



### WAS SIND DIE LIBERATING STRUCTURES

Die Liberating Structures sollen helfen das Potential einer Gruppe freizusetzen. Ähnlich wie beim systemischen Coaching geht es darum die Menschen einzubeziehen, zu aktivieren, zu entfesseln und dazu beizutragen, dass sie ihre Zukunft selbst zum Positiven gestalten können.

Die ‚Liberating Structures‘ – auf Deutsch ‚Befreiende Strukturen‘ – wurden von Keith McCandless und Henri Lipmanowicz seit dem Jahr 2002 entwickelt und erfolgreiche existierende Formate angepasst. Sie bestehen zurzeit aus 33 Formaten, sogenannten Strukturen. Diese Strukturen stehen unter der Creative Commons License. Sie können, unter Nennung der Urheber frei geteilt und bearbeitet werden und sind im Internet verfügbar.

Sie wurden entwickelt, um komplexe Probleme in Gruppen zu lösen. Jede der Strukturen hat unterschiedliche Ziele. Die Strukturen helfen dabei, Menschen zum Mitmachen zu bewegen und sinnvolle Ergebnisse zu erzielen

Es gibt eine grobe Unterteilung in dreimal 11 Strukturen, die von links nach rechts in ihrer Komplexität zunehmen. Normalerweise beginnt man mit den elf Strukturen in der linken Spalte.

Die Liberating Structures sind einfach in der Umsetzung. Ziel ist es einem Team den Einstieg in einen kommunikativen Prozess zu ermöglichen und zu erleichtern. Mithilfe der LS lernt das Team schnell, jeden Teilnehmer einzubeziehen und die Aufmerksamkeit der gesamten Gruppe zu bündeln. Durch die vorgegebenen Redeanteile kommen auch die Menschen zu Wort, die häufiger im Hintergrund stehen und Schwierigkeiten haben, sich zu beteiligen.

Insbesondere im Wandel zum agilen Unternehmen ist es entscheidend, den Menschen Möglichkeiten und Werkzeuge zum Austausch auf Augenhöhe an die Hand zu geben.

Sie stehen im Einklang zu den Zielen beim Coaching

- Aktivierung und Nutzung vorhandener Ressourcen
- Verbesserung der Selbstmanagement-Fähigkeit
- Förderung von Kommunikationsstrukturen

Die Zehn Regeln im Umgang mit den Liberating Structures:

1. Beziehe jeden mit ein und entfessele ihn
2. Bringe Menschen und ihren eigenen Lösungen tiefen Respekt entgegen
3. Starte niemals ohne einen klaren Zweck
4. Bilde Vertrauen während du voran gehst
5. Lerne und entwickle dich durch Fehlschläge vorwärts
6. Wende Selbsterforschung in der Gruppe an
7. Stärke Freiheit und Verantwortung
8. Stelle die Möglichkeiten heraus: Glaube bevor du es sehen kannst
9. Lade zur kreativen Zerstörung ein, um für Innovation Platz zu schaffen
10. Bringe dich ernsthaft ein, mit spielerischer Neugier



# LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

## DAS LIBERATING STRUCTURES MENUE



### Liberating Structures Menu: Including and Unleashing Everyone v 2.2



#### Impromptu Networking

Rapidly share challenges and expectations, building new connections



#### 9 Whys

Make the purpose of your work together clear



#### What, So What, Now What?

Together, look back on progress to-date and decide what adjustments are needed



#### TRIZ

Stop counterproductive activities & behaviors to make space for innovation



#### Appreciative Interviews

Discover & build on the root causes of success



#### 1-2-4-All

Engage everyone simultaneously in generating questions/ideas/suggestions



#### User Experience Fishbowl

Share know-how gained from experience with a larger community



#### 15% Solutions

Discover & focus on what each person has the freedom and resources to do now



#### 25-To-10 Crowd Sourcing

Rapidly generate & sift a group's most powerful actionable ideas



#### Troika Consulting

Get practical and imaginative help from colleagues immediately



#### Conversation Café

Engage everyone in making sense of profound challenges



#### Min Specs

Specify only the absolute "Must do's" & "Must not do's" for achieving a purpose



#### Wise Crowds

Tap the wisdom of the whole group in rapid cycles



#### Wicked Questions

Articulate the paradoxical challenges that a group must confront to succeed



#### Drawing Together

Reveal insights & paths forward through non-verbal expression



#### Improv Prototyping

Develop effective solutions to chronic challenges while having serious fun



#### Agreement-Certainty Matrix

Sort challenges into simple, complicated, complex and chaotic domains



#### Shift & Share

Spread good ideas and make informal connections with innovators



#### Heard, Seen, Respected

Practice deeper listening and empathy with colleagues



#### Social Network Webbing

Map informal connections & decide how to strengthen the network to achieve a purpose



#### Design StoryBoards

Define step-by-step elements for bringing projects to productive endpoints



#### Open Space

Liberate inherent action and leadership in large groups



#### Discovery & Action Dialogue

Discover, spark & unleash local solutions to chronic problems



#### Integrated~Autonomy

Move from either-or to robust both-and solutions



#### Generative Relationships

Reveal relationship patterns that create surprising value or dysfunctions



#### Critical Uncertainties

Develop strategies for operating in a range of plausible yet unpredictable futures



#### Purpose-To-Practice

Define the five elements that are essential for a resilient & enduring initiative



#### Ecocycle Planning

Analyze the full portfolio of activities & relationships to identify obstacles and opportunities for progress



#### Panarchy

Understand how embedded systems interact, evolve, spread innovation, and transform



#### What I Need From You

Surface essential needs across functions and accept or reject requests for support



#### Celebrity Interview

Reconnect the experience of leaders and experts with people closest to the challenges at hand



#### Helping Heuristics

Practice progressive methods for helping others, receiving help, and asking for help



#### Simple Ethnography

Observe & record actual behavior of users in the field





### WANDEL ZUR AGILITÄT IN UNTERNEHMEN

Immer mehr Unternehmen versuchen „Agil“ zu werden, weil sie feststellen, dass sie mit den bisherigen Strukturen und Hierarchien auf die Herausforderungen der heutigen Zeit nicht mehr angemessen und schnell reagieren können.

Seit den 1990er Jahren gab es in der Softwareentwicklung Bestrebungen die Entwicklung und Zusammenarbeit zu verändern.

Im Jahr 2001 entstand das Manifest für Agile Softwareentwicklung. Es wurde von 17 Personen, die im Umfeld der agilen Softwareentwicklung tätig waren verfasst und unterzeichnet.

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Seit einiger Zeit wird versucht, diesen Wandel auch in Betrieben außerhalb der Softwarebranche umzusetzen. Viele diese Initiativen scheitern, weil lediglich bestehende Frameworks übernommen und angewendet werden, ohne den nötigen Wandel im Umgang mit und zwischen den Menschen in den Vordergrund zu stellen.

---

### WAS HILFT MENSCHEN BEIM WANDEL ZUR AGILEN ZUSAMMENARBEIT

Die Teams sollten ermächtigt werden, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Man sollte ihnen Tools an die Hand geben zur weiteren Umsetzung. Die Gruppe soll in Kommunikation und Austausch gebracht werden.

Kann dieses Problem hier gelöst werden? Wer kann helfen?

Wie arbeiten wir hier zusammen? Welche Regeln gibt es?

Um wirklich zu funktionieren, muss sich das gesamte Unternehmen auf agile Werte und Haltung einstellen.

Dem Gedanken – „Best Practice funktioniert überall“ ist schwer zu widerstehen. Allerdings sind die eigenen Gegebenheiten viel wichtiger und lassen sich in der Regel nicht verallgemeinern. In einem komplexen System funktionieren diese nicht. Oftmals wird davor zurückgeschreckt, weil man der Meinung ist, das Rad neu zu erfinden. Ein wesentlicher Bestandteil ist der Austausch von Wissen und den für das eigene Unternehmen passenden Weg zu finden.



## LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

### WIE IST DER ABLAUF

In der Regel werden mehrere Strukturen zu einem Ablauf zusammengefasst, der in den LS String genannt wird. In dem String wird auf ein geplantes Ziel hingearbeitet und die Strukturen dementsprechend ausgewählt.

Es sind immer sequenzielle Interventionen. Einzelne Beiträge werden durch simultane Unteraktionen ersetzt. Hierdurch erreicht man die beste Ausnutzung der gegebenen Zeit. Das Timeboxing, also das Einhalten der vorgegebenen Zeitfenster ist ein wichtiger Punkt. Es hält die Teilnehmer an, zum Punkt zu kommen. Jeder hat die gleiche Redezeit. Dadurch entsteht ein schneller iterativer Prozess.

In einem drei Stunden Coaching geht man von 4 bis 5 Liberating Structures in einem String aus, an einem kompletten Tag von 8 bis 10.



### FRAGEN ZU BEGINN

Zu Beginn stellt man sich folgende Fragen:

1. Was ist unser erster Schritt?
2. Was brauchen wir zum Start?
3. Wer muss beteiligt sein?
4. Welche Art Liberating Structures kann erfüllen was wir möchten?
5. Was würden wir als Nächstes tun?

### AUFBAU DER ANLEITUNGEN

Die Anleitungen zu den Strukturen sind immer nach diesem Schema aufgebaut:

- Was wird ermöglicht?
- Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung
  1. Die Einladung gestalten
  2. Aufbau und benötigte Materialien
  3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?
  4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?
  5. Ablauf und Dauer
- Warum? Sinn und Zweck
- Tipps und Stolperfallen
- Beispiele

Die Herangehensweise ist meist ähnlich. Zuerst macht man sich alleine, oder zu zweit Gedanken über das Thema. In folge bespricht man es mit mehreren anderen Menschen und verfeinert so die Ergebnisse.



## LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

C:\Users\User\Desktop\Liberating Structures\600\_479267479.jpg

### WO KANN ICH LIBERATING STRUCTURES EINSETZEN

Die Liberating Structures eignen sich für Gruppen ab drei Personen und funktionieren auch problemlos mit sehr großen Gruppen. Die Strukturen ermöglichen, dass jeder gleichermaßen einbezogen wird.

Viele Themen sind aus Coaching-Sicht möglich, wie zum Beispiel das gemeinsame erarbeiten SMARTer Ziele, von Feedback Regeln, sowie Themen aus dem agilen Umfeld wie z.B. Stärkung und Resilienz der Organisation.

Aus systemischer Sicht, anknüpfen, aktuelles, Ziel und Problembearbeitung, Vorhaben und Transfer, Rückblick und Ausblick.

### WAS IST DER NUTZEN IM COACHING KONTEXT

Wie organisiert man die gemeinsame Arbeit von Gruppen, damit sie effektiv ist und gleichzeitig alle miteinander verbindet?

Jeder hat die gleiche Möglichkeit sich zu beteiligen. Durch den Aufbau der Strukturen ist gewährleistet, dass der Einzelne zur Sprache kommt. Schnell entsteht eine eigene Dynamik und Verbundenheit.

Komplett neue Ideen entstehen aus der wesentlich größeren Menge an Interaktion und Diskussionen.

Die Liberating Structures eignen sich für Gruppen aller Größen. Sie ermöglichen dem Coach, in einem geregelten Rahmen Kontrolle abzugeben. Man schafft relativ einfach gleiche Möglichkeiten für alle etwas beizutragen. Der Coach kann den Prozess durch aussieben und sequenzieren begleiten. Es entstehen oft sehr schnell wesentlich bessere Ergebnisse, als die Teilnehmer erwartet haben.

Liberating Structures kann der Coach auch sehr gut zur erweiterten Auftragsklärung einsetzen. Er kann die Gruppe erarbeiten lassen, ob der ursprüngliche Auftrag der Problematik im System entspricht. Er kann feststellen, ob die Ziele des Auftraggebers und des sozialen Systems übereinstimmen. Das Liberating Structures Alphabet gibt ihm dazu einfache Methoden an die Hand.

Man könnte die Gruppe beispielsweise das Coaching-Haus mit Hilfe eines Strings gemeinsamen durchlaufen und erarbeiten lassen.

### SPRICHT ETWAS DAGEGEN

Coaching findet häufig in kleinen Gruppen oder mit Einzelpersonen statt. Die Liberating Structures sind eher für größere Gruppen ausgelegt. Der Coach gibt seinen Einfluss auf den Prozess teilweise ab, weil ein großer Teil der Strukturen in Einzelarbeit und kleinen Gruppen stattfindet.

Diskussionen könnten eskalieren, ohne dass der Coach es direkt mitbekommt. Die Teilnehmer sollten deshalb darauf hingewiesen werden, dass der Coach als Ansprechpartner jederzeit einbezogen werden kann. Seine Rolle ist also keineswegs überflüssig.

Durch die teils engen zeitlichen Vorgaben durch das Timeboxing kann Stress bei den Teilnehmern entstehen, wenn sie Arbeit in diesem Format noch nicht gewöhnt sind. In Unternehmen die sich mit agiler Entwicklung



## LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

beschäftigen, sind die Teilnehmer wahrscheinlich schon geübt damit umzugehen. In den vielen agilen Methoden findet es Anwendung.

### WELCHE LIBERATING STRUCTURES SIND BESONDERS GEEIGNET

Grundsätzlich gibt es verschiedene Strukturen für unterschiedliche Ziele. Sie sind in sechs Obergruppen unterteilt:

1. Teilen oder Verbreiten von Ideen, Know-How, Erfahrungen, Herausforderungen
2. Offenlegen, Entdecken, Erschaffen, Entwickeln oder Verbessern von Möglichkeiten, Hindernisse, Lösungen, Ideen
3. Untersuchen, Erkennen, Klären, Detaillieren, Debriefen
4. Helfen, Hilfe bekommen, Zusammenarbeiten
5. Strategie entwerfen
6. Planen



### IMPROMPTU NETWORKING

Mit Impromptu Networking schafft man in einer Gruppe sehr schnell eine Verbindung zwischen unterschiedlichen Personen, auch wenn sie sich vorher nicht kannten.

Man bespricht die Fragestellung 1 zu 1, dabei sind 2 Minuten Zeit pro Person und es erfolgen drei Runden mit wechselnden Gesprächspartnern.



### 1 – 2 – 4 – ALL

Man setzt sich eine Minute alleine mit der Frage auseinander, dann für 2 Minuten mit einem Partner, danach bespricht man die Erkenntnisse in einer 4er Gruppe und zum Schluss werden sie mit allen geteilt.



### 15% SOLUTIONS

Was sind deine 15%? Wo hast du die Möglichkeit und Freiheit zu agieren?

4 Minuten für sich selbst überlegen, dann jeweils 4 Minuten in einer 4er Gruppe vorstellen. 5 Minuten pro Person stellt die Gruppe klärende Fragen an eine Person und gibt Ratschläge.



### TRIZ

Am Anfang steht eine paradoxe Frage "Was müssen wir aufhören zu tun, um unserem wichtigsten Ziel näher zu kommen?"



## LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

Jede Gruppe benutzt 1-2-4-All und erstellt in 10 Minuten so eine erste Liste mit allen Möglichkeiten die sie sieht, um das unerwünschte Ergebnis zu erreichen.

Jede Gruppe benutzt erneut 1-2-4-All und erstellt damit in weiteren 10 Minuten eine zweite Liste mit all den Dingen, die den Einträgen der ersten Liste ähneln.

Jede Gruppe benutzt nun wieder für 10 Minuten 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.



### WISE CROWDS

Wise Crowds ähnelt einem Reflecting Team, es ermöglicht den Teilnehmern einer kleinen oder großen Gruppe, sich sofort gegenseitig zu helfen.

Der Klient beschreibt in 2 Minuten die Herausforderung und bittet um Hilfe. Die Berater fragen drei Minuten beim Klienten nach, um die Herausforderung zu verstehen. 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 für acht Minuten Fragen, geben Ratschläge und sprechen Empfehlungen aus. Der Klient gibt den Beratern in zwei Minuten Feedback, was für ihn nützlich war und was er verwenden kann.

## WAS IST DIE ROLLE COACHES

Der Coach kann die Einladung aussprechen und als begleitender Partner zur Verfügung stehen

Wie in anderen Formaten auch, übernimmt der Coach die Verantwortung für den Prozess, die Klienten die Verantwortung für die Lösung. Der Coach kann den geschützten sicheren Raum zur Verfügung stellen.

Bei den Liberating Structures kommt es entscheidend auf die richtige Fragestellung an. Hier kann der Coach seine Erfahrungen einbringen. Er macht keine Lösungsvorgabe, sondern gibt Anregungen und begleitet den Prozess. Die Strukturen ermöglichen den Teilnehmern eigene Lösungen zu finden. Der Coach kann in dem Prozess entstehende Probleme und Hindernisse in der Gruppe sichtbar machen. Während der Arbeit in den Strukturen, hält er sich weitgehend zurück. Im Nachgang kann er als Anwalt der Ambivalenz auftreten. Er fördert das Wachstum und den Zusammenhalt und bietet der Gruppe Hilfe zur Selbsthilfe.

Er befähigt das Team dazu die Liberating Structures auch im täglichen kommunizieren in dem Unternehmen anzuwenden. Z.B. in Retrospektiven bei Scrum.

Es besteht zum Teil wenig Zeit zum Nachdenken und reflektieren. Je nach Thema sollte man als Coach zusätzliche Zeit dafür einplanen und zur Verfügung stellen.



## LIBERATING STRUCTURES IM COACHING

### WAS SIND DIE RICHTIGEN FRAGEN

Die richtigen Fragenstellung ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Liberating Structures. Hier kann der Coach seine Kreativität einbringen.

- Ziel, Lösungs- und Ressourcenorientiert
- Verhaltensfragen
- Konstruktive Fragen
- Fragen nach Unterschieden
- Hypothetische Fragen
- Die Wunderfrage

### WIE KANN MAN LIBERATING STRUCTURES LERNEN

Die Liberating Structures sind einfach zu lernen und anzuwenden. Man kann neue Strukturen problemlos in das Coaching mit einbeziehen und Erfahrungen sammeln. Die Strukturen sind im Internet frei zugänglich. Es gibt ein Buch in dem die Liberating Structures ausführlicher beschrieben werden und Beispiele aus der Anwendung geteilt werden.

In immer mehr Städten gibt es Meetup Gruppen, in denen man die Strukturen lernen und selbst mit vielen Teilnehmern erleben kann.

Die Liberating Structures haben eine aktive, offene Community, in der man sich sehr gut austauschen und Erfahrungen teilen kann. Es gibt auch Einführungs- sogenannte Immersion-Workshops bei denen man, in der Regel über zwei Tage, möglichst viele unterschiedliche Strukturen erleben und ausprobieren kann.

Es steht auch jedem frei eigene Strukturen zu entwickeln, oder bestehende abzuwandeln.

Ein Tipp ist, mit der Struktur zu beginnen, die einem selbst am einfachsten oder bequemsten erscheint.

### FAZIT

Die Liberating Structures lassen sich meiner Meinung nach sehr gut mit der Haltung und den Werten im Coaching vereinbaren.

Sie sind eine sehr gute Ergänzung zu den anderen Methoden und lassen sich ohne weiteres in Coaching-Prozessen einbinden.

Sie können das Team schnell befähigen, sich selbst zu organisieren. Gerade im Kontext des Wandels zur agilen Organisation können sie sehr hilfreich sein.



### QUELLEN

The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation by Keith McCandless and Henri Lipmanowicz ISBN-13: 978-0615975306

<http://www.liberatingstructures.com/>

<https://www.liberatingstructures.de/>

<https://www.meetup.com/de-DE/KoIn-Liberating-Structures-Meetup/>

[Liberating Structures Principles](#)

[DiY Design Cards](#)

Liberating Structures App:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=de.holisticon.app.ls&hl=en>

<https://itunes.apple.com/us/app/liberating-structures/id1206361128?mt=8>

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

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>