

---

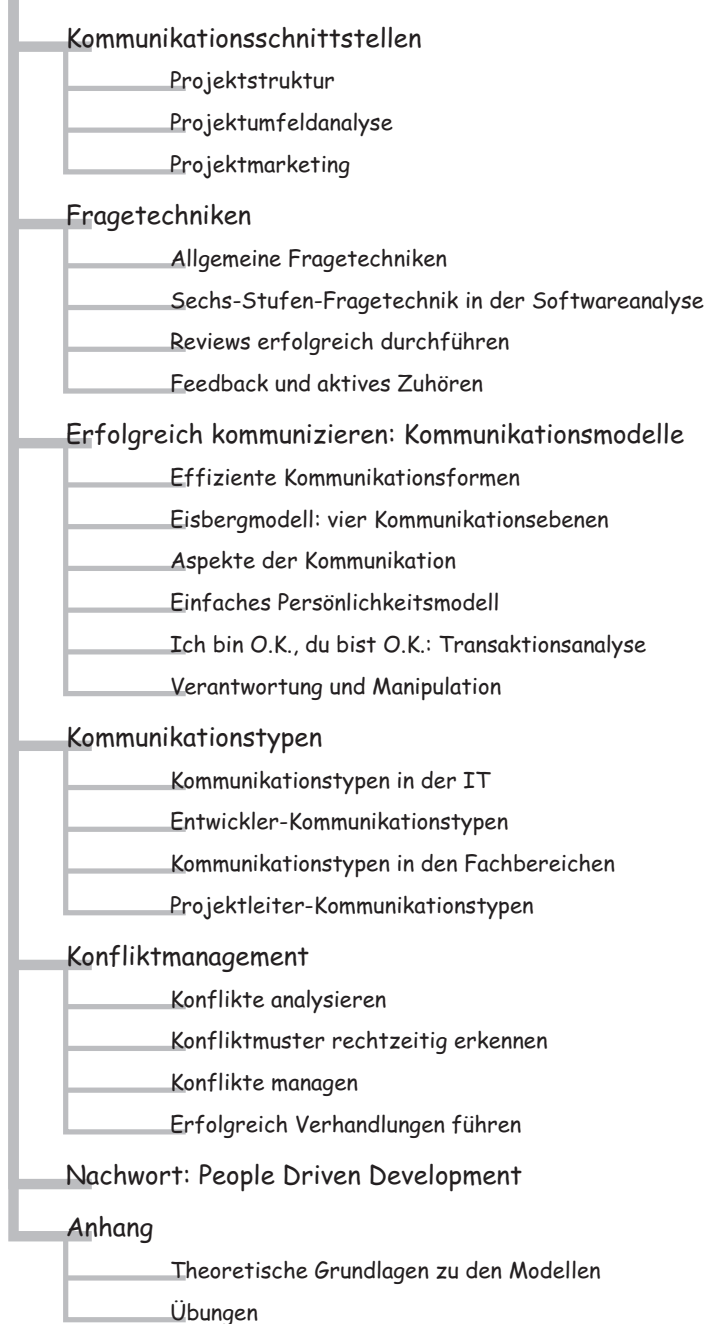
# Struktur des Buchs und Inhaltsübersicht

»Soft Skills für Softwareentwickler« gliedert sich in fünf Teile, in denen jeweils eine zentrale Frage thematisiert und geklärt wird:

- 1. Projektarchitektur und Kommunikationsschnittstellen:** Wo kommt es mit wem im Projektverlauf zu welchen Kontakten und welche Kommunikation entsteht dabei?
  - 2. Fragetechniken:** Wie kommen wir bei diesen Kontakten an die richtigen Informationen?
  - 3. Erfolgreich kommunizieren:** Wie können uns einfache Kommunikationsmodelle helfen, effizient und empfängerorientiert zu kommunizieren?
  - 4. Kommunikationstypen:** Wie können wir im Arbeitsumfeld mit den verschiedenen Menschentypen angemessener umgehen und kommunizieren?
  - 5. Konfliktmanagement:** Wie erkennen wir Konflikte frühzeitig und reagieren angemessen? Wie können wir z. B. besser verhandeln?
- Nachwort:** Was verstehen wir unter People Driven Development?
- Anhang:** Wie sieht die Theorie hinter den beschriebenen Modellen aus? Welche einfachen Übungen können uns bei unserer Weiterentwicklung helfen?
- Literaturverzeichnis:** Was sind unsere Referenzen? Wie können Sie einzelne Themen weiter vertiefen?
- Index:** Wie finden wir unter der Fülle an Informationen etwas wieder?

Wir versuchen, möglichst viel zu visualisieren, weil wir der Meinung sind, dass sich komplexe Informationen so besser transportieren lassen. Daher finden Sie die Strukturübersicht in Abbildung 6 als Baum dargestellt.

## Soft Skills für Softwareentwickler



**Abbildung 6:** Inhaltsübersicht in Form eines Baums. Die Äste stehen für die fünf Teile, das Nachwort und den Anhang, die Blätter für die einzelnen Kapitel.

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Projektarchitektur und Kommunikationsschnittstellen</b>	<b>1</b>
1	<b>Software- und Projektstruktur</b> .....	3
1.1	Komplexität von Projektstrukturen .....	3
1.2	Bedeutung für IT-Projekte .....	7
2	<b>Projektpolitik? Projektumfeldanalyse!</b> .....	13
2.1	Was sind Stakeholder? .....	15
2.2	Stakeholder Elicitation: Wer hat Interessen? .....	16
2.3	Situationsbeispiele .....	22
3	<b>Projektmarketing</b> .....	25
3.1	Wie funktioniert Marketing? .....	25
3.2	Projektbegleitendes Marketing .....	27
3.3	Begeisterungsqualität .....	31
3.4	Events und Präsentationen .....	35
<b>II</b>	<b>Mit Fragetechniken zu besseren Informationen</b>	<b>39</b>
4	<b>Grundlegende Fragetechniken</b> .....	41
4.1	Informationsfrage .....	41
	<i>Infobox: Offene und geschlossene Fragen</i> .....	42
4.2	Mit Fragen auf den Punkt kommen .....	44
4.3	Anregende Fragen .....	48
4.4	Fazit .....	49
5	<b>Die Sechs-Stufen-Fragetechnik</b> .....	51
5.1	In sechs Schritten zur Softwareanalyse .....	51
	<i>Infobox: Neurolinguistisches Programmieren (NLP)</i> .....	52
5.2	Ein kleiner Beispielfragenkatalog .....	54
5.3	Fragetechniken in Reviews anwenden .....	58
	<i>Infobox: Stärken und Kritikpunkte des NLP</i> .....	63

<b>6</b>	<b>Feedback und aktives Zuhören</b> .....	<b>65</b>
6.1	Warum überhaupt Feedback geben? .....	65
6.2	So funktioniert es: Feedback-Regeln .....	68
6.3	Aktiv zuhören: Verluste minimieren .....	71
6.4	In kritischen Situationen auf die Meta-Ebene .....	72
	<i>Infobox: Standardlösung – Auf die Meta-Ebene gehen</i> .....	73
<b>III</b>	<b>Erfolgreich kommunizieren</b> .....	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Effiziente Kommunikationsformen</b> .....	<b>79</b>
7.1	Modellieren und Visualisieren .....	79
7.2	Rangliste effizienter Kommunikationsformen .....	82
7.3	Störungskultur .....	83
	<i>Infobox: Regeln für eine langfristige Dokumentation</i> .....	84
7.4	Konflikte 1. Teil: Wertschätzung .....	86
7.5	Kommunikation auf Augenhöhe .....	93
<b>8</b>	<b>Von Eisbergen und Schiffen</b> .....	<b>99</b>
	<i>Infobox: Psychologische Modelle</i> .....	99
8.1	Das Eisbergmodell .....	100
	<i>Infobox: Bewusstsein oder nicht bewusst sein?</i> .....	101
	<i>Infobox: Bewusstsein – Aufmerksamkeit, Gefühl und Gedächtnis</i> .....	103
8.2	Konflikte 2. Teil: Geschäftsordnung .....	103
8.3	Konflikte 3. Teil: Unter Wasser .....	108
	<i>Infobox: Pacing – Brücken bauen</i> .....	109
	<i>Infobox: Geschlossene Haltungen öffnen</i> .....	110
<b>9</b>	<b>Aspekte der Kommunikation</b> .....	<b>115</b>
9.1	Vier Ohren und vier Schnäbel .....	115
9.2	Konstruktiv mit Kritik umgehen .....	121
	<i>Infobox: Reframing – Umdeuten von Verhaltensweisen</i> .....	122
9.3	Das innere Team .....	127
9.4	Situationsabhängigkeit .....	129
<b>10</b>	<b>Ein einfaches Persönlichkeitsmodell</b> .....	<b>131</b>
10.1	Vier Präferenzen .....	131
10.2	Anwendung in der Kommunikationssituation .....	134
10.3	Die Unterschiedlichkeit nutzen .....	139
<b>11</b>	<b>Ich bin O.K., du bist O.K., ihr seid O.K.</b> .....	<b>145</b>
11.1	Transaktionsanalyse .....	145
11.2	Die Transaktionsarten .....	148
11.3	Aufspaltung der Ich-Grundzustände .....	156

11.4	Spiele: Das Drama-Dreieck . . . . .	158
	<i>Infobox: Spiele der Erwachsenen</i> . . . . .	159
<b>12</b>	<b>Verantwortung oder Manipulation?</b> . . . . .	<b>163</b>
12.1	Wir tragen Verantwortung! . . . . .	163
12.2	Was ist Manipulation? . . . . .	164
12.3	Mit Manipulationen umgehen . . . . .	167
<b>IV</b>	<b>IT-Kommunikationstypen</b>	<b>169</b>
<b>13</b>	<b>Kommunikationstypen in der IT</b> . . . . .	<b>171</b>
13.1	Einführung . . . . .	171
13.2	Überblick aller zwölf Kommunikationstypen . . . . .	172
<b>14</b>	<b>Entwickler-Kommunikationstypen</b> . . . . .	<b>175</b>
14.1	Der No-Future-Entwickler . . . . .	175
14.2	AAAA – der allwissende, allgegenwärtige, arrogante Architekt . . . . .	179
14.3	XXPler – eXtreme eXtreme Programmer . . . . .	184
14.4	Der Hacker . . . . .	188
14.5	Mr. 120% . . . . .	192
<b>15</b>	<b>Kommunikationstypen in den Fachbereichen</b> . . . . .	<b>197</b>
15.1	Der bessere Verkäufer . . . . .	197
15.2	Der zurückgezogene Spezialist . . . . .	201
	<i>Infobox: Timebox und Meilenstein</i> . . . . .	206
15.3	Der Konzeptklopfer . . . . .	207
15.4	Der Visionär . . . . .	210
<b>16</b>	<b>Projektleiter-Kommunikationstypen</b> . . . . .	<b>215</b>
16.1	Der freundliche Kollege . . . . .	215
16.2	Der Choleriker . . . . .	220
16.3	Der formale Prozessler . . . . .	225
<b>V</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	<b>231</b>
<b>17</b>	<b>Konflikte analysieren</b> . . . . .	<b>233</b>
17.1	Konflikt definieren . . . . .	233
17.2	Verschiedene Arten von Konflikten . . . . .	235
17.3	Beziehungs- und Wertekonflikte . . . . .	239
17.4	Rollenkonflikte . . . . .	241
17.5	Dynamik in Konflikten . . . . .	245

<b>18</b>	<b>Konfliktmuster rechtzeitig erkennen</b> .....	<b>251</b>
18.1	Schwierigkeit – Problem – Konflikt .....	251
18.2	Entwicklungsstufen eines Konflikts .....	255
	<i>Infobox: Sieger und Verlierer</i> .....	259
18.3	Kommunikationsmuster in Konflikten .....	262
18.4	Gruppendynamik .....	265
<b>19</b>	<b>Konflikte managen</b> .....	<b>273</b>
19.1	Kritikgespräche führen .....	273
19.2	Moderationsleitfaden für die Win-win-Ebene .....	277
19.3	Mediation für die Win-lose-Ebene .....	285
<b>20</b>	<b>Erfolgreich Verhandlungen führen</b> .....	<b>293</b>
20.1	Nach dem Harvard-Konzept verhandeln .....	293
20.2	Das Harvard-Konzept .....	297
	<b>Nachwort: People Driven Development</b> .....	<b>307</b>
<b>VI</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>309</b>
<b>A</b>	<b>Die theoretischen Grundlagen</b> .....	<b>311</b>
A.1	Persönlichkeitstheorie nach Freud .....	312
A.2	Analytische Psychologie .....	316
A.3	Typologie nach C. G. Jung .....	319
A.4	Die Transaktionsanalyse .....	322
A.5	Differenzielle Kommunikationstheorie .....	325
<b>B</b>	<b>Übungen</b> .....	<b>333</b>
B.1	Verbale Kommunikation: Sagen und Verstehen .....	333
B.2	Freies Sprechen: Drei-Wörter-Übung .....	334
B.3	Freies Sprechen: Aber-zu-und-Übung .....	335
B.4	Unsere Lieblingsrolle im Drama-Dreieck .....	336
B.5	Projektion auf andere Menschen .....	337
B.6	Werte priorisieren .....	339
	<b>Danksagung</b> .....	<b>341</b>
	<b>Referenzen und weiterführende Literatur</b> .....	<b>343</b>
	<b>Index</b> .....	<b>349</b>