Uwe Vigenschow · Björn Schneider

Soft Skills für Softwareentwickler

Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle

Unter Mitarbeit von Ines Meyrose

dpunkt.verlag

Uwe Vigenschow
Uwe.Vigenschow@oose.de

Björn Schneider
mail@bjoernschneider.de

Ines Meyrose
ime@imageandimpression.de

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Alexander Reischert, Köln
Satz: Uwe Vigenschow, Hamburg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann B.V., Zutphen, Niederlande

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10: 3-89864-433-2
ISBN-13: 978-3-89864-433-4

1. Auflage 2007
Copyright © 2007 dpunkt.verlag GmbH
Ringstraße 19 B
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.
5 4 3 2 1 0

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. Vielmehr werden oft sogar mehr Konflikte offenkundig, als es vorher durch schriftliche Konzeptübergaben gab (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 ist die Ursache dafür? Wie entstehen solche Konflikte und was können wir dagegen tun? Fangen wir mit den Ursachen an. Es sind die kleinen Grenzverletzungen, das tägliche Wildern im Verantwortlichkeitsbereich des anderen, was diese Konsequenzen hat (Abb. 3).

Was passiert, wenn wir so etwas tun? Wir treten dem anderen bildlich auf die Füße, und dieser wird uns bildlich wegstoßen. Nun wird es glücklicherweise in unserem Berufsalltag nicht 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.:

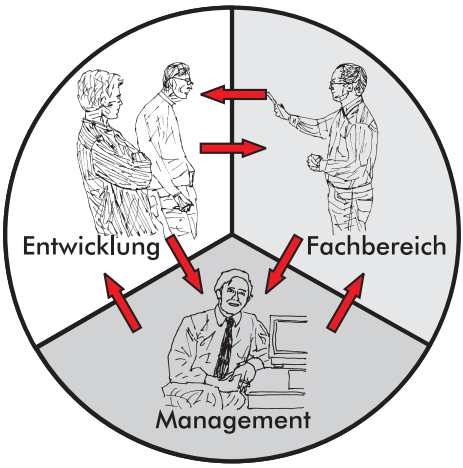

Abbildung 3: Konkrete Ursachen für Konflikte sind häufig die Grenzverletzungen an den gegenseitigen Verantwortlichkeitsbereichen. Entwickler mischen sich z. B. in die Anforderunganalyse ein oder Fachbereiche machen technische Vorgaben.

- »Da muss ich mich auf das Niveau einer Fachabteilung herabbegeben!«
- »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, uns in sie hineinversetzen, wird schnell klar, warum sie aggressiv oder ablehnend reagiert. So wie in Abb. 4 möchten wir auch nicht behandelt werden. Wir werden auf diese Sicht auf Seite 87 wieder 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 [25]. 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).

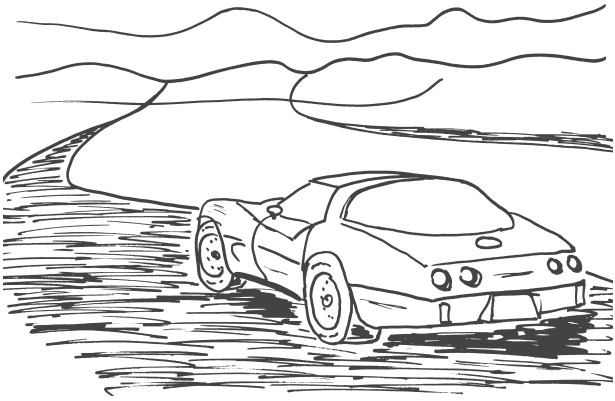

Abbildung 5: Soft Skills sind wie die Reifen an einem Auto. Über sie wird unsere Leistungskraft auf die Projektstraße übertragen.

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 Vigenschow und Björn Schneider

Hamburg und Herrnburg, November 2006