

Curriculum für
Certified Professional for
Software Architecture
(CPSA)

– Advanced Level –

Modul: <<Soft Skills für
Architekten>>



Inhaltsverzeichnis

<u>0</u>	<u>EINLEITUNG: ALLGEMEINES ZUM ISAQB ADVANCED LEVEL.....</u>	<u>5</u>
0.1	WAS VERMITTELT EIN ADVANCED LEVEL MODUL?.....	5
0.2	WAS KÖNNEN ABSOLVENTEN DES ADVANCED-LEVEL (CPSA-A)?.....	5
0.3	VORAUSSETZUNGEN ZUR CPSA-A ZERTIFIZIERUNG	5
<u>1</u>	<u>GRUNDLEGENDES ZUM MODUL SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN.....</u>	<u>6</u>
1.1	GLIEDERUNG DES LEHRPLANS FÜR SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN UND EMPFOHLENE ZEITLICHE AUFTEILUNG.....	6
1.2	DAUER, DIDAKTIK UND WEITERE DETAILS	6
1.3	VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS MODUL SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN	6
1.4	GLIEDERUNG DES LEHRPLANS FÜR SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN	7
1.5	ERGÄNZENDE INFORMATIONEN, BEGRIFFE, ÜBERSETZUNGEN	7
<u>2</u>	<u>EINFÜHRUNG IN DAS ISAQB ZERTIFIZIERUNGSPROGRAMM.....</u>	<u>8</u>
2.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	8
2.2	LERNZIELE	8
<u>3</u>	<u>GRUNDLAGEN ZU KOMMUNIKATIONSMODELLEN UND -TYPEN.....</u>	<u>9</u>
3.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	9
3.2	LERNZIELE	9
3.3	WAS SOLLEN DIE TEILNEHMER KENNEN?.....	9
3.4	REFERENZEN	9
<u>4</u>	<u>EINZEL- UND GRUPPENGESPRÄCHSFÜHRUNG.....</u>	<u>10</u>
4.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	10
4.2	LERNZIELE	10
4.3	REFERENZEN	10
<u>5</u>	<u>VISUALISIERUNGSTECHNIKEN.....</u>	<u>11</u>
5.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	11
5.2	LERNZIELE	11
5.3	REFERENZEN	11
<u>6</u>	<u>MODERATIONSTECHNIKEN.....</u>	<u>12</u>
6.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	12
6.2	LERNZIELE	12
6.3	REFERENZEN	12
<u>7</u>	<u>GRUNDLAGEN KONFLIKTMANAGEMENT.....</u>	<u>13</u>

7.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	13
7.2	LERNZIELE	13
7.3	REFERENZEN	13
8	<u>REFLEKTIONSTECHNIKEN.....</u>	14
8.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	14
8.2	LERNZIELE	14
8.3	REFERENZEN	14
9	<u>BEISPIELE FÜR SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN.....</u>	15
9.1	BEGRIFFE UND KONZEPTE.....	15
9.2	LERNZIELE	15
9.3	REFERENZEN	15
10	<u>QUELLEN UND REFERENZEN ZU SOFT SKILLS FÜR ARCHITEKTEN.....</u>	16

0 Einleitung: Allgemeines zum iSAQB Advanced Level

0.1 Was vermittelt ein Advanced Level Modul?

- Der iSAQB Advanced-Level bietet eine modulare Ausbildung in drei Kompetenzbereichen mit flexibel gestaltbaren Ausbildungswegen. Er berücksichtigt individuelle Neigungen und Schwerpunkte.
- Die Zertifizierung erfolgt als Hausarbeit. Die Bewertung und mündliche Prüfung wird durch vom iSAQB benannte Experten vorgenommen.

0.2 Was können Absolventen des Advanced-Level (CPSA-A)?

CPSA-A Absolventen können:

- Eigenständig und methodisch fundiert mittlere bis große IT-Systeme entwerfen.
- In IT-Systemen mittlerer bis hoher Kritikalität technische und inhaltliche Verantwortung übernehmen.
- Maßnahmen zur Erreichung nichtfunktionaler Anforderungen konzeptionieren, entwerfen und dokumentieren. Entwicklungsteams bei der Umsetzung dieser Maßnahmen begleiten.
- Architekturelevante Kommunikation in mittleren bis großen Entwicklungsteams steuern und durchführen

