

# Fallbeispiel "Gerd"

Fallbeispiel für die Anwendung der CGC-Roundabout-Methode für die Digitale Transformation als Lernmaterial für die Webinar-Session 4 "Exemplarische Anwendung der CGC-Roundabout-Methode für die Digitale Transformation"



## Einführung

Diese Fallstudie bildet die Grundlage für die Gruppenarbeit in der vierten Einheit "Exemplarische Anwendung von CGC-Roundabouts für die digitale Transformation". In diesem Szenario ist die Suche eines Arbeitgebers nach Unterstützung bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die ein digitales Transformationsprojekt im Unternehmen begleiten, der Ausgangspunkt des Multi-Stakeholder-Beratungsprozesses. Der Fall konzentriert sich jedoch auf die Situation eines Lernenden, der im Unternehmen des Arbeitgebers beschäftigt ist.

## Aufgabe

Lesen Sie die Fallstudie in Ruhe durch und diskutieren Sie dann mit Ihren Gruppenpartnern die Fragen auf dem Arbeitsblatt.

## Fallbeschreibung "Gerd"

Gerd ist 50 Jahre alt und arbeitet seit 32 Jahren als Techniker in einer mittelständischen Druckerei. Im Laufe der Jahre haben sich die für seinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten kaum verändert. Es wurden zwar neue Maschinen angeschafft und einige Produktionsschritte automatisiert, aber Gerds Tätigkeitsprofil hat sich kaum verändert. Viele Jahre lang bestand seine tägliche Routine darin, Druckplatten und Papier oder andere Materialien für anstehende Druckaufträge vorzubereiten, die Maschinen manuell zu kalibrieren und Wartungsaufgaben wie Reinigen, Schmieren und Auswechseln von Verschleißteilen durchzuführen.

Eines Morgens findet eine von der Geschäftsleitung einberufene Sitzung mit allen Produktionstechnikern statt. Während der Besprechung erfährt Gerd einige Neuigkeiten, die ihm nicht gefallen. Die Geschäftsleitung stellt ihre Pläne vor, den Produktionsprozess auf so genannte CNC-Maschinen umzustellen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Vertreter des Unternehmens, das die neuen CNC-Maschinen liefern wird, ist ebenfalls anwesend. In einer kurzen Präsentation erklärt der Vertreter, wie die CNC-Maschinen funktionieren und wie sich die Arbeit der Techniker verändern wird. Statt direkt an den Maschinen zu arbeiten und geschickt mit Werkzeugen umzugehen, enthält die Präsentation Sätze wie "mit CAD/CAM-Software die CNC-Maschinen programmieren, um Produktionsaufträge auszuführen" oder "Echtzeitdaten der Maschinen über Displays überwachen". Die Geschäftsleitung ergreift dann das Ruder und macht deutlich, dass die anstehenden Veränderungen von den Mitarbeitern andere und neue Fähigkeiten erfordern. Es ist geplant, den Mitarbeitern Schulungen anzubieten, um den Umgang mit den neuen Maschinen zu erlernen, und es wird erwartet, dass die Mitarbeiter den Veränderungen gegenüber aufgeschlossen und motiviert sind, an den Schulungen teilzunehmen. Das Unternehmen arbeitet derzeit an der Entwicklung des neuen Produktionsprozesses und an der Anpassung der Stellenprofile. Auf dieser Grundlage werden die erforderlichen Fähigkeiten ermittelt und dann mit den einzelnen Mitarbeitern besprochen, wer welche Art von Schulung benötigt. Er erklärt auch, dass das Unternehmen die Unterstützung eines externen Beratungsdienstes in Anspruch nehmen wird. Ein Berater wird in das Unternehmen kommen, um das

Management bei der Erstellung von Stellenprofilen zu unterstützen, die aktuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bewerten und geeignete Schulungen zu planen.

