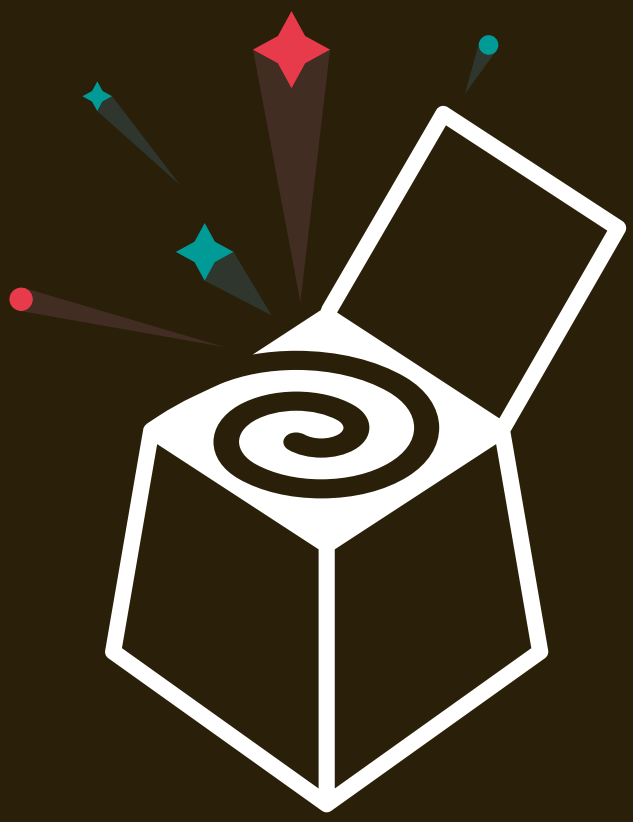
Daniel Steinhöfer

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 Workshop*s 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

CO_2 neutral
vahlen.de/nachhaltig

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 Spectogram 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

Vorwort von Henri

In meinem letzten Job als leitende Führungskraft eines globalen Großkonzerns war ich Präsident einer Region, die die unterschiedlichsten Regierungen, Volkswirtschaften und Kulturen umfasste. Dazu gehörten die Länder Asiens, Afrikas, Osteuropas, des Nahen Ostens und Südamerikas. Entscheidungsfindungen in einem komplexen und unsicheren Umfeld durchzuführen, war daher mein tägliches Brot und meine tägliche Freude.

Dank meiner langjährigen Praxis kam ich zu dem Schluss, dass das, was die Entscheidungsfindung wahrhaft schwierig macht, folgendes ist:

1. Menschen
2. Menschen
3. Menschen
4. Menschen
5. Menschen
6. Die Zukunft

Genauer gesagt:

1. Die Menschen, von denen du weißt, dass sie zu einer guten Entscheidung beitragen könnten.
2. Die Menschen, die zu einer guten Entscheidung beitragen könnten, du aber nicht weißt, wer sie sind.
3. Die Menschen, die nichts von deiner Herausforderung wissen, aber zur Lösung beitragen könnten.
4. Die Menschen, die von deiner Entscheidung betroffen sein werden.
5. Die Menschen, die an der Umsetzung deiner Entscheidung beteiligt sein werden.
6. Die Zukunft, die unvorhergesehene Ereignisse und unbeabsichtigte Folgen mit sich bringt.

Während sich also Entscheider üblicherweise (auch ich bin in diese Falle getappt) auf verkopft-technische Prozesse konzentrieren (analysieren, Optionen ausarbeiten, modellieren, Lösungsalternativen bewerten etc.), sind Menschen die tatsächlich größte Herausforderung: **Wie kann man *wirklich und effizient all diejenigen* beteiligen, die in der Lage sein könnten, einen Unterschied zu bewirken – im positiven oder negativen Sinn?**

Eine weitere verbreitete Tendenz ist, „Umsetzer“ von „Entscheidern“ zu trennen und daher in der Phase, in der Entscheidungen ausgearbeitet werden, viele der Personen nicht einzubeziehen, die an deren Umsetzung beteiligt sein werden.

Mehr als nur ein paar Personen zu beteiligen, ist eine Fähigkeit, die die meisten weder in der Schule noch in ihrem Arbeitsumfeld gelernt haben: Es gibt keine Vorbilder, keine empfohlenen Techniken, keine Praxis. (Ich habe das in 30 Jahren Arbeit für eines der angesehensten amerikanischen Unternehmen auch nie getan.)

Man hört häufig, dass Menschen Veränderungen nicht mögen. Die Wahrheit ist, dass Menschen kein Problem mit Veränderungen haben, die sie mitgestaltet haben, aber sie hassen Veränderungen, die ihnen aufgezwungen werden. Und sie sind sehr gut darin, sich gegen diese aufzulehnen. Dasselbe

gilt für Entscheidungen: Versuche nur einmal, vom Entscheidungsprozess ausgeschlossene Menschen zu überzeugen, und sie werden sich instinktiv wehren. Würdest du doch auch, oder 😉?

Jenseits der menschlichen Komponente, aber damit eng verbunden, steht die Herausforderung: **Wie kann man Entscheidungen treffen, die anpassbar sind?** In der Tat sind alle auch nur irgendwie bedeutsamen Entscheidungen *unvollkommen* oder zumindest ein wenig falsch, aus dem einfachen Grund, dass erst nach der Umsetzung einer Entscheidung alle ihre Folgen erkannt werden können: *Überraschungen*, seid willkommen! Häufig treten diese Konsequenzen zeitlich oder räumlich entfernt auf, manchmal sogar in großer Distanz zu den Entscheidungsträgern. Auch hier besteht die Herausforderung darin: **Wie kann man alle beteiligen: diejenigen, die die Konsequenzen sehen werden gemeinsam mit denen, die in der Lage sind, Kurskorrekturen vorzunehmen?**

Dieses Buch wird dir zeigen, wie du mit einfachen Methoden Entscheidungen treffen und dabei alle beteiligen kannst, die zu deiner Entscheidungsfindung beitragen können.

Die andere Veränderung, die auf dich wartet, ist der Übergang von einem, wie ich es nennen würde, verkopft-technischen Prozess hin zu einer **handlungsorientierten Entscheidungsfindung**: Führe Handlungen Schritt für Schritt durch und gelange so zu einer oder mehreren Entscheidungen. Unterwegs machst du erforderliche Justierungen und baust gleichzeitig die Fähigkeit für zukünftige Korrekturen und Anpassungen aus.

Die dritte Veränderung, die sich dir offenbaren wird, ist folgende: Indem du all diejenigen Menschen in deinen Prozess zur Entscheidungsfindung einbeziehst, die du beteiligen solltest, wird sich eure Arbeit viel vergnüglicher gestalten. Eure Beziehungen und euer gegenseitiges Vertrauen werden wachsen und ihr werdet viel lachen.

In diesem Buch geht es nicht um abstrakte Ideen, sondern um das Handeln. (Ideen, die kein „wie man es macht“ mitliefern, sind nutzlos!) Daher gibt es für dich einen einfachen Weg, herauszufinden, ob die Versprechen dieses Buchs gelten oder zu schön sind, um wahr zu sein: Probier es einfach aus! Darüber nachzudenken, wird deine Fragen nicht beantworten. Such dir eine einfache und/oder sichere Gelegenheit und experimentiere. Und noch eine und noch eine. Gehe auf Kolleginnen und Kollegen zu, mit denen du gemeinsam noch schneller lernen wirst. Hier macht Übung den Meister: Du wirst nichts lernen, wenn du dieses Buch nur liest!

Und: Sei darauf vorbereitet, weit über die Entscheidungsfindung hinaus zu reisen!

Ich wünschte, jemand hätte schon vor Jahrzehnten Liberating Structures entwickelt, sodass ich sie während meiner gesamten Laufbahn als leitende Führungskraft hätte nutzen können. Du hast Glück!

Genieße die Reise!

Henri Lipmanowicz

Vorwort von Daniel

Als ich vor einigen Jahren das erste Mal Kontakt zu Liberating Structures hatte, waren mir zwei Gedanken präsent: Was ist das nur für eine seltsam ungewohnte und gleichsam vertraute Art, miteinander umzugehen? Ich fühlte mich so … geborgen und gleichzeitig außerhalb meiner Komfortzone. Zu diesem Zeitpunkt konnte ich Liberating Structures noch nicht klar greifen und sah darin lediglich einen weiteren Werkzeugkasten, aus dem ich mich als agiler Coach und Trainer bedienen und der meine Arbeit insbesondere mit größeren Gruppen erleichtern könnte. Ich probierte viele der Methoden aus, machte Fehler und lernte. Einige Liberating Structures setzte ich regelmäßig und bald täglich ein.

Mit den europaweit ersten Liberating Structures-Workshops, die meine Kolleg*innen und ich mit vielen tollen Menschen und mit einem der Erfinder von Liberating Structures, Keith McCandless, organisiert hatten, wurde mir mehr und mehr das ganze Konzept, die Denkweise und vor allem die transformative Kraft von Liberating Structures bewusst. Begeistert begann ich, das gesamte Repertoire von Liberating Structures aufzusaugen und einzusetzen.

Mir wurde immer klarer, welche meist *hinderlichen Mechanismen* unsere täglichen Interaktionen prägen und unser Miteinander – viel zu oft – negativ und manchmal sogar zerstörerisch beeinflussen. Ich begann zu verstehen, wie diese Mechanismen uns das ganze Leben begleiten: in der Schule, in der Ausbildung, an der Universität, in der Arbeit, unter Freunden, mit Fremden, in der Politik, überall. Und auch in der klassischen Entscheidungsfindung.

Es sind aber nicht nur jene Mechanismen, die uns daran hindern, zielführend zu wirken, sondern auch unsere meist *unbewussten* Annahmen darüber, wie unsere Welt (oder Unternehmen, die Wirtschaft, Entscheidungsfindungen und so weiter) funktioniert: berechenbar, analysierbar, planbar.

Ich komme aus dem Umfeld der sogenannten agilen Produktentwicklung. Dort wird in möglichst kleinen, überschaubaren Zyklen versucht, ein Produktinkrement mit dem zurzeit größten Nutzen (für den Kunden, das Unternehmen) zu identifizieren und umzusetzen, um dann Wunsch und Umsetzung zu prüfen und gegeneinander abzugleichen. Mit dem daraus entstehenden Erkenntnisgewinn beginnt der Zyklus aufs Neue. Beim klassischen Projektmanagement wird dagegen zuerst umfassend analysiert, ein Plan entwickelt und dieser am Ende möglichst vollständig umgesetzt. Das Vorgehen wird von Kontroll- und Steuerungsmechanismen begleitet, um auf neue Umstände zu reagieren. Der gesamte Prozess kann dazu führen, dass Wunsch und Wirklichkeit auseinanderklaffen und nachträgliche Anpassungen teuer werden.

Klassische Entscheidungsfindung und Entscheidungsfindung, wie ich sie in diesem Buch propagiere, verhalten sich ähnlich zueinander: Klassische Entscheidungsfindung geht davon aus, dass genügend Analyse und Planung ermöglichen, die *eine richtige* Entscheidung zu treffen, die das Problem vollumfänglich löst. Hingegen erlaubt uns Entscheidungsfindung mit Liberating Structures, die Herausforderung und den Lösungsraum Schritt für Schritt auszuleuchten und dabei leichtgewichtige „richtige“ Entscheidungen *gemeinsam* zu identifizieren und umzusetzen, um zu prüfen, ob das Resultat sich als hilfreich erweist. So sind wir frei, Entscheidungen bewusst gutzuheißen oder sie anzupassen, auszuweiten oder wieder zu verwerfen – analog zur agilen Vorgehensweise.

Damit bin ich bei meiner dritten Erkenntnis: *Gemeinsam* zu agieren ist wichtig und möglich! Erst wenn einige oder ein Großteil der *Betroffenen* am Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt sind und nicht nur die üblichen Entscheider*innen, Expert*innen und Extrovertierten, können richtige Entscheidungen *richtig* getroffen werden.

Warum habe ich mich entschieden, ein Buch über Liberating Structures zu schreiben?

Mein Traum ist, dass Liberating Structures sich in der ganzen Welt verbreiten. Mit diesem Buch möchte ich dazu meinen Beitrag leisten und Liberating Structures den Leser*innen zugänglicher machen und sie dafür begeistern.

