

Vorwort

Jetzt ist es so weit: Nach Erscheinen des ersten Buchs zum Thema Soft Skills für Softwareentwickler liegt nun ein weiteres Buch zu diesem Themenkomplex vor. Aufbauend auf grundsätzlichen, allgemeingültigen Themen aus dem ersten Buch [133] werden hier die Welt der IT-Projektleiter und die der Führungskräfte betrachtet. Wer das erste Buch gelesen hat und vor allem, wenn es ihm gefallen hat, dem können wir versprechen, dass es jetzt noch spannender und vielschichtiger wird. Wer das erste Buch (noch) nicht kennt, für den haben wir die notwendigen Grundlagen in den ersten Teil integriert, sodass Sie dieses Buch auch unabhängig von der ersten Veröffentlichung verstehen und nachvollziehen können.

Soft Skills sind gerade für Projektleiter und Führungskräfte einer der maßgeblichen Erfolgsfaktoren. So haben z. B. Studien der GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. ergeben, dass die sogenannten Soft Facts einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Projektarbeit sind [34, 35]. Insbesondere das Management der Stakeholder, das Kommunikationskonzept und der Aufbau von internen Lernprozessen z. B. über Retrospektiven werden leider im Alltagsgeschäft oft stark vernachlässigt. Dann geraten Projekte in eine Schiefelage oder scheitern gar, obwohl *technisch* alles richtig umgesetzt wurde. Aus einer Studie der oose GmbH [134, 135], an der einer der Autoren, Uwe Vigerschow, maßgeblich beteiligt war, ergab sich als der zentrale Erfolgsfaktor die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und den Vertretern der Kundenseite. Die Soft Skills spielen dabei eine wesentliche Rolle. Hier setzt dieses Buch an.

Wir sehen dabei ein enormes Verbesserungspotenzial, das der Qualität unserer täglichen Arbeit ebenso zuträglich ist wie der Wirtschaftlichkeit von Projekten. Gerade die Wirtschaftlichkeit ist ein wichtiges Ziel der hier vorgestellten Verfahren. Letztendlich geht es darum, zum richtigen Zeitpunkt die richtige Software ausliefern zu können. Genau an dieser Stelle werden die oben genannten Studien interessant. Erfolgreiche Firmen sind nicht nur in den Hard Skills, sondern gerade in den Soft Skills überdurchschnittlich gut aufgestellt. Es ist also Zeit, sich um die *weichen* Faktoren zu kümmern! Die Idee des *People Driven Development* fasst diese Notwendigkeit ganz treffend in einem Satz zusammen [133]:

Software wird von Menschen mit Menschen für Menschen entwickelt!



Dabei ist der direkte Kontakt zwischen den Beteiligten durch nichts zu ersetzen. Das bezieht sich einerseits auf den Kontakt aus der Entwicklung zum Kunden, Anwender, Management, Qualitätsmanagement usw. und andererseits auf die Zusammenarbeit im Team. Um die Arbeit im Team, die Führung von Entwicklungsteams und die Förderung der Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter wie auch der ganzen Gruppe geht es in diesem Buch.

Gruppen von Menschen bilden dabei ein *komplexes System*. Solche Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht vorhersagbar verhalten. Die inneren Kausalketten des Systems sind dafür zu komplex. Ein Weg, damit umzugehen, besteht in einer fortwährenden Veränderung und Anpassung an innere wie äußere Bedingungen. Diese Anpassungen sind meist evolutionär und manchmal radikaler bis revolutionär.

! Als beschreibende Metapher haben wir dafür den Begriff *Troja-Prinzip* gewählt, da sich die antike Stadt Troja über etwa 5000 Jahre hinweg sowohl evolutionär als auch revolutionär immer weiterentwickelt hat. Homer beschreibt in der Ilias mit dem Trojanischen Krieg eine dieser revolutionären Phasen, aber nicht das Ende der Stadt. Wir sehen viele Parallelen zwischen der Entwicklung einer komplexen Stadt und komplexen Projektstrukturen, die wiederum komplexe Softwareprodukte erstellen und weiterentwickeln. Diese Metapher wird uns daher immer wieder auf den folgenden Seiten begegnen.

Eine Bemerkung zum Schluss: Wenn wir von *Projektmanagement* sprechen, so bezieht sich das stets auf **IT**-Projektmanagement bzw. das Projektmanagement von Softwareprojekten. Daher haben wir die Beispiele auch nur aus diesem Bereich gewählt. Natürlich sind die Soft Skills, die wir vorstellen, auch außerhalb der IT für Projektleiter und Führungskräfte im technischen Bereich hilfreich und sinnvoll. Aus unserer Erfahrung können sowohl Hardware- als auch Systems-Engineering-Projekte davon profitieren.

Wir wünschen Ihnen allen viel Spaß beim Lesen dieses Buchs und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Uwe Vigerschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

August 2009