



# Wie können wir unsere Meetings so gestalten, dass wir gern daran teilnehmen?

## Denk.frei.zeit – Teamrunde mal anders

### Wobei unterstützt Euch das Tool?

Das Tool „Denk.frei.zeit – Teamrunde mal anders“ hilft Euch, Meetings in produktive Denkräume zu verwandeln. Basierend auf den Prinzipien der "Denkumgebung" von Nancy Kline erfahrt Ihr, wie Ihr eine alternative Meetingstruktur nutzen könnt, in der jede:r aktiv mitdenkt, sich gleichwertig einbringt und die Qualität der Diskussionen verbessert. Ihr lernt und erprobt eine Teamrunde, die durch strukturierte Fragen und wertschätzendes Zuhören eine neue Art der Zusammenarbeit ermöglicht.

### Wann könnt Ihr das Tool anwenden?

Optimaler Zeitpunkt: jederzeit als Alternative / Variante zum bestehenden Meetingablauf

Mögliche Auslöser: Ausgewählte Themen sollen in Ruhe und mit der Beteiligung aller besprochen werden | Aktuelle Meetings werden von wenigen dominiert oder es gibt insgesamt wenig Beteiligung

### Was benötigt Ihr für die Durchführung?

Optimale Anzahl von Teilnehmenden: 8-12 Personen

Dauer Durchführung: bei 8 Personen 1malig ca. 125min ohne Pausen (um die Denk.frei.zeit zu erlernen und ein erstes Thema exemplarisch zu bearbeiten), anschließend kann die Denk.frei.zeit als Struktur für einzelne Meetings genutzt werden und passt sich dann der Dauer des jeweiligen Meetings an

Anforderungen an den Ort: in Präsenz 3qm pro Person oder virtueller Raum mit Breakout Räumen und virtuellem Whiteboard

Benötigtes Material in Präsenz: 4 Pinnwände, ausgedruckte Regeln für die Formate, Moderationskarten, Stifte, Nadeln, digitale oder physische Timer für Zeitbegrenzungen, Stuhlkreis ohne Tische

### Durch welches Verhalten trägst Du zum Erfolg des Tools bei?

Höre anderen mit Interesse und Aufmerksamkeit zu, ohne sie zu unterbrechen.

Bringe Dich mit Klarheit und Offenheit in den Austausch ein.

Übe Dich in Geduld und Wertschätzung gegenüber anderen Meinungen und Ideen.

### Woher kommen die Inspirationen für das Tool?

Kline, N. (2016) Time to think: Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Übers. R. Graßtat. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch.

Miketta, M. (2018) Thinking Environment – Denkräume schaffen in Coaching und Beratung. Paderborn: Junfermann Verlag.



