



Projektmanagement **News** 06/06

Last Minute Seminare
20% reduziert !

[Methoden und Instrumente des modernen Projektmanagements](#)

Termin: 03. - 05. Juli in Stuttgart

[Projektteams erfolgreich führen](#)

Termin: 06. - 07. Juli in Stuttgart

[Thema](#)

[Seminare zum Thema](#)

[Literatur zum Thema](#)

[Nachrichten](#)

[Veranstaltungen](#)

[Literaturtipps](#)

[Seminare](#)

[Newsletter als PDF-Datei](#)

Projektmeetings erfolgreich gestalten

Viele Projektmanager können ein Lied davon singen: zähe Meetings, schlecht vorbereitete Teilnehmer, endlose Diskussionen ohne ersichtliches Ergebnis.

Nach Untersuchungen verbringen viele (Projekt-)Manager bis zu 60 % ihrer Arbeitszeit in Meetings - diese Zeit sollte daher möglichst effektiv genutzt werden.

Was können Sie tun, um Meetings erfolgreich zu gestalten?

Projektmeetings gelingen - ganz kurz gesagt, wenn

- sie **gut vorbereitet** sind,
- die **richtigen Teilnehmer gut informiert und entscheidungsfähig** am Tisch sitzen,
- **ziel- und entscheidungsorientiert diskutiert** wird und
- nach dem Meeting **die Ergebnisse effektiv umgesetzt werden**.

So weit so gut, was aber ist nun notwendig um diese Voraussetzungen zu schaffen? Im Folgenden haben wir eine Checkliste zusammengestellt, die Ihnen bei der Vorbereitung Ihrer Meetings behilflich sein kann.

Meeting Vorbereitung

Wie im Projekt selbst, liegt ein wesentlicher Schlüssel für einerfolgreiches Meeting in der Vorbereitung:

- **Stellen Sie fest, ob eine Besprechung wirklich notwendig ist.**

Lässt sich das angestrebte Ergebnis auch mit einem Rundschreiben oder einer Telefonkonferenz erreichen? Wird die Besprechung eher aus Gewohnheit als aus Notwendigkeit einberufen? Lässt sich die Zahl der Besprechungen reduzieren? (Beispielsweise nicht mehr wöchentlich, sondern situationsbedingt)

- **Ist das Thema des Meetings genau definiert und**
- **haben alle dasselbe Ziel?**

Ähnlich der Zieldefinition des Projekts, macht auch die präzise gemeinsame Definition des Meetingziels sehr viel Sinn. Insbesondere bei weitschweifenden Diskussionen ist das gemeinsame Ziel hilfreich um Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden.

- Worum soll es genau gehen?
- Woran werden Sie feststellen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was wird bewusst in diesem Meeting nicht diskutiert?

- **Wurden die richtigen Leute eingeladen und**
- **welcher Beitrag wird von den Einzelnen erwartet?**

Wenn Sie bereits im Vorfeld klären, welchen Beitrag der Einzelne zum Gelingen des Meetings beitragen kann, wird schnell klar, wer für dieses Meeting gebraucht wird und wer nicht. Vielfach resultieren frustrierende Erfahrung aus der Tatsache, dass Mitarbeiter zu Meetings eingeladen werden und ihre Zeit dort "absitzen" oder andererseits stille Erwartungen an Ihre Teilnahme gehegt werden, die sie aber nicht erfüllen können, weil diese nicht im Vorfeld benannt wurden.

- **Bereiten Sie eine Tagesordnung mit einer zeitlichen Begrenzung für jeden Tagesordnungspunkt vor.**
- **Setzen Sie nur wenige, dafür aber die wichtige Punkte auf die Tagesordnung.**
- **Setzen Sie möglichst keine stundenlangen Besprechungen an.**

- **Müssen alle Teilnehmer für die ganze Dauer anwesend sein?**

Scheuen sie nicht davor zurück, Teilnehmer aus dem Meeting zu entlassen, wenn Sie nicht mehr benötigt werden.

- **Sind alle gut vorbereitet?**

Haben alle Teilnehmer vorher die Sitzungsunterlagen bekommen?

- **Wer führt durch den Termin?**

- Haben Sie eine gute, durchsetzungsstarke und moderationsfähige Leitung? Vielfach rühren endlose Diskussionen daher, dass kein Verantwortlicher benannt wurde, der die Diskussion fair und zielgerichtete lenkt.
- Falls Sie mit einem kontroversen Verlauf der Besprechung rechnen, verschaffen Sie sich schon im Vorfeld der Besprechung einen Überblick über die verschiedenen Standpunkte.

- **Wer führt das Protokoll?**

Eine leidige Frage aber dennoch eine wichtige, denn nur das, was nach dem Meeting für alle verbindlich festgehalten ist, hat eine gute Chance auch umgesetzt werden. Bei wiederkehrenden Meetings, sorgen Sie für eine faire Regelung, die alle Beteiligten mit einbezieht. Es ist üblicherweise nicht sinnvoll, dass der Projektleiter regelmäßig das Protokoll führt, denn er muss sich auf den Verlauf der Diskussion konzentrieren.

- **Ort gut gewählt?**

- Nur wer sich wohl fühlt kann auch gut denken!
- Hierbei sollten eventuelle An- und Abreisezeiten inkl. bequemer Zug-/Flugverbindungen berücksichtigt sein.

- **Der Tagungsraum:**

Bereiten Sie den Raum gut vor bzw. delegieren Sie diese Aufgabe zuverlässig.

- Groß genug? Hell genug? - Tageslicht ist wichtig
- Ruhige Lage, gute Belüftung, Fenster zum öffnen, Klimaanlage vorhanden?
- Welche Technik ist nötig? Ist diese funktionsfähig?
- Sind störende Dinge im Raum? (Kronleuchter oder Pfosten im Raum können Projektionen stören.)

- **Pausen eingeplant?**

Angenehme Pausenräume und ausreichend Zeit sind wichtig für die Regeneration. Gern wird im Eifer des Gefechts vergessen, dass nach spätestens 90 Minuten die Aufmerksamkeit der Beteiligten erschöpft ist. Daher ist das Einplanen von Erholungspausen wichtig:

- Spätestens nach 90 Minuten eine Pause von mindestens 15 Minuten einplanen
- Wasser und evtl. Obst vorhanden?

Sie werden als Teilnehmer zu einer Besprechung eingeladen:

Prüfen Sie, ob

- diese Besprechung für Sie wirklich wichtig ist. Sagen Sie bei unwichtigen Besprechungen ab.
- Sie selbst teilnehmen müssen oder ob Sie auch einen Vertreter schicken können.
- Sie nur an einem Teil der Besprechung teilnehmen können.
- Sie gut vorbereitet sind:
 - Wissen Sie, worum es in der Besprechung geht?
 - Wissen Sie, welcher Beitrag von Ihnen erwartet wird?
 - Haben Sie die nötigen Informationen und Unterlagen?

Die Einladung

- **Zeiträume stecken**

„ ... unserem Meeting von 8:00 – 10:00 Uhr ... „

- **Themen definieren**

- **Zuständigkeiten festlegen**

„ ... Frau Müller wird uns über das Budget informieren ...
 „ ... Herr Meier weiß Aktuelles über die Drucksachen ... „

- **Sitzungsunterlagen mit senden**

- **Teilnehmer ankündigen**

„ ... Herr Müller von der Buchhaltung, Frau Meier von der Kundenbetreuung und ... werden am Termin teilnehmen ... „

- **Frühzeitige Entlassung der Teilnehmer ankündigen**

„ ... nach dem Thema xy kann Frau Müller nicht mehr am Meeting teilnehmen...,
Herr Meier wird nach der Besprechung von ... das Meeting verlassen.,“

So gewährleisten Sie einen effektiven Besprechungsablauf

Viele Meetingteilnehmer beklagen die enorme Zeitverschwendung, ergreifen aber selbst keine Maßnahmen, um diese zu verhindern.

Falls Sie selbst für eine Besprechung zuständig sind, helfen Ihnen die folgenden Punkte, einen effektiven Ablauf zu gewährleisten.

