

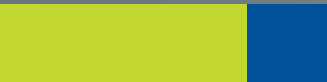


Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung



Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz



Geprüfter Fachwirt für Versicherungen
und Finanzen (IHK)

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen
und Finanzen (IHK)

Annette L. Dernick
Wolfgang Schwarzer
Rita Stein

Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen
Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen

Herausgegeben vom Berufsbildungswerk
der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW) e.V.

Mai 2011



Vorbemerkung

Die Fachwirliteratur „Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation“ enthält am Ende eines jeden Kapitels „Aufgaben zur Selbstüberprüfung“. Sie sollen den Lernenden einen Anreiz geben, sich zur Vertiefung der Lerninhalte Antworten auf zentrale Fragestellungen eines Kapitels noch einmal selbstständig zu erarbeiten.

Aufgrund vieler Nachfragen veröffentlichen wir nun Lösungshinweise zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung. Sie enthalten keine zusätzlichen Informationen und dürfen auch nicht als einzig mögliche Musterlösung verstanden werden.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass es sich bei den Aufgaben und Lösungen zur Selbstüberprüfung nicht um simulierte Prüfungsaufgaben handelt.

Das Berufsbild „Geprüfte/r Fachwirt/Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen“ ist auf den Erwerb von Handlungskompetenz ausgerichtet. Die bundeseinheitlichen Prüfungen vor der Industrie- und Handelskammer enthalten deshalb auch situationsgebundene Fragen, in denen nicht nur die Wiedergabe von Wissen, sondern auch das Erkennen von Zusammenhängen und die Formulierung von Problemlösungen gefordert ist.

Diese Kompetenzen werden im Unterricht der regionalen Berufsbildungswerke bzw. im Rahmen des Fernlehrgangs der Deutschen Versicherungsakademie (DVA) vermittelt. Herausgeber und Redaktion empfehlen deshalb zur Prüfungsvorbereitung mit Nachdruck die Wahrnehmung dieser Bildungsangebote, für die das reine Selbststudium kein Ersatz sein kann.

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V.

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 – Personalführung	1
Kapitel 1 – Führungsstile und -techniken anwenden	1
Teil 2 – Qualifizierung	7
Kapitel 2 – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln	7
Kapitel 3 – Planen und Organisieren der beruflichen Erstausbildung	12
Kapitel 4 – Lernprozesse unter didaktischen und methodischen Aspekten anleiten	17
Teil 3 – Kommunikation	21
Kapitel 5 – Mitarbeiterbesprechungen, Personalauswahl-, Beurteilungs-, Förder-, Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche planen, durchführen und nachbereiten	21
Kapitel 6 – Gruppen anleiten, Moderationstechniken anwenden	32
Kapitel 7 – Sachverhalte adressatengerecht kommunizieren und präsentieren	37

Teil 1 – Personalführung

Kapitel 1 – Führungsstile und -techniken anwenden

1. Grenzen Sie intrinsische und extrinsische Motivation anhand eines selbst gewählten Beispiels ab.

Mit intrinsischer oder auch primärer Motivation wird der Antrieb bezeichnet, der aus dem inneren der Person heraus kommt. Die Person tut etwas, weil sie eine persönliche Erfüllung empfindet oder einfach Spaß an einer Sache hat.

Ein Mitarbeiter der PROXIMUS Versicherung AG interessiert sich bereits seit seiner Kindheit mit Autos. Er sammelt Automodelle, liest verschiedene Autozeitschriften und kennt sich mit allen Autotypen und Modellvariationen aus. Bei der PROXIMUS ist er ein äußerst engagierter Mitarbeiter in der Kraftfahrtversicherung. Längst gilt er aufgrund seiner Fachkenntnisse als absoluter Spezialist, er wird von vielen Mitarbeitern zu Spezialthemen befragt, wodurch er immer wieder Bestätigung und zusätzliche Motivation erhält.

Die intrinsische oder auch sekundäre Motivation erfolgt durch Anreize von außen. Ein Mitarbeiter möchte gerne teure Autos fahren, viel Reisen und sich auch sonst viele materielle Dinge leisten. Aufgrund dieser Einstellung kann er sehr leicht durch finanzielle Anreize zu höheren Leistungen bewegt werden. Allerdings wird dieser Mitarbeiter vermutlich auch immer nur bei direkter Gegenleistung zum Handeln zu bewegen sein.

2. Erläutern Sie die Bedürfnispyramide nach Maslow und nehmen Sie kritisch dazu Stellung.

Maslow stellt die Bedürfnisse in einer hierarchisch aufgebauten Pyramide dar. Die Bedürfnisse gliedern sich von unten nach oben wie folgt:

1. Grundbedürfnisse
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. soziale Bedürfnisse
4. Statusbedürfnisse.

Diese vier Bedürfnisse werden zu den *Defizitbedürfnissen* zusammengefasst. Als *Wachstumsbedürfnis* folgt dann

5. das Streben nach Selbstverwirklichung.

Die Kernaussage lautet, dass erst dann ein Bedürfnis der nächsthöheren Stufe erreicht werden kann, wenn die Bedürfnisse der darunter liegenden Stufen befriedigt wurden.

Die Bedürfnispyramide Maslows wird oft als zu statisch kritisiert. Es wird eingewendet, dass es z. B. Menschen gibt, die wenig Wert auf Sicherheit (zweite Stufe) legen. Für diese Menschen könnte das Zusammensein mit Freunden (z. B. gute Gespräche, feiern, ausgehen) – also die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse (dritte Stufe) – wichtiger sein. Zudem passen die Annahmen von Maslow überwiegend nur auf den amerikanischen und europäischen Kulturkreis. Ein drastisches Beispiel: Ein indischer Fakir strebt vermutlich zuallererst nach Selbstverwirklichung in seinem Glauben. Die Grund-, Sicherheits-, und Statusbedürfnisse sowie soziale Bedürfnisse scheinen ihm nur wenig zu bedeuten.

3. Charakterisieren Sie den Begriff „Führung“.

Führung ist ein Prozess, der eine Vielzahl von Menschen zielorientiert beeinflusst und je nach Entscheidung zur Unternehmenspolitik, zu den Unternehmenszielen und zu den Unternehmensstrategien in mehreren Führungs- und Managementebenen erfolgt. Charakteristisch für einen Führungsprozess ist:

- Es sind mindestens zwei Personen (Führungskraft und Mitarbeiter) beteiligt.
- Es findet eine soziale Interaktion statt.
- Die Führung erfolgt zielgerichtet.
- Es wird eine Verhaltensauslösung bzw. Verhaltenssteuerung bewirkt.

4. Nennen Sie vier Aufgaben der Führungskraft im Führungsprozess.

Mögliche Aufgaben sind:

- Mitarbeiter auswählen
- Zielsetzung an die Mitarbeiter kommunizieren
- Prozesse der Problemfindung initiieren
- Alternativen bedenken
- Entscheidungen herbeiführen
- Arbeitsaufträge herbeiführen
- Informationen verteilen
- Zusammenhalt in der Gruppe sichern, fördern und Beziehungen untereinander pflegen
- Motivation der Mitarbeiter
- Kontrolle von Aufgaben
- Beurteilung der Mitarbeiter
- Förder- und Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter einleiten.

5. Erläutern Sie den Begriff „Führungsstil“ und erklären Sie, worin sich ein-, zwei- und dreidimensionale Führungsstile unterscheiden.

Als Führungsstil wird die Art und Weise bezeichnet, wie sich Führungskräfte bewusst oder unbewusst in ihrer Führungsfunktion gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. Es handelt sich hierbei um zeitlich überdauernde Verhaltensmuster:

- Beim *eindimensionalen Führungsstil* wird lediglich die Art der Führung unter dem Aspekt der Beziehungsorientierung betrachtet.
- Kommt ein weiteres Kriterium hinzu, spricht man vom *zweidimensionalen Führungsstil*. Hier werden die Art, wie die Führungskraft sich gegenüber dem Mitarbeiter verhält, und die Aufgabe, die letztendlich erfüllt werden soll (=Aufgabenorientierung), betrachtet.
- Kommt neben „Beziehung“ und „Aufgabe“ noch eine weitere Dimension hinzu (z. B. Effektivität), handelt es sich um einen dreidimensionalen Führungsstil. Hierbei wird gemessen, was eine Organisationseinheit unter der jeweiligen Führung leistet.

6. Beschreiben Sie je drei Vor- und Nachteile des autoritären und des kooperativen Führungsstils.

Autoritärer Führungsstil

(der Vorgesetzte entscheidet alleine, wer was wie macht, ohne die Entscheidung zu begründen)

Vorteile:

- Vorgesetzter muss sich mit niemandem abstimmen
- Entscheidungen werden i. d. R. schnell und gleichartig getroffen.

Nachteile:

- Mitarbeiter hat keine Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten
- mangelnde Motivation
- keine Identifizierung mit der Arbeit
- Ideen und Innovationen können sich nicht entwickeln
- keine Entlastung des Vorgesetzten
- keine Heranbildung von Nachwuchskräften.

Kooperativer Führungsstil

(Mitarbeiter und Vorgesetzter gestalten die betriebliche Aktivität gemeinsam; die Führungskraft bezieht Mitarbeiter bei allen Entscheidungen mit ein)

Vorteile:

- Mitarbeiter steht persönlich hinter der Entscheidung, keine Akzeptanzprobleme bei der Umsetzung
- Ideen und Bedenken der Mitarbeiter werden mit berücksichtigt
- höherer Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter wegen Beteiligungsmöglichkeit
- Förderung von Nachwuchskräften.

Nachteile:

- Entscheidungsfindung kann lange dauern
- Sachverhalte können unterschiedlich bewertet werden.

7. Erklären Sie die Führungstechniken

a) Management-by-Objectives

b) Management by Delegation

c) Management by Exception

a) *Management by Objectives:*

- Ziele werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart.
- Mitarbeiter legt Maßnahmen zur Zielerfüllung fest, Vorgesetzter unterstützt dies.
- Ziele müssen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit eindeutig formuliert und messbar sein.
- Ziele werden priorisiert, damit keine konkurrierenden Ziele vereinbart werden.

b) *Management by Delegation:*

- Aufgaben werden entsprechend der Kompetenzen an die Mitarbeiter übertragen.
- Mitarbeiter trifft Entscheidung im Rahmen eines festgelegten Kompetenzrahmens, realisiert diese und ist für das Ergebnis verantwortlich (die Voraussetzung für die eigenständige Bewältigung von Aufgaben ist ein effektives Kommunikationssystem zur Beschaffung von relevanten Informationen).
- Führungskraft kontrolliert lediglich das Ergebnis.
- Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter muss ein vertrauensvolles Verhältnis bestehen.
- Zurück- bzw. Weiterdelegation ist ausgeschlossen.

c) *Management by Exception:*

- Mitarbeiter bekommt eine Aufgabe.
- Mitarbeiter entscheidet völlig selbstständig.
- Führungskraft greift nur im Ausnahmefall/bei Sonderentscheidungen bzw. bei Änderungen der Rahmenbedingungen ein.

8. Begründen Sie, warum eine sorgfältige Teamauswahl wichtig ist.

Eine sorgfältige Auswahl der Teammitglieder ist wichtig, da das Team eine Leistung erzielen soll, die größer ist als die Summe aller Einzelleistungen der Teammitglieder. Die Stärke des Teams hängt von der Identifikation und dem Einverständnis der Einzelnen mit dem Teamziel ab. Darüber hinaus stellen die Teammitglieder ihre persönlichen Ziele hinter das Teamziel.

Die Mitglieder sollen sich gegenseitig anspornen und Synergien bilden. Da sich Erfolg und Misserfolg auf die Stimmung des Teams und somit auf die Leistung auswirken, ist es wichtig, dass sich die Teammitglieder untereinander verstehen.

Des Weiteren sollten gewisse Grundvoraussetzungen wie Offenheit, Vertrauen, Risikobereitschaft, gegenseitige Ermunterung und Identifikation mit dem Team gegeben sein.

9. Beschreiben Sie den Prozess der Teambildung.

Orientierungsphase:

- Teammitglieder begegnen sich zum ersten Mal,
- lernen sich kennen durch „vorsichtiges Abtasten“ und
- schaffen dadurch eine erste Gruppenatmosphäre.

Spannungsphase:

- Konflikte werden angesprochen: Sympathie, Antipathie, Konkurrenz werden deutlich,
- Rollen werden verteilt.

Organisationsphase:

- Normen und Regeln werden festgelegt,
- Arbeitsweise wird entwickelt,
- Probleme werden kreativ und flexibel gelöst,
- Team lernt, unterschiedliche Stärken der Teammitglieder zu nutzen und eine effektive Problemlösung herbeizuführen,
- Feinziele werden definiert und Lösungsstrategien entwickelt.

Identifikationsphase:

- Team ist eine Einheit geworden, Rollen sind vertieft,
- hoher Grad an Selbstorganisation ist erreicht,
- Teammitglieder fühlen sich füreinander und das Teamergebnis verantwortlich,
- Teammitglieder helfen sich untereinander, Arbeitssituation ist gekennzeichnet durch gute Atmosphäre, WIR-Gefühl, Zusammenhalt, Teamzugehörigkeit.

10. Beschreiben Sie die Aufgaben der Teamleitung während der einzelnen Phasen des Teambildungsprozesses.

Orientierungsphase:

- Teamleitung muss dafür sorgen, dass Teammitglieder sich kennenlernen,
- Teamleitung soll hohes Maß an Offenheit demonstrieren (Vorbildfunktion),
- Teamleitung soll Teammitglieder dazu bringen, Bedenken und Probleme zu äußern,
- Teamleitung muss persönliche Stärken und Schwächen analysieren.

Spannungsphase:

- Teamleitung muss aufpassen, dass niemand zum Außenseiter wird,
- Teamleitung muss sich Anerkennung verschaffen,
- Teamleitung muss Konflikte bewältigen und das Team stärken,
- Teamleitung muss die Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters für die Erreichung des Ziels verdeutlichen.

Organisationsphase:

- Teamleitung muss die Teammitglieder ermutigen,
- Teamleitung muss den Teammitgliedern verdeutlichen, dass sie füreinander verantwortlich sind und sich gegenseitig helfen müssen,
- Teamleitung muss gemeinsamen Erfolg hervorheben und als Teamleistung würdigen,
- Teamleitung muss mit dem Team die Strategien immer wieder analysieren und die Prozesse optimieren.

Identifikationsphase:

- Teamleitung übernimmt die Rolle des Moderators,
- Teamleitung sorgt dafür, dass alle Teammitglieder alle Informationen haben und experimentierfreudig werden,
- Teamleitung muss Impulse setzen, damit das Team die Strategien in Frage stellt und dadurch Möglichkeiten der Weiterentwicklung erhält,
- Teamleitung muss sich um die Teamentwicklung kümmern,
- Teamleitung wird zum Teammitglied.

Teil 2 – Qualifizierung

Kapitel 2 – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und entwickeln

- 1. Erläutern Sie, welche Voraussetzungen für die Karriere- und Nachfolgeplanung erforderlich sind und erläutern Sie jeweils zwei Vorteile für das Versicherungsunternehmen und den Mitarbeiter, die sich hieraus ergeben.**

Für eine erfolgreiche Karriere- und Nachfolgeplanung in einem Unternehmen ist es zunächst erforderlich, dass ein Anforderungsprofil (für die formale, fachliche und persönliche Qualifizierung) festgelegt wird. Anschließend sollten qualifizierte Mitarbeiter durch eine Potenzialanalyse ausgewählt werden und in einem Potenzialentwicklungsprogramm auf die Übernahme von „höherwertigen“ Stellen vorbereitet werden.

Sobald sich dann eine vakante Stelle abzeichnet, wird der Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen und unter fachkundiger Beratung durch Mitarbeiter des Bereichs Personalentwicklung auf die Übernahme der Stelle vorbereitet.

Die Karriere- und Nachfolgeplanung hat für das Unternehmen den Vorteil, dass selbst bei kurzfristig auftretenden Vakanzen geeignete Kandidaten für die Stellenbesetzung vorhanden sind. Für den Mitarbeiter hat die Karriere- und Nachfolgeplanung den Vorteil, dass eine Transparenz über die bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen vorhanden ist. Der Mitarbeiter kann selbstständig die Initiative ergreifen und solche Qualifikationen erwerben, die für bestimmte Positionen im Unternehmen erwartet werden.

Ein weiterer Vorteil ist, dass Unternehmen, die eine Karriere- und Nachwuchsplanung betreiben, bei den eigenen Mitarbeitern eine erhöhte Bindung an das Unternehmen erzielen („hier kümmert man sich um mich, hier kann ich etwas erreichen“). Eigener Nachwuchs ist dauerhaft im Rahmen der Personalkosten günstiger. Nach Außen erhält das Unternehmen einen Imagegewinn und gerade im Zuge von Fachkräftemangel steigt die Attraktivität dieses Unternehmens für potenzielle Mitarbeiter (z. B. Hochschulabsolventen).

- 2. Beschreiben Sie einen „neuen“ „Karriere“-Begriff.**

Das Idealbild einer Karriere sollte sich nicht vorrangig über die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter oder die Positionierung auf einer bestimmten Hierarchieebene definieren, sondern Mitarbeiter dazu motivieren, interessante Aufgaben selbstständig und verantwortlich zu übernehmen.

Neben der Führungslaufbahn ist also zusätzlich eine Fachlaufbahn notwendig, wobei der Aufstieg in die letztgenannte Laufbahn in erster Linie auf nachgewiesenen fachlichen Kompetenzen beruht.

3. Nennen Sie Merkmale bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz.

Merkmale einer persönlichen Einarbeitung am Arbeitsplatz sind u. a:

- Die Einweisung am Arbeitsplatz ist die am häufigsten vorkommende Personalentwicklungsmethode.
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgt durch erfahrene Mitarbeiter.
- Die Einarbeitung erfolgt anschaulich und realitätsnah.
- Das Lerntempo kann aufgrund der vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten individuell angepasst werden.
- Die persönliche Einarbeitung wirkt motivierend durch Erfolgserlebnisse und Bestätigung
- Die Einarbeitung erfolgt meist nach dem Prinzip „Vormachen und Nachmachen“.

4. Beschreiben Sie die Instrumente „Job enlargement“ und „Job enrichment“.

Beim *Job enlargement* (= Aufgabenerweiterung) wird das Arbeitsfeld einer Stelle vergrößert. Es kommen neue, qualitativ gleichartige Aufgaben hinzu. Diese Aufgabenerweiterung soll dazu führen, dass Monotonie am Arbeitsplatz abgebaut wird. Die Arbeit soll dadurch interessanter und abwechslungsreicher werden, wodurch sich die Aufmerksamkeit auf die einzelnen Tätigkeiten erhöht und die Fehlerquote somit sinkt.

Beim *Job enrichment* (=Aufgabenbereicherung) werden Aufgaben mit höherem Anforderungsniveau zu den Stellen hinzugefügt. Der Mitarbeiter soll durch die Übernahme schwierigerer, anspruchsvollerer und komplexerer Aufgaben stärker gefordert werden. Dem Mitarbeiter wird die Möglichkeit gegeben, sich an seinem Arbeitsplatz selbst zu verwirklichen und seine Persönlichkeit zu stärken. Da sich der Kompetenzrahmen des Mitarbeiters erhöht, steigt die Motivation.

Eine besondere Möglichkeit für das Job enrichment ist der Einsatz als Assistent oder Stellvertreter.

5. Erklären Sie Mentoring und Coaching.

Beim Mentoring wird einer Führungsnachwuchskraft ein älterer Manager als Mentor zur Unterstützung bei der Entwicklung zur Seite gestellt. Gleichzeitig führt der Mentor den Nachwuchs ins Unternehmensnetzwerk ein, stellt wichtige Kontakte her und zeigt, welche Stellen bei der Umsetzung von wichtigen Projekten beteiligt sind. Der Mentor kommt aus dem eigenen Versicherungsunternehmen, muss aber in einer anderen Linie des Unternehmens angebunden sein.

Beim Coaching werden häufig externe Berater hinzugezogen, die höher positionierte Führungskräfte bei der Vorbereitung neuer Aufgaben oder einer Änderung der Unternehmenskultur beraten und unterstützen. Ziel der Maßnahme, die sich über mehrere Monate hinziehen kann, ist die Hilfe zur Selbsthilfe.

6. Beschreiben Sie die Personalentwicklungsmaßnahmen „Tagung“, „Seminar“ und „Fernunterricht“.

Die Merkmale der einzelnen Maßnahmen sind:

Tagung:

- Hohe Anonymität wegen vieler (20 bis 200) möglicher Teilnehmer
- Fortbildung durch Fachvorträge
- Animation zur selbstständigen Auseinandersetzung mit den Hilfsmitteln nach der Veranstaltung
- Vermittlung vieler Informationen, dadurch allerdings oft geringer Behaltensgrad
- Motivationsveranstaltung als Erlebnis oder Belohnung (besonders, wenn Tagungsort mit gehobenem oder außergewöhnlichem Ambiente gewählt wird)
- Plattform für Ehrungen für verdiente Mitarbeiter.

Seminar:

- Überschaubare Zahl an (10 bis 15) Teilnehmern
- Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz
- Praktische Durchführung von Präsentations- und Moderationssequenzen
- Interaktives Lernen in Form von Rollenspielen (Teilnehmer können durch das anschließende Feedback Anregungen zur Änderung von Verhaltensmustern erhalten)
- Konzentration auf Lernziele bzw. -inhalte außerhalb des normalen beruflichen Alltags der Teilnehmer
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen, Möglichkeit der Bildung von Netzwerken, wenn andere Mitarbeiter des Unternehmens als Seminarteilnehmer kennengelernt werden
- Großer Kostenaufwand für teilweise hohe Fahrt- und Übernachtungskosten (sowie aufgrund Arbeitsausfalls wegen erheblicher Reisezeiten).

Fernunterricht:

- Reduktion der Reisekosten
- Flexibles Lernen der Mitarbeiter, unabhängig von Ort und Zeit
- Individuelle Bestimmung von Dauer und Intensität der Lernsequenz
- Möglichkeit der Aneignung kognitiver (wissensbasierter) Lerninhalte bereits vor Seminaren (Teilnehmer müssen nicht mehr zeitaufwändig auf denselben Wissenstand gebracht werden)
- Verbesserter Lernerfolg im Präsenzunterricht bei Vorbereitung im Fernstudium
- Überwiegende Vermittlung von Fachkompetenz
- Problematik der Ermüdung durch ausschließliches Lernen am PC
- Selbsterdisziplin und -kompetenz Voraussetzung, da keine sozialen Kontakte, kein Erfahrungsaustausch zu anderen Personen.

7. Beschreiben Sie wesentliche Merkmale eines Traineeprogramms.

Traineeprogramme

- sind Einarbeitungsprogramme für Hochschulabsolventen,
- umfassen einen Gesamtzeitraum von mindestens einem bis zu zwei Jahren,
- ermöglichen das systematische Kennenlernen des gesamtbetrieblichen Geschehens im Abteilungs- bzw. Funktionsbereichswechsel zwischen einem und drei Monaten,
- erfordern die zusätzliche Teilnahme an Seminaren,
- ermöglichen eine Abschlussprüfung entsprechend der EU-Vermittlerrichtlinien (nur im Vertrieb),
- dienen der Orientierung im Unternehmen und dem praktischen Kennlernen.

8. Beschreiben Sie drei Vorteile des Outplacements.

- Bei gezielten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder professioneller Beratung für eine berufliche Neuausrichtung erhalten ausscheidende Mitarbeiter Unterstützung vom Unternehmen.
- Für die verbleibenden Mitarbeiter bewirkt dies Motivation und Arbeitszufriedenheit, da sie damit rechnen können, dass auch für sie bei Personalabbau derartige soziale Leistungen bereitgestellt werden.
- Outplacement kann somit das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen. Das Unternehmen hat höhere Marktchancen und bleibt als Arbeitgeber attraktiv.

9. Stellen Sie die Unterschiede des strategischen, des operativen, des quantitativen und des qualitativen Bildungscontrollings heraus.

Das *strategische Bildungscontrolling* befasst sich im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele mit Zielen, Planung und Kontrolle der Bildungsarbeit. Der Ausbau und Erhalt von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch qualifizierte Human Ressourcen steht hierbei im Vordergrund.

Beim *operativen Bildungscontrolling* geht es darum, die betrieblich erforderliche Bildungsarbeit möglichst wirtschaftlich umzusetzen. Die durchgeführten Maßnahmen werden unter den Gesichtspunkten der Effizienz und Effektivität evaluiert.

Das *quantitative Bildungscontrolling* befasst sich mit der Erfassung, Planung, Steuerung und Kontrolle der aufgewendeten Mittel. Außerdem werden Sachverhalte dargestellt, die zahlenmäßig eindeutig erfassbar sind.

Bei dem *qualitativen Bildungscontrolling* geht es um den Inhalt der Bildungsmaßnahme. Hier geht es um die Überprüfung der dargebotenen Inhalte, der Trainerkompetenzen und der didaktischen Vorgehensweisen sowie um Beurteilungsbögen und eine Transferkontrolle.

10. Erläutern Sie, was man unter Evaluation versteht.

Der Begriff der Evaluation umfasst sowohl das bloße Feststellen von Fakten als auch um die wertende Interpretation und die Optimierung von Entscheidungen. Evaluation ist Bestandteil der Entwicklung, Realisierung und Kontrolle planvoller Bildungsarbeit in einem Unternehmen.

Evaluation erfolgt mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen, Gesprächen und Tests. Die Befragung durch Fragebögen ist die am meisten verbreitetste Methode.

Kapitel 3 – Planen und Organisieren der beruflichen Erstausbildung

1. Stellen Sie heraus, wozu die Ausbildungsordnung dient und was in ihr geregelt ist.

Die Ausbildungsordnung ist neben der staatlichen Zulassung die Grundlage für eine geordnete und einheitliche Berufsausbildung. Für einen anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach der jeweiligen Ausbildungsordnung ausgebildet werden. In der Ausbildungsordnung ist Folgendes geregelt:

- Bezeichnung des Ausbildungsberufes
- Ausbildungsdauer
- Ausbildungsberufsbild
- Ausbildungsrahmenplan
- Prüfungsanforderungen.

2. Erläutern Sie, welche rechtlichen Voraussetzungen für die Ausbildung von Auszubildenden erfüllt sein müssen.

Rechtliche Voraussetzungen für die Ausbildung sind:

- Eine geeignete Ausbildungsstätte: Jedem Auszubildenden muss ein vollständig ausgestatteter Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, das Büro muss von Privaträumen getrennt sein.
- Ein angemessenes Verhältnis von Auszubildenden und Fachkräften (1 Auszubildender = 3 Fachkräfte, bzw. 2 Auszubildende = 4 Fachkräfte)
- Gewährleistung von Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte, wenn in einer Ausbildungsstätte nicht alle Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die gemäß Ausbildungsordnung erforderlich sind, vermittelt werden können.
- Einstellung von Auszubildenden nur durch persönlich geeignete Mitarbeiter.
- Ausbildung von Auszubildenden nur durch persönlich und fachlich geeignete Mitarbeiter.
- Überwachung der Eignung von Ausbilder und Ausbildungsstätte durch die zuständige Stelle (= IHK für die Versicherungswirtschaft).

3. Beschreiben Sie die formale Eignung von Ausbildern.

Persönlich geeignet ist grundsätzlich jeder, es sei denn er/sie darf Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen oder hat wiederholt oder schwer gegen das BBiG oder die aufgrund des BBiG erlassenden Vorschriften oder Bestimmungen verstoßen.

Fachlich geeignet ist, wer die beruflichen (= bestandene Abschlussprüfung in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung) sowie die berufs- und arbeitspädagogischen (= bestandene Ausbildereignungsprüfung gemäß Ausbildereignungsprüfung) Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind, und eine angemessene Zeit in seinem Beruf praktisch tätig gewesen ist.

4. Begründen Sie, warum eine sorgfältige Auswahl des Auszubildenden so wichtig ist.

Zum einen geht es für den Betrieb darum, geeignete Nachwuchskräfte für die Zeit nach der Ausbildung zu finden. Zum anderen ist auch für die Auszubildenden eine Fehlentscheidung negativ, da sich eine eventuelle Kündigung zum Ende der Probezeit ggf. negativ auf die Chancen auswirken könnten einen neuen Ausbildungsplatz zu finden.

Macht man von der Kündigung zum Ende der Probezeit bei einer Fehlentscheidung keinen Gebrauch, kann es passieren, dass sich der Auszubildende während der ganzen Ausbildung überfordert fühlt und schlechte Leistungen in der Abschlussprüfung bringt, sodass auch sein weiterer beruflicher Werdegang davon negativ geprägt wird.

5. Erklären Sie die didaktische Parallelität.

Didaktische Parallelität bedeutet, dass der Ausbilder bei der Planung der betrieblichen Ausbildung, unter Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen und Gegebenheiten, darauf achten sollte, welche Inhalte zu welchem Zeitpunkt in der Berufsschule behandelt werden.

6. Beschreiben Sie, worauf bei der Planung der Ausbildung geachtet werden soll.

Bei der Planung der Ausbildung sollte darauf geachtet werden, dass die Vorschriften der Ausbildungsordnung zwingend eingehalten werden müssen. Nach Möglichkeit sollte die betriebliche Ausbildung parallel zu den Inhalten in der Berufsschule erfolgen (= didaktische Parallelität). Es sollte auch berücksichtigt werden, in welchen Bereichen zum Ende der Ausbildung Fachkräfte benötigt werden. Unter Umständen sind die Auszubildenden dort schon während der Ausbildung schwerpunktmäßig einzusetzen. Des Weiteren sind die betrieblichen Gegebenheiten zu berücksichtigen, in welchen Abteilungen die laut Ausbildungsrahmenplan vorgeschriebenen Lernziele überhaupt inhaltlich vermittelt werden können. Auch die Struktur der Berufsausbildung und die Prüfungsanforderungen sollten bekannt sein.

7. Erläutern Sie die Rechte und Pflichten von Auszubildenden und Ausbildern.

Die *Pflichten der Auszubildenden* sind im Berufsbildungsgesetz im § 13 „Verhalten während der Berufsausbildung“ beschrieben

- So haben sich Auszubildende zu bemühen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erwerben, die zum Erreichen des Ausbildungsziels erforderlich ist.
- Sie müssen die aufgetragenen Aufgaben sorgfältig ausführen, an Ausbildungsmaßnahmen teilnehmen, für die sie freigestellt werden (z. B. Berufsschule, Prüfungen), den Weisungen von Weisungsberechtigten folgen, die geltende Betriebsordnung einhalten, Werkzeuge und sonstige Einrichtungen pfleglich behandeln und über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen wahren.

Die *Pflichten des Ausbildenden* sind im § 14 ff BBiG beschrieben:

- Ausbildende haben dafür zu sorgen, dass den Auszubildenden die berufliche Handlungsfähigkeit vermittelt wird. Sie müssen die Berufsausbildung planmäßig, zeitlich und sachlich gegliedert durchführen. Sie müssen selbst ausbilden oder einen Ausbilder ausdrücklich damit beauftragen. Sie müssen kostenlos die Ausbildungsmittel zur Verfügung stellen. Ausbildende müssen die Auszubildenden zum Besuch der Berufsschule und zum Führen von Ausbildungsnachweisen anhalten. Sie haben dafür zu sorgen, dass Auszubildende charakterlich gefördert sowie sittlich und körperlich nicht gefährdet werden.
- Nach § 15 BBiG haben Ausbildende die Auszubildenden für den Besuch der Berufsschule und zur Teilnahme an Prüfungen freizustellen.
- Gemäß § 16 BBiG haben Ausbildende nach Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses ein schriftliches Zeugnis auszustellen.
- Ausbildende haben nach § 17 BBiG den Auszubildenden eine angemessene Vergütung zu gewähren.
- Ausbildende haben nach § 11 BBiG nach Abschluss des Ausbildungsvertrages diesen schriftlich anzufertigen. Zudem muss unverzüglich nach Abschluss des Vertrages die Eintragung in das Verzeichnis der Ausbildungsverhältnisse (bei der IHK) beantragt werden (§ 36 BBiG).

8. Beschreiben Sie, was die Fachrichtung „Versicherung“ und die Fachrichtung „Finanzen“ gemeinsam haben und stellen sie die Unterschiede heraus.

Beide Fachrichtungen haben die gleichen Kernqualifikationen. Diese Kernqualifikationen beanspruchen zwei Drittel der Ausbildung und sind für alle Auszubildenden gleich und verpflichtend. Sie sind in der Ausbildungsordnung folgenden Qualifikationseinheiten zugeordnet:

- Ausbildungsbetrieb
- Arbeitsgestaltung, kaufmännische Steuerung und Kontrolle
- Kundenberatung und Verkauf
- Versicherungs- und Finanzprodukte
- Bestandskundenmanagement.

Die Fachrichtung „Versicherung“ beinhaltet im dritten Drittel der Ausbildung einen Differenzierungsteil aus verschiedenen Bausteinen:

- Schaden- und Leistungsmanagement
- Kundengewinnung und Kundenbindung
- Marketing
- Agenturbetrieb
- Risikomanagement
- Vertrieb von Produkten der betrieblichen Altersvorsorge
- Vertrieb von Versicherungsprodukten für Gewerbekunden
- Vertrieb von Versicherungsprodukten für Privatkunden.

Bei dem Baustein „Schaden- und Leistungsmanagement“ handelt es sich um einen so genannten Pflichtbaustein. Aus den weiteren Bausteinen sind zwei zusätzlich wählbar.

Die Fachrichtung „Finanzen“ besteht aus drei Pflichtbausteinen:

- Private Immobilienfinanzierung und Versicherungen
- Vertrieb von Finanzprodukten
- Vertrieb von Produkten der betrieblichen Altersvorsorge.

9. Erläutern Sie, wann ein Zeugnis ausgestellt werden muss und was es beinhaltet.

Ein Zeugnis muss bei Beendigung der Berufsausbildung schriftlich ausgestellt werden. Ein einfaches Zeugnis muss Angaben über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten des Auszubildenden enthalten. Ein qualifiziertes Zeugnis muss zusätzlich Angaben über Verhalten und Leistung enthalten.

10. Erläutern Sie die Unterschiede zwischen einer Kündigung und einem Aufhebungsvertrag.

Aus einem wichtigen Grund kann das Ausbildungsverhältnis von Seiten des Ausbildenden und von Seiten des Auszubildenden ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist erfolgen. Die Kündigung muss schriftlich und unter Angabe der Kündigungsgründe erfolgen. Gelegentliche Pflichtwidrigkeiten oder disziplinarische Verstöße sowie schlechte Leistungen oder mangelnde Lernbereitschaft reichen als Gründe für eine außerordentliche Kündigung nicht aus.

Hat eine Partei den Grund für die Auflösung zu vertreten, so kann die andere Partei innerhalb von drei Monaten nach Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses Schadenersatz verlangen.

Der Auszubildende hat zusätzlich die Möglichkeit die Berufsausbildung mit einer Frist von vier Wochen schriftlich zu kündigen, wenn er die Berufsausbildung aufgeben oder sich in einer anderen Berufstätigkeit ausbilden lassen will. In diesem Fall entsteht kein Schadenersatzanspruch.

