

# Liberating Structures

Steinhöfer

2021

ISBN 978-3-8006-5929-6

Vahlen

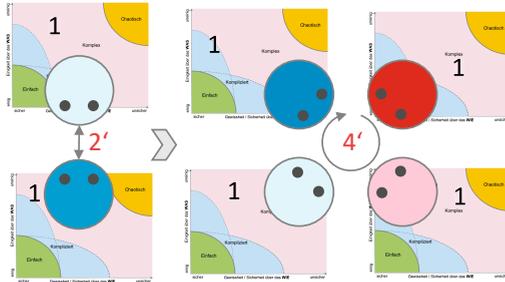
schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

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.

**Schritt 6**  
 Einordnung ver-  
 gleichen  
 ⌚ 6 Minuten

Lass die Beteiligten mithilfe von 2-4 ihre Einordnung der Herausforderung verglichen, auch um einen Blick auf die möglicherweise verschiedenen Sichtweisen zu bekommen.



- **Tipp:** Ähnliche Platzierungen (gleicher Bereich oder ähnliche Koordinaten) sollen die Kleingruppen direkt zusammenführen.
- **Tipp:** Die Beteiligten können sich über verschiedene Platzierungen austauschen und sich auf eine einigen, müssen das jedoch nicht.

**Schritt 7**  
 Einordnungen  
 für alle sichtbar  
 machen  
 ⌚ 3 Minuten

Lass die Vierergruppen ihre Einordnung der Herausforderung auf der großen Agreement-Certainty-Matrix mit Post-its sichtbar machen. Führe dabei, mit dem Einverständnis der Gruppe, ähnliche Platzierungen (gleicher Bereich, ähnliche Koordinaten) zusammen.



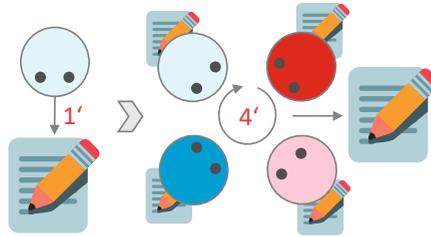
**Tipp:** Falls Beteiligte in den Vierergruppen wesentlich verschiedene Platzierungen für die Herausforderung identifizieren, bitte sie, alle Platzierungen auf der großen Agreement-Certainty-Matrix zu vermerken.

**Schritt 8**

Herangehensweisen auflisten und priorisieren

 5 Minuten

Bitte die Beteiligten, mithilfe von 1-4 die *verwendeten, aktuellen* Herangehensweisen für die Herausforderung möglichst spezifisch zu benennen, aufzulisten und Duplikate zusammenzuführen.



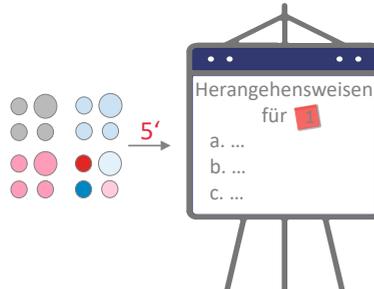
- **Tipp:** Falls die Herausforderung noch nicht angegangen worden ist, lass Herangehensweisen betrachten, die die Gruppe oder ihr Umfeld üblicherweise für ähnliche Herausforderungen nutzt oder in der Vergangenheit genutzt hat.
- **Tipp:** Die Kleingruppen sollen ähnliche, aber dennoch verschiedene Herangehensweisen getrennt lassen. Beispielsweise sollen sie für die Herausforderung „Klima retten“ die Herangehensweisen „Kohlekraftwerke abschalten“ und „Gaskraftwerke abschalten“ nicht zu „Fossile Kraftwerke abschalten“ zusammenführen, denn möglicherweise werden beide Herangehensweisen mit Verhaltensmustern aus unterschiedlichen Problemdomänen angegangen.
- **Tipp:** Es ist gut möglich, dass für die Herausforderung nur *eine* Herangehensweise vorhanden und präsent ist. Halte diesen und die folgenden Schritte dann entsprechend kürzer.
- **Tipp:** Du kannst die Schritte 8–11 auch wie folgt einleiten: „Was tun wir gerade alles zur Lösung des Problems und wie verhalten wir uns dabei?“

**Schritt 9**

Auflistung mit  
allen teilen

 **5 Minuten**

Lass die Vierergruppen reihum eine Herangehensweise nennen und notiere diese auf einem  Flipchart. Bitte die Vierergruppen, Duplikate zu überspringen.



- **Tip:** Vergib Buchstaben (a, b, c ...) für die Herangehensweisen, um sie im weiteren Verlauf leichter referenzieren zu können.
- **Stolperfalle:** Zu viele Herangehensweisen machen die folgenden Schritte unübersichtlich. Beschränke die Liste auf vier bis sechs Herangehensweisen und lass diese die Vierergruppen gegebenenfalls nach *Relevanz* (Wie stark fokussieren wir diese Herangehensweise zur Lösung unseres Problems?), *Verbreitung* (Fokussieren sich nur wenige oder alle in der Gruppe auf diese Herangehensweise?), *vermutetem Erfolg* (Wie stark trägt diese Herangehensweise zur Lösung unserer Herausforderung bei?) oder *Potenzial für (vermutete) Diskrepanz zur Herausforderung* priorisieren und nur die wichtigsten nennen.  **+3 Minuten**

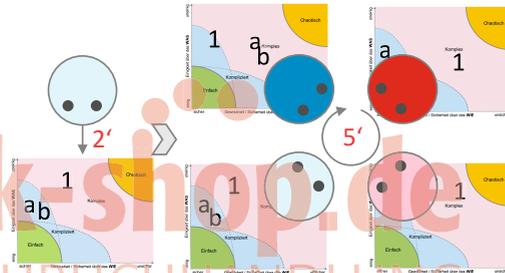
**Schritt 10**

Herangehensweisen in Problemdomänen einordnen

 7 Minuten

Lass die Vierergruppen mithilfe von 1-4 (2', 5') und der folgenden fünf Handlungsmuster die aufgelisteten Herangehensweisen kategorisieren und die Kategorisierung auf ihren Agreement-Certainty-Matrices eintragen. Dabei sollen sie sich fragen, welches Handlungsmuster sie *aktuell* bei der Herangehensweise verfolgen:

1. „Einfach machen: bewährte Methoden Schritt für Schritt durchführen.“ (einfach – Bereich 1)
2. „(Mit Experten) verhandeln und analysieren, um sich für eine Lösung zu entscheiden.“ (kompliziert – Bereich 2)
3. „(Mit Experten) koordinieren und analysieren, um eine bereits festgelegte Lösung anzusteuern.“ (kompliziert – Bereich 3)
4. „Sofort handeln, dann versuchen, neue Lösungsansätze aus den Resultaten abzuleiten.“ (chaotisch – Bereich 4)
5. „Erforschen, Hypothesen aufstellen, Experimente starten, um Hypothesen zu validieren, und die Ergebnisse berücksichtigen.“ (komplex – Bereich 5)



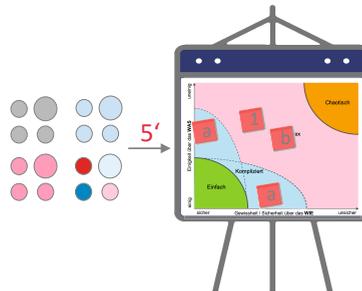
- **Stolperfalle:** Betone, dass es in diesem Schritt um das aktuelle und nicht um ein ideales Handlungsmuster geht.
- **Optional:** Verwende alternativ folgende Beschreibungen für die fünf Bereiche:
  - a. „Einfach machen! Auf Bewährtes zurückgreifen.“
  - b. „Wahrnehmen, analysieren, reagieren; ein Ziel oder Ergebnis durch Verhandlungen, klassische Entscheidungsfindung und Kompromissfindung festlegen.“
  - c. „Wahrnehmen, analysieren, reagieren; auf das vorab festgelegte Ziel oder Ergebnis hinarbeiten.“
  - d. „Sofort handeln! Dann wahrnehmen und reagieren.“
  - e. „Ausprobieren, wahrnehmen, reagieren; Hypothesen aufstellen, mit Experimenten validieren, Feedback einholen – zum Beispiel durch agile Methoden oder Liberating Structures.“

**Schritt 11**

Einordnungen für alle sichtbar machen

 5 Minuten

Bitte die Vierergruppen, reihum ihre Kategorisierungen auf die große Agreement-Certainty-Matrix mit  Post-its zu übertragen.



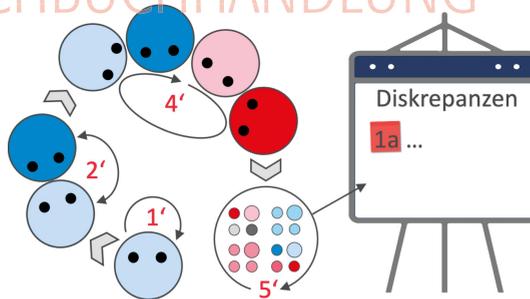
- **Tipp:** Die Vierergruppen sollen dabei die  Post-it-Farbe der Herausforderung verwenden, sodass sich Herausforderung und Herangehensweisen leicht visuell zuordnen lassen.
- **Tipp:** Hier können eine Menge unterschiedlicher Platzierungen entstehen. Verweise die Gruppe darauf, dass sie im letzten Schritt gemeinsam Schlussfolgerungen daraus ziehen und Maßnahmen dafür bestimmen kann.

**Schritt 12**

Diskrepanzen zwischen Problemdomänen von Herausforderung und Handlungsweisen besprechen

 12 Minuten

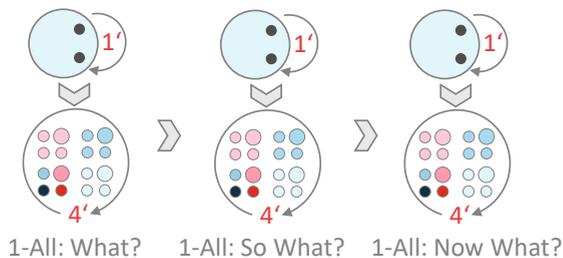
- Bitte die Gruppe, mithilfe von  1-2-4-All Unterschiede zwischen den Problemdomänen von Herausforderung und Herangehensweisen zu besprechen: Wo passen die tatsächliche und die als ideal vermutete Vorgehensweise zur Lösung der Herausforderung nicht zusammen?
- Lass die Vierergruppen die Diskrepanzen beschreiben.



- **Tipp:** Lass die Beteiligten insbesondere auf folgende Konstellationen achten:
  - Wird eine komplexe Herausforderung einfach oder kompliziert angegangen (vereinfacht)?
  - Wird eine einfache Herausforderung kompliziert behandelt (verkompliziert)?
  - Wird eine komplexe Herausforderung chaotisch behandelt (unreflektierter Aktionismus)?
  - Wird eine komplizierte oder komplexe Herausforderung unvollständig angegangen? Fehlen also beispielsweise Kompromissfindung, Umsetzung oder Feedbackschleifen (verkümmern lassen)?
- **Tipp:** Mach den Beteiligten klar, dass nicht alle Diskrepanzen „schlecht“ sind, sondern manchmal auch wichtig. So hat zum Beispiel das agile Vorgehensmodell *Scrum*, das eine passende Herangehensweise für komplexe Projekte darstellt, durchaus auch *einfache* Teilvorgehen, die es erlauben, die Komplexität der Herausforderung mit *offensichtlichen* Mustern anzugehen, wie etwa einer vorgegebenen Taktung des Entwicklungszyklus von beispielsweise zwei Wochen.
- **Optional:** Markiere die Diskrepanzen direkt auf der großen Agreement-Certainty-Matrix, beispielsweise durch Pfeile zwischen Herausforderung und Herangehensweise.
- **Optional:** Lass die Beteiligten direkt einige Konsequenzen aus den Diskrepanzen nennen. Meistens ist es jedoch hilfreicher, die Konsequenzen nachgelagert zu entdecken.

**Schritt 13**  
Reflexion und  
nächste Schritte  
**15 Minuten**

Bitte die Beteiligten, mithilfe eines kurzen **What, So What, Now What?** die Resultate und insbesondere die große Agreement-Certainty-Matrix und die Diskrepanzen zu reflektieren und nächste Schritte zu bestimmen.



**Variante:** Führe bei vielen Herausforderungen, Diskrepanzen oder unterschiedlichen Platzierungen ein vollständiges **What, So What, Now What?** durch. **+30 Minuten**

## Allgemeine Tipps, Varianten und Stolperfallen

- **Stolperfalle:** Achte darauf, dass die Gruppe nicht in offene Diskussionen über die Platzierungen abrutscht. Eine große Bandbreite bei den Platzierungen ist auch ein möglicher Indikator für die Problemdomäne und kann der Gruppe in Schritt 12 oder 13 helfen, gemeinsam Erkenntnisse zu generieren.
- **Variante:** Wähle mit deiner Gruppe vorab *eine* zu betrachtende Herausforderung (und beginne mit Schritt 4).  **-15 Minuten**
- **Variante:** Grenze die Art von Herausforderungen und Herangehensweisen vorab ein oder besprich das gemeinsam mit der Gruppe. Beschränkt euch beispielsweise auf konkrete technische oder organisatorische Herausforderungen.
- **Variante:** Lass die Gruppe individuelle Herausforderungen im gemeinsamen Kontext betrachten, um die Beteiligten für individuelle Probleme ihre Lösungsansätze validieren zu lassen. Verwende dann die Variante „Vergleich“.
- **Variante:** Führe Schritt 5 – die Einordnung der Herausforderung in die Problemdomänen – gleich für alle Herausforderungen durch und lass die Gruppe erst dann wählen, welche Herausforderung sie zuerst genauer betrachten will.
- **Variante „Vergleich“:** Hier ordnen die Beteiligten die Herausforderungen, anstatt durch die beiden Fragen, mithilfe der Beschreibung entweder der vier Problemdomänen oder der fünf Bereichen der  Agreement-Certainty-Matrix in eine Problemdomäne ein. In beiden Fällen handelt es sich nicht mehr um eine kontinuierliche Matrix, sondern um eine Einordnung in vier beziehungsweise fünf diskrete Zustände. Diese Variante bietet sich an, falls die beiden Fragen für die Beteiligten schwer greifbar sind. Allerdings fehlt dann die indirekte Hinführung auf die Problemdomäne, die mit den beiden Fragen ermöglicht wird. Dadurch bleibt in Fällen, in denen sich die Beteiligten bereits uneins bezüglich der Problemdomäne und der Herangehensweise sind, diese Uneinigkeit eher bestehen. Beispielsweise schätzen meiner Erfahrung nach einige Softwareentwickler und -architekten, die Software für Kunden entwickeln, ihre Herausforderung und Herangehensweise gemäß der Beschreibung der Domäne als kompliziert ein, andere im selben Team dagegen beides als komplex.

<b>Vergleich der Problemdomänen</b>			
<b>Einfach</b>	<b>Kompliziert</b>	<b>Komplex</b>	<b>Chaotisch</b>
„Einem Kochrezept folgen“	„Eine Rakete zum Mond schicken“	„Ein Kind großziehen“	„Eine Katastrophensituation in den Griff bekommen“
Das Rezept ist erforderlich.	Strikte Pläne und genaue Formeln sind notwendig.	Pläne helfen selten. Experimente zeigen, was funktioniert und was nicht.	Strikte Regeln oder Pläne können hinderlich sein oder irreführend wirken.
Das Rezept wurde wiederholt getestet, um sicherzustellen, dass es einfach umzusetzen ist.	Eine Rakete erfolgreich zum Mond geschickt zu haben, erhöht die Wahrscheinlichkeit für weitere Versuche. Die entscheidenden Schritte und Verfahren sind identisch.	Ein Kind großziehen, sorgt für Erfahrung, aber garantiert nicht, dass es in Zukunft genauso gut klappt.	Erfahrung kann dabei helfen oder verhindern herauszufinden, was die Krise abklingen lässt.
Es ist keine Expertise notwendig. Kochkünste können die Erfolgsquote erhöhen.	Expertise aus mehreren Fachgebieten ist notwendig, um erfolgreich zu sein.	Expertise trägt zum Erfolg bei, ist aber weder notwendig noch hinreichend, um den Erfolg zu garantieren.	Schnelles Handeln und Improvisieren von Leuten mit verschiedenstem Fachwissen kann hilfreich sein.
Rezepte erzeugen jedes Mal die gleichen vorhersagbaren Resultate.	Raketen sind ähnlich und die Wahrscheinlichkeit des Ergebnisses lässt sich vorhersagen.	Jedes Kind ist ein einzigartiges Individuum mit unvorhersehbarem „Ergebnis“.	Sobald der Nebel des Chaos sich lichtet, können neue Lösungsansätze für zukünftige Situationen erkennbar werden.
Es gibt eine richtige Lösung.	Es gibt mehrere gute Lösungen.	Es gibt keine <i>beste</i> Lösung.	Zuerst handeln, dann Lösungen entdecken.