

Vorwort zur 3. Auflage

Die dritte Auflage haben wir zum Anlass genommen, eine Reihe von Aktualisierungen vorzunehmen. Inhaltlich haben sich die bereits zur zweiten Auflage abgerundeten Themen nicht wesentlich verändert. *Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter* behandelt in sich geschlossen die weichen, aber für den Projekterfolg um so wichtigeren Aspekte der Führung von Teams und der Leitung von Projekten. Es ist der zweite Band unserer drei Bücher zu Soft Skills in der IT, die mit den Grundlagen in *Soft Skills für Softwareentwickler* [133] begonnen und mit *Soft Skills für IT-Berater* [132] ihren Abschluss gefunden haben.

Die hier vorgestellten Ansätze und Techniken gelten universell. Aufgrund der starken Gewichtung der Soft Skills in agilen Vorgehensweisen ist die Nähe der in diesem Buch vorgestellten Themen zu agilem Projektmanagement vorhanden. Ein agiles Vorgehen ist jedoch keine Voraussetzung für die Umsetzung der vorgestellten Techniken. Wer sich sowohl in der Breite als auch in der Tiefe in agiles Projektmanagement einarbeiten möchte, dem empfehlen wir das Buch *APM – Agiles Projektmanagement* [131] von Uwe Vigerschow.

Die Zielgruppe des Buchs sind angehende, neue und gerade auch erfahrene Führungskräfte und Projektleiter. Während die Erstgenannten Antworten auf viele Fragen finden, die sich bei der Bewältigung der neuen Aufgabe stellen, finden Letztere hier ein Bündel an neuen Ideen und Anregungen, Dinge in ihrem Arbeitsalltag zu verändern. Es lohnt sich auf jeden Fall, neue Blickwinkel und Ansätze kennenzulernen. Viel Erfolg beim Ausprobieren neuer Ideen wünschen

Uwe Vigerschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

Mai 2016

Vorwort zur 2. Auflage

Es erfüllt uns mit Stolz, dass auch unser zweites Buch zum Thema Soft Skills in der IT in die zweite Auflage gekommen ist. Das hat uns die Gelegenheit gegeben, die ein oder andere Stelle zu aktualisieren oder zu überarbeiten. Das Resultat dieser Arbeit halten Sie in den Händen. Neben diversen, kleineren Ergänzungen, die sich über das ganze Buch erstrecken, sind die folgenden Teile neu hinzugekommen:

- Abschnitt 7.1.2 ab Seite 116: Im Rahmen der Betrachtungen zum Zeitmanagement gehen wir kurz auf das *Kanban-Board* und ein *WIP-Limit* ein, um Aufgaben transparenter zu steuern.
- Abschnitt 8.3.3 ab Seite 142: Hier haben wir uns ein paar Gedanken über den Übergang von Wissen zu Können gemacht.
- Abschnitt 11.5.3 ab Seite 198: Das Thema *Konsens* haben wir komplett überarbeitet und erweitert, weil uns dieses Thema besonders am Herzen liegt. Wir treffen in der Praxis immer wieder auf Missverständnisse zur Konsensbildung, die dann leicht dazu führen, dass Veränderungen nicht dauerhaft sind.
- Abschnitt 15.1.5 ab Seite 234: Wir haben die sehr bildliche Darstellung der *Veränderungskurve* als kleinen Vorgriff auf unser nächstes Buch *Soft Skills für IT-Berater* [132] an dieser Stelle ergänzt, weil Coaching und Veränderungen direkt zusammenhängen.
- Anhänge A.1.1 und A.1.2 ab Seite 307: Die Abschnitte zum *Agilen Manifest* und zu *Scrum* haben wir stark überarbeitet und ergänzt.

Wir hoffen, damit das Buch noch besser und relevanter für Ihre Praxis gemacht zu haben, damit Sie Ihre Wirksamkeit als Führungskraft oder Projektleiter weiter optimieren können. Viel Erfolg dabei wünschen

Uwe Vigenschow, Björn Schneider und Ines Meyrose

September 2011

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