- **Beginnen Sie pünktlich.**
- **Zielorientierung:**
 - Gleichen Sie das Ziel des Meetings mit den Teilnehmern ab.
 - Besprechen Sie die Agenda und die Zeitplanung.
 - Sind noch alle Punkte der Agenda relevant?
 - Gibt es neue wichtige Punkte?
 - Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer mit der inhaltlichen und zeitlichen Planung einverstanden sind.
- **Halten Sie Ihre Agenda und den Zeitplan ein.**
 - Dazu ist es erforderlich, dass die Agenda für alle Teilnehmer regelmäßig wieder ins Gedächtnis gerufen wird. Zum Beispiel über ein Flip-Chart. Handouts sind eher ungeeignet, da sich die Agenda im Laufe des Meetings ja ggf. noch verändert.
 - Als Leiter des Meetings sind Sie hier insbesondere bei weit schweifenden Diskussionen gefragt, den Fokus und Ziel des Meetings in Erinnerung zu rufen.
 - Wenn im vorgegebenen Zeitrahmen für den Agendapunkt keine Einigkeit erzielbar ist, vertagen Sie diesen Punkt - sonst laufen Sie Gefahr sich in diesem Punkt zu verbeißen und die weiteren Punkte nicht mehr zu behandeln. Möglicherweise ist zu einem späteren eine Lösung viel leichter möglich.
 - Für diese nicht gelöste Punkte führen Sie eine offene Liste "Offene Punkte" auf einem Flip-Chart. So ist für alle Teilnehmer sichergestellt, dass der Punkt nicht vergessen wird.
- **Konstruktive Lösung von Konflikten:**

Vielfach entsteht ein intensiver Diskussionsbedarf aus kontroversen Interessen und damit verbundenen unterschweligen Konflikten. Um eine Lösung herbeizuführen ist es sehr empfehlenswert, wenn Sie mit den Techniken der Konfliktmoderation vertraut sind (siehe dazu auch [Konflikte in Projekten erfolgreich bewältigen](#)). Eine intensive Behandlung dieses umfassenden Themas sprengt den Rahmen dieses Newsletters. Wir greifen den Punkt in einem späteren Newsletter auf.
- **Entlassen Sie Teilnehmer, deren Anwesenheit nicht mehr erforderlich ist.**

Ich empfehle das bereits bei der Erläuterung der Agenda anzukündigen, um zu vermeiden, dass ein falscher Eindruck über die Gründe entsteht.
- **Lassen Sie keine Unterbrechungen von außen zu:**
 - Vereinbaren Sie, wenn möglich Handys, im Interesse aller Beteiligten, auszuschalten
 - Lassen sich Störungen von außen nicht vermeiden, so kündigen Sie diese im Vorfeld an.
 - Gerade bei wichtigen und diskussionsintensiven Meetings erwägen Sie diese in externe Räumlichkeiten zu verlegen. Die Kosten sind im Verhältnis mit einem durch Störungen unproduktiven Meeting häufig deutlich geringer.
- **Fassen Sie am Ende des Meetings die Ergebnisse und Entscheidungen zusammen.**
 - Für erforderliche Nachfolgeaktivitäten legen Sie fest:
Wer macht was bis wann und wer wird informiert / eingebunden.
 - Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse dokumentiert werden.
- **Beenden Sie die Besprechung pünktlich.**

Nachbereitung von Besprechungen

- **Lassen Sie ein Protokoll abfassen und verschicken:**

Achten Sie darauf, dass alle Entscheidungen, Termine und weitere wichtige Punkte kurz festgehalten werden. Dies ist auch nützlich für diejenigen, die an der Besprechung nicht teilnehmen konnten. Leiten Sie das Protokoll den Teilnehmern spätestens einen Tag nach der Sitzung zu.
- **Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Aufgaben**

Übernehmens Sie die Termine und Aufgaben der Besprechung, für die Sie verantwortlich sind, in Ihren Zeitplaner bzw. in Ihre Aufgabenliste in Outlook. Sorgen Sie dafür, dass Sie das Vereinbarte nicht aus den Augen verlieren und planen Sie rechtzeitig Zeit für die Erledigung ein. So verhindern Sie, dass Sie kurz vor der nächsten Besprechung unter

Zeitdruck geraten oder gar die Erledigung von Aufgaben vergessen.

