

# Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

Prüfungsteilnehmer-Nummer

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

<b>Handlungsbereich</b>	Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation
<b>Prüfungstag</b>	18. Oktober 2017
<b>Bearbeitungszeit</b>	75 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben</b>	5

Bitte prüfen Sie vor Beginn der Prüfung die Vollständigkeit des Aufgabensatzes. Sollte der Aufgabensatz nicht vollständig sein, informieren Sie bitte die Aufsicht.

### Bearbeitungshinweise:

Bitte lesen Sie die nachfolgenden Bearbeitungshinweise sorgfältig durch:

- Die zur Prüfung zugelassenen Hilfsmittel wurden Ihnen separat mit der Einladung mitgeteilt.
- Sie erhalten einen Aufgaben- und einen Lösungsteil.
- Tragen Sie auf dem Deckblatt Ihre Prüfungsteilnehmer-Nummer ein.
- Die maximale Gesamtpunktzahl der Lösungen beträgt 100 Punkte.
- Die Lösungsgänge bzw. Rechenvorgänge sind klar und nachvollziehbar im Lösungsteil darzustellen. Sollte der Platz nicht ausreichen, benutzen Sie bitte das Konzeptpapier, verweisen Sie auf die Fortsetzung und kennzeichnen Sie diese. Wir weisen darauf hin, dass eine vom Prüfungsausschuss nicht lesbare Prüfungsarbeit mit der Note „ungenügend“ (null Punkte) bewertet wird mit den Rechtsfolgen, die sich aus der Prüfungsordnung ergeben.
- Verwenden Sie für jede Aufgabe ein neues Lösungsblatt bzw. eine neue Lösungsseite.
- Falls die Lösung auf einem beigefügten Anlageblatt erfolgen soll, wird in der Aufgabenstellung darauf hingewiesen.
- Für Ihre Notizen benutzen Sie bitte ausschließlich das Konzeptpapier.
- Das Konzeptpapier ist mit dem Aufgaben- und dem Lösungsteil abzugeben.
- Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.

## Ausgangssituation zu allen Aufgaben

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen auf dem deutschen Versicherungsmarkt hat der Vorstand der PROXIMUS Versicherung den Entschluss gefasst, zukünftig noch stärker Wachstum im Ausland zu generieren. Bislang vertreibt die PROXIMUS Versicherung in Dänemark nur Kraftfahrtversicherungen über den Vertriebsweg „Autohaus“. Marktforschungen haben ergeben, dass in Dänemark in der privaten Sachversicherung starkes Vertriebspotenzial vorhanden ist. Daher soll das Jahr 2018 genutzt werden, um den Vertrieb von Wohngebäude- und Hausratversicherungen in Dänemark aufzubauen. Der Verkauf soll ab 2019 mit eigenen Vermittlern starten.

### Aufgabe 2

Nachdem in den Auswahlverfahren die geeigneten Führungskräfte ausgewählt wurden, werden sie in einer Seminarreihe, die auch Führungsthemen behandelt, auf ihre neue Aufgabe vorbereitet.

- a) Im Seminar werden Führungsstile von Führungstechniken unterschieden.

Grenzen Sie Führungsstile von Führungstechniken ab.

(4 Punkte)

- b) Beschreiben Sie zwei Führungstechniken.

(4 Punkte)

- c) In der Seminarreihe wird auch das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard besprochen.

Beschreiben Sie den Entwicklungsstand der Mitarbeiter in den jeweiligen Phasen und erläutern Sie, welches Verhalten/welchen Führungsstil die Führungskraft in den einzelnen Phasen praktiziert.

(12 Punkte)

**Hinweis:** Sie können auch eine Zeichnung anfertigen. Diese ersetzt jedoch nicht Ihre Erläuterungen.

### Lösungshinweise Aufgabe 2

(20 Punkte)

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 5]

- a) Führungsstile zeigen sich im persönlichen Verhalten/in der Einstellung der Führungskraft, z. B. in der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, und lassen sich nicht anweisen.

Führungstechniken werden durch Entscheidung der Unternehmensleitung in einem Unternehmen eingeführt.

(4 Punkte)

- b) Management by Objectives: Führen mit Zielvereinbarungen bedeutet, dass zum Beginn einer Periode gemeinsam die Ziele für die kommende Periode vereinbart werden. Jeweils am Ende einer Periode wird der Zielerreichungsgrad der vergangenen Periode überprüft und für die neue Periode werden neue Ziele vereinbart. Der Mitarbeiter ist beim Weg zur Zielerreichung frei. Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter.

Management by Delegation: Führen durch Delegieren bedeutet, dass die Führungskraft delegierbare Aufgaben und Tätigkeiten an die Mitarbeiter überträgt und die Mitarbeiter mit den dafür erforderlichen Kompetenzen ausstattet.

Management by Exception: Führen in Ausnahmefällen bedeutet, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter weitgehend selbstständig innerhalb eines vorgegebenen Rahmens arbeiten lässt und sich nur dann einschaltet, wenn sich eine Ausnahmesituation ergibt, die vom Normalfall abweicht. Dies kann der Fall sein, wenn sich Rahmenbedingungen im Unternehmen oder in der Gesetzgebung grundlegend ändern oder eine neue bisher unbekannte Situation eintritt.

(4 Punkte)

c) Phase 1: Telling – Unterweisen

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

Phase 2: Selling – Verkaufen

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

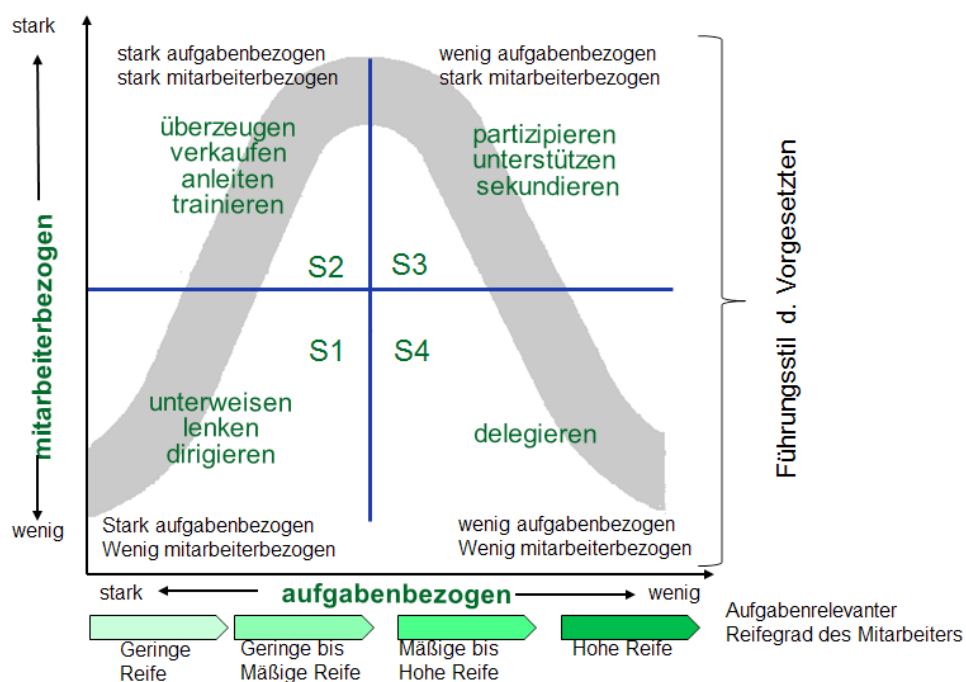
Phase 3: Participating – Partizipieren

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

Phase 4: Delegating – Delegieren

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

### Reifegradmodell von Hersey/Blanchard



(12 Punkte)

### Aufgabe 4

Da der Verkauf von Sachversicherungen zukünftig durch unternehmenseigene Außendienstmitarbeiter erfolgen soll, ist es wichtig, dass die Verkäufer auf das Kommunikationsverhalten im Vertrieb vorbereitet werden.

