



DIGI-O – Offensive für neue Arbeit durch Digitalisierung in der österreichisch-ungarischen Grenzregion

Partizipation mittels
Liberating Structures

Liberating Structures = **befreiende Strukturen**

- eine Sammlung einfacher Werkzeuge und Methoden, die alle Beteiligten **gleichzeitig** sowie **gleichwertig einbinden** und zu **verlässlichen Ergebnissen** führen >> kreative Kooperation
- insgesamt **33+** freie Mikrostrukturen für ein gestaltendes Miteinander

| | | | | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| LS Memo | Wicked questions | What? besides | Mini spaces | Heart, soon requested | What I need from you | Integrated autonomy |
| Design elements | Apprentice interviews | Discovers and action dialog | Improv prototyping | Drawing together | Open space | Critical uncertainty |
| 3-2-4-all | TRIZ | Soft & share | Healing heuristics | Design storyboards | Generative relationships | Ecoside |
| Integrity networking | 15% solutions | 25:10 crowdourcing | Conversation cafe | Celebrity interview | Agree/certainty matrix | Pararchy |
| 9-why's | Treks consulting | Wise words | User experience follow-up | Social network webbing | Simple ethnography | Purpose to practice |

Einsatzmöglichkeiten

Beispiele:

- Trainings
- Workshops
- Projektarbeit
- Meetings interaktiv gestalten
- Diskussion in Gang bringen
- Auflockerung bei Präsentationen
- Kreativprozesse anregen
- Entscheidungsfindung

Ein **Schlusswort** von den Erfindern

„Die Liberating Structures beginnen so einfach und grundlegend, dass es zweifelhaft scheint, ob es sich überhaupt lohnt, damit anzufangen. Und am Ende ist das Ergebnis so kraftvoll und tiefgründig, dass man sich wundert, wie das passieren konnte.“

Die **Erfinder**



Henri Lipmanowicz



Keith McCandless

Grundidee

Jede Struktur gibt vor, **wer sich wann wie lange mit wem über was austauscht**. Diese Strukturiertheit **befreit** und alle können gleichberechtigt beitragen.

Was sind Liberating Structures?

Liberating Structures sind nicht „neu und cool“, sondern eher so, wie wir schon immer hätten miteinander agieren sollen.

Johannes Schartau, Liberating Structures-Pionier

Wie können Strukturen befreiend wirken? *Liberating Structures* ist ein Konzept, das aus einer Menge einzelner Methoden besteht, die die Interaktionen der Gruppe choreografieren. Jede dieser Methoden ist *eine* Liberating Structure. Jede Liberating Structure gibt vor, wer sich wann wie lange mit wem über was austauscht. Diese vorgegebene **Strukturiertheit befreit** die Interaktionen und Ideen der Beteiligten und alle können gleichberechtigt beitragen. Durch die durchdachten Abläufe werden Inhalte und Ideen gemeinsam bewertet, vertieft oder präzisiert. Liberating Structures verteilen Macht und Kontrolle über den Inhalt auf die ganze Gruppe. Du bist nicht mehr auf *einzelne* Experten angewiesen, sondern kannst dich auf die *Expertise der Gruppe* verlassen.

Liberating Structures sind auch ein Gegenentwurf zu den fünf konventionellen Interaktionsstrukturen, die uns täglich umgeben:

- Präsentation
- Offene Diskussion
- Moderierte Diskussion
- Statusrunde
- Brainstorming

Steinhöfer, Daniel. *Liberating Structures (German Edition)* (S.35). Vahlen.

Die **sieben Phasen** der Entscheidungsfindung

Eine tabellarische Einordnung aller Liberating Structures in die sieben Phasen soll dabei helfen, die einzelnen Liberating Structures grob in den Prozess der klassischen Entscheidungsfindung einzuteilen.

| | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Formulierung des Problems | Welche Herausforderung liegt vor? |
| 2. Informationsbeschaffung | Wie sehen die Details und der Kontext aus? |
| 3. Lösungsentwurf | Wie können wir das Problem lösen? |
| 4. Bewertung | Wie schätzen wir die Lösung(en) ein? |
| 5. Entscheidung | Für welche Lösung(en) entscheiden wir uns? |
| 6. Umsetzung | Die Lösung(en) umsetzen und die ersten und folgenden Schritte dazu identifizieren. |
| 7. Rückkopplung | Wurde auf die Herausforderung angemessen reagiert? Was ist noch zu tun? |

All Liberating Structures sind über die Entscheidungsfindung hinaus vielfältig einsetzbar sind. Außerdem zielen sie im Gegensatz zur klassischen Entscheidungsfindung immer auch auf die Sinnstiftung aller Beteiligten ab.

