

Erfolgsfaktor Mensch, Teil 1: Wieso Entwickler nicht reden und Fachbereiche nicht programmieren können

Ich bin O.K. – du bist O.K.

■ VON UWE VIGENSCHOW UND GUIDO ZOCKOLL

Unter der Überschrift „Erfolgsfaktor Mensch“ beginnen wir eine vierteilige Reihe von Artikeln zum Thema „Kommunikation in der IT“. Es geht dabei um die Verbesserung unseres täglichen Miteinanders mit Ansprechpartnern aus den Fachbereichen, Produktmanagern, Entwicklungsleitern und unseren Entwicklerkollegen. Wir beginnen hier mit dem Thema, wie Grenzverletzungen und unsere innere Einstellung beinahe zwangsläufig zu Konflikten führen und was wir verbessern können, um derartige Konflikte zu minimieren.



Was soll das denn? Im *Java Magazin* möchten Sie fachlich anspruchsvolle Artikel zu wichtigen technischen Themen lesen. Und jetzt das: gleich eine Reihe von vier Artikeln zu einem *weichen* Thema! Das ist doch nur was für weiche Typen, die technisch nichts draufhaben.

Wir haben doch kein Kommunikationsproblem mit dem Fachbereich. Wir sind agil und besprechen alles Notwendige direkt am Whiteboard (Abb. 1). Stimmt das wirklich? Oder sieht es nicht bei vielen eher so aus wie in Abbildung 2? Aus diesen abwertenden inneren Einstel-

lungen resultieren unserer Meinung nach mehr Probleme in Projekten, als technische Fragestellungen überhaupt aufwerfen können. Das Lösen technischer Probleme haben wir Entwickler gelernt, dafür sind wir Spezialisten. Doch wer von uns kommuniziert gut und konstruktiv mit unseren Ansprechpartnern auf Seiten der Fachbereiche?

Warum ist unsere innere Einstellung so wichtig?

Unsere Gedanken sind frei und was ich vom anderen denke, ist doch egal, oder?

Erfolgsfaktor Mensch – die Reihe

- Teil 1: Wieso Entwickler nicht reden und Fachbereiche nicht programmieren können
- Teil 2: Der Eisberg mit vier Ohren – Kommunikationsmodelle und wie sie uns in schwierigen Situationen helfen können
- Teil 3: Fragetechniken: Wieso, weshalb, warum? – So kommen Sie auch an verdeckte Informationen
- Teil 4: Mit schwierigen Menschen umgehen: mit empfangenorientierter Kommunikation andere Menschen erreichen



Abb. 1: Ideale Welt: Wir kommunizieren direkt und offen

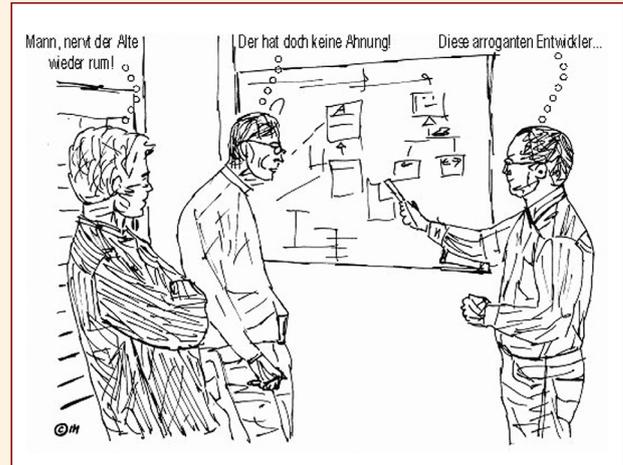


Abb. 2: Leider oft die reale Welt: abwertende innere Einstellungen

Es ist nicht egal! Kommunikation besteht aus vielen Komponenten und die Sachinformation ist nur ein Teil davon. Gestik und Mimik, also unsere Körpersprache, machen einen weitaus größeren Anteil aus (Abb. 3). Ob wir wollen oder nicht: Unsere innere Einstellung lässt sich nicht verbergen und wird kommuniziert. Auch wenn unser Ansprechpartner diese Kom-

petenz der IT-Branche in Zeiten der allgegenwärtigen Globalisierung heißt: Kommunikation.

In Deutschland und anderen Industrienationen steht die (interne) IT mächtig unter dem Druck von Outsourcing- und Offshoring-Projekten.

munikationsebene nicht bewusst wahrnimmt, so erreicht sie ihn doch. Er wird irritiert sein von Unstimmigkeiten zwischen Inhalt der Worte und Körpersprache. In unsere Wortwahl werden sich abwertende Anteile einschleichen und unser Verhalten wird arrogant wirken.

Ein solches Auftreten wird bei unseren Gesprächspartnern nicht ohne Folgen bleiben. Je nach Situation und Umfeld kann die Reaktion unterschiedlich ausfallen, z.B.:

- Sperren oder Blockieren
- bewusstes oder unbewusstes „Weglassen“ bzw. Vergessen von wichtigen Details („Mal sehen, wann er es merkt ...“)
- offene Konfrontation („So nicht!“)
- politische Gegenspiele über andere Kollegen und Vorgesetzte

Um sich nicht unnötig diesen Problemen auszusetzen, können wir versuchen, an

Die engere Verbindung zwischen Fachbereichen, Management und IT

In Deutschland und anderen Industrienationen steht die (interne) IT mächtig unter dem Druck von Outsourcing- und Offshoring-Projekten. Technisches Know-how haben die Entwickler in Osteuropa, Indien oder anderen Ländern auch. Mögliche bestehende Defizite werden bei Bedarf schnell ausgeglichen. Auf dieser Ebene wird es in Zukunft für eine Softwareentwicklung immer schwerer werden. Die Stärken der Entwicklung in Deutschland liegen auf anderen Ebenen: fachliche und räumliche Nähe zum Auftraggeber bzw. Anforderungssteller. Es gilt also, den räumlichen Standortvorteil konsequent zu nutzen und die eigenen Stärken weiter auszubauen. Dazu ist es notwendig, dass die Softwareentwickler und ihre Kunden in den Fachabteilungen noch enger zusammenrücken. Die direkte Kommunikation von Mensch zu Mensch auf dem kleinen Dienstweg ist erheblich effizienter als das Versenden von Dokumenten, die vorher noch, teils mehrfach, in verschiedene Sprachen übersetzt werden müssen. Die Kern-

Was passiert im Kommunikationsprozess?

Wir möchten uns dem Kommunikationsprozess über zwei Wege nähern, einer äußeren und einer inneren Sicht. Von außen betrachtet, besteht Kommunikation aus Ketten von Transformationen (Abb. 4). Bei jeder Transformation kann es zu Verlusten kommen. Bei dem Kinderspiel „Stille Post“ wird das schön sichtbar. Auch als Erwachsene kennen wir diese Transformationsverluste, wenn wir einen Sachverhalt in einer Fremdsprache erläutern möchten. Wir spüren geradezu, wie wir sprachliche Nuancen nicht ausgedrückt bekommen. Im Kommunikationsprozess fallen also inhaltliche Verluste an.

Diese Verluste können wir durch Feedback-Schleifen minimieren. Das kann durch Nachfragen und Wiederholungen des Informationsempfängers mit Kontrolle durch den Informationssender erfolgen (Abb. 5). Man bezeichnet diesen Prozess als *aktives Zuhören*.

