

Hard Facts für Soft Skills

Messen von Soft Skills internationaler ProjektmanagerInnen

Astrid Gsottbauer

- Ausbildung zur DGKS
- 2 Jahre Anton Proksch Institut
- 3 Jahre Jugend am Werk
- BA Projektmanagement und IT
- Board Assistenz PMI Chapter Austria
- Freiberufliche Mitarbeiterin Consigma Managementberatung
- MA Projektmanagement und Organisation



Vorgehensweise

- **Literaturanalyse:**
PMI & IPMA Standards, Fachliteratur PM und Führung,
Anforderungsprofile von AMS und WKO;
- **ExpertInneninterviews:**
7 Personen aus 2 österr. Banken (2 Projektleitungen, 2 PMO Leitungen,
2 Programmleitungen, 1 HR-MitarbeiterIn)
Die Interviews wurden transkribiert und nach Mayring analysiert.
- **Umfrage:**
43 Personen im Zuge eines PMI Chapter Austria Events

Forschungsfragen

- Welche Soft Skills benötigt eine international tätige Projektleitung im Vergleich zu national tätigen Projektleitungen?
 - Welche Soft Skills benötigen Projektleitungen im nationalen Umfeld?
 - Welche Soft Skills sind im internationalen Kontext von besonderer Bedeutung?
- Wie kann festgestellt werden, ob eine Projektleitung die notwendigen Soft Skills zur Durchführung internationaler Projekte besitzt?
 - Welche Bewertungsmöglichkeiten für Soft Skills gibt es?
 - Wie können die Methoden zur Feststellung der notwendigen internationalen Soft Skills eingesetzt werden?
- Wie können die notwendigen Soft Skills für international tätige Projektleitungen in Österreich erworben werden?
 - Welche Möglichkeiten gibt es die notwendigen Soft Skills zu erwerben?
 - Werden Soft Skills in universitären Ausbildungsangeboten in Österreich integriert?

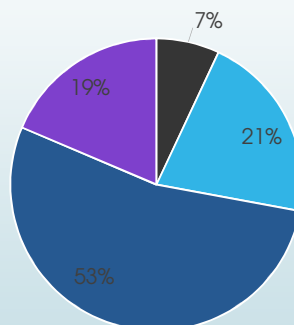
Was sind Soft Skills?

Ansammlung verschiedener einzelner Fähigkeiten, welche es Personen ermöglichen, erfolgreich mit Menschen zu interagieren und im zwischenmenschlichen und sozialen Kontext erfolgreich bestehen zu können.

Alle Fähigkeiten, die es ermöglichen, die zwischenmenschliche Interaktion innerhalb eines Projektes (positiv) zu beeinflussen.

Warum Soft Skills und deren Beurteilung?