Denn: Liberating Structures erlauben uns, die erwähnten schädlichen Mechanismen, die unpassenden Annahmen über die Vorhersagbarkeit unserer Welt und den Mangel an Beteiligung hinter uns zu lassen. Sie ermöglichen uns, wertschätzend, zielführend und effizient miteinander zu wirken – sowohl in der Entscheidungsfindung als auch weit darüber hinaus, wie etwa in der Bildung oder in der Politik.

Vielleicht hört sich das für dich nach Plattitüden oder Träumereien an. Bleib eine Weile bei mir, und du wirst sehen, dass Liberating Structures funktionieren. Versprochen!

Danksagungen

Ich danke Carsten Sahling und Gudrun Steinhöfer für die zahlreichen Stunden ihrer kostbaren Zeit, die sie mir für fachliche und sprachliche Anmerkungen und Verfeinerungen geschenkt haben.

Ich danke meinem Lektor Dennis Brunotte für seine Geduld über meinen Perfektionismus („Nur noch diese 37 wirklich wichtigen Anpassungen und Ergänzungen, dann bin ich fertig!“) und dafür, dass er mir immer Mut gemacht hat, wenn ich ihn brauchte. Und vielleicht auch dafür, dass er mir keine harten Termine gesetzt hat.

Ich danke meinen Kolleg*innen Franziska Knorr und Christian Weinert für den guten Input, die Diskussionen und den Austausch zu Beginn dieses Projekts. Es war schön und hilfreich, diese Reise gemeinsam zu beginnen.

Ich danke Henri Lipmanowicz für seine peniblen Anmerkungen zu meinen Konzepten in diesem Buch und für sein humorvolles Vorwort.

Und ich danke vor allem meiner kleinen Familie: Anika, Amelie und Felia für ihre Unterstützung, für das Rückenfreihalten und die Ausdauer an den endlosen Buchwochenenden, -tagen und -abenden.

Einleitung

Die größte und dauerhafteste Revolution, die wir kennen, fand statt, als der Mensch seine Seele entdeckte und lernte, dass jede Seele für sich allein einen individuellen Wert hat.

John Steinbeck, Autor

Kapitelübersicht

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
- Sprache und Ansprache 4
- Anglizismen 4

Ausblick auf die Kapitel 5
- Entscheidungsfindung heute 5
- Entscheidungsfindung revolutionieren – mit Liberating Structures 5
- Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen 6
- Liberating Structures in diesem Buch 6
- Grundlegende Liberating Structures 6
- Die Entscheidung richtig finden 6
- Die richtigen Entscheidungen finden 6
- Von der Entscheidung zur Handlung 6
- Entscheidungen prüfen und reflektieren 6
- Strings aus der Praxis 7

Selbstreflexion 7

Kennst du das aus deinem Umfeld? Die anstrengenden Versuche, zu Entscheidungen zu kommen? Und dabei in ausschweifende Diskussionen ohne Ergebnis zu verfallen? Oder Diskussionen, bei denen nur die Führungskraft spricht und alle anderen schweigen? PowerPoint-Schlachten zu verfolgen, die dich und andere in die Passivität verbannen und irgendwann langweilen? Oder selbst einen Vortrag zu halten und dabei das Gefühl zu haben, dass du Zuhörer verlierst und hinterher ratlos die Ursache bei dir oder dem Publikum suchst? Lähmenden Status-Meetings beizuwohnen, bei denen du dich

eher auf deinen eigenen Beitrag vorbereitest, anstatt den anderen zuzuhören? Den Frust der Kolleginnen und Kollegen in der Kantine und Kaffeeküche zu erleben über die zweifelhaften Entscheidungen, die wieder über ihre Köpfe hinweg getroffen wurden? Entscheidungen, deren Umsetzung im Sand versickert, weil sie für niemanden der Betroffenen Sinn ergeben?

Du und ich haben all das bestimmt schon dutzendfach in Teams und Unternehmen beobachtet. Und nicht nur dort: In der Schule, während der Ausbildung, an Universitäten, in der Politik, auf Konferenzen – überall werden wir konfrontiert mit fehlenden oder mit unzulänglichen Methoden, um miteinander (zielführend) zu interagieren. Wir schieben die Verantwortung gerne auf das Unternehmen, in dem wir arbeiten, oder auf die Mitmenschen, mit denen wir es zu tun haben. Wir fühlen uns hilflos und nehmen das alles als gegeben hin. Müssen wir aber nicht!

Dieses Buch wird *dir* helfen, dagegen etwas zu tun!

Purpose

In diesem Buch ist *Purpose* ein Fachbegriff aus der Welt der Liberating Structures. Er bringt den tieferen Sinn und Zweck oder auch die Bedeutsamkeit und Absicht von etwas zum Ausdruck. Ein guter Purpose wirkt auf Außenstehende und Beteiligte gleichermaßen anziehend. Er ist ein Prüfstein für das Handeln in einem bestimmten Kontext.

Der Purpose dieses Buchs lautet wie folgt:

Dieses Buch existiert, um dir das Handwerkszeug zu geben, zielführende und effiziente Entscheidungsfindungen in deinem Umfeld zu ermöglichen. Ich will dich befähigen, mit Liberating Structures aus den gewohnten, lähmenden und unproduktiven Verhaltensmustern auszubrechen sowie wertschätzende und effektive Interaktionen bei deinen alltäglichen Entscheidungsprozessen und darüber hinaus zu entfachen.

Worum geht es in diesem Buch?

Dieses Buch ist vor allem ein Buch für die Praxis! Du wirst Liberating Structures nicht nur theoretisch kennenlernen, sondern gezielt und erfolgreich einsetzen. Umgekehrt ist dies kein weiteres Buch mit faden Meetingtipps wie „Mache immer eine Agenda“ oder „Lade am besten maximal x Leute ein“. Es ist auch kein Buch über noch mehr Meetingformate und Tools (wie Dotvotings, „kein PowerPoint!“), die die eigentlichen Herausforderungen der Zusammenarbeit und die Probleme der klassischen Entscheidungsfindung nicht betrachten. Im Gegenteil – dieses Buch deckt die typischen Probleme der Entscheidungsfindung und der Zusammenarbeit auf und legt die Gründe dafür offen.

Dieses Buch bietet dir fundierte, durchdachte, erprobte und funktionierende Methoden – die Liberating Structures – an und befähigt dich, sie in deinem Alltag und Kontext erfolgreich einzusetzen. Ich zeige dir auf, *wie* du mit Liberating Structures gute Entscheidungsfindungen und echte Zusammenarbeit ermöglichst und *warum* dir das gelingen wird. In diesem Buch will ich meine langjährige praktische Erfahrung mit Liberating Structures mit dir teilen. Sie ist geprägt von der Zusammenarbeit mit den Erfindern von Liberating Structures, Pionieren und vielen kreativen Kolleginnen und Kollegen, die täglich mit Liberating Structures Wunderbares vollbringen.

Was bedeutet Entscheidungsfindung in diesem Buch?

Das Buch befasst sich mit den Entscheidungsprozessen, die uns im komplexen Kontext von Beziehungen und Organisationen begegnen. Durch Entscheidungen herbeigeführte Veränderungen betreffen

- Menschen (einstellen, trainieren, ersetzen, kündigen),
- Beziehungen (eingehen, anpassen, intensivieren, beenden),
- Ressourcen (bereitstellen, kürzen, ausweiten),
- Produkte (entwickeln, anpassen, auslaufen lassen),
- Strukturen (Organisationen oder Abläufe anpassen, verfeinern, umgestalten) und
- Strategien (finden, verifizieren, wechseln, stabilisieren).

Dabei stellt die eigentliche Entscheidung selbst nur einen Teil der Entscheidungsfindung dar. Um die Entscheidungsfindung herum gibt es viel zu tun, nämlich:

- Wie kommst du zu den wichtigen Informationen?
- Wie beteiligst du die Betroffenen?
- Wie bewertest du Lösungsalternativen?
- Wie stellst du überhaupt fest, dass und was es zu entscheiden gibt?
- Was ist euer Ziel und wie könnt ihr es gemeinsam erreichen?
- Wie kommt ihr gemeinsam zu einer Entscheidung?

Wie wir heute in der Regel Entscheidungsfindungen praktizieren, behindert uns, verlässlich gute Entscheidungen zu treffen. Entscheidungsfindung läuft meistens linear, ziel- und ergebnisorientiert ab. So wird die Chance verpasst, Optionen, Verzweigungen, Varianten, Bedürfnisse – ganz allgemein: die Komplexität unserer Welt – zu erkennen und zu berücksichtigen.

Dieses Buch befreit dich von den Limitierungen der klassischen Entscheidungsfindung. So kannst du einen Sinn dafür entwickeln, dass die großen, weitreichenden Entscheidungen nicht immer sinnvoll oder notwendig sind. Du wirst stattdessen lernen, wie du immer öfter einen Rahmen für Sinnstiftung und kleine, kraftvolle, für dein Umfeld passende Initiativen und Experimente aufspannen kannst.

Ist dieses Buch die Revolution?

Der Untertitel lautet ein wenig reißerisch *Entscheidungsfindung revolutionieren.* Tatsächlich glaube ich, dass du mit den Konzepten aus dem Buch und ein wenig Übung die Art und Weise, wie in deinem Umfeld Entscheidungsfindungen ablaufen, revolutionieren – im Sinne von *grundlegend umgestalten* – kannst. Sei allerdings beruhigt, du musst und solltest nicht gleich zu Beginn alles Bestehende über den Haufen werfen. Du kannst Liberating Structures Stück für Stück in deine Praxis übernehmen und so mit kleinen *Evolutionen* eure Zusammenarbeit und eure Entscheidungsfindungen wirkungsvoller und sinnvoller gestalten.

Liberating Structures sind nicht die Wunderlösung für alle branchenspezifischen oder technologischen Herausforderungen einer Organisation oder eines Unternehmens. Allerdings kannst du sie mit einiger Übung als Wunderwaffe für die meisten sozialen, taktischen, strategischen und firmenpolitischen Herausforderungen gezielt einsetzen.

An wen wendet sich dieses Buch?

- An alle, die in oder mit Gruppen (Teams, Abteilungen, Schulklassen, und so weiter) von Menschen arbeiten.
- An alle, die die richtigen Entscheidungen richtig finden wollen.
- An alle, die zielführender und wertschätzender miteinander umgehen, arbeiten und gemeinsam gestalten wollen.
- An alle, die mehr über das Konzept von Liberating Structures erfahren wollen: Du wirst einen Einblick in die Hintergründe bekommen und verstehen, warum Liberating Structures gut funktionieren.
- An Liberating Structures-Neulinge: Dieses Buch dient dir als Einstieg in die Welt von Liberating Structures, sodass du sie bei deinen Entscheidungsfindungen und darüber hinaus problemlos einsetzen kannst.
- An Liberating Structures-Fortgeschrittene: Dieses Buch hilft dir, die passenden Liberating Structures zielführend in der Praxis einzusetzen. Du wirst einige Variationen über das Standardrepertoire von Liberating Structures hinaus anwenden lernen.

Festlegungen

Sprache und Ansprache

Liebe*r Leser*in,

ich will dir dieses Buch in einem flüssigen Stil darbieten und habe mich deshalb dazu entschieden, das generische Maskulinum und Neutralisierungen zu verwenden. Das bedeutet, dass ich die „männliche“ Wortform nutze, sofern sie linguistisch gesehen alle Geschlechter bezeichnet. Das bedeutet auch, dass ich mich stets lediglich auf Funktionen oder Rollen beziehe: ein Leser liest, ein Experte hat Expertise. Das Merkmal „Geschlecht“ (männlich, weiblich, trans*) möchte ich in diesem Buch nicht heranziehen oder besonders hervorheben. So will ich keine Untergruppe ausschließen und Gesamtpersönlichkeiten nicht auf ihr Geschlecht reduzieren.

Kann ich einen Menschen sehen oder ist mir niemals möglich,
derartiges zu sehen, weil ich, wenn ich jemandem gegenüberstehe,
ausschließlich Frau oder ausschließlich Mann vor mir sehe?

Péter Nádas, Philiosoph

Anglizismen

Liberating Structures kommen aus dem englischen Sprachraum. Ich versuche, Anglizismen zu vermeiden und so gut es geht deutsche Begriffe zu verwenden. Es gibt allerdings ein paar wenige Ausnahmen, bei denen ich der Meinung bin, dass es kein passendes deutsches Wort gibt.

- Die **Eigennamen** der Liberating Structures habe ich im Original belassen. Sie geben kurz und bündig wieder, was die Liberating Structure macht.

- **Facilitator**: Klare Abgrenzung zum klassischen Moderator, der typischerweise den Fluss und den Inhalt einer Diskussion bestimmt und leitet. Ein Facilitator gibt ausnahmslos nur den Rahmen für die Interaktion vor, jedoch die Kontrolle über den Inhalt vollständig an die Gruppe ab.
- **Purpose**: Dieser Begriff ist zutiefst mit Liberating Structures verwoben. Im Deutschen existiert meiner Meinung nach kein adäquater Begriff, der gleichzeitig Sinnhaftigkeit und das Zielgerichtete des englischen Wortes abbildet.

Ausblick auf die Kapitel

Dieses Buch ist zweigeteilt: Die ersten beiden Kapitel widmen sich der Entscheidungsfindung selbst und dem Konzept *Liberating Structures.* Die restlichen Kapitel widmen sich der Praxis mit Liberating Structures.

Die Kapitel *Entscheidungsfindung heute, Entscheidungsfindung revolutionieren* und *Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen* helfen dir, die Herausforderungen der Entscheidungsfindung zu verstehen, und vermitteln, warum und wie dich Liberating Structures dabei unterstützen können, diese Herausforderungen zu meistern. Um eine gute Grundlage für deine Praxis mit Liberating Structures zu haben, empfehle ich dir, diese Kapitel komplett zu lesen.

Die darauffolgenden Kapitel beschreiben die Liberating Structures an sich und sortieren sie in verschiedene Phasen und Herausforderungen deiner Entscheidungsfindung ein. So kannst du einfach identifizieren, welche Liberating Structures dir in deiner aktuellen Situation helfen können. Diese Kapitel eignen sich zum Nachschlagen, Vorbereiten von Meetings und Workshops und als Hilfestellung während der Durchführung von Liberating Structures. Das Kapitel *Grundlegende Liberating Structures* beschreibt Liberating Structures, die du oft und immer wieder brauchen wirst. Widme dich diesen, bevor du die restlichen Liberating Structures durchliest.

In dem Kapitel *Strings für die Praxis* beschreibe ich Abfolgen von Liberating Structures, die du für bestimmte Vorhaben, Meetings oder Workshops gezielt und wirkungsvoll einsetzen kannst. Es ist mit einem Rezeptbuch vergleichbar, in dem ich einige besonders schmackhafte Rezepte mit dir teile.

Im Folgenden findest du die Fragestellungen der einzelnen Kapitel im Detail:

Entscheidungsfindung heute

Was sind die Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung? Warum führen viele Entscheidungsfindungen zu unbefriedigenden Resultaten? Welche Phasen durchläuft eine Entscheidungsfindung typischerweise? Welche Methoden zur Entscheidungsfindung sind verbreitet und welchen Einfluss haben sie auf die Gruppe?

Entscheidungsfindung revolutionieren – mit Liberating Structures

Was sind Liberating Structures? Wie können sie dir bei deiner Entscheidungsfindung helfen? Wie unterscheiden sich Liberating Structures von herkömmlichen Interaktionsmethoden? Warum funktionieren Liberating Structures und warum funktionieren sie häufig so gut? Was sind die Hintergründe von Liberating Structures?

Erste Schritte, Tipps und Stolperfallen

Wie berücksichtigst du Machtstrukturen, Hierarchieverhältnisse, Konflikte und unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen bei der Durchführung von Liberating Structures? Welche grundlegenden Dinge solltest du beachten, um Liberating Structures erfolgreich in der Praxis einsetzen zu können? Wie bereitest du Meetings und Workshops mit Liberating Structures vor? Wie findest du passende Liberating Structures für dein Vorhaben? Wie kannst du virtuelle Meetings mit Liberating Structures durchführen?

Liberating Structures in diesem Buch

Welche Liberating Structures kommen in diesem Buch vor? In welchen Phasen der Entscheidungsfindung kannst du sie einsetzen? Wie beschreibt dieses Buch eine Liberating Structure?

Grundlegende Liberating Structures

Welche Liberating Structures bilden die Basis für viele andere Liberating Structures? Wie findest du den Purpose einer Gruppe oder Initiative? Wie kannst du Meetings und Workshops mit Liberating Structures planen?

Die Entscheidung richtig finden

Wie identifizierst du eure Herausforderung? Wie beteiligst du die Betroffenen und wichtige Personen? Wie stimmst du die Gruppe auf die gemeinsame Arbeit ein?

Die richtigen Entscheidungen finden

Wie schärfst du die Herausforderung? Wie kann eine Gruppe das große Ganze betrachten, um Kontext und Raum für die Entscheidung herzustellen? Wie kommt deine Gruppe zu Ideen? Wie entscheidet sie, welche Ideen gut sind? Wie kann sie die wichtigsten Ideen entdecken und konkretisieren? Wie fokussiert deine Gruppe verschiedene Lösungsalternativen zu Entscheidungen?

Von der Entscheidung zur Handlung

Wie kommt deine Gruppe ins Handeln? Wie findet sie heraus, was zuerst getan werden muss? Wie kommt deine Gruppe zu frischen Ideen und neuen Wegen, wenn sie steckengeblieben ist?

Entscheidungen prüfen und reflektieren

Wie betrachtet deine Gruppe und du Entscheidungen rückblickend? Wie teilt sie ihre Erkenntnisse? Wie lässt du Erkenntnisse in die nächste Entscheidungsfindung einfließen?

Strings aus der Praxis

Welche Strings (Aneinanderreihungen von Liberating Structures, um ein komplexeres Vorhaben zu unterstützen) haben sich in der Praxis zur Entscheidungsfindung bewährt?

Selbstreflexion

Du findest diesen Abschnitt am Ende eines jeden Kapitels. Er soll dir ermöglichen, strukturiert über die Inhalte zu reflektieren. Diese Art der Fragestellungen ist angelehnt an Konzepte aus der Welt der Liberating Structures.

- Was erwartest du dir von diesem Buch? Warum willst du es lesen?
- Was erwartest du dir von Liberating Structures?
- Was willst du an den Entscheidungsfindungen in deinem Umfeld ändern? Warum?
- Was willst du an der Zusammenarbeit in deinem Kontext verändern? Warum?

Kapitel 1
Entscheidungsfindung heute

Purpose: *Du betrachtest hier die typischen Mechanismen und Herausforderungen der klassischen Entscheidungsfindung. Das ist wichtig, um nachzuvollziehen, was üblicherweise dabei schiefläuft und warum Liberating Structures überhaupt für die Entscheidungsfindung notwendig sind.*

Zu mancher richtigen Entscheidung kam es nur, weil der Weg zur falschen gerade nicht frei war.

Hans Kreilshaimer, Autor

Kapitelübersicht

Herausforderungen der Entscheidungsfindung 10
- Entscheidungen und Machtstrukturen 10
- Teilnehmer und Beteiligte 12
- Die konventionellen Interaktionsstrukturen 12
- Entscheider und Betroffene 14
- Extrinsische und intrinsische Motivation 14
- (Externe) Experten, lokale Lösungen und die Intelligenz der Gruppe 16

Übliche Herangehensweisen zur Entscheidungsfindung 17
- Die Phasen der klassischen Entscheidungsfindung 17
- Ein lückenhaft gelebter Prozess 20
- Verbreitete Techniken zur Entscheidungsfindung und deren Eignung für die sieben Phasen 21

Zusammenfassung 29

Selbstreflexion 29

Stell dir vor, dass vor der nächsten Entscheidung, die in deinem Umfeld getroffen wird, Folgendes passiert: Zuerst formulieren *alle Beteiligten* klar die Ausgangslage, die Problemstellung und die Zielsetzung. Dann beleuchten sie sinnvolle Lösungsansätze, decken Alternativen auf und bewerten diese. Schließlich treffen die Beteiligten *gemeinsam* eine Entscheidung. Die Entscheidung wird von allen getragen und umgesetzt. Da alle an der Entscheidungsfindung beteiligt waren, muss niemand überzeugt oder „mitgenommen“ werden. Widerstände kommen gar nicht erst auf.

Wahrscheinlich hört sich das für dich erstrebenswert an, du hältst es jedoch für unrealistisch. Vermutlich ist die Vorstellung, wirklich alle zu beteiligen, gar nicht einfach für dich. Woran das liegt – und wie wir gewohnt sind, Entscheidungen zu treffen –, betrachte ich auf den folgenden Seiten.

Herausforderungen der Entscheidungsfindung

Eine Entscheidung zu treffen steht im Mittelpunkt des Prozesses zur Entscheidungsfindung. Dieser Prozess umfasst folgende Phasen: das Aufdecken des Problems, die Informationsbeschaffung, den Lösungsentwurf, die Bewertung der Lösungen, die eigentliche Entscheidung, die Umsetzung und die Umsetzungskontrolle. Die Ausgestaltung all dieser Schritte ist für eine gute und von allen getragene Entscheidung bedeutsam.

Doch oft werden wichtige Faktoren ignoriert, die notwendig sind, um sinnvolle Entscheidungen nachhaltig umzusetzen. Wesentliche Faktoren, wie beispielsweise auch die *von der Entscheidung Betroffenen* zu beteiligen, bleiben unbeachtet. Stattdessen läuft eine Entscheidungsfindung in der Regel konträr zum eingangs beschriebenen Bild ab. Die Ausgangslage, die Problemstellung und die Zielsetzung bleiben unklar oder werden nur von wenigen formuliert. Allzu oft geben externe Experten Lösungen vor, ohne die Betroffenen zu beteiligen oder lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen. Alternativen werden kaum betrachtet. Die Entscheidung wird nur von Wenigen getroffen und nicht von denen, die mit den Konsequenzen des Beschlusses leben müssen. Zuletzt werden die Betroffenen in Kenntnis gesetzt, ohne dass sie die Chance erhalten, die neue Situation zu reflektieren und sich darauf einzustellen. Das Resultat ist Frust und Resignation unter den Betroffenen sowie Entscheidungen, die auf informeller Ebene bald wieder infrage gestellt werden, verpuffen oder nie *wirklich* getroffen worden sind.

Entscheidungen und Machtstrukturen

Nach meiner Erfahrung treffen Entscheider Entscheidungen, weil sie denken, dass das einen guten Manager ausmacht.

Henri Lipmanowicz, Erfinder von Liberating Structures und ehemaliger Topmanager

Die Mechanismen, die unsere typischen Entscheidungsfindungen bedingen, sind verwoben mit den Machtstrukturen und den verbreiteten Führungsmustern, die uns umgeben. Sie sind geprägt durch Hierarchien, Zielvorgaben, Kontrolle und die Fokussierung auf schnelle und damit oft vordergründige Erfolge.

Die klassischen autoritären Führungsstile (top-down, command & control) umgeben uns noch immer. Bereits früh in unserem Leben begegnen wir diesen machtzentrierten Führungsmustern, sodass unser Miteinander stark davon geprägt ist. In der Schule lernen wir, den Vorgaben unserer Lehrerinnen und Lehrer zu folgen. Zu selten wird die *Interaktion untereinander* gezielt gefördert und belohnt. Vorgesetzte, aber auch Lehrkräfte und Ausbilder, erteilen Anweisungen, geben Ziele vor und *kontrollieren* diese. Viele (wahrscheinlich die meisten) Organisationen funktionieren noch heute nach diesem despotischen oder hierarchischen Führungsstil. Das bedeutet, dass oben in der Hierarchie entschieden und unten die Entscheidung implementiert wird.

Klassische autoritäre Führungsstile

Despotischer Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet selbst und teilt der Belegschaft die Entscheidung lediglich mit. Angestellte haben hier so gut wie keinen Entscheidungsspielraum.

Patriarchalischer Führungsstil: Der Vorgesetzte inszeniert *seine* bereits getroffene Entscheidung als noch verhandelbar, gerne auch als „gemeinsame" Vision zum Besten aller. Etwaige Widerstände der Angestellten werden zwar angehört, dann aber in der Regel ignoriert und die Entscheidung trotzdem durchgesetzt.

