

# Liberating Structures

Steinhöfer

2021

ISBN 978-3-8006-5929-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Liberating Structures

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Liberating Structures

Entscheidungsfindung revolutionieren

von

Daniel Steinhöfer

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH

**Dipl.-Informatiker Daniel Steinhöfer**, geboren 1980, berät seit vielen Jahren Großunternehmen als Agile Coach und Trainer. Über den Umweg seiner Jugendliebe, der (Bio-) Informatik, fand er zunehmend Gefallen an der Arbeit mit Teams, Gruppen und Unternehmen und ist fasziniert von deren Komplexität. Daniel sieht Liberating Structures als ideales Konzept, um im komplexen Umfeld zu wirken. Er hat die ersten europäischen *Liberating Structures Immersion Workshops* mit organisiert und gemeinsam mit Kolleg\*innen das erste europäische *Liberating Structures Learning Gathering* ins Leben gerufen, und so geholfen, buchstäblich tausende Menschen mit Liberating Structures zu infizieren. Daniel setzt Liberating Structures täglich beruflich wie privat ein, und dennoch verwendet er sie für sein Empfinden viel zu selten. Daniel ist Papa von zwei bezaubernden Mädchen und hegt insgeheim die Fantasie, einmal von seiner Musik leben zu können.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 5929 6  
ISBN E-Book: 978 3 8006 5930 2

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG  
Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © Holisticon AG

  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Inhaltsübersicht

---

<b>Vorwort von Henri</b> .....	IX
<b>Vorwort von Daniel</b> .....	XI
<b>Einleitung</b> .....	1
Purpose .....	2
Worum geht es in diesem Buch? .....	2
Was bedeutet Entscheidungsfindung in diesem Buch? .....	3
Ist dieses Buch die Revolution? .....	3
An wen wendet sich dieses Buch? .....	4
Festlegungen .....	4
Ausblick auf die Kapitel .....	5
Selbstreflexion .....	7
<b>Kapitel 1: Entscheidungsfindung heute</b> .....	9
Herausforderungen der Entscheidungsfindung .....	10
Übliche Herangehensweisen zur Entscheidungsfindung .....	17
Zusammenfassung .....	29
Selbstreflexion .....	29
<b>Kapitel 2: Entscheidungsfindung revolutionieren – mit Liberating Structures</b> .....	31
Was sind Liberating Structures? .....	32
Mikrostrukturen prägen unsere Interaktionen .....	36
Warum funktionieren Liberating Structures so gut? .....	48
Zusammenfassung .....	62
Selbstreflexion .....	63
<b>Kapitel 3: Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen</b> .....	65
Grundsätzliches zum Einsatz von Liberating Structures .....	66
Gruppendynamik und Konflikte .....	72
Meetings und Workshops planen .....	75
Wie fängst du mit Liberating Structures an? .....	82
Selbstreflexion .....	83
<b>Kapitel 4: Liberating Structures in diesem Buch</b> .....	85
Überblick über die Liberating Structures in diesem Buch .....	86
Liberating Structures in diesem Buch .....	89
Punctuations und offizielle Liberating Structures .....	92
Darstellung der Liberating Structures in diesem Buch .....	93
Die verwendete Symbolik .....	96
Selbstreflexion .....	97

<b>Kapitel 5: Grundlegende Liberating Structures</b> .....	99
1-2-4-All .....	100
Folding Spectogram .....	106
9 Whys .....	109
Design StoryBoards .....	116
<b>Kapitel 6: Die Entscheidung richtig finden</b> .....	125
<b>Herausforderungen erkennen</b> .....	127
Impromptu Networking .....	128
Agreement-&-Certainty Matrix .....	132
TRIZ .....	149
<b>Die einbeziehen, die es betrifft</b> .....	157
Celebrity Interview .....	158
Social Network Webbing .....	164
What I Need From You (WINFY) .....	172
<b>Die Gruppe einstimmen</b> .....	181
Heard, Seen, Respected .....	182
Generative Relationships STAR .....	187
Purpose-to-Practice .....	195
Network Patterning Cards .....	204
<b>Kapitel 7: Die richtigen Entscheidungen finden</b> .....	211
<b>Die Herausforderung schärfen</b> .....	213
Conversation Café .....	214
Wicked Questions .....	220
XxX-Writing .....	228
<b>Das große Ganze betrachten</b> .....	233
Ecocycle Planning .....	234
Panarchy .....	249
Critical Uncertainties .....	267
<b>Informationen sammeln und verarbeiten</b> .....	277
Simple Ethnography .....	278
Appreciative Interviews .....	285
Gallery Walk .....	290
<b>Ideen entwickeln und bewerten</b> .....	295
25/10 Crowd Sourcing .....	296
Improv Prototyping .....	305
Wise Crowds .....	312
Wise Crowds für große Gruppen .....	318
<b>Möglichkeiten entdecken und verfeinern</b> .....	325
Discovery & Action Dialogue .....	326
Integrated-Autonomy .....	337
Open Space Technology .....	344

<b>Kapitel 8: Von der Entscheidung zur Handlung</b> .....	353
Min Specs .....	354
15% Solutions .....	360
Drawing Together .....	365
Troika Consulting .....	370
<b>Kapitel 9: Entscheidungen prüfen und reflektieren</b> .....	375
Shift & Share .....	376
User Experience Fishbowl .....	382
What, So What, Now What? .....	388
<b>Kapitel 10: Strings aus der Praxis</b> .....	395
Was sind Strings? .....	397
Strings zur Entscheidungsfindung .....	398
Strings zu Konflikten, Beziehungen und Eigenverantwortung .....	413
Strings, um Initiativen, Projekte, Unternehmen und Gruppen zu gründen oder erfolgreich zu machen .....	422
Strings zur Fokussierung des Portfolios, der Kapazitäten und Strategien .....	430
Selbstreflexion .....	433
<b>Anmerkungen</b> .....	435
<b>Kurzindex</b> .....	437



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort von Henri

---

In meinem letzten Job als leitende Führungskraft eines globalen Großkonzerns war ich Präsident einer Region, die die unterschiedlichsten Regierungen, Volkswirtschaften und Kulturen umfasste. Dazu gehörten die Länder Asiens, Afrikas, Osteuropas, des Nahen Ostens und Südamerikas. Entscheidungsfindungen in einem komplexen und unsicheren Umfeld durchzuführen, war daher mein tägliches Brot und meine tägliche Freude.

Dank meiner langjährigen Praxis kam ich zu dem Schluss, dass das, was die Entscheidungsfindung wahrhaft schwierig macht, folgendes ist:

1. Menschen
2. Menschen
3. Menschen
4. Menschen
5. Menschen
6. Die Zukunft

Genauer gesagt:

1. Die Menschen, von denen du weißt, dass sie zu einer guten Entscheidung beitragen könnten.
2. Die Menschen, die zu einer guten Entscheidung beitragen könnten, du aber nicht weißt, wer sie sind.
3. Die Menschen, die nichts von deiner Herausforderung wissen, aber zur Lösung beitragen könnten.
4. Die Menschen, die von deiner Entscheidung betroffen sein werden.
5. Die Menschen, die an der Umsetzung deiner Entscheidung beteiligt sein werden.
6. Die Zukunft, die unvorhergesehene Ereignisse und unbeabsichtigte Folgen mit sich bringt.

Während sich also Entscheider üblicherweise (auch ich bin in diese Falle getappt) auf verkopft-technische Prozesse konzentrieren (analysieren, Optionen ausarbeiten, modellieren, Lösungsalternativen bewerten etc.), sind Menschen die tatsächlich größte Herausforderung: **Wie kann man wirklich und effizient all diejenigen beteiligen, die in der Lage sein könnten, einen Unterschied zu bewirken – im positiven oder negativen Sinn?**

Eine weitere verbreitete Tendenz ist, „Umsetzer“ von „Entscheidern“ zu trennen und daher in der Phase, in der Entscheidungen ausgearbeitet werden, viele der Personen nicht einzubeziehen, die an deren Umsetzung beteiligt sein werden.

Mehr als nur ein paar Personen zu beteiligen, ist eine Fähigkeit, die die meisten weder in der Schule noch in ihrem Arbeitsumfeld gelernt haben: Es gibt keine Vorbilder, keine empfohlenen Techniken, keine Praxis. (Ich habe das in 30 Jahren Arbeit für eines der angesehensten amerikanischen Unternehmen auch nie getan.)

Man hört häufig, dass Menschen Veränderungen nicht mögen. Die Wahrheit ist, dass Menschen kein Problem mit Veränderungen haben, die sie mitgestaltet haben, aber sie hassen Veränderungen, die ihnen aufgezwungen werden. Und sie sind sehr gut darin, sich gegen diese aufzulehnen. Dasselbe

gilt für Entscheidungen: Versuche nur einmal, vom Entscheidungsprozess ausgeschlossene Menschen zu überzeugen, und sie werden sich instinktiv wehren. Würdest du doch auch, oder 😊?

Jenseits der menschlichen Komponente, aber damit eng verbunden, steht die Herausforderung: **Wie kann man Entscheidungen treffen, die anpassbar sind?** In der Tat sind alle auch nur irgendwie bedeutsamen Entscheidungen *unvollkommen* oder zumindest ein wenig falsch, aus dem einfachen Grund, dass erst nach der Umsetzung einer Entscheidung alle ihre Folgen erkannt werden können: *Überraschungen*, seid willkommen! Häufig treten diese Konsequenzen zeitlich oder räumlich entfernt auf, manchmal sogar in großer Distanz zu den Entscheidungsträgern. Auch hier besteht die Herausforderung darin: **Wie kann man alle beteiligen: diejenigen, die die Konsequenzen sehen werden gemeinsam mit denen, die in der Lage sind, Kurskorrekturen vorzunehmen?**

Dieses Buch wird dir zeigen, wie du mit einfachen Methoden Entscheidungen treffen und dabei alle beteiligen kannst, die zu deiner Entscheidungsfindung beitragen können.

Die andere Veränderung, die auf dich wartet, ist der Übergang von einem, wie ich es nennen würde, verkopft-technischen Prozess hin zu einer **handlungsorientierten Entscheidungsfindung**: Führe Handlungen Schritt für Schritt durch und gelange so zu einer oder mehreren Entscheidungen. Unterwegs machst du erforderliche Justierungen und baust gleichzeitig die Fähigkeit für zukünftige Korrekturen und Anpassungen aus.

Die dritte Veränderung, die sich dir offenbaren wird, ist folgende: Indem du all diejenigen Menschen in deinen Prozess zur Entscheidungsfindung einbeziehst, die du beteiligen solltest, wird sich eure Arbeit viel vergnüglicher gestalten. Eure Beziehungen und euer gegenseitiges Vertrauen werden wachsen und ihr werdet viel lachen.

In diesem Buch geht es nicht um abstrakte Ideen, sondern um das Handeln. (Ideen, die kein „wie man es macht“ mitliefern, sind nutzlos!) Daher gibt es für dich einen einfachen Weg, herauszufinden, ob die Versprechen dieses Buchs gelten oder zu schön sind, um wahr zu sein: Probier es einfach aus! Darüber nachzudenken, wird deine Fragen nicht beantworten. Such dir eine einfache und/oder sichere Gelegenheit und experimentiere. Und noch eine und noch eine. Gehe auf Kolleginnen und Kollegen zu, mit denen du gemeinsam noch schneller lernen wirst. Hier macht Übung den Meister: Du wirst nichts lernen, wenn du dieses Buch nur liest!

Und: Sei darauf vorbereitet, weit über die Entscheidungsfindung hinaus zu reisen!

Ich wünschte, jemand hätte schon vor Jahrzehnten Liberating Structures entwickelt, sodass ich sie während meiner gesamten Laufbahn als leitende Führungskraft hätte nutzen können. Du hast Glück!

Genieße die Reise!

Henri Lipmanowicz

# Vorwort von Daniel

---

Als ich vor einigen Jahren das erste Mal Kontakt zu Liberating Structures hatte, waren mir zwei Gedanken präsent: Was ist das nur für eine seltsam ungewohnte und gleichsam vertraute Art, miteinander umzugehen? Ich fühlte mich so ... geborgen und gleichzeitig außerhalb meiner Komfortzone. Zu diesem Zeitpunkt konnte ich Liberating Structures noch nicht klar greifen und sah darin lediglich einen weiteren Werkzeugkasten, aus dem ich mich als agiler Coach und Trainer bedienen und der meine Arbeit insbesondere mit größeren Gruppen erleichtern könnte. Ich probierte viele der Methoden aus, machte Fehler und lernte. Einige Liberating Structures setzte ich regelmäßig und bald täglich ein.

Mit den europaweit ersten Liberating Structures-Workshops, die meine Kolleg\*innen und ich mit vielen tollen Menschen und mit einem der Erfinder von Liberating Structures, Keith McCandless, organisiert hatten, wurde mir mehr und mehr das ganze Konzept, die Denkweise und vor allem die transformative Kraft von Liberating Structures bewusst. Begeistert begann ich, das gesamte Repertoire von Liberating Structures aufzusaugen und einzusetzen.

Mir wurde immer klarer, welche meist *hinderlichen Mechanismen* unsere täglichen Interaktionen prägen und unser Miteinander – viel zu oft – negativ und manchmal sogar zerstörerisch beeinflussen. Ich begann zu verstehen, wie diese Mechanismen uns das ganze Leben begleiten: in der Schule, in der Ausbildung, an der Universität, in der Arbeit, unter Freunden, mit Fremden, in der Politik, überall. Und auch in der klassischen Entscheidungsfindung.

Es sind aber nicht nur jene Mechanismen, die uns daran hindern, zielführend zu wirken, sondern auch unsere meist *unbewussten* Annahmen darüber, wie unsere Welt (oder Unternehmen, die Wirtschaft, Entscheidungsfindungen und so weiter) funktioniert: berechenbar, analysierbar, planbar.

Ich komme aus dem Umfeld der sogenannten agilen Produktentwicklung. Dort wird in möglichst kleinen, überschaubaren Zyklen versucht, ein Produktinkrement mit dem zurzeit größten Nutzen (für den Kunden, das Unternehmen) zu identifizieren und umzusetzen, um dann Wunsch und Umsetzung zu prüfen und gegeneinander abzugleichen. Mit dem daraus entstehenden Erkenntnisgewinn beginnt der Zyklus aufs Neue. Beim klassischen Projektmanagement wird dagegen zuerst umfassend analysiert, ein Plan entwickelt und dieser am Ende möglichst vollständig umgesetzt. Das Vorgehen wird von Kontroll- und Steuerungsmechanismen begleitet, um auf neue Umstände zu reagieren. Der gesamte Prozess kann dazu führen, dass Wunsch und Wirklichkeit auseinanderklaffen und nachträgliche Anpassungen teuer werden.

Klassische Entscheidungsfindung und Entscheidungsfindung, wie ich sie in diesem Buch propagiere, verhalten sich ähnlich zueinander: Klassische Entscheidungsfindung geht davon aus, dass genügend Analyse und Planung ermöglichen, die *eine richtige* Entscheidung zu treffen, die das Problem vollumfänglich löst. Hingegen erlaubt uns Entscheidungsfindung mit Liberating Structures, die Herausforderung und den Lösungsraum Schritt für Schritt auszuleuchten und dabei leichtgewichtige „richtige“ Entscheidungen *gemeinsam* zu identifizieren und umzusetzen, um zu prüfen, ob das Resultat sich als hilfreich erweist. So sind wir frei, Entscheidungen bewusst gutzuheißen oder sie anzupassen, auszuweiten oder wieder zu verwerfen – analog zur agilen Vorgehensweise.

Damit bin ich bei meiner dritten Erkenntnis: *Gemeinsam* zu agieren ist wichtig und möglich! Erst wenn einige oder ein Großteil der *Betroffenen* am Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt sind und nicht nur die üblichen Entscheider\*innen, Expert\*innen und Extrovertierten, können richtige Entscheidungen *richtig* getroffen werden.

## Warum habe ich mich entschieden, ein Buch über Liberating Structures zu schreiben?

Mein Traum ist, dass Liberating Structures sich in der ganzen Welt verbreiten. Mit diesem Buch möchte ich dazu meinen Beitrag leisten und Liberating Structures den Leser\*innen zugänglicher machen und sie dafür begeistern.

Denn: Liberating Structures erlauben uns, die erwähnten schädlichen Mechanismen, die unpassenden Annahmen über die Vorhersagbarkeit unserer Welt und den Mangel an Beteiligung hinter uns zu lassen. Sie ermöglichen uns, wertschätzend, zielführend und effizient miteinander zu wirken – sowohl in der Entscheidungsfindung als auch weit darüber hinaus, wie etwa in der Bildung oder in der Politik.

Vielleicht hört sich das für dich nach Plattitüden oder Träumereien an. Bleib eine Weile bei mir, und du wirst sehen, dass Liberating Structures funktionieren. Versprochen!

beck-shop.de  
**Danksagungen**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Ich danke Carsten Sahling und Gudrun Steinhöfer für die zahlreichen Stunden ihrer kostbaren Zeit, die sie mir für fachliche und sprachliche Anmerkungen und Verfeinerungen geschenkt haben.

Ich danke meinem Lektor Dennis Brunotte für seine Geduld über meinen Perfektionismus („Nur noch diese 37 wirklich wichtigen Anpassungen und Ergänzungen, dann bin ich fertig!“) und dafür, dass er mir immer Mut gemacht hat, wenn ich ihn brauchte. Und vielleicht auch dafür, dass er mir keine harten Termine gesetzt hat.

Ich danke meinen Kolleg\*innen Franziska Knorr und Christian Weinert für den guten Input, die Diskussionen und den Austausch zu Beginn dieses Projekts. Es war schön und hilfreich, diese Reise gemeinsam zu beginnen.

Ich danke Henri Lipmanowicz für seine peniblen Anmerkungen zu meinen Konzepten in diesem Buch und für sein humorvolles Vorwort.

Und ich danke vor allem meiner kleinen Familie: Anika, Amelie und Felia für ihre Unterstützung, für das Rückenfreihalten und die Ausdauer an den endlosen Buchwochenenden, -tagen und -abenden.