

Produktive Meetings

Von der Einladung bis zur Umsetzung

Der 6-Schritte-Leitfaden für Meetings, die zu klaren Ergebnissen führen – mit Checklisten und Vorlagen



Was Du in diesem Leitfaden findest

- Die Entscheidungshilfe: Braucht es überhaupt ein Meeting?
- Sieben Meeting-Ziele und die Methode, die jeweils dazu passt
- Vier Fragen für eine Vorbereitung in zehn Minuten
- Sechs Techniken für mehr Beteiligung im Raum
- Formulierungen, wenn das Gespräch aus dem Ruder läuft
- Vorlagen: Einladung, Ergebnisprotokoll, Feedback
- Die Checkliste zum Ausdrucken für vorher, während und nachher

Der Meeting-Zyklus auf einen Blick

Beschäftigte verbringen im Schnitt rund 19 Stunden pro Monat in Besprechungen. Bei Führungskräften und Menschen in mehreren Projekten ist es oft deutlich mehr. Trotzdem verlassen Teilnehmende viele Termine mit dem Gedanken: „Dafür hätte auch eine E-Mail gereicht.“

Meetings sind dabei nicht das Problem. Entscheidend ist, wie sie vorbereitet, moderiert und nachbereitet werden. Dieser Leitfaden führt Dich durch sechs Schritte – von der Frage, ob es das Meeting überhaupt braucht, bis zu den verbindlichen nächsten Schritten danach.



1

Prüfen

Braucht es überhaupt ein Meeting?

Vor jeder Einladung steht eine einzige Frage: Müssen wir dafür wirklich zusammenkommen? Ein Meeting lohnt sich vor allem dann, wenn echter Austausch, gemeinsames Denken oder eine Abstimmung in der Gruppe nötig ist. Für alles andere gibt es schnellere Wege.

Entscheidungshilfe: Welches Format passt zu Deinem Anliegen?

Dein Anliegen	Passendes Format
Informationen weitergeben	Strukturierte E-Mail oder kurze Videobotschaft
Rückmeldungen von mehreren Personen einholen	Gemeinsames Dokument mit Kommentarfunktion
Ein schnelles Meinungsbild brauchen	Kurze Umfrage
Zu zweit eine Entscheidung vorbereiten	Telefonat oder Gespräch zu zweit
Die Zuständigkeit ist ohnehin klar	Entscheidung durch die verantwortliche Person
Etwas Persönliches oder Sensibles besprechen	Gespräch zu zweit, gern bei einem Spaziergang
Gemeinsam denken, abwägen, entscheiden	Jetzt lohnt sich das Meeting – weiter mit Schritt 2

Faustregel

Wird im Termin nur gesendet und nicht gemeinsam gedacht, ist es kein Meeting, sondern eine Vorlesung. Verschick die Inhalte vorab und nutze die gemeinsame Zeit für Rückfragen und Entscheidungen.

2

Vorbereiten

Ziel · Teilnehmende · Agenda · Zeitrahmen

Vier Fragen für eine wirksame Vorbereitung

1. Was soll am Ende erreicht sein?

Definiere ein konkretes Ergebnis. Sollen die Teilnehmenden informiert werden, Ideen sammeln oder eine verbindliche Entscheidung treffen? Je klarer das Ziel, desto geringer die Gefahr, dass sich das Gespräch in Nebenthemen verliert.

2. Wen oder was braucht es dafür?

Lade nur die Personen ein, die Informationen beitragen, entscheiden oder später Verantwortung übernehmen. Kläre auch die Hilfsmittel: Präsentation, digitales Whiteboard, Abstimmungskarten, Unterlagen. Was vorab verschickt werden kann, schafft im Termin Zeit für Austausch.

3. Wer moderiert?

Die Moderation hält das Ziel im Blick, sorgt dafür, dass alle relevanten Stimmen gehört werden, und verhindert ausufernde Diskussionen. Das muss nicht die ranghöchste Person sein – oft ist es sinnvoll, Leitung und Moderation zu trennen.

4. Welche Methode passt zum Ziel?

Nicht jedes Meeting braucht eine offene Gesprächsrunde. Die Methode dient dem Ziel – nicht umgekehrt.

Ziel richtig formulieren

Statt: „Wir möchten über das Projekt sprechen.“

Besser: „Am Ende des Meetings haben wir entschieden, welche drei Maßnahmen wir im kommenden Monat umsetzen.“

Sieben Ziele – und die Methode, die dazu passt

Ziel des Meetings	Passende Struktur
Informationen weitergeben	Unterlagen vorab verschicken, im Termin nur Rückfragen klären
Ideen entwickeln	Erst still notieren, dann sammeln, dann gemeinsam bewerten
Eine Entscheidung treffen	Kriterien festlegen, Optionen systematisch vergleichen, Entscheidung benennen
Ein Problem lösen	Problem beschreiben, Ursachen sammeln, Lösungen priorisieren
Aufgaben verteilen	Aufgabe, Verantwortung und Frist direkt im Termin festhalten
Einen Konflikt klären	Kleiner Kreis, moderiert, Sichtweisen nacheinander statt durcheinander
Projektstand prüfen	Feste Redezeit pro Person, offene Punkte separat sammeln

Vorlage: Einladung, die vorbereitet

Ziel: Am Ende des Termins haben wir ...

Deine Rolle: Du bist dabei, weil ...

Vorbereitung: Bitte lies vorab ...

Ablauf: 1) ... (10 Min.) 2) ... (20 Min.) 3) Ergebnisse und nächste Schritte (10 Min.)

Zeitraum: von ... bis ... • Moderation: ...

3

Moderieren

Fokus • Beteiligung • Zeit im Blick

In vielen Meetings sprechen zwei Personen, während sechs andere zuhören. Dadurch geht wertvolles Wissen verloren. Es geht nicht darum, dass alle gleich viel reden – sondern darum, dass alle relevanten Sichtweisen auf dem Tisch liegen.

Sechs Techniken für mehr Beteiligung

- Lass alle zunächst still für sich nachdenken, bevor diskutiert wird.
- Bitte reihum jede Person um eine kurze Einschätzung.
- Arbeite zeitweise in Zweiergruppen und sammle danach die Ergebnisse.
- Lass Ideen zuerst schriftlich sammeln, bevor sie bewertet werden.

- Begrenze die Redezeit einzelner Personen verbindlich.
- Frage ruhigere Teilnehmende ausdrücklich nach ihrer Perspektive.

Wenn das Meeting aus dem Ruder läuft

Auch ein gut vorbereitetes Meeting kann eine ungünstige Richtung nehmen: Das Gespräch dreht sich im Kreis, einzelne dominieren, das Ziel gerät aus dem Blick. Dann hilft es, die Situation offen anzusprechen.

„Ich habe den Eindruck, dass wir uns gerade vom eigentlichen Ziel entfernen. Wie können wir die verbleibende Zeit sinnvoll nutzen?“

Danach in drei Schritten weiter:

- Das Ziel des Meetings noch einmal laut benennen.
- Offene Themen sichtbar sammeln (Parkplatz-Liste).
- Gemeinsam entscheiden, was jetzt bearbeitet wird und was später.

Ein Abbruch ist erlaubt

Wenn wichtige Informationen fehlen oder keine Entscheidung möglich ist, darf ein Meeting vorzeitig beendet werden. Ein früher Abbruch ist fast immer sinnvoller, als weitere Arbeitszeit zu verbrauchen.

4

Entscheiden

Optionen bewerten · Entscheidung klären

Viele Meetings enden ohne klare Entscheidung, weil nie ausgesprochen wurde, wie entschieden wird. Kläre das lieber vorher als hinterher.

In vier Zügen zur Entscheidung

- **Optionen sammeln:** Welche Möglichkeiten stehen überhaupt zur Wahl?
- **Kriterien festlegen:** Woran messen wir eine gute Lösung (Aufwand, Wirkung, Risiko, Frist)?
- **Systematisch vergleichen:** Jede Option an denselben Kriterien prüfen, nicht nach Lautstärke der Fürsprache.
- **Entscheidung benennen:** Wer entscheidet – die Gruppe, die verantwortliche Person oder ein Gremium? Und wie lautet die Entscheidung in einem Satz?

Der Satz, der ein Meeting rettet

„Bevor wir weiterdiskutieren: Wer trifft diese Entscheidung, und was brauchen wir dafür noch?“

5

Festhalten

Ergebnis · Verantwortung · Frist

Ein Ergebnis ohne Namen und Datum ist ein Vorsatz, keine Aufgabe. Halte die letzten zehn Minuten für diesen Schritt frei und lies die Ergebnisse im Raum noch einmal laut vor.

Vorlage: Ergebnisse festhalten

Ergebnis / Aufgabe	Verantwortung	Frist

Drei Fragen, bevor alle den Raum verlassen:

- Was genau haben wir entschieden?
- Wer macht was bis wann?
- Wer muss von dieser Entscheidung erfahren, war aber nicht dabei?

6

Nachbereiten

Kurzprotokoll teilen · Feedback nutzen

Das Kurzprotokoll geht am selben Tag raus, solange die Erinnerung frisch ist. Eine halbe Seite reicht – wichtig ist, dass Entscheidungen und Zuständigkeiten schriftlich nachlesbar sind.

Vorlage: Kurzprotokoll

Ziel des Meetings: ...

Entschieden haben wir: ...

Offen geblieben ist: ...

Nächste Schritte (Wer / Was / Bis wann): ...

Nächster Termin – falls nötig: ...

Hol Dir Feedback – zwei Fragen genügen

Wenn Du Deine Meetings verbessern möchtest, frag die Teilnehmenden regelmäßig nach ihrer Einschätzung – offen oder anonym.

1. Haben wir unser Ziel erreicht?

2. War die investierte Zeit gut genutzt?

Wichtig ist, dass aus dem Feedback konkrete Veränderungen entstehen. Vielleicht zeigt sich, dass weniger Personen teilnehmen sollten. Vielleicht braucht es eine bessere Vorbereitung, kürzere Termine oder eine klarere Moderation. Oft reichen kleine Anpassungen, um aus einer anstrengenden Besprechung ein produktives

Arbeitsformat zu machen.

Gute Meetings sind eine Führungsaufgabe

Wer ein Meeting einberuft, übernimmt Verantwortung für die Zeit aller Beteiligten: Ziel klären, die richtigen Menschen einladen, eine geeignete Methode wählen und am Ende verbindliche Ergebnisse festhalten. Dann verlassen die Teilnehmenden den Raum nicht mit dem Gedanken „Das hätte eine E-Mail sein können“, sondern mit dem Gefühl: „Diese gemeinsame Zeit hat uns wirklich weitergebracht.“

Der Leitfaden in sechs Sätzen

Schritt	Worauf es ankommt
1 • Prüfen	Kein Meeting ohne die Frage, ob ein anderes Format schneller ans Ziel führt.
2 • Vorbereiten	Ziel, Teilnehmende, Agenda und Zeitrahmen stehen vor der Einladung fest.
3 • Moderieren	Fokus halten, Beteiligung herstellen, Abschweifungen offen ansprechen.
4 • Entscheiden	Kriterien klären, Optionen vergleichen, Entscheidung ausdrücklich benennen.
5 • Festhalten	Jedes Ergebnis bekommt eine Verantwortung und eine Frist.
6 • Nachbereiten	Kurzprotokoll am selben Tag, Feedback einholen, eine Sache verbessern.

Mehr zu Rhetorik, Moderation und Zusammenarbeit

Brigitte Herder arbeitet in München als JobCoach und Rhetorik-Trainerin. Auf bherder.info findest Du weitere Beiträge zu Gesprächsführung, Auftritt und Zusammenarbeit im Beruf – sowie Coaching- und Trainingsangebote für Dich und Dein Team.

bherder.info

Die Meeting-Checkliste

Zum Ausdrucken, an die Pinnwand oder neben den Bildschirm.

Vor dem Meeting

- ☐ Ich habe geprüft, ob ein anderes Format schneller zum Ziel führt.
- ☐ Das Ergebnis steht in einem Satz: „Am Ende haben wir ...“
- ☐ Nur Personen eingeladen, die beitragen, entscheiden oder verantworten.
- ☐ Agenda mit Zeitangaben verschickt.
- ☐ Unterlagen vorab geteilt, damit im Termin nicht vorgelesen wird.
- ☐ Moderation ist geklärt und benannt.
- ☐ Methode passt zum Ziel (Ideen, Entscheidung, Status, Konflikt).

Während des Meetings

- ☐ Ziel zu Beginn laut genannt.
- ☐ Zeitrahmen und Ablauf transparent gemacht.
- ☐ Stille Denkzeit oder Zweiergruppen eingebaut.
- ☐ Ruhigere Teilnehmende ausdrücklich angesprochen.
- ☐ Abschweifungen benannt, offene Punkte auf die Parkplatz-Liste.
- ☐ Vor der Entscheidung geklärt, wer entscheidet.
- ☐ Letzte zehn Minuten für Ergebnisse freigehalten.

Nach dem Meeting

- ☐ Kurzprotokoll noch am selben Tag verschickt.
- ☐ Jede Aufgabe hat Verantwortung und Frist.
- ☐ Abwesende, die betroffen sind, informiert.
- ☐ Feedback eingeholt: Ziel erreicht? Zeit gut genutzt?
- ☐ Eine konkrete Veränderung für das nächste Meeting notiert.

Meine eine Veränderung für das nächste Meeting

Nimm Dir nach jedem Termin genau einen Punkt vor – nicht fünf.

Den vollständigen Artikel zu diesem Leitfaden findest Du auf bherder.info