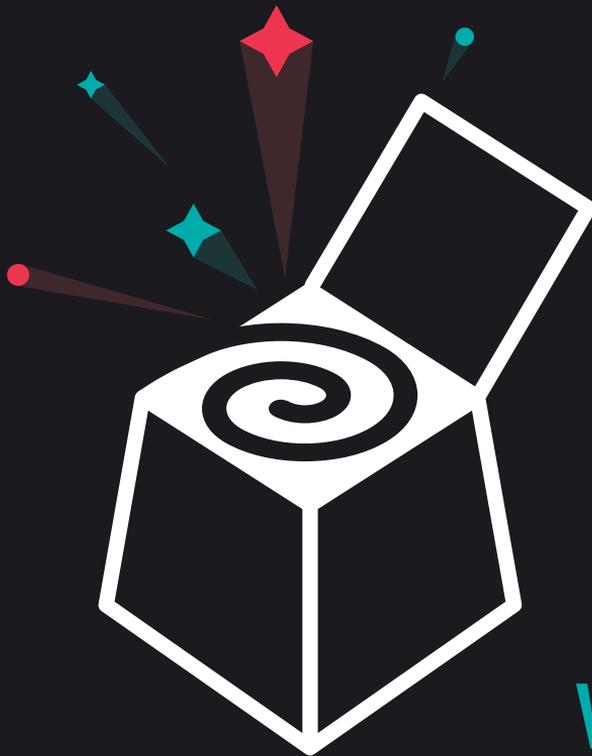


Daniel Steinhöfer

Liberating Structures

Entscheidungsfindung
revolutionieren



Vahlen

Liberating Structures

Entscheidungsfindung revolutionieren

von

Daniel Steinhöfer

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.

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



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 Spectrogram	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

1-2-4-All

Beteilige jeden in einer Gruppe, Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren, um

- alle bei der Suche nach Antworten zu integrieren,
- Groupthink zu verhindern und so das Spektrum an Meinungen und Ideen breit zu halten,
- Ideen zu schärfen, bevor sie in der ganzen Gruppe geteilt werden,
- einen sicheren Rahmen für Austausch frei von Machtgefällen zu erschaffen,
- Personen, die nicht gerne vor Gruppen sprechen, im Paar geschützt Gehör zu verschaffen,
- auf effiziente Art und Weise ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen.



I ca. 12–15 Minuten **★** Niveau: einfach **I** 2–99+ Personen **I** Ideal: 4–80 Personen

Alle Menschen haben die Anlage, schöpferisch tätig zu sein. Nur merken es die meisten nie.

Truman Capote, Autor

Wann kannst du 1-2-4-All anwenden und was kannst du damit erreichen?

☺ 1-2-4-All ist eine wahre Alleskönnerin unter den Liberating Structures! Du kannst damit Meinungen und Ideen sammeln, ergänzen oder konvergieren lassen. Mit dieser Liberating Structure bringst du Eindrücke, Erwartungen und Stimmungen an die Oberfläche. Zu Beginn bekommt jeder Zeit, in Ruhe über eine Fragestellung nachzudenken („1“). Anschließend teilt jeder seine Gedanken mit einem Partner („2“). Als Nächstes treffen je zwei Paare aufeinander und teilen, vergleichen, ergänzen und schärfen ihre Ergebnisse zu viert („4“). Schließlich werden die Resultate aus den Vierergruppen mit allen geteilt („All“).

Durch den parallelen Ablauf der Gespräche kommen innerhalb kürzester Zeit alle gleichberechtigt zu Wort. Vielredner, die bei einer offenen Diskussion die ganze Gruppe dominieren würden, bekommen den gleichen Redeanteil wie alle anderen Beteiligten. Hierarchien und Machtverhältnisse innerhalb der Gruppe üben kaum noch einen lähmenden Effekt auf die Gespräche aus. Es spielt keine Rolle mehr, ob eine *dominante* Führungskraft anwesend ist – die Gruppe beachtet ihren Beitrag während der Choreographie von ☺ 1-2-4-All nicht mehr, aber auch nicht weniger als alle anderen Beiträge.

Durch ☺ 1-2-4-All bekommen die Beteiligten Zeit, sich selbst Gedanken über das Thema zu machen. Diese Gedanken und Ideen können sie dann im geschützten Rahmen der Paare erst einmal verproben. Dies bringt auch die eher introvertierten Beteiligten ins Spiel, und jeder kann seine Gedanken mindestens einmal zum Ausdruck bringen. So wird die Vielfältigkeit der ganzen Gruppe stimuliert. Ideen, die sonst im Verborgenen geblieben wären, werden in Paaren und Kleingruppen ernsthaft betrachtet. Die Vierergruppen verfeinern die guten Ideen, sodass diese verständlich mit der ganzen Gruppe geteilt werden können. ☺ 1-2-4-All schafft einen Raum zum Nachvollziehen der Gedanken der anderen, erzeugt ein Gefühl von Gemeinschaft und beflügelt die Bereitschaft, den wirklich guten Ideen nachzugehen.

☺ 1-2-4-All ist genauso einfach wie wirkungsvoll. Probier es direkt bei deinem nächsten Meeting aus!

1-2-4-All in der Entscheidungsfindung

Du kannst 1-2-4-All in jeder Phase deiner Entscheidungsfindung einsetzen. Mit 1-2-4-All ergründet deine Gruppe gemeinsam eine Herausforderung. Sie generiert Ideen, Maßnahmen und Lösungen. Du beziehst die Meinungen und Stimmen aller mit ein. Aus der Expertise und der Fantasie der Gruppe entsteht ein holistischer Blick. Dabei kann jeder in Ruhe nachdenken, sich artikulieren und die Perspektiven der anderen hören. So kannst du Chancen und Risiken einer Entscheidung und deren Konsequenzen aus Sicht der Gruppe aufdecken. Die Beteiligten verschaffen sich innerhalb weniger Minuten einen umfangreichen Überblick über die Meinungen der Gruppe zu einer Problemstellung, zu Lösungsalternativen oder zu einer Entscheidung.

Wie? Vorbereitung, Einladung und Durchführung

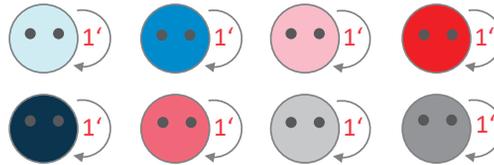
Vorbereitung	Überlege dir die Fragestellung und beachte dabei die Tipps zur Formulierung von Einladungen im Kapitel <i>Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen</i> . Mach dir insbesondere Gedanken darüber, ob das Ergebnis divergent sein soll, sodass die Gruppe ein breites Spektrum an Meinungen und Ideen erzeugt, oder ob Konvergenz für das Vorhaben der Gruppe dienlicher ist und die Fragestellung darauf abzielt, wenige, dafür herausragende Ideen zu generieren.
Raum und Material	<ul style="list-style-type: none"> • Optional: 🔔 Signal zum Ankündigen des nächsten Schritts • Optional: 🖋️ Stifte, 📌 Post-its, 📄 Flipchart zum Festhalten der Ergebnisse • Optional: Die Fragestellung auf einem 📄 Flipchart sichtbar machen
Einladung	<p>„Überlege dir, welche Ideen, Anmerkungen oder Vorschläge du in Bezug zu der gestellten Frage hast. Teile diese.“</p> <p>Tipp: Lies dir die Tipps und Hinweise zur Formulierung von guten Einladungen und Fragestellungen im Kapitel <i>Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen</i> durch, um deine Einladung spezifisch für die Herausforderung, inspirierend und zielführend zu gestalten.</p>

Schritt 1

„1“

🕒 1 Minute

Stell die Frage und lade die Gruppe ein, in Ruhe darüber nachzudenken.



