

Erich Hartmann: Rückblick, Ausblick

**Woher kommen wir? Wo geht die Reise hin?**

**Veränderungen mit Zukunftsrelevanz**

GWS Forum 2013: Zeitreise : Zukunft : Labore



---

## E. Hartmann: Ausblick - Woher kommen wir? Wo geht die Reise hin? Empirische Veränderungen mit Zukunftsrelevanz

---



Erich Hartmann zeigt reale Entwicklungen bei Beratungsthemen, Teilnehmertypen und deren Beratungsverständnis auf.

Die Basis hierfür ist eine achtjährige qualitative Befragung der Professio-Akademie in Zusammenarbeit mit der Universität Würzburg und Erfahrungen im Feld.

Erfahrungswerte über Veränderungen

- bei den Kunden,
- den Beratern,
- den Beratungsprodukten,
- Erfahrungswerte

und Untersuchungsergebnisse...

zeigen einerseits die Entwicklung, andererseits entsteht eine Skizze, wohin es gehen könnte, inhaltlich, methodisch, was die Zielgruppen anbelangt und die Beratungsformen.

Erich Hartmann, Gründungsmitglied der GWS; Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter PROFESSIO Consult GmbH



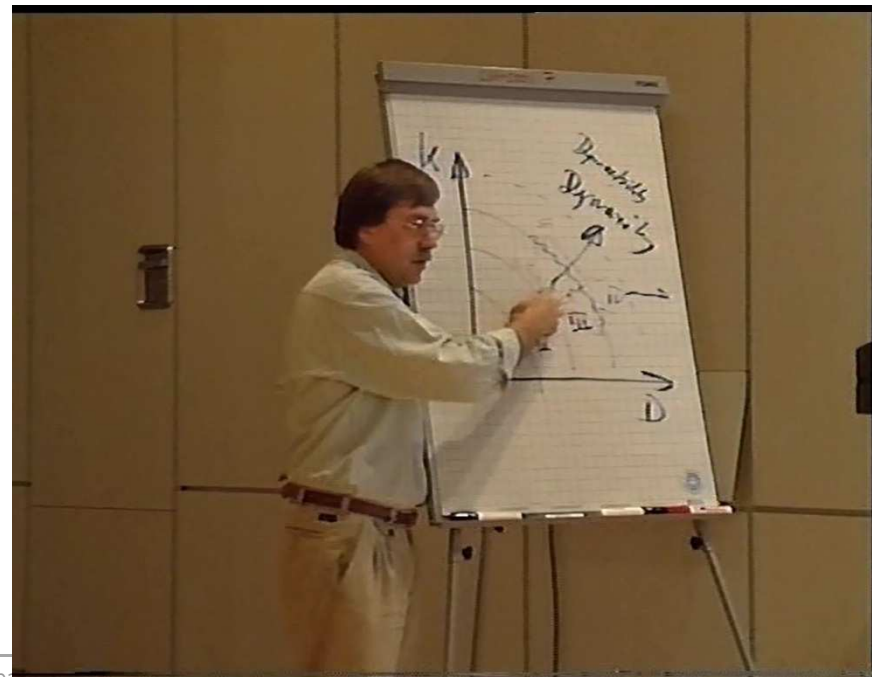
- A) Rückblick nach vorn!- Was war 1992 schon erkennbar? – Wie es (GWS) begann!
- B) Was kennzeichnet die aktuelle Situation ...
- C) Evaluation von komplexen Lern- und Entwicklungsprozessen – geht das?
- D) Wohin könnte die Reise gehen? -  
Schlussfolgerungen

# GWS Forum 1993: Hajo Riekmann : Warum fällt es Organisationen so schwer zu lernen?

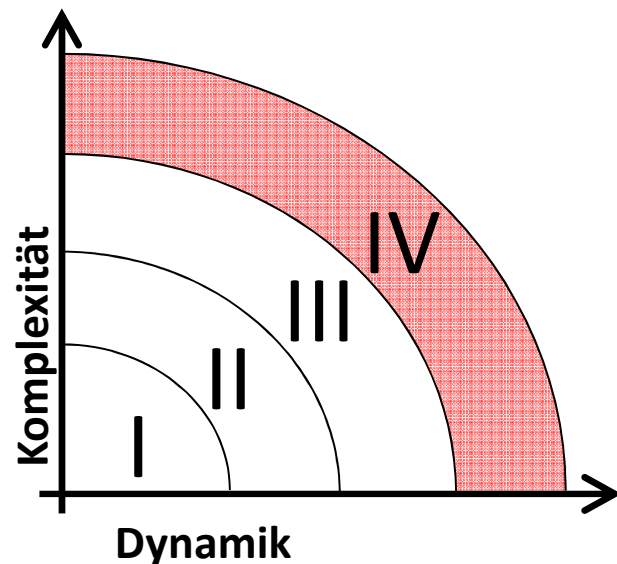


## Message

- Thema war richtig und die Schlussfolgerungen daraus auch
- Prinzip unseres Vorgehens



# Dynexity Modell (nach Hajo Riekmann)



## Zone I

Mehr Nachfrage als Angebot – einfache Produkte bzw. Dienstleistungen – **in etwa: 60er Jahre**

## Zone II 70er/80er Jahre – je nach Branche

Companies müssen sich an individuellere Kundenansprüche anpassen  
Mammut-Firmen – **Verständnis von OE entwickelt sich: Kommunikation**

## Zone III

80er/90er Jahre

Neben-, Rück- und Fernwirkungen einzelner Veränderungen werden zunehmend unüberschaubar. Nicht nur Personen, auch Organisationen müssen lernen (Anpassung von Prozessen in kürzeren Rhythmen, Bsp. zunehmende Elektronik in Fahrzeugen, "Macher"-Ansätze kommen an Grenzen). – **OE-Verständnis: Beteiligung**

## Zone IV

Neben-, Rück- und Fernwirkungen sind endgültig nicht mehr beherrschbar. **"Skill"-Lernen reicht nicht mehr**, Entwicklung von komplexen Kompetenzen erforderlich. Umgang mit Spannungsfeldern, Umgang mit Vernetzungen, etc. – **OE-Verständnis Mitgestaltung**

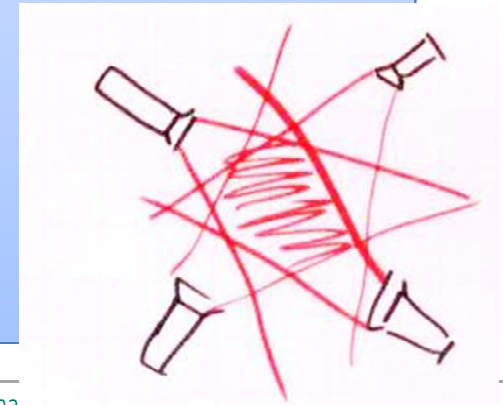
## Phänomene ....

- .... erkennen / erahnen
- ... beschreibend verstehen, ...
- .... Hebel erkennen und anwenden lernen

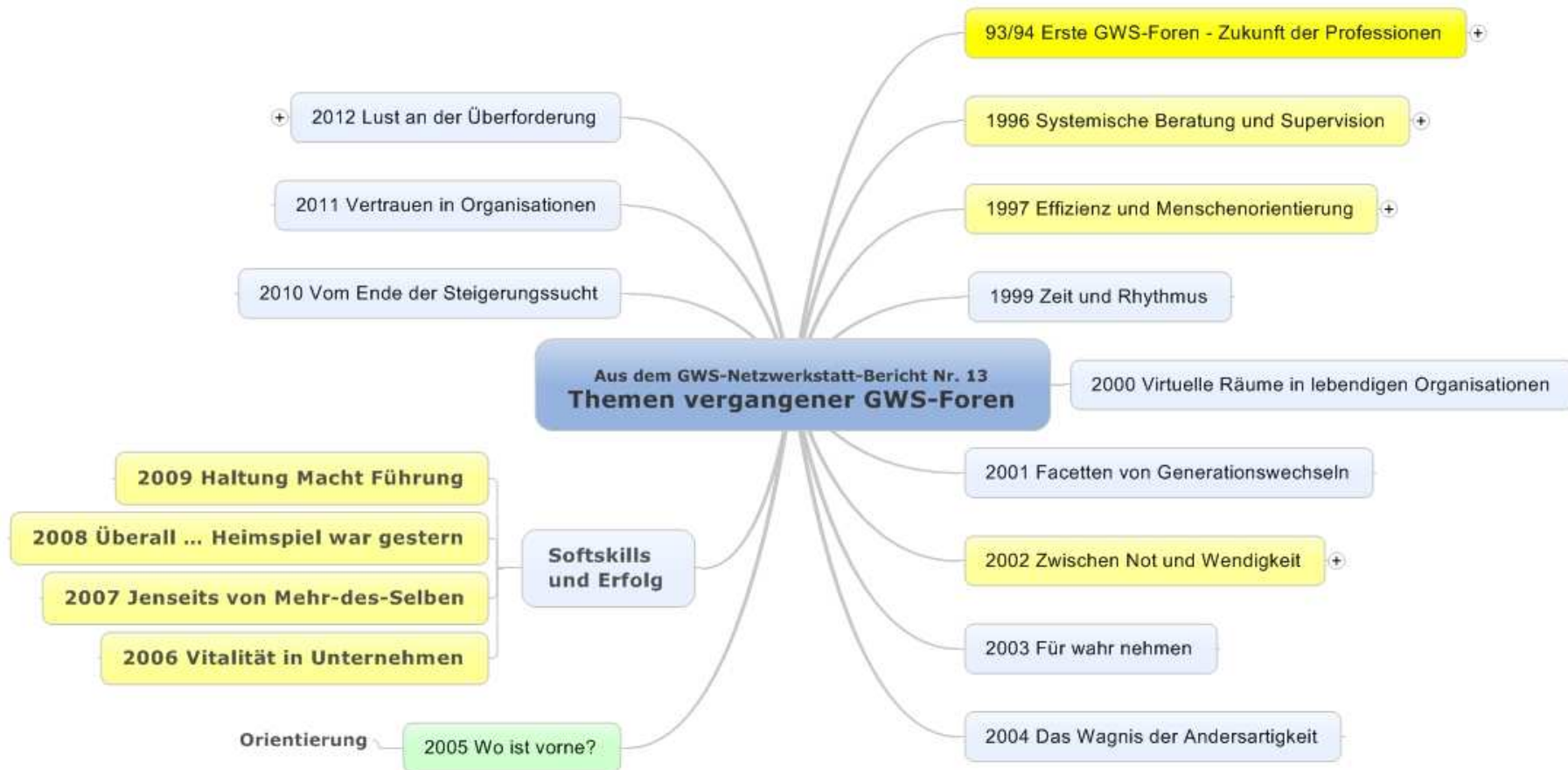
## Denken von den Firmen / Organisationen her ...

- Manager – Kultur – Steuerungsmodelle – Mitarbeiter – wie schafft man Raum für Engagement ...

## Denken von erwarteten Entwicklungen her



# Themen der GWS-Foren





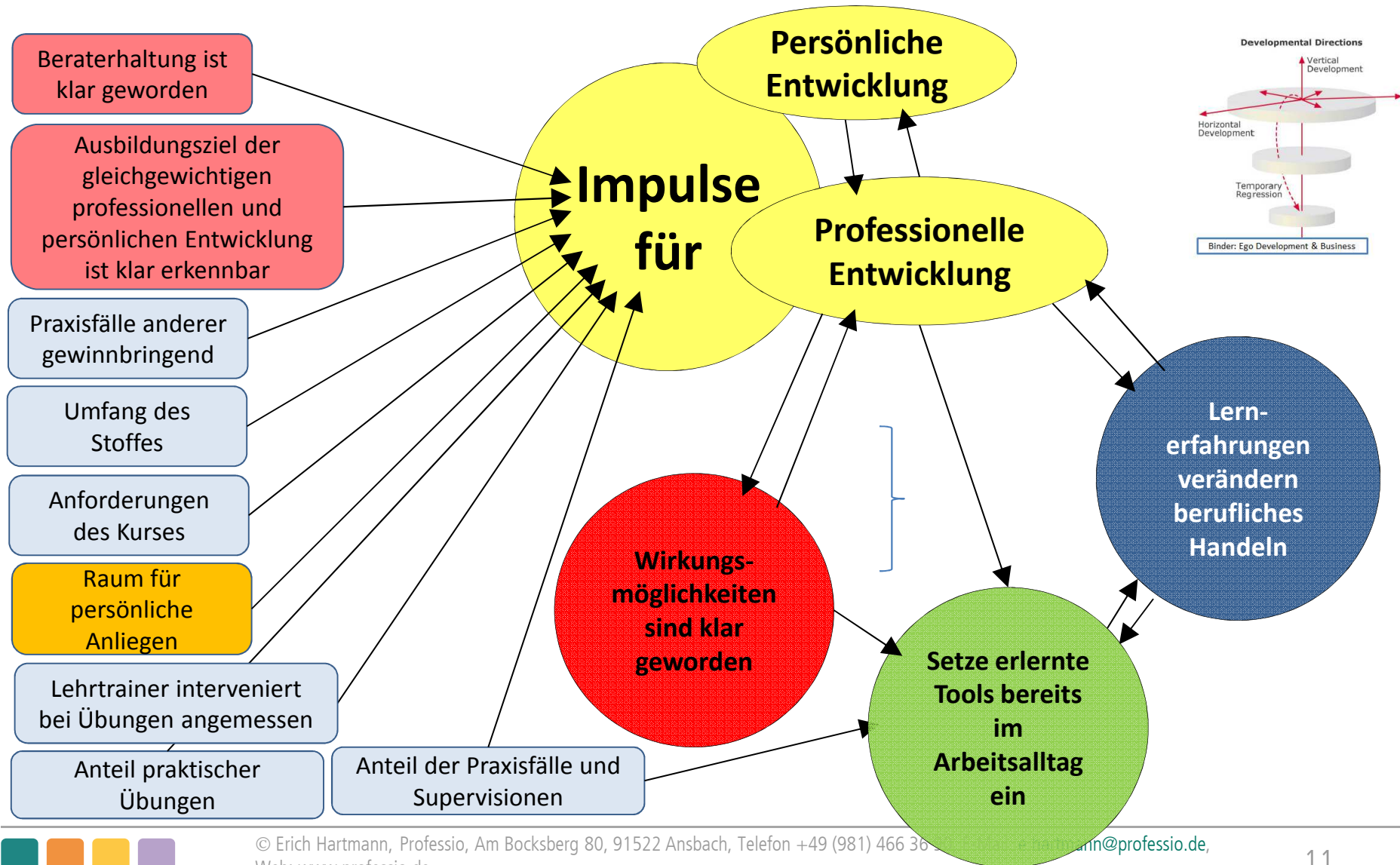


# EVALUATION PROFESSIO - LERNMUSTER DER TN

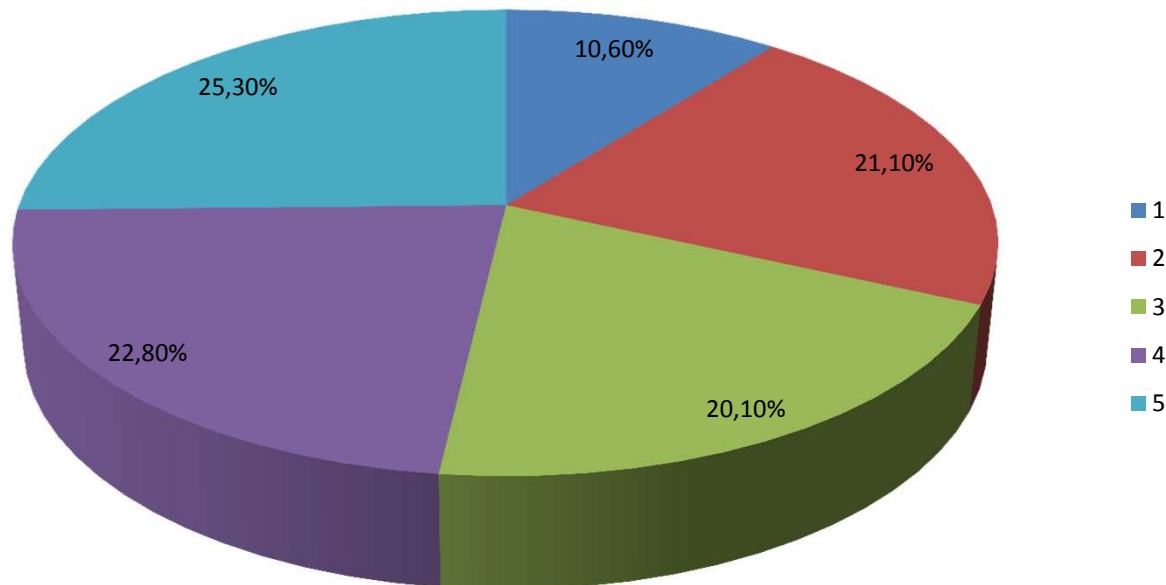


- 2004 Beginn Begleitevaluation unserer Curri und Einzelseminare
- Fokus 1: TN-Zufriedenheit, eher einfaches Wirkungsmodell
  - (Input plus Übung plus Anwendung in SV = Lernen & Entwicklung)
- 2007 erster Versuch einer Cluster-Analyse
  - Überraschung: PPT-Fraktion
- 2010 genügend Datenmaterial für ein komplexeres Wirkungsmodell

# Grundmodell: Wirkungen



# Clusteranalyse - Typen



5 Typen  
kristallisieren sich  
heraus.

4 davon sind  
„fassbar“.

# Beschreibung Typ 2

Variablen wirken ....	... vorwiegend auf die professionelle Entwicklung
Handlungsorientierte Variablen	Wirken durchgehend, besonders <ul style="list-style-type: none"><li>• der Anteil praktischer Übungen im richtigen Maß</li><li>• die Praxisfälle anderer TN</li></ul>
Persönlichkeitsorientierte Variablen	Keine Korrelation mit „Raum für persönliche Anliegen“
Kommentar:	Lernen von „... MACHEN ...“ steht offenbar im Vordergrund. Selbstreflektion spielt kaum eine Rolle. Wunsch nach MEHR ... Vom Lehrtrainer wird „Vorturnen“ erwartet
Interpretation	Eher nach AUSSEN gerichtetes Lernen. - Unterfordert? – Kommen noch nicht an Grenzen, deshalb keine Reflektion

# Beschreibung Typ 3

Variablen wirken ....	... breitbandig
Handlungsorientierte Variablen	Alle im Grundmodell abgebildeten Wirkungszusammenhänge zeigen sich bei Typ 3.
Persönlichkeitsorientierte Variablen	Wichtigkeit div. Items geringer eingestuft Die Wirkungsintensität ist geringer als bei den anderen TN-Typen
Kommentar:	Dieser TN ist hoch sensibel bzgl. der Durchführungsvariablen, aber auch sehr störanfällig. Zeigt weniger Interesse am theoretischen Hintergrund.
Interpretation	Wenig Interesse am theoret. Hintergrund, evtl. deshalb weniger „EINLASSEN“, geringere Lernausbeute.

# Beschreibung Typ 4

Variablen wirken ....	... vorwiegend auf die persönliche Entwicklung
Handlungsorientierte Variablen	Wirkung reduziert, besonders <ul style="list-style-type: none"><li>• die praktischen Übungen zeigen schwächere Wirkung</li><li>• die Praxisfälle anderer TN zeigen keine Wirkung</li></ul>
Persönlichkeitsorientierte Variablen	„Raum für persönliche Anliegen“ zeigt deutlich stärkeren Einfluss
Kommentar:	Fragen der persönlichen Entwicklung stehen im Vordergrund. Auch die Fälle anderer TN haben wenig Bedeutung Lernausbeute ok, weniger als Typ 5 z.B.
Interpretation	Eher nach INNEN gerichtetes Lernen. Evtl. immer dann wenn persönlicher Reifungsschritt ansteht