Hierarchischer Führungsstil: Die Führungskraft schlägt Entscheidungen vor, die aber noch geändert werden können. Verbesserungsvorschläge von Angestellten werden angehört und unter Umständen berücksichtigt. Die Entscheidungsgewalt liegt bei der Führungskraft.[1]

Anstatt auf Expertise und die Mündigkeit der eigenen Belegschaft zu vertrauen und diese zu stärken, kaufen Führungskräfte oft externe Experten ein, um Dinge zu verbessern, eine Entscheidung zu finden, diese umzusetzen und die Angestellten dabei „mitzunehmen". Anschließend werden zeitaufwendige und teure Trainings durchgeführt, damit alle die Entscheidung und die Konsequenzen *verstehen lernen*. Externe Berater werden damit beauftragt, die Entscheidung in die Breite zu tragen, Betroffene zu überzeugen und Widerstände zu überwinden.

Kulturarbeit: Schon mal versucht, über den eigenen Schatten zu springen?

Auch in der sogenannten neuen Arbeitswelt haben diese hierarchischen Praktiken Bestand. Sie verstecken sich hinter modernen „Partizipationstechniken" und Schlagworten wie „Augenhöhe", „Empowerment", „Kulturarbeit" oder „Mitarbeiterbefragungen". Die Ideen dahinter mögen auf den ersten Blick erstrebenswert erscheinen. Jedoch sagt hier bei genauerer Betrachtung oft der Elefant zur Maus: „Wir begegnen uns ab heute auf Augenhöhe!" und bietet ihr gönnerhaft aus einer hierarchischen Großzügigkeit heraus an, sie nun zu „empowern" – also endlich zu befähigen, das zu tun, wofür sie

eingestellt wurde. Mitarbeiterbefragungen sollen der Belegschaft auch die Botschaft vermitteln, dass ihre Meinung wichtig für das Unternehmen ist. Doch wird deren tatsächliche Beteiligung oft auf die Auswertung des Zahlenwerks reduziert. Hinterher wird Besserung versprochen und verkündet, dass „wir" (Wer ist das eigentlich – die Firma, die HR-Abteilung, das Management oder wir alle?) noch an einer Lösung arbeiten müssen.

Kooperative oder demokratische Führungsstile gestehen den Angestellten in der neuen Arbeitswelt zwar mehr Freiheiten zu und fördern die Selbstständigkeit.[2] Schädliche Einflüsse der Machtverhältnisse auf Entscheidungsprozesse werden dadurch jedoch leider nur selten verändert. Bemerkenswert dabei ist, dass die genannten Schlagworte oft auch dann zu hören sind, wenn die dahinter liegenden Mechanismen tatsächlich im Unternehmen fehlen und nicht gelebt werden. Eine Firma, in der sich alle auf Augenhöhe begegnen, und der kulturelle Rahmen die Beschäftigten befähigt, eigenständig ihr Potenzial zu entfalten, braucht keine Initiativen zum Empowerment und zur Augenhöhe. Die Angestellten äußern sich offen und selbstbewusst zu ihren Anliegen. Anonyme Mitarbeiterbefragungen sind überflüssig.

Allem gemein bleibt: Die Masse der Betroffenen wird meist erst einbezogen, *nachdem* eine Entscheidung getroffen wurde. Daraus entsteht das Gefühl der Machtlosigkeit und des Ausgeschlossenseins unter den Angestellten. Frustration steigt, Motivation sinkt. Die auferlegte Passivität der Betroffenen bei der Entscheidungsfindung führt zu Passivität im Berufsalltag. Resignation oder eine sarkastisch distanzierte Haltung macht sich breit. Sätze wie „Hätten die mich doch mal gefragt!", „Die da oben haben wieder mal Mist gemacht!" oder „Das war ja mal wieder eine grandiose Entscheidung!" hallen durch die Flure.

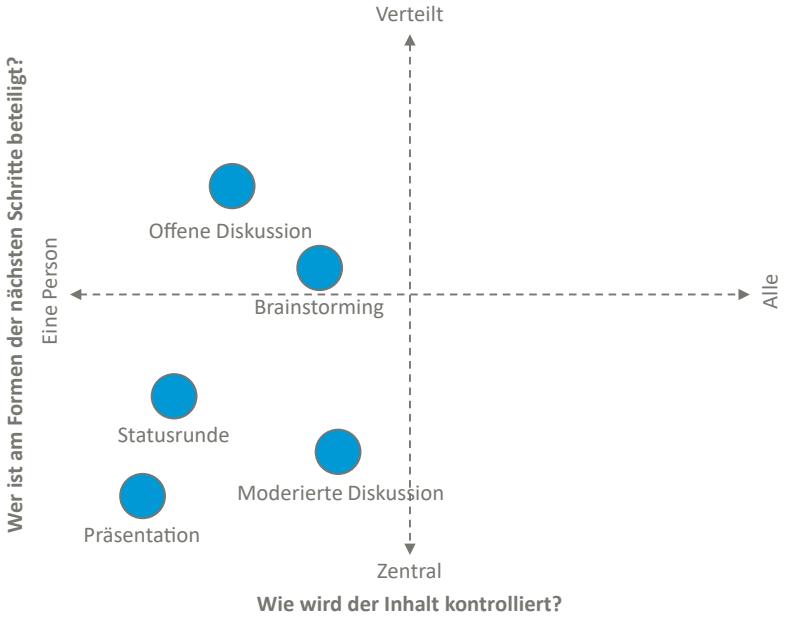
Teilnehmer und Beteiligte

Führungskräfte, die versuchen, diesen Missstand zu vermeiden, laden möglichst viele Personen zur Entscheidungsfindung ein. In der Hoffnung, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt, machen sie alle zu *Zeugen* der Entscheidungsfindung. Vielleicht denken sie: „Wenn alle an der Entscheidungsfindung teilnehmen, dann wird die Entscheidung hinterher von allen getragen." Es gibt jedoch einen gravierenden Unterschied zwischen Teilnahme und Beteiligung. Teilnahme bedeutet, physisch anwesend zu sein. Möglicherweise wird ein Teilnehmer angehört und *darf* mitdiskutieren. Beteiligt ist er erst, wenn er gleichberechtigt zu den Schritten der Entscheidungsfindung beitragen kann. Da aber ein *passender Rahmen zur Interaktion* fehlt, können nur wenige ihre Ideen einbringen. So lange die Meinungen und Ideen eines Teilnehmers aber nicht *wirklich* berücksichtigt werden, fühlt er sich nicht gehört und nicht eingebunden. So bleibt er Zuschauer, lehnt sich zurück und konsumiert passiv. Die gute Absicht der Führungskraft scheitert an den verbreiteten Mechanismen zur Entscheidungsfindung und den gewohnten Interaktionsstrukturen. Die gefühlte Wahrheit lautet: Alle zu beteiligen ist ein teurer, zeitraubender Kraftakt und wirklich alle beteiligen zu können, gehört ins Reich der Fantasie.

Die konventionellen Interaktionsstrukturen

Wie es also anders machen? Ganz „einfach": *Beteilige* auch die Betroffenen in möglichst vielen Phasen der Entscheidungsfindung! Der Gedanke daran kann abschrecken: anstrengende, endlose und frustrierende Meetings, Diskussionen, Überzeugungsarbeit und Verschwendung von Ressourcen. Doch das liegt vor allem an den Methoden, mit denen wir gewohnt sind, miteinander zu arbeiten. Die verbreiteten Interaktionsstrukturen in unserem Alltag sind die *Präsentation*, die *offene Diskussion*, die *moderierte Diskussion*, die *Statusrunde* und das *Brainstorming*. Jede dieser Methoden ist entweder zu stark oder zu schwach strukturiert. Das hat mehrere Konsequenzen.

Einerseits können sich nicht alle gleichberechtigt beteiligen. Nur wenige gestalten das Thema. Bei einer *offenen Diskussion* fällt auf, dass oft nur die Extrovertierten oder Mächtigen zu Wort kommen. Bei einer *Präsentation* agiert fast ausschließlich der Vortragende, während alle anderen zuhören. Vielleicht darf das Publikum Fragen stellen. Jedoch geht die Interaktion die meiste Zeit nur in eine Richtung. Der Inhalt wird von einer Person dominiert. Bei einer *moderierten Diskussion* steuert ein Moderator oder Leiter den Austausch. Alle Teilnehmer sind auf die Qualität der Moderationsfähigkeiten angewiesen. Noch gravierender ist häufig die Abhängigkeit von der Neutralität des Moderators. Sie kann gefärbt sein durch Sympathien und Antipathien für einzelne Teilnehmer, oder durch eine versteckte Agenda vollständig fehlen. Daraus resultieren bereits vorab entschiedene Debatten oder vorgefertigte Resultate.



Die Strukturiertheit der konventionellen Interaktionsstrukturen erlaubt es nur wenigen, Inhalt und nächste Schritte mitzubestimmen

Andererseits findet eine zielgerichtete Interaktion nicht zuverlässig, sondern oft nur zufällig statt. Das liegt am *Mangel an Struktur*. So wird etwa bei einer *offenen Diskussion* zwar das Thema oder vielleicht die Fragestellung vorgegeben. Jedoch bewegt sich das Thema im Verlauf der Diskussion oft im Kreise. Die Wortbeiträge gehen in verschiedenste Richtungen und unterscheiden sich erheblich in der Tiefe. Die Fragestellung wird mit der Zeit aus den Augen verloren, was die Teilnehmer nicht oder zu spät bemerken. Ähnliches gilt für das *Brainstorming* und insbesondere für die verbreitete Vereinfachung der klassischen Brainstorming-Methode: „Lasst uns das mal brainstormen!“ Hier ist jeder eingeladen, spontan und *unreflektiert* das zu äußern, was ihm gerade an Ideen in den Sinn kommt. Gute und sinnvolle Ergebnisse entstehen dabei eher zufällig und nicht zuverlässig reproduzierbar.

Zu guter Letzt führt ein *Übermaß an Struktur* dazu, dass die transportierten Inhalte schwer zu fassen sind: Entweder werden die zuhörenden Teilnehmer eine Weile zur Passivität verpflichtet. Dadurch wird es für sie schwierig oder schlicht langweilig, dem Gesagten zu folgen. So gibt es bei einem

Vortrag oder einer Statusrunde kaum eine Möglichkeit der Einflussnahme auf den Inhalt. Oder die Teilnehmer hören während einer *Statusrunde* nicht mehr zu und beginnen stattdessen, im Geiste ihre eigene Antwort zu formulieren.

Da die Dauer unserer Interaktionen sich in der Regel am Kalenderraster orientiert, fehlt oft der Fokus: Die Interaktionen dauern immer so lange, wie sie angesetzt sind und nicht so lange, bis die Teilnehmer ein relevantes Ergebnis produziert haben. Meist fehlt zudem Klarheit darüber, wie ein relevantes Ergebnis aussehen könnte. Das nur teilweise in Studien[3] belegte „Gesetz" von Parkinson beschreibt diese Beobachtungen treffend und humorvoll:

Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht.

C. Northcote Parkinson, Historiker

Allen diesen Methoden gemeinsam ist, dass stets nur eine Person zu einer Zeit spricht (hitzige Debatten, bei denen mehrere Personen aufeinander einreden, einmal ausgenommen). Sie erlauben keine gezielte Parallelisierung der Gespräche und sind deshalb oft *ineffizient*.

Uns fehlen also adäquate Interaktionsstrukturen für die Entscheidungsfindung.

Entscheider und Betroffene

Was wäre, wenn wir dazu übergingen, nicht mehr alle Entscheider in den Prozess einzubeziehen, sondern die am Prozess Beteiligten zu Entscheidern zu machen?

Julee Everett, Agile Coach und Trainerin

In den Unternehmen geht man dann üblicherweise den „effizienten" Weg, nur die *wirklich benötigten Personen* in die Entscheidungsfindung einzubinden („So viele Leute von der Arbeit abzuhalten! Was das kostet!"). Dieser Personenkreis der *Entscheider* findet sich meistens entlang der klassischen Machtstrukturen. Projektleitung, Teamleitung, mittleres Management und deren externe Berater setzen sich zusammen. In der Regel werden noch ein paar Fachexperten aus den eigenen Reihen dazu geholt. Alternativ werden Gremien gebildet, denen zugetraut wird, die Entscheidungsfindung allein durchzuführen, wie etwa bei der Entscheidungstechnik des konsultativen Einzelentscheids. Das Gros der von einer Entscheidung Betroffenen bleibt oft ausgeschlossen.

Dass sich dabei das Problem der mangelnden Effizienz nicht auflöst, sondern lediglich zeitlich hinter die Entscheidung verschiebt, wird ausgeblendet. Denn hinterher muss investiert werden, um doch wieder alle Betroffenen „abzuholen" und „mitzunehmen" – ein verklärtes Bild des klassischen Managements: Die Entscheider holen die scheinbar unselbstständigen Angestellten aus ihrer Komfortzone ab[4] und nehmen sie mit in eine *bessere* Welt.

Dieser Mechanismus verstärkt sich selbst: Die Betroffenen übernehmen immer seltener Verantwortung, weil sie als immer unselbstständiger behandelt werden.

Extrinsische und intrinsische Motivation

Es ist ein verbreitetes Mittel, den Betroffenen externe Anreize zu bieten, um sie nach der Entscheidungsfindung zum Mitmachen zu motivieren. Entscheider offerieren Anreize finanzieller Art und versprechen den Angestellten, bald mehr Verantwortung übernehmen zu dürfen. Sie bemühen die

Vorstellung, ein Teil des erfolgreichen Ganzen zu sein, und sprechen den Betroffenen Anerkennung und Lob aus. Sie halten *Motivationsreden,* schwören auf arbeitsintensive Zeiten ein, die sich am Ende auszahlen würden. Und sie sprechen von einem gemeinschaftlichen Beitrag für das Unternehmen, den Staat oder die Gesellschaft, um Pflichtgefühl gezielt hervorzurufen.

Die andere Seite der Medaille ist oft die (Androhung von) Sanktion – etwa beim Nichterreichen von gesetzten Zielen. Sie kann beispielsweise ein nicht ausgezahlter Teil des Gehalts sein, wie eine verwehrte Bonuszahlung, die vorher als fester Bestandteil des Gehalts angepriesen wurde.

Das Setzen von äußerlichen Anreizen wird in der Psychologie als *extrinsische Motivation* bezeichnet.[5] Diese Motivationstechnik wird stets instrumentell verwendet. Das heißt, dass sie darauf *abzielt*, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, wie etwa eine Entscheidung zu akzeptieren und zu implementieren.

Im Gegensatz dazu beschreibt das Konzept der *intrinsischen Motivation* die innere, aus sich selbst entstehende Motivation eines Individuums. Die intrinsische Motivation benötigt keine Anreize von außen – intrinsisch motivierte Tätigkeiten werden aus persönlichem Antrieb verfolgt. Sie wirkt nachhaltig, weil sie aus der eigenen Leidenschaft, Begeisterung und dem eigenen Interesse oder dem eigenen moralischen Kompass erwächst. Sie ist zutiefst persönlich und kann nicht gezielt von außen beeinflusst werden. Aber es ist möglich, dass der *richtige Rahmen* das Entstehen von intrinsischer Motivation unterstützen kann. Du wirst im nächsten Kapitel mehr dazu erfahren.

Kurzhistorie der Motivationsforschung: von Taylor zu Deci

Extrinsische Motivation wurde durch Frederick Winslow Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts im Rahmen seines Konzepts „Scientific Management“[6] professionalisiert. Ziel des Konzepts war, Unternehmen effizienter zu machen, indem die Leistung der Arbeiter gesteigert wird. Dabei sind zwei Grundsätze entscheidend: hohe Löhne für hohe Arbeitsleistung und Lohneinbußen bei Minderleistung sowie eine Spezialisierung der Arbeiter auf einzelne Arbeitsschritte. Das Konzept wird unter dem Begriff *Taylorismus* zusammengefasst. Viele Aspekte davon haben bis heute in Unternehmen Bestand – in den Industrieländern weniger in der industriellen Fertigung, als in Call-Centern, Pflegeberufen und Versicherungen.[7] Bis ungefähr zur Mitte der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts war das Setzen externer Anreize *die* wissenschaftlich anerkannte Methode, zu motivieren. Erst Zufallsfunde von Harry F. Harlow in einer Studie über das Verhalten von Primaten 1949 und später durch einen gezielten Versuchsaufbau von Edward Deci 1969 machten deutlich, dass das Setzen von externen Anreizen im Vergleich zur reinen intrinsischen Motivation sogar schlechtere Ergebnisse hervorbringen kann. Die Motivation, etwas aus eigenem Antrieb heraus zu tun, kann negativ beeinflusst werden, wenn künstlich äußere Anreize gesetzt werden.[8] Erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde diese Erkenntnis populärer und nimmt seitdem immer mehr Einfluss auf die Arbeitswelt.

Beteiligung bei der Entscheidungsfindung ist die Grundvoraussetzung dafür, dass intrinsische Motivation entstehen kann. Wenn jeder seine Ideen einbringen kann, sich gehört fühlt, in Ruhe die Ideen der anderen nachvollziehen kann und eine Gruppe daraufhin gemeinsam eine Entscheidung trifft, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Interesse, Begeisterung und vielleicht sogar Leidenschaft bei den Beteiligten entfacht werden.

Letztlich ist das Vorhandensein intrinsischer Motivation keine Voraussetzung, und ausschließlich extrinsische Motivation und das Setzen externer Anreize sind nicht per se ein Hindernis für eine

erfolgreiche Entscheidungsfindung. Jedoch begünstigt eine *durchgehende Beteiligung* an der Entscheidungsfindung die *innere Bereitschaft,* Entscheidungen mitzutragen.

(Externe) Experten, lokale Lösungen und die Intelligenz der Gruppe

Es gibt einen weiteren wichtigen Grund, bei der Entscheidungsfindung alle zu beteiligen: Nämlich das Potenzial und das Wissen der gesamten Gruppe zu nutzen. Die Expertise zu einer Problemstellung verteilt sich in der Regel auf alle Betroffenen. Fachexperten jeglicher Couleur tragen ihr Spezialwissen bei. Angestellte, die nahe am Kunden arbeiten, kennen dessen Bedürfnisse am besten. Kollegen, die von bestimmten Abläufen betroffen sind, haben Ideen für Optimierungen und können Symptome oft am deutlichsten und klarsten beschreiben. Häufig fehlt Führungskräften diese Erfahrung aus dem Feld. Dafür haben sie die Sicht auf wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen. Diese sind ebenso essenziell für die Einordnung der Machbarkeit von Entscheidungen. Erst wenn all diese Informationen zusammengetragen werden, entsteht ein vollständiges Bild als Grundlage für die Entscheidungsfindung.

Externe Experten müssen diese Informationen mühsam einsammeln. Nicht selten importieren sie nach einer oberflächlichen Analyse der Ausgangslage Standardlösungen, die sie schon anderen Unternehmen übergestülpt haben. Die „Best Practices" eines externen Experten sind nur dann hilfreich, wenn dabei lokale Gegebenheiten, Domänenwissen der Betroffenen und die Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Ein schönes Beispiel ist die Geschichte einer streng hierarchisch organisierten Bank. Deren externe Change-Experten haben als neue Organisationsstruktur das auf Selbstorganisation und autarken Teams aufbauende Spotify-Modell *auserkoren* – wohlgemerkt ein Modell, das in einem agilen, kaum hierarchischen Start-up passend zur Unternehmenskultur *organisch* entstanden ist. Ein solches Vorgehen stößt garantiert auf Widerstände. In unserer Arbeit als Berater und Coaches treffen meine Kolleginnen und Kollegen und ich ständig auf ähnliche Beispiele.

Wurde eine Entscheidung getroffen, dann werden die Betroffenen zu wichtigen *Zeugen* der Konsequenzen. Leider werden deren Erkenntnisse oft ignoriert, und so liegen wertvolle Informationen brach. Eine retrospektive Betrachtung und Adjustierung von Entscheidungen ist unumgänglich, um deren Effektivität sicherzustellen oder auf dieser Basis die nächste Entscheidungsfindung anzustoßen.

Durch Liberating Structures wirst du in die Lage versetzt, all diese Informationen zu berücksichtigen und die *Intelligenz der Gruppe anzuzapfen*. So kannst du in deinem Umfeld dabei helfen, die „richtigen" Entscheidungen *richtig* zu treffen. Aber vor allem kannst du durch Liberating Structures Lösungswege und Lösungen entstehen lassen, die den Kontext und die bestehende Unternehmenskultur berücksichtigen: *lokale Lösungen*.

Sind Hierarchien also schlecht und muss ich nun immer alle beteiligen?

Nicht alle hier beschriebenen Muster, wie hierarchische Organisationsstrukturen oder externe Experten zu konsultieren sind per se schlecht! Manche Muster sind für bestimmte Entscheidungsfindungen hilfreich oder gar notwendig. In einer Krisensituation, wie beispielsweise einer Naturkatastrophe, einer Pandemie oder einem Brand, vereinfachen hierarchische „Befehlsketten" Prozesse und sind für effizientes Vorgehen unabdingbar. Ebenso *kann* gelten: Wenn die wirtschaftliche und soziale Verantwortung für den Betrieb und die Belegschaft bei den höheren Hierarchiestufen liegt, kann sich das restliche Unternehmen befreiter auf wertschöpfende Tätig-

keiten konzentrieren. „Best Practices“ von externen Experten sind bei Herausforderungen, bei denen das Verhältnis von Ursache zu Wirkung leicht erkennbar ist, hilfreich und ermöglichen, auf Expertise und Gelerntem aufzubauen.

Zudem musst du natürlich nicht immer alle beteiligen, um zu guten und getragenen Entscheidungen zu kommen. Vermutlich kannst du es auch nicht immer. Mit diesem Buch bekommst du jedoch die Wahl, deine Entscheidungsfindungen mit den Personen durchzuführen, die dir oder deiner Gruppe *wichtig* erscheinen. Und du wirst mit der Zeit merken, dass das mehr Personen sind, als du bisher angenommen hast.

Übliche Herangehensweisen zur Entscheidungsfindung

Du hast jetzt über die grundsätzlichen Herausforderungen der klassischen Entscheidungsfindung gelesen. Wie sich der tatsächliche *Prozess* von Entscheidungsfindungen in *Phasen* unterteilt, welche *Entscheidungstechniken* wir dafür verwenden und was bei diesen problematisch sein kann, erfährst du auf den nächsten Seiten dieses Kapitels. Ich mache dabei auf einige Aspekte aufmerksam, die dir helfen werden, Liberating Structures in der klassischen Entscheidungsfindung bewusst und gezielt einzusetzen.

Die Phasen der klassischen Entscheidungsfindung

Der Prozess der klassischen Entscheidungsfindung lässt sich in mehrere Phasen unterteilen. Es existieren verschiedene Varianten[9] dieser Abfolge, die aber immer grob aus denselben Schritten bestehen. Du wirst nun eine der etablierten Abfolgen kennenlernen. Sie ist stark sequenziell beschrieben, um die einzelnen Phasen der Entscheidungsfindung klar hervorzuheben. In der Praxis der Entscheidungsfindung überlappen sich die Phasen manchmal, oder mehrere Phasen werden wiederholt durchlaufen, nachdem neue Erkenntnisse gewonnen wurden.

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?

Ich ordne in diesem Buch die einzelnen Methoden (Liberating Structures) in diese sieben Phasen ein, sodass du leicht passende Methoden für deine aktuelle Situation finden kannst.

1. Formulierung des Problems

In der Regel werden zuerst die Symptome eines Problems wahrgenommen. Meist sind es negative Indikatoren: Prozesse laufen nicht rund, Angestellte oder Kunden sind unzufrieden, Marktanteile sinken, Innovationen fehlen. Sind die Symptome schmerzhaft genug, wird deutlich, dass ein Problem vorliegt und es kann formuliert werden. Zu diesem Zeitpunkt ist eventuell noch nicht klar, dass eine Entscheidung notwendig ist. In dieser Phase entsteht im Rahmen der klassischen Entscheidungsfindung bereits oft eine konkrete Zielsetzung.

Nicht immer scheint hierbei der Begriff „Problem" zu passen. Dann liegen eher positiv konnotierte Symptome vor, wie etwa Kunden, die Bedürfnisse und Wünsche äußern. Auch hier gilt, dass ein Zustand vorherrscht, der verändert werden soll. Dieser Wunsch nach Veränderung fließt in die Formulierung des Problems.

Ein Beispiel: Stell dir vor, du arbeitest in der Produktentwicklung für Waschmaschinen. Das Symptom hört sich so an: „Unsere Kunden beklagen sich ständig bei unserem Kundendienst über die Bedienung unseres neuesten Waschmaschinenmodells." Das Problem lautet: „Unsere Kunden haben Schwierigkeiten den Eco-Waschgang zu finden."

2. Informationsbeschaffung

Nun versuchst du dir Klarheit über die Herausforderung und die Rahmenbedingungen zu verschaffen. Was sind weitere konkrete Probleme, Hindernisse und Folgen? Wie sieht der Kontext aus?

Welchen Spielraum haben mögliche Lösungen? Bei der klassischen Entscheidungsfindung wird bereits an dieser Stelle versucht, die Zielsetzung möglichst vollständig auszuarbeiten. Oft werden dazu wünschenswerte Zustände des Zielsystems formuliert.

Im Beispiel präzisierst du euer Problem und die Folgen: „Im digitalen Bedienfeld lässt sich der Eco-Waschgang nur umständlich auswählen. Wir gefährden damit unseren Ruf als umweltbewusster Waschmaschinenhersteller." Ihr formuliert wünschenswerte Zustände: „Die Kunden können den Eco-Waschgang leicht auswählen" und „Unser Kundendienst erhält positives Feedback über unsere neueste Waschmaschine."

3. Lösungsentwurf

Die gesammelten Fakten und das Bild des Zielsystems ermöglichen nun die Suche nach Lösungsalternativen: Welche Möglichkeiten existieren, um die gewünschten Zustände zu erreichen? Für jede Alternative wird prognostiziert, welches Ergebnis daraus entstehen könnte. Ziel dieser Phase ist es, ausreichend Informationen über die Lösungsentwürfe zu sammeln, sodass die Alternativen anschließend bewertet werden können.

Mit deinem Team entwirfst du folgende Alternativen: „Wir heben den Eco-Waschgang farblich hervor" und „Wir überarbeiten das komplette Bedienfeld in Hinsicht auf Benutzbarkeit mithilfe eines Usability-Experten und Nutzertests".

4. Bewertung

In dieser Phase werden die Lösungsalternativen miteinander verglichen und bewertet. Dazu werden vergleichbare Kriterien herangezogen und es wird geprüft, wie gut und wie weit die Lösungsentwürfe das Zielsystem abbilden. Zudem werden Kriterien, wie etwa die erwünschten und unerwünschten Folgen, die Kosten oder die Dauer berücksichtigt und ganz allgemein die Risiken bewertet. Dadurch soll die Auswahl einer Alternative erleichtert werden.

Du bewertest eure beiden Lösungsalternativen wie folgt: „Die farbliche Kennzeichnung lässt sich schnell und günstig durchführen" und „Die Überarbeitung des Designs ist nachhaltiger, dauert aber länger und ist teurer".

5. Entscheidung

Die Auswahl einer Lösungsalternative ist die eigentliche *Entscheidung.* Die Entscheider betrachten die Ergebnisse der Bewertung und wählen einen der Lösungsentwürfe aus. Die Komplexität des Entscheidungsprozesses wird hier erneut deutlich: eventuell besteht keine klar und objektiv bessere Alternative. Zudem spielen *weiche Faktoren* eine Rolle, wie etwa die vermutete Akzeptanz der Entscheidung, der Einfluss auf das Ansehen oder die Konsequenzen für die Entscheider bei Erfolg oder Misserfolg.

Du entscheidest dich für die rein farbliche Hervorhebung des Eco-Waschgangs, da du vermutest, dass dieser Schritt ausreichende Resultate erzeugt sowie günstiger und schneller zu realisieren ist.

6. Umsetzung

Schließlich wird die gewählte Alternative umgesetzt. In der Regel schließen sich eine Reihe weiterer Entscheidungsfindungen an, um die konkrete Umsetzung zu verfeinern. Wenn Entscheider und Umsetzer beziehungsweise Betroffene voneinander abweichen, dann verhandeln diese nun die Details der

Umsetzung. Oft werden die Details verschriftlicht, sei es in einem Vertrag, Anforderungsdokument, Pflichtenheft oder in User Stories.

Dieser Schritt umfasst auch, die ersten und jeweils nächsten Schritte zur Umsetzung zu bestimmen.

Du beauftragst dein Projektteam damit, die farbliche Kennzeichnung umzusetzen. Das Team führt alle notwendigen Arbeiten durch und übermittelt – ihr stellt natürlich Waschmaschinen mit Internetanschluss über das Mobilfunknetz her – das aktualisierte Bedienfeld an alle Kunden.

7. Rückkopplung

Im letzten Schritt werden die Auswirkungen der umgesetzten Lösung validiert: Wurden die Wunschzustände des Zielsystems erreicht? Wurden mit der Lösung alle Symptome behoben und das Problem gelöst? Durch diese klassische Umsetzungskontrolle wird ein Feedbackzyklus eröffnet, sodass bei Bedarf eine neue Entscheidungsfindung initiiert werden kann.

Die Auswertung hat leider ergeben, dass die neue farbliche Kennzeichnung kaum Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat. Denn der Eco-Waschgang hat nun zwar eine schöne Farbe, ist aber immer noch nicht aufzufinden. Also stößt du eine neue Entscheidungsfindung an. Diese baut auf den bereits gesammelten Informationen und Ideen auf.

Entscheidungsphasen und Agilität

Der beschriebene Entscheidungsprozess mutet durch die sequenzielle Beschreibung starr und wasserfallartig im Sinne eines von Anfang bis Ende durchgeplanten Projektes an. Doch auch im agilen Kontext werden diese Phasen durchlaufen. Und zwar schnell, regelmäßig und mit wenigen, aber den aktuell wichtigsten Inhalten. Auf diese Weise ergeben sich kurze Feedbackzyklen, um das Entschiedene zu validieren und Entscheidungen gegebenenfalls anzupassen. So durchläuft etwa eine *User Story*, die das Bedürfnis nach einer neuen Funktionalität im Rahmen der Softwareentwicklung aus Kundensicht beschreibt, die Phasen beispielsweise innerhalb einer Iteration von zwei Wochen. Die agile Denkweise – so direkt wie möglich mit den Kunden zu sprechen, das Wichtigste zuerst umzusetzen und regelmäßig den Erfolg zu verifizieren – kann dir auch in deinen Entscheidungsfindungen helfen.

Ein lückenhaft gelebter Prozess

Dir ist vermutlich aufgefallen, dass in der Praxis der Entscheidungsfindung meist nicht alle diese Phasen berücksichtigt werden. Das kann dazu führen, dass nicht die richtigen Entscheidungen oder eine Entscheidung nicht richtig getroffen wird: Formulierst du ein Problem nur vage, passt die Lösung nicht dazu. Trägst du die falschen Informationen zusammen, steigt die Wahrscheinlichkeit, eine ungenügende Alternative auszuwählen. Eine ungenügende Alternative wird letztlich nicht richtig implementiert, da später die Sinnhaftigkeit der Lösung hinterfragt wird. Führst du keine Bewertung durch und ist folglich nicht klar, welche Entscheidung die nützlichste ist, fällt es schwer, überhaupt eine Entscheidung zu treffen. Validierst du die Umsetzung nicht, dann bleibt unklar, ob das Problem behoben wurde. Und: triffst du die Entscheidung nicht richtig, dann folgt keine richtige Umsetzung. In der klassischen Entscheidungsfindung ist es daher empfehlenswert, in der Regel alle Phasen zu durchlaufen.

Umgekehrt muss nicht jedes formulierte Problem in eine Entscheidung münden. Du kannst es auch schon dadurch beheben, indem ihr das Problem gemeinsam präzisiert oder bewertet und dabei bemerkt, dass das Problem verschwindet, weil es beispielsweise durch Missverständnisse, falsche Erwartungen oder „Nicht-gehört-werden“[10] entstanden ist. Es kann bei Problemen, die durch Konflikte auf der Beziehungsebene bedingt sind, auch passieren, dass die Symptome oder gar die Ursachen verschwinden, sobald ihr *wirklich gemeinsam* agiert.

Verbreitete Techniken zur Entscheidungsfindung und deren Eignung für die sieben Phasen

In der Praxis sind dir sicherlich schon einige Techniken zur Entscheidungsfindung begegnet. Bestimmt musstest du feststellen, dass manche sich weniger gut für einige Phasen eignen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit stelle ich dir nun eine Reihe verbreiteter Entscheidungstechniken[11] vor und beleuchte sie unter dem Aspekt der *Beteiligung* und deren Eignung für die Phasen. Ich möchte dir verdeutlichen, in welchen Macht- und Gesprächsstrukturen wir uns dabei bewegen, was die Konsequenzen daraus sind und warum wir deshalb andere oder ergänzende Techniken brauchen.

Die Techniken beschreiben mehr oder weniger strukturierte Vorgehensweisen, um in der Entscheidungsfindung zu Ergebnissen zu kommen. Dabei legen sie – meist nur implizit – die Regeln zur Beteiligung und Entscheidungsmacht fest.

Ausprägung von Beteiligung

Innerhalb der Entscheidungstechniken existieren grob drei Ausprägungen von Beteiligung. Sie unterscheiden sich darin, wie groß der Anteil der *tatsächlich* Beteiligten an der Gesamtgruppe ist. Ganz allgemein ergeben sich daraus folgende Konsequenzen für den Entscheidungsprozess und die Gruppe.

Wenige nehmen teil: Unipersonal, Veto, Konsultativer Einzelentscheid

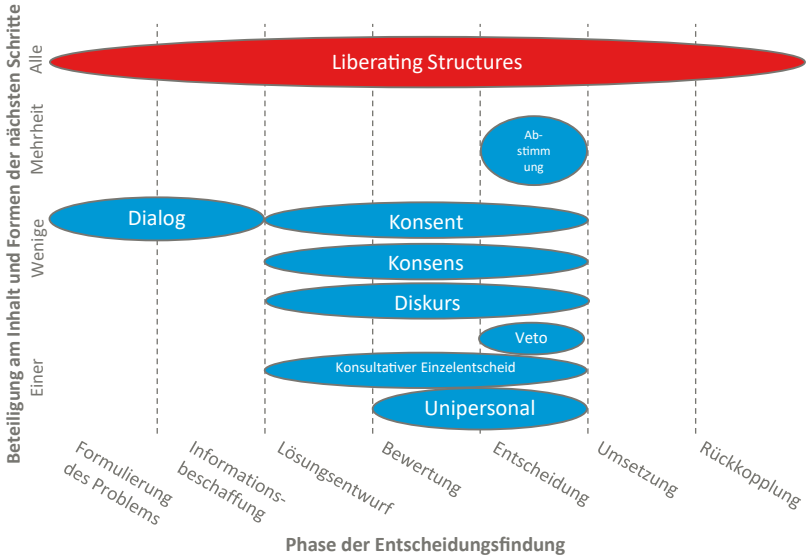
Hier entscheiden wenige oder nur ein Entscheider über viele *Betroffene*. Wer hier agieren darf, resultiert entweder direkt aus der Entscheidungstechnik, einem Mandat der Gruppe oder aus der Hierarchie. Die Betroffenen sind nicht aktiv am Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt, werden mit der Entscheidungstechnik umgangen oder sind überhaupt nicht anwesend. Im besten Fall hat sich der Entscheider über die Wünsche, Ideen, Sorgen und Ziele der Betroffenen informiert oder sich mit ihnen ausgetauscht. Möglicherweise weiß der Entscheider kaum etwas über die Wünsche und Ideen der Betroffenen. Vielleicht trifft der Entscheider auch nur Annahmen über die Betroffenen und entscheidet vermeintlich in deren Sinne.

Viele nehmen teil, wenige sind beteiligt: Diskurs, Dialog, Konsens, Konsent, Abstimmung

Viele oder alle Betroffenen oder Teilnehmer nehmen an der Entscheidungsfindung teil. Aufgrund der Struktur der Entscheidungstechnik, der Gruppendynamik, Machtgefällen und den verbreiteten Interaktionsstrukturen sind nur wenige am Entscheidungsprozess wirklich beteiligt. Das ist wahrscheinlich das übliche Muster der meisten Meetings, denen du täglich beiwohnst. Diese Entscheidungstechniken und dabei verwendete Interaktionsstrukturen *erlauben* entweder nur wenigen, etwas beizutragen, wie etwa bei einer Präsentation, oder *ermöglichen* es den eher Extrovertierten, Lauten und Mächtigen zu Wort zu kommen.

Alle sind beteiligt: Liberating Structures

Alle Betroffenen sind an der Entscheidungsfindung beteiligt. Mithilfe von passenden Interaktionsstrukturen sind alle gleichermaßen in den Entscheidungsprozess involviert. Durch die passenden Strukturen und durch das Parallelisieren und die Zusammenführung der Interaktionen wird es möglich, alle zu hören, die guten Ideen zu extrahieren und reproduzierbar überdurchschnittlich gute Resultate zu erreichen.[12]



Grobe Einordnung der beschriebenen Entscheidungstechniken in die Phasen der Entscheidungsfindung. Das Maß an Beteiligung der einzelnen Techniken wird auf der vertikalen Achse abgebildet.

Im Detail stellen sich die genannten Entscheidungstechniken wie folgt dar:

1. Abstimmung – die Mehrheit gewinnt

Bei einer Abstimmung stehen ein oder mehrere Lösungsentwürfe zur Auswahl. Die Gruppe stimmt darüber ab, welche der Alternativen sie zur Umsetzung auswählt, oder es wird für oder gegen eine Lösungsvariante entschieden. Alle können an der Abstimmung teilnehmen. Die Meinung der Mehrheit setzt sich durch und die Mehrheit fühlt sich beteiligt. Die Minderheit ist gezwungen, die von ihr unerwünschte Entscheidung zu akzeptieren. Eine Abstimmung wird oft bei einfachen Entweder-oder-Entscheidungen angewendet. Eine in Meetings verbreitete Ausprägung sind Dotvotings (Abstimmungen mit Klebepunkten).

Abstimmung: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗
2. Informationsbeschaffung	✗
3. Lösungsentwurf	✗
4. Bewertung	✗
5. Entscheidung	✓ (alle nehmen teil, die Mehrheit ist beteiligt)
6. Umsetzung	✗
7. Rückkopplung	✗

2. Konsens – Einigung auf einen Interessenausgleich

Ein Konsens ist die Einigung auf eine Lösung, die für die teilnehmenden Parteien nicht optimal, aber annehmbar ist. Dabei machen die Parteien so lange Abstriche von ihrer gewünschten Lösung, bis ein Kompromiss gefunden wird, der allen Parteien als akzeptabel gilt. Der Konsens geht davon aus, dass ein Interessenausgleich möglich ist, bei dem dennoch alle Parteien ihren Willen bekommen – ein sogenanntes *Win-Win*. Das wird durch unseren Glaubenssatz verstärkt, dass Konsensbildung stets erstrebenswert ist, sobald wir in Gruppen vorankommen wollen.

Typischerweise besteht bei dieser Entscheidungstechnik ein hoher Bedarf an neutraler Moderation, damit alle Interessensbekundungen gehört und berücksichtigt werden können. In großen Gruppen erzeugt Konsensfindung leicht faule Kompromisse, Frust und fehlende Akzeptanz.

Illusion von Konsens

In Wahrheit hat der in unserer Kultur oft angestrebte Konsens meist wenig damit zu tun, dass wir dabei unsere Meinungen und Interessen in Einklang bringen.

Ein Konsens ist ein *gebilligter Kompromiss,* mit dem sich die an der Entscheidungsfindung *Teilnehmenden* zufriedengeben. Denn dieser ist erreicht, sobald eine Lösung im Raum steht, die keine *geäußerte Gegenstimme* mehr hat. Das heißt jedoch nicht, dass alle mit dem Ergebnis zufrieden sind oder innerlich dem Resultat zustimmen. Dazu müssten alle gleichermaßen ihre Bedenken, Ergänzungen und Ideen einbringen können, was die üblicherweise verwendeten konventionellen Interaktionsstrukturen kaum erlauben.

Konsens: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗
2. Informationsbeschaffung	✗
3. Lösungsentwurf	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
4. Bewertung	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
5. Entscheidung	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
6. Umsetzung	✗
7. Rückkopplung	✗

3. Konsent – Auflösung aller offenen Widersprüche

Das Konsentprinzip gibt vor, dass alle gleichberechtigt begründete Einwände äußern dürfen. Eine Entscheidung kann dann getroffen werden, wenn keine offene Ablehnung mehr ausgesprochen wird. Dabei gelten nur tragfähige und nachvollziehbare Argumente. Ein einfaches Veto ist nicht gültig. Bei der Konsentfindung wird versucht, jeden Widerspruch anzuhören. Sofern es möglich ist, wird der argumentative Widerspruch mit in die Lösung eingearbeitet und auf diese Weise aufgelöst.

Das Verfahren, alle vorgebrachten Einwände zu hören und bestenfalls zu integrieren, ist aufwendig. Vor allem wenn die Gruppe größer ist, kann es lange dauern, jeden Einwand zu integrieren.

Konsent als Grundlage der Soziokratie

Konsent ist ein Grundprinzip der Soziokratie[13] – ein Modell zur Entscheidungsfindung, das versucht, alle zu beteiligen und Hierarchien während der Entscheidungsfindung beiseite zu stellen. Die Soziokratie basiert auf Prinzipien, die einen Ablauf der Entscheidungsfindung und der Gruppenorganisation vorgeben. Insbesondere wird die Interaktion der Gruppe strukturiert. Die Interaktionsstruktur ist der Liberating Structure Conversation Café ähnlich. Das Konsentprinzip allein erzeugt allerdings keine Beteiligung aller und die starke Strukturiertheit der Soziokratie erschwert in der Praxis manchmal einen effizienten und zielführenden Austausch.[14]

Konsent: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗	
2. Informationsbeschaffung	✗	
3. Lösungsentwurf	✓	(alle nehmen teil, viele sind beteiligt)
4. Bewertung	✓	(alle nehmen teil, viele sind beteiligt)
5. Entscheidung	✓	(alle nehmen teil, viele sind beteiligt)
6. Umsetzung	✗	
7. Rückkopplung	✗	

4. Diskurs – das beste Argument setzt sich durch

Der Diskurs stellt einen argumentativen Abgleich dar: Es werden gegenseitig Argumente ausgetauscht und über deren Wahrheit gesprochen. Die Wahrheit der Gruppe basiert auf den gesammelten Fakten und den gemeinsam empfundenen Normen. Das heißt, die Argumente gelten innerhalb der Gruppe für sich und unabhängig vom Sprecher. Dadurch ist der Diskurs theoretisch entpersonalisiert und unabhängig von Macht und Hierarchie. Um diesen Effekt zu verstärken, können die Argumente von neutralen Vorlesern präsentiert werden. Am Ende steht das beste Argument gemäß der vorhandenen Informationen. In der Theorie sind alle von diesem Argument überzeugt und es bedarf keines Konsenses. Das hilft vor allem bei komplizierten Sachlagen. Diese können rein logisch, faktenbasiert und einem Plan folgend entschieden werden. In einem komplexen Kontext ist es jedoch schwierig bis schlichtweg unmöglich, das eine „wahre“, „beste“ oder „richtige“ Argument zu finden.

Komplex versus kompliziert

„Kompliziert“ und „komplex“ werden oft synonym verwendet. Bezogen auf Probleme und Entscheidungen unterscheiden sich aber beide wesentlich und bedürfen grundlegend verschiedener Lösungsansätze. Komplizierte Probleme lassen sich mit genügend Expertise durch Analyse, Planung und Durchführung lösen. Dagegen ist bei komplexen Problemen die Lösung unklar und wird Stück für Stück durch Ausprobieren, Überprüfen und Reagieren gefunden. Ein Beispiel für eine komplexe Sachlage ist die Erziehung eines Kindes oder jegliche menschliche Beziehung und Interaktion. Du kannst Versuche starten, dir aber vorab nicht über die Auswirkungen sicher sein. Bereits ein Kind großgezogen zu haben hilft zwar beim zweiten Kind, die Erkenntnisse daraus lassen sich aber nur eingeschränkt übertragen. Die Liberating Structures sind aus solchen Überlegungen heraus entstanden. Mehr dazu findest im Kapitel *Entscheidungsfindung revolutionieren*.

Das Maß an Beteiligung ist wiederum abhängig von der verwendeten Interaktionsstruktur, sodass beim Diskurs üblicherweise nur wenige gehört und beteiligt werden.

Diskurs: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗
2. Informationsbeschaffung	✗
3. Lösungsentwurf	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
4. Bewertung	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
5. Entscheidung	✓ (alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
6. Umsetzung	✗
7. Rückkopplung	✗

5. Veto – Entscheidungen im Zweifel überstimmen können

Hier darf in der Phase „Entscheidung" eine Person ein Veto gegen eine getroffene Entscheidung der Gruppe einlegen. In der Regel ist die Person mit dem Recht auf ein Veto eine Führungskraft oder ein Manager. Genau genommen findet hierbei zunächst eine Nicht-Entscheidung statt. Falls jeder in der Gruppe ein Vetorecht hat, basiert die Entscheidungstechnik eher auf der Konsensfindung. Das Vetorecht ist eine konservative Technik, die klassische Hierarchien verstärken kann. Es birgt die Gefahr, Beteiligung und Ideen zu unterdrücken, wenn zu oft von dem Recht gebraucht gemacht wird. In diesem Fall entsteht das Gefühl, dass die Führungskraft letztlich doch allein entscheidet.

Veto: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗
2. Informationsbeschaffung	✗
3. Lösungsentwurf	✗
4. Bewertung	✗
5. Entscheidung	✓ (einer)
6. Umsetzung	✗
7. Rückkopplung	✗

6. (Bohmscher) Dialog – sich gegenseitig verstehen und lassen

Bei einem Dialog nach dem Quantenphysiker David Bohm geht es um Partizipation, den Austausch und freien Sinnfluss untereinander. Bei einem Dialog hören sich die Gruppenmitglieder zu, möglichst ohne zu bewerten, und versuchen sich gegenseitig zu verstehen. Die Idee dahinter ist, gemeinsam die Hintergründe des vorliegenden Problems zu erfassen, ohne auf eine Entscheidung

abzuzielen. Es werden Gefühle, Annahmen und Wertungen an die Oberfläche gebracht. Durch das Ausbleiben einer gegenseitigen Bewertung können die Teilnehmer eher loslassen. Dadurch kann es passieren, dass keine Entscheidung mehr notwendig wird.

(Bohmscher) Dialog: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✓	(alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
2. Informationsbeschaffung	✓	(alle nehmen teil, wenige sind beteiligt)
3. Lösungsentwurf	✗	
4. Bewertung	✗	
5. Entscheidung	✗	
6. Umsetzung	✗	
7. Rückkopplung	✗	

7. Konsultativer Einzelentscheid – Vertrauen in ein Gremium

Bei einem konsultativen Einzelentscheid wird von einer Gruppe der passende Entscheider oder eine Gruppe von Entscheidern ausgewählt, beispielsweise Fachexperten oder Politiker. Dieses Entscheidungsgremium setzt sich idealerweise aus den Gruppenmitgliedern mit der größten Expertise bezüglich eines Themas zusammen. Die ganze Gruppe vertraut dem Entscheidergremium und traut diesem zu, Lösungen allein auszuarbeiten und eine gute Entscheidung im Sinne der Gruppe zu treffen. Manchmal ist es der Gruppe egal, was entschieden wird oder sie glauben nicht an das Konzept dieser Entscheidungstechnik und nehmen die Nominierung einer beliebigen Person hin. Die Lösung des Entscheidungsgremiums wird der Gruppe präsentiert und muss von dieser akzeptiert werden. Je indirekter die Gruppe die Zusammensetzung der Entscheidungsgremiums mitbestimmen kann und je komplexer das Thema ist, desto eher sinkt die Akzeptanz.

Konsultativer Einzelentscheid: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗	
2. Informationsbeschaffung	✗	
3. Lösungsentwurf	✓	(wenige)
4. Bewertung	✓	(wenige)
5. Entscheidung	✓	(wenige)
6. Umsetzung	✗	
7. Rückkopplung	✗	

8. Unipersonale Entscheidung – das Diktat von oben

Typisch für hierarchisch aufgebaute Organisationen ist die Entscheidung durch Autorität. Die Befähigung zur Entscheidung („Entscheidungskompetenz“) leitet sich direkt aus den Machtstrukturen ab. Eine Beteiligung der Betroffenen findet hierbei nicht oder nur scheinbar statt. Dann wird lediglich über das Ergebnis der Entscheidung informiert.

Unipersonale Entscheidung: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✗
2. Informationsbeschaffung	✗
3. Lösungsentwurf	✗
4. Bewertung	✓ (einer)
5. Entscheidung	✓ (einer)
6. Umsetzung	✗
7. Rückkopplung	✗

9. Liberating Structures – alle an der gesamten Entscheidungsfindung beteiligen

Mithilfe von Liberating Structures können alle Beteiligten in den Prozess der Entscheidungsfindung eingebunden werden. So wird die Trennung zwischen Entscheidern und Umsetzenden aufgehoben. Alle Beteiligten sind von Anfang an involviert. In Konsequenz können von allen getragene Entscheidungen für richtig erkannte Probleme entstehen. Dabei können parallele Lösungen und Entscheidungen organisch heranreifen und validiert, für gut befunden, umgesetzt, angepasst oder wieder verworfen werden.

In diesem Buch wirst du lernen, wie du Liberating Structures für alle Phasen deiner Entscheidungsfindungen anwenden kannst.

Liberating Structures: Einordnung in die Entscheidungsphasen

1. Formulierung des Problems	✓ (alle sind beteiligt)
2. Informationsbeschaffung	✓ (alle sind beteiligt)
3. Lösungsentwurf	✓ (alle sind beteiligt)
4. Bewertung	✓ (alle sind beteiligt)
5. Entscheidung	✓ (alle sind beteiligt)
6. Umsetzung	✓ (alle sind beteiligt)
7. Rückkopplung	✓ (alle sind beteiligt)

An dieser Stelle möchte ich vorwegnehmen, dass das Repertoire von Liberating Structures sowohl *Entscheidungstechniken* mitbringt als auch *Alternativen* zu den konventionellen Interaktionsstrukturen anbietet. Daher lassen sich einige Liberating Structures auch gut mit den meisten der genannten Entscheidungstechniken kombinieren, um dort die Beteiligung aller zu ermöglichen. So kannst du einerseits etwa mithilfe der Liberating Structures TRIZ oder Discovery & Action Dialogue die ersten fünf Phasen der Entscheidungsfindung am Stück durchlaufen. Andererseits kannst du mithilfe der Liberating Structures 1-2-4-All oder Conversation Café die Interaktionen bei der Konsensfindung, beim Konsentprinzip und im Bohmschen Dialog zielführender gestalten und dort alle Teilnehmenden beteiligen. Durch das Parallelisieren der Argumentationen mithilfe von 1-2-4-All kann ein Diskurs effizienter durchgeführt werden. Auf diese Weise kannst du die üblichen lähmenden Interaktionsmuster bei den verbreiteten Entscheidungstechniken aufbrechen.

Zusammenfassung

Du hast nun gesehen, welche Faktoren bei der Entscheidungsfindung wichtig sind, um die richtigen Entscheidungen richtig zu treffen und erfolgreich umzusetzen. Dabei konntest du erkennen, welche Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung bestehen: beeinflussen Hierarchien und Machtstrukturen die Entscheidungsfindung zu stark, dann kann es schwierig sein, gute und getragene Entscheidungen zu finden. Beteiligst du nur wenige am Prozess der Entscheidungsfindung, verlierst du wichtige Informationen und riskierst, dass eine Entscheidung ignoriert wird. Die konventionellen Interaktionsstrukturen erlauben es nur wenigen, an Entscheidungsfindungen mitzuwirken.

Die klassische Entscheidungsfindung besteht aus mehreren Phasen mit jeweils klarer Zielsetzung. Für diese Phasen stehen uns eine Reihe von verbreiteten Entscheidungstechniken zur Verfügung. Unter den Aspekten Beteiligung und Machtstruktur betrachtet, werden ihre Schwachstellen sichtbar.

Wir benötigen andere oder ergänzende Techniken und Interaktionsstrukturen für unsere Entscheidungsfindungen.

Du wirst nun sehen, wie dich Liberating Structures durch kleine, aber entscheidende Veränderungen an der Struktur unserer Interaktionen in die Lage versetzen, effizient, zielführend und befreiend miteinander Entscheidungsfindungen zu gestalten und durchzuführen.

Selbstreflexion

- Welche Herausforderungen begegnen dir bei Entscheidungsfindungen?
- Welche Auswirkungen haben Machtstrukturen bei Entscheidungsfindungen in deinem Umfeld?
- Fühlst du dich eher als Teilnehmer oder als Beteiligter bei Entscheidungsfindungen? Woran liegt das?
- Werden in deinem Umfeld Betroffene bei Entscheidungsfindungen mit einbezogen? Wie?
- Wie agierst du als Entscheider bei (deinen) Entscheidungsfindungen?
- Für welche Phase der Entscheidungsfindung wird in deinem Umfeld die meiste Zeit investiert?
- Welche Phase wird vernachlässigt?
- Welche der beschriebenen Entscheidungstechniken werden in deinem Umfeld meistens verwendet?
- Welche Entscheidungstechniken kennst du außerdem?

Kapitel 2
Entscheidungsfindung revolutionieren – mit Liberating Structures

Purpose: *Du erfährst hier, was Liberating Structures sind, wie sie sich von den konventionellen Interaktionsstrukturen unterscheiden und auf welchen Konzepten sie aufbauen. Das ist wichtig, damit du nachvollziehen kannst, warum Liberating Structures bei Entscheidungsfindungen und darüber hinaus gut funktionieren und dir in deinem Kontext helfen werden.*

Kluge Menschen suchen sich die Erfahrungen selbst aus, die sie zu machen wünschen.

Aldous Huxley, Autor

Kapitelübersicht

Was sind Liberating Structures? 32
- Qualitätskriterien 34
- Liberating Structures zur Entscheidungsfindung und für vieles mehr! 34
- Klassische Entscheidungsfindung versus Sinnstiftung 35

Mikrostrukturen prägen unsere Interaktionen 36
- Bestandteile von Mikrostrukturen 36
- Weitere Zutaten einer Liberating Structure 38
- Vergleich mit den „großen Fünf“ konventionellen Mikrostrukturen 40
- Die „großen Fünf“ in der Entscheidungsfindung 47

Warum funktionieren Liberating Structures so gut? 48
- Sie bieten wirkungsvolle Hilfemuster an 48
- Sie ordnen Denkprozesse entlang der Inferenzleiter 50
- Sie helfen dabei, Verantwortung zu übernehmen 50
- Sie bieten einen Rahmen für Komplexität 51
- Sie stärken und fördern Purpose, Mastery, Autonomy – die drei Säulen intrinsischer Motivation 57
- Sie bringen ihre zehn Prinzipien in deinem Umfeld zur Wirkung 57

Zusammenfassung 62

Selbstreflexion 63

Liberating Structures ermöglichen dir, bei einer Entscheidungsfindung alle Betroffenen von Anfang an einzubinden. So kannst du das Potenzial, das Wissen und die Ideen der ganzen Gruppe offenlegen und für den gesamten Prozess der Entscheidungsfindung verfügbar machen – und das erfrischend lebendig auf eine *effiziente* und *effektive* Art und Weise: Erstens sind die Liberating Structures so aufgebaut, dass sie schneller zu *regelmäßig wertvolleren* Ergebnissen führen als unsere üblichen Interaktionsstrukturen. Zweitens kannst du alle gleichermaßen an der Entscheidungsfindung beteiligen. Dadurch ebnest du hilfreichen Entscheidungen den Weg von der Problemformulierung bis zur Umsetzung. Die Beteiligten gestalten diesen Weg gemeinsam, und sie wissen, *was* und *warum* sie *wie* entscheiden. Jeder kennt die Zusammenhänge und ist dadurch gut auf die Umsetzung vorbereitet. So machen Liberating Structures die Überzeugungsarbeit für die Umsetzung einer Entscheidung überflüssig: Denn wenn alle eingebunden waren, kommen Widerstände der Betroffenen gar nicht erst auf.

Sobald du Liberating Structures in deinem Umfeld regelmäßig einsetzt, wird es zudem immer weniger *große, schwerwiegende* Entscheidungen zu treffen geben. Die Beteiligten werden kleine, passende Veränderungen und Experimente beschließen, ausprobieren, bewerten, behalten oder auch wieder verwerfen.

Ein weiterer bemerkenswerter Effekt von Liberating Structures ist, dass sie die sozialen und beruflichen Beziehungen der Beteiligten stärken – und das über die Grenzen von Hierarchien und Abteilungen hinweg. Das stärkt das Vertrauen der Beteiligten zueinander und sie erleben, dass sie zusammen erfolgreicher sind, wie lebendig die gemeinsame Arbeit sein und dabei auch noch Spaß machen kann!

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.

Diese Strukturen machen es uns oft so schwer, dass wir uns zielführend, wertschätzend und gleichberechtigt untereinander austauschen. Warum das so ist, werden wir gleich im Detail betrachten.

Keith McCandless und Henri Lipmanowicz haben 33 Liberating Structures zusammengetragen, ausgiebig in der Praxis erprobt und verfeinert.

Entstehungsgeschichte der Liberating Structures

Keith McCandless und Henri Lipmanowicz waren geplagt von ihren eigenen Erfahrungen im Berufsalltag als Berater im medizinischen Sektor und als Präsident von Merck Intercontinental. Sie wollten eine Veränderung in der Art und Weise, wie Menschen miteinander interagieren, bewirken.

Henri fiel auf, dass das meiste, was er in den ersten Jahrzehnten als Top-Führungskraft in seinem Unternehmen tat, kaum Auswirkung auf diejenigen im Unternehmen hatte, die die eigentliche Wertschöpfung betrieben.

Er wollte das ändern und begann, geleitet von seinen Instinkten, möglichst nah und tief in das Umfeld der Wertschöpfenden einzutauchen. Die Komplexität dieser Umgebungen war weitaus höher, als er vorher aus seiner Managementsicht wahrgenommen hatte. Er ließ sich für seine weitere Arbeit insbesondere von M. J. Wheatleys Buch „Leadership and the New Science“[15] inspirieren, das beschreibt, dass Chaos und Wandel der einzige Weg zur Transformation von Organisationen sind, und wir dazu auf Zusammenarbeit und echte Beteiligung innerhalb unseres komplexen Netzes aus zwischenmenschlichen Beziehungen angewiesen sind.

Keith leitete Weiterbildungsinitiativen für Führungskräfte und die Bildungs- und Forschungsbemühungen für das Health Forum in San Francisco. Auch er stellte bei seinem Wirken immer wieder fest, dass konventionelle, expertenbasierte, analytische und selbst systemische Ansätze und Methoden, die klare Ursache-Wirkung-Beziehungen oder umfassende Erklärungsmodelle versprachen, oft nicht funktionierten. Buddhistische Ideen unter anderem von Joanna Macy und insbesondere das Buch „Out Of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World“ von Kevin Kelly[16] hatten ihn inspiriert, einen neuen Pfad einzuschlagen und in der Welt der Komplexitätstheorie nach Antworten zu suchen.

Im Umfeld des von Henri mitbegründeten Plexus Instituts, das sich mit der Wissenschaft komplexer Systeme befasst, begannen die beiden, Erkenntnisse aus der Theorie der komplexen Systeme auf die Arbeitsweise von Organisationen zu übertragen. Hier kamen Experten und Wissenschaftler aus verschiedenen Domänen zusammen, nach deren Ansicht unsere aktuellen Praktiken, wissenschaftlichen Ansätze und Herangehensweisen an Probleme und Lösungen nicht gut funktionieren, und wir eine andere Sprache und andere Metaphern brauchen, um uns mit unseren dringlichsten Problemen auseinanderzusetzen.

Keith und Henri begannen die Beobachtungen aus der Theorie der komplexen Systeme in praxistaugliche Methoden zu verpacken, die es erlauben, mit Komplexität umzugehen. Ihre Hypothese war, mit einfachen, alle Teilnehmer lebendig einbindenden Methoden kleine Veränderungen in unseren Verhaltensmustern anzustoßen. Dadurch, so erhofften sie sich, würde die Zusammenarbeit und Kreativität einer ganzen Gruppe entfesselt werden. Erste Feldversuche 2001 im Gesundheitssektor und ab 2002 in Unternehmen in Lateinamerika stellten sich als über alle Erwartungen erfolgreich heraus.[17] Motiviert durch diese Erfolge waren sie von ihrem Ansatz überzeugt. Über die Jahre entwickelten, sammelten und verfeinerten sie gemeinsam mit vielen anderen die Liberating Structures und erprobten sie in der Praxis.

Ihre Erkenntnisse haben Keith und Henri im Februar 2014 in dem Buch „The Surprising Power of Liberating Structures“[18] veröffentlicht.

Liberating Structures haben die beiden dankenswerterweise unter der Creative Commons Lizenz (CC BY NC) frei zugänglich gemacht.