Neben diesen eher technischen Betrachtungen spielt sich in den einzelnen Personen ein kleiner Interpretationsab-

Inhalt 7 %	Stimme und Sprechtechnik 38 %	Körpersprache 55 %
---------------	----------------------------------	-----------------------

Abb. 3: Anteile der Faktoren für die Wirkung einer gesprochenen Information (nach Albert Mehrabian [1])

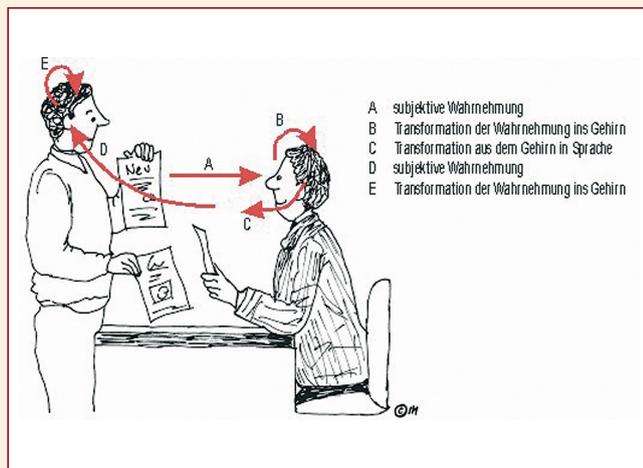


Abb. 4: Kommunikation als Filterprozess nach Shannon und Weaver [2]

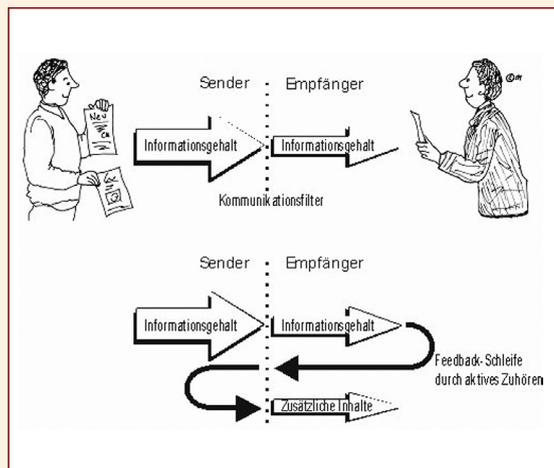


Abb. 5: Verlustminimierung durch Rückkopplung

lauf ab (Abb. 6). Dabei kommen alle Kommunikationsebenen zum Tragen, verbale und non-verbale. Gerade bei dem letzten Beispiel wird deutlich, dass sowohl non-verbale Kommunikation wie auch unsere innere Situation besonders relevant für die Interpretation sind.

Wie können wir es besser machen?

Kommen wir zurück zur inneren Einstellung und der eventuell daraus resultierenden Grenzverletzung. Wir meinen damit das Wildern in den Verantwortlichkeitsbereichen der anderen Gruppen. Entwickler meinen zu wissen, was der Fachbereich wirklich braucht, und Fachbereiche geben gerne technische Strukturen vor (Abb. 7).

Solche Grenzverletzungen treten häufig sehr subtil auf. Ein kleiner Nebensatz, ein gut gemeinter Vorschlag oder der beliebte Satz: „Diese Änderung halten wir für nicht sinnvoll“ (was nichts anderes heißt als: „Sie reden Unsinn!“) führen dann schnell zu negativen Emotionen, die sich wie in Abbildung 2 äußern können. Konflikte sind so vorprogrammiert. Es ist, als ob wir uns gegenseitig auf die Füße treten.

Wenn solche Grenzverletzungen erkannt werden, wird häufig versucht, ihnen durch klare und formale Abgrenzung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu begegnen. Dies kann hilfreich sein. Solange die innere Einstellung nicht stimmt, gleicht die Definition einer Geschäftsordnung jedoch dem Herumdoktern an Symptomen.

In vielen Firmen gibt es traditionell ein eher gespanntes Verhältnis zwischen IT- und Fachabteilung. Das mag mit daran liegen, dass die beschriebenen Grenzverletzungen (subtile oder auch ganz offen) seit Jahren immer wieder stattfinden. Hinter verschlossenen Türen hört man dann so wenig schmeichelhafte Kosennamen wie: „die IT-Fuzzies“, oder „DAU (Dümmster anzunehmender User)“. Solche Begriffe sind aber der Ausdruck einer insgesamt negativen Einstellung der jeweils anderen Seite gegenüber.

Um den letzten Drang zu Grenzverletzungen zu bezwingen, können wir uns bewusst unsere eigene Aufgabe als (interner) Dienstleister sowie die Stärken unserer Gesprächspartner vor Augen führen. Ein wesentlicher Grund, warum uns Letzteres so schwer fällt, ist oft, dass die beteiligten Personen sehr unterschiedlich sind. Die Stärken und Schwächen liegen in völlig unterschiedlichen Bereichen. Häufig liegen sie auch kom-

plementär zueinander: Der Entwickler ist ein guter Analytiker und abstrakter Denker mit geringem fachlichen Know-how und der Fachbereicher ein langjähriger Fachexperte mit gering ausgeprägten Fähigkeiten in Analyse und Abstraktion. Im Gespräch zweier solcher Personen werden sie dabei regelmäßig mit ihren Defiziten konfrontiert. Wer hat das schon gerne?

Ein einfaches Mittel, diese Problematik besser aufzulösen, ist die gegenseitige Hospitation. Man besucht sich für einige Tage gegenseitig am Arbeitsplatz und lernt so den Anderen in seinem gewohnten Umfeld kennen und (hoffentlich) schätzen. Solche, zu Beginn investierte Zeit zahlt sich im Projektverlauf schnell wieder aus.

Das Ziel dieser oder auch anderer Maßnahmen zum besseren gegenseitigen Kennenlernen ist es, zu einer inneren Einstellung zu gelangen, die eine Wertschätzung der Kenntnisse, Vorgehensweisen und Eigenarten des andern beinhaltet

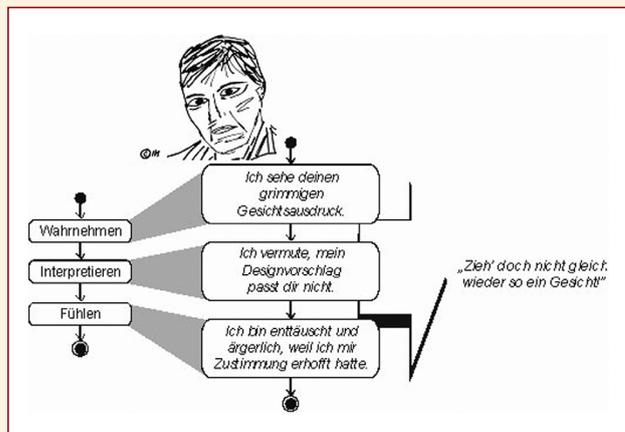


Abb. 6: Interpretation einer Nachricht und Reaktion [3]

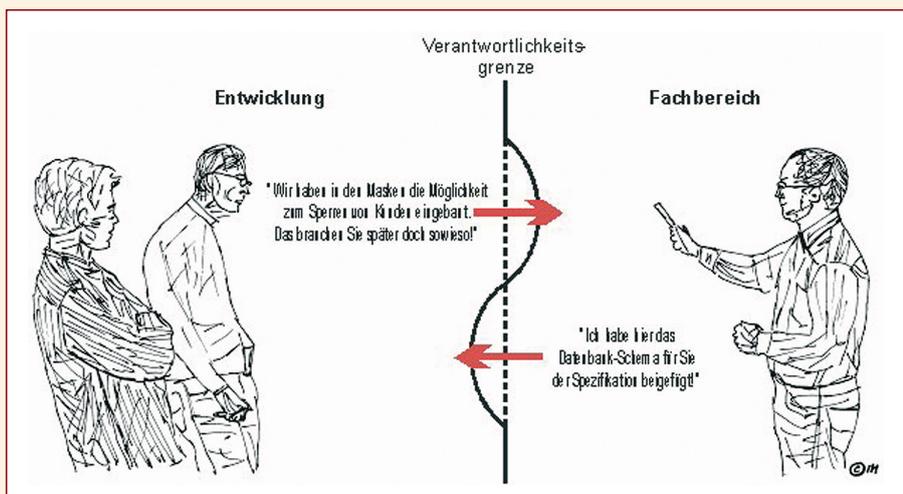


Abb. 7: Beispiel einer Grenzverletzung

genauso wie eine selbstbewusste Haltung der eigenen Person gegenüber. Die anzustrebende Haltung lässt sich gut in dem Satz: „Ich bin O.K. – du bist O.K.“ ausdrücken. Auf dieser Basis können wir zu einem sachlichen Gespräch über Inhalte kommen [4]. Andere innere Einstellungen werden uns von diesem Ziel immer wieder ablenken.

Rollenverständnis

Nun ist es ja sehr einfach, vom Partner entsprechendes Verständnis zu fordern. Oft ist es aber so, dass wir selbst unsere Rolle nicht annehmen und es damit dem anderen wiederum schwer machen, uns in dieser Rolle zu akzeptieren. Die Rolle der IT-Abteilung

in einem Softwareprojekt ist die Rolle des Dienstleisters. Und das heißt: Der Kunde ist König. Wir hören schon, wie Sie jetzt Luft holen, um zu einem „Ja, aber ...“ anzusetzen. Genau dieser Widerstand zeigt, dass wir Softwareentwickler uns deutlich stärker an die Rolle des Dienstleisters gewöhnen können. Im gleichen Zug hat auch die Fachabteilung die Rolle des Kunden an- und wahrzunehmen. Dazu gehört die alleinige Verantwortung für die Anforderungen und das Budget. Wie kann es weiter gehen?

Die Fragen sind aufgeworfen, doch wie können wir sie beantworten? Darum geht es in den folgenden Artikeln. Wir werden als Nächstes für uns hilfreiche Kommunikationsmodelle kennen ler-

nen, die uns dabei unterstützen, typische Fehler zu vermeiden. Danach werden Fragetechniken behandelt, mit denen es uns gelingen kann, auch an verdeckte Informationen zu gelangen und so frühzeitig ein umfassendes Bild der Anforderungen zu gewinnen. Und dann widmen wir uns den beiden schwierigen Themen der Kommunikation mit sehr unterschiedlichen Menschen sowie dem angemessenen Ansprechen unangenehmer, kritischer Dinge.



Uwe Vigneschow und Guido Zockoll sind Berater, Trainer und Coaches bei der oose Innovative Informatik (www.oose.de) in Hamburg. Neben

den Themenschwerpunkten Analyse, Design und Projektmanagement befassen sich beide seit Jahren mit den IT-Aspekten aus dem Bereich Softskills.

Links & Literatur

- [1] Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk: Körpersprache, Haufe 2004
- [2] Uwe Vigneschow, Björn Schneider: Softskills für Software-Entwickler, dpunkt 2006 (in Vorbereitung)
- [3] Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1–3, rororo 2002–2003
- [4] Thomas A. Harris: Ich bin O.K. – Du bist O.K., rororo 2002

Die Zeichnungen in den Abbildungen stammen von Ines Meyrose.

Erfolgsfaktor Mensch, Teil 2: Hilfreiche Kommunikationsmodelle für den Entwickleralltag

Der Eisberg mit vier Ohren

■ VON GUIDO ZOCKOLL UND UWE VIGENSCHOW

Im heutigen Teil unserer Artikelreihe geht es um Kommunikationsmodelle. Ein Modell ist ein vereinfachtes Abbild der Realität. Wir Menschen benutzen Modelle, um mit ihrer Hilfe Abläufe zu visualisieren, zu verstehen oder auch zu verbessern. Dabei werden zunächst am Modell Handlungsoptionen erarbeitet, die dann später in der Realität ausprobiert und gegebenenfalls noch einmal korrigiert werden.

Beginnen wir mit einer typischen Situation, wie sie zum Beispiel in einem Meeting auftreten könnte: Zwei Teilnehmer der Besprechung diskutieren seit einiger Zeit einen eigentlich klaren Sachverhalt. Teilnehmer A hat für seine Position gute Argumente. Aber irgendwie dringen diese Argumente nicht zu Teilnehmer B durch. Vielleicht hat Teilnehmer B am Anfang noch versucht, mit sachlichen Argumenten dagegenzuhalten, nach einiger Zeit kommen aber nur noch Ausflüchte und Allgemeinplätze. Woran kann es liegen, dass die sachlich guten Argumente nicht zum Gegenüber durchdringen?

Das Eisberg-Modell

Das Eisbergmodell (Abb. 1) kann eine mögliche Erklärung für die Situation liefern. Das Eisbergmodell unterscheidet vier Kommunikationsebenen [1]. Die erste Ebene ist die Sachebene. Auf dieser Ebene werden Sachinformationen, Argumente und

Fakten ausgetauscht. Hier regiert der Verstand. Die zweite Ebene ist die Ebene der Geschäftsordnung. Hier sind Verantwortlichkeiten, Abläufe, Tagesordnungen, Hierarchien und Ähnliches geregelt. Die dritte Ebene ist die soziale Ebene. Hier spielen Begriffe wie Gefühle, Erwartungen, Ängste, Anerkennung und Vertrauen eine wichtige Rolle. Die vierte Ebene ist die Ebene des Unbewussten. Hier geht es um Träume, Visionen, Verhaltensmuster und Glaubenssätze. Nicht alle diese Ebenen sind in unserem Kulturkreis in einer Diskussion oder in einem Workshop direkt ansprechbar.

Die Sachebene ist die Ebene der eigentlichen Diskussion. Gerade wenn es einmal hoch hergeht, hört man Sätze wie „Wir wollen doch sachlich bleiben, Herr Kollege!“. Wenn es um den Austausch von Informationen, das Bewerten von Fakten und das Abwägen von Alternativen geht, werden persönliche Befindlichkeiten oft als störend empfunden.

Auch die Geschäftsordnungsebene ist einer direkten Diskussion gut zugänglich. Fragen zur Geschäftsordnung – „Wer schreibt heute Protokoll?“ – oder zur Entscheidungskompetenz – „Sind wir beschlussfähig?“ – gehören fast selbstverständlich in die Einleitung eines Workshops. In den meisten Sitzungen werden zunächst Fragen der Geschäftsordnung geklärt, bevor man sich den Sachthemen widmet.

Mit der Beziehungsebene und erst recht auf der Ebene des Unbewussten verhält es sich komplett anders. Fragestellungen dieser beiden Ebenen haben normalerweise keinen Platz in einer „sachlichen“ Diskussion. Es ist nicht „üblich“, hier tiefer einzusteigen, als es die rhetorische Frage „Na, wie geht's?“ tut. Dass diese Frage nur eine Floskel ist, erkennt man daran, dass eine ernsthafte Antwort im Sinne von „Mir geht es schlecht. Das heutige Thema löst bei mir große Angst um meinen Arbeitsplatz aus und außerdem habe ich mich heute Morgen sehr über Herrn Meier geärgert“ höchst unerwartet und ungewöhnlich wäre.

Andererseits liegt es in der Natur des Menschen, dass gerade diese Fragen uns sehr bewegen und unser Handeln zu großen Teilen bestimmen. Gerade Fragen der Beziehungsebene beschäftigen uns. Was denkt der andere von mir? Wie kann ich meine Rolle in der Gruppe behaupten? Häufig werden dann auch die Sachargumente von diesen „politischen“ Fragen bestimmt. Auf dieser Ebene arbeiten wir häufig mit taktischen Überlegungen, wie wir unsere Argumente verpacken müssen

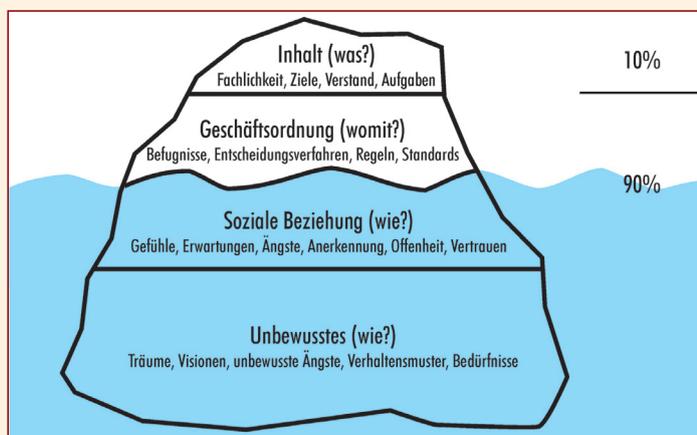


Abb. 1: Das Eisberg-Modell der Kommunikation [1]



Abb. 2: Wie reagieren Sie auf einen solchen Beifahrer? [1]

oder welche inhaltliche Position opportunistisch ist. Aber auch unsere unbewussten Handlungsmuster und Glaubenssätze bestimmen maßgeblich unser Handeln.

Mit diesen Ebenen verhält es sich ähnlich wie bei einem Eisberg. Ein Teil der Diskussion findet offen statt, sozusagen an der Wasseroberfläche. Das betrifft die Sachdiskussion und Fragen zur Geschäftsordnung. Der weitaus größere Teil findet aber unter der Wasseroberfläche statt. Die Diskussion läuft hier mit versteckten Mitteln. Dem Kollegen aus der anderen Abteilung können wir grundsätzlich nicht zustimmen, weil das taktisch unklug wäre. Wir „hören“ Dinge, die der andere einfach nicht gesagt hat.

Wenn es nun zu einer Situation kommt, wie eingangs beschrieben, nämlich, dass gute Sachargumente bei unserem Gegenüber einfach abprallen, dann könnte das daran liegen, dass auf einer der darunter liegenden Ebenen eine Störung vorliegt. Beispielsweise könnte das Abstimmungsverfahren unklar sein, das heißt, es liegt ein Problem auf der Geschäftsordnungsebene vor. Dieses kann man sehr leicht zum Gegenstand der Diskussion machen und anschließend zu den sachlichen Themen zurückkommen. Ebenso gut kann aber auch die Beziehungsebene gestört sein. Der Kollege wurde bei der letzten Beförderung bevorzugt, damit können und dürfen seine Argumente gar nicht so gut sein. Probleme auf dieser Ebene können eine sachliche Diskussion völlig unmöglich machen. Da diese Probleme jedoch unter der Wasseroberfläche liegen, ist ein offener Umgang damit leider eher unüblich und erfordert sehr viel Vertrauen und Fingerspitzengefühl. Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe häufig dadurch, dass die Beziehungen aller Beteiligten untereinander geklärt sind und Unklarheiten gegebenenfalls offen angesprochen wer-

den können. Sollte die Störung allerdings aus dem Unbewussten kommen, so sind hier meist psychologische Fachkenntnisse notwendig, um die Störung zu beheben.

Störung auf der gleichen Ebene bearbeiten

Aus dem Eisbergmodell folgt die Regel, dass Störungen immer auf der Ebene gehoben werden müssen, auf der sie auftreten. Eine Beziehungsstörung ist einer sachlichen Argumentation nicht zugänglich. Eine Herausforderung dabei ist zu erkennen, auf welcher Ebene die Störung eigentlich vorliegt. Jeder kennt Beispiele von Meetings, auf denen endlose Geschäftsordnungsdiskussionen geführt werden, nur weil die Teilnehmer Angst haben, sich mit dem unangenehmen eigentlichen Thema des Meetings zu beschäftigen.

Let's T.A.L.K.

Gerade wenn wir wegen einer ungeklärten Situation etwas „hören“, was der andere so gar nicht gesagt hat, könnte es daran liegen, dass wir nach dem TALK-Modell mit vier „Ohren“ hören. Jeder Botschaft werden im TALK-Modell vier Aspekte zugeordnet [2]:

- **Tatsachenaspekt, Sachinformation:** Worüber wird informiert?
- **Ausdrucksaspekt, Selbstkundgabe:** Was gibt der Sender von sich kund?
- **Lenkungsaspekt, Appell:** Wozu soll der Empfänger veranlasst werden?
- **Kontakt- bzw. Beziehungsaspekt:** Was hält der Sender von der Person des Empfängers?

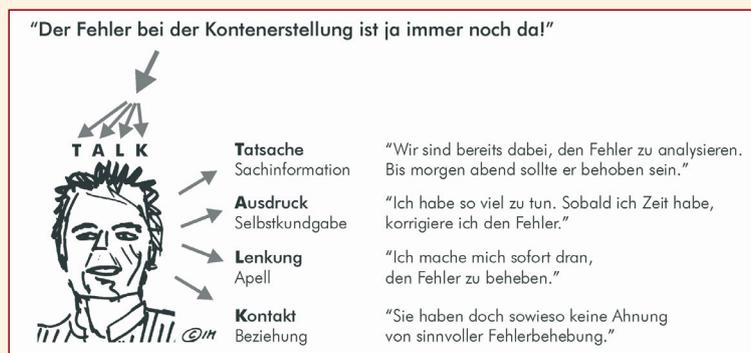
Weil wir Menschen meist ein großes Interesse daran haben, was andere über uns denken, forschen wir in Botschaften gerne danach, ob zwischen den Zeilen noch etwas zu lesen ist, was Aufschluss darüber gibt, wie der andere über uns denkt. In Abbildung 2 ist ein alltägliches Beispiel dargestellt. Wie reagieren wir auf die Aussage des Beifahrers? Die Reaktion könnte völlig unterschiedlich ausfallen, je nachdem, mit welchem „Ohr“ diese Botschaft gehört wird.

- „Oh, danke für die Information.“ Die Ampel war von einem LKW verdeckt, und die Fahrerin nimmt die reine Sachinformation auf.
- „Schön, dass du mit aufpasst, ich dachte, du wärest in deine Notizen vertieft.“ Die Fahrerin hat vielleicht die Selbst-

Abb. 3: Eine Aussage und Beispiele für Interpretationsmöglichkeiten [1]



Abb. 4: Beispiele für mögliche Reaktionen [1]



kundgabe des Beifahrers aufgenommen: „Ich achte auch auf den Verkehr.“

- „Nun hetz nicht so, ich fahr ja schon.“ In diesem Fall hat die Fahrerin einen Appell wahrgenommen: „Nun fahr endlich los.“
- „Möchtest du vielleicht fahren? Du glaubst ja sowieso, ich könne nicht Auto fahren.“ Hier scheinen zwischenmenschliche Spannungen den Ausschlag zu geben.

Mit dem TALK-Modell sind wir in der Lage, uns Reaktionen von Mitmenschen zu erklären, wenn sie in bestimmter Weise auf Aussagen reagieren, die wir vielleicht ganz anders gemeint haben. Wichtig dabei ist, dass keine Interpretation richtig oder falsch ist, sondern dass die gewählte Interpretation viel Information über die Situation an sich enthält. Gerade wenn in einem Workshop eine Störung auf der Beziehungsebene vorliegt, wird bei Botschaften häufig der Beziehungsaspekt bewusst oder unbewusst überinterpretiert. Wir nehmen eine eigentlich sachliche Aussage als persönlichen Angriff wahr.

Ein Beispiel aus dem IT-Umfeld für eine Aussage, deren Interpretation und Beispiele für entsprechende Reaktionsmöglichkeiten sehen Sie in den Abbildungen 3 und 4. Wie hätten Sie reagiert? Wie könnte das Gespräch jeweils weiter laufen?

Wenn man die verschiedenen Aspekte einer Nachricht explizit zum Sachinhalt einer eigenständigen Nachricht machen würde, ließe sich die Kommunikation erheblich vereinfachen. Das klingt leichter, als es in der Praxis ist. Dies bedeutet näm-

lich u.a., dass man „sachlich“ über die Beziehung der Gesprächspartner untereinander redet, also Gefühle – angenehme wie Sympathie und Bewunderung ebenso wie unangenehme Gefühle wie Wut und Ärger – explizit zum Inhalt einer Nachricht macht. Aussagen wie: „Ich fühle mich von Ihnen übergangen. Das macht mich wütend und ärgerlich, ich würde mir wünschen, dass ...“ zählen nicht gerade zum Standardrepertoire einer Business-Besprechung. Der interessante Effekt, der sich dadurch aber ergibt, ist, dass ich in den darauf folgenden Botschaften nicht mehr nach Beziehungsaussagen suchen muss und somit das Lesen zwischen den Zeilen überflüssig wird. Dadurch ist der Hörer viel besser in der Lage, die eigentliche Sachbotschaft zu empfangen. Jeder kennt den Effekt. Eine unter Umständen auch schwierige Diskussion ist unter guten Freunden viel einfacher als im beruflichen Umfeld, wo immer so viel „Politik“ mit im Spiel ist.

Eine schwierige inhaltliche Diskussion wird erheblich leichter, wenn man anerkennt, dass bei den Gesprächspartnern vielleicht nicht offen ausgesprochene Wünsche und Befürchtungen existieren. Es ist wichtig, zu Beginn und im Laufe der Diskussion ehrliches Interesse zu zeigen, wie es meinem Gegenüber geht, und zwar in einem Maße, das deutlich über die übliche Begrüßungsformel hinausgeht. Erst wenn die Beziehungen aller Beteiligten untereinander klar sind und die Geschäftsordnung festgelegt ist, sind alle Hindernisse für eine konstruktive, sachliche und produktive Diskussion aus dem Weg geräumt. Dies erfordert gerade

im beruflichen Umfeld ein Umlernen – sowie viel Mut und Vertrauen, welches aber auch im Rahmen eines langsamen Veränderungsprozesses entstehen kann.

