



Da wir in der Softwareentwicklung typischerweise im Team entwickeln, kommt den diesbezüglichen Soft Skills besondere Bedeutung zu. Dies sind im Wesentlichen:<sup>1</sup>

**Teamfähigkeit** beschreibt die Handlungskompetenz, sich einer Gruppe anderer Menschen anzuschließen. Sie beschreibt die Fähigkeit, mit anderen gemeinsam sozial zu agieren und dabei seine Fertigkeiten bei der Bewältigung von Gruppenaufgaben optimal einzubringen.

**Kooperationsfähigkeit** beschreibt das Zusammenwirken unserer einzelnen Handlungen und schafft so den Rahmen für eine Zusammenarbeit Einzelner oder Gruppen. Dabei wird aus Teilen wie einzelnen Personen oder Gruppen ein neues, zielgerichtet agierendes System gebildet. Kooperationen sind dabei häufig zeitlich begrenzt.

**Konfliktfähigkeit** beschreibt die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung aufzunehmen, konstruktiv zu bewältigen und wenn möglich bereits im Vorfeld zu vermeiden. Dies beinhaltet die Suche nach angemessenen, dauerhaft tragfähigen Lösungen. Als Grundlagen dafür dienen das Schaffen belastbarer Beziehungen sowie die Stärkung von Toleranz und Offenheit. Dazu ist es vor allen Dingen notwendig, keine Scheu vor Konflikten zu haben, um sie frühzeitig und aktiv angehen zu können.

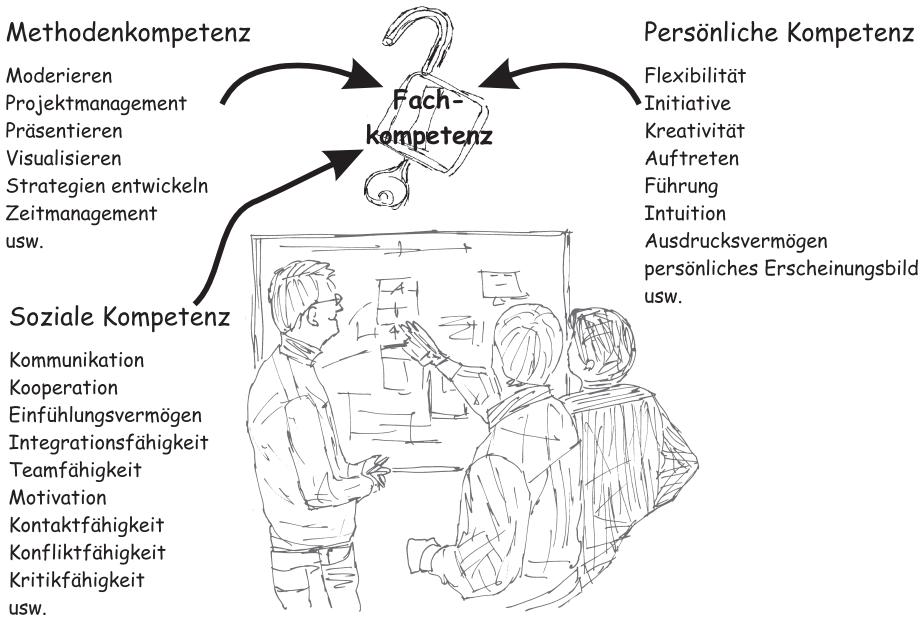
**Kommunikationsfähigkeit** ist die Fähigkeit und Bereitschaft, konstruktiv, effektiv, effizient und bewusst zu kommunizieren.

Um unser Fachwissen in einer konkreten Projektsituation auch einsetzen zu können, benötigen wir eine ganze Reihe unterstützender Qualifikationen. Diese Fähigkeiten erschließen uns erst die Möglichkeit, unser Fachwissen nutzen zu können, und werden als Schlüsselqualifikationen bezeichnet (Abb. 1.2). Sie setzen sich aus drei Teilen zusammen: Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und soziale Kompetenz.

**Methodenkompetenz** bezeichnet unseren persönlichen Werkzeugkasten an Techniken und Fähigkeiten, die wir situativ an den jeweiligen Kontext angepasst abrufen und aktiv einsetzen können. Dazu gehören in unserem beruflichen Umfeld Techniken wie die Moderation von Besprechungen mit gleichzeitiger unterstützender Visualisierung wie auch das empfängerorientierte Präsentieren von Inhalten. Natürlich gehört auch unser eigenes Selbstmanagement bzw. Projektmanagement dazu mit Aspekten wie Zeitmanagement oder der Fähigkeit, Strategien zu entwickeln.

---

<sup>1</sup>Diese Definitionen sind in Anlehnung an [141, 146] entstanden. Im Rahmen dieses Buchs und für unsere praktische Arbeit reichen sie unserer Ansicht nach vollständig aus.



**Abbildung 1.2:** Unsere Schlüsselqualifikationen ermöglichen es uns, unser Fachwissen einzusetzen.

**Persönliche Kompetenz** bzw. **Selbstkompetenz** beschreibt unsere Qualitäten, die eigenen Fähigkeiten wie z. B. unsere Methodenkompetenzen gezielt und sinnvoll im beruflichen Kontext einsetzen zu können. Wir erkennen die Notwendigkeit, in bestimmten Situationen angemessen, individuell angepasst und effektiv bestimmte Fähigkeiten aus unserem Werkzeugkasten anzuwenden. Konkret gehören dazu universell einsetzbare Eigenschaften wie Flexibilität, Initiative, Intuition und Kreativität sowie im beruflichen Kontext geforderte Fähigkeiten wie Führung, Auftreten, Ausdrucksvermögen und unser persönliches Erscheinungsbild.

**Soziale Kompetenz** bildet den Oberbegriff für ein Sammelsurium unterschiedlicher Fähigkeiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale, die für unsere Interaktionen mit anderen Personen erforderlich sind. Hier treffen wir auf Aspekte unserer inneren Haltung wie auch des sichtbaren Verhaltens. Für diesen Bereich spielt der situative Kontext die wesentliche Rolle, ob eine bestimmte Verhaltensweise als sozial kompetent wahrgenommen wird oder nicht. Verhaltensweisen hängen z. B. davon ab, ob wir gerade mit unserem Chef, einer Kollegin oder einem Kunden in Kontakt stehen.