Im Rahmen der Vorbereitung soll speziell auf gesprächsfördernde Maßnahmen eingegangen werden sowie auf das Verkäuferverhalten in schwierigen Gesprächssituationen.

- |  |            |
|--|------------|
| a) Beschreiben Sie drei gesprächsfördernde Verhaltensweisen in einem Verkaufsgespräch.   | (6 Punkte) |
| b) Erklären Sie drei Methoden der Einwandbehandlung.   | (6 Punkte) |
| c) 1. Beschreiben Sie, was Kommunikationsstörungen sind und<br>2. wie diese aus der Sicht des Senders vermieden werden können. | (8 Punkte) |

### Lösungshinweise Aufgabe 4

(20 Punkte)

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 1]

- |   |            |
|---|------------|
| a) Im Besonderen bieten sich folgende Verhaltensweisen an: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Blickkontakt halten</li><li>■ offene Körperhaltung zeigen</li><li>■ freundlichen Gesichtsausdruck haben</li><li>■ Kopfnicken als Zeichen des Zuhörens und Dabeisein</li><li>■ Bestätigungslaute geben wie „mmh, ah“</li><li>■ Hände sichtbar machen</li></ul>  | (6 Punkte) |
| b) <ul style="list-style-type: none"><li>■ Einwände ernst nehmen, z. B.: „Aus Ihrer Sicht kann ich das verstehen.“</li><li>■ Vorteile-Nachteile-Methode, z. B.: "Der Nachteil dabei ist...“, „Der Vorteil für Sie"</li><li>■ Schleifentechnik-Methode anwenden, z. B.: Einwand aufnehmen, Einwand abfedern und Schleife zur eigenen Argumentation zurückziehen</li><li>■ „Ja, aber...“-Methode, z. B.: dem Gesprächspartner zunächst Recht geben und dann wieder eigenes Argument bringen (Ihr Argument ist gut, aber Sie haben nicht berücksichtigt...)</li><li>■ rhetorische Fragen stellen</li><li>■ Öffnung, schrittweise Übereinstimmung erzielen, z. B.: „Wie beurteilen Sie die Situation?“</li><li>■ Ablenkung, z. B.: neuen Gesichtspunkt anführen</li><li>■ Offenbarung, z. B.: „Unter welchen Umständen sind Sie bereit ...?“</li><li>■ Rückfrage, z. B.: „Aus welchen Gründen ...?“</li><li>■ Gegenfrage, z. B.: „Aus welchem Grund ...?“</li></ul> |            |

- Isoliertechnik, z. B.: „Einmal unabhängig von diesem Punkt ...“
- Bumerang-Methode: Gedanken noch einmal aufgreifen und ihn ins Gegenteil verkehren, z. B.: „Dafür haben wir kein Geld ...“, „Gerade, weil Sie kein Geld haben ...“

(6 Punkte)

c) 1. Definition Kommunikationsstörungen:

Darunter versteht man die Unfähigkeit oder Beeinträchtigung, miteinander zu sprechen oder eine emotionale Beziehung zu pflegen.

Störungen können bei unterschiedlicher Sprache, bei Übersetzungsfehlern, Mehrdeutigkeit der Begriffe, kulturellen Unterschieden, mangelnder Aufmerksamkeit, eingegrenzter Wahrnehmung usw. auftreten.

Hauptursachen für Kommunikationsstörungen sind:

- Senderfehler
- Empfängerfehler
- Diskrepanz zwischen dem Was und dem Wie
- Kommunikationsmangel

(4 Punkte)

2. Vermeidung von Senderfehlern

- Empfängergerechter Kommunikation, z. B. durch Vermeidung von Fachtermini, Fremdwörtern
- vorschnelle Urteile vermeiden, wie z. B. auf Probleme nicht bzw. nicht genügend eingehen oder sie herunterspielen
- keine langen Vorträge halten und damit den Empfänger ignorieren
- keine vorschnellen oder nicht durchdachte Lösungen anbieten
- auf das Gespräch konzentrieren
- keine Killerargumente verwenden

(4 Punkte)