

Gabriele Cerwinka/Gabriele Schranz

Protokollführung

Richtig strukturieren
und treffend formulieren

alles, _____
was sie wissen müssen _____

REDLINE | VERLAG

Einleitung

Als wir vor einigen Jahren unser erstes Fachbuch zum Thema Protokollführung verfassten, haben wir schon damals auf die besondere Bedeutung einer zeitsparenden Protokollierung bzw. dem effizienten Festhalten von Ergebnissen in unserer heutigen Informationsgesellschaft hingewiesen. Sitzungen, Besprechungen, Meetings und Konferenzen sind mittlerweile nicht weniger geworden. Und die Informationsflut an „effizienten“ Berichten und Protokollen ist ebenfalls nicht geringer geworden – ganz im Gegenteil!

Ein wesentliches Anliegen dieses Buches ist es daher, das Protokoll als Arbeitsmittel sinnvoll zu nutzen und gleichzeitig nicht auf die Empfängerfreundlichkeit zu verzichten. Denn gerade in der Protokollführung gelten traditionelle Grundsätze nach wie vor: je nach gefordertem Umfang des Protokolls soll der Inhalt der Sitzung möglichst wahrheitsgetreu, sachlich, neutral und umfassend wiedergeben werden. Wichtiges soll dabei sofort erkenntlich sein.

Die positive Resonanz aus der Praxis und die große Nachfrage nach unseren Protokoll-Ratgebern haben uns gezeigt, dass eine professionelle Protokollführung immer mehr zu den bedeutenden und unverzichtbaren Werkzeugen im Berufsalltag zählt. Wir haben deshalb die Inhalte aktualisiert und an den Bedarf, den wir in all unseren Seminaren und Vorträgen zu diesem Thema festgestellt haben, angepasst. Weitere nützliche Praxistipps für Sie als Protokollführer sind dazugekommen.

Dieses Buch soll Ihnen daher einen größtmöglichen Nutzen bieten:

- um Protokolle in Zukunft effizienter zu gestalten
- um Ihnen einen genauen Überblick über die aktuellen Regeln der Protokollführung zu geben
- damit Ihre Protokolle auch wirklich gelesen werden
- um die Kultur der schriftlichen Kommunikation in Ihrem Unternehmen zu verbessern
- damit Sie beim nächsten Protokolltermin Zeit und Nerven sparen
- um Ihre Sicherheit und Kompetenz in allen Bereichen der Protokollierung zu erhöhen.

Verwenden Sie unser Fachbuch aktiv: Lesen Sie es nicht nur, sondern arbeiten Sie die für Sie besonders wichtigen Teile durch und nehmen Sie es immer wieder dann zur Hand, wenn wieder das Protokollführen auf Ihrem Arbeitsplan steht.

Damit wünschen wir Ihnen ganz besonders, dass dieses Buch zu Ihrem persönlichen und beruflichen Erfolg beiträgt!

Gabriele Schranz/Gabriele Cerwinka

PS: Zum Schluss möchten wir darauf hinweisen, dass aus Gründen der guten Lesbarkeit auf die Nennung jeweils beider Geschlechtsformen verzichtet wurde. Selbstverständlich ist auch immer die Leserin, die Protokollführerin usw. gemeint.

TEIL 1: Allgemeines

1.1 Die Zwei-Tages-Analyse

Prüfen Sie einmal zwei Tage lang den Inhalt aller schriftlich weitergegebenen Informationen in Ihrem Arbeitsbereich! Und wie spielt sich schriftliche Kommunikation in Ihrem Unternehmen grundsätzlich ab?

Untersuchen Sie alle in Berichtform abgefassten Informationen wie:

- Protokolle
- Aktennotizen
- Vermerke
- Kurzberichte
- Telefonnotizen
- Gesprächs- und Besprechungsnotizen etc.

Checkliste	Ja
1. Müssen Sie manche Informationen zweimal lesen?	<input type="checkbox"/>
2. Sind die Informationen oft unvollständig, fehlen etwa wichtige Fakten, Namen und Daten?	<input type="checkbox"/>
3. Enthalten die Schriftstücke umständliche Formulierungen und überflüssige Floskeln?	<input type="checkbox"/>
4. Wandert manches ungelesen in den Papierkorb?	<input type="checkbox"/>
5. Werden oft subjektive Meinungen und Vermutungen wiedergegeben?	<input type="checkbox"/>
6. Lässt sich schwer unterscheiden, was Fakten und was Vermutungen sind?	<input type="checkbox"/>
7. Wird einiges wiederholt bzw. doppelt erwähnt?	<input type="checkbox"/>
8. Enthalten Besprechungsnotizen oft keine oder mangelhafte Angaben über Ergebnisse und Maßnahmen?	<input type="checkbox"/>
9. Wird das von der Sekretärin geschriebene Protokoll im Nachhinein vom Chef sowieso verbessert bzw. größtenteils neu diktiert?	<input type="checkbox"/>

10. Diktieren einzelne Sitzungsteilnehmer im Nachhinein ihre eigenen Stellungnahmen ins Protokoll?	<input type="checkbox"/>
11. Ist bei Besprechungen oft unklar, wer mitschreibt, oder wird derjenige erst im Nachhinein bestimmt?	<input type="checkbox"/>
12. Wird aus mehreren Teilmitschriften ein Protokoll zusammengefügt?	<input type="checkbox"/>
13. Wird die so entstandene Niederschrift von einer anderen Person überarbeitet?	<input type="checkbox"/>
14. Schreiben bei wichtigen Meetings oft hoch bezahlte Mitarbeiter (in Langschrift oder auf Laptop) mit?	<input type="checkbox"/>
15. Gibt es zwar eigens abgestellte Protokollführer, die aber von der Thematik der Verhandlung/Sitzung wenig Ahnung haben und daher überfordert sind?	<input type="checkbox"/>
16. Läuft bei Konferenzen ein Tonband mit? Wird der Text dann gekürzt im Protokoll wiedergegeben?	<input type="checkbox"/>
17. Werden Protokolle geschrieben, um zu beeindrucken, statt etwas auszudrücken?	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie mehrere Punkte angekreuzt haben, ist es sicher an der Zeit, die schriftlichen Informationen in Ihrem Arbeitsalltag zu optimieren. Und genau hier sollen Sie die folgenden Kapitel unterstützen.

1.2 Wozu ein Protokoll?

Sicher ist Ihnen das Problem nur allzu bekannt: Führungskräfte verlieren wertvolle Zeit beim Lesen von umfangreichen Informationen. Viele von uns vermissen mehr Effizienz in der schriftlichen Kommunikation!

Besprechungen sind deshalb oft ineffizient, weil Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen nicht ausreichend festgehalten bzw. verwaltet werden. So geht wertvolle Arbeitskraft verloren und dynamische Managementstrategien verlaufen ins Leere. Die Qualität so mancher Entscheidungsprozesse in Unternehmen hängt zu einem Großteil von funktionierenden Sitzungs- und Protokollstrukturen ab. Ein Protokoll ist auch mehr als reine Dokumentation, da es als Beweis vor Gericht ebenso gelten kann wie bei unternehmensinternen Recherchen.

Gehen Sie daher als Protokollführer bewusst mit dieser Tatsache an das Werk. Durch eine **wertfreie und exakte Wiedergabe** von Vorgängen und Beschlüssen kann all das verhindert werden!

Bedeutende Gespräche und Vorgänge richtig in Protokollform verpackt, spart viel Zeit und Kraft – Sie haben damit Zugriff auf die wichtigsten Informationen!

Wozu brauchen Sie gute Protokolle?

- **als Urkunde:** ist in manchen Fällen gesetzlich vorgeschrieben
- **als Information:** für alle Nichtanwesenden und für „Vergessliche“
- **als Ergebnisliste:** Zusammenfassung aller Ergebnisse und Maßnahmen, die auch durch die Unterschriften der Teilnehmer bestätigt werden
- **als Dokumentation:** die gesamte Besprechung wird so dokumentiert und „gespeichert“
- **als Grundlage zur weiteren Bearbeitung:** die Kompetenzen werden klar festgelegt, dient als Unterlage für die nächste Sitzung
- **als Beweis bzw. als Dokumentation** des genauen Verlaufes: bei wichtigen Rechtsgeschäften unerlässlich, Beweismittel im Strafverfahren etc.
- **als Analysehilfe:** Grundlage für weitere Veranstaltungen, zur effizienteren Gestaltung von Meetings u. Ä., auch zur Personalbeurteilung

Gute Protokolle sind daher auch ein wichtiges Führungsmittel. Sie helfen den Entscheidungsträgern, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Ein effizienter Protokollstil prägt darüber hinaus die Kultur eines Unternehmens – er prägt das Image und spiegelt Strategie und Taktik des Managements wider!

Was wird von einem guten Protokoll erwartet?

- die Sicherung wichtiger Informationen
- die Information aller Besprechungsteilnehmer
- die Information Außenstehender

Darüber hinaus soll es:

- als Beweismittel bestehen können
- unparteiisch sein

- vollständig und richtig sein
- klar und eindeutig zu verstehen sein
- zweckmäßig gegliedert sein
- übersichtlich sein
- effizient im Erfassen des Wesentlichen sein
- sprachlich einwandfrei sein
- eine wichtige Arbeitshilfe sein
- eine Dokumentation des Ablaufes und der Anwesenden sein
- den Verfasser erkennen lassen

1.3 Wann ein Protokoll?

Anlässe, um ein Protokoll zu verfassen, gibt es in jedem Unternehmen viele – nicht nur wichtige Sitzungen und Konferenzen sollten schriftlich festgehalten werden. Gespräche mit Kunden, Mitarbeitern, Behörden etc. dienen nur dann dem Gesamterfolg, wenn die wichtigsten Fakten und Ergebnisse auch schriftlich festgehalten und somit nachvollziehbar sind.

Zumindest eine kurze Gesprächsnotiz sollte jedem wichtigen Gespräch folgen – auch das ist Protokollführung! Für Gesprächsnotizen u. Ä. sind die gleichen Prinzipien anzuwenden wie für Protokolle.

Ausführliche Verlaufsprotokolle werden meist nur mehr in den Spitzen der Wirtschaft, der Verwaltung und der Politik verfasst – trotzdem gelten die gleichen Regeln wie für einfache Ergebnisprotokolle.

Hier einige Anlässe der Protokollführung:

- Besprechungen
- Sitzungen, Meetings
- Konferenzen
- Verhandlungen
- wichtige Telefongespräche
- Vorträge
- Referate mit anschließender Diskussion
- mündliche Vereinbarungen über strittige oder bis dahin ungeklärte Sachverhalte

- Besprechungen mit amtlichen Stellen
- Sachverhalte, die Eingang in Akten finden sollten
- Vorfälle oder Gespräche, die in die Personalakte von Mitarbeitern gehören
- Vereinssitzungen

1.4 Spannungsfeld Protokoll

Um ein gutes Protokoll zu verfassen, müssen viele Interessen „unter einen Hut“ gebracht werden. Viel Diplomatie, Geschick im Umgang mit der richtigen Sprache und ein scharfer Blick für das Wesentliche sind dabei notwendig.

Sitzung

- Es wird viel geredet.
- Alle reden gleichzeitig.
- Emotionen werden laut
- Vieles ist unwichtig.
- Manches gehört nicht zum Thema
- Jeder Teilnehmer will gut wirken

Protokoll

- Es soll knapp und klar sein.
- Es muss der Wahrheit entsprechen.
- Es muss objektiv sein.
- Es soll nur das Wesentliche enthalten.
- Es soll nur Tatsachen enthalten.
- Es soll keine Vermutungen und Gefühle enthalten.

1.5 Verschiedene Arten von Protokollen

Protokolle im engeren Sinn lassen sich unterscheiden nach:

Wortprotokoll oder Vollprotokoll

Hier wird jede Wortmeldung dokumentiert. Der Verlauf einer Sitzung oder einer Debatte wird wörtlich wiedergegeben. Stilistische Korrekturen sind erlaubt. Es werden aber auch Zwischenbemerkungen und Zwischenrufe festgehalten.

Der Protokollführer muss sich dabei sehr konzentrieren. Deshalb erfordert Protokollführung eine sehr hohe Schreibgeschwindigkeit und/oder gute

Stenografiekenntnisse. Hier ist ein Tonbandmitschnitt hilfreich. Die Teilnehmer müssen aber ausdrücklich informiert werden, dass ihre Wortmeldungen aufgezeichnet werden, und sie müssen ihre Einwilligung dazu erteilen. Diese Protokollform erfordert einen besonders großen Arbeitsaufwand und ist daher nur in bestimmten Fällen gerechtfertigt, zum Beispiel bei Gerichtsverhandlungen, politischen Debatten, Verhören, Gründerversammlungen, Generalversammlungen etc.

Verlaufsprotokoll oder Diskussionsprotokoll

Der gesamte Verlauf einer Verhandlung wird wiedergegeben, jedoch nicht wörtlich, sondern sinngemäß. Die wesentlichen Ausschnitte einer Verhandlung oder Besprechung werden in gekürzter Form dargestellt. Der Gang der Verhandlung ist dabei wichtig, die Argumente, auf denen die Entscheidungen beruhen, sollen festgehalten, eine Übersicht über den Sitzungsablauf gegeben werden. Der Ablauf wird strukturiert und konzentriert festgehalten. Wiederholungen und Nebensächliches können weggelassen werden.

Der Protokollführer muss die Fähigkeit besitzen, jederzeit die Übersicht zu bewahren, Wesentliches herauszuschälen und mit der nötigen Sprachgewandtheit zu Papier zu bringen. Der Leser soll erkennen: Was spricht für eine geplante Entscheidung und warum? Was spricht gegen eine bestimmte Argumentation und warum? Was konnte geklärt werden? Was ist noch offen? Wo gab es Übereinstimmungen, wo kam es zu Differenzen?

Diese Protokollform ist überall dort geeignet, wo eine gewisse Beweiswirkung notwendig ist, ein wörtliches Protokoll aber den Rahmen sprengen würde und auch zu umständlich zu lesen wäre. Besonders beliebt ist diese Form bei Haupt- und Delegiertenversammlungen, Verwaltungsratsitzungen und bestimmten Arbeitssitzungen.

Ausführliches Ergebnisprotokoll

Dabei handelt es sich um eine geraffte Wiedergabe aller wesentlichen Beiträge, die zum Gesamtergebnis führen. Das ausführliche Ergebnisprotokoll ist noch kürzer, strukturierter und konzentrierter als das Verlaufsprotokoll. Der Protokollführer entscheidet dabei schon während der Sitzung, wie umfangreich sein Protokoll wird, was wichtig ist und was nicht erfasst wird. Er muss rasch erkennen, welche Verhandlungsgegenstände, Anträge, Dis-

kussionsbeiträge, Mitteilungen und Beschlüsse für das Besprechungsergebnis wichtig sind und welche nur unnötigen „Ballast“ darstellen. Ein Außenstehender sollte im Nachhinein in der Lage sein, die Argumente und Hintergründe, die zur Beschlussfassung geführt haben, nachzuvollziehen und zu erkennen.

Diese Form der Protokollführung verlangt vom Protokollführer zum Teil einen wesentlich größeren Zeitaufwand als die ausführlicheren Formen. Er muss im Nachhinein genauer auf die geraffte und konzentrierte Form achten. Wegen der gerafften Form ist diese Protokollart sehr häufig anzutreffen. Viele Konferenzen, Versammlungen, Vereins- und Arbeitssitzungen werden so protokolliert.

Ergebnisprotokoll oder Beschlussprotokoll

Ein Ergebnis- oder Beschlussprotokoll (siehe dazu auch Punkt 4.4) enthält ausschließlich Ergebnisse, Beschlüsse und Entscheidungen. Die Umstände, die zu diesen Ergebnissen geführt haben, werden nicht erwähnt. Wichtig sind dabei auch die Aufgabenverteilungen und Aufträge: Wer macht was bis wann? Wie geht es konkret weiter?

Sind die Hintergründe einer Beschlussfassung nicht entscheidend für die weitere Bearbeitung, sondern geht es viel mehr um die Umsetzung, so ist diese Form geeignet; ebenso wenn die Geschäftsordnung lediglich ein Beschlussprotokoll vorsieht.

Die Effizienz steht hier im Vordergrund. Das Ergebnisprotokoll ist eine zeitsparende und daher kostengünstige Form des Protokollierens. Ein hohes Maß an Standardisierung macht den Aufwand für den Protokollführer kleiner (siehe dazu auch Punkt 2.4).

Bei vielen betriebsinternen Meetings ist diese Form beliebt, da sie der allgemeinen Informationsflut entgegenwirkt.

Gedächtnisprotokoll

Durch ein Gedächtnisprotokoll wird der Sitzungsverlauf nachträglich festgehalten. Die Beweiskraft dieser Protokollform ist daher sehr eingeschränkt, sie dient mehr der persönlichen Dokumentation. Was wem im Gedächtnis geblieben ist, sieht oft sehr unterschiedlich aus. Daher ist diese Protokollierungsart eine sehr subjektive. Sie wird dort eingesetzt, wo im Voraus kein

Protokollführer festgelegt wurde und sich ein Gespräch erst im Nachhinein als „dokumentierungswürdig“ herausstellt.

Kurzprotokoll

Ein Kurzprotokoll (siehe dazu auch Punkt 4.1) enthält nur kurze Angaben zum Inhalt einer Sitzung und deren Ergebnissen. Es handelt sich dabei um eine etwas verkürzte Form des ausführlichen Ergebnisprotokolls. Festgehalten werden der derzeitige Stand der Dinge, die weitere Vorgangsweise und die Zuteilung der Aufgaben und Termine. Der Schwerpunkt liegt also auch hier bei den Ergebnissen und Beschlüssen.

Ein Außenstehender kann aber bei wichtigen Punkten auch nachvollziehen, wie es zu diesen Beschlüssen gekommen ist.

In der Praxis treffen wir auf viele Mischformen. Das Protokoll soll ja möglichst gut an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden. Welche Form gewählt wird, hängt von den Zielen ab, die ich mit der Protokollierung verfolge:

- Wer liest das Protokoll?
- Wie wichtig ist der Anlass?
- Welche Beweiskraft ist erforderlich?
- Was soll auch von Außenstehenden genau nachvollzogen werden können?
- Wozu dient das Protokoll noch?

Ebenfalls **in Protokollsprache abgefasste Berichte**:

Telefonnotiz

Sie enthält alle Fakten und Ergebnisse wichtiger Telefonate. Oftmals wird eine Telefonnotiz im Nachhinein, aus dem Gedächtnis abgefasst. Wichtige Fakten sollten jedoch unbedingt schon während des Telefonates mitnotiert werden. Entsprechende Vordrucke sind dabei hilfreich, um alle wesentlichen Informationen auch in Stresssituationen festzuhalten und nützliche Angaben nicht zu übersehen.

Aktennotiz

Entscheidungen, Tatsachen und Ergebnisse werden nachträglich in einer Aktennotiz (siehe dazu auch Punkt 4.5) festgehalten. Meist geht es dabei um betriebsinterne Inhalte, die auf Vordrucken oder auf Dokumentvorlagen im PC nach eigenem Gutdünken verfasst werden. Sie sollten nicht zu umfangreich sein und nur die wesentlichsten Punkte enthalten.

Aktennotiz in Personalakten

Einen bestimmten Mitarbeiter betreffende Tatsachen und Gesprächsergebnisse werden in seiner Personalakte vermerkt. Diese Notiz dient der Beweislage bei der Beurteilung von Mitarbeitern. Entscheidend für die Aussagekraft ist, dass es sich um eine möglichst neutrale Formulierung des zu dokumentierenden Tatbestandes handelt.

Besprechungsnotiz

Die Ergebnisse eines Gesprächs im kleinen Kreis werden nachträglich schriftlich in Form einer Besprechungsnotiz (siehe dazu auch Punkt 4.5) zusammengefasst. Sie dienen rein als „Erinnerungsstütze“ und haben keinen offiziellen Charakter:

- **Vermerke und Einträge** in Kundendateien
- **Einträge** in Patientendateien bei Ärzten, Tierärzten, Therapeuten, in Ambulanzen, bei Visiten im Krankenhaus
- **Berichte als Grundlage bei Arbeitsübergabe** von Time-Sharing-Arbeitsplätzen, Schichtarbeit, in Call-Centers
- **Vortragsniederschrift, Veranstaltungsberichte** (z. B. das Festhalten von Vorträgen oder Referaten – mehr oder weniger ausführlich, je nach Bedarf.)

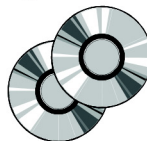
Alle Arten von Protokollen enthalten Ergebnisse und Maßnahmen sowie die zugehörigen Termine und verantwortlichen Personen.

Anmerkung: Die Form des wissenschaftlichen Protokolls, bei dem ein Versuch, eine Versuchsreihe oder eine Lehrveranstaltung dokumentiert wird, stellt eine sehr ausführliche und genaue Form der Wiedergabe dar, die eigenen Gesetzen folgt. Aus diesem Grund wird in diesem Buch das so genannte wissenschaftliche Protokoll nicht behandelt .

e-Sidat

Professionelles Protokollmanagement

Mit dem Protokollschreiben nach der Sitzung ist es nicht getan. Es gilt, die Beschlüsse umzusetzen. Sie müssen den Betroffenen mitgeteilt und die Erledigung in Evidenz gehalten werden.



Der Vorstand will auch wissen, welche Investitionen der Aufsichtsrat in den letzten drei Jahren genehmigt hat. Und wie hat Herr Friedrich dabei jeweils gestimmt?

In Kürze ist schon wieder die nächste Sitzung einzuberufen. Sind die Adressen der TeilnehmerInnen auf dem letzten Stand? Wie geht die Serienbrieffunktion?

Sparen Sie Zeit und Nerven! Führen Sie Ihre Protokolle mit e-Sidat, dem Tool für datenbankgestütztes Protokollieren.

- ✓ Alle Funktionen wie Einladungsschreiben, Teilnehmerlisten, Terminevidenzen, Aufgabenkontrolle usw. sind integriert.
- ✓ Suchabfragen funktionieren auf Knopfdruck.
- ✓ Ihre bestehenden Protokolle fließen in das neue System ein.

IOS
Information
Organisation
Strategie

Management

 Infos: IOS-Management
Babenbergerstraße 1
A-1010 Wien
Tel. +43/1/585 45 44
Fax: +43/1/585 45 30
eMail: office@ios.at
www.ios.at

Informationsanforderung per Fax:
(Bitte Seite kopieren und faxen an IOS-Management!):

Ich interessiere mich für e-Sidat. Bitte um Kontaktnahme und Zusendung von Informationen!

Name:

Adresse:

.....

Tel.:

eMail:

TEIL 2: Vorbereitung der Protokollerstellung

Klare Richtlinien zur Protokollerstellung schaffen Überblick und Sicherheit in Ihrem Unternehmen. Der folgende Teil soll Ihnen helfen, die geeigneten Rahmenbedingungen für eine problemlose schriftliche Kommunikation in Protokollform zu schaffen.

Wenn Sie sich einige Punkte im Vorhinein überlegen und ausarbeiten, sparen Sie im Bedarfsfall viel Zeit und vermeiden unangenehme Überraschungen.

2.1 Wer ist Protokollführer?

Protokollführung ist eine Stabsaufgabe. Überlegen Sie vorher, wer dafür in Ihrem Unternehmen geeignet ist.

Die folgende **Checkliste** soll Ihnen dabei helfen:

Checkliste	
Ein guter Protokollführer sollte:	Ja
über gute Deutschkenntnisse verfügen	<input type="checkbox"/>
sicher in Grammatik, Rechtschreibung und Zeichensetzung sein	<input type="checkbox"/>
Protokollstil und Protokollsprache beherrschen	<input type="checkbox"/>
Gesprochenes in Geschriebenes umsetzen können	<input type="checkbox"/>
über geistige Beweglichkeit verfügen	<input type="checkbox"/>
über Sachkenntnis verfügen	<input type="checkbox"/>
Thematik, Probleme und Ziele der Sitzung kennen	<input type="checkbox"/>
Einfühlungsvermögen besitzen	<input type="checkbox"/>
den Teilnehmerkreis kennen	<input type="checkbox"/>
Stenografie beherrschen oder schnell in Langschrift bzw. auf dem Laptop mitschreiben können	<input type="checkbox"/>

über eine gute Konzentrationsfähigkeit verfügen	<input type="checkbox"/>
Verantwortung tragen können – das Protokoll wird von ihm unterschrieben	<input type="checkbox"/>
unbeeinflussbar sein	<input type="checkbox"/>
unparteiisch sein	<input type="checkbox"/>
beurteilen können, was wesentlich und was unwesentlich ist	<input type="checkbox"/>

**Protokollführung ist eine oft unterschätzte Leistung.
Vermeiden Sie Notlösungen!**

Kennen Sie folgende Situationen?

ÜBUNG

Fall 1:

Eine Sitzung steht bevor – der Einkauf und der Verkauf sollen miteinander abgestimmt werden, da einige wichtige logistische Änderungen anstehen. Von fast allen Seiten sind Widerstände zu erwarten. Außerdem verlaufen Sitzungen mit dem Einkaufsleiter, Herrn Kollerik, und dem Verkaufschef, Herrn Tober, sowieso immer sehr heftig! Natürlich weigert sich wieder einmal jeder angesprochene Mitarbeiter, Protokoll zu führen.

Was tun?

Ach ja, es gibt ja noch Frau Tüchtig, die neue Sekretärin vom Chef! Die kann das sicher, sie ist perfekt in Stenografie und Stilfragen. Das ist die Lösung – oder?

Wo sehen Sie Probleme?

Ihre Bedenken:

.....

.....

.....

.....

Oder folgende Situation:

Fall 2:

Nächste Woche findet das große Außendienstleiter-Meeting statt. Eine völlige Neuorganisation des Außendienstes soll dabei beschlossen werden. Einige werden wieder dagegen sein, aber letztendlich werden schon alle zustimmen. Ein gutes Protokoll ist wichtig, aber leider ist Frau Schreiber, die diese Aufgabe sonst immer wahrnimmt, im Krankenstand.

Sofort meldet sich Herr Weiß, ein junger, tüchtiger und aufstrebender Mitarbeiter, freiwillig. Er ist mit der Materie bestens vertraut, schließlich hat er die Konkurrenzanalyse in diesem Zusammenhang erstellt.

Dass er kaum Stenografie beherrscht, macht er schon irgendwie wett – er ist noch immer mit jeder neuen Situation zurechtgekommen!

Was wird passieren?

Ihre Bedenken:

.....

.....

.....

.....

Lösungshinweise der Autorinnen:

Zu Fall 1:

Mitarbeiter, die mit einer Materie nicht vertraut sind, werden hoffnungslos überfordert!

Außerdem ist es fast unmöglich, eine heiße Diskussion schriftlich wiederzugeben, wenn der Protokollführer in die Thematik nicht eingearbeitet ist und die Sitzungsteilnehmer nicht kennt.

Zu Fall 2:

Ein hoch qualifizierter Mitarbeiter, der mit der Materie bestens vertraut ist, ist ebenfalls falsch eingesetzt. Seine wertvollen Diskussionsbeiträge gehen so verloren.

Außerdem ist die Gefahr groß, dass er sich zu sehr vom Gespräch mitreißen lässt und das Mitschreiben vergisst. Sicher hat er auch eine sehr gefestigte Meinung zu diesem Thema – ist er da noch objektiv genug?

Auch mit mangelhaften Stenografiekenntnissen wird er sich sicher zusätzlich schwer tun.

2.2 Voraussetzungen für ein gutes Protokoll

Gehen wir nun davon aus, dass der ideale Protokollführer gefunden ist, gehen wir weiter davon aus, dass Sie diese Person sind – jetzt gilt es noch, einige wichtige Punkte **zur guten Vorbereitung abzuklären**:

- **Haben Sie schon frühere Protokolle zu dieser Art Sitzung gelesen?** Nur so machen Sie sich mit der Art und Weise, wie in Ihrem Unternehmen Protokoll geführt wird, vertraut. Beispiele helfen gerade am Anfang sehr.
- **Wissen Sie über das Thema der Sitzung genau Bescheid?** Sie sollten mit dem Verhandlungsgegenstand vertraut sein und die wesentlichen Fachausdrücke kennen. Wenn Sie sich für das jeweilige Sachgebiet auch noch persönlich interessieren, ist das sicher ein Vorteil.
- **Kennen Sie die Verhandlungs- oder Sitzungsteilnehmer?**
 - Informieren Sie sich zumindest über Namen, Titel und Positionen all jener, die an der Sitzung teilnehmen.
 - Informieren Sie sich über deren Sachkenntnisse, Interessen und Ziele.
 - Wer hat welche Entscheidungsbefugnis? Inwieweit sind die einzelnen Teilnehmer von etwaigen Beschlüssen betroffen?
 - Je mehr Sie auch über persönliche Merkmale und den Verhandlungsstil der Teilnehmer wissen, desto besser!
- **Kennen Sie die Tagesordnung?**

Sie sollten alle Punkte, die in der Sitzung behandelt werden, in ihrer Reihenfolge kennen.

Üblich ist meist eine Einteilung in:

 - Anträge bzw. Präsentation
 - Beiträge einzelner Teilnehmer
 - Diskussion
 - Beschlüsse

- **Wissen Sie über die Geschäftsordnung Bescheid?**

Die Geschäftsordnung legt die Art und Weise, wie die einzelnen Tagesordnungspunkte behandelt werden, fest:

- Unter welchen Voraussetzungen kann ein Beschluss gefasst werden?
- Welche Mehrheiten sind dafür notwendig?
- Gibt es Redezeitbeschränkungen?
- Wann kann jemandem das Wort entzogen werden?
- Ist eine namentliche Abstimmung vorzunehmen?

- **Besitzen Sie alle notwendigen Vorinformationen?**

Nur das entsprechende „Insiderwissen“ ermöglicht es Ihnen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.

- **Kennen Sie die erforderlichen formalen Richtlinien?**

- Wie wird ein Protokoll abgefasst?
- Was steht am Beginn, was am Ende des Protokolls?
- Wie werten Sie die Mitschrift zum Protokoll aus?
- Wer hat zu unterschreiben?
- Wie lautet der Verteiler?

- **Können Sie ein Tonband mitlaufen lassen?**

(siehe dazu auch Punkt 2.5)

- **Schreiben Sie gleich direkt auf dem Laptop mit?**

(siehe dazu auch Sofortprotokoll, Punkt 4.2)

- **Haben Sie auch die nötige Zeit?**

Möglichst gleich im Anschluss an die Sitzung sollten Sie ungestört arbeiten können, um das Protokoll zu erstellen.

Sie benötigen Zeit, um sich in Ruhe mit den Inhalten des Protokolls nochmals auseinanderzusetzen. Je länger eine Sitzung zurückliegt, desto weniger sind Ihnen wichtige Details noch im Gedächtnis.

Planen Sie also Ihren Zeitbedarf **gleich im Anschluss** an die Sitzung!