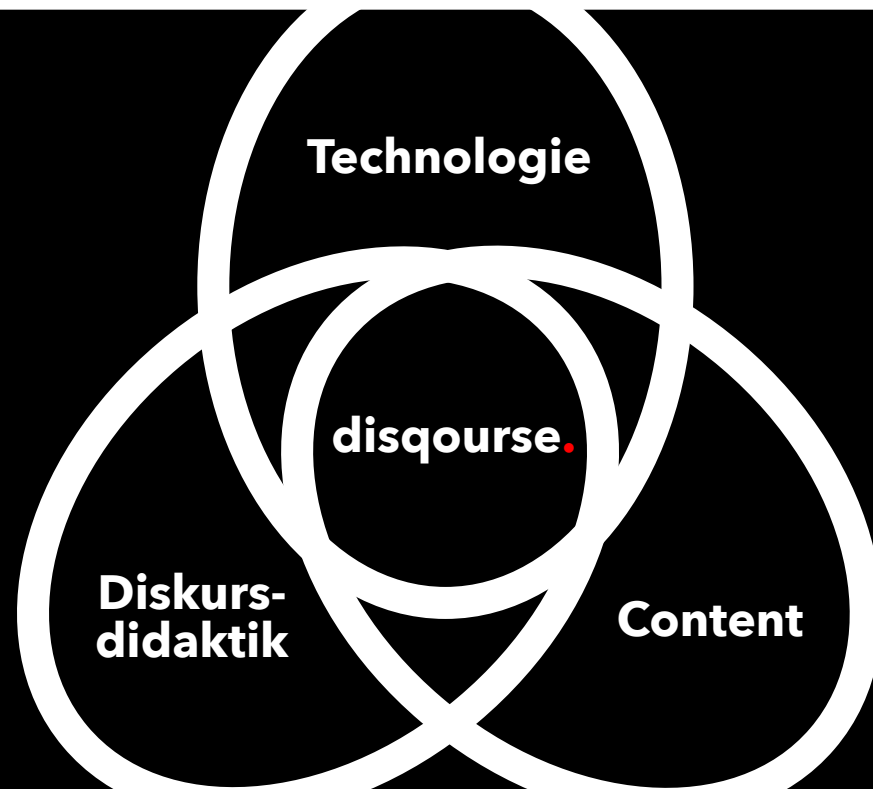


# Technologie, Didaktik, Content: Der Dreiklang des Diskurslernens



**Es gibt die unterschiedlichsten Lernformate, -methoden und -technologien. Und alle haben eine Berechtigung. Ein von der Edtech-Expertin [Jane Hart](#) alljährlich erstelltes Ranking, beispielsweise, listet regelmäßig 300 der digitalen [Top Tools for Learning](#) auf. In 2021 wird diese Liste angeführt von *YouTube, Zoom, Google Search, Microsoft Teams* und *PowerPoint*. Bereits diese Liste macht deutlich: So genannte Lerntechnologien sind nicht alle gleich - sie leisten völlig Unterschiedliches. Nicht alle Lerntechnologien sind speziell fürs Lernen gemacht: Auf den ersten 16 Plätzen der Top-Tools-Liste sind allerlei allgemeine Web- und Softwareprodukte zu finden - von *Canva* bis *Wikipedia*. Erst auf Platz 17 der Liste ist mit *Google Classroom* ein Digitaltool vertreten, das als reinrassige Lernanwendung bezeichnet werden kann. Ganz abgesehen davon, dass nicht jede gute Lerntechnologie digitaler Natur ist. Was aber macht eine Lerntechnologie oder -methode *im Kontext des Organisationslernens* wirklich wirksam?**

Der Markt der Lerntechnologien ist eine auffällig technologiefokussierte Nische. Die meisten so genannten „Trends“ im Bereich Learning and Development sind sogar ausschließlich technologiegetrieben. Beispiele dafür sind Video Conferencing oder Virtual Reality. Die Dominanz der Technologieorientierung ist wohl vor allem dadurch zu erklären, dass es sich beim Markt der Lerntechnologien (*Edtech*) um einen jungen und ausgesprochen unreifen Markt handelt. Die Fokussierung auf Codes, Chips, Bits und Bytes ist also einerseits nachvollziehbar. Diese Fokussierung hat allerdings auch einen Preis. Denn in Märkten wie diesen gilt: *Nicht jede Innovation ist auch ein Fortschritt*.

**Viele Lerntechnologien fokussieren auf individuelle Wissensvermittlung. Dabei wird Manches übersehen**

Beim Lernen und Entwicklung in Organisationen wird dem individuellen Lernen, genauer: individueller Wissensvermittlung oder -aufnahme, bis heute besonders viel Raum gegeben. Dafür gibt es verschiedene Gründe. So sind die meisten von uns mit den Konzepten der Wissensvermittlung und -aneignung aus Schule, Ausbildung, Studium bestens vertraut. Hinzu kommt: Individuelles Wissen ist in Organisationen tatsächlich seit jeher von hoher Bedeutung und wird immer eine Relevanz behalten. Denn in *komplizierten Kontexten* bedarf es zur Problemlösung vorrangig des Wissens. Wenn wir in Organisationen von Expertise und Expertentum sprechen, dann meinen wir häufig genau dies: Die Zulieferung von Wissen, mit der sich bekannte, komplizierte Probleme lösen lassen. Beispiele, wo das gut funktioniert sind Standards und Prozesse, Compliance-Themen oder Sicherheitszertifizierungen.

