

Tipp

Die formale Gesprächsnotiz verhindert Missverständnisse

## Mit einem MEMO Gesprächsinhalte strukturiert dokumentieren

Gespräche gehören, neben Besprechungen, zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten im Projektmanagement. Wie in Besprechungen werden Informationen eingeholt, Sachverhalte geklärt und Entscheidungen gefällt. Während man die Ergebnisse einer Besprechung im Protokoll nachlesen kann, fehlt bei Gesprächen jedoch meist eine vergleichbare Dokumentation.

MEMOS sind ein bewährtes Instrument, um Gesprächsergebnisse wie in einem Protokoll zu dokumentieren. Im Unterschied dazu ist ein MEMO jedoch weniger formal und daher rasch erstellt. Dieser Beitrag liefert Ihnen eine einfache Struktur für ein MEMO und zeigt Ihnen, wie Sie damit Gespräche in der Praxis dokumentieren und aufbewahren können.

### Gesprächssituationen im Projekt

Gesprächsanlässe gibt es viele im Projekt: Klärende Gespräche über Erwartungen an das Projekt mit Kunden oder anderen wichtigen Stakeholdern, Diskussionen mit Mitarbeitern über personelle Angelegenheiten wie Vereinbarungen über den Urlaub, oder mit Lieferanten zum Konkretisieren von vertraglichen Vereinbarungen. Die Gemeinsamkeit dieser Gespräche: Es werden Informationen eingeholt und Sachverhalte geklärt, die Auswirkungen auf das Projekt haben. Sie werden auch als "formell gesprochene Kommunikation" bezeichnet. Üblich ist, dass jeder Gesprächsteilnehmer in einem solchen Gespräch das mitschreibt, was für ihn wichtig ist. Jeder nimmt aus dem Gespräch dann das mit, was er sich behalten oder notiert hat.

### Unterschiedliche Bewertungen und Interpretationen

Nicht selten gibt es jedoch ein böses Erwachen, weil jeder Gesprächspartner die Ergebnisse des Gesprächs unterschiedlich bewertet und seine eigenen Schlüsse daraus zieht. Denn jeder Mensch nimmt die Inhalte eines Gesprächs so wahr, wie sie am besten in seinen Kontext und Erfahrungshorizont passen. Solche Missverständnisse können Sie vermeiden, indem Sie nach dem Gespräch die Ergebnisse festhalten und sich anschließend darüber austauschen.

#### Autor



#### Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: [Tomas@Bohinc.de](mailto:Tomas@Bohinc.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Protokolle machen Meetings effizient!](#)

› [Kleine Teambesprechungen schnell protokolliert mit MindManager](#)

› [Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel](#)

**sowie in den Rubriken:**

› [Berichtswesen / Dokumentation](#)

› [Kommunikation](#)

## Was wird in einem MEMO festgehalten?

Welche Inhalte in einem MEMO festgehalten werden, hängt vom Charakter des Gesprächs ab. Erfragen Sie z.B. als Projektleiter Informationen, dient das MEMO dazu, diese stichwortartig festzuhalten und Verweise zu den Informationsquellen aufzunehmen. Besprechen und lösen Sie Probleme oder Konflikte, dann hält das MEMO die getroffenen Entscheidungen und Vereinbarungen fest. Werden im Gespräch Maßnahmen besprochen, die von den Teilnehmern nach dem Gespräch durchgeführt werden müssen, werden diese ebenfalls als Maßnahmen im MEMO festgehalten. In diesem Fall könnte das MEMO auch einen kurzen Maßnahmenplan enthalten.

## Ungeklärte Gesprächsinhalte im MEMO nachverfolgen

Mit einem MEMO können Sie auch Gesprächsinhalte nachverfolgen, die während des Gesprächs nicht geklärt werden konnten. Formulieren Sie diese als Aufgaben im MEMO. In Reaktion auf das MEMO können diese Inhalte dann ergänzt werden, Beispiel: "Herr Müller klärt, auf welcher Kostenstelle die Leistungen verbucht werden."

## Was ist ein MEMO?

Laut Wikipedia ist MEMO die Abkürzung für Memorandum. Ein Memorandum hat drei Bedeutungen: Eine Denkschrift, eine kalendarische Notiz oder, wie in diesem Beitrag, eine Notiz, die etwas Wichtiges festhält. Im Prinzip ist ein MEMO eine formale Gesprächsnotiz, die von den Gesprächspartnern bestätigt wird. Ein MEMO ist weniger formell als ein Protokoll und wird formlos auf Papier, in einem Textdokument oder in einer E-Mail geschrieben. Wichtig ist, dass die besprochenen Inhalte so festgehalten werden, dass die Gesprächspartner ein gleiches Verständnis vom Gesprächsinhalt haben.

## Die Bestandteile eines MEMOs

In einem MEMO sollten Sie die folgenden Inhalte festhalten:

- **Die Beteiligten am Gespräch:**  
Kennen sich die Gesprächsteilnehmer so, reicht es, wenn Sie den Namen oder auch nur den Vornamen festhalten. Bei eher formellen Gesprächen, bei denen sich die Gesprächsteilnehmer nicht kennen, sollten Sie auch deren formelle Bezeichnung oder Rollen aufführen.
- **Der Gesprächsanlass oder das Thema:**  
Benennen Sie kurz und knapp aber aussagekräftig das Thema. Schon beim Lesen des Themas sollten die Gesprächsteilnehmer sofort identifizieren können, um was es geht. Statt zu formulieren: "Terminverzögerung beim Arbeitspaket 0033" schreibt man konkreter: "Verzögerung von 5 Tagen beim Modul Dokumentenverwaltung."
- **Tag und Uhrzeit des Gesprächs:**  
Mit diesen Informationen kann jeder Gesprächsteilnehmer das Gespräch leichter in seinem Kalender finden. Zudem identifizieren Sie damit das Gespräch eindeutig, wenn es zum gleichen Thema mehrere Gespräche gab.
- **Gesprächsinhalte:**  
Ein MEMO sollte alle wichtigen Gesprächsinhalte enthalten, aber eben nur diese. Ein MEMO ist eine Gedächtnisstütze und soll den Gesprächsteilnehmern helfen, sich an Gesprächsinhalte zu erinnern. Wichtig

ist jedoch, dass Sie Arbeitsaufträge, Entscheidungen oder Vereinbarungen konkret festhalten, damit es im Nachhinein möglichst wenig Interpretationsspielraum gibt.

- **Maßnahmenplan oder Aktivitätenliste (optional):**

Diese Liste fasst die nach dem Gespräch durchzuführenden Maßnahmen übersichtlich zusammen. Sie sollte die Maßnahme, den Verantwortlichen für die Maßnahme und einen Erledigungstermin enthalten.

## Beziehung zum Gesprächspartner stärken

Ein MEMO dient vor allem dazu Gesprächsinhalte zu dokumentieren. Es kann vom Ersteller aber auch dazu genutzt werden, eine positive Beziehung zum Gesprächspartner zu verstärken. Dies geschieht durch die Einleitung und durch eine Schlussformel. Verlieft das Gespräch in einer guten Atmosphäre, so kann dies in der Einleitung z.B. so hervorgehoben werden: "Vielen Dank für das informative und konstruktive Gespräch. Ich habe hier die wichtigsten Inhalte festgehalten und würde mich freuen, wenn Sie diese aus Ihrer Sicht ergänzen würden." Oder als Schlussformel: "Bitte ergänzen oder verändern Sie die hier aufgeführten Gesprächsinhalte, falls ich diese nicht richtig wiedergegeben habe." Gesprächsinhalte mitschreiben – je früher, desto besser

Ein MEMO ist nur so gut, wie die während des Gesprächs erfassten Gesprächsinhalte. Sie können die Gesprächsinhalte entweder sequentiell mitschreiben oder als **Mind Map** dokumentieren. Es ist empfehlenswert das MEMO sofort nach dem Gespräch zu schreiben. Dann reicht es, wenn Sie während des Gesprächs nur Stichpunkte notieren. Je länger der Abstand zwischen dem Gespräch und dem Verfassen des MEMOs ist, umso mehr müssen Sie notieren, damit Sie sich noch richtig an die besprochenen Inhalte erinnern.

Sie können auch schon durch die Gesprächsführung dafür sorgen, dass Sie die relevanten Inhalte im MEMO erfassen:

- Fassen Sie während des Gesprächs Inhalte oder Ergebnisse zusammen. Damit stellen Sie sicher, dass Sie ein gemeinsames Verständnis mit Ihrem Gesprächspartner haben.
- Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie mitschreiben, wenn Sie nicht gleich antworten oder das Gespräch fortsetzen. Dies nimmt Ihnen den Stress sich gleichzeitig auf das Gespräch zu konzentrieren und die Inhalte mitzuschreiben.
- Schreiben Sie Ihre Notizen für den Gesprächspartner – wenn möglich – sichtbar mit: Findet das Gespräch persönlich statt, nutzen Sie dazu ein Blatt Papier, eine Flip Chart oder ein Textdokument auf dem PC. In einem virtuellen Meeting bietet es sich an, ein Online Tool zu nutzen. Mit diesem können Sie die Ergebnisse auf dem Whiteboard oder in einem Textdokument für alle sichtbar mitschreiben. Diese Mitschriften können Sie dann direkt in das MEMO übernehmen.

## In der Kürze liegt die Würze

Ein MEMO sollte kurz und auf den Punkt geschrieben sein. Kurz bedeutet, dass Sie in einem MEMO nur das festhalten, was nach dem Gespräch für beide Gesprächspartner wichtig ist. Hier gilt die Regel: So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig. Auf den Punkt bringen Sie die Sachverhalte, wenn sie präzise, genau und konkret beschreiben. Statt "Es wurde vereinbart, dass Herr Müller den Maßnahmenplan überarbeitet.", schreiben Sie besser: "Herr Müller streicht aus dem Maßnahmenplan, alle nicht mehr relevanten Aktivitäten."

## MEMOs in der praktischen Anwendung

Verfassen Sie ein MEMO am besten als E-Mail, die Sie nach dem Gespräch jedem Gesprächsteilnehmer zusenden. Mit Outlook lässt sich dies in sehr großen Teilen automatisieren. Dabei gehen Sie so vor:

1. Stellen Sie eine Besprechungsanfrage: Damit laden Sie die Teilnehmer ein. Halten Sie in dieser Besprechungsanfrage Termin und Thema fest. Unter dem Stichwort Agenda können Sie auch schon eine Struktur des Gesprächs vorschlagen.
2. Schreiben Sie das MEMO als Nachricht an alle Teilnehmer: Klicken Sie unter dem Reiter *Besprechung* auf die Funktion *Teilnehmer kontaktieren* und wählen dort die Option aus, bei der Sie allen Teilnehmern eine Email-Antwort senden. Automatisch wird eine E-Mail mit dem Betreff des Gesprächs geöffnet. In diese E-Mail schreiben Sie dann den Text des MEMOs. Wenn Sie zusätzlich in der Betreffzeile dem Thema das Wort MEMO voranstellen, erkennen die Teilnehmer sofort, dass es sich hier um die Aufzeichnung der Gesprächsinhalte handelt.

Sie können zusätzlich in Outlook eine Regel erstellen, mit der alle E-Mails, die im Betreff das Wort MEMO enthalten, in einem Ordner gespeichert werden. Damit haben Sie eine fortlaufende Dokumentation all Ihrer Gespräche. In diesem Ordner können Sie dann alle MEMOs nach Titel, Gesprächspartner und Datum suchen und ersparen sich somit eine aufwändig strukturierte Ablage (siehe zum Einrichten einer solchen Regel den Beitrag "[Vier Techniken, mit denen Sie in Outlook für einen aufgeräumten Posteingang sorgen](#)", Projekt Magazin 17/2013).

Bild 1 und 2 geben ein Beispiel für diese Vorgehensweise.

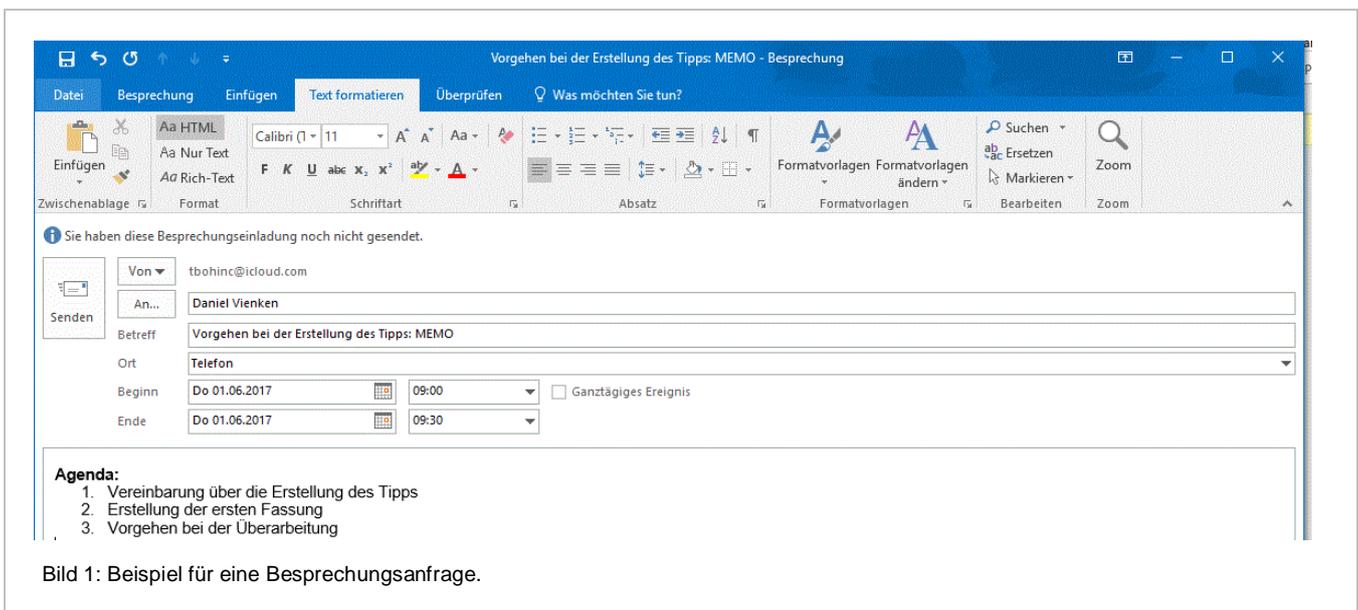


Bild 1: Beispiel für eine Besprechungsanfrage.

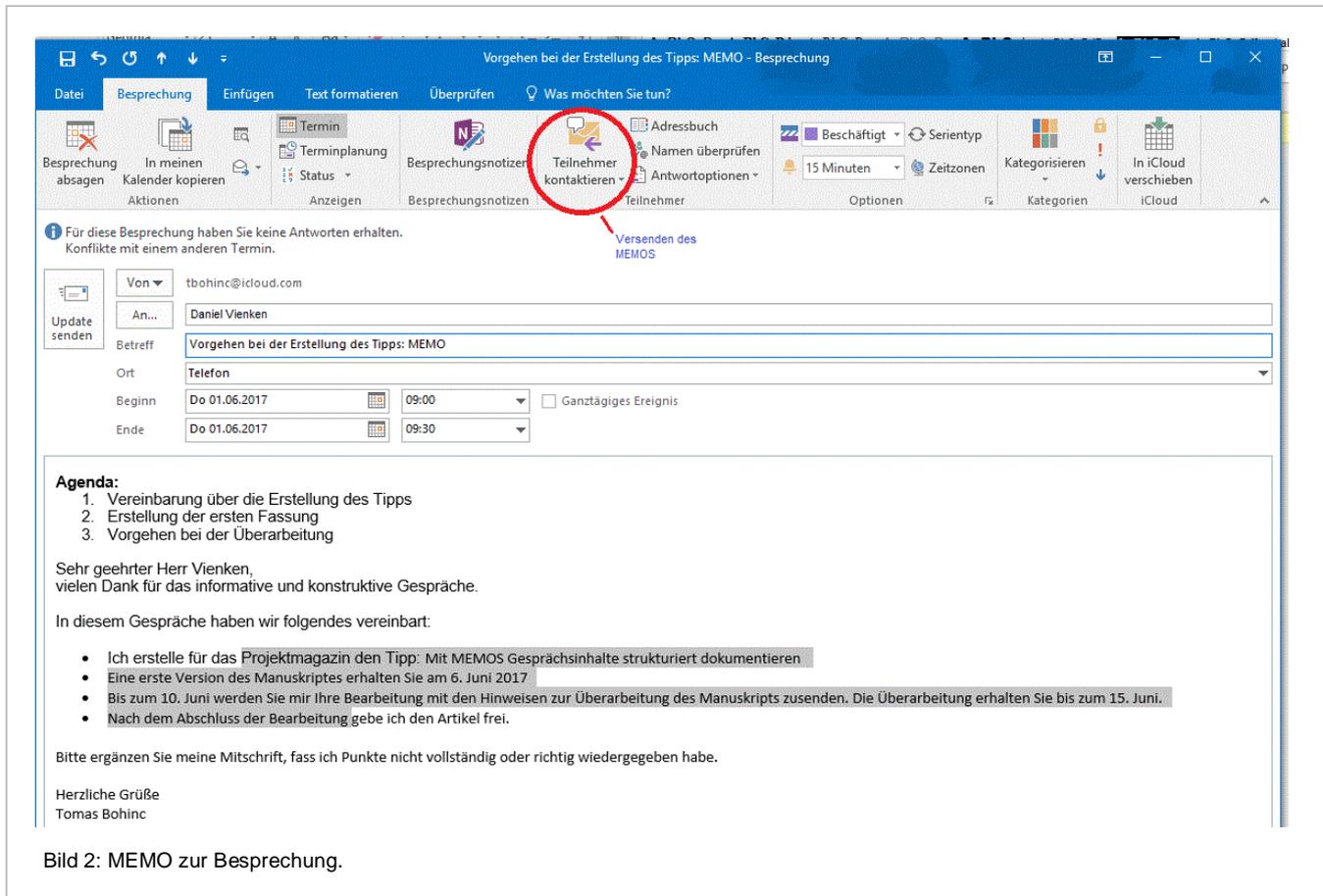


Bild 2: MEMO zur Besprechung.

3. Nehmen Sie Korrekturen und Ergänzungen von anderen Teilnehmern im MEMO auf und versenden Sie das geänderte MEMO als Update. Damit gibt es zu jedem Gespräch nur ein verbindliches MEMO, das auch die Ergänzungen nach dem Gespräch erfasst.

## MEMOs in internationalen Projekten

Noch wichtiger als in rein nationalen Projekten sind MEMOs in internationalen Projekten. Denn allein aufgrund der gemeinsamen Projektsprache (meist Englisch), die unter Umständen von keinem der Projektmitglieder als Muttersprache gesprochen wird, ist es wichtig, dass die Gesprächsergebnisse in schriftlicher Form vorliegen. So übermitteln Sie die Infos auf zwei unterschiedliche Wege und minimieren die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen.

## Fazit

In Gesprächen haben die Gesprächspartner kein gemeinsames Gedächtnis. Mit einem MEMO kreieren Sie ein künstliches Gedächtnis. Je mehr MEMOs Sie schreiben, umso besser konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit in Gesprächen auf die wichtigen Dinge. Und umso leichter fällt es Ihnen nachher diese festzuhalten. Zudem ist ein MEMO auch eine Wertschätzung gegenüber Ihrem Gesprächspartner. Damit zeigen Sie, dass Sie dessen Beitrag im Gespräch für wichtig halten und das Vereinbarte nach dem Gespräch auch umsetzen wollen.

## Literatur

- Andler, Nicolai: **Vereinbaren Sie in Besprechungen "Next Steps"**, Projekt Magazin, Ausgabe 17/2008
- Bax, Marilla: **Kleine Teambesprechungen schnell protokolliert mit MindManager**, Projekt Magazin, Ausgabe 19/2012
- Bohinc, Tomas: **Kommunikation im Projekt**, Gabal-Verlag, Offenbach 2014
- Mathoi, Thomas: **Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel**, Projekt Magazin, Ausgabe 21/2008
- Pritzl, Lena: **Protokolle machen Meetings effizient!**, Projekt Magazin, Ausgabe 7/2017

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.