

# Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung

der Industrie- und Handelskammern

## Lösungshinweise

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

- **Handlungsbereich**                      Steuerung und Führung im Unternehmen
- **Prüfungstag**                              8. Oktober 2014

# 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](mailto:service@wbv.de)

## Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

In den letzten Jahren hatte die PROXIMUS Versicherung AG enorme Schadenaufwendungen wegen Naturkatastrophen.

Im Jahr 2013 wurde deshalb ein Projekt gestartet, das Handlungsalternativen erarbeiten soll, um steigende Schadenaufwendungen aus Naturkatastrophen besser beherrschen zu können.

### Aufgabe 1

- |   |            |
|---|------------|
| a) An diesem Projekt sind Mitarbeiter aus mehreren Organisationseinheiten beteiligt. Daher wird es in einer Matrixprojektorganisation durchgeführt. |            |
| 1. Beschreiben Sie diese Projektorganisationsform.  | (4 Punkte) |
| 2. Nennen Sie je zwei Vor- und zwei Nachteile der Matrixprojektorganisation.  | (4 Punkte) |
| b) Die Projektmitarbeiter müssen über bestimmte Fähigkeiten verfügen, die in Kompetenzbereiche eingeteilt werden können.                            |            |
| Nennen Sie drei dieser Bereiche und formulieren Sie dazu je eine Fähigkeit.   | (6 Punkte) |
| c) Der Projektstrukturplan ist ein wichtiges Planungsinstrument in der Projektarbeit.   |            |
| 1. Nennen Sie zwei Bestandteile des Projektstrukturplanes und   | (2 Punkte) |
| 2. erläutern Sie den Nutzen des Projektstrukturplanes anhand von zwei Aspekten.   | (4 Punkte) |

### Lösungshinweise Aufgabe 1 (RP: 1.7.2, 1.7.3, 1.7.5)

**(20 Punkte)**

- |   |            |
|---|------------|
| a) 1. Die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen werden für die Dauer des Projektes fachlich dem Projektleiter unterstellt. Disziplinarisch bleiben sie ihrem Linienvorgesetzten unterstellt. Der einzelne Mitarbeiter hat somit für die Dauer des Projektes zwei Vorgesetzte. Häufig arbeiten die Mitarbeiter zum Teil noch parallel in ihrer Abteilung. Dann hat der Projektleiter nur einen eingeschränkten Zugriff auf die Ressourcen.                     | (4 Punkte) |
| 2. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorteile, z. B.:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ schnelle Zusammenstellung von interdisziplinären Projektteams</li><li>▪ flexibler Personaleinsatz</li><li>▪ Projektleiter und Linienvorgesetzte fühlen sich verantwortlich.</li><li>▪ Abteilungswissen wird erhalten und weiterentwickelt.</li><li>▪ Förderung des Synergieeffektes</li><li>▪ keine Versetzungsprobleme bei Projektbeginn/ende</li></ul></li></ul> |            |

- Nachteile, z. B.:
  - hohes Konfliktpotenzial zwischen Projekt und Linie, daher häufig Kompetenzgerangel zwischen Projektleiter und Linienvorgesetzten
  - Loyalitätsprobleme, d. h., der Projektmitarbeiter dient „zwei Herren“.
  - hohe Anforderung an Kommunikations- und Informationsbereitschaft

(4 Punkte)

b) Z. B.:

- Fachkompetenz, z. B.:
  - Kenntnisse der fachlichen Abläufe
  - gute fachliche Qualifikation (theoretische Grundlagen und Hintergrundwissen)
  - fachliche Entscheidungen vorbereiten (Alternativen darstellen und bewerten können)
  - Programmierkenntnisse
- Methodenkompetenz, z. B.:
  - Organisationskompetenz
  - Instrumente des Projektmanagements anwenden
  - Präsentationstechniken
  - Moderation
  - Gesprächsführung
  - Problemlösetechniken
  - Kreativitätstechniken
  - persönliches Zeitmanagement
- Sozialkompetenz, z. B.:
  - Teamarbeit
  - Kommunikation
  - Konfliktfähigkeit
  - Konfliktlösungsstrategien
  - Einfühlungsvermögen
  - Bereitschaft zum Rollenwechsel (z. B. auch Aufgaben mit geringem Status übernehmen)
  - Fähigkeit zur Konsensfindung
- Persönliche Wertekompetenz, z. B.:
  - Einhaltung von Werten und Normen
  - Zuverlässigkeit

(6 Punkte)

c) 1. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gesamtprojekt</li><li>▪ Teilprojekt</li><li>▪ Teilaufgabe</li><li>▪ Hauptarbeitspaket</li><li>▪ Arbeitspaket</li></ul>	(2 Punkte)
2. Z. B.: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gesamtübersicht über die zu erledigenden Aufgaben</li><li>▪ Voraussetzung für die Schätzung der Projektkosten und die projektbegleitende Kostenkontrolle</li><li>▪ Bezugsgrundlage für die Dokumentation und die Gliederung des Pflichtenheftes</li><li>▪ Grundlage für die Verteilung der Aufgaben</li><li>▪ Ausgangsbasis für die Ablauf- und Terminplanung</li><li>▪ Basis für die Risikoanalyse</li><li>▪ Grundlage für die Erstellung eines Netzplanes und somit auch für die Schätzung der Projektdauer</li></ul>	

## Aufgabe 2

Auf Grundlage der ersten Ergebnisse der Projektgruppe wurde entschieden, dass eine neue Abteilung „RiskManagement Sachversicherung“ eingerichtet wird. In dieser Abteilung sollen neue Tarife unter Berücksichtigung von Naturkatastrophen entwickelt werden. Zudem sollen die Mitarbeiter der Abteilung den Außendienst in Form von Betriebsbesichtigungen unterstützen und dabei Schadenverhütungsmaßnahmen bzw. Schutzeinrichtungen vorschlagen.

Als Personalreferent kümmern Sie sich um die Besetzung der neuen Stellen.

- a) Gemeinsam mit dem Bereichsleiter diskutieren Sie, ob die Stelle des Abteilungsleiters eher intern oder extern besetzt werden soll.

Nennen Sie je zwei Vorteile

- einer internen Stellenbesetzung und
- einer externen Stellenbesetzung.

- b) Nachdem die Stelle zunächst intern ausgeschrieben wurde, sichten Sie die Personalakten der internen Bewerber. Sie kommen zu der Entscheidung, dass Sie nach Rücksprache mit den Bewerbern und deren Einverständnis die jeweiligen Vorgesetzten bitten, zusätzlich eine Beurteilung der Bewerber vorzunehmen.

1. Begründen Sie, welche Art von Beurteilungsverfahren Sie hierfür einsetzen.
2. Sie geben den Beurteilern den Hinweis, dass diese bei der Anfertigung der Beurteilungen auf sogenannte Beurteilungsfehler achten sollen.

Erklären Sie zwei typische Beurteilungsfehler.

- c) Nachdem die Stelle auch extern ausgeschrieben wurde, prüfen Sie die eingehenden Bewerbungsunterlagen und achten dabei besonders auf den Lebenslauf und die Arbeitszeugnisse.

1. Führen Sie zwei Grundsätze auf, die beim Verfassen eines Arbeitszeugnisses beachtet werden müssen.

(4 Punkte)

2. Erklären Sie zwei Verfahren, nach denen Sie einen Lebenslauf analysieren.

(4 Punkte)

### Lösungshinweise Aufgabe 2

(20 Punkte)

(RP: 1.6.2, 1.6.5)

- a) **Vorteile intern, z. B.:**
- Motivation der Mitarbeiter, da im Unternehmen Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Perspektiven vorhanden sind
  - Der Mitarbeiter ist im Unternehmen bereits bekannt: geringere Gefahr von Fehlbesetzung.
  - Die Einarbeitungszeit ist deutlich geringer; der Mitarbeiter kennt das Unternehmen, seine Aufbau- und Ablauforganisation, die Tarife usw.
  - Der Mitarbeiter passt in das Gehaltsgefüge des Unternehmens und ist i. d. R. kostengünstiger.

**Vorteile extern, z. B.:**

- Know-how wird von außen eingekauft, neue Ideen und Innovationen kommen ins Unternehmen.
- Externe Mitarbeiter können „passgenau“ ausgesucht werden; interne Mitarbeiter müssen ggf. erst aus- bzw. weitergebildet werden.
  - Bei einer Stellenbesetzung von außen werden gegenüber der internen Stellenbesetzung keine weiteren Stellen vakant.

(4 Punkte)

b) 1. Grundsätzlich werden zwei Arten von Beurteilungsverfahren unterschieden: freie und gebundene Beurteilungen.

- Bei der freien Beurteilung formuliert der Beurteiler eine individuelle Beurteilung, wobei die Arbeitsleistung und das Verhalten des zu Beurteilenden ohne Vorgaben beschrieben werden. Die Beurteilung ist sehr individuell und kann die Rahmenbedingungen, unter denen der zu Beurteilende arbeitet, sehr gut berücksichtigen.
- Bei der gebundenen oder auch standardisierten Beurteilung werden Kriterien und ein Beurteilungsmaßstab angegeben.

Da es sich nicht um eine sogenannte Regelbeurteilung handelt, ist die freie Beurteilung vorzuziehen. Die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters können besonders herausgestellt werden.

(4 Punkte)

**Hinweis für den Korrektor:** Bei passender Begründung ist auch die gebundene Beurteilung als Lösung zu akzeptieren.

2. Z. B.

- Nikolaus-Effekt:

Die Beurteilung erfolgt zeitpunkt- und nicht zeitraumbezogen.

- Halo-Effekt:

Ein Beurteilungskriterium überstrahlt ein anderes. Z. B.: Ein Mitarbeiter, der nicht immer alle Termine einhält, wird auch in seiner Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität als unterdurchschnittlich angesehen.

- Sympathie/Antipathie/Vorurteile:

Der Beurteiler lässt eigene Wertvorstellungen in die Beurteilung einfließen.

(4 Punkte)

c) 1. Arbeitszeugnisse folgen dem Grundsatz von Wahrheit, Klarheit und Wohlwollen.

Sie müssen wohlwollend formuliert werden, da die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers über das Arbeitsverhältnis hinausgeht und der ehemalige Mitarbeiter schnellstmöglich einen neuen Arbeitgeber finden soll.

(4 Punkte)

2. ▪ Zeitfolgenanalyse:

Betrachtet werden die angegebenen Zeiten der Beschäftigung. Gibt es sogenannte Lücken bzw. beschäftigungsfreie Zeiten? Scheidet der Mitarbeiter zu sogenannten „krummen Daten“ aus (z. B. mitten im Monat; nicht zum Ende eines Quartals, wenn der Tarifvertrag eine Kündigung zum Quartalsende vorsieht), ohne dass unmittelbar ein neues Beschäftigungsverhältnis beginnt? Wie lange ist die jeweilige Verweildauer in einem Unternehmen? Kurze Verweildauern sind eher kritisch zu beurteilen.

- Positionsanalyse:

Gibt es einen kontinuierlichen „Aufstieg“ bei den bisherigen Positionen oder ist eher ein „Auf und Ab“ zu erkennen?

- Branchenanalyse:

Wechselt der Bewerber häufig die Branche oder bleibt er seinem Metier treu? Hier ist auch der Wechsel zwischen Versicherungssparten zu betrachten.

(4 Punkte)