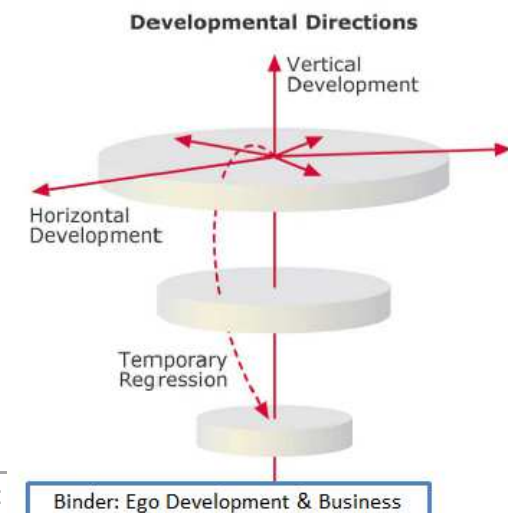
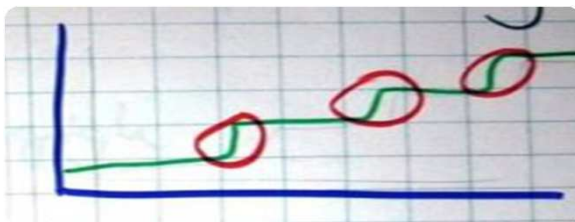
# Beschreibung Typ 5

Variablen wirken ....	<b>Breitbandig auf</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impulse für Professionelle Entwicklung</li><li>• Höhere Klarheit der eigenen Wirkungsmöglichkeiten</li><li>• Impulse für persönliche Entwicklung</li></ul>
Handlungsorientierte Variablen	Wirkung deutlich sichtbar
Persönlichkeitsorientierte Variablen	„Raum für persönliche Anliegen“ zeigt deutlichen Einfluß
Kommentar:	Typ 5 ist in beiden Welten unterwegs, stärkere Rückkopplungen zwischen den Zielvariablen, Höchste Lernergebnisse in den Zielvariablen.
Interpretation	Vermutlich gelingt diesem TN-Typ die Integration von horizontalem und vertikalem Lernen. Professionalisierung wird als Weiterentwicklung der eig. Selbstorganisation und pers. Reifung verstanden

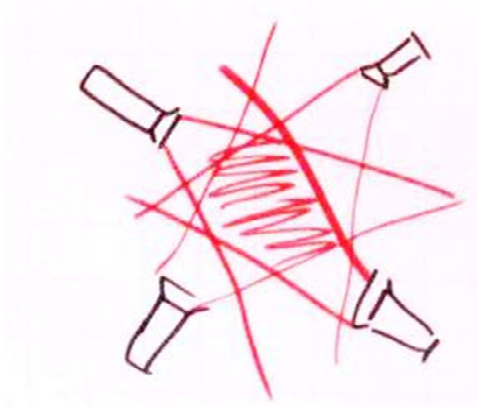


# Zusammenfassung Evaluation

- Die Lernmuster Typ 2-5 unterscheiden sich, weisen auch Gemeinsamkeiten auf
- Ausklammern der persönlichen Lernimpulse würde die Lernausbeute von ca. 80% der Teilnehmer deutlich reduzieren (ausser Typ 2)
- Weiterentwicklung der eigenen Professionalität könnte als Abfolge von HORIZONTALLEM und VERTIKALEM Lernen verstanden werden



# Wohin könnte die Reise gehen?



## GWS:

- weiter so, Nase in den Wind halten, Themen aufgreifen, we live to share
- Generationen

## Firmen und Organisationen

- stehen vor heftigen Herausforderungen
- ... sind in unterschiedlichen Stadien diese zu bewältigen

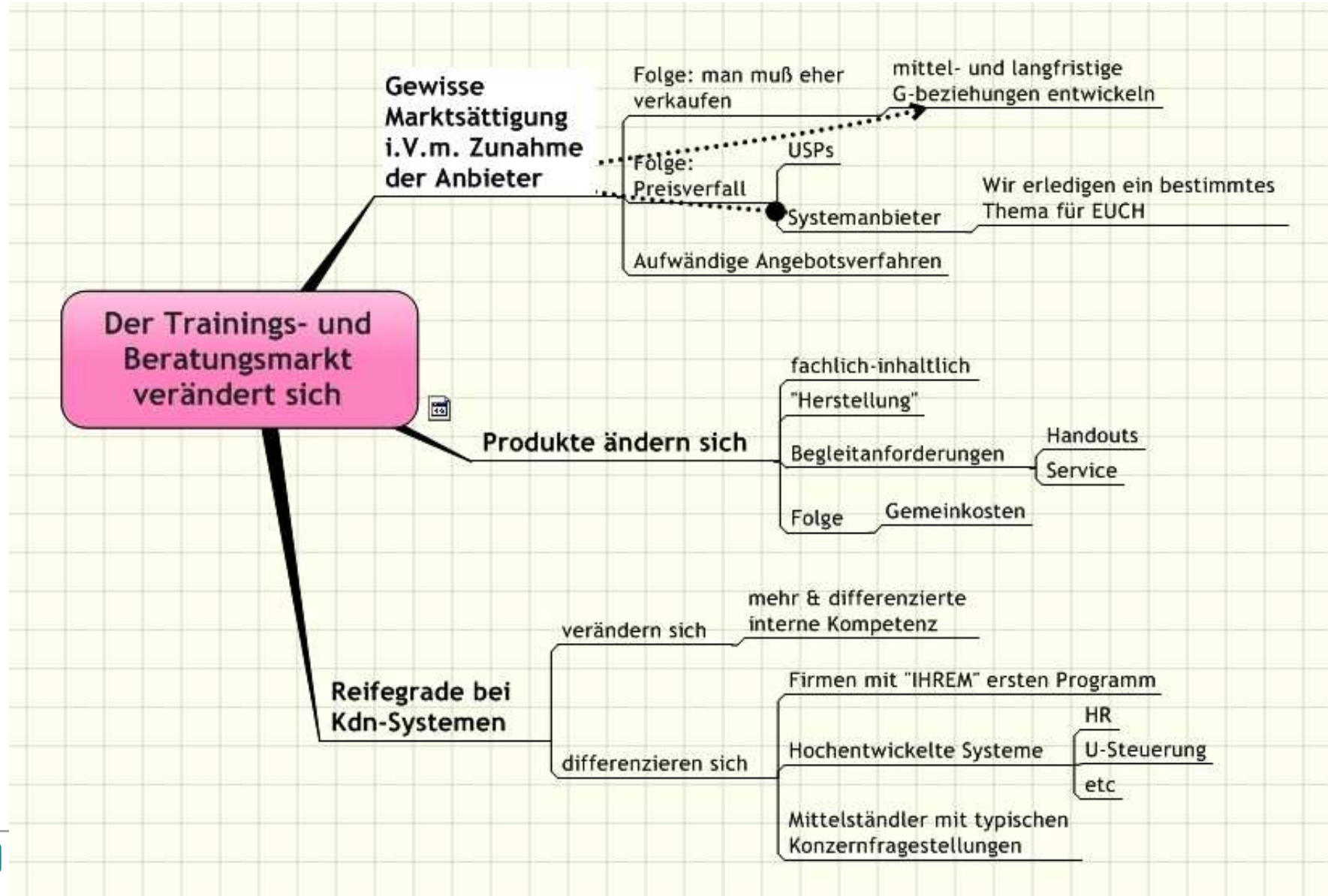
## HR-Bereiche

- müssen die Komplexität der Management-herausforderungen abbilden

## Berater

- können ihre Nische finden wenn sie ihr persönliches IST-Profil und den Markt kennen
- Viel Spielraum für Entwicklung
- Neben horizontalem Lernen auch vertikales Lernen für komplexere Aufgaben nötig

# Wohin könnte die Reise gehen?



# Wohin könnte die Reise gehen?

## Differenzierung & Spezialisierung

### PE-Seite

- Skilltraining
- Training von Tools und Instrumenten
- Verhaltensorientierte Trainings

### OE-Seite

- Themenorientierte OE
- Vorformatierte Themen-Programme (Lean Administration)
- Vorformatierte Programme zur Performance Steigerung etc

## Integration

### PE-Seite

- Integrierte Programme mit mehreren Qualifizierungsstränge
- Rollout über UB-Grenzen und Management-Ebenen

### OE Seite, z.B.

- Integrierte Business- und Kulturentwicklung
- Personen- und Systemqualifizierung

---

## Zum Schluss ...

---

- Vielen Dank für Eure / Ihre Aufmerksamkeit
- Gute Verdauung der Impulse dieser Tagung
- Schönen Sommer 😊