Ein Berufsausbildungsverhältnis kann durch Schließung eines schriftlichen Aufhebungsvertrages zwischen Ausbildendem und Auszubildendem jederzeit einvernehmlich erfolgen. Es handelt sich hierbei um eine wesentliche Änderung des Ausbildungsvertrages.

In diesem so genannten Aufhebungsvertrag sollten die wesentlichen Regelungen zum Wirksamwerden, Vergütungs- und Urlaubanspruch niedergelegt werden. Kündigungsschutzklagen und Schadenersatzansprüche sind hier ausgeschlossen.

Kapitel 4 – Lernprozesse unter didaktischen und methodischen Aspekten anleiten

1. Erläutern Sie einige didaktische Prinzipien im Rahmen der Ausbildung.

Didaktische Prinzipien im Rahmen der Ausbildung sind u. a.:

- Die Ausbildung sollte vom Leichten zum Schweren erfolgen, um Demotivation und Unverständnis zu vermeiden.
- Der Ausbilder muss bei der Wahl des Stoffes für die Ausbildungseinheit die Vorkenntnisse des Auszubildenden berücksichtigen, damit der Auszubildende weder überfordert (=Lernschwierigkeiten bekommt) oder unterfordert (=sich langweilt) wird.
- Da der Behaltensgrad beim Sehen höher ist als beim Hören, sollte der Ausbilder sich bemühen die Ausbildungseinheit so anschaulich wie möglich zu gestalten.
- Um den Auszubildenden zu motivieren, sollte der Ausbilder darauf achten, dass der Auszubildende während der Ausbildungseinheit möglichst selbstständig agieren und selber tun kann, denn beim Selbst-Tun ist der Behaltensgrad deutlich höher als beim Hören und Sehen.
- Der Ausbilder sollte darauf achten, dass der Lernstoff nicht zu theoretisch wird. Es sollte immer die Nähe zur Praxis gegeben sein, damit theoretische Aspekte auch konkret nachvollzogen werden können.
- Um zu überprüfen, ob der Auszubildende die Ausbildungseinheit auch wirklich verstanden hat, sollten in regelmäßigen Abständen Lernerfolgskontrollen durchgeführt werden.

2. Worauf sollte der Ausbilder beim Umgang mit dem Auszubildenden achten, um seinem Entwicklungsstand während der Ausbildung gerecht zu werden?

Das Alter des Auszubildenden und der Grad der Selbstständigkeit können die Ausbildung beeinflussen, da z. B. das Leistungsvermögen während der Pubertät bei einem Jugendlichen eingeschränkt sein kann, die Veränderung des Körpers Gefühls- und Stimmungsschwankungen hervorrufen kann oder der Azubi neben der Ausbildung seinen eigenen Haushalt organisieren muss.

Auch die Vorbildung spielt eine große Rolle, damit das Lernniveau, sofern dies möglich ist, dem intellektuellen Niveau des Auszubildenden angepasst werden kann (Schulabgänger nach der 10. Klasse, Abiturienten, Studenten, bereits Ausgelernte).

Auch die Stärken und Schwächen jedes Auszubildenden sollten individuell berücksichtigt werden, da es eine der Aufgaben des Ausbilders ist, die Stärken zu fördern und die Schwächen zu beheben.

Da es verschiedene Lerntypen gibt sollte der Ausbilder darauf achten, welcher Lerntyp der Auszubildende ist, um für den Ausbildungsstoff eine dem Lerntyp angemessene Ausbildungsmethode auszuwählen.

Ein weiterer Punkt, der zu berücksichtigen ist, ist der Biorhythmus des Auszubildenden, d. h., die Ausbildung sollte der Leistungskurve des Auszubildenden angepasst werden.

3. Erklären Sie die Begriffe „Didaktik“, „Didaktische Analyse“ und „Didaktische Reduktion“.

Didaktik umfasst als „Lehre vom Lernen“ u. a. das inhaltliche Planen, Organisieren und Kontrollieren des Lernens.

Die *Didaktische Analyse* hat das Ziel, die Komponenten des Didaktischen Dreiecks (= Lernziel/Inhalt, Methode und Hilfsmittel) für den bestmöglichen Lernerfolg des Auszubildenden optimal zu kombinieren. Der Auszubildende steht mit seinen Stärken und Schwächen dabei im Mittelpunkt.

Didaktische Reduktion bedeutet den Lernstoff so aufzubereiten, dass die Vermittlung an das Niveau des Auszubildenden angepasst ist.

4. Beschreiben Sie die Aufgaben des Ausbilders bei der Vermittlung des Lernstoffes.

Der Ausbilder sollte Ausbildungsreihen gestalten, damit die Ausbildung zielgerichtet erfolgt. Die einzelnen Inhalte sollten in einem engen Zusammenhang stehen, damit der Auszubildende Inhalte und Wissen verknüpfen kann.

Der Ausbilder sollte möglichst viele verschiedene Lehrmethoden beherrschen, um sich den jeweiligen Stärken und Schwächen des Auszubildenden sowie dem zu vermittelnden Inhalt und der aktuellen Situation anpassen zu können.

5. Erläutern Sie, wie sich die Rolle des Ausbilders bei den konventionellen Methoden im Gegensatz zu den handlungsorientierten Methoden unterscheidet.

Bei den *konventionellen Methoden* leitet der Ausbilder den Auszubildenden an. Der Ausbilder bestimmt die Lernschritte und führt den Azubi durch den Lernprozess.

Bei der *handlungsorientierten Methode* initiiert der Ausbilder Lernprozesse und übernimmt die Rolle des Lernberaters, da sich der Auszubildende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten selbstständig und eigenverantwortlich aneignen soll.

6. Beschreiben Sie verschiedene Lern- und Arbeitstechniken.

Übersetzung in Bilder:

Der visuelle Lerntyp kann sich durch Bilder den Lernstoff besser einprägen.

Mind-Map:

Ideen können einer Gliederung zugeordnet sowie mit Zusammenhängen und Verknüpfungen dargestellt werden.

Lernkartei:

Faktenwissen kann mit dieser Technik sehr schnell erlernt werden. Alleine schon das Anfertigen der Karteikarten bewirkt eine Erarbeitung und Wiederholung des Stoffes. Die Arbeitsökonomie wird verbessert, da sich der Lernende immer nur mit einigen wenigen Karten beschäftigt. Das ständige Wiederholen (= Intervall-Lernen) verfestigt den Lernstoff.

Lerngruppen:

Der Stoff wird durch das Gespräch mit anderen vertieft, indem auftauchende Fragen bzw. Problemstellungen gemeinsam gelöst werden. Die Mitglieder können sich gegenseitig motivieren und anspornen. Der Kontakt zu anderen verhindert eine Isolation des Lernenden.

7. Erläutern Sie, was beim Einsatz von Medien zu beachten ist.

Medien sind Hilfsmittel, die die Auszubildenden bei Ihrem selbstständigen und eigenverantwortlichen Tun unterstützen bzw. Hilfsmittel für Ausbilder, Unterweisungen anschaulich und interessant zu gestalten.

Wenn mehrere Eingangskanäle bzw. Sinne (sehen, hören, fühlen) bei der Vermittlung der Inhalte angesprochen werden, kann der Lernende den Stoff effektiver aufnehmen. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass kein „Medienzirkus“ entsteht. Nicht die Beherrschung von Medien, sondern die Vermittlung des Lernstoffs steht im Vordergrund. Medien müssen deshalb sinnvoll eingesetzt werden. Sie dienen der Unterstützung. Zu viele Medien lenken vom Wesentlichen ab.

Ausbilder sollten den Umgang mit den Medien gewohnt sein und diese auch technisch beherrschen, damit sie beim Lehren nicht den Kontakt zu den Lernenden verlieren und auch nicht durch eine technische Störung aus der Ruhe gebracht werden können.

8. Nennen Sie Möglichkeiten der Lernerfolgskontrolle.

Der Lernerfolg kann kontrolliert werden durch:

- Fallaufgaben: dem Azubi werden praktische Fälle gegeben, bei denen die sachlich richtige Lösung (= Fachkompetenz), die methodische Vorgehensweise (= Methodenkompetenz) und die Kunden- bzw. Serviceorientierung (= Sozialkompetenz) bewertet wird,
- simulierte Kundenberatungsgespräche (= Rollenspiele),
- schriftliche Ausarbeitungen zu einem Thema,
- Präsentationen,
- kleine schriftliche Tests.

9. Beschreiben Sie die Ziele von Lernerfolgskontrollen.

Bei der Lernerfolgskontrolle wird eine Rückmeldung über den Lernstand des Auszubildenden gegeben. Es wird festgehalten, ob die Ausbildungsziele erreicht wurden oder nicht. Auch eine differenzierte Rückmeldung zum Leistungsstand kann übermittelt werden.

- Dies bedeutet für den *Ausbilder*:
Bei guten Leistungen kann der Ausbilder dem Auszubildenden immer mehr eigenverantwortliche Aufgaben und Kompetenzen übertragen. Der Ausbilder kann die Ausbildung mit neuen, schwierigeren oder komplexeren Inhalten fortsetzen.
Bei schlechten Leistungen muss der Ausbilder Maßnahmen einleiten, die den Auszubildenden dabei unterstützen, die aufgezeigten Defizite zu beheben. Der Ausbilder sollte die Gründe für die Nichterreichung der Lernziele mit dem Auszubildenden analysieren.
Der Ausbilder sollte seine Ausbildung stets selbstkritisch hinterfragen.
- Dies bedeutet für den *Auszubildenden*:
Gute Leistungen sind mit Lob und Anerkennung verbunden, wodurch Motivation und Ansporn für weitere Aufgaben erzeugt wird. Da sich die Auszubildenden untereinander vergleichen, wird Motivation auch durch Konkurrenzdenken erzeugt.
Bei schlechter Leistung werden dem Azubi seine Schwächen aufgezeigt, die er noch zu beheben hat.

10. Beschreiben Sie, durch welche Faktoren die Ausbildung negativ beeinflusst werden kann.

Die Ausbildung wird negativ beeinflusst durch:

- Einsatz dem individuellen Lerntyp nicht angepasster Methoden
- Unterforderung bzw. Überforderung
- Frustration bei der Arbeit
- Konflikte mit anderen Azubis bzw. Kollegen im Fachbereich
- private bzw. familiäre Probleme
- gesundheitliche Probleme des Auszubildenden oder eines nahen Angehörigen
- Suchtprobleme
- finanzielle Sorgen
- Sprachschwierigkeiten aufgrund eines Migrationshintergrunds
- Ermüdung durch stark beanspruchende Freizeitaktivitäten wie Leistungssport
- Heimweh (wenn der Azubi während der Ausbildung von der Familie getrennt lebt).

Teil 3 – Kommunikation

Kapitel 5 – Mitarbeiterbesprechungen, Personalauswahl-, Beurteilungs-, Förder-, Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche planen, durchführen und nachbereiten

1. Erläutern Sie sieben Aspekte, die bei einer guten Gesprächsvorbereitung beachtet werden sollen.

Leitfragen für eine gute Gesprächsvorbereitung können sein:

- Zu welchem Thema führen wir das Gespräch?
- Welche Ziele habe ich?
- Welche Interessen verfolge ich?
- Was muss/kann erreicht werden (Minimal-/Maximal-Lösung)?
- Welches sind meine wichtigsten Argumente?
- Welche Informationen fehlen mir? Woher bekomme ich sie?
- Was soll der Gesprächspartner aus dem Gespräch mitnehmen?
- Wer ist mein/e Gesprächspartner/in?
- Welche Ziele, Wünsche hat er/sie? Wie stehe ich zu diesen?
- Welche Fragen müssen wir klären?
- Mit welchen Fragen, Widerständen, Gegenargumenten, Ängsten muss ich rechnen?
- Wie viel Zeit muss ich einplanen?
- Ist der Raum bzw. die Ausstattung organisiert?
- Sind alle nötigen Unterlagen vorhanden und im Vorfeld verteilt worden?
- Welche Störungen können auftreten? Wie können wir sie vermeiden?

2. Erklären Sie drei Unterschiede zwischen „kleinen und großen Mitarbeitergesprächen“.

Unterschiede zwischen kleinen und großen Mitarbeitergesprächen ergeben sich aus folgender Tabelle:

Kleine Mitarbeitergespräche	Große Mitarbeitergespräche
für Routineangelegenheiten, z. B. Erteilung eines Arbeitsauftrags	in besonderen Führungssituationen, z. B. Fördergespräch
spontan	geplant
oft am Arbeitsplatz des Mitarbeiters	meist im Büro der Führungskraft oder einem Besprechungszimmer
kurz (ca. 5 bis 10 Min.)	länger (oft 30 Min. und länger)

3. Stellen Sie dar, wie ein Personalauswahlgespräch optimal strukturiert sein sollte.

Ein optimal strukturiertes Personalauswahlgespräch folgt idealerweise dem Schema:

1. Begrüßung
2. Fragen nach Lebenslauf, beruflichem Werdegang und vorher ausgeübter Beschäftigung
3. Wissen über neue berufliche Aufgaben vermitteln bzw. Vorstellungen dazu abfragen
4. Fragen nach Qualifikationen, die im Anforderungsprofil festgelegt wurden – alternativ ist auch denkbar, bestimmte Tests durchzuführen, um zu erkennen, in welchem Maße der Bewerber über diese Qualifikationen verfügt
5. Anhand von im Unternehmen vorkommenden Fallbeispielen, Aufgabenstellungen und konkreten Situationen sollen Bewerber zeigen, ob sie Lösungen erarbeiten können
6. Fragen des Bewerbers abrufen und beantworten
7. Erläutern, welche nächsten Schritte im Bewerbungsverfahren erfolgen
8. Gesprächsabschluss.

4. Grenzen Sie Beurteilungs- und Fördergespräch anhand von drei Kriterien voneinander ab.

Beurteilungsgespräche	Fördergespräche
<ul style="list-style-type: none">• dienen dem Mitarbeiter als Orientierung und als• sind Rückmeldungen des Vorgesetzten.• Am Ende hat der Mitarbeiter klare Vorstellungen davon, wie die Führungskraft seine Arbeit einschätzt.	<ul style="list-style-type: none">• finden zur Förderung bzw. Planung der Laufbahn statt,• Förderung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters steht im Vordergrund• konkrete Förderungsmaßnahmen werden vereinbart.

5. Sie bereiten sich auf ein Beurteilungsgespräch vor. Erläutern Sie anhand einer Checkliste, welche Punkte insbesondere beachtet werden sollen.

Der Vorgesetzte sollte zur Vorbereitung eines Beurteilungsgesprächs:

- vor dem Gespräch einen ansprechenden Raum wählen
- eine angenehme Atmosphäre schaffen
- Gesprächsziele, Vorgehensweise und Zeitrahmen abklären
- klären, ob Vorgesetzter und Mitarbeiter ein einheitliches Verständnis der einzelnen Beurteilungsstufen besitzen (was verstehen beide unter „gut“?)
- den Beurteilungsprozess erläutern und Fragen des Mitarbeiters beantworten
- sich über Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters austauschen
- eine Einschätzung des Mitarbeiters erfragen
- die eigene Einschätzung erläutern
- sich über Differenzen austauschen: Wo liegen sie? Wie werden sie jeweils begründet?
- versuchen, dem Mitarbeiter die eigene Einschätzung seiner Leistung anhand von Beispielen nachvollziehbar zu machen
- die Beurteilung nur in Bezug zur Leistung formulieren und nicht die Persönlichkeit des Mitarbeiters angreifen
- Wertschätzung und Anerkennung für die erbrachte Leistung aussprechen
- dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Wünsche, Anregungen, Kritik etc. zu formulieren und als Führungskraft eigene Fehler eingestehen
- Denkanstöße, Wünsche, Vorschläge des Mitarbeiters ernst nehmen
- kritische Punkte klar und eindeutig ansprechen und gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten suchen
- Maßnahmen zur gewünschten Leistungsverbesserung sowie Förder- und Qualifizierungsbedarf besprechen und entsprechende Maßnahmen festlegen
- Termine vereinbaren, wann besprochene Maßnahmen eingeleitet, umgesetzt und kontrolliert werden sollen
- Ergebnisse dokumentieren (beide unterschreiben den Bogen)
- einen positiv motivierenden Gesprächsabschluss suchen.

Die *Anforderungen an den Mitarbeiter* können mit folgenden Fragen geklärt werden:

- Welche Aufgaben umfasst die Position?
- Was genau tut der Mitarbeiter?
- Welche Verantwortung umfasst die Position?
- Welche Kompetenzen benötigt der Mitarbeiter für seine Tätigkeit bzw. welche sind weniger erforderlich?
- Wie stark müssen die einzelnen Kompetenzen ausgeprägt sein, um die Anforderungen zu erfüllen?
- Welche Anforderungen stelle ich für die Aufgabenerfüllung an den Mitarbeiter?
- Was erwarte ich für eine gute Aufgabenwahrnehmung von dem Mitarbeiter?
- Welches Verhalten erfüllt die Anforderungen im vollen Umfang?
- Mit welchem Verhalten übertrifft der Mitarbeiter die Anforderungen?
- Mit welchem Verhalten sind die Anforderungen nicht immer erfüllt?

Die *Anforderungen an seine Beurteilung* kann der Vorgesetzte für sich vorab beispielsweise mit folgenden Fragen klären:

- Habe ich regelmäßig und fortlaufend beobachtet?
- Kann ich meine Bewertung mit einer ausreichenden Anzahl von Beispielen aus dem Alltag begründen?
- Kann ich meine Beurteilung durch sachliche, stichhaltige und abgesicherte Daten und Fakten begründen, die aus eigener Beobachtung stammen?
- Kann ich Beurteilerfehler weitgehend ausschließen?
- Habe ich Mitarbeiter zwischendurch ausreichend Feedback zu seinem Verhalten und seinen Leistungen gegeben?
- Weiß der Mitarbeiter aus der bisherigen Zusammenarbeit, wie ich ihn einschätze, oder wird meine Beurteilung überraschend für ihn sein?
- Habe ich dem Mitarbeiter genügend Zeit gegeben, um sich seinerseits auf das Gespräch vorzubereiten?
- Welches sind die wichtigsten Punkte der Beurteilung und wie sollen sie im Gespräch angesprochen werden?
- Mit welchen Einwänden ist im Gespräch zu rechnen?
- Welche Ziele will ich mit der Beurteilung erreichen?

6. Begründen Sie, wer die Ziele im Zielvereinbarungsgespräch festsetzt. Erklären Sie ein Zielvereinbarungsgespräch am Beispiel einer Mitarbeiterin im Kundencenter.

Grundsätzliche Ziele werden von der Geschäftsführung „top-down“ definiert. Die Mitarbeiter bekommen dann im Zielvereinbarungsgespräch die Möglichkeit, ihre individuellen Ziele „bottom-up“ festzulegen.

Ein *Beispiel*: Eine Mitarbeiterin bekommt die Vorgabe, im nächsten Jahr mehr Reklamationen erfolgreich zu bearbeiten, d. h. die Bearbeitungsquote zwischen dem 1. 1. und dem 31. 12. von 70 auf 80 % zu steigern. Dies ist die Vorgabe des Unternehmens, die der Vorgesetzte an die Mitarbeiterin weitergibt. Als individuelles Ziel kann sie daran arbeiten, ihre Aussprache zu optimieren, z. B. durch ein Sprechtraining.

7. Stellen Sie dar, worauf ein Vorgesetzter im Kritikgespräch mit seinem Mitarbeiter besonders achten soll. Wie sollte er seine Kritik formulieren?

Der Vorgesetzte sollte die Kritik sachlich formulieren. Das, was geändert werden soll, sollte klar und als Ich-Botschaft formulieren, z. B. „Ich möchte, dass Sie ab morgen wieder jeden Tag pünktlich um 9:00 Uhr Ihre Arbeit beginnen“.

8. Erläutern Sie vier verschiedenen Arten von Argumenten anhand je eines Beispiels.

- *Full-Power-Argument:* Wenn Max mit der Dame zieht, dann setzt er den König Schachmatt (Max zieht mit der Dame, also ist der König Schachmatt).
- *High-Power-Argument:* Bei einem Mobiltelefonproduzenten stellt man bei einer Stichprobe fest, dass 5% der neu produzierten Handys Lackschäden aufweisen. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass 5 % der Tagesproduktion Lackschäden haben.
- *Low-Power-Argument:* Wenn Max Interesse an Gabi hätte, wäre er zu ihrer Geburtstagsparty gekommen. Er ist nicht gekommen, daraus kann geschlossen werden, dass er kein Interesse an Gabi hat.
- *No-Power-Argument:* „Ich glaube, niemand mit gesundem Menschenverstand wird bezweifeln, dass die Steuerlast gesenkt werden muss“.

9. Begründen Sie, warum der räumliche Abstand zu einem Gesprächspartner in einem Gespräch eine Rolle spielt und erklären Sie die verschiedenen Distanzzonen.

Sowohl ein zu großer als auch ein zu geringer Abstand wird als unhöflich empfunden. Als Distanzzonen können unterschieden werden (vgl. hierzu auch Abb. 2, S. 203):

- *Intime Distanz* (0 – 60 cm): z. B. bei Familienangehörigen, Arzt, Frisör etc.
- *Persönliche Distanz* (40 – 150 cm): für persönliche Gespräche mit Freunden etc.
- *Gesellschaftliche Distanz* (150 – 400 cm): u. a. für unverbindliche gesellschaftliche Gespräche
- *Fernbereich* (400 – 800 cm): z. B. beim Kontakt eines Redners mit dem Publikum.

10. Erklären Sie den Unterschied zwischen dem Eisbergmodell von Paul Watzlawick und den „Vier Seiten einer Nachricht“ von Friedemann Schulz von Thun. Nennen Sie einen Beispielsatz und erläutern Sie an diesem die „Vier Seiten einer Nachricht“.

Das Eisberg-Modell unterscheidet allein nach der Sach- und Beziehungsebene. Schulz von Thun betont dagegen, dass jede Nachricht auch einen Selbstoffenbarungs- und einen Appellcharakter hat.

Beispiel: Jetzt haben wir schon wieder Post bekommen, die nicht für unsere Abteilung bestimmt ist.

- *Sachseite:* Die Post ist nicht für unsere Abteilung.
- *Selbstoffenbarungsseite:* Ich bin verärgert, dass wir schon wieder Post bekommen haben, die nicht für uns bestimmt ist.
- *Beziehungsseite:* Das „Wir“ spricht dafür, dass der Vorgesetzte die Person, zu der er dies sagt, im „Wir“ mit einbezieht.
- *Appellseite:* „Bitte bringen Sie die Post wieder in die Poststelle.“

11. Grenzen Sie die Begriffe Meinungsverschiedenheit und Konflikt voneinander ab und erklären Sie die Konfliktstufen nach Glasl.

Eine Meinungsverschiedenheit findet auf der Sachebene statt, der Konflikt hat große Anteile der Beziehungsebene. Konflikte schaukeln sich immer weiter auf, werden sie frühzeitig gelöst, kann sich für beide Konfliktparteien eine Win-Win-Situation ergeben, später wird dies immer schwieriger. Grundsätzlich gibt es keinen schnellen Weg zurück, die Stufen müssen nacheinander bearbeitet werden, um den Konflikt erfolgreich zu lösen.

Die Konfliktstufen nach Glasl sind (vgl. hierzu auch die Abb. 5, S. 207):

Win-Win-Ebene:

1. Verstimmung und Verhärtung
2. Debatte
3. Taten statt Worte

Lose-Lose-Ebene (Hauptschwelle 2):

7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung.

Win-Lose-Ebene (Hauptschwelle 1):

4. Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien

12. Erläutern sie zwei Methoden, die Sie zur Konfliktlösung kennen und begründen Sie, wie man einen Konflikt optimal lösen sollte.

Beim Kompromiss rückt jeder von seinem Standpunkt ab, bei der kooperativen Konfliktbewältigung ziehen beide Parteien großen Nutzen, wie am Beispiel einer Orange erläutert werden kann, um die sich zwei Personen streiten:

Beim Kompromiss wird die Orange durchgeschnitten, jeder erhält eine Hälfte. Bei der kooperativen Konfliktlösung sprechen beide Parteien über ihre Bedürfnisse. Dabei stellen sie fest, dass die eine Partei die Schale benötigt, die andere den Saft.

13. In der Transaktionsanalyse werden drei verschiedenen Zustände unterschieden. Erläutern Sie diese drei verschiedenen Zustände und begründen Sie, welche Erkenntnisse sich daraus für das Arbeitsleben ergeben.

Als Ich-Zustände können unterschieden werden:

1. *Eltern-Ich*: Erfahrungen aus der Kindheit mit Bezugs- und Autoritätspersonen
2. *Erwachsenen-Ich*: Erfahrungen als Erwachsener-Mensch
3. *Kind-Ich*: Erfahrungen aus der Kindheit aus der Rolle des Kindes heraus.

Für den Umgang im Berufsleben ist die Kommunikation aus dem *Erwachsenen-Ich* heraus von großer Bedeutung. So werden Sachverhalte am besten kommuniziert.

Gibt es zu oft Transaktionen, z. B. vom Vorgesetzten aus dem *Eltern-Ich* und vom Mitarbeiter aus dem *Kind-Ich*, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter zu sehr in die Kinderrolle geraten. Gelegentliche Wechsel ins Kind-Ich, z. B. wenn es Anlass zu ausgelassener Freude gibt, sind jedoch unbedenklich.

14. Mit welcher Grundhaltung nach Harris sollte ich in ein Gespräch gehen und welche Probleme ergeben sich aus den anderen Grundhaltungen?

Mit der Grundhaltung „ich bin O.K., du bist O.K.“, weil sich die Gesprächspartner gegenseitig wertschätzen. In einer der anderen Grundhaltungen fühlt sich eine Person nicht wohl, weil sie sich nicht wertgeschätzt fühlt, was oft zu schwieriger Kommunikation führt.

15. Ruth Cohn stellte verschiedene „Regeln“ für die Zusammenarbeit in Gruppen auf. Erläutern Sie diese.

Zwei Grundregeln Ruth Cohns für Gruppenarbeit lauten:

1. *Sei dein eigener Chairman:*
Jede/r sollte für sich sprechen.
2. *Störungen haben Vorrang:*
Wenn sich Störungen in der Teamarbeit zeigen, ist es sinnvoll, eine Pause zu machen und diese Störungen zu thematisieren, da es ansonsten passieren kann, dass diese sich zu Konflikten auswachsen.

Weitere Hilfsregeln für eine themenzentrierte Interaktion (TZI) sind nach Cohn:

- *"Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen"*
Verallgemeinernde Aussagen haben potenziell die Eigenschaft, den Gruppenprozess zu unterbrechen und auf eine kognitive Metaebene zu führen, die nichts mehr mit den Teilnehmern selbst zu tun hat.
- *"Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sprich für dich selbst und vermeide das Interview."*
Fragen, die kein Verlangen nach Information ausdrücken und mehr Interview-Form haben, sind unecht und können dazu dienen Machtkämpfe zu fördern.
- *"Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust."*
Wenn ich alles ungefiltert sage, beachte ich nicht die Vertrauensbereitschaft und Verständnisfähigkeit der Menschen. Wenn ich lüge oder manipulierte, verhindere ich Annäherung und Kooperation. Wenn ich selektiv und authentisch bin, begünstige ich Vertrauen und Verständnis. Wenn erst einmal Vertrauen geschaffen ist, wird die Filterung zunehmend überflüssig.
An anderer Stelle sagt Ruth Cohn, "nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein", was es eventuell noch besser ausdrückt.
- *"Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus."*
Begründung: Nicht-interpretative, direkte persönliche Reaktionen auf das Verhalten anderer führen zu spontaner Interaktion. Wenn sie taktvoll ausgesprochen werden, fördern sie ein authentisches Miteinander. Manchmal kommt es in Gruppen vor, dass Frau Meier etwas gesagt, das nicht alle verstanden haben. Anstatt an dieser Stelle Frau Meier selbst zu bitten, es noch einmal zu erklären, gibt es oft in Teams eine Person, die sagt: "Frau Meier wollte sagen ..." Dies führt zu Konfusion an mehreren Stellen, denn Frau Meier steht auf einmal vor der Herausforderung, zum einen das Gesagte noch einmal zu erläutern und sich zum anderen damit auseinanderzusetzen, was ihr diese andere Person "in den Mund gelegt" hat.

- *"Beachte Signale aus deiner Körpersphäre, und beachte diese auch bei anderen Teilnehmern."*
Begründung: Die Körpersprache sagt viel über bewusste und unbewusste Gefühle aus. Das Non-verbale ist oft eindrucksvoller als das gesprochene Wort.
- *"Vertritt dich selbst in deinen Aussagen"*
Grundsätzlich sollte man in der direkten Rede per "ich" sprechen und nicht als "man" oder "wir".

16. Erläutern Sie die Elemente, die zu einer vollständigen Ich-Botschaft gehören und begründen Sie den Vorteil des Einsatzes von Ich-Botschaften.

Zu einer vollständigen Ich-Botschaft gehören:

- Verhalten + Gefühle + Wirkung.

Ein Beispiel für eine klare Ich-Botschaft ist: „Ich bin verärgert, dass du 20 Minuten später als verabredet an unserem Treffpunkt erscheinst, weil ich jetzt lange in der Kälte gestanden habe und friere.“

Der Vorteil des Einsatzes von Ich-Botschaften besteht darin, dass diese die Beziehung zum Empfänger nicht so belasten. Mit Du-Botschaften fühlt sich der Empfänger angegriffen und hat das Bedürfnis, sich zu rechtfertigen, woraus leicht ein Konflikt entstehen kann. Ich-Botschaften stellen dem Empfänger die subjektive Sicht des Senders dar und zur Verfügung, was dem Empfänger meist dabei hilft, die Sichtweise des Senders besser zu verstehen.

17. Erläutern Sie, was ein Fragetrichter ist und wo bzw. wann er angewendet werden sollte. Welche Fragen sind im Fragetrichter nicht enthalten?

Ein Fragetrichter enthält:

- *Offene Fragen* am Anfang eines Gesprächs, z. B. im Beratungs- oder Mitarbeitergespräch, um Informationen vom Gesprächspartner zu erhalten
- *Alternativ-Fragen*, wenn noch zwei Alternativen zur Auswahl stehen
- *Geschlossene Fragen* zum Gesprächsabschluss, um ein Gespräch mit einem klaren Statement zu beenden.

Suggestiv-Fragen gehören nicht in den Fragetrichter, da sie einen manipulativen Charakter haben.

18. Erläutern sie drei „Techniken“ der Einwandbehandlung.

Einen Einwand sollte man nie leugnen und besonders bei Einwänden des Kunden, die berechtigt sind, sollte man versuchen, den vom Kunden empfundenen Nachteil des Artikels auszugleichen, indem man die sich daraus ergebenden Vorteile und somit zusätzliche Verkaufsargumente aufzeigt, z. B. durch die Formulierung: „Der Nachteil dabei ist..., der Vorteil hingegen überwiegt ...“

Die Methode der *Schleifentechnik* enthält folgende Schritte:

- Einwand aufnehmen
- Einwand abfedern, indem man zunächst auf die Bedenken eingeht und den Gesprächspartner für seinen Einwand „lobt“, z. B. durch die Formulierung: „Gut, dass Sie das ansprechen ...“
- Eine Schleife zur eigenen Argumentation zurückziehen, z. B. mit dem Satz: „Ich stimme Ihnen zu, die Kosten dürfen wir auf gar keinen Fall vernachlässigen. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, gerade deshalb wird Sie meine Kalkulation interessieren ...“

Auch bei der *"Ja, aber"- Methode* geht es darum, dem Gesprächspartner zunächst recht zu geben, um dann wieder ein eigenes Argument anzuführen. Beispiel: „Ihr Argument ist sehr gut. Haben Sie jedoch berücksichtigt...?“

Rhetorische Frage: Hierbei wird der Einwand in Frageform an den Gesprächspartner zurückgegeben, der Einwand wird für die eigenen Zwecke passend umformuliert und der Gesprächspartner durch eine Frage, die ihn in den Mittelpunkt rückt, motiviert. Am Ende gibt man sich selbst die Antwort auf die Frage: „ Sie möchten gerne sicher sein, dass, dazu ...“

Öffnung: Hier wird versucht, schrittweise Übereinstimmung zu erzielen, z. B. mit der Frage: „Wie beurteilen Sie diesen Vorschlag?“

Mit *"Ablenkung"* ist gemeint, dem Gesprächspartner einen neuen, für ihn besonders interessanten Gesichtspunkt anzubieten: „Andererseits sollten wir unbedingt folgende wichtige Gesichtspunkte beachten ...“

Offenbarung: Hier wird eine recht grundsätzliche Frage gestellt, z. B. „Unter welchen Umständen sind Sie bereit ... zuzustimmen?“

Eine *Rückfrage* ist immer eine gute Möglichkeit, mehr über den Gesprächspartner und seine Beweggründe zu erfahren und sich mehr Klarheit zu verschaffen, z. B. mit den Formulierungen: „Aus welchen Gründen...?“ oder „Wie meinen Sie das?“

Einen Einwand sollte man nie negieren und wenn das Produkt aus Sicht des Kunden einen Nachteil hat, dann sollte man das auch zugeben. Hier kann man dem Kunden Argumente liefern, die diesen Einwand *"kompensieren"*. Ein Beispiel: "Ja, diesen Nachteil kennen wir. Im Rahmen der Gesamtkalkulation haben wir ihn in Kauf genommen ..."

Eine weitere Möglichkeit ist das *Relativieren* von Einwänden. Hierbei wird der Einwand zu anderen Argumenten in Bezug gesetzt, z. B. mit der Formulierung: "Diesen Einwand kann ich aus Ihrer Sicht nachvollziehen. Bitte denken Sie aber auch an die Konsequenzen von..."

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Und auch für den Umgang mit Killerphrasen, Aussagen wie „zu teuer“ oder „das haben wir schon immer/noch nie so gemacht...“, gibt es verschiedene Techniken.

Hier kann man ebenso zunächst einmal eine Frage stellen und z. B.

- nach dem Grund fragen: „Warum...?“
- konkretisieren: „Welches, Wann, Wo ... genau?“
- weiterdenken: „Was müsste passieren damit ...?“

Wendet man die so genannte Isoliertechnik an, so antwortet man mit Sätzen wie:

- „Einmal unabhängig von diesem Punkt ...“
- „Wenn es nicht so wäre ...“
- „Lassen wir ... einmal beiseite und ...“

Und bei der *Bumerang-Methode* greift man schließlich den Gedanken noch einmal auf und versucht, diesen ins Gegenteil zu verkehren:

- „Dafür haben wir kein Geld!“ – „Gerade weil wir kein Geld haben ...“
- „Ihnen fehlt doch die Erfahrung!“ – „Genau deshalb sehe ich die Sache ...“

19. Stellen Sie den Unterschied zwischen Manipulieren und Überzeugen heraus.

Manipulieren	Überzeugen
Das Anliegen ist verdeckt	Das Anliegen ist klar
Die Haltung gegenüber dem anderen ist starr: Er soll egozentrische Bedürfnisse erfüllen, ohne es zu merken.	Die Haltung gegenüber dem anderen ist respektvoll, empathisch und flexibel.
Aufrichtige Wahrnehmung wird verhindert. Die Kommunikation ist unecht.	Ehrliche Wahrnehmung und Rückmeldungen sind erwünscht.
Der Gesprächspartner wird zu etwas gezwungen.	Das Gegenüber hat Entscheidungsfreiheit.
Der Manipulierte wird ausgenutzt. Er muss etwas geben.	Der Überzeugte fühlt sich ernst genommen und wertgeschätzt. Er bekommt etwas.
An eingefahrenen Bahnen wird festgehalten.	Ideen, Veränderungen und Kreativität entstehen im lebendigen Austausch.
Die Beziehung wird langfristig zerstört.	Die Beziehung festigt sich.
Das Selbstbewusstsein des Manipulators ist im Kern schlecht, da persönliche Weiterentwicklung nur im Kontakt mit anderen möglich ist. Wer manipuliert, ist unfähig, neue Erfahrungen zu machen.	Das Selbstbewusstsein desjenigen, der überzeugt, ist gut. Er lernt auch von seinem Gegenüber etwas.

20. Das Johari-Fenster liefert Ansatzpunkte, um einer Person eine Rückmeldung zu geben. Erläutern Sie diese Ansatzpunkte und die Regeln, die bei einer Rückmeldung zu beachten sind.

Meine Rückmeldung soll der anderen Person helfen, ihren „blinden Fleck“ zu erhellen, d. h. Verhaltensweisen zu erkennen, die nicht als optimal empfunden werden, z. B. wenn eine Person während einer Präsentation dem Publikum dauernd den Rücken zudreht oder sehr oft „ähm“ sagt. Hier helfen die Feedback-Regeln:

Regeln für den Feedback-Geber

Das Feedback sollte

- beschreibend, nicht bewertend sein,
- auf konkretes Verhalten bezogen werden, nicht auf Eigenschaften,
- auf Beobachtungen bezogen werden, nicht auf Eigenschaften,
- auf veränderbares Verhalten gerichtet sein,
- eigene Empfindungen und Reaktionen benennen,
- so bald wie möglich bzw. zur rechten Zeit sowie
- nur im eigenen Namen erfolgen.

Regeln für den Feedback-Empfänger

Der Feedback-Empfänger sollte

- zuhören, ggf. nachfragen,
- sich nicht rechtfertigen, verteidigen oder argumentieren,
- darüber nachdenken und die Rückmeldung nicht innerlich wegschieben,
- dem Geber deutlich machen, dass das Feedback angekommen ist, ggf. was es ausgelöst hat.

Kapitel 6 – Gruppen anleiten, Moderationstechniken anwenden

1. Erklären Sie den Begriff „Moderation“.

Moderation bedeutet, Teilnehmer innerhalb eines Moderationsprozesses durch Fragen zu einem Ziel oder Arbeitsergebnis zu führen. Sie ermöglicht den Beteiligten, gemeinsames Wissen zu nutzen und zu potenzieren oder viele neue Ideen zu sammeln. Der Wahlspruch der Moderation lautet: „Aus Betroffenen Beteiligte zu machen!“.

Bei der Moderation handelt es sich um eine Form von intellektuellem Lernen und Arbeiten.

2. Erläutern Sie, was „Dramaturgie“ im Hinblick auf die Moderation bedeutet.

Dramaturgie ist der Ablauf der Moderation in allen seinen Schritten und Facetten. Es werden die einzelnen Zielabschnitte und die entsprechenden Methoden und Hilfsmittel in Bezug auf das Ziel festgelegt.

Die für die Dramaturgie gedachten Einstiegs- und Folgefragen müssen genau durchdacht werden.

3. Erläutern Sie die Arbeitstechnik „Kartenabfrage“ und stellen Sie die Vorteile heraus:

Der Moderator stellt eine Frage, die auf einer Pinnwand visualisiert wird. Die Teilnehmer erhalten eine bestimmte Anzahl an gleichfarbigen Moderationskarten und Stiften mit der Bitte, ihre Antworten, Ideen, Gedanken oder Wünsche stichpunktartig und deutlich lesbar auf die Karten zu schreiben. Es gilt die Regel: pro Karte nur eine Idee.

Der Moderator sammelt alle Karten ein, mischt sie und liest jede Karte vor. Gemeinsam mit den Teilnehmern wird eine inhaltliche Struktur erarbeitet. Jede Karte wird berücksichtigt. Danach findet die Gruppe für jede Kartengruppierung eine Überschrift.

Vorteil der Kartenabfrage ist, dass jeder Teilnehmer seine spontanen Wünsche, Ideen und Gedanken aufschreiben kann, da diese anonym dargestellt werden. Jeder, auch der eher zurückhaltende Teilnehmer, kann sich gleich stark beteiligen.

4. Stellen Sie die Arbeitstechnik „Blitzlicht“ im Vergleich zur Arbeitstechnik „Kartenabfrage“ dar:

Während bei der Kartenabfrage jeder Teilnehmer durch das Schreiben einer oder mehrerer Karten anonym antworten kann und die Karten von der Gruppe gemeinsam analysiert werden, verschafft sich der Moderator beim Blitzlicht durch kurze Statements der Teilnehmer einen Überblick über Meinungen, Gedanken und Gefühle der Teilnehmer.

Bei der Kartenabfrage wird ein Thema analysiert und strukturiert, während beim Blitzlicht lediglich die Einstellung der Teilnehmer auf eine bestimmte Situation reflektiert wird.

5. Begründen Sie, welche Bedeutung der Einstieg in Hinblick auf einen Moderationsablauf hat.

Beim Einstieg, der auch als so genannte Anmoderation bezeichnet wird, geht es darum,

- ein positives Arbeitsklima zu schaffen, um die Teilnehmer auf das Thema einzustellen,
- sich untereinander kennenzulernen,
- den Teilnehmern die Methode zu erläutern und damit Orientierung für die gemeinsame Arbeit zu geben sowie
- Spielregeln, bezogen auf Methode und Umgang untereinander, festzuhalten.

Die Veranstaltung wird beim Einstieg durch den Moderator eröffnet, die Teilnehmer werden begrüßt, ihr Interesse wird geweckt. Der Einstieg gibt den Teilnehmern somit eine Orientierung in Bezug auf ihre Ziele, Erwartungen und Wünsche.

6. Erklären Sie das „Kernstück“ der Moderationsmethode.

Das so genannte Kernstück der Moderationsmethode ist die Sammlung von Themen. Es ist zunächst wichtig, dass alle Ideen gesammelt werden, damit die Teilnehmer in die Bearbeitung und in den Prozess der Themenfindung miteinbezogen werden und somit für alle Teilnehmer Transparenz hergestellt wird.

Nach der Sammlung von Ideen werden Themen festgelegt, sodass sich die Gedanken der Teilnehmer auf die gemeinsame Zielsetzung konzentrieren können und ein inhaltlicher Ausgangspunkt für die gemeinsame Arbeit geschaffen wird.

7. Beschreiben Sie fünf Aufgaben des Moderators.

Ein Moderator muss eine Gruppe und den Prozess leiten bzw. führen, indem er sich als Prozessgestalter und Helfer einbringt und somit seine eigenen Meinungen, Wertungen und Ziele zurücksteckt.

Der Moderator hat die Aufgabe, sich einen klaren und durchführbaren Auftrag zu besorgen und diesen präzise, unter Berücksichtigung des Zieles, zu formulieren. Des Weiteren ist der Moderator für die Strukturierung des Prozesses und die Dokumentation der erarbeiteten Inhalte verantwortlich.

Der Moderator hilft der Gruppe, durch gezielt gestellte Fragen zum Ergebnis zu gelangen, gibt Impulse, damit die Gruppe eigenverantwortlich arbeiten kann und Lösungen findet, er bringt Entscheidungsprozesse voran und trägt die Verantwortung für das Gelingen der Moderation.

Der Moderator hat darüber hinaus die Aufgabe, die Gruppe zusammenzuhalten, Spielregeln zu erarbeiten und deren Einhaltung zu überwachen. Er hat Gesprächsregeln bei Diskussionen aufzustellen und dafür zu sorgen, dass diese auch eingehalten werden. Er sollte – wenn nötig – Kompromisse herbeiführen, eine offene Atmosphäre schaffen und dabei verbale Steuerungselemente einsetzen.

Der Moderator sollte gezielte Fragen stellen und den Prozess voranbringen, er sollte Zwischenergebnisse zusammenfassen und ein Fazit ziehen. Er sollte ehrlich, offen und geduldig sein, um die Teilnehmer und Ihre Beiträge wertzuschätzen. Er muss flexibel genug sein, um sich den Situationen und Umständen anzupassen, sollte die mündliche Kommunikation beherrschen, sollte persönliche Autorität ausstrahlen und Methodensicherheit beim Anwenden der Moderationstechniken besitzen.

8. Fragen haben die Aufgabe, die Teilnehmer in einen Moderationsprozess einzubinden. Formulieren Sie jeweils zwei offene und geschlossene Fragen eines Moderators.

Fragen unterstützen es, Meinungen, Stimmungen, Bedürfnisse, Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer zu verdeutlichen. Mit ihrer Hilfe können Informationen abgefordert, Bewertungen, Einschätzungen und Gewichtungen vorgenommen und die weitere Vorgehensweise abgestimmt werden. Dazu verwendet man – nach Bedarf – offene oder geschlossene Fragen.

Bei offener Fragetechnik (Informationsfragen) erhält man ausführliche Informationen. Offene Fragen lassen i. d. R. verschiedene Antworten zu. Der Gefragte kann die Antwort frei formulieren. Offene Fragen werden mit W-Fragewörtern gestellt (wer, wie, was, welche, wozu ...). „Warum“ und „Wieso“ sollte vermieden werden, da bei diesen Fragen oft keine eindeutigen und ehrlichen Antworten gegeben werden.

Beispiele:

- Welche Vorschläge haben Sie?
- Welche Themen wollen wir hier/heute bearbeiten?
- Wie bewerten Sie die gemachte Erfahrung?
- Wie stark wollen Sie sich heute hier einbringen?
- Was denken Sie, wenn Sie das Wort/den Begriff/die Aussage hören?
- Wozu soll das hier erarbeitete Ergebnis dienen?
- Was verursacht ...?
- Welche Faktoren beeinflussen ...?
- Wie stark fühlen sie sich von dem Thema betroffen?
- Was fällt Ihnen zum Thema „X“ ein?

Bei geschlossenen Fragen (Ja/Nein-Fragen) antwortet der Befragte häufig nur mit „ja“ oder „nein“ oder nur mit einem kurzen Wort bzw. Satz, z. B. mit den Formulierungen „vielleicht, kann sein, möglich, weiß ich nicht“. Häufig muss bei dieser Frageform nachgefragt werden, um die Antwort eindeutig zuordnen zu können und die weiteren Schritte zu planen.

- Sind Sie mit dem Ergebnis/Ablauf/Verlauf zufrieden?
- Haben Sie noch weitere Ideen?
- Sind Sie bereit mitzuarbeiten?
- Sind Sie mit der Gliederung einverstanden?
- Können wir diesen Schritt beenden?
- Können wir zum nächsten Punkt weitergehen?
- Tragen Sie das Ergebnis mit?

Der Einsatz der Fragetechnik ist bei der Strukturierung des Moderationsablaufs hilfreich. Sie unterstützt u. a. die Anwärmphase und die Konsensbildung, z. B. am Ende eines Moderationsprozesses.

9. Begründen Sie, warum es sinnvoll ist, den Moderationsprozess zu zweit durchzuführen.

Führt man den Moderationsprozess zu zweit durch, hat einer die Rolle des Moderators und der andere die Rolle des Helfers.

Dies ist sinnvoll, damit sich der Moderator so auf die Leitung der Diskussion und die Lenkung des Prozesses konzentrieren kann, während der Helfer die Visualisierung der Teilnehmerbeiträge an der Moderationswand durch Clustern und Punkten übernimmt.

10. Erläutern Sie zwei Interventionstechniken, die der Moderator bei Störungen anwenden sollte.

Nach der Psychoanalytikerin Ruth Cohen sollten Störungen immer Vorrang haben. Es gibt unterschiedlichste Störungen, die die Fortsetzung eines Moderationsprozesses beeinflussen können. Es ist deshalb sinnvoll, diesen Störungen den Vorrang zu geben, indem man sie anspricht, diskutiert und abstellt.

Zum Ansprechen einer Störung kann sich der Moderator der Technik des Feedbacks bedienen oder auch eine Ein-Punkt-Abfrage zur Prozessevaluierung nutzen. Störungen können sein:

- 1) Müdigkeit und/oder Lustlosigkeit der Teilnehmer
- 2) Unkenntnis und/oder ungleicher Wissensstand
- 3) Überforderung der Teilnehmer
- 4) Betterwisserei/Dominanz eines Teilnehmers
- 5) Uneinigkeit/Diskussion/Unzufriedenheit untereinander
- 6) Vorbehalte/Ablehnungen
- 7) Keine Gruppenaktivität
- 8) Alle sprechen durcheinander.

Wie kann mit Störungen umgegangen werden? Mögliche Interventionen sind:

Zu 1): Unterbrechen, Raum lüften, Gründe für Müdigkeit oder Lustlosigkeit hinterfragen, Muntermacherspiel.

Zu 2 und 3): Nachfragen (Fragetechnik Ja/Nein-Fragen) und dann tiefer mit einer W-Frage hinterfragen (z. B.: „Wie kann das gelöst werden?“).

Zu 4): Blickkontakt in die gesamte Runde, beim Betterwissen ausharren, von der Gruppe regeln lassen, evtl. in der Pause ein Vier-Augen-Gespräch führen, Vorschläge machen lassen, wie es weitergehen soll und diese anschließend mit Punkten bewerten lassen.

Zu 5) und 6): Unterschiedliche Standpunkte visualisieren und schriftlich diskutieren mit abschließender Punktabfrage (z. B.: „Wie zufrieden sind Sie?“, „Was stört Sie?“, „Wie sollen wir fortfahren?“).

Zu 7): Eine Pause anbieten, Interesse und weitere Vorgehensweise klären, Fragetechnik einsetzen.

Zu 8): Reihenfolge der Wortbeiträge festhalten, der Moderator verhält sich wie ein Diskussionsleiter.

Störungen können auch durch schwierige Situationen entstehen, wenn z. B. persönliche Angriffe erhoben oder unsachliche oder ironische Äußerungen gegenüber Gruppenmitgliedern oder auch dem Moderator formuliert werden. Es ist für den Moderator zunächst hilfreich, wenn er versucht, den Angriff nicht persönlich zu nehmen. Als Moderator nimmt man den Beitrag ernst, hinterfragt, wie das Gesagte zu verstehen ist, was damit gemeint sei. Der Moderator hinterfragt damit, was die Gruppe oder der Einzelne mit der Bemerkung anfangen soll. Er setzt die sog. Interventionstechniken ein.

- Er lässt das Ziel mit der Reviewtechnik noch einmal kurz rekapitulieren und damit klären, wohin die Gruppe letztlich will.
- Er setzt Fragetechniken ein.
- Er lässt jedes Gruppenmitglied mit einem „Blitzlicht“ seine Meinung oder sein derzeitiges Befinden äußern.
- Er lässt schriftlich weiterdiskutieren.
- Er wechselt auf die Meta-Ebene.

Erst wenn die Störung beseitigt ist, kann der Prozess fortgesetzt werden, da jetzt die Teilnehmer i. d. R. bereit sind, sich in den Prozess zu integrieren und sich zu beteiligen.

Kapitel 7 – Sachverhalte adressatengerecht kommunizieren und präsentieren

1. Erläutern Sie den Begriff „Kommunikation“:

Unter Kommunikation versteht man den Austausch von Informationen. Es handelt sich um einen linearen Prozess, bei dem das Signal im Mittelpunkt steht. Die Informationen/Botschaften, die aus geschriebenen oder gesprochenen Zeichen bestehen, werden in Signale verwandelt und vom Sender an den Empfänger der Information/Botschaft geschickt. Ziel bzw. Resultat der Kommunikation ist somit der Informationsfluss.

Kommunikation kann wie ein Klebstoff funktionieren, der ein System zusammenhält, wenn die gleichen Sprache und Sozialisation der Kommunikationsteilnehmer besteht.

Kommunikation findet aber nicht nur verbal statt, sondern auch nonverbal durch Mimik, Blickverhalten, Gestik, Körperhaltung, Körperorientierung, die räumliche Distanz zum Gesprächspartner, Pausen, Betonungen, Modulation und paralinguistische Äußerungen.

2. Erläutern Sie vier Hauptursachen von Kommunikationsfehlern.

Kommunikationsstörer sind Senderfehler, Empfängerfehler, eine Diskrepanz zwischen „Was“ und „Wie“ und Kommunikationsmängel.

- Ein *Senderfehler* liegt vor, wenn die Mitteilung, z. B. durch Fremdwörter oder Fachtermini, nicht empfängergerecht kommuniziert wurde.
Auch das Halten langer Vorträge, vorschnelle Urteilsabgabe oder das Herunterspielen von Problemen können zu Senderfehlern führen.
- Ein *Empfängerfehler* liegt vor, wenn man nur bestimmte Reizwörter wahrnimmt, unkonzentriert zuhört oder dazu neigt, empfangene Informationen zu vereinfachen, zu verdichten, vermeintliche Lücken aufzufüllen, die Informationen an gewohnte Sichtweisen anzupassen oder auch zu interpretieren.
- Bei der *Diskrepanz zwischen „Was“ und „Wie“* passen der Inhalt des Gesagten mit der Art und Weise, wie etwas gesagt, wird nicht zusammen.
- Ein *Kommunikationsmangel* liegt vor, wenn es an optimaler Versorgung mit aktuellen Informationen fehlt oder die gelieferten Informationen nicht vollständig sind.

3. Erklären Sie, was man unter einer Präsentation versteht.

Präsentation ist ein visuell unterstützter Vortrag. Es handelt sich um einen Kommunikationsprozess, bei dem zielgruppenorientiert bestimmte Inhalte durch wechselseitigen Informationsaustausch so dargestellt werden, dass ein gewünschtes Ziel erreicht wird.

4. Nennen Sie die vier Lerntypen nach Frederic Vester und bringen diese in Zusammenhang mit dem Behaltensgrad des Lernens.

Die Lerntypen nach Frederic Vester sind

- der visuelle/optische,
- der haptische,
- der auditive und
- der verbal abstrakte Typ.

Der visuelle/optische Typ lernt durchs Sehen, der haptische Typ lernt durch Anfassen und Fühlen, der auditive Typ lernt durchs Hören und der verbal abstrakte Typ muss Hören und Sprechen um zu lernen.

Die verschiedenen Lerntypen basieren auf den unterschiedlichen Grundmustern des Gehirns. Da der durchschnittliche Mensch nicht allein durch abstrakte oder visuelle Wahrnehmungen lernt, tragen alle menschlichen Sinne zum Lernprozess bei:

Von dem, was der Mensch hört, behält er lediglich 20 Prozent, während er von dem, was er sieht, 30 Prozent behält. Durch Sehen und Hören liegt der Behaltensgrad bei 50 Prozent. Hat der Mensch die Möglichkeit, die Lerninhalte zu sehen, zu hören und selbst zu erarbeiten, liegt der Behaltensgrad des Lernens bei 90 Prozent.

5. Führen Sie auf, was im Hinblick auf eine Präsentation zu beachten ist.

Eine erfolgreiche Präsentation muss sehr gut geplant und vorbereitet werden. Dies gilt besonders für die Formulierung des Präsentationsziels, zu dem die Teilnehmer informiert und von dem sie überzeugt werden sollen.

Um die Präsentation teilnehmerorientiert gestalten zu können, empfiehlt es sich, vorab Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer zu klären. Informationen, Erwartungen und Einstellungen lassen sich in einem Gespräch mit den Teilnehmern gut herausfiltern.

Die Präsentation sollte bezogen auf Inhalte, Vorkenntnisse und Größe der Gruppe so abgestimmt werden, dass möglichst alle Teilnehmer mit „auf die Reise“ genommen und „an Bord“ gehalten werden.

6. Erklären Sie, was Visualisierung bedeutet.

Visualisierung bedeutet etwas bildhaft darstellen bzw. Gedanken sichtbar machen.

7. Begründen Sie vier Ziele, die mit Visualisierung erreicht werden sollen.

Die Methode der Visualisierung wird eingesetzt, damit

- Informationen leichter und schneller erfasst werden,
- das Wesentliche der Präsentation verdeutlicht wird,
- der Redeaufwand u. U. verkürzt werden kann,
- die Betrachter miteinbezogen werden,
- das Behalten gefördert wird,
- die Teilnehmer sich mit den Ergebnis identifizieren können,
- die Aufmerksamkeit der Teilnehmer sich auf das Wesentliche konzentriert,
- den Teilnehmern eine Orientierungshilfe gegeben und der Gruppenprozess optimiert wird.

Visualisierungen sollen von allen Teilnehmern verstanden werden und die Rede ergänzen.

8. Beschreiben Sie, was bei der Anordnung der Elemente zu beachten ist.

Bei der Anordnung der Elemente ist zu beachten:

- Elemente sind Formen und Symbole, die nach dem Grundsatz „weniger ist mehr“, also sparsam eingesetzt werden sollten. Hierdurch soll Klarheit und Präzision des visualisierten Gedankens entstehen.
- Bei der Erstellung von Plakaten/Folien sollte die Lesegewohnheit – von rechts nach links bzw. von oben nach unten – berücksichtigt werden.
- Pro Plakat/Folie sollte nur eine Fragestellung/ein Sinnzusammenhang visualisiert werden, dadurch wird die Verständlichkeit gefördert.
- Überschriften und/oder Fragen sind vom Auge besser zu erfassen, wenn Sie als Block in der linken Ecke des Plakates/der Folie stehen.
- Wichtige Aussagen sind zu pointieren.

9. Stellen Sie heraus, worauf bei der optischen Pointierung von Elementen geachtet werden sollte.

Bei der optischen Pointierung von Elementen ist zu beachten:

- Da Farben und Formen Bedeutungsträger sind, sollten diese zielgerichtet eingesetzt werden. Auch hier gilt der Grundsatz „weniger ist mehr“. Rot und grün eignen sich gut als Pointierfarben, schwarz und blau als Schriftfarben.
- Überschriften und Wichtiges sollten optisch hervorgehoben werden, um die Konzentration auf den Gedanken zu lenken.
- Auf Plakaten oder Folien sollte eine optische Einteilung von beschriebener und freier Fläche sein. Empfehlenswert ist 60 Prozent beschriebene und 40 Prozent freie Fläche. Alle verwendeten Plakate oder Folien sind gleichmäßig zu füllen.
- Bei Graphiken sollten für größere Flächen helle Farben und für kleinere Flächen dunklere Farben verwendet werden.
- Folien und Flip-Charts werden niemals bis eng an den Rand beschrieben. Bilder bekommen einen Bilderrahmen.
- Effekte sollten nur sparsam eingesetzt, grelle Farben und übertriebene 3D-Darstellungen vermieden werden.
- Zahlen-Zusammenhänge werden in klar erkennbaren Diagrammen dargestellt.

10. Beschreiben Sie, welche Aufgaben der Präsentator im Kontakt mit den Teilnehmern zu erledigen hat, damit seine Präsentation die beabsichtigte Wirkung erzielt.

Der Präsentator muss die Sympathie und das Vertrauen der Teilnehmer gewinnen und durch sein Auftreten Widerstände abbauen und Akzeptanz aufbauen. Das Verhalten und die Art des Umgangs mit den Teilnehmern prägen die Präsentation, da es sich um einen Kommunikationsprozess handelt.

Der Präsentator sollte eine positive Grundeinstellung haben und sich in die Lage der Teilnehmer versetzen können. Des Weiteren sollte er objektiv, natürlich und kritikfähig sein, gleichzeitig aber auch motivieren und mit Störungen umgehen können.