Gerd fühlt sich sehr unwohl. Er war bisher zufrieden mit seinem Job, mochte die eingefahrene Routine und hoffte eigentlich, dass es bis zu seiner Pensionierung so weitergehen würde. Gerd will nicht wirklich etwas Neues lernen, vor allem nicht, wenn es um digitale Dinge geht. Er interessiert sich nicht besonders für digitale Geräte und Anwendungen. Er hat ein Smartphone, mit dem er auf Kriegsfuß steht. Er hat immer Angst, etwas Falsches anzuklicken, und nutzt es eigentlich nur, weil sein soziales Umfeld, auch bei seiner ehrenamtlichen Arbeit für eine gemeinnützige Organisation, Messenger-Dienste nutzt, um miteinander zu kommunizieren. Seine Familie hat ihm gezeigt, wie er mit seinem Smartphone telefonieren und Nachrichten verschicken kann, damit er den Anschluss nicht verliert. Kürzlich hat ihm seine Tochter beigebracht, wie man mit dem Smartphone Online-Banking betreibt, und sie hat ein E-Mail-Konto eingerichtet, das er über sein Smartphone nutzen kann. Ansonsten kann er damit nicht viel anfangen. Als die gemeinnützige Organisation kürzlich aus Datenschutzgründen zu einem anderen Messenger-Dienst wechseln musste, musste ihm seine Tochter bei der Installation und Einrichtung helfen.

Einige Tage nach der Information über die geplanten Änderungen im Produktionsprozess werden Gerd und alle anderen Mitarbeiter zu einem persönlichen Gespräch mit einem Berater eines örtlichen Beratungsdienstes eingeladen, um ihre Fähigkeiten zu bewerten.

Während dieser ersten Sitzung stellte der Berater folgendes fest: Gerd

- möchte seinen Arbeitsplatz behalten, ist aber veränderungsresistent: Es fällt ihm schwer, die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, sich in andere Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsplätze einzubringen und sich an die Veränderungen im Unternehmen und im Drucksektor anzupassen;
- lehnt es ab, Zeit und Energie in technische Kurse und Schulungen zu investieren, die auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen abzielen, obwohl er derzeit nicht über die notwendigen Kompetenzen für die Arbeit mit den neuen digitalen Maschinen verfügt.
- behauptet, dass er weiß, wie man wesentliche digitale Werkzeuge und Software (Online-Banking, persönliche E-Mail-Verwaltung ...) für das tägliche Leben nutzt, aber er sieht sich nicht in der Lage, mit digitalen Maschinen zu arbeiten.

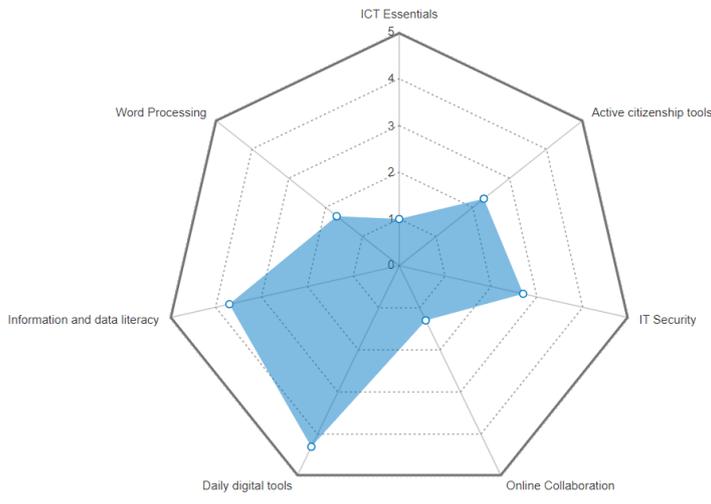
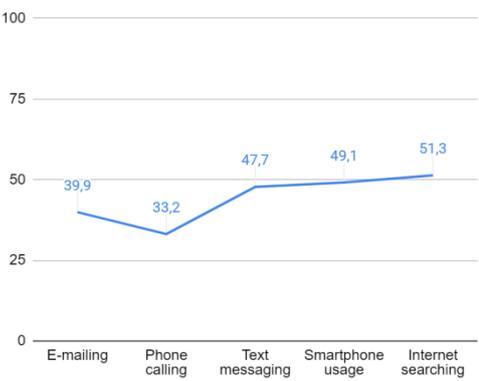
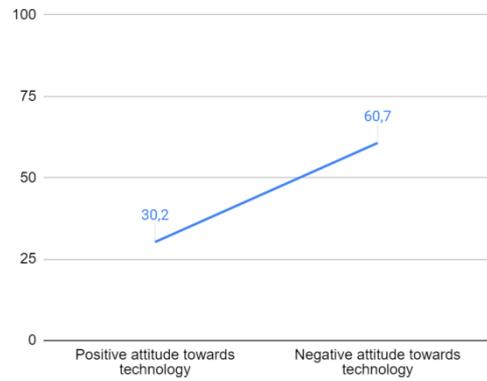
Der Berater beschließt, sein allgemeines Niveau an digitaler Kompetenz mit dem Online-Selbsteinschätzungs-Tool des DISC-Projekts zu untersuchen, um zu erfassen wie und wie oft Gert Medien und Technologie nutzt. Seine Einstellung zur Technologie wird mit dem MTUAS Test erfasst. Aus dem MTUAS wählt der Berater spezifische Subskalen aus:

- Teilskala Nutzung: Smartphone-Nutzung, Internetsuche, E-Mail, Textnachrichten, Telefonieren;
- Unterskala "Einstellung": positive Einstellung zur Technologie, negative Einstellung zur Technologie. Der Berater bespricht die Ergebnisse mit Gerd in der zweiten Sitzung. Das CGC erklärt Gerd den Zweck des

Beurteilungsprozesses und wie die Ergebnisse den Reflexionsprozess über seine berufliche Zukunft unterstützen.

Da das MTUAS kein Online-Tool ist, erstellt das CGC einen Online-Fragebogen (z. B. Google Forms), in den alle Items der Subskalen eingetragen werden. Gerd beantwortet die Online-Fragebögen mit dem Computer des Beraters. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass der Berater Gerds in der ersten Sitzung geäußerte Fähigkeit, den PC zu benutzen (keine Angst vor der Technik) und die Möglichkeit, Gerd bei technischen Fragen zu unterstützen, berücksichtigt hat. Nach dem Ausfüllen der Fragebögen sieht sich der Berater die in der Grafik beschriebenen Ergebnisse mit Gerd an (siehe Tab. 1).

Tabelle 1. Ergebnisse der Antworten von Gerd an der MTUAS

Werkzeug	Ergebnisse																		
DISC																			
MTUAS	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="311 1433 790 1848"> <p><b>Usage subscale</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E-mailing</td> <td>39,9</td> </tr> <tr> <td>Phone calling</td> <td>33,2</td> </tr> <tr> <td>Text messaging</td> <td>47,7</td> </tr> <tr> <td>Smartphone usage</td> <td>49,1</td> </tr> <tr> <td>Internet searching</td> <td>51,3</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="821 1433 1308 1848"> <p><b>Attitude subscale</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Positive attitude towards technology</td> <td>30,2</td> </tr> <tr> <td>Negative attitude towards technology</td> <td>60,7</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Category	Score	E-mailing	39,9	Phone calling	33,2	Text messaging	47,7	Smartphone usage	49,1	Internet searching	51,3	Category	Score	Positive attitude towards technology	30,2	Negative attitude towards technology	60,7
Category	Score																		
E-mailing	39,9																		
Phone calling	33,2																		
Text messaging	47,7																		
Smartphone usage	49,1																		
Internet searching	51,3																		
Category	Score																		
Positive attitude towards technology	30,2																		
Negative attitude towards technology	60,7																		

Gerd und der Berater sehen sich die Ergebnisse gemeinsam an. Der Berater erklärt die verschiedenen Diagramme und was sie bedeuten. Der Berater erklärt, dass die Ergebnisse auf ein mittleres Niveau der

Technologie-Nutzung bezüglich des Smartphones, eine eher negative Einstellung zur Technologie und eine eher niedrige Selbsteinschätzung im Bereich der wesentlichen IKT-Kompetenzen hindeuten.

