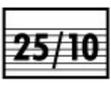


Liberating Structures Menü

Hier findest du alle Liberating Structures auf einen Überblick.

LS Menü 	Wicked questions 	What³ debrief 	Min specs 	Heard, seen respected 	What I need from you 	Integrated autonomy 
Design elements 	Appreciative interviews 	Discovery and action dialog 	Improv prototyping 	Drawing together 	Open space 	Critical uncertainties 
1-2-4-All 	TRIZ 	Shift & share 	Helping heuristics 	Design storyboards 	Generative relationships 	Ecocycle 
Impromptu networking 	15% solutions 	25 : 10 crowdsourcing 	Conversation café 	Celebrity interview 	Agree/certainty matrix 	Panarchy 
9-whys 	Troika consulting 	Wise crowds 	User experience fishbowl 	Social network webbing 	Simple ethnography 	Purpose to practice 

Wicked Questions



Verzwickte Fragen

Formulieren der paradoxen Herausforderungen, denen sich eine Gruppe stellen muss, um erfolgreich zu sein (25 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Man kann das “ja, aber” und “entweder-oder” Denken reduzieren während innovative Aktionen ausgelöst werden. Indem miteinander verwobene Herausforderungen und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die nicht sofort offensichtlich sind, ermuntern **Wicked Questions** jeden zu schärferem strategischen Denken. Sie bringen gegensätzliche, aber sich ergänzende Kräfte ans Licht, die das Verhalten ständig beeinflussen und besonders wichtig in Change-Prozessen sind. **Wicked Questions** ermöglichen das gefahrlose Aufzeigen der Spannungen zwischen vorgegebenen Strategien und tatsächlichen Umständen sowie das Entdecken von wertvollen Strategien, die in den Tiefen des Paradoxons verborgen sind.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Stelle die Frage: “Welche gegensätzlichen, sich aber ergänzenden Strategien sollten wir parallel verfolgen, um erfolgreich zu sein?”.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Gruppen von 4-6 Stühlen mit oder ohne kleine Tische.
- Papier zum Protokollieren.

3. Wie verteilt sich die Teilnahme

- Jeder vom Thema Betroffene wird eingebunden.
- Jeder hat die gleiche Möglichkeit, sich einzubringen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- jeder für sich
- kleine Gruppen (maximal 6 Personen)
- die ganze Gruppe

5. Ablauf und Dauer

- Einführung in das Konzept der **Wicked Questions** und des Paradoxons. Veranschaulichung durch Beispiele. Als Schablone eignet sich “Wie kann es sein, dass wir ... und ... gleichzeitig sind?”, wobei die Pünktchen durch die beiden gegensätzlich wirkenden Strategien zu ersetzen sind. **(5 Minuten)**
- Jeder Teilnehmer (erst alleine, dann in kleinen Gruppen) identifiziert im Format der **Wicked Questions** Paare von Gegensätzen in seiner Arbeit. **(5 Minuten)**
- Jede Gruppe wählt die einflussreichste und vertrackteste Frage aus und stellt sie der ganzen Gruppe vor. **(5 Minuten)**
- Die ganze Gruppe wählt die mächtigsten **Wicked Questions** aus und verfeinert diese noch weiter. **(10 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Beschreiben der chaotischen Wirklichkeit unter Inanspruchnahme gemeinsamer Vorstellungskraft.
- Entwickeln von innovativen Strategien, um vorwärts zu kommen.
- Vermeidung von bipolar hin und her schwingenden Richtlinien und Handlungen.
- Einschätzen von Entscheidungen: bringen wir die eine oder andere Seite voran oder bedienen wir beide Seiten?
- Entzünden von kreativen Spannungen, Fördern von mehr Freiheit und Verantwortung im Entfaltungsprozess.

Tipps und Stolperfallen

- Stelle sicher, dass die Teilnehmer beide Seiten des Widerspruchs in einer anerkennenden und positiven Art betrachten (“Wie kann es sein, dass wir ... und ... gleichzeitig sind?”) und nicht als abwertenden Gegensatz.
- Verwende eine Vielzahl von Beispielen, um die sich vermeintlich widersprechenden Eigenschaften verständlich zu machen.
- Arbeite in schnellen Zyklen und baue vertracktere **Wicked Questions** durch vorwärtsscheitern.

- Vermeide garstige Fragen, die Schuld zuweisen oder zu einseitig sind. Beispiel: “Wie sollen wir uns auf unsere Kunden konzentrieren, wenn wir mehr und mehr Zeit mit Firmenbürokratie verbringen müssen?”
- Vermeide faktenlastige Fragen, die mit mehr Analyse beantwortet werden können.
- Halte die Teilnehmer an, ihre Fragen gemeinsam mit anderen Personen noch vertrackter zu gestalten.
- Setze auf Erfahrung aus der Praxis. Frage z.B.: “Welche Gelegenheiten gab es, bei denen diese beiden Dinge gleichzeitig wahr waren?”
- Es gibt keine schnellen Lösungen für **Wicked Questions**, so dass man möglicherweise regelmäßig mit weiteren Runden **Wicked Questions** zu der Herausforderung zurückkehren muss.
- Oft gibt es eine Handvoll Leute, die sehr gut darin sind, **Wicked Questions** zu entwickeln. Lass diese Leute den Rest der Gruppe inspirieren!

Variationen

- Benutze **Wicked Questions** als Input für [Improv Prototyping](#), [Ecocycle Planning](#) und [25/10 Crowd Sourcing](#).
- Höre nicht auf, wenn du eine mächtige **Wicked Question** gefunden hast! Mache weiter mit [15% Solutions](#) und [1-2-4-All](#), um weitere Ideen zu erarbeiten und durchzusieben. Jeglicher Fortschritt an einer **Wicked Question** kann den Lösungsraum noch erweitern.
- Weiterführende Information: Brenda Zimmerman in *Edgeware* und Scott Kelso in *The Complementary Nature*.

Beispiele

- Für Eltern: “Wie kannst du deine Kinder so erziehen, dass sie gleichzeitig sehr in die Familie eingebunden und sehr selbstständige Individuen sind?”
- Für Leiter von medizinischen Hilfskräften, um alle in den Kampf gegen Infektionen mit einzubeziehen: “Wie kannst du als Beauftragter für Infektionskontrolle einer Einheit durch gleichzeitiges Einbringen und Zurückhalten zu mehr Eigeninitiative in Präventionsmaßnahmen verhelfen?”
- Für das Management von großen globalen Vorhaben: “Wie können wir ein Unternehmen sein mit einer einheitlichen globalen Identität und gleichzeitig einzigartig und spezifisch an jedem Standort? Wie können wir gleichzeitig integriert und eigenständig sein?”
- Für eine Fachabteilung wie HR, Finanzen, Recht usw.: die **Wicked Questions** ans Licht bringen, die die wesentliche Funktion der Fachabteilung in den Kontext der Gesamtorganisation stellen.
- Für persönliche **Wicked Questions**, z.B. in der Beziehung zu einer anderen Person oder zu einer persönlichen Herausforderung: “Wie schaffe ich es, mich meiner Arbeit zu widmen und gleichzeitig vollständig für meine Familie da zu sein?”

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert von den Professoren Brenda Zimmerman (*Edgeware*) und Scott Kelso (*The Complementary Nature*).

What, So What, Now What? W³



Was, also was, was nun?

Gemeinsamer Rückblick auf den aktuellen Fortschritt und Entscheidung über die notwendigen Anpassungen (45 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Man kann Gruppen helfen, auf eine gemeinsame Erfahrung zurückzublicken, indem man Verständnis aufbaut und nächste Schritte klärt, und sich nicht unproduktiven Konflikten verliert. Jede Stimme wird gehört, wobei sich wichtige Einsichten durchsetzen und neue Wege aufgezeigt werden. Dies gelingt durch das Durchlaufen von drei Stufen: das Sammeln von Fakten im *What?*, das Interpretieren der Fakten im *So What?* bis zum Beschluss der nächsten logischen Schritt im *Now What?*. Dieses gemeinsame Vorgehen verhindert die meisten Missverständnisse, die sonst Uneinigkeit über die nächsten Schritte schüren. Voilà!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Frage nach einer gemeinsamen Erfahrung: "Was? Was ist passiert? Was ist euch aufgefallen, welche Beobachtungen habt ihr gemacht?" Nachdem die herausragenden Beobachtungen gesammelt wurden, frage: "Wofür? Warum ist das wichtig? Welche Muster oder Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche Hypothesen könnt ihr aufstellen?" Und als Abschlussfrage, nachdem gemeinsames Verständnis hergestellt wurde: "Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn?"

2. Aufbau und benötigte Materialien

- unbegrenzte Anzahl an Gruppen
- Stühle für kleine Gruppen à 5-7 Personen, Tische optional
- Papier
- Flip-Chart kann sinnvoll sein, um für große Gruppen Antworten zu sammeln

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder ist eingebunden
- In jeder Gruppe können alle gleichberechtigt zusammenarbeiten
- In kleinen Gruppen ist es wahrscheinlicher, dass jeder zu Wort kommt, wenn es einen Facilitator gibt, der darauf achtet, dass jeder nur an einer Frage zur Zeit arbeitet.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Jeder für sich
- Gruppen von 5-7 Personen
- Ganze Gruppe
- die Gruppen können entweder bereits bestehende Teams oder gemischte Gruppen sein

5. Ablauf und Dauer

- Beschreibe die Sequenz der drei Schritte und zeige die Inferenzleiter, wenn nötig. Bei bis zu 12 Teilnehmern kann die Übung mit der gesamten Gruppe durchgeführt werden. Bei größeren Gruppen sollten wie unten beschrieben Untergruppen gebildet werden.
- **Erster Schritt: What?** Jeder Teilnehmer überlegt eine Minute lang alleine "Was? Was ist passiert? Was ist euch aufgefallen, welche Beobachtungen habt ihr gemacht?". Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. **(3 – 8 Minuten insgesamt)**
- Herausstechende Fakten der Untergruppen werden mit der großen Gruppe gesammelt und geteilt. **(2 – 3 Minuten)**
- Wenn nötig, erinnere die Teilnehmer was die Frage **So What?** ausmacht.
- **Zweiter Schritt: So What?** Jeder Teilnehmer überlegt eine Minute lang alleine "Wofür? Warum ist das wichtig? Welche Muster oder Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche Hypothesen könnt ihr aufstellen?". Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. **(3 – 8 Minuten insgesamt)**
- Herausstechende Muster, Hypothesen und Schlussfolgerungen der Untergruppen werden mit der großen Gruppe gesammelt und geteilt. **(2 – 5 Minuten)**
- **Dritter Schritt: Now What?** Jeder Teilnehmer überlegt eine Minute lang alleine "Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn?". Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. **(3 – 8 Minuten insgesamt)**

- Maßnahmen werden mit der großen Gruppe geteilt, diskutiert und gesammelt. Zusätzliche Einsichten werden erbeten. (2 – 10 Minuten)

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um What, So What, Now What? W³ vorzustellen

What, So What, Now What? W³



Folgerungsleiter

Hebt den Wert einer schrittweisen Entwicklung bei Debriefs oder Nachgesprächen hervor. Der Wert des LOW-Aufenthalts auf der Leiter wird optisch verstärkt. Missverständnisse und Argumente können vermieden werden.

3. What Now?	Maßnahmen	Maßnahmen, die ich aufgrund von Überzeugungen ergreife
	Glauben	..., den ich über die Welt annehme
2. So What?	Schlussfolgerungen	Schlussfolgerungen treffe ich aufgrund von Annahmen
	Annahmen	Ich treffe Annahmen aufgrund von Meinungen
1. What?	Meinungen	Ich füge Meinungen hinzu (kulturell & persönlich)
	Daten	Ich wähle Daten aus Beobachtungen aus

Beobachtbare Daten und Erfahrungen

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Ein gemeinsames Verständnis dafür herstellen, wie Menschen unterschiedliche Perspektiven, Ideen und Begründungen für Handlungen und Entscheidungen entwickeln
- Sicherstellen, dass aus gemeinsamen Erfahrungen gelernt wird: kein Feedback = kein Lernen
- Ständiges Wiederholen von Fehlern und Dysfunktionen verhindern
- Auseinandersetzungen über Handlungen, die ihren Ursprung in fehlender Klarheit bezüglich Fakten oder deren Interpretation haben, werden vermieden
- Die Tendenz, vorzeitig Handlungen festzulegen und anderen dabei abzuhängen, wird eliminiert
- Alle Fakten und Beobachtungen kommen als erstes auf den Tisch, so dass alle einen gemeinsamen Startpunkt haben
- Sowohl die Herkunft als auch die Zukunft dessen, was sich entwickelt, wird geachtet
- Durch schrittweises gemeinsames Lernen wird Vertrauen auf- und Angst abgebaut
- Konkrete Handlungen werden durch das Verstehen von komplexen Herausforderungen gefördert
- Durch direkte Erfahrung kann erlebt werden, dass Fragen kraftvoller als Antworten sind, da sie zum aktivem Erforschen einladen

Tipps und Stolperfallen

- Üben, üben, üben... Dann wird **What, So What, Now What?** so normal wie atmen
- Schau bei Untergruppen vorbei, um mit passenden Antworten zu den einzelnen Fragen zu helfen (da manche Gruppen nicht direkt verstehen, was in welche Kategorie passt) und teile erarbeitete Beispiele mit der ganzen Gruppe
- Wenn die Ergebnisse mit der ganzen Gruppe geteilt werden, nimm nur eine wichtige Frage zur Zeit aus den verschiedenen Untergruppen. Vermeide lange Listen aus nur einer Gruppe. Suche einzigartige Antworten mit echter Bedeutung für die Teilnehmer.
- Schreite schnell und deutlich ein, wenn jemand Stufen in der Inferenzleiter überspringt
- Hetze nicht durch die Stufe So What?: es kann eine große Herausforderung sein, Beobachtungen zu Mustern, Bedeutungen oder Schlussfolgerungen zu formen. Dies ist die wichtigste der drei Fragen. Benutze die "Leiter der Schlussfolgerungen" (ladder of inference) als Erinnerung, welche Schritte zu So What gehören.
- Wisse klares Feedback zu erkennen und zu schätzen
- Nimm dir immer Zeit für dieses Debrief – nimm es ernst und hetze nicht durch
- Mach es zur Gewohnheit, alles mit **What, So What, Now What?** zu debriefen, egal wie kurz

Variationen

- Ergebnisse der What?-Frage können zusätzlich in drei Kategorien sortiert werden: Fakten mit Beweisen, geteilte Beobachtungen und Meinungen
- Ergebnisse der So What?-Frage können in Muster, Schlussfolgerungen, Hypothesen / auf Sachkenntnis gestützte Vermutungen und Ansichten / Auffassungen sortiert werden
- Zwischen So What? und Now What? kann ein What If? ("Was wäre, wenn?") eingefügt werden
- Bitte eine kleine Gruppe Freiwilliger, das Debriefing vor der ganzen Gruppe vorzunehmen. Leute, die stark reagieren und verschiedene Rollen einnehmen, passen am besten.

Beispiele

- Beginne ein Meeting mit **What, So What, Now What?**, um den Hergang und die Bedeutung der Ereignisse vor diesem Meeting zu klären
- Als Debrief in einem Meeting für jedes Thema, das komplexe oder kontroverse Diskussionen nach sich zieht
- Für Gruppen, die Mitglieder mit starken Meinungen oder dominante Teilnehmer haben
- Für Gruppen mit Mitgliedern, die schlecht Menschen mit einem anderen Hintergrund zuhören können
- Anstelle eines Anführers, der den Leuten (oft unabsichtlich) sagt, was sie denken, welche Schlüsse sie ziehen und was sie tun sollen
- Als Standard-Übung am Ende eines jeden Meetings
- Direkt nach einem schockierenden Ereignis

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Chris Argyris hat die Inferenzleiter in *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982). Peter Senge machte das Konzept durch sein Buch *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990) beliebt.

Min Specs



Minimale Spezifikation

Spezifiziere nur die absolut notwendigen "Must dos" und "Must not dos", um ein Ziel zu erreichen. (35-50 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Indem nur die minimale Anzahl von einfachen Regeln definiert wird, die **Min Specs**, die auf jeden Fall respektiert werden müssen, kannst du einer Gruppe ungehinderte Innovation ermöglichen. Wenn die **Min Specs** respektiert werden, ist sichergestellt, dass Innovation sowohl zielgerichtet als auch verantwortungsbewusst ist. Wie die zehn Gebote sind **Min Specs** Einschränkungen, die Dinge möglich machen: sie detaillieren nur die Dinge, die gemacht werden müssen, und solche, die auf keinen Fall getan werden dürfen. Dadurch wird das Chaos nicht-essenzieller Regeln beseitigt, die Max Specs, die echter Innovation im Wege stehen. Um Leistungsfähigkeit dramatisch zu steigern reichen oft schon zwei bis fünf **Min Specs** aus. Durch diese erweitert sich das Verständnis der Gruppe, wie Erfolg erzielt werden kann, sowohl um mehr Freiheit als gleichzeitig auch um mehr Verantwortung. Durch Erfahrungen aus der Praxis können die Teilnehmer die **Min Specs** zusammen entwerfen und weiterentwickeln. Wenn dann die Regeln befolgt werden, kann die Gruppe die wildesten Erfolge erzielen!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer ein, im Kontext einer herausfordernden Aktivität, einer neuen Initiative oder eines strategischen Flaschenhalses, erst eine Liste aller do's und don'ts zu erstellen, die sie beachten sollten, um zu einem erfolgreichen Ergebnis zu kommen. Dieses ist die Liste der maximalen Spezifikation (Max Specs).
- Nachdem die Liste der Max Specs erarbeitet wurde, bitte die Teilnehmer darum, diese auf das absolut Notwendige zu reduzieren, um ihr Ziel zu erreichen. Lade sie dazu ein, durch die Liste zu gehen und zu jedem Eintrag zu fragen: "Wenn wir diese Regel brechen oder missachten, könnten wir dann immer noch unser Ziel erreichen?"

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Gruppen von vier bis sieben Stühlen, angeordnet um kleine Tische
- Papier und Stifte, um die Max und **Min Specs** aufzuschreiben

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der mit dem Thema zu tun hat, kann teilnehmen.
- Jeder hat die gleiche Möglichkeit, beizutragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Starte mit Einzelpersonen und bilde dann kleine Gruppen von vier bis sieben Personen
- Die gesamte Gruppe, um die Ergebnisse zu teilen

5. Ablauf und Dauer

- Erstelle die Liste aller must-do und must-not-do Aktivitäten (Max Specs). Erst jeder für sich für eine Minute und dann wird die Liste in der Kleingruppe fünf Minuten erweitert und konsolidiert. Die Liste sollte in der kurzen Zeit so vollständig wie möglich werden. **(6 Minuten)**
- Jede Kleingruppe testet jeden Punkt auf der Liste gegen das zu erreichende Ziel. Wenn es ignoriert oder verletzt werden kann, ohne das Ziel zu gefährden, wird der Punkt aus der Liste gestrichen. **(15 Minuten)**
- Führe eine zweite Runde durch, wenn benötigt. **(15 Minuten)**
- Die Kleingruppen vergleichen ihre Ergebnisse und fassen sie zu der kürzest möglichen Liste zusammen. **(15 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Herausarbeiten, was wirklich unbedingt notwendig ist, um zum Erfolg zu kommen
- Öffnet den Raum für neue Möglichkeiten
- Der Frust am Ort der eigentlichen Arbeit wird reduziert und die Leute werden vom Mikromanagement befreit.
- Fokussiert oder lenkt Ressourcen und Initiative dorthin, wo sie wirklich gebraucht werden.
- Hilft, mehr Innovationen zu generieren.
- Vereinfacht die Strategie in sich schnell veränderten Märkten.

Tipps und Stolperfallen

- Fokussiere die Aufmerksamkeit auf eine konkrete Herausforderung, nicht auf einen Nebenschauplatz.
- Starte mit einer kompletten Liste der “dos”.
- Beziehe so viele Stakeholder und Beteiligte wie möglich ein.
- Lasse schonungslos die “dos” aus der Liste verschwinden. Erlaube nicht, dass Max Specs sich einschleichen.
- So viele Extra-Runden drehen wie notwendig
- Veröffentliche die **Min Specs**. Lebe sie (kein “ja, aber...”)!
- Erfahrungen aus der Praxis sollten mehr Gewicht bekommen als konzeptionelles Wissen.
- Erhalte die **Min Specs** am Leben, indem sie durch Erfahrungen aus der Praxis angepasst werden und durch Beobachtungen aus [Simple Ethnography](#).
- Wenn sich die Gruppen schwer tun, kehre zur Herausstellung des eigentlichen Sinn und Zwecks zurück (beispielsweise mit Nine Whys) und stelle sicher, dass dieser wirklich den Kern trifft.
- Erfahre mehr durch [Edgeware](#) und von [Kathy Eisenhardt in Stanford](#) [YouTube]

Variationen

- Teste die Ergebnisse in einer zweiten Runde durch die Fragestellung: “Wenn wir alle **Min Specs** außer dieser befolgen, würden wir unser Ziel trotzdem erreichen?”. Wenn die Antwort “ja” lautet, kann dieser Punkt ebenfalls aus der Liste gestrichen werden.
- Anstatt **Min Specs** für die Gegenwart zu entwickeln, lass die Leute darüber spekulieren, welche **Min Specs** die Handlungen der Zukunft gestalten sollten. Benutze das Ergebnis, um die Gegenwart zu verbessern.
- Benutze **Min Specs** mit einer virtuellen Gruppe, indem Du die Chat-Funktion benutzt und die Antworten zu der Frage “kannst du diese Regel brechen und trotzdem dein Ziel erreichen?” teilst. Wenn die **Min Specs**-Liste kürzer und knackiger wird, stelle auf Sprachdiskussion mit allen um.
- [Simple Ethnography](#) oder [Nine Whys](#) können implizite oder unausgesprochene **Min Specs** ans Tageslicht bringen (grabe tiefer!).

Beispiele

- Senatorin Lynda Bourque Moss benutzte **Min Specs**, um mit den Stakeholdern herauszufinden, was notwendig ist, um gemeinsam die Verantwortung dafür zu tragen, das Fahren unter Alkoholeinfluss zu reduzieren und um eine neue Gesetzesgebung dazu auf den Weg zu bringen.
- Nach einem firmenweiten [Open Space](#) hat Alison Joslyn zusammen mit den neuen Projektleitern einen Satz **Min Specs** entwickelt, um damit die Firma auf einen neuen Kurs zu bringen.
- Benutze **Min Specs** bei jedem Auftrag, den du gibst oder erhältst.
- Beispiele aus der Wirtschaft: [London Business School–Donald Sull](#) [YouTube]

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch Professor Kathleen Eisenhardt und Autor Paul Plsek (siehe auch Zimmerman, Lindberg, and Plsek *Edgeware*).

Heard, Seen, Respected (HSR)



Gehört, gesehen, respektiert

Übt Aktives Zuhören und empathisches Miteinander zwischen Kollegen (35 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Die Teilnehmer erfahren, wie es ist, sich in andere hineinzusetzen und Empathie aufzubauen. Uns begegnen viele Situationen, in denen es keine unmittelbare Antwort oder klare Lösung gibt. Wenn wir dies realisieren und dann mit Empathie reagieren, verbessert sich das "kulturelle Klima" und zwischen den Gruppenmitgliedern baut sich Vertrauen auf. **HSR** hilft den Menschen so zu reagieren, dass nicht zu viel versprochen oder kontrolliert wird. Unerwünschte Muster werden bemerkt und Interaktionen in der Gruppe in produktive Bahnen geleitet. Die Teilnehmer erfahren, wie es sich anfühlt, mitfühlend zu handeln und welche Vorteile dies bringt.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Die Teilnehmer werden gebeten, dem Partner eine Situation zu schildern, in der sie sich nicht gehört, gesehen oder respektiert gefühlt haben.
- Die Zuhörer werden gebeten den Erzähler nicht zu unterbrechen, es sei denn durch Fragen wie "Was sonst noch?" oder "Was geschah dann?"

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Stühle werden gegenüber aufgestellt, so dass zwischen den Knien nur ca. 30 cm Platz ist.
- Keine Tische.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder der Gesprächspartner hat die gleiche Zeit, einmal als Erzähler und einmal als Zuhörer.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- In Paaren für die Schilderung der Situation.
- Danach in Vierergruppen, um darüber zu reflektieren, was passiert ist.

5. Ablauf und Dauer

- Die Intention von **HSR** wird zu Beginn vorgestellt: Zuhören, ohne eine Lösung zu suchen und ohne das Gehörte zu bewerten. **(3 Minuten)**
- Jede Person hat nacheinander 7 Minuten Zeit, eine Geschichte zu erzählen, in der jemand nicht gehört, gesehen oder respektiert wurde. **(15 Minuten)**
- Die Partner teilen ihre Erfahrungen des Zuhörens und des Erzählens: "Wie hat es sich angefühlt, meine Geschichte zu erzählen und wie, deiner zuzuhören?" **(5 Minuten)**
- Teilt dann zu viert mit einem 1-2-4 eure Gedanken, indem ihr euch fragt: "Welche Muster waren in den Geschichten erkennbar? Welche Bedeutung messt ihr diesen Mustern bei?" **(5 Minuten)**
- Zum Schluss denkt mit allen darüber nach, wie **HSR** verwendet werden kann, die Herausforderungen zu meistern, die hinter den Mustern stecken und welche weiteren Liberating Structures dafür noch verwendet werden könnten. **(5 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Heard, Seen, Respected (HSR) vorzustellen

Heard, Seen, Respected (HSR)



Schritte

- Erzähle einem Partner eine Geschichte über eine Zeit, in der du NICHT gesehen und respektiert wurdest. 7 Minuten für jede Geschichte.
- **Versuche während des Zuhörens nichts zu beheben.** Stelle nur Fragen, wenn diese nötig sind (z.B. Was noch? Und dann? Kannst Du mir mehr erzählen?).
- Tauscht die Rollen und wiederholt Schritt 1 und 2.
- Nutzt in Vierer- oder Achtergruppen What, So What, Now What, um die Erfahrungen zu reflektieren.

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Es wird aufgedeckt, wie oft sich Menschen nicht gehört, gesehen oder respektiert fühlen.
- Es wird aufgedeckt, wie oft Menschen sich so benehmen, dass andere Menschen sich nicht gehört, gesehen oder respektiert fühlen.
- Zuhören, empfinden und empathisches Verhalten zwischen den Gruppenmitgliedern wird verbessert.
- Alleine durch Zuhören kann schon viel bewirkt werden. Dies zeigt diese Übung.
- Man verlässt sich eher aufeinander, wenn verwirrende oder neue Situationen auftauchen.
- In belasteten Beziehungen können Entspannung und Heilung einsetzen.
- Hilft Managern zu erkennen, wann Zuhören effektiver ist als Lösungen anzubieten.

Tipps und Stolperfallen

Sätze zur leichteren Einleitung können sein:

- “Dein Partner ist vielleicht schneller fertig als du. Oft ist die erste Geschichte, die dir einfällt, die Beste.”
- “Vielleicht nimmst du besser nicht die schmerzhafteste Geschichte, die dir in den Sinn kommt.”
- “Schütze die Privatsphäre des Erzählers. Frage ihn, welche Teile du mit der Gruppe teilen darfst.”
- “Achte als Zuhörer sehr darauf, nicht zu urteilen (über richtig oder falsch) und wenn du meinst, du hast eine Idee, wie du helfen kannst, behalt sie einfach für dich.”

Variationen

- Das Wort “respektiert” kann durch “geliebt” ersetzt werden, wenn der Anlass es hergibt und du dich traust. (Dabei ist Liebe im Sinne von Agape gemeint – uneigennützig Wertschätzung des höchsten Guts im Mitmenschen).
- Verknüpfe **HSR** mit anderen Liberating Structures, die ebenfalls Beziehungen heilen können: [Troika Consulting](#), [Helping Heuristics](#), [Generative Relationships \(STAR\)](#), [Appreciative Interviews \(AI\)](#), [Conversation Café](#)

Beispiele

- Für Regelmeetings, in denen das gegenseitige Zuhören und sich aufeinander Einlassen verbessert werden sollen
- Für Übergangsphasen, in denen die Fragen nach der Zukunft noch nicht beantwortet werden können und emphatisches Zuhören benötigt wird (z. B. bei Umstrukturierungen, sozialer Unruhe und Marktveränderungen)
- Wenn Personen oder Gruppen einen Verlust erlitten haben und ein Forum benötigen, um ihre Trauer oder Verzweiflung zu verarbeiten
- Um die persönliche Berichterstattung in einer hierarchischen Organisation nach oben und nach unten zu verbessern

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch die “Seeds of Compassion” Practitioners und den Berater Mark Jones.

What I Need From You



Was ich von dir brauche

Essenzielle Bedürfnisse über Funktionen hinweg ans Tageslicht bringen und Wünsche nach Unterstützung ablehnen oder annehmen (55 – 70 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Mitarbeiter verschiedener Funktionen und Disziplinen verbessern schnell ihre Art und Weise mitzuteilen, was sie für erfolgreiche Arbeit voneinander brauchen. Durch die klare Formulierung, was für die Erreichung gemeinsamer Ziele gebraucht wird, werden über längere Zeit entstandene Missverständnisse und Vorurteile aufgelöst. Dadurch, dass die Teilnehmer ihre grundlegenden Bedürfnisse für die erfolgreiche Zusammenarbeit formulieren können und jede beteiligte Person darauf antworten kann, werden Klarheit, Integrität und Transparenz geschaffen und gleichzeitig Zusammenhalt und Koordination über Fachbereichsgrenzen hinaus gefördert.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer ein, ihre Bedürfnisse anderen (oftmals aus anderen Funktionen oder Disziplinen) gegenüber klar zu äußern, um erfolgreich ein definiertes Ziel erreichen zu können.
- Lade sie ebenso dazu ein, unmissverständlich auf die Anfragen anderer zu antworten.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein großer Raum, um 3 bis 7 funktionelle Teilnehmergruppen in eigenen Bereichen unterzubringen.
- Stühle für eine Gruppe von 3 bis 7 Personen, die in der Mitte des Raumes einen Kreis bilden.
- Papier und Stifte für die Teilnehmer, um Bedürfnisse und Antworten zu notieren.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder ist in seiner funktionellen Teilnehmergruppe eingebunden.
- Jeder darf gleichberechtigt beitragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Drei bis sieben funktionelle Teilnehmergruppen (dabei gibt es kein Limit für die Teilnehmeranzahl innerhalb der Gruppe)
- Eine Gruppe mit drei bis sieben Sprechern, die jeweils ihre funktionelle Teilnehmergruppe repräsentieren.

5. Ablauf und Dauer

- Erkläre den Ablauf, indem du die folgenden Schritte vorstellst. Wiederhole das Ziel oder die Herausforderung, die besprochen werden soll. Dadurch wird sichergestellt, dass der Kontext für alle gleich ist. Betone, dass die Wünsche so klar und eindeutig beschrieben sein müssen, dass sie durch ein klares “Ja” oder “Nein” beantwortet werden können. Mache klar, dass nur die Antworten “Ja”, “Nein”, “Ich werde es versuchen” und “Habe ich nicht verstanden” erlaubt sind. Verteile die Gruppen im Raum. **(3 Minuten)**
- Die Gruppen benutzen [1-2-4-All](#) (oder 1-2-All), um eine Liste der wichtigsten Dinge zu erstellen, die sie von den anderen Gruppen im Raum benötigen. Die Bedürfnisse werden als Bitten formuliert, die mit Achtsamkeit in der folgenden Form vorgebracht werden: “Was ich von dir brauche ist”. Jede Gruppe reduziert die Liste auf die beiden Top-Bedürfnisse. Diese werden in der vorgegebenen Form aufgeschrieben. Ein Sprecher wird gewählt, der die Gruppe repräsentiert. **(5 – 15 Minuten)**
- Alle Sprecher versammeln sich im Stuhlkreis in der Mitte des Raumes.
- Die Sprecher tragen den anderen Repräsentanten einzeln ihre beiden Bedürfnisse vor. Diese machen sich Notizen über die Bedürfnisse, aber es werden noch keine Antworten gegeben oder auf andere Art und Weise reagiert. **(15 Minuten)**
- Auf jedes vorgebrachte Bedürfnis wird als Antwort eine der folgenden Möglichkeiten vermerkt: “Ja”, “Nein”, “Ich werde es versuchen” oder “Habe ich nicht verstanden” (Diese Antwort wird gegeben, wenn die Frage zu vage oder ungenau war, um sie zu beantworten). Dies macht der Sprecher alleine oder in Abstimmung mit den Mitgliedern seiner Gruppe. **(5 – 10 Minuten)**
- Jeder Sprecher wendet sich nacheinander an die Repräsentanten in der Runde, indem er jeweils das an ihn gerichtete Bedürfnis wiederholt und die Antwort darauf (“Ja”, “Nein”, “Ich werde es versuchen” und “Habe ich nicht verstanden”) mitteilt. *Dabei gibt es keine Diskussion und keine ausführliche Erklärung der Antworten!* **(10 Minuten)**
- Den Abschluss bildet eine Runde [What, So What, Now What? W³](#) **(15 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um *What I Need From You (WINFY)* vorzustellen

"What I need from you" (WINFY)



Schritte und Fishbowl-Setup

Schritt 1: Bedürfnisse formulieren

- Liste die Top 1 oder 2 Bedürfnisse jeder Gruppe auf
- Sende einen Gruppensprecher in den Fishbowl, um die Bedürfnisse zu teilen

Schritt 2: Anfragen stellen

- Jeder Gruppensprecher (einer nach dem Anderen) fragt nach dem, was sie von den anderen Gruppen brauchen, um erfolgreich sein zu können - keine Antworten der anderen Gruppen

Schritt 3: Antworten formulieren

- Der Gruppensprecher (und jede einzelne Gruppe) formuliert Antworten außerhalb des Fishbowl

Schritt 4: Antworten übermitteln

- Zurück im Fishbowl wiederholt jeder Gruppensprecher die Anfragen, die an seine Gruppe gestellt wurden und teilt dann die Antworten mit (*ausschließlich: Ja, Nein, Wir versuchen es oder Was auch immer*)

Schritt 5: Nachbesprechen

- Bespricht das Geschehene mit What, So What, Now What?

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Das Formulieren funktioneller und / oder persönlicher Bedürfnisse kann erlernt werden.
- Es wird geübt, Wünsche funktioneller und / oder persönlicher Art auszusprechen.
- Es wird geübt, klare Antworten auf Anfragen zu geben.
- Die Kommunikation innerhalb funktionaler Gruppen wird wieder hergestellt oder verbessert.
- Fortschritt über die Grenzen von Fachbereichsilos hinaus wird ermöglicht.
- Unterbrochene Kommunikationswege werden wieder hergestellt.
- Offene Punkte und Probleme werden für alle Beteiligten gleichzeitig sichtbar gemacht.
- Der Frustrationslevel sinkt, da Vorurteile oder Gerüchte beseitigt werden.
- Vertrauen wird geschaffen, so dass Gruppenmitglieder Verantwortung übernehmen können

Tipps und Stolperfallen

- Die Teilnehmer sollten daran erinnert werden, dass die "Habe ich nicht verstanden"-Antwort bedeutet, dass das Bedürfnis zu vage formuliert war, um eine klare Antwort geben zu können.
- Strikte Einhaltung der Regel, dass niemand direkt auf ein formuliertes Bedürfnis antworten darf.
- Strikte Einhaltung der Regel, dass die einzig möglichen Antworten "Ja", "Nein", "Ich werde es versuchen" und "Habe ich nicht verstanden" sind und keine weiteren Ausführungen oder Erklärungen erlaubt sind.
- Was wird *wirklich* benötigt, um erfolgreich zu sein? Darum sollten die Teilnehmern aktiv bitten!
- Spaß und eine gesunde Prise Drama sind Teil dieser Übung.
- Wenn mehr als 7 Rollen / Funktionen eingeladen werden, besteht die Gefahr, das Ergebnis zu verwässern.
- Lasse die Gruppe beim Abschluss entdecken, dass es sehr einfach ist, sich zu beschweren. Zu formulieren, was benötigt wird, um arbeiten zu können, ist hingegen viel schwerer. **WINFY** hilft, vom Meckern ins Tun zu kommen.

Variationen

- Zieht eine zweite Runde in Betracht, falls noch zu vieles offen oder unklar bleibt: konkrete und klare Bedürfnisse formulieren zu können ist eine essentielle Fähigkeit!
- In der Abschlussbesprechung sollten die Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, zu formulieren, was nicht nachgefragt wurde. Etwas, das vernachlässigt und nicht nachgefragt wurde, aber der Gruppe helfen würde, das Ziel zu erreichen.
- Anstatt einer funktionellen Gruppe kann **WINFY** auch für eine Gruppe oder ein Team verwendet werden, dass voneinander abhängig ist.
- **WINFY** kann mit [Helping Heuristics](#), [Integrated-Autonomy](#), [Appreciative Interviews \(AI\)](#), [Ecocycle Planning](#) kombiniert werden.

Beispiele

- Für eine technisch arbeitende Gruppe, deren Mitglieder auf verschiedene Länder verteilt sind und Entscheidungen in einem schnell ändernden Marktumfeld treffen müssen.
- Für drei Top-Führungskräfte, die damit Probleme haben, konsistente Vorgaben an die nächste Führungsebene zu geben.
- Für Führungskräfte und Management eines Krankenhauses, die eine patientenzentrierte Pflegeinitiative starten wollen, die die Koordination vieler Spezialgebiete erfordert.
- Um eins-zu-eins Beziehungen fruchtbarer zu machen.

Zuschreibung: Die Liberation Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt. Inspiration haben sie von der Beraterin Kathie Dannemiller und Professor Dan Pesut erhalten.

Integrated~Autonomy



Integrated~Autonomy

Komme von “Entweder-oder-Konflikten” zu robusten “Beide-und-Lösungen” (80 Minuten)

“ Es gibt triviale Wahrheiten und es gibt große Wahrheiten. Das Gegenteil einer trivialen Wahrheit ist einfach falsch. Das Gegenteil einer großen Wahrheit ist auch wahr. – Niels Bohr

Was wird ermöglicht?

Einer Gruppe kann ermöglicht werden, sich von “Entweder-oder-Konflikten” zu “Beides-und-Strategien und Lösungen” zu bewegen. Alle können zu einem schärferen, strategischen Denken, gemeinsamen Verständnis und Zusammenarbeit bewegt werden, wenn sie den Vorteil entdecken, beides zu sein: integrierter und autonomer. Durch das Betrachten von Paradoxen werden Möglichkeiten aufgedeckt, die zu bedeutenden Sprüngen in der Leistung führen. Dabei werden Fragen adressiert wie: “Welche Mischung von integrativer Kontrolle und autonomer Freiheit bringt uns bei unserem Ziel voran? Wo finden unsere Bedürfnisse für globale Treue und Konsistenz ihren Gegenpart in der Notwendigkeit für lokale Lösungen und kreativer Anpassungsfähigkeit?”. Bipolare Kurswechsel in der Strategie, die viele Organisationen regelmäßig durchleben, können verhindert werden.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Gruppe ein, die folgende Frage zu behandeln: “Wird unser Ziel am besten durch verstärkte lokale Autonomie, Anpassung, Wettbewerb und Freiheit der einzelnen Einheiten/Standorte unterstützt? Oder unterstützt stärkere Integration, Standardisierung und Kontrolle der Einheiten/Standorte unser Ziel besser? Oder beides?”

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Stühle für Gruppen von vier Personen, kleine Tische sind optional
- Ein “[Integrated Autonomy](#)” Arbeitsblatt für jeden Teilnehmer und ein großes Arbeitsblatt an der Wand
- Papier, um die Aktivitäten und Aktionspunkte zu dokumentieren

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Die Leiter aller zentralen und lokalen Einheiten/Standorte, die eine gemeinsame Herausforderung haben, nehmen Teil.
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, etwas beizutragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Einzel, um die Topics zusammenzutragen
- Kleine Gruppen von vier Personen
- Die ganze Gruppe

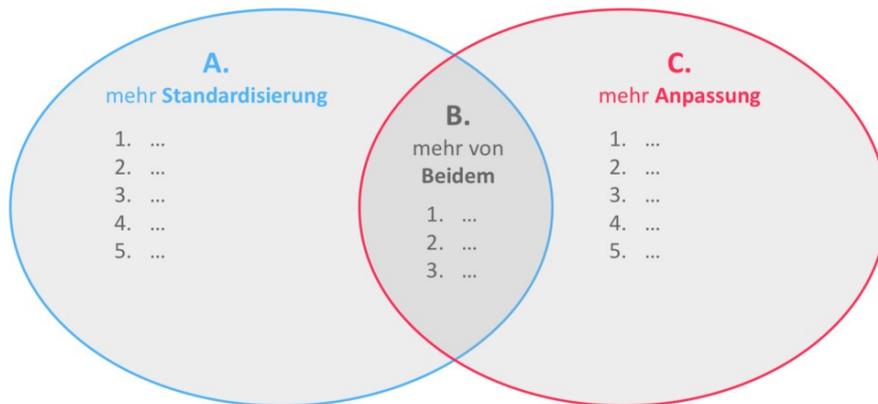
5. Ablauf und Dauer

- Stelle die Idee von **Integrated~Autonomy** für das zu behandelnde Topic vor, indem du die Frage stellst: “Wie können wir gleichzeitig integrierter und doch autonomer sein?” Illustriere dies bei Bedarf mit Beispielen aus der Praxis. **(5 Minuten)**
- Benutze [1-2-4-All](#), um eine Liste von Aktivitäten zusammenzustellen, indem du die Frage stellst: ” Wo liegt die Spannung zwischen unserem Bedürfnis, zu standardisieren und der Bitte, für mehr Anpassung oder Autonomie?” **(10 Minuten)**
- Bitte die Teilnehmer in Vierergruppen zu arbeiten und sich eine Aktivität von der Liste auszusuchen und die Fragen “Was ist der Grund für eine Standardisierung? Was ist der Grund für eine Anpassung?” zu beantworten. **(10 Minuten)**
- Benutze [1-2-4](#), um Maßnahmen zu erarbeiten, die eine Standardisierung ermöglichen. Benutze [1-2-4](#), um Maßnahmen zu erarbeiten, die eine Anpassung ermöglichen. **(10 Minuten)**
- Frage: “Welche Aktionen fördern sowohl Standardisierung (Gruppe A) als auch Anpassung (Gruppe C)?” (siehe Arbeitsblatt). **(5 Minuten)**
- Frage: “Welche Modifikationen oder kreativen Ideen können angewendet werden, um Aktionen von Gruppe A oder Gruppe C nach Gruppe B zu bewegen?” (siehe Arbeitsblatt). **(15 Minuten)**
- Benutze [1-2-4-All](#), um die vielversprechendsten Aktionen, die sowohl Integration als auch Autonomie fördern, zu priorisieren. **(10 Minuten)**
- Verfeinere die Aktionspunkte, indem effektive Liberating Structures Strings dafür entwickelt werden.

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Integrated~Autonomy vorzustellen

Integrated~Autonomy

Grafik zur Einführung von Integrated~Autonomy



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Entwickle innovative Strategien, um vorwärts zu kommen
- Vermeide wilde, "bipolare" Ausschläge in Strategien, Programmen oder Strukturen
- Identifiziere die komplementären und doch paradoxen Paare, die wichtig sind und manage die paradoxen Entscheidungen produktiv
- Bewerte Entscheidungen, in dem gefragt wird: "Fördern und kümmern wir uns um beide Seiten?"
- Bewerte und starte neue Strategien

Tipps und Stolperfallen

- Die Fragestellung zum Start ist ausgeglichen und weckt Neugierde oder den Wunsch aufzudecken, was funktioniert. Vermeide es, eine Seite der "**Wicked Question**" als schlecht oder weniger wertvoll für den Erfolg darzustellen, wie es z. B. die folgende Frage macht: "Wie unterdrückt unser Ansatz, EINE integrierte Organisation zu sein, die lokale Autonomie?". Stattdessen sollte die Frage beide Seiten wertschätzen: "Wie kann es sein, dass wir sowohl integriert als auch autonom in unserem aktuellen Handeln sind?".
- Bringe praktische Erfahrung und Fantasie ein, wenn du Fragen wie "Wie können wir von beidem mehr machen?" stellst.
- Das Ziel ist Treue in einigen wenigen zentralen Attributen und Differenzierung in jedem lokalen Setting.
- Lachen und Ächzen helfen, Fortschritt zu erkennen.
- Es kann sein, dass die Gruppe ermutigt werden muss, viele Experimente gleichzeitig durchzuführen.
- Oft gibt es keine schnellen Lösungen und die Herausforderung muss regelmäßig durch neue Runden von **Integrated~Autonomy** beleuchtet werden.
- Zu Beginn ist die Spannung zwischen den zentralen und lokalen Teammitgliedern noch nicht spürbar. Wenn die Gruppe nicht mehr weiter kommt oder anfängt zu argumentieren, bitte jede Seite sich in die andere hineinzuversetzen und von deren Standpunkt aus zu argumentieren.

Variationen

- Wenn mit **Integrated~Autonomy** Fortschritte gemacht werden, wird das Bewusstsein dafür geschaffen, was für die ganze Organisation möglich ist. Die Menschen verstehen, dass das, was ihnen dabei hilft, eine spezifische Herausforderung anzugehen, sich durch die ganze Organisation hindurchzieht. Wenn das passiert, benutze **Min Specs** um die must dos und must not dos weiter herauszuarbeiten.
- Ersetze Integration und Autonomie durch Zusammenarbeit und Wettbewerb.

Beispiele

- Für das Leitungspersonal eines Krankenhauses, um den Inhalt von neuen Management-Verträgen für kleine Krankenhäuser in der gleichen Region zu erarbeiten.

- Für eine Gruppe von Politikern in Führungsverantwortung, die versuchen zu formulieren, was rechtlich auf höchster Ebene und was auf Lokalebene entschieden werden kann.
- Für Experten, die Unternehmensweite Richtlinien aufstellen und dabei nicht die Innovation in den einzelnen Abteilungen behindern wollen.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt.



Microstructures & Design Elements

We are well aware that structures such as buildings and organizational policies and operating processes support and constrain our activities. We tend to be much less conscious of smaller structures that influence our interactions with other people. In contrast to more tangible macrostructures, we call them **microstructures**.

You have no choice. Every time you have a conversation or a meeting you are using microstructures.



The five most commonly used microstructures are presentations, open discussions, managed discussions, status reports, and brainstorming sessions.

Consciously or not, microstructures are the way you organize all your routine interactions. They guide and control how groups work together. They shape your conversations and meetings.

Microstructures enable and constrain what is possible.

Often, the familiar microstructures become frozen in routine and, in the process, become invisible. Operating on autopilot, we use the same microstructures over and over and easily lose sight of their role and influence. Their importance becomes immediately apparent when we start using a greater variety of microstructures like Liberating Structures. It forces us to be much clearer on our purpose in order to decide which one or which combination to use.

One simple way to become more mindful of microstructures is to identify their constituent elements.

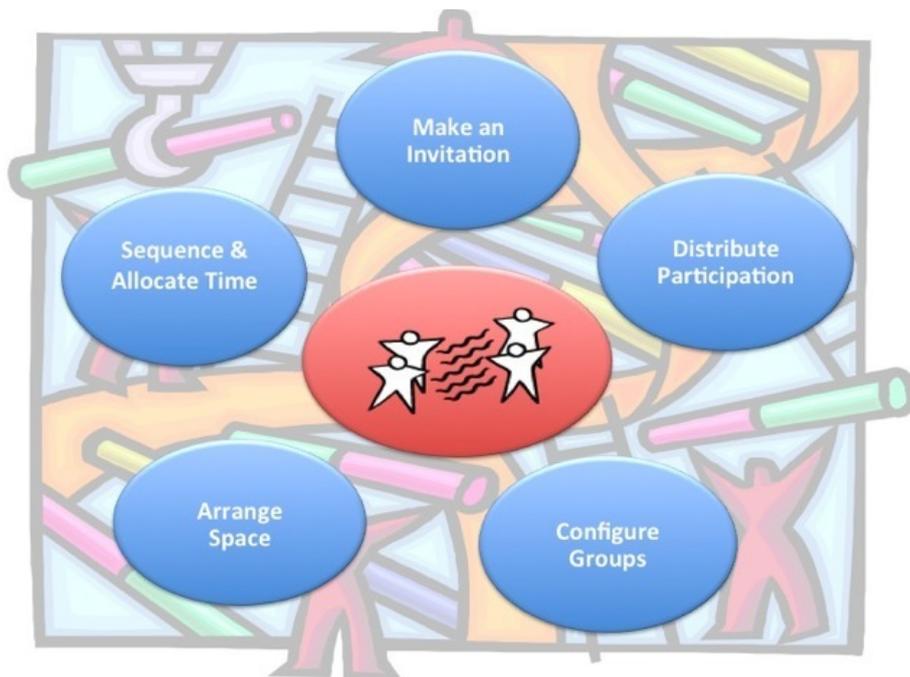
Five elements define the underlying **design** of **all** microstructures—conventional or liberating. We call them **design elements** because you can make choices about them based on what you want to accomplish. The five design elements for a conventional presentation or lecture are illustrated below:

1. a **structuring invitation** (listen to me);

2. **how the space is arranged and what materials are needed** (rows or U facing presenter, screen, projector and PPT slides);
3. **how participation is distributed** (nearly 100% of total time for presenter);
4. **how groups are configured** (one group, one presenter); and,
5. **a sequence of steps and time allocation** (presentation for most of time; possibly Q&A for balance of time).

Liberating Structures are designed with variations on these five structural elements. The elements are the minimum specifications (Min Specs) or essential foundation required to generate results with each Liberating Structure.

Understanding this foundation helps you prepare when leading and facilitating with LS.



The five design elements of a microstructure

Microstructures introduce tiny shifts in how we meet, plan, decide and relate to each other.

LS can be chosen and implemented regardless of personal style, emotional intelligence, or charisma. In contrast to the typical story about leadership requiring a set of personal qualities that people are born with or need to develop through extensive training, you can use microstructures successfully if you are introverted and don't like to make eye contact.

Below is an example using the design of **1-2-4-All**. When you are clear about each of the elements, using a Liberating Structure feels effortless.

1-2-4-All is designed to generate and sift many ideas from group members in rapid cycles. It is an alternative to brainstorming and status reports.

Structuring Invitation

- A question asking for ideas or proposals about an issue (e.g., What opportunities do YOU see for making progress on this challenge? How would you handle this situation? What ideas or actions do you recommend?)

How Participation Is Distributed

- Everyone is given an equal time and opportunity to participate

How Groups Are Configured

- Individual
- Pairs
- Groups of four
- Whole group (*in this order*)

How Space Is Arranged and Materials Needed

- Small café tables with 4 chairs per table or groups of 4 chairs with no tables at all
- Notepads to record observations and insights

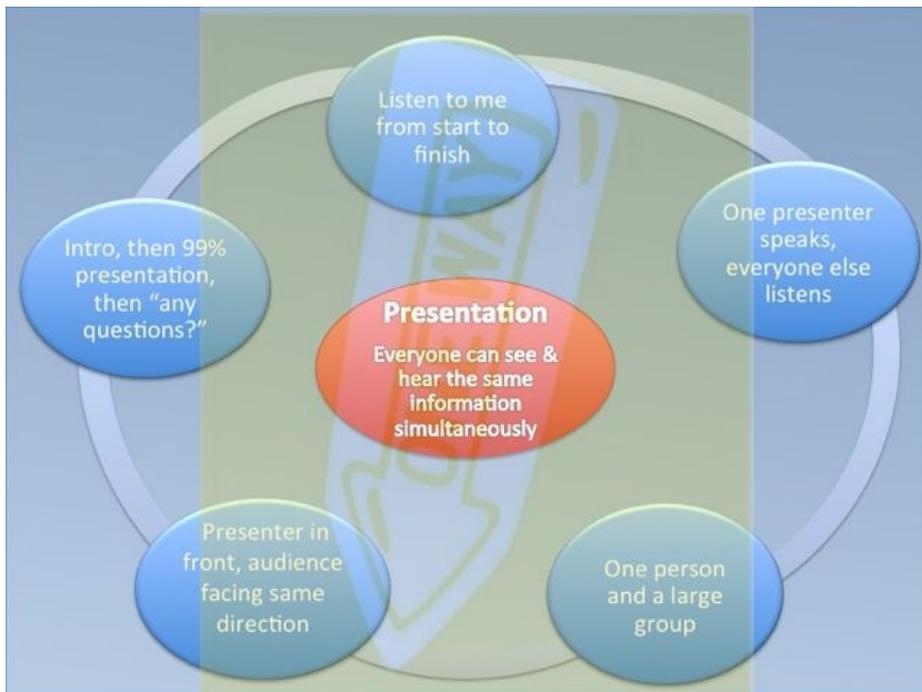


Sequence and Allocate Time **Bells signal transitions in rapid cycle 1-2-4-All conversations**

- [1-2'] Silent self reflection on a shared challenge or issue (framed as a question)
- [2-5'] Generate and share ideas in pairs
- [2-5'] Share ideas from pairs in foursomes
- [5'] Each group shares one important idea with all and meanings/conclusions are recorded



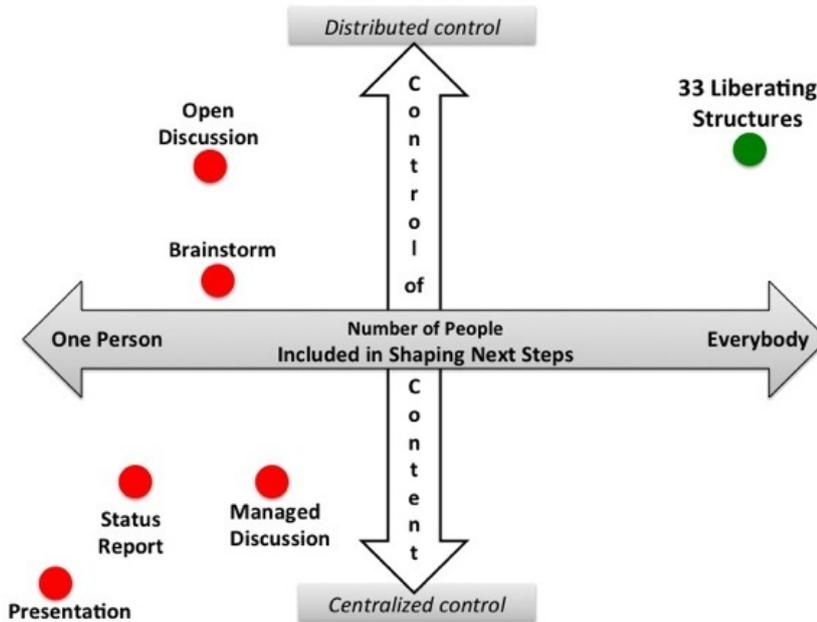
In contrast to 1-2-4-All, the design elements of a **presentation** are illustrated below.



Key differences between Liberating Structures and conventional microstructures include:

- The **Presentation** puts maximum control of content in the hands of one person and has no structure to include/engage others.
- The **Status Report** is essentially like a series of presentations, putting the control of content into the hands of one person at a time and with no structure to include/engage others.
- The **Managed Discussion** puts into the hands of one person the control for including/engaging a small number of participants.
- The **Brainstorm** provides a structure to include/engage a few people in expressing their ideas without constraints.
- The **Open Discussion** has no control of content and no structure to include everybody.

Liberating Structures make it possible to include everybody regardless of group size and distribute the control of content among all participants.



Liberating Structures and Conventional Microstructures Differences in Control and Structure

Appreciative Interviews (AI)



Wertschätzende Interviews

Die Grundursachen des Erfolges finden und darauf aufbauen (1 Stunde)

Was wird ermöglicht?

In weniger als einer Stunde kann eine Gruppe beliebiger Größe eine Liste der Voraussetzungen erstellen, die entscheidend für ihren Erfolg ist. Das "Aufdecken" von Erfolgsgeschichten sorgt für spontanen Schwung und für Einsichten, die große Veränderungen aus dem Inneren der Organisation heraus bewirken können. Durch die Suche nach dem, was jetzt bereits funktioniert, und durch das Freilegen der Grundursachen, die Erfolg möglich machen, wird eine positive Lawine ausgelöst. Gruppen werden energetisiert, indem sie sich über ihre Erfolgsstories austauschen, anstatt wie sonst deprimiert über ihre Probleme zu reden. Stories aus dem praktischen Einsatz sensibilisieren die Gruppe für lokale Lösungen und erfolgversprechende Erstversuche und verbreiten Innovationen. Gleichzeitig liefern sie die Grundlage, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Der Trend von Organisationen, zu wenig in das Miteinander zu investieren, das den eigentlichen Erfolg erzeugt, und stattdessen die finanzielle und technische Unterstützung überzubetonen, kann überwunden werden.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Frage "Bitte erzähle eine Geschichte von einer Situation, in der du mit anderen an einer Herausforderung gearbeitet hast und du stolz darauf bist, was ihr erreicht habt. Was ist deine Geschichte, und was hat den Erfolg möglich gemacht? Findet euch zu zweit zusammen und sucht euch am besten jemanden, den ihr noch nicht so gut kennt."

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Unbegrenzte Anzahl von Gruppen
- Stühle, damit die Teilnehmer sich zu zweit gegenüber sitzen können; Tische werden nicht gebraucht.
- Papier, damit die Teilnehmer sich Notizen machen können
- Flip Chart, um etwas zu den Geschichten, Erfolgsfaktoren und Bedingungen aufzuschreiben

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder ist beteiligt.
- Jeder hat gleich viel Zeit und Möglichkeit, teilzunehmen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Zuerst zu zweit, dann zu viert
- Ermutige zu gemischten Gruppen!

5. Ablauf und Dauer

- Beschreibe den Ablauf und welche Art von Geschichte du von den Teilnehmern erwartest. **(3 Minuten)**
- Die Teilnehmer führen zu zweit Interviews durch. Sie erzählen eine Erfolgsstory und schauen dabei darauf, was den Erfolg möglich gemacht hat. **(Jeder 7-10 Minuten; insgesamt 15-20 Minuten)**
- In 4er-Gruppen erzählt jeder Teilnehmer die Geschichte seines Partners. Fordere die Teilnehmer auf, auf Muster und Erfolgsfaktoren zu achten und sich Notizen darüber zu machen. **(15 Minuten für die 4er-Gruppe)**
- Frage "Wie investieren wir in diese Bedingungen und Faktoren, die Erfolg fördern?" und "Welche Möglichkeiten siehst du, mehr davon zu tun?" Nutze [1-2-4-All](#), um die Antworten zu finden. **(10 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Durch die positive Ausrichtung wird mit konstruktiver Energie gestartet.
- Bisher verborgenes Wissen über erfolgreiche Erfahrungen werden eingefangen und verbreitet.
- Der Weg zum Erfolg wird gleichzeitig für eine komplette Gruppe offen gelegt.
- Durch die Erwartung von positivem Verhalten kann man genau dieses hervorbringen (Pygmalion-Effekt).
- Der Funke für kollegiales Lernen, gegenseitigen Respekt und den Aufbau einer Gemeinschaft wird entzündet.
- Komplexe oder chaotische Herausforderungen dürfen erforscht werden.
- Eine neuer Gruppen-Narrativ (eine sinnstiftende Erzählung) wird geschaffen, z. B. "Wie wir Ordnung aus Chaos machen!"

- Das Wiederholen von Interviews in kurzen Abständen kann zu positiv von der Norm abweichenden lokalen Innovationen führen.

Tipps und Stolperfallen

- Krempel Unwohlsein und negative Themen um zu “Wann hatten wir schon einmal Erfolg, auch wenn dieser noch so klein war?”
- Fange an mit “Erzähl mir eine Geschichte von einer Situation, in der ...”.
- Fordere die Teilnehmer dazu auf, einen Titel für die Geschichte ihres Partners zu finden.
- Lade die Teilnehmer zu weiteren 2er-Interviews ein, bevor du zur Musterfindung übergehst.
- Lade die Teilnehmer zur Wahrnehmung ein, wann sie Urteile bilden (darüber, was richtig oder falsch ist) oder helfende Ideen einbringen und diese dann loszulassen.
- Mache die Geschichten und Muster für jeden sichtbar.
- Lerne mehr über Appreciative Inquiry Praktiken unter <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

Appreciative Interviews (AI)



Interview-Tipps

- Sitzt für das Interview gegenüber und nah beieinander
- Frage nach dem Kontext:
 - Wann, Wo, Wer, Wie
- Teile NICHT deine eigene Meinung
- Sammle Details der Geschichte:
 - Ausgangslage, Barrieren, Aktionen, Überraschungen, Auflösungen, Entdeckungen
- Versuche einen Moment zu finden, der das Drama und den tieferen Moment zusammenfasst
- Wenn du dazu inspiriert bist, biete deinem Geschichtenerzähler einen ansprechenden Titel für seine Geschichte an
- Hör gut zu, damit du die Highlights der Geschichte nacherzählen kannst

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Variationen

- Visualisiere die Titel der Geschichten und deren Erfolgsfaktoren an einer großen Tapetenwand.
- Schreibe einige der inspirierendsten Geschichten auf und veröffentliche sie.
- Ziehe Geschichten heraus, die den Teilnehmern helfen, einen Verständnissprung von einem kleinen Beispiel einer Verhaltensänderung hin zu einer umfassenden Werteänderung oder Verschiebung im Personaleinsatz zu machen.
- Verfolge, wie die Geschichten Leben in die Vision der Gruppe bringen und diese konkretisieren.
- 8er-Gruppen anstelle von 4erGruppen sind eine Option.
- Mache mit [Min Specs](#) weiter und finde heraus, was unbedingt getan werden muss oder auf keinen Fall getan werden darf, um Erfolg zu haben.

Beispiele

- Um mit Geschichten wie “Wann hattest du kreative und positive Interaktion mit einem Kunden?” den Fokus auf den Kunden zum Leben zu erwecken.
- Um Hochschulkurse mit Geschichten wie “Wann hatte ein Kurs oder eine Lernerfahrung einen grundlegenden Einfluss auf dein Leben?” zu überarbeiten.
- Um mit Geschichten wie “Wann warst du fähig, aufrichtig die Verantwortung für einen medizinischen Kunstfehler zu übernehmen?” die Beziehung zwischen Patienten und Arzt zu reparieren.
- Um mit Geschichten wie “Wann hast du hier im Büro wirklichen Gemeinschaftssinn erfahren? Was hat das möglich gemacht?” Vertrauen und Moral herzustellen.
- Um mit Geschichten wie “Welche ersten Erfolge können Leitlinie für unsere Strategie der nächsten zwei Jahre sein?” über den Start einer Transformationsinitiative hinaus zu blicken.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert und angepasst von Professor David Cooperrider, Case Western Reserve University, und dem Berater Dr. Tony Suchman.

Discovery & Action Dialogue (DAD)



Entdeckungs- und Maßnahmendialog

Entdecke, erfinde und entfesse lokale Lösungen für chronische Probleme (25-70 Minuten)

“ *Lebe jetzt die Fragen. Vielleicht lebst du dann allmählich, ohne es zu merken, eines Tages in die Antwort hinein.* – Rainer Maria Rilke

Was wird ermöglicht?

DADs machen es einer Gruppe oder Community leicht, Praktiken und Verhaltensweisen zu entdecken, die einige Personen (ohne Zugriff auf spezielle Ressourcen und mit den gleichen Beschränkungen) befähigen, bessere Lösungen für allgemeine Probleme zu finden als ihre Kollegen. Diese werden positiv abweichende Verhaltensweisen und Praktiken genannt. **DADs** ermöglichen es Mitgliedern einer Gruppe, Abteilung oder Gemeinschaft, diese positiv abweichenden Praktiken selbst zu entdecken. **DADs** stellen außerdem günstige Rahmenbedingungen zur Stimulation der Kreativität der Teilnehmer her und schaffen einen Raum, wo sie sich sicher genug fühlen, um neue und effektivere Praktiken zu entwickeln. Widerstand gegenüber Veränderung löst sich in Luft auf, sobald die Teilnehmer von ihren Fesseln befreit werden und frei wählen können, welche Praktiken sie verwenden oder anpassen und welche Probleme sie angehen wollen. **DADs** ermöglichen es, die gefundene Lösung zur eigenen zu machen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Leute ein, stillschweigend oder latent vorhandene Lösungen zu einer gemeinsamen Herausforderung in der Arbeitsgruppe, Abteilung und Gemeinschaft aufzudecken. Fordere jeden, der an der Lösung interessiert ist, dazu auf, der Gruppe beizutreten und an einem **DAD** teilzunehmen. Frage diese Gruppe diese sieben aufeinander aufbauenden Fragen:
1. Woher wißt ihr, dass Problem X existiert?
 2. Wie tragt ihr effektiv zur Lösung des Problems X bei?
 3. Was hält euch davon ab, das ständig zu tun?
 4. Kennt ihr jemanden, der solch ein Problem schon mehrfach gelöst und dabei Hindernisse überwunden hat? Welche Verhaltensweisen oder Praktiken haben diesen Erfolg ermöglicht?
 5. Habt ihr weitere Ideen?
 6. Was muss nun getan werden, damit es umgesetzt werden kann? Gibt es Freiwillige?
 7. Wer muss noch mit einbezogen werden?

2. Aufbau und benötigte Materialien

- **DADs** finden vor Ort in der Abteilung statt
- Gruppen können entweder stehen oder um einen Tisch herum sitzen
- Papier, Flipchart oder Rechner und Beamer zum Festhalten von Einsichten und Maßnahmen

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Der Moderator stellt die Fragen
- Jeder Anwesende ist eingeladen, teilzunehmen und sich zu engagieren
- Jeder in der Gruppe hat die gleiche Möglichkeit, etwas dazu beizutragen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Der Moderator arbeitet mit einem Partner, der mitschreibt
- Gruppengröße 5-15 Personen
- Unterschiedliche Rollen und Erfahrungen sind ein großes Plus

5. Ablauf und Dauer

- Mache den Zweck des Treffens und der **DAD** klar und lade zu einer Vorstellungsrunde ein (**5 Minuten**)
- Stelle nacheinander die sieben Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge. Stelle sie der ganzen Gruppe und gib jedem die Gelegenheit, zu jeder Frage etwas beizutragen. Stelle sicher, dass der Protokollführer die Einsichten und Ideen für Maßnahmen mitschreibt, sobald sie auftauchen – die wirklich wichtigen kommen ans Tageslicht, wenn du es am wenigsten erwartest (**15 – 60 Minuten**)

- Bitte den Protokollführer, die Einsichten, Ideen für Maßnahmen und mögliche weitere Mitstreiter zu rekapitulieren (5 Minuten)

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Discovery & Action Dialogue (DAD) vorzustellen

Discovery & Action Dialogue (DAD)



Kernfragen und ihr Sinn

Wie erkennst Du, wenn _____ (das Problem) vorhanden ist?	<ul style="list-style-type: none"> • Die vorhandenen Kenntnisse der Teilnehmer über das Problem bestätigen • Möglichkeiten bieten, um Fragen auf den Tisch zu bekommen
Wie trägst Du effektiv zur _____ (Problemlösung) bei?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentriere dich auf persönliche Praktiken und NICHT auf das, was Andere nicht tun • Erweitere oder Bestätige das Wissen der Teilnehmer über effektive Praktiken
Was hält Dich davon ab, dies zu tun/diese Maßnahmen schon die ganze Zeit zu ergreifen?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere wirkliche Hindernisse und Einschränkungen für das effektive Verhalten • Was hindert dich daran? identifiziert eher Barrieren anstatt Warum machst Du nicht? zu fragen, das klingt vorwurfsvoll
Kennst Du jemanden, der häufig in der Lage ist, _____ (das Problem mit der Überwindung von Hindernissen) zu lösen?	<ul style="list-style-type: none"> • Etabliere das Umgehen von Barrieren • Identifiziere die existierenden, aber ungemein erfolgreichen Strategien • Wecke Neugierde und Erfindungsgeist
Hast Du irgendwelche Ideen?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere die Stützen, die das Wunschverhalten wahrscheinlicher machen • Biete den Teilnehmern die Möglichkeit, neue Ideen zu generieren und auszutauschen, die das Wunschverhalten ermöglichen
Was muss getan werden, um das zu ermöglichen? Freiwillige?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere Maßnahmschritte, Zieldaten und Feedbackschleifen für Metriken • Lade Freiwillige für jede Maßnahme ein (Erfasse Ideen, die noch keinen gekennzeichneten Aktionsplan oder einen Freiwilligen haben)
Wer muss noch involviert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Erweitere den Kreis der Personen, die an der Entdeckung und Erfindung von Lösungen beteiligt sind, indem sie "ungewöhnliche Verdächtige" einbeziehen

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Animiere Personen aus vorderster Front, um Lösungen zu kniffligen Herausforderungen zu finden.
- Entdecke stillschweigend oder latent vorhandene Verhaltensweisen und Praktiken, die positiv von der Norm abweichen.
- Gib einen Impuls, damit neue Lösungen erscheinen.
- Inspiriere Verhaltensweisen, um komplexe Probleme zu lösen. Versuche diese Verhaltensweisen nicht zu erzwingen.
- Erzeuge nachhaltige Veränderungen dadurch, dass sie von den Leuten entwickelt werden, die die Arbeit tun, statt von außen aufgezwungene Methoden zu verwenden.
- Löse lokale Problem lokal und verteile den Schwung in andere Abteilungen.
- Baue Beziehungen zwischen Personen in unterschiedlichen Funktionen und Ebenen auf, die ansonsten nicht zusammenarbeiten würden.

Tipps und Stolperfallen

- Die zweite oben genannte Frage besteht meist aus zwei Teilen: Wie wirkt sich das Problem auf jemanden persönlich aus und wie auf andere? Beispiele: "Was tust du, um dich selbst vor Infektionen und andere vor Ansteckung zu schützen?" oder "Was tust du, um deine Studenten einzubinden and was, um dich selbst energetisch und enthusiastisch zu halten?"
- Halte DADs dort ab, wo die Teilnehmer arbeiten, um Hindernisse für die Teilnahme zu minimieren.
- Lade Leute ad-hoc dazu ein, mitzumachen, sobald du erscheinst.
- Schaffe mit einer Vorstellungsrunde ein informelles Klima, und erzähle z. B. eine Anekdote, wenn es angemessen ist.
- Behalte Augenkontakt und sei bei der Gruppe (nicht höher oder entfernt von der Gruppe).
- Stelle sicher, dass du weniger redest als die anderen Teilnehmer, und ermutige jeden, seine Geschichten zu teilen und nach möglichen Aktionen zu durchforsten.
- Wenn du merkst, dass du im Kopf Wertungen wie richtig oder falsch vornimmst, zähle bis zehn und lass den Gedanken los, bevor du irgendwas sagst (möglicherweise brauchst du dabei Hilfe von deinem Protokollführer oder einem Co-Moderator).
- Vermeide Aussagen wie "Das ist eine gute Idee!", sondern lasse die Teilnehmer selbst darüber entscheiden.
- Zeige echte Neugier für das, was die Leute beitragen, ohne die Fragen selbst zu beantworten: Lerne von den Menschen, die auch die Arbeit machen.
- Nimm oder gib keine Aufgaben!
- Gehe nicht zu hart mit dir ins Gericht: Es bedarf viel Erfahrung, um diesen Moderationsansatz wirklich gut zu beherrschen. Frage auf jeden Fall deinen Protokollführer nach direktem Feedback.

Discovery & Action Dialogue (DAD)



Tipps für den Fazilitator

Dont's	Do's
<ul style="list-style-type: none"> • Fragen beantworten, die dir nicht direkt gestellt wurden • Die Gelegenheit verpassen, "Schmetterlinge zu fangen" - die von den Teilnehmern (NICHT DIR) durchzuführenden Maßnahmen aufzuzeichnen, während sie auftauchen • Mit einer to do-Liste für dich selbst aus dem Termin gehen • "Ohne mich über mich entscheiden..." anstatt "sie" in den Dialog einzuladen • Positiv oder negativ auf Beiträge reagieren, stattdessen werden eigene Einschätzungen durchgesiebt (z. B.: "Wie denken oder fühlen andere über diese Vorschläge?") 	<ul style="list-style-type: none"> • Starte mit dem Sinn "Wir sind hier um _____ zu starten/zu stoppen." • Gib Fragen an die Gruppe zurück, warte mindestens 20 Sekunden auf eine Antwort (auf die Schuhe gucken hilft!) • Ermutige stille Teilnehmer, sich zu beteiligen • Drehe zynische Anmerkungen, indem du sagst: "Wenn ich Dich richtig verstehe, hat das vorher noch niemand erfolgreich oder richtig getan." • Arbeite alle Fragen durch, ohne auf die Reihenfolge zu achten: Der Dialog wird nicht linear sein • Demut bewahren, du hast die Menschen, die die Lösungen haben direkt vor dir

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Variationen

- Verwende **TRIZ**-artige Fragen anstelle der ersten drei oben genannten, nämlich:
 1. Was kannst du tun, um sicherzustellen, dass Problem X noch viel schlimmer wird?
 2. Tust du irgendetwas, das in irgend einer Art und Weise so aussieht wie eine der Praktiken, die du gerade aufgezählt hast?
 3. Was hindert dich daran, diese Praktiken einfach zu beenden?
- Nutze Erkenntnisse und sich zeigende Hindernisse als Drehbücher für **Improv Prototyping** Szenen und organisiere *Improv Sessions*.
- Nutze die gleiche Reihenfolge und Art von Fragen für Vieraugengespräche.
- Nutze bei virtuellen Gruppen die Chat-Funktion, um Antworten zu teilen, und wähle dann starke Geschichten/Verhalten/Aktionen, um sie mit der ganzen Gruppe anzusprechen.

Beispiele

- Um das Leid von Patienten in cross-funktionalen Gruppen zu lindern, die Opfer von Kunstfehlern sind (z. B. falsche chirurgische Eingriffe, Rückfälle, Medikationsfehler, Infektionen durch die Behandlung).
- Zur Benutzung als ein ethnografischen Datenerfassungs-Tool in einem multi-site Forschungsprojekt.
- Um Praktiken zu entfernen, die Profis daran hindern, unproduktive Verhaltensweisen der Kunden zu ändern.
- Für eine Reihe von Dialogen, die Teilnehmern einer Community helfen, Lösungen für chronische Probleme zu finden (z.B. Störenfriede im Klassenzimmer oder eine Gewaltspirale, die nicht nur dadurch durchbrochen werden kann, dass man die Angreifer bestraft)
- Um professionelle Kompetenzen zu untersuchen und freizulegen (z. B. in der ärztlichen Ausbildung and Sozialhilfestellen)
- Für Vieraugengespräche, um Ansätze in einer herausfordernden Situation zu finden.

Zuschreibung: diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless gemeinsam mit einer Gruppe von Coaches entwickelt, um MRSA-Ansteckungen in Krankenhäusern zu eliminieren: Sharon Benjamin, Kevin Buck, Lisa Kimball, Curt Lindberg, Jon Lloyd, Mark Munger, Jerry Sternin, Monique Sternin und Margaret Toth. Inspiriert von Jerry und Monique Sternins Arbeiten zu positiv abweichenden Verhalten.

Improv Prototyping



Prototyping mittels Impro-Theater

Entwickle effektive Lösungen für chronische Probleme und habe dabei ernsthaft Spaß (20 Minuten pro Runde)

“ *Spielerisch zu sein, heißt nicht trivial oder frivol zu sein, oder so zu tun, als ob es keine Konsequenzen hat. Ganz im Gegenteil, wenn wir spielerisch miteinander umgehen, dann begegnen wir uns als freie Menschen und dies macht die Beziehung offen für Überraschungen; alles was passiert, hat Konsequenzen, denn Ernsthaftigkeit ist die Scheu vor den unvorhersehbaren Folgen, wenn alles möglich ist. Ernsthaft sein führt zu einer vorhersehbaren Lösung. Spielerisch sein erlaubt ungezählte Möglichkeiten.* – James Carse

Was wird ermöglicht?

Indem drei Wissens Ebenen gleichzeitig aktiviert werden, kann eine Gruppe dazu angeleitet werden, schnell zu lernen und sich dabei rasch zu verbessern.

Diese drei Ebenen sind:

1. Explizites Wissen, das durch die Teilnehmer geteilt wird
2. Stilles Wissen, das dadurch entdeckt wird, dass man einander beim Handeln beobachtet
3. Latentes Wissen, z.B. neue Ideen, die auftauchen und gemeinsam entwickelt werden

Diese machtvolle Kombination kann die Quelle von transformierenden Erfahrungen werden und macht gleichzeitig ernsthaft Spaß. Die Teilnehmer identifizieren chronische oder entmutigende Probleme und stellen diese spielerisch da. Eine bunte Mischung von Leuten wird eingeladen, um einfache Elemente zu dramatisieren, die dabei helfen, ein Problem zu lösen. Die in den Impro-Sketchen dargestellten Innovationen werden in mehreren Runden Stück für Stück aus Ideen zusammengesetzt, die sowohl für sich alleine als auch gemeinsam benutzt werden können. Dies ist eine spielerische Herangehensweise, um ernsthafte Arbeit erledigt zu bekommen.

Improv Prototyping



Wissensquelle für Innovationen

Ausdrücklich	Platzhalter	Latent/Entstehend
erzählen Fragen Was Menschen dir erzählen, was sie tun, wenn du sie fragst		
	Beobachten Verhaltensweisen, die du feststellst, wenn du Menschen in Aktion siehst	
		Erfahrungen kreieren Was ihr gemeinsam entwickelt, wenn ihr experimentiert

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, eine frustrierende und chronische Herausforderung in ihrer Arbeit zu identifizieren. Indem die Ausgangssituation und mögliche Lösungen nachgestellt werden, wird durch Experimentieren, Erfinden und Erforschen spielerisch ein Weg gefunden, die Herausforderung anzugehen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine offener Bereich oder eine Bühne an der Stirnseite oder in der Mitte eines Raumes.
- Wenn benötigt, Requisiten für die Szenen, die angeboten werden.
- Kleine Gruppen von Stühlen, um allen Teilnehmern einen Sitzplatz zu bieten.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder wird beteiligt, entweder als Schauspieler oder als Beobachter.
- Ein paar Freiwillige als die initialen Schauspieler.
- Alle anderen sind Beobachter und Bewerter, dann gemeinsam kreative Schauspieler.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Eine kleine Gruppe Schauspieler auf der Bühne.
- Alle anderen, die Beobachter, in kleinen Gruppen vor oder um die Bühne herum.

5. Ablauf und Dauer

- Erkläre, was getan wird und beschreibe die Abfolge der Schritte. **(2 Minuten)**
- Bereite die Bühne, indem du das Szenario und die verschiedenen teilnehmenden Rollen beschreibst. **(3 Minuten)**
- Die Spieler auf der Bühne stellen die Szene dar. **(3-5 Minuten)**
- Jede der kleinen Beobachtergruppen identifiziert innerhalb der eigenen Gruppe mit einem schnellen 1-2(-4)-All die erfolgreichen und die nicht erfolgreichen Teile der Szene, die sie gerade gesehen haben. **(5 Minuten)**
- Jede Beobachtergruppe nimmt dann die erfolgreichen Teile und stellt aus ihnen einen neuen Prototypen zusammen. Dieser wird dann innerhalb der Gruppe von Freiwilligen vorgespielt. **(5 Minuten)**
- Teilnehmer der Beobachtergruppen, die meinen, sie haben einen verbesserten Prototypen, gehen freiwillig auf die Bühne und spielen ihre Version für die ganze Gruppe vor. **(3-5 Minuten)**
- Dies wird so oft wiederholt, bis man zu einem oder mehreren Prototypen kommt, die gut genug sind, um sie in der Praxis einzusetzen.

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Improv Prototyping vorzustellen

Improv Prototyping



Schritte und Beispiele

Vier Schritte

1. Bereite die Bühne in dem du einen Platz, Schauspieler und eine Handlung aussuchst
2. Ein Kreativdirektor sollte die Aktionen starten und stoppen und erneut spielen lassen (mit einer Wendung), falls benötigt
3. Falls nötig, gib den Schauspielern Improvisation-Coaching (z. B. nur eine Unterhaltung zur selben Zeit)
4. Nach jeder Szene lädt der Fazilitator mit 1-2-4-All zur Reflexion auf das Geschehene (und das Nicht-Geschehene) ein

Die Bühne bereiten mit Sicherheit durch Hände waschen

- Du bemerkst einen Kollegen, der nicht sicher praktiziert. *Du fühlst dich heute mutig.* Du entscheidest dich, deinem Kollegen dabei zu helfen, zu erkennen, dass sein Verhalten andere Patienten in Gefahr bringt. Das Verhalten, das du beobachtest, ist ein chronisches Problem. Du hast alles versucht und hast entschieden: *Ich werde etwas Neues ausprobieren*
- Zwei Spieler: Eine Krankenschwester und einen Doktor in einem isolierten Sicherheits-Patientenzimmer
- Handlung: "Ich habe nicht gesehen, wie Du dir Deine Hände gewaschen hast."

Warum? Sinn und Zweck

- Ermöglicht es den Menschen, sich durch Schauspielerei in eine neue Denkweise hineinzubegeben: **Improv Prototyping** ist eine Probe für's echte Leben.
- Breche eine abschreckende Aufgabe in kleinere Teile auf.
- Belege und fokussiere die Fantasie jedes Teilnehmers auf das Lösen komplexer Herausforderungen.
- Durchbreche starre Verhaltensweisen.
- Erschaffe eine mitreißende und spaßige Alternative für trockene oder unproduktive Trainings.
- Hilfe den Teilnehmern, Verhaltensweisen von Kollegen zu erlernen, die das Problem lösen können.

Tipps und Stolperfallen

- Versuche möglichst viele verschiedene Personen einzubeziehen, achte insbesondere auf eine Vielfalt an unterschiedlichen Rollen.
- Hole dir sinnvolle Themen und dramatische Drehbücher für jede Szene aus [Discovery & Action Dialogues](#) und [Simple Ethnography](#).
- Ziehe in Betracht, drei unterstützende Rollen hinzuzufügen, basierend auf der Komplexität des Szenarios: Stage Manager, Creative Director und Facilitator.
- Lasse Szenen, die nicht die Fantasie anregen oder neue Ideen generieren, erneut aufführen.
- Ermuntere die Leute, sich in eine andere Rolle hineinzusetzen und dadurch Vorurteile und Befangenheit abzulegen. Lasse den Sachbearbeiter einen Abteilungsleiter spielen oder einen Studenten einen Professor.
- Lade den Creative Director dazu ein, die Schauspieler sanft in die Richtung zu lenken, die benötigt wird.

Variationen

- Mit dem Ziel, bessere (oder schlechtere) Verhaltensweisen zu entdecken, lade die Teilnehmer dazu ein, die Szene in kleinen Gruppen erneut aufzuführen. Starte mit einzelnen kleinen Gruppen, die ihre eigenen Impro-Stücke für sich selber aufführen, und lade dann zu Battles ein, die durch ein “Applaus-o-meter” bewertet werden.
- Verbinde und kombiniere mit [Design StoryBoards](#), [Shift & Share](#), und [User Experience Fishbowl](#), um dadurch die Innovation einem breiteren Publikum vorzustellen. Spezifiziere dabei “Was ist” und “Was könnte sein”.

Beispiele

- Trainer in Krankenhäusern benutzen **Improv Prototyping** als Ersatz für konventionelle Kurse.
- Für Vertriebsmitarbeiter, um neue Wege der Interaktion mit ihren Kunden zu lernen.
- Für Manager, die ihre Interaktion mit Mitarbeitern, die an sie Bericht erstatten, produktiver zu machen.
- Für Mitarbeiter im Gesundheitswesen, um mit Patienten und Familienmitgliedern Abschiedsgespräche oder Palliativgespräche zu trainieren.
- Für Lehrer, um effektive Maßnahmen für störendes Verhalten im Klassenraum zu finden.
- Als Training für junge Krankenschwestern, um im Krankenhausbetrieb effektiv für die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften (wie z.B. regelmäßiges Händewaschen) eintreten zu können.

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch Antonas Mockus (ehemaliger Bürgermeister von Bogota) und Impro-Künstlern.

Drawing Together



Zusammen zeichnen

Lasse durch nonverbale Kommunikation Einsichten und die weiteren Wege vorwärts ans Tageslicht kommen (40 Minuten)

“ Eine lebhaft e Einbildung befiehlt dem ganzen Körper zu gehorchen – Aristoteles

Was wird ermöglicht?

Verborgenes Wissen, wie Gefühle, Einstellungen und Muster, die schwierig mit Worten auszudrücken sind, werden zugänglich gemacht. Wenn die Leute müde sind, den Kopf voll haben und sie die Grenzen des logischen Denkens erreicht haben, hilft **Drawing Together** Ideen zu finden, die außerhalb des logischen schrittweisen Verstehens liegen. Durch fünf einfach zu zeichnende Symbole mit universeller Bedeutung lassen sich Geschichten über Individual- oder Gruppentransformationen erzählen. Der spielerische Ansatz von **Drawing Together** signalisiert, dass mehr möglich ist und viele neue Antworten zu erwarten sind. Dadurch, dass wir viel zu viel Wert darauf legen, was Leute sagen oder schreiben, verhindern wir, dass Neues entsteht. Genau hier setzt **Drawing Together** an, indem es sich nur auf gezeichnete Symbole stützt. Außerdem wird dadurch auch eine neue Ausdrucksmöglichkeit für die Personen geschaffen, deren Ideen sonst nie zum Vorschein kämen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, eine Geschichte zu einer persönlichen oder allgemeinen Herausforderung zu erzählen und dabei nur fünf Symbole und keine Worte zu benutzen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine (Metaplan-)Wand behängt mit Packpapier oder ausreichend Flipcharts
- Wasserbasierte Stifte; Wachskreide, falls Farbe ins Spiel gebracht werden soll

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder wird einbezogen, da jeder die fünf Symbole zeichnen kann
- Alle Teilnehmer zeichnen ihre eigenen Ideen gleichzeitig

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Einzeln, um die Symbole zu üben
- Einzeln, um die ersten beiden Entwürfe anzufertigen
- Kleine Gruppen von 1-4 anderen Personen, um die Zeichnungen zu interpretieren
- Die ganze Gruppe für die Abschlussbesprechung (nutze 1-2-4-All für große Gruppen)

5. Ablauf und Dauer

- Führe die Idee von “**Drawing Together**” ein, indem du die einzelnen Symbole zeichnen lässt und erklärst. (5 Minuten)
 - Kreis = Ganzheit
 - Rechteck = Unterstützung
 - Dreieck = Ziel
 - Spirale = Veränderung
 - Sternmensch (gleichseitiges Kreuz) = Beziehung
- Lade die Teilnehmer ein, die fünf Symbole zeichnen zu üben. (5 Minuten)
- Lade die Teilnehmer ein, die Symbole zu kombinieren, um eine erste Version ihrer Geschichte zu erstellen. Dabei arbeitet jeder für sich und ohne zu reden an der Geschichte über die “Reise” seiner Herausforderung oder Innovation. (10 Minuten)
- Lade die Teilnehmer ein, eine zweite Version ihrer Geschichte zu erstellen, mit Augenmerk auf die Größe, Platzierung und Farbe der Symbole. (10 Minuten)
- Bitte die Teilnehmer, jemand Anderes oder eine kleine Gruppe, die Zeichnung zu interpretieren. Erinnere sie daran, dass die Person, die die Zeichnung angefertigt hat, nicht reden soll. (5 Minuten)
- Frage die ganze Gruppe “Was wird durch die Gesamtheit der Zeichnungen aufgedeckt?”. Nutze 1-2-4-All für größere Gruppen (5 Minuten)

Warum? Sinn und Zweck

- Bringt Erkenntnisse oder Verständnis, welches mit verbalen oder linearen Methoden nicht ans Licht kommen würde.
- Zapft alle Quellen an, die der Innovation dienen (explizit, stillschweigend, latent/aufstrebend).
- Signalisiert, dass eine Suche nach oder Reise zu neuen Ufern begonnen hat.
- Entwickeln und Vertiefen von gemeinsamem Verständnis einer Vision oder komplexer Dynamik.
- Schafft engere Verbindungen zwischen Gruppenmitgliedern.

Tipps und Stolperfallen

- Erinnere die Teilnehmer daran, dass es nicht um das Zeichnen geht. Sage ihnen: "Zeichenkünste sind nicht vonnöten – versucht euer Streben nach Perfektion zu zäumen. Kindliche Zeichnungen sehen spielerisch aus und regen die Phantasie der anderen an!".
- Hilf nicht zu viel beim Zeichnen.
- Hilf den Teilnehmern, das zu akzeptieren, was beim Zeichnen entsteht (sie werden oft überrascht werden!)
- Zeichne oder präsentiere ein Beispiel einer Story, das den Teilnehmern hilft, die Methode zu verstehen.
- Zeichne die Teilnehmer beim Zeichnen per Video auf.
- Kehre zu den Zeichnungen zurück, wenn ihr als Gruppe wieder zusammen kommt.
- Denke daran, dass Zeichnen einen starken therapeutischen Charakter haben kann. Sei auf emotionale Momente vorbereitet.

Variationen

- Auch Meetings können visuell dokumentiert werden (unterstützt durch Worte, wenn nötig).
- Fange klein an: Nutze ein Blatt DIN A4 für den Anfang.
- Auch Tablets können statt Papier für das **Drawing Together** benutzt werden.
- Benutze die "Hero's Journey" als Vorlage für die Stories.
- Benutze als Vorlage die Reise durch "Status Quo, Ruf nach Neuem, Entdeckung, Validierung, frühes Annehmen und Verteilung".

Zuschreibung: Die Liberation Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch David Sibbet ([The Grove](#)) und Angeles Arrien (siehe auch [Signs of Life](#)).

Open Space Technology



Technologie des offenen Raumes

Befreie die inhärente Bewegung und Führung in Gruppen jeder Größe (90 Minuten bis hin zu 3 Tagen)

“Eines Tages fragte ein Student: ‘Was ist der schwierigste Teil am Malen?’ Der Meister antwortete: ‘Der Teil des Papiers, wo nichts gemalt ist, ist der Schwierigste.’ – Zen des Malens

Was wird ermöglicht?

Entfessele die inhärente Kreativität und Führung, sowie das Vermögen, sich selbst zu organisieren, wenn eine gemeinsame komplexe Herausforderung gemeistert werden muss. Beim **Open Space** ist jeder eingebunden, die für ihn wichtigen Themen zu adressieren und die Agenda mitzubestimmen. Dadurch übernehmen die Teilnehmer schnell Verantwortung für die Themen, die ihnen am Herzen liegen und gehen die Herausforderungen aktiv an. Indem man die zentrale Kontrolle loslässt (also die Agenda und die Zuteilung von Aufgaben) und diese in die Hände der Teilnehmer legt, generiert man Commitment, Aktion, Innovation und ‘Dranbleiben’. Ein **Open Space** kann mit Gruppen bis zu mehreren Tausend Personen durchgeführt werden!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Leute ein, gemeinsam ein komplexes Problem zu adressieren.
- Lade die Teilnehmer ein, die Agenda mitzugestalten, indem sie Sessions zu Themen anbieten, die ihnen am Herzen liegen.
- Lade die Teilnehmer ein, an jeder Session teilzunehmen, die sie interessiert.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Stühle in konzentrischen Kreisen für 10 – 1.000 Leute in einem großen Raum oder einem offenen Bereich
- Mikrophone für Gruppen, die größer als 40 Personen sind
- Eine große leere Agenda auf Flip Charts oder auf Packpapier an der Wand oder auf Whiteboards
- Genügend Slots auf der Agenda, um gleichzeitige Sessions aufnehmen zu können, besonders in Hinblick auf die Anzahl der Teilnehmer (Als Daumenregel gilt, das 3 von 10 Teilnehmern eine Session anbieten werden. Das heißt, dass von 50 Teilnehmern 15 Sessions angeboten werden).

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der sich für ein Thema interessiert und die Einladung annimmt, wird einbezogen.
- Jeder hat die selben Möglichkeiten etwas beizutragen.
- Das ‘Gesetz der zwei Füße’ bestimmt über die Teilnahme in den verschiedenen Sessions. Es lautet ‘Geh und nimm an jeder Session teil, die dich interessiert. Aber wenn du dich in einer Session findest, in der du nichts lernst oder nichts beitragen kannst, benutze deine zwei Füße!’.
- Die 4 Prinzipien (oder Beobachtungen, wie sich die Welt zeigt) sollten bekannt sein:

1. ‘Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute’ – einer oder 25 ist egal, jeder ist wichtig und motiviert.
2. ‘Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte’ – Ungeplantes und Unerwartetes ist oft kreativ und nützlich.
3. ‘Es beginnt, wenn die Zeit reif ist’ – wichtig ist die Energie (nicht die Pünktlichkeit).
4. ‘Vorbei ist vorbei – Nicht vorbei ist Nicht-vorbei’ – wenn die Energie zu Ende ist, ist die Zeit um.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Beginne in einem großen Kreis (oder in so vielen konzentrischen Kreisen wie nötig).
- Mache mit Gruppen verschiedener Größe weiter, die sich selbstorganisiert rund um die Themen auf der Agenda bilden.

5. Ablauf und Dauer

	Kurzform 90 Minuten	Langform bis zu 3 Tagen
	5 Minuten	20-45 Minuten

Facilitator stellt das Konzept und das Vorgehen eines Open Space vor. Dies schließt die Erklärung des “Gesetzes der zwei Füße” und seiner vier Prinzipien ein.		
Der “Marktplatz” wird eröffnet. Die Teilnehmer schlagen Themen sowie eine Zeit und einen Ort als Treffpunkt vor.	15 Minuten	20-30 Minuten
Der Themenhost leitet (facilitiert) die Session. Die Gruppe erarbeitet Vorschläge und Handlungsmöglichkeiten. Dazu werden Notizen gemacht und für alle bereitgestellt.	Zwei Runden á 30 Minuten Sessions. Oder eine Session von 60 Minuten	Mehrere Sessions mit einer Dauer von 60 – 90 Minuten
Debrief, kurze Vorstellung der Ergebnisse, Abschluss	10 Minuten	60 Minuten jeden Tag

Warum? Sinn und Zweck

- Bringt die Teilnehmer ins Handeln und baut Energie, Einsatz und gemeinsame Führung auf.
- Schwer zu lösende Probleme oder Konflikte werden durch die Kraft der Selbstorganisation adressiert.
- Gehe sicher, dass ALLE den Teilnehmern wichtigen Punkte auf den Tisch kommen, in die Agenda aufgenommen und adressiert werden.
- Ermögliche den Teilnehmern die Verantwortung für die Themen zu übernehmen die ihnen wichtig sind und für das was passiert, oder was nicht passiert.

Tipps und Stolperfallen

- Zum Einstieg kann *Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis*, geschrieben von Harrison Owen dem Gründer des **Open Space**, gelesen werden. Alles was gebraucht wird, um einen **Open Space** zum ersten mal auszuprobieren, ist enthalten und sehr klar beschrieben.
- Eine überzeugende Herausforderung und eine ansprechende Einladung sind sehr wichtige Elemente.
- Fasse das komplette Vorgehen in einem einzigen Dokument zusammen, vervollständige und teile dies sofort während des Meetings.
- Der Facilitator sollte das “Gesetz der zwei Füße”, die vier Prinzipien und das Vorgehen im **Open Space** in einer ernsthaft unterhaltenden Art und Weise vorstellen.
- Nimm als Facilitator wahr, wenn du dir eine Meinung bildest (was richtig oder falsch ist) oder eine Idee hast, wie Du helfen kannst. Dann lass dies los und tue dadurch eine Sache weniger!
- Ein Meeting ohne das “Gesetz der zwei Füße”, also eines, in dem die Agenda von den Teilnehmern erstellt wird, sie aber nicht frei wählen können, zu welcher Session sie gehen, ist KEIN **Open Space**.

Variationen

- Eröffne den Marktplatz ein weiteres Mal jeden Morgen (dadurch können größere Zusammenarbeiten entstehen).
- Baue einen String mit [Celebrity Interview](#), [Appreciative Interviews \(AI\)](#), und/oder [TRIZ](#), bevor du den **Open Space** startest und führe ein [25/10 Crowd Sourcing](#) nach dem Abschluss durch.
- Andere Formen des **Open Space** werden “Unkonferenz” und “BarCamps” genannt.

Beispiele

- Für alle Arten von Management Meetings
- Alison Joslyn begann eine Transformation ihres Unternehmens, in dem sie alle Angestellten zu einem dreitägigen **Open Space** Meeting einlud.
- Chris McCarthy benutzt **Open Space**, um die Richtung für die Zusammenarbeit zwischen den kreativen Mitgliedern des “Innovation Learning Network” zu bestimmen.
- Direkt nach einem Firmenzusammenschluss, um alle Angestellten beider Firmen zusammen zu bringen, die nächsten Schritte zu gestalten und gemeinsam ins Handeln zu kommen.
- Um Prototypen aus der IT Innovation bekannt zu machen, und Zusammenarbeit zwischen weit verteilten Interessenten ins Rollen zu bringen.

Zuschreibung: Erfunden von Harrison Owen (siehe *Open Space Technology: A User’s Guide*). Die Kurzform, die in das Liberating Structures Format passt, wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt.

Critical Uncertainties



Kritische Unsicherheiten

Entwickle Strategien, um mit einer Bandbreite von möglichen aber noch unvorhersehbaren Entwicklungen besser umgehen zu können (100 Minuten)

“Gegen Überraschungen vorbereitet zu sein, ist trainiert zu sein. Auf Überraschungen vorbereitet zu sein, ist gebildet zu sein.– James P. Carse

Was wird ermöglicht?

Du kannst einer bunt gemischten Gruppe dabei helfen, die Lebensfähigkeit der momentanen Strategien zu testen und ihr die Möglichkeit geben, schnell auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren. Diese Liberating Structure bereitet eine Gruppe darauf vor, Strategien zu entwerfen. Sie produziert keinen Plan, der so wie er aufgestellt wurde implementiert werden kann, sondern schafft Widerstandsfähigkeit: also die Möglichkeit das System aktiv mitzugestalten, und darauf vorbereitet zu sein auf Überraschungen zu reagieren. Das bedeutet, dass man besser sieht, wohin eine Situation sich entwickelt, besser darauf vorbereitet ist in einer dezentralisierter Art und Weise zu handeln und Störungen widerstandsfähig zu absorbieren.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Gruppe ein, die kritischsten und unsichersten “Realitäten” in der Umgebung in der sie agieren oder in ihrem Markt zu identifizieren und zu erforschen.
- Lade die Gruppe dann dazu ein, Strategien zu formulieren, die ihnen helfen in diesen verschiedenen Situationen erfolgreich zu agieren.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Vier Gruppen von Stühlen, angeordnet um Tische
- Papier, Post-Its, Flip Charts oder Packpapier für jede Gruppe

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der für die Planung und die Durchführung von Strategien verantwortlich ist wird einbezogen
- Jeder hat dieselbe Chance, einen Beitrag zu leisten

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Die Gruppe sollte groß und vielfältig genug sein, um sie in vier kleinere Gruppen aufzuteilen, die die vier Szenarien und die dazugehörigen Strategien entwickeln können.
- Falls die Gruppe zu klein ist, kann sie in zwei Gruppen aufgeteilt werden.

5. Ablauf und Dauer

- Beschreibe die Reihenfolge der Schritte (**2 Minuten**)
- Bitte die Teilnehmer, eine Liste von Ungewissheiten denen sie sich gegenüber sehen, indem du alle Gruppen fragst: “Welche Faktoren in eurer/unsere Arbeitsumgebung sind unmöglich vorherzusehen oder in ihrer Richtung zu kontrollieren? (**5 Minuten**)
- Priorisiere die kritischsten Faktoren, indem Du die folgende Frage an die Runde stellst: “Welche Faktoren bedrohen eure/unsere Möglichkeiten, erfolgreich zu handeln?” (**10 Minuten**)
- Wähle, basierend auf der Geschichte und der Erfahrung der Gruppe, die beiden kritischsten und unsichersten (X und Y) Faktoren aus. (**5 Minuten**)
- Erstelle ein Raster mit zwei Achsen –X und Y– mit einem “mehr von <- -> weniger von” Kontinuum für den Faktor, der auf jeder Achse repräsentiert werden soll. Zum Beispiel für die X-Achse: Wenn die Anzahl von neuen Produkten ein kritische unsicherer Faktor ist, ist das eine Ende der X-Achse eine hohe Anzahl an neuen Produkten und das andere Ende der X-Achse kein neues Produkt. Wiederhole dies für die Y-Achse und die dazugehörige Achse. Wenn zum Beispiel der Patentschutz ein kritischer Faktor ist, ist ein Ende der Y-Achse ein starker Patentschutz und das andere Ende kein Patentschutz. So werden vier Quadranten geschaffen. Siehe auch das Beispiel weiter unten. (**5 Minuten**)
Jede der vier Gruppen sucht einen kreativen Namen für einen der Quadranten und erarbeitet ein dazu passendes Beispiel-Szenario. (**10 Minuten**)
- Im Anschluss teilen die vier Gruppen kurz ihre Szenarien. (**2 Minuten pro Gruppe**)

- Jede der vier Gruppen erarbeitet drei Strategien, die ihnen helfen in dem zuvor von ihnen beschriebenen Szenario erfolgreich zu sein. **(10 Minuten)**
- Im Anschluss teilen die vier Gruppen kurz ihre Strategien. **(2 Minuten pro Gruppe)**
- Alle Teilnehmer sichten gemeinsam die Ergebnisse, um zu ermitteln, welche Strategien robust sind (Strategien, die in mehreren Quadranten erfolgreich sein können) und welche Strategien absichernd wirken (Strategien, die in nur einem Szenario erfolgreich sind, aber die Gruppe vor einem plausiblen Unglück schützen). Das Gleichgewicht der Strategien kann in nur einem Szenario erfolgreich sein. **(10 Minuten)**
- Jede Kleingruppe führt eine Nachbesprechung mit **What, So What, Now What?** durch. **(10 Minuten)**
- Die vier Gruppen teilen die Erkenntnisse ihrer Nachbesprechung und entscheiden über erste Schritte aufgrund der Ergebnisse aus dem Now What. **(10 Minuten)**

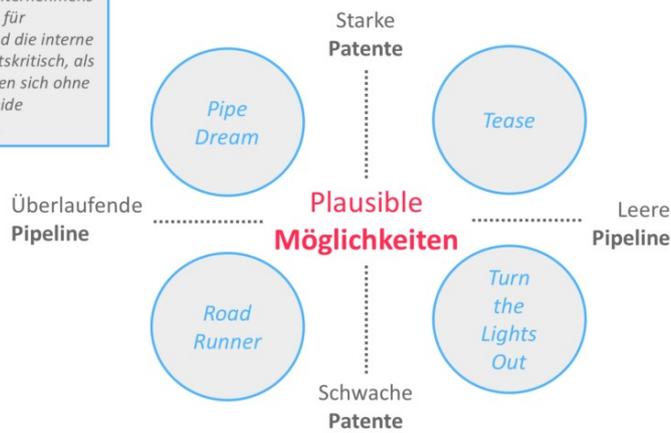
Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Critical Uncertainties vorzustellen

Critical Uncertainties



Szenario Matrix

In vielen Märkten des Unternehmens waren Patentprognosen für bestehende Produkte und die interne Pipeline sowohl geschäftskritisch, als auch unsicher. Sie könnten sich ohne große Vorwarnung in beide Richtungen verschieben.



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Überprüfen der Lebensfähigkeit der aktuellen Strategien, indem Annahmen und Unsicherheiten aufgedeckt werden.
- Steigern der Fähigkeit eines jeden Einzelnen, sich schnell anzupassen und Störungen widerstandsfähig absorbieren zu können.
- Strategien sinnvoll priorisieren können in Hinblick auf die Unterscheidung zwischen robusten und absichernden Strategien.
- Stellt ein organisationsübergreifendes Vertrauen im Umgang mit unvorhersehbaren Entwicklungen her.
- Erweitert das Repertoire der strategischen Optionen.

Tipps und Stolperfallen

- Wenn die Gruppen mögliche Unsicherheiten erarbeitet, erinnere an falsche Vorhersagen und Events, die die Gruppe unvorbereitet trafen.
- Fordere und fördere "Wishful Thinking".
- Nutze 1-2-4-All in sehr kurzen Zyklen für jeden Schritt.
- Habt Spaß bei der Benennung der Quadranten (Lied- und Büchertitel eignen sich gut).
- Habt Spaß beim Entwickeln der Szenarien, indem ihr sie beispielsweise im Stil von Zeitungsartikeln zukünftiger Geschehnisse ausformuliert.
- Post-Its helfen dabei, Ideen zu kombinieren und neu zu strukturieren.
- Ungeachtet der Rollen, einige Teilnehmer sind Naturtalente: zelebriert ihre Geschicktheit.

Variationen

- Mit dieser Liberating Structure können kleinere Sessions, aber auch komplette Planungsinitiativen gestaltet werden.
- Lade für jedes Szenario kleinere Gruppen dazu ein, eine typische Kundensituation nachzuspielen oder ein Produkt aus der Zukunft zu erfinden, um so die einzelnen Strategien zum Leben zu erwecken.

- Kombiniere mit [Conversation Café](#), [Purpose-To-Practice \(P2P\)](#), [What I Need From You](#), [Open Space](#), [Wicked Questions](#) und [Min Specs](#).

Beispiele

- Um zu erkunden, welche Funktionalität in ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung aufgenommen werden soll.
- Für operativen Führungskräfte, um die nächsten Schritte einer Gesundheitsreform-Initiative zu gestalten.
- Für IT-Führungskräfte, um die Umsetzung von Herausforderungen über mehrere Länder in einer Region zu planen.
- Für Führungskräfte und operative Führungskräfte, um eine strategische Vision über 10 Jahre zu planen.
- Für NGO-Direktoren, die auf unerwartete Änderungen in der Finanzierung und der öffentlichen Wahrnehmung reagieren wollen.
- Für die Beratung von Jugendlichen in instabilen Umgebungen, die in Gefahr sind die Schule zu schmeissen oder obdachlos zu werden.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless erfunden. Inspiriert wurden sie dadurch von dem Berater Jay Ogilvy.

1-2-4-All



1-2-4-Alle

Beziehe alle ein, um Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren (12 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Bessere Ideen können schneller und vielfältiger erzeugt werden als jemals zuvor. Jeder wird sofort mit eingebunden, ganz egal wie groß die Gruppe ist. Wissen und Vorstellungskraft wird aus verteilten und zuvor ungekannten Quellen angezapft. Offene und fruchtbare Konversation entfaltet sich. Ideen und Lösungen werden schnellstmöglich gesichtet. Und vor allem gehören die Ideen den Teilnehmern! Somit wird das Nachfassen und die Umsetzung vereinfacht. Die Überzeugungsarbeit entfällt! Einfach und elegant!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Stelle eine Frage in Bezug zu einem zu lösenden Problem, zur Vorstellung eines Themas oder eines Vorschlags. (Z. B. Welche Chancen siehst DU, um Fortschritte bei dieser Herausforderung zu erzielen? Wie würdest Du mit dieser Situation umgehen? Welche Ideen oder Maßnahmen würdest Du vorschlagen?)

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Unbegrenzte Anzahl von Gruppen
- Genügend Raum, damit die Teilnehmer in Paaren und zu viert arbeiten können
- Optional Tische und Stühle
- Stifte und Papier für die Teilnehmer, um Beobachtungen und Erkenntnisse festhalten zu können

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder in der Gruppe wird eingebunden (der Moderator meist nicht)
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Zu Beginn jeder für sich, dann in Paaren, dann zu viert, schließlich die ganze Gruppe

5. Ablauf und Dauer

- Jeder macht sich alleine Gedanken zur gewählten Problemstellung, die als Frage verpackt wurde (Z. B. Welche Chancen siehst Du, um Fortschritte bei dieser Herausforderung zu erzielen? Wie würdest Du mit dieser Situation umgehen? Welche Ideen oder Maßnahmen würdest Du vorschlagen?) **(1 Minute)**
- Dann werden diese Ideen zu zweit weiterentwickelt. **(2 Minuten)**
- Ideen aus den Paaren werden in Vierergruppen verfeinert. Dabei werden Gemeinsamkeiten zusammengeführt und Unterschiede herausgestellt. **(4 Minuten)**
- Stelle die Frage "Welche Idee fand Eure Gruppe besonders bemerkenswert?" Jede Gruppe stellt eine wichtige Idee vor (dieser Schritt kann bei Bedarf wiederholt werden). **(5 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um 1-2-4-All vorzustellen

1-2-4-All

Grafik zur Einführung von 1-2-4-All



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Jeder Einzelne ist bei der Suche nach Antworten beteiligt.
- Es wird vermieden, zu viel vorzugeben. Damit der Teufelskreis aus Kontrolle, Bevormundung und Resignation durchbrochen.
- Geschützte Räume werden geschaffen, in denen Machtgefälle weniger Einfluss nehmen.
- Eigene Gedanken von jedem werden zum Ausdruck gebracht und erweitert dadurch die Vielfalt an Meinungen.
- Die Qualität von Beobachtungen und Erkenntnissen wird verbessert, bevor diese in der ganzen Gruppe zum Ausdruck gebracht werden.
- Auf natürliche Art und Weise wird Konsens erzeugt oder gemeinsames Verständnis geschaffen.

Tipps und Stolperfallen

- Stelle sicher, dass sich jeder zuerst im Stillen Gedanken macht, bevor ein Austausch stattfindet.
- Bitte jeden, sich seine eingehenden Ideen zu notieren.
- Verwende ein Glocke, um die einzelnen Phasen anzukündigen.
- Halte die Zeitfenster strikt ein. Falls nötig lasse eine weitere Runde durchführen.
- Für große Gruppen: Limitiere die Anzahl der geteilten Ideen während des Gesamtaustauschs auf drei oder vier.
- Für große Gruppen: Lasse jemanden die Ideen und Ergebnisse sammeln, die nicht geteilt worden sind.
- Bitte jede Gruppe, bereits schon genannte Ideen nicht zu wiederholen.
- Isoliere die Ideengenerierung von der Gruppendiskussion.
- Stelle Beurteilungen zurück; lasse Ideen visualisieren; tobt euch aus!
- Wenn es nicht mehr voran geht, lass die Teilnehmer eine andere Ausdrucksform versuchen (z.B. Impro-Theater, Zeichnen, Geschichten).
- Achte darauf, dass nur eine Konversation gleichzeitig in der ganzen Gruppe geführt wird.
- Führe eine zweite Runde durch, falls die Einsichten nicht tief genug waren.

Variationen

- Grafisches Festhalten der Erkenntnisse, die aus den Gruppen entstehen
- Verwenden von Post-Its in den Runden 2 und 3
- Verknüpfe entstehende Ideen mit [Design Storyboards](#), [Improv Prototyping](#), [Eocycle Planning](#)
- Gehe weiter von Vierergruppen zu Achtergruppen mit dem Ziel, auch dort Konsens zu finden. Liz Rykert nennt das "Octopus"!

Beispiele

- Nach einer Rede oder Präsentation, wenn reichhaltiges Feedback (Fragen, Kommentare und Ideen) gewünscht ist, anstatt das Publikum nur nach "Noch Fragen?" zu bitten

- Um langweilig gewordene Regelmeetings neu zu gestalten
- Für eine spontane Diskussionsrunde, direkt nachdem das Thema eines Meetings angekündigt wurde
- Für eine Gruppe, die ein Problem angehen möchte
- Um Möglichkeiten zur Innovation zu identifizieren
- Um eine stockende oder dysfunktionale Diskussion wieder zum Leben zu erwecken
- Für Gruppen, die dazu tendieren, zu stark von Gruppenführern beeinflusst zu werden

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt.

TRIZ



TRIZ

Schaffe Platz für Innovation durch das Stoppen von kontraproduktiven Aktivitäten und Verhaltensweisen (35 Minuten)

“ *Jeder Akt der Schöpfung ist zuerst ein Akt der Zerstörung* – Pablo Picasso

Was wird ermöglicht?

Durch das Einladen von kreativer Zerstörung und durch das Loslassen von Faktoren, die Erfolg verhindern, lässt sich Raum für Innovation schaffen. TRIZ ermöglicht auf ungefährliche Art das Schlachten heiliger Kühe und ermutigt, gegen den Strom zu schwimmen. Die Frage “Was müssen wir **aufhören zu tun**, um unserem wichtigsten Ziel näher zu kommen?” sorgt für ernsthaft spaßige und trotzdem mutige Konversationen. Da dabei oft gelacht wird, können endlich Tabuthemen in lockerer Atmosphäre aufgedeckt und angegangen werden. Mit der kreativen Zerstörung wird die Möglichkeit zur Erneuerung geschaffen, indem lokale Initiativen und Innovation das entstandene Vakuum auffüllen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

In diesem dreischrittigen Ablauf werden folgende Fragen gestellt:

1. “Macht eine Liste mit allen Dingen, die ihr tun könnt, um garantiert das schlechteste Ergebnis in Bezug auf euer wichtigstes Ziel zu erreichen!”
2. “Geht diese Liste Schritt für Schritt durch und fragt euch ‘Gibt es etwas, was wir aktuell tun, das diesem Punkt in irgendeiner Art und Weise entspricht?’ Seid schonungslos ehrlich und erstellt eine Liste mit allen kontraproduktiven Aktivitäten / Plänen / Prozessen.”
3. “Geht die Punkte eurer zweiten Liste durch und entscheidet, welche ersten Schritte euch dabei helfen, das unerwünschte Ergebnis nicht zu erreichen!”

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Beliebige Anzahl kleiner Gruppen mit vier bis sieben Stühlen, mit oder ohne kleine Tische
- Papier, damit die Teilnehmer ihre Erkenntnisse festhalten können

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder in der Gruppe ist mit einbezogen
- Jeder in der Gruppe darf gleichberechtigt teilnehmen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Gruppen mit vier bis sieben Teilnehmern
- Bereits bestehende Teams oder gemischte Gruppen

5. Ablauf und Dauer

- Nach der Einleitung jeweils zehn Minuten für jedes Segment
- Stelle das Konzept von **TRIZ** vor und stelle ein unerwünschtes Ergebnis vor. Wenn benötigt können alle Teilnehmenden brainstormen, um gemeinsam das schlechteste Ergebnis zu finden. **(5 Minuten)**
- Jede Gruppe benutzt **1-2-4-All** und erstellt so eine erste Liste mit allen Möglichkeiten die sie sieht, um das unerwünschte Ergebnis zu erreichen.**(10 Minuten)**
- Jede Gruppe benutzt erneut **1-2-4-All** und erstellt damit eine zweite Liste mit all den Dingen, die den Einträgen der ersten Liste ähneln. **(10 Minuten)**
- Jede Gruppe benutzt nun **1-2-4-All**, um für jeden Eintrag in der zweiten Liste festzulegen, welche ersten Schritte helfen würden, die unerwünschte Aktivität / den Plan / den Prozess zu stoppen. **(10 Minuten)**

In diesem Video sieht man Keith, wie er TRIZ im CIMIT (the Center for Integration of Medicine and Innovation Technology) in Boston benutzt. Das Ziel ist die Verbesserung der Erstversorgung durch Innovation aus der Gruppe heraus. Jeder ernsthaft spaßige Schritt von TRIZ wird gezeigt.

<http://bcove.me/3um3it7i>

Warum? Sinn und Zweck

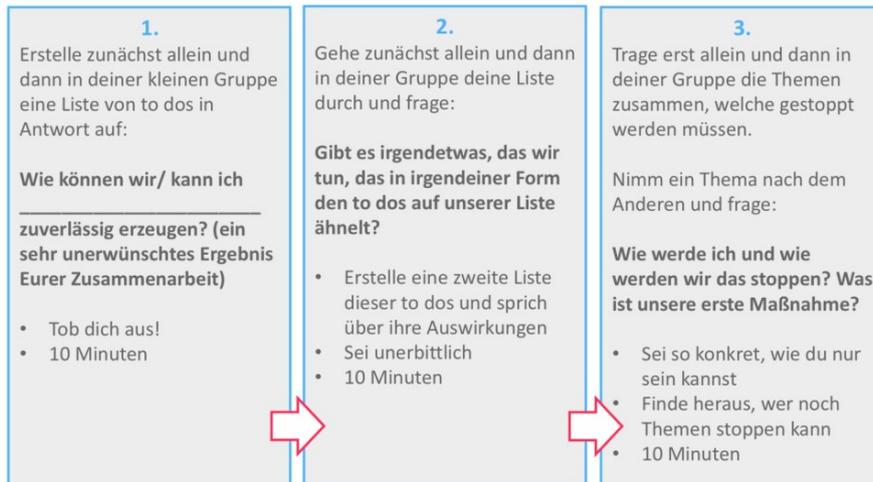
- Macht das Aussprechen des Unaussprechlichen möglich und holt Leichen aus dem Keller.
- Schafft Platz für Innovation.
- Ermöglicht kreative Zerstörung dadurch, dass unbequemen Themen humorvoll aufgearbeitet werden.
- **TRIZ** kann vor oder anstelle von Visions-Erstellungs-Sessions benutzt werden.
- Baut Vertrauen auf, indem alle zusammen Hindernisse beseitigen.

Unten: *Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um TRIZ vorzustellen*

TRIZ



Schritte und Zeitplan



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Tipps und Stolperfallen

- Gehe **TRIZ** mit einer Einstellung von ernsthaftem Spaß an.
- Akzeptiere keine Ideen für neue oder zusätzliche Dinge: Vorschläge sollten Aktivitäten oder Verhaltensweisen stoppen, nicht neue starten. Darauf zu warten lohnt sich.
- Fange mit einem SEHR unerwünschten Resultat an und lasse deinen Vorschlag durch die Gruppe bestätigen.
- Schau bei Gruppen vorbei, die sehr laut lachen oder verwirrt aussehen.
- Nimm dir die Zeit mit Gruppen die Ähnlichkeiten mit dem, was sie aktuell schon tun, anzusehen und erforscht, warum dies schädlich ist.
- Beziehe die Leute, die beim Stoppen der Aktivitäten beteiligt sein werden, mit ein und frage "Wer sonst muss noch involviert werden?"
- Achte auf echte Entscheidungen, was gestoppt werden soll! Die Maßnahmen können mit 1,2,3,... durchnummeriert werden oder mit "Ich werde aufhören..." oder "Wir werden aufhören..." festgehalten werden.

Variationen

- Erreiche mehr Tiefe mit einer zweiten oder dritten Runde, um das Verständnis von unerwünschten Ergebnissen zu schärfen oder zu vertiefen.
- Verbinde die Resultate (kreative Zerstörung) zu einem groß angelegtem Überblick von Aktivitäten mit [Ecoycle Planning](#).
- Teile die nächsten Schritte und gehe danach in die Tiefe mit [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#) oder [Open Space](#).

Beispiele

- Um den Schaden an Patienten durch Pannen im Gesundheitswesen (z. B. Operationen auf der falschen Seite, Stürze des Patienten, falsche Dosierungen, Infektionen) zu mindern. Interdisziplinäre Gruppen fragen sich "Wie können wir sicherstellen, dass immer die falsche Seite operiert wird?"
- Um höherrangigen Mitarbeitern von öffentlichen Einrichtungen bei der Erkenntnis zu helfen, wie sie unbeabsichtigt verschiedenartige Meinungen ausschließen "Wie können wir Richtlinien und Praktiken erstellen, die nur für wenige Auserwählte passen?"

- Für IT-Spezialisten “Wie können wir sicherstellen, dass wir mit den gleichen Leuten die gleichen Dinge tun, aber andere Resultate erwarten?”

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert vom entsprechenden, namengebenden russischen Ansatz.

Shift & Share



Umherziehen und Teilen

Verbreiten guter Ideen und informelle Verbindungen zu Innovatoren herstellen (90 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Innovationen oder nützliche Ideen, die sich in den Tiefen einer Gruppe, Organisation oder Community verstecken, können schnell und effizient vorgestellt und damit geteilt werden. Durch **Shift & Share** können lange Präsentationen vor großen Gruppen durch mehrere prägnante Darstellungen ersetzt und gleichzeitig für viele kleine Gruppen gehalten werden. Die Präsentatoren bauen "Stationen" auf, an denen sie in 10 Minuten die Essenz ihrer Innovationen teilen. Kleinen Gruppen ziehen von Station zu Station, wodurch die Teilnehmer leichter Kontakt zum Innovator aufnehmen können. Dadurch lernen sie schnell, wie und wo die neuen Ideen benutzt werden und wie sie sich vielleicht im eigenen Umfeld einsetzen lassen. Die Innovatoren lernen, ihre Idee durch die vielen Wiederholungen besser zu präsentieren und die Gruppen können leichter Möglichkeiten entdecken, wie einzelne Ideen kreativ miteinander kombiniert werden können.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, mehrere Innovatoren zu besuchen, die etwas Neues oder Innovatives teilen wollen, das für sie nützlich sein könnte.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein großer Raum, in dem 5 bis 8 Stationen Platz finden. Diese sollten genug Abstand voneinander haben, so dass die Gruppen sich nicht gegenseitig stören
- Eine angemessene Anzahl an Stühlen, damit die Gruppen an jeder Station genug Platz hat
- Platz für Präsentationsmaterialien, die von den Innovatoren benötigt werden

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Ein paar Teilnehmer der Gruppe, nämlich die Präsentatoren, teilen ihre Arbeit.
- Jeder in den kleinen Besuchergruppen hat die gleiche Möglichkeit, mitzumachen und etwas beizutragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Die Präsentatoren bauen ihre Station auf.
- Die gesamte Gruppe wird in die Anzahl von Gruppen aufgeteilt, wie Präsentatoren da sind, z. B. 7 kleine Gruppen, wenn 7 Präsentatoren da sind.
- Die Gruppen bleiben zusammen, während sie von Station zu Station gehen.

5. Ablauf und Dauer

- Beschreibe den Prozess: erkläre, dass kleine Gruppen für eine 10-minütige Präsentation mit einer kurzen Feedback- und Fragerunde im Anschluss von Station zu Station gehen. Falls noch nicht geschehen, benenne die 3 bis 7 Präsentatoren für die Stationen (es können auch Leute sein, die sich spontan freiwillig melden). Dann werden so viele Gruppen gebildet, wie es Präsentatoren gibt. **(5 Minuten)**
- Jede der kleinen Gruppen geht nun jeweils zu einer unterschiedlichen Station. Hier stellen die Innovatoren ihre Idee vor. **(10 Minuten pro Station)**
- Die Gruppenmitglieder stellen Fragen oder geben Feedback. **(2 Minuten pro Station)**
- Nach der Präsentation wechselt die Gruppe die Station. **(1 Minute pro Wechsel)**
- Dies wird so lange wiederholt, bis jede Gruppe alle Stationen besucht hat.
- Die Gesamtzeit, um 6 Stationen zu besuchen, ist ungefähr 90 Minuten.

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Shift and Share vorzustellen

Shift and Share

Schritte und Zeitplan



Vorbereitung	Start der ersten Runde
<ul style="list-style-type: none">• Lade einzelne Personen ein, ihre Prototypen oder Innovationen in Präsentationen von 8-10 Minuten zu teilen• Teile die Gemeinschaft durch abzählen in sieben Lerngruppen• Weise jedem Moderator einen Buchstaben (A, B, C, ...) zu• Jeder Moderator wiederholt seine Präsentation für jede Gruppe	<ul style="list-style-type: none">• Die Moderatoren haben 8-10 Minuten mit jeder Gruppe, Fragen und Anmerkungen eingeschlossen - beschränke dich also auf das Wesentliche• *ding* - Zeit zum Wechseln• Gruppe 1 geht zu Station B, Gruppe 2 zu Station C, ..., Gruppe 7 zu Station A• Führe dies sieben Mal durch

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Ideen und Innovationen können schnell geteilt werden.
- Den Leuten wird ermöglicht festzustellen, dass sie innovativ sind oder das Potenzial dazu haben, innovativ zu sein.
- Vertrauen und eine "community of practice" wird zwischen den Teilnehmern aufgebaut.
- Formale technologische Hierarchie sorgt oft dafür, dass innovative Beiträge von Mitarbeitern nicht gesehen werden. **Shift & Share** macht dies sichtbar.
- Die Teilnehmer bekommen schnell einen Überblick über Innovations-Potential.
- "Bottom-up" und "Fringe-in" Innovationen werden erforscht und aufgedeckt.
- Freundschaftlicher Wettbewerb, Ideen-Mix und Zusammenarbeit wird angeregt.

Tipps und Stolperfallen

- Grabe tief in den informellen sozialen Netzwerken, um die Präsentatoren zu finden (dabei ist der Inhalt wichtiger als Charisma und Präsentationssicherheit der Personen).
- Halte Dich strikt an die zeitliche Abfolge. Benutze ein lautes Geräusch oder Zimbeln, um das Signal für den Wechsel der Stationen zu geben.
- Bereite die Präsentatoren möglichst darauf vor, dass 10 Minuten für einen Vortrag sehr viel kürzer ist als sie es gewohnt sind!
- Lade die Präsentatoren dazu ein, durch das Erzählen von Geschichten einen Erkenntnisprung im Publikum auszulösen. Durch ein kleines Beispiel eines Verhaltenswechsels können sich die Teilnehmer eine große Veränderung des Wertesystems oder des Personaleinsatzes oder beides vorstellen.
- Lade die Präsentatoren dazu ein, ihre Vorträge mit Beispielen zu versehen oder Dinge mitzubringen, die die Teilnehmer sehen und anfassen können.
- Ermutige die Präsentatoren dazu, die Fantasie der Teilnehmer anzuregen und sie zu unterhalten.
- Vertraue darauf, dass die Teilnehmer von sich aus Kontakt aufnehmen, wenn sie interessiert sind und mehr wissen wollen.

Variationen

- Lade die umherziehenden Gruppen dazu ein, [What, So What, Now What?](#) als Abschluss zu benutzen und herauszufinden, was sie erfahren haben.
- Wie in einer Pecha Kucha Abendveranstaltung können Snacks und Getränke an jeder Station angeboten werden.
- Verkürze die Präsentationsszeit auf 8 Minuten.
- Anstatt feste Gruppen einzuteilen, wähle eine Kombination mit [Open Space](#) (jeder kann selber bestimmen, wo er hingehen will).
- Falls eine zweite Runde durchgeführt werden soll, sollten einige Stationen frei gelassen werden, um spontanen Präsentatoren die Möglichkeit zu geben, ihre Innovation vorzustellen.

- Benutze **Shift & Share** mit virtuellen Gruppen, indem verschiedene Chat-Räume eröffnet werden. Die Gruppen suchen sich dann eine Handvoll Sitzungen aus, die sie besuchen wollen.
- Verknüpfe **Shift & Share** mit [Improv Prototyping](#), um Variationen der vorgestellten Ideen zu generieren.

Beispiele

- Um neuen Mitglieder eines Forschungskonsortiums einen Überblick über die Tiefe und Breite der Innovationen in der gesamten Community zu geben.
- Um technologische Applikationen bei einer Konferenz vorzustellen, hierbei werden dann Präsentatoren aus dem Feld der kommerziellen Anbieter gewählt.
- Um nach einem Firmenzusammenschluss die Programme und Personen beider Seiten vorzustellen.

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt, inspiriert durch Chris McCarthy und das Innovation Learning Network.

Helping Heuristics



Helfende Heuristiken

Übe Dich in progressiven Methoden, um anderen zu helfen, dir helfen zu lassen oder um Hilfe zu bitten
(15 Minuten)

“ *Ihr könnt Menschen nie auf Dauer helfen, wenn ihr für sie tut, was sie selber für sich tun sollten und könnten.* – Abraham Lincoln

Was wird ermöglicht?

Die Teilnehmer erhalten Klarheit über ihr Interaktionsmuster und -gewohnheiten. **Helping Heuristics** ermöglicht es ihnen, durch eine Abfolge von praktischen Methoden ihr Verhalten bei der Arbeit mit anderen zu ändern. Heuristiken sind Abkürzungen, die es Menschen in neuen Situationen erlauben, das Wesentliche zu erkennen. Sie helfen ihnen, tiefere Einsichten in die eigenen Interaktionsmuster zu erlangen und schneller kluge Entscheidungen zu fällen. Durch eine Reihe von kurzen Interaktionen kommen Heuristiken oder einfache Daumenregeln ans Licht, die produktives Helfen ermöglichen. Probier es aus!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, alle menschlichen Interaktionen als Angebote zu verstehen, die entweder akzeptiert oder abgelehnt werden können (Improvisationskünstler z. B. werden darauf trainiert, alle Angebote anzunehmen).
- Bitte sie, bei den vier Mustern der Interaktion entweder zu agieren, zu reagieren oder zu beobachten.
- Lade sie ein, über ihre Verhaltensmuster zu reflektieren und Änderungen bzgl. der Art und Weise in Betracht zu ziehen, wie sie um Hilfe bitten, Hilfe anbieten oder Hilfe annehmen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine beliebige Anzahl an Teilnehmern
- Keine Stühle und keine Tische, die Teilnehmer sollen sich von Angesicht zu Angesicht gegenüber stehen können.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, zu lernen und teilzunehmen.
- Die Teilnehmer wechseln im Laufe der Zeit in jeweils eine der drei möglichen Rollen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Dreiergruppen: Zwei Teilnehmer, die von Angesicht zu Angesicht in den Rollen Klient und Coach interagieren, sowie ein Beobachter.
- Die ganze Gruppe für die Abschlussbesprechung.

5. Ablauf und Dauer

- Erkläre, dass es vier Runden von jeweils 1-2 Minuten Dauer geben wird, in denen improvisierte Interaktionen stattfinden werden. Die Gruppen wählen einen Klienten, einen Coach und einen Beobachter. Die Teilnehmer können in den Rollen bleiben oder von Runde zu Runde wechseln. In der vierten Runde wird es eine fünfminütige Abschlussbesprechung geben. **(2 Minuten)**
- In jeder Runde teilt die Person in der Rolle des Klienten eine Herausforderung, für die er brennt. Während der Beobachter genau aufpasst, reagiert der Coach nacheinander in jeder Runde mit einem anderen Muster, wie im Folgenden beschrieben.
- In der ersten Runde wird das Muster “Stille Präsenz” angewendet: Der Coach akzeptiert alle Angebote durch mitfühlendes Zuhören (siehe [Heard, Seen, Respected](#)). **(2 Minuten)**
- Während der zweiten Runde wird als Antwortmuster “Geführte Entdeckung” verwendet: Der Coach akzeptiert alle Angebote und fragt führend nach, um gemeinsame Entdeckungen zu ermöglichen (siehe [Appreciative Interview](#)) **(2 Minuten)**
- Während der dritten Runde wird das Antwortmuster “Liebevoller Provokation” gewählt: Der Coach unterbricht mit Ratschlägen, akzeptiert oder blockt die Angebote, wenn er etwas sieht, was der Klient nicht sieht (siehe [Troika Consulting](#)). **(2 Minuten)**
- Während der vierten Runde wird das Antwortmuster “Prozess-Achtsamkeit” gewählt: Der Coach und der Klient akzeptieren alle gegenseitigen Angebote und arbeiten auf der Spitze ihrer Intelligenz, während sie wahrnehmen, welche neuen Möglichkeiten dadurch verstärkt werden. **(2 Minuten)**

- In der Abschlussbesprechung wird herausgearbeitet, wie diese vier helfenden Muster vom Klienten, dem Coach und dem Beobachter wahrgenommen wurden und welchen Einfluss sie hatten. **(5 Minuten)**
- Abhängig von der Abschlussbesprechung können alle oder einige Runden wiederholt werden, um die verschiedenen Muster zu üben.

Warum? Sinn und Zweck

- Um verbreitete Fehler beim *Bitten um Hilfe* oder *Anbieten von Hilfe* zu reduzieren oder abzustellen.
- Unerwünschte Muster beim *Anbieten von Hilfe* können geändert werden. Dies umfasst: Voreilige Lösungen; nicht benötigte Ratschläge; jemanden dazu zu drängen, die Ratschläge anzunehmen; die nächsten Schritte zu schnell angehen; sich zu sehr zurückzunehmen aus Angst, zu viel zu helfen.
- Unerwünschte Muster beim *Fragen um Hilfe* können geändert werden. Dies umfasst: Misstrauen; das wirkliche Problem nicht ansprechen; Hilfe anzunehmen, ohne eigene Verantwortung zu übernehmen; nach Bestätigung statt nach Hilfe zu suchen; sich ärgern, nicht genug zu bekommen.

Tipps und Stolperfallen

- Ermutige die Teilnehmer dazu, die Rollen in jeder Runde zu tauschen.
- Entwickle Vertrauen, frage bescheiden nach, schaffe ein Klima, in dem man gemeinschaftlich auf Entdeckungsreise gehen kann.
- Fokussiere dich auf die Muster, die dem Klienten helfen, eigene Lösungen zu finden (Selbstentdeckung in einer Gruppe).
- Unterschiede im Status, im Setting, in der Körpersprache, im Verhalten und subtile Signale sollten nicht ignoriert werden.
- Der erste Zyklus von vier Runden kann als Vorbereitung genutzt werden, um dann tiefer mit einem der Muster zu arbeiten.
- Nach dem ersten Zyklus können die Trios entscheiden, auf welches Muster sie sich in der Arbeit in der Gruppe fokussieren wollen.

Helping Heuristics



Tipps für den Fazilitator

Vier Muster	wesentliches Ziel
1. Stille Präsenz	nichts erwidern, Vertrauen herstellen, Statusunterschiede verringern, emphatisch zuhören
2. Geführte Entdeckung	führend hinterfragen, um gemeinsame Entdeckungen zu machen
3. Liebevolle Provokation	Ratschläge und Vorschläge einwerfen, um voran zu kommen
4. Prozess-Achtsamkeit	gemeinsam gewahr sein, was gerade im Dialog passiert und welche neuen Möglichkeiten sich dadurch ergeben

Variationen

- Lade die Teilnehmer dazu ein, ihr eigenes Profil zu entwickeln, indem sie ihre Standard-Muster und ihre Chancen für Wachstum selber identifizieren.
- Nimm die Liberating Structures zu Hilfe, die sich ebenfalls auf's Geben und Nehmen konzentrieren: [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#), [What I Need From You](#), [Improv Prototyping](#), [Simple Ethnography](#)
- Fang mit "spaßigen" Mustern an: Neutral (keine Reaktion) und Blockieren durch Ignorieren oder Unterbrechen.

Beispiele

- Wird benutzt, wenn [Wise Crowds](#) oder [What I Need From You](#) nicht die Zielsetzung der Gruppe erfüllen – z. B. wenn die Teilnehmer in eines der unerwünschten Muster bei der *Bitte um Hilfe* oder dem *Anbieten von Hilfe* gerutscht sind.
- Für Krankenschwestern, Coaches, Lehrer oder andere aus der Berufsgruppe der “Helfenden”, um ihre interpersonellen Skills aufzufrischen und neue zu lernen.
- Für jede Gruppe, die ihre berufsübergreifende Koordination verbessern will.
- Für Liberating Structures Facilitatoren, um tiefer in die unterliegenden Muster einzusteigen, die sich in vielen Liberating Structures wieder finden.
- Um sich mehr Optionen zu schaffen, wenn eine Frustration beim Helfen einer Person eingesetzt hat.

Zusätzliches Material

Folgende Übersicht (z. B. auf einem Flip Chart) kann man gut zur Einführung der **Helping Heuristics** nutzen:

- 1. Stille Präsenz: nichts erwidern, Vertrauen herstellen, Statusunterschiede verringern, emphatisch zuhören
- 2. Geführte Entdeckung: nichts erwidern, führend hinterfragen, um gemeinsame Entdeckungen zu machen
- 3. Liebevolle Provokation: Ratschläge und Vorschläge einwerfen, um voran zu kommen
- 4. Prozess-Achtsamkeit: gemeinsam gewahr sein, was gerade im Dialog passiert und welche neuen Möglichkeiten sich dadurch ergeben

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch Autor und Professor Edgar Schein.

Design StoryBoard



Storyboards entwerfen – Grundstufe

Definiere Schritt-für-Schritt-Elemente, um Meetings zu einem produktiven Ziel zu führen (25-70 Minuten).

Was wird ermöglicht?

Die häufigsten Gründe für dysfunktionale Meetings können ausgeschaltet werden: Unklare Ziele oder das Fehlen eines gemeinsamen Zieles, Zeitverschwendung, beschränkte Teilnahmemöglichkeiten, abwesende Stimmen, Gruppendenken und frustrierte Teilnehmer. Durch das Design eines Storyboards wird der Zweck eines Meetings klarer, indem es mit übereinstimmenden Mikrostrukturen in Deckung gebracht wird. Es wird klar, wer alles einbezogen werden muss, um Erfolg zu haben. Storyboards ermöglichen es den Organisatoren eines Meetings, alle Mikroorganisationsstrukturen einzubinden, um ihren Zweck zu erreichen: Eine strukturierte Einladung, Raum, Materialien, Teilnahme, Gruppenkonfiguration sowie Moderation und Zeitorganisation. Storyboards verhindern, dass Meetings ohne explizites Design durchgeführt werden. Durch gute Designs werden die Ergebnisse besser als erwartet, weil auch stillschweigende und latente Quellen der Innovation offengelegt werden.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade ein Design-Team ein (eine repräsentative Teilmenge der Gruppe), die einen detaillierten Plan erstellt, um den Zweck des Meetings zu erreichen. Dazu gehören visuelle Hinweise, die detaillieren, wie die Teilnehmer interagieren sollen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine freie Wand mit Packpapier oder Flip-Chart Seiten.
- Post It's (5×10 cm) und/oder Liberating Structures Spielkarten
- [Ein leeres Storyboard](#)

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der in das Design und die Planung des Meetings eingebunden ist, hat die gleiche Möglichkeit, sich einzubringen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- [1-2-All](#) oder 1-All in schnellen Runden für jeden der folgenden Schritte

5. Ablauf und Dauer

- Klärt den Zweck eurer Zusammenarbeit (nutze [Nine Whys](#), wenn nötig). **(2 bis 5 Minuten)**
- Beschreibt das Standard-Vorgehen oder die Mikrostruktur, die ihr normalerweise für das Treffen benutzen würdet (und wer normalerweise dabei ist) und beurteilt, wo dies zum Erfolg führt und wo es den Zweck nicht erfüllt. **(5 bis 10 Minuten)**
- Neubetrachtung und Vertiefung des Sinns und Zwecks des Meetings, wenn nötig. **(2 bis 5 Minuten)**
- Neubetrachtung und Entscheidung, wer am Meeting teilnehmen oder involviert werden muss. **(2 bis 5 Minuten)**
- Brainstorming, welche alternativen Mikrostrukturen (sowohl konventionelle als auch Liberating Structures) den Zweck des Meetings erreichen könnten. **(5 bis 10 Minuten)**
- Entscheide, welche Mikrostrukturen am besten geeignet sind, um den Zweck des Meetings zu erfüllen. Wähle eine sowie eine als Backup. **(2 bis 10 Minuten)**
- Entscheide, wer eingeladen wird und wer das Meeting moderieren wird. Trage alle Entscheidungen in das leere Storyboard ein. **(2 bis 10 Minuten)**
- Bestimme die Fragen und den Prozess, der benutzt werden soll, um den Erfolg des gewählten Storyboard Designs zu beurteilen (z. B. Hat das Design zum gewünschten Ergebnis geführt? Hat die Gruppe in einer produktiven Art und Weise zusammengearbeitet? Sieht es so aus, als könnte nun etwas Neues angefangen werden? Benutze [What? So What? Now What?](#)). **(2 bis 5 Minuten)**
- Wenn mehrere Schritte benötigt werden, berate Dich mit dem Design Team und arrangiere ein neues Meeting, um an einem Advanced Design Story Board zu arbeiten (siehe unten). **(5 bis 10 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Design StoryBoard vorzustellen

Design Storyboards



Eine Initiative starten

Vielfache Disziplinen und funktionale Gruppen sind involviert. Beachte, dass die Moderation geteilt ist.					
Agenda-Punkt	Ziel	LS Micro-Structure	Warum diese LS?	Schritte/Zeit	Fazilitator/Teilnehmer
Willkommen	Arbeitsgruppen formen, sich bekanntmachen	 Impromptu Networking	Respekt zeigen für jede Person & Disziplin	Drei Runden in Paaren, 5 Minuten je Runde	Carlos, alle
Vorbereiten des Projektstarts	Schaffe Raum für Innovation	 TRIZ, 1-2-4-ALL	Einige unserer erfolgreichen Praktiken sind über die Zeit überreif geworden (unflexibel)	Drei Schritte, jeweils 10 Minuten	Jenny, Vierergruppen danach ganze Gruppe
Umfassende Beteiligung gewinnen	Definiere und schärfe den Zweck	 9 Whys	Wir wollen eine umfassende Beteiligung erreichen und Innovationen in vielen Bereichen ohne formale Kontrollen	Eine Runde 1-2-4-All, 30 Minuten insgesamt	Katie, dann Vierergruppen
Maßnahmenplanung	Identifiziere Maßnahmen und leg los	 25/10 Crowdsourcing	Wir haben eine "Macher-Kultur" die von Erfahrungen profitiert	25 Minuten für fünf Runden + Gruppen für Maßnahmen	Carlos, alle

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Macht den Zweck des Meetings für alle klar.
- Macht die Arbeit in Meetings für alle produktiv und erfreulich.
- Gibt jedem die Chance, sich einzubringen.
- Schafft Synergien unter den Teilnehmern.
- Hilft jedem, seine Rolle zu finden, indem der Design-Prozess sichtbar gemacht wird.
- Zeigt die Schwächen des bisherigen Vorgehens auf und lässt diese hinter sich.
- Zapft alle Wissensquellen für Innovation an (explizite, stillschweigende und latente/aufstrebende).

Tipps und Stolperfallen

- Ermutige dazu, ernsthaft spielerisch mit schnellen Iterationen das Design zu verbessern und zu vertiefen.
- Arbeitet mindestens zu zweit (ein zweites Paar Augen und Ohren hilft oftmals) oder in kleinen Gruppen.
- Benutze Icons und Sketches, um schnell ein gemeinsames Verständnis und umsetzbare Ideen zu generieren.
- Benutze immer ein Debriefing des Designs (mittels [What, So What, Now What?](#))
- Geize nicht mit der Zeit, um ein gutes Design zu erstellen. Ein gutes Design reduziert die Anzahl verschwendeter Meetingstunden und zahlt sich so sofort wieder aus. Ein schlechtes Design wird Frustration erzeugen.

Variationen

- Benutze diese Herangehensweise, um ethnographische Beobachtungen einer bestehenden Vorgehensweise zu dokumentieren.
- Benutze ein Tortendiagramm, um die Ziele und den Flow deines Designs zu erhellen.

Beispiele

- Für Management Meetings jeder Art
- Projekt-Reviews
- Unterrichtsstunden
- Brainstorming Sessions
- One-on-one meetings
- Um eine Lernsession für eine Konferenz zu planen.

Design Storyboards – Advanced

Definiere Schritt-für-Schritt-Elemente, um Transformation und Innovation zu einem produktiven Ziel zu führen (18 Stunden bis hin zu Tagen/Wochen).

Was wird ermöglicht?

Viele der Stolpersteine, die Initiativen zur Transformation oder Projekte zur Innovation scheitern lassen, können vermieden werden: Das Fehlen eines klaren und gemeinsamen Ziels, übergreifend und für jede Stufe der Initiative. Ungenügendes Engagement und Teilnahme. Stimmen, die essentiell sind, werden nicht berücksichtigt. Frustrierte Teilnehmer und Beobachter. Widerstand gegen den Wandel. Gruppendenken. Alpträumhafte Umsetzung mit einem verschwindend geringen Einfluss. Eine umfassendes Design ist eine Abfolge von Basic Designs (siehe oben), die über einen Zeitraum zusammen verbunden werden. Das Design entwickelt sich iterativ über einen Zeitraum von Tagen, Wochen, Monaten oder manchmal auch Jahren. Dies hängt von der Größe des Projektes ab. Kleine Designzyklen arbeiten innerhalb von größeren Zyklen und das skaliert hoch und über die Grenzen hinweg, je weiter die Initiative voran schreitet. Mehr Personen und mehr Diversität lassen sich leicht in die Design-Gruppe integrieren, um auch sehr große Projekte zu bedienen. Über die Irrungen und Wirrungen der Transformations- oder der Innovationsbemühungen kann reflektiert werden, indem sorgfältig und ad hoc Teilnehmer ausgewählt werden (dies umfasst auch eher ungewöhnliche Teilnehmer, weil diese oft ein neues Licht auf die Dinge werfen können).

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade ein initiales Design-Team ein (eine repräsentative Teilmenge der Gruppe), die einen detaillierten Plan erstellt, um den Zweck des Meetings zu erreichen. Dazu gehören visuelle Hinweise, die detaillieren, wie die Teilnehmer interagieren sollen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine freie Wand mit Packpapier oder Flip-Chart Seiten.
- Post It's (5×10 cm) und/oder Liberating Structures Spielkarten
- Ein leeres Storyboard (siehe zugehöriges Material)

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder im Design-Team, der in das Design und die Planung des Projektes eingebunden ist, hat die gleiche Möglichkeit, sich einzubringen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- 1-2-All oder 1-All in schnellen Runden für jeden der folgenden Schritte

5. Ablauf und Dauer

- Bestimme die Zusammensetzung des Design-Teams, die alle relevanten Stakeholder enthält, und stelle das Team zusammen. (Die Zusammensetzung kann im Laufe der Zeit angepasst werden, wenn der Fortschritt der Arbeit dies erforderlich macht). **(1 bis 3 Stunden)**
- Das Design-Team klärt den grundlegenden Zweck der Initiative (benutze [Nine Whys](#) oder eine aufwendigere Mikrostruktur, wenn nötig). **(1 bis 6 Stunden)**
- Beschreibe detailliert, was passiert, wenn die Leute das momentan vorhandene Produkt, den vorhandenen Service oder die Herangehensweise benutzen, was ihr transformieren oder verbessern wollt. Höchstwahrscheinlich benötigt ihr die Liberating Structure [Simple Ethnography](#), um die Daten für eine akkurate Beschreibung der momentanen User Experience zu beschreiben. **(6 Stunden bis hin zu Tagen oder Wochen)**
- Schätze basierend auf den Erfahrungen der Benutzer ein, wo das aktuelle Produkt, der Service oder die Herangehensweise den definierten Zweck erfüllt und wo es, er oder sie versagt. **(3 Stunden bis hin zu Tagen)**
- Schau Dir den Zweck der Initiative noch einmal an und überarbeite ihn, wenn nötig. **(1 bis 6 Stunden)**
- Überlege noch einmal, wer in der Kerndesigngruppe und wer in der Peripherie teilnehmen muss und hier beim Prüfen und Ausprobieren im Feld sinnvolle Arbeit leisten kann. **(1 bis 3 Stunden)**
- Brainstrome und skizziere alternative Mikrostrukturen (sowohl konventionelle als auch Liberating Structures) die helfen, den Zweck zu erreichen. **(3 Stunden bis Tage)**
- Mache aus Deinem Plan kleinere Teile, die einzeln erarbeitet werden und auch unabhängig funktionieren. (Versuche nicht von Anfang an einen zusammenhängendes Design zu erstellen.) **(1 bis 6 Stunden)**
- Stelle für einen Teil ein Design auf und wähle Mikrostrukturen aus, die geeignet sind, um das Ziel zu erreichen. Wähle eine davon und eine weitere als Backup aus. Wiederhole dies für jeden Teil. **(1 bis 6 Stunden)**
- Entscheide, ob das Testen oder Überprüfen des Designs machbar und erwünscht ist. Überlege, in mehreren Wellen und verschiedenen Konfigurationen zu testen. **(1 bis 6 Stunden)**.
- Implementiere den ersten Schritt in einem simulierten Umfeld oder im Feld. Teste weiterhin unter extremeren Bedingungen.
- Evaluieren den ersten und dann die weiteren Schritte in dem Design.

- Wiederhole den Design-Zyklus und verfeinere das Design für den nächsten Schritt. Fahre so weiter fort.

Warum? Sinn und Zweck

- Mache einen signifikanten und anhaltenden Fortschritt, indem von der momentanen Realität abgewichen wird.
- Schaffe genug Zeit, damit neue sich Verhaltensmuster formen und verbreiten können. Es ist möglich, das zu erweitern, was andere glauben.
- Die Punkte vom Standard oben gelten hier auch.

Tipps und Stolperfallen

- Vermeide, in Aktionismus zu verfallen. Die Zeit, die in das Design des Storyboards und die nachgelagerten Bewertungen und Verfeinerungen gesteckt wird, ist es wirklich wert.
- Gründe ein Kerndesignteam und lass die Türen offen für andere, die auch teilnehmen wollen.
- Vergiss nicht, auch die Benutzer mit einzubinden!
- Teile das Design mit allen!
- Denke daran, dass das Design es erlaubt, auf dem Weg zu improvisieren. Wenn ein Element des Designs seinen Zweck nicht erfüllt, wechsele zum Backup.
- Ziele auf den Mond mit den Füßen fest auf dem Boden. Dies wird durch die Untersuchung der User Experience ermöglicht.
- Benutze Bilder und Zeichnungen, um schnell zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen.

Variationen

- Statt eine Fokusgruppe mit Benutzern zu bilden, lade die Benutzer dazu ein, ein Storyboard zu designen, das ihren Umgang mit einem Produkt oder einem Service verbessert.
- Suche einen Illustrator oder Cartoonisten, um die Arbeit zu dramatisieren.

Beispiele

- Um den Austausch von Informationen und Verantwortlichkeiten neu zu designen, wenn ein Wechsel bevor steht.
- Um eine produktzentrierte zu einer kundenzentrierten Marktstrategie zu transformieren.
- Um die Lehre bei der Vorbereitung von Studenten für die Arbeit im Feld zu reformieren.
- Alison Joslyn's Management Team hat **Design Storyboards** benutzt, um Strategiediskussionen zu formulieren und um ein Liberating Structures "Basic Training" für Produktmanager and Vertriebskollegen zu initiieren.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt.

Generative Relationships (STAR)



STAR-Kompass der produktiven Beziehungen

Decke Muster in Beziehungen auf, die überraschenden Wert oder Dysfunktionen generieren (25 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Du kannst einer Gruppe von Menschen dabei helfen zu verstehen, wie sie zusammen arbeiten. Dabei identifizierst Du, welche Änderungen sie machen können, um die Leistung der Gruppe noch zu steigern. Alle Mitglieder der Gruppe diagnostizieren, welche Muster momentan in ihren Beziehungen vorhanden sind und entscheiden, mit welchen Maßnahmen sie gemeinsam weiter machen, ohne dabei Hilfe von anderen zu benötigen. Der **STAR-Kompass** hilft den Mitgliedern der Gruppe zu verstehen, was ihre Beziehungen mehr oder weniger produktiv macht. Der Kompass, der in der ersten Diagnose benutzt wurde, kann später dazu beitragen, den Fortschritt bei der Herstellung produktiverer Beziehungen zu messen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, ihre Arbeitsgruppe oder ihr Team in Hinsicht auf die vier folgenden Attributen zu beurteilen:
 1. **S** – Verschiedenheit (*Separateness*): das Maß der Unterschiedlichkeit bzgl. Perspektive, Expertise und Hintergrund der Gruppenmitglieder
 2. **T** – Abstimmung (*Tuning*): das Maß von intensivem Zuhören, Reflektion und gemeinsamen Verständnis von Herausforderungen
 3. **A** – Handeln (*Action*): die Anzahl der Möglichkeiten, um an Ideen zu arbeiten oder gemeinsam innovativ zu sein
 4. **R** – Grund der Zusammenarbeit (*Reason*): die Vorteile, die sich durch die Zusammenarbeit ergeben
- Lade sie dazu ein, gemeinsam Schritte zu gestalten, die noch bessere Ergebnisse hervorbringen

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Tische für kleine Vierergruppen, darauf für jeden einen Stift und eine [STAR-Kompass Grafik](#)
- Für jede Gruppe eine STAR-Kompass Grafik auf einem Flipchart
- Für die gesamte Gruppe eine STAR-Kompass Grafik, ebenfalls auf einem Flipchart

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder in einer Arbeitsgruppe oder in einem Team wird eingebunden
- Jeder hat die gleiche Möglichkeit sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Einzeln, um die ersten persönlichen Einschätzungen vorzunehmen
- Kleine Gruppen
- Die gesamte Gruppe

5. Ablauf und Dauer

- Die einzelnen Teilnehmer geben ihre Einschätzung ab, wo das Team sich in Hinblick auf die vier Elemente befindet. **5 Minuten**
 1. **S** Wie unterschiedlich sind wir als Gruppe? Schaffen wir es, die verschiedenen Sichtweisen der Teilnehmer wahrzunehmen?
 2. **T** Wie sehr sind wir aufeinander abgestimmt?
 3. **A** Wie oft agieren wir gemeinsam?
 4. **R** Wie wichtig ist es, dass wir zusammenarbeiten? Wie klar ist unsere Zielsetzung?
- In der Kleingruppe setzt jeder Teilnehmer einen Punkt entlang der Kompassachsen und unterhält sich dann mit seinen Nachbarn (1-2-4) über die Platzierung. Dabei wird auf Konsens und Unterschiede geachtet. **5 Minuten**
- Die Kleingruppen arbeiten heraus, welche Art von Ergebnissen durch die Muster ihrer Zusammenarbeit erzeugt werden (z. B. hohes Maß an Abstimmung und kein Handeln = Wir kommen gut miteinander zurecht, schaffen aber

nichts. Viel Handlung aber wenig Abstimmung = Routine-Ergebnisse ohne große Innovation. Viel Abstimmung, viel Verschiedenheit, viel Handlung, wenig Grund für die Zusammenarbeit = viele Fehlstarts...). **5 Minuten**

- In den Kleingruppen Aktionspunkte brainstormen, um verbesserungsfähige Elemente zu identifizieren. **5 Minuten**
- Die ganze Gruppe sammelt eine Liste von Aktionspunkten und entscheidet: "Welche ersten Schritte können wir sofort starten?" **5 Minuten**

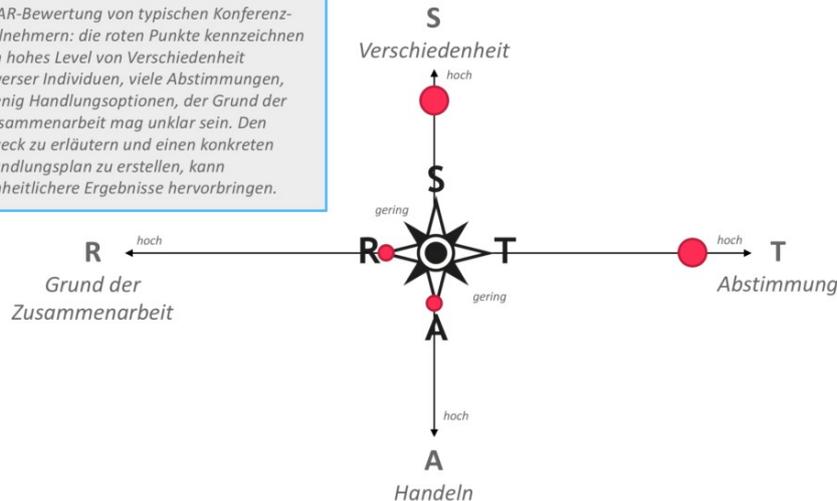
Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Generative Relationships (STAR) vorzustellen

Generative Relationships STAR



Grafik zur Einführung von Generative Relationship STAR

STAR-Bewertung von typischen Konferenzteilnehmern: die roten Punkte kennzeichnen ein hohes Level von Verschiedenheit diverser Individuen, viele Abstimmungen, wenig Handlungsoptionen, der Grund der Zusammenarbeit mag unklar sein. Den Zweck zu erläutern und einen konkreten Handlungsplan zu erstellen, kann einheitlichere Ergebnisse hervorbringen.



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Die Performance eines Teams steigern
- Dem Team helfen, selbstorganisierter und autonomer zu werden.
- Die Zielsetzung und die Identität einer Gruppe schärfen.
- Hilft von Beschuldigungen Einzelner abzusehen und stattdessen die Interaktionsmuster in der Gruppe besser zu verstehen.
- Kombiniert "Diagnose und Behandlung", ohne die Planenden von den Handelnden zu trennen.
- Reduziert die Frustration, falls jemand mit der Gruppendynamik und den Resultaten nicht zufrieden ist.

Tipps und Stolperfallen

- Starte beim Einzelnen und gehe dann über die Paardiskussion über zu den Gesprächen am Tisch.
- Werte nicht "Richtig" oder "Falsch, wenn Einzelne ihre Einschätzung geben, wo das Team steht.
- Ermutige die Teammitglieder, ihre eigenen Lösungen zu erforschen und danach zu handeln.
- Beende die Liberating Structure mit wenigstens einer spezifischen Aktion für jeden Teilnehmer.
- Stelle sicher, dass jeder weiß, wer was bis wann tut.

Variationen

- Kombiniere mit anderen geeigneten Liberating Structures, um geringe Werte auf einer Kompass-Nadel zu verbessern:

1. *Verschiedenheit* (Conversation Café, Shift & Share, What, So What, Now What?)
2. *Abstimmung* (Wise Crowds, Troika Consulting, Agreement & Certainty Matrix, Heard, Seen, Respected (HSR))
3. *Handeln* (25/10 Crowd Sourcing, 15% Solutions, Open Space, Min Specs)
4. *Grund der Zusammenarbeit* (Nine Whys, What I Need From You)

- In virtuellen Gruppen kann man die Teilnehmer dazu einladen, ihre STAR-Einschätzungen mit einem Punkt auf dem Chart an einem Whiteboard zu markieren. Danach wird in Paaren und anschließend in der ganzen Gruppe über die Muster, die sich ergeben, gechattet. Hierbei kann eine "Synthesizer"-Rolle hilfreich sein, die das Ganze am Laufen hält. Aktionspunkte werden dann über eine Chat-Version von 1-2-4-All erarbeitet.

Beispiele

- Für eine Strategiesession, mit dem Fokus auf Gruppendynamik und Resultate.
- Um die Zusammenstellung eines neuen Teams oder einer Task Force zu entscheiden.
- Für zwei Personen, die ihre Beziehung heilen wollen.

Zuschreibung: Entwickelt von Professor Brenda Zimmerman (erfahre mehr über Professor Zimmerman unter [Change-Ability](#)). Adaptiert von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless.

Ecocycle Planning



Ecocycle Planning

Analysiere vorhandene Aktivitäten und Beziehungen, um zu identifizieren, was deren Entwicklung behindert oder ermöglicht. (95 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Leistungsmindernde Engpässe können beseitigt oder abgeschwächt werden. Dazu sichtet eine Gruppe ihr Portfolio an Aktivitäten und identifiziert diejenigen, denen entweder zu wenig Ressourcen zugeteilt werden oder an denen festgehalten wird und die so den Fortschritt verhindern. Mit Hilfe des Ecocycle können Maßnahmen gemeinsam und gleichzeitig mit allen an den Aktivitäten Beteiligten gesichtet, priorisiert und geplant werden, anstatt, wie sonst üblich, nur mit einer kleinen Gruppe hinter verschlossenen Türen. Zusätzlich ermöglicht der Ecocycle jedem den Wald UND die Bäume zu sehen – es wird klar wie die eigenen Aktivitäten sich in das Gesamtbild aller Aktivitäten einfügen. **Ecocycle Planning** lädt Führungskräfte und Entscheider dazu ein, sich auf die Phasen der kreativen Zerstörung und Erneuerung zusätzlich zu den klassischen Themen wie Wachstum oder Effizienz zu fokussieren. Der Ecocycle ermöglicht es Agilität, Resilienz und anhaltende Performance voranzutreiben, indem alle vier Entwicklungsphasen im Planungsprozess berücksichtigt werden.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Gruppe ein, sich laufende Aktivitäten in Hinsicht auf folgende vier Entwicklungsphasen anzusehen, zu organisieren und zu priorisieren: Geburt, Reife, kreative Zerstörung und Erneuerung.
- Lade die Gruppe ein, Maßnahmen für jede Phase zu formulieren: Maßnahmen, die das Wachstum während der Geburtsphase beschleunigen, Maßnahmen, die die Lebensdauer während der Reifephase verlängern oder die Effizienz steigern, Maßnahmen, die während der Phase der kreativen Zerstörung altes, totes Holz zurückschneiden oder zu starre Praktiken kompostieren, Maßnahmen, die kreative Leute zusammen bringen oder die Voraussetzungen für neues Leben in der Erneuerungsphase schaffen. Das Führungsverhalten, das in den entsprechenden Phasen an den Tag gelegt werden muss, kann mit der eines Unternehmers, Managers, Ketzers oder Networkers charakterisiert werden.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein Raum mit einer freien Wand und genug Platz für die Teilnehmer, um an dieser Wand arbeiten zu können.
- Stühle, damit die Teilnehmer in Vierergruppen sitzen können. Kleine Runde Tische sind optional.
- Für jeden Teilnehmer ein [Arbeitsblatt](#) auf dem der Ecocycle abgebildet ist und eine große Version davon an die Wand gepinnt.
- Post-Its.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der in die Aktivitäten involviert ist, wird mit einbezogen, alle Hierarchieebenen und Funktionen.
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten beizutragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- [1-2-4-All](#)
- Kleine Gruppen für die Maßnahmen

5. Ablauf und Dauer

- Stelle die Idee des Ecocycle vor und händige jedem Teilnehmer ein leeres [Ecocycle-Arbeitsblatt](#) aus. (5 Minuten)
- Bitte jeden Teilnehmer seine individuelle Liste an Aktivitäten zu erstellen: "Erstelle für deine Arbeitsgruppe (z.B. Abteilung, Funktion oder ganze Firma) eine Liste aller Aktivitäten (Projekte, Initiativen) mit denen Du Zeit verbringst". (5 Minuten)
- Bitte sie in Zweiergruppen jede der Aktivitäten auf dem Ecocycle zu platzieren. (10 Minuten)
- Lade sie dazu ein, Vierergruppen zu bilden und die Platzierung auf dem Ecocycle zu finalisieren. (15 Minuten)
- Bitte jede Gruppe ihre Aktivitäten auf Post-its zu schreiben und ein gemeinsames Bild von diesen zu entwerfen, indem jede Gruppe nacheinander ihre Aktivitäten auf die große Ecocycle-Abbildung an der Wand platziert. (15 Minuten)
- Lade die Gruppen dazu ein, einen Schritt zurück zu treten und das entstandene Muster auf sich wirken zu lassen. Bitte sie den Fokus auf die Aktivitäten zu setzen, bei denen Konsens über die Platzierung besteht. Frage: "Welche

Aktivitäten müssen wir kreativ zerstören oder aufhören weiter zu verfolgen? Welche Aktivitäten müssen wir ausweiten oder anfangen zu verfolgen?“ (15 Minuten)

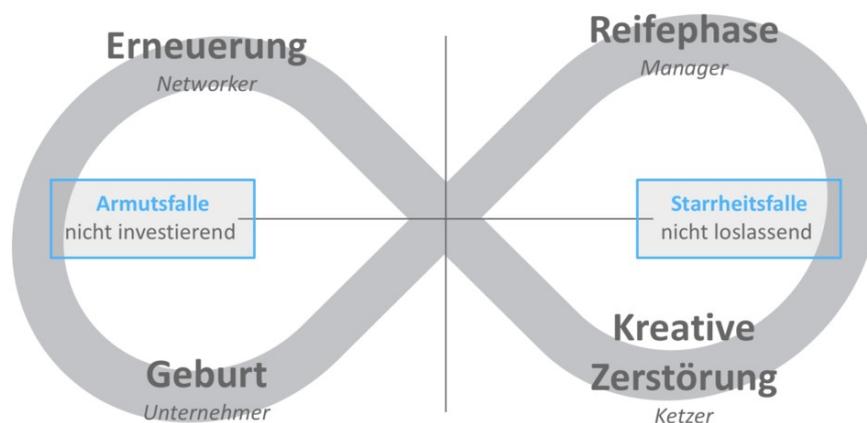
- Kleingruppenarbeit: Für jede Aktivität, die nicht mehr verfolgt werden soll (Aktivitäten in der Starrheits-Falle), einen ersten Aktionspunkt aufstellen. (10 Minuten oder länger, je nachdem wie viele Aktivitäten oder Gruppen vorhanden sind)
- Kleingruppenarbeit: Für jede Aktivität, die angefangen werden soll oder die mehr Ressourcen benötigt (Aktivitäten in der Armuts-Falle), einen ersten Aktionspunkt aufstellen. (10 Minuten oder länger, je nachdem wie viele Aktivitäten oder Gruppen vorhanden sind)
- Bitte die Gruppen sich nun um all die Aktivitäten zu kümmern, für die es keinen Konsens gibt. In einer kurzen Diskussionsrunde sollten die Gründe für den Dissens aufgedeckt werden. Wenn möglich, erste Aktionspunkte erstellen, um diese Aktivitäten abzuhandeln. (10 Minuten)

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Ecocycle Planning vorzustellen

Ecocycle Planning



Grafik zur Einführung von Ecocycle Planning



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Prioritäten setzen
- Ein Strategie-Portfolio ausbalancieren
- Hindernisse und Chancen identifizieren, um Ressourcen freizusetzen
- Alle Perspektiven zur gleichen Zeit zur Sprache bringen
- Resilienz schaffen und Störungen absorbieren, indem Programme gemeinsam reorganisiert werden
- Aufdecken des Gesamtbilds, des Waldes UND der Bäume

Tipps und Stolperfallen

- Die erste **Ecocycle Planning** Session sollte nicht mit dem gesamten Portfolio an Marktstrategien durchgeführt werden. Fang mit einem einfacheren Programm an, etwas greifbarem mit gemeinsamen Erfahrungen.
- Erinnere die Teilnehmer daran, dass alle Phasen des Ecocycles Teil einer gesunden Organisation sind.
- Mach Dir die Domäne oder den Typ von Aktivitäten, die in Betracht gezogen werden, bewusst – stelle sicher, dass die Aktivitäten eine ähnliche Größenordnung besitzen und sich in einer vergleichbaren Domäne befinden.
- Beziehe Sichtweisen von innerhalb und außerhalb der Organisation oder Funktion ein (viele unterschiedliche Teilnehmer und Kunden zu integrieren hilft dabei).
- Vorbereitungen und explizite Kriterien für jeden Quadranten können helfen aber auch stören.
- Zögere nicht, eine zweite Runde durchzuführen.
- Die Suche nach Lösungen beginnt damit, die Starrheits-Falle und die Armuts-Falle zu identifizieren und spezifische Aktivitäten mit diesen Labels zu verbinden.
- Weitere Informationen dazu von Professor Brenda Zimmerman (Change-Ability) und im Buch *Edgware*.

Variationen

- Bitte die Teilnehmer eine Liste aller wichtigen Beziehungen mit internen und externen Kunden/Lieferanten zu machen (zusätzlich zu den Aktivitäten) und diese ebenfalls auf dem Ecocycle zu verorten. Bitte sie die Beziehungen mit den gleichen Fragen zu bewerten, die sie auch für die Aktivitäten benutzt haben. Dann werden diese in den letzten vier Schritten des Ecocycle Planungsprozesses inkludiert. Sehr empfehlenswert!
- Verknüpfe **Ecocycle Planning** im String mit [Panarchy](#), [1-2-4-All](#), [What I Need From You](#) und [Open Space](#).
- [TRIZ](#) kann dabei helfen den Quadranten “kreative Zerstörung” besser auszuleuchten.
- Bei virtuellen Gruppen lade die Teilnehmer dazu ein, ihre Ecocycle Einschätzungen mit einem Punkt auf einem Whiteboard zu platzieren und sich dann in Paaren und mit der ganzen Gruppe über das Muster, das entsteht, auszutauschen. Bevor dann von allen Gruppen mit der Platzierung begonnen wird, lege eine kurze Stillarbeitsphase gefolgt von einem gepaarten Austausch ([1-2-All](#)) ein, um das Verständnis zu vertiefen. Um das Mapping zu vereinfachen, muss sich auf eine kurze gemeinsame Liste von Aktivitäten oder Beziehungen geeinigt werden. Nummeriere jedes Item (oder vergib einen Buchstaben) und lade ein, nacheinander die Platzierung vorzunehmen. Gruppieren und sortieren die Antworten mit einem Whiteboard und einer Person, die den “Synthesizer” spielt. Sorge dich in den ersten Runden nicht um Perfektionierung. Virtuelle Sessions können persönlichen Austausch vertiefen oder komplementieren.
- [What, So What, Now What?](#) und [25/10 Crowd Sourcing](#) können dabei helfen, ins Agieren zu kommen.

Beispiele

- Für ein Review des Service-Portfolios in einer IT-Abteilung
- Für Führungskräfte in der Pflege und Akademiker, um ihre Herangehensweisen an Schulungen oder dem Unterricht zu ändern (dabei werden sowohl die Historie als auch angedachte Änderungsinitiativen evaluiert).
- Um Änderungen im Leben einer Person zu planen, die bestehenden Aktivitäten durchzugehen und die nächsten Schritte zu gestalten.
- Um die Performance eines Führungsteams zu beschleunigen, das mittendrin ist, eine neu akquirierte Firma zu integrieren (und dabei eine Mischung aus zwei Produktlinien und Forschungsoportunitäten durchsieben muss)

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde durch Henri Lipmanowicz and Keith McCandless von professor Brenda Zimmerman (siehe www.change-ability.ca) und Ökologen (siehe www.resalliance.org) adaptiert.

Impromptu Networking



Spontanes Netzwerken

Teile schnell Herausforderungen und Erwartungen und bilde neue Verbindungen (20 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Lenkt eine Gruppe ihre Aufmerksamkeit auf Probleme, die sie lösen wollen, werden Neugierde und verborgene Talente ans Licht gebracht. Wird Impromptu Networking am Anfang einer Arbeitssession durchgeführt, etabliert sich sofort eine produktive Art der Zusammenarbeit. In nur 20 Minuten lassen sich lockere und dennoch kraftvolle Verbindungen durch gegenseitige Fragestellungen aufbauen. Jeder Einzelende kann dabei helfen, die gemeinsame Arbeit zu gestalten, Gemeinsamkeiten zu erkennen und individuelle Lösungsansätze zu entdecken.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Frage “Welche Herausforderung bringst du zu diesem Treffen? Was erhoffst du dir von dieser Gruppe und was möchtest du der Gruppe geben?”

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein offener Raum ohne Hindernisse, damit die Teilnehmer umherwandern und in Zweiergruppen zusammen stehen können

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder gleichzeitig mit dem selben Zeitlimit (keine Beschränkung der Gruppengröße)
- Jeder in der Gruppe darf gleichberechtigt teilnehmen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Paare
- Lade die Teilnehmer dazu ein, auf Fremde oder Kollegen aus anderen Gruppen oder Bereichen zuzugehen

5. Ablauf und Dauer

- In jeder Runde bekommt jede Person 2 Minuten Zeit, um die Fragen zu beantworten (**4-5 Minuten pro Runde**)
- Drei Runden (**12-15 Minuten insgesamt**)

Warum? Sinn und Zweck

- Binde jeden durch interessante Fragen sofort ein.
- Verstärke individuelle Teilnahme bei gemeinsamen Herausforderungen.
- Unterstütze die Weiterentwicklung und Vertiefung persönlicher Antworten durch mehrfache Wiederholung.
- Erlaube schüchternen Teilnehmern, sich aufzuwärmen.
- Bekräftige individuelle Lösungsbeiträge der Teilnehmer.
- Verstärke die Kraft ungezwungener und neuer Verbindungen.
- Zeige, wie kleine Dinge einen großen Unterschied machen können.

Tipps und Stolperfallen

- Benutze eine Frage, die sich auf die Herausforderung bezieht, und eine, die mit Austausch zu tun hat.
- Stelle Fragen, welche die Teilnehmer dazu veranlassen, die Richtung ihrer Zusammenarbeit gemeinsam festzulegen.
- Benutze **Impromptu Networking** vor dem eigentlichen Beginn von Meetings und Konferenzen.
- Benutze akustische Signale (z.B. Tingsha, Glocken), um den Teilnehmer den Übergang von erster, zweiter und dritter Runde zu signalisieren.
- Stelle offene Fragen, die gleichzeitig nicht zu weit gefasst sind.
- Lade zu ernsthafter Verspieltheit ein.
- Führe drei Runden durch, nicht nur eine oder zwei.
- Wenn du dich dazu entscheidest, Ergebnisse zu teilen, sei vorsichtig dabei und achte dabei auf Diskretion.

Variationen

- Probiere verschiedene Fragen aus: Welches Problem versuchst du zu lösen? Welche Herausforderung ist von unserem letzten Meeting übrig geblieben? Welche Vermutung möchtest du bestätigen lassen?

- Erhöhe den Spaßfaktor, indem du diese Übung mit der Gruppe im Freien durchführst.
- Verbinde **Impromptu Networking** mit [Social Network Webbing](#).
- Lade die Teilnehmer dazu ein, mit [15% Solutions](#) einen einfachen Plan zur weiteren Bearbeitung der Ergebnisse zu erstellen.
- Führe die Übung je nach Zeitplan schneller durch.
- Probiere eine lebendige Variante aus, die sich Liquid Courage nennt (entwickelt von Jamie Owens – Gründer von More Than An Option Inc. und Keith McCandless). Lade jeden Teilnehmer in einer Zweiergruppe dazu ein, diese Sätze in einer Minute oder weniger zu vervollständigen: *Wenn doch nur... Sie zwingen mich, ... Ich muss ... es ist so wie es ist. Wenn sie ...dann könnte ich ...!*

Beispiele

- Um zu Beginn eines College-Kurses tiefere Verbindungen herzustellen, fragten Professoren ihre Studenten “Warum hast du dich entschlossen, diesen Kurs zu besuchen? Was erhoffst du dir von den anderen Teilnehmer und was möchtest du ihnen geben?”
- Um ein interdisziplinäres Austauschtreffen auf Touren zu bringen, benutzte Tim Jaasko-Fisher Impromptu Networking mit Richtern, Anwälten, Sachbearbeitern und Sozialarbeitern.
- Um weit verstreute Innovatoren und von einander getrennte Prototypen der Mitglieder des Innovation Learning Networks miteinander zu verbinden

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert von der Netzwerkerin June Holley.

15% Solutions



15% Lösungen

Entdecke und konzentriere dich auf die Dinge, die jede Person ohne Hilfe sofort tun kann (20 Minuten)

“ Du kannst keinen Ozean überqueren, indem du einfach aufs Wasser starrst. – R. Tagore

Was wird ermöglicht?

15% Solutions zeigt die Aktionen auf, die – egal wie klein – von jedem sofort durchgeführt werden können. Selbst wenn diese das große Problem nicht sofort komplett lösen, sorgen sie zumindest für Bewegung. Und Bewegung kann einen riesigen Unterschied machen.

15% Solutions zeigen uns, dass es keinen Grund gibt, auf etwas zu warten, sich machtlos oder verängstigt zu fühlen. Sie helfen Individuen und Gruppen dabei, sich auf das zu fokussieren, was im eigenen Einflussbereich liegt, statt auf die Dinge, die sie ohnehin nicht ändern können. Durch eine einfache Frage wird die Unterhaltung auf das gelenkt, was getan werden kann. So werden Lösungen für größere Probleme gefunden, auch wenn vorher gar nicht absehbar war, wo die Puzzleteile dieser Lösung überall verstreut waren. Durch das Graben kleiner Löcher können wir einen Erdbeben auslösen und damit die gesamte Landschaft verändern.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Frage Bezug nehmend auf eine individuelle oder kollektive Herausforderung “Was sind deine 15%? Wo hast du die Freiheit, nach eigenem Ermessen zu handeln? Was kannst du tun, ohne nach zusätzlichen Ressourcen oder Erlaubnis fragen zu müssen?”

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine beliebige Anzahl Gruppen.
- Stühle, damit die Teilnehmer in Gruppen von 2 – 4 sitzen können; Tische werden nicht benötigt.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder in der Gruppe wird eingebunden (der Moderator meist nicht)
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Erst alleine
- Dann in Paaren oder kleinen Gruppen

5. Ablauf und Dauer

- Jeder Teilnehmer schreibt für sich eine Liste mit seinen 15% Solutions. (**5 Minuten**)
- Jeder Teilnehmer stellt seine Ideen einer kleinen Gruppe (2 bis 4 Teilnehmer) vor. Die Teilnehmer beraten ihn/sie (durch Nachfragen und das Anbieten von Ratschlägen). (**8 bis 10 Minuten pro Person, reihum**)

Warum? Sinn und Zweck

- Überwinden von Gefühlen der Blockade, der Machtlosigkeit und von negativen Grundeinstellungen.
- Die Teilnehmer entdecken die Macht des Einzelnen und der Gruppe.
- “Bottom-up”-Lösungen werden aufgezeigt.
- Direkt umsetzbare Ideen werden geteilt und man hilft sich gegenseitig.
- Vertrauen wird aufgebaut.
- Ungenutzte Kapazität und Ressourcen werden ins Gedächtnis gerufen (15 Prozent können immer geleistet werden).
- Verschwendung wird reduziert.
- Die Lücke zwischen Wissen und Handeln wird geschlossen.

Tipps und Stolperfallen

- Stelle bei jeder Idee sicher, dass diese auch von der jeweiligen Person umgesetzt werden kann.
- Bereite dich auf große Veränderungen vor, die durch den Schmetterlingseffekt hervorgerrufen werden.
- Das Rad neu zu erfinden ist vollkommen in Ordnung.

- Jede 15% Solution hilft beim Verständnis dessen, was möglich ist.
- Klare, geteilte Ziele und Grenzen sorgen für eine gemeinsame Richtung über verschiedene 15% Solutions hinweg.
- Mache es zur Routine, in Meetings nach 15% Solutions zu fragen (diese werden sonst gerne übersehen).
- Stelle das Konzept vor, indem du eine Geschichte einer kleinen Veränderung durch eine einzelne Person erzählst, die ein großes Resultat zur Folge hatte.

Variationen

- **15% Solutions** passen hervorragend zu [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#), [Open Space](#), [Helping Heuristics](#) und [Integrated-Autonomy](#).
- Wenn du zu einer Gruppe zurückkehrst, frage “Was habt ihr in der letzten Zeit mit euren 15% gemacht?”.

Beispiele

- Für jede Problemlösungs- oder Planungs-Aktivität, bei der die Teilnehmer aktiv werden sollen.
- Als Bestandteil der Zusammenfassung einer [Open Space](#)-Session.
- Für jede Herausforderung, bei der viele Menschen zur Veränderung beitragen müssen, um erfolgreich zu sein.
- Um mehrere kleine Erfolge in einem Prototypen zusammenzufassen, der einfach und günstig zu testen ist (low-fidelity Prototyp).

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert von Professor Gareth Morgan.

25/10 Crowd Sourcing



25/10 Crowd Sourcing

Die kraftvollsten und am besten umsetzbaren Ideen einer Gruppe in kürzester Zeit hervorbringen und sichten (30 Minuten)

“ Wirklichkeit ist nichts anderes als eine kollektive Ahnung. – Lily Tomlin

Was wird ermöglicht?

In höchstens 30 Minuten können die kühnsten Ideen einer Gruppe hervorgebracht, sortiert und für die Umsetzung vorbereitet werden. Mit **25/10 Crowd Sourcing** wird Innovatives an die Oberfläche gebracht, und dabei das Besondere für jeden sofort greifbar gemacht. Auch wenn es Spaß bringt, schnell geht und informell von statten geht, ist es eine ernstzunehmende und zuverlässige Möglichkeit, eine Menge an unzensierten, mutigen Ideen herauszuarbeiten, um dann durch die Weisheit der ganzen Gruppe die zehn Besten davon zu identifizieren. Überraschungen bleiben dabei nicht aus!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Fordere die Teilnehmer auf, mutig zu sein und sich große Ziele zu setzen. Lasse sie gemeinsam ihre attraktivsten Ideen aufdecken, indem du fragst: „Wenn Du zehnmals mutiger wärst, welche kühne Idee würdest Du vorschlagen? Welchen ersten Schritt würdest Du unternehmen, um diesen umzusetzen?“

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Einen Raum ohne Stühle und Tische
- Die Teilnehmer werden stehen oder umherlaufen
- Jeder Teilnehmer bekommt eine Karteikarte

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder wird zur gleichen Zeit mit eingebunden
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Jeder für sich, um eine kühne Idee und dazu den ersten Schritt zu entwerfen und auf die Karteikarte zu schreiben
- Alle beisammen stehend, um die Karteikarten herumzureichen
- Zu zweit, um Gedanken auszutauschen
- Jeder für sich, um die Karteikarten, die herumgereicht werden, zu bewerten
- Die ganze Gruppe, um die Ideen mit den höchsten Endpunktzahlen miteinander zu teilen

5. Ablauf und Dauer

- Erklärung des Ablaufs (**3 Minuten**)
 - Zuerst schreibt jeder Teilnehmende seine kühne Idee und den ersten Schritt auf eine Karteikarte.
 - Anschließend wandern die Teilnehmer umher, tauschen dabei untereinander Karten aus und lesen diese kurz durch.
 - Wenn die Glocke läutet, hören die Leute auf, die Karten weiterzureichen, und tun sich zu zweit zusammen, um sich über die Karten in ihrer Hand auszutauschen.
 - Dann bewertet jeder für sich die Idee und den Schritt auf der Karteikarte in seiner Hand auf einer Punkteskala von 1 bis 5 (1 für niedrig, 5 für hoch) und schreibt das Ergebnis auf die Rückseite der Karte.
 - Wenn die Glocke nun ertönt, werden die Karten ein zweites Mal weitergereicht bis die Glocke wieder läutet und der Bewertungszyklus sich wie gehabt wiederholt. Insgesamt werden so fünf Runden absolviert.
 - Nach der fünften Runde zählen die Teilnehmer die fünf Punktzahlen der Karte in ihrer Hand zusammen und notieren den Wert. Anschließend werden die Ideen mit den 10 Besten Punktzahlen identifiziert und mit der gesamten Gruppe geteilt.
- Der Ablauf kann für manche Leute verwirrend sein. Führe deswegen einen Tauschen-und-Bewerten-Zyklus mit einer Beispielkarte vor, um klarzumachen, was während des Umherlaufens passiert. Insbesondere sollen Karten nicht laut vorgelesen werden. Und Karten sollen immer so miteinander getauscht werden, dass jede Person immer nur genau eine Karte in der Hand hält. (**2 Minuten**)
- Fordere jeden Teilnehmer dazu auf, eine mutige und kühne Idee und den entsprechenden ersten Schritt auf seine Karteikarte zu schreiben. (**5 Minuten**)

- Führe fünf dreiminütige Tauschen-und-Bewerten-Zyklen durch – Zeit zum Umherwandern (und Lachen) mit eingeschlossen. **(15 Minuten)**
- Bitte die Teilnehmer die fünf Punktzahlen auf der Rückseite der letzten Karte aufzuaddieren.
- Finde die am höchsten bewerteten Ideen der ganzen Gruppe mit Hilfe eines Countdowns heraus. Frage „Wer hat eine 25?“ und bitte jeden Teilnehmer, der (falls vorhanden) eine Karteikarte mit 25 Punkten hat, die Idee und den ersten Schritt vorzulesen. Fahre mit „Wer hat eine 24?“, „Wer hat eine 23?“ usw. fort. Höre auf, wenn die zehn besten Ideen identifiziert und geteilt wurden. **(5 Minuten)**
- Schließe mit der Frage „Was hat Deine Aufmerksamkeit bei 25/10 erregt?“ **(2 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Entwickle die Fähigkeit einer Gruppe, schnell zu ihrer eigenen inneren Weisheit zu gelangen.
- Gewinne Erkenntnisse, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Bestand haben werden, da sie transparent von innen heraus und ohne fremde Hilfe entstanden sind.
- Entfalte Synergien vielfältiger Ansichten, zwischen denen sich gleichzeitig Zusammenhänge entwickeln.
- Ermutige Erfinderneulinge, verwegen und kühn zu denken und sich praxisnahe erste Schritte auszudenken.
- Erschaffe ein Umfeld, in dem gute Ideen nur so sprießen

Tipps und Stolperfallen

- Punktevergaben können ungleich verteilt sein. Falls ein Teilnehmer am Ende der fünften Runde eine Karte mit mehr oder weniger als fünf Wertungen hat, bitte ihn den Durchschnitt zu berechnen und mit fünf zu multiplizieren.
- Lade die Gruppe dazu ein, eine der besten Ideen und dessen ersten Schritt zu überarbeiten, so dass beides noch klarer und fesselnder rüberkommt.
- Schlag vor, eine ernsthaft lustige, aber klare Punktskala zu verwenden. Zum Beispiel: 1 = was für ein Quatsch bis 5 = Haut mich aus den Latschen. Die Gruppe muss das Punktesystem verstehen und damit einverstanden sein, damit es für die Entscheidungsfindung genutzt werden kann.
- Nimm dir bei der Demonstration des Tausche-und-Bewerte-Zyklus die Zeit, nach Feedback zu fragen, insbesondere wenn die Gruppe größer ist.
- Um das Spicken vorangegangener Bewertungen zu erschweren, klebe die Rückseite der Karteikarten mit einem Post-It ab.
- Hänge alle Karten an einer Wand oder einer Pinnwand auf, die Karten mit der höchsten Punktzahl nach oben.

Variationen

- Fahre damit fort für die Top 10 Maßnahmen zu entwickeln oder einen [Open Space](#) durchzuführen
- Führe eine zweite Runde **25/10 Crowd Sourcing** mit anderen Leuten durch, die nicht Teil der aktuellen Gruppe waren (aka Cloud Sourcing!)
- Füge ein **25/10 Crowd Sourcing** zu Beginn und am Ende eines Meetings ein.
- Ordne die Top 10 mit Hilfe der [Agreement-Certainty Matrix](#) an.
- Anstelle nach mutigen Ideen zu Fragen, stelle die Frage „Wenn du eine Entscheidung, die dich zurückhält, ungeschehen machen könntest, welche würde das sein? Was ist dein erster Schritte diese rückgängig zu machen?“
- Anstelle nach kühnen Ideen zu Fragen, stelle die Frage „Welche mutige Unterhaltungen vermeidest du? Welcher erste Schritt könnte Deinen Mut entfachen?“
- Anstelle nach kühnen Ideen zu Fragen, stelle die Frage „Was hoffst Du, das in Zukunft passiert? Welchen ersten Schritt kannst Du unternehmen, damit sich das Gleichgewicht in diese Richtung verschiebt?“

Beispiele

- Um Ideen zu priorisieren und die Gruppe nach einem [Open Space](#) oder einer „Unconference“ wachzurütteln.
- Um kühne Ideen zum Beginn einer Konferenz oder einem Treffen einer Task-Force auszuleuchten.
- Am Ende eines wichtigen Meetings.

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert von Improvisatoren einschließlich Keith Johnstone.

Conversation Café



Café der Gespräche

Beziehe jeden mit ein, um tiefgreifende Herausforderungen einzuordnen (35-60 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Man kann eine beliebige Anzahl von Leuten einbeziehen, um die Bedeutung verwirrender oder schockierender Ereignisse zu verstehen und damit die Grundlage für das Entstehen neuer Strategien zu legen. Das Format des **Conversation Café** hilft dabei, ruhige und tiefgehende Gespräche zu führen, in denen es mehr auf das Zuhören ankommt und weniger auf das Debattieren und Streiten. In einem Kreis sitzend, mit einem einfachen Satz an Regeln und einem Talking Stick, entstehen in kleinen Gruppen Dialoge ohne unproduktive Konflikte. Ein gemeinsames Verständnis der zu bewältigenden Herausforderung entsteht. Und dies hilft der Gruppe dabei, ganz neue Lösungswege zu entdecken.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Bitte alle Teilnehmer, sich in kleinen Gruppen zu versammeln, gegenseitig den Gedanken der anderen zuzuhören und über die gemeinsame Herausforderung zu reflektieren. Dabei sollten die sechs Gesprächsregeln beachtet werden (s.u.).

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Beliebige Anzahl von Gruppen mit 5-7 Stühlen um einen kleinen Tisch herum
- "Redeobjekt", z.B. Talking Stick, Stein oder Kunstgegenstand
- Bei Bedarf 1-2 Seiten Flipchart-Papier und Stifte

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder wird mit einbezogen
- Jeder hat die gleiche Chance, sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Gemischte Gruppen von 5-7 möglichst unterschiedlichen Teilnehmern

5. Ablauf und Dauer

- Nenne das Thema der Unterhaltung, normalerweise in Form einer Frage
- Erkläre, dass es vier Runden an jedem Tisch geben wird. Zunächst zwei mit einem Talking Stick, dann eine dritte in Form einer offenen Unterhaltung und eine vierte Runde, diesmal wieder mit Talking Stick. Teile auch die Dauern der einzelnen Runden mit.
- Verteile die Talking Sticks
- Verlies die sechs Regeln des **Conversation Café**:
 - Versucht so gut ihr könnt, Gesagtes nicht zu bewerten
 - Respektiert einander
 - Versucht zu verstehen statt zu überzeugen
 - Begrüßt und wertschätzt verschiedene Meinungen
 - Redet über Dinge, die euch bewegen und euch etwas bedeuten
 - Legt den Fokus auf Ehrlichkeit und Tiefe statt auf einen langen Redeschwall
- Suche einen freiwilligen Gastgeber an jedem Tisch. Der Gastgeber ist vollwertiger Teilnehmer, der nur eingreift, wenn jemand gegen eine der sechs Regeln verstößt. In den meisten Fällen muss nur der Redefluss gestoppt werden.
- Erste Runde mit Talking Stick: Jeder erzählt, was er denkt, fühlt oder tut in Bezug auf ein bestimmtes Thema. **(1 Minute pro Person)**
- Zweite Runde mit Talking Stick: Jeder teilt seine Gedanken oder Gefühle mit, nachdem er allen anderen zugehört hat. **(1 Minute pro Person)**
- Dritte Runde: Offene Unterhaltung (mit der Option, einen Talking Stick zu benutzen). **(20-40 Minuten)**
- Vierte Runde, wieder mit Talking Stick: Jeder erzählt, was er aus den Runden "mitnimmt". **(5-10 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Conversation Café vorzustellen

Conversation Café



Vereinbarungen und Schritte

Vereinbarungen	Schritte
<ul style="list-style-type: none">• Bewertungen so gut wie möglich unterbinden• Gegenseitig respektieren• Versuchen zu verstehen, statt zu Überreden• Verschiedene Meinungen willkommen heißen und schätzen• Aussprechen, was persönliche Bedeutung hat• Ehrlich und tiefgründig sein, ohne weiter und weiter und weiter zu gehen	<ol style="list-style-type: none">1. Nutze einen "Sprechball" in den Runden 1, 2 und 42. In der ersten und zweiten Runde wird ohne Unterbrechungen gesprochen. Es besteht die Option den " Sprechball" weiterzugeben. Teilnehmer ohne "Sprechball" sind eingeladen <i>zuzuhören</i>.3. In der dritten Runde findet eine lebhaftere Diskussion statt.4. In der vierten Runde teilt jeder das, was er aus den Gesprächen mitnimmt5. Generiere Erkenntnisse, wenn die gesamte Runde sich neu zusammensetzt

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Verstehen der Bedeutung einer komplexen, schwierigen oder schmerzhaften Situation und damit die Möglichkeit, das Geschehene loszulassen.
- Schaffen neuer Ideen und innovativen Momentums.
- Geteiltes Verständnis darüber gewinnen, wie Leute verschiedene Perspektiven und Ideen entwickeln.
- Streitereien vermeiden, die auf Unverständnis basieren.
- Vertrauen aufbauen und Ängste abbauen, mit der Möglichkeit zur Katharsis.
- Teilnehmern dabei helfen, anzuerkennen, dass Gespräche aus Reden und Zuhören bestehen.

Tipps und Stolperfallen

- Verwende immer einen Talking Stick, das macht wirklich einen Unterschied.
- Lasse den Moderator oder die Teilnehmer vor der ersten Runde die sechs Regeln verlesen.
- Weise keine Aufgaben zu: Die Erwartungshaltung sollte nicht sein, dass der Dialog direkt zu einer Maßnahme führt.
- Gestalte das Gespräch wie eine Dinner Party, ermuntere jeden, mitzumachen, aber lasse es spontan und ohne Zeitlimit geschehen.
- Verwende **Wicked Questions**, um das Gespräch weiter zu vertiefen.
- Wenn es ein Problem gibt, frage: "Halten wir uns noch an unsere Regeln?"
- Ermuntere jeden, seine Meinung zu sagen.
- Ermuntere stille Leute zum Reden.
- Verwende Talking Sticks, die eine symbolische Bedeutung für die Teilnehmer haben.
- Ermuntere die Teilnehmer, Einsichten auf der Tischdecke aus Flipchart-Papier festzuhalten.

Mehr dazu gibt es bei Vicki Robin und Freunden, die das **Conversation Café** für Communities entworfen haben → www.conversationcafe.org

Variationen

- Alle Teilnehmer eines Tisches bis auf einen können alle 20 Minuten zu einem anderen Tisch wandern (wie in einem **World Café**)
- Verweise auf grafisches Protokollieren. Stelle Flipchart-Papier auf jedem Tisch zur Verfügung, um Einsichten der Gruppe festzuhalten. Ermutige zum Zeichnen und spielerischen Erforschen.
- Um zu konkreten Handlungen zu kommen, bilde einen String mit **What, So What, Now What?**, **15% Solutions**, **Design StoryBoards**, **User Experience Fishbowl** oder **Open Space**.

Beispiele

- Um die Bedeutung eines großen Rückschlags oder Schocks im Markt oder in der Umwelt zu verstehen und sich davon zu erholen (z.B. wurde es in Amerika erstmals nach dem 11. September angewendet)
- Um ein neues Thema zu erforschen oder einen Trend, der noch nicht gut verstanden wurde
- Um ein Thema zu behandeln, bei dem starke Gefühle zum Ausdruck gebracht werden
- Um einen großen Change zu reflektieren: Was bedeutet das? Welche Annahmen können wir treffen? Welche Schlussfolgerungen ergeben Sinn? Woran können wir glauben?

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert und adaptiert von Vicki Robin und Susan Partnow, den Mitentwicklern der Conversation Cafés.

Celebrity Interview



Interview mit einem Prominenten

Erneuere die Verbindung von Anführern und Experten mit den Personen, die direkt mit der Herausforderung zu tun haben (35-60 min)

Was wird ermöglicht?

Einer großen Gruppe wird ermöglicht, Kontakt mit einem Anführer oder Experten (dem Prominenten) als Person aufzunehmen und die Nuancen zu verstehen, wie der Prominente eine Herausforderung angeht. Mit einem gut entworfenen Interview kann man eine ansonsten langweilige und langwierige Präsentation in eine persönliche Erzählung umwandeln, die unterhaltsam ist, wichtiges Wissen vermittelt und die ganze Bandbreite an rationalen, emotionalen und ethisch-moralischen Zusammenhängen offenlegt. Oftmals kann aus dem Interview in die Teilnahme übergeleitet werden. Dadurch wird die Fantasie der Gruppe geweckt und verbindende Aktionen werden ermöglicht.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade den Prominenten ein, von der formalen Präsentation Abstand zu nehmen, und die *wirklich* relevanten Fragen der Teilnehmer in einem lockeren "Talk Show"-Format zu beantworten.
- Lade die Teilnehmer dazu ein, zuzuhören, die Person hinter dem Prominenten wahrzunehmen und sich zusammen mit Kollegen Fragen zu notieren.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Interviewer und Prominenter vorne im Raum, wo sie von allen gesehen und gehört werden können (empfohlen werden Knopflochmikrophone sowie Barhocker oder bequeme Sessel / Couch)
- Sitzplätze für beliebig viele Teilnehmer, um das Interview zu verfolgen und später Platz, um kleine Gruppen zu formen (Theaterbestuhlung ist Ok)
- 8 x 13 cm Karten, um Fragen zu sammeln, die via 1-2-4 generiert wurden

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Teil eins, Interview: Jeder hat die gleiche Möglichkeit, zuzuhören
- Teil zwei, Fragen: Jeder hat die gleiche Möglichkeit, mit den anderen in Kontakt zu treten, um Fragen zu formulieren

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Die ganze Gruppe für das Interview
- Einzelne, Paare und kleine Gruppen um via 1-2-4 Fragen zu generieren

5. Ablauf und Dauer

- Der Interviewer begrüßt die Teilnehmer und stellt den Prominenten vor sowie das Thema, das diskutiert werden soll. **(3 Minuten)**
- Der Interviewer stellt die Fragen, die auch die Zuhörer stellen würden (sowohl humorvolle als auch ernste Fragen sind angebracht) **(15 – 30 Minuten)**
- Lade die Teilnehmer dazu ein, weitere Fragen durch eine 1-2-4 Unterhaltung zu generieren und diese auf 8 x 13 cm Karten zu schreiben. **(5 – 10 Minuten)**
- Der Interviewer schaut die Karten durch, sucht nach Mustern und stellt daraufhin dem Prominenten weitere Fragen. **(5 – 10 Minuten)**
- Interviewer spricht die Schlussworte und dankt dem Prominenten. **(1 Minute)**

Warum? Sinn und Zweck

- Schafft oder vertieft die Verbindung zwischen dem Experten und der Zuhörerschaft.
- Verschafft einem Thema Substanz und Tiefe
- Vermeidet langweilige Vorträge und PowerPoint-Präsentationen
- Jeder wird bei der Suche nach weiteren Fragen zur Vertiefung des Themas einbezogen
- Macht die Person hinter der Position oder Expertise sichtbar.
- Bringt große Konzepte zum Leben durch die Geschichten, die in dem Interview erzählt werden

Tipps und Stolperfallen

- Eine gute Abfolge von Eingangsfragen: Was hat Sie bei dieser Arbeit zuerst inspiriert? Was fordert Sie bei dieser Arbeit besonders heraus? Was lässt Sie bei der Arbeit weiter voranschreiten? Was hoffen Sie, kann für uns aus der Arbeit entstehen?
- Geben sie dem Prominenten die Fragen vorab.
- Wenn möglich, wird den Teilnehmern Hintergrundmaterial zur Verfügung gestellt.
- Die Einführung sollte nicht zu einem kleinen Vortrag ausarten.
- Die Interviewfragen sollten nicht trivial oder zu einfach sein.
- Der Interviewer sollte immer wieder nach Geschichten oder konkreten Beispielen fragen, die die Konzepte klar werden lassen.
- Der Interviewer könnte den Prominenten fragen: “Warum ist wichtig für SIE (nicht die Organisation oder das System)”

Variationen

- Tobe Dich aus, indem du Talk-Show-Formate imitierst: Harald-Schmidt Show, NDR-Talkshow, oder guck Dir bei Deinem Lieblingsinterviewer ein paar Tricks ab.
- Der Interviewer kann im Vorlauf das Thema recherchieren und die Teilnehmer z. B. fragen: “Was willst du wissen, traust dich aber nicht zu fragen? Was interessiert dich brennend und was möchtest du über die Person oder die anstehende Arbeit wissen?”
- Benutze ein “Storytelling Template”, um dein Interview zu strukturieren (z. B. the Hero’s Journey).
- Grabe für strategische Themen tiefer in den Herausforderungen, indem du fragst: “Was passiert um uns herum, auf das wir mit kreativer Adaption reagieren sollten? Was passiert, wenn wir gar nichts machen? Was ist in Hinblick auf unser Ziel gerade möglich? Wenn wir die momentanen Strategien über Nacht abschaffen würden, welche würdest du heute wieder zum Leben erwecken?”
- Versuche es mit virtuellen Gruppen. Führe das Interview durch (Sprache/Video) und lade die anderen Teilnehmer ein, sich Fragen und Kommentare in Paaren oder Gruppen auszudenken. Teile die Top-Fragen mit allen, wenn das Interview fertig ist.
- Verknüpfe **Celebrity Interview** mit [User Experience Fishbowl](#), [Open Space](#), [Discovery & Action Dialog \(DAD\)](#), und [What I Need From You](#)

Beispiele

- Für die Leitungsebene, wenn sie eine neue Initiative ins Leben rufen will.
- Um eine neue Führungskraft, die ins Unternehmen kommt, zu begrüßen und kennen zu lernen.
- Um den Beitrag eines Experten zu personalisieren und zu vertiefen.
- Um einige Teilnehmer eines wichtigen Ereignisses zu debriefen und ihre Erfahrungen zu vermitteln.
- Als Alternative für eine case-study Präsentation: Der Interviewer hilft, die Story wieder zum Leben zu erwecken und deckt den lokalen Kontext unterhalb der Analyse auf.

Zuschreibung: Die Liberation Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch ernsthaft spielerische Improvisateure aus Venezuela.

Agreement & Certainty Matrix



Zustimmungs- und Sicherheitsmatrix

Ordne Herausforderungen in einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Domänen ein (45 Minuten)

“ Wenn ich eine Stunde Zeit hätte, ein Problem zu lösen und mein Leben würde von der Lösung abhängen, ich würde die ersten 55 Minuten damit verbringen, die richtige Fragestellung zu finden... – Albert Einstein

Was wird ermöglicht?

Einzelne oder Gruppen machen oft den Fehler, dass sie mit nicht adäquaten Methoden versuchen, ein Problem zu lösen das so nicht gelöst werden kann. Die Kombination von zwei Fragen macht es möglich Herausforderungen relativ leicht in vier Kategorien einzuordnen: einfach, kompliziert, komplex und chaotisch. Ein Problem ist einfach, wenn es zuverlässig mit Praktiken gelöst werden kann die leicht zu kopieren sind. Es ist kompliziert, wenn Experten eine ausgeklügelte Lösung erarbeiten müssen, die die gewünschten Ergebnisse vorhersehbar erbringen. Ein Problem ist komplex, wenn es mehrere gültige Vorgehensweisen gibt aber das Ergebnis nicht im Detail vorhersehbar ist. Chaotisch ist es, wenn der Kontext zu turbulent ist, um einen Weg zum Ziel zu identifizieren.

Zum Beispiel:

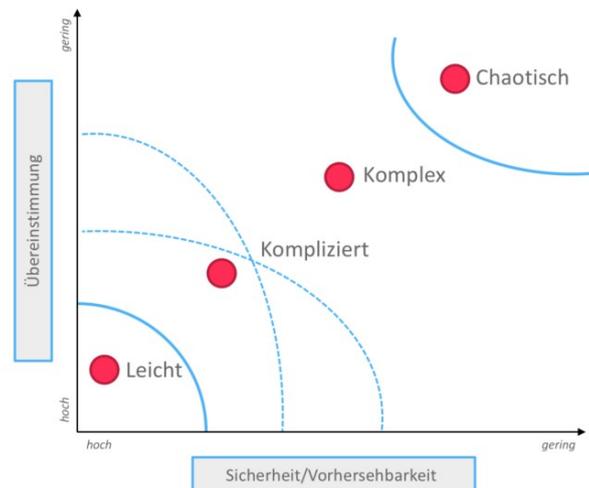
- Leicht ist es, einem Kochrezept zu folgen
- Kompliziert ist es, eine Rakete zum Mond zu schicken
- Komplex ist es, ein Kind zu erziehen
- Chaotisch ist es, das Spiel “Pin the Tail on the Donkey” zu spielen

Die *Liberating Structure Matching Matrix* kann in einem ersten Schritt verwendet werden, um die Natur einer Herausforderung festzustellen. Dadurch kann verhindert werden, dass es zwischen der Herausforderung und dem gewählten Lösungsansatz eine Diskrepanz gibt, denn diese Diskrepanz ist häufig die Wurzel für chronische, wiederkehrende Probleme.

Agreement & Certainty Matrix



Grafik zur Einführung von Agreement & Certainty Matrix



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, ihre aktuellen Herausforderungen in die Kategorien einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch einzusortieren.
- Bitte sie die folgenden zwei Fragen zu beantworten und dann basierend auf den Antworten jede Herausforderung in die Matrix einzusortieren:

1. Wie ist der Grad der Übereinstimmung bei den Teilnehmern über die Herausforderung und die Art und Weise, wie diese anzugehen ist?
2. Wie ist der Grad der Sicherheit und Vorhersehbarkeit darüber, welche Resultate erzielt werden, wenn die vorgeschlagenen Lösungsansätze angewendet werden?

- Rege die Teilnehmer an, über die Herangehensweisen nachzudenken, die sie benutzen um die Herausforderung anzugehen. Wie gut passen diese und wo gibt es noch Diskrepanzen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Stühle für Gruppen von 4-6 Personen, kleine Runde Tische sind optional
- Freie Wandfläche, auf der die Matrix angebracht wird
- [Eine leere Matrix](#) für jeden Teilnehmer
- Post-Its und Stifte für jeden

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der in der Arbeitsgruppe oder in der Abteilung involviert ist (nicht nur die Führungskräfte)
- Jeder hat die gleiche Möglichkeit beizutragen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Einzeln, um die erste Einschätzung vorzunehmen
- Kleine Gruppen, 4-6 Leute
- Die ganze Gruppe

5. Ablauf und Dauer

- Bitte die Teilnehmer einzeln eine Liste der Herausforderungen zu erstellen, mit denen sie ihre Zeit verbringen. **(5 Minuten)**
- Bitte die Teilnehmer ihre Herausforderungen für sich auf der Matrix zu platzieren. **(5 Minuten)**
- Lasse die Teilnehmer dieses nun paarweise diskutieren. **(5 Minuten)**
- Lade sie ein, sich in Gruppen von 4 bis 6 Personen zusammen zu tun, um herauszufinden wo man sich einig ist, wo es Meinungsverschiedenheiten gibt und wo die Dinge nicht zusammenpassen. **(10 Minuten)**
- Lade alle dazu ein, ihre Herausforderungen auf die große Matrix an der Wand zu bringen. **(5 Minuten)**
- Bitte die Teilnehmer in kleinen Gruppen einen Schritt zurück zu machen und das Ergebnis zu reflektieren: "Welche Muster sehen wir? Gibt es Dinge, die nicht zusammen passen und die wir adressieren sollten?" **(5 Minuten)**
- Lade die gesamte Gruppe dazu ein, ihre Einsichten zu teilen und entscheidet über die nächsten Schritte. **(10 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Unnütze Anstrengungen werden vermieden, indem die Herausforderungen mit den richtigen Methoden angegangen werden.
- Identifiziere, wo lokale Experimente helfen könnten, größere Probleme zu lösen.
- Mache den Umfang und die Natur der Herausforderungen sichtbar, vor denen die Personen aus der Organisation stehen.
- Indem transparent gemacht wird, wo die angewandten Methoden nicht für die Herausforderung geeignet sind, wird klar, dass auch kein Fortschritt bei wichtigen Themen gemacht werden kann. Dies reduziert die Frustration der Leute.
- Teile die Perspektiven funktions- und hierarchieübergreifend innerhalb der Organisation.

Tipps und Stolperfallen

- Stelle klar, welche Herausforderungen und Aktivitäten betrachtet werden.
- Starte mit Einzelarbeit und arbeite dich dann weiter durch zu Paar- und Tischkonversationen.
- Versuche nicht zu werten, wo die Leute ihre Aktivitäten auf der Matrix platzieren.
- Wenn einzelne Items in mehreren Sektoren platziert werden, frage nach: "Hat diese Herausforderung mehrere dynamische Facetten? Wie kann es gleichzeitig einfach und komplex sein?"
- Lerne mehr von Professor Brenda Zimmerman @ [Change-Ability](#)

Variationen

- Frage: "Wo passt euer Ansatz nicht zur Herausforderung? Welche Gegenmaßnahmen machen Sinn?"
- Lege eine Tabelle an, die die Diskrepanzen auflistet und welche Aktivitäten unternommen werden.
- Benutze diesen Ansatz für eine einzelne Herausforderung, der sich jemand bei seiner Arbeit stellen muss.

- Verlinke oder bilde einen String mit Liberating Structures, die als Ziel haben eine Strategie zu entwickeln: [Critical Uncertainties](#), [Purpose-To-Practice \(P2P\)](#), [Ecocycle Planning](#), [Panarchy](#), [Integrated~Autonomy](#), [Discovery & Action Dialogue \(DAD\)](#)

Beispiele

- Um Manager, die nur in linearer Auswirkung und Effekt Analyse ausgebildet sind, auf die Herausforderungen komplexer Aufgaben hinzuweisen
- Um einen Methodenkoffer für Veränderungen zu Beginn eines Verbesserungsprojektes zusammenzustellen
- Um einer Planungsgruppe aus der "Analyse-Paralyse" heraus zu helfen und sie in die Aktionsphase zu bringen
- Um die Projekte einer Abteilung zu organisieren

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt. Adaptiert aus der Arbeit von Professor Ralph Stacey und Professor Brenda Zimmerman.

Panarchy



Panarchismus

Verstehe wie eingebettete Systeme miteinander interagieren, sich entwickeln, Innovationen verbreiten und transformieren. (120 Minuten)

“ Wenn ein lebendes System krank ist, dann ist das Heilmittel, es mit mehr von sich selbst zu verbinden. –

Francisco Varela

Was wird ermöglicht?

Du kannst einer großen Gruppe von Menschen helfen, Hindernisse und Chancen für die Verbreitung von Ideen oder Innovationen auf vielen Ebenen zu erkennen. **Panarchy** ermöglicht es den Menschen, die Einbettung von Systemen in Systeme zu visualisieren und zu verstehen, wie diese Interdependenzen die Ausbreitung von Veränderungen beeinflussen. Die Teilnehmer werden sensibler gegenüber kleinen Änderungen, die dazu beitragen können, Ideen auf andere Systemebenen zu übertragen; sie lernen, wie Verschiebungen auf größeren oder niedrigeren Systemebenen Ressourcen freisetzen können, um sie auf einer anderen Ebene zu unterstützen. Mit einem besseren Verständnis der Dynamik aus einem Ecocycle schafft die Gruppe Gelegenheiten für Innovationen, die sich über Ebenen und Grenzen hinweg ausbreiten können.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer ein herauszufinden, was zu dazu beiträgt das auf den Ebenen über und unter ihnen eine Herausforderung existiert. Bitte sie auch, verschiedene Strategien und Möglichkeiten für Veränderungen innerhalb jeder Ebene und über mehrere Ebenen hinweg anzugeben.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein Raum mit einer frei zugänglichen Wand und ausreichend Platz für die Teilnehmer, um bequem vor der Wand stehen zu können
- Ein leeres [Panarchy-Chart](#) als Handout
- Eine große Packpapier- oder Flip-Chart-Version des Panarchy-Charts
- Post-Its für jeden Teilnehmer
- Flip-Charts für die Panarchy-Grafik

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder, der an einem Transformationsprozess oder Innovationsprozess beteiligt ist, ist involviert
- Jeder hat dieselbe Chance, einen Beitrag zu leisten

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Einzel, Paare, Vierer-Gruppen, alle Teilnehmer: [1-2-4-All](#)

5. Ablauf und Dauer

- Stelle die Idee der Panarchie (und falls nötig auch die des Ecocycle) vor. Stelle das MRSA-Infektion Panarchy Beispiel vor (siehe unten), und verteile ein leeres [Panarchy-Chart](#) für jeden Teilnehmer. (5 Minuten)
- Lade die Teilnehmer dazu ein, in Einzelarbeit die Systemebenen zu erarbeiten, die die Verbreitung ihrer Ideen/Innovationen beeinflussen. Dies soll in 3 Schritte geschehen:

1. Erster Schritt in Einzelarbeit: Die Teilnehmer erstellen eine Liste von Faktoren, mit Hilfe der Frage “Was sind die kleinsten bis größten Faktoren, die deine/unsere Erfolgsaussichten beeinflussen?” Die Teilnehmer sollten dabei Mikrofaktoren (Einzelpersonen, Teams), Mesofaktoren (Organisationen, Netzwerke) und Makrofaktoren (Kultur, Politik, Mythen) berücksichtigen, die zur Existenz der Herausforderung, die angegangen werden soll, beitragen. (5 Minuten)
2. Zweiter Schritt in Paararbeit: Die Teilnehmer übersetzen die erarbeiteten Faktoren in Ebenen und kreieren Labels für jede Ebene (vier bis sieben Ebenen sind ausreichend). (10 Minuten)
3. Dritter Schritt in Vierergruppen: Die Teilnehmer vergleichen ihre Ergebnisse und Ebenen und finalisieren ihre Charts mit Post-Its. (10 Minuten)

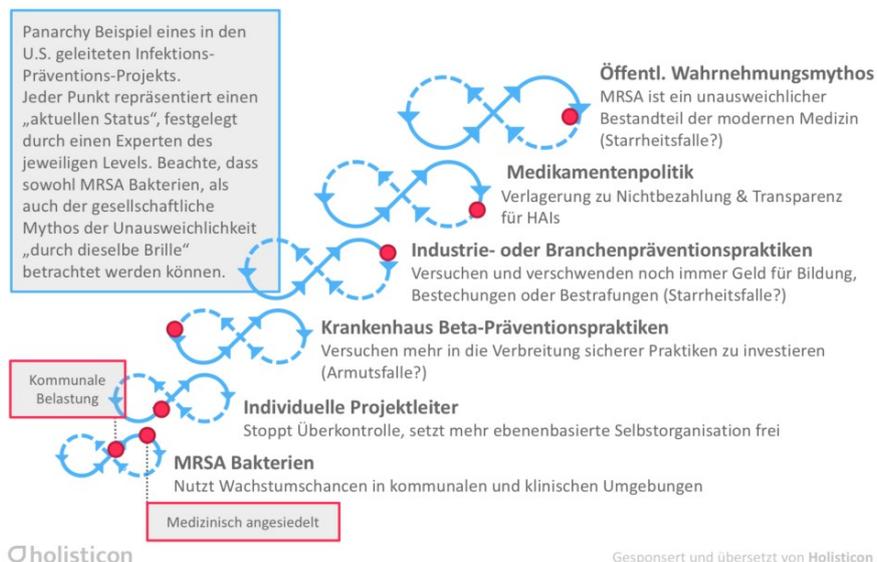
4. Falls es mehrere Vierergruppen gibt, erstelle ein einzelnes Chart, indem du jede Gruppe dazu einlädst, sämtliche Ebenen die vorher nicht genannt wurden, auf dem größeren Chart zu platzieren. **(10 Minuten)**
 - Lade die Teilnehmer dazu ein, in Vierergruppen zusammenzuarbeiten und folgende Fragestellung zu reflektieren: “Auf welcher Ebene wurden bis jetzt Aufmerksamkeit und Ressourcen investiert? Welche Ebenen wurden vernachlässigt? Was weiß ich/wissen wir über den Status und die Dynamik auf den verschiedenen Ebenen? **(10 Minuten)**
 - Teile im Anschluss die Reflexionen einiger Gruppen in der großen Runde. **(5 Minuten)**
 - Bitte Gruppen von zwei oder vier Personen, eine Ebene mit dem **Ecocycle** zu erforschen. Jede Gruppe sollte eins der vier bis sieben Level auswählen. Verteile Personen mit Erfahrung auf den verschiedenen Ebenen auf diese Gruppen. Lade sie zu den folgenden Fragen ein: “Was passiert jetzt gerade auf dieser Ebene und welche Maßnahmen werden für die Herausforderung ergriffen, der sich unsere Innovation stellt?”, “Ist die Antwort auf die Herausforderung in einer unternehmerischen Phase, bürokratischen Phase, ketzerischen Phase oder erneuernden Phase?” Erstellt einen Grobentwurf von Ecocycle-Bewertungen für diese Ebene. **(15 Minuten)**
 - Sammle die Ecocycle-Bewertungen aus den Gruppen. Jede Gruppe präsentiert kurz die Ecocycle-Bewertung ihres Levels. **(10 Minuten)**
 - Brainstorme und erstelle in kleineren Gruppen eine Liste von Hindernissen und Chancen in Bezug auf die Bemühungen, um Ideen/Innovationen zu verbreiten. Frage die Gruppen: “Schaut auf die Ebenen, welche Chancen und Hindernisse seht ihr ebenenübergreifend für Veränderungen? Welche Fenster für neue Ideen öffnen sich darüber? Welche Ressourcen werden durch die kreative Zerstörung frei gesetzt und sind in unteren Ebenen verfügbar? Welche kleineren Entwicklungen von unten stören die darüber liegenden Ebenen?” Ermutige die Gruppen über den Tellerrand zu schauen und kreativ zu sein. **(15 Minuten)**
 - Priorisiere die Chancen und Hindernisse, die sich herausstellen. **(10 Minuten)**
 - Kreiere für jedes Hindernis und jede Chance eine Liste mit ersten Maßnahmen, indem Du **1-2-4-All** nutzt. Lade die Teilnehmer ein die folgende Frage zu bearbeiten: “Welche Maßnahmen könnt ihr sofort umsetzen, um die Ebenen über und unter euch zu beeinflussen?” Und: “Wen kennt ihr, der in mehr als einer Ebene gleichzeitig Einfluss hat?” **(10 Minuten)**
 - Teile die Maßnahmen in der gesamten Gruppe indem diese auf Post-Its auf jeder Ebene des großen **Panarchy**-Charts platziert werden. **(15 Minuten)**
 - Lade die Gruppe dazu ein, einen genauen Blick auf das Chart zu werfen. Nutze What, So What, Now What? um alle möglichen, nächsten Schritte zu priorisieren. **(15 Minuten)**
 - Betrachte und aktualisiere das **Panarchy**-Chart regelmäßig, während die Gruppe die Arbeit fortsetzt, um ihre Innovationen zu verbreiten.

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Panarchy vorzustellen

Panarchy



Grafik zur Einführung von Panarchy



Warum? Sinn und Zweck

- Identifiziere eine Mischung von Strategien auf mehreren Ebenen, um die Transformationsbemühungen voranzubringen
- Schaffe eine Möglichkeit, mehrere Leute aus vielen verschiedenen Ebenen zusammenarbeiten zu lassen
- Schärfte den Spürsinn dafür, wann sich Gelegenheiten zur Veränderung ergeben
- Identifiziere Personen, die ebenenübergreifend agieren und der Gruppe dabei helfen können, voranzukommen
- Hilf der gesamten Gruppe das “große Ganze” zu sehen (den Wald UND die Bäume UND das Ökosystem)
- Schaffe Resilienz und absorbiere Störungen, indem man sich gemeinsam reorganisiert

Tipps und Stolperfallen

- Nutze [1-2-4-All](#) für alle oder die meisten der Schritte, selbst wenn es sich wie eine lästige Pflicht anfühlt: Es geht darum ALLE Möglichkeiten und Hindernisse auf ALLEN Ebenen zu identifizieren!
- Lade Personen oder Perspektiven aus allen Ebenen ein (je mehr Teilnehmer, umso besser)
- Erkundige oder bilde dich fort, wenn du mit den Dynamiken kleinerer und größerer Skalierungen nicht vertraut bist
- Vernachlässige nicht die Geschichte und ihre Rolle bei der Definition, was auf jeder Ebene möglich ist
- Um mehr zu erfahren, siehe Professor Frances Westley’s Beiträge zum [SIG Knowledge Hub](#) oder ihr Buch zum Thema: Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems (Gunderson und Holling)

Variationen

- Kombiniere **Panarchy** mit [Ecocycle Planning](#), [1-2-4-All](#), [What I Need From You](#), [Social Network Webbing](#), [Celebrity Interview](#)
- [What, So What, Now What?](#) kann helfen, sich auf fokussierte Maßnahmen zu konzentrieren
- Benutze **Panarchy** für Einzelpersonen, indem du fragst: “Was trägt zur Existenz deiner Herausforderung auf Ebenen über und unter dir bei? Welche Elemente halten die Herausforderung, mit der Du konfrontiert bist, am Leben? Was sind die verschiedenen Geschwindigkeiten für die Durchführung von Änderungen auf jeder der Ebenen?”
- Schaut gemeinsam ein Video zum Thema “trophic cascades”, über den Einfluss von Wölfen auf den Lauf von Flüssen im Yellowstone Park.

Beispiele

- Schuladministratoren machten Fortschritte in der Schaffung von Erziehungsmöglichkeiten, für ihre Schüler mit Innovationen die von der Beratung einzelner Schüler bis hin zur Beseitigung sozialer Mythen.
- Sicherheitsbefürworter in einem Krankenhaus planten die Verbreitung ihrer Innovationen lokal, regional, national und international
- Eine Stiftung erarbeitete die Verbreitung ihrer Katastrophenvorsorge, vom Prototypen bis hin zur nationalen Adaption
- Ein Künstler skizzierte, wie seine Arbeit eine Veränderung auf verschiedenen Ebenen hervorrufen kann

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless basierend auf der Arbeit von Professor Frances Westley entwickelt. (siehe auch das Buch zum Thema: Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems von Gunderson und Holling)

Nine Whys



Neun Mal Warum

Macht euch den Sinn und Zweck eurer Arbeit gemeinsam klar (20 Minuten)

“ Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer, die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer. – Antoine de Saint-Exupery

Was wird ermöglicht?

Mit atemberaubender Einfachheit können einzelne Personen und eine Gruppe sehr schnell klären, was für ihre Arbeit essenziell wichtig ist. Man kann schnell aufdecken, wenn ein zwingender Sinn fehlt, statt ohne Klarheit einfach weiter zu machen. Findet eine Gruppe ihre Bestimmung, werden mehr Freiheit und Verantwortung freigesetzt. Damit hat man dann den Grundstein gelegt, Innovationen zu entfalten, zu skalieren und dabei einer gemeinsamen Richtung treu zu bleiben.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Frage “Was machst du, wenn du an _____ (deine aktuelle Aufgabe) arbeitest? Mache eine kurze Liste der Aktivitäten.” Dann frage weiter “Warum ist das wichtig für dich?” und weiter “Warum? Warum? Warum?” bis zu neun mal, oder bis die Teilnehmer nicht tiefer eindringen können, weil sie den grundlegenden Zweck dieser Arbeit erreicht haben.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- unbegrenzte Anzahl an Gruppen
- Stühle, um sich bequem gegenüber zu sitzen; keine Tische oder anderes Material erforderlich

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, teilzunehmen und sich einzubringen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Zunächst zu zweit, dann zu viert, dann die ganze Gruppe (2-4-All)

5. Ablauf und Dauer

- Beide Personen befragen sich gegenseitig für 5 Minuten. Angefangen bei der Frage “Was machst du, wenn du an _____ arbeitest?” sucht der Interviewer durch die Frage “Warum ist das wichtig für dich?” behutsam tiefer gehende Antworten. Rollenwechsel nach 5 Minuten. (10 Minuten)
- Jedes Paar teilt seine Erfahrungen und Einsichten mit einem anderen Paar in einer Vierergruppe (5 Minuten)
- Lade die ganze Gruppe zur Reflexion ein, indem du die Frage stellst: “Wie beeinflusst unser Zweck unsere nächsten Schritte?” (5 Minuten)

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Nine Whys vorzustellen

Nine Whys



Schritte und Ablauf

1. Frage deinen Partner "Bei der Arbeit an _____ (*der Herausforderung*), was tust Du? Erstelle eine kurze Liste der Aktivitäten. **(1 Minute)**
2. Frage Warum-Fragen, bis du eine Entdeckung über den zugrundeliegenden Sinn deines Partners machst. **(5 Minuten)**
 - "Warum ist Dir das wichtig?"
 - Erste Antwort: "_____ " "Hm, warum ist Dir das wichtig?"
 - Zweite Antwort: "_____ " "Ok, wenn Dein Traum letzte Nacht in Erfüllung gegangen wäre, was wäre heute anders?"
 - Frage weiter: "Warum, warum, warum?"
 - Schreibe eine kurze Erklärung auf
3. Tauscht die Rollen und wiederholt Schritt 1-2
4. Wechselt in Vierer- oder Sechsergruppen, um Ähnlichkeiten und Unterschiede zu diskutieren. Sei diskret, wenn du den Sinn deines Partners teilst. **(5 Minuten)**
5. Teilt in der gesamten Gruppe aufregende Erkenntnisse. Mache eine Notiz, wenn sich der Sinn einer Gruppe verwirklicht. **(4 Minuten)**

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Herausfinden, was wirklich wichtig ist für die Teilnehmer
- Den Grundstein für Designfindung legen
- Schwung durch die sich ergebenden Geschichten in die Organisation bringen
- Generieren weniger klarer Antworten, die dabei helfen, mit höherer Geschwindigkeit voran zu kommen
- Die Grundlage für eine schrittweise Analyse schaffen
- Entscheidungskriterien dafür finden, wer beteiligt werden soll

Tipps und Stolperfallen

- Schaffe einen sicheren und einladenden Raum, vermeide Beurteilungen.
- Habe Spaß! Lade die Teilnehmer dazu ein, "ihr inneres Kleinkind rauszuholen", während sie andauernd *warum* fragen
- Hör nicht auf! Grabe tief, mit Mitgefühl. Variiere die Art und Weise, nach dem *warum* zu fragen. So kannst du z. B. fragen "Wenn letzte Nacht, als du geschlafen hast, dein Traum wahr geworden wäre, was wäre dann jetzt anders?"
- Achte drauf, dass die Frage lautet: "Warum ist das wichtig für DICH?" (also nicht für die gestaltlose Organisation oder das System, sondern für dich persönlich)
- Teile die Vielfalt der Antworten und deren Unterschiede mit den anderen Gruppenmitgliedern. Welcher gemeinsamer Sinn oder Zweck tritt hervor?
- Wenn jemand ins Stocken gerät, frage: "Fällt dir dazu eine Geschichte ein?"
- Sorge für Vertraulichkeit, wenn sehr persönliche Geschichten geteilt werden.
- Mache die **Nine Whys** zu einer regelmäßigen Routine in deiner Gruppe, um den Sinn und Zweck klar zu machen.

Variationen

- Kombiniere die **Nine Whys** mit einem [Appreciative Interview](#). Starte das Interview und frage dann: "Warum ist diese Erfolgsgeschichte wichtig für dich? Warum, warum, warum?"
- Frage die kleinen Gruppen, ob sich "eine grundlegende Berechtigung für das Investieren von Zeit und Geld" in der Unterhaltung gezeigt hat. Ein klarer persönlicher Zweck kombiniert mit der Ausrichtung einer Gemeinschaft kann sehr schnell die Verbreitung einer Initiative entzünden. Arbeite auf einen einzelnen Satz hin, der kraftvoll die Arbeit der Gruppe für andere verdeutlicht: "Wir existieren, um...!" oder "Wir existieren, um ... zu stoppen!"
- Frage auf geschäftliche Aktivitäten bezogen: "Warum sollten dir die Leute Geld geben? Warum würden Staatsoberhäupter wollen, dass du Geschäfte in ihrem Land machst?"
- Füge 10 "Wie"-Fragen hinzu, nachdem du eine Klarheit über das Warum hast (dadurch wird das "wie" VIEL einfacher).
- Ein guter Zweck oder Sinn wird nie wirklich erreicht. Halte die Sache in ständiger Bewegung, indem sich alle beteiligen und gegenseitig ein Verständnis dafür schaffen, wofür eure Arbeit wirklich benötigt wird.

- Schreibe die Antworten auf Post-Its, nummeriere sie und klebe sie auf ein Flipchart. Die Antworten können dann in einem Dreieck angeordnet werden: Grobe Antworten nach oben, detaillierte nach unten. Dann vergleichen und nachbesprechen.
- Frage: “Warum ist das wichtig für deine Umgebung? Warum, warum, warum, ...?”
- Nutze die Chatfunktion bei einem Webinar, um gemeinsam einen Zweck zu definieren: die Teilnehmer können über die Nine Whys-Fragen nachdenken und ihre Ideen im Chatfenster teilen.
- Kombiniere mit [Purpose-To-Practice](#), [Generative Relationships](#), [Wise Crowds](#), [What, So What, Now What?](#) und vielen anderen Liberating Structures.

Beispiele

- Um einen inspirierenden gemeinsamen Zweck für eine gemeinschaftliche Forschungsinitiative herzustellen. Die “Quality Commons”, ein Forschungsnetzwerk im Gesundheitswesen, bestehend aus Vertretern von sieben Gesundheitseinrichtungen aus den ganzen USA, haben **Nine Whys** als einen Schritt innerhalb von [Purpose-To-Practice](#) genutzt.
- Als Start jeder Coaching Session, insbesondere [Troika Consulting](#) oder [Wise Crowds](#)
- Um den Sinn und Zwecke des Launchs eines neuen Produktes klarer zu machen
- Um jedes Element eines [Design Storyboards](#) zu verankern, indem man fragt: “Warum ist diese Tätigkeit oder dieses Element wichtig für dich? Was bietet es an Mehrwert, um den Austausch zwischen den Teilnehmern zu fördern?”
- Für dich als Individuum, um deine eigenen Ziele klarer zu bekommen

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt, inspiriert durch Geoff Bellman, Autor und Berater.

Troika Consulting



Troika Beratung

Hole dir unverzüglich praktische und einfallsreiche Hilfe von deinen Kollegen (30 Minuten)

“ Zuhören fällt sehr schwer, denn es gehört viel innere Festigkeit dazu, sich nicht stets durch kluge Reden, Argumente, Bemerkungen oder Erklärungen beweisen zu müssen. Gute Zuhörer fühlen sich nicht mehr gedrängt, zu erkennen zu geben, dass sie auch da sind. Sie sind frei und bereit zu empfangen, zu begrüßen und aufzunehmen. – Henri Nouwen

Was wird ermöglicht?

Teilnehmer können Einblick in ihre Themen bekommen und ihre eigene Weisheit freizusetzen, um diese direkt anzugehen. Reihum bekommt jeder Einzelne die Möglichkeit, in schnellen Beratungsrunden um Hilfe zu bitten und unverzüglich Rat von zwei anderen zu erhalten. Peer-to-peer Coaching hilft dabei, alltagstaugliche Lösungen, aufschlussreiche Muster und frische Ansätze zu entdecken. Dies ist ein einfacher und effektiver Weg, die Unterstützung durch Coaching für den Einzelnen über formelle Kommunikationswegen hinaus zu erweitern. **Troika Consulting** steht immer für jeden zur Verfügung, der gerade Hilfe von Kollegen oder Freunden braucht.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Gruppe ein, Antworten auf die Fragen “Was ist gerade deine Herausforderung?” und “Wobei brauchst du gerade Hilfe?” zu finden

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine beliebige Anzahl von kleinen Gruppen mit 3 Stühlen, so dass sich die Knie fast berühren. Kein Tisch!

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- In jeder Runde ist ein Teilnehmer der Klient, die anderen beiden sind die Berater
- Jeder hat die gleiche Gelegenheit, Coaching zu bekommen und geben

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Dreiergruppen
- Leute mit verschiedenen Hintergründen und Sichtweisen sind am hilfreichsten

5. Ablauf und Dauer

- Lade die Teilnehmer ein, sich eine Frage zu überlegen, die sie als Klient stellen wollen. **1 Minute**
- Der erste Klient stellt seine Frage in seiner Dreiergruppe. **1-2 Minuten**
- Die Berater richten Verständnisfragen an den Klienten. **1-2 Minuten**
- Der Klient dreht sich um, so dass er den Beratern seinen Rücken zuwendet.
- Die Berater entwickeln Ideen, Vorschläge und Ratschläge. **4-5 Minuten**
- Der Klient dreht sich wieder um und teilt mit, was für ihn am wertvollsten an dieser Erfahrung war. **1-2 Minuten**
- Die Gruppe wechselt zur nächsten Person und wiederholt die Schritte.

Warum? Sinn und Zweck

- Fördert die Fähigkeit, effektiv um Hilfe zu bitten
- Hilft dabei, Probleme und Herausforderungen klar zu formulieren
- Fördert sowohl die Fähigkeit zuzuhören als auch zu beraten
- Entwickelt die Fähigkeit, über Fachrichtungen und Bereichsilos hinaus zu arbeiten
- Baut durch gegenseitige Unterstützung Vertrauen in einer Gruppe auf
- Baut die Fähigkeit auf, sich selbst zu organisieren
- Schafft Bedingungen, um vorher unvorstellbare Lösungen zu entfalten

Tipps und Stolperfallen

- Lade die Teilnehmer ein, Gruppen mit durchmischten Rollen und Funktionen zu bilden.
- Schlage den Teilnehmern kritisches Hinterfragen vor, wenn sie in Fallen tappen (z. B. vorschnelle Schlussfolgerungen zu ziehen).

- Die Teilnehmer sollten darauf achten, welche Art der Unterstützung sie anbieten. Das Ideal ist, den Klienten respektvoll zu provozieren, in dem man ihm mitteilt, “was man sieht, von dem man nicht denkt, dass er es sieht”.
- Fordere die Teilnehmer auf, Risiken einzugehen, aber dabei empathisch verbunden zu bleiben.
- Wenn die erste Runde des Coachings nicht so viel gebracht hat, mache eine zweite.
- Sei dir bewusst, dass zwei Runden mit 10 Minuten pro Klient effektiver sind als eine Runde mit 20 Minuten.
- Achte auf die psychologische Sicherheit der Teilnehmer: Wenn du etwas mit allen teilst, mache es sehr bedacht.
- Fragen, die Selbsterkenntnis auslösen, können viel hilfreicher sein als Ratschläge, was zu tun sei.
- Vertiefe die Selbst-Reflektion der Klienten, indem sie sich selber fragen: “Was passiert hier gerade? Wie nehme ich wahr, was hier gerade passiert?”
- Mache **Troika Consulting** in Meetings und Konferenzen zur Routine.

Variationen

- Verbinde **Troika Consulting** mit **15% Solutions**: Jeder Klient teilt seine 15% Solution und bittet um ein Coaching.
- Wissbegierde, die Bereitschaft zuzuhören, Empathie und Risikobereitschaft werden für alle Beteiligten verstärkt, wenn sich der Klient umdreht und von seinen Beratern wegschaut, sobald seine Frage gestellt und geklärt ist. Die Alternative, sich nicht umzudrehen, ist eine Option.
- Erlaube beim Beratungsteil ausschließlich Fragen, um die Herausforderung des Klienten zu klären: Keine Ratschläge geben (Jeder Ratschlag ist auch nur ein Schlag, Anmerkung des Übersetzers 😊).
- Baue einen String zusammen mit [Helping Heuristics](#); [Heard, Seen, Respected](#); [Nine Whys](#).

Beispiele

- Für den Start oder Abschluss von Meetings
- Nach einer Präsentation, um den Teilnehmern Raum zu geben, nächste Schritte zu formulieren
- Für Studenten, um sich gegenseitig zu helfen und Peer-to-peer-Lernen zu fördern
- Mitten in Konferenzen und Großgruppen-Meetings
- Als selbstinitiierte Praktik in einer Gruppe

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert von Keith Johnstone und anderen Improvisatoren.

Wise Crowds



Weise Gruppen

Zapfe die Weisheit der ganzen Gruppe in schnellen Zyklen an (15 Minuten pro Person)

“ Alle Reisen haben eine heimliche Bestimmung, der sich der Reisende nicht bewusst ist. – Martin Buber

Was wird ermöglicht?

Wise Crowds ermöglicht es den Teilnehmern einer kleinen oder großen Gruppe, sich sofort gegenseitig zu helfen. Die Beratung durch eine *Weise Gruppe* kann entweder mit einer kleinen Gruppe von vier oder fünf Personen geschehen, oder durch viele kleine Gruppen gleichzeitig. Bei einem großen Treffen kann die Gruppe sogar hundert oder mehr Personen stark sein. Einzelne Personen, *Klienten* genannt, können um Hilfe bitten und erhalten diese kurzfristig durch die anderen Mitglieder der Gruppe. Jede einzelne Beratung zapft dabei die Expertise und den Einfallsreichtum jedes einzelnen in der Gruppe gleichzeitig an. Die Klienten erhalten dabei eine größere Klarheit für ihre Frage und steigern die Möglichkeit für Selbstreflexion und Selbstverständnis. **Wise Crowds** entwickeln unsere Fähigkeit, um Hilfe zu bitten. Sie vertiefen die Fähigkeit, nachzufragen und zu beraten. Dabei entwickeln sich schnell helfende Beziehungen. Während einer **Wise Crowds** Veranstaltung führen die vielen individuellen Beratungen zu einer kumulierten Lernerfahrung, denn jeder Teilnehmer profitiert davon, sowohl Klient zu sein als auch mehrmals nacheinander Berater. Durch **Wise Crowds** wird Transparenz geschaffen. Zusammen ist die Gruppe schlauer als der Experte!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Jeder Teilnehmer, der Klient wird, soll seine Herausforderung kurz beschreiben und die anderen um Hilfe bitten.
- Die anderen Teilnehmer sollen als eine Gruppe von “Beratern” agieren und den Klienten dabei helfen, seine Herausforderung noch klarer zu beschreiben und dann Ratschläge oder Empfehlungen auszusprechen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Gruppen von 4 bis 5 Stühlen an kleinen Tischen oder im Kreis ohne Tische.
- Papier, um sich Notizen zu machen.

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder wird beteiligt.
- Jeder hat die gleiche Zeit, um beraten zu werden.
- Jeder hat die gleiche Möglichkeit, zu beraten.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Gruppen von 4 bis 5 Leuten.
- Gemischte Gruppen quer durch die Fachbereiche, Hierarchieebenen und Funktionen sind ideal.
- Der Klient, die zu beratende Person, dreht den Beratern seinen Rücken zu, nachdem die Herausforderung klar beschrieben wurde.

5. Ablauf und Dauer

Jeder Klient bekommt für seine Beratung 15 Minuten, die sich folgendermaßen gliedern:

- Der Klient beschreibt die Herausforderung und bittet um Hilfe. **(2 Minuten)**
- Die Berater fragen beim Klienten nach, um die Herausforderung zu verstehen. **(3 Minuten)**
- Der Klient dreht den Beratern den Rücken zu und macht sich bereit, Notizen zu machen.
- Während der Klient den Beratern den Rücken zugewandt hat, stellen diese als Team Fragen, geben Ratschläge und sprechen Empfehlungen aus. **(8 Minuten)**
- Der Klient gibt den Beratern dazu Feedback, was für ihn nützlich war und was er verwenden kann. **(2 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Generiere tragfähige Resultate, da diese durch dich und die Gruppe, also ohne Expertise von außen, entstanden sind.
- Verbessere deine Fähigkeiten, Hilfe zu geben, zu erhalten und darum zu bitten.
- Zapfe die Intelligenz einer ganzen Gruppe an, ohne zeitaufwendige Präsentationen vornehmen zu müssen.
- Befreie die Weisheit und Kreativität, die sich durch übergreifendes Denken, unabhängig von Fachbereichsilos, Tätigkeitsfeldern oder Hierarchien ergibt.

- Ersetze langweilige Briefings und Updates durch eine effektive und sinnvolle Alternative.
- Durch diese Form der Interaktion wird Vertrauen in die gemeinsame Zusammenarbeit geschaffen.
- Zuhören wird geübt, ohne dabei gleich in die Verteidigung zu gehen.

Tipps und Stolperfallen

- Lade eine gut gemischte Gruppe ein, nicht nur die Experten und Führungspersönlichkeiten.
- Lade die Teilnehmer dazu ein, sich gegenseitig zu kritisieren, wenn sie in die üblichen Fallen tappen, wie z.B. zu handeln, bevor das Ziel oder das Problem klar sind. Schau Dir auch [Helping Heuristics](#) an, um eine komplette Liste von unerwünschten Mustern zu erhalten, die beim Helfen oder bei der Bitte nach Hilfe auftreten können.
- Erinnere die Teilnehmer daran, sich auf die aktuelle Erfahrung des Klienten zu fokussieren, indem sie fragen: “Was passiert hier gerade? Wie erlebst Du das, was passiert?”
- Rate den Beratern dazu, Risiken einzugehen und dabei emphatisch zu bleiben.
- Vermeide es, dass ein Teilnehmer nicht Klient sein will. Jeder hat mindestens eine Herausforderung!
- Wenn die erste Runde schwach war, versuche es mit einer zweiten Runde.
- Lade die Teilnehmer ein, auch komplexe Herausforderungen ohne leichte Antworten vorzustellen.

Wise Crowds



Produktive Fragen

- Warum....warum....warum.... ist diese Aktivität für Dich und die Organisation wichtig?
- Fällt Dir eine Geschichte oder ein kritisches Ereignis ein, das Deine Herausforderung zusammenfasst?
- Gibt es irgendeinen Ort/Stelle, wo dieses Problem ganz oder teilweise gelöst wurde, aber vielleicht unbemerkt blieb?
- Wer muss mit einbezogen werden? Wie nehmen sie diese Herausforderung war?
- Wenn Deine ganze bisherige Arbeit an dieser Herausforderung letzte Nacht verbrannt wäre, welche Teile würdest Du wiederherstellen?
- Welche Methoden hast Du bisher genutzt und welche Prototypen hast Du bereits entwickelt?
- Welche Aktionen hast Du bereits unternommen, die Du nicht noch einmal, oder ein zweites Mal tun würdest?
- Welche Liberating Structure könnte passen?
- Was könnte jetzt getan werden, um den nächsten Schritt zu machen?

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Variationen

- Beschränke die Berater darauf, dem Klienten nur ehrliche und offene Fragen zu stellen, die den Fokus darauf setzen, ihm persönliche Klarheit zu verschaffen. Mit anderen Worten: verbiete Empfehlungen und Ratschläge jeder Art (die mit dem Feigenblatt einer Frage daher kommen) oder allgemeine Reden, sondern konzentriere dich auf die Fragen. Dies wird dann auch Q-Storming genannt und ähnelt einem *Quaker Clearness Committee*.
- Die Gruppengröße kann auf maximal 7 Personen erhöht werden.
- Die Großgruppenversion von **Wise Crowds** ermöglicht es einer Person, einen ganzen Raum um Hilfe zu bitten. Siehe die detaillierte Beschreibung weiter unten.
- Setze **Wise Crowds** mit virtuellen Gruppen ein. Benutze dabei die Chat-Funktion, um die Antworten einer kleinen Gruppe von Beratern zu teilen, um dann den Kanal und das Whiteboard für die ganze Gruppe und deren Feedback zu öffnen.
- Verbinde und Verknüpfe **Wise Crowds** mit [Helping Heuristics](#) plus [Heard, Seen, Respected \(HSR\)](#), [Nine Whys](#), [Troika Consulting](#), [What I Need From You](#) und [Appreciative Interviews](#). Diese Liberating Structures bieten eine breite Palette produktiver Lösungen, um zu helfen.

Wise Crowds für Großgruppen (1 Stunde)

Die Fünf Bausteine

1. Die Einladung gestalten

- Bitte den Klienten, die Herausforderung zu beschreiben, sowie den Status der aktuellen Arbeit daran und die Ratschläge oder Hilfestellungen, die gesucht werden.
- Bitte die restlichen Teilnehmer, als eine Gruppe von “Berater-Teams” zu agieren, deren Aufgabe es ist, dem Klienten zu helfen, die Herausforderung klarer zu definieren und ihm Ratschläge und Empfehlungen zu geben.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Ein Stuhl für den Klienten an der Spitze des Raumes
- Projektor und Leinwand, wenn unbedingt nötig
- Drei Stühle für die primären Berater ebenfalls an der Spitze des Raumes
- Gruppen von 5-8 Stühlen um kleine Tische herum, oder im Kreis ohne Tisch für alle Satelliten-Berater-Teams
- Papier für die Teilnehmer, um sich Notizen zu machen
- Post-Its oder Metaplankarten, um die Empfehlungen aufzuschreiben
- Mikrofone für den Klienten und die primären Berater

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Der Klient hat eine vorgegebene Zeit, um seine Herausforderung zu präsentieren und um Hilfe zu bitten.
- Die primären Berater haben eine vorgegebene Zeit, um Hilfe anzubieten.
- Jeder andere in jedem Beraterteam hat die gleiche Möglichkeit, Hilfe beizusteuern, innerhalb der für sie festgelegten Zeit.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Eine Person als Klient
- Eine Gruppe von 2 bis 3 Primär-Beratern
- Beliebig viele Satelliten-Berater in Gruppen von 5-7 Personen
- Gemischte Gruppen quer durch Fachbereiche, Tätigkeitsfelder und Hierarchieebenen sind ideal.

5. Ablauf und Dauer

Jeder Klient, der um Hilfe ersucht, bekommt ca. 1 Stunde Zeit, die sich folgendermaßen gliedert.

- Der Klient stellt seine Beratungsfrage vor und wählt 2-4 Personen, die das primäre Beraterteam bilden. Die primären Berater kommen an die Spitze des Raumes und setzen sich dort auf die bereit gestellten Stühle. **(2 Minuten)**
- Der Klient präsentiert seine Herausforderung und bittet um Hilfe. **(10 Minuten)**
- Die primären Berater benutzen Mikrofone und stellen Fragen, die die Herausforderung klarer machen sollen. Die restlichen Teilnehmer hören zu. **(10 Minuten)**
- Der Klient wendet den Beratern den Rücken zu und macht sich bereit, Notizen zu machen.
- Die primären Berater entwickeln nun gemeinsam als Team Ratschläge und Empfehlungen, während der Klient ihnen den Rücken zuwendet. Dabei benutzen sie die Mikrofone, so dass die restlichen Teilnehmer der Diskussion folgen können. **(7 Minuten)**
- Im Anschluss bewertet jedes Satelliten-Beraterteam die Arbeit des primären Beraterteams kritisch und erarbeitet dabei dabei eigene Vorschläge für den Klienten. **(10 Minuten)**
- Während die Satelliten-Beraterteams arbeiten, wendet sich der Klient dem primären Beraterteam zu und nutzt die 10 Minuten, um mit ihnen die gemachten Vorschläge zu diskutieren.
- Nun folgt erst eine Runde, in der die Kritik der Satelliten-Beraterteams gesammelt wird, gefolgt von einer Runde, in der die Vorschläge gesammelt werden. Je Team wird nur eine Kritik und ein Vorschlag eingesammelt und dieses wird auch nicht wiederholt. Es kann helfen, wenn du die Teams bittest, die Vorschläge auf einer großen Metaplankarte aufzuschreiben. **(10 Minuten)**
- Der Klient gibt den Beratern Feedback: Was war nützlich und was kann er mitnehmen, um es anzuwenden? **(2 Minuten)**
- Lade zu einer Diskussion in der gesamten Gruppe ein, um über den Prozess zu reflektieren, was das für die Gruppe bedeutet und wie es nun weitergeht (den Stufen von [What, So What, Now What?](#) folgend). **(5 Minuten)**

Anmerkung: Die Dauer jedes einzelnen Schrittes kann auf die Komplexität der Herausforderung oder die Größe der Gruppe angepasst werden. Es ist aber essenziell, sich strikt an die Zeiten zu halten und die Diskussionen so im Rahmen zu halten. Lieber eine zweite Runde durchführen, falls nötig.

Beispiele

- Für verteilte Forschungs- oder Lerngruppen, die sich so gegenseitig unterstützen und voneinander lernen können.
- Um Fortschritts- und Statusmeetings zu ersetzen.
- Für Manager, die Herausforderungen im Zusammenhang mit einem Firmenzusammenschluss lösen wollen.
- Um Ratschläge zu erhalten, wie die Beziehung zu einer anderen Person verbessert werden kann.

- Für Vertriebsmitarbeiter (die über einen großen Vertriebsbereich verteilt sind), um ihnen Hilfestellung bei der Gewinnung und Entwicklung des Kundenstamms zu geben.

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch die *Quaker Clearness Committees*.

User Experience Fishbowl



Fishbowl

Teile auf konkreten Erfahrungen basierendes Know-how mit einer größeren Gruppe (35-70 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Eine kleine Gruppe von Leuten mit direkten Erfahrungen aus vorderster Front kann sehr schnell Sachverhalte für eine größere Gruppe verständlich machen, Kreativität entfachen und zur Verbreitung neuer Praktiken beitragen. Fishbowl Sessions bestehen aus einem kleinen inneren Kreis von Leuten, die von einem größeren Kreis aus Teilnehmern umgeben sind. Die innere Gruppe besteht aus Personen, die konkrete Fortschritte bei einer für die gesamte Gruppe interessanten Herausforderung gemacht haben. Die Anordnung der Fishbowl hilft den Personen im inneren Kreis, ihre Arbeit durch eine Unterhaltung über ihre gemachten Erfahrungen darzustellen. Diese informelle Art beseitigt Schranken durch direkte Kommunikation zwischen den zwei Gruppen und ermöglicht ein flüssiges Frage-und-Antwort-Spiel. So entstehen die besten Bedingungen, um voneinander zu lernen, indem die Antworten für eigene Anliegen im Zusammenspiel mit der Arbeitsgruppe selber erarbeitet werden. Lasst euch nicht die Arbeitsweisen anderer Leute aufzwingen, sondern lernt von ihnen und passt sie auf eure Probleme und Kontexte an!

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Bitte die Teilnehmer der Fishbowl, ihre Erfahrungen zu beschreiben – die guten, die schlechten, die häßlichen – und zwar zwanglos, konkret und offen. Lass sie das in Form einer Unterhaltung untereinander tun, als wäre kein Publikum vorhanden, als würde man Geschichten an einem Lagerfeuer erzählen oder als wäre man in einem Taxi im Stau auf dem Weg zum Flughafen. Bitte sie insbesondere, die Unterhaltung nicht als Präsentation für das Publikum zu sehen.
- Bitte die Teilnehmer im Publikum, der Fishbowl zuzuhören, auf nonverbale Signale zu achten und Fragen in ihren Kleingruppen zu formulieren.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Drei bis sieben Stühle in einem Kreis in der Mitte des Raumes
- Mikrofone für den inneren Kreis bei Gruppen mit mehr als 30 bis 40 Zuhörern
- Eine kleine Bühne oder Barhocker ermöglichen bessere Sicht für die Zuschauer
- So viele Stühle wie nötig um den inneren Kreis herum, in Grüppchen von drei bis vier Stühlen
- Bei sehr großen Gruppen zusätzliche Mikrofone für die Fragen aus dem äußeren Kreis

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder im inneren Kreis hat die gleiche Möglichkeit, sich einzubringen
- Jeder im äußeren Kreis hat die gleiche Möglichkeit, Fragen zu stellen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- 3-7 Personen im inneren Kreis
- Jeweils 3-4 Personen in Satellitengruppen im äußeren Kreis
- 1-2-4-All-Anordnung für das Debriefing

5. Ablauf und Dauer

- Erkläre die Anordnung und die einzelnen Schritte der Fishbowl. **(2 Minuten)**
- Die Unterhaltung im inneren Kreis dauert, bis sie von selbst endet. **(10 – 25 Minuten)**
- Die Satelliten-Gruppen des äußeren Kreises formulieren Beobachtungen und Fragen. **(4 Minuten)**
- Die gestellten Fragen an den inneren Kreis werden beantwortet. Nachfragen und zusätzliche Antworten sind erlaubt, bis alle Fragen geklärt sind. **(10 – 25 Minuten)**
- Verwende **What? So What? Now What?** zum Debriefing und stelle die Frage: “Was scheint jetzt möglich zu sein?” **(10 – 15 Minuten)**

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um User Experience Fishbowl vorzustellen

User Experience Fishbowl



Know-how aus der Praxiserfahrung mit der Community teilen

- Tim J
- Andrea T
- Bart C
- Barb Y
- Glenn P
- ...Offener Stuhl

Was ist "Good, Bad & Ugly" in deiner Praxisarbeit?

Teile deine Erfahrungen, als ob du mit einem Kollegen nach einem Meeting an der Kaffeemaschine oder am Parkplatz stehst. Versuche so gut es geht, alle außerhalb des Fishbowls zu ignorieren.

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Warum? Sinn und Zweck

- Handfeste Erfahrungen aus der Praxis und alle Fragen und Antworten zu neuen Unterfangen werden zur gleichen Zeit für alle offengelegt und können gemeinsam verstanden werden.
- Ein guter Nährboden für neue Ideen wird geschaffen.
- Jeder Teilnehmer bekommt den Raum, seine Erfahrungen und Ideen zu zeigen
- Gelegenheit zum Üben von Zuhören, Story Telling, Finden von Mustern, Fragen und Beobachten
- Feiern von Pionieren, die erste Praxiserfahrungen gemacht haben (und dabei häufig aus Fehlern lernen und Prototypen auf Herz und Nieren prüfen)

Tipps und Stolperfallen

- Nimm für den inneren Kreis (den Fishbowl) nur Personen, die ihre Praxiserfahrung selbst gemacht haben (ohne Rücksicht auf ihren Rang).
- Nimm für die Fishbowl Personen, die beispielhaft für Rollen und Funktionen stehen, welche Zusammenarbeit und Kommunikation für ihren Erfolg erfordern.
- Ermutige die Personen im inneren Kreis, konkrete und sehr anschauliche Beispiele zu verwenden statt Meinungen zu äußern.
- Lass die Personen im inneren Kreis so tun, als würden sie sich in einem Auto oder in einer Bar Geschichten erzählen und unterhalten.
- Ermutige jeden, nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge zu teilen ("die guten, die schlechten, die häßlichen").
- Setze die Regeln durch, keine Reden zu halten und sich untereinander (und nicht mit dem Publikum) zu unterhalten!
- Habt Spaß und versucht, lebendige Geschichten zu erzählen.

Variationen

- Lasse einen oder zwei Stühle frei im inneren Kreis frei, um die Möglichkeit für einen ungeplanten Teilnehmer aus dem Publikum offen zu lassen.
- Virtuelle Gruppen können die Chat-Funktion nutzen, um Fragen an alle zu stellen, während sich die Unterhaltung des inneren Kreises entwickelt.
- Kombiniere oder baue einen String mit [Improv Prototyping](#), [25/10 Crowd Sourcing](#), [Ecocycle Planning](#), [Simple Ethnography](#), [Shift & Share](#).

Beispiele

- Um die Fronterfahrung von Offizieren, die aus Afghanistan zurückkehren, an ihre Nachfolger weiterzugeben
- Innerhalb eines Liberating Structures Workshop teilen einige erfahrene Anwender Geschichten, um Neulingen zu vermitteln, wie man beginnt und gute Ergebnisse erzielt.

- In einem Arztmeeting kann ein innerer Kreis von Spezialisten einen interessanten Fall diskutieren und damit in eine Unterhaltung mit einer Gruppe von erstversorgenden Ärzten treten, um die verschiedenen Perspektiven der Spezialisten und der Erstversorger übereinander zu legen.
- Eine Gruppe von Vertriebsleuten, die mit dem Rest ihrer Vertriebskollegen Erfahrungen mit einem neuen Gerät zum Berichtswesen teilen. Die **User Experience Fishbowl** half dabei, jedem ein gutes Gefühl für die Benutzung dieses neuen Gerätes zu geben.
- Mitglieder der Geschäftsführung führten ihr Treffen in einem Fishbowl durch, umringt von all ihren Managern.

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt und wurde durch intensive Teilnahme an verschiedensten Fishbowls in Laufe der Jahre inspiriert.

Social Network Webbing



Soziale Netzwerke verweben

Kartografiere informelle Verbindungen und entscheide, wie das Netzwerk gestärkt werden soll, um ein Ziel zu erreichen (60 Minuten)

“Nichts entwickelt sich alleine oder überlebt allein. Das Leben entwickelt sich durch Beziehungen und Netzwerke ... und bildet sich von Grund auf, einfachen Regeln der Organisation und Kommunikation folgend. – Kevin Kelly

Was wird ermöglicht?

Social Network Webbing beleuchtet für eine Gruppe schnell, welche Ressourcen innerhalb des vorhandenen Netzwerkes von Beziehungen versteckt sind und welche Schritte nötig sind, diese Ressourcen anzuzapfen. Außerdem wird ersichtlich, welche Möglichkeiten es gibt, diese Verbindungen zu stärken oder neue zu knüpfen. Die umfassende Herangehensweise macht das Netzwerk für jeden in der Gruppe gleichzeitig sichtbar und verständlich. Es ermutigt den Einzelnen, Initiative zu ergreifen und ein stärkeres Netzwerk zu formen, anstatt Anweisungen von oben zu erhalten. Informelle oder lose Verbindungen, sogar der Freund eines Freundes, werden ebenfalls so integriert, dass durch sie ein starker Einfluss auf den Fortschritt entsteht. Und das ohne detaillierte Planung oder große Investitionen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer einer Arbeitsgruppe und dem gemeinsamen Ziel ein, eine Karte ihres Netzwerkes zu erstellen und zu entscheiden, wie sie dieses vergrößern und stärken wollen.
- Bitte sie, die Personen, mit denen sie gerade zusammen arbeiten, und die sie in der Zukunft hinzuziehen möchten (z. B. Personen mit Einfluss oder Expertise, die sie benötigen, um ihr Ziel zu erreichen), zu benennen.
- Lade sie dazu ein, Verbindungen in ihr Netzwerk “hineinzuweben”, um ihrem Ziel näher zu kommen.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Eine lange Wand mit Packpapier oder mehreren Flipchart-Seiten bespannt.
- 51 x 51 mm Post-its in mindestens 8 Farben
- Schwarze Stifte mit breiter Spitze

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Jeder in der Arbeitsgruppe wird einbezogen
- Jeder hat die gleiche Gelegenheit, sich einzubringen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- **1-2-4-All**, um die Namen aller Schlüsselgruppen zusammenzutragen
- Alle zusammen, um die Namen der Leute im Netzwerk zusammen zu tragen und die Karte zu konstruieren

5. Ablauf und Dauer

- Erstellt eine Legende aller Schlüsselgruppen im Netzwerk, die benötigt werden, um ein Ziel zu erreichen. Jede Gruppe bekommt eine Post-it-Farbe oder ein Symbol zugeordnet. **(5 Minuten)**
- Jedes Mitglied der Arbeitsgruppe schreibt deutlich seinen Namen auf ein Post-it. Gruppieren die Post-its zentral auf der Wand. **(5 Minuten)**
- Frage alle Teilnehmer: “Wen kennst Du, der aktiv mitarbeitet?”. Jeder Name, der genannt wird, wird ebenfalls auf ein Post-it geschrieben. Diese Personen werden dann in Abhängigkeit davon, wie gut die Teilnehmer der Arbeitsgruppe sie kennen, an der Wand verortet. **(10 Minuten)**
- Frage die Teilnehmer: “Wen würdet ihr bei der Arbeit gerne noch involvieren?”. Lade sie zu einem Brainstorming ein und lasse sie für diese Personen ebenfalls Post-its schreiben. Lass sie die Post-its zu einer Karte zusammenstellen, mit einem Kern und einer Peripherie (dies soll die aktuelle und die gewünschte Mitarbeit darstellen). Die Personen auf der Karte können auch die Freunde von Freunden sein. Die Legende muss gegebenenfalls um weitere Kategorien und Farben erweitert werden. **(10 Minuten)**
- Lade die Teilnehmer dazu ein, einen Schritt zurück zu treten und sich zu fragen: “Wer kennt wen? Wer hat Einfluss und Expertise? Wer kann Fortschritt verhindern? Wer kann Fortschritt beschleunigen?” Die Antworten werden mit Verbindungslinien dokumentiert. **(15 Minuten)**

- Lass die Gruppe Strategien entwickeln, um 1) Neue Leute einzuladen, anzuziehen und in ihre Arbeit “einzuweben”; 2) Blockaden zu umgehen; 3) Fortschritt zu beschleunigen. **(10 Minuten)**

Warum? Sinn und Zweck

- Zapft die informellen Verbindungen an, die indirekten, aber mächtigen Einfluss auf das Verhalten und die Ergebnisse haben.
- Verteilt Wissen und Innovation über Grenzen hinweg, innerhalb und über die Organisation hinaus.
- Entwickelt mehr Verantwortungsübernahme an der Arbeitsfront und Anführerschaft für den Wandel.
- Hilft den Leuten, Verbindungen und “schwarze Löcher” zu sehen.
- Hilft den Leuten, sich selbst zu organisieren und Gruppen zu entwickeln, die widerstandsfähiger und fähig sind, Störungen zu verkraften.
- Hilft, die Balance in Richtung positiver Veränderung zu bewegen.
- Ermöglicht Handlungen ohne große Budgets und ausgiebige Planung, indem informelle soziale Netzwerke integriert und die Leute eingeladen werden, etwas beizutragen.

Tipps und Stolperfallen

- Lade die Arbeitsgruppe dazu ein, sich so zu entwickeln, dass sie die Dinge vom Tisch bekommt und sich eine vielschichtige Peripherie schafft, die neue Ideen und Wachstum bringt. Die Peripherie ist oft in dem Netzwerk des Freundes eines Freundes und kann sehr hilfreich sein.
- Ermutige die Teilnehmer, GROSS zu denken, wenn sie entscheiden, wen sie in der Zukunft dabei haben wollen.
- Achte darauf, nicht mehr als 10 Funktionen oder verschiedene Gruppen in der Legende zu haben. Ansonsten wird es zu verwirrend!
- Notiere den Namen von Personen anstelle von Funktionen oder Titeln.
- Wenn Leute eingewoben oder verbunden werden, weise die Teilnehmer darauf hin, klein zu denken (also Paare oder kleine Interessengruppen).
- Lerne mehr vom Smart Networks Co-Gründer June Holley auf www.networkweaver.com.

Variationen

- Besuche die Karte regelmäßig: Aktualisiere, wer gerade involviert ist und wie das Netzwerk gewachsen ist.
- Nutze Software, um die Karten herzustellen. Dadurch kann mehr Detail hinzugefügt werden (und sogar Metriken).
- Verknüpfe die **Social Network Webbing** Session mit weiterführenden Maßnahmen wie [15% Solutions, Design StoryBoards, 1-2-4-All](#)

Beispiele

- In einer Krankenhaus-Arbeitsgruppe, die daran arbeitet, alle bei der Vermeidung von Infektionen zu engagieren.
- Für eine Gruppe von Lean Coaches, die auf informeller Ebene Skills und Methoden in der Führungsebene verbreiten wollen.
- Für das mittlere Management in einer Finanzorganisation, die Prototypen entwickeln und neue Produkte in mehreren Märkten an den Start bringen wollen.
- Um die Benutzung einer neuen Technologie auf breitere Basis zu stellen. Die Early Adopters benutzen diese LS, um ihre Netzwerke zu visualisieren und potenzielle neue Benutzer zu identifizieren.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt, inspiriert durch June Holley, network weaver.

Simple Ethnography



Einfache Ethnographie

Beobachte und dokumentiere das Verhalten von Nutzern bei der täglichen Arbeit (75 Minuten bis zu 7 Stunden)

“ *Die Zukunft ist bereits hier. Sie ist nur noch nicht gleichmäßig verteilt.* – William Gibson

Was wird ermöglicht?

Den Teilnehmern wird ermöglicht neue Herangehensweisen für Herausforderungen zu finden, indem sie in die Arbeitsabläufe der Experten und Anwender vor Ort eintauchen. Oftmals sind das die Kollegen an vorderster Front oder Personen, die das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung nutzen. Veränderungen und Innovationen werden Tür und Tor geöffnet, indem den Teilnehmern ermöglicht wird, zu erforschen, was Leute wirklich tun und fühlen, während sie das Produkt verwenden oder die Dienstleistung in Anspruch nehmen. Die gemachten Beobachtungen und Erfahrungen der Teilnehmer können schnelle Performance-Verbesserungen anstoßen und die Entwicklung von Prototypen fördern. Die gesammelten Beobachtungen können dabei helfen, wichtige Muster zu erkennen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade die Teilnehmer dazu ein, diejenigen still zu beobachten, deren Sachkenntnis relevant für die vorliegende Fragestellung ist. Organisiere anschließend Interviews, um weitere Einsichten zu generieren.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Vor Ort (Arbeitsplatz, Organisation des Klienten, Nachbarschaft) mit einem geeignetem Arbeitsplatz, um Erkenntnisse, Fotos oder Videos zu teilen.
- Stelle Notizbuch, Foto-/Videokamera zur Verfügung und hole die Erlaubnis zum Mitschnitt ein (falls nötig).

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Alle Mitglieder der Kerngruppe arbeiten als Ethnographen gemeinsam an der Fragestellung.
- Jeder Teilnehmer kann gleichberechtigt beitragen.

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- Alleine oder in Paaren, verteilt auf die zu beobachtenden Örtlichkeiten
- Die ganze Gruppe für die Abschlussbesprechung

5. Ablauf und Dauer

- Erläutere die zu klärende Fragestellung und die momentane Einschätzung der Situation. **(5 Minuten)**
- Identifiziere Örtlichkeiten und Personen, die bei der Beobachtung tiefere Einblicke in das Nutzererlebnis offenbaren. **(5 Minuten)**
- Lade die Teilnehmer dazu ein, diese Örtlichkeiten zu besuchen. Dabei sollen sie beobachten und Notizen zu Details und ihren Überlegungen machen, ohne in Interaktion mit den Anwesenden zu treten. **(10-180 Minuten)**
- Fordere die Teilnehmer anschließend auf, beobachtete Verhaltensweisen auszuwählen, mit denen die Problemstellung (zum Teil oder gänzlich) auf eine außergewöhnliche Art und Weise angegangen wurde. Bitte die Teilnehmer bei den dabei beteiligten Personen nachzufassen, wie diese sich in der Situation gefühlt und wie sie gehandelt haben. **(20-180 Minuten)**
- Lass die Gruppe der Ethnographen wieder zusammen kommen und verwende **1-2-4-All**, um die Notizen zu vergleichen und übergreifende Muster in den Beobachtungen oder außergewöhnliche(n) Lösungen zu finden. **(15 Minuten)**
- Fasse die Beobachtungen zusammen oder entwerfe Geschichten, die Anforderungen, Bedürfnisse und zukünftige Möglichkeiten hervorheben. **(10-20 Minuten)**
- Benutze diese Erkenntnisse fürs Brainstorming und die Prototypisierung. **(10 Minuten)**
- Wiederhole die Schritte, bis die Mitglieder der Kerngruppe der Meinung sind, dass sie einen vielversprechenden neuen Ansatz haben, den sie als Prototyp ausprobieren wollen.

Warum? Sinn und Zweck

- Macht verborgene Arbeitsabläufe sichtbar.

- Identifiziert grundlegende Bedürfnisse und innovative Lösungen.
- Enthüllt stillschweigendes und latentes Wissen, das nicht durch die Befragung von Benutzern (z. B. in Fokusgruppen) zugänglich ist.
- Zeigt Respekt und Vertrauen durch die Beobachtung und Befragung von Leuten, die an vorderster Front arbeiten.

Tipps und Stolperfallen

- Vermeide es, Beobachtungen zu schnell Bedeutung bei zu messen und zu interpretieren.
- Sei darauf vorbereitet, dass die Schritte wiederholt werden müssen, falls die Mitglieder der Kerntuppe noch nicht das Gefühl haben, einen vielversprechenden neuen Ansatz zum Prototypisieren gefunden zu haben.
- Erkenntnis entspringt oft aus unscheinbaren, oftmals übersehenen Details.
- Fokussiere auf die intrinsischen Qualitäten. Ignoriere die vorhandene oder technologische Hierarchie.
- Halte nach den ungewöhnlichen, intimen und unpräzisen Dingen Ausschau.
- Suche die Komfortzone, aber hinterfrage sie auch.
- Ignoriere nicht, was roh, unbeständig oder unvollkommen ist – Abweichung kann positiv sein.
- Führe noch eine oder mehrere Runden **Simple Ethnography** durch, nachdem der neue Ansatz implementiert wurde.

Simple Ethnography



Klärende Fragen

Reihenfolge: Für mich durch... was tust Du zuerst?... und was tust Du als nächstes?
Genauigkeit: Lass uns Gestern als Beispiel nehmen... Bitte starte am Anfang... Kommt Dir eine kritische Situation in Erinnerung?
Aufgaben + Struktur: Kannst Du mir ein Diagramm Deiner täglichen Arbeit zeichnen?
Vergleich: Würden andere genauso mit der Situation umgehen? Was würden Deine Kollegen denken?
Beteiligung: Zeig mir wie Du _____ tust und wo Du es tust.... Gibt es andere Wege, dasselbe zu tun?
Geschichte: Welche Methoden hast Du bisher genutzt, um diese Herausforderung zu adressieren?

Wichtigkeit: Ich sehe, dass Du stark reagierst, kannst Du mir sagen warum?
Quantität: Wie viele Deiner Kollegen fallen in diese Kategorie?
Veränderungen: Was hat sich im Vergleich zum letzten Jahr geändert?
Naiver Außenstehender: Ich bin hier fremd, kannst Du mir etwas über die Kultur erzählen?
Einheimischer: Was meinst Du damit, wenn Du sagst _____ und _____ (lachen, lächeln, Schulterzucken, Grimasse schneiden, Augenrollen)?
Positive Abweichung: Kennst Du irgendjemanden, der dabei helfen kann die Herausforderungen, die wir besprochen haben zu überstehen? Wie, wie, wie?
Spiegeln: Also, verstehe ich Dich richtig, dass _____ ? Ist das richtig?

Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Variationen

- Benutze eine Vorlage zum Geschichten erzählen, um Beobachtungen zu strukturieren (z. B. "Die Heldenreise").
- Bitte die Teilnehmer, ein Modell der Fragestellung zu zeichnen oder zu bauen (und sei darauf gefasst, von den tiefergehenden Einsichten überrascht zu werden, die nonverbale Methoden hervorbringen).
- Beziehe die Klienten in die Beobachtungen mit ein (lade die Anwender beispielsweise dazu ein, ihr eigenes Verhalten aufzuzeichnen und die Bilder oder Videos mit der Gruppe zu teilen).

Beispiele

- Für Betriebsmitarbeiter, die dadurch entdecken können, wie andere Kollegen bessere Ergebnisse erzielen, und zwar ohne zusätzliche Ressourcen oder Privilegien.
- Um zu verstehen, warum einige Krankenhausärzte auf die seelischen Bedürfnisse ihrer Patienten eingehen können und andere nicht.
- Um zu verstehen, warum Patienten sich aus Quarantäne- oder Isolationsbereichen entfernen, obwohl sie mehrmals gewarnt wurden.
- Um zu verstehen, wie man die Stürze von Patienten in Krankenhäusern verringern kann.
- Um die Unterschiede zwischen effektiven und ineffektiven Meetings zu verstehen.

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz and Keith McCandless entwickelt. Inspiriert durch Chris McCarthy and Ethnographen im Innovation Learning Network.

Purpose-To-Practice (P2P)



Vom Sinn und Zweck zur Praxis

Entwickle die fünf wesentlichen Elemente für eine belastbare und nachhaltige Initiative (120 Minuten)

“ *Sehr reale Krisen kennzeichnen unsere Zeit. Und so sehr wir es uns auch anders wünschen, sieht es so aus, dass wenn wir das tun, was wir schon immer getan haben, und uns dabei nur mehr anstrengen, es diese Krisen nicht lösen wird.* – Charles Johnston

Was wird ermöglicht?

Durch den Einsatz von **P2P** zu Beginn einer Initiative können die Beteiligten alle Elemente, die für den Erfolg ihrer Initiative sorgen, gemeinsam gestalten. Die Gruppe beginnt damit, einen gemeinsamen Sinn und Zweck zu entwickeln (d. h., warum die Arbeit für jeden Teilnehmer und die größere Gemeinschaft wichtig ist). Alle zusätzlichen Elemente – Prinzipien, Teilnehmer, Struktur und Praktiken – sollen dazu beitragen, den Sinn und Zweck zu verwirklichen. Durch die gemeinsame Gestaltung dieser fünf Elemente verdeutlichen die Teilnehmer, wie sie sich selbst organisieren können, um sich auf kreative Weise anzupassen und erfolgreich zu sein. **P2P** ermöglicht bei großen Initiativen, eine Vielzahl von Beteiligten in die Gestaltung mit einzubeziehen.

Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten

- Lade alle oder fast alle Beteiligte ein, sich an der Gestaltung ihrer neuen Initiative zu beteiligen, um ihre fünf wesentlichen Elemente zu präzisieren: Sinn und Zweck, Grundsätze, Teilnehmer, Struktur und Praktiken.

2. Aufbau und benötigte Materialien

- Stühle und Tische für die Arbeit in 4er-Gruppen
- Eine große Wand mit Posterpapier zur Aufzeichnung des **P2P**-Ergebnisses für jedes Element
- Für jeden Teilnehmer fünf Arbeitsblätter, eines für jedes der fünf Elemente

3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?

- Alle Personen, die an der Initiative beteiligt sind, werden einbezogen
- Jeder hat die gleichen Möglichkeiten beizutragen

4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?

- [1-2-4-All](#)
- Ganze Gruppe zur Finalisierung jedes Elements

5. Ablauf und Dauer

- Stelle die Idee von **P2P**, den fünf Elementen und den entsprechenden Fragen vor und verteile leere Arbeitsblätter. **(5 Minuten)**
- Um das erste Element, Sinn und Zweck, zu klären, stelle die Frage: “Warum ist die Arbeit für Euch und die größere Gemeinschaft wichtig?”
- Verwende [1-2-4](#), um individuelle Ideen und Geschichten für den Sinn und Zweck zu generieren. **(10 Minuten)**
- Die besten Ideen werden in Vierergruppen verglichen, ausgesiebt und vertieft. **(10 Minuten)**
- Integriert Themen und finalisiert die Ideen für den Sinn und Zweck in der ganzen Gruppe. **(10 Minuten)**
- Konzentriert Euch auf die verbleibenden **P2P**-Elemente, wiederholt die drei Schritte von [1-2-4-All](#) in derselben Reihenfolge wie oben beschrieben. Seid bereit, falls nötig, zu vorherigen Elementen zurück zu kehren und diese zu überarbeiten (seid darauf gefasst, dass dies kein lineares Vorgehen ist). Verwende die folgenden Fragen, um die Entwicklung der nächsten vier Elemente anzuleiten:
 1. Prinzipien: “Welche Regeln müssen wir unbedingt befolgen, um unseren Sinn und Zweck zu erreichen?”
 2. Teilnehmer: “Wer kann zur Erreichung unseres Sinn und Zwecks beitragen und muss einbezogen werden?”
 3. Struktur: “Wie müssen wir uns organisieren (Makro- und Mikrostrukturen) und die Kontrolle verteilen, um unseren Sinn und Zweck zu erreichen?”
 4. Praktiken: “Was machen wir als Nächstes? Was werden wir unseren Nutzern/Klienten anbieten und wie werden wir es tun?”

- Frage nach jedem Element: “Hat dieses Element ein neues Licht auf die vorherigen Elemente geworfen, so dass wir diese überarbeiten müssen?” (5 Minuten)
- Wenn alle Elemente fertiggestellt sind, bitte die Teilnehmer, sich zurück zu lehnen und den Entwurf der fünf Elemente gemeinsam genau anzusehen. Bitte sie in kleinen Gruppen **What, So What, Now What?** zu verwenden, um alle möglichen nächsten Schritte zu verstehen und als ganze Gruppe zu priorisieren. (15 Minuten)
- Lade die Teilnehmer nach dem Start der Initiative dazu ein, ihr **P2P-Design** in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und die Elemente anhand ihrer Erfahrungen anzupassen.

Warum? Sinn und Zweck

- Um die Phantasie aller Teilnehmer anzuregen, und sie auf die Gestaltung ihrer gemeinsamen Zukunft zu konzentrieren.
- Um zu vermeiden, dass das “Design” nur von einer kleinen Gruppe oder ausschließlich von Experten hinter verschlossenen Türen ausgearbeitet wird.
- Um alle Elemente zusammenzuführen, die für die Einleitung und Aufrechterhaltung einer Initiative erforderlich sind, um einen lückenhaften Prozess zu vermeiden.
- Um innovative Strategien zu entwickeln, die sich schnell umsetzen und verbreiten lassen, da sie von allen Beteiligten getragen werden.
- Die Belastbarkeit und die Fähigkeit, Störungen zu absorbieren wird erhöht, indem die Macht gerecht verteilt wird.
- Die Fähigkeit wird geschaffen, jedes der Elemente schnell an sich ändernde Umstände anpassen zu können.

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um Purpose-To-Practice (P2P) vorzustellen

Purpose-To-Practice



Grafik zur Einführung von Purpose-To-Practice



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Tipps und Stolperfallen

- Einen kraftvollen und besonders ansprechenden “Sinn und Zweck” zu entwerfen, ist der wichtigste Schritt: Du kannst **Nine Whys**, **Appreciative Interviews (AI)** oder **TRIZ** verwenden, um den Diskurs zu vertiefen.
- Ein Sinn und Zweck kann als etwas Positives, das ihr startet/erschafft oder etwas Negatives, das ihr stoppen möchtet, ausgedrückt werden.
- Arbeitet in schnellen Zyklen, scheitert frühzeitig und iterativ.
- Mehrere Sitzungen über Wochen oder sogar Monate verteilt, können erforderlich sein.
- Struktur ist in der Regel das Element, das die meiste Phantasie benötigt. Es geht weg vom Top-Down-Management und hin zu verteilter Kontrolle. Verwendet Metaphern (z. B. “Wie können wir uns als Grünlilie strukturieren?”). Auch visuelle Darstellungen können helfen, kreative Entwürfe hervorzulocken.
- Prinzipien: “Must dos” und “Must not dos” ergeben sich häufig durch die Erfahrungen, die wir in der Praxis gemacht haben (positiv als auch negativ).
- Verlasse dich auf kleine Gruppen, um den schwersten Teil der Arbeit zu erledigen und halte es in Bewegung.
- Halte Dich bei den Runden an den Zeitplan und wenn mehr Zeit benötigt wird, führe zwei Runden durch.
- Vertraue auf die inspirierenden wie desillusionierenden Erfahrungen aus der Gruppe und nutze sie.
- Lade die Teilnehmer ein, ihre Intuition zu benutzen, während der Prozess sich entwickelt.

- Lade talentierte Teilnehmer ein, Rollen zu übernehmen (z. B. schreiben, malen, zusammenzuführen etc.).

Variationen

- Beginne mit einem 30-minütigen, sehr schnellen Zyklus, der alle fünf Elemente umfasst, um die Notwendigkeit eines starken und klaren Zwecks zu verdeutlichen: Ohne den Zweck wird das Ergebnis nur halbgar.
- Grafische Aufzeichnungen helfen dabei, die Aufmerksamkeit und den Fokus über den strengen Designprozess hinweg zu halten.
- Um das Gespräch über Praktiken anzureichern, kannst Du folgende Fragen stellen: “Was geschieht um uns herum, das Gelegenheit schafft?”, “Was steht auf dem Spiel, wenn wir kein Risiko eingehen?”, “Wo fangen wir wirklich an?”
- Wenn die Integration aller fünf Elemente für ein Projekt zu viel ist, entwickelt die ein oder zwei Elemente, die euch am wichtigsten erscheinen.
- Nutze die fünf **P2P**-Fragen routinemäßig als einfache Checkliste für kleine Projekte.
- Wenn mit virtuellen Gruppen gearbeitet wird, können die fünf Fragen über eine Chat-Version von 1-2-All beantwortet werden. Die Antworten können dann mit einer Person, die die “Synthesizer-Rolle” übernimmt sortiert und ausgesiebt werden. Mache dir keine Sorgen um die Perfektion in den ersten Runden. Virtuelle Runden können den persönlichen Austausch vertiefen oder ergänzen.
- Verwende **P2P**, um eine viel längere Design-Sitzungen zu strukturieren (z. B. einen Planungs- oder Strategie-Retreat).

Beispiele

- Von den Leitern der [Conversation Café](#) Dialogbewegung
- Die “Quality Commons”, eine Gruppe von Forschern aus acht Gesundheitssystemen, nutzte **P2P** für die erfolgreiche Bildung ihres Konsortiums.
- Beim Durchlaufen der ersten Phase des **P2P** entdeckte ein Management-Team einen viel tieferen Zweck, als es erwartet hatte. Der neue Zweck und die gemeinsame Erfahrung inspirierten das Team, sein Geschäftsmodell zu überdenken.
- Um die Gründung von Liberating-Structures-User-Groups anzuleiten
- Von der lateinamerikanischen Region eines Konzerns zur Einführung einer neuen kundenorientierten Geschäftsstrategie

Zuschreibung: Die Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Ketih McCandless entwickelt. Inspiriert wurden sie von Dee Hock (siehe auch sein Buch Birth of the Chaordic Age).

LS Selection Matchmaker: What Serves Your Purpose?

~ Use with the LS Design Cards or the LS Menu on the next page~

1. Rapidly share challenges and expectations while building new connections	12. Specify only the absolute “Must do’s” & “Must not do’s” for achieving a purpose	23. Discover, spark and unleash local solutions to chronic problems
2. Make the purpose of your work together clear	13. Tap the wisdom of the whole group in rapid cycles	24. Move from either-or to robust both-and solutions
3. Together, look back on progress to-date and decide what adjustments are needed	14. Articulate the paradoxical challenges that a group must confront to succeed	25. Reveal and understand relationship patterns that create value or dysfunctions
4. Stop counterproductive activities & behaviors to make space for innovation	15. Reveal insights and paths forward through non-verbal expression	26. Develop strategies for successfully operating in a range of plausible yet unpredictable futures
5. Discover & build on the root causes of success	16. Develop effective solutions to chronic challenges while having serious fun	27. Define the 5 elements that are essential for a resilient & enduring initiative
6. Engage everyone simultaneously in generating questions/ideas/suggestions	17. Sort challenges into simple, complicated and complex categories	28. Analyze the full portfolio of activities & relationships to identify obstacles & opportunities for progress
7. Share know-how gained from experience with a larger community	18. Spread good ideas and make informal connections with innovators	29. Understand how embedded systems interact, evolve, influence the spread of innovation, and transform
8. Discover & focus on what each person has the freedom and resources to do now	19. Practice deeper listening and empathy with colleagues	30. Surface most essential needs across functions and accept or reject requests for support
9. Rapidly generate & sift a group’s most powerful actionable ideas	20. Map informal connections and decide how to strengthen the network to achieve a purpose	31. Reconnect the experience of leaders and experts with the people closest to the challenge at hand
10. Get practical and imaginative help from colleagues immediately	21. Define the step-by-step design elements for bringing initiatives or meetings to productive endpoints	32. Practice progressive methods for helping others, receiving help and asking for help
11. Engage everyone in making sense of profound challenges	22. Liberate inherent action and leadership in large groups	33. Observe and record actual behaviors of users in the field

Write two or three sentences about the challenge you have in mind. Then, ...

1. Put a checkmark next to each objective you wish to achieve. [✓]
2. Group objectives in a logical sequence of beginning, middle and end.
3. Trim your list by taking out the less critical objectives; save those for later.
4. If you are down to between 3 and 7 objectives you have your first string. **Voila!**
5. Develop one or two alternative strings, shorter, longer or different.
6. Share with others, compare, modify and choose one that makes good sense.
7. Match your string of objectives with its string of LS and check timing.
8. Save alternative objectives for improvising as needed during implementation.

Liberating Structures Menu

~ Use when LS Design Cards are not available ~

Each LS in this table is designed to achieve the objective with the same number.
Cut along the table lines to make separate cards easy to manipulate and string together.

1. Impromptu Networking 5-20 min. 	12. Min Specs 20-50 min. 	23. Discovery & Action Dialogue 25-70 min. 
2. 9 Whys 5-20 min. 	13. Wise Crowds 10-60 min. per person 	24. Integrated~Autonomy 60-80 min. 
3. What, So What, Now What 15-45 min. 	14. Wicked Questions 20 min. 	25. Generative Relationships 25 min. 
4. TRIZ 30-45 min. 	15. Drawing Together 30-40 min. 	26. Critical Uncertainties 60-100 min. 
5. Appreciative Interviews 30-60 min. 	16. Improv Prototyping 15-20 min. per round 	27. Purpose-to-Practice 25-120 min. 
6. 1-2-4-All 10-12 min. 	17. Agreement-Certainty Matrix 30-45 min. 	28. Ecocycle Planning 60-95 min. 
7. User Experience Fishbowl 25-70 min. 	18. Shift & Share 35-90 min. 	29. Panarchy 1-2 hr. 
8. 15% Solutions 15-20 min. 	19. Heard, Seen, Respected 25 min. 	30. What I Need From You 45-70 min. 
9. 25-to-10 Crowd Sourcing 20-30 min. 	20. Social Network Webbing 45-60 min. 	31. Celebrity Interview 25-60 min. 
10. Troika Consulting 15-30 min. 	21. Design Storyboards 25-70 min. 	32. Helping Heuristics 15 min. 
11. Conversation Café 35-60 min. 	22. Open Space 90 min. to 3 days 	33. Simple Ethnography 1-6 hr. 

