

**disqourse.** *Whitepaper No. 01*

# Die Zukunft des Organisationslernens ist diskursiv & selbstorganisiert



**Lernen am Arbeitsplatz ist bislang selten *besonders aufregend*. Das Lernen in Organisationen basiert heute vorrangig auf alten, bekanntermaßen wenig wirkungsvollen Formaten und Methoden. Es ist kaum innovativ. Wenig an unsere Zeit angepasst - inhaltlich wie auch methodisch. Wir meinen: Das Lernen am Arbeitsplatz sollte ebenso packend sein, wie [Maria Montessori](#) es vor über 100 Jahren für das kindliche Lernen vorschlug. So menschengerecht und unterhaltsam, wie [Vera Birkenbihl](#) es immer vorexerzierte. Die Realität des Corporate Learning ist heute weit davon entfernt, sich an diesen hohen Maßstäben messen lassen zu können. In letzter Zeit zeichnen sich jedoch Auswege aus der Lern- und Entwicklungssackgasse ab, in der die meisten Unternehmen feststecken. Eines davon ist die Lernplattform des Startups [discourse](#).**

Vor einigen Jahren begaben wir uns auf die Suche nach besseren Lernwerkzeugen für Unternehmen aller Art. Bereits unser erstes gemeinsames Organisationsbuch, [Komplexithoden](#), von 2015, war deutlich von dieser Suche geprägt. Doch leistungsfähige, überzeugende Lösungsansätze für ein vollständig skalierbares Organisationslernen hatten wir dahin nicht entdecken können.

Im Jahr darauf, 2016, stießen wir ausgerechnet in Montreal, in Kanada, auf eine neue, vielversprechende Idee: Dort hatten der Strategieguru [Henry Mintzberg](#) und sein Partner [Phil LeNir](#) jüngst mit ihrem Startup [Coaching Ourselves](#) ein Konzept des *Peer Learning* entwickelt, das sie selbst als *Peer Coaching* bezeichnen: In diesem Konzept finden sich kleine Gruppen von Führungskräften zu 90-minütigen, selbstorganisierten Lernsessions zusammen. Dabei arbeitet jede Gruppe in jeder Lernsession

eine neue, vor-konzipierte Lernunterlage durch. Die Lernunterlagen für jede Session erfüllen mehrere Funktionen: Sie strukturieren die 90-minütigen Lerneinheiten. Sie geben Inhalte und Interaktionen für den Diskurs zwischen den Gruppenmitgliedern (den „Peers“) vor. Und sie liefern eine geeignete zeitliche Rhythmik für die Sessions.

Die Grundidee des Peer Learning mit seinen 90-minütigen Kleingruppen-Sessions und konfigurierten Lernunterlagen leuchtete uns ein. Zumindest schien sie uns ein erster, brauchbarer Baustein zu einer neuen, zukunftsfähigen Lernarchitektur für Unternehmen zu sein: Denn warum sollten erwachsene Menschen in Arbeit nicht, der Idee Maria Montessoris folgend, systematisch miteinander-füreinander lernen, statt von Lehrern oder Experten beschult zu werden oder sich in Vereinzelung vor dem Bildschirm Online-Content einzupacken? Das Konzept des Peer

Learning zeigte dafür eine praktische, methodisch hilfreiche Alternative auf. Es gab also Licht am Ende des Horizonts.

## **Vom Peer Learning zwischen Führungskräften hin zum Dreiklang-Organisationslernen zwischen allen**

Doch wir bemerkten auch einige konzeptionelle Beschränkungen im Ansatz des Peer Learning, wie ihn die kanadischen Kollegen rund um Henry Mintzberg verfolgten. Denn warum, so fragten wir uns, sollte eine derartige Kleingruppenmethode ausschließlich Managern oder Führungskräften vorbehalten sein? Warum sollten nicht prinzipiell alle Organisationsmitglieder und Teams an den Lernsessions teilhaben können – wo doch Lernen in realen Konstellationen der Zusammenarbeit für Unternehmen weitaus wirkungsvoller – und damit: wertvoller – wäre?

Zudem schienen uns die Inhalte der Peer-Learning-Sessions übertrieben stark vom Geist gängiger Business Schools und MBA-Kurse geprägt zu sein. Zu ausgeprägt erschien uns die Dominanz von Themen mit eher technokratisch-administrativem Charakter. Zu bleiern die Überhöhung der Rolle von Führungskräften und „Topmanager\*innen“, sowie deren Entscheidungs-, Strategiearbeits- und Motivierungsfunktionen.

Entsprechend stellten wir systematisch Überlegungen dazu an, wie Themen gefasst und ausgestaltet sein müssten, sodass sie für prinzipiell alle arbeitenden Menschen interessant wären – gleich welcher Tätigkeit, welchen Berufshintergrunds und welcher Hierarchieebene. Wie müssten Lernthemen für Menschen aussehen, die tagtäglich neue, knifflige Wertschöpfungsprobleme zu lösen haben? Für Menschen, die für ihr Lernen

und ihre Weiterentwicklung inhaltlichen, reflektierten Austausch mit Kolleg\*innen brauchen? Für Teams und Wertschöpfungsgemeinschaften, die miteinander erfolgreicher werden wollen? Wie würde Content formuliert sein, der nicht auf Fremdsteuerung durch Manager, sondern auf Selbstorganisation innerhalb selbstständiger Teams abzielen würde? Wir wollten den Content von discourse-Lernsessions so kuratieren, dass er für ausnahmslos jeden arbeitenden Menschen Sinn ergeben würde – und trotzdem anspruchsvoll genug für die Bearbeitung in einer Kleingruppe wäre.

Damit war für uns auch die Frage verbunden, wie die Didaktik bzw. Lernmethode so anregend, ästhetisch und auch variantenreich gestaltet werden könnte, dass sich das Interesse an dieser Art von Lernen sich nicht verbrauchen würde. Wie könnte sichergestellt werden, dass jede einzelne, 90-minütige Lernsitzung „cool“, unterhaltsam und wirksam für die reale Zusammenarbeit wäre? Und das nicht nur einmal, zweimal oder dreimal – sondern gar hundert- oder zweihundertmal?

Aus der Arbeit an diesen Fragestellungen ging innerhalb weniger Monate das Konzept zu [LearningCircles by Red42](#) hervor: Einer Sozialtechnologie, die dem Prinzip des selbstorganisierten Lernens für alle, an der Nahtstelle zur Organisationsentwicklung gerecht wurde. Anfang 2019, nachdem wir auch einige erste Lernmodule konzipiert und getextet hatten, machten wir die LearningCircles-Sozialtechnologie öffentlich. Und gleichzeitig mittels einer [Open Source-Lizenz](#) für jedermann und jede Organisation frei nutzbar. Ein übersichtlicher [Konzeptüberblick](#) buchstabiert die Grundzüge des LearningCircles-Ansatzes aus. Eine kompakte, leicht lesbare [Konzeptbroschüre](#) vermittelt darüber hinaus viele Details und Hinweise zur Anwendung in der Praxis.

## Von der Lern-Sozialtechnologie zum Entwicklungs-Ökosystem

In den letzten drei Jahren haben wir die praktischen Anwendungsformen der LearningCircles-Sozialtechnologie stetig ausgebaut. Bereits im Jahr 2019 setzten wir die Methode mit verschiedenen Kunden im In- und Ausland ein –zunächst ausschließlich „haptisch-live“: Den Lerngruppen in unseren Kundenunternehmen lieferten wir individuell bestückte, physische Boxen mit kompletten Lernsets für jede Session. Lerngruppen begegnen sich in dieser LearningCircles-Variante zu viert, zu fünft oder zu sechst immer rund um einen Tisch sitzend. Am Anfang der 90 Minuten öffnet die Lerngruppe (der „Circle“) die rote Box mit den Lernmaterialien – gemeinsam arbeitet die Gruppe die gedruckten Unterlagen, die z.B. Kartensets und Arbeitsblätter umfassen können, durch.

In 2020 begannen wir – nicht ganz unbeeinflusst durch die Corona-Pandemie – den Ansatz der LearningCircles ins Digitale zu übertragen. Bei dieser Übersetzungsarbeit in den virtuellen Raum kam den kroatisch-deutschen Unternehmerpaar [Dijana Vettorelli](#) und [Viktor Vettorelli](#) eine Schlüsselrolle zu. Sie hatten die Idee, dass Online-Lernmodule im Zusammenspiel mit allen gängigen Videomeeting-Plattformen genutzt werden könnten und entwickelten mit Programmierern aus Kroatien erste Prototypen.

Anfang 2021 nutzten erstmals Kunden die völlig von Grund auf entwickelte Webplattform für LearningCircles, zusammen mit Microsoft Teams, Zoom oder Webex. Gleichzeitig entstand das kroatisch-deutsche Startup [discourse](#), das seine Plattform seit September Kunden zur internationalen Nutzung anbietet: Zunächst in sieben Sprachen und gemein-

sam mit sechs internationalen Partnern – von Österreich bis Südkorea. Mit diesem Schritt wurde das Konzept der LearningCircles by Red42 in die Obhut des neuen Unternehmens discourse übergeben.

## Einladung, Praktische Theorie, zur Interaktion verführend: Kernkonzepte des Diskurslernens

Im Laufe der Entwicklung der discourse-Plattform kristallisierten sich einige bedeutsame Konzepte des Diskurslernens heraus, von denen wir an dieser Stelle drei hervorheben möchten.

*Akteure entscheiden selbst, ob sie in discourse aktiv werden möchten, oder nicht. Lernende werden stets eingeladen und niemals gezwungen, in discourse dabei zu sein.* Wenn sie die Einladung annehmen, dann verpflichten sie sich stets für genau einen Zyklus („Cycle“) von exakt fünf Sessions, den sie zusammen mit drei bis fünf Lernkolleginnen und -kollegen bestreiten. Nicht mehr, nicht weniger. Einladungsbasierte, freiwillige Teilnahme, verbunden mit überschaubarem Einsatz und Risiko – beides sind kritische Prinzipien zur Erzeugung hohen Lernengagements.

*Die Lerninhalte aller Module sind von „praktischer Theorie“ geprägt – Lernende bzw. Circles erschließen sich diese Inhalte im Licht der eigenen Arbeitsrealität.* Inhalte müssen sich an ihrem Bezug zur komplexen Realität von Arbeit und Wertschöpfung messen lassen, sowie an Prinzipien der Selbstorganisation. Entscheidend für das Diskurslernen ist ebenfalls, dass die Inhalte über reine Wissensvermittlung hinausreichen müssen, sodass sie den Diskurs zwischen den Lernpartnern in der Kleingruppe geradezu erzwingen. Diskurslernen bietet sich daher insbesondere für das Lernen in Themenfeldern an, die für die Lösung komplexer Probleme

relevant sind. Anders gesagt: Sie sind für all jene Themen ideal, die man sich nur dann wirklich erschließen kann, wenn man sich dem Diskurs mit Anderen aussetzt. Immer dort, wo Diskurs nötig oder hilfreich ist, um zu verstehen und einzuordnen, dort ist Diskurslernen bzw. disqourse die richtige Lerninfrastruktur.

*Gutes Lernmaterial für selbstorganisiertes Diskurslernen kann virtuelle oder haptische Formen annehmen: Es muss allerdings zur Interaktion verführen und alle Sinne berühren.* Dieser Grundeinsicht kann als eine Hommage an Maria Montessori verstanden werden. Sie schlägt sich in disqourse in hochgradig interaktionsreichen Lernmodulen Lernmodule werden im Fall der disqourse-Onlineplattform virtuell verfügbar gemacht, im Fall von disqourse Live als physische Boxen mit gedruckten Arbeitsunterlagen. Alle Module – egal ob digital oder haptisch – enthalten alle Lernmaterialien, die während einer 90-minütigen Session benötigt werden.

### **„Lernfokus“ und „Vermittlungsfokus“ stehen einander im Weg**

LearningCircles bzw. disqourse stellt die Lernenden in den Vordergrund – statt einer *Technologie des Vermittelns*. Statt Wissen, Lehrer, Methode oder Expertinnen. Das wird erreicht, indem die Inhalte Bezug auf das eigene Arbeitsumfeld, das eigene Unternehmen der Lernenden nehmen. Voraussetzung dafür, dass dieses Arbeitsumfeld gemeinsam in den Blick genommen werden kann, ist natürlich, dass Lerngruppen aus Kolleginnen und Kollegen aus ein und derselben Organisation bestehen. So können organisationspezifische Erkenntnisse, die im Diskurs entstehen, von allen Lernenden in einer Lerngruppe unmittelbar eingeordnet werden.



**Dijana Vettorelli, disqourse CEO**

Der Inhalt jeder Lernsession erhält durch die Anwendung der Inhalte auf eigene Praxis und durch die intensive Interaktion zwischen Lernenden Bezug zur eigenen Arbeit. Das macht Diskurslernen konkret und „persönlich relevant“. Das Gelernte kann unmittelbar „nützlich“ werden. Die Nahtstelle zur Organisationsentwicklung wird dann aktiviert, wenn mehrere oder sogar viele Lerngruppen im gleichen Zeitraum an den gleichen Inhalten entlang ihre Lernpotenziale erschließen. Dann kann das Gelernte, bezogen auf das eigene Unternehmen, zum Vernetzungs- und Entwicklungsbooster werden.

