

# Besprechungsprotokoll

jour fixe



Bilder: zvg



## Das Protokollwesen

# Im Projektmanagement unverzichtbar

Protokolle sind ein massgebendes Element der Projektleitung und ein Spiegel der Zuverlässigkeit, der Dynamik und der Fachkundigkeit dieses Organs.

Von Peter Bürkel und Beat Erdin\*

**D**ie Qualität des Protokollwesens bei Bauprojekten steht in einer direkten Beziehung zur Qualifikation des Protokollführers. Im Protokoll werden die Entscheidungen und ihre Grundlagen sowie Aufträge und Zuständigkeiten festgehalten. Das Protokollwesen steht auch in einer Beziehung zur Durchführung der Sitzung. Dies betrifft deren Vorbereitung, die Sitzungsführung, die unmissverständliche Formulierung der Beschlüsse und Aufgaben sowie die umgehende Verbreitung des Protokolls.

## Zweck des Protokolls

Der Zweck von Protokollen ist je nach Projekt unterschiedlich. Die massgebenden Punkte sind nachfolgend aufgeführt:

■ Protokolle von Sitzungen der Projekt-

leitung sind das massgebende Informations- und Element der Projektsteuerung. Es fixiert die Aufgaben, Termine und Zuständigkeiten.

■ In vielen Fällen finden sich in Protokollen von Besprechungen aller Stufen eine Fixierung des Projektstatus' mit einem Vergleich des Ist- und Sollzustands. Das Protokoll ist damit ein Dokument des von der Projektleitung durchgeführten Controllings.

■ Protokolle sind ein Beweismittel bei allfälligen Streitigkeiten zwischen dem Bauherrn und dem Auftragnehmer. Das Protokoll kann nicht nur den Bauherrn oder Unternehmer vor Schäden schützen, sondern auch Streitigkeiten verhüten.

■ Die Protokolle der Projektleitung sowie auch solche von Beauftragten sind das massgebende Verbindungsmittel zum

Bauherrn. Sie liefern zudem auch die Grundlage für Informationen an dritte, nicht an der Sitzung anwesende Personen.

## Protokollarten

Die Anforderungen an ein Protokoll können sehr unterschiedlich sein. Übliche Protokollarten sind das Ablaufprotokoll, das Beschluss-/Ereignisprotokoll sowie das Stichwort- oder Kurzprotokoll. Für viele Bauprojekte eignet sich das Beschluss- oder Ergebnisprotokoll, das häufig auch eingesetzt wird. Für den Gebrauch des Protokolls als Führungsinstrument des Projektmanagements eignet sich zudem der Einsatz einer Pendenzenliste, welche das Protokoll ergänzt. In jedem Fall muss das Protokoll vollständig und unmissverständlich sein. Inhalt und Sprache sollen



neutral und der Textumfang der Besprechung angemessen sein.

### Qualifikationen des Protokollführers

Bei anspruchsvollen Projekten werden an den Protokollführer hohe Anforderungen gestellt. Im Wesentlichen hat er die folgenden Anforderungen zu erfüllen:

- Ein hoher Anspruch des Protokollierens liegt bei der Auswahl der wesentlichen und massgebenden Informationen einer Sitzung. Die Fähigkeit, mit diesem Anspruch fertig zu werden, bedingt eine entsprechende Begabung und einige Erfahrung bei der Protokollführung. Die Praxis zeigt, dass einzelne Architekten und Ingenieure diese Anforderung nur beschränkt erfüllen.
- Der Protokollführer muss ein breites fachtechnisches Wissen mitbringen. Daneben werden auch Kenntnisse im Bereich Bauadministration und Werkvertragsrecht verlangt.
- Der Protokollführer muss am Projekt beteiligt sein und die Zuständigkeiten aller am Projekt beteiligten Personen und Stellen kennen.
- Eine wichtige Anforderung ist auch die Akzeptanz des Protokollführers als massgebendes Mitglied der Projektleitung, ausgerüstet mit Kompetenzen zur Steuerung der Sitzungen.

### Struktur der Protokolle

Die Struktur der Protokolle steht in einer engen Beziehung zur Traktandenliste, die vom Projektleiter vorbereitet wird. Grund-

sätzlich sollten die Traktanden mit dem Protokollführer abgesprochen werden.

Vielfach besteht für die Traktanden ein Schema, das jedoch u. a. den Projektphasen angepasst werden sollte. Ein eingeführtes Schema darf nicht dazu führen, dass auf eine sorgfältige Vorbereitung der Sitzung verzichtet wird. Eine mögliche Gliederung:

- nach den einzelnen Objekten
- nach Fachbereichen
- nach managementbezogenen Elementen wie unter anderem nach dem Stand des Projekts und der Kosten, einer Risikoüberprüfung und Qualitätssicherung.

### Elemente der Protokolle

Im Strukturelement Projektstatus werden primär terminbezogene Leistungen der verschiedenen Phasen bezüglich des Ist- und Sollzustandes festgehalten. Dabei werden auch die Resultate von Controllingaufgaben protokolliert.

Im Protokollteil «Projektsteuerung» können die Traktanden wie folgt gegliedert werden:

- Auslöser oder auslösende Fakten
  - Grundlagen des Entscheidens (Risikoverminderung, Koordinations-, Interventions- oder Informationsbedarf)
  - Entscheide
  - Aufträge mit Terminen und Angaben zur Umsetzung
  - die administrativen Angaben wie das Datum der Sitzung, die Teilnehmer sowie der Vorsitzende und der Protokollführer.
- Zu den aufgeführten Elementen ist festzu-

stellen, dass auch bei der Protokollierung immer die Angemessenheit gewährleistet sein muss. Bei vielen Traktanden genügt die Fixierung der Entscheide. Besonders sorgfältig müssen Punkte protokolliert werden, die als Beweismittel von Bedeutung sein können.

### Informationsverbreitung

Der Kreis der Protokollempfänger ist sorgfältig abzuklären. Als Folge der Einfachheit des Datenverbreitungsmittels E-Mail werden Adressaten vielfach mit nicht relevanten Informationen überhäuft. Es ist deshalb Aufgabe der Teilnehmer von Sitzungen, die Verteilung des ganzen Protokolls oder von Teilen adressatengerecht und situationsbezogen festzulegen.

### Zusammenfassung

Protokolle sind ein wichtiges Element der Projektsteuerung, des Controllings des Projektfortschritts und der Qualität der erbrachten Leistungen. Der Sorgfalt der Bearbeitung von Sitzungsprotokollen ist grosse Beachtung zu schenken. Das Protokollieren bedingt Erfahrung in diesem Bereich sowie projektbezogene Kenntnisse. Es muss effizient durchgeführt werden und der Informationsumfang angemessen sein. ■

\*Peter Bürkel, dipl. Ing. ETH  
 Beat Erdin, dipl. Ing. FH  
 Bürkel Baumann Schuler, Ingenieure+Planer AG,  
 Winterthur  
 admin@bbs-ing.ch