Gerd kommentiert die Ergebnisse und behauptet, dass er den Umgang mit dem Smartphone aufgrund der Umstände lernen musste, da er über Messaging-Apps mit seinen Töchtern und den Freiwilligen der gemeinnützigen Organisation, in der er sich engagiert, kommunizieren musste. Das Erlernen des Umgangs mit dem Smartphone hat ihn viel Mühe gekostet und war nur dank der Unterstützung seiner Familie möglich. Angesichts der Schwierigkeiten, die er hatte, und da er sich im Umgang mit der Technik nicht sicher fühlt, wollte er nie etwas anderes lernen.

Dann stellt der Berater die folgenden Fragen, um die Diskussion zu unterstützen:

- Sie sagten, Sie hätten viel Zeit und Energie darauf verwendet, den Umgang mit dem Smartphone zu lernen. Wie fühlen Sie sich jetzt, wenn Sie den Weg sehen, den Sie eingeschlagen haben, und die Ergebnisse, die Sie erreicht haben?
- Was halten Sie davon, wenn Sie, um in Ihrem jetzigen Unternehmen zu bleiben, eine Schulung zur Entwicklung digitaler Kompetenzen besuchen müssen?

Gerd antwortet, dass er ein wenig stolz auf sich ist, dass er es geschafft hat, zu lernen, wie man das Smartphone für verschiedene Aufgaben benutzt. Er sagt aber auch, dass er sich nur bei diesen spezifischen Aktivitäten und Aufgaben sicher fühlt und dass er sehr unsicher ist, wenn etwas passiert, das außerhalb seiner Routine im Umgang mit dem Smartphone liegt. Er erwähnt insbesondere Benachrichtigungen, die auf seinem Smartphone erscheinen und ihn oft verwirren oder die er einfach nicht versteht.

Er betonte auch noch einmal, dass er gerne im Unternehmen bleiben würde, sich aber nicht sehr motiviert für eine Weiterbildung fühlt. Auf die Frage des Beraters nach dem Grund antwortet Gerd, dass er nie gut in der Schule war und sehr glücklich war, als er nicht in der Schule war und nur praktische Arbeit verrichtete. Der Berater erklärt Gerd, dass er die Ergebnisse des Assessments von Gerds und der anderen Kollegen mit der Unternehmensleitung besprechen und sich bald wieder bei ihm melden wird.

Ein paar Tage später wird Gerd zu einem Treffen mit dem Berater und dem Unternehmensleiter eingeladen. Sie haben die Ergebnisse des Assessments besprochen und sind angesichts der Ergebnisse und des Alters einiger Mitarbeiter, darunter Gerd, der Meinung, dass das derzeitige Niveau der digitalen Fähigkeiten zu niedrig ist, um sie zu vollwertigen CNC-Technikern auszubilden. Zum Beispiel erfordern die Aufgaben im Zusammenhang mit der CNC-Programmierung mit CAD/CAM-Software hohe digitale Fähigkeiten. Sie glauben nicht, dass es praktikabel ist, ihnen diese Art von Ausbildung zukommen zu lassen, da sie viel Zeit brauchen würden, um das erforderliche digitale Kompetenzniveau zu erreichen, und es das Unternehmen auch zu viel Geld kosten würde, eine solch umfassende Ausbildung zu bieten. Außerdem sagen sie, dass für die Schulung eine positive Einstellung zur Nutzung von Technologie eine Voraussetzung ist, um die Schulung erfolgreich abschließen zu können.

Dann weist der Manager darauf hin, dass er mit Gerds Arbeitsleistung sehr zufrieden ist und dass er seine Arbeitsmotivation und sein Engagement für das Unternehmen schätzt und dass sie verschiedene Optionen prüfen, wie Gerd und andere Kollegen mit geringen digitalen Kenntnissen in den neuen Produktionsprozess integriert werden können.