Anteil der Soft Skills an den gesamten Kompetenzen einer Projektleitung

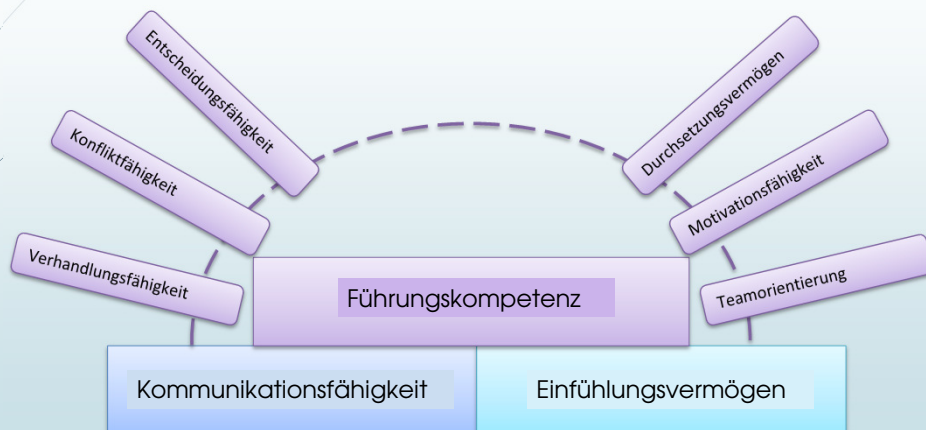


■ unter 40 % ■ 40 % - 59 % ■ 60 % - 70 % ■ über 70 %

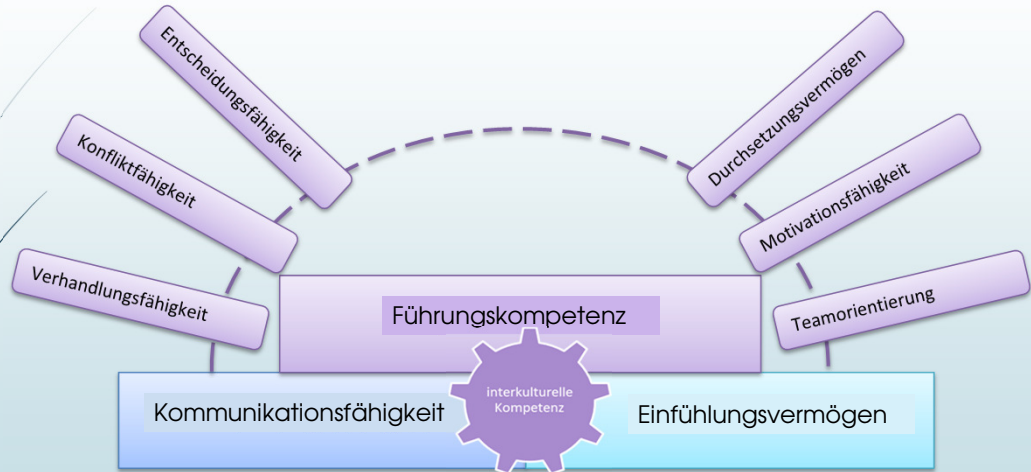
Anforderungen an eine Projektleitung



Soft Skill-Modell einer Projektleitung



Soft Skill-Modell einer internat. Projektleitung



Die internationale Projektleitung ...

- ... besitzt umfassende Sprachkenntnisse und kann diese anwenden.
- ... kann Missverständnisse vermeiden und aufklären.
- ... kann kulturspezifische Kommunikationsstil erkennen und entsprechend darauf eingehen.
- ... kann indirekte Botschaften erkennen und interpretieren.
- ... kann den eigenen Kommunikationsstil an das Gegenüber anpassen.
- ... kann kulturspezifische Verhandlungssituationen erkennen und adäquat darauf reagieren.
- ... agiert in Konflikten respektvoll und kann die Position des Gegenübers verstehen.
- ... kann ein Vertrauensverhältnis zwischen verschiedenen Parteien herstellen.
- ... erkennt unterschiedliche kulturelle Zugänge eines Konfliktes und kann entsprechend handeln.

Wie kann man Soft Skills feststellen?

- Verhaltensbeobachtung:
Rollenspiele, Präsentationsaufgaben, Gruppendiskussionen, Gruppenübungen;
- Verhaltensbeschreibung:
Fremd- und Selbstbeschreibung mittels Fragebögen und Interviews, standardisierte Testverfahren

Als Kombination dieser Verfahren können das Assessment Center und Interviews eingesetzt werden.

Beispiel Assessment Center – Anforderungs- dimensionen

Kompetenz	Operationalisierungsbeispiel
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Person hält Augenkontakt mit Gesprächspartnern und Zuhörenden • Person lässt andere Gruppenmitglieder ausreden • Person zeigt Interesse an Aussagen der Gruppenmitglieder • Person fragt bei Unklarheiten nach • Person geht auf Gesagtes ein • Person unterstreicht verbale Äußerungen durch Mimik und Gestik • Person vergewissert sich ob gesagtes Verstanden wurde
Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> • Person zeigt Interesse an der Sichtweise der Gruppenmitglieder • Person agiert wertschätzend den Gruppenmitgliedern gegenüber • Person kann aktiv Zuhören • Person gibt Gesagtes in eigenen Worten wieder • Person erkennt und berücksichtigt emotionale Befindlichkeiten des Gegenübers • Person kann Unausgesprochenes erkennen

Beispiel Assessment Center – Bewertungsskala

Einfühlungsvermögen		
1-----2-----3-----4-----5		
Ignoriert die Bedürfnisse des Gegenübers	Erfüllt die durch sein gegenüber explizit genannten Bedürfnisse	Erfüllt auch nicht explizit eingeforderte Bedürfnisse seines Gegenübers
Bringt seinem Gegenüber Desinteresse entgegen	Bringt seinem Gegenüber streckenweise Wertschätzung entgegen	Bringt seinem Gegenüber durchgängig Wertschätzung entgegen

Beispiel Assessment Center – Multitrait-Multimethode

Anforderungsdimension	Übungen			
	Gruppen- diskussion	Rollenspiel	Fallübung	Konstruktions- aufgabe
Kommunikationsfähigkeit	X	X	X	
Einfühlungsvermögen	X	X	X	
Führungskompetenz	X	X		X
Anpassungsfähigkeit			X	X

Beispiel Assessment Center – Gruppendiskussion

Rahmenbedingungen

Fünf Personen sitzen im Halbkreis vor dem Beobachtungsgremium und diskutieren 30 Minuten zu einem Thema. Die teilnehmenden Personen erhalten jeweils identische Informationen.

Anweisung für die Teilnehmenden

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:

Das Unternehmen verlegt einen der Produktionsstandorte nach China. Sie sind Teil des Projektteams, welches für den Aufbau des Standortes Nähe Guangzhou verantwortlich ist. Das Projekt steht kurz vor Abschluss, und ist derzeit 10% über dem geplanten Budget von 1,5 Millionen €. Eigentlich hätte gestern die Freigabe der Produktionshalle durch die Gemeindeverwaltung erfolgen sollen, dies ist allerdings nicht geschehen. Eine Mitarbeiterin vor Ort berichtet Ihnen, dass noch eine *Zahlung* an die Gemeinde ausständig sei und erst danach eine Freigabe zu erwarten ist.

Zu beobachtende Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit
Einfühlungsvermögen
Führungskompetenz

Beispiel Assessment Center - Rollenspiel

Rahmenbedingungen

Mittels Rollenspiel wird das Verhalten einer Person im Umgang mit einer anderen Person (dem Rollenspieler) beobachtet. Der Rollenspieler spielt ein russisches Projektteammitglied, welches von der Projektleitung zu einem Gespräch eingeladen wurde. Der Grund für das Gespräch ist das häufige Zuspätkommen und die Nichteinhaltung von Terminen.

Das Zeitverständnis in Russland unterscheidet sich vom österreichischen dahingehend, dass Pünktlichkeit nicht als so wichtig erachtet wird. Der Rollenspieler agiert ruhig und gelassen, ist allerdings verärgert, wenn im Gespräch soziale Ziele und der Beziehungsaufbau vernachlässigt werden. Der Rollenspieler beginnt das Gespräch damit die Projektleitung nach deren Befinden und dem Befinden der Angehörigen zu befragen.

Anweisung für die Teilnehmenden

Sie haben die Verantwortung über ein russisch-österreichisches Projekt und haben ein Teammitglied aus Russland zu einem Gespräch gebeten. Auslöser dafür ist die wiederholte Unpünktlichkeit der Person bei Projektmeetings und die Nichteinhaltung von Terminen. Versuchen Sie diese Situation in 15 Minuten zu klären.

Zu beobachtende Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit
Einfühlungsvermögen
Führungskompetenz

Beispiel Assessment Center - Fallübung

Rahmenbedingungen

Die Person muss einen zehnmütigen Vortrag zum Thema *typisch Österreichisch* vorbereiten. Für die Vorbereitung stehen 30 Minuten zur Verfügung, zudem werden Präsentationsmaterialien (Flipchartpapier, Pinwand, Karteikarten etc.) bereitgestellt.¹
Nach dem Vortrag wird vom Moderator folgende Frage gestellt:
Wie würden Sie die amerikanische Kultur beschreiben?

Anweisung für die Teilnehmenden

Das Unternehmen hat gerade Besuch von einer dreiköpfigen Delegation des amerikanischen Tochterunternehmens. Die Besucher möchten mehr über die österreichische Kultur erfahren. Sie sollen in 30 Minuten eine zehnmütige Präsentation zum Thema *typisch Österreichisch* halten. Die vorliegenden Präsentationsmaterialien können Sie nach Belieben einsetzen. Ziel der Präsentation ist es den Besucher ein möglichst positives aber auch realistisches Bild der österreichischen Kultur zu vermitteln

Zu beobachtende Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit
Einfühlungsvermögen
Anpassungsfähigkeit
(Präsentationsfähigkeit)

Beispiel Assessment Center - Konstruktionsübung

Rahmenbedingungen

Acht Personen sollen in zwei Gruppen innerhalb von 20 Minuten eine Brücke bauen. Jede Gruppe erhält 20 Büroklammern, 50 Blatt Papier, eine Schere und einen Klebstoff. Die Gruppen werden aufgefordert eine Brücke von einem Tisch zu einem anderen zu bauen.

Anweisung für die Teilnehmenden

Sie haben 20 Minuten Zeit, um in zwei Gruppen zu je vier Personen gemeinsam eine Brücke von einem Tisch zum anderen zu bauen. Dazu dürfen Sie nur das zur Verfügung gestellte Material verwenden. Ihre Brücke muss stabil sein, soll aber zudem auch ökonomische und ästhetische Aspekte berücksichtigen.

Zu beobachtende Kompetenzen

Führungskompetenz
Anpassungsfähigkeit
(Teamfähigkeit und Kreativität)

Interviewleitfaden - Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen			
Einstiegsfragen			
Wie würde Ihr Kollege oder Ihre Kollegin Ihr Einfühlungsvermögen beschreiben? Vertiefende Frage: Woran erkennt diese Person Ihr Einfühlungsvermögen?			
Wie verhalten Sie sich, wenn eine Person in einer Diskussion nicht mehr sachlich sondern emotional argumentiert? Vertiefende Frage: Was denken Sie ist wesentlich, um eine derartige Situation zu meistern?			
Haben Sie sich in einem fremden Kulturkreis einmal unwohl gefühlt? Vertiefenden Fragen: Worauf führen Sie dies zurück?			
Woran erkennen Sie, dass sich jemand von Ihnen verstanden fühlt?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Versucht das Verhalten des Gegenübers zu verstehen und sich in dessen Situation zu versetzen			
Hört aufmerksam und aktiv zu			
Kann Emotionen des Gegenübers erkennen			
Gibt Gesagtes in eigenen Worten wieder			
Fragt bei Unklarheiten nach und versucht diese zu klären			
Ist offen für andere Sichtweisen			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden - Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit			
Einstiegsfragen			
Wie bauen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre auf? Vertiefende Frage: Woran erkennen Sie gute Kommunikationsfähigkeiten bei anderen Personen?			
Welche Kommunikationskanäle würden Sie in einem virtuellen Team nutzen? Vertiefende Frage: Wann denken Sie, sind diese besonders gut/besonders schlecht geeignet?			
Wie beginnen Sie mit fremden aber sehr wichtigen Personen ein Gespräch? Vertiefenden Frage: Würden Sie in einem internationalen Zusammenhang dieses Vorgehen ändern?			
Wie haben Sie in Ihrem letzten Projekt Informationen verteilt? Vertiefende Frage: Wie könne Sie sicherstellen, dass jede Person die notwendigen Informationen erhält?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Erkennt unterschiedliche Kommunikationsstile			
Kann eine angenehme Gesprächssituation herstellen			
Hört aufmerksam und aktiv zu			
Kennt verschieden Kommunikationskanäle und setzt diese gewinnbringend ein			
Kann mit fremden Personen positiv in Kontakt treten			
Erkennt Informationsbedarf des Gegenübers			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden – Führungsverhalten

Führungsverhalten			
Einstiegsfragen			
Anhand welcher Überlegungen geben Sie Aufgaben an Ihr Projektteam weiter? Vertiefenden Frage: Woran erkennen Sie, dass dies der richtige Weg ist?			
Was machen Sie um eine Person zu motivieren? Vertiefende Frage: Wie würden Sie vorgehen, wenn diese Person aus China kommt?			
Wie steuern Sie Personen in einem Projekt? Vertiefende Frage: Wie würden Sie in einem virtuellen Team dabei vorgehen?			
Beschreiben Sie eine Situation in der Sie eine Person in ihrer Entwicklung gefördert haben?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Kann das Führungsverhalten an die Situation anpassen			
Setzt unterschiedliche Motivationsmethoden ein			
Kann Führungsverhalten an Gegenüber anpassen			
Kann virtuelle Teams leiten			
Kann Projektmitglieder entsprechend fördern			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden – Durchsetzungsfähigkeit Entscheidungsfähigkeit

Durchsetzungsvermögen - Entscheidungsfähigkeit			
Einstiegsfragen			
Wie haben Sie bereits eigene Vorstellungen gegen Widerstand durchgesetzt? Vertiefenden Frage: Wie hat das Gegenüber diese Situation wahrgenommen? Würden Sie dies in einem internationalen Projekt ähnlich machen?			
Wie beschreiben andere Personen Ihre Kooperationsbereitschaft? Vertiefende Frage: Wie würden Sie persönlich Ihre Durchsetzungsstärke beschreiben?			
Wie könnte man mit geringer Macht die eigenen Ideen trotzdem durchsetzen?			
Wie gehen Sie vor, wenn eine Entscheidung zu treffen ist? Vertiefende Frage: Woran erkennen Sie, dass eine Entscheidung notwendig ist? Vertiefende Frage: Wie gehen Sie vor, wenn die Entscheidung vom Team nicht akzeptiert wird?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Kann eigene Ideen gegen Widerstand durchsetzen			
Kann eigene Einstellung klar begründen			
Wird von anderen als durchsetzungsfähig wahrgenommen			
Kann andere von der eigenen Idee überzeugen			
Kann Art der Überzeugungsarbeit an das Gegenüber anpassen			
Trifft Entscheidungen rational			
Kann (unangenehme) Entscheidungen vertreten.			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden – Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit			
Einstiegsfragen			
Schildern Sie eine Ihrer beruflichen Konfliktsituationen. Vertiefende Frage: Wie sind Sie vorgegangen, um diesen Konflikt zu lösen? Vertiefende Frage: Wie würden Sie in einem internationalen Kontext mit dieser Situation umgehen?			
Wie glauben Sie, gehen die meisten Ihrer Kollegen und Kolleginnen mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um? Vertiefende Frage: Was würden Sie diesen Personen raten? Gibt es aus Ihrer Sicht Gründe das eigene Konfliktverhalten zu verändern?			
Wann sehen Sie Meinungsverschiedenheiten und Konflikte als zielführend und wann nicht?			
Wie können Sie für eine möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit sorgen?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Erkennt die Vielschichtigkeit von Konflikten			
Erkennt die unterschiedlichen Interessen von Konfliktparteien			
Versucht in Konfliktgesprächen Probleme zu erfragen und den Standpunkt der Gegenseite zu ermitteln.			
Kann mit unterschiedlichen Konfliktkulturen umgehen			
Trägt Konflikte aus, neigt nicht zu einer Unterdrückung von Konflikten im Sinne von Harmonie. (Achtung Kulturabhängig)			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden – Teamorientierung

Teamorientierung			
Einstiegsfragen			
Welche Aufgaben bearbeiten Sie lieber alleine und welche im Team? Vertiefende Frage: Wie wichtig ist für Sie Teamarbeit?			
Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein neues Projektteam zusammensetzen/leiten? Vertiefende Frage: Mit welchen Schwierigkeiten wurden Sie konfrontiert? Vertiefende Frage: Wie könnten Sie Vertrauen in einem internationalen Team aufbauen?			
Wie würde Sie ein Kollege oder eine Kollegin im Hinblick auf die Teamarbeit beschreiben? Vertiefende Frage: Welche Rolle wird Ihnen dabei zugeschrieben?			
Beschreiben Sie eine Situation in der Sie sich in eine neues Team einfügen mussten.			
Verhaltensanker	+	∅	-
Arbeitet gerne mit Menschen zusammen			
Kann Aufgaben und Informationen teilen			
Kann Vertrauen zu Teammitgliedern aufbauen			
Kann einen Team Building Prozess begleiten			
Kann die eigene Rolle im Team erkennen			
Kann sich gut in ein Team einfügen/anpassen			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interviewleitfaden – Verhandlungsfähigkeit

Verhandlungsfähigkeit			
Einstiegsfragen			
Beschreiben Sie bitte eine für Sie schwierige Verhandlungssituation. Vertiefende Fragen: Was an dieser Situation war schwierig und warum? – Wie haben Sie diese gelöst? Was war Ihr Ziel in dieser Verhandlung? – Wie haben Sie dieses erreicht?			
Wie bereiten Sie sich auf eine Verhandlung vor? Vertiefende Frage: Wie bereiten Sie sich auf eine Verhandlung mit russischen Geschäftspartnern vor? Welche Schwierigkeiten/Vorteile könnte diese Situation mit sich bringen?			
Wie würde einer Ihrer Verhandlungspartner Ihre Verhandlungsfähigkeit beschreiben? Vertiefende Frage: Woran könnte man eine gute Verhandlungsfähigkeit erkennen?			
Verhaltensanker	+	∅	-
Kennt unterschiedlichen Verhandlungsstile			
Bereitet sich umfangreich auf Verhandlungen vor			
Versucht Win-Win-Situationen zu schaffen			
Verhandelt respektvoll und hat Verständnis für die Gegenpartei			
Vermeidet und korrigiert unangebrachtes Verhalten			
Besitzt ausreichend Ausdauer für ein zielführendes Ergebnis			
Durchschnittliche Gesamtbewertung			

Interkulturelle Kompetenz

Es handelt sich um eine wahrhaft offene Person, welche ernsthaft an anderen Personen und deren Ideen interessiert ist.

Sie ist im Stande, Beziehungen und Vertrauen zwischen unterschiedlichen Personen herzustellen.

Die Person bringt Sensitivität für Gefühle und Gedanken anderer mit.

Sie drückt Respekt und Verständnis für andere aus und urteilt nicht.

Die Person ist selbstbewusst, kann die Initiative ergreifen und bleibt in frustrierenden oder unklaren Situationen ruhig und kooperativ.

Interkulturelle Kompetenz beurteilen - Wissenstest

Unterscheidung Individualistisch (I) - Kollektivistisch (K)			
Nr.	Item	I	K
1	Stellenbesetzungen innerhalb des Unternehmens werden bevorzugt.		X
2	Eigeninitiative ist erwünscht.	X	
3	Menschen, welche sich von den Normen der Gruppe abheben, werden sanktioniert.		X
4	Autonomie und individuelle Persönlichkeitsentwicklung sind wichtige Werte.	X	
5	Verbale Kommunikation ist wesentlich.	X	
6	Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als die Aufgabe.		X
Unterscheidung hohe Machtdistanz (H) – geringe Machtdistanz (G)			
Nr.	Item	H	G
7	Mitbestimmung ist ein wichtiger Aspekt.		X
8	MitarbeiterInnen erwarten Anweisungen und Vorschriften.	X	
9	Entscheidungen und Verantwortung werden zentralisiert.	X	
10	Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen aus funktionalen Gründen.		X
11	Positiv besetzt sind die Worte: Respekt, Klugheit, beschützen, befehlen, gehorsam;	X	
12	Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen sind partizipativ angelegt.		X

Interkulturelle Kompetenz beurteilen - Interviewleitfaden

Interkulturelle Kompetenz
Einstiegsfragen
Haben Sie sich einmal in einer Situation befunden, in der Sie auf Grund des Verhaltens des Gegenübers irritiert waren. Und ließ sich dies auf kulturelle Unterschiede zurückführen? Vertiefende Frage: Wie haben Sie kulturell bedingte Missverständnisse gelöst?
Können Sie sich an eine interkulturelle Situation erinnern in der Sie sich unwohl gefühlt haben? Vertiefende Frage: Warum haben Sie sich unwohl gefühlt? Wie haben Sie dann reagiert? Würden Sie erneut so reagieren?
Welche Fähigkeiten benötigt man Ihrer Meinung nach im interkulturellen Kontext besonders? Vertiefende Fragen: Woran könnten Sie an anderen erkennen, ob diese interkulturelle Kompetenz besitzen? Wie würde ein Kollege oder eine Kollegin Ihre interkulturelle Kompetenz beschreiben?
Wenn Sie sich im Ausland befinden, wie knüpfen Sie Kontakte zu anderen? Vertiefende Fragen: Lernen Sie im Urlaub gerne Land und Leute kennen? Wie gehen Sie dabei vor?

Verhaltensanker
Kann mit Unsicherheiten umgehen
Fühlt sich durch Mehrdeutigkeit einer Situation nicht beeinträchtigt
Versucht Missverständnisse zu lösen
Kann sich auf veränderte/fremde Situationen rasch einstellen
Kann soziale Kontakte in fremden Kulturkreisen rasch und aktiv schließen
Ist an anderen Menschen und deren Kultur interessiert
Besitzt keine Vorurteile gegenüber anderen Kulturen
Nimmt Rücksicht auf andere Kulturen
Versucht nicht die eigene Kultur als ‚richtig‘ durchzusetzen

Interkulturelle Kompetenz beurteilen – Critical Incidents

Critical Incident ,Türkei	
Beschreibung	
<p>Die Projektleiterin eines österreichischen Bauprojekts in der Türkei möchte mit dem Projektteam, bestehend aus österreichischen und türkischen Teammitgliedern, den Projektplan aufsetzen. Sie beginnt das Meeting mit den Worten: ‚Danke, dass Ihr alle gekommen seid. Als ersten Punkt des Tages möchte ich mit der Erstellung der Work Breakdown Struktur beginnen, dazu schlage ich folgendes Vorgehen vor‘ An der anschließenden Diskussion und der Planung des Projektes beteiligen sich ausschließlich die österreichischen Teammitglieder. Die Teammitglieder aus der Türkei liefern auch nach direkten Ansprachen nur wenig Input.</p>	
Mögliche Ursachen	
A	In der Türkei wird eine Frau als Führungskraft nicht akzeptiert.
B	Persönliche Beziehungen werden in der Türkei wichtiger erachtet als Pläne.
C	Die direktive Vorgehensweise der Projektleiterin ist in der Türkei nicht angebracht.

Interkulturelle Kompetenz beurteilen – Critical Incidents

Critical Incident ,Indien	
Beschreibung	
<p>Die dänische Firma DF hat beschlossen die Produktion nach Indien zu verlegen. Beim ersten Meeting in Indien wurde von der Projektleitung der Masterplan vorgestellt und mit den indischen Teammitgliedern besprochen. Bei Abreise der Projektleitung bestand eine Einigung bezüglich der Vorgehensweise und über die in Indien zu erledigenden Aufgaben. Nach zwei Monaten reiste die Projektleitung erneut nach Indien um den Projektfortschritt zu kontrollieren. Da diese nichts von den indischen Teammitgliedern gehört hatte ging sie davon aus, alles lief nach Plan und war dementsprechend irritiert dass keine der Aufgaben erfüllt wurde.</p>	
Mögliche Ursachen	
A	In Indien wird immer allem zugestimmt auch wenn man nie die Absicht hatte etwas tatsächlich zu erledigen.
B	Die zeitliche Komponente wird in Indien anders gesehen, daher werden die Aufgaben nicht nacheinander abgearbeitet sondern gleichzeitig
C	Persönliche Präsenz ist in Indien für den Fortschritt eines Projektes essentiell. Ist die Projektleitung nicht anwesend werden die Aufgaben als nicht so wichtig angesehen.



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Astrid Gsottbauer

E-Mail: astrid.gsottbauer@gmx.net

Tel: +43 699 12 11 77 42