

Liberating Structures

Steinhöfer

2021

ISBN 978-3-8006-5929-6

Vahlen

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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://www.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://www.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

Vorwort von Henri	IX
Vorwort von Daniel	XI
Einleitung	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
Kapitel 1: Entscheidungsfindung heute	9
Herausforderungen der Entscheidungsfindung	10
Übliche Herangehensweisen zur Entscheidungsfindung	17
Zusammenfassung	29
Selbstreflexion	29
Kapitel 2: Entscheidungsfindung revolutionieren – mit Liberating Structures	31
Was sind Liberating Structures?	32
Mikrostrukturen prägen unsere Interaktionen	36
Warum funktionieren Liberating Structures so gut?	48
Zusammenfassung	62
Selbstreflexion	63
Kapitel 3: Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen	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
Kapitel 4: Liberating Structures in diesem Buch	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

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

Kapitel 8: Von der Entscheidung zur Handlung 353

- Min Specs. 354
- 15% Solutions 360
- Drawing Together 365
- Troika Consulting 370

Kapitel 9: Entscheidungen prüfen und reflektieren 375

- Shift & Share 376
- User Experience Fishbowl 382
- What, So What, Now What? 388

Kapitel 10: Strings aus der Praxis 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

Anmerkungen 435

Kurzindex 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.