Sie entwarfen einen Plan mit neuen Berufsbildern. Zuvor war die Vorstellung der Geschäftsleitung, dass jeder Mitarbeiter in der Lage sein sollte, die Maschinen selbstständig zu bedienen, d.h. von der Programmierung von CNC-Programmen mit CAD/CAM-Software über das Einrichten der Maschinen (Importieren von Programmen in die Anlage, Einstellen von Parametern) mit Hilfe digitaler Schnittstellen, die Diagnose von Problemen mit Hilfe digitaler Schnittstellen bis hin zur mechanischen Reparatur und Wartung von Maschinenteilen. In Anbetracht der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter wurde beschlossen, trotz der relativ geringen Gesamtzahl der Mitarbeiter zwei sich ergänzende Berufsprofile zu entwickeln. In Zukunft wird es zwei Arten von Technikern geben. CNC-Programmierer - sie werden für die Programmierung und Verbesserung von CNC-Programmen sowie für die Wartung der Softwareumgebung zuständig sein, d.h. für die Installation neuer Updates für die verschiedenen Softwareprogramme. Außerdem gibt es CNC-Maschinenbediener und Wartungstechniker. Zu ihren Aufgaben gehören alle mechanischen Arbeiten und Reparaturen an den Maschinen. Die Tätigkeiten, die digitale Fähigkeiten erfordern, sind begrenzt und beziehen sich hauptsächlich auf das Einlesen verschiedener CNC-Programme, die bereits entsprechend den laufenden Druckaufträgen erstellt wurden, sowie auf das Ablesen von Daten und Fehlermeldungen von den Displays der Diagnosegeräte.

Die Geschäftsleitung erklärt Gerd, dass er aufgrund der Beurteilung in Zukunft als CNC-Maschinenführer und Servicetechniker arbeiten soll und ob er sich das vorstellen kann.

Gerd ist unsicher, wie er reagieren soll. Einerseits freut er sich, dass sein Arbeitgeber Energie investiert, um eine Lösung zu finden, wie Gerd in der neuen Produktionsumgebung eingesetzt werden kann. Einige Elemente des Stellenprofils, wie das Einlesen von CNC-Programmen oder das Auslesen von Daten und Fehlercodes mit Hilfe digitaler Diagnosegeräte, verunsichern ihn jedoch.

Er drückt seine Unsicherheit aus und sagt, dass er Angst hat, dass er auch das nicht schaffen wird. Der Berater sagt Gerd, dass es vollkommen verständlich ist, dass ihn die Veränderungen verunsichern. Er fragt Gerd, ob er es für möglich hält, dass er so gut mit seinem eigenen Smartphone umgehen kann, dass er es selbstständig und sicher bedienen kann. Gerd ist etwas überrascht von der Frage, antwortet aber, dass er sich das gut vorstellen kann. Da so viele Menschen das können, ist er überzeugt, dass er es auch kann.

Der Berater antwortet, dass die Tätigkeiten, die von Gerd in der neuen Rolle erwartet werden, sich nicht sehr von dem unterscheiden, was man tun muss, um ein Smartphone selbstständig und sicher bedienen zu können. Aus seiner Sicht wäre es eine gute Idee, wenn Gerd zunächst einen kurzen Kurs besuchen würde, um seine grundlegenden digitalen Fähigkeiten zu stärken, insbesondere im Umgang mit einem Smartphone, aber auch mit einem Desktop-PC. Das sollte ihm Sicherheit im Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen geben und sein Selbstvertrauen stärken. Anschließend wird er an einer Schulung teilnehmen,

die von der Firma, die die neuen Maschinen liefert, angeboten wird und die auf seine künftige Rolle zugeschnitten ist.

Der Berater erklärt Gerd auch, dass die beiden Schulungen nicht mit seiner Schulerfahrung zu vergleichen sind. Für die digitale Grundlagenweiterbildung wurde ein Anbieter gewählt, der auf Menschen wie Gerd spezialisiert ist. Es gibt keine theoretischen Vorträge, sondern nur praktische Übungen mit dem Smartphone und dem PC. Der Berater versichert Gerd auch, dass der Anbieter viel Erfahrung mit Menschen mit geringen digitalen Kompetenzen hat und dass es bei dem Training vor allem darum geht, Sicherheit und Selbstvertrauen zu gewinnen.

Auch was die Schulung an den CNC-Maschinen angeht, ist Gerd beruhigt. Er ist nur mit seinen Arbeitskollegen dort, die alle einen ähnlichen Wissensstand haben, und der Lieferant hat ihm versichert, dass es zum Tagesgeschäft gehört, Techniker, die noch nie mit CNC-Maschinen gearbeitet haben, mit den neuen und ungewohnten Maschinen vertraut zu machen. Die Schulungen werden auch vor Ort durchgeführt - im Unternehmen, direkt an den Maschinen. Das Unternehmen hat auch mit Mitarbeitern mit besseren digitalen Kenntnissen gesprochen. Sie stehen künftig als Mentoren zur Verfügung, wenn im Arbeitsprozess Probleme auftauchen, die Gerd nicht alleine lösen kann.

Gerd fühlt sich in seiner Situation gut verstanden. Die Tatsache, dass man ihn als Mitarbeiter behalten will, motiviert ihn, und die Beschreibungen der Schulungen haben viele seiner Befürchtungen zerstreut, so dass er dem vorgeschlagenen Plan zustimmt.

Einige Wochen später startet Gerd sein erstes Trainingsprogramm, um seine digitalen Grundkenntnisse im Umgang mit Smartphone und PC zu stärken. Er merkt, dass es einen Unterschied macht, ob ihm ein Familienmitglied oder ein Freund etwas auf seinem Handy zeigt oder ob es ein geschulter Trainer macht. Er kann dann viel besser folgen und verstehen, was er eigentlich tut. Ihm gefällt auch, dass alle in der Gruppe auf einem ähnlichen Niveau sind wie er. Vor dem Training gab ihm das CGC seine Kontaktdaten, falls es während des Trainings Probleme geben sollte. Glücklicherweise gab es keine.

Am Ende der Schulung erhält Gerd eine Teilnahmebescheinigung, die er der Personalabteilung als Nachweis für die Teilnahme an der Schulung vorlegt. Obwohl es am Ende des Kurses keine Prüfung gab, hatte Gerd das Gefühl, dass er viel gelernt und vor allem etwas mehr Sicherheit im Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen gewonnen hat.

Daher sah er der Ausbildung an den CNC-Maschinen jetzt eher mit Neugier als mit Besorgnis entgegen. Obwohl die Ausbildung selbst etwas straffer war als die vorherige Grundlagenausbildung, fühlte er sich auch hier gut aufgehoben. Am Ende gab es eine Art Test, bei dem jeder Kollege selbstständig eine bestimmte Aufgabe an den CNC-Maschinen ausführen musste. Gerd hat das sehr gut gemacht und ist sehr stolz auf sein Zertifikat, das ihm den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung bestätigt.

Nachdem alle Mitarbeiter ihre Ausbildung abgeschlossen hatten, wurden sie alle zu einem Treffen mit dem Unternehmensleiter und dem Berater eingeladen. Sie besprachen, wie die abgeschlossenen Schulungsprogramme verlaufen waren und wo nach Ansicht der Mitarbeiter und der Geschäftsleitung weitere

Schulungen sinnvoll wären. Der Berater bat die Teilnehmer auch, ihm ein Feedback zu geben, wie sie seine Beteiligung an dem Prozess empfanden.

Die Erstellung dieser Ressourcen wurde (teilweise) durch das ERASMUS+ Förderprogramm der Europäischen Union unter der Fördernummer 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003 finanziert. Weder die Europäische Kommission noch der nationale Förderer des Projekts, der DAAD, sind für den Inhalt verantwortlich oder haften für Verluste oder Schäden, die aus der Nutzung dieser Ressourcen entstehen