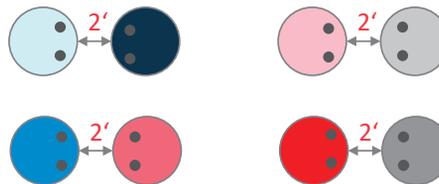
- **Tipp:** Achte darauf, dass wirklich Ruhe herrscht, sodass sich jeder konzentrieren und sich eigene Gedanken machen kann.
- **Stolperfalle:** Wenn du bei der Formulierung das Gefühl hast, dass die Fragestellung für die Beteiligten unklar ist, dann frage in die Runde, ob es noch Verständnisfragen gibt. Kläre diese, bevor du die Durchführung startest.
- **Stolperfalle:** Wenn die Gruppe gewohnt ist, ihre Gedanken auf Post-its festzuhalten, dann kann es passieren, dass sich die Gruppe zu sehr auf das Schreiben konzentriert. Anstatt sich dann wirklich auszutauschen, lesen sich die Beteiligten nur ihre Zettel vor. Falls das auf deine Gruppe zutrifft, dann verzichtet komplett auf Notizen.

Schritt 2

„2“

🕒 2 Minuten

Bitte die Beteiligten, Paare zu bilden und ihre Ideen miteinander auszutauschen, weiterzuentwickeln und zu schärfen.



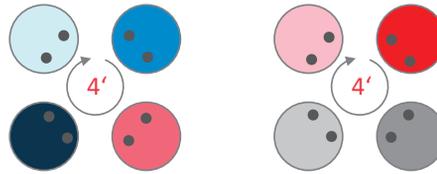
- **Tipp:** Bitte darum, dass sich ein Paar die Redezeit von zwei Minuten untereinander selbstständig aufteilt, sodass sich beide äußern können.
- **Tipp:** Bei ungerader Teilnehmerzahl lass eine Dreiergruppe bilden oder spring selbst ein, sodass sich dein Gegenüber einmal ausdrücken kann, um sich im nächsten Schritt einem anderen Paar anzuschließen.

Schritt 3

„4“

🕒 4 Minuten

- Bitte die Gruppe, Vierergruppen aus je zwei Paaren zu formen.
- Lade die Vierergruppen ein, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten, gemeinsame Ideen zu entwickeln und zu schärfen.



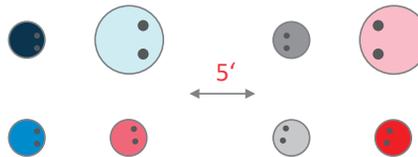
- **Tipp:** Wenn du ein fokussiertes Ergebnis haben möchtest, dann soll sich jede Gruppe auf wenige vielversprechende, neue, bemerkenswerte, kritische oder wichtige Ergebnisse am Ende dieser Runde einigen. Je mehr Ergebnisse du pro Gruppe zulässt, desto breiter wird der Ergebnisraum. Überlege dir vorher, wie viel die Gruppe wirklich für die weitere Arbeit benötigt. Für größere Gruppen solltest du auf jeden Fall die Menge an Ergebnissen pro Gruppe beschränken.
- **Tipp:** Bei unpassenden Teilnehmerzahlen lass ein paar Dreiergruppen bilden. Vermeide Fünfer- oder gar Sechsergruppen, damit ein echter Austausch zwischen den Beteiligten im angegeben Zeitfenster möglich bleibt.

Schritt 4

„All“

🕒 5 Minuten

Jede Vierergruppe teilt reihum eine Idee mit der ganzen Gruppe, bei Bedarf weitere Ideen in weiteren Runden.



- **Tipp:** Lass die Ergebnisse auf Post-its an ein Flipchart anbringen oder für alle lesbar auf den Boden zu verteilen. Bitte die Beteiligten, die Ergebnisse, die neu sind, kurz und knapp vorzustellen. Falls eine Gruppe nichts Neues zu den bisherigen Ergebnissen beizutragen hat, bitte darum, auf die Vorstellung zu verzichten.
- **Tipp:** Bei größeren Gruppen ab 40 Personen, kannst du auch hier nochmal die Menge der Ergebnisse einschränken. Du kannst beispielsweise auffordern: „Welche Gruppe hat ein so spannendes/wichtiges Ergebnis, dass sie absolut überzeugt davon ist, dass es alle anderen hören müssen?“

Hilfemuster

👤 *Gemeinsames Formen – dein Gegenüber und du, ihr deckt gemeinsam Lösungen auf, nehmt Angebote voneinander an und entwickelt sie weiter.*

Allgemeine Tipps, Varianten und Stolperfallen

- **Stolperfalle:** Widerstehe der Versuchung, mit einer kleinen Gruppe doch direkt in den „All“-Schritt zu springen und in eine Gruppendiskussion zu verfallen („wir sind erwachsen und bekommen das gut ohne Struktur hin“). Auch in kleinen Gruppen von zwei bis acht Personen sind die ersten Schritte von 1-2-4-All gut investierte Zeit und erhöhen die Qualität der Ergebnisse.
- **Tipp:** Falls du 1-2-4-All einsetzt, um Ergebnisse oder Erfahrungen von Beteiligten aus verschiedenen Kleingruppen zu teilen, durchmische die ursprünglichen Kleingruppen: „Teilt eure Erfahrungen mit einem neuen Partner.“

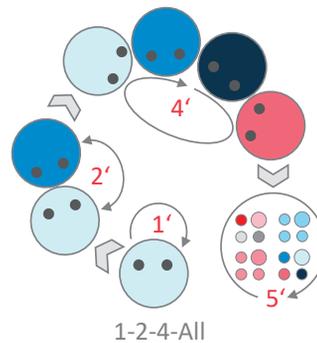
Abkürzende Darstellung für dieses Buch

Mit folgender Symbolik stelle ich 1-2-4-All und 1-2-4 (hierbei findet kein „All“-Schritt statt) in den folgenden Kapiteln dar. Falls die Ergebnisse zentral gesammelt werden sollen, wird dies durch Variationen dieser Symbolik dargestellt. Abweichungen von den Standardzeitfenstern („1“-Schritt: 1', „2“-Schritt: 2', „4“-Schritt: 4', „All“-Schritt: 5') gebe ich in den Grafiken und im Text wie folgt an: 1-2-4-All (1', 4', 4', 5') – beschreibt beispielsweise einen Durchlauf mit 4' für den „2“-Schritt.

Abkürzung

„1-2-4-All“

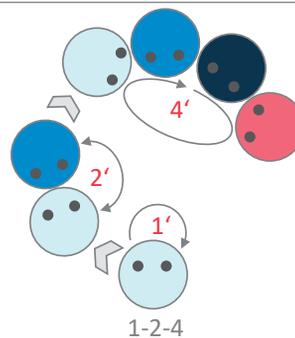
 12 Minuten



Abkürzung

„1-2-4“

 7 Minuten



Kombinationen mit anderen Liberating Structures

- 1-2-4-All kannst du mit den meisten Liberating Structures kombinieren. Einige Liberating Structures haben 1-2-4-All bereits als festen Bestandteil. Du findest Beispiele dazu in den entsprechenden Kapiteln.

Beispiel: Bedingungen für den Erfolg einer Entscheidungsfindung klären

Die Zusammenarbeit zwischen mehreren Teams, die ich betreute, war mangelhaft. Abstimmungen blieben oft ergebnislos. In einem Workshop wollten die Beteiligten entscheiden, wie die Teams in Zukunft miteinander arbeiten wollen. Dazu ließ ich mithilfe von 1-2-4-All zu Beginn des Workshops klären, wann der Workshop für die Beteiligten erfolgreich ist.

Die Einladung lautete: „Es ist 17 Uhr. Der Workshop ist vorbei und war ein voller Erfolg. Woran stellt ihr das fest?“

Die Ergebnisse lauteten unter anderem: „Wir haben ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsweise“ und „Wir haben konkrete Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit festgelegt“.

In Konsequenz war den Beteiligten während des ganzen Workshops ihre Motivation klar. Die Beteiligten haben hilfreiche Maßnahmen entschieden, sodass die Teams nun zielgerichteter und besser abgestimmt miteinander arbeiten.

Ursprung und Inspiration: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt.