

Kapitel 2

Die Vorbereitung: Was brauchen Sie, um ein gutes Protokoll zu schreiben?

Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse muss ein Protokollführer haben? Welches „Handwerkszeug“ benötigt er? Welche organisatorischen Hilfsmittel können seine Arbeit erleichtern? Und wie kann er sich persönlich auf eine anstrengende Protokollsituation vorbereiten und, falls nötig, über Stunden fit und konzentriert bleiben? Diese Fragen beantwortet das zweite Kapitel.

Was muss ein Protokollführer wissen und können?

Wer eine klassische Sekretärinnenausbildung gemacht hat, hat auch das Protokollieren gelernt, wobei dabei oft die Formerfordernisse und die Stenografiekenntnisse im Vordergrund standen. Viele Sekretärinnen und Assistentinnen sind aber Quereinsteigerinnen aus anderen Berufen und sehr oft protokolliert heute gar nicht mehr die Assistentin, sondern einer der Sitzungsteilnehmer – unabhängig davon, ob er eine kaufmännische oder technische Ausbildung hat.

Bei Routinebesprechungen auf Abteilungsebene wird fast immer jemand aus dem Kollegenkreis damit beauftragt, nebenher das Protokoll zu führen. Bei Besprechungen auf hohen Hierarchieebenen ist dagegen immer noch die Bestellung eines hauptamtlichen Protokollanten üblich, der nicht als Teilnehmer involviert ist, sondern sich allein auf die Protokollführung konzentriert.

Wissen

Was muss man für die souveräne Protokollführung wissen?

- **Methodenwissen:** Als Protokollant oder Protokollantin sollten Sie über die Vor- und Nachteile der jeweiligen Protokollarten Bescheid wissen und danach auswählen können, welche Art am besten zum Anlass passt (falls das nicht vom „Auftraggeber“ vorgegeben wird).
- **Hintergrundwissen:** Sie sollten sich im Vorfeld über die Teilnehmergruppe und den Grund der Zusammenkunft sowie über die Tagesordnungspunkte informieren. Auch Ihren Auftrag sollten Sie genau klären: Worum geht es in diesem Meeting? Welchem Zweck soll das Protokoll dienen? Was erwartet der Auftraggeber, was ist ihm wichtig? Wo ist besondere Aufmerksamkeit gefordert? An wen richtet sich das Protokoll, wer sind die Adressaten?
- **Fachwissen:** Je nach Thema ist auch ein gewisses Maß an Fachwissen gefordert – es bringt nichts, wenn Sie als Protokollführer der Debatte nicht folgen und Beschlüsse nicht sinnvoll zusammenfassen können, weil Sie inhaltlich nicht verstehen, worum es geht. Wenn Sie als Teilnehmerin mitprotokollieren, werden Sie hier meist weniger Probleme haben als ein „hauptamtlicher“ Protokollant, der sich vorab in eine für ihn fremde The-

matik einarbeiten und Fachbegriffe nachschlagen sollte. Je spezieller die Themen und der Teilnehmerkreis, desto mehr spricht das deswegen dafür, die Mitschrift von einem der Teilnehmer erstellen zu lassen.

- Fremdsprachenkenntnisse: Selbstverständlich muss ein Protokollant, der eine fremdsprachliche Sitzung mitschreiben soll, über sehr gute Kenntnisse dieser Sprache verfügen. Und er muss sie nicht nur perfekt sprechen und verstehen, sondern auch mitschreiben können und in der Lage sein, eindeutige Abkürzungen zu finden und anschließend wieder zu entschlüsseln.

Office-Expertin **Tanja Bögner** rät aus ihrer Erfahrung:

Sollte es sich um ein Protokoll handeln, in dem viele Fachbegriffe und Spezialthemen vorkommen, informieren Sie sich im Vorfeld darüber. Nützliche Informationen und Literatur finden Sie an folgenden Orten:

- in öffentliche Bibliotheken,
- in unternehmenseigenen Archiven,
- in Fachzeitschriften und anderen Publikationen (fragen Sie Ihre Kollegen aus der Fachabteilung danach) und
- natürlich im Internet, z. B. bei Wikipedia oder in themenspezifischen Portalen.



Können

Und was muss ein Protokollführer können?

Benötigt werden vor allem Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht fach-, sondern persönlichkeitsgebunden sind. Als Protokollführer sollten Sie

- über eine gute Konzentrationsfähigkeit verfügen. Das Ziel eines Protokolls ist es, den Verlauf einer Sitzung oder zumindest die Ergebnisse der Besprechung aufzuzeichnen. Sind Sie jedoch unkonzentriert, kann es schnell geschehen, dass Wortmeldungen ungenau aufgenommen, der falschen Person zugeschrieben werden oder womöglich ganz verloren gehen. Über einen längeren Zeitraum konzentriert zu bleiben ist eine echte He-

rausforderung. Weiter unten finden im Text finden Sie zahlreiche Tipps, wie Ihnen das gelingen kann.

- sehr aufmerksam sein und genau zuhören. Es reicht nicht aus, nur mitzuschreiben, was gesagt wird – vielmehr geht es darum, den Sinn des Gesagten zu erfassen. Zum Beispiel vertun sich Sprecher oder Sprecherinnen in einer Diskussion schnell einmal in Zahlen oder Einheiten, weisen Aktionen den falschen Personen zu oder Ähnliches. Oft korrigieren sie sich dann im nächsten Teilsatz wieder. Solche Korrekturen müssen Sie natürlich mitbekommen und gleich die richtigen Werte aufschreiben.
- die Übersicht bewahren können. Wer sagt im Meeting was? Je größer die Teilnehmergruppe ist und je weniger Sie die einzelnen Personen kennen, desto schwieriger kann es werden, die einzelnen Wortbeiträge dem richtigen Sprecher zuzuordnen.
- Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden. „Was muss ins Protokoll, was kann ich weglassen?“ Das ist eine wesentliche Frage, die Sie sich spätestens dann stellen müssen, wenn Sie Ihre Mitschrift in Reinform bringen. Scherzhafte Anmerkungen, Abschweifungen, die Wiederholung von Argumenten, um einen eigenen Beitrag einzuleiten – solche Wortbeiträge würden ein Protokoll nur unnötig aufblähen und haben daher nichts darin zu suchen.
- schnell mitschreiben können, und zwar so, dass Sie Ihre Mitschriften am nächsten Tag noch entziffern können. Vor allem, wenn Sie ein mehrstündiges Meeting mitschreiben, sollten Sie auch die letzten Seiten noch lesen können. Alternativ können Sie die Besprechung auch gleich am Computer erfassen, dann ist eine entsprechende Tippgeschwindigkeit und -sicherheit notwendig.

Stenografiekenntnisse sind beim Mitschreiben nützlich, aber Sie können sich auch ohne Steno Notizen machen und eigene Abkürzungen verwenden.

Für die jeweiligen Teilnehmer können Sie eine Zahl oder ein Kürzel (jeweils erster Buchstabe von Vor- und Nachnamen) und für den Vorsitzenden bzw. Leiter einer Besprechung ein Sonderkürzel vergeben (z. B. KL = Klassenlehrerin, Bgm = Bürgermeisterin, EL = Elternbeiratsvorsitzende). Die Kürzel sollten Sie jeweils in Klammern hinter den Namen in der Teilnehmerliste angeben.

Achtung



Bei eigenen Kürzeln sollten Sie vorsichtig sein. Am besten, Sie legen sich vorab bereits eine Liste an, damit Sie beim Mitschreiben noch wissen, was Sie wie abkürzen, und es beim Ausarbeiten der Niederschrift nachschlagen können – sonst laufen Sie Gefahr, Ihre eigenen Kürzel bei der Ausarbeitung nicht mehr richtig „übersetzen“ zu können (eine Liste mit solchen Abkürzungen, die Sie für Ihre Arbeit als Protokollant einsetzen können, finden Sie im Anhang).

Für die spätere Niederschrift des Protokolls benötigen Sie außerdem

- die Fähigkeit, einen zunächst ungeordneten Informationsberg klar strukturieren zu können,
- den Mut, Unnötiges zu streichen,
- die Sprachkompetenz, aus der Niederschrift mündlicher Äußerungen gut verständliche Ausführungen in korrektem Schriftdeutsch zu erstellen, sowie
- das Wissen, um das Protokoll in eine angemessene optische Form zu bringen.

Tipp



Die Fähigkeit, Aussagen anderer in eigene Worte zu fassen, ist erlernbar. Sie können sie gut trainieren, wenn Sie beispielsweise Interviews, die Sie in Zeitungen oder Zeitschriften in wörtlicher Rede finden, kürzen, zusammenfassen und so umformulieren, wie Sie es für ein Verlaufs- oder Ergebnisprotokoll tun würden.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie das Wesentliche erfasst und mit Ihren Worten korrekt wiedergegeben haben, können Sie beide Fassungen von Ihrem Partner oder einer Freundin lesen und daraufhin vergleichen lassen, ob in Ihrem Probeprotokoll alles Wichtige in verständlicher Sprache enthalten ist.

Neutralität

Nicht zuletzt müssen Sie Diskretion und Neutralität gewährleisten können, wenn Sie Protokoll führen – und das ist oft gar nicht so einfach.

Diskretion deswegen, weil nicht alles, was in einer Sitzung besprochen wird, automatisch mitprotokolliert werden und nach außen dringen soll. Manches soll ausdrücklich innerhalb der Runde bleiben, in der es besprochen wird. Dann schreiben Sie es natürlich nicht mit und erzählen auch niemandem etwas darüber, der nicht bei der Sitzung dabei war. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie exklusiv ein bestimmter Inhalt ist, sollten Sie deswegen nachfragen („Soll das ins Protokoll?“), damit Sie später keinen Ärger bekommen.

Neutralität klingt harmlos. Aber schon als hauptamtlicher, theoretisch also nicht involvierter Protokollführer ist sie nicht immer zu gewährleisten. Vielleicht wird in der Sitzung der eigene Chef samt seinem Lieblingsprojekt niedergemacht, in das er und Sie mit der gesamten Abteilung viele Arbeitsstunden gesteckt haben. Oder es wird über ein Thema diskutiert, das emotional für Sie schwierig ist, etwa Personalabbau, Sparmaßnahmen, Umstrukturierungen ... da wird man schnell vom unbeteiligten zum parteiischen Zuhörer.

Wenn Sie als Teilnehmer oder Teilnehmerin einer Besprechung mitprotokollieren, ist es erst recht schwierig, neutral zu bleiben. Es geht ja auch um Ihre Projekte, um Entscheidungen, die Ihre Arbeit beeinflussen, und das bei Themen, in denen Sie sich selbst als Experten betrachten (dürfen) – sonst wären Sie schließlich nicht bei der Besprechung dabei.

Wenn dann kontrovers und hitzig diskutiert wird, die Anwesenden sich ereifern, vielleicht sogar polemisch oder unfair werden oder sich beschimpfen, kommen selbst die besten Vorsätze eines Protokollanten ins Wanken. Nicht zuletzt spielen hier persönliche Sympathien und Antipathien oft eine größere Rolle, als man es sich selbst eingestehen möchte.

Wenn Sie sich während des Protokollierens in einer solchen Situation wiederfinden, müssen Sie sich selbst zur Ordnung rufen und sorgfältig darauf achten, trotz allem möglichst objektiv wiederzugeben, wer was zu welchem Thema gesagt hat. Auch die Gewichtung der einzelnen Aussagen sollte vergleichbar sein, nicht dass Sie den Thesen, denen Sie zustimmen, doppelt so viel Platz einräumen wie denjenigen, die Sie persönlich ablehnen.

Insbesondere beim finalen Durchlesen vor der Abgabe des Protokolls sollten Sie akribisch auf die Gleichgewichtung und Objektivität achten. Wenn Sie die offizielle Mitschrift der Besprechung erstellen, sind Sie dazu verpflichtet, das ist Ihr Job. Außerdem sollten Sie nicht vergessen: Jedes Protokoll ist auch eine Arbeitsprobe, die Sie abgeben, ein Nachweis Ihres Könnens und Ihrer Professionalität. Eine Niederschrift, die für andere Leser und Leserinnen erkennbar unausgewogen und parteiisch ist, wirft kein gutes Licht auf Sie.

Welche organisatorischen Vorbereitungen Sie treffen sollten

Je genauer Sie im Vorfeld wissen, was das Ziel der Besprechung ist, um welche Themen es geht und wer daran teilnehmen wird, umso besser können Sie sich auf Ihre Aufgabe vorbereiten und umso souveräner können Sie sie ausfüllen.

Besprechungsziel klären und Protokollart auswählen

Klären Sie zunächst das Ziel der Besprechung:

- Handelt es sich um einen eher informellen Meinungsaustausch? Um eine Kreativsitzung, bei der vor allem Ideen gewonnen werden sollen?
- Sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorrangig über bestimmte Pläne und Projekte informiert werden?
- Oder soll ein Projekt erst entwickelt werden?
- Werden verbindliche Beschlüsse gefasst?
- Sollen Pläne erarbeitet, Verantwortlichkeiten und Termine vergeben werden?

Je nachdem, welches Ziel der Besprechung zugrunde liegt, wird sich eine andere Protokollart dafür eignen. Beim Meinungsaustausch bietet sich ein Verlaufsprotokoll an, für die Kreativsitzung ein Fotoprotokoll, für die Erarbeitung von Plänen und Aufgabenverteilungen ein Ergebnisprotokoll. Manchen Besprechungszielen (z. B. wenn Diskussion und Beschlussfassung gleichrangig

sind) entspricht auch eine Kombination aus Verlaufs- und Ergebnisprotokoll am besten: Dann erstellen Sie ein Verlaufsprotokoll für die Diskussion und hängen eine Seite Ergebnisprotokoll für die gefassten Beschlüsse an. Oder Sie schreiben gleich ein Kurzprotokoll.

Manchmal wird Ihnen Ihr Chef oder Ihre Chefin die Entscheidung abnehmen und Ihnen die Protokollart vorgeben.

Wenn Sie wissen, welche Art Protokoll es werden soll, können Sie vorab einen entsprechenden Protokollkopf anlegen und soweit wie möglich ausfüllen. Bei reinen Ergebnisprotokollen und Telefon- oder Aktennotizen können Sie sogar gleich die kompletten Formulare vorbereiten, in die Sie dann während der Besprechung direkt hineinschreiben – entweder elektronisch auf dem Laptop oder auf einem Papiermuster.

Praxiserprobte Muster für Protokollköpfe und Formulare für die unterschiedlichen Protokollarten sowie Telefon- bzw. Aktennotizen finden Sie im Anhang.

Teilnehmerliste beschaffen

Die Liste der Besprechungsteilnehmer bzw. derjenigen, die zur Besprechung eingeladen wurden, sollten Sie sich ebenfalls vorab besorgen. Die Namen können Sie zuvor bereits in den Protokollkopf eintragen, dann brauchen Sie bei der Besprechung selbst nur diejenigen zu markieren, die zwar eingeladen waren, aber nicht erscheinen.

Für sich selbst erstellen Sie am besten vorab eine Übersicht, in der folgende Daten zu den voraussichtlichen Teilnehmern enthalten sind:

- Vor- und Nachnamen,
- Titel (falls vorhanden),
- Funktion und Position im Unternehmen bzw. außerhalb (wenn z. B. externe Berater oder die Vertreterin einer Behörde eingeladen wurden)
- sowie jeweils ein Namenskürzel, das Sie für sich selbst festlegen und das Sie während der Mitschrift verwenden können, um die einzelnen Redebeiträge schnell zu kennzeichnen.

Falls der Teilnehmerkreis größer oder sehr heterogen ist und Sie wissen, dass Beschlüsse gefasst werden sollen, erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, welche Personen nur informierend oder beratend tätig werden und welche beschlussberechtigt sind. Das sollten Sie ebenfalls auf Ihrer Teilnehmerübersicht vermerken, damit Sie während der Besprechung nachsehen können, wer an der Beschlussfassung mitwirken kann und wer nicht.

.....

Wenn viele Personen dabei sind, die Sie nicht kennen, sollten Sie Namensschilder vorbereiten und am Beginn des Meetings verteilen. So können Sie bei den einzelnen Wortbeiträgen gleich erkennen, wer spricht.

.....



Agenda zur Planung nutzen

In einem gut geführten Unternehmen bzw. Verband oder Verein findet keine Besprechung ohne Agenda statt. Eine Agenda enthält die zu besprechenden Tagesordnungspunkte in der Reihenfolge, in der sie abgearbeitet werden, sowie einen konkreten Zeitrahmen für die Gesamtdauer der Besprechung.

Diese Agenda sollten Sie im Vorfeld Ihres Einsatzes als Protokollant vorliegen haben und genau studieren. Prüfen Sie:

- Um welche Themen geht es?
- Inwieweit sind Sie mit diesen Themen/Projekten vertraut?
- Welche Hintergrundinformationen benötigen Sie, um der Besprechung inhaltlich folgen zu können?
- Mit welchen Fachbegriffen werden Sie konfrontiert werden, und wo können Sie diese nachschlagen?

Falls es um ein für Sie fremdes Fachthema geht, lohnt sich eventuell ein Gespräch mit einer Kollegin, die sich damit auskennt und die Ihnen die Zusammenhänge und Hintergründe erläutern kann.



Achtung

Wenn Sie ein Meeting mitschreiben sollen, das in einer Fremdsprache geführt wird, kann es sinnvoll sein, wichtige Vokabeln vorab noch einmal nachzuschlagen und sich mit fremdsprachigen Fachartikeln in das Thema einzulesen.

Wenn Sie wissen, dass in der Besprechung wichtige Informationen als Präsentation oder per Handout gezeigt bzw. weitergegeben werden, sollten Sie versuchen, diese bereits vorab zu erhalten. Dann können Sie sich mit ihrer Hilfe inhaltlich vorbereiten.

Falls diese Unterlagen erst kurz vor Besprechungsbeginn fertig werden, sollten Sie trotzdem darum bitten, sofort ein Exemplar bzw. einen Ausdruck zu bekommen. Dann können Sie eventuell bereits während der Besprechung darin nachschlagen, wenn Sie etwas nicht ganz mitbekommen haben, und haben sie bei der Ausarbeitung der Niederschrift garantiert zur Hand.

Anhand der Agenda können Sie auch klären, wie lange die Besprechung dauern soll sowie ob und welche Pausen vorgesehen sind. Mit diesem Wissen können Sie sich geistig besser auf die Arbeit einstellen.

Außerdem können Sie so einschätzen, ob Sie die Protokollführung in der geplanten Form durchführen können. Ist eine mehrstündige Besprechung angesetzt, die nur von kurzen Pausen unterbrochen wird und bei der Sie selbst die gesamte Zeit ein Wortprotokoll mitschreiben sollen, sollten Sie rechtzeitig Einspruch einlegen – das ist auch für erfahrene Protokollanten nicht zu schaffen. In solchen Fällen muss mindestens ein weiterer Protokollant oder eine weitere Protokollantin hinzugezogen werden, mit dem Sie sich abwechseln können. Auch sollten dann ausreichend Pausen eingeplant werden.

Empfängerkreis des Protokolls klären

Eine wichtige Frage, die oft vernachlässigt wird, ist die nach den Empfängern der Mitschrift.

Oft stellen die Ergebnisse einer Besprechung auch die Arbeitsgrundlage für Mitarbeiter dar, die selbst nicht an dem Meeting teilnehmen. Das kann etwa bei einem Treffen mit einer Kundin vorkommen, bei dem zwar der Kundenbetreuer anwesend ist, nicht aber die Sachbearbeiterin oder der Servicemitarbeiter, der die Beschlüsse dann bearbeitet, umsetzt oder Aktionen zumindest vorbereitet. Für diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt das Protokoll dann eine wesentliche Informations- und Arbeitsgrundlage dar. Dann müssen Sie wahrscheinlich an einigen Stellen ausführlicher mitschreiben, als dies bei einem Protokoll der Fall ist, das ausschließlich an die Personen geht, die bei dem Treffen dabei waren.

Soll das Protokoll auch an Externe verschickt werden, etwa an befreundete Unternehmen, an Mitglieder eines Dienstleisternetzwerkes oder an Berater, müssen Sie noch vorsichtiger abwägen bzw. klären, welche Inhalte enthalten sein dürfen und welche lieber nicht, welche Fachbegriffe oder interne Kürzel Sie nicht verwenden bzw. wenigstens im Text erklären sollten und wie ausführlich die Ergebnisse dargestellt werden sollen.

Fragen Sie also Ihren „Auftraggeber“ vorab vorsichtshalber, wer das Protokoll im Anschluss zu welchem Zweck erhalten soll und was dabei zu beachten ist.

Welche technischen Hilfsmittel für Sie nützlich sein können

In der Praxis wird bei der Mitschrift oft mit einem Laptop gearbeitet. Voraussetzung dafür ist, dass Sie das schnelle Schreiben auf der Tastatur beherrschen – wer sich nach der „Adler-Such-Methode“ vergleichsweise mühsam durch das Tastenfeld kämpft, wird am Protokollieren per Laptop nicht viel Freude haben bzw. schlicht nicht mitkommen.

Für den Fall, dass die Technik einmal ausfällt, sollten Sie jedenfalls immer einen „Plan B“ in der Tasche haben: Nehmen Sie vorsichtshalber genügend Papier und Stifte mit, sodass Sie notfalls auch handschriftlich mitschreiben können.

Praktisch an der Laptop-Methode ist, dass Sie Grafiken, die auf einem Flipchart oder einer Metaplantafel während der Sitzung entstehen, per Handy