbeitet ausschließlich für sich, sodass sogenannte „Insellösungen“ entstehen können, d. h. dass nur ein geringer Wissens- und Praxistransfer aus der Linie in das Projekt und aus dem Projekt in die Linie erfolgt.

- Die Mitarbeiter sind für einen längeren Zeitraum komplett aus der Linie herausgelöst. In der Regel ist bei Beendigung des Projekts der alte Arbeitsplatz besetzt und es gibt Probleme bei der Wiedereingliederung.
- In einem Projekt gibt es Phasen, in denen nicht alle Projektmitglieder in gleichem Umfang benötigt werden. Es könnte passieren, dass Projektmitglieder „Leerlauf“ haben.

c **Mögliche Punktzahl: 4**

Z. B.:

- Auftraggeber
- Lenkungsausschuss
- Teammitglieder
- Stakeholder
- betroffene Fachbereiche bzw. Anwender

Aufgabe 5

Mit Einführung eines neuen Kundenportals mit Live-Chat-Funktion soll die Servicezeit für die Kundenberatung erheblich erweitert werden.

a Mögliche Punktzahl: 8

In der Projektgruppe wird darüber diskutiert, ob das zurzeit gültige Modell der variablen Arbeitszeit für die neu einzurichtende Funktionsstelle ausreicht oder ob für diesen Bereich Schichtarbeit eingeführt werden soll.

Grenzen Sie die beiden oben genannten Arbeitszeitmodelle voneinander ab und stellen Sie dar, welche rechtlichen Aspekte bei der Arbeitszeitgestaltung zu beachten sind.

b Mögliche Punktzahl: 6

Falls eine Entscheidung für Schichtarbeit getroffen werden sollte, ist zu klären, ob sich dies auf die Vergütungssituation der betroffenen Mitarbeiter auswirkt.

Stellen Sie drei Kriterien einer sogenannten „gerechten“ Gehaltsfindung vor.

c Mögliche Punktzahl: 6

Bereits jetzt soll festgelegt werden, welche Anforderungen die Mitarbeiter erfüllen müssen, um ggf. rechtzeitig Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen.

Nennen Sie drei Qualifikationsbereiche eines Anforderungsprofils und stellen Sie jeweils dar, welche Anforderungen die zukünftigen Mitarbeiter erfüllen sollten.

Lösungshinweise Aufgabe 5

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 6]

a Mögliche Punktzahl: 8

Variable oder auch flexible Arbeitszeit bedeutet, dass ein Mitarbeiter individuell über seine tägliche Arbeitszeit entscheiden kann. Allerdings muss in Absprache mit dem Team und den Vorgesetzten gewährleistet sein, dass eine vorher definierte Servicebereitschaft gewährleistet wird. Wer dann z. B. eher früh oder spät kommt, wird untereinander geregelt. Die Mitarbeiter sammeln ihre geleistete Arbeit auf einem Arbeitszeitkonto an, welches auf das Jahr bezogen i. d. R. eine Höchst- und eine Mindeststundenzahl aufweisen kann.

Schichtarbeit bedeutet, dass z. B. Früh-, Mittags- und Spätschichten festgelegt werden, um hier eine möglichst lange Servicebereitschaft zu erreichen. Entweder rotieren die Mitarbeiter nach festgelegten Plänen oder es wird festgelegt, wie viele der o. g. Schichten ein Mitarbeiter pro Monat zu absolvieren hat. Bei dieser Form tragen sich die Mitarbeiter dann nach Absprache im Team und entsprechend ihrer individuellen Situation ein.

Bei beiden Modellen sind die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes einzuhalten.

Laut § 3 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden erweitert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten durchschnittlich acht Stunden nicht überschritten werden.

§ 5 ArbZG regelt die Ruhezeit. Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss ein Arbeitnehmer eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben; d. h., nach einer Spätschicht von z. B. bis 21 Uhr darf der Mitarbeiter frühestens am nächsten Tag wieder um 8 Uhr seine Arbeit aufnehmen.

b Mögliche Punktzahl: 6

Z. B.

- Anforderungsgerechtigkeit:

Unterschiedliche Tätigkeiten im Unternehmen sind unterschiedlich zu bewerten. Ein Mitarbeiter, der komplexe Schaden- bzw. Leistungsfälle reguliert, sollte ein höheres Gehalt bekommen als ein Mitarbeiter, der einfache Vertragsumstellungen durchführt.

- Leistungsgerechtigkeit:

Auch wenn zwei Mitarbeiter ein gleiches Aufgabengebiet bearbeiten, wird es zwischen diesen Mitarbeitern einen Unterschied bei der Qualität und der Quantität der Arbeit geben.

- Marktgerechtigkeit:

Angebot und Nachfrage gibt es auch auf dem Arbeitsmarkt. So ist auch das Gehaltsniveau von dem jeweiligen Standort abhängig (Regionen/Städte mit hohen bzw. niedrigen Lebenshaltungskosten).

- Qualifikationsgerechtigkeit:

Mitarbeiter sollen entsprechend ihrer erworbenen Qualifikation eingestuft werden. Ein Mitarbeiter, der z. B. eine abgeschlossene Ausbildung als Bankkaufmann hat, soll vom Gehaltsniveau dem Gehalt eines „Kaufmanns für Versicherungen und Finanzen“ gleichgestellt werden.

c Mögliche Punktzahl: 6

Z. B.:

- Formale Qualifikationen:

Bei den formalen Qualifikationen geht es darum, welche gewünschte Berufsaus- bzw. Weiterbildung oder welchen Studienabschluss ein Stelleninhaber haben sollte.

Für die qualifizierte Kundenberatung wäre es wünschenswert, wenn die Stelleninhaber den Fachwirt für Versicherungen und Finanzen, mindestens aber den Kaufmann für Versicherungen und Finanzen nachweisen können.

■ **Fachliche Qualifikationen:**

Die Stelleninhaber sollten in der Sparte, in der sie die Kundenberatungsgespräche bzw. Chats durchführen, vertiefte Kenntnisse besitzen und über Berufserfahrung verfügen.

■ **Persönliche Qualifikationen:**

Hier geht es um die gewünschten persönlichen Eigenschaften. Bei den zukünftigen Tätigkeiten sind besonders Serviceorientierung, aber auch Belastbarkeit und Flexibilität gefordert.