Konkret sind hier Fähigkeiten anzusiedeln wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit oder unsere Integrationsfähigkeit. Dazu kommen *Gruppenfähigkeiten* wie Teamfähigkeit, Konflikt- oder Kritikfähigkeit.

## 1.2 Bewusstsein und Umwelt

Im Buch *Soft Skills für Softwareentwickler* [133] sind wir bereits auf die Stakeholder-Analyse eingegangen. Stakeholder sind *Interessenhalter* an unserem Projekt. Ein Ergebnis der Stakeholder-Analyse ist eine Tabelle, in der wir die Stakeholder in verschiedenen Rollenfunktionen, z. B. als Unterstützer oder Gegner, mit ihren konkreten Ansprechpartnern auflisten. Daraus kann dann z. B. eine Stakeholder-Map entwickelt werden, in der wir die Stakeholder gruppieren und deren Beziehung zueinander analysieren (Abb. 1.3).

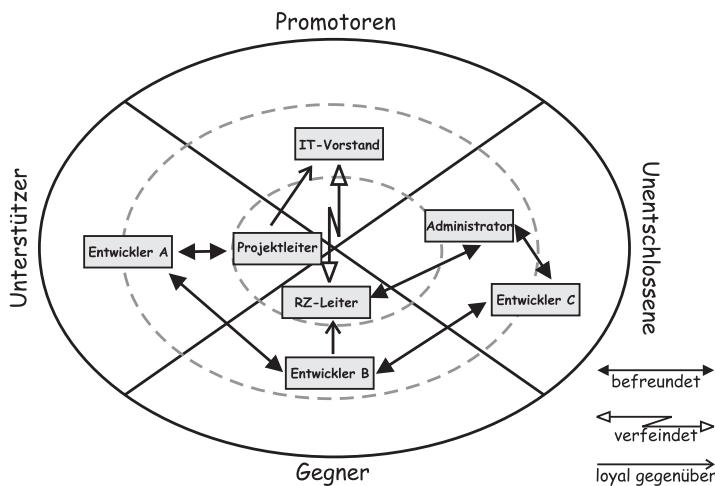
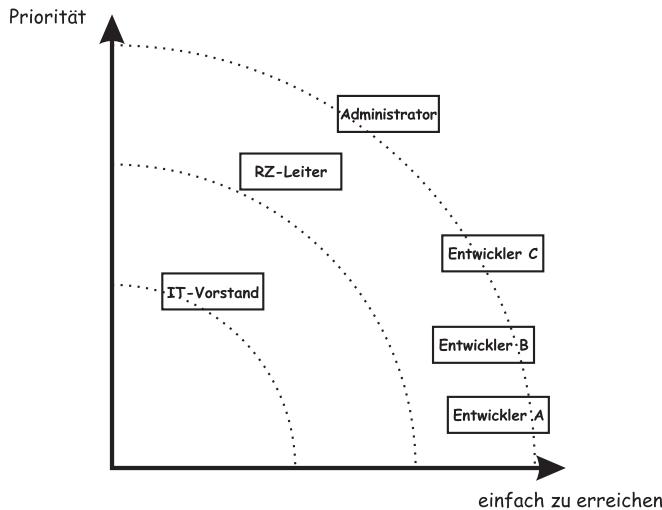


Abbildung 1.3: Beispiel einer Stakeholder-Map aus [133]

Um mit der Tabelle im Projektverlauf sinnvoll arbeiten zu können, priorisieren wir die Stakeholder. Eine Möglichkeit dazu ist in der Prioritätsmatrix in Abbildung 1.4 dargestellt. Für die Wichtigkeit eines Stakeholders beantworten wir die Frage, welche Auswirkungen es für das Projekt haben wird, wenn wir keinen Kontakt mit dem Stakeholder haben. Dazu kann wie in dem Beispiel noch der Aufwand für den Kontakt einfließen. Letzteres ist vor allem bei räumlich verteilten Projekten besonders interessant.



**Abbildung 1.4:** Beispiel einer Stakeholder-Prioritätsmatrix

Und wozu das Ganze? Die Stakeholder-Analyse führt uns direkt zu unseren Gesprächspartnern, über die wir unsere notwendigen Informationen erhalten, die unsere Entscheidungs- und Priorisierungsprozesse beeinflussen oder bei denen wir die spätere Akzeptanz unserer Projektergebnisse sicherstellen.

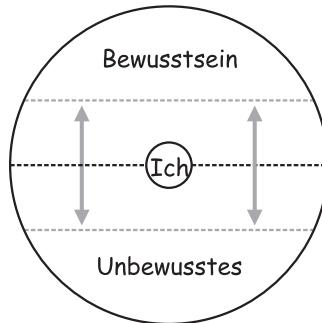
Das Spannende an dieser direkten Zusammenarbeit mit so vielen verschiedenen Menschen ist, deren Unterschiedlichkeit zu erleben und damit angemessen umzugehen. Die Stakeholder-Map (Abb. 1.3) wird z. B. sehr unterschiedlich bewertet. Die Bandbreite geht von »Das kann man doch nicht machen!« bis zu »Genau das brauche ich!«. Wie kommt es zu dieser Individualität? Ein Aspekt dabei ist, dass wir unsere Umwelt unterschiedlich wahrnehmen und bewerten.

Unsere Wahrnehmungen und Interpretationen der Wahrnehmungen sind subjektiv (s. auch Abschnitt 2.1 ab Seite 21). Dies kann zu Missverständnissen und Irritationen und damit zu unterschiedlichen Bewertungen führen. Dazu kommen noch die individuellen Arten der Bewertungen selbst. Schauen wir uns diese Aspekte kurz in Anlehnung an die Analytische Psychologie nach C. G. Jung<sup>2</sup> (1875–1961) genauer an. Dies mündet dann in einer einfachen, gut einsetzbaren Typologie, die uns dabei hilft, mit diesen Unterschieden angemessen umzugehen.

Die menschliche Psyche als Gesamtheit aller bewussten und unbewussten psychischen Vorgänge kann durch ein einfaches Modell beschrieben

<sup>2</sup>Bzw. seine empirischen Erkenntnisse.

werden (Abb. 1.5). Das Bewusstsein und das Unbewusste teilen sich diesen Bereich. Unser *Ich* hat dabei Anteil an beiden Bereichen. Unser Bewusstsein und das Unbewusste ergänzen sich nicht nur, sondern sind auch in der Lage, wechselseitig einzelne Aspekte zu kompensieren [57].



**Abbildung 1.5:** Unsere Psyche besteht nach C. G. Jung vereinfacht aus zwei sich ergänzenden, doch in ihren Eigenschaften gegensätzlichen Sphären: Bewusstsein und Unbewusstes. An beiden hat unser *Ich* seinen Anteil. Die Trennlinie ist in beide Richtungen verschiebbar [57].

Die Grenze zwischen dem Bewusstsein und dem Unbewussten ist in beide Richtungen verschiebbar. Wir erleben das selbst immer wieder, wenn wir etwas Neues lernen, z. B. einen Bewegungsablauf im Sport. Zuerst müssen wir uns dem Neuen sehr bewusst nähern und alle einzelnen Aspekte ganz konzentriert durchführen. Dies lässt uns dann vielleicht die Bewegung, etwa einen speziellen Schlag beim Tennis, ganz passabel durchführen, doch können wir dabei unsere Aufmerksamkeit auf nichts anderes richten. Beim Sport führt das dazu, dass wir nicht mehr auf unseren Mit- bzw. Gegenspieler achten können und auf einmal ganz überrascht feststellen, dass dieser z. B. bereits ans Netz vorgelaufen ist.

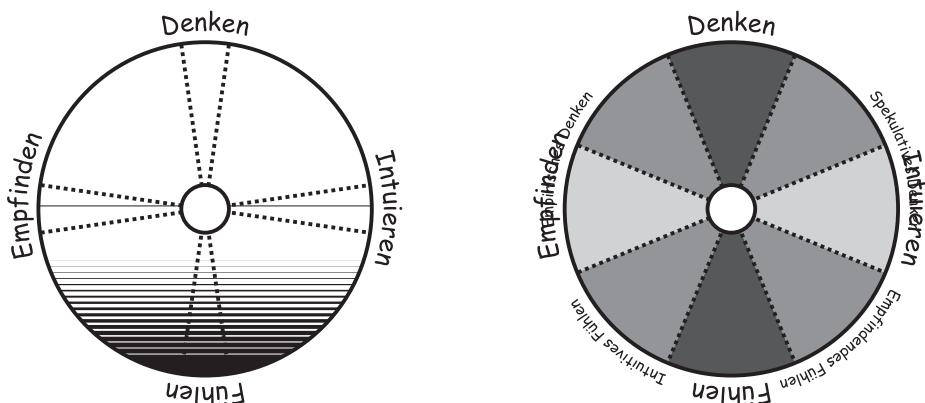
Je mehr wir diese neue Bewegung üben, desto weniger bleibt sie neuarig und wird nach und nach automatisiert. Dabei wird unser Bewusstsein wieder frei für die Konzentration auf andere Reize wie eben die Position anderer Personen. Die Bewegung läuft in ihren einzelnen Facetten mehr und mehr unbewusst ab. Ähnlich schleifen sich auch andere Verhaltensweisen ein, wobei wir uns dieser nicht mehr bewusst sind.

Durch ein Feedback, wie in [133] beschrieben, können wir uns solcher Teile wieder bewusst werden. Dies gibt uns die Chance, Verhalten, das nicht oder nicht mehr zielführend ist, wieder zu verändern und an neue Situationen anzupassen. Dieses Feedback kann beim Tennis vom Trainer kommen und im Berufsalltag von Kollegen, Kunden oder im Privatbereich von unse-

ren Freunden und Verwandten. Die Grenze zwischen unserem Bewusstsein und dem Unbewussten wird also ein Stück weit verschoben. Das Modell des JOHARI-Fensters, das wir bereits in [133] erläutert haben, bildet diese Effekte beispielsweise ab.

### 1.2.1 Bewusstseinsfunktionen: bewerten und wahrnehmen

Wir können versuchen, unser Bewusstsein durch sogenannte Bewusstseinsfunktionen weiter zu strukturieren. Jung sieht dabei in jedem Individuum vier Grundfunktionen angelegt: Denken, Intuieren, Fühlen und Empfinden. Seine Wortwahl führt teilweise leider zu Missverständnissen, weshalb wir kurz auf diese vier Funktionen eingehen (Abb. 1.6 links) [57].



**Abbildung 1.6:** Die Bewusstseinsfunktionen bzw. Funktionstypen als Paare Denken – Fühlen und Empfinden – Intuieren (links) und die sich daraus ergebenden Mischtypen (rechts) [57]

Bei diesen Funktionen geht es nicht um die Inhalte, mit denen sich eine Funktion gerade befasst. Wir fragen also nicht danach, was wir z. B. denken, sondern stellen fest, dass eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation diese über den Verstand aufnimmt und verarbeitet und nicht z. B. durch Intuition. Mit den Bewusstseinsfunktionen beschreiben wir die möglichen Erfassungs- und Verarbeitungsmodi für psychische Gegebenheiten. Was genau steckt hinter den vier Grundfunktionen des Bewusstseins?

**Denken:** Wir versuchen durch Denkarbeit zu Erkenntnissen zu kommen.

Wir schaffen begriffliche Zusammenhänge und schließen logische Folgerungen. Wir möchten so unsere Umwelt mit ihren wahrgenommenen Gegebenheiten verstehen und eine Idee für unsere Anpassung an diese

Situation bekommen. Aus den Schlussfolgerungen erfolgt eine Bewertung in wahr oder falsch.

**Fühlen:** Wir erfassen die Gegebenheiten unserer Umwelt durch eine Bewertung nach angenehm oder unangenehm bzw. annehmen oder abwehren. Unser Gefühl in Bezug auf unsere Umwelt steht im Vordergrund. Wir bewerten nach Lust und Unlust.

**Empfinden:** Wir nehmen Dinge wahr, wie sie sind bzw. uns über unsere Sinneswahrnehmungen erscheinen. Hier finden wir die Ausprägung unseres Sinns für die Realität. Wir fokussieren uns rein auf die Fakten und Details, wie wir sie über unsere Sinne wahrnehmen, und vermeiden dabei Bewertungen.

**Intuieren:** Wir nehmen Dinge über unsere *innere* Wahrnehmung wahr und nicht über unsere Sinne. Wir fokussieren dabei auf die Möglichkeiten, die den wahrgenommenen Dingen innenwohnen, und nicht auf die Fakten und Details. Auch hier entfällt eine Bewertung.

Denken und Fühlen werden dabei als rationale Bewusstseinsfunktionen bezeichnet, da sie wertend vorgehen. In einer konkreten Situation schließen sich beide Verhaltensformen aus, weshalb sie als Gegenpole in den Abbildungen dargestellt werden.

Die anderen beiden Funktionen werden als irrationale Bewusstseinsfunktionen bezeichnet. Wir nehmen mit ihnen wahr, bewerten jedoch nicht weiter. Auch diese beiden Funktionen schließen sich in einer konkreten Situation gegenseitig aus.

Alle diese vier Bewusstseinsfunktionen sind uns zu eigen, und wir setzen sie individuell und situativ ein. Die Kombinationen aus den beiden rationalen und den beiden irrationalen Funktionen lassen dabei einen individuellen Facettenreichtum entstehen, die sogenannten Mischtypen (Abb. 1.6 rechts).



»Ich entscheide immer alles aus dem Bauch heraus!«

Auf der einen Seite hören wir von großen Führungspersönlichkeiten, dass sie genau nach diesem Schema entscheiden, und haben doch gerade gelernt, dass nur *aus dem Bauch* heraus entscheiden, also intuitiv, eigentlich nicht alle uns zur Verfügung stehenden Mittel nutzt. Was ist nun richtig? Wozu brauchen wir dann noch den Verstand?

Wie wir eben gesehen haben, dreht sich die Intuition um die innere Wahrnehmung, während auf der anderen Seite das Denken sich mit den äußerlich wahrnehmbaren Dingen, der Umwelt, befasst. Empfinden und Fühlen sind, wie in Abbildung 1.6 gezeigt, *Grenzgänger*.

Zurück zu unserer großen Führungspersönlichkeit: Diesen Menschen ist gemein, dass sie über eine sehr selbstsichere Art verfügen. Das heißt, anders ausgedrückt, sie sind sich ihrer selbst sicher. Oder noch mal anders: Sie folgen komplett ihrer inneren Wahrnehmung, aus der heraus sie ihre Realität schaffen. Daraus wird unmittelbar ersichtlich, warum sie sich auf ihre Intuition verlassen (müssen). Fangen wir jedoch an, uns über andere Menschen und ihr Verhalten Gedanken zu machen, werden wir die äußere Welt wahrnehmen und versuchen, sie zu verstehen, um daraus Rückschlüsse auf unser Handeln abzuleiten. Wir versuchen durch das Denken Fakten als quasi objektive Wahrheiten zu finden, um unser Handeln auf eine breitere Basis zu stellen.

Für eine Führungskraft in einem komplexen Umwelt, also z. B. in der Softwareentwicklung, ist aber noch eine andere Eigenschaft von entscheidender Bedeutung: die Empathie. Sie ermöglicht uns auf eine effiziente Art mehr über den Mitarbeiter und damit über seine Realität zu erfahren, damit wir ggf. die ihm demotivierenden Umstände erkennen und abstellen können. Empathie kann aber nur entstehen, wenn wir alle vier Grundfunktionen des Bewusstseins kombinieren. Die Empathie ermöglicht uns eine mitarbeiterorientierte und damit nachhaltige Führung. Sie sorgt für Authentizität und Vertrauen.

Zusammenfassend stellen wir also fest: Entscheiden aus dem Bauch heraus ist gut, das Einbeziehen aller vier Grundfunktionen des Bewusstseins dabei ist aber besser. Auf den obigen Ausspruch lässt sich folgende zugegebene leicht pointierte Gegenfrage formulieren: »Und wie kommen deine Mitarbeiter in deinen Bauch?«

### 1.2.2 Die Einstellungsweisen: handeln und orientieren

Neben den vier Bewusstseinsfunktionen hat Jung zwei Möglichkeiten für die Reaktionsweise eines Menschen gefunden in Bezug auf das, was aus seiner Umwelt von außen oder aus ihm selbst von innen an ihn herantritt. Sie beschreiben das typische Verhalten einer Person in Bezug auf Dinge oder Ereignisse in ihr selbst bzw. ihrer Umwelt [57]. Alle psychischen Prozesse sind in einer konkreten Situation durch eine der beiden Einstellungen bedingt:

**Extraversion** bzw. Extroversion beschreibt die Neigung, in der eigenen Anpassungs- und Reaktionsform sich eher nach äußeren, kollektiv gültigen Normen oder dem Zeitgeist usw. auszurichten. Wir finden hier ein eher positives Verhältnis zu äußeren Dingen. Denken, Fühlen und Handeln beziehen sich auf das äußere Objekt.

**Introversion** beschreibt ein eher an subjektiven, also inneren Faktoren ausgerichtetes Verhalten. Die Anpassung an die Außenwelt fällt dabei deutlich geringer aus, und das Verhältnis zu äußeren Dingen ist eher negativ. Die Orientierung für das Denken, Fühlen und Handeln geht vom Subjekt aus. Äußere Dinge sind dagegen sekundär.

Im Gegensatz zu den vier Bewusstseinsfunktionen, die durch Erfahrungen und Lernprozesse weiterentwickelt und ausgebaut werden können, sieht Jung die Einstellungsweise als allgemeine psychologische Grundhaltung, die biologisch verankert ist und damit auch viel eindeutiger in Erscheinung tritt bzw. sich nur sehr schwer und langwierig intern umpolen lässt. Ebenso wie die Bewusstseinsfunktionen wirken die beiden Einstellungen in unserer Psyche kompensatorisch. Ist das Bewusstsein eher extravertiert, so finden wir im Unbewussten stärker introvertierte Züge und umgekehrt.

Extreme Positionen in der Einstellung oder den Bewusstseinsfunktionen sind glücklicherweise sehr selten. Das wahre Leben spielt sich zwischen den jeweiligen Extrempositionen ab. So schließen auch die meisten Menschen einen inneren Kompromiss zwischen Subjekt und Objekt, also dem Individuum und der Umwelt bzw. Gesellschaft. Diesen Ausschnitt aus dem Ich bezeichnet Jung als *Persona* bzw. im Plural als *Personae*.

### 1.2.3 Persona: Rollen als Sichten auf das Ich

Mit Persona bezeichnet Jung einen Ausschnitt aus dem Ich, der sich im Zusammenspiel zwischen Individuum und Umwelt in bestimmten Situationen zeigt (Abb. 1.7). Da wir uns an viele verschiedene Umgebungen anpassen müssen und dabei manchmal Erwartungen zu erfüllen haben oder einfach nur bequem sein können, haben wir im Laufe unseres Lebens diverse Personae entwickelt und entwickeln sie auch laufend weiter.

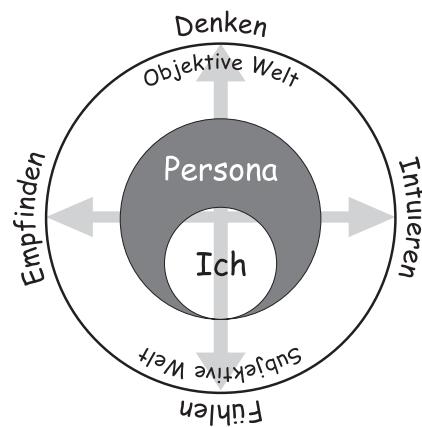


Abbildung 1.7: Ich, Persona und die vier Funktionstypen [57]



Wir nehmen verschiedene Rollen wahr, die doch stets nur einen Teil unseres Ichs repräsentieren. So sind wir vielleicht im Beruf Führungskraft, Experte, Konfliktlöser usw. und im Privatleben Vater bzw. Mutter, Beziehungspart-

ner, Fußballtrainer, Fan einer Rockband oder Hausmeister unseres eigenen Hauses. Stets kommen dabei andere Facetten ein und desselben Menschen zum Vorschein. Eine konkrete Persona steht dabei im Spannungsfeld zwischen drei Faktoren:

- Ich-Ideal: mein eigenes Wunschbild von mir selbst. So möchte ich beschaffen sein und vorgehen.
- Allgemeines Bild: das von der jeweiligen Umwelt geprägte Ideal, das erwartet und angestrebt wird oder, dem gesellschaftlichen Druck folgend, anzustreben ist.
- Eigene psychische und physische Gegebenheiten: die Möglichkeiten und individuellen Grenzen auf dem Weg zum Ich-Ideal und allgemeinen Bild.

Eine konkrete Persona wirkt dabei auch wie eine Art elastischer Schutzwall um unser inneres Ich, der uns in einer konkreten Situation gleichmäßig und einfach interagieren lässt. Natürlich hat diese Bequemlichkeit auch ihre Schattenseiten. Dies kann Auswirkungen auf unsere konkreten Arbeitssituationen haben, wie folgendes Beispiel illustriert.

Eine verdiente, erfahrene, bei Kollegen wie Kunden geschätzte und akzeptierte Entwicklerin besetzt eine frei gewordene Stelle als Gruppenleiterin. Sie führt damit die Gruppe, der sie selbst vorher als Teammitglied angehört hat. Aus diesem Wechsel, gestern noch Kollegin gewesen zu sein und heute Chefin, erwächst eine zusätzliche Dynamik. Doch gehen wir der Reihe nach vor.

Das Ich-Ideal wird vielleicht geprägt aus einer Mischung der von ihr geschätzten Eigenschaften ihres Vorgängers und ihren eigenen Idealen, Dinge anders und aus ihrer Sicht besser zu machen. So möchte sie möglicherweise genauso durchsetzungsfähig sein wie ihr Vorgänger, doch die eigenen Mitarbeiter in Entscheidungen besser einbinden, weil das ihren Idealvorstellungen stärker entspricht.

Je nach Umfeld kann die allgemeine Vorstellung eines Gruppenleiters vielleicht eher konservativ sein und einen starken Entscheider erwarten. Vielleicht sind die Kollegen sogar so konservativ, dass sie in der *klassischen* Geschlechtertrennung einer Frau diese Eigenschaften kaum zubilligen. So kann aus der Überlagerung zweier allgemeiner Vorstellungen eine zusätzliche Spannung bis hin zu einem Konflikt entstehen.

Wenn diese Person nun auch noch in der körperlichen Erscheinung zierlich und zart ist und ein starkes Bedürfnis nach Harmonie hat, bekommt ein solcher Wechsel noch mehr Dynamik.

Umso wichtiger ist es, eine neue, der veränderten Situation angemessene Persona zu entwickeln. Die alten Muster werden dabei wenig tauglich sein. Je bewusster dieser Prozess abläuft, desto schneller und erfolgreicher

wird er vonstatten gehen. Gegenüber ihren ehemaligen Kollegen kann oft nur ein von allen erkennbarer Schnitt für Klarheit sorgen und Irritationen in der Gruppe vermeiden.

Ein schneller direkter Kontakt zu den anderen Personen im Umfeld kann auch dabei helfen, den Rücken etwas freier zu bekommen. Es ist oft sehr hilfreich, sich bei den betroffenen Kunden und anderen Gruppenleitern explizit in der neuen Rolle vorzustellen und die neue Schnittstelle kurz zu formulieren. Dies ist unserer Meinung nach gerade dann besonders wichtig, wenn sich die Beteiligten bereits vorher kennen und in anderen Rollenstrukturen zusammengearbeitet haben, weil die erwartete Persona bereits mit der vorherigen Rolle vorbelegt ist.

 Deutlich wird dieses Phänomen an einem weiteren Beispiel. Stellen wir uns eine erfolgreiche Softwarearchitektin einer Inhouse-Entwicklung vor und nennen sie Petra. Nach einigen erfolgreichen Projekten hat sie sich zur Projektleiterin weiterentwickelt und übernimmt die Leitung für das neue Projekt. Als Architekten hat sie Peter, einen erfahrenen Entwickler, ins Team aufgenommen. Wie gestaltet sich jetzt der direkte Kontakt mit den fachlichen Auftraggebern und Ansprechpartnern, die sie ja bereits alle aus den vorherigen Projekten kennt?

Ihre Ansprechpartner sind es gewohnt, mit Petra technische Aspekte und nicht funktionale Anforderungen zu diskutieren, nicht jedoch darüber hinausgehende planerische Aspekte. Sie wenden sich also wie gewohnt mit den technischen Belangen an sie und übergehen dabei den neuen Architekten. Mit Belangen des Projektmanagements können ihre Ansprechpartner jetzt leider nicht mehr so angemessen wie früher umgehen, da ihnen dafür der Ansprechpartner aus der Vergangenheit fehlt. Hier ist ein Lernprozess auf der Fachbereichsseite notwendig, um mit der neuen Situation adäquat umgehen zu können.

Dieser Lernprozess braucht etwas Zeit und kann durch das Verhalten von Petra und auch Peter verkürzt oder verlängert werden. Wir raten dazu, einen klaren Schnitt zu vollziehen, dies durch ein kleines Event, z. B. einen kurzen Sektempfang oder was auch immer angemessen ist, zu begehen und so ein eindeutiges Zeichen zu setzen. Dabei werden die neuen Verantwortlichkeiten offiziell eingeführt. Doch dies ist nur der Anfang. Viel wichtiger ist es unserer Meinung nach, nach diesem Startsignal die neuen Rollen auch konsequent zu leben.

In unserem Beispiel bedeutet das, dass Petra auch dann die technischen Fragen nicht eben schnell beantwortet, wenn sie es aufgrund ihrer Erfahrung könnte, sondern klar auf die neuen Verantwortlichkeiten achtet und diese Fragen weiterleitet. Peter ist dann derjenige, der dazu den Kundenkontakt aufnimmt. Klarheit im Arbeitsablauf reduziert den Lernprozess auf das notwendige Minimum. Erfolgt dies nicht, wird Peter kaum in seine neue Rolle hineinwachsen und die angemessene Akzeptanz erhalten. Ge-

nauso wird Petra mit projektleitungs fremden Themen überschwemmt werden und ihren neuen Anforderungen nicht gerecht werden können.

Zusätzlich kommt durch den Rollenwechsel noch ein weiteres Konfliktfeld auf, das aus den Ansprüchen ihrer Chefs, von ehemaligen Kollegen, jetzigen Mitarbeitern und Kunden entsteht. Diese Rollenkonflikte sind typisch für das untere und mittlere Management und wurden bereits in [133] behandelt.

Kurz zusammengefasst entstehen Rollenkonflikte durch gegensätzliche Anforderungen an eine Rolle, die unabhängig von der konkreten Person entstehen. An einen Gruppenleiter stellen z. B. sein Vorgesetzter, seine Mitarbeiter und die anderen Gruppenleiter Anforderungen, die kaum aufeinander abgestimmt sind und nicht zueinander passen müssen.

»Ich weiß einfach nicht, was die alle von mir verlangen!« 

... oder: »Unser Organigramm ist nicht das Papier wert, auf dem es gedruckt ist!«

Beide Aussagen hören wir immer dann, wenn die gelebte Organisationsstruktur eine andere ist als die offizielle. Es zeigt sich in solchen Fällen, dass es unmöglich ist, gute Ergebnisse zu erzielen, wenn die Erwartungen innerhalb einer Organisation, also zwischen den einzelnen Beschäftigten, nicht ausreichend geklärt sind. Jeder Einzelne, aber auch kleinere Gruppen oder gar ganze Abteilungen oder Standorte treffen dann Annahmen, basierend auf ihren Erwartungen, wie ihre Schnittstellen nach außen zu funktionieren haben.

Wie kommt es zu einem solchen Missstand? Kurz gesagt, herrscht in vielen Managerköpfen immer noch die Überzeugung, dass eine Veränderung vollzogen ist, wenn das neue Organigramm steht und kommuniziert wurde. Damit wollen wir auf keinen Fall die Leistung des Managements schmälen, die notwendig war, um dieses Organigramm überhaupt zu erstellen. Vielmehr liegt das Problem meistens in der mangelnden Durchführung oder Akzeptanz der Betroffenen.

Die Zustimmung der Beteiligten sollte nicht erst eingeholt werden, wenn das neue Organigramm steht und es nur noch darum geht, es *gut zu verkaufen*. Dies muss vorher und in einem kontinuierlichen Prozess erfolgen. So werden die Betroffenen zu echten Beteiligten, die sich einbringen können, und die Veränderung kann mit der Zeit auf eine immer breitere Basis gestellt werden. Am Schluss ist das Umsetzung der Veränderung nur noch ein formaler Akt, weil vorher sowieso schon jedem klar war, was kommt und warum es so kommt.

Weiter geht es mit diesem Thema auf Seite 20.

### 1.2.4 Eine einfache Typologie

In [133] haben wir eine einfache Typologie vorgestellt (Abb. 1.8). Typologien können wir im Kommunikationsprozess einsetzen, um z. B. angemessener, also empfängerorientiert, auf Einwände oder Fragen reagieren zu können.

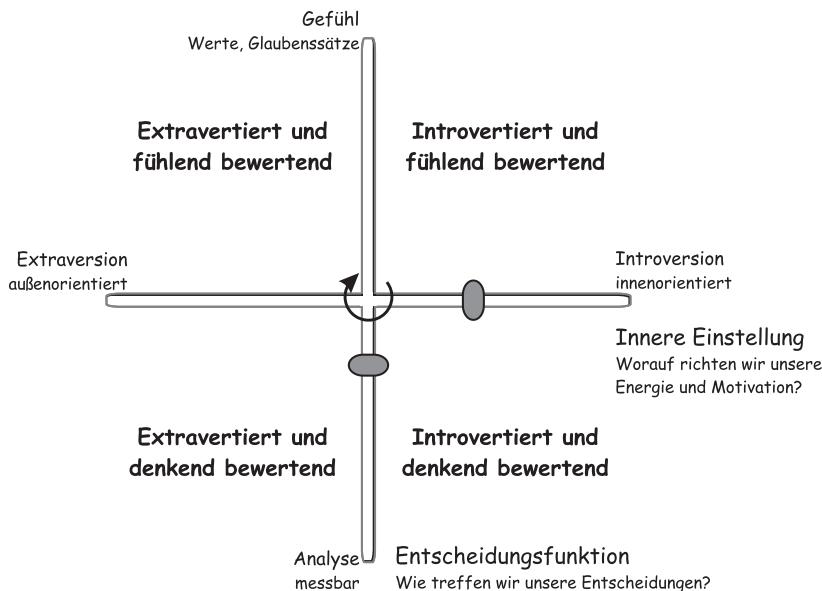


**Abbildung 1.8:** Das Vier-Quadranten-Modell als einfaches Beispiel einer Typologie (aus [133]). Die beiden gekreuzten Schiebereglern deuten an, dass eine aktuelle Präferenzkombination von der Person und Situation abhängig ist. Sie bilden **keine** festen Schubladen.

Alle vier typologischen Aspekte sind mehr oder weniger stark in uns ausgeprägt. Wir nutzen diese Typologie hier, um beispielhafte Situationen entsprechend zu beleuchten und angemessene Reaktionsformen abzuleiten.

Diese Typologie lässt sich mit Jungs typologischen Theorien in Bezug setzen. Die horizontale X-Achse bezeichnet dabei die Einstellung: extravertiert links und introvertiert rechts. In der vertikalen Y-Achse finden wir oben das Fühlen als Bewertungsfunktion und unten das Denken. Die vier Quadranten beschreiben im Uhrzeigersinn introvertiert-fühlend bewertende, introvertiert-denkend bewertende, extravertiert-denkend bewertende und extravertiert-fühlend bewertende Präferenzen (Abb. 1.9).

Damit vereinfachen und reduzieren wir die Jung'sche Typologie weiter und vernachlässigen z. B. die Wahrnehmungsfunktion. In vielen Situationen können wir durch diese Einfachheit schnell Unterschiede erkennen und dann sofort angemessener reagieren. Gerade wenn wir wie in vielen Gesprächssituationen kaum Reaktionszeit haben, kann dies sehr wertvoll sein, um z. B. sofort auf Einwände reagieren zu können.



**Abbildung 1.9:** Das Vier-Quadranten-Modell in seinem direkten Bezug zur Jung'schen Typologie

Auch bei Präsentationen vor Gruppen, in denen wir ja alle Präferenzen erwarten können, oder bei der schriftlichen Kommunikation kann dieses Modell hilfreich sein. Der runde Pfeil in der Mitte der beiden Abbildungen gibt uns die Reihenfolge vor. Zuerst klären wir die *Warum*-Fragen in Bezug auf die individuellen Vorteile und Konsequenzen. Dann vermitteln wir mit den notwendigen Details Sicherheit, um danach z. B. über kurze Handlungsanweisungen wie Checklisten ins Handeln zu kommen. Abschließend geben wir einen Ausblick auf die weiteren Möglichkeiten. Dies bedeutet z. B. bei der Vorstellung einer neuen Softwareversion, zuerst die neuen Funktionen aufzuzeigen, also mit der Demonstration zu beginnen, und erst danach die Teilnehmer aufzufordern, diese zu testen. So stellen wir sicher, dass auch jeder Teilnehmer über das ausreichende Wissen für den Test der neuen Software verfügt und sich so dieser Aufgabe aus einem Gefühl der Sicherheit heraus auch stellen kann.

Alle vier Quadranten sind wichtig und wertvoll. In der individuellen Entwicklung eines Menschen prägen sich typischerweise bis zum Ende der Schulzeit Präferenzen klar heraus. Diese Präferenzen beziehen sich meist auf einen oder zwei nebeneinanderliegende Quadranten, also z. B. *Was?* und *Wie?* Im Laufe unserer Weiterentwicklung erarbeiten wir uns meist im Uhrzeigersinn die anderen Quadranten, um in allen Lebenssituationen angemessen agieren zu können. Dieser Prozess dauert häufig weitere 20 Jahre.

Unsere ursprünglichen Präferenzen bleiben erhalten, doch wir erweitern unser Handlungsspektrum [58].

Die typologischen Einteilungen haben nichts mit Faktoren wie Intelligenz oder sozialem Umfeld zu tun und sind davon unabhängig. Sie haben eher eine Relation zum Temperament einer Person [7]. Intelligenz und Umfeld sind relevant für die konkrete Handlung im Rahmen einer Präferenz. Wenn jemand aus dem *Was?* heraus für eine Entscheidung Sicherheit benötigt, so wird er abhängig vom Umfeld und der Intelligenz vielleicht zusätzliche Informationen aus Zeitungen, einer Fernsehsendung und im Gespräch mit Freunden am Stammtisch sammeln oder eine Versicherung abschließen, sich über eine Internet-Recherche vergewissern, ein Seminar besuchen oder eine umfassende Literaturarbeit starten. Gemeinsam bleibt all diesen Aktionen das Grundbedürfnis nach Sicherheit.

Unsere Präferenzen sind auch abhängig von der Situation. So kann es sein, dass jemand eine bestimmte Präferenz im Arbeitsleben nur selten zeigt, diese dafür bei seinem privaten Hobby intensiv auslebt. Eine andere Heuristik im Zusammenhang mit diesem Modell betrifft Veränderungen unserer Präferenzen unter Druck. Unter Stress finden wir häufig als Stressreaktion übertriebene Handlungen aus dem Quadranten, der unserer Präferenz gegen den Uhrzeigersinn gesehen vorausgeht. Eine *Wohin noch?*-Präferenz kann daher unter starkem Stress zu hektischem Aktionismus, also der Übertreibung des *Wie?*, führen.

Wir möchten das Thema Typologie nicht überbewerten. Das Vier-Quadranten-Modell und der später noch behandelte Myers-Briggs Type Indicator® sind reine Heuristiken. Sie funktionieren ausreichend gut, um in konkreten Situationen eine Präferenz bei unserem Gesprächspartner zu erkennen und angemessen darauf reagieren zu können. Es ergeben sich in Situationen wie einer ablehnenden Blockade bei unserem Gegenüber auf einen Vorschlag unsererseits bestimmte allgemeine Muster, die wir nutzen können, um konstruktiv damit umgehen zu können. Bitte tappen Sie nicht in die Falle, Menschen in Schubladen stecken zu wollen. Dies ist nicht möglich, dafür sind wir viel zu komplex und individuell unterschiedlich!

### 1.2.5 Das Eisbergmodell

Ebenfalls in [133] haben wir bereits das Eisbergmodell nach Sigmund Freud (1856 – 1939) besprochen. Kurz zusammengefasst ist es in Abb 1.10 zu sehen. Wir technisch orientierten Menschen und Problemlöser fokussieren in unserer Kommunikation stark auf die oberste, die Inhaltsebene. Dabei vergessen wir, dass dafür eine eingehaltene Geschäftsordnung und eine soziale Beziehung notwendig sind.

Während wir nach der Geschäftsordnung direkt fragen können, gestaltet sich die Beziehungsebene komplizierter, weil darüber in der Regel nicht



**Abbildung 1.10:** Kommunikation läuft über vier Ebenen, die aufeinander aufbauen [133].

offen gesprochen wird. Wir können zwar fragen, welche Position in einer Hierarchie eine uns unbekannte Person einnimmt. Es ist jedoch im beruflichen Kontext oft unangemessen, einen Kommunikationspartner offen nach Gefühlen zu fragen, z. B. ob er Angst hat oder wütend ist. Hier benötigen wir einfühlsame, indirekte und mit der Geschäftsordnung kompatible Wege. Der Smalltalk vor einem wichtigen Meeting bekommt in diesem Licht eine ganz andere Bedeutung. Beim Thema *Besprechungen* ab Seite 95 kommen wir darauf zurück.

Bei Schwierigkeiten in der Kommunikation ist es daher wichtig zu erkennen, auf welcher Ebene die Ursache des Problems liegt. Häufig liegt die Ursache nicht auf der Inhaltsebene, sondern auf einer der darunterliegenden. In der Regel liegt z. B. kein intellektuelles Verständnisproblem vor, wenn trotz klarer, eindeutiger und logischer Argumentation Schwierigkeiten in der Kommunikation bestehen. Häufiger liegt die Ursache in einem vorherigen Verstoß gegen die Geschäftsordnung oder einer unausgeglichenen sozialen Beziehung. Vielleicht haben wir das Wort zu Beginn einer Besprechung an uns gerissen, obwohl der Chefarchitekt dazu eingeladen hatte. Wer eingeladen hat, begrüßt die Anwesenden, auch wenn er nur einen Satz sagt und dann das Wort an uns als Experten weitergibt. Vielleicht erfüllen wir eine Erwartung der anderen Seite nicht oder diese hungrt nach Anerkennung durch uns oder ist durch Angst vor Veränderung blockiert. Hier gilt es, genauer hinzuschauen! Bei dieser Unterscheidung kann uns das Eisbergmodell helfen.





### »Unser Organigramm ist nicht das Papier wert ...«

»... auf dem es gedruckt ist!« Ein gewachsenes Organigramm, wie auf Seite 15 erläutert, stellt einen Ist-Zustand und nicht einen Soll-Zustand ohne einen echten Umsetzungsplan dar. Dann stimmt die offizielle mit der gelebten Organisation überein. Während dieser Veränderungsarbeit werden auch die neuen Schnittstellen geschaffen und definiert. Eine Arbeit, die sich zwar auch im Nachhinein bewerkstelligen lässt, jedoch mit erheblich mehr Aufwand. Das liegt daran, dass die dann geführten Abstimmungen oft nur oberhalb der Wasseroberfläche des Eisbergmodells das jeweilige Schnittstellenthema behandeln. Unterhalb befinden sich jedoch ggf. nicht berücksichtigte Bedenken und nicht erfüllte Annahmen, die auch bearbeitet werden müssen. Ein oberflächliches Vorgehen verringert daher den Wirkungsgrad der Schnittstellenabstimmung enorm.

Der Grund, weswegen von einer Veränderung betroffene Mitarbeiter oft nicht am Umsetzungsplan beteiligt werden, liegt auf der Hand und soll natürlich hier auch nicht verschwiegen werden: Eine Beteiligung steigert die Komplexität der Veränderung, hat man jetzt doch noch mehr Leute, die mitreden sollen und auch wollen. Dieses Mehr an Komplexität lässt sich durch eine effektive und effiziente Veränderungsbegleitung wieder in den Griff bekommen. Hier erfassen und kondensieren speziell ausgebildete Veränderungsbegleiter oder Change Agents Stimmungen und Ideen und stellen sie dem Management zur Verfügung, sodass sich das Management nicht mit allen Beteiligten im Einzelnen beschäftigen muss und sich auf die wesentlichen Punkte konzentrieren kann.

---