- **Nachverfolgung der Aufgaben**

Fragen Sie bei Mitarbeitern, die für die Erledigung von vereinbarten Aufgaben verantwortlich sind, sehr früh nach. Lassen Sie sich genau erklären, was bereits erledigt ist und was nicht. Lassen Sie sich nicht abspesen mit: "Das läuft schon." Eine typische Situation: Ein Mitarbeiter entschuldigt die Nichtfertigstellung einer Aufgabe mit offenen Fragen, die es noch gebe. Beugen Sie dieser Ausrede vor: Fragen Sie gezielt nach offenen Fragen.

- **Termine für die die Erledigung der Aufgaben**

Vereinbaren Sie die Termine für die Erledigung dieser Aufgaben nicht so, dass diese direkt vor der nächsten Sitzung liegen. Kommt dann etwas dazwischen (und wie oft passiert das!), haben Sie keinen Zeitpuffer. Statt ein Ergebnis zu liefern, müssen Sie sich dann in der nächsten Sitzung für die Verzögerung entschuldigen.

- **Weitere Hilfen:**

Falls Sie viele dieser Prinzipien bereits umsetzen und trotzdem nicht die vereinbarten Ergebnisse erzielen, schreiben Sie Ihre Probleme auf und versuchen Sie, realistische Lösungen zu finden. Dafür einige Beispiele:

- **Problem:**
Es wird immer wieder über die gleichen Themen gesprochen, nichts geht voran.
- **Abhilfe:**
Zerlegen Sie das angestrebte Ergebnis und formulieren Sie den nächsten Schritt. In welcher Zeit lässt sich dieser erledigen? Hier ist eine realistische Zeitplanung wichtig, eben weil jeder viel zu tun hat. Legen Sie ein konkretes Ergebnis, einen Termin und einen Verantwortlichen fest. Gehen Sie nie davon aus, dass eine Aufgabe schon erledigt wird, sondern haken Sie rechtzeitig nach.
- **Problem:**
Sie haben keine Weisungsbefugnis. Ein Mitarbeiter ist Ihrem Projekt zugeteilt und entschuldigt die Nichterledigung von Aufgaben immer mit seinen sonstigen Verpflichtungen.
- **Abhilfe:**
Sprechen Sie deutlich über die Folgen dieser Nichterledigung. Fragen Sie immer wieder nach, auch wenn Sie Gefahr laufen, sich unbeliebt zu machen. Sorgen Sie dafür, dass die zu erledigende Aufgabe im Bewusstsein des Mitarbeiters bleibt. Meist werden die Aufgaben zuerst erledigt, bei denen klar ist, dass die Erledigung zeitnah kontrolliert wird.
- **Problem:**
Sie bereiten sich gut auf Besprechungen vor, die anderen lesen die Tagesordnung erst in der Sitzung.
- **Abhilfe:**
Fragen Sie am Tag vor der Sitzung die Projektbeteiligten nach dem Stand der Dinge. So stellen Sie fest, ob die geplante Besprechung überhaupt Aussicht auf Erfolg hat.

Fazit:

Gut geplante Meetings können zeit-, kosten- und nervensparend durchgeführt werden - und die Ergebnisse "lassen sich sehen". Zur Vertiefung dieses Themas und zur praktischen Erprobung empfehlen wir Ihnen die u.g. "Seminare zum Thema".

Wie Sie die **Projekt-Anforderungen mit dem "Anforderungs-Management" besser verstehen, erfassen und umsetzen**, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe von [Projektmanagement News](#).



Bis dahin wünsche ich Ihnen erfolgreiche Projekte und Meetings.

Herzlichst

Ihr Elmar Sänger

Seminare zum Thema:

Wenn Sie sich mit dem Aspekt Kommunikation im Projektmanagement näher auseinandersetzen möchten, empfehlen wir Ihnen folgende Seminare:

[Erfolgreiche Kommunikation in Projekten](#)

Grundlagen für Transparenz und zielsichere Projektsteuerung - Nähere Informationen [hier](#).

- 05. - 06.09.2006 in Frankfurt
- 05. - 06.12.2006 in München

Konflikte in Projekten erfolgreich bewältigen

Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und gezielt lösen [hier](#).

- 07. - 08.09.2006 in Frankfurt
- 07. - 08.12.2006 in München

Professionelles Projektmanagement II

Projektteams erfolgreich führen – Nähere Informationen [hier](#).

- 28. - 29.09.2006 in Bad Homburg v. d. Höhe
- 23. - 24.11.2006 in Düsseldorf

[zurück](#)

Literatur zum Thema:



Buchtitel

Michael Homberg, Profitable Projekt-Kommunikation
2002, 129 S., ISBN: 3980814904

Tipp:

Die Projektkommunikation - ein Teilgebiet eines erfolgreichen Projektmanagements. Das Buch vermittelt kurz und prägnant Wissen zum Thema Projektkommunikation und führt Schritt für Schritt an den Aufbau eines EDV-gestützten Projektkommunikationssystems.



Buchtitel

Martin A. Stader, Besprechungen, Meetings, Sitzungen wirklich wirksam leiten und moderieren; 2004, 91 S.; Books on Demand GmbH; ISBN: 383340292X

Tipp:

Hilfreiche Darstellungen der Methoden zu Kreativität, Entscheidungen, Problemlösen ...
Sehr praxisnah und für den "täglichen" Gebrauch geeignet!



Buchtitel

Martin Hartmann, Rainer Röpneck, Hans-Werner Baumann, Immer diese Meetings!; 2002, 200 S., Beltz; ISBN: 3407361009

Tipp:

Erfolgreich sind Besprechungen, Meetings und Arbeitstreffen stets dann, wenn gute Ergebnisse erzielt werden. Damit Ihre Sitzungen in Zukunft nicht nur erfolgreich sind, sondern zudem auch noch Spaß machen, sollten Sie sich mit Hilfe dieses Buches optimal vorbereiten.

[zurück](#)

Aktuelle PM-Nachrichten

Marktstudie PM-Software

Forschungszentrum ISPRI veröffentlicht 4. Auflage der vergleichenden Marktstudie zu Projektmanagement-Software

In seiner neuesten Veröffentlichung "Project Management Software Systems - Requirements, Selection Process and Products" hat das Forschungszentrum für Informationssysteme in Projekt- und Innovationsnetzwerken (ISPRI) der Universität Osnabrück weltweit führende Projektmanagement-Softwaresysteme anhand über 100 Kriterien detailliert untersucht.

"Project Management Software Systems - Requirements, Selection Process and Products" von Dr. Frederik Ahlemann und Kristin Backhaus, ISBN 3-937818-13-8

[Weitere Informationen](#)

Anmerkung: Hr. Ahlemann wird im Oktober einen [Vortrag](#) bei der GPM / Kassel halten

[zurück](#)

Aktuelle Veranstaltungstipps

19. - 20.09.2006

23. Internationale Deutsche Projektmanagement Forum 2006

Das 23. Internationale Deutsche Projektmanagement Forum 2006 mit dem Leitthema „**Projektmanagement zur erfolgreichen Strategieumsetzung**“ findet vom 19. bis 20. September 2006 im Hannover Congress Centrum (HCC) in Hannover statt.

[Weitere Informationen](#)

PM-Forum / Veranstaltungen der GPM-Regionalgruppe Kassel:

21.09.2006, 18.00 Uhr

Das Projekt-Cockpit für den Projektleiter

(Dr. Dietmar Lange, ICCON International Consulting GmbH, Stuttgart)

19.10.2006, 18.00 Uhr

Prozess- und rollengerechte Softwareunterstützung in Projekten

(Kristin Backhaus und Dr. Frederik Ahlemann, Universität Osnabrück, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Wirtschaftsinformatik)

09.11.2006, 18.00 Uhr

Projekterfolge sind kein Zufall – Projektmanagementvorgehen auf den Prüfstand mit dem Diagnosesystem PM DELTA compact

(Dipl.-Ing. Gernot Waschek, GPM-Regionalgruppenleiter Frankfurt, Leiter der GPM-Fachgruppen „PM-Normung“ und „PM-Assessments mit PM DELTA“)

[zurück](#)

Aktuelle Literaturempfehlungen

Neue GPM-Schriftenreihe

Die GPM hat eine interessante, neue Projektmanagement-Buchreihe herausgegeben. In der Reihe werden qualifizierte Fachbücher und Ratgeber veröffentlicht, die in der Praxis direkt einsetzbares Know-how zum Projektmanagement und zu dessen Teilgebieten auf attraktive Art und Weise vermitteln. Die meisten Bücher werden daher mit einer CD-ROM mit zusätzlichen Tools und Formularvorlagen ausgeliefert.

[Weitere Informationen](#)

[zurück](#)

Aktuelle Seminarempfehlungen

- 03. - 05. Juli 2006 in Stuttgart [Professionelles Projektmanagement I](#)
Methoden und Instrumente des modernen Projektmanagements
- 06. - 07. Juli 2006 in Stuttgart [Professionelles Projektmanagement II](#)
Projektteams erfolgreich führen, Aufbau-seminar
- 21. - 22. August 2006 in Göttingen [Projekt-Controlling & -Reporting](#)
Grundlage für Transparenz und zielsichere Projektsteuerung
- 05. - 06. September 2006 in Frankfurt [Erfolgreiche Kommunikation in Projekten](#)
Wirksam im Projekt kommunizieren, moderieren und präsentieren
- 07. - 08. September 2006 in Frankfurt [Konflikte in Projekten erfolgreich bewältigen](#)
Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und gezielt lösen
- 18. - 19. September 2006 in Augsburg [Krisenmanagement in Projekten](#)
Projektkrisen frühzeitig erkennen und erfolgreich bewältigen
- 20. - 22. September 2006 in Augsburg [International Projekt Management](#)
Internationale Projektteams erfolgreich führen

Unsere komplette Seminarübersicht finde Sie [hier](#).

[zurück](#)

Gern können Sie diesen Newsletter an interessierte Kollegen und Freunde weiterleiten.

Sie können den Newsletter auch unter http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl_0405.htm auf unserer Website einsehen oder unter http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl_0405.pdf als PDF-Datei herunterladen.

Ganz besonders freuen wir uns über Ihr Feedback, wie Ihnen der Newsletter gefällt und welche Anregungen Sie haben. Vorschläge für neue Themen sind herzlich willkommen:
nl_feedback@saenger-partner.com

Sie haben den Newsletter von Bekannten erhalten und möchten diesen Newsletter abonnieren ? Dann senden Sie uns bitte eine eMail an folgende Adresse: nl_bestellen@saenger-partner.com

Sollten Sie keine weitere Zusendung des Newsletters wünschen, senden Sie uns bitte eine eMail an nachfolgende Adresse. In diesem Fall sind wir ganz besonders interessiert an Ihrem Feedback:
nl_abbestellen@saenger-partner.com

Impressum:

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Teledienstegesetzes:
Sänger und Partner Unternehmensberatung
Fuldastrasse 1
34270 Schauenburg
Deutschland
Tel: ++49 (0)5601 - 9290 - 231
Fax: ++49 (0)5601 - 9290 - 232
E-Mail: info@saenger-partner.com
Internet: www.saenger-partner.com

UST-IdNr.: DE226505295
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: Elmar Sänger (Anschrift wie oben)

© Copyright 2004 by Sänger & Partner Unternehmensberatung. Alle Rechte vorbehalten.

Der *Projektmanagement News* - Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Sänger & Partner Unternehmensberatung sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Sänger & Partner Unternehmensberatung. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Sänger & Partner Unternehmensberatung in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen auf den Seiten des *Projektmanagement News* und der Internetdienste der Sänger & Partner Unternehmensberatung berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.