

Projektmanagement: Protokolle

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 04/2015

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 1.50 vom 06.04.2015
44 Seiten



Schriftliche Protokolle werden in verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens verfasst. Richtig eingesetzt können sie helfen, Themen zu strukturieren, inhaltliche Fragen zu klären und zeitliche Bezüge herzustellen. Auch im Projektmanagement bilden Protokolle oftmals das Rückgrat bei der Umsetzung. So ist beispielsweise die „Liste-offener-Punkte“ (LOP) in fast jedem Projekt zu finden und dient als Grundlage der Projektsteuerung.

Dennoch sind der Aufbau und die Aufgaben von Protokollen nicht immer für alle Beteiligten klar. In der Folge entstehen dann „halb-ausgefüllte Formulare“, widersprüchliche Einzelpunkte, die nicht aufgelöst werden, Beschlüsse, die nicht erkannt und dementsprechend nicht umgesetzt werden...

In der Summe: Diese Protokolle sind nicht brauchbar und erzielen keine Wirkung.

In dieser Ausarbeitung wird beschrieben, welche Aufgaben und Bedeutungen Protokolle (in Projekten) haben.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen wozu Sie Protokolle im Projektalltag verwenden können
- Sie kennen den Aufbau von Protokollen
- Sie können mit dem Besprechungsprotokoll umgehen
- Sie wissen, wann und mit welchem Aufwand Sie mit Protokollen in Ihren Projekten arbeiten sollten

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten

Schwierigkeitsgrad: Gering



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Kapitel 1 liefert die theoretischen Grundlagen: Es werden die Definitionen für das Protokollwesen präsentiert.

Das **Kapitel 2** beschreibt das zentrale Protokoll im Projektalltag, das Besprechungsprotokoll.

Im **Kapitel 3** wird der typische Lebenszyklus von Protokollen beschrieben.

Das abschließende **Kapitel 4** enthält Fachfragen und Checklisten zu den Protokollen im Projektalltag.

Im **Anhang** sind die Literaturliste und die Liste mit Weblinks zu den Protokollen in Projekten zu finden.



- | | | |
|----|---------------------------------|---------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 6 – 18 |
| 2. | Das Besprechungsprotokoll | 19 – 30 |
| 3. | Der Lebenszyklus des Protokolls | 31 – 35 |
| 4. | Fragen und Checklisten | 36 – 39 |
| A. | Literatur, Weblinks und Kontakt | 40 – 44 |



Kapitel 1

- Was sind Protokolle?
- Wozu Protokolle?
- Arten von Protokollen: Mögliche Unterteilungen
- Formaler Aufbau eines Protokolls
- Aufgaben des Protokollführers
- Notwendige Fähigkeiten des Protokollführers
- Fallbeispiel: Kein Protokollführer
- Übung: Bestimmen des Protokollführers
- Umsetzung der Protokolle in Projekten
- Steuerung von Projekten über Protokolle
- Tipps (zu Protokollen in Projekten)

Seite
6-18



In der Wikipedia /#Wiki-Protokoll/ steht:

„Ein **Protokoll** hält oder legt fest, zu welchem Zeitpunkt oder in welcher Reihenfolge welcher Vorgang durch wen oder durch was veranlasst wurde bzw. wird. **Protokollierung** bezeichnet dabei die Niederlegung der drei Protokollbestandteile Zeitpunkt, beteiligte Personen und Vorgang.“

„Ein Protokoll ist eine förmliche Niederschrift über den Verlauf und die Ergebnisse einer Tagung, Sitzung oder Verhandlung. Grundlage sind die während des Ablaufes aufgenommenen Sachverhalte.“ /Jonas15/

Ein Protokoll soll generell folgende Fragen beantworten:

- Was ist zu tun?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Bis wann ist das zu erledigen?



Jonas /Jonas15/ schreibt:

„Aufgabe des Protokolls ist es, die in einer Tagung, Sitzung oder Verhandlung erarbeiteten Informationen schriftlich zu fixieren und verwertbar zu machen.“

Gute Protokolle erleichtern die effektive Kommunikation. Protokolle dienen als /Protokolle-Kurzanleitung/ ...

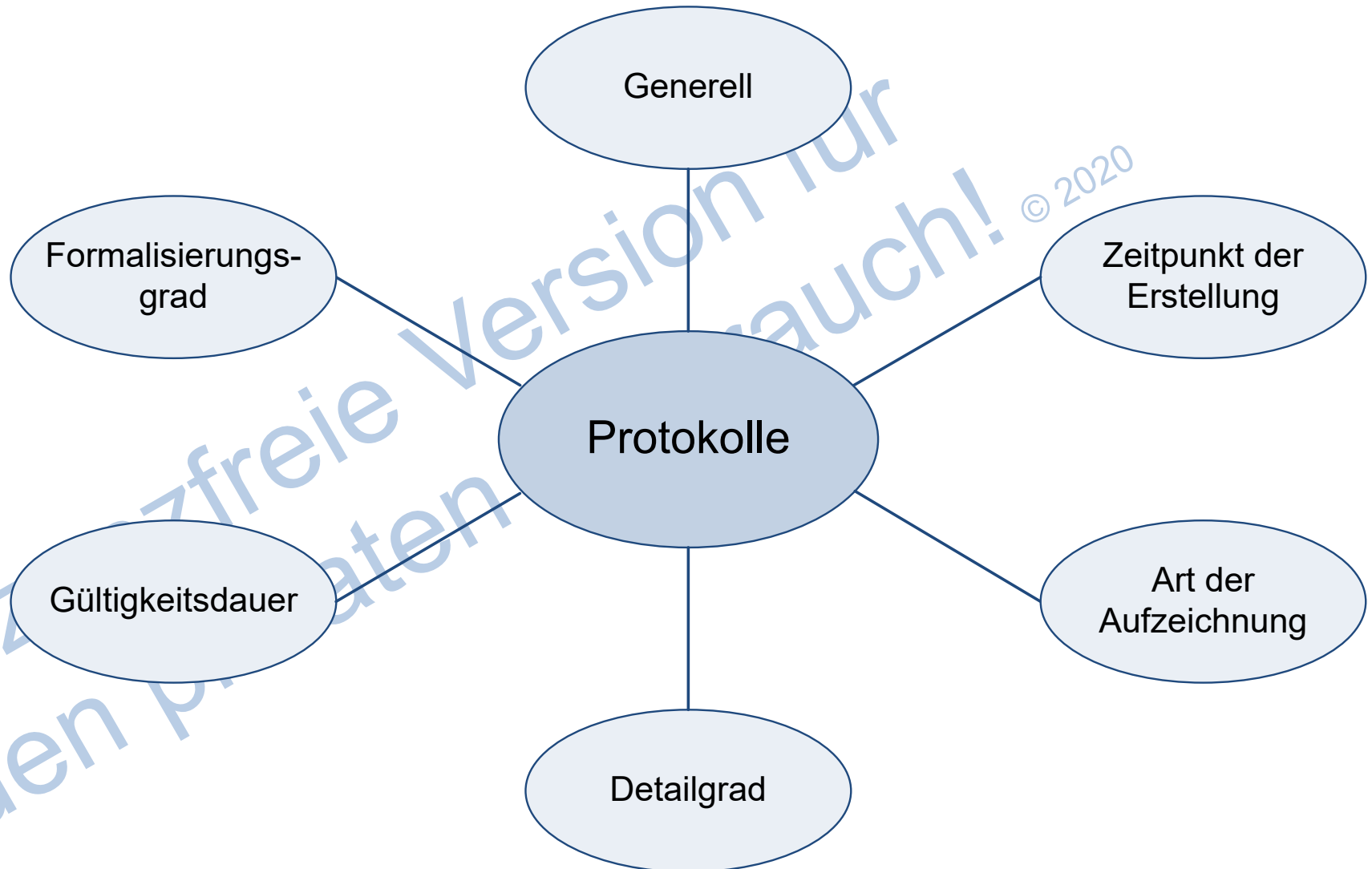
- Information: Nichtanwesende werden informiert.
- Ergebnisliste: Beschlüsse, Ergebnisse und Maßnahmen werden zusammengefasst.
- Grundlage zur weiteren Bearbeitung: Kompetenzen und zu erledigende Aufgaben Einzelner werden genau festgehalten.
- Beweis: Vorgänge, Verlauf, Beschlüsse und Zuständigkeiten werden schriftlich festgehalten.



Protokolle können nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden:

- Generell: Besprechungsprotokolle, Beschlussprotokolle, Reiseprotokolle, Statusprotokolle, Messprotokolle, Reviewprotokolle, Kurzprotokolle, Seminarprotokolle, ...
- Nach Gültigkeitsdauer: Fortlaufende Masterprotokolle, Sitzungsprotokolle, ...
- Nach Detailgrad: Verlaufsprotokolle, Wortprotokolle, Ergebnisprotokolle, ...
- Nach Zeitpunkt der Erstellung: Im Vorhinein, während der Besprechung, im Nachhinein
- Nach Art der Aufzeichnung: Gedächtnisprotokolle, Aufzeichnungsprotokolle, ...
- Nach Förmlichkeit: Formell, Pragmatisch, Informell, ...

Im nächsten Kapitel wird das **Besprechungsprotokoll (mit Beschlussfunktion)** näher betrachtet!





Protokolle haben eine feste äußere Form, die nicht geändert werden darf.

- Grundsätzliche Einteilung: Protokollkopf und Protokollrumpf; ggf. noch eine Sitzungsagenda (oder auch Protokollagenda) zwischen Kopf und Rumpf
- Der Protokollkopf wird immer auf einer eigenen Seite untergebracht; damit hat ein Protokoll mindestens zwei Seiten (im Querformat DIN A4)
- Sprache: neutral, Präsens (ggf. Imperfekt)
- Die Fußzeile enthält den Dateinamen mit Datum und Protokollführer (der Sitzung) – sowie Seitenzahl auf jeder Seite



- Zusammenfassen und Zusammenschreiben des Protokolls
- Verteilen des Protokolls an die Sitzungsteilnehmer
- Einfordern des Feedbacks von den Sitzungsteilnehmern
- Einarbeiten des Feedbacks (falls notwendig)
- Verschicken des abschließenden Protokolls
- Zur nächsten Sitzung: Überprüfen der Status der einzelnen Punkte

Und:

- Das Protokoll sollte von jemandem geführt werden, der a) es auch kann und b) nicht Manager / Moderator des Meetings ist
- Das Protokoll wird im Allgemeinen dann sehr ungern erstellt, wenn der Nutzen unklar ist; daher sollte die Bedeutung der Protokolle für ein Projekt vorab geklärt und den Beteiligten verdeutlicht werden



Der Protokollführer muss, um ein „gutes Protokoll“ verfassen zu können, einige Fähigkeiten mitbringen.

Hierzu gehören:

- Hohes Urteilsvermögen
- Sprachliches Ausdrucksvermögen
- Rechtschreibkenntnisse
- Die Fähigkeit, schnell zu schreiben und präzise zu formulieren

Hilfreich sind zudem:

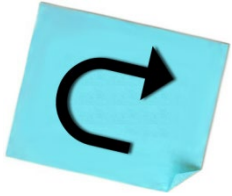
- Kenntnis über geplanten Ablauf der Sitzung
- Sachkenntnisse des Themas der Sitzung

**Fall-
bei-
spiel**

Es läuft wie immer in der Abteilung Technik: Das zweistündige, wöchentlich-stattfindende Meeting soll beginnen, aber es sind noch nicht alle Teilnehmer eingetroffen. Daher soll – um keine Zeit zu verschwenden – noch schnell der Protokollführer benannt werden. Da sich, wie häufig, kein Freiwilliger findet, versucht der Abteilungsleiter einen Protokollführer zu bestimmen.

Leider findet sich niemand, der diese Aufgabe freiwillig übernimmt...

Lizen-
der



Betrachten Sie das vorangegangene Fallbeispiel:
Wie sollte der Abteilungsleiter den Protokollführer benennen?

Diskutieren Sie folgende Möglichkeiten:

- Bestimmung im Vorhinein
- Solange versuchen jemanden zu finden bis es klappt. Ggf. Belohnungen versprechen
- Einen der Anwesenden mit eigener Autorität festlegen
- Einen der Nicht-Anwesenden („der aber gleich kommt“) zum Protokollführer bestimmen
- Die Protokollführung reihum gehen lassen
- Die Protokollführung selber übernehmen
- Auf die Protokollführung / Protokollierung verzichten
- Bestimmung im Nachhinein

Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!



- Alle erstellten Protokolle (zu einem Projekt) gehen zentral beim Projektmanager ein
- Dieser hat die Aufgabe, Widersprüchlichkeiten zwischen den einzelnen Protokollen aufzudecken
- Die übergreifenden Termine werden durch den Projektmanager koordiniert
- Protokolle, die Änderungen im Projekt hervorrufen, müssen via Change Management in kontrollierten Schritten im Projekt umgesetzt werden
- Das „Projektprodukt“, die Spezifikationen und Handbücher müssen entsprechend angepasst werden



Über Protokolle können Projekte komplett (ohne Zuhilfenahme weiterer Tools) gesteuert werden. Allerdings ist dieses Vorgehen höchstens für kleine Projekte sinnvoll.

Dennoch:

Protokolle dienen zur Überprüfung und Steuerung des Projektablaufs, sind also Bestandteil des Projektcontrollings.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



1. Legen Sie vor Projektstart fest, welche Protokolle Sie benutzen möchten und welche Bedeutung diese jeweils haben
2. Erfassen Sie alle Protokolltypen in einer Übersichtsliste
3. Erstellen Sie Vorlagen (Templates) für die einzelnen Protokolltypen
4. Sprechen Sie (bei Erstbenutzung) den Aufbau der Protokolle mit den involvierten Mitarbeitern durch
5. Archivieren Sie Ihre Protokolle so, dass alle Projektmitarbeiter darauf zugreifen können
6. Vermeiden Sie „Geheim-Protokolle“ für einen eingeschränkten Verteilerkreis

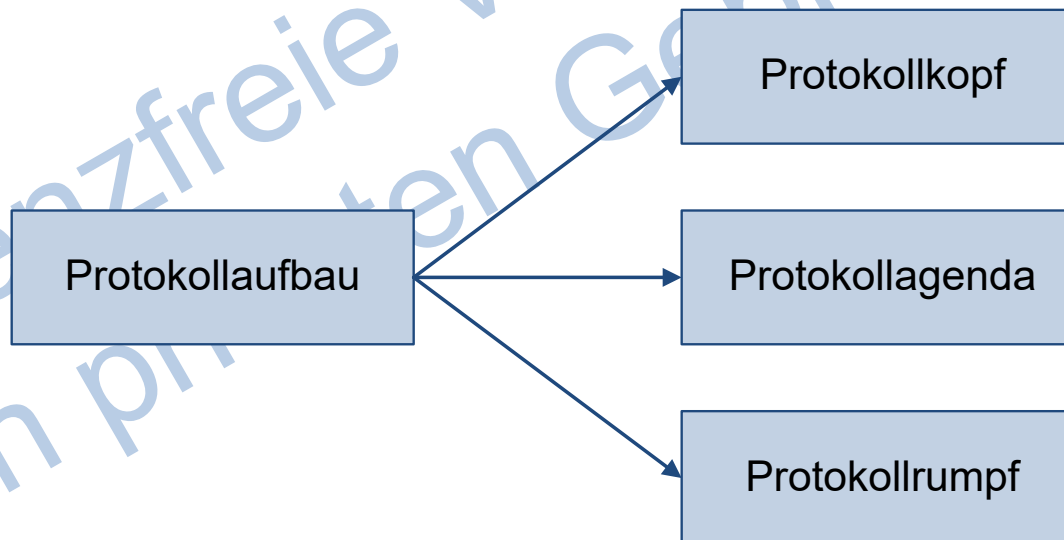


Kapitel 2

- Was ist ein Besprechungsprotokoll?
- Der Protokollkopf (Generelle Angaben, Aussehen)
- Zum Dateinamen des Protokolls
- Die Protokollagenda (Generelle Angaben, Aussehen)
- Der Protokollrumpf (Generelle Angaben, Aussehen)
- Arten von Protokollpunkten
- Was gehört auch ins Protokoll?
- Modifiziertes Protokoll (variiert von Projekt zu Projekt)

Seite
19-30

Das Besprechungsprotokoll ist ein zentrales Protokoll im Projektalltag. Es werden hierüber Besprechungsinhalte so erfasst, dass die besprochenen und beschlossenen Aufgaben und Maßnahmen zur Umsetzung gelangen können. Das Protokoll ist dabei in die drei Teile Protokollkopf, Protokollagenda und Protokollrumpf untergliedert: diese werden hier auf den nächsten Folien beschrieben.





- Datum; Uhrzeit & Dauer (Wochentag, Beginn, Ende)
- Ort (Raum und auch Stadt, Firma falls notwendig)
- Protokoll durch („Protokollführer“)
- Dateiname
- Teilnehmer (und „Gäste“)
- Verteiler
- Nächster Termin (mit Ort & Uhrzeit)
- Sicherheit
- Status (nur offen oder geschlossen)
- Ggf. Abwesende (eingeladen, aber nicht erschienen)
- Ggf. Sprache
- Ggf. Themenschwerpunkt



Besprechungsprotokoll

EP1-Statusbesprechung vom 06.04.2015



Datum:	Mo, 06.04.2015	Nächster Termin:	Mo, 27.04.2015
Beginn:	14:00 Uhr	Beginn:	09:00 Uhr
Ende:	17:15 Uhr	Ende:	11:30 Uhr
Ort:	Konferenzraum „Basel“	Ort:	Raum „Wien“
Protokoll durch:	Werner Hinz (WH)	Datei:	V:\EP1\Prots\EP1-Prot-Status-150406-WH.docx
Teilnehmer:	Andreas Braunmiller (AB) Horst Peterjohann (HP) Markus Minnameier (MUM)	Verteiler:	Teilnehmer Stefan Rasmus (SR)
Gäste:	keine	Sicherheit: Status:	Niedrig geschlossen

Allgemeine Bemerkungen:

Beschlüsse (B), Vorschlag (V), Informationen (I) und Feststellungen (F) erscheinen nur in dem Protokoll der jeweiligen Sitzung und fallen anschließend heraus. **Aktionen (A)** erscheinen mit dem Auftrag bis zu dessen Abschluss. Anderenfalls erscheinen sie nur im Protokoll der jeweiligen Sitzung und fallen anschließend heraus. Bei **Ergänzungen/Änderungen** zu einem Punkt des aktuellen Protokolls wird der entsprechende Absatz in ergänzter/geänderter Form noch einmal im Protokoll der Folgesitzung aufgeführt.



Die Datei, die ein Protokoll enthält, hat immer folgenden Namensaufbau:

PJK-Prot-PrTyp-{UtB}-jjmmtt-nn.ext

wobei:

- PJK: das Projektkürzel kennzeichnet
- Prot: fest für das Protokoll steht
- PrTyp: den Protokolltyp meint, z.B. Status oder Ergebnis
- UtB: den Unterbereich oder das Teilprojekt beschreibt, falls vorhanden
- jjmmtt: ist die Angabe des Datums im Format Jahr-Jahr-Monat-Monat-Tag-Tag
- NN: ist das Kürzel des Mitarbeiters, der das Protokoll verfasst hat
- ext: Dateinamenserweiterung wie docx für Word- und pdf für pdf-Dateien

Beispiele:

- EP1-Prot-Stat-150406-HW.docx – Status-Protokoll innerhalb des Projekts EP1 vom 06.04.2015; durch den Kollegen HW erstellt
- B3-Prot-Erg-ADVW-150512-AB.pdf – Ergebnis-Protokoll im Projekt B3 vom 12.05.2015 für den Teilbereich ADVW (Adressverwaltung); durch AB verfasst



- Agenda-Punkte (auch Tagesordnungspunkte – TOPs), die besprochen werden sollen; hieraus ergeben sich die lfd. Nummern der Punkte („Nr.“) des Protokollrumpfs
- Offene, „verschleppte“ Punkte (aus der „Liste-offener-Punkte“ – LOP)

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! 2020



Besprechungsprotokoll

EP1-Statusbesprechung vom 06.04.2015**Agenda (TOPs)**

1. Was ist passiert?
2. Top-Anforderungen
3. Ggf. Bildung der initialen Projektgruppen nach Klärung der Zuständigkeiten
4. Weiteres Vorgehen und Ausblick

Offene Themen (LOPs)

1. Wer erstellt die GUI-Richtlinie?
2. Wer überprüft die Einhaltung der XML-Vorgaben?

Lizenzi
den privaten



- Nr. – laufende Nummer (ggf. mit Unternummern zur Kategorisierung)
- Art (Erläuterung auf späterer Folie)
- Priorität (beispielsweise A bis C)
- Thema
- Verantwortlicher
- Termin

- Ggf. Status (nur offen oder erledigt)
- Ggf. Bezug auf laufende Nummern im Projekt
- Ggf. Änderungsdatum



Besprechungsprotokoll

EP1-Statusbesprechung vom 06.04.2015



Nr.	Art	Prio	Thema	Verantwortlicher	Termin
1			Was ist passiert?		
1.1	I	C	Vorstellung der Tätigkeiten seit dem letzten Treffen; Status-Quo-Darstellung	Teilnehmer HP	
2			Topanforderungen		
2.1	I	B	Es wird eine Priorisierung von Topanforderungen bei der Adressverwaltung (ADVW) erfolgen. Dazu wurde von HP ein Papier verteilt (nicht Protokollbestandteil, da dies unmittelbar in die Spezifikation einfließt), welches die Topanforderungen sowie deren Beschreibung enthält.	HP	13.04.15
2.2	F, B	B	Nach Durchsprache der Priorisierung wird die Spezifikation der ADVW durch MUM erstellt.	MUM	15.06.15
2.3	A	B	Hinsichtlich Einbindung weiterer Kollegen spricht HP die jeweiligen Experten an	HP	15.06.15
3			Bildung initialer Projektgruppen		
3.1	B	A	GUI-Ausarbeitung Stufe I	AB, (MUM)	31.05.15
3.2	B	B	Vorlagen und Vorlagengestaltung; Abarbeitungsreihenfolge der Vorlagen liegt fest	AB, HP	31.05.15
3.3	B	C	Software-Paket-Zusammenstellung	MUM, (AB)	15.06.12
4			Weiteres Vorgehen und Ausblick		
4.1	I	B	Der Gesamt-Zeitplan wird auf der nächsten Sitzung durch HP vorgestellt	HP	27.04.15



Um aus den Protokollpunkten Handlungen ableiten zu können, werden folgende Arten unterschieden:

I – Information: Einfache Feststellung ohne tiefere Relevanz

B – Beschluss: Einstimmiger oder mehrheitlicher Beschluss, der ggf. einen oder mehrere Termine nach sich zieht

V – Vorschlag: Hierüber wird ein Vorschlag festgehalten, der ggf. zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zur Überprüfung gelangt

A – Aktion: Es soll etwas passieren – dann sind weitere Angaben (Wer, Wann, Was) notwendig; Aktionen werden ggf. in die nächsten Protokolle eingearbeitet

F – Feststellung: Eine allgemeine Feststellung, die keine Maßnahmen oder Konsequenzen nach sich zieht

Alle Arten können gekoppelt werden.



Folgendes kann auch ins Protokoll eingefügt werden:

- Skizzen (können direkt in die Themenspalte eingefügt werden)
- Screenshots (können direkt in die Themenspalte eingefügt werden)
- Wörtliche Zitate – aber die müssen als solche gekennzeichnet sein

Wovon der Autor abrät:

- Reine Fotoprotokolle
- Handschriftliche Protokolle



- Eindeutigkeit der Protokollpunkte: Wenn es für das Projekt eine eindeutige Nummerierung der Teilbereiche gibt, so sollte diese auch verwendet werden
- Liste-offener-Punkte (LOP): Diese kann ebenfalls mit eingearbeitet werden

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



- Besonderheiten des Protokolldokuments
- Der Freigabeprozess
- Typische Fehler bei der Protokollierung
- Checkliste: Ist das Protokoll qualitativ ausreichend?

Kapitel 3

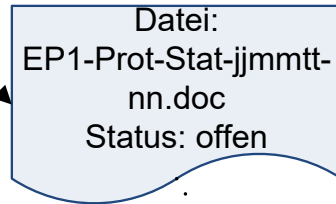
Seite
31-35



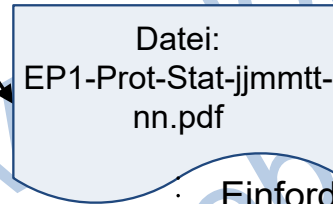
- Das Protokoll ist kein lebendes Dokument, sondern nur zur schnellen Ist-Aufnahme gedacht
- Im Dateinamen werden schon zu Beginn das Datum und der Protokollführer festgehalten; diese Angaben ändern sich nicht mehr
- Die Datumsangabe erfolgt auf dem Protokollkopf mit Angabe des Wochentags
- Es gibt grundsätzlich nur einen Protokollführer – ausschließlich er schreibt das Protokoll
- Es gibt keine Versionierung des Dokuments, **sondern nur einen Status-Übergang von „offen“** (Teilnehmer dürfen noch Anmerkungen machen) **nach „geschlossen“** (es dürfen keine Änderungen mehr erfolgen)
- Der abschließende Status muss so schnell wie möglich erzielt werden, auf jeden Fall so, dass das Protokoll vor der nächsten Sitzung fertig ist



Erstellen des Protokolls

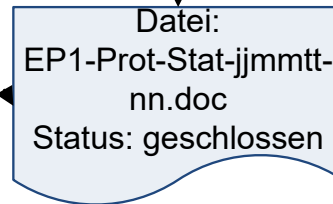


Generieren und Verschicken
 des Protokolls an die
 Teilnehmer

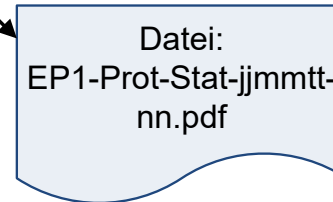


Einfordern des
 Feedbacks mit Termin

Einarbeiten des Feedbacks



- Generieren des abschließenden Protokolls
- Ablegen im Zielverzeichnis
- Mitteilen (an die Verteilerliste), dass das Protokoll fertig ist



Das Protokoll wird nicht iteriert,
 sondern nur einmal korrigiert!

Lizenzfreie Verwendung für den privaten Gebrauch! © 2020



- Einbringen von Punkten, die nicht besprochen wurden
- Verteilung von Aufgaben an nicht teilnehmende Personen
- Wiederholen aller Protokollpunkte auf jeder Sitzung
- Widersprüchliche Angaben innerhalb eines Protokolls
- „Überschreiben“ von Protokollpunkten durch neue oder gleiche Punkte
- Nichtabstimmung des Protokolls
- Verstreichen lassen der angegebenen Termine
- Nichtbeachtung der Verbindlichkeit von Protokollinhalten (seitens der Teilnehmer)
- Verändern eines geschlossenen Protokolls
- Nicht-Einarbeitung der Protokollpunkte in „übergeordnete“ Dokumente
- Verteiler: „Alle“ oder „Abt. Vertrieb“ – hier sollten nur die Personen genannt werden, die das Dokument direkt zugestellt bekommen und nicht die, die sich das Protokoll vom Laufwerk nehmen können

Checkliste: Ist das Protokoll qualitativ ausreichend?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Ist Protokoll formal richtig (Aufbau, Vorlage)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das Protokoll sachlich, präzise und vollständig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das Protokoll auch für Personen verständlich, die nicht an der Sitzung teilgenommen haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde (in erster Linie) Präsens verwendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde ausschließlich die „dritte Person“ verwendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Fachbegriffe und Abkürzungen richtig verwendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Status (offen, in Bearbeitung, geschlossen) des Protokolls klar ersichtlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



- Die zwölf Protokollgebote nach Cerwinka /Cerwinka11/
- Fragen zu den Protokollen
- Checkliste: Ist das Protokollwesen etabliert?

Kapitel 4

Seite
36-39



Ein gutes Protokoll soll ...

1. wahr sein,
2. objektiv und sachlich sein,
3. auf Tatsachen beruhen, nicht auf Gefühlen und Meinungen,
4. auch für Nichtbeteiligte problemlos verständlich sein,
5. auf das Wesentliche beschränkt sein,
6. logisch gegliedert und aufgebaut sein,
7. in Länge und Ausgestaltung dem Zweck angepasst sein,
8. in leicht verständlichem, klarem Deutsch abgefasst sein,
9. ohne unnütze Floskeln und Stilblüten auskommen,
10. in der Gegenwart und meist in der indirekten Rede abgefasst sein,
11. Anträge und Beschlüsse wörtlich und in direkter Rede wiedergeben,
12. auch optisch leserfreundlich gestaltet sein.



1. Ist das Protokoll ein lebendes oder ein statisches Dokument?
2. Wer schreibt das Protokoll?
3. Was sind die typischen Fehler beim Protokollieren?
4. Was ist die maximale „Bearbeitungszeit“ eines Protokolls?
5. Dürfen geschlossene Protokolle wieder geöffnet werden?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch © 2015

Checkliste: Ist das Protokollwesen etabliert?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Ist allen Beteiligten Sinn und Zweck des Protokollierens klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist bei Besprechungen zu Beginn klar, wer protokolliert oder wird dies erst im Nachhinein bestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird das Protokoll der letzten Sitzung bei der aktuellen Sitzung betrachtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird auf das Hinzufügen-im-Nachhinein von Stellungnahmen der Teilnehmer verzichtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Bearbeitungsdauer (in der Regel) angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lässt sich in allen Protokollen deutlich unterscheiden, was Fakten und was Vermutungen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Informationen in allen Protokollen vollständig und wichtige Fakten, Namen und Daten vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werden (alle) Protokolle passend abgelegt und sind damit dauerhaft gut auffindbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



- Literatur
- Weblinks
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Anhang

Seite
40-44



- /Bögner13/ Tanja Bögner, Barbara Kettl-Römer, Cordula Natusch: Protokolle schreiben: Professionell, strukturiert und auf den Punkt gebracht. Mit Checklisten, Praxistipps, Mustern und Vorlagen, Linde, Wien 2013, ISBN 978-3-7093-0506-5
- /Cerwinka11/ Gabriele Cerwinka, Gabriele Schranz: Protokollführung: Richtig strukturieren und treffend formulieren, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, München 4. Auflage 2011, ISBN 978-3-86881-322-7
- /Duden-Prot11/ Duden Verlag, Judith Engst: Duden Praxis kompakt – Protokolle, Berichte und Memos verfassen, Bibliographisches Institut, Mannheim 2011, ISBN 978-3-411-74741-2
- /Jonas15/ Renate Jonas: Effiziente Protokolle und Berichte: Zielgerechte Erstellung mit weniger Zeitaufwand, Expert-Verlag, Renningen 8. Auflage 2015, ISBN 978-3-8169-3263-5
- /Langer10/ Nicole Langer: Protokolle erstellen: Gezielt mitschreiben und ausformulieren, Compact Verlag, München 2. Auflage 2010, ISBN 978-3-8174-7814-9



/Protokolle-Kurzanleitung/ Protokolle schreiben – Kurzanleitung:

<http://protokollschreiben.ch>; eingesehen am 06.04.2015

/Prot-Office/ Übersicht/Anleitung zu Protokollen:

<http://www.officemanager.at/category/protokollfuehrung>; eingesehen am 06.04.2015

/Prot-Übersicht/ Übersicht zur Protokollerstellung:

http://www.teachsam.de/arb/protok/arb_prot0.htm; eingesehen am 06.04.2015

/#Wiki-Protokoll/ Protokoll in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Protokoll>; eingesehen am 06.04.2015

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

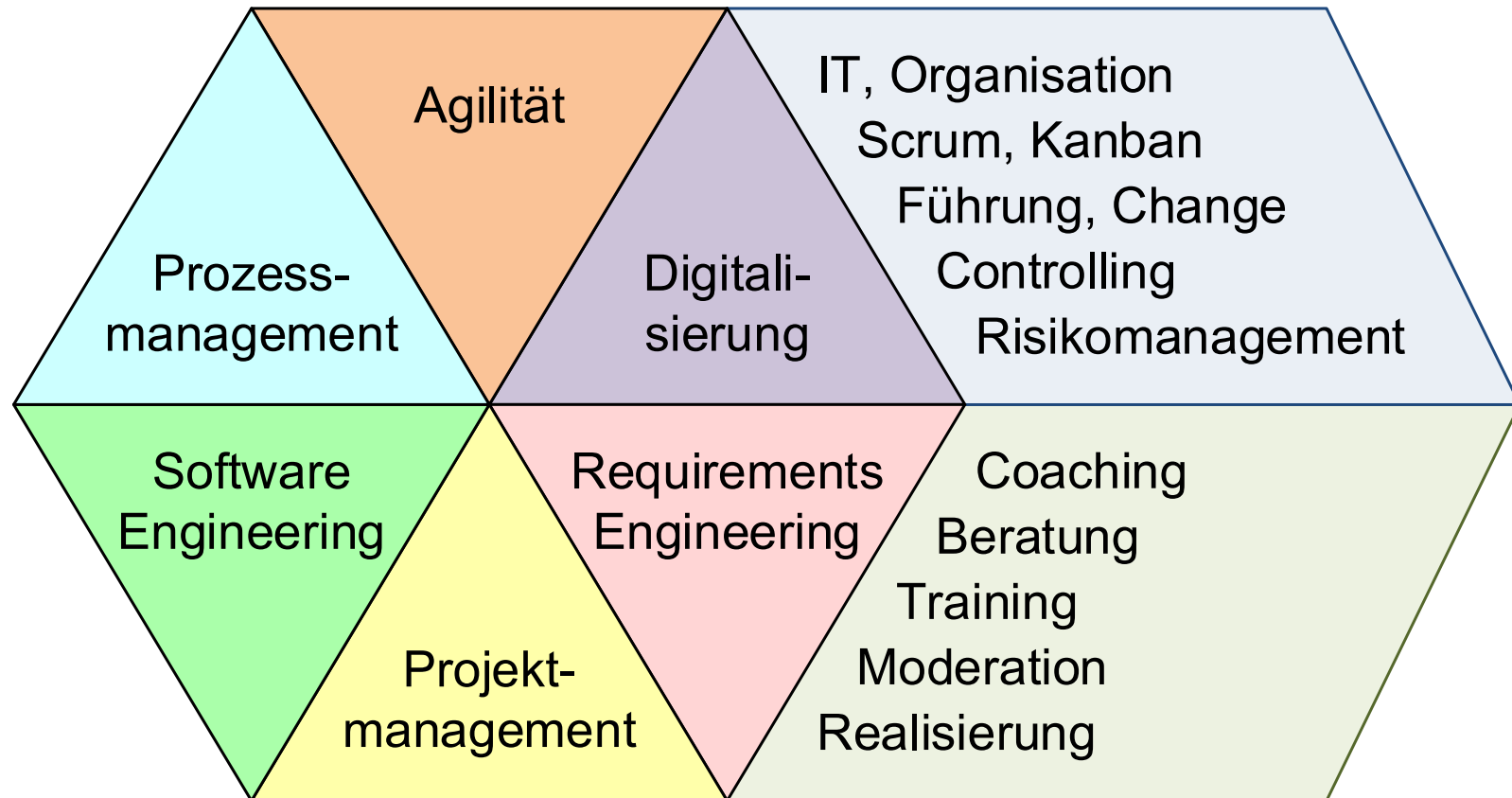
// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#A/ Verweis auf ein Audio (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>