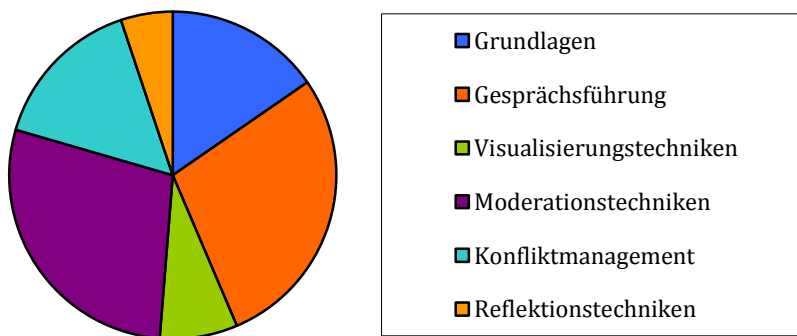
0.3 Voraussetzungen zur CPSA-A Zertifizierung

- Eine erfolgreiche Ausbildung und Zertifizierung zum CPSA-F (Certified Professional for Software Architecture, Foundation Level)
- Mindestens drei Jahre Vollzeit-Berufserfahrung in der IT-Branche, dabei Mitarbeit an Entwurf und Entwicklung von mindestens zwei unterschiedlichen IT-Systemen
 - Ausnahmen auf Antrag zulässig (etwa: Mitarbeit in OpenSource Projekten)
- Aus- und Weiterbildung im Rahmen von iSAQB-Advanced Level Schulungen im Umfang von mindestens 70 Credit-Points aus mindestens zwei unterschiedlichen Kompetenzbereichen (detailliert geregelt in Abschnitt).
 - Bestehende Zertifizierungen (etwa Sun/Oracle Java-Architect, Microsoft-CSA oä) können auf Antrag auf diese Credit-Points angerechnet werden.
- Erfolgreiche Bearbeitung der CPSA-A Zertifizierungsprüfung.

1 Grundlegendes zum Modul Soft Skills für Architekten

1.1 Gliederung des Lehrplans für Soft Skills für Architekten und empfohlene zeitliche Aufteilung

- Grundlagen zu Kommunikationsmodellen und –typen (180 Minuten)
- Einzel- und Gruppengesprächsführung (330 Minuten)
- Visualisierungstechniken (90 Minuten)
- Moderationstechniken (330 Minuten)
- Grundlagen Konfliktmanagement (180 Minuten)
- Reflektionstechniken (60 Minuten)



1.2 Dauer, Didaktik und weitere Details

Die genannten Zeiten sind Empfehlungen. Die Dauer einer Schulung zu Soft Skills für Architekten sollte mindestens 3 Tage betragen, kann aber länger sein. Anbieter können sich durch Dauer, Didaktik, Art- und Aufbau der Übungen sowie der detaillierten Kursgliederung voneinander unterscheiden. Insbesondere die Art der Beispiele und Übungen lässt der Lehrplan komplett offen.

Lizenzierte Schulungen zu Soft Skills für Architekten tragen zur Zulassung zur abschliessenden Advanced Level Zertifizierungsprüfung folgende Punkte (Credit Points) bei:

Methodische Kompetenz: 0 Punkte
Technische Kompetenz: 0 Punkte
Kommunikative Kompetenz: 30 Punkte

1.3 Voraussetzungen für das Modul Soft Skills für Architekten

Voraussetzungen für TrainerInnen

- Mindestens 10 Jahre Berufserfahrung im IT-Umfeld sowie eine regelmäßige Tätigkeit als Trainer im Soft-Skill-Bereich seit 3 Jahren (Doppelexpertise)

Teilnehmer sollten folgende Kenntnisse und/oder Erfahrung mitbringen:

- Softwareentwicklung ist Kommunikation
- Architekten vertreten die IT Seite und unterstützen Requirements Ingenieure / Software-Analytiker in deren Rolle als Vermittler zwischen Fachseite und IT-Seite
- Menschen zu respektieren und mit ihnen erfolgreich zu kommunizieren ist eine wichtige Fähigkeit für Architekten

Hilfreich für das Verständnis einiger Konzepte sind darüber hinaus:

- Kenntnis typischer Herausforderungen bei der Interaktion mit anderen Menschen
 - Der andere „versteht mich nicht“
 - Es gibt einen Konflikt
 - Architekten hängen im Gespräch ihre Gesprächspartner gelegentlich ab
 - Komplizierte Sachverhalte brauchen Bilder, um besser verstanden zu werden
 - Gemeinsam Lösungen zu finden, ist nicht einfach

1.4 Gliederung des Lehrplans für **Soft Skills für Architekten**

Die einzelnen Abschnitte des Lehrplans sind gemäß folgender Gliederung beschrieben:

- **Begriffe/Konzepte:** Wesentliche Kernbegriffe dieses Themas.
- **Unterrichts-/Übungszeit:** Legt die Unterrichts- und Übungszeit fest, die für dieses Thema bzw. dessen Übung in einer akkreditierten Schulung mindestens aufgewendet werden muss.
- **Lernziele:** Beschreibt die zu vermittelnden Inhalte inklusive ihrer Kernbegriffe und -konzepte.

Dieser Abschnitt skizziert damit auch die zu erwerbenden Kenntnisse in entsprechenden Schulungen. Die Lernziele werden differenziert in folgende Kategorien bzw. Unterkapitel:

- **Was sollen die Teilnehmer können?** Diese Inhalte sollen die Teilnehmer nach der Schulung selbständig anwenden können. Innerhalb der Schulung werden diese Inhalte durch Übungen abgedeckt.
- **Was sollen die Teilnehmer verstehen?** Diese Inhalte bilden eine bestimmte Haltung beim Teilnehmer, aus der heraus er sein Können anwendet.
- **Was sollen die Teilnehmer kennen?** Diese Inhalte (Begriffe, Konzepte, Methoden, Praktiken oder Ähnliches) können das Verständnis unterstützen oder das Thema motivieren. Diese Inhalte werden in Schulungen thematisiert, aber nicht notwendigerweise ausführlich unterrichtet.

1.5 Ergänzende Informationen, Begriffe, Übersetzungen

Architekten benötigen Soft Skills in ihrem Alltag. Sie stehen in kontinuierlichem Dialog mit Stakeholdern, Requirements Ingenieuren, Entwicklung und Qualitätssicherung. Dabei treffen sie Entwurfsentscheidungen auf Basis der Information aus vielen unterschiedlichen Gesprächen, die sie mit Personen mit unterschiedlichen Interessen geführt haben. In diesem Spannungsfeld müssen sie in der Lage sein, die für die Entscheidung maßgeblich wichtigen Inhalte zu erkennen und herauszuarbeiten. Ihre Entscheidungen wiederum klar nachvollziehbar darzustellen, ist eine weitere Herausforderung.

Oft stehen allzu menschliche Eigenschaften der rein sachlichen Kommunikation im Weg, so dass Missverständnisse und Befindlichkeiten den Entscheidungsprozess und das reibungslose Zusammenarbeiten behindern können. Konflikte können so leicht entstehen.

Die Schulung geht auf die kontextüblichen Arbeitssituationen von Architekten als "Nabe im Rad" konkret ein und liefert pragmatisches Handwerkszeug, um den eigenen Soft-Skills-Baukasten anzureichern und angemessen konstruktiv die Herausforderungen eines Architekten zu handhaben.

Die in der Schulung „Soft Skills für Software-Architekten“ gelernten Inhalte werden in der Prüfung zum iSAQB CPSA-A nicht geprüft. Es wird jedoch vom Prüfling erwartet, dass er seine Soft Skills nutzt, um die Lösung, die er für die Prüfungsaufgabe gefunden hat, verständlich zu präsentieren und zu diskutieren.

Soweit für das Verständnis des Lehrplans erforderlich, haben wir Fachbegriffe ins iSAQB Glossar aufgenommen, definiert und bei Bedarf durch die Übersetzungen der Originalliteratur ergänzt.

2 Einführung in das iSAQB Zertifizierungsprogramm

Dauer: 15 Min (optional)	Übungszeit: keine
--------------------------	-------------------

Dieser Abschnitt ist nicht prüfungsrelevant. Falls Teilnehmer bereits CPSA-F zertifiziert sind, kann dieser Abschnitt entfallen.

2.1 Begriffe und Konzepte

iSAQB, Advanced-Level Zertifizierung und Voraussetzung dazu.

2.2 Lernziele

Die Teilnehmer lernen den Kontext des iSAQB Zertifizierungsprogrammes und der zugehörigen Prüfungen beziehungsweise Prüfungsmodalitäten kennen.

2.2.1 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- iSAQB als Verein
- Advanced Level in Abgrenzung zu anderen Level
- Randbedingungen und Vorgehen beim iSAQB Zertifizierungsprogramm

3 Grundlagen zu Kommunikationsmodellen und -Typen

Dauer: 120 Min	Übungszeit: 60 Min
----------------	--------------------

3.1 Begriffe und Konzepte

Definitionen, Eisbergmodell nach Freud, 4-Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun, Wahrnehmen-Vermuten-Bewerten nach Mayrshofer/Kröger

3.2 Lernziele

3.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die Teilnehmer (TN) kennen verschiedene Kommunikationsmodelle und -typen.
- TN können einschätzen, in welchen Typologien sie selbst sowie ihre Gesprächspartner sich situativ befinden. TN berücksichtigen dabei, dass Typologien auch zu Schubladendenken führen können und deshalb vorsichtig genutzt werden sollten.
- TN können ihre Kommunikation dem jeweiligen Bedarf des Anderen anpassen.

3.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Der Mitmensch ist anders als ich
- Den Kommunikationstyp des anderen zu kennen kann im Gespräch helfen
- Inhalte sind beim Sprechen das Wenigste
- Menschen agieren nicht (nur) rational, und das ist OK!
- Modelle sind zu simpel und trotzdem hilfreich
- Meine innere Haltung wirkt sich auf das Gespräch aus
- Es gibt nicht das „Eigentum der alleinigen Wahrheit“
- Ressourcenorientierte versus defizitäre Kommunikation

3.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Die eigenen Annahmen darüber, wie Kommunikation funktioniert
- Situationen, in denen Kommunikation klappte und solche, in denen sie fehlschlug
- Die eigenen Stärken und Schwächen in konkreten Kommunikationssituationen
- Erkenntnis über den eigenen Entwicklungswunsch

3.4 Referenzen

- Vogenschow, Uwe; Björn Schneider; Ines Meyrose: Soft Skills für Softwareentwickler: Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Differentielle Psychologie der Kommunikation
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3, Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation

4 Einzel- und Gruppengesprächsführung

Dauer: 120 Min	Übungszeit: 210 Min
----------------	---------------------

4.1 Begriffe und Konzepte

aktives Zuhören, Feedback geben, Einzelgesprächsführung, Gruppengesprächsführung, Gesprächsvorbereitung, Gesprächsnachbereitung, Ablauf eines Gesprächs, Gesprächs-Settings klären

4.2 Lernziele

4.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN können Einzel-, Gruppengespräche sowie Präsentationen auf Basis unterschiedlicher Kommunikationsmodelle einschätzen.
- TN können Einzel- und Gruppengespräche selbstständig strukturiert vorbereiten.
- TN können Einzel- und Gruppengespräche durchführen.
- TN können Einzel- und Gruppengespräche nachbereiten.
- Die TN haben Methoden der Gesprächsführung (aktiv zuhören, fragen/nachfragen, zusammenfassen) kennen- und anwenden gelernt.

4.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Die Teilnehmer verstehen um die Bedeutung und Effektivität einer wohlgeplanten Gesprächsvorbereitung.
- Die Teilnehmer verstehen die Struktur eines Gesprächsablaufs und stellen sich darauf ein.
- Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung einer Gesprächsnachbereitung.
- Die TN sind in der Lage, eine Unterschiedlichkeit zwischen Sach- und Prozessebene zu erkennen.
- Die Teilnehmer verstehen, dass sie durch eine intensive Gesprächsvorbereitung in der Lage sind, sich situativ auf das aktuelle Geschehen / ungeplante Veränderungen einzustellen und dass sie ihrer inneren Freiheit / ihren Fähigkeiten vertrauen können.

4.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Situationen, in denen die TN Einzelgespräche oder Gruppengespräche führen
- Unterschiedliche, der jeweiligen Situation angemessene Präsentationstechnik

4.3 Referenzen

- Gernot Graeßner: Moderationstechniken
- Mayrshofer, Daniela; Kröger Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit

5 Visualisierungstechniken

Dauer: 30 Min	Übungszeit: 60 Min
---------------	--------------------

5.1 Begriffe und Konzepte

Visualisierungstechniken, Bedeutung von Visualisierung, Vor- und Nachteile unterschiedlicher Visualisierungsmedien (Metaplanwand, Whiteboard, Flipchart, Folien, Powerpoint, Hilfsmittel)

5.2 Lernziele

5.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN haben einen Eindruck darüber gewonnen, wie sie Visualisierungstechniken zur Konsensfindung und gemeinsamer Ergebnisentwicklung einsetzen können.
- Die TN sollen sich ermutigt fühlen aufzustehen, nach vorne zu gehen und zu visualisieren/malen was sie denken.

5.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Visualisierung dient auch zur Konsensfindung.
- Visualisierung fördert Transparenz und gemeinsames Verständnis.
- Visualisierung fördert Klärungsprozesse.
- Visualisierung ist ein verknüpfendes Thema.
- Es gibt einen Unterschied zwischen Visualisierung in der Moderation und Visualisierung der eigenen Ideen durch jemand Dritten.

5.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Umgang mit Whiteboard, Flipchart, Metaplanwänden und -karten
- Was kommt konkret wo in der Praxis zum Einsatz
- Wann lohnt sich Visualisierung

5.3 Referenzen

- Rachow, Axel: Sichtbar, Die besten Visualisierungs-Tipps für Präsentation und Training
- Graeßner, G.: Moderation – das Lehrbuch
- Mayrshofer, Daniela; Kröger Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit

6 Moderationstechniken

Dauer: 120 Min	Übungszeit: 210 Min
----------------	---------------------

6.1 Begriffe und Konzepte

Definitionen, Rollenverständnis des Moderators, verschiedene Moderationstechniken, Stufen der Entscheidungsfindung

6.2 Lernziele

6.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN können ihre Rolle gemäß der Anforderungen der konkreten Gruppensituation zwischen den Polen „Moderator“ (Prozessebene) und „Entscheider“ (fachliche Ebene) bestimmen und können sie in der Gruppe transparent machen.
- Sie können zur Unterstützung der Lösungsfindung Methoden und Techniken zur Vorbereitung und Durchführung von Gruppensituationen sowie zur Gesprächsführung in Gruppen anwenden.
- Sie sind in der Lage, Architekturentscheidungen in der Gruppe herbeizuführen.
- Sie sind in der Lage, empfängergerecht Inputs zu geben, um den Lösungsprozess zu unterstützen.

6.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Die Anforderungen, die die Rolle eines Moderators an den Architekten stellt.
- Die Abgrenzung zwischen der Rolle des Moderators (mit absichtslosem Interesse am Ergebnis einen Lösungsprozess unterstützen) versus der Rolle des Entscheiders/Architekten (mit absichtsvollem Interesse am Ergebnis der Lösung mitwirken).
- Welche Teile der Moderatorenrolle dem Architekten helfen, in Zukunft für tragfähige und konstruktive Lösungen zu sorgen.
- Architektur beinhaltet neben technischen Aspekten einen hohen Anteil an Moderationsgeschick, um reibungsarm miteinander zu arbeiten.

6.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Erfahrungen mit Moderationssituationen
- Weiterführende Literatur

6.3 Referenzen

- Rachow, Axel: Sichtbar, Die besten Visualisierungs-Tipps für Präsentation und Training
- Graeßner, G.: Moderation – das Lehrbuch
- Mayrshofer, Daniela; Kröger Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit

7 Grundlagen Konfliktmanagement

Dauer: 120 Min	Übungszeit: 60 Min
----------------	--------------------

7.1 Begriffe und Konzepte

Definitionen, Konfliktarten, Konfliktanalyse, Konfliktstufen nach Glasl

7.2 Lernziele

7.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN können bedarfsgerecht eine Konfliktanalyse durchführen, um handlungs- und arbeitsfähig zu bleiben.
- Die TN können in einer Konfliktsituation erkennen, ob sie den Konflikt eigenverantwortlich lösen können.
- Die TN finden sowohl eigene Deeskalationswege als auch Wege der Delegation und Eskalation.

7.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Verschiedene Konfliktarten benötigen unterschiedliche Lösungswege in der Klärung.
- Konfliktanalysen unterstützen darin, zweckmäßige von unzweckmäßigen Lösungswegen zu unterscheiden.
- Konstruktive Konfliktlösungen tragen zu Wachstum und Lernen bei.
- Konflikte lassen sich nur unter gewissen Voraussetzungen eigenverantwortlich lösen.
- Die TN sind nicht dafür verantwortlich, die Lösung für einen Konflikt zu liefern.

7.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Die für den Arbeitskontext der SW-Architektur wichtigsten Konfliktsituationen und deren Beteiligte (z.B. Fachbereich/Entwicklung, Entwicklung/Betrieb, Entwicklung/Support, usw.)
- Die Konfliktstufen nach Glasl
- Eigenverantwortliche Konfliktlösungswege
- Wege der Delegation und der Eskalation

7.3 Referenzen

- Glasl, Friedrich: Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu
- Vigerschow, Uwe; Björn Schneider; Ines Meyrose: Soft Skills für Softwareentwickler: Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle

8 Reflektionstechniken

Dauer: 20 Min	Übungszeit: 40 Min
---------------	--------------------

8.1 Begriffe und Konzepte

Definitionen, aktives Zuhören, Feedback geben, Reflektionswerkzeuge

8.2 Lernziele

8.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN erhalten durch regelmäßige Reflektion eine Klarheit über ihr Eigenbild und Fremdbild.
- Die TN sind in der Lage, zu reflektieren.
- Die TN sind in der Lage, von dritten Personen Feedback einzufordern.
- Die TN sind in der Lage, Feedback konstruktiv zu geben.

8.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Feedback ist ein Beitrag zu Lernen.
- Regelmäßige Feedbacks fördern die konstruktive Zusammenarbeit und tragen damit auch zu nachhaltigen Arbeitsergebnissen bei.
- Techniken zur Reflektion
- Feedback Regeln zum Geben und Nehmen

8.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Die Notwendigkeit, zu reflektieren
- Situationen, in denen die TN selbst Feedback bekommen oder gegeben haben

8.3 Referenzen

9 Beispiele für Soft Skills für Architekten

Kapitel 9 ist orthogonal zu den Kapiteln 3 – 8 zu lesen und zu verstehen.

9.1 Begriffe und Konzepte

Innerhalb jeder lizenzierten Schulung müssen mindestens 3 Beispiele für Gruppengespräche und Konfliktanalyse aus dem Kontext der Teilnehmer bearbeitet werden.

Art und Ausprägung weiterer vorgestellter Beispiele können von der Schulung bzw. den Interessen der Teilnehmer abhängen und werden seitens iSAQB nicht vorgegeben.

9.2 Lernziele

Beschreibung dessen, was die Teilnehmer über Gruppengespräche führen und Konfliktanalyse lernen sollen, wenn sie ihre Beispiele nutzen.

9.2.1 Was sollen die Teilnehmer können?

- Die TN sind in der Lage, die vermittelten Inhalte auf den eigenen Kontext zu übertragen und anzuwenden.

9.2.2 Was sollen die Teilnehmer verstehen?

- Die im Seminar vorgestellten Techniken und Werkzeuge lassen sich auf den eigenen Kontext übertragen

9.2.3 Was sollen die Teilnehmer kennen?

- Die Teilnehmer gewinnen neue Erkenntnisse über die individuellen Herausforderungen im eigenen Arbeitskontext und erhalten Impulse um diesen zu begegnen und sie zu lösen.

9.3 Referenzen

Keine. Schulungsanbieter sind für die Auswahl und Beschreibung von Beispielen verantwortlich.

10 Quellen und Referenzen zu Soft Skills für Architekten

Dieser Abschnitt enthält Quellenangaben, die ganz oder teilweise im Curriculum referenziert werden.

G

[Glasl, 2010]

Glasl, Friedrich: Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu, Verlag am Goethebaum

[Graeßner 2008]

Graeßner, G.: Moderation – das Lehrbuch, ZIEL Augsburg

M

[Mayrshofer, Kröger 2011]

Mayrshofer, Daniela; Kröger Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle GmbH Verlag, Hamburg

R

[Rachow2006]

Rachow, Axel: Sichtbar, Die besten Visualisierungs-Tipps für Präsentation und Training, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

[Rosenberg 2007]

Rosenberg, Marshall B., Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann, Paderborn

V

[Vigenschow, Schneider, Meyrose, 2012]

Vigenschow, Uwe; Björn Schneider; Ines Meyrose: Soft Skills für IT-Berater: Workshops durchführen, Kunden methodisch beraten, Veränderungen aktiv mitgestalten, dpunkt.verlag GmbH

[Vigenschow, Schneider, Meyrose 2010]

Vigenschow, Uwe; Björn Schneider; Ines Meyrose: Soft Skills für Softwareentwickler: Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und –modelle, dpunkt.verlag GmbH

S

[Simon 2009]

Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg