

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Führung | Management

Arbeitshilfe:

Protokoll

(für Meetings und Besprechungen)



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®



Arbeitshilfe

Protokoll (für Meetings und Besprechungen)

Leiter einer Besprechung zu sein, wenn man an diese den doppelten Anspruch von Effizienz und Effektivität stellt, ist keine leichte Aufgabe. Es ist in Ihrem Interesse, das Ergebnis dieser harten Arbeit, die Sie und die Teilnehmer gemeinsam erbracht haben, nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.

Was kommt in das Protokoll?

In dem **Protokoll** sind Ergebnisse, gefällte Beschlüsse und konkrete Aktions-Pläne (KAPs) vollständig, transparent und nachvollziehbar wiederzugeben. Ein Protokoll in dieser Form erleichtert Ihnen die Kontrolle von Umsetzungsschritten und angepeilten Erfolgen erheblich.

Bitte überlegen Sie schon vor der Besprechung genau, ob und in welchem Umfang Sie den **Verlauf** der Besprechung dokumentieren lassen wollen. Soll auch festgehalten werden, wie und mit welchen Stimmen Beschlüsse gefasst werden?

In den meisten Fällen reicht es sicher aus, wenn lediglich die **Ergebnisse** in der Reihenfolge der TOPs festgehalten werden. Ob bei einem Beschluss-TOP die vorgesehenen Schritte eingehalten wurden, kann ähnlich wie bei der Tagesordnung mit einem einfachen Kreuz markiert werden. Bei Informations-TOPs sollten die mitgeteilten Fakten festgehalten werden. Sofern Punkte offen geblieben sind, ist auch dies deutlich zu machen.

Insoweit beschreibt die Tagesordnung das Soll, das Protokoll gibt das **Ist** wieder, den mit der Besprechung erreichten Zustand. Dies fängt im Kleinen damit an, dass im Protokoll der tatsächliche Beginn und das tatsächliche Ende der Besprechung aufgeführt werden. Anhand der Teilnehmerliste wird vermerkt, wer bei der Besprechung (oder bei den einzelnen TOPs) anwesend war. Auch Vertretungen und Verspätungen – falls Sie dies mit dem Protokollführer vereinbart haben – werden hier festgehalten.

Zusätzlich finden sich in dem Protokoll Angaben über den **Verteiler**. Dies sind in der Regel alle Teilnehmer, auch verhinderte, und daneben weitere Personen, die über die Besprechungsergebnisse informiert werden müssen. Die Unterschrift des Protokollanten sollte nicht fehlen. Wenn Sie als Besprechungsleiter mit dem Protokollanten vereinbart haben, dass es von Ihnen freizugeben ist, bevor es in den Verteiler kommt, sollten auch Sie unterzeichnen.

Wie Missverständnisse vermeiden?

Bitte widerstehen Sie bei der Protokollprüfung der Versuchung, nachträglich „Wunschergebnisse“ in das Protokoll einzufügen. In tatsächlichen **Zweifelsfällen** – die sicher vermeidbar sind – sollten Sie lieber offen die Teilnehmer fragen, wie sie das Ergebnis dieses TOPs gesehen haben.

Generell sollte das Protokoll immer mit dem Zusatz in den Verteiler gehen, dass es nach bestem Wissen und Gewissen erstellt wurde. In der menschlichen Kommunikation sind Missverständnisse nie ganz auszuschließen.



Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass Einwände bis zu einem bestimmten Zeitpunkt beim Protokollführer erhoben werden müssen, falls Inhalte an manchen Stellen unzutreffend wiedergegeben sein sollten. Erfolgt bis zu diesem Zeitpunkt keine Rückäußerung, gilt das Protokoll als von allen genehmigt und als verbindliche Absprache.

TIPP Probieren Sie doch mal mit einem verlässlichen Protokollanten das Simultanprotokoll. Zum Ende der Sitzung wird es ausgedruckt und alle lesen es noch im Besprechungsraum. Missverständnisse werden direkt ausgeräumt, erforderliche Änderungen werden direkt am PC vollzogen und jeder Teilnehmer nimmt die Endversion direkt mit.

Die Chance, dass mit der Umsetzung unmittelbar begonnen wird, steigt enorm – und damit die Wahrscheinlichkeit für die Gesamtrealisation der KAPs.

Wer führt Protokoll?

Regeln Sie im Vorfeld des Meetings, wer das Protokoll führt. Mit dem **Protokollführer** sollten Sie genau besprechen, was Sie von ihm erwarten. Es ist ratsam dabei anzusprechen, ob und wie Sie schon während der Besprechung prüfen, ob alles zutreffend im Protokoll festgehalten wird.

Eine nahe liegende Möglichkeit ist, als Leiter in der Besprechung das Gesagte protokollreif zu reformulieren und die Teilnehmer um Zustimmung zu bitten: "Wir können also festhalten, dass die Herren Schmidt und Schulze bis zum 14. August jedem Teilnehmer eine grafische und tabellarische Darstellung der Ergebnisse der Qualitätsprüfung übersenden werden?" Wenn alle nicken: "Gut, dann halten wir das so im Protokoll fest."

Mancher wird uns jetzt sicher widersprechen, aber wir empfehlen grundsätzlich, keinen der Teilnehmer als Protokollant zu bestimmen. Sie haben die Teilnehmer doch eingeladen, weil Sie deren Meinungen, Ideen und Beiträge für ein optimales Ergebnis benötigen. Beschränken Sie deren Aktivität nicht dadurch, dass Sie sie mit dem Schreibkram beschäftigen.

Die folgende Arbeitshilfe soll Sie bei der effizienten und effektiven Protokollführung unterstützen. Sie können diese beliebig vervielfältigen, unternehmensspezifisch anpassen und ergänzen. Ein ausgefülltes Muster finden Sie in dem Buch "Meetings effizient und effektiv gestalten – Einfache Methoden, Techniken und Checklisten für ergebnisreiche Besprechungen mit Spaß am Erfolg" (2. Auflage, Hamburg: Dashöfer Verlag 2009).

- ▲ Beim Verlag [bestellen](#) [auch als e-book erhältlich!]
- ▲ Hineinsehen: [Meetings effizient und effektiv gestalten, 2. Auflage](#)
- ▲ Kontakt zum Autor: [Gunther Wolf](#)
- ▲ ISBN der PDF-Version: 978-3-938553-15-2, ISBN der Druck-Version: 978-3-938553-16-9

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über dieses Thema mit einem Experten austauschen möchten.

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 69 88 99-0 | www.io-business.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.



PROTOKOLL										[Firmenlogo]			
Ort:				Datum, Zeit:				Leitung:					
Teilnehmer:							Thema, Gesamtziel:						
Verteiler:													
TOP	Thema	I n f o	Beschluss							TOP-Leiter	Zeitbedarf		
			A	B	C	D	E	F	G			Anw.-Pflicht?	Bemerkungen



Ausfüllmuster, Beispiel

Kopfbereich:

PROTOKOLL MUSTER		
Ort: Zentrale, Raum 3	Datum, Zeit: 23.1.2012, 9.00-12.45	Leitung: Hr. Effiberger
Teilnehmer: 1. Effiberger -361, 2. Müller -476, 3. Schulz -563, 4. Schmidt – 121, 5. Meier -245, 6. Lehmann -453, 7. Dr. Gehrman -978. Externe: 8. Wolf (I.O. BUSINESS) 0202 / 69 88 99-0		Thema, Gesamtziel: Verbesserungen im Verkauf
Verteiler: Alle Teilnehmer. Zur Info an Dr. Wegner, Dr. Schaller		

Zwei beispielhafte Protokoll-Einträge:

a) Information

TOP	Thema	I n f o	Beschluss							TOP-Leiter: Hr. Effiberger	Zeitbedarf: 10 Min.
			A) Beschreibung Frage, Problem etc. B) Ursachenanalyse C) Lösungssuche D) Bewertung der Alternativen E) Beschluss, Konkreter Aktions-Plan F) Umsetzungsberichte G) Veränderungs-, Erfolgskontrolle								
			A	B	C	D	E	F	G	Anw.-Pflicht?	Bemerkungen
TOP 1	Umsatz und Roherlös in der 3. Kw	I								1-8	
Umsatz: Verbesserung um 3,1 % gegenüber Vorwoche; 8,2 % gegenüber Vergleichswoche Vorjahr; gegenüber Planung - 0,2 %. Der Roherlös liegt mit 23,3 % im Planungskorridor.											

b) Beschlussfindung

TOP	Thema	I n f o	Beschluss							TOP-Leiter: Hr. Müller	Zeitbedarf: 60 Min.
			A) Beschreibung Frage, Problem etc. B) Ursachenanalyse C) Lösungssuche D) Bewertung der Alternativen E) Beschluss, Konkreter Aktions-Plan F) Umsetzungsberichte G) Veränderungs-, Erfolgskontrolle								
			A	B	C	D	E	F	G	Anw.-Pflicht?	Bemerkungen
TOP 2c	Kundenbindung: 2c Rabattaktion		A	B	C	D	E			1-4, 8	E durch 1-4
Fr. Meier hat erfahren, dass der Wettbewerber XY für die Sommersaison eine Rabattaktion plant. TodChic soll dies seinen Kunden auch bieten, um eine Abwanderung zu vermeiden. Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung, Kunden enger an TodChic zu binden, werden künftig Rabatte bei bestimmten Jahreskaufumsätzen gegeben. Der erzielte Rabattbetrag wird Kunden für Einkäufe in Folgejahr als Gutschein zur Verfügung gestellt. Frau Meier wird ein Konzept erarbeiten (siehe KAP 2c).											

I.O. BUSINESS®
Unternehmensberatung und Training

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.io-business.de

Tel. +49 (0)202 / 69 88 99-0
Mail info@io-business.de

I.O. BUSINESS ist eine Marke der Wolf I.O. Group GmbH, Engelsstr. 6, D-42283 Wuppertal.
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal. USt-IdNr.: DE267693528.
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf.