



Guido Zockoll

Erfolgsfaktor Kommunikation

Warum Entwickler nicht zuhören und
Fachbereiche nicht entwickeln können.



Uwe Vigenschow

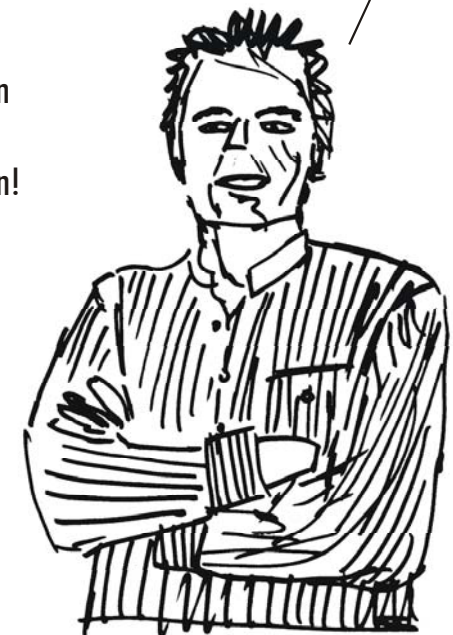
Echte Programmierer und weiche Themen?

XP und Kommunikation?

Wer einen Stackdump nicht lesen kann,
versteht sowieso nicht, worum es geht!



Weiche Themen
sind nur was
für weiche Typen!



Hilfreiche Haltungen in
riskanten Projekten:

- Courage
 - Vertrauen in eigene Leistungskraft
 - Probleme sofort ansprechen
- Kommunikation
 - Persönliches Kennenlernen
 - Intervenieren bei sozialen Problemen
- Feedback
 - Pair Programming, Team
 - Reviews, Akzeptanztests
- Einfachheit
 - KISS
 - Zuerst konkrete Lösungen, später abstrakte Generiken

Wer kennt das nicht?

Hast Du den neuen Vertrags-
Zustandsautomaten fertig?

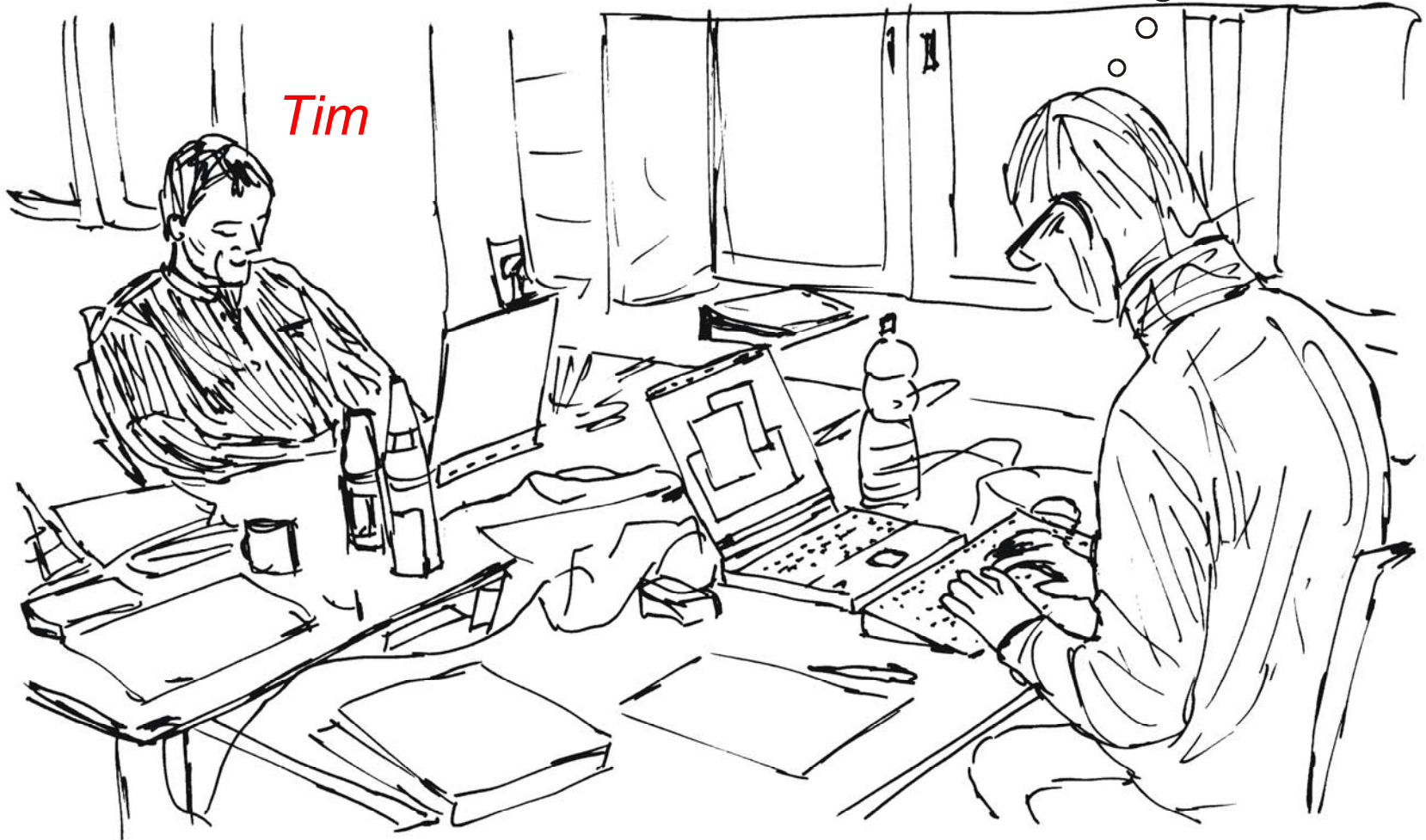
Fange ich gleich mit an.
Aber schau mal:
In der Zwischenzeit habe ich den
Konfigurationseditor
benutzerfreundlicher gemacht!

Na toll, aber das bezahlt
uns kein Kunde!



Oder diese Situation?

So kann das nicht stehen bleiben!
Ich maile Tim gleich mal, was ich gemeint habe...



Wir arbeiten direkt miteinander!

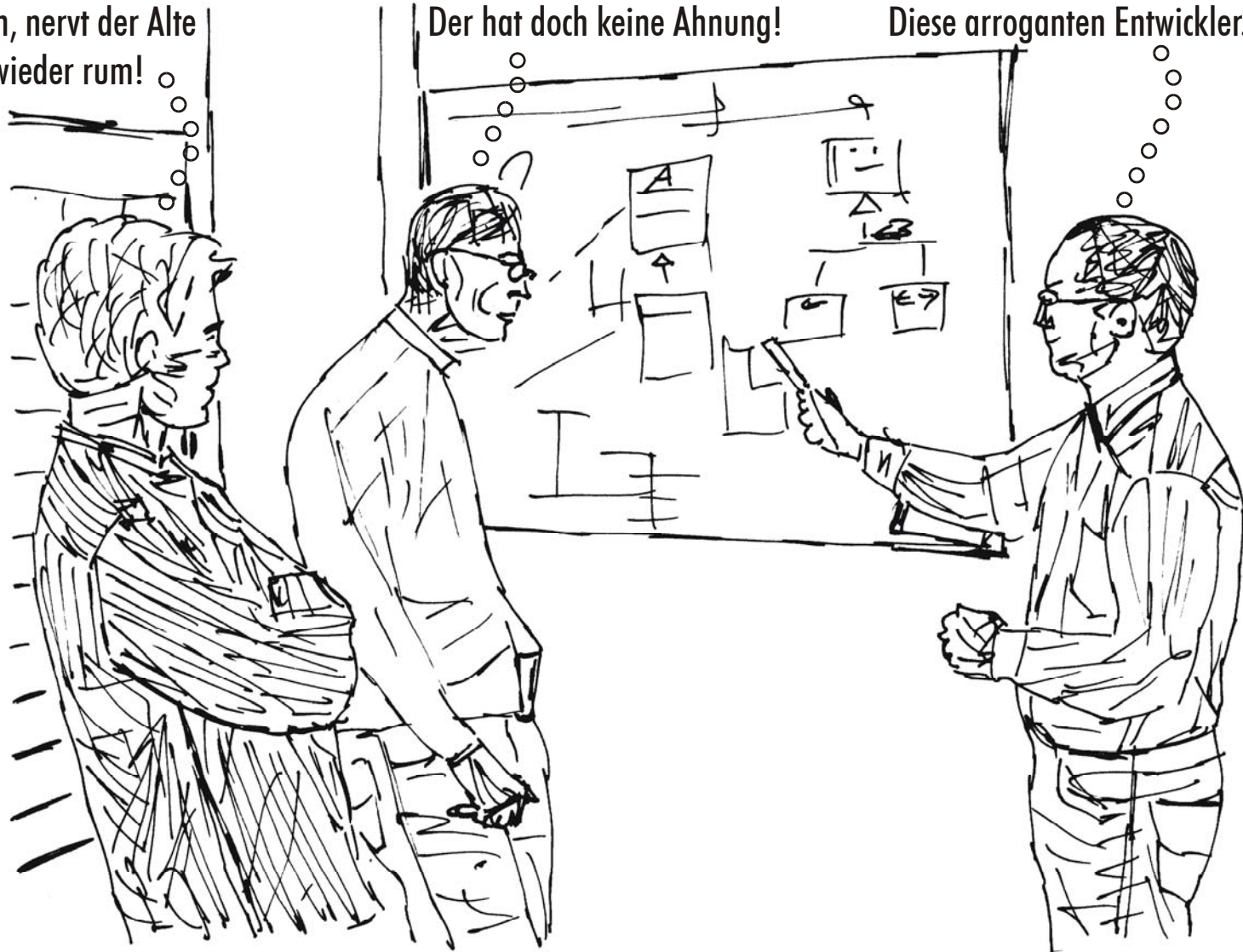


Ist wirklich alles in Ordnung?

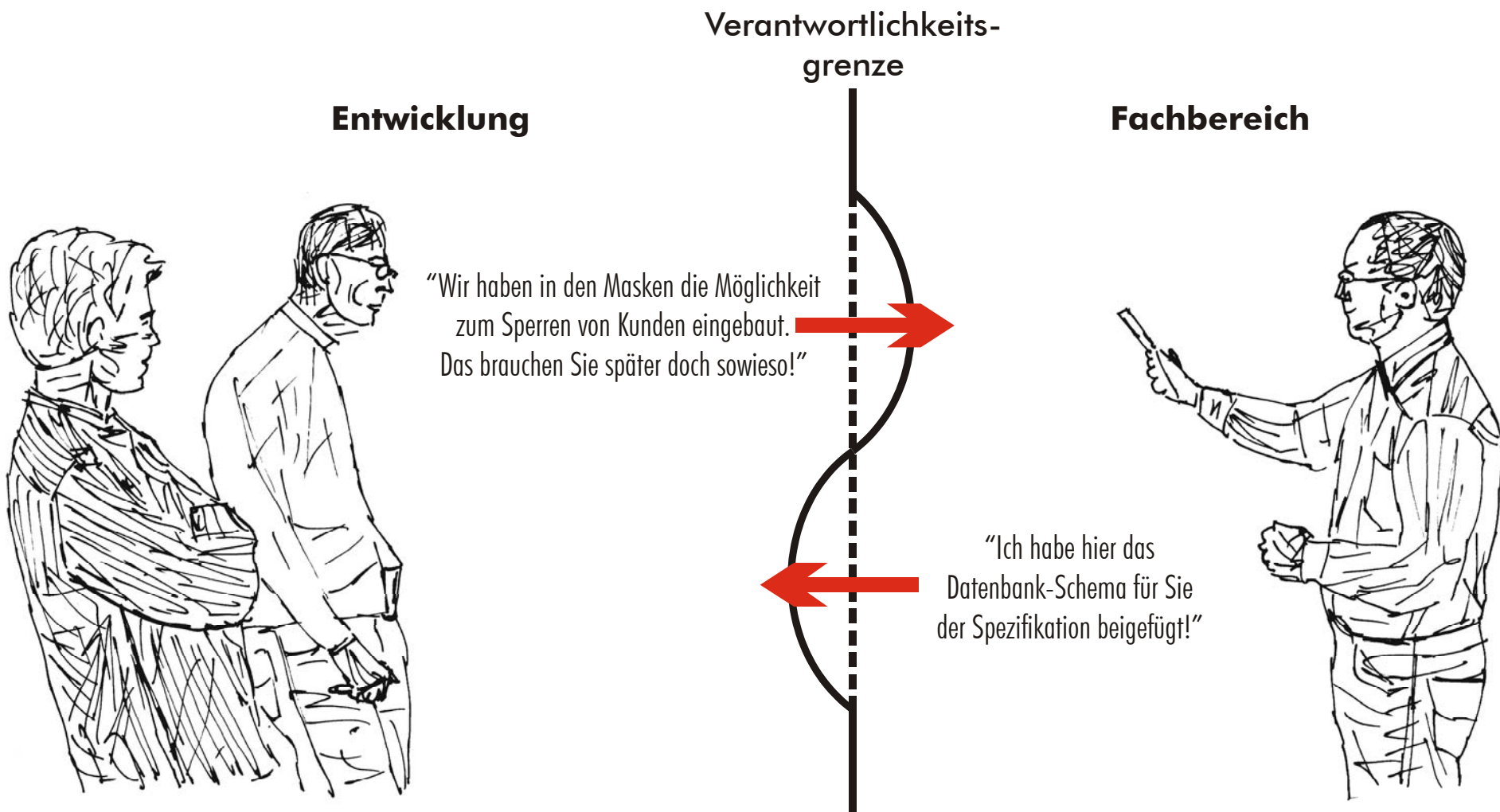
Mann, nervt der Alte wieder rum!

Der hat doch keine Ahnung!

Diese arroganten Entwickler...



Grenzverletzungen



Innere Einstellung

- Typische Aussagen
 - „Da muss ich mich ja auf das Niveau der Fachabteilung herunter lassen!“
 - „Die EDV-Fuzzies haben keine Ahnung vom wirklichen Leben!“
 - „Jetzt kommt der schon wieder seinen Änderungswünschen. Der weiß echt nicht, was er will!“
 - „Ich habe eine prima Idee, wie man den Prozess verbessern kann.“
- Interne, herabsetzende Spitznamen
 - Eben hat wieder so ein „DAU“ angerufen.

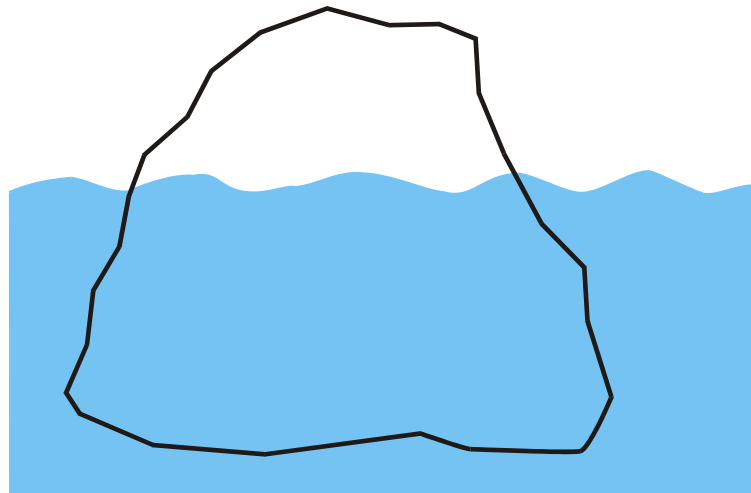
Nährboden für Konflikte

- Innere Einstellung
 - Respekt vor den anderen Menschen.
 - Wertschätzung gegenüber der Leistung und Fähigkeiten der anderen Menschen.
 - Vertrauen in die eigene Leistungskraft.
- Ich bin nicht ok – du bist nicht ok!
 - Das nützt doch alles nichts.
 - Pessimismus
- Ich bin nicht ok – du bist ok!
 - Können Sie mir mal helfen.
 - Selbstzweifel
- Ich bin ok – du bist nicht ok!
 - Haben Sie das jetzt endlich verstanden?
 - Arroganz

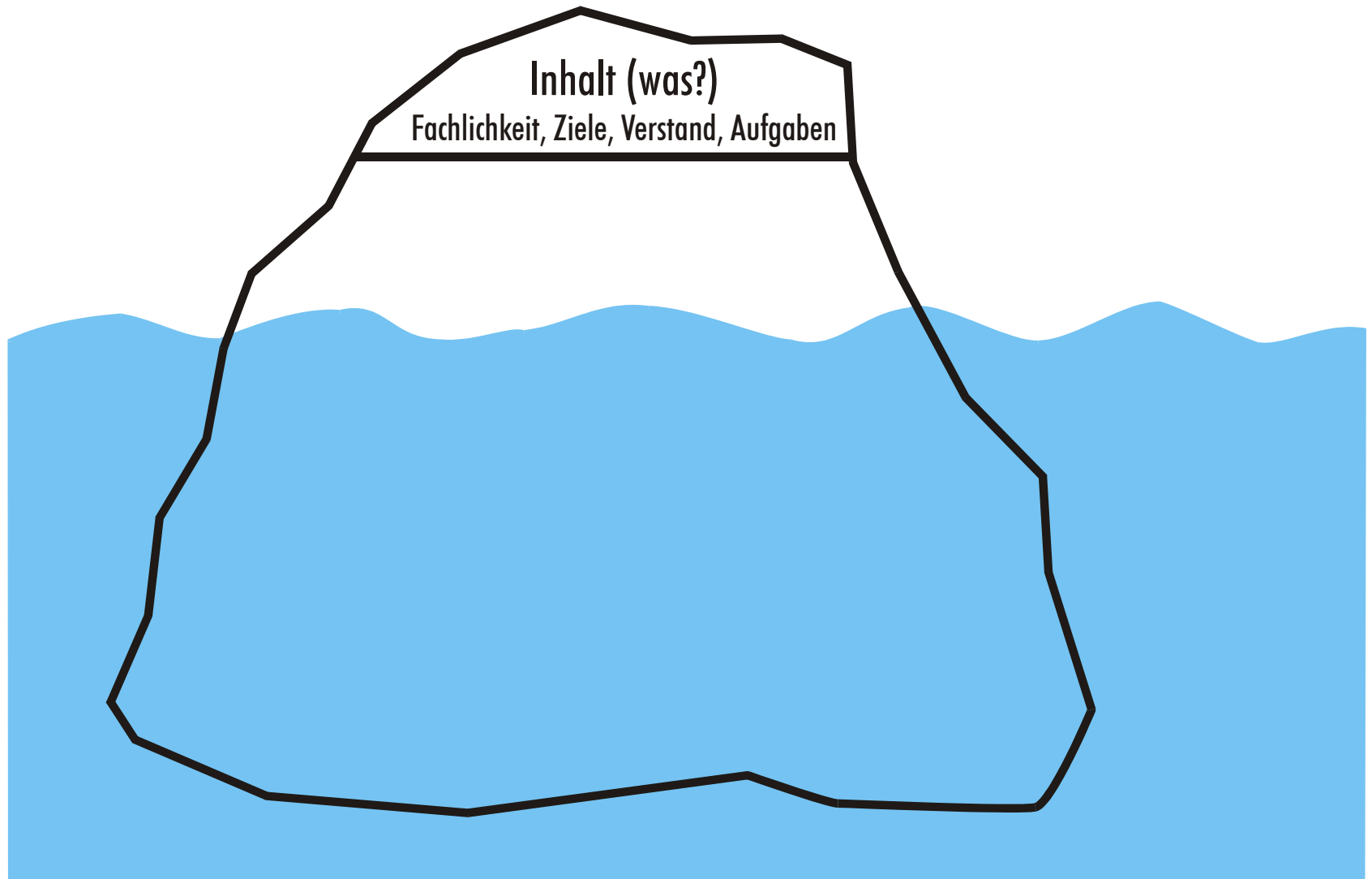
Ich bin ok, du bist ok!

Von Schiffen und Eisbergen

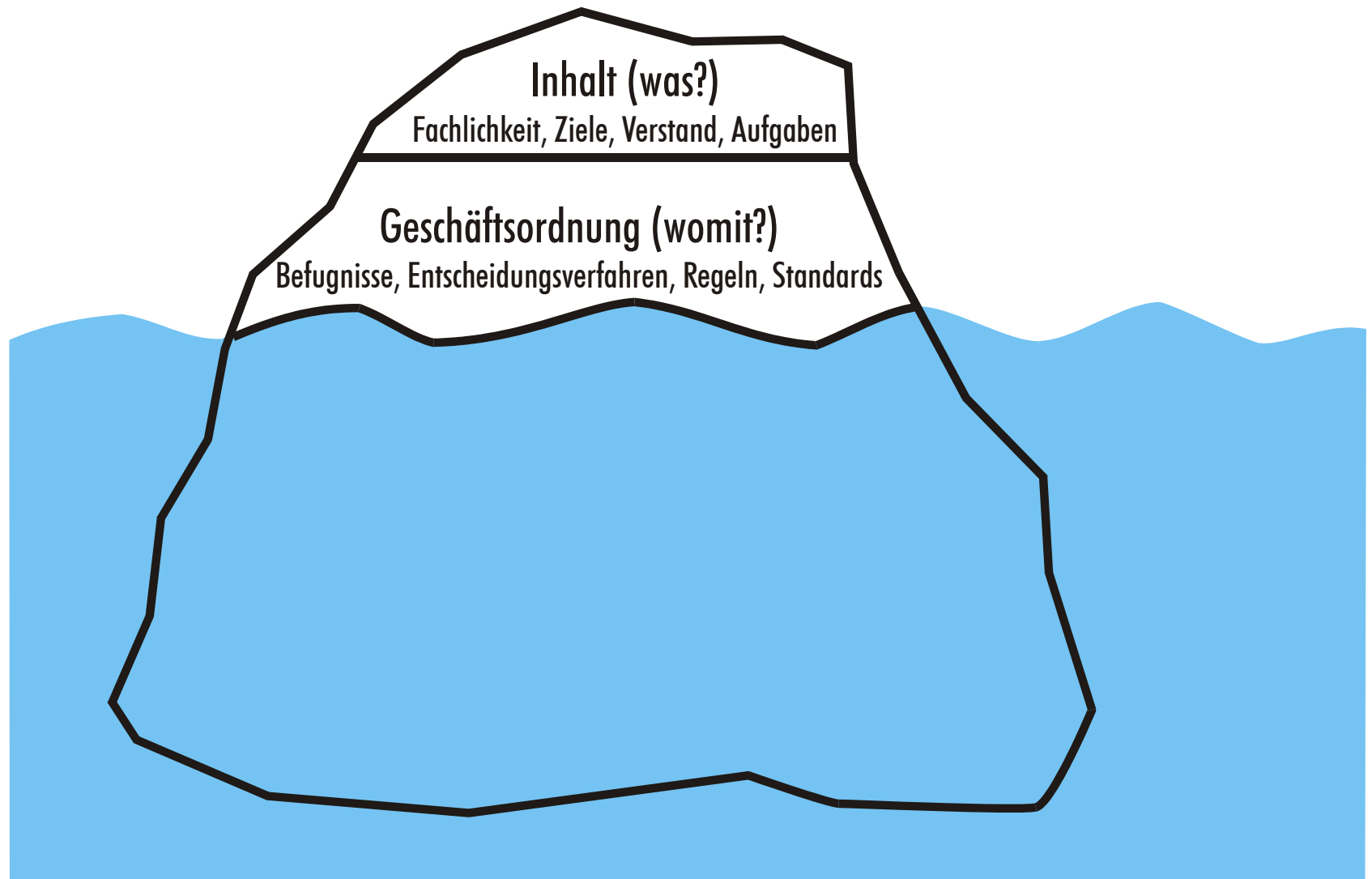
- Mit dem Eisbergmodell werden vier Kommunikationsebenen beschrieben.
- Wie bei jedem richtigen Eisberg liegt der größte Teil unsichtbar unter Wasser!



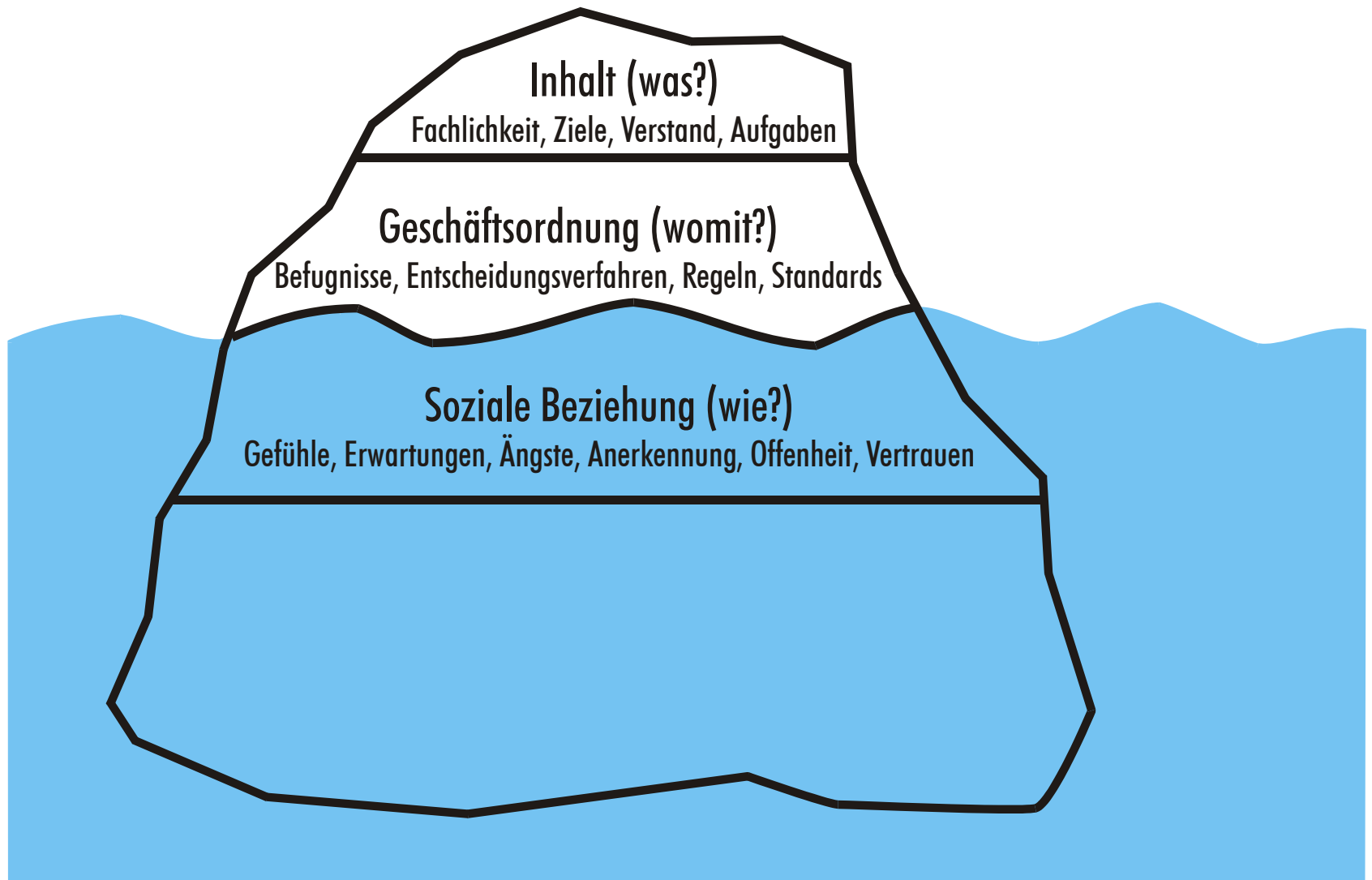
Inhaltsebene



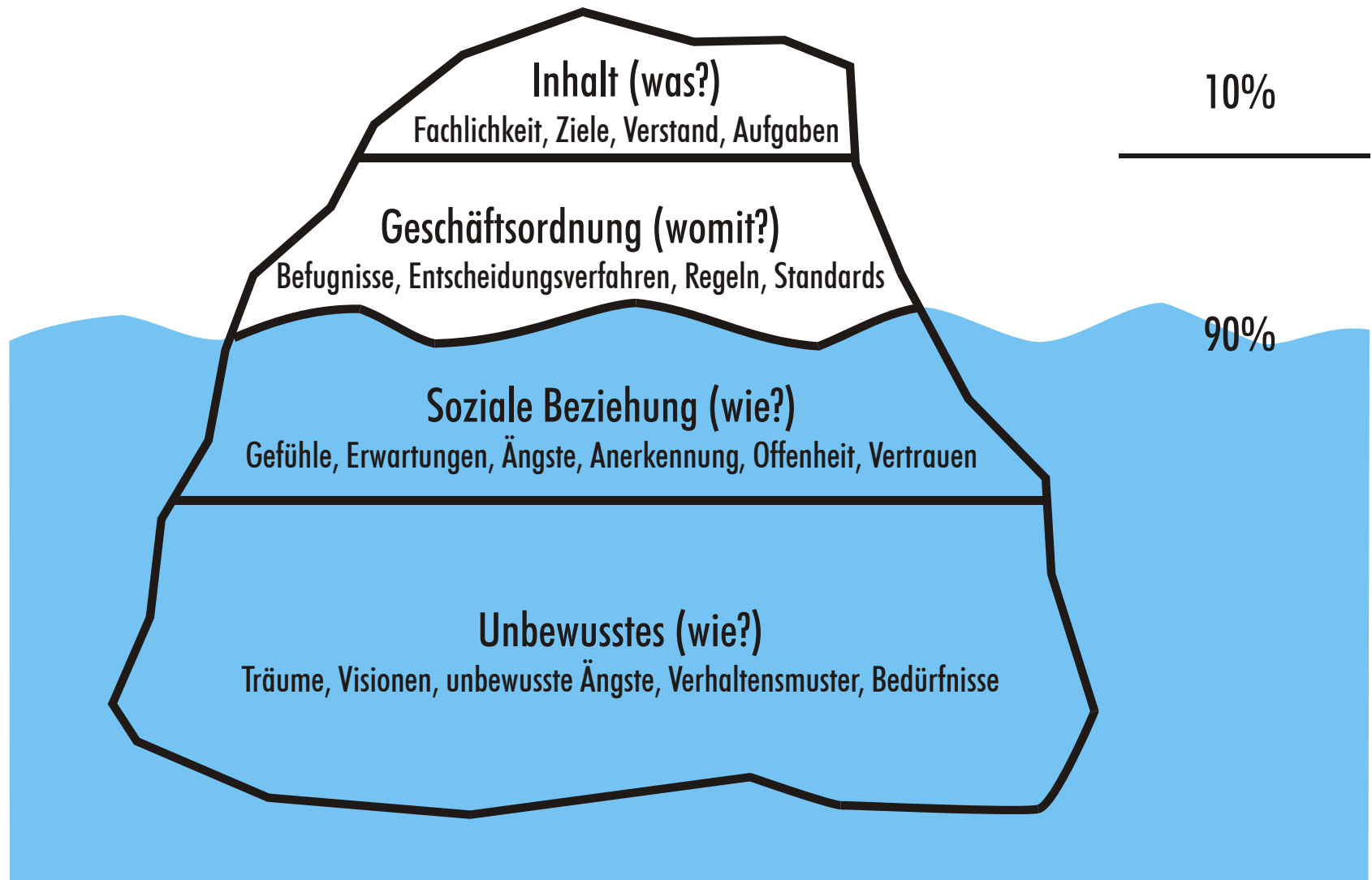
Geschäftsordnungsebene



Soziale Beziehungsebene

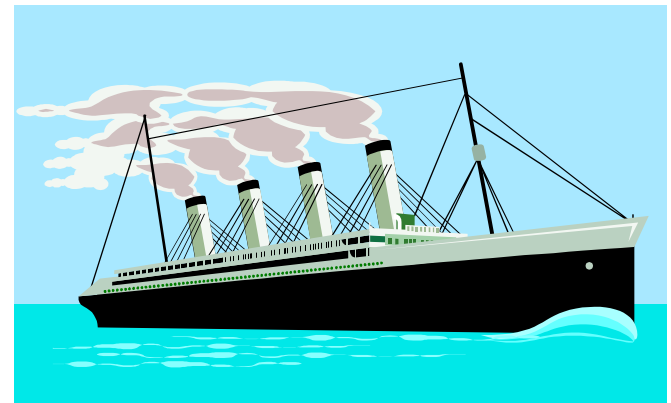


Unbewusste Ebene



Eisberge in der Praxis

- Wie die Titanic krachen wir in solche Eisberge!
 - Kommunikationsprobleme haben oftmals ihre Ursache nicht auf der inhaltlichen Ebene!
 - Ein solches Problem kann dann auch nur auf der Ebene gelöst werden, in der die Ursache liegt!



Verstöße gegen die GO

- Wir behandeln den Geschäftsstellenleiter von oben herab „wie ein Kind“.
 - unstandesgemäße Begrüßung
 - Ignorieren von Anmerkungen oder Fragen
 - „Das müssen Sie so machen!“ oder „Das dürfen Sie nie tun!“
- Wir verstoßen gegen Kleiderordnungen.
 - Wenn in den Fachbereichen nun mal Anzüge getragen werden, kleiden wir uns für ein Abstimmungsgespräch entsprechend.

Wertschätzung?

Respekt?

Ignorieren der sozialen Ebene

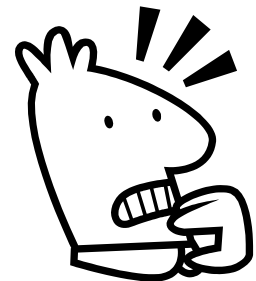
Rationalisierung durch neue Software

- Menschen haben individuelle Bedürfnisse!
- Sicherheit
 - Angst um Arbeitsplatz
 - Angst vor Veränderung
- Anerkennung
 - Angst vor Statusverlust
- Freiheit
 - Angst vor Einschränkungen

*Neue Abläufe für Anwender
Hostentwickler lernen Java/J2EE*

Experte für das Altsystem

*„Früher konnte ich das
einfach so machen!“*



Hören heißt nicht verstehen!

- Der erste Schritt ist getan!
 - „Ich beachte die Geschäftsordnung und gebe mir wirklich Mühe, die Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen. Dennoch habe ich den Eindruck, dass ich nicht verstanden werde!“
- Die Beziehung haben wir hergestellt.
- Jetzt gilt es, empfänger-orientiert zu kommunizieren.

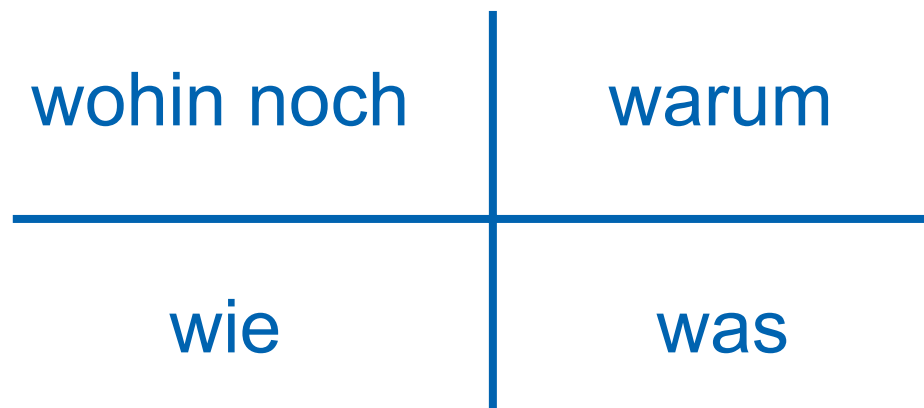


Menschen sind unterschiedlich!

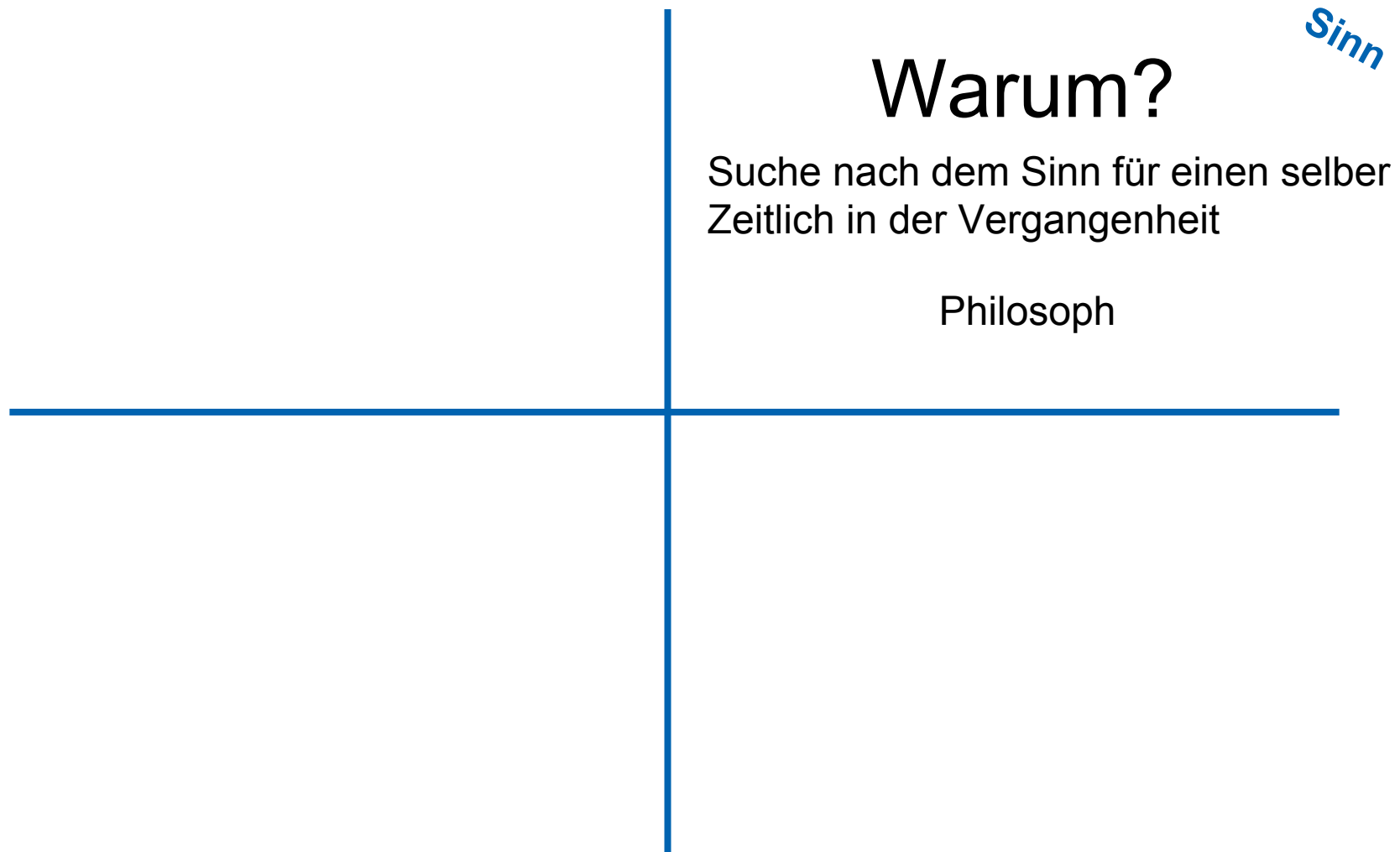
- Individuelle Stärken bilden die Grundlage für Hochleistungsteams!
- Persönlichkeitstypologien versuchen die Unterschiedlichkeit zu strukturieren.
 - Stärken werden deutlicher.
 - Angepasste Kommunikationsstrategien

Vier-Quadranten-Modell

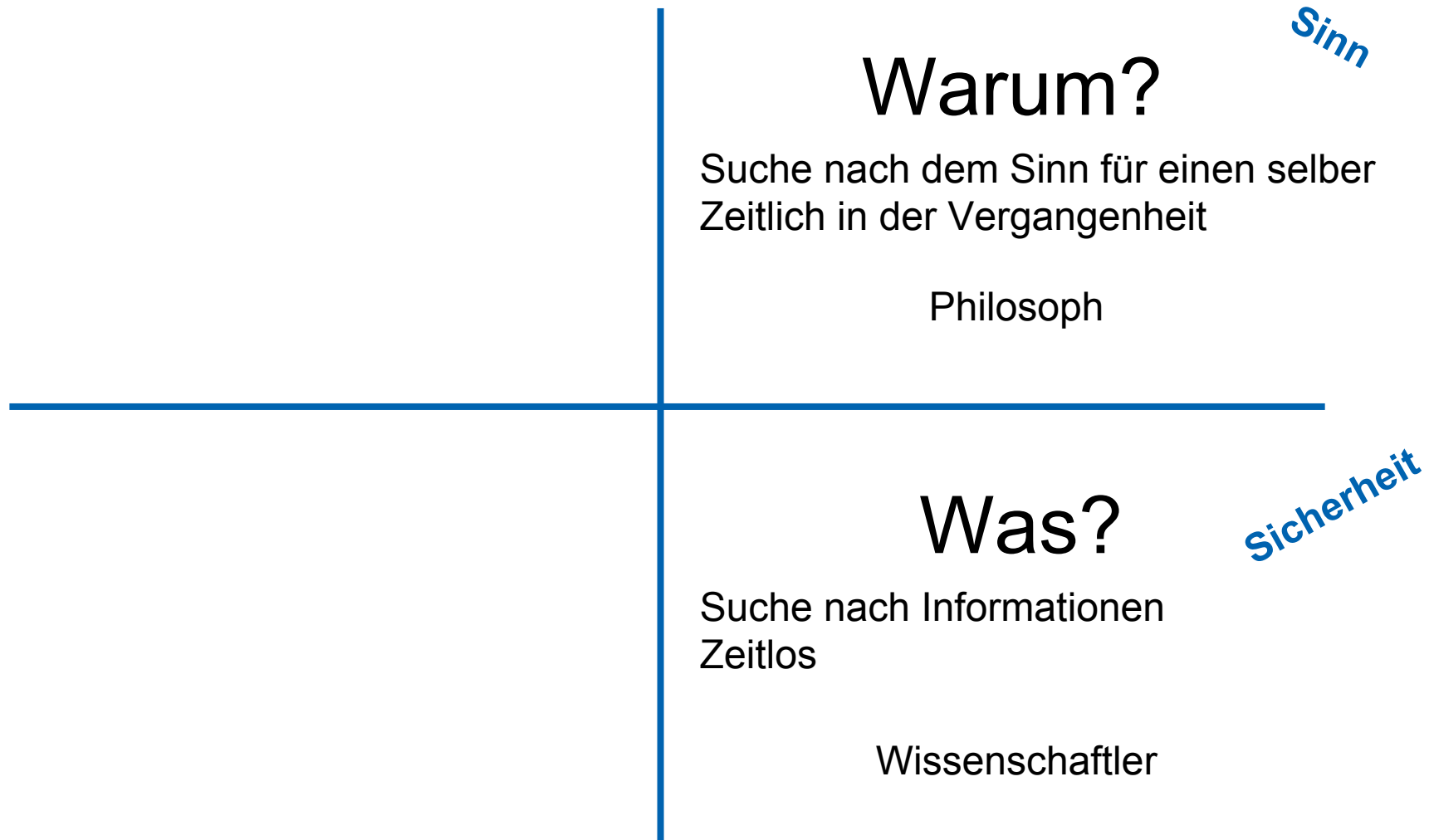
- Reduziertes, einfaches Modell
 - Schnell zu verstehen
 - Einfach in der Praxis einsetzbar
- Zentrale Grundfragen bilden die vier Quadranten:
 - Warum?
 - Was?
 - Wie?
 - Wohin noch?



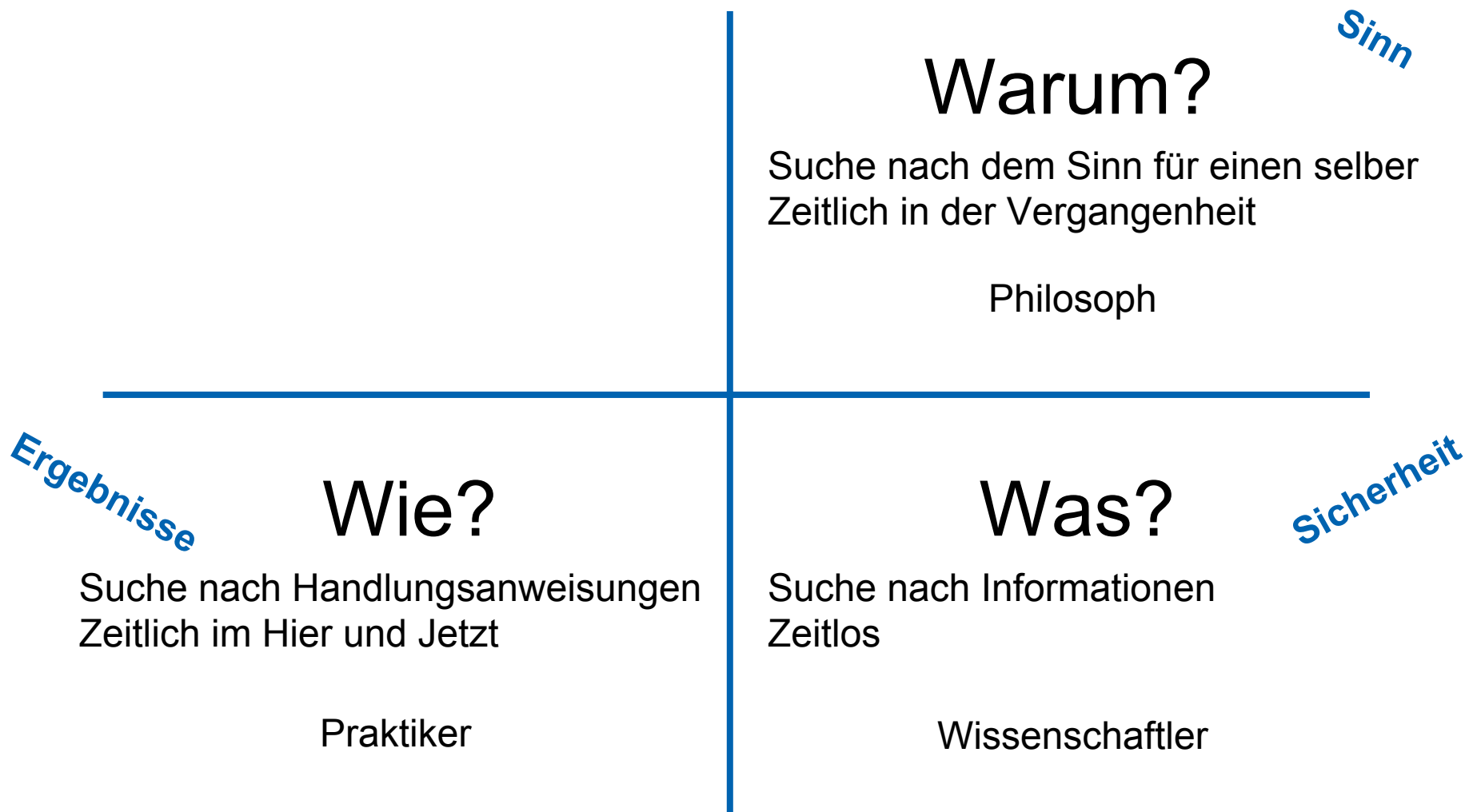
Vier-Quadranten-Modell



Vier-Quadranten-Modell



Vier-Quadranten-Modell



Vier-Quadranten-Modell

Optionen

Wohin noch?

Suche nach Möglichkeiten
Zeitlich in der Zukunft

Visionär

Sinn

Warum?

Suche nach dem Sinn für einen selber
Zeitlich in der Vergangenheit

Philosoph

Ergebnisse

Wie?

Suche nach Handlungsanweisungen
Zeitlich im Hier und Jetzt

Praktiker

Sicherheit

Was?

Suche nach Informationen
Zeitlos

Wissenschaftler

Dominante Quadranten erkennen



Warum?

Skeptische Haltung
Philosophische Fragen
Provokation, Unterstellung
Rückzug oder Aggression

Dominante Quadranten erkennen

Warum?

Skeptische Haltung
Philosophische Fragen
Provokation, Unterstellung
Rückzug oder Aggression

Was?

Häufiges Rückfragen
Prüfende Fragen
Emotional eher ruhig
Auditive Neigung

Dominante Quadranten erkennen

Warum?

Skeptische Haltung
Philosophische Fragen
Provokation, Unterstellung
Rückzug oder Aggression

Wie?

Kompromissbereit
Schnelle Entscheidungen
Situativ aufmerksam
Schnell, kurz

Was?

Häufiges Rückfragen
Prüfende Fragen
Emotional eher ruhig
Auditive Neigung

Dominante Quadranten erkennen

Wohin noch?

Visuelle, schnelle Sprache
In die ferne führende Sprache
Unverbunden zu anderen
Ignorant

Warum?

Skeptische Haltung
Philosophische Fragen
Provokation, Unterstellung
Rückzug oder Aggression

Wie?

Kompromissbereit
Schnelle Entscheidungen
Situativ aufmerksam
Schnell, kurz

Was?

Häufiges Rückfragen
Prüfende Fragen
Emotional eher ruhig
Auditive Neigung

Typische Aussagen

Optionen

Wohin noch?

„Dann könnte man ja auch ...“
„Ich sehe da für uns noch ...“
„Damit stehen uns alle Optionen offen.“

Sinn

Warum?

„Wozu das alles?“
„Das ergibt für mich keinen Sinn!“
„Das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen!“

Ergebnisse

Wie?

„Das ist doch ganz einfach!“
„Wozu lange reden ...“
„Ich mach' das mal eben.“

Sicherheit

Was?

„Das ist ein Problem.“
„Das ist eine gute Frage.“
„Können Sie mal sagen, ...“
„Erklären Sie mir bitte genauer ...“

Typgerechte Reaktionen (I)

Quadrant	Typgerecht	Bitte vermeiden
Warum	Bestätigung	Lächerlich machen
	Kopfnicken	Nicht würdigen
	Paraphrasieren	Selber Bewerten
	„Ich verstehe <u>und</u> ...“	„Ja, <u>aber</u> ...“
Was	Sachlich bleiben	Kurze Ausführungen
	Nüchterne Sprache	Oberflächlichkeit
	Detailinformationen	Showeffekte
	Fakten, Zahlen, Beweise	Unstrukturiiertheit, Übertreibungen, Behauptungen

Typgerechte Reaktionen (II)

Quadrant	Typgerecht	Bitte vermeiden
Wie	Kurze Handlungssprache	Ausschweifungen
	Prägnant	Problem erörtern
	Entscheidungsfreudig	
Wohin noch	Begeisterung teilen	Problematisieren
	Mitfliegen	„Ja, aber ...“
	„Wenn ..., dann ..“	„Das geht nicht, weil“

Auf Einwände reagieren (I)

- **Warum:** Anerkennung und Verständnis
 - „Testgetriebenes Vorgehen kostet doch nur Zeit!“
 - „Da sprechen Sie einen wichtigen Erfolgsfaktor an, den wir gleich gesondert behandeln!“
- **Was:** hohe Sachlichkeit, Detailtiefe, Geduld
 - „Wie soll das mit unseren komplexen Objektketten klappen?“
 - „Das Geheimnis liegt liegt im Einsatz von Interfaces, die Sie ...“

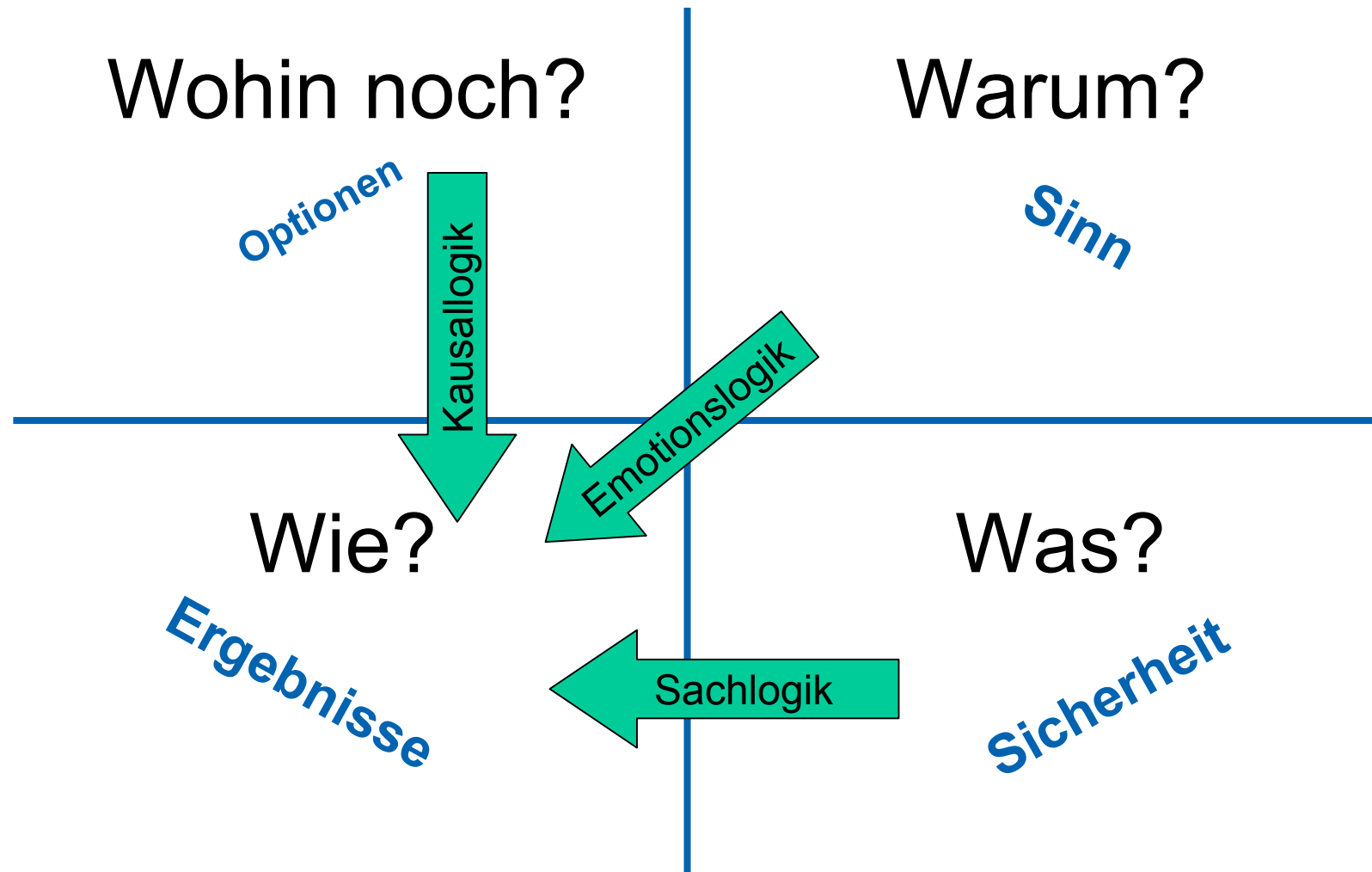
Auf Einwände reagieren (II)

- **Wie:** Kochrezept-Lösungen, kurz&knackig
 - „Muss ich etwa auch die Getter testen?“
 - „Normaler Weise reicht es völlig, die Getter indirekt über die anderen, komplexen Methoden mit zu testen.“
- **Wohin noch:** Optionen und Möglichkeiten
 - „Was nützt mir das im Projektverlauf?“
 - „Neben den relativ konstanten Wartungskosten erreichen Sie noch folgenden Mehrwert: ...“

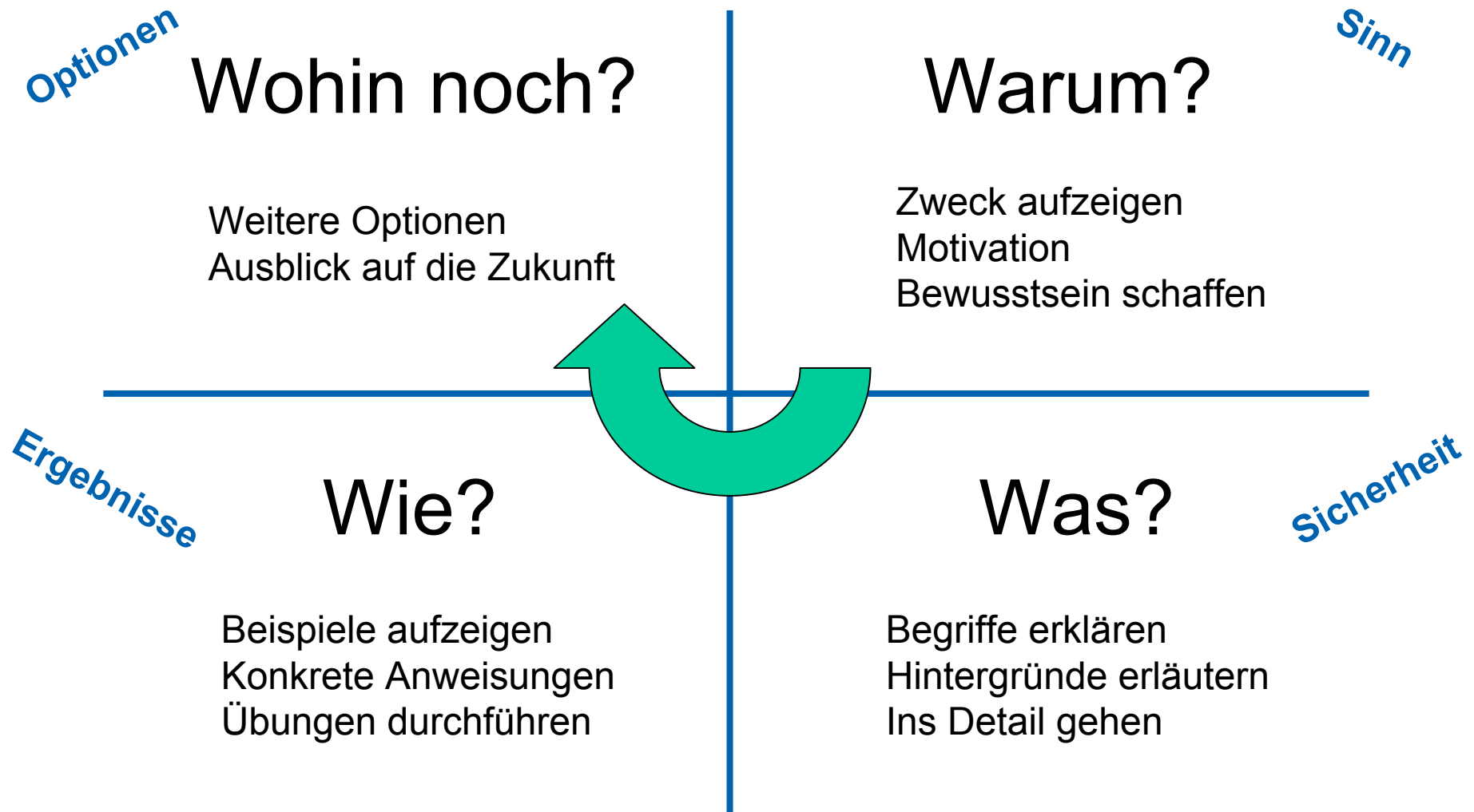
Argumentationsfäden

- Um zur konkreten Handlung zu kommen, versuchen wir unsere Partner in den Wie-Quadranten zu bewegen.
- Wenn dies nicht gelingt, sind sie häufig im Warum- oder Was-Quadranten blockiert.
- Wenn unsere Argumentationskette daher entweder den individuellen Sinn klärt oder Sicherheit gibt, erreichen wir diese Menschen besser.

Emotions- oder Sachlogik?



Vorträge oder Dokumente



Menschen sind verschieden...

- Menschen sind Individuen und damit voneinander verschieden.
 - Stärken
 - Schwächen
- Menschen mit anderen Stärken als unseren eigenen, zeigen uns indirekt unsere eigenen Defizite.
 - Davor weichen wir gerne aus.
 - An solchen Menschen reiben wir uns oft.

Positive innere Einstellung

Optionen

Wohin noch?

Kraft der Vision
Kreativität

Sinn

Warum?

Ethische Frage
Moralische Fragen

Ergebnisse

Wie?

Ergebnisorientierung
Erfolgserlebnisse

Sicherheit

Was?

Informationsgrundlage
Wissen

TALK: vier Aspekte – vier Ohren

- Nach dem TALK-Modell besteht eine Nachricht aus vier Aspekten:
 - **Tatsachenaspekt** oder Sachinformation
 - Worüber wird informiert?
 - **Ausdrucksaspekt** oder Selbstoffenbarung
 - Was gibt der Sender von sich kund?
 - **Lenkungsaspekt** oder Appell
 - Wozu soll der Empfänger veranlasst werden?
 - **Kontakt- oder Beziehungsaspekt**
 - Was hält der Sender vom Empfänger?

Ein langer Weg

- „Gesagt bedeutet nicht gehört!“
- „Gehört bedeutet nicht verstanden!“
- „Verstanden bedeutet nicht einverstanden!“
- „Einverstanden bedeutet nicht angewendet!“
- „Angewendet bedeutet nicht beibehalten!“

Hören mit vier Ohren



“Der Fehler bei der Kontenerstellung ist ja immer noch da!”



Es gibt einen Fehler in der Kontenerstellung.

Tatsache
Sachinformation

Ausdruck
Selbstoffenbarung

Ich bin sauer, dass der Fehler immer noch da ist.
Hätten Sie den nicht beheben können?



Beheben Sie den Fehler!

Lenkung
Apell

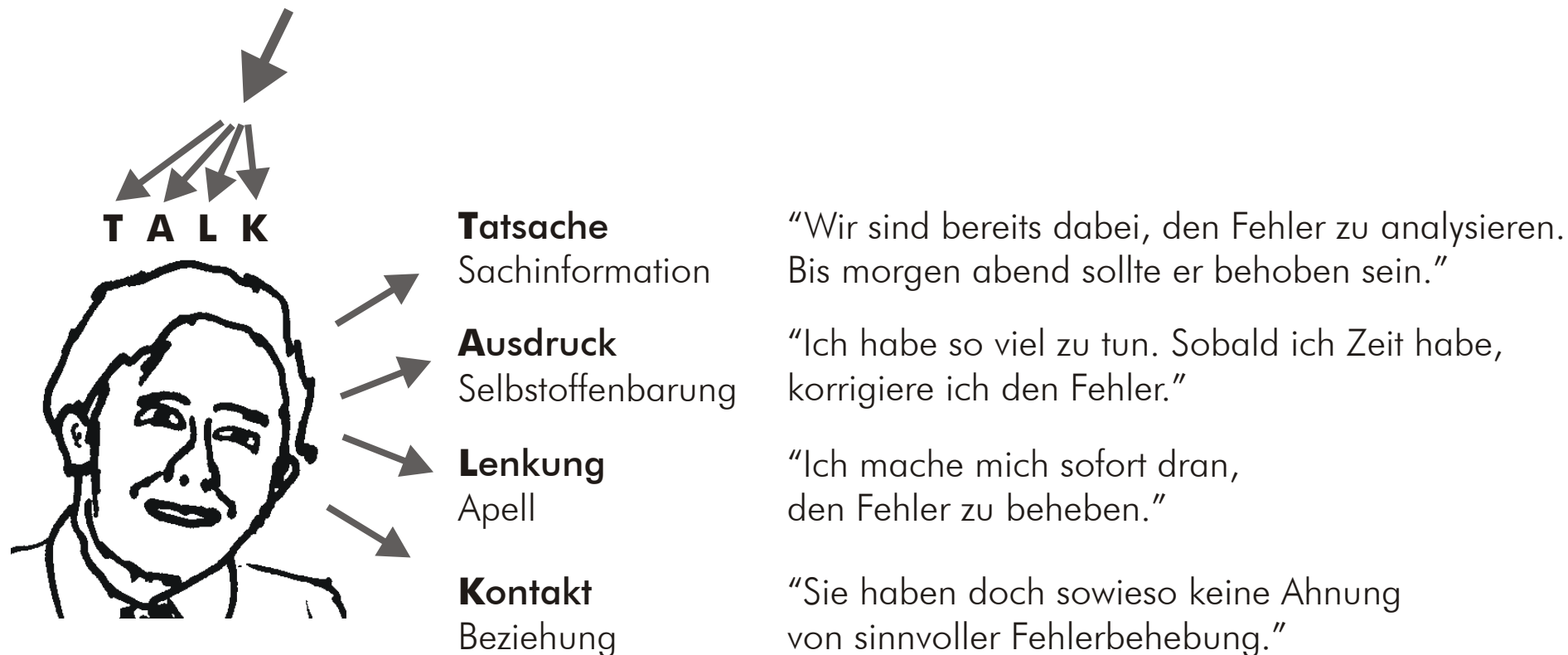
Kontakt
Beziehung

Sie sind wohl nicht in der Lage,
den Fehler zu korrigieren.

Reaktion: das bevorzugte Ohr

Wir interpretieren Aussagen individuell.

“Der Fehler bei der Kontenerstellung ist ja immer noch da!”



Kommunikation und Agilität

- Direkte Kommunikation ist einer der Erfolgsfaktoren für agile Projekte!
- Damit werden hohe Anforderungen an jeden Beteiligten gestellt.
- Die vorgestellten Modelle können in den verschiedensten Situationen helfen.
 - Im Entwicklungsteam
 - Mit Fachbereichen / Customer on site
 - Mit Managern
 - ...

Subtile Grenzverletzungen

- Entwickler zum Fachbereichsleiter
 - „Die alten Bildnummern brauchen Sie ja dann nicht mehr.“
- Fachbereichsmitarbeiter zum Entwickler
 - „Dazu müssen Sie die Kunden- und Angebotstabelle ändern!“
- Tester zum Entwickler
 - „Bei der Dispo-Erhöhung fehlt die Sicherheitsabfrage. Da ist dein Berechtigungskonzept wohl im argen.“
- Entwickler zum Tester
 - „Das kann ja auch nicht klappen. Der aktuelle Stand ist in die Testversion noch nicht integriert.“

Die zwei Anfangsbeispiele

Hast Du den neuen Vertrags-
Zustandsautomaten fertig?



Fange ich gleich mit an.
Aber schau mal:
In der Zwischenzeit habe ich den
Konfigurationseditor
benutzerfreundlicher gemacht!

Na toll, aber das bezahlt
uns kein Kunde!



Mögliche Diskussionsthemen



- Wie können wir beim Setzen von Prioritäten unterstützen?
- Wie komme ich zu einer „Du bist O.K.“-Einstellung?
- Wie kann ich meine Manager von technischen Entscheidungen überzeugen?
- Wie verhalte ich mich in schwierigen projektpolitischen Situationen?
- Wie kann ich Konflikte erkennen und angemessen reagieren?
- Wie kann ein erfolgreiches Coaching aussehen?
- ...
- Was steckt an Theorie hinter den Modellen?
- Was gibt es noch für interessante Modelle?