

Curriculum für

Certified Professional for  
Software Architecture (CPSA)<sup>®</sup>  
*Advanced Level*

**Modul  
SOFT**

**Soft Skills für Architekt:innen**

2024.1-RC1-DE-20240921



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Lernziele .....	2
Einführung: Allgemeines zum iSAQB Advanced Level .....	3
Was vermittelt ein Advanced Level Modul? .....	3
Was können Absolventen des Advanced Level (CPSA-A)? .....	3
Voraussetzungen zur CPSA-A-Zertifizierung .....	3
Grundlegendes .....	4
Struktur des Lehrplans und empfohlene zeitliche Aufteilung .....	4
Dauer, Didaktik und weitere Details .....	4
Voraussetzungen .....	4
Gliederung des Lehrplans .....	4
Ergänzende Informationen, Begriffe, Übersetzungen .....	5
1. Grundlagen der Kommunikation .....	6
1.1. Begriffe und Konzepte .....	6
1.2. Lernziele .....	6
1.3. Referenzen .....	7
2. Einzel- und Gruppengesprächsführung .....	8
2.1. Begriffe und Konzepte .....	8
2.2. Lernziele .....	8
2.3. Referenzen .....	8
3. Visualisierungstechniken .....	9
3.1. Begriffe und Konzepte .....	9
3.2. Lernziele .....	9
3.3. Referenzen .....	9
4. Moderationstechniken .....	10
4.1. Begriffe und Konzepte .....	10
4.2. Lernziele .....	10
4.3. Referenzen .....	11
5. Grundlagen Konfliktmanagement .....	12
5.1. Begriffe und Konzepte .....	12
5.2. Lernziele .....	12
5.3. Referenzen .....	12
Referenzen .....	13

© (Copyright), International Software Architecture Qualification Board e. V. (iSAQB® e. V.) 2023

Die Nutzung des Lehrplans ist nur unter den nachfolgenden Voraussetzungen erlaubt:

1. Sie möchten das Zertifikat zum CPSA Certified Professional for Software Architecture Foundation Level® oder CPSA Certified Professional for Software Architecture Advanced Level® erwerben. Für den Erwerb des Zertifikats ist es gestattet, die Text-Dokumente und/oder Lehrpläne zu nutzen, indem eine Arbeitskopie für den eigenen Rechner erstellt wird. Soll eine darüber hinausgehende Nutzung der Dokumente und/oder Lehrpläne erfolgen, zum Beispiel zur Weiterverbreitung an Dritte, Werbung etc., bitte unter [info@isaqb.org](mailto:info@isaqb.org) nachfragen. Es müsste dann ein eