

# Lernen von der Zukunft her

Um heute in der Personalentwicklung erfolgreich zu sein, braucht es tief verankerte Lernprozesse, die an der Zukunft orientiert sind.



**Gastautor**

**Wolfgang Grilz**

ist Gesellschafter bei Trigon sowie Leiter des Trigon PE Forums, ein Lehrgang zur Weiterbildung von Personalentwicklern.  
[www.trigon.at](http://www.trigon.at)



**Gastautorin**

**Martina Scheinecker**

ist Gesellschafterin bei Trigon sowie Leiterin des Trigon PE Forums.  
[www.trigon.at](http://www.trigon.at)

**ALS DIE KANADISCHE** Eishockey-Legende Wayne Gretzky einmal nach seinem Erfolgsrezept gefragt wurde, soll er geantwortet haben, dass er nicht dort spiele, wo sich der Puck gerade befinde, sondern dort, wo er im nächsten Moment sein werde. Er beherrschte am Spielfeld offenbar besser als andere die Fähigkeit, die gerade im Entstehen begriffenen Chancen frühzeitig zu erspüren und wahrzunehmen.

Auf diese im Entstehen begriffene Zukunft bezieht sich auch Otto Scharmer, Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) mit seiner »Theorie U« und seinem Konzept des »Presencing«. Er hat mit diesen eine Technik entwickelt, die es ermöglichen soll, die im Entstehen begriffene Zukunft zu erkennen, um dadurch zu tiefgreifenden Veränderungen und Lösungen zu kommen. Veränderungen, die notwendig sind, um für die drängenden sozialen, ökonomischen und ökologischen Probleme unserer Zeit innovative Antworten zu finden (vgl. Scharmer, C.O. (2014): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Carl Auer, Heidelberg).

Dies hat auch Relevanz für das Gestalten von Lern- und Entwicklungsprozessen. So wie es in unserer Zeit für immer mehr Problemlagen nicht mehr ausreichend ist, auf vergangene Erfahrungen zu blicken und im Analogieschluss Lösungen für die Zukunft zu generieren, so brauchen wir auch Methoden des Lernens, die über das Erfahrungslernen hinausgehen und mit deren Hilfe wir aus der gerade im Entstehen befindlichen Zukunft für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen lernen können.

Die »Theorie U« und das Konzept des »Presencing« beschreiben Haltungen und Methoden, mit denen diese Art des Lernens gelingen kann. Drei öffnende Haltungen (Öffnung des Denkens, Fühlens, Willens) sind laut Scharmer hierfür nötig, die wir hier wie folgt interpretieren:

**1. Die Öffnung des Denkens:** Unser Denken ist im Lernen aus der Vergangenheit vielfach urteilsbezogen. Aus vergangenen Erfahrungen heraus bewerten und kategorisieren wir Situa-

tionen sehr rasch. Unsere Herausforderung im Denken von der Zukunft her ist es, uns nicht durch unsere Erfahrungen zu voreiligen Generalisierungen verleiten zu lassen, sondern unser Denken erkundend und forschend zu gestalten.

**2. Die Öffnung des Fühlens:** Wir müssen an unserer Fähigkeit arbeiten, unsere emotionale Intelligenz zu gebrauchen. Dies richtet sich nicht gegen den Gebrauch der Ratio, wohl aber gegen die Tendenz zur Rationalisierung von Gefühlen. Künstlerische Techniken können uns hierbei unterstützen.

**3. Die Öffnung des Willens:** Wir müssen unsere Fähigkeiten trainieren, das Alte loszulassen und das Neue zuzulassen. Hierbei können Techniken unterstützen, die uns helfen, unsere Werte und Haltungen zu reflektieren und an zukünftigen Herausforderungen zu orientieren.

Personalentwickler müssen sich heute als kompetente Dialogpartner von Führungskräften profilieren. Rasche und oberflächliche Antworten, die wie ein »Blätterrauschen« auf wichtige Fragen der strategischen Personalarbeit, der Schaffung eines sinnerfüllten und attraktiven Arbeitsumfeldes für Mitarbeiter oder der Gestaltung von Weiterbildungs- und Entwicklungskonzepten gegeben werden, greifen angesichts der künftigen Anforderungen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen, deutlich zu kurz. Stattdessen braucht es tiefgehende Lernprozesse, die an der Zukunft orientiert sind.

Anstelle von sofortigen Lösungen und raschem Lerntransfer bietet das Lernen von der Zukunft her zunächst ein genaues Beobachten der uns umgebenden Kunden- und Mitarbeitersysteme, sodann eine innere Öffnung im Hinblick auf die eigenen tieferen Quellen: unsere Werte, unsere Motive und unser Wollen. Und in einem weiteren Schritt dann die sehr konkreten und deutlichen Maßnahmen, mit denen wir unsere neuen Ideen in die Welt bringen und in unseren Organisationen umsetzen. **T**