## Der Unterschied zwischen Wissen und Können, kompliziert und komplex

### Komplizierte Probleme

Kann durch individuelle Informationsaneignung oder durch Pauken erworben werden

#### Wissen

Eignet sich zur Lösung komplizierter, wiederkehrender Probleme. Ist Grundlage von Regeln, Prozessen, Standards, Automatisierung

Hier sind Lerntechnologien zur Wissensvermittlung ausreichend!

### Komplexe Probleme

Kann nur durch Üben, also problembezogenes Tun erworben werden. Setzt Wissen voraus.

#### Können

Nötig zur Lösung komplexer, neuartiger Probleme. Bedarf immer Menschen mit Ideen (*Könnern*). Bedarf oft Kommunikation und projekthafter Zusammenarbeit

#### geteilte Einsicht

Hier reichen Wissen und Wissensaneignung allein nicht aus: Zusätzlich ist Diskurslernen erforderlich!

#### Förderliche Interaktions- Muster

Angelehnt an eine Abbildung aus *Komplexithoden* von Silke Hermann & Niels Pfläging, Redline 2016

Im Kontext von *Zusammenarbeit* indes, also insbesondere dort, wo es um arbeitsteilige Wertschöpfung in Organisationen geht, überwiegen *komplexe Herausforderungen*. Entsprechend bedarf es hier Lernangeboten und -formaten, die über reine Wissensvermittlung hinausgehen. Lernangebote sollten hier neben der Wissensvermittlung ein *geteiltes Verständnis* für komplexe Herausforderungen und deren Lösungen vermitteln, und *kollaborative Muster begünstigen*. Derartige Wirkungen auf Teamkonstellationen und Organisationen lassen nur durch Lernformate hervorbringen, die auf sozialer Interaktion beruhen. In denen sich Einsicht und neue Wirkmuster im Diskurs zwischen den Akteuren entfalten können. Anders gesagt: In komplexen Kontexten braucht es neben *Wissen* auch noch *Können* (siehe Abbildung auf der vorangegangenen Seite).

### **Können kombiniert mit Wissen ist gut. Selbst das reicht im Organisationskontext aber meist nicht aus**

Individuelle Könnerschaft oder die Fähigkeit, neuartige Probleme durch Zulieferung Ideen zu lösen, reicht allerdings nicht aus. Der Zugang zur Lösung komplexer Probleme bedarf regelmäßig projekthafter Arbeitsformen und intensive Kommunikationsleistung zwischen Expertinnen und Könnern. Die Zusammenarbeit zur Problemlösung hat hier zudem immer mehr interdisziplinären, vernetzten Vielfalt erfordernden Charakter. Komplexe Probleme sind also regelmäßig nur *in ernsthafter Zusammenarbeit* lösbar.

Gerade diese Art von Zusammenarbeit und Zusammenwirken ist jedoch vielerorts wenig geübt. Dort, wo projekthafte Vorgehensweise und hohe Kommunikationsqualität wenig ausgeprägt sind, bleibt es häufig bei Symptombehandlung und Aktionismus. Hier bedarf es „andersartiger“ Lern-

angebote jenseits reiner Technologie. Ein Beispiel: Die in den 1970er- bis 1990er Jahren entwickelten [Grossgruppenmethoden](#), allen voran [Open-Space](#), [WorldCafé](#) oder [Zukunftskonferenzen](#), haben in dieser Hinsicht beeindruckende Beiträge geleistet und bahnbrechende Diskursformen popularisiert – praktisch ohne dass dafür Digitaltechnologie erforderlich wäre. Diese Formate können jedoch nicht ohne weiteres „verstetigt“, also regelmäßig angewandt werden. Und sie sind nicht leicht auf sehr große Gruppen hin skalierbar. Die inhaltliche Dimension tritt bei diesen Methoden zudem nur zu leicht in den Hintergrund – insbesondere dann, wenn den Aspekten der Freiwilligkeit, der Dringlichkeit für die Teilnehmenden und der präzisen Themenwahl bei der Vorbereitung der Formate zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt werden.

