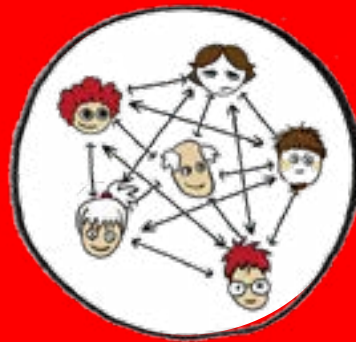


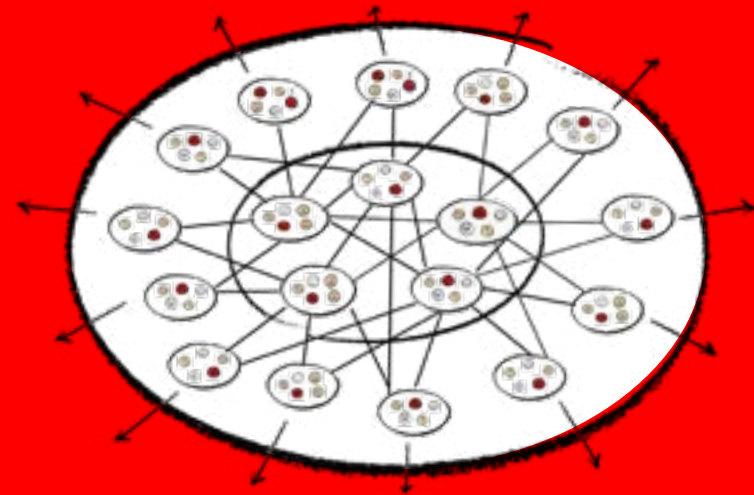
Wunderding Kleingruppe: Nahtstelle zwischen Lernen & Entwicklung



Haufen



Kleingruppe



Großgruppe/Organisation

Für ein Unternehmen ist es *prima*, wenn seine Mitglieder lernen. Weit *besser* ist jedoch, wenn Unternehmen von der Lernerei der Organisationsmitglieder auch etwas haben: Wenn sich nämlich durch *Einsicht, Können und Übung* der Akteure die *Interaktionen zwischen ihnen* so rekonfigurieren, dass positive Auswirkungen auf die Dynamik des *Miteinander-Füreinander-Leistens* unvermeidlich werden. In diesem Paper diskutieren wir, warum es für eine solch enge Kopplung des Lernens an die Organisationsentwicklung der aktiven Nutzung selbstorganisierter Lernkleingruppen bedarf. Und warum diese Kleingruppen der Ausweg aus der Lernverpuffungs-Zwickmühle sind.

Die Akteure in der Szene des Learning & Development (L&D) sehen sich seit den bahnbrechenden Beiträgen von Pionieren wie [Peter Senge am Anfang der 1990er-Jahre](#) einem Dilemma ausgesetzt: Einerseits müssen sie den Zusammenhang zwischen individuellem Lernen und organisationaler Wirkung in ihren Formaten, Tools und Aktivitäten routinemäßig postulieren. Andererseits lässt sich bei genauer Betrachtung der eingesetzten Lern- und Entwicklungsmethoden dieser Zusammenhang kaum je glaubwürdig nachvollziehen. Auch drei Jahrzehnte nach Senges außerordentlich klugem Buch [Die Fünfte Disziplin](#) scheint der L&D-Branche der Wirkungsnachweis weitgehend zu fehlen.

An dieser misslichen Lage hat sich trotz vielerlei technologischer Fortschritte, zunehmender Lernmessung und -analytik auch in den letzten Jahren wenig geändert. Anders gesagt: Zwar hoffen wir beständig, dass sich das Lernen einzelner Akteure oder bestimmter Gruppen (*Führungs-kräfteentwicklung, High-Potentials-Programme, Nachwuchsförderung*) „irgendwie“ auf unsere Organisationen auswirken werde. Die meisten

Lernansätze aber bieten kaum mehr als diese Hoffnung. Seminare, Trainings, Entwicklungsprogramme leiden seit Jahrzehnten unter dem Stigma, dass sie „*eigentlich für das Lernen wenig bringen, wenn wir ehrlich sind*“. Ähnlich verhält es sich leider auch mit [Wissensmanagement- und Lernmanagement-Systemen \(LMS\)](#), [E-Learning](#), [Blended Learning](#) und [Social Learning](#): Sobald sich der Nebel der überzogenen Hoffnungen lüftet, weicht die Euphorie schnell der Ernüchterung. Wir müssen uns eingestehen, dass Organisationen ihr Lernproblem bis heute nicht einmal ansatzweise gelöst haben.

Organisationen können nicht lernen. Aber das macht nichts

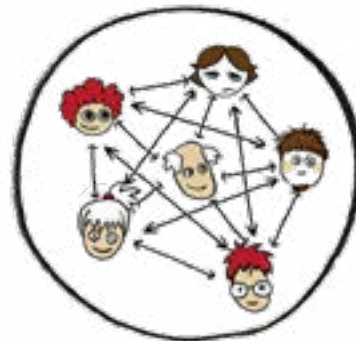
Natürlich können Organisationen und Gruppen nicht im kognitiven Sinn *lernen*: Sie haben kein Gehirn – folglich haben sie auch keine eigene Kognition! Wenn wir also von *organisationalem Lernen* oder von *Gruppenlernen* sprechen, dann ist dies stets metaphorisch zu verstehen. Anders

Das Lernen des einzelnen Menschen:
Ausreichend zur Wissensaneignung
und zum individuellen Üben



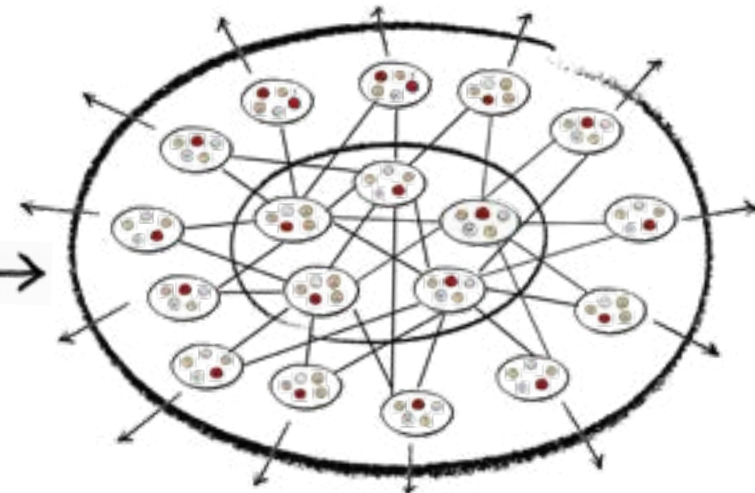
Haufen

Das Lernen in der Kleingruppe:
Notwendig für Diskurslernen,
fürs Üben in Interaktion, für direkten
Einfluss auf Interaktionsmuster



Kleingruppe

Das Lernen in Großgruppen
und der Organisation: Notwendig für
Vernetzungslernen zwischen Vielen, für
gemeinsame Arbeit am System



Großgruppe/Organisation

gesagt: Während Gruppen und Organisationen streng genommen nicht *lernen* können, so können sie sich doch *entwickeln*. Nämlich dadurch, dass sich in ihnen *Konstellationen und Wirk- oder Interaktionsmuster* verändern, rekonfigurieren oder modifizieren. Gruppen und Organisationen verändern sich durch Änderung der *Interaktion zwischen den Teilen* (vorrangig: zwischen den Organisationsmitgliedern). Diese kommunikative Veränderung vollzieht fortwährend, andauernd, unaufhörlich und ohne Unterlass: Gruppen und Organisationen befinden sich in ständiger Entwicklung – beabsichtigt oder unbeabsichtigt!

Change ist. Veränderung ist. Entwicklung ist. Wenn wir von *Organisationslernen* sprechen, dann meinen wir also nicht irgendeine Art von

Veränderung. Wir meinen damit *absichtsvolle Veränderung der Muster*, die sich durch das Lernen der einzelnen Akteure und durch die Dynamik des Diskurslernens als Veränderung von Konstellationen und Verhaltensweisen entfalten.

Diskurs- und Vernetzungslernen: Sie gehören zusammen

Der heilige Gral des Lernens im Kontext von Arbeit und Organisationen liegt in Formaten und Werkzeugen, in denen sich das Lernen auf drei Ebenen vollzieht. Auf den Ebenen des Einzelnen Menschen, der Gruppe und der Organisation. Gleichzeitig – nicht hintereinander! Und das nicht

nur hypothetisch, sondern ausgesprochen praktisch. Wie ein solches *Diskurs- und Vernetzungslernen* im Miteinander-Füreinander relativ kleiner Gruppen als Bestandteil großer Gruppen funktioniert, das wird insbesondere in Grossgruppenmethoden wie [OpenSpace](#) bestens beobachtbar. Denn hier findet der beständige Austausch zwischen Klein- und Grossgruppe, zwischen intemem Diskurs und Kaffeepause oder Plenum im realen Raum statt: Der selbstorganisierte, natürliche fließende Austausch zwischen Formaten und verschiedensten Konstellationen ist hier besonders gut sichtbar.

discourse rückt die lernende Kleingruppe von vier, fünf oder sechs Personen – *Circle* genannt – ins Zentrum seiner Didaktik. Und ermöglicht so, den intensiven Diskurs auch in den virtuellen Raum hinein zu verlegen. Die dichte Kopplung der drei Ebenen Individuum, Kleingruppe, Organisation wird dadurch ermöglicht, dass

1. Lernende und Gruppe in der einzelnen Kleingruppe direkt gekoppelt sind und
2. der Diskurs zwischen gleichzeitig bzw. parallel laufenden Circles überschwappen und sich vernetzen kann. Dies wiederum erlaubt die Vereinigung von Lernen und Entwicklung. Das Diskurslernen wird wertvoll für jedes lernende Organisationsmitglied und für Organisationen als Ganzes. Je mehr parallele Circles, desto besser.

Individuum, Kleingruppe, Organisation: Wie Diskurs Wirkmacht auf drei Ebenen entfaltet

Die Wirkmechanismen auf den drei Ebenen wollen wir im Folgenden etwas näher beleuchten.

- *Lernen des einzelnen Menschen:* Dieses Lernen entsteht durch Erzeugung von Erkenntnis, Einsicht und Emotion, sowie als Entwicklung individuellen Wissens und Könnens. Diese Art von Lernen entsteht beim Lesen eines Buchs oder Fachartikels. Beim Betrachten eines Youtube-Videos. Beim Hören einer Podcastepisode. Beim Üben an einem Problem oder Projekt. Hier ist die Anleitung durch andere Könnler, also *Meister*, von hoher Bedeutung. Zu beachten ist: Menschen wollen nur dann lernen, wenn das Lernen für sie persönlich irgendwie relevant und attraktiv ist. Es muss *einladend* sein.
- *Lernen in der Kleingruppe („Circle“):* Aber Obacht: Viele einzelne Lernende ergeben noch lange keine Lerngruppe – sondern nur einen *Haufen* Lernender! Eine Lern-Kleingruppe zeichnet sich gegenüber dem lernenden Haufen dadurch aus, dass die Lernenden eine aktive Entscheidung für das Miteinander-Füreinander-Lernen getroffen haben. Diese persönlichen Entscheidungen der Lernenden sind Voraussetzung für deren Teilnahme an jeweils einem discourse *Circle*. Im Circle sind, zusätzlich zum Wissens- und Könnensaufbau, auch zwischenmenschlicher Diskurs und Interaktionsmusterwechsel möglich. Die Kleingruppe ermöglicht zusätzliches „Beziehungslernen“. Einerseits. Andererseits entstehen durch den intimen sozialen Prozess innerhalb von discourse-Sessions und *Cycles* (Zyklen von je 5 Lernsessions) geteilte Erkenntnis und Einsicht. Durch die intensive inhaltliche Auseinandersetzung in der Gruppe entwickelt diese Form des Lernens die Kommunikations- und Interaktionsqualität in der Gruppe weiter. An dieser Stelle sei betont: Wir definieren eine Kleingruppe als eine Gruppe von vier, fünf oder sechs Personen. Und das nicht von ungefähr. Denn in einer gemischten, vielfältigen Gruppe ist der Aus-

tausch dann am intensivsten, wenn alle Gruppenmitglieder jederzeit zu Wort kommen können.

- *Lernen in der Großgruppe und der Organisation:* Wenn in einer Organisation viele Circles (Lern-Kleingruppen) innerhalb von Diskurslernen aktiv werden, dann bleibt es nicht aus, dass die Lernerfahrungen aus den einzelnen Circles sich miteinander verweben. Das „Überschwappen“ des Diskurses von den Kleingruppen auf die Großgruppe wird u.a. dadurch hervorgerufen, dass die kognitiven Dissonanzen der Lernenden in den 90 Minuten einer jeden discourse-Session nicht aufgelöst werden: Lernende beenden bzw. verlassen ihre Sessions *in intellektueller und emotionaler Anspannung*. Sozusagen *positiv aufgewühlt*. Aus diesem Grund sind informelle Gespräche im Anschluss an die Sessions typisch und gewünscht, aber natürlich keinesfalls Pflicht. Derartige Gespräche können einerseits innerhalb der Circle-Gruppen stattfinden, andererseits passieren sie naturgemäß auch mit anderen Kolleg*innen. Denn *Teilnehmende haben das Bedürfnis, ihre in den Sessions hervorgerufenen kognitiven Dissonanzen im Gespräch mit anderen aufzulösen*. Teilnehmende reden dabei über die bearbeiteten Themen, über deren Inhalte und Bedeutung. Und auch über den Kontext ihrer realen Arbeitsumwelt, die in allen discourse-Sessions ebenfalls in den Blick genommen wird. Kurzum: Der informelle Austausch und Diskurs über die 90-minütigen Sessions hinaus ist nicht vermeidbar. Er ist eine Fortsetzung des Lernens aus den Sessions, die in kollektive Musterbildung und -bearbeitung mündet. In Vergemeinschaftung.

Voraussetzung für intensives Vernetzungs- oder Verwebungslernen ist mithin die Gleichzeitigkeit des Erkenntnisgewinns innerhalb einzelner

Lerngruppen, ausgelöst durch intensiven Diskurs in den einzelnen Sessions. Und durch eine möglichst große Zahl parallel laufender Circles.

In Ergänzung zu discourse-Circles kann das Lernen in einer Großgruppe oder einer Organisation durch zusätzliche Lernformate weiter befeuert werden. Dabei können verschiedene vernetzende Organisationswerkzeuge zum Einsatz kommen, die wir in unserem Buch [Komplexithoden](#) näher beschrieben haben. Zu nennen wären in diesem Zusammenhang insbesondere Wissenskonferenzen im *OpenSpace*-Format, *Tandemgespräche*, *Communities of Problems* oder *Vorbereitungsräder* – um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Diskurs- und Vernetzungslernen bedürfen der Autorisierung

Wie wir gezeigt haben, ist die selbstorganisierte Lern-Kleingruppe der Schlüssel zu fortlaufender, absichtsvoller Entwicklung von Konstellationen – großen wie kleinen. Wenn eine große Zahl von Lernenden in vielen Kleingruppen einer Organisation innerhalb von diskursiven Lernprozessen miteinander-füreinander lernend aktiv sind, wenn sie also *in Resonanz miteinander sich entwickelnd tätig sind*, dann „lernt“ die Organisation eben doch – obwohl sie es nicht kann: Dann verändern sich geteilte Annahmen, Handlungsoptionen, Vereinbarungen und Kommunikationsmuster zwischen den Akteuren. Ganz praktisch.

Damit dies passieren kann, steht bei discourse gleich am Anfang etwas, das bei alle Trainings, Schulungen, Lernevents und Entwicklungsprogrammen eigentlich unverzichtbar wäre, das dort aber fast immer fehlt: *Autorisierung dafür, das Gelernte in die Anwendung zu bringen*. An-

ders formuliert: Die systematische, bewusste Öffnung eines autorisierten Raums für persönliche Entwicklung, die organisationale Wirkung entfalten darf und soll. Organisationale Wirkung, also absichtsvolle Organisationsentwicklung, muss in disqourse von vornherein gewollt und autorisiert sein. Autorisierung und Wollen stehen nicht am Ende – sondern am Anfang des Diskurslernens. Zu diesem Zweck bedarf es beim Einsatz von disqourse immer der Rolle der Sponsorin bzw. des Sponsors:; Einer Person, die formell eine *Einladung* zum Diskurslernen ausspricht und das Lernen selbst sowie seine Wirkung autorisiert. Ganz offiziell.

Warum ist ein *Sponsor* erforderlich, warum bedarf es der *Autorisierung*? disqourse-Didaktik entfacht einen Diskurs, der nicht an Themen des Tagesgeschäfts entlang verläuft, sondern entlang an Themen, die das Grundsätzliche betreffen. Eine derartige Auseinandersetzung zu Entwicklungsthemen flammt zwar in den meisten Unternehmen gelegentlich auf. Sie findet aber kaum je einen durchgängigen, offenen Resonanzraum. Womit der Diskurs über Qualität und Gestaltung von Beziehungen, Wirksamkeit von Zusammenarbeit und Organisation sporadisch bleibt. Die Verstetigung organisationalen Lernens ist indes nur dann erreichbar, wenn das Lernen in kollektiver Auseinandersetzung rund um Entwicklungsthemen einerseits relevant ist – hierfür sorgt der sorgfältig kuratierte Content der disqourse-Module. Und wenn diese Auseinandersetzung in der Organisation sichtbar gewollt ist. Hierfür braucht es formelle Autorisierung durch die Figur des Sponsors.

Einladung & Freiwilligkeit: Der Königsweg zur Skalierung selbstorganisierter Lern-Ökosysteme

Dadurch, dass eine Sponsorin/ein Sponsors die Lernenden einlädt, wird

gewährleistet, dass die Teilnahme der Lernenden an disqourse-Circles strikt freiwillig stattfindet. Kombiniert mit dem Prinzip der Selbstorganisation der Lernenden in Kleingruppen führt das Prinzip der Freiwilligkeit an einem Lernformat teilzuhaben oder nicht dazu, dass solche Formate faktisch unbegrenzt skalierbar sind. Bei gleichzeitig hohem Engagement jedes einzelnen Lernenden. Skalierung im Sinne der Erreichung einer *kritischen Masse von Diskurslernenden* in den Kleingruppen ist, wie wir gesehen haben, unabdingbar, wenn sich die Wirkung des Lernens auf wertschöpfendes Zusammenwirken voll entfalten soll. Sind alle diese Bedingungen erfüllt: Freiwilligkeit, Selbstorganisation in Kleingruppen, der richtige Lerninhalt, die richtige Didaktik, fortlaufende kritische Masse von Lernenden – dann kann sich grenzenlose „Entwicklungsmagie“ in einer Organisation entfalten.

Wenn wir uns das *Wunderding Kleingruppe* zunutze machen, dann werden bei der Entwicklung von Organisationen viele bisher übliche, oft wenig wirksame Methoden und Repertoires von Veränderungsarbeit und Organisationsgestaltung verzichtbar. Dies bedeutet auch: Wir können die Schallmauer zu höchstmöglicher Entwicklungswirkung auf unsere Organisationen durchbrechen, wenn wir uns konsequent dem dauerhaften *Miteinander-Füreinander-Lernen* in selbstorganisierten Formaten verschreiben. Der Schlüssel zu dieser Entwicklungskraft, in kollektiver Resonanz, ganz ohne Zwang und Repression, ist die selbstorganisierte Kleingruppe, die lernt.

Silke Hermann ist erfahrene Unternehmerin und Managementexpertin. Sie ist Geschäftsführerin von [Red42](#) mit Sitz in Wiesbaden und Grün-

derin/Geschäftsführerin des 2021 gegründeten Unternehmens [disqourse](#) 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 [Komplexithoden](#). Kontakt: silke.hermann@disqourse.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 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 disqourse. Kontakt: niels.pflaeging@redforty2.com



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

disqourse. *Whitepaper No. 03*

THE AGILITY PROVIDER

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

start@disqourse.com
www.disqourse.com
Tel. +385 1 4647 478

Alle disqourse Whitepaper [hier](#).