# Wie können wir unsere Meetings so gestalten, dass wir gern daran teilnehmen?

## Denk.frei.zeit – Teamrunde mal anders

### Wie geht Ihr vor?

min	Ergebnis	Ablauf / Moderationshinweise
10	<i>Alle sind im Workshop angekommen.</i>	<p><b>Wer ist heute dabei? Wie geht es Euch?</b> Nutzt einen für Euch passenden Check-In.</p> <p>HINWEIS Check-In Fragen findet Ihr z.B. hier <a href="https://www.checkin-generator.de/">https://www.checkin-generator.de/</a></p>
5	<i>Sinn und Zweck des Einsatzes der Denk.frei.zeit sind bekannt.</i>	<p><b>Warum ist es hilfreich, Meetings als Denkraum zu gestalten?</b> Das Tool Denk.frei.zeit hilft, Meetings als wertschätzenden und strukturierten Denkraum zu nutzen. Es fördert Aufmerksamkeit und Konzentration und unterstützt die Beteiligung aller Teilnehmenden. Mit der Denk.frei.zeit erlebt Ihr eine neue Art von Teamrunde, die Freiraum für gemeinsames Arbeiten schafft. Heute geht es darum, die „Denk.frei.zeit“ kennenzulernen, die Besonderheiten zu üben und einen Probelauf durchzuführen. Abschließend entscheiden wir, ob, wann und wie wir die Denk.frei.zeit in unserem Team einsetzen wollen.</p>
10	<i>Die Grundlagen von Nancy Kline's Denkkumgebung sind bekannt.</i>	<p><b>Was ist eine Denkkumgebung und wie können wir sie herstellen?</b> Vorstellen der Seiten 1-3 im Anhang und Fragen klären.</p> <p>HINWEIS: Am Besten holt Ihr Euch zum Abschluss die Zustimmung der Gruppe ein, dass Ihr dieses Format im nächsten Schritt ausprobiert und dass die Moderation darauf hinweisen wird, wenn sich Teammitglieder nicht an das Vorgehen halten. Zum Beispiel: lange sprechen, sich gegenseitig unterbrechen oder Beiträge von Redner:innen kommentieren, Seitengespräche führen oder auf das Handy schauen.</p>
15	<i>Das Format Denkpaar ist bekannt und ausprobiert.</i>	<p><b>Wie funktioniert ein Denkpaar?</b> In einem Denkpaar teilt eine Person ihre Gedanken zu einer bestimmten Frage, während die andere Person aufmerksam und mit der Haltung, die einer Denkkumgebung zu Grunde liegt, zuhört. Danach werden die Rollen Denkende:r / Sprechende:r und Zuhörer:in getauscht.</p> <p>Bitte probiert die Methode Denkpaar für die nächsten 8min (2x4min) aus. Nutzt das Handout (Seite 5 in der Anlage) als Referenz. Die Frage, über die Ihr beide abwechselnd laut nachdenkt lautet: _____</p> <p>HINWEIS: Die folgenden Fragen eignen sich gut, um ins Thema der Denkkumgebung einzusteigen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie fühlst Du Dich in Situationen, in denen sich Menschen unterbrechen und / oder sich nicht zuhören? oder</li> <li>2. Wie können die vorgestellten Haltungen und Verhalten der Denkkumgebung Einfluss auf unsere Diskussion im Team nehmen?</li> </ol>