Direkte und indirekte Kommunikation

Die indirekte Kommunikation über die verschiedensten Aspekte einer Botschaft spielen in der Politik oder in Verkaufssituationen häufig eine wichtige Rolle, z.B. wenn der Verkäufer sagt: „Der Artikel ist sehr begehrt. Wir haben nur noch wenige auf Lager.“ Diese Botschaft hat einen kaum verdeckten appellativen Charakter. Auch viele Ehepaare haben entsprechende Kommunikationsrituale entwickelt: „Der Rasen müsste mal wieder geschnitten werden.“

Das TALK-Modell kann uns helfen, bei einer Nachricht zu überprüfen, welche offenen und versteckten Botschaften diese Nachricht enthalten könnte, und uns dann frei für eine Deutung zu entscheiden.



Guido Zockoll und **Uwe Vigneschow** sind Berater, Trainer und Coaches bei der oose Innovative Informatik GmbH in Hamburg (www.oose.de) mit den Schwerpunkten Analyse, Design und Projektmanagement objektorientierter Software sowie Softskills im IT-Umfeld.

Links & Literatur

- [1] Uwe Vigneschow, Björn Schneider: Softskills für Software-Entwickler, dpunkt 2006 (in Vorbereitung)
- [2] Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1, rororo, 2003

Die Zeichnungen in den Abbildungen stammen von Ines Meyrose.

Erfolgsfaktor Mensch, Teil 3: Fragetechniken in der Anforderungsanalyse von Softwareprojekten erfolgreich einsetzen

Wieso, weshalb, warum?

■ VON UWE VIGENSCHOW UND GUIDO ZOCKOLL

Die meisten von uns haben die Situation in Abbildung 1 vermutlich schon einmal erlebt oder waren bei einer solchen Szene dabei. Die Analyse war eigentlich ganz klar und dennoch ist der Kunde unzufrieden. So klar war unsere Analyse wohl doch nicht! Fragetechniken gezielt einzusetzen, kann hier ein Weg sein, solch ein Szenario zu umgehen.

Software wird eingesetzt, um einen betriebswirtschaftlichen Nutzen zu erzielen. Sie ist kein Selbstzweck, sondern steht im Spannungsfeld zwischen konkreten, fachlichen Anforderungen, einem bestehenden oder zukünftigen Systemkontext und den technischen sowie personellen Möglichkeiten. Je genauer wir den Rahmen und die konkreten Anforderungen kennen, desto erfolgreicher wird unsere Software im späteren Einsatz sein.

Bei der Abbildung und softwaretechnischen Unterstützung von Betriebsprozessen werden wir bei der Analyse schnell mit konkreten Herausforderungen konfrontiert. Der gezielte Einsatz von Fragetechniken kann uns dabei wesentliche Vorteile bringen:

- Wir stoßen früher und umfangreicher zu den offenen Fragen.
- Wir erreichen eine höhere Vollständigkeit in der Informationsdichte.
- Wir können sowohl die direkte Gesprächsführung als auch das Dokumentenstudium effizienter gestalten.

Wieso kommt es zu Missverständnissen?

In der menschlichen Kommunikation kommt es leicht zu Missverständnissen, weil wir permanent Transformationen des Informationsgehalts vornehmen [3]. Wir transformieren unsere subjektiven Wahrnehmungen in Gedanken und diese dann in Sprache. Dabei kann dann leicht etwas auf der Strecke bleiben, wie man in Abbildung 2 sieht.

Im Kommunikationsprozess entstehen also Informationsverluste durch eine Art des Ausfilterns. Wir können diese Verluste

größtenteils ausgleichen, wenn wir über Fragen eine Rückkopplungsschleife in den Kommunikationsprozess einbauen (Abb. 3). Mit Fragetechniken bauen wir solche Rückkopplungen in die Kommunikation ein und minimieren so die ansonsten auftretenden Verluste im Kommunikationsgehalt.

In fünf Schritten zum Erfolg

Durch eine fünfstufige Fragetechnik kommen wir in Analysegesprächen, zum Beispiel mit dem Fachbereich, gezielt an alle notwendigen Informationen, jedenfalls soweit sie unseren Ansprechpartnern vorliegen.

Diese Fragetechnik basiert auf der neurolingualistischen Analyse aus der neurolingualistischen Programmierung (NLP) [1]. Als Richtschnur für unsere Gesprächsführung dienen dazu die folgenden fünf Schritte:

1. Prozesswörter finden und überprüfen: Identifizieren Sie die Verben und sub-

stantivierten Verben wie z.B. melden, Auslasten, Erfassung, Reservierung usw. Hinter jedem dieser Prozesswörter stecken Abläufe. Diese können wir hinterfragen, indem wir die ganzen W-Fragen darauf loslassen: Wer macht das? Wie läuft das genau ab? Wann passiert das? Was passiert damit? Wo spielt sich das ab? Warum ist? ...

2. Komparative und Superlative prüfen
3. Universalquantoren überprüfen
4. Bedingungen überprüfen
5. Variable, konfigurierbare Werte überprüfen

Dieser Gesprächsleitfaden versetzt uns in die Lage, die relevanten Gespräche zu führen. Damit meinen wir die bewusste Steuerung und Lenkung eines Gesprächs. Das Schöne dabei ist, dass wir dazu gar nicht viel reden müssen. Ganz im Gegenteil versuchen wir damit, unsere Gesprächspartner zum Reden zu bringen. Mit dieser Fragetechnik können wir diesen Gesprächsfluss so lenken, dass wir eine optimale Informationsausbeute erreichen. Wie können konkrete Fragen aussehen? Zur Anregung finden Sie hier einige Beispiele.

Prozesse finden und analysieren

- Was löst bei Ihnen (Abteilung, Gruppe, Team usw.) eine Handlung, einen Ablauf aus?
- Was kommt an Daten und Informationen dabei von außen rein?
- Wie ist dieser Ablauf untergliedert? Aus welchen Teilschritten besteht er?
- Was kommt als (Teil-)Ergebnis heraus?
- Welche Zwischenergebnisse erzeugen Sie dabei?

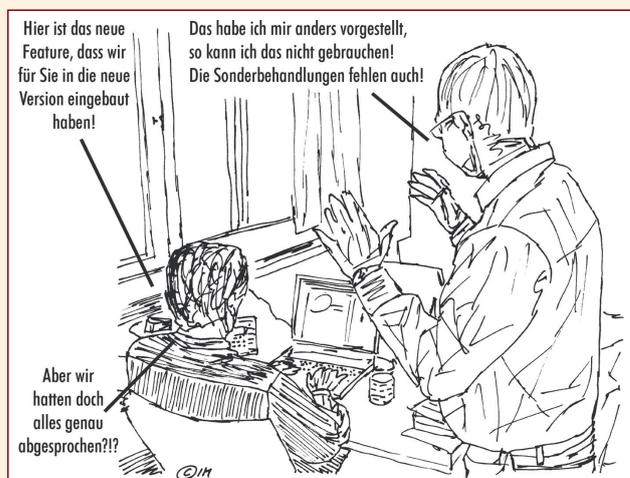


Abb. 1: Hier ist wohl etwas schief gelaufen! [3]

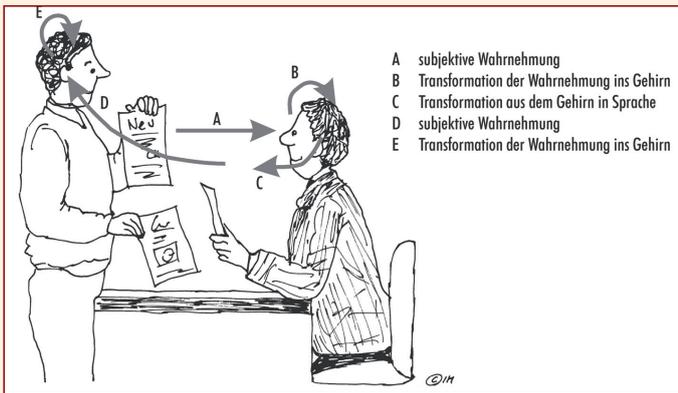


Abb. 2: Kommunikation als Transformation [2] (aus [3])

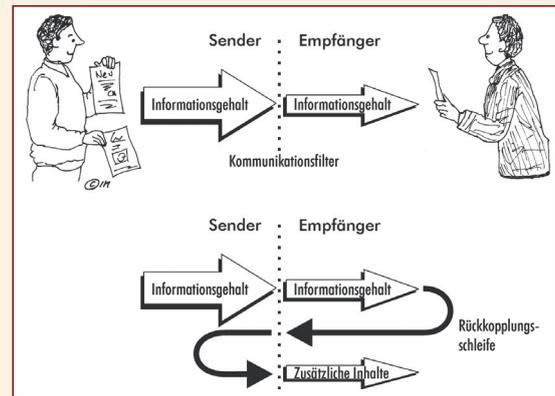


Abb. 3: Rückfragen als Rückkopplung [3]

- Warum findet dieser Ablauf statt? Was ist die fachliche Intention?
- Wer ist dabei beteiligt?
- Wann findet dieser Ablauf statt?
- Wo findet der Ablauf räumlich statt?
- Welche ablaufinternen Zwischenzustände können Sie definieren?

Überprüfbarkeit schaffen

„Das neue System muss ergonomischer sein!“

- Welche Parameter der Ergonomie sind für diesen Ablauf relevant?
- Wie können wir diese Ergonomieparameter messbar machen?
- Was sind die Vergleichssysteme?

„Das neue System muss schneller sein!“

- Was sind die Vergleichssysteme?
- Auf welche Faktoren bezieht sich der Geschwindigkeitsvergleich (Transaktionsdauer, Antwortzeiten, Erreichbarkeiten usw.)?
- Welche Rahmenbedingungen sind dabei relevant (Netzauslastung, Anzahl paralleler User usw.)?
- Wie können die definierten Performance-Bewertungsfaktoren im Vergleichs- und Neusystem gemessen werden?
- Welche Messverfahren sollen eingesetzt werden?

Varianten und Ausnahmen finden

„Keiner darf an diesen Einstellungen Veränderungen vornehmen!“

- Keiner ihrer Mitarbeiter?
- Keiner der Führungskräfte und auch nicht ihre Vorgesetzten?
- Wer stellt die Werte initial ein?

- Wer ist der fachlich verantwortliche Administrator des Systems?

„Eine Monatsabrechnung besteht immer aus diesen zwölf Schritten!“

- Gibt es Varianten in der Reihenfolge der zwölf Schritte?
- Gibt es optionale Teile bei diesen Schritten?
- Welche Sonderabrechnungen gibt es bei Ihnen?
- Haben Sie gesonderte Quartalsabrechnungen? Was ist dabei anders?
- Wie sieht ihre Jahresabschlussabrechnung aus? Gibt es dabei andere Schritte?

Regeln konkretisieren

Sehr hilfreich kann es dabei sein, die Regeln weniger textuell, sondern in Form eines Ablaufdiagramms, z.B. als UML-Aktivitätsdiagramm darzustellen. Wie gut wir die Tilgungen finden können, hängt auch von unserer Erfahrung im fachlichen Kontext ab. Je mehr Hintergrundwissen wir haben, desto schneller können wir konkrete Frage stellen, wie zum Beispiel:

- Ihre Rechtsform ist doch die AG. Müssten da nicht in den Quartalsabrechnungen noch ...
- Wir haben im Ablaufdiagramm den Schritt 3 ohne eine Fehler- bzw. Ausnahmebehandlung. Kann es wirklich zu keinen Fehlern bzw. Ausnahmen kommen?

Offene Fragen sammeln

Während der Analyse und des Designs von Software tauchen immer wieder fachliche Fragen auf. Anstatt diese aus IT-Sicht zu interpretieren und selber zu beantworten, ist es viel sinnvoller und angemessener, sie

den entsprechenden fachlichen Ansprechpartnern zu stellen. Leider sind unsere Ansprechpartner nicht immer sofort verfügbar, weshalb wir oft die vermeintlich „einfache“ Lösung wählen, Fragen selber zu beantworten. Meist führt dieses Vorgehen später zu Problemen in der Abnahme und Akzeptanz der Software.

Sinnvoller ist es, offene Fragen an zentraler Stelle, z.B. in einem Web-Wiki oder einer Tabelle im Intranet zu sammeln, und diese mit den Ansprechpartnern regelmäßig durchzugehen. Solche Abstimmungstermine können bereits zu Projektbeginn eingeplant werden, denn Fragen tauchen immer auf. Der Zyklus dieser Regeltermine sollte so kurz gewählt sein, dass der Projektfortschritt laufend gewährleistet ist. Das könnte auch bedeuten, dass man sich einmal am Tag kurz trifft. So können wir versuchen, dem Ideal des „Customers-on-site“ aus dem eXtreme Programming (XP) pragmatisch zu entsprechen.



Uwe Vigenschow und **Guido Zockoll** sind Berater, Trainer und Coaches bei der oose Innovative Informatik GmbH in Hamburg mit den Schwerpunkten Analyse, Design und Projektmanagement objektorientierter Software sowie Softskills im IT-Umfeld.

Links & Literatur

- [1] Klaus und Gabriele Birkner: Was ist NLP? – Grundlagen und Begriffe des neurolinguistischen Programmierens, rowohlt, 2002
- [2] Claude Shannon, Warren Weaver: Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, Oldenbourg, 1976
- [3] Uwe Vigenschow, Björn Schneider: Softskills für Software-Entwickler, dpunkt, 2006 (in Vorbereitung)

Die Zeichnungen in den Abbildungen stammen von Ines Meyrose.

Erfolgsfaktor Mensch, Teil 4: Typologie für eine empfängerorientierte Kommunikation

Mit schwierigen Menschen umgehen

■ VON ALEXANDER LENHARD UND UWE VIGENSCHOW

Kennen Sie das? Sie arbeiten mühevoll einen Vortrag aus. Der Vortrag erntet nur Einwände. Ihre Arbeit wird von anderen zerredet. Sie reden aneinander vorbei. Irgendwann ist das Gespräch nicht mehr sachlich und die Gesprächspartner blockieren sich nur noch. Meistens besteht dann eine gegenseitige Ablehnung, dann ist man auf der so genannten Beziehungsebene gelandet. Bekannt? Wenn ja, dann sollten Sie weiter lesen.

Begeben wir uns in eine Projektsituation. Der Ausschnitt, den wir hier betrachten, ist eine Situation bzw. ein Gespräch zwischen Frau Wasserburg und Herrn Wiesel. Frau Wasserburg und Herr Wiesel haben sich getroffen, um gemeinsam eine Präsentation zu erstellen, die nächste Woche der Projektleitung vorgestellt werden soll. Wir steigen einfach nach der Begrüßung mitten in das Gespräch ein (Abb. 1):

Frau Wasserburg: „Hallo, Paul, vielen Dank für die Unterlagen, die du mir letzte Woche hast zukommen lassen, aber die reichen leider überhaupt nicht für unsere Präsentation aus.“

Herr Wiesel: „Wieso? Da wird doch alles Wichtige der letzten Iterationsphase behandelt. Wenn die Projektleitung bei der Präsentation noch Fragen hat, dann werden diese eben während der Präsentation schnell am Whiteboard geklärt. Wir brauchen keine monumentale Präsentation.“

Frau Wasserburg: „Paul, ich sehe da ein Problem. Wir müssen hier bis nächste Woche noch einige Nachtschichten einlegen, sonst können wir den Termin nicht halten. Alle Meetingprotokolle müssen wir noch mal durchschauen und einarbeiten, alle Mitarbeiter müssen noch nach nicht fertigen Arbeitsaufträgen befragt werden, die Testberichte müssen wir auch noch durchschauen und abgleichen, und ich glaube, dass noch eine neue Layoutvorlage existiert.“

Herr Wiesel: „Das ist für das vorgesehene Projektmeeting viel zu aufwendig, und so viel Zeit haben wir auch nicht.“

Frau Wasserburg: „Dann müssen wir das Meeting vielleicht sogar verschieben!“

Herr Wiesel: „Auf keinen Fall, das ist nicht nötig.“

Unterbrechen wir hier mal die Unterhaltung und überlegen uns, was Frau Wasserburg und Herr Wiesel wohl denken.

Frau Wasserburg: „Wie soll ich die Präsentation mit so wenig Material halten, diese Oberflächlichkeit von ihm gefährdet noch das Projekt.“

Herr Wiesel: „Mit der kann man einfach nicht ergebnisorientiert arbeiten! Die denkt immer zu kompliziert.“

Solche und ähnliche Situationen erlebt man tagtäglich. Frau Wasserburg und Herr Wiesel scheinen sich nicht einig zu werden. Sie reden aneinander vorbei. Was können wir in solchen Situationen tun, damit sie nicht weiter eskalieren? Der Konflikt ist sonst bald auf der Beziehungsebene.

Wir stellen Ihnen eine Möglichkeit vor, die in solchen Situationen helfen kann. Es handelt sich um die zielgerichtete Kommunikation. Eine zielgerichtete Kommunikation richtet sich am Empfänger aus. „Wie reagiere ich angemessen auf Einwände und Fragen?“ Zielgerichtet bedeutet, dass ich mir überlege, welchen Charaktertypus der Empfänger hat. Jeder Mensch unterscheidet sich von seinen

Mitmenschen – zum Glück. Wenn aber jeder Mensch individuell ist, wie finde ich dann seinen Charaktertypus?

Das Vier-Quadranten-Modell

Auch wenn jeder Mensch anders ist, hilft es uns in solchen Situationen, seinen Gegenüber mithilfe eines einfachen Modells zu typisieren und dann entsprechend zu reagieren. Ein solches Modell ist das Vier-Quadranten-Modell [1]. Die vier Quadranten in diesem Modell sind:

- Warum?
- Was?
- Wie?
- Wohin noch?

Menschen kann man natürlich nicht einfach in eine Schublade stecken und dann sagen: Der ist ein Was-Mensch oder der ist ein Warum-Mensch. Jeder Mensch hat alle vier Quadranten mit unterschiedlich starker Ausprägung. Ein Quadrant dominiert jedoch meistens (Abb. 2).

Der Warum-Typus ist auf der Suche nach dem persönlichen Sinn. Er lebt zeitlich in der Vergangenheit. Ein typisches Bild ist der Philosoph. Vertreter dieses Typus haben so lange kein Handy (oder was gerade der Hype ist), bis sie genau wissen, warum. Freiheit ist für Sie sehr wichtig.

Der Was-Typus sucht Informationen und gewinnt dadurch Sicherheit. Seine charakterlichen Vertreter können erst Entscheidungen treffen, wenn alle Daten vorliegen. Das ist leider eher selten der Fall, weshalb dieser Typus in seinem Verhalten eher zeitlos ist beziehungsweise Zeit nur eine geringe Rolle spielt. Softwareentwickler dieses Charaktertypus antworten auf die Frage nach dem Aufwand typischerweise mit: „Es dauert so lange, wie es dauert!“. Ein schönes Bild für den Was-Typus ist der Wissenschaftler.

Der Wie-Typus benötigt konkrete Handlungsanweisungen, um zügig Ergebnisse erreichen zu können. Er lebt im Hier und Jetzt, in der Gegenwart. Ein schönes Bild für ihn ist der Praktiker bzw. der Improvisator. Um mit einer Tätigkeit beginnen zu können, reicht ihm eine einfache Liste, ein Kochrezept oder eine Checkliste.

Der Wohin-noch-Typus ist auf der Suche nach Möglichkeiten und hält sich gerne Optionen offen. Zeitlich lebt er in der Zukunft,

er ist ein Visionär. Hier finden wir die natürlichen Führernaturen, die wir besser nicht mit aktuellen Problemen belästigen.

Eine Frage, die sich nun stellt: Wie erkennt man nun, aus welchem Typus jemand gerade kommuniziert? Hierbei hilft die Tabelle auf Seite 74. Im Kasten auf der nächsten Seite finden Sie einige Aussagen oder Fragen aus den vier Grundtypen heraus.

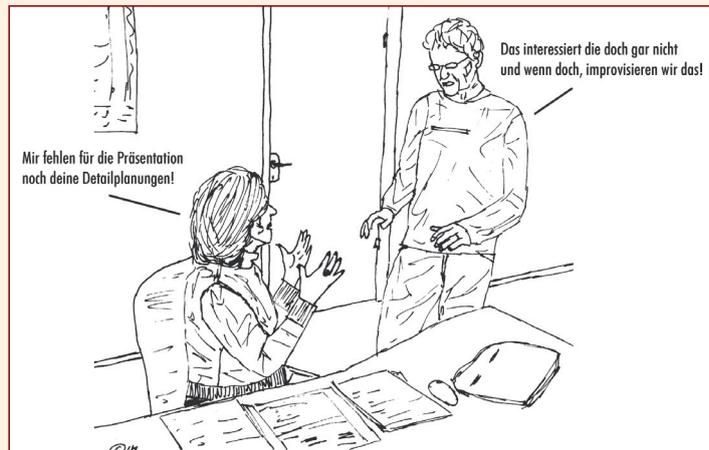
Bevor wir nun das Modell in der Beispielskommunikation von oben anwenden, ist ein Punkt sehr wichtig – die Wertschätzung. Bei der Zusammenarbeit mit anderen Charaktertypen sollten Sie sich glücklich schätzen, denn gerade die Unterschiedlichkeit ist es, die man zum Erfolg benötigt. Die Einstellungen jedes Quadranten haben ihren Sinn. Unser ethisches Verständnis liegt im Warum-Quadranten. Die Informationsgrundlage bilden wir über die Fragen aus dem Was-Quadranten. Sie geben uns die Sicherheit zum Handeln. Unsere dazu notwendige Ergebnisorientierung steckt im Wie-Quadranten. Und wo wären wir heute ohne die Kraft der Visionen aus dem Wohin-noch-Quadranten? Sie gibt uns die Kraft, Widerstände zu ignorieren und unsere Ziele zu verfolgen.

Wie hilft uns dies nun für die Praxis? Der erste Schritt besteht darin zu erkennen, um welchen Charaktertypus es sich beim Gesprächspartner, also dem Empfänger, handelt. Für jeden Typ gibt es so genannte Do- und Don't-Anweisungen, um mit dem entsprechenden Charaktertypus zielgerichteter zu kommunizieren.

Wo wir gerade dabei sind, haben Sie eher mit Frau Wasserburg oder mit Herrn Wiesel Sympathie empfunden? Vielleicht haben Sie ja im Stillen gedacht: Ja, genauso wie Frau Wasserburg oder wie Herrn Wiesel ist es mir letztens ergangen. Das ist vielleicht Ihr erster Schritt, sich zu überlegen, welcher Quadrant bei Ihnen dominant ist.

Frau Wasserburg ist anscheinend ein Was-Typ und Herr Wiesel ein Wie-Typ. Wir haben dieses Beispiel genommen, weil diese Konstellation häufig in der Praxis vorkommt. Indizien aus dem kurzen Gesprächsausschnitt sind bei ihr: Sie möchte viele Informationen haben, ihr ist Sicherheit sehr wichtig und der Inhalt ist ihr wichtiger als der Termin. Zur Not wird die Präsentation auch verschoben. Er ist am Ergebnis interessiert und ihm reicht die 80-Prozent-Lösung. Herr Wiesel ist eher der Praktiker und Improvisator.

Abb. 1: Zwei Welten prallen aufeinander!
[1]



Beide, sowohl Frau Wasserburg wie auch Herr Wiesel, waren sich wohl nicht darüber im Klaren, was Sie mit ihren Aussagen auf der jeweils anderen Seite bewirken. Kommen wir nun zu den Do's und Don'ts und damit zu einer möglichen Idee, wie das Gespräch unter Anwendung der zielgerichteten Kommunikation einen besseren Verlauf nehmen könnte.

Frau Wasserburg hat einen Wie-Typus vor sich. Diesem sollte sie nicht mit Problemerkörnerungen oder Ausschweifungen kommen. Hilfreich wären in diesem Fall eher eine kurze Handlungssprache, Entscheidungsfreudigkeit und „Dinge auf den Punkt zu bringen“.

Ein möglicher Lösungsansatz für sie könnte sein, die Dinge, die ihr fehlen, kurz und knapp zu skizzieren und zu versuchen, einen Kompromiss zu erzielen. Außerdem sollte sie sich immer überlegen, inwieweit auch die andere Seite Recht haben könnte.

Anstelle der Aussage „... aber die reichen leider überhaupt nicht für unsere Präsentation aus“ wäre vermutlich besser „... und ich würde gerne noch zusätzlich einige Informationen in die Präsentation einbinden“. Die Dinge, die ihr fehlen, sollte sie konkreter benennen, z.B. „... die letzten drei Meetings und der Testbericht Nr. 345 vom Montag sollten noch mit eingearbeitet werden“.

Herr Wiesel hat einen Was-Typus vor sich. Er sollte nicht mit kurzen Ausführungen kommen. Auch Unstrukturiertheit und Oberflächlichkeit sind Dinge, die nicht dienlich sind. Hilfreich sind in diesem Fall Fakten, Zahlen, Beweise und detaillierte Ausführungen. Er sollte immer sachlich bleiben. Und er sollte sich selbst überlegen, ob seine Lösung nicht zu improvisiert ist. Für ihn wäre zum Beispiel Folgendes eine mögliche Lösung: Er

muss Frau Wasserburg Sicherheit geben. Die Aussage: „Wenn die Projektleitung bei der Präsentation noch Fragen hat, dann werden diese eben während der Präsentation schnell am Whiteboard geklärt“ ist in dieser Situation nicht hilfreich. Eine solche Bemerkung verärgert Frau Wasserburg nur. Herr Wiesel sollte Verständnis zeigen und mit Fakten und Informationen versuchen, Frau Wasserburg zu überzeugen. Er könnte beispielsweise (wenn es nicht die erste Präsentation ist) die alten Präsentationen zeigen und mit der vorhandenen vergleichen. Oder er könnte die geforderten Fakten liefern, statt diese sofort als überflüssig darzustellen.

Aussagen oder Fragen aus den vier Grundtypen

Warum-Typ

- Warum?
- Wozu das alles?
- Das ergibt keinen Sinn für mich.
- Das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen.

Was-Typ

- Das ist ein Problem!
- Das ist eine gute Frage!
- Können Sie mal sagen ...
- Erklären Sie mir das genauer ...
- Das ist noch nicht detailliert genug.

Wie-Typ

- Das ist doch ganz einfach!
- Komm endlich mal auf den Punkt!
- Diese endlosen Diskussionen führen doch zu nichts!
- Ich mache das mal eben.

Wohin-noch-Typ

- Das könnte man ja auch ...
- Ich sehe für uns noch ...
- Damit stehen uns alle Optionen offen!



Abb. 2:
Das Vier-
Quadranten-
Modell [1]

Bei einem Warum-Typus hilfreich sind Bestätigungen, Kopfnicken, Paraphrasierung und die Formulierung „Ich verstehe und ...“ Dagegen unbedingt zu vermeiden sind das Lächerlichmachen, Nichtwürdigen, Bewerten und die Formulierung „Ja, aber“. Bei einem Wohin-noch-Typus hilfreich sind: Begeisterung teilen, Mitfliegen und die Formulierung „Wenn ..., können ...“. Hier sind Problematisierungen und Formulierung wie „Das geht nicht, weil“ nicht unbedingt zielorientiert.

Die allerbeste Lösung ist, wenn sich alle Personen, die an der Kommunikation teilnehmen, über ihren Charaktertypus im Klaren und sich des Typus der oder des Gesprächspartner(s) bewusst sind. Grundvoraussetzung für eine effektive Kommunikation ist es, dem Kommunikationspartner Wertschätzung entgegenzubringen und damit auch anzuerkennen, dass der Partner einen anderen Charaktertypus hat. In unserem Beispiel würde der Start vermutlich dann schon anders verlaufen.

Frau Wasserburg: „Paul, vielen Dank für die Unterlagen, die du mir letzte Woche hast zukommen lassen, ich finde immer sehr gut, wie du Dinge kurz und knapp auf den Punkt bringst. Du weißt ja, ich brauche immer noch ein paar Informationen mehr und könnte ich bitte noch ... haben“.

Der schlechteste Ansatz wäre, dass man zukünftig nur noch mit Personen zusammenarbeitet, die denselben „Heimatquadranten“ haben wie man selbst. In diesen Teams fehlen ihnen dann wichtige Erfolgsfaktoren.

Der Titel des Artikels ist: „Mit schwierigen Menschen umgehen“. Nun stellt sich die Frage, wer denn nun schwierig ist. Frau Wasserburg oder Herr Wiesel? Oder vielleicht ihr Chef, der eventuell ein ausgeprägter Warum-Typus ist? Das Spannende ist: Für jeden kann der jeweils andere schwierig sein. Vielleicht sagen Sie jetzt: Das kann doch nicht funktionieren. Man kann nicht alle Menschen in vier Schubladen stecken. Natürlich nicht. Warum arbeiten wir dann damit? Wenn Sie in der Praxis dieses Modell anwenden, werden Sie feststellen, dass es funktioniert und Ihnen in Ihrem Berufs- und Privatleben helfen kann, besser zu kommunizieren.

Zusammenfassung und Ausblick

Sie haben gerade den vierten und damit letzten Teil unserer kleinen „Erfolgsfaktor Mensch“-Reihe gelesen. Wir haben darin versucht, Lösungsmöglichkeiten für verschiedene Situationen aufzuzeigen, in die jeder Entwickler kommen kann und in denen wir uns angemessener verhalten können. Unsere Kommunikationsfähigkeit ist dabei

Warum?	Was?	Wie?	Wohin noch?
Skeptische Haltung	Häufige Rückfragen	Kompromissbereit	Visuelle, schnelle Sprache
Philosophische Fragen	Keine emotionalen Übertreibungen	Situativ aufmerksam	Unverbunden zu anderen
Rückzug oder Aggression	Auditive Neigung („Sagen Sie mal ...“)	Schnell, kurz	Ignorant

Tabelle 1: Indikatoren für die Kommunikation aus einem Quadranten heraus

ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die moderne Softwareentwicklung.

Die Umsetzung dieser Ideen in die Praxis ist leider oftmals gar nicht so leicht. Wir müssen dazu eingetretene, uns wohl vertraute Wege verlassen und neue Handlungsoptionen ausprobieren. Die angegebene Literatur kann Ihnen dabei helfen. So werden tiefere Zusammenhänge klarer und auch weitere Modelle erläutert. Vielen Menschen hilft das bereits als Einstieg beziehungsweise gibt die entsprechende Sicherheit, Neues auszuprobieren.

Nach unserer Erfahrung hilft den meisten Menschen das Ausprobieren z.B. in speziellen Seminaren. Diese sollten auf die konkreten Bedürfnisse und Besonderheiten der IT zugeschnitten sein. Dort können dann in praxisnahen Situationen neue Verhaltensweisen ausprobiert und geübt werden. So kann jeder seinen individuellen, für sich stimmigen Weg finden, seine Kommunikationsfähigkeit zu verbessern.



Alexander Lenhard und Uwe Vigneschow sind Berater, Trainer und Coaches bei der oose GmbH mit Fokus auf Analyse, Design und Projektmanagement von OO-Software sowie Softskills im IT-Umfeld.

Links & Literatur

[1] Uwe Vigneschow, Björn Schneider: Softskills für Software-Entwickler, dpunkt, 2006 (in Vorbereitung)

Die Zeichnungen in den Abbildungen stammen von Ines Meyrose.

oose.
Innovative Informatik

oose Innovative Informatik GmbH
Tower Falkenried-Piazza,
Straßenbahnring 7
D-20251 Hamburg
Fon: +49 (40) 41 42 50-0
Fax: +49 (40) 41 42 50-50
Internet: www.oose.de
E-Mail: christian.weiss@oose.de