

**Modulprüfungen**  
**SVF-ASFC**

**Ausgabe**  
**Nullserie**

**Change**  
**Management**  
**Aufgabenstellung**

**Dauer der Prüfung:**  
90 Minuten

**Erlaubte Hilfsmittel:**  
gemäss Prüfungsaufgebot

**Anhang:**  
Kein Anhang

Bitte vollständig ausfüllen:

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Geburtsdatum: \_\_\_\_\_

Sitzplatznummer: \_\_\_\_\_

Nur durch die Experten/innen auszufüllen:

Punkte: \_\_\_\_\_

Note: \_\_\_\_\_

Unterschrift Experte/in 1: \_\_\_\_\_

Unterschrift Experte/in 2: \_\_\_\_\_

# IT-Shop AG

---

## Ausgangslage

Der Online-Händler IT-Shop AG hat seit seiner Gründung vor 11 Jahren seinen Umsatz stetig steigern können. Dies vor allem dank des Onlineverkaufs von massgeschneiderten PCs und Zubehör. Mit der Zeit kamen mehr und mehr auch Peripherie-Geräte, wie z. B. Drucker, Backup-Systeme sowie Smartphones und Unterhaltungselektronik dazu.

Der Umsatz stammt aktuell zu 80% aus dem Segment Privatkunden (B2C – Business to Customer). Dieses Segment kommt aufgrund des Markteintritts von neuen nationalen und internationalen Mitbewerbern immer mehr unter Druck. Das Segment der Geschäftskunden (B2B – Business to Business) ist sehr attraktiv, da mit einem einzelnen Unternehmenskunden aufgrund des grösseren Bestellvolumens ein deutlich grösserer Umsatz erzielt werden kann. Das Potenzial des Geschäftskundensegments wird von der Geschäftsleitung, auf der Grundlage von Marktstudien sowie der immer grösseren Verschiebung hin zum Onlinehandel als sehr gross eingeschätzt. Der Aufbau des B2B-Segments erfordert jedoch mehr IT-Kompetenz in der Verkaufsberatung. Weiter stellen die Geschäftskunden höhere Anforderungen an den Kundendienst und verlangen ein breiteres Produktsortiment. Deshalb hat die Geschäftsleitung entschieden einen spezialisierten Verkaufskanal und Kundendienst für die B2B-Kunden aufzubauen. Die aktuellen Tendenzen aufgrund der Digitalisierung, einhergehend mit neuen Arbeitsformen (Homeoffice), bieten dabei eine spezielle Chance den Markt zu bearbeiten.

Sie sind aktuell als eine(r) von drei Kundendienst-Teamleiter:innen für den Privatkundenbereich tätig. Die Abteilung Kundendienst (KD) besteht aus drei Teams mit insgesamt 24 Mitarbeitenden. Ihr eigenes Team ist für die technisch anspruchsvollen Privatkunden-Anfragen zuständig. Sie werden mit der Aufgabe betraut, den neuen Kundendienst für Unternehmenskunden (B2B KD-Team) aufzubauen.

Sie sollen aus allen bestehenden KD-Mitarbeitenden vier Personen auswählen und mit diesen das neue B2B KD-Team aufbauen. Sofern sich die Strategie als erfolgreich erweist, soll daraus zukünftig eine eigene Abteilung entstehen.

Das gesamte Veränderungsvorhaben wird von der CEO Tamara Boesch begleitet und überwacht. Die Geschäftsleitung hat hierfür ein eigenes Projektteam mit einem Budget eingesetzt. Tamara Boesch hat Sie nun angefragt, ob Sie mit Ihrem Wissen aus der Ausbildung im Projekt mitwirken wollen. Sie haben erfreut und gerne «Ja» gesagt und werden somit im Gesamtprozess eingebunden.

**Aufgabe 1: Grundverständnis zu Change-Management****3 Punkte**

Kreuzen Sie an, ob die Aussagen richtig oder falsch sind.

