

Modulprüfungen
SVF-ASFC

Ausgabe
Nullserie

Change
Management
Aufgabenstellung
inkl. Lösungsempfehlung

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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen können sowohl aus internen wie auch aus externen Impulsen heraus angestossen werden.	<input checked="" 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.	Strategie
Der Aufbau eines separaten Teams für den B2B Verkaufs- und Kundendienst.	Organisation
Einführung einer Chat-Lösung für Anfragen von Kunden.	Technologie
Alle Teams der Kundendienstabteilungen, sowohl Privatkunden wie auch die Unternehmenskunden, sind auch zukünftig wichtig für den gemeinsamen Erfolg.	Kultur
Die Veränderung erfordert den Aufbau und das Erlernen weiterer Kompetenzen sowie Fähigkeiten.	Mensch

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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	Mitbewerber treten schneller in den eigenen Markt	Erhöhter Konkurrenzdruck und Preiskampf. Verhandlungsstärke der Kunden steigt.
Technologie	Digitale Technologien verändern Prozesse und Abläufe	Dank dem Einsatz von Softwaretechnologien wie Bots, AI u.v.m. können Prozesse automatisiert, die Qualität gesteigert und Kosten eingespart werden.
Gesellschaft	Forderung sozialverträglicher Geschäftstätigkeiten	Die Öffentlichkeit fordert mehr Transparenz über die Produktion und Herkunft der Produkte im Sortiment. Faire Bedingungen.

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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
Technologische Trends erkennen	Durch das Erkennen von Technologietrends kann frühzeitig das Potential für die IT-Shop AG genutzt werden.
kundenorientiert entwickeln/ handeln	Verändertes Kundenverhalten und Kundenbedürfnisse werden früher erkannt. Entsprechend kann die Dienstleistung wie auch die Sortimentsauswahl näher am Kundenbedürfnis gestaltet werden.

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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
Veränderungsbedarf	<p>Weshalb braucht es die Veränderung?</p> <p>Die IT-Shop AG will durch den Aufbau des Unternehmenssegments (B2B) sein Geschäftsmodell erweitern und diversifizieren. Dadurch soll der immer grössere Margendruck im Privatkundengeschäft aufgefangen werden.</p> <p>Weiter sollen die Chancen genutzt werden, dass Unternehmenskunden mehr und mehr auch online einkaufen.</p> <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>
Veränderungsbereitschaft	<p>Bin ich bereit, will ich das?</p> <p>Sind die Mitarbeitenden bereit beim Aufbau des neuen Geschäftsbereichs Unternehmenskunden mitzuwirken?</p> <p>Sind sie bereit weiteres IT Know-how zu erlernen und weitere Fertigkeiten und Fähigkeiten für die Betreuung von Unternehmenskunden zu erlernen?</p> <p>Und weshalb sollten sie dies sein?</p> <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>

Voraussetzung	Beschreibung mit Bezug auf die Ausgangslage
Veränderungs- fähigkeit	<p data-bbox="432 376 943 409">Bin ich dem gewachsen, kann ich das?</p> <p data-bbox="432 510 1366 544">Einschätzung der Betroffenen, ob sie dies können, dem gewachsen sind.</p> <p data-bbox="432 577 1366 656">Wie schätzen die Mitarbeitenden die Lage ein, dass sie die neuen Anforderungen erfüllen können;</p> <ul data-bbox="480 689 1082 779" style="list-style-type: none">- Die neuen Fertigkeiten erlernen können.- Die neuen Fähigkeiten entwickeln können. <p data-bbox="432 857 954 891"><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>

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.

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

Phase	Typisches Verhaltens- und Reaktionsmuster
Schock	Nervosität, Erstarren und Empfinden von Hilflosigkeit, Aggressivität
Emotionale Akzeptanz	Lustlosigkeit, Müdigkeit, Festhalten an Altem und Bewährtem, Verweigerung
Erkenntnis	zukunftsorientierte Aktivitäten/Handlungen, packen Chancen an, Versuchen mit neuem Verhalten auf die Veränderung zu reagieren

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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	Wie ist Eure aktuelle Befindlichkeit, wenn ihr an unser Veränderungsvorhaben denkt?
Austausch im Plenum	Wo stehen wir in der Veränderungskurve? Mögliche Methode: <i>Kurve auf dem Boden aufzeichnen und Mitarbeitende aufstellen lassen.</i>
Austausch in kleinen Gruppen	Wie können wir uns in den unterschiedlichen Phasen gegenseitig unterstützen?

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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
Kennenlernen	Gegenseitiges Erraten des Steckbriefs, Mitglieder des Teams lernen sich besser kennen.
Standortbestimmung und Aufbau der Kompetenzen	Gemeinsam eine Aufstellung der Kompetenzen und Einschätzung der aktuellen Situation in einer Kompetenz-Matrix pro Mitarbeiter:in erarbeiten. Klärung des Bedarfs.
Massnahmenplan	Welche Massnahmen müssen als erstes angepackt werden und wie werden sie organisiert (wer macht was?, bis wann?)
Wir-Gefühl entwickeln	Jeder hatte den Auftrag einen für sich selbst (immateriell) wertvollen Gegenstand mitzubringen, aus dem eine gemeinsame kleine Skulptur erstellt werden kann, die dann im Grossraumbüro platziert wird.
Verbindlichkeit (Committment)	Alle benennen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie fühle ich mich? • Was nehme ich mit? • Was ist mein Beitrag?

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	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kompetenzen notwendig • Andere Anforderungen von B2B Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle müssen lernen • Sich flexibel auf die Kundenbedürfnisse einstellen
	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis dafür, dass jede Organisation/System des Unternehmenskunden ihre Eigenheiten hat <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeitenden müssen sich über die Organisation des Kunden informieren <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>
Psycho-soziale	<ul style="list-style-type: none"> • Die neue Situation wird anfänglich zu mehr Fehlern führen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Bereitschaft, Fehler offenzulegen und daraus zu lernen
	<ul style="list-style-type: none"> • B2B Kunden stellen völlig neue Erwartungen und Bedürfnisse an den Kundendienst <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende müssen lernen mit Unsicherheiten umzugehen <p><i>Weitere Lösungsvarianten sind möglich.</i></p>

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	Die neue Strategie wurde kommuniziert. Wie schätzt ihr diese ein? Wertung von Chancen-Risiken und Bemerkungen an der Pinnwand
Auftrag und Ziele für die organisatorische Veränderung	Was ist mein Auftrag und wie lautet das Ziel? (Gründung Team B2B Kundendienst) Q&A und Erwartungen
Bereitschaft zur Mitarbeit bei den Teilnehmern klären	Was braucht jeder von euch, um mit der Veränderung mitzugehen? Auswertung an der Pinnwand mit 2 Dimensionen: Wollen und Können
Gestalten des Kompetenz-Aufbaus	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssen wir lernen? • Wie können wir das erreichen? • Wer kann was beisteuern?

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

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
Kommunikationsebene	Diskussionen, Gegenargumente, Vorwürfe, Polemik	Verharmlosen, an Nebensächlichkeiten herumdiskutieren, schweigen
Handlungsebene	Unruhe schüren, Gerüchte in die Welt setzen, Intrigen anzetteln	aufschieben, Unaufmerksamkeit, lustloses Handeln

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	X	<input type="checkbox"/>
Bedenken, seinen Platz im neuen, kleineren Team zu finden	X	<input type="checkbox"/>
Angst vor Job-Verlust	<input type="checkbox"/>	X
Selbst schon vor einem Jahr vorgeschlagen, einen B2B Verkauf aufzubauen	X	<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
Immer am Freitag um 16 Uhr alle Erfolge zusammentragen und feiern	Die Mitarbeitenden gehen mit dem Gefühl erfolgreich zu sein ins Wochenende und sehen was sie erreicht haben.
Anerkennung von besonderen Leistungen	Kleine Geschenke für Mitarbeitende abgeben z.B. bei erfolgreicher Kundengewinnung.

Weitere Lösungsvarianten sind möglich.

Ende der Prüfung

II Korrekturraster

Aufgabe	Kriterium	Anzahl Punkte	Total Punkte pro Aufgabe
1	Je 1 Punkt pro zutreffend angekreuzter Antwort	3	3
2	Je 2 Punkt pro richtige Zuordnung der Aussagen	10	10
3	Je 1 Punkt pro Nennung der Veränderung Je 1 Punkt pro Nennung der Auswirkungen Je 1 Punkt pro Nennung des Vorteils Je 1 Punkt pro sinnvoller Beschreibung des Vorteils	3 3 2 2	10
4	Je 1 Punkt pro Nennung des Fachbegriffes Je 2 Punkte pro sinnvoller Beschreibung der Voraussetzung	3 6	9
5	Je 1 Punkt pro korrekter Nennung von Phasen Je 1 Punkte pro sinnvoller Nennung von Verhaltensmustern in der Phase, maximal je 2 Punkte pro Phase. Je 2 Punkte pro sinnvoll beschriebener Frage	3 6 4	15
6	Je 1 Punkt pro sinnvollen benannten Schritt Je 2 pro Punkte pro sinnvollen beschriebenen Inhalt	5 10	15
7	Je 0.5 Punkt pro sinnvoll beschriebener Veränderung pro Ebene Je 0.5 Punkt pro sinnvoll beschriebener Auswirkung auf die MA.	2 2	4
8	Je 3 Punkte pro sinnvoller/vollständiger Nennung des Vorgehens pro Schritt.	12	12
9	Je 0.5 Punkt pro genanntem Anzeichen Je 1 Punkt pro korrekt bewerteter Aussage	4 4	8
10	Je 1 Punkt pro sinnvoller Nennung	4	4
Total		90	90