

Vorwort

»Warum Entwickler nicht zuhören und Fachbereiche nicht entwickeln können« – so hätte dieses Buch auch heißen können. Es geht um den zentralen Erfolgsfaktor *Kommunikation*. Projekte scheitern unserer Meinung nach nur selten aufgrund technischer Probleme. Dafür sind wir Softwareentwickler viel zu gute Problemlöser. Viel öfter scheinen die Ursachen im Bereich der *Soft Skills* zu liegen. Mit Themen wie Fragetechniken, Kommunikationsmodellen oder Konfliktmanagement haben wir im Gegensatz zu technischen Inhalten während unserer Ausbildung meist nur wenig Berührung gehabt.

Warum nur machen uns die anderen immer das Leben so schwer? Dabei könnte es doch so einfach sein. Bereits seit längerer Zeit arbeiten wir ganz agil direkt mit den Fachbereichen am Whiteboard zusammen. So entstehen Konzepte, deren Umsetzung bei den Anwendern eine hohe Akzeptanz haben wird. Es werden nur jene Aufgaben betrachtet, die wirklich realisiert werden sollen und zu gut wartbarem Code führen (Abb. 1).



Abbildung 1: In einer idealen Welt kommunizieren Entwickler und Mitarbeiter aus den Fachbereichen direkt und konfliktfrei.

Doch wie sieht es oftmals wirklich aus? So toll funktioniert das nicht mit der direkten Kommunikation. Häufig werden sogar mehr Konflikte offenkundig, als vorher durch schriftliche Konzeptübergaben auftraten (Abb. 2). Wird unsere Kommunikation also schlechter? Nein, dieser vermeintliche Nachteil ist einer der wesentlichen Vorteile: Die Konflikte werden früher sichtbar! Unterschwellig sind sie oft bereits vorhanden, bei indirekter Kommunikation können wir ihnen nur einfacher aus dem Weg gehen. Zumindest vorerst...



Abbildung 2: Häufig erleben wir in unserer realen Welt eine alles andere als konstruktive Kommunikation. Die gegenseitige, abwertende Meinung legt den Grundstein für aufkommende Konflikte.

Was sind die Ursachen dafür? Wie entstehen solche Konflikte und was können wir dagegen tun? Fangen wir mit den Ursachen an: Es sind die kleinen Grenzverletzungen und das tägliche Wildern im Verantwortlichkeitsbereich des anderen (Abb. 3).

Was passiert, wenn wir so etwas tun? Wir treten dem anderen bildlich auf die Füße, und dieser wird entsprechend reagieren. Nun werden wir glücklicherweise in unserem Berufsalltag nicht gleich handgreiflich. Die Reaktionen haben dennoch die gleichen Konsequenzen. Viele Konflikte finden darin ihre Ursache.

Warum tun wir das? Häufig liegt einem solchen Verhalten eine abwertende innere Einstellung zugrunde: *Ich bin O.K., du bist nicht O.K.* Typische Aussagen, die wir in diesem Zusammenhang von Entwicklern immer wieder gehört haben, lauten z. B.:

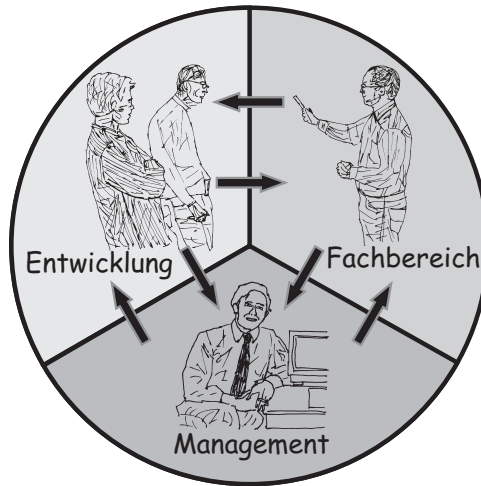


Abbildung 3: Konkrete Ursachen für Konflikte sind häufig die Grenzverletzungen an den gegenseitigen Verantwortlichkeitsbereichen. Entwickler mischen sich z. B. in die Anforderungsanalyse ein oder Fachbereiche machen technische Vorgaben.

- »Da muss ich mich auf das Niveau einer Fachabteilung herab begeben!«
- »Die hat doch sowieso keine Ahnung!«
- »Das versteht der eh nicht!«
- »Dieser Erbsenzähler versteht die technischen Probleme nicht!«

Wenn wir versuchen, die andere Seite zu verstehen und uns in sie hineinversetzen, wird schnell klar, warum sie aggressiv oder ablehnend reagiert. So wie in Abbildung 4 möchten wir auch nicht behandelt werden. Wir werden auf diese Sicht auf Seite 87 ausführlich zurückkommen.

Greifen wir wieder unseren roten Faden auf: Wer arbeitet schon gerne mit arroganten Menschen zusammen, die einen nicht ernst nehmen? Wer möchte dann nicht schadenfroh die eine oder andere Falle stellen oder mal richtig auf den Putz hauen?

Wie können wir angemessener kommunizieren und eine offenere Einstellung den anderen Bereichen gegenüber entwickeln? Wir werden dazu im Weiteren die Problematik analysieren, Modelle erläutern und daraus Techniken für ein konstruktives Miteinander im Umfeld der Softwareentwicklung ableiten. Die Entwicklung unserer Soft Skills ist dabei essenziell für den Projekterfolg. Diesen Zusammenhang wollen wir mit einer Metapher illustrieren. Adrian Fröhlich hat das Bild von Auto und Straße für Projekt und Projektumfeld geprägt [27]. Die Entwicklung des Automobils wäre oh-



Abbildung 4: Wie wirken die beiden *echten* Programmierer auf Sie?

ne die parallele Entwicklung des Straßennetzes kaum vorstellbar. Ebenso sind Projekte und ihre Infrastruktur eng miteinander verwoben. Dabei sind die Soft Skills wie die Reifen eines Autos. Sie sind die Überträger unserer Leistungsfähigkeit auf die Straße (Abb. 5).

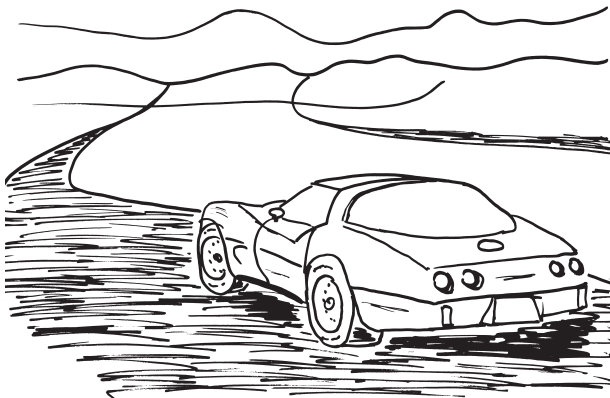


Abbildung 5: Unsere Soft Skills sind wie die Reifen an einem Auto. Über sie wird unsere Leistungskraft auf die Projektstraße übertragen.

Eine zweite Metapher für unsere Ziele, die wir mit dem Buch verfolgen, ist die *Brücke*. Besser ausgebildete Soft Skills sind gerade in der IT so wichtig, da wir dort häufig die Brücke schlagen zu den verschiedenen Fachbereichen, zum Management, in Richtung Marketing und Produktmanagement sowie zum Anwender bzw. Kunden. Je angemessener wir mit den verschiedenen

Gruppen kommunizieren können, umso belastbarer werden diese Brücken werden.

In diesem Buch haben wir einen großen Teil unserer Erfahrungen mit Themen aus dem Bereich der Soft Skills zusammengefasst und aufbereitet. Wir befassen uns z. T. seit über zehn Jahren mit Aspekten aus der Arbeitspsychologie, auf die wir in diversen Seminaren gestoßen sind. Wir halten sie für essenziell in unserer täglichen Projektarbeit und möchten sie Ihnen auch ein Stück näherbringen. Uns haben sie gerade in heiklen Situationen oft geholfen.

Eine zweite Motivation kommt für uns dazu: Soft Skills machen Spaß. Sicher, es ist nicht unbedingt einfach, sich auf diesen Bereichen weiterzuentwickeln. Doch geht eine starke Faszination von den psychologischen Zusammenhängen aus, die uns dauerhaft dabeigehalten hat. Begleiten Sie uns ein Stück auf dem Weg, unsere individuelle Leistungsfähigkeit noch besser nutzen zu können.

Uwe Vigerschow und Björn Schneider

Hamburg und Herrnburg, November 2006

Vorwort zur 2. Auflage

Wir freuen uns sehr über den Erfolg der ersten Auflage dieses Buchs. Mittlerweile haben wir bereits ein zweites Buch zum Thema Soft Skills in der IT für Führungskräfte und Projektleiter veröffentlicht und ein drittes für IT-Berater und Veränderungsmanager ist in Arbeit. Unter diesen Umständen haben wir gerne eine Überarbeitung dieses Buchs eingeschoben. Was hat sich gegenüber der ersten Auflage geändert?

Zurecht ist der Teil zum Thema *Konfliktmanagement* als etwas zu optimistisch kritisiert worden. Hier haben wir die umfangreichsten Anpassungen und Ergänzungen vorgenommen. Wir konnten dazu die Erfahrungen der vergangenen drei Jahren intensiv nutzen und einfließen lassen. Sowohl Ines Meyrose als auch Uwe Vigerschow haben als ausgebildete Mediatoren tiefere praktische Erfahrungen auf diesem Gebiet sammeln können. Die beiden haben die entsprechenden Kapitel komplett neu geschrieben und das anschließende Kapitel über Verhandlungstechnik gleich mit überarbeitet.

Zusätzlich sind diverse kleine Verbesserungen inhaltlicher und struktureller Art erfolgt, und ein kleines *Facelifting* mit einer Anpassung an das Layout unseres zweiten Soft-Skills-Buchs hat auch stattgefunden. Ansonsten haben wir versucht, all das zu bewahren, was dieses Buch so erfolgreich

gemacht hat. An diversen Stellen haben wir weiterführende Hinweise auf das zweite Soft-Skills-Buch ergänzt. Wenn Sie einzelne Themen vertiefen möchten, legen wir Ihnen dieses Buch ans Herz [84].

Natürlich freuen wir uns sehr über Feedback von Ihnen. Ihre Anregungen sind uns herzlich willkommen.

Uwe Vogenschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

Hamburg und Lübeck, Oktober 2010

Vorwort zur 3. Auflage

Als wir 2006 damit begonnen haben, ein Buch über Soft Skills in der IT zu schreiben, haben wir nicht ansatzweise damit gerechnet, was sich im Laufe der Jahre daraus ergeben würde. So decken alleine die Publikationen beim dpunkt.verlag ein breites Spektrum der sogenannten weichen Themen ab: Peter Siwon stellte 2010 *Die menschliche Seite des Projekterfolgs* in den Mittelpunkt seiner anregenden Veröffentlichung. Jörg Dirbach, Markus Flückiger und Steffen Lentz haben 2011 mit *Software entwickeln mit Verstand* ein tolles Buch zum Thema Wissensarbeit verfasst. 2012 hat sich Alex Rammlmair mit der *IT-Verkaufsberatung in der Praxis*, einem für viele ITler doch eher schwierigen Thema, intensiv und spannend befasst. Heinz Hellerer hat sich in *Soft Skills für Softwaretester und Testmanager* ebenfalls 2012 den besonderen Herausforderungen dieser Rollen bezüglich Kommunikation und Stress- bzw. Konfliktmanagement gewidmet.

Soft Skills für Softwareentwickler ist nun nach 2007 und 2011 für den dritten Durchgang noch einmal von uns überarbeitet worden. Es bildet den Ausgangspunkt für zwei weitere Bücher, die wir zu Soft Skills in der IT geschrieben haben. *Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter* stellt mittlerweile in der zweiten, aktualisierten und ergänzten Auflage von 2012 die Themen Führung, Coaching und Teambildung in den Fokus. In *Soft Skills für IT-Berater* (2012) stehen eine kundenorientierte Beratung und die Gestaltung von Veränderungen im Mittelpunkt.

Was hat sich in dieser Auflage verändert? Es gab für uns keinen Anlass zu größeren Umbauten wie noch zur zweiten Auflage. Im Laufe der Zeit haben sich jedoch viele einzelne Aspekte angesammelt, die wir gerne anpassen oder aktualisieren wollten. Insgesamt sind fast 60 Textpassagen, Abbildungen oder Tabellen auf 62 Seiten bearbeitet oder ergänzt worden.

Wir freuen uns sehr über den Erfolg und die Entwicklung in den letzten acht Jahren, für den wir uns bei Ihnen, den Leserinnen und Lesern, herzlich

bedanken. Wir hoffen, Ihnen in Ihrem Alltag ein wenig helfen zu können, noch erfolgreicher und wirkungsvoller zu sein.

Uwe Vogenschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

Hamburg und Lübeck, April 2014

Vorwort zur 4. Auflage

Wie schnell die Zeit vergeht ... Zum Jahresende 2006 kam die erste Auflage der *Soft Skills für Softwareentwickler* in die Buchläden und Onlineshops. Bereits fünf Jahre ist es her, dass wir dieses Buch zur 3. Auflage überarbeitet haben. Da wurde es Zeit, zu prüfen, was zur 4. Auflage anzupassen oder zu aktualisieren ist.

Das einleitende Kapitel 4 zu den Fragetechniken haben wir um weitere Fragearten und ein Fazit ergänzt und dazu die Struktur der Kapitel 4 und 5 verändert. So konnten wir die Unterschiede der einzelnen Fragearten noch klarer herausarbeiten.

Die Möglichkeit, Konflikte mit Mediationen zu lösen, ist in den letzten Jahren bekannter geworden. Immer mehr Unternehmen trauen sich, externe Mediatoren hinzuzuziehen, und machen damit gute Erfahrungen. Unsere neusten Erkenntnisse und aktuelle praktische Erfahrungen sind in die Überarbeitung des Kapitels 19 zum Konfliktmanagement eingeflossen.

Der stetige Erfolg dieses Buches nach fast 13 Jahre zeigt uns, dass wir auch heute noch aktuelle Themen behandeln. Diese Bestätigung unserer Arbeit freut uns sehr. Wir hoffen, dass es Ihnen genauso viel Spaß macht, sich mit Themen aus dem Bereich der Soft Skills zu befassen, wie uns. Vielleicht sind auch unsere beiden weiteren Bücher zu Soft Skills für Sie interessant und anregend. *Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter* [84] liegt in der dritten, überarbeiteten Auflage vor und *Soft Skills für IT-Berater* [83] rundet den Themenblock mit Inhalten zur Beratung und der Gestaltung von Veränderungen ab.

Wenn etwas Spaß macht, werden wir darin besser. Über bessere Soft Skills erzielen wir mehr Wirkung. Damit sollten unsere Projekte erfolgreicher werden. Das ist doch ein schönes Ziel, oder?

Uwe Vogenschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

Hamburg und Lübeck, Mai 2019