Dijana Vettorelli, CEO von disqourse, sagt dazu: *„Natürlich könnte man sagen, unsere Lernplattform sei ‘innovativ’. Das ist sie zweifellos. Uns ist aber wichtig: Sie ist vor allem fortschrittlich – indem sie Lernen und Entwicklung auf ein mit anderen Mitteln nicht erreichbares Niveau zu heben vermag. Diskurslernen mit disqourse ermöglicht, dass alle Lernwilligen sich fast gleichzeitig die gleichen Einsichten und Konzepte erschließen können. disqourse skaliert Organisationslernen auf ganz natürliche Weise. Zudem ist es weitaus lernintensiver, zeit- und klimaschonender als übliche Schulungen, Trainings oder Workshops.“*

## Diskursbasiertes Organisationslernen ist kein Ponyhof

In 90-minütigen Lernsessions im Diskurs zu lernen bedeutet jedoch auch: Lernende müssen sich richtig anstrengen. Arbeitend lernen in einer Diskursdidaktik vollzieht sich innerhalb eines sozialen Prozesses, der gleichzeitig stark strukturiert und hochgradig selbstorganisiert ist. Die Didaktik oder Lernmethode des Diskurslernens steckt sowohl in den Themen-Modulen, als auch im Setting: Die vorbereitete Umgebung ermöglicht, das inhaltlich-fachlich, ernsthaft, verbindlich und kollegial miteinander *in medias res* gegangen werden kann. Discourse-Kunden sagen z.B.: „Es ist erstaunlich, wie schnell wir in der Session ein tiefgreifendes Gespräch kommen.“ Oder: „Die Sessions sind ein sicherer Ort für ernsthafte Auseinandersetzung – ohne Theater. Etwas, das wir sonst so kaum haben.“

Dass diese ernsthafte Auseinandersetzung gelingt, das hängt letzten Endes allerdings auch von den Lernenden ab. Es liegt in ihrer Verantwortung, sich auf den Diskurs in der Lerngruppe einzulassen, oder nicht. In diesem Sinne ähnelt Diskurslernen einem Gesellschaftsspiel: Voraussetzung beim Gesellschaftsspiel wie beim Diskurslernen ist, dass alle Spieler Lust haben, erstens daran teilzunehmen und zweitens, das Spiel auch zu Ende zu spielen.

Anders formuliert: Im Diskurslernen gibt es keinerlei Babysitten! Vielmehr bringt es das Prinzip der Selbstwirksamkeit zurück in die Domäne des Organisationslernens. Lernende entwickeln sich und ihre Interaktionen hier unabhängig von Expert\*innen oder „Leitung“, unabhängig von Personaler\*innen oder Vorgesetzten. Anders, als wir es im Zusammenhang mit Seminaren und Trainings heute häufig erleben. Die in vielen

Lernformaten und -methoden übliche Abhängigkeit und Fremdsteuerung verringert die Identifikation mit dem Lernprozess. Wir alle haben aber auch erlebt, wie es sich anfühlt, wenn wir uns etwas Neues ganz selbstbestimmt erarbeiten oder es uns einfach „draufschaffen“: Dann steigen Zufriedenheit und Identifikation. Diskurslernen mit LearningCircles und discourse ermöglicht diese Erfahrung der maximalen Verantwortungsübernahme für das eigene Lernen. Niemand anders steht bei dieser Form des Lernens im Weg!

\*\*\*

**Silke Hermann** ist erfahrene Unternehmerin und Managementexpertin. Sie ist Geschäftsführerin von [Red42](#) mit Sitz in Wiesbaden und Gründerin/Geschäftsführerin des 2021 gegründeten Unternehmens [discourse](#) mit Hauptsitz in Zagreb. Zuvor war sie Geschäftsführerin von Insights Group Deutschland. Gemeinsam mit Niels Pfläging entwickelte sie die Organisationsansätze *OpenSpace Beta* und *Zellstrukturdesign*. Sie ist Autorin mehrerer Businessbücher, darunter dem Bestseller *Komplexit-hoden*. Kontakt: [silke.hermann@discourse.com](mailto:silke.hermann@discourse.com)

**Niels Pfläging** ist Führungsphilosoph, Unternehmer und einer der profiliertesten Managementautoren Deutschlands. Als Speaker und Autor brachte er es zu internationaler Anerkennung. Gemeinsam mit Silke Hermann entwickelte er eine Reihe von Organisationsansätzen, darunter *Organisationsphysik* und *Change-als-Flippen*. Zu seinen Bestsellern zählen *Organisation für Komplexität* und *Führen mit flexiblen Zielen*. Er ist Geschäftsführer von Red42 und Investor bei discourse. Kontakt: [niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)

# **disqourse.** *Whitepaper No. 01*

## THE AGILITY PROVIDER

disqourse d.o.o.  
Svetice 36  
10000 Zagreb, Kroatien

[start@disqourse.com](mailto:start@disqourse.com)

[www.disqourse.com](http://www.disqourse.com)

Tel. +385 1 4647 478