

Das Besprechungsprotokoll - die Sitzungsergebnisse festhalten

Keiner will, einer muss - das Besprechungsprotokoll. Das Mitschreiben der in einem Termin ausgetauschten Infos, getroffenen Aufgaben und vergebenen Aufgaben ist eine ungeliebte Aufgabe. Warum überhaupt? Schließlich heißt es ja so schön: „*Wer schreibt, der bleibt.*“. Was eine Meeting-Mitschrift enthält und wie Du effizient vorgehst erfährst Du nachfolgend.



Überblick

Ergebnis: In einem Termin festgehaltene Aufgaben, Infos und Entscheidungen

Teilnehmer: 1 Person (Protokollant)

Dauer: ab 15 Minuten

Utensilien: Notebook



▪

[Consulting Methodenvorlage](#)



▪

[Consulting Methodenvorlage - Besprechungsprotokoll Koordination](#)



[Consulting Methodenspicker](#)

Zweck

Das Besprechungsprotokoll ist für einen Wissensarbeiter wie das Stethoskop für einen Allgemeinarzt - eines der wichtigsten Alltagswerkzeuge. Dauerhaft dokumentierst Du mittels Mitschrift die besprochenen **Themen**, gefällten **Entscheidungen** sowie die zugewiesenen [Aufgaben](#). Meeting-Teilnehmern und Außenstehenden dient die Unterlage später als wertvolle Informationsquelle auf deren Basis die Projektarbeit vorangetrieben wird.

Ein gutes Besprechungsprotokoll ist nicht selbstverständlich. Möchtest Du die in [Meetings](#), [Interviews](#), [Workshops](#) bzw. [Telefonkonferenzen](#) besprochenen Themen, gefassten Beschlüsse sowie die fixierten Aufgaben dauerhaft schriftlich festhalten, ist etwas **Übung** notwendig.

In meinem Beraterleben habe ich schon viele Meeting-Mitschriften verfasst, durfte dabei meine Technik von Treffen zu Treffen immer weiter verfeinert. Andersherum habe ich auch schon zahlreiche Protokolle gelesen und war dabei über die Qualitätsdefizite erstaunt. Dabei sind eine **gute Struktur** und ein **disziplinierter Redaktionsprozess** gar nicht so schwierig.

Aufbau

Ein **pragmatisches Besprechungsprotokoll** besteht aus drei Elementen: Kopf-, Haupt- und Abschlussteil.

Protokollkopf

Im **Kopf** notierst Du den **Sitzungstitel**, das **Datum** der Sitzungsdurchführung inkl. Start- und Endzeit, den **Sitzungsort**, die eingeladenen **Teilnehmer** sowie den **Status** des Protokolls (zum Beispiel in Arbeit, vorgelegt, fertiggestellt).

In meinen Protokollen sortiere ich die Teilnehmer immer alphabetisch gemäß ihren Nachnamen und füge Unternehmen, Abteilung und E-Mailadresse hinzu. Titel, Rollennamen oder Positionen lasse ich bewusst weg. Erscheint ein Teilnehmer später bzw. gar nicht zum Meeting oder verlässt jemand die Runde früher, markierst Du das ebenfalls im Besprechungsprotokoll.

Protokollhauptteil

Der **Hauptteil** wird in drei Spalten untergliedert. Die Spalte ganz links ist sehr schmal. In ihr notierst Du, ob es sich bei einem Diskussionspunkt um eine **Information** (abgekürzt mit "I") oder eine **Entscheidung** ("E") handelt. Die große mittlere Spalte enthält den **Diskussionspunkt**, also die Information oder Entscheidung. Die Spalte rechts ist ebenfalls sehr schmal und beinhaltet den bzw. die **Teilnehmer** welche(r) die Information gegeben bzw. die Entscheidung gefällt hat/haben. Die zu einem Thema zugehörigen Diskussionspunkte solltest Du im Protokoll direkt hintereinander mittels Spiegelstriche festhalten, unabhängig davon ob diese in der Besprechung tatsächlich in dieser chronologischen Reihenfolge angesprochen wurden. Das entstandene 'Punktebündel' versiehst Du schließlich mit einer zusammenfassenden Zwischenüberschrift abgeleitet aus der Meeting-Agenda (zum Beispiel 'Go-Live Planung IT-System' oder 'Fachkonzept Review').

Protokollabschluss

Im **Abschluss**teil des Protokolls notierst Du alle in der Sitzung herausgearbeiteten **Aufgaben**. Wie die Punkte einer [Aufgabenliste](#) umfasst ein ToDo einen klar verständlichen Aufgabentext, eine Erledigungsfrist und genau einen (!) Verantwortlichen. Erneut empfiehlt sich eine dreispaltige Tabelle zur Gliederung. Schließlich solltest Du in der Fußzeile des Dokuments Dich als Protokollautor und die Seitenzahl festhalten. Bei einigen Sitzungsformen sind nur die Entscheidungen und Aufgaben relevant. Hier lässt Du im Mittelteil einfach die Informationspunkte weg.

Untere Abbildung illustriert beispielhaft eine Vorlage für ein Besprechungsprotokoll für Consulting-Life.de.

Protokoll Treffen 19.02.2016

Autor	Christopher Schulz
Termin, Ort	19.02.2016, 10:00–11:00h, München (Gebäude X, Raum Y)
Status	Aktualisiert 20.02.2016

Teilnehmer

Name	E-Mail
Christopher Schulz (Consulting-Life.de)	info@consulting-life.de

Ergebnisse

E=Entscheidung, I=Information		
Art	Ergebnis	Name
I	▪ Begrüßung und Vorstellung	Alle
Thema 1		
I	▪	
I	▪	
Thema 2		
I	▪	
I	▪	

Aufgaben

A	▪ Erstellung XY	Mustermann (21.02.16)
A	▪ Entscheidung Z	Musterfrau (21.02.16)

Vorlage für ein Besprechungsprotokoll für Consulting-Life.de

Anwendung

▪ 1

Vorbereiten

Bereits im Vorfeld des Meetings solltest Du mit den Teilnehmern abstimmen, wer für das Besprechungsprotokoll zuständig ist. Dies impliziert, dass sich diese Person weniger in die Diskussion einbringen

kann, da sie ja parallel die besprochenen Informationen, Entscheidungen und Aufgaben notiert. Auch kann der Protokollant zusätzlich keine weitere Rolle, wie zum Beispiel Moderator, Redner oder Infrastrukturverantwortliche übernehmen.

- 2

Erstellen

Während der Sitzung hält Du in der Rolle des Protokollanten wichtige Diskussionspunkte als Stichworte direkt im Dokument fest. Falls etwas akustisch bzw. inhaltlich nicht verstanden wird oder das Gespräch zu schnell abläuft, sollte Du Dich nicht davor scheuen, dies dem Moderator oder der Gruppe anzuzeigen. Oftmals reicht es dazu aus, den notierten Fakt einfach laut und deutlich zu wiederholen und anzufügen, dass dies so im Besprechungsprotokoll festgehalten wird. Falls möglich, solltest Du am Schluss eines Treffens alle gefällten Entscheidungen und identifizierten Aufgaben laut vorlesen und die Bestätigung der Teilnehmer einholen.

- 3

Nachbereiten

Im Nachgang des Treffens bereitest Du dann die Stichworte zu vollständigen Sätzen auf und ergänzt Facetten, die zwar in Deinem Kopf, nicht aber auf dem Papier stehen. Empfehlenswert ist diese Aufbereitung direkt nach dem Meeting, dann sind die einzelnen Diskussionspunkte noch frisch. Abschließend prüfst Du die Mitschrift auf Vollständigkeit, Konsistenz und Korrektheit. Hake im Zweifelsfall noch einmal beim teilnehmenden Kollegen nach.

- 4

Versenden

Das Protokoll verschickst Du an alle Teilnehmer, auch an solche, die dem Meeting nicht beiwohnen konnten oder nicht auf der Einladungsliste standen. Bei der Versendung solltest Du um Feedback, Ergänzungen und Korrekturen bis zu einem bestimmten Stichtag bitten. Nach diesem Termin gilt das Besprochene, die Entscheidungen und Aufgaben als gesetzt. Werden Änderungen herangetragen, so musst Du entscheiden: Kleinigkeiten können direkt im Besprechungsprotokoll nachgepflegt

werden, umfassenden Anpassungen sollten an alle Teilnehmer verschickt bzw. zwecks Vermeidung einer E-Mailschlacht am besten im Folgetreffen besprochen werden.

- 5
Einsetzen

Ein Besprechungsprotokoll anzufertigen ist das Eine, dieses dann auch zu das Andere. Deine Mitschrift ist ein im Projekt entstandenes Ergebnis. Daher: wende die dokumentierten Erkenntnisse bei der Projektarbeit an, gehe von den getroffenen Entscheidungen aus und halte die vereinbarten Aufgaben nach. Verweise auch die Kollegen an das Protokoll als Ergebnisträger.

Beispiele

Beispieltext Verteilnachricht

Das Protokoll steht und soll versendet werden? Nutze folgenden Beispieltext für eine optimale Verteilung der Notizen.

Betreff: Treffen XYZ - Danke + Feedback Mitschrift bis 30.03

Hallo zusammen

*herzlichen Dank für Ihren Input und Ihre Zeit im **Treffen XYZ**. Auf Basis unserer Diskussion ist beigefügte kompakte **Mitschrift** entstanden.*

*Helpen Sie uns bei der **Qualitätssicherung** der festgehaltenen Informationen, Entscheidungen und Aufgaben.*

*> Senden Sie mir Ihre **Ergänzungen**, **Korrekturen** und **Hinweise** zu den Notizen einfach bis **30.03**. zu.*

Bei Rückfragen gerne eine Nachricht.

Vielen Dank + Beste Grüße

Christopher Schulz

Ein aussagekräftiger **Betreff** sorgt dafür, dass der Empfänger bereits im Titel die wichtigsten Informationen enthält. Der **Dank** stimmt positiv und dient gleichzeitig als Erinnerungshilfe. Die anschließende **Bitte um Unterstützung** kommt berechtigt, schließlich möchte (fast) jeder eine hohe Qualität. Der visuell hervor **Appel** inklusive Frist sticht beim Überfliegen der E-Mail hervor. Schließlich signalisiert der **letzte Satz** Offenheit für Fragen per asynchroner - und damit Dich nicht störender - Nachricht.

Vergiss nicht die Mitschrift der E-Mail anzuhängen. Handelt es sich um sensible Dokumente verweist Du per Link auf einen gesicherten Speicherort.

Vor- & Nachteile

Pro

- Niemand kann sich alles merken. Insbesondere wenn es sich um eine Diskussion handelt, die bereits Tage bzw. gar Wochen zurückliegt. Ein Besprechungsprotokoll konserviert die **Essenz eines Treffens**. Es macht die Faktenlage zeitlos für einen Teilnehmerkreis beliebiger Größe verfügbar.
- Als Protokollant hilft Dir das Dokument, die wichtigsten Punkte des Gesprächstermins noch einmal **Revue passieren** zu lassen und zu reflektieren. Du vertiefst Deine fachlichen Kenntnisse, steigert Deine Zufriedenheit etwas Nützliches geleistet zu haben.
- Mit einem Besprechungsprotokoll kannst Du den [Meeting-Verlauf steuern](#). Möchtest Du einen Punkt vertiefen oder fehlen der Informationen, hakst Du einfach mit dem **Argument der Protokollerstellung** nach.
- Ein Besprechungsprotokoll sorgt für **Meeting-Disziplin**. Da das

gesprochene Wort mitgeschrieben wird, achten die Teilnehmer auf ihre Aussagen. In der Regel wird auch der Zeitbedarf strenger geprüft.

Contra

- Ein Protokoll ist nicht zu verwechseln mit einer Transkription, daher einer 1:1 Verschriftlichung des gesprochenen Wortes. Gerade wenn Dir Diskussionsgegenstand noch unbekannt ist, besteht die **Gefahr zu viele Details festzuhalten**. Nicht nur, dass sich die Teilnehmer dann über zu ausführliche Mitschriften klagen. Du verlierst auch noch sehr viel Zeit bei der Erstellung.
- Ein weiterer Nachteil von Protokollen ist ihre (teilweise) **fehlende Genauigkeit und Eindeutigkeit**. Geschriebener Text kann, je nach Leser und Kontext, auf verschiedene Weise interpretiert und im Zweifelsfall falsch verstanden werden.
- Die **Qualität** eines Protokolls hängt maßgeblich vom Protokollanten ab. Fehlt diesem das notwendige Fachwissen oder die technische Fertigkeit leidet das Gesamtergebnis.

Praxistipps



Tipp 1 - An der Zielgruppe orientieren

Nicht immer ist das Besprechungsprotokoll nur für die Meeting-Teilnehmer bestimmt. Überlege Dir, wer noch das Papier liest und welchen Stellenwert dieses Papier für ihn einnimmt. Berücksichtige diese Zielgruppen bei der Anfertigung des Protokolls. Basis ist eine gute

[Stakeholderanalyse](#). Achte auf Fachbegriffe und Abkürzungen, formuliere Akronyme im Zweifel aus.



Tipp 2 - Vorbereitungen treffen

Bereite die Struktur und den Kopfteil des Dokuments vor, falls Dir für die Sitzung die Aufgabe des Schriftführers zufällt. Auf diese Weise bist Du die Namen der erwarteten Teilnehmer schon einmal durchgegangen, kannst Dich im Termin besser auf die diskutierten Inhalte konzentrieren. Profis notieren bereits die Hauptdiskussionspunkte auf Basis der Meeting-Agenda und denken sich in die Inhalte schon einmal kurz ein.



Tipp 3 - Auf die Lesbarkeit fokussieren

Ein Besprechungsprotokoll ist kein Roman.

- Nutze die in der Sitzung verwendeten Worte, fasse Dich kurz und spare den Empfängern damit Zeit.
- Vermeide Passivsätze. Nenne stattdessen den Sprecher, Entscheidungsträger und Verantwortlichen.
- Formuliere einfache und nachvollziehbare Aussagen.
- Markiere für Dich nicht verständliche Fakten in Gelb und bitte die Teilnehmer um Rückmeldung.

Wichtig ist, dass auch Wochen nach der Zusammenkunft von Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern problemlos und unmittelbar verstanden wird, um was es bei einem Punkt ging.



Tipp 4 - Aufgaben präzise formulieren

Achte darauf, dass die Aufgaben so beschrieben werden, dass allen (und insbesondere dem Aufgabenverantwortlichen) klar ist, welche Gestalt das Ergebnis haben wird. Unspezifische Verben wie ‚Diskutieren‘ oder ‚Besprechen‘ oder Weichmacher wie ‚sollte‘ oder ‚wäre‘ sind fehl am Platz. Konkret und präzise gewinnt.

Falls ihr im Projekt eine [Aufgabenliste](#) nutzt, übernimmst Du alle festgehaltenen ToDos in diese zentrale Sammlung. Somit stehen alle Aufgaben immer an einer Stelle und können dort nachgehalten werden.



Tipp 5 - Zwischen Ergebnis- und Verlaufsprotokoll wählen

Die Protokollempfänger sind schwer beschäftigt und haben nur wenig Zeit? Liefere ihnen eine Unterlage, die zusammengefasst die zentralen Erkenntnisse, Beschlüsse und Aufgaben enthält, das sogenannte Ergebnisprotokoll.

Legen die Rezipienten hingegen Wert auf die Details, versendest Du stattdessen ein Verlaufsprotokoll. Dieses beinhaltet alle besprochenen Diskussionspunkte chronologisch sortiert, praktisch eine Verschriftlichung des Meetings.

Übrigens kannst Du ein Verlaufsprotokoll immer in ein Ergebnisprotokoll überführen, Informationen also verkürzen bzw. abstrahieren. Die Gegenrichtung funktioniert jedoch nicht.



Tipp 6 - Auf zwei Ebenen

protokollieren

Jede Sitzung verläuft auf drei Ebenen:

- ‚Auf dem Tisch‘ liegen die Inhalte. Diese hältst Du im Protokoll fest.
- ‚Über dem Tisch‘ schwebt der Prozess, daher das Vorgehen im Meeting. Auch diese Infos fixierst Du schriftlich, zumindest in einem Verlaufsprotokoll.
- ‚Unter dem Tisch‘ findet die Politik statt, die emotionale Ebene, das ‚Wie‘. Diese Infos notierst Du in Deinem privaten Protokoll bzw. in der [Stakeholder-Matrix](#).



Tipp 7 - Abbildung ergänzen

Im Termin ist eine Skizze entstanden, die Du abfotografiert hast und als Fotoanhang Deinem Besprechungsprotokoll beilegen möchtest? Werte Deine Mitschrift auf. Übertrage die Abbildung in PowerPoint und füge diese in den Inhaltsteil ein.

Beim Abzeichnen durchdringst Du automatisch noch einmal den Sachverhalt und deckst offene Fragen auf. Teilnehmer merken sich Bilder besser als Text. Zudem ist das Ergebnis besser lesbar, als die handgemalte Zeichnung auf dem Fotoprotokoll.



Lesetipp

Rebekka Willing und Jonas Geldschläger haben auf ihrer Webseite www.wortwuchs.net einen ausführlichen und sehr lesenswerten Artikel zum Verfassen von Protokollen.



Tooltipp

Es gibt die verschiedensten Besprechungsprotokoll-Tools. Das beste Software-Werkzeug ist jedoch jenes, welches alle Teilnehmer ebenfalls installiert haben und damit sofort Zugriff auf die Mitschrift haben. Regelmäßig nutze ich PowerPoint und Word, hat der Kunde ein Kollaboration-Tool im Einsatz, verwende ich dieses und verweise mit Link auf das Protokoll.

Zusammenfassung

Je wichtiger ein Treffen, desto höher der Stellenwert eines guten **Besprechungsprotokolls**. Aber auch bei einem wöchentlichen 08/15-Meeting gibt es [viele gute Gründe in einer Sitzung als Schriftführer zu agieren](#).

Ob [Workshop](#), [Interview](#) oder Strategietreffen - als **Protokollant** bleibst Du die gesamte Besprechungszeit bei der Sache und setzt Dich in der Nachbereitung noch einmal intensiv mit dem Thema auseinander. Dein Ergebnis (und damit auch Du) gelten anschließend für alle Meeting-Teilnehmer als **Referenzquelle**.

Bonusmaterial

Strategic What?! Podcast: [How to Write Meeting Minutes](#) - Anleitung für die Struktur einer DIN A4-Seite für dein Protokoll

<https://www.consulting-life.de/wp-content/uploads/2017/05/Consulting-Methodenschemiede-Besprechungsprotokoll.mp4>

Christopher Schulz/Consulting-Life.de: Das Besprechungsprotokoll - 26-minütiger

Mitschnitt der Consulting Methodenschmiede mit weiteren Tipps sowie Fragen & Antworten der Teilnehmer

- Karrierebibel: [Besprechungsprotokoll: Anleitung und Vorlage](#) - Weitere Tipps für die Erstellung eines Protokolls