Aussage	richtig	falsch
Das Veränderungsvorhaben gelingt, falls über Widerstände souverän hinweg gegangen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Veränderungsvorhaben wirkt sich sowohl auf die Ebene der Zahlen und Daten wie auch auf die weniger sichtbare Ebene der Werte und Denkmuster aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen können sowohl aus internen wie auch aus externen Impulsen heraus angestossen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aufgabe 2: Veränderungsdimensionen im Unternehmen****10 Punkte**

Die IT-Shop AG verändert mit dem neuen Geschäftssegment «B2B Unternehmenskunden» sein Geschäfts-Modell und die -Tätigkeit. Nennen Sie je Aussage die korrekte Veränderungsdimension.

Aussage	Veränderungsdimension
Die Geschäftsleitung hat entschieden, das Geschäftssegment B2B Unternehmenskunden aktiv zu bearbeiten.	
Der Aufbau eines separaten Teams für den B2B Verkaufs- und Kundendienst.	
Einführung einer Chat-Lösung für Anfragen von Kunden.	
Alle Teams der Kundendienstabteilungen, sowohl Privatkunden wie auch die Unternehmenskunden, sind auch zukünftig wichtig für den gemeinsamen Erfolg.	
Die Veränderung erfordert den Aufbau und das Erlernen weiterer Kompetenzen sowie Fähigkeiten.	

**Aufgabe 3: Analyse des Unternehmensumfelds****10 Punkte**

In der Ausgangslage werden Tendenzen im Unternehmensumfeld der IT-Shop AG genannt (6 Punkte).

- Nennen Sie stichwortartig für die drei Umweltsphären je eine aktuelle Veränderung, mit Bezug zum Umfeld der IT-Shop AG.
- Beschreiben Sie in 1-2 Sätzen die möglichen Auswirkungen auf die IT-Shop AG aufgrund der von Ihnen genannten Veränderung.

Umweltsphäre	Veränderung	Auswirkungen auf die IT-Shop AG
Wirtschaft		
Technologie		
Gesellschaft		

Sitzplatznummer: \_\_\_\_\_

Die Geschäftsleitung der IT-Shop AG analysiert jährlich systematisch das Unternehmensumfeld. Welche Vorteile hat dieses Vorgehen? Nennen Sie stichwortartig zwei Vorteile und beschreiben Sie jeden Vorteil in 1-2 Sätzen (4 Punkte).

Vorteil	Beschreibung des Vorteils

**Aufgabe 4: Voraussetzungen für Veränderungen****9 Punkte**

Drei Voraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Veränderung gegeben sein, damit die Mitarbeitenden sich darauf einlassen können.

Nennen Sie die drei Voraussetzungen und erklären Sie in je 3-4 Sätzen (bezugnehmend auf die Ausgangslage Teamleiter:in Kundendienst), pro Voraussetzung, was damit gemeint ist.

Voraussetzung	Beschreibung mit Bezug auf die Ausgangslage

Sitzplatznummer: \_\_\_\_\_

<b>Voraussetzung</b>	<b>Beschreibung mit Bezug auf die Ausgangslage</b>

**Aufgabe 5: Die Phasen der Veränderungskurve****15 Punkte**

Bei Veränderungen fallen die Reaktionen der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich aus. Weiter wissen Sie, dass jede Person die Phasen der Veränderung individuell durchläuft und erlebt.

- a) Nennen Sie drei unterschiedliche Phase aus der Veränderungskurve (3 Punkte).
- b) Beschreiben Sie mit Stichworten das typische Verhaltens- und Reaktionsmuster von Mitarbeitenden pro Phase (6 Punkte).

Phase	Typisches Verhaltens- und Reaktionsmuster



Sitzplatznummer: \_\_\_\_\_

Als Teamleiter:in Kundendienst der IT-Shop AG möchten Sie im Team die Akzeptanz und das Bewusstsein dafür stärken, dass ein solcher individueller Verlauf in Verbindung mit den unterschiedlichen Verhaltensmustern bis zu einem gewissen Grad notwendig und nützlich ist.

Im Rahmen des nächsten Teammeetings planen Sie eine Dialog- und Austauschrunde während ca. 30 Minuten durchzuführen. Sie verfolgen dabei die folgende Absicht: «positive Auseinandersetzung mit der Veränderung». Notieren Sie zu jedem Zweck eine Frage, mit der Sie im Plenum den Austausch anregen möchten (6 Punkte).

Zweck	Frage
Eisbrecher zu Beginn	
Austausch im Plenum	
Austausch in kleinen Gruppen	

**Aufgabe 6: Das eigene Team begleiten****15 Punkte**

Sie planen einen Teamevent, um das neue Team zusammen zu schweissen und die Zusammenarbeit erfolgreich zu organisieren. Nennen Sie 5 sinnvolle Vorgehensschritte und erklären Sie stichwortartig Ihr Vorgehen resp. Ihre Absichten.

Schritte	Inhalt / Absicht

**Aufgabe 7: Die zwei Ebenen von Veränderungen**

**4 Punkte**

Veränderungen verlaufen auf der sachlogischen sowie auf der psychosozialen Ebene.

- a) Nennen Sie pro Ebene stichwortartig zwei Aspekte, welche sich für die Kundendienstmitarbeitenden der IT-Shop AG ändern.
- b) Legen Sie stichwortartig dar wie sich die einzelnen Veränderungen auf die Betroffenen auswirken könnte.

Ebene	a) Was ändert sich?	b) Erklärung mit Bezug auf die Ausgangslage
Sachlogische		
Psycho-soziale		

**Aufgabe 8: Kommunikation im Team****12 Punkte**

Die Geschäftsleitung hat letzte Woche unternehmensweit darüber informiert, dass der B2B Bereich aufgebaut wird. Sie möchten sich heute zum ersten Mal mit Ihren Mitarbeitenden (Team Kundendienst) vertieft über die bevorstehende Änderung austauschen.

Ihr Ziel ist es:

- Klarheit über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung bei den Mitarbeitenden zu erreichen.
- Transparent über den erhaltenen Auftrag zu informieren.
- Verstehen und erfahren wie die einzelnen Mitarbeitenden zur Veränderung stehen.
- Definieren was die nächsten Schritte zum Aufbau der Kompetenzen sind.

Beschreiben Sie jeden Schritt, indem Sie die wichtigsten Aspekte, Inhalte und Methoden kurz beschreiben.

Schritte	Wichtigste Aspekte / Inhalte / Methoden
Abholen der Mitarbeitenden mit einer Einstiegsaktivität	
Auftrag und Ziele für die organisatorische Veränderung	
Bereitschaft zur Mitarbeit bei den Teilnehmern klären	
Gestalten des Kompetenz-Aufbaus	

**Aufgabe 9: Widerstand in Veränderungsvorhaben****8 Punkte**

Nennen Sie je zwei Anzeichen für aktiven und passiven Widerstand pro Ebene (4 Punkte).

Ebene	Aktiver Widerstand	Passiver Widerstand
<b>Kommunikationsebene</b>		
<b>Handlungsebene</b>		

Welche der nachfolgenden Aussagen sind im Falle der Veränderung bei der IT-Shop AG typische Ursachen für Widerstand? Kreuzen Sie jeweils «Ja» für typisch oder «Nein» für nicht typisch an (4 Punkte).

Aussagen	Ja	Nein
Angst, den neuen hohen Anforderungen nicht zu genügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedenken, seinen Platz im neuen, kleineren Team zu finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angst vor Job-Verlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst schon vor einem Jahr vorgeschlagen, einen B2B Verkauf aufzubauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aufgabe 10: Stabilität und Nachhaltigkeit****4 Punkte**

Wie können Sie die Veränderung im Team nachhaltig verankern? Beschreiben Sie zwei Massnahmen und geben Sie zu jeder Massnahme an, welches erwartete Ergebnis resp. welche bezweckte Wirkung Sie damit erreichen wollen.

Massnahmen	Erwartetes Ergebnis / bezweckte Wirkung

**Ende der Prüfung**