

Henri Lipmanowicz
Keith McCandless

Mit Liberating Structures gemeinsam mehr erreichen

33 Strukturen für bessere Zusammenarbeit

© 2023 Henri Lipmanowicz, Keith McCandless. Einige Rechte vorbehalten.

Übersetzt und herausgegeben von Anja Kässner und Birgit Nieschalk,
Nieschalk & Kässner, Leicht- und Tiefsinn GbR

Buchgestaltung

Umschlag-Gestaltung: Karl Ceazar Arlegui, Anja Kässner

Umschlag-Foto: Adrien Olichon, unsplash.com/@adrienolichon

Illustrationen im Buch: Anja Kässner und Birgit Nieschalk, leichtundtiefsinn.de

Gestaltung und Satz: Anja Kässner und Birgit Nieschalk, leichtundtiefsinn.de

Lektorat

Sharif Bitar, uebletexte.de

Übersetzung

Anja Kässner und Birgit Nieschalk

Druck und Distribution

Im Auftrag von Anja Kässner und Birgit Nieschalk: tredition GmbH, Halenreihe 40-44,
22359 Hamburg, Deutschland

Bestellnummern

ISBN 978-3-384-01227-2 (Softcover)

ISBN 978-3-384-01228-9 (E-Book)

Direktbezug unter shop.tredition.com

Copyrightvermerk

Für die Inhalte sind die Autoren verantwortlich.

Das Werk einschließlich seiner Teile, ist unter der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-SA 3.0 (Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 International) lizenziert. Dies erlaubt es anderen, diese Arbeit nicht kommerziell zu vervielfältigen, zu verbreiten, anzupassen und darauf aufzubauen, solange sie uns nennen und ihre Werke unter den gleichen Bedingungen lizenzieren.

Die genauen Lizenzbedingungen sind hier zu finden:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.de>



Die kommerzielle Verwertung ist nur mit Zustimmung der Autoren zulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag von Anja Kässner und Birgit Nieschalk, zu erreichen unter: hallo@leichtundtiefsinn.de

” *Liberating Structures sind pure Energie fürs Zusammenarbeiten, Denken und Agieren.
Alles, was zählt, ist, damit anzufangen.*

Johannes Schartau

” *Liberating Structures sind für mich das Schweizer Taschenmesser der Workshop-Gestaltung, wenn kleine und große Gruppen kreativ, gleichberechtigt und mit viel Freude lernen oder Ergebnisse erreichen wollen.*

Dr. Martin Luig

” *Liberating Structures sind super einfach: einfach zu erlernen, einfach umzusetzen –
einfach machen!*

Silvia Rose

Danke!

Liberating Structures sind Werkzeuge für bessere Zusammenarbeit – und noch viel, viel mehr:

- eine Haltung und Philosophie in der Zusammenarbeit in Gruppen,
- die Essenz von tiefgreifendem Wissen und Erfahrung
- und klare Prinzipien, die das Miteinander leichter machen.

Sie sind aber auch ein Netzwerk von Menschen, die ihre Erfahrungen teilen, gemeinsam experimentieren und lernen. Das Ziel: Mit der Anwendung von Liberating Structures alle einbeziehen und beteiligen, um damit großartige Ergebnisse zu erzielen.

Wir, die Übersetzerinnen, widmen dieses Buch der deutschsprachigen Liberating Structures Community, durch die und mit der wir unsere eigene Praxis immer wieder erweitern. Die Anwenderinnen und Anwender haben die Übersetzung dieses Buches erst möglich gemacht. Stellvertretend schicken wir ein herzliches Dankeschön an:

Fabian Hahn

Rolf Irion

Oliver „Oli“ Kopp

Andy Lass

Sabrina Malter

Ihr alle seid nicht nur ein wichtiger Bestandteil der Community, sondern steht auch stellvertretend für all die Menschen, die mit ihrem Beitrag beim Crowdfunding geholfen haben, das Buch zu realisieren. Danke!

Eure Anja Kässner & Birgit Nieschalk
von Leicht- und Tiefsinn

Köln, im sehr späten Spätsommer 2023

Inhaltsverzeichnis

Danke!	7
Prolog.....	13
Kapitel 1: Kleine Veränderungen, große Unterschiede	16

Teil I: Die verborgenen Strukturen von Zusammenarbeit 23

Kapitel 2: Warum Mikrostrukturen von Bedeutung sind.....	24
Kapitel 3: Liberating Structures für alle.....	36
Kapitel 4: Liberating Leadership: Den eigenen Führungsstil verändern, um Zusammenarbeit zu „befreien“	59

Teil II: Loslegen und Weiterkommen 71

Kapitel 5: Erste Schritte, um loszulegen.....	72
Kapitel 6: Von den ersten Schritten zu Strings	91
Kapitel 7: Von Strings zu Storyboards.....	102

Teil III: Die 33 Liberating Structures 121

1-2-4-All.....	131
Impromptu Networking	135
Nine Whys	139
Wicked Questions	143
Appreciative Interviews.....	147
TRIZ.....	151
15% Solutions.....	155
Troika Consulting.....	159
What, So What, Now What?	163
Discovery & Action Dialogue.....	169
25/10 Crowd Sourcing	175
Shift & Share.....	179

Wise Crowds	183
Conversation Café	189
Min Specs	193
Improv Prototyping	197
Helping Heuristics	201
User Experience Fishbowl	205
Heard, Seen, Respected	209
Drawing Together	213
Design StoryBoards „basic“	217
Design StoryBoards „advanced“	221
Celebrity Interview	225
Social Network Webbing	229
What I Need From You	233
Open Space	239
Generative Relationships STAR	245
Agreement & Certainty Matrix	251
Simple Ethnography	255
Integrated-Autonomy	259
Critical Uncertainties	263
Ecocycle Planning	267
Panarchy	273
Purpose-To-Practice	279
 Nachwort	 285
Danksagungen	287
Literaturverzeichnis	289
Glossar	295
Über die Autoren	298
Die Geschichte hinter der deutschen Übersetzung	301

Prolog

So einfach wie das ABC

Erinnern Sie sich daran, wie Sie das Alphabet gelernt haben? Und daran, die ersten Worte zu buchstabieren? D wie Delfin, E wie Esel, F wie Fisch – Alphabete sind nicht nur leicht zu lernen, sie sind auch unendlich anpassbar und universell nützlich. Sie sind die Bausteine von Wörtern, Ideen und Handlungen. Mit den 26 Buchstaben des lateinischen Alphabets können Millionen verschiedener Kombinationen erstellt werden: genug, um alle Wörter vieler Sprachen zu schreiben.

Nun stellen Sie sich vor, Sie hätten ein Alphabet mit nur fünf Buchstaben. Wie viele verschiedene Wörter und Ideen können Sie mit fünf Buchstaben formen? Wie eingeschränkt wären Sie, wenn Sie schreiben, lesen und sprechen? Wie frustrierend wäre es, mit nur ein paar wenigen Worten zu kommunizieren? Wie langweilig und repetitiv wäre Ihr Austausch mit anderen?

Das ist genau die Situation, in der sich die meisten Menschen wiederfinden, wenn sie mit anderen zusammenarbeiten. Sie sind von etwas eingeengt, das wie ein Alphabet aus nur fünf Buchstaben wirkt: fünf Methoden, die überall genutzt werden, um zu organisieren, wie Menschen in Gruppen zusammenarbeiten. Diese fünf konventionellen Methoden sind Präsentationen, geleitete Diskussionen, Statusberichte, offene Diskussionen und Brainstormings. Dieses winzige Alphabet ist einer der Hauptgründe, warum so viele Meetings, Seminare und auch Vorlesungen so langweilig, unproduktiv und frustrierend sind. Diese konventionellen Methoden eignen sich nicht dafür, einen Boden zu bereiten, auf dem Innovationen gut wachsen und gedeihen können.

Der Sinn und Zweck dieses Buches ist es, Ihr Alphabet der Möglichkeiten, mit anderen zu interagieren und zu arbeiten, um ein Vielfaches zu vergrößern, um gemeinsam großartige Ergebnisse zu erschaffen. Es beschreibt und erklärt 33 neue „Buchstaben“, einfache Methoden, die ohne Schwierigkeiten erlernt und eingesetzt werden können.

Die sogenannten Liberating Structures (auf Deutsch etwa: „Befreiende Strukturen“) ermöglichen es, die Art und Weise, wie Menschen interagieren und zusammenarbeiten, zu transformieren. So können sie weitaus bessere Ergebnisse erreichen, als es mit Präsentationen, Statusberichten und anderen konventionellen Methoden möglich ist. Wir nennen sie Liberating Structures, weil sie entwickelt wurden, um alle einzubeziehen und zu beteiligen. Sie setzen gewissermaßen frei, was jede einzelne Person zum Erfolg der ganzen Gruppe beizutragen hat.

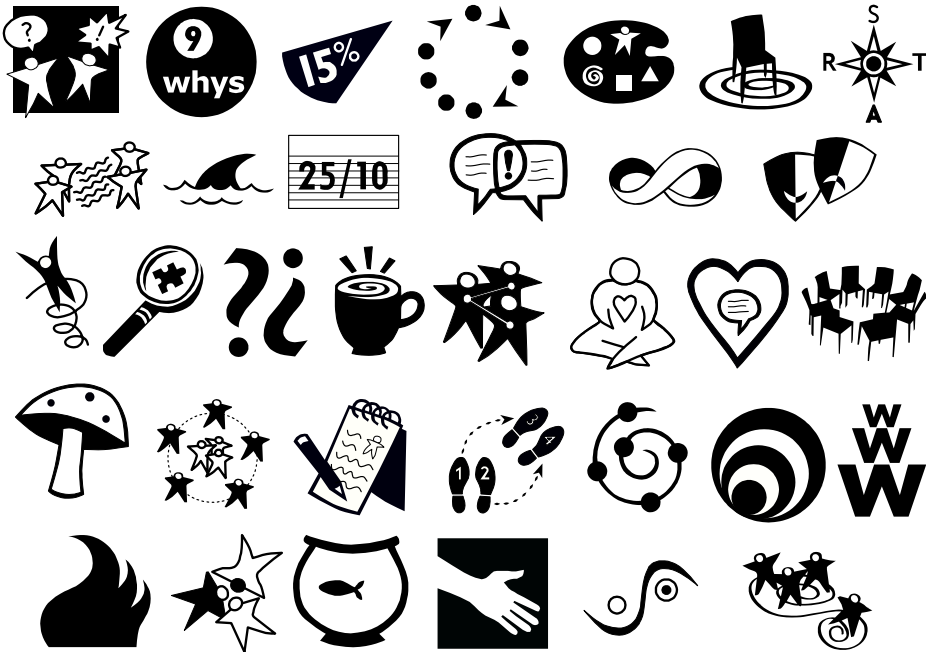


Abbildung: Die Icons des Liberating-Structures-Alphabets

Wie gut Sie mit anderen Menschen interagieren und zusammenarbeiten, beeinflusst häufig nicht nur Ihren Erfolg im Beruf, sondern auch in anderen Bereichen Ihres Lebens. Sie werden sehen, dass jede Liberating Structure ihre eigenen, spezifischen Vorteile hat. Indem Sie einige oder auch alle davon erlernen, entwickeln Sie Ihr eigenes Alphabet und erschaffen damit ein differenziertes Vokabular, um gemeinsam mit anderen Dinge zu erreichen und umzusetzen. Diese neue Sprache wird vielseitig anpassbar und anwendbar sein. So sind Sie bereit für jede Herausforderung oder Chance im Leben, sei sie groß oder klein, einfach oder komplex.

Sie werden außerdem sehen, dass die Kraft von Liberating Structures nicht nur überraschend, sondern auch im besten Sinne ansteckend ist. Wenn Sie Liberating Structures mit den Menschen um sich herum anwenden, genießen nicht nur Sie selbst das Erlebnis und sehen die unerwarteten Vorteile; Sie werden gleichzeitig andere dazu ermutigen, ihr eigenes Alphabet zu erweitern. Diese Menschen werden Ihre Partner:innen bei der Anwendung sein, dankbar, dass Sie ihnen geholfen haben, Fähigkeiten zu erlernen, die ihnen in der Zukunft nützlich sein werden.

Sie werden sehen, dass Liberating Structures sich leicht skalieren lassen. So eignen sie sich für kleine oder große Teams, für eine Abteilung oder eine einzelne Tätigkeit, eine Organisation, einen Kurs, eine Schule, eine Gemeinschaft, oder eine soziale Bewegung. Das macht sie wertvoll für so viele Situationen, von einzelnen Meetings bis hin zu großen Projekten oder sogar unternehmensweiten Veränderungsinitiativen. Sie werden auch

entdecken, dass Liberating Structures Ihnen helfen können, persönliche Gespräche besser zu strukturieren und produktiver zu machen. Und natürlich helfen sie auch dabei, Ihren Kontakt mit sich selbst effektiver zu gestalten und dabei die Art und Weise zu verändern, wie Sie denken, planen und Entscheidungen treffen.

Wenn wir gefragt werden, wer die perfekte Zielgruppe für Liberating Structures ist, lautet unsere bescheidene Antwort ganz einfach: alle. Liberating Structures sind ...

- ... im Unternehmenskontext für CEOs, das höhere und mittlere Management genau wie für Teams im direkten Kontakt mit Kund:innen;
- ... im Bildungsbereich Lehrende, Studierende, Hilfskräfte und Teams in der Verwaltung;
- ... im medizinischen Bereich leitendes Personal in Krankenhäusern, Ärzt:innen und Pflegekräfte;
- ... militärische Führungskräfte sowie Soldat:innen;
- ... in Verwaltung und Politik Beamt:innen, Politiker:innen, Aktivist:innen und Menschen, die sich anderweitig politisch engagieren;
- ... in der Beratung von Unternehmen, Teams und einzelnen Personen Berater:innen und Coach:innen
- ... und viele weitere mehr.

Wenn wir alle sagen, meinen wir alle!

Das klingt doch viel zu gut, um wahr zu sein. Wenn Sie das denken: Willkommen im Club! Viele Menschen reagieren zunächst genau so und das ist vollkommen verständlich. Sie werden erst glauben, was Liberating Structures für Sie tun können, wenn Sie es selbst erleben, wenn Sie sie selbst anwenden und kreativ in immer neuen Situationen ausprobieren. Mit anderen Worten, dieses Buch enthält viele wichtige Ideen, aber es ist kein Theoriewerk, das nur ein Konzept erläutert. Stattdessen ist es ein praktisches Anwendungsbuch, das es Ihnen leicht machen soll, loszulegen und schnell deutliche Fortschritte zu machen. So können Sie selbst entscheiden, welchen Stellenwert Sie Liberating Structures in Ihrer Arbeit und in Ihrem Leben geben möchten.

Liberating Structures sind Methoden für einen bestimmten Zweck: Sie sollen Ihre Leistungsfähigkeit verbessern. Wäre dies ein Buch über Tennis, Golf oder Skifahren, würden Sie schon beim Lesen wissen, dass der Wert erst dann entsteht, wenn Sie die Methoden anwenden und sich damit zu eigen machen. Das ist das Geheimnis, um Liberating Structures zu lernen und von ihnen zu profitieren: Legen Sie einfach los, tauchen Sie direkt ein, erkunden Sie die Methoden und wenden Sie sie so oft wie möglich an. Jeden Tag gibt es dafür unzählige Gelegenheiten. Egal welche Liberating Structure Sie ausprobieren und egal in welcher Situation, Sie können sich sicher sein, dass Sie viel bessere Ergebnisse erzielen, als Sie erwarten.

Kapitel 1: Kleine Veränderungen, große Unterschiede

- ” Über Monate hinweg bekam ein Vater nur noch einsilbige Antworten von seiner Tochter im Teenie-Alter. Dann veränderte er eines Tages eine Kleinigkeit an der Art und Weise, wie er das Gespräch begann, und sie redete über eine Stunde lang mit ihm.
- ” Über Monate hinweg kam eine Gruppe von fünfzehn Führungskräften keinen Schritt voran: Nichts als Streit darüber, wie ihr zweiwöchentliches Meeting verändert werden sollte, das sie alle gleichermaßen als frustrierend und unproduktiv empfanden. Dann veränderten sie eine kleine Sache an der Art und Weise, wie sie als Gruppe normalerweise zusammenarbeiteten. Das Ergebnis? Innerhalb von dreißig Minuten fanden sie heraus, was ihr hauptsächliches Problem war und entschieden, wie sie es gemeinsam angehen wollten.
- ” Über Jahre hinweg zeigten die Studierenden in einem Pflichtseminar nur mäßigen Eifer und machten gerade genug, dass es für eine halbwegs gute Note reichte. Dann veränderte der Professor in einem Semester seine Lehrmethoden. Schon wurden die Studierenden lebhaft und lernwillig, fühlten sich einbezogen und hatten sogar Spaß daran, Konzepte zu lernen, die sie für ihr eigenes Leben relevant fanden.
- ” Über Jahre hinweg waren die Einsatzbesprechungen für Offizier:innen vor ihrem Einsatz in Afghanistan eher ermüdend und überfordernd als besonders erhellend. Dann wurde eines Tages eine Kleinigkeit im Prozess verändert, und zurückkehrende Offizier:innen waren in der Lage, ihren Nachfolger:innen genau die Dinge zu übermitteln, die sie brauchten, um direkt loszulegen. Ihre Nachfolger:innen hörten aufmerksam zu, fragten nach und erhielten Antworten, sie fühlten sich insgesamt selbstsicherer, ihren herausfordernden Einsatz zu beginnen.
- ” Über Jahrzehnte hinweg stiegen die Infektionszahlen in einer Krankenhausstation, obwohl sogenannte Best Practices eingeführt wurden und das Personal regelmäßig geschult wurde. Dann veränderte die Station eine Kleinigkeit in ihrem Ansatz und konnte die Ansteckungen innerhalb von nur zwölf Monaten auf nahezu Null reduzieren.
- ” Schon immer empfanden die Teilnehmenden die strategischen Planungsmeetings als stressig und unangenehm: Du stellst dem Management deinen Plan vor und dieses tat sein Bestes, diesen zu kritisieren. Dann verwandelte eine kleine Veränderung das Meeting in ein schwungvolles, produktives und angenehmes Zusammentreffen.

All diese kurzen Geschichten sind wahre Begebenheiten mit einer ähnlichen Wendung: Kleine Veränderungen in den gewohnten Arbeitsweisen ermöglichen große Unterschiede

in den erreichten Ergebnissen¹. Die Menschen oder Gruppen ersetzten bloß eine sogenannte „konventionelle Mikrostruktur“ mit einer Liberating Structure – das war alles.

Der Vater der Teenagerin ließ sich von einer Liberating Structure namens **Appreciative Interviews** inspirieren. Seine kleine Veränderung bestand darin, seine Tochter zu fragen: „Was war der beste Moment deines Tages heute?“ Das veranlasste sie, eine Geschichte zu erzählen, und dann eine weitere, und eine weitere ...

Die Führungskräfte, die mit der Veränderung ihres zweiwöchentlichen Meetings feststeckten, nutzen zwei Runden einer Liberating Structure namens **1-2-4-All**, um ihre Probleme anzusprechen und unterschiedliche Meinungen konfliktfrei zu klären.

Der Professor führte scheinbar winzige Variationen im Unterricht ein. Er ersetzte seine Vorlesungen mit ein paar Liberating Structures wie zum Beispiel **Impromptu Networking**, **Troika Consulting** und **Conversation Café**. So erzeugte er eine interaktive Umgebung, in der es viel Raum für Selbsterfahrung und Lernen zwischen den Studierenden gab.

Die Afghanistan-Einsatzbesprechung bestand zuvor meist aus offiziellen Handlungsvorgaben und PowerPoint-Präsentationen. Die einfache Veränderung im Prozess bestand darin, eine Liberating Structure namens **User Experience Fishbowl** zu verwenden, in der eine kleine Gruppe zurückkehrender Einsatzkräfte von ihren Erlebnissen vor Ort berichteten, während ihre Nachfolger:innen zuhörten und später Fragen stellten.

Die Krankenhausstation mit der geringeren Infektionsrate beendete ganz einfach die angeordneten Schulungen und lud stattdessen nach und nach alle Mitarbeitenden der Abteilung in kleine und heterogene Gruppengespräche ein. Wie haben sie das gemacht? Es wurden Liberating Structures wie **Discovery & Action Dialogue** und **Improv Prototyping** genutzt. Mit diesen Strukturen wurden die Teilnehmenden ermutigt, selbst Lösungen zu finden, um die Infektionsrate zu verringern. Ohne dass es von oben vorgeschrieben werden musste, führten die Teams freiwillig eigene Maßnahmen ein.

Im Falle des konfrontativen strategischen Planungsmeetings war die kleine Veränderung, dass die gewohnten Präsentationen abgeschafft und durch eine Liberating Structure namens **Ecocycle Planning** ersetzt wurden. Damit wurde das gesamte Management-Team einbezogen, um strategische Optionen zu bewerten und den Plan gemeinsam weiterzuentwickeln.

¹ Sofern nicht anders erwähnt, handelt es sich in diesem Buch bei allen Beispielen und Geschichten um tatsächliche Begebenheiten und Erfahrungen aus unseren Beratungsaufträgen oder Workshops. Sie werden mit der Genehmigung der beteiligten Personen verwendet.

Die Einladung

Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Ihr Team oder Ihre Organisation zutreffen:

- Todlangweilige oder frustrierende Meetings
- Empfohlene Vorgehensweisen bzw. Best Practices von anderen werden aufgezwungen
- Diejenigen, die Entscheidungen treffen, sind andere Personen, als die, die sie ausführen
- Einschläfernde PowerPoint-Präsentationen
- Schwierigen Gesprächen wird üblicherweise ausgewichen
- Ängste und Politik sind häufig im Weg
- Teamarbeit fühlt sich eher nach Plackerei an
- Gruppenprozesse sind chaotisch
- Immer mehr Trainings, aber keine Veränderungen
- Großartige Ideen gibt es nur auf dem Papier
- Menschen werden ausgeschlossen, weil sie Entscheidungen „verkomplizieren“
- Strukturelle Veränderungen führen nicht wie erhofft ins „gelobte Land“
- Von Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie alles wissen und vorhersehen können
- Veränderungen werden primär durch Panikmache oder „Bestechungen“ vorangebracht
- Immer mehr Bürokratie und Kennzahlen
- Verantwortung ohne die angemessene Autonomie oder Unterstützung
- Manche Dinge werden nicht verändert, obwohl alle wissen, dass sie nicht funktionieren

Wenn Sie wie die meisten Menschen sind, mit denen wir auf der ganzen Welt zusammengearbeitet haben, erleben Sie solche Situationen und Ereignisse fast täglich. Dabei ist es egal, ob wir uns Unternehmen in der Wirtschaft anschauen, Regierungen, gemeinnützige Institutionen, das Bildungs- und das Gesundheitswesen, oder privat organisierte Gruppen wie etwa politische Initiativen, Vereine, Beiräte oder ähnliche Organisationen. Diese Verhaltensweisen blockieren die Fähigkeit dieser Gruppen, miteinander zu arbeiten und gute Ergebnisse zu erzielen.

Dieses Buch ist eine Einladung, die Methoden namens Liberating Structures zu nutzen, um die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten, neu zu organisieren und alle einzubinden. Allzu oft verlassen wir uns lieber darauf, dass Expert:innen unsere Welt gestalten – und übersehen dabei die Menschen, mit denen wir direkt im Austausch sind. Das Zusammenspiel aus Methoden und Prinzipien, das hier beschrieben wird, ermöglicht es, dass Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten oder auf verschiedenen

Hierarchiestufen ihre Expertisen und Erfahrungen für nächste Schritte und Innovationen einbringen können.

Sie können dieses Buch nutzen, um innovative Ergebnisse zu erarbeiten: für sich selbst, mit Ihrer Familie oder mit Ihrem Team im beruflichen Kontext. Die Methoden werden Ihnen dabei helfen, die Interaktionen mit Führungskräften innerhalb Ihrer Organisation zu verbessern, genau wie die mit Ihren Nachbarn. Sie alltäglich in einem Gespräch oder Meeting zu verwenden kann ebenso wirkungsvoll sein, wie sie im Rahmen einer großen Veränderungsinitiative in einem Unternehmen anzuwenden.

Der Kerngedanke dieses Buches ist, dass einfache Veränderungen in der Art und Weise, wie wir mit anderen interagieren, es ermöglichen, dass alle berücksichtigt, einbezogen, und so „entfesselt“ werden, um Probleme zu lösen, Innovationen voranzubringen, und großartige Resultate zu erreichen. Kleine Veränderungen erzeugen große Ergebnisse, ohne dass Vorgehensweisen anderer übernommen werden, ohne dass noch mehr Trainings durchgeführt werden, und ohne dass teure Strategien eingekauft werden müssen. Diese alternative Herangehensweise ist zugleich praktisch und praktikabel, denn Liberating Structures sind einfach zu erlernen. Sie sind für alle auf jedem Level, vom Top-Management einer Organisation bis zu Mitarbeitenden im Verkauf, vom örtlichen Verein bis zur weltweit aktiven Organisation anwendbar. Statt komplizierter Frameworks oder ausgeklügelter Prozesse für die Zusammenarbeit, enthalten Liberating Structures einfache Regeln, die eher sparsam, aber dafür sehr spezifisch formuliert sind.

Liberating Structures wurden von Führungskräften und Verkaufspersonal, von Ärzt:innen und Pflegekräften, von Lehrkräften und Studierenden, in der Verwaltung, in Wirtschaft, Regierungen und im gemeinnützigen Bereich in mehr als dreißig Ländern eingesetzt. Ohne langwierige Trainings oder spezielle Expertisen. Ohne die Abhängigkeit von spezialisierten Moderator:innen.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Wir haben diese Sammlung von Liberating Structures zusammengestellt, indem wir großartige frei verfügbare Ideen angeschaut und vereinfacht haben. Außerdem haben wir ein paar eigene Ideen hinzugefügt. Unser Ziel ist es, Liberating Structures für alle zugänglich zu machen, von der Basis bis zur Spitze von Organisationen. Ob Sie Führungskraft, Moderator:in oder ganz einfach Teil einer Gruppe von Menschen sind, die innovativer, anpassungsfähiger und schneller werden möchten, um bessere Resultate zu erzielen – dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie die Kraft von Liberating Structures direkt nutzen können.

Teil I: Die verborgenen Strukturen der Zusammenarbeit. Dieser Teil wird die Grundlage schaffen, indem wir den konzeptionellen Rahmen und das Vokabular von Liberating Structures vorstellen. Kapitel 2 „Warum Mikrostrukturen von Bedeutung sind“ beschreibt Schlüsselkonzepte und stellt Liberating Structures konventionellen Methoden der Zusammenarbeit gegenüber. In Kapitel 3 „Liberating Structures für alle“ erklären wir die Bestandteile von Liberating Structures ausführlicher. Wir zeigen Vorteile auf, die sich ergeben, wenn man sie nutzt, um zusammen zu arbeiten, zu lernen und Lösungen zu

finden. Außerdem enthält dieses Kapitel Inspiration und Material dafür, die Veränderungen in der Zusammenarbeit messbar zu machen. Das Ziel von Kapitel 4, „Liberating Leadership: Den eigenen Führungsstil verändern, um Zusammenarbeit zu ‚befreien‘“, ist in dessen Untertitel zusammengefasst: „Wie Führungskräfte vermeiden können, ausgerechnet die Probleme selbst zu verursachen, über die sie sich beklagen.“. Wir bieten hier Erkenntnisse und Alternativen für Führungskräfte auf allen Ebenen an.

Teil II: Loslegen und weiterkommen. Dieser Teil bietet Leitfäden an, um in verschiedenen Situationen mit Liberating Structures zu experimentieren und aus diesen vielfältigen Erfahrungen zu lernen: Von einzelnen Interaktionen in kleinen Gruppen bis hin zu organisationsweiten Veränderungsinitiativen.

In *Teil III: Die 33 Liberating Structures* folgt unser Repertoire aus 33 Liberating Structures. Jede Liberating Structure wurde sorgfältig so entwickelt, dass sie nur das enthält, was absolut notwendig ist, um innovative Ergebnisse zu erzielen. Der Praxisleitfaden stellt die Minimalanforderungen für jede Liberating Structure in einem standardisierten Format dar, sodass sie einfach nachzuvollziehen und zu nutzen sind. Wir beschreiben die einzelnen Liberating Structures, indem wir jeweils Schritt für Schritt erklären, was zu tun und zu erwarten ist:

- Was wird ermöglicht?
- Die fünf Strukturelemente – Minimalanforderungen
- Intention und Anwendungszweck
- Tipps und Stolperfallen
- Varianten und Kombinationen
- Beispiele

Im *Nachwort* teilen wir unsere Gedanken darüber, was es für Menschen individuell oder als Gruppe bedeuten kann, regelmäßig Liberating Structures anzuwenden.

Wir glauben, dass Liberating Structures echte Transformationen bewirken können. Sie sind bewusst so gestaltet, dass sie es ermöglichen, mit Leichtigkeit genau das zu erreichen, was in den meisten Organisationen nicht funktioniert: Menschen einzubeziehen und zu aktivieren, um ihre gemeinsame kollektive Intelligenz und Kreativität freizusetzen.

Liberating Structures bieten eine breite Palette an Möglichkeiten, um ...

- ... mit Gruppen jeder Größe zu arbeiten,
- ... Kontrolle gefahrlos abzugeben,
- ... allen eine gleiche Gelegenheit zu geben, etwas beizutragen,
- ... voranzukommen, indem Optionen schnell gefiltert und bewertet werden,
- ... aktive Beteiligung zu maximieren und
- ... routinemäßig unerwartet gute Ergebnisse zu erzielen.