

Die Kunst der Protokollführung

Die Bedeutung von Sitzungsprotokollen wird oft unterschätzt. Dabei sind diese Gesprächszusammenfassungen mit der Verbreitung der neuen digitalen Medien wichtiger denn je. Der effektive Gebrauchswert eines Protokolls hängt allerdings stark von den Fähigkeiten des Protokollführenden ab. Von Susan Göldi*



Das Wichtigste kompakt und prägnant festhalten: Diese Kunst sollte beherrschen, wer Sitzungsprotokolle verfasst.

Bild: Marcel Müller

H heute gibt es vermeintlich Alternativen zum Protokoll: Fotos, Film- und Hördokumente lassen sich mit jedem Mobiltelefon schnell und einfach herstellen; sie halten Sprecher und Gesprochenes umfassend fest – und niemand muss das leidige Protokoll verfassen. Das ist zwar richtig. Die Frage ist jedoch, wozu das gesammelte Ton- und Bildmaterial letztlich zu gebrauchen ist. Kann man sich damit schnell über Ergebnisse informieren, eine Erwägung von Pro und Kontra nachvollziehen, die Konsequenzen von Entscheidungen und Beschlüssen erfassen und daraus ableiten, wer nun was bis wann zu tun hat?

Das ist so nicht möglich. Würde sich jemand die zweistündige Aufzeichnung

einer Sitzung ansehen, deren Ergebnis extrahieren, die Positionen ausmachen und die resultierenden Aufgaben herausfiltern, wäre das nicht nur völlig ineffizient, sondern auch komplett unzuverlässig. Denn alle würden etwas anderes sehen und hören und daraus unterschiedliche Konsequenzen ziehen.

Schnelle und eindeutige Infos

Diese Überlegungen machen deutlich, was Protokolle leisten: Sie informieren Anwesende und Abwesende schnell und eindeutig über Ergebnisse von Gesprächen. Sie bilden das kollektive Gedächtnis und halten so den Konsens der Gesprächsteilnehmenden über das im Gespräch Erreichte fest. Meist wird ja in Sitzungen

nicht geplaudert um des Plauderns willen – zumindest nicht nur –, sondern Menschen treffen sich, um Probleme zu lösen, um als Kollektiv Handlungsfähigkeit zu erlangen, Einstellungen und Handlungen aufeinander abzustimmen und die Zukunft im Hinblick auf gemeinsame Ziele zu organisieren. Nicht das Gespräch an sich, sondern erst das Protokoll stellt dieses kollektive Gedächtnis her, und das nicht nur für die Gegenwart, sondern weit darüber hinaus.

Kollektives Gedächtnis prägen

Die Verwandlung eines Gesprächs in ein kollektives Gedächtnis – in Form des Protokolls – ist keine Selbstverständlichkeit. Denn das Protokoll ergibt sich nicht

automatisch oder logisch aus einem Gespräch. Das lässt sich leicht experimentell zeigen: Wenn zehn Protokollanten alles Wichtige aus ein- und demselben Gespräch festhalten, entstehen zehn verschiedene Protokolle. Denn Menschen nehmen «Wirklichkeit» nicht nur subjektiv wahr und bewerten ihre Wichtigkeit unterschiedlich, sie fassen sie auch in eigene Worte – was überdeutlich macht, wie prägend Protokollführende wirken.

Allerdings sind Protokollführende nicht alleine massgebend. Das Protokoll erhält seine Gültigkeit erst durch eine Vernehmlassung bei den Gesprächsteilnehmenden und nach deren – meist stillschweigenden – Zustimmung. So entsteht das kollektive Gedächtnis. Es ist nicht nur geeignet, das Einzelgedächtnis zu ersetzen, sondern auch einen Moment der Vergangenheit unveränderbar «einzufrieren» – etwas, wozu ein Einzelgedächtnis kaum in der Lage ist.

Bewusstsein für Relevantes

Protokolle haben also entscheidende Vorteile: Verbindliche Entscheidungsgrundlagen werden in korporativen Prozessen geschaffen, unternehmerische Dynamik und die Bündelung von Kräften unterstützt. Die Frage ist also nicht Protokoll ja oder nein, sondern wie. Alle wünschen sich effiziente Protokolle, die schnell geschrieben und noch schneller gelesen sind. Dieser Wunsch kann sich erfüllen. Man muss allerdings wissen, was ein funktionales Protokoll enthalten

soll und in welcher Form es zu verfassen ist, damit Schreibende und Lesende ihre Kräfte schonen können. Die Antwort auf die Frage, was das Protokoll enthalten soll, ist sehr einfach: nur das Wichtige.

Damit das gelingt, müssen sich Protokollierende bewusst darüber sein, welche Rede-Elemente relevant sind, wie sich Relevantes verschiedener Gesprächsteilnehmender verdichten und übersichtlich strukturieren lässt. Womit wir bei der Form sind. Neben Strukturen kommt der einfachen, klaren Sprache herausragende Bedeutung zu. Natürlich ist das alles nicht so einfach, wie es klingt. Protokolle zu führen erfordert neben Integrität und Sachlichkeit eine sehr rasche Auffassungsgabe und grosse Sprachgewandtheit.

Neue Medien, neue Rollen

Mit den neuen Medien übernehmen Protokollführende zunehmend Managementrollen: Sie managen digitale Räume, in denen neben Vorprotokollen und Protokollversionen auch Sitzungsteilneh-

mende, Sitzungsgagenden und Unterlagen organisiert sind. Sie verwalten Rechte, indem sie Protokollteile in passwortgeschützten Umgebungen platzieren. Sie vernetzen Informationen, indem sie Protokolle mit Präsentationen, Bildern oder Berichten verlinken. Auch die Verschlagwortung hat grosse Bedeutung, denn Protokolle wollen mit Hilfe passender Suchbegriffe auch wiedergefunden werden. Protokollführende verfassen immer häufiger nicht nur das eigentliche Ad-hoc-Protokoll während eines Treffens, sondern managen hauptsächlich ausgeklügelte Vorprotokoll- und Vernehmlassungsprozesse: Sie initiieren und steuern die Texterstellung durch Gesprächsteilnehmende im Vorfeld des Gesprächs und gestalten das Protokoll, indem sie Texte auswählen, strukturieren, zusammenfassen, verknüpfen und redigieren. So werden Protokollführer zu zentralen Informationsschaltstellen und wachen über ein bedeutendes Instrument im Wissensmanagement eines Kollektivs.

Angesichts der Bedeutung von Protokollen und der Herausforderungen bei deren Herstellung ist es wichtig, das effiziente Protokollieren als das zu schätzen, was es ist: Ein Muss für jedes Kollektiv und ein anspruchsvoller Beitrag hochqualifizierter Fachkräfte. ■

* Susan Göldi ist Dozentin für Kommunikation am Institute for Competitiveness and Communication (ICC) an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind integrierte Unternehmenskommunikation, soziale Kommunikation sowie allgemeine Didaktik.

Fachkurse

Die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) bietet eintägige Fachkurse zum Thema Protokollführung an. Der nächste findet am 4. September 2014 in Olten statt.

Weitere Infos unter: www.fhnw.ch/wirtschaft