# Wie können wir unsere Meetings so gestalten, dass wir gern daran teilnehmen?

## Denk.frei.zeit – Teamrunde mal anders

min	Ergebnis	Ablauf / Moderationshinweise
15	Die Erkenntnisse aus dem Denkpaar sind geteilt und das Format Runde es ausprobiert.	<p><b>Welche Erkenntnisse zieht Ihr aus dem Denkpaar?</b>  <b>Wie funktioniert eine Runde?</b>            Bitte beantwortet nun im Rahmen einer Runde (Beschreibung der Runde, siehe Anlage Seite 4) folgende Frage:            Welche Eindrücke hast Du in der Rolle der zuhörenden Person gesammelt; welche in der Rolle der denkenden Person?            In einer zweiten Runde beantwortet diese Frage:            Welches sind Deine frischesten Gedanken zur Frage: _____ (hier die Frage nutzen, über die alle im vorangegangenen Denkpaar nachgedacht haben.)</p> <p>HINWEIS:            Es geht in der Runde der „frischesten Gedanken“ nicht darum, alles zu wiederholen, was im Rahmen des Denkpaars gesagt wurde, sondern den aktuellen / frischesten Gedanken zur Frage zu teilen, der ggf. auch erst nach dem Denkpaar entstanden ist.</p>
15	Die offene Diskussion ist bekannt und ausprobiert. Die Gruppe hat ein Fazit gezogen.	<p><b>Welches Fazit zieht Ihr?</b>  <b>Wie funktioniert eine offene Diskussion in der Denkkumgebung?</b>            Lasst uns jetzt das Format offene Diskussion ausprobieren. Es kommt einer klassischen Diskussion ohne Redner:innenliste am nächsten, dennoch gelten weiterhin die Haltung und das Verhalten der Denkkumgebung. Hört zu und unterbricht nicht, achtet auf gleichlange Redeanteile und regelt, wer als nächstes spricht, indem Ihr aufeinander achtet und nach jedem Beitrag kurz überlegt, „was braucht es, damit wir in der Diskussion weiterkommen?“            Die Frage, für die offene Diskussion lautet: „Welches Fazit ziehen wir bezogen auf die Frage: _____ (hier die Frage nutzen, über die alle im Denkpaar inhaltlich nachgedacht haben und zu der alle ihre frischesten Gedanken in der Runde ausgetauscht haben.)“</p> <p>HINWEISE:            Nutzt gern Seite 6 der Anlage, um die offene Diskussion vorzustellen.</p>
5	Alle kennen den Ablauf der Denk.frei.zeit.	<p><b>Wie läuft die Denk.frei.zeit, also ein Meeting / eine Teamrunde in der Denkkumgebung ab?</b>            Wie spielen die Formate der Denkkumgebung in einer Teamrunde zusammen und ergeben so die Denk.frei.zeit? Präsentiert den Ablauf (siehe Seite 7 in der Anlage).</p>
30	Alle haben kennengelernt, wie ein Agendapunkt bearbeitet werden kann.	<p><b>Wie funktioniert es genau, einen Agendapunkt in der Denk.frei.zeit zu bearbeiten?</b>            Anhand eines tatsächlichen Themas / Agendapunktes den Ablauf der Denk.frei.zeit durchführen. Folgende Schritte durchlaufen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendapunkt in Frageform: _____ ?</li> <li>• <b>Präsentation:</b> Welche Informationen braucht das Team, um die Frage beantworten zu können? (z.B. Dauer und Umfang der Unterbesetzung; aktuelle Rückstandssituation; Ausblick auf Urlaubsplanung)</li> <li>• <b>Klärungsrunde:</b> Welche Verständnisfragen müssen jetzt noch beantwortet werden?</li> <li>• <b>Runde zur Agendafrage</b> selbst: Gibt es noch Fragen zur Fragestellung des Agendapunktes? (z.B. Was bedeutet „abfedern“?)</li> <li>• <b>Denkpaar</b> durchführen, um die eigenen Gedanken zur Agendapunktfrage zu reflektieren</li> <li>• <b>Runde</b>, um die „frischesten Gedanken“ zur Fragestellung kennenzulernen</li> <li>• <b>Offene Diskussion und Runde</b> (bei Bedarf im Wechsel, um immer wieder alle einzubeziehen und ggf. ein Zwischenfazit zu ziehen)</li> <li>• <b>Entscheidung</b> treffen und festhalten</li> </ul>



# Wie können wir unsere Meetings so gestalten, dass wir gern daran teilnehmen?

## Denk.frei.zeit – Teamrunde mal anders

min	Ergebnis	Ablauf / Moderationshinweise
		<p><b>HINWEISE:</b> Im Vorfeld eine Frage / einen Agendapunkt auswählen, die / der im Team bearbeitet werden soll.</p> <p>Es bietet sich an, in die offene Diskussion immer wieder eine Runde einzuflechten, gerade, wenn</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>sich nur wenig Personen an der offenen Diskussion beteiligen</li> <li>wenn sich unterschiedliche Meinungen herauskristallisieren (Beispielfrage für die Runde: Aktuell werden in der Diskussion folgende Standpunkte vertreten: ___ wie kann eine Lösung aussehen?)</li> </ol>
10	<p><i>Alle habe ihre Meinung zum Einsatz der Denk.frei.zeit geteilt. Eine Entscheidung über den Einsatz der Denk.frei.zeit ist getroffen.</i></p>	<p><b>Wie machen wir weiter?</b> Runde zur Frage: Wollen wir die Denk.frei.zeit zukünftig nutzen und falls ja, wofür / wann? durchführen.</p> <p><b>HINWEIS:</b> Falls sich in der Runde eine gemeinsam getragene Entscheidung abzeichnet (z.B. alle wollen 1x im Monat eine Denk.frei.zeit mit Themen, für die eine gemeinsam getragene Entscheidung nötig ist, durchführen), kann diese jetzt verabschiedet werden. Falls sich Uneinigkeit darstellt, kann sich eine offenen Diskussion anschließen, um eine Entscheidung herbeizuführen.</p>
10	<p><i>Alle haben ein Feedback geteilt.</i></p>	<p><b>Mit welchen Gedanken gehst Du aus unserem Termin?</b> Bitte beantwortet die Frage in 1-2 Sätzen im Rahmen einer Runde in der Denkkumgebung.</p>

### ANMERKUNGEN

Es ist auch möglich, die Formate der Denkkumgebung direkt mit einer inhaltlichen Frage / also einer Agendafrage durchzuführen – also ohne sie im ersten Schritt kennenzulernen. Wägt ab, ob das für Euer Team sinnvoll ist.



Anlage „Denkumgebung“ Nancy Kline

### Denkumgebung auf der Basis von Nancy Kline



**Grundidee** Die Qualität unserer Handlungen hängt von der Qualität unseres Denkens ab. Unsere Fähigkeit, selbständig zu denken, ist beeinflusst von der Art und Weise, wie wir dabei von anderen behandelt werden.



Seite 1

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR VERÄNDERUNGSBERATUNG**

### Eine Denkumgebung entsteht aus Haltung + Verhalten

auf der Basis von Nancy Kline

**Haltung**  
**Verhalten**



#### Aufmerksamkeit

Zuhören ohne Unterbrechung und mit Interesse daran, wohin die Person in ihrem Denken als nächstes geht.

#### Gleichheit

Sich gegenseitig als ebenbürtig betrachten. Gleich viel Zeit zum Denken geben.

#### Gelassenheit

Innere Dringlichkeit ablegen und ganz im Moment sein.



Seite 2

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR VERÄNDERUNGSBERATUNG**





### Die Denkkumgebung bildet die Basis für **Formate**

auf der Basis von Nancy Kline

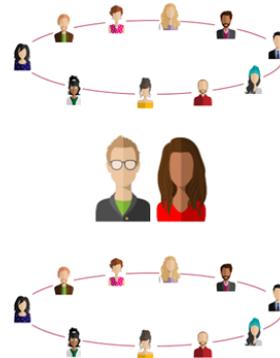
#### Haltung Verhalten

- Aufmerksamkeit**  
Zuhören ohne Unterbrechung und mit Interesse daran, wohin die Person in ihrem Denken als nächstes geht.
- Gleichheit**  
Sich gegenseitig als ebenbürtig betrachten. Gleich viel Zeit zum Denken geben.
- Gelassenheit**  
Innere Dringlichkeit ablegen und ganz im Moment sein.



#### Formate

- Runde** zur Beteiligung und Transparenz über Gedanken
- Denkpaar** Zeit und Raum für das eigene Denken
- Offene Diskussion\*** für den Austausch



\* dieses Format ist oftmals schwieriger umzusetzen, weil es unserer „normalen“ Kommunikation ähnelt



Seite 3

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR VERÄNDERUNGSBERATUNG**

### Denkpaar auf der Basis von Nancy Kline

#### Ablauf



Geht zu zweit zusammen.  
Einigt Euch, wer zuerst denkt, und stellt den Timer auf die vereinbarte Zeit.  
Als Zuhörer:in startet Ihr den Denkprozess, indem Ihr die abgestimmte Frage stellt.  
Als Denkende:r beendet Ihr den Prozess mit „Danke“, wenn die Zeit um ist.

#### Als Zuhörer:in frag:

- [Platzhalter für Fragestellung?]

Dann:

- Entspann Dich.
- Stell Blickkontakt her.
- Sei fasziniert.
- Das Wichtigste: Unterbrich nicht.

#### Als Denkende:r / Sprechende:r :

- sei Dir sicher: Du wirst nicht unterbrochen.
- Denke laut nach.
- Du brauchst keine Hintergründe zu erklären.
- Du kannst Dein Gegenüber ansehen, musst Du aber nicht.
- Wenn der Timer klingelt:
- Sag „Danke!“
- Falls nötig, mach Dir kurz Notizen.



Seite 4

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR VERÄNDERUNGSBERATUNG**





### Runde auf der Basis von Nancy Kline

#### Ablauf



Die Moderation schlägt eine Frage für die Runde vor.

Die Person, die zuerst antworten möchte, eröffnet und bestimmt dann die Richtung, in der die Runde fortgesetzt wird. Alle sind eingeladen, die eigenen Gedanken zur Fragestellung zu teilen. Die Runde endet, wenn alle gesprochen haben.

#### Als Zuhörende :

- Hört Euch mit Interesse aufmerksam zu.
- Unterbrecht Euch nicht.
- Haltet Blickkontakt mit der Person, die gerade spricht.

#### Als Denkende / Sprechende :

- Achtet darauf, dass Ihr ähnlich viel Denkzeit / Redezeit verwendet.
- Ihr könnt Euch aufeinander beziehen, müsst das aber nicht.
- Die Runde gibt Euch die Gelegenheit, Eure unterschiedlichen Perspektiven kennenzulernen.
- Wenn Ihr fertig gesprochen habt, könnt Ihr das auch äußern: z.B. „Ich bin fertig.“



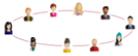
Seite 5

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR  
VERÄNDERUNGSBERATUNG**

### Offene Diskussion auf der Basis von Nancy Kline

#### Ablauf



Führt eine Diskussion zur definierten Fragestellung.

Bezieht Euch aufeinander, behaltet dabei weiterhin Haltung und Verhalten einer Denkkumgebung bei.

#### Als Zuhörende :

- Hört Euch mit Interesse aufmerksam zu.
- Unterbrecht Euch nicht.
- Haltet Blickkontakt mit der Person, die gerade spricht.

#### Als Denkende / Sprechende :

- Achtet darauf, dass Ihr ähnlich viel Denkzeit / Redezeit verwendet.
- Wenn Ihr fertig gesprochen habt, könnt Ihr das gern äußern: z.B. „Ich bin fertig.“

#### HINWEISE

- Es gibt keine Redner:innenliste.
- Stattdessen: Kurze Pause nachdem jemand gesprochen hat machen und diese nutzen, um innezuhalten und zu überlegen, was wäre jetzt hilfreich, was bringt uns in der Diskussion weiter?



Seite 6

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

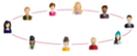
kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR  
VERÄNDERUNGSBERATUNG**





### Teamrunde Denk.frei.zeit auf der Basis von Nancy Kline

#### Ablauf



1. **Begrüßung** und Vorstellen der Zielsetzung der Teamrunde / Denk.frei.zeit
2. **Check-In**
3. **Überblick** über die Agendapunkte geben (HINWEIS jeden Agendapunkt als Frage formulieren)
4. **Agendapunkt 1** (HINWEIS der folgende Ablauf wiederholt sich für jeden Agendapunkt):  
(z.B. „Wie können wir die aktuelle Unterbesetzung im Team abfedern?“)
  - a. **Präsentation:** Welche Informationen braucht das Team, um die Frage beantworten zu können? (z.B. *Dauer und Umfang der Unterbesetzung; aktuelle Rückstandssituation; Ausblick auf Urlaubsplanung*)
  - b. **Klärungsrunde:** Welche Verständnisfragen müssen jetzt noch beantwortet werden?
  - c. **Runde zur Agendafrage** selbst: Gibt es noch Fragen zur Fragestellung des Agendapunkts? (z.B. Was bedeutet „abfedern“?)
  - d. **Denkpaar** durchführen, um die eigenen Gedanken zur Agendapunktfrage zu reflektieren
  - e. **Runde**, um die „frischesten Gedanken“ zur Fragestellung kennenzulernen
  - f. **Offene Diskussion und Runde** (bei Bedarf im Wechsel, um immer wieder alle einzubeziehen und ggf. ein Zwischenfazit zu ziehen)
  - g. **Entscheidung** treffen und festhalten
5. **Check-Out**



Seite 7

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

kerstin stolzenberg **BÜRO FÜR  
VERÄNDERUNGSBERATUNG**