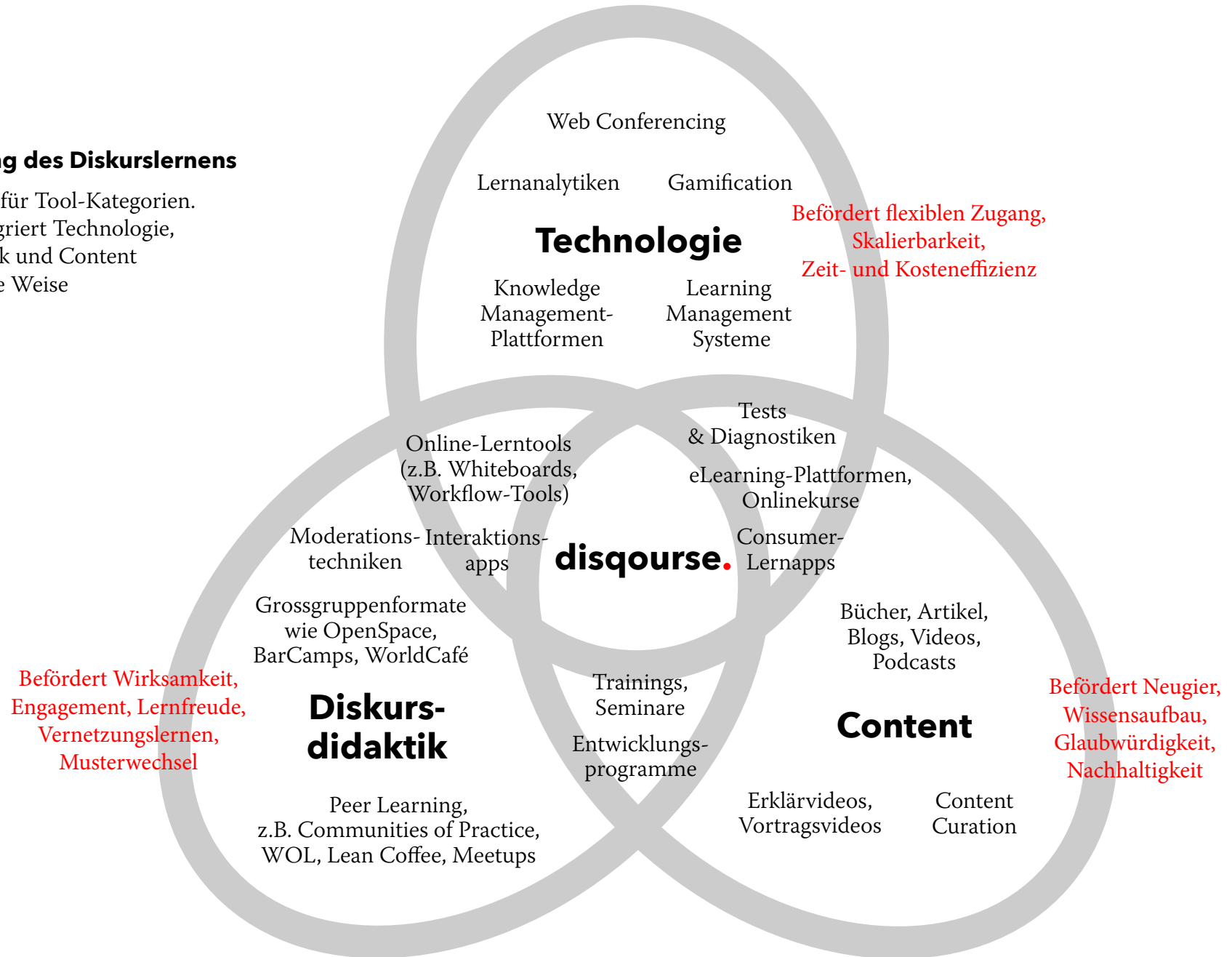
Lernangebote für komplexe Kontexte müssen generell, ganz wie Open-Space und WorldCafé, auf sozial-vernetztem Lernen und aktivem Diskurs basieren. Miteinander *reflektierend auf Augenhöhe* umzugehen muss jedoch ebenso geübt werden wie alle anderen Dinge auch. Das bedeutet: Einmalige Diskurs-Events allein führen nicht zum Ziel: Es braucht Wiederholung, Rhythmik und iterative Methode, um geteilte Einsicht und für komplexe Problemlösung förderliche Interaktionsmuster zu entwickeln.

### **Diskurslernen bedarf eines Dreiklangs von Technologie, Didaktik, Content**

In diesem Whitepaper erläutern wir, warum eine hohe Wirkung des Organisationslernens auf das Organisationshandeln nur dann erwartet werden kann, wenn Technologie, Lernmethode (Didaktik) und Inhalten (Content). Der Zweck dieses Dreiklangs ist, die Lücken zwischen Wissen, Können, Einsicht und Anwendung durch enge Kopplung zu schließen.

## Der Dreiklang des Diskurslernens

mit Beispielen für Tool-Kategorien.  
discourse integriert Technologie,  
Diskursdidaktik und Content  
auf einzigartige Weise



Und damit weitaus höhere Wirksamkeit und Wirkgeschwindigkeit des Organisationslernens zu ermöglichen (siehe Illustration auf Seite 5).

## **Einseitige Technologiefokussierung als Problem im Organisationslernen**

Von der ausgeprägten Technologiefokussierung, ja sogar Technologieverliebtheit des Edtech-Marktes war eingangs bereits die Rede. Die Gefahren einer einseitigen Technologieorientierung in Learning & Development liegen auf der Hand: Ohne stimmiges lern-methodisches Konzept bleibt die Wirkung der besten Technologie, der raffiniertesten Hard- und Softwarelösung auf der Strecke: Der Effekt der Technologie verbleibt dann auf Unterhaltungs- oder Eventniveau, die entsprechenden Werkzeuge verlieren schnell an Glaubwürdigkeit. Das Wirksamkeitsversprechen einer Digitaltechnologie, und sei sie noch so machtvoll, kann ohne stimmige Didaktik nicht eingelöst werden.

Als Illustration für dieses Problem können browserbasierte [Lernmanagementsysteme \(LMS\)](#) dienen. Obwohl die entsprechenden Web-Technologien seit dem Ende der 1990er-Jahre verbreitet sind und wenngleich LMS heute den wohl größten Marktanteil am Lerntechnologie-Business unter sich aufteilen dürften, ist die Wirksamkeit solcher Systeme stark umstritten. Mithilfe der Unterscheidung zwischen Technologie, Didaktik und Content ist das Problem leicht beschreibbar: Gap-Analysen, Lerntracking, Kursmanagement und Vergabe von Badges machen für sich allein noch keine attraktive, einladende Lernumgebung aus. Marktübliche LMS scheinen bislang stärker vom Gedanken der Steuerung von Lernenden durchdrungen zu sein, als von der Idee der Wirkungsmaximierung. Ihre

Konstruktion kommt wohl eher den Bedürfnissen von Lernmanagern als denen der Lernenden zugute.

Blinde Flecken digitaler Lerntechnologien sind aber nicht nur in Bezug auf Didaktik (Lernmethode) festzustellen. Ohne stimmigen Content (Lerninhalt) führt auch attraktive Technologie oft zu Frustration bei Nutzern, und folglich zu einem Mangel an Glaubwürdigkeit bei Businesskunden und Lernern. Ein einfaches Beispiel mögen Online-Interaktionstools wie [Kahoot](#) oder [Mentimeter](#) sein. Beide sind dazu gedacht, Events und Veranstaltungen spielerische, also potenziell didaktisch hilfreiche Aspekte hinzuzufügen. Und wenngleich diese Apps einfach bedienbar sind, so erweist sich die Verknüpfung dieser Gamification-Aspekte mit den gewünschten Lerninhalten doch als alles andere als trivial.

Hinzu kommt: Eine Überbetonung von Technologien wie [Gamification](#) (oftmals als didaktisches Mittel missverstanden) unterstellt, dass den Lernenden pausenlos Reize geboten werden müssen, damit diese sich auf das Lernen einlassen: Reize, die mit dem Inhalt nichts zu tun haben. Derartige Ansätze unterstellen fälschlicherweise, dass Lernende weder am Lernen noch am Inhalt interessiert seien. Gleichzeitig versucht reizorientierte Technologie, Menschen zu konditionieren. All das hat mit Selbstbestimmtheit, menschlicher Motivation und Entwicklung nichts zu tun.

## **Einseitige Didaktikfokussierung als Problem im Organisationslernen**

Didaktik bezeichnet pädagogische – oder Lernkonzepte. Aber: Nicht jede x-beliebige Frage am Ende einer langen Bullet-Point-Aufzählung verdient es, als Didaktik bezeichnet zu werden.

Fast alle didaktischen Elemente, die im Corporate Learning heute üblich sind, wurden der Didaktik klassischer Lehranstalten entlehnt – also der Schule und der Universität. Dies erklärt die Übermacht von Formaten wie Seminare, Trainings, Ausbildungs- und Führungskräfteprogrammen, bis hin zum ausgesprochen schulisch geprägten MBA- und Fortbildungswahnsinn.

Häufig zeichnen sich diese klassischen Lernformate durch starke Betonung von Klassenraumunterricht aus, teilweise ergänzt durch Testen, Benotung, Beurteilung. Ein Beispiel aus dem Schulwesen illustriert das Problem: Das schulische Konzept der *Jahgangslogik*, bedeutet, übertragen auf Organisationen, dass stets Menschen aus dem gleichen Bereich, mit dem gleichen Hintergrund oder aus der gleichen hierarchischen Ebene zum Lernen zusammenkommen sollten.

Stärker gemischte, also *diversere* Lerngruppen zu bilden, das wäre in dieser konventionellen Logik nicht ratsam. Die Konzepte der [Reformpädagogik](#) indes propagieren das Gegenteil: Dass nämlich die Unterschiedlichkeit zwischen den Lernenden im Prozess des *Miteinander-füreinander-Lernens* von größtem Nutzen ist: Hier wird die Nutzbarmachung von *Diversität* zum elementaren Bestandteil der Didaktik.

Die entsprechenden Prinzipien der Reformpädagogik haben bislang jedoch noch kaum irgendwo Einzug ins Corporate Learning gehalten. Ebenso wenig wie in die Konzeption der meisten Edtech-Produkte. Dabei sind teambasierte, funktions- und hierarchieübergreifende Lerninterventionen recht leicht realisierbar. Wenn man es nur will. Ein selten gewürdigter Vorteil hierarchieübergreifender Lerngruppen: Das Erleben des Anderen (einschließlich Führungskräften) als „*jemand Normales, der*

*auch lernt.*“ Findet der Lernprozess gemeinsam statt, dann ist das Erleben der Einsichtsmomente der Anderen möglich – das Miterleben jenes Moments, in dem es beim Anderen *Klick* macht.

In der Reformpädagogik gibt es nicht nur jahrgangsübergreifendes Lernen, sondern auch fächerübergreifendes Lernen und *Lernen durch Lehren*. Moderne Ansätze des Diskurslernens wie discourse bedienen sich dieser didaktischen Konzepte. Mehr noch: Denkt man den Grundsatz des *Miteinander-füreinander-Lernens* konsequent zuende, so stößt man unweigerlich auf Lernformate, in denen das intensive, diskursbasierte *Peer Learning* zwischen Kolleg\*innen die Belehrung durch Lehrer und die Lernbegleitung durch „Experten“ vollständig verzichtbar macht. Von diesen Ansätzen wird in diesem Paper noch vertiefend die Rede sein.

Will man soziales Lernen zwischen Peers oder Kolleg\*innen etablieren, dann liegt die Kunst vor allem darin, sorgfältig vorbereitete Lernumgebungen zugänglich zu machen, die für Lernende einladend sind. Diese Lernumgebungen sollten nicht nur einen Resonanzraum zwischen Lernenden eröffnen (wie dies bei *OpenSpace* der Fall ist), sondern diese Räume mit dauerhafteren Methoden, Technologien und Inhalten verbinden, die das Lernen einerseits potenziell verstetigen und andererseits möglichst stark an Arbeitsrealität und -alltag der Lernenden annähern.

Dabei gilt es in vielen Organisationen noch mancherlei praktische Hindernisse zu überwinden. Ein Beispiel: Der Zugang zu Lernangeboten wird vielerorts als ein integraler Bestandteil von *Karrieremechaniken* behandelt. Lernformate dienen also Weitem nicht nur dem Lernen selbst, sondern der Gestaltung von Karrierewegen. Das verringert didaktische Gestaltungsmöglichkeiten dramatisch.

## Einseitige Contentfokussierung als Problem im Organisationslernen

Der Schwerpunkt des Organisationslernens liegt heute in klassischen Konzepten von Aus- und Weiterbildung – und ist oft stark am Ideal der Wissensvermittlung orientiert. Die entsprechenden Formate nehmen viel Raum ein. Zusätzliche Inhalte bleiben weitgehend ausgeklammert, so z.B. Themen, die sich auf die Entwicklung der Organisation und der Zusammenarbeit selbst beziehen. Generell jedoch mangelt es „reinem Content“ im Kontext des Organisationslernens einerseits an *Vernetzungswirkung* und andererseits am *Anwendungsbezug*. Inhalten ohne didaktische Komponente fehlt jedoch die Dimension der praktischen, oder zumindest gedanklichen Anwendung auf die eigene Realität. Der Brückenschlag zwischen Inhalten und deren Anwendung gelingt nur in seltenen Fällen.

Von der Urform des reinen Lerncontents, dem *Fachbuch*, lässt sich sagen, dass es hohe inhaltliche Dichte mit hoher Spezialisierung vereinbaren kann. Immerhin lässt sich sagen: Auch nach hundert Fachbüchern stellt sich nicht unbedingt Ermüdung ein – zumindest bei leidenschaftlichen Leser\*innen. Die Wirksamkeit neuerer Präsentationsformate für Content dagegen nutzt sich schnell ab. Beispiel *Erklärvideos*: Auch handwerklich hervorragend gemachte Erklärvideos verlieren nach einiger Zeit ihren Reiz. Jenen Überraschungseffekt oder gar Zauber, den viele von uns im Jahr 2010 verspürten, als wir erstmals das [RSA-Animationsvideo zu Drive von Dan Pink](#) auf Youtube sahen, ist so nie mehr wiederholbar. Schon beim Betrachten des dritten, fünften Videos ähnlicher Machart stellt sich Langeweile oder sogar Ablehnung ein. Erklärvideos sind eben *reiner Schauinhalt*.

RSA-artige Animationen oder Visualisierungen sind noch lange keine Didaktik. Es fehlt bei präsentiertem, stark visualisierten oder in Form von Audio/Video aufbereiteten Content meist das Geheimnisvolle, das Element des Sich-selbst-Erschließens durch Lernende, das für nachhaltiges Lernen hilfreich ist. Es wird Lernenden zu wenig Dechiffrierungsleistung zugemutet und stattdessen zu viel erklärt. Erst die Kombination von Content mit Didaktik ermöglicht Lernen ohne Erklärung. Die Erweiterung der Didaktik zur Diskursdidaktik ermöglicht, dass Inhalte kollegial im Gespräch erschlossen werden können. So können alle Lernenden zu Lehrenden werden.

## Vier diskursdidaktische Konzepte - für höchste Wirkung bei minimalem Ressourceneinsatz

Das Alleinstellungsmerkmal von discourse ist die intensive Verknüpfung von Technologie, Didaktik und Content. Der discourse-Lernansatz koppelt Theorie und Dialog, Einsicht und gedankliche Praxis-Anwendung. Das geht weit über individuelle Wissensvermittlung hinaus.

In Organisationen wird viel geredet, aber nicht immer miteinander und auch nicht mit inhaltlichem Fokus. Damit in mehrdeutigen Zusammenhängen und in Komplexität *Einsicht* gewonnen werden können, bedarf es konzentrierten Austauschs. Ohne geht es nicht! Denn in Abwesenheit echter Auseinandersetzung und Diskussion werden neue, kollektive Erkenntnisse nur selten entstehen. Oder zufällig. Ohne geteilte Einsicht entsteht aber kein sinnvolles Handeln oder Veränderungshandeln.

Diskurslernen befördert thematischen Austausch so, dass die Erzeugung neuer Einsicht auch in Teams oder großen Gruppen schnell und ohne



Umschweife möglich ist. discourse ist darauf angelegt, dass Einsichten zu positiven und sinnvollen Anwendungen in der eigenen Organisation anregen. Stets konstruktiv. Unter Schonung der wertvollen Ressource Zeit.

Im Folgenden wollen wir auf vier Kernkonzepte des Diskurslernens eingehen, die discourse besonders auszeichnen. Jedes einzelne der folgenden Konzepte wäre, für sich genommen, wenig wirksam. Erst das komplette Set von vier Konzepten und die Kohärenz zwischen diesen Konzepten macht den Unterschied!

### **Konzept 1. Kleingruppenbasiert - in gemischten Gruppen zu viert, zu fünft, zu sechst**

Stimmt der didaktische Rahmen, dann kommt selbstorganisiertes, soziales Lernen in Kleingruppen ohne Schulungsräume, ohne Experten oder Trainer aus. Austausch und kritisches Hinterfragen lassen sich im geschütztem Raum der Kleingruppe bestens üben. Idealerweise braucht es für das Lernen in Kleingruppen etwas, das in Organisationen reichlich verfügbar ist: Kolleginnen und Kollegen. Und zwar genau so viele, dass mehrere unterschiedliche Sichtweisen zusammenfinden können. So wenige, dass jede und jeder regelmäßig zu Wort kommen kann. Denn auch beim selber-Sprechen kann neue Erkenntnis entstehen.

Kern des Diskurslernens ist das intensive, durch Rahmensetzung intensivierte Gespräch zwischen Lernenden in der Kleingruppe. Jeder einzelne Session in discourse erzeugt diesen Diskurs zwischen den Lernenden. discourse-Methodik gibt dem Diskurs sowohl Inhalt als auch Rahmen. In jeder Session sind Zuhören, Fragen und Austausch wesentlicher Bestandteil der gemeinsamen Lernarbeit.

Dabei ist das richtige Verhältnis zwischen fachlichem Input und der gemeinsamen Bearbeitung von Reflexionsaufgaben die Grundlage für eine hohe Gesprächsqualität. In Lerngruppen kommen alle am besten voran, wenn diese so klein sind, dass sich niemand herausnehmen oder zurücklehnen kann. Wenn diese andererseits aber so groß sind, dass unterschiedliche Fertigkeiten und Charaktere am Tisch sitzen. Kurzum: Die ungestörte Kleingruppe von vier, fünf oder sechs Kolleg\*innen ist in jeder Hinsicht ein perfekter Lernbeschleuniger.

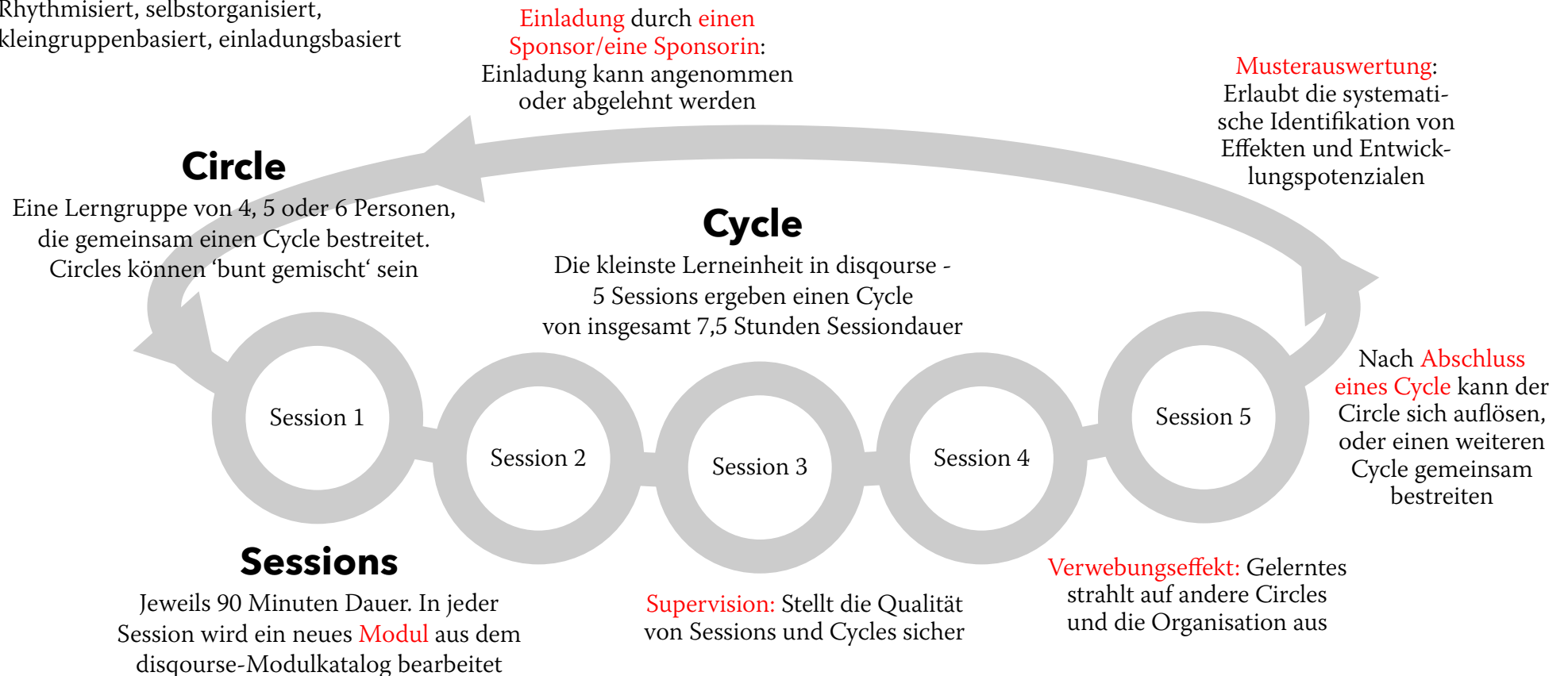
### **Konzept 2. Rhythmisiert - durch Sessions, Cycles und Contentgestaltung**

Jede Diskursdidaktik bedarf eines Rhythmus – sie muss *grooven*. Anders formuliert: Lernen in einer Diskursdidaktik ist das genaue Gegenteil von aufwendigen Einzelevents. Rhythmisierung erzeugt bei Lernenden das Gefühl der Verlässlichkeit, der Überschaubarkeit und der Dauerhaftigkeit der Lernerfahrung. In discourse erfolgt die Rhythmisierung durch eine ganze Reihe von Konzepten: Durch zeitlich kontrollierte, iterative Lernsessions und Lernzyklen, sowie durch das Design der Inhalte in den einzelnen Lernmodulen.

Das auffälligste, rhythmusgebende Konzept in discourse ist das *Time-Boxing der einzelnen Lernsessions*. Jede Session in discourse umfasst eine bewährte Zeiteinheit: 90 Minuten. Zuverlässig. Das Lernen in 90 Minuten-Einheiten kennen wir aus der Schule. Aus guten Gründen ist gerade dieses Zeitmaß in der Schule und anderswo verbreitet: Diese Zeitspanne ist einerseits lang genug, damit man sich mit ausreichendem Tiefgang mit etwas Neuem befassen kann. Andererseits auch kurz genug, damit Ler-

## Die Diskursdidaktik von discourse.

Rhythmisiert, selbstorganisiert,  
kleingruppenbasiert, einladungsbasiert



Dieses Illustration ist angelehnt an LearningCircles by Red42, eine frei nutzbare Open Source-Sozialtechnologie von Silke Hermann & Niels Pfläging, veröffentlicht unter der CC-BY-SA-4.0-Lizenz von Creative Commons, die hier einsehbar ist: [www.redforty2.com/learningcircles](http://www.redforty2.com/learningcircles)

nende sich durchgängig konzentrieren zu können. 90 Minuten machen ausreichend Zeit verfügbar für einen Beginn, eine Mitte, ein Ende.

Eine Ebene darüber findet sich ein weiterer Rhythmus des Lernens in discourse: Fünf Sessions in discourse ergeben einen *Cycle* oder Lernzyklus. Fünf Lerneinheiten liefern genug Zeit, damit Lernende ein vertrauensvolles Verhältnis miteinander aufbauen und entwickeln können. Kurz genug, damit Lernende sich ohne Risiko auf eine Lernsequenz miteinander einlassen können. Genug Zeit für einen Beginn, eine Mitte, ein Ende.

Durch die vorbereitete Lernumgebung entsteht Intensität in den Sessions. Innerhalb der einzelnen *Module* in discourse finden sich zusätzlich weitere, rhythmisierende Elemente. Praktische Theorie wird hier in kurzen Sequenzen, die in ihrer Länge mit Filmszenen vergleichbar sind, eingeführt und unmittelbar im Licht gemeinsamer Arbeit und Probleme reflektiert. Alle „Szenen“ einer Session sind selbst ebenfalls *time-boxed*. Damit entstehen auch innerhalb der Sessions Rhythmus, Intensität und Bedeutung: Das Lernen in den Sessions wird intensiv, die Zeit verfliegt wie bei einem guten Film oder wie im intensiven Gespräch mit Freunden.

### **Konzept 3. Einladungsbasiert - die Voraussetzung für Freiwilligkeit & Engagement**

Lernen zu wollen ist eine persönliche Entscheidung: Jemand, der nicht lernen möchte, kann nicht dazu gezwungen werden – und man sollte das auch niemals versuchen. Denn die Ausübung von Zwang behindert die Lernbegeisterung Anderer.

Hohes Engagement von Menschen entsteht dadurch, dass eigenes Handeln *aus freien Stücken* erfolgen kann. Denn Menschen wollen selbst ent-

scheiden und sich frei entscheiden können. Freiwilligkeit ist attraktiv – Anordnung nicht. Für die diskursdidaktische Praxis bedeutet dies, dass entsprechende Lernformate *einladungs-basiert und freiwillig* sein müssen – statt angeordnet, wie dies z.B. bei organisationsinternen Entwicklungsprogrammen oder Seminaren häufig der Fall ist. In Diskursdidaktik darf die Teilnahme einer Einzelnen oder eines Einzelnen also niemals verpflichtend sein: Die Einladung, dabei zu sein, kann angenommen oder abgelehnt werden. Ohne dass eine Ablehnung negative Konsequenzen nach sich ziehen würde.

Die Einladung selbst muss positiv und für die Eingeladenen attraktiv sein. Nur „echte“ Einladung kann überhaupt als solche wahrgenommen werden – und nicht mit einer versteckten Anweisung verwechselt. Der in discourse gegebene Bezug zur Organisationsgestaltung hebt die Bedeutung und Attraktivität des Lernangebots.

### **Konzept 4. Autorisiert durch einen Sponsor - für die Öffnung des Raums für Lernen & Wirkung**

Die Einladung dazu, an discourse teilnehmen zu können, wird stets durch eine *Sponsorin* oder einen *Sponsor* ausgesprochen. Mit der Autorisierung durch Sponsorin oder Sponsor wird eindeutig erkennbar, wer das Lernangebot für wen autorisiert – und es wird klar ersichtlich, dass die Nutzung dieses Angebots *ausdrücklich gewollt* ist.

Mit der Einladung zum Diskurslernen ist auch eine Autorisierung der Lernenden verbunden. Lernende werden mit der (freiwilligen) Annahme der Einladung nicht nur autorisiert, für sich persönlich zu lernen, sondern auch dazu, Einsicht und Gelerntes auch und gerade im Hinblick auf

das Unternehmen nutzbar werden zu lassen. Diese Autorisierung der Lernenden ist keineswegs *nice to have*. Sie ist unumgänglich, wenn Wirkung auf die Organisation gewollt ist und auch tatsächlich erfolgen soll. Andernfalls müssten Lernende sich im Lernprozess ständig fragen: *Darf ich meinen oder unseren neu erworbenen Einsichten folgen – oder soll ich diese Einsichten im Arbeitsalltag ignorieren und den gleichen Stiefel weiter machen, wie bisher?* Die Autorisierung der Lernenden durch eine Sponsorin mit ausreichender hierarchisch-formaljuristischer Autorität ist also auch die Voraussetzung für die Entstehung eines Resonanzraums zwischen Lernen und Entwicklung, für den Brückenschlag zwischen Diskurslernen und organisationaler Wirkung.

## **Diskurslernen: Wie geschaffen für alle Themen rund um Dynamik und soziale Interaktion**

Organisationslernen sollte Inhalte thematisieren, die Menschen, Teams und Organisationen dabei helfen, Arbeit für heute und morgen erfolgreich zu gestalten. Für den Erwerb des Grundlagenwissens rund um Zusammenarbeit und Kommunikation gibt es bereits viele und auch viele gute Angebote. Das Diskurslernen in disqourse konzentriert sich daher auf Herausforderungen, für die bisher wenige adäquate Angebote vorhanden waren: Das Diskurslernen sollte den Fokus auf jene Themen richten, die Diskurs und lebhaftes Auseinandersetzen zwingend notwendig machen.

Es gibt Themen, die man sich gut im Alleingang erschließen und auch für sich alleine üben kann. Diese Themen klammern wir in disqourse ganz bewusst aus. Die Lerneinheiten oder Module von disqourse laden vielmehr zur Auseinandersetzung mit jenen Themen, die der *Einordnung* be-

dürfen, die *Mehrdeutigkeiten* beinhalten, und die erst durch die *Reflexion im praktischen Kontext* oder das Üben im Miteinander echte Relevanz erhalten. Anders gesagt: Komplexe Themen bedürfen komplexitätsadäquater Lernformate.

Aber was genau sind *komplexe Themen*? Wir fassen darunter all jene Themenfelder, die in Kontexten von Interaktion und sozialer Dynamik von Bedeutung sind. disqourse-Module transportieren Inhalte, die stets einen so gearteten Bezug zu Komplexität haben und in denen der Umgang mit Komplexität geübt und reflektiert werden kann – unter Verwendung *praktischer Theorie*.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Thema *Selbstorganisation*. Es lässt sich nur in selbstorganisierten Formaten glaubwürdig einordnen, reflektieren und üben. disqourse ist eine praktische Lernumgebung, in der sich sinnvolle Selbstorganisation verstehen, unterstützen, festigen und vertiefen lässt. Die selbstorganisierte Lernarbeit in disqourse-Sessions findet ihre Entsprechung in den Inhalten jeder einzelnen Session, die stets für Selbstorganisation im Arbeitsumfeld relevant sind.

## **Diskurslernen im Spannungsfeld zwischen Innovationsfaszination und Fortschrittskonzentration**

*Wie könnte es anders viel, viel besser gehen?* – diese Frage sollte bei den Gestalter\*innen von Lernplattformen und -ökosystemen an erster Stelle stehen. Nicht: *Was gibt's da draußen wohl noch für neue Digitaltechnologien, die wir bislang nicht einsetzen?* Unserer festen Überzeugung nach geht es im Bereich des Organisationslernens nicht darum, Lösungen zum Einsatz zu bringen, die technologisch neu oder vordergründig verblüffend

sind. Sondern darum, *wahrnehmbaren Fortschritt in sozialer Interaktion* und in der Auseinandersetzung zwischen Menschen in Organisationen und Arbeit zu befördern. Wie wir in diesem Whitepaper dargelegt haben kann dieser Fortschritt nur im Dreiklang von Technologie, Didaktik und Content vorangebracht werden.

Insbesondere das Diskurslernen muss stets darauf ausgerichtet sein, *soziale Intelligenz* zu befördern. Die eingesetzte Technologie sollte vorrangig dazu dienen, diese soziale Intelligenz schnell und günstig zu erhöhen. Also möglichst ohne zusätzliche Reiseaktivität, möglichst ohne externe Impulsgeber, möglichst ohne aufwendige Gestaltung des Lernraums. Möglichst zeitschonend und in den normalen Arbeitskontext der Lernenden eingebettet. Die discourse-Lernplattform liefert hierzu einen idealen Rahmen.

\*\*\*

**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



**Silke Hermann, Gründerin von discourse, und Niels Pfläging, Investor bei discourse**

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 zählt [Organisation für Komplexität. Führen mit flexiblen Zielen](#), Pflägings zweites Buch, war Gewinner des deutschen Wirtschaftsbuchpreises 2006. Er ist Geschäftsführer von Red42 und Investor bei discourse. Kontakt: [niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)

# **disqourse.** *Whitepaper No. 02*

## 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

Alle disqourse Whitepaper [hier](#).