

Bundeseinheitliche Fortbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

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

Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation

## Lösungshinweise

Datum: 20. April 2020

Bearbeitungszeit: 75 Minuten

Anzahl Aufgaben: 5

### Hinweise für den Korrektor:

- Die folgenden Lösungen sind lediglich Lösungshinweise.
- Sie sollen nur den Rahmen der zu erwartenden Prüfungsleistung abstecken.
- Der Korrektor ist durch die hier aufgeführten Lösungshinweise in seinem Bewertungsspielraum nicht eingeengt.
- Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.
- Bei Berechnungen sollen Folgefehler berücksichtigt werden und somit nicht zum Punktabzug führen.
- Der leichten Lesbarkeit wegen geben wir in den Aufgaben/Texten der männlichen Form den Vorzug. Mit diesem einfacheren sprachlichen Ausdruck sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.

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

wbv Media GmbH & Co. KG, Service-Center DIHK,

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Tel.: 0521/91101-16, Fax: 0521/91101-19, E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

## Ausgangssituation zu allen Aufgaben

Aufgrund der immer schwierigeren Ertragssituation im Personenversicherungsgeschäft hat der Vorstand der Proximus Versicherung AG beschlossen, den Vertrieb von gewerblichen Sachversicherungen zu forcieren. Hierzu sollen die Vertriebsstrukturen ausgebaut werden.

### Aufgabe 3

Als ein Baustein der Spezialistenausbildung soll ein Kommunikationstraining durchgeführt werden. Im Rahmen dieses Trainings werden Kommunikationsstörungen angesprochen.

**a** **Mögliche Punktzahl: 8**

**Beschreiben Sie vier mögliche Kommunikationsstörungen.**

**b** **Mögliche Punktzahl: 6**

Zur Vermeidung von Kommunikationsstörungen soll gesprächsförderndes Verhalten trainiert werden.

**Beschreiben Sie drei gesprächsfördernde Verhaltensweisen.**

**c** **Mögliche Punktzahl: 6**

Im Rahmen des Trainings werden unterschiedliche Kommunikationsmodelle behandelt.

**Erläutern Sie das Eisbergmodell.**

## Lösungshinweise Aufgabe 3

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 1]

**a** **Mögliche Punktzahl: 8**

Hauptursachen für Kommunikationsstörungen sind z. B.:

- Senderfehler
- Empfängerfehler
- Diskrepanz zwischen dem Was und dem Wie
- mangelnde Kommunikation

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

**b** **Mögliche Punktzahl: 6**

Z. B.:

- Blickkontakt halten
- offene Körperhaltung zeigen
- freundlicher Gesichtsausdruck
  
- Kopfnicken als Zeichen des Zuhörens und Dabeiseins
- Bestätigungslaute geben wie „mmh, ah“
- Hände sichtbar machen

**C Mögliche Punktzahl: 6**

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt. Das Eisbergmodell beinhaltet eine Sachebene (1/7) und eine Beziehungsebene (6/7). Kommunikation gelingt, wenn auf beiden Ebenen bei beiden Kommunikationspartnern Einigkeit über den Inhalts- und Beziehungsaspekt herrscht. Sie misslingt, wenn ein Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften sendet oder wenn der andere Kommunikationspartner einen der beiden Aspekte anders interpretiert. Bildlich gesprochen kollidieren die unter der Wasserlinie liegenden Teile der Kommunikation miteinander, z. B. durch einen unachtsam gesagten Satz.

## **Aufgabe 5**

Im Rahmen der Neuausrichtung des Vertriebs müssen neben den Gewerbespezialisten auch deren Vorgesetzten zum Thema Mitarbeiterführung geschult werden.

Dabei wird u.a. der Unterschied zwischen Führungsstil und Führungstechnik herausgearbeitet.

### **a** Mögliche Punktzahl: 4

**Stellen Sie den Unterschied zwischen Führungsstilen und Führungstechniken dar.**

### **b** Mögliche Punktzahl: 6

**Beschreiben Sie drei Führungstechniken.**

### **c** Mögliche Punktzahl: 10

Im Verlauf des Seminars behandeln Sie die zweidimensionalen Führungsstile. Ein Teilnehmer fragt Sie nach dem GRID-Modell.

**Stellen Sie dieses Modell mit seinen Ausprägungen dar (ggf. auch mit einer Skizze).**

## **Lösungshinweise Aufgabe 5**

[VO: § 5 Absatz 1 Nr. 5]

### **a** Mögliche Punktzahl: 4

Ein Führungsstil beschreibt das Verhalten einer Führungskraft gegenüber Mitarbeitern. Dabei handelt es sich um zeitlich überdauernde Verhaltensmuster, die unabhängig von der Führungssituation immer wieder auftreten. Der individuelle Führungsstil kann von einer Führungskraft bewusst gewählt werden.

Führungstechniken beziehen sich auf das Führungssystem eines Unternehmens. Führungstechniken beschreiben grundsätzlich Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Führungstechniken werden auch Führungsprinzipien oder Managementtechniken genannt.

**b** **Mögliche Punktzahl: 6**

Z. B.:

- **Management by Objectives (MbO):**  
Führung durch Zielvereinbarung: Die Ziele werden zwischen Führungskraft und Mitarbeitern vereinbart.  
Die Führungskraft achtet dabei nur auf die Zielerfüllung. Für die Zielformulierung wird häufig die SMART-Formel verwendet.
- **Management by Delegation (MbD):**  
Beteiligung der Mitarbeiter an Führungsaufgaben, indem Kompetenzen und Handlungsverantwortung übertragen werden: Die Mitarbeiter treffen eigenverantwortlich die Entscheidungen.
- **Management by Exceptions (MbE):**  
Eingreifen der Führungskraft nur in Ausnahmefällen: Die Mitarbeiter entscheiden innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbstständig über die ihnen übertragenen Aufgaben. Abweichungen werden durch Abweichungskontrollen sichtbar.

**c** **Mögliche Punktzahl: 10**

Das GRID-Modell wird dem zweidimensionalen Führungsstil zugeordnet.

Der Ansatz von Blake und Mouton zeigt erstens eine leistungs- bzw. aufgabenorientierte Dimension und eine beziehungs- bzw. mitarbeiterorientierte Dimension des Führungsverhaltens. Beide Dimensionen werden in neun Stufen in einem Gitter (GRID) dargestellt. Da immer Mitarbeiterorientierung und Leistungsorientierung kombiniert werden müssen, ergeben sich durch die Kombination ( $9 \times 9$ ) 81 Kombinationsmöglichkeiten bzw. Führungsstile.

Es werden fünf markante Führungsstile beschrieben:

- 1.1. Hier geht die Führungskraft weder auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein noch interessiert sie die Aufgabenerfüllung. Häufig wird dies mit dem Führungsstil Laissez-faire verbunden.
- 1.9. Hier besteht eine hohe Beziehungsorientierung, während die Aufgabenorientierung niedrig ist. Dieser Stil ist ineffizient.
- 9.1. Hier steht die Leistung der Mitarbeiter im Vordergrund. Die Empfindungen der Mitarbeiter sind nicht von Bedeutung. Motto der Führungskraft: Jeder Mitarbeiter ist austauschbar.
- 5.5. Hier wendet sich die Führungskraft ausreichend dem Mitarbeiter zu und kümmert sich auch um die übertragenen Aufgaben. Das Resultat ist mittelmäßig, Kompromisslösung.
- 9.9. Dies ist der optimale Führungsstil. Hier erfahren die Mitarbeiter hohe Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Motivation. Durch die hohe Aufgabenorientierung wird die Arbeitsleistung der Mitarbeiter honoriert.