Keith McCandless und Henri Lipmanowicz sind die Gründer dieser Idee.

Keith und Henri haben im Februar 2014 in dem Buch „The Surprising Power of Liberating Structures“ ihre Ideen veröffentlicht.

Mikrostrukturen

Mikrostrukturen bestimmen entscheidend unser Miteinander. Jede Mikrostruktur setzt sich aus fünf strukturierenden Elementen zusammen:

1. Einladung
2. Aufbau des (virtuellen) Raums und benötigte Materialien
3. Einbindung der Teilnehmer*innen
4. Konfiguration der Gruppen
5. Ablauf und Dauer

Weitere Zutaten einer Liberating Structure

Für jede der Liberating Structures sind die fünf mikrostrukturellen Elemente explizit genannt und vorgegeben.

Zudem hat jede Liberating Structure ihren **klaren übergeordneten Sinn und Zweck – den Purpose**.

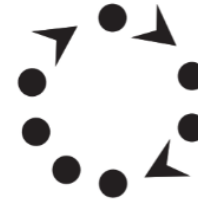
Des Weiteren leitet sich aus den Zeitangaben der Einzelschritte eine **Gesamtdauer** für die Durchführung ab.

Jede Liberating Structure wird durch ein **eigenes Symbol** repräsentiert, das manchmal bereits die Gruppenkonfiguration oder den Ablauf andeutet.

Steinhöfer, Daniel. Liberating Structures (German Edition) (S.35).
Vahlen.

Die Liberating Structure 1-2-4-All

Symbol



Purpose

Beteilige jeden gleichzeitig dabei, Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren.

1. Einladung

„Überlege dir, welche Ideen, Anmerkungen oder Vorschläge du in Bezug zu der gestellten Frage hast. Teile diese.“ (Die konkrete Frage gibst du vor, beispielsweise: „Was hindert uns aktuell daran, unsere Ziele zu erreichen?“)

2. Aufbau des Raums und benötigte Materialien

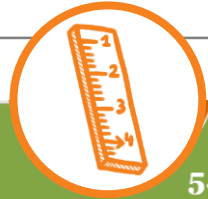
Für die Arbeit in Paaren und Vierergruppen wird genügend Platz benötigt. Falls die Teilnehmer ihre Erkenntnisse festhalten sollen oder wollen, stelle Stifte und Papier zur Verfügung.

3. Einbindung der Beteiligten

Jeder in der Gruppe ist gleichermaßen beteiligt und hat die gleichen Möglichkeiten, etwas beizutragen.

4. Konfiguration der Gruppen

Zuerst jeder für sich, dann in Paaren, dann zu viert, zum Schluss als eine große Gruppe.



10 Prinzipien des Arbeitens

Auf den ersten Blick durchaus paradox bieten sie dir Leitlinien für **eine zielführende und wertschätzende Arbeitsweise an:**

1. Beteilige alle und lege ihre Möglichkeiten frei!

Beteilige alle über die Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg, die zu einer Entscheidungsfindung beitragen können und von der Entscheidung betroffen sind. Durch die gemeinsame Arbeit an der Lösung bilden sich wertschaffende, wertschätzende und entfesselte Beziehungen.

2. Starte niemals ohne klaren Purpose!

Der Purpose, der tiefere Sinn und Zweck des Tuns, beschreibt, was man vorhat und warum dieses Vorhaben persönlich wichtig ist. Er bildet die Grundlage der gemeinsamen Arbeit. Nur wenn der Purpose klar ist, wird das System als Ganzes zielgerichtet und inspiriert arbeiten.

3. Übe dich im tiefen Respekt für Menschen und lokale Lösungen!

Man verlässt sich auf diejenigen, die bereits täglich in ihrem Umfeld mit ihren Herausforderungen konfrontiert sind und die selbst Expert*innen sind. Dieses Wissen, Können und Ideenreichtum soll Raum bekommen und daraus passende Lösungen entstehen.

4. Baue Schritt für Schritt Vertrauen auf!

Erschaffe ein Umfeld, in dem jede Meinung gehört und respektiert wird. Sorge dafür, dass offene Worte und Feedback ihren festen Platz haben und wertgeschätzt werden. Alles Geschaffene ist ein geteilter Erfolg.

5. Mache Fehler und lerne dabei!

Etabliere das Vorgehen für komplexe Systeme: ausprobieren, wahrnehmen und darauf aufbauend reagieren. Kurze Zyklen und Lernen aus dem Reflektieren.

6. Praktiziere Eigenständigkeit (in der Gruppe)!

Verlass dich auf die Vielfalt der Gruppe! Erlaube es, mehrere parallele Lösungen entstehen zu lassen.

7. Fördere Freiheit und Verantwortung!

Schaffe einen Rahmen für die gemeinsame Arbeit, basierend auf einem minimalen Satz an Anforderungen oder Prinzipien und entwickle einen gemeinsamen Purpose. Sorge dafür, dass Ergebnisse wirklich regelmäßig mit allen geteilt werden.

8. Glaube an Möglichkeiten, noch bevor sie greifbar sind!

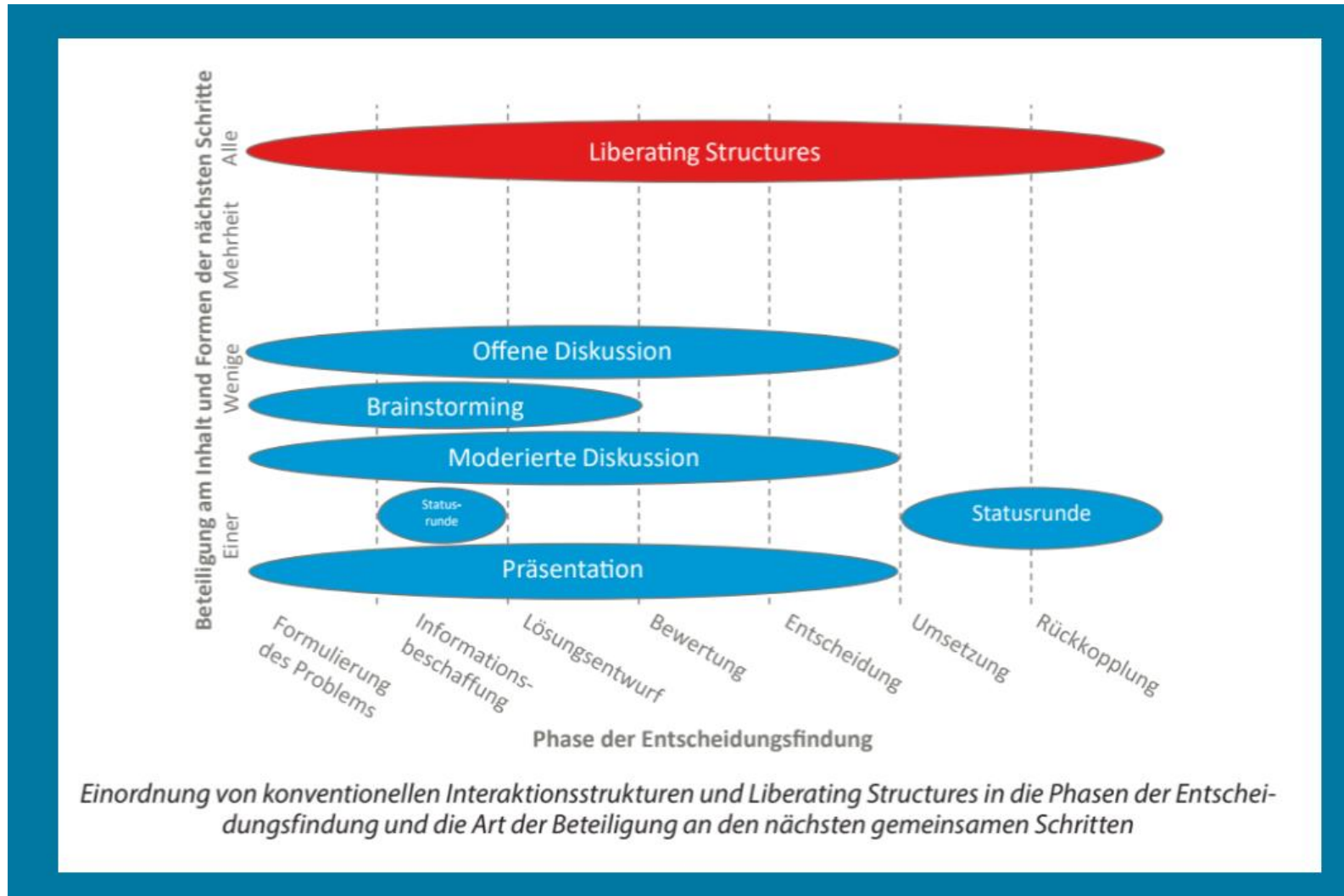
Stelle das ins Rampenlicht, was funktioniert hat. Überlege, woran das liegt, und gehe dann in kleinen machbaren Schritten voran. Orientiere dich dabei am Purpose.

9. Fördere kreative Zerstörung, um Platz für Innovationen zu schaffen!

Decke auf, was die Leute von ihren Zielen abhält, was sie auf dem Weg dorthin behindert und entferne diese Stolpersteine.

10. Lass dich von ernsthaft-verspielter Neugierde leiten!

Lass ein Spielfeld für intrinsische Motivation entstehen und die Kolleg*innen ihre eigenen Innovationen spielerisch und mit Leichtigkeit erforschen. Die gemeinsame Arbeit soll fordernd und einladend sein.





Stille Präsenz oder auch aktives Zuhören

Dein Gegenüber hört dir einfach nur zu, ist für dich da und schweigt; oder sagt beispielsweise: „Und was passierte noch? Erzähl mir mehr!“



Geführtes Entdecken

Dein Gegenüber hört dir zu und greift deine Formulierungen auf, um für dich weitere Details deiner Geschichte oder deines Problems aufzudecken; und sagt beispielsweise: „Wenn du ... sagst, hast du das noch in anderen Zusammenhängen beobachtet?“



Liebevolle Provokation

Dein Gegenüber hört dir zu und weist dich liebevoll auf Aspekte hin, die du nicht siehst; und sagt beispielsweise: „Hast du schon einmal versucht ...?“ oder „Könnte es sein, dass du an ... nicht gedacht hast?“



Gemeinsames Formen

Dein Gegenüber und du, ihr deckt gemeinsam Lösungen auf, nehmt Angebote voneinander an und entwickelt sie weiter; und ihr sagt beispielsweise: „Das ist eine gute Idee und du könntest zudem ...!“ oder „Ja! Und außerdem ...!“



Strukturelle Bewusstheit

Dein Gegenüber und du, ihr macht euch die Art und Struktur eurer Interaktion bewusst und überlegt gemeinsam, welches Hilfemuster oder welche Interaktionsmethode euch jetzt weiterhilft. Euch fällt beispielsweise auf: „Wir führen gerade ein Brainstorming durch. Das erscheint mir für unser Vorhaben zu unstrukturiert. Lass uns *gemeinsam formen* und die Struktur ... wählen.“

Die sieben Phasen der klassischen Entscheidungsfindung

| | Fragestellung | Ausgangslage | Symbol |
|-------------------------------------|--|--|---|
| 1. Formulierung des Problems | Welche Herausforderung liegt vor? | Die Gruppe kennt das Problem noch nicht, denkt, sie hat keines, oder will es schärfen. |  |
| 2. Informationsbeschaffung | Wie sehen die Details und der Kontext aus? | Die Gruppe kennt das Problem oder beginnt es zu verstehen. Sie möchte in dieser Phase weitere Informationen, Rahmenbedingungen, mögliche Konsequenzen, Betroffene und Beteiligte suchen. |  |
| 3. Lösungsentwurf | Wie können wir das Problem lösen? | Die Gruppe hat genügend Informationen, um konkrete Lösungen zu entwickeln. |  |
| 4. Bewertung | Wie schätzen wir die Lösung(en) ein? | Die Gruppe verfügt über eine Reihe von Maßnahmen oder Lösungsentwürfen, die sie bewerten möchte. |  |
| 5. Entscheidung | Für welche Lösung(en) entscheiden wir uns? | Die Gruppe will sich in dieser Phase für eine oder mehrere der Lösungsalternativen entscheiden. |  |
| 6. Umsetzung | Die Lösung(en) umsetzen und die ersten und folgenden Schritte dazu identifizieren. | Die Gruppe setzt die Lösung(en) oder Maßnahmen um. |  |
| 7. Rückkopplung | Wurde auf die Herausforderung angemessen reagiert? Was ist noch zu tun? | Die Gruppe will wissen, wie die umgesetzten Lösungen oder Maßnahmen gewirkt haben. |  |

Sinnvolle Meetings

Du findest hier beispielhaft eine Reihe von guten sowie schlechten Gründen, um ein Meeting oder einen Workshop durchzuführen. Die schlechten Gründe beschreiben Situationen, in denen du das Ziel ohne Meeting besser erreichen kannst oder in denen ein Meeting einfach keinen Sinn macht.

| Ja! Das macht Sinn! | Nein! Das macht keinen Sinn! |
|--|---|
| Sich den Sinn einer gemeinsamen Herausforderung von verschiedenen Standpunkten aus zu erschließen. | Fortschritt von Arbeit oder Aufgaben aktualisieren, die keiner Koordination oder voneinander abhängiger Handlungen bedürfen. |
| Gemeinsam Möglichkeiten erörtern und auswählen, um bei einer komplexen Herausforderung voranzukommen. | Informationen präsentieren, die auch gut im Vorfeld geteilt werden können. |
| Hilfe und Ratschläge von Kollegen erhalten, um Entscheidungen zu treffen, ins Handeln zu kommen, Vorhaben zu formulieren oder um sich zu beteiligen. | Leute von einer Entscheidung überzeugen, die bereits getroffen worden ist. |
| Ideen, Fragen, Ängste, Zweifel, Antworten von allen Beteiligten und Betroffenen aufdecken. | Informationen teilen, die bereits im Vorfeld über andere Kanäle geteilt wurden – wie beispielsweise den Inhalt einer E-Mail wiederzugeben, die alle bereits erhalten haben. |

Liberating Structure Menü

| | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|
| Liberating Structures Menu  | Wicked Questions  | What, So What, Now What?  | Min Specs  | Heard, Seen, Respected  | What I Need From You  | Integrated-Autonomy  |
| Design Elements  | Appreciative Interviews  | Discovery & Action Dialogue  | Improv Prototyping  | Drawing Together  | Open Space Technology  | Critical Uncertainties  |
| 1-2-4-All  | TRIZ  | Shift and Share  | Helping Heuristics  | Design Storyboards  | Generative Relationships STAR  | Ecocycle Planning  |
| Impromptu Networking  | 15% Solutions  | 25/10 Crowd Sourcing  | Conversation Café  | Celebrity Interview  | Agreement-& Certainty Matrix  | Panarchy  |
| 9 Whys  | Troika Consultings  | Wise Crowds  | UX Fishbowl  | Social Network Webbing  | Simple Ethnographie  | Purpose-to-Practice  |

Teilen oder verbreiten von Ideen, Know-how, Erfahrungen, Herausforderungen

Offenlegen, entdecken, erschaffen, entwickeln oder verbessern von Möglichkeiten, Hindernissen, Lösungen, Ideen

Analysieren, untersuchen, erkennen, klären, detaillieren

Strategien entwerfen, Varianten vorsehen

Helfen, Hilfe bekommen, zusammenarbeiten

Planen und vorbereiten

Ordnung der 33 Mikrostrukturen mit Hilfe des Matchmakers

- Teilen oder verbreiten von Ideen, Know-how, Erfahrungen, Herausforderungen
- Offenlegen, entdecken, erschaffen, entwickeln oder verbessern von Möglichkeiten, Hindernissen, Lösungen, Ideen
- Analysieren, untersuchen, erkennen, klären, detaillieren
- Strategien entwerfen, Varianten vorsehen
- Helfen, Hilfe bekommen, zusammenarbeiten
- Planen und vorbereiten



Ideen Know ho

Teilen oder verbreiten von Ideen, Know-how, Erfahrungen, Herausforderungen

Brainstorming
Teile dich mit anderen über Ideen und Erfahrungen aus. (15 Minuten)

Open Experience Festival
Teile Erfahrungen aus, die dir Spaß machen. (10-15 Minuten)

DMF und More
Verleihe gute Ideen und stelle informelle Beziehungen her. (10-15 Minuten)

Celebrity Interview
Teile mit einer Gruppe anerkennende Informationen. (10 Minuten)

Appreciative Interview
Erörtere verschiedene Aspekte von Erfolg und Scheitern. (10-15 Minuten)

Conversation Café
Einladung jeder darf sich zusammen mit einer vorgewählten Herausforderung zu unterhalten. (20-30 Minuten)

Social Network Weaving
Verknüpfe informelle Netzwerke und erziele, wo es sich lohnt, neue Verbindungen. (10 Minuten)

Planen und Vorbereiten

Planen und vorbereiten

Personas De Personis (P2P)
Erörtere die fünf menschlichen Dimensionen der Arbeit: berufliche und persönliche Interessen. (10-15 Minuten)

Design Storyboard
Erörtere Schritte für die Umsetzung von Meetings, die einen produktiven Start zu Meetings. (20-30 Minuten)

Möglichkeiten, Lösungen

Offenlegen, entdecken, erschaffen, entwickeln oder verbessern von Möglichkeiten, Hindernissen, Lösungen, Ideen

Analysieren

Analysieren, untersuchen, erkennen, klären, detaillieren

Strategien

Strategien entwerfen, Varianten vorsehen

Helfen

Helfen, Hilfe bekommen, zusammenarbeiten

1-2-4-All
Beweise jeder, um Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren. (10 Minuten)

Wicked Questions
Formuliere die paradoxen Herausforderungen, gegen die ein Organismus stehen muss, um erfolgreich zu sein. (10 Minuten)

Appreciative Interview
Die Bundesstaaten des Erfolgs finden und darauf aufbauen. (10 Minuten)

DMF
Schaffe Platz für Innovation durch das Stoppen von Konformitätsdenken, diebstahl und Verfallserscheinungen. (10 Minuten)

10% Solution
Entdecke und konzentriere dich auf die Dinge, die 10% des Problems lösen können. (10 Minuten)

25/75 Crowd Sourcing
Die Kraft haben und am besten umsetzbar lassen einer Gruppe in nur 25% der Zeit herausbringen und schneller. (10 Minuten)

Discovery & Action Strategies (DAS)
Erörtere, erfinde und entwickle innovative Lösungen für komplexe Probleme. (20-30 Minuten)

Simple Prototyping
Erwecke effektive Lösungen für unstrukturierte Probleme und teste dabei ein schnelles Prototyping. (10 Minuten pro Runde)

Open Space Technology
Behalte die informelle Bewegung und Führung in Gruppen aus der Gruppe. (10 Minuten bis hin zu 2 Tagen)

Troika Consulting
Hole dir unverzüglich praktische und anwendbare Hilfe von deinen Kollegen. (10 Minuten)

Wise Crowds
Zapfe die Weisheit der ganzen Gruppe in schriftlichen Zetteln. (15 Minuten pro Person)

Simple Storytelling
Beschreibe und dokumentiere das Verhalten von Kunden bei der richtigen Arbeit. (15 Minuten bis zu 2 Stunden)

Drawing Together
Lasse durch mehrstufige Kommunikation Einblicke und erweitere Wege entstehen, um Teamgeist zu fördern. (10 Minuten)

Mad Tea Party
Erweitere geschäftlich neue Ideen für Beziehungen, Innovation und Multidirektion. (10-20 Minuten)

Network Why
Mache dich den Sinn und Zweck deiner Arbeit gemessen klar. (10 Minuten)

What, So What, Now What?
Gemeinsam diskutieren über die aktuellen Fortschritte und Entscheidungen über die bevorstehenden Herausforderungen. (10 Minuten)

Agreement & Certainty Matrix
Ordne Herausforderungen in einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Dimensionen ein. (10 Minuten)

Essays Planning
Analysiere vorhandene Aktivitäten und Reaktionen, um zu identifizieren, was einen Reaktionsverhalten ermöglicht. (10 Minuten)

Paradox
Verstehe wie unterschiedliche Systeme miteinander interagieren, sich entwickeln, zusammenhängen und zusammenwirken. (10 Minuten)

Generative Relationship Physics (GAR)
Lerne, wie man in Beziehungen auf der Überholspur bleibt oder systematisch umherirrt. (10 Minuten)

Empire Storytelling
Beschreibe und dokumentiere das Verhalten von Kunden bei der richtigen Arbeit. (15 Minuten bis zu 2 Stunden)

Energy Planning
Analysiere vorhandene Aktivitäten und Reaktionen, um mit einer Bandbreite von Möglichkeiten oder nicht-umsetzbaren Strategien herauszufinden, was am besten funktioniert. (10 Minuten)

Critical Thinking
Strukturierte Strategien, um mit einer Bandbreite von Möglichkeiten oder nicht-umsetzbaren Strategien herauszufinden, was am besten funktioniert. (10 Minuten)

Paradox
Verstehe wie unterschiedliche Systeme miteinander interagieren, sich entwickeln, zusammenhängen und zusammenwirken. (10 Minuten)

Web Space
Spezialisiere auf die derzeit vorkommenden "Mittel" der Web 2.0 und Web 3.0, um die Zeit zu maximieren. (10-15 Minuten)

Integrating Technology
Kommuniziere, wie "Brennen oder Fall-Matrix" zu relevanten "Beziehungsbeziehungen". (10 Minuten)

Troika Consulting
Hole dir unverzüglich praktische und anwendbare Hilfe von deinen Kollegen. (10 Minuten)

Wise Crowds
Zapfe die Weisheit der ganzen Gruppe in schriftlichen Zetteln. (15 Minuten pro Person)

What I Need From You
Erörtere, erfinde und entwickle innovative Lösungen, um Teamgeist zu fördern und schneller nach Unterstützung, Lösungen oder Innovationen. (10-15 Minuten)

Heart, Soul, Respect
Über diese Zahlen und emotionalen Metaphern miteinander zusammenhängen. (10 Minuten)

Helping Hand
Über die in progressiven Methoden, um anderen zu helfen, die helfen zu lernen oder um Hilfe zu bitten. (10 Minuten)

Social Network Weaving
Verknüpfe informelle Netzwerke und erziele, wo es sich lohnt, neue Verbindungen. (10 Minuten)

© bab

Veröffentlichungen

Das deutsche Buch „Liberating Structures – Entscheidungsfindung revolutionieren“ von Daniel Steinhöfer ist endlich im Vahlen Verlag erschienen.



Liberating Structures sind (aktuell) 33 Mikrostrukturen, die von Keith McCandless und Henri Lipmanowicz zusammengetragen wurden. Diese Strukturen wurden sowohl auf der [Liberating-Structures-Website](https://liberatingstructures.de/) und im [Liberating-Structures-Buch](https://www.liberatingstructures.com/) veröffentlicht.

- <https://liberatingstructures.de/>
- <https://www.liberatingstructures.com/>

Liberating Structures virtuell durchführen

Die meisten Liberating Structures funktionieren virtuell ebenso gut. Manche ein wenig besser, manche ein wenig schlechter. Hier erfährst du mehr: [Liberating Structures online durchführen](#).

- <https://liberatingstructures.de/liberating-structures-online-durchfuehren/>



Renate Divitschek
Projektleiterin

Telefon

+43 699 144 52 641

E-Mail

renate.divitschek@bab.at



Laura Soroldoni
Beraterin

Telefon

+43 699 144 52 644

E-Mail

laura.soroldoni@bab.at