

Diese Erfahrung hat manche Doktorand:innen und mich selbst reflektieren lassen und Vertrauen (auch in Liberating Structures) aufgebaut: Für viele war dies das erste Zoom-Meeting von vielen folgenden virtuellen Jour fixes, Teamreflexionen und Praxisprojekten seit Mitte März. Das strahlende Leuchten in den Augen meiner Mit-Doktorand:innen begeistert mich seit dieser Erfahrung, meinen Weg und meine Praxis mit Liberating Structures weiterzuführen. Das Feedback der Doktorand:innen lässt auch meine Augen leuchten: So eine Energie und Partizipation der Teilnehmenden in einer Stunde gibt es in der (virtuellen) Form selten. Eine Doktorandin hat mich daraufhin kontaktiert und eine Woche später in einer Zoom-Telko eines Doktorandenseminars nur 5 Minuten einfürend ihr Thema präsentiert und dann eine 1-(2)-4-All-Variation zu ihrer Forschungsfrage gemacht. Auch das ist eine super Möglichkeit, Liberating Structures praktisch einzusetzen, auch wenn formal eine Präsentation gefordert wird.

Troika Consulting, die letzte Liberating Structure, die ich beim Jour fixe eingesetzt hatte, um ein alternatives Format für die gegenseitige Unterstützung vorzustellen, inspirierte weitere Zusammenarbeit: Doktorand:innen haben mich zu einem einstündigen wöchentlichen Treffen, einer „Quattroika“ (Troika zu vier), eingeladen. Nach der ersten Woche ging ich in den Urlaub und Quattroika wurde 3 Wochen ohne mich weitergeführt. Ich habe nur gehört, dass u. a. innerhalb einer Stunde eine komplette Gliederung einer Dissertation erarbeitet wurde. Seit dem ersten Dienstag im Januar 2021 startet eine weitere Troika-Gruppe, die sich selbst organisiert hat.

Liberating Structures ermöglichen mir auch ein Lernen über mich selbst: niedrig sein, vertrauen, fragen, ausprobieren, erfahren, reflektieren, lernen ... Ja genau, was hast du, lieber:in, gelernt?



Liberating Structures sind für mich ein methodisches Gelände, um einen ko-kreativen Raum für Entwicklung zu öffnen und zu halten.

Helga Brüggemann

setzt Liberating Structures in ihrer Firma Systemische Beratung Düsseldorf in Einzel- und Gruppencoachings, bei der Moderation von Großgruppenveranstaltungen und Workshops, Webinaren, in der Prozessbegleitung in Unternehmen, bei Retrospektiven und Lehraufträgen ein.

Soziale Nähe bei physischer Distanz

Ich sitze an meinem Schreibtisch in Düsseldorf, in der Rosenstraße. Die monatliche Business Evolution Lounge® steht an, ein Format für ein Gruppencoaching, das sich im Laufe der letzten zehn Jahre zu einem nachgefragten Format entwickelt hat. Die Kundinnen kommen immer wieder, weil sie diese 90 Minuten als Quality-Time erleben, die ihnen hilft, sich zu klären, Denken und Verhaltensmuster zu erkennen, Energie zu tanken und sich weiterzuentwickeln. Da die Gruppe ausschließlich aus Frauen besteht, nutze ich in diesem Artikel die weibliche Form.

Normalerweise treffen wir uns bei mir im Büro mit maximal acht Personen. Die Teilnehmerinnen kommen aus unterschiedlichen Berufsfeldern. Gemeinsam ist ihnen die Lust am gemeinsamen Innehalten, um eine innere Momentaufnahme zu machen, den anderen ihre volle Aufmerksamkeit zu schenken und die Bereitschaft, 90 Minuten mit- und voneinander zu lernen. Im März 2020 veränderte der Lockdown die Rahmenbedingungen. Ein persönliches Treffen war nicht mehr möglich. Unsere Gruppencoachings leben von sozialer Nähe, die sich schnell in dem vertrauensvollen Rahmen einstellt, sobald wir im Kreis sitzen. In dem Buch „Humble Leadership“ (Ed Schein, 2019) werden die Rahmenbedingungen, die unsere Runden kennzeichnen, treffend beschrieben: Wir haben echtes Interesse aneinander bauen vertrauensvolle Verbindungen auf und teilen alle den Wunsch, uns gegenseitig mit maximaler Neugierde zu helfen.

Wie kann diese soziale Nähe auch bei physischer Distanz gelingen?

Die Antwort auf diese Frage finde ich bei Liberating Structures – ein reichhaltiger Fundus, aus dem ich schöpfen kann, um die Business Evolution Lounge® im virtuellen Raum abwechslungsreich und vertrauensvoll zu gestalten. Eine Auswahl von Liberating Structures bildet mein methodisches Gelände, um

den Raum zu öffnen und über die 90 Minuten hinweg so zu halten, dass die gefühlte Nähe einer Live-Begegnung nabekommt.

Stufe 1: Ankommen und Vertrauen aufbauen

Stufe 2: Raum öffnen für die inhaltliche Auseinandersetzung (**Drawing together**)

Stufe 3: Transfer und Raum mit einem Ritual schließen (**What, So what, Now what?**)

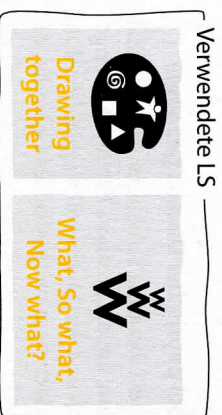
Stufe 1: Ankommen und Vertrauen aufbauen

Die Teilnehmerinnen kommen in der Regel direkt von der Arbeit. Nach dem Einwählen heißt es daher, erst einmal anzukommen in diesem digitalen Raum. Dieses Ankommen wird erleichtert, indem jede Teilnehmerin kurz ihre Stimme gehört und Erwartungen für das Online-Meeting ausgesprochen hat. An diesem Abend begrüße ich die Teilnehmerinnen mit der Frage, mit welchem Gedanken sie sich eingewählt haben und wie ihr Energielevel auf einer Skala von 1-10 gegenwärtig ist. I steht für ein niedriges Energielevel, 10 für ein hohes. Die Zahl bitte ich um die Information zu ergänzen, welche Erwartungen und Wünsche an diese Runde für diesen Abend bestehen. Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, wie das Äußern von Bedürfnissen Nähe schafft. Hineinzuspüren, wie es uns geht, und dann zu offenbaren, was wir brauchen, zentriert jede Einzelne und macht die unterschiedlichen Bedürfnisse transparent. Auf diese Weise wird schnell Vertrauen aufgebaut. Die Teilnehmerinnen sind jetzt angekommen in einem sicheren Raum und können sich auf den Gruppenprozess einlassen.

Nach dieser Einstiegsrunde von zehn Minuten gebe ich einen Kurzinput zu dem Thema des Abends: „Resonanz“. Die Themen variieren in Abhängigkeit der Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmerinnen. An diesem Abend lautet die Ausgangsfrage:

In welchem Kontext und unter welchen Bedingungen habe ich bisher Resonanz Erfahrungen gemacht, die mich stärkern?

Die Einleitung, in der ich Kernbotschaften des Buches *Resonanz* (Hartmut Rosa, Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung, 2019) vorstelle, halte ich möglichst kurz. Sie dient als Impuls, sich diesem Thema zu nähern.



Stufe 2: Raum öffnen für die inhaltliche Zusammenarbeit (**Drawing together**)

Die Teilnehmerinnen sind angekommen, und genügend Vertrauen ist aufgebaut, um inhaltlich einsteigen zu können. Meine Wahl, um den Raum für die tiefere inhaltliche Zusammenarbeit zu öffnen, fällt auf **Drawing together**. Diese Methode ermöglicht eine visuell unterstützte Einzelreflexion.

Ich lade die Teilnehmerinnen ein, Antworten zu unserer Ausgangsfrage mit den Symbolen der Struktur auszudrücken:

In welchem Kontext und unter welchen Bedingungen habe ich Resonanz Erfahrungen gemacht, die mich stärkern?

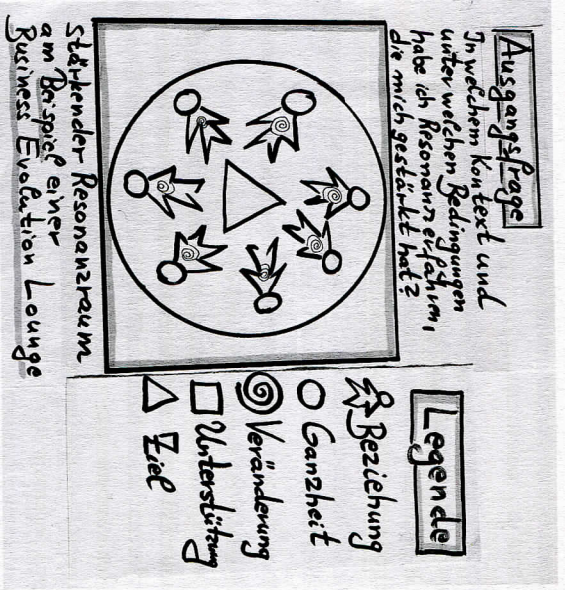
Drawing together hält als Strukturhilfe fünf Symbole bereit, die einfach zu zeichnen sind. Es ist immer wieder beeindruckend, mit wie wenig Elementen auch komplexere Sachverhalte kreativ mit folgenden fünf Elementen visualisiert werden können:

- Sternchen-Figur (Beziehung),
- Kreis (Ganzheit),
- Spirale (Veränderung),
- Rechteck (Unterstützung),
- Dreieck (Ziel).

Mithilfe dieser Legende kann die Analyse eines Themas anschaulich visualisiert werden. Je nachdem, wie vertraut die Teilnehmerinnen mit der digitalen Welt sind, besteht die Möglichkeit, die Zeichnung auf einem Whiteboard vorzunehmen oder auf einem DIN-A4-Blatt, das dann später bei der Vorstellung in die Kamera gehalten werden kann.

In einem zweiten Schritt teilen die Teilnehmerinnen in Breakout-Räumen ihre Zeichnungen miteinander. Dabei kommentiert jede die Zeichnung der anderen auf wertschätzende Weise – und erweitert so den Blick der Gesprächspartnerin auf das Thema durch ihre Interpretation.

Nach 15 Minuten kommen die Teilnehmerinnen aus der virtuellen Kleingruppenarbeit zurück und teilen kurz die Erkenntnisse. Hier ein Beispiel:



Durch die Struktur werden in relativ kurzer Zeit Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Gruppe deutlich: Viele visualisieren einen geschützten Raum. Er zeichnet sich aus durch eine besondere Qualität des Zuhörens, eine wertschätzende Haltung der Teilnehmerinnen und bestärkendes Feedback. Die Business Evolution Lounge® wird als Beispiel für solch einen Raum genannt. Wie zufällig weitere stärkende Resonanzräume entstehen können, skizzieren die Teilnehmerinnen unterschiedlich. Die Bandbreite reicht von der Planung konkreter Anlässe bis hin zur Offenheit für spontane Begegnungen, in der die Teilnehmerinnen positive Resonanz unverhofft erfahren. Auf individueller Ebene werden verborgenes Wissen, Gefühle und Muster zugänglich, wie das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit. Auf kollektiver Ebene ermöglicht die Visualisierung einen distanzierten Außenblick. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel schafft Klarheit. Die Teilnehmerinnen fühlen sich als Teil eines größeren Ganzen. In der Zusammenschau der Bilder werden diverse Perspektiven und Zusammenhänge erkenn- und nachvollziehbar. In kurzer Zeit entsteht so die Basis für einen substanzialen Austausch. **Drawing Together** schweift die Teilnehmerinnen noch mehr zusammen, weil sich jede vertrauensvoll öffnen, einbringen und zeigen kann. Sie ermöglicht Entwicklung, indem die Gruppe von außen auf sich selbst schauen und sich auf diese Weise als soziales System wahrnehmen kann. Der Zusammenhalt der Gruppe wird mit dieser Struktur weiter gefördert und das Vertrauen gestärkt.

Stufe 3: Transfer und Raum mit einem Ritual schließen
(What, So what, Now what?)

Wir beenden die Sitzung mit einem Gruppenritual, um den Transfer zu sichern und den Raum gemeinsam zu schließen. Die Methode **What, So what, Now what?** bietet sich an, weil die drei Fragen „Was, Wofür, Was jetzt?“ eine gute Strukturhilfe sind, sich kurz vor Schluss noch einmal zu zentrieren und den Transfer vorzubereiten.

Ich frage die Teilnehmerinnen, was die wichtigste Erkenntnis des Abends war, wofür sie diese zukünftig nutzen können und was der nächste Schritt zur Umsetzung ist. Die Teilnehmerinnen denken zunächst für sich eine Minute nach. Danach schreiben sie den wichtigsten nächsten Schritt in den Chat als Vorbereitung für die Abschlussrunde.

Die letzten 10 Minuten nutzen wir, um nacheinander ein Abschluss-Statement abzugeben, wie der Handlungsimpuls nach der Business Evolution Lounge® in die Tat umgesetzt werden kann.

Im digitalen Raum sind Liberating Structures effektiv einsetzbar, um schnell anzukommen, den Raum zu öffnen, eine konzentrierte Zusammenarbeit mit einem Thema anzuregen, Vertrauen aufzubauen und auf diese Weise soziale Nähe bei physischer Distanz zu erzeugen. Sie geben schnell Orientierung und helfen, sich ko-kreativ und gegenseitig unterstützend mit einem Thema zu beschäftigen, in einer Tiefe, die ich zuvor nur im analogen Raum für möglich gehalten hätte.

Abschließend möchte ich noch eine Erkenntnis zum Arbeiten im digitalen Raum teilen.

Für eine digitale Business Evolution Lounge® muss ich mehr Zeit für die Vorbereitung einplanen als für eine analoge – häufig das Doppelte an Zeit. Der Raum, in dem die Methoden angewendet werden, sollte so vorbereitet sein, dass jederzeit Orientierung gegeben ist. Hier drei Beispiele:

- Für die Skalenabfragen blende ich ein vorbereitetes Whiteboard ein, auf dem die Teilnehmerinnen Punkte setzen können.
- Während der Zeichnungserstellung ist die Legende im Chat abrufbar.
- Ein visueller und akustischer Timer hilft allen Beteiligten, die Zeit im Blick zu behalten.

Die Kurzweiligkeit durch den hohen Interaktions- und Varietätsgrad und der Aufbau eines Wir-Gefühls zwischen über 70 Personen aus der Unternehmenswelt, Forschung und Beratung ist mit dem „Innovator des Jahres 2020“ für „Onlinepräsenz – virtuell und doch ganz nah“ von der Zeitschrift *Die Deutsche Wirtschaft* ausgezeichnet worden.