

# Einfach.Zusammen.Arbeiten.

Ebers / Nieschalk

2022

ISBN 978-3-8006-6693-5

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.

Die Teilnehmenden bewegen sich mit ihrer auf Papier festgehaltenen Idee frei durch den Raum, bis sie den Ton der Klangschale hören. Sie tauschen dabei immer wieder ihre Karteikarten mit der Person aus, die ihnen jetzt am nächsten ist. Jede:r bewertet die Idee auf der Karteikarte auf einer Skala von 1 bis 5, die er oder sie jetzt gerade in der Hand hält (1 „nicht mein Ding“ bis 5 „super gut und unterstütze ich“) und notiert das Ergebnis auf der Rückseite der Karte. Die Karten werden nicht namentlich durch den/die Urheber:in gekennzeichnet, sondern die Idee bleibt anonym. Eine indirekte Beeinflussung der Bewertung durch Meinungsmacher in der Gruppe wird verhindert, weil die Teilnehmenden durch die Bewegung im Raum und das Durchmischen der Karten nicht nachvollziehen können, von wem welche Bewertung oder Idee kommt. Es gibt fünf Bewertungsrunden. Danach wird ausgewertet.

Da diese Art von Struktur neu für die Gruppe ist, ist es insbesondere wichtig, die Teilnehmenden bei der Erklärung der Methode an die Hand zu nehmen und Lust auf das Ausprobieren zu machen.

Nach einer guten halben Stunde haben wir eine Pinnwand mit den 10 besten Ideen für alle sichtbar im Raum hängen. Alle sind sich einig: „Die Ideen, die da jetzt hängen, die sollten wir WIRKLICH umsetzen.“ Wir clustern die Themen nochmal, da es ein paar Ideen gibt, die sich sehr ähnlich sind oder sich gut ergänzen. Für die fünf kondensierten Ideen suchen wir direkt an Ort und Stelle Personen, die sich um die Umsetzung kümmern. Ohne viel Motivationsansprachen von meiner Seite finden sich Personen aus dem Entwicklungsteam mit Key Usern zusammen, um gemeinsam die Umsetzung der Ideen anzugehen. Im Vorfeld hatte ich mich darauf eingestellt, mithilfe meiner Verbündeten unter den Teilnehmenden die Gruppenbildung anzuregen. Das ist aber gar nicht nötig.

Am Ende höre ich von den Teilnehmenden Sätze wie: „Wow, wie schnell wir zu einem Ergebnis gekommen sind!“, „Wir haben uns heute wirklich gehört gefühlt.“ und „Ich kann hier ja wirklich was beitragen!“

Nachhaltig verändert hat sich die Kommunikationshaltung unter den Teilnehmenden. In den Wochen und Monaten nach der Konferenz kann ich beobachten, wie die Kommunikation zwischen Entwicklungsteam und Key Usern deutlich an Geschwindigkeit und gegenseitigem Verständnis zunimmt. Anfragen werden schneller beantwortet, wir greifen schneller zum Telefonhörer und insgesamt hat sich die Kooperationsbereitschaft positiv entwickelt. Die Top-Idee eines Job-Exchange können wir letztlich nicht umsetzen. Profitiert haben wir von der Idee trotzdem. Sie hat aufgedeckt, wie wenig wir von der täglichen Arbeitsrealität der anderen wissen. Dadurch haben wir ein größeres Gespür dafür entwickelt, in der alltäglichen Zusammenarbeit genauer zu beschreiben, wie die eigenen Arbeitsabläufe aussehen. Das hilft uns, besser zu verstehen, welche Herausforderungen der oder die andere hat, was im Rahmen der Möglichkeiten liegt – und was eben auch nicht.

Auch im vergangenen Jahr war die Motivation hoch, im Anschluss an die Konferenz im engen Austausch kreativ zusammenzuarbeiten. Jedoch hielt diese Motivation nicht lange an und der Austausch flaute nach wenigen Wochen wieder ab. Unter anderem durch **25/10 Crowd Sourcing** haben wir es diesmal geschafft, die Energie aus der Konferenz auch im Anschluss noch lange aufrecht zu erhalten. Drei Aspekte haben uns hierbei besonders geholfen: (1) die Teilnehmenden haben freiwillig konkrete Verantwortung für eine Idee übernommen; mit dem ersten Umsetzungsschritt konnten sie direkt loslegen. (2) Die Partner:innen für die Umsetzung der Idee sind unmittelbar als Sparringpartner:innen greifbar. (3) Die gesamte Gruppe ist Zeuge der übernommenen Verantwortung und übt einen sanften sozialen Druck aus, dieser Verantwortung auch nachzukommen. Zusätzlich kann z. B. bei Scrum Teams das Sprint Review oder andere gemeinsame Events genutzt werden, den Fortschritt dieser Ideen weiter zu verfolgen.

Der nachhaltige Erfolg ist nicht nur zurückzuführen auf die *Idee* zur Verbesserung der gemeinsamen Arbeitserfahrung, sondern auch auf das *gemeinsame* Verbessern mit Personen, mit denen wir bisher nur wenig direkten Austausch hatten. Die Struktur schafft somit den Raum, um sich nachhaltig persönlich zu verbinden.

Die Arbeit mit den Liberating Structures zeigt mir immer wieder, wie viele tolle Ideen in einer Gruppe schlummern. Ideen, die ohne eine Struktur vermutlich nicht zum Vorschein gekommen wären und nicht nur von einzelnen Personen, sondern von einer größeren Gruppe getragen werden. **25/10 Crowd Sourcing** ermöglicht es, Ideen zu Tage zu fördern, die innovativ sind. Der erste Schritt macht auch die kühnsten Ideen greifbar. **25/10 Crowd Sourcing** ist für mich das Tool der Wahl, um Rückenwind für gemeinsame Ideen zu generieren. Größere Gruppe werden gemeinsam konstruktiv kreativ und auch Skeptiker:innen kann ich damit von spielerischen Methoden überzeugen, die Spaß *und* Mehrwert bringen.



**“Liberating Structures sind für mich die Kunst der echten Co-Kreation zwischen Individuen und Gruppen, die die Kraft der kollektiven Intelligenz freisetzt.”**

**Susanne Taylor**

setzt Liberating Structures in Retrospektiven und zum Teambuilding ein, in Meetings mit der gesamten Organisation und im persönlichen Coaching.



**“Liberating Structures sind für mich die Möglichkeit, verschiedenste Charaktere und Persönlichkeiten gleichberechtigt einzubinden.”**

**Birgit Nieschalk**

setzt Liberating Structures in ihren Workshops und Trainings zur Teamkollaboration ein und ermöglicht damit echte Zusammenarbeit.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Ein Caravan mit Aussicht

Unglaublich! Wir sind tatsächlich hier. Nach vielen Monaten, in denen wir wegen des Lockdowns Abstand gewahrt und aus der Ferne zusammenge-arbeitet haben, wollen wir wieder alle zusammenbringen und verbinden. Wir befinden uns in einem wunderschönen Fachwerkhaus mit Blick über Salzburg. Klirrende Gläser und aufgeregtes Geplapper. Das jährliche Off-site von Gini, einem mittelständisches FinTech-Unternehmen mit Sitz in München, ist ein sehr wichtiges Ereignis für das gesamte Team. Dieses Jahr ganz besonders, denn das Team ist nach mehreren Monaten das erste Mal wieder zusammen, und zwar nicht über Zoom, sondern in einem richtigen echten Raum. Man spürt die Freude, die Neugierde, aber auch ein bisschen die Anspannung.

Gini ist ein Unternehmen ohne Chefs oder Manager, organisiert in funktions-übergreifenden Teams in einer Mischung aus Holacracy und einer eigenen Art von Selbstmanagement. Das funktioniert am besten, wenn die Ginis (so nennen sich die Teammitglieder liebevoll selbst) die Möglichkeit haben, sich auszutauschen und miteinander zu verbinden und persönliches Vertrauen

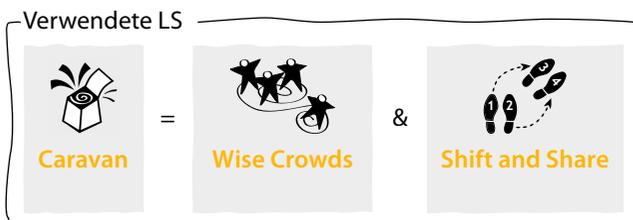
aufzubauen. Die jährliche Teamklausur, bei der das gesamte Team zwei Tage zusammen an einem Ort außerhalb des Büros verbringt, ist ein wichtiger Baustein dabei.

Also versammeln wir 30 Leute in einem großen Raum mit hohen Decken und viel Platz zum Gedankenaustausch. Weitere sieben Kolleg:innen sind remote dazugeschaltet und per Projektion zu sehen. Der Raum ist voll von Menschen, die sich Autonomie wünschen und sich sehr dafür engagieren, wie das Unternehmen geführt wird. Die Mitarbeiter:innen in diesem Team sind es gewohnt, dass man sie bittet, zu organisatorischen Verbesserungen beizutragen und sie dazu einlädt, diese zu leiten. Liberating Structures passen zu diesem Team perfekt, denn sie helfen uns sicherzustellen, dass das Engagement hoch bleibt und wirklich alle Stimmen einbezogen werden.

Nachdem wir uns am ersten Tag mit den bisherigen Erfolgen und zukünftigen Strategie beschäftigt haben, geht der Blick am zweiten Tag nach innen. Heute wollen wir die Formate und Strukturen des Unternehmens unter die Lupe nehmen, die die Organisationskultur besonders prägen. Es sollen Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden für die Termine und Formate (Artefakte), die regelmäßig genutzt werden. Zwei Beispiele für diese Artefakte sind der monatlich stattfindende Open Space, in dem Wissen geteilt wird oder einfach die Themen diskutiert werden, die aktuell relevant sind, oder die „Supergini-Stories“, bei denen Kolleg:innen über kleine und große Erfolge berichten.

Uns als das Moderationsteam, Susanne als Firmeninsiderin und Birgit als neutrale Unterstützerin mit frischer Perspektive, ist bei der Gestaltung dieses Teils wichtig, die langen To-do-Listen zu vermeiden, die sonst oft am Ende eines Firmen-Offsite anfallen. Die Ginis sollen nicht mit mehr Arbeit abreißen, sondern vor allem das Verständnis der verschiedenen Artefakte schärfen, den jeweiligen Sinn und Zweck reflektieren, würdigen, was bereits hilfreich ist, und kleine Dinge verfeinern.

Dazu nutzen wir die Liberating Structure **Caravan** (oder auch **Consulting Caravan** genannt), eine Struktur, die noch in Erprobung ist und die Ideen aus **Wise Crowds** & **Shift and Share** vereint. Wir wollen damit die Intelligenz der Gruppe anzapfen und allen Teammitgliedern die Möglichkeit geben, zu den ausgewählten Formaten Ihre Ideen beizutragen.



Los geht's. Für jedes Format haben wir eine Station mit dem Namen des Artefakts und viel Platz zum Festhalten der Gedanken vorbereitet. Wir bitten die Ginis, dass sich zu jeder Station eine Person findet, die während des Prozesses die Station verantwortet und die Ergebnisse zusammenhält. Ab jetzt kommt Bewegung in den Raum. Die Teilnehmenden können sich eine Station aussuchen, an der sie beitragen möchten. Alle sind eingeladen, für 10 Minuten an dieser Station zu diskutieren und Ideen zur Verbesserung im kommenden Jahr einzubringen. Alles wird mit Post-its an der Station festgehalten, und der/die Verantwortliche der Station achtet darauf, dass alle Anwesenden sich einbringen können. Alle Ginis, die remote dazugeschaltet sind, haben einen Buddy im Raum, der mit einem mobilen Gerät oder Laptop per Videochat dafür sorgt, dass sie in die Gespräche integriert werden. Der Raum vibriert von all diesen Stimmen.

Nach 10 min werden die Gruppen gewechselt. Jede:r Teilnehmende sucht sich eine neue Station. Die jeweils Verantwortlichen stellen kurz das Thema vor und fassen die Ergebnisse der vorherigen Gruppen zusammen. In insgesamt drei Runden können die Teilnehmenden sich so vor allem in den Bereichen engagieren, die ihnen am Herzen liegen.

Am Ende der drei Runden zieht die gesamte Gruppe gemeinsam von Station zu Station, an denen die Stations-Verantwortlichen die Ergebnisse kurz und knapp zusammenfassen. Wenn man sich im Raum umschaute und die sechs Stationen mit all den Notizen und Post-its sieht, sind alle erstaunt und stolz darauf, wie viel sie gemeinsam in nur 45 Minuten erreicht haben.

Nicht jedem der Teammitglieder war vor dem **Caravan** für jedes Artefakt klar, warum es existiert. Nun, nachdem jede:r beteiligt war, es zu hinterfragen und zu optimieren, merken wir bereits jetzt an den Kommentaren und Fragen deutlich das Interesse daran, die Optimierungsvorschläge umzusetzen.

Wir rechnen sogar damit, dass zukünftig mehr Teammitglieder an den Veranstaltungen teilnehmen, um zu erleben, wie ihre Ideen integriert wurden, und zu sehen, welche Auswirkungen ihre Ideen hatten und ob ihre Bedürfnisse berücksichtigt wurden.

Und tatsächlich: Nach dem Offsite ergreifen mehrere Ginis die Initiative, um sicherzustellen, dass die besprochenen Verbesserungen integriert werden. Die Struktur half nicht nur bei der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen im Moment, sondern wirkt auch nach der Teamklausur nach, indem sich die Teammitglieder mehr mit den Formaten verbunden haben.

Für uns beweist es erneut, woran wir fest glauben: Es zahlt sich immer aus, alle zusammenzubringen, zu beteiligen und dafür zu sorgen, dass alle Stimmen gehört und integriert werden.



**Ina Zukrigl-Schief**

setzt Liberating Structures in Workshops und Events zur Strategieberatung und Prozessbegleitung ein.

“**Liberating Structures ermöglichen Menschen, miteinander Schritt für Schritt neue Erfahrungen zu machen.**”

## Wie das Twitter-Stakkato lebendig wird

Wie werden Stimmen der deutschen Zivilgesellschaft in den internationalen Organisationen der UNO hörbar und wirksam? Im Herbst 2019 trifft sich erstmalig das Internet Governance Forum (IGF) in der deutschen Hauptstadt – eine seltene Chance für zivilgesellschaftliche Vertreter:innen, als Teilnehmende und Sprecher:innen in einem UN-Greminium persönliche Aufmerksamkeit für ihre Belange zu erhalten. Kollaboration und die Abstimmung gemeinsamer Aktionen sind erforderlich, um angesichts begrenzter Ressourcen wirksam zu werden.

Teilnehmende, die der Einladung zu solch einem Event folgen, sind in der Regel inhaltlich motiviert: Neugier, der Wunsch nach Wirksamkeit und die Chance auf Teilhabe sind starke Treiber für zivilgesellschaftliche Organisationen, dem Aufruf der deutschen Wikimedia-Sektion und des betterplace lab zu einem Vorbereitungstreffen des IGF zu folgen.

Im politischen Kontext sind es Vertreter:innen von Organisationen gewöhnt, Vorhaben zu diskutieren und ihre Umsetzung zu planen. Der anfängliche thematische Austausch zu Erfahrungen und Positionen kommt an diesem Tag daher mühelos ins Fließen, die Beiträge sind scharfsinnig, wortgewandt und strukturiert. Business as usual in der Zusammenarbeit.

Mit **25/10 Crowdsourcing** beginnen wir, die gewohnten Pfade zu verlassen. *Entwickelt und beurteilt schnell die kraftvollsten und machbarsten Ideen einer Gruppe*, heißt es im Menü der Liberating Structures zu dieser Struktur. Auf die Einladung nach mutigen und verrückten Ideen, die Aufforderung, auch das Undenkbare zu denken, landen teilweise ganz frische Ideen auf dem Papier. Unter musikalischer Begleitung werden diese von mehreren Teilnehmenden bewertet und so gemeinsam priorisiert.

Kaum 20 Minuten später versammeln wir uns um die Ideensieger. Um sich beim IGF gemeinsam Gehör zu verschaffen, könnten zum Beispiel ein Open Mic Flashmob, ein Twitter-Staccato oder die Beschallung der WCs mit den Stimmen von Betroffenen entwickelt werden.

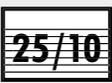
Jetzt wird es Zeit, die Umsetzung dieser Ideen auszuarbeiten und eine Realisierung zu eruieren. Dafür habe ich die Struktur des **Improv Prototyping** gewählt. „Improv“ leitet sich von Improvisation ab, „Prototyping“ hat sich als Begriff für das Entwickeln eines Verfahrens oder Modells durchgesetzt, das nach Feedback aus dem System oder von den Anwender:innen und Kund:innen immer wieder angepasst und getestet wird. Aus dem Improvisationstheater inspiriert, nutzt das Prototyping spielerische Kreativität und Varianz, um die Tragfähigkeit von Ideen zu testen.

Als ich das Vorgehen der Struktur erläutere, wird es kurz still im Raum. Die Teilnehmenden sind spürbar überrascht darüber, wie sie im nächsten Moment arbeiten sollen. Statt wie gewohnt die Umsetzung einer Idee auf Papier zu planen, Maßnahmen zu erwägen und Strategien zu verargumentieren, sind alle aufgefordert, eine Rolle zu übernehmen. Jede Gruppe bestimmt eine:n Regisseur:in, die/der den Spielverlauf steuert. Der/die Regisseur:in liefert die Grundlage des zu spielenden Geschehens in der ersten Runde, die Mitspieler:innen geben aus ihrer Rolle heraus Rückmeldung, andere betrachten als Zuschauer:innen das Gesamtgeschehen.

Die unterschiedlichen Rollen von Regisseur:in, Mitspieler:in und Zuschauer:in sorgen für Multiperspektivität und stoßen immer neue Varianten an. Hakt es an einer Stelle des szenischen Verlaufs, so wird dieser ad hoc abgewandelt. Jede:r Beteiligte ist gefordert, sich hineinzudenken, auszuprobieren und wieder loszulassen. Während der/die Regisseur:in die Szene anregt, improvisieren die Mitspieler:innen. Die Zuschauer:innen sorgen mit ihrem Blick von außen dafür, dass die Vorstellungen glaubwürdig bleiben.

Eine Gruppe nimmt sich vor, den Toilettenbesuch als Gelegenheit zu wählen, um Aussagen von Hate-Speech-Betroffenen per Lautsprecher vom Band einzuspielen. Zwei Personen simulieren den Toilettenbesuch, andere die Stimmen „aus dem Off“. Immer wieder variieren sie den Ort des Audio-Spektakels. Fragen werden laut, ob die WCs nicht zu intim sind, auch Einpielung und die Dauer der Audiobotschaften werden in unterschiedlicher Länge ausgetestet. Ein Zuschauer beobachtet unentwegt die Reaktionen der anderen Konferenzgäste und gibt diese Beobachtungen an den/die Regisseur:in. Von einem Zuschauer kommt der wertvolle Hinweis, wie die technische Umsetzung in mehreren WCs gelingen könnte.

#### Verwendete LS



**25/10**  
Crowd  
Sourcing



**Improv**  
Prototyping

Eine andere Gruppe möchte das zur Konferenz geplante Format der Open Mic-Session nutzen, um für die Forderungen der jungen IGF-Gruppen Aufmerksamkeit zu erregen. Dafür stellt sich ein Teilnehmer ans Mikrofon, das Publikum wird mit Stühlen nachgestellt. Im Raum verteilen sich Jugendliche und stehen nacheinander als Stimmverstärker während des Beitrags stumm auf. Die Verprobung geht hin und her zwischen einer stimmlichen Variante und einer stummen Performance. Am Ende folgt die Überraschung unter den Teilnehmenden, wie wenig Ausstattung es brauchte, um Imagination im Raum herzustellen.

Durch die verschiedenen Rollen des **Improv Prototyping** (Regisseur:in, Mitspieler:innen und Zuschauer:innen) gelingt Perspektivenvielfalt, die wiederum für immer neue Varianten sorgt. Die Rollen verteilen die jeweiligen Gruppen unter sich. Hakt es an einer Stelle des szenischen Verlaufs, so wird dieser ad hoc abgewandelt. Jeder:r Beteiligte ist gefordert, sich hineinzudenken, auszuprobieren und wieder loszulassen. Während der/die Regisseur:in die Szene anregt, improvisieren die Mitspieler:innen. Der Blick der Zuschauer:innen sorgt für einen Abgleich der Glaubwürdigkeit. Innerhalb einer Stunde erleben die Teilnehmenden ihre kraftvollsten und machbarsten Ideen in Aktion und entwickeln einen Prototyp als Grundlage zur Weiterarbeit.

Kopfarbeiter:innen, trainiert im Abwägen von Ideen, greifen gewohnheitsgemäß zu Flipchart und Stift, um Ablauf und Schritte zu besprechen. Im Spiel des **Improv Prototyping** erleben sie stattdessen Dynamik und Überraschungen in Echtzeit. Eine Gruppe versucht den Effekt von massenhaft versendeten Twitter-Nachrichten zu simulieren. Diese sollen politische Positionen in Antwort auf Interviewfragen an teilnehmende Politiker:innen aufgreifen und verstärken, um so im virtuellen Raum Gehör zu finden. Die laut gerufenen Twitter-Nachrichten tönen wild durch den Raum und die Szene löst sich im Gelächter auf. Also nochmal. Diesmal simulieren die Teilnehmenden den Domino-Effekt der Twitternachrichten und sprechen nacheinander. Eine neue Runde wirft Fragen nach der Wirkung zeitversetzter Antworten der angesprochenen Politiker:innen und nach den erforderlichen Ressourcen auf. Es werden Zweifel darüber laut, wie diese Aktion bei geringer Beteiligung wirksam werden kann.

Mit jeder neuen Runde werden in allen Gruppen umsetzbare Varianten greifbarer. Am Ende der Zeit zeigt jede Gruppe ihren Prototypen. Wir applaudieren und feiern die Ergebnisse.

Die Dynamik des **Improv Prototypings** sorgt bei den Teilnehmenden gleichermaßen für Lacher und Frust. Eine Idee loszulassen, ist für viele herausfordernd, intuitiv versuchen die Ersten, ihre Idee zu verteidigen. Und hier greift die Magie der Struktur: Da im Ablauf fortwährend gespielt statt verbal zerpfückt und diskutiert wird, werden Loslassen und Abwandeln eingeübt. Im **Improv Prototyping** macht so der Wettbewerb der individuell besten Ideen dem kollektiven Weiterentwickeln einer Idee Platz und vergemeinschaftet die Aktion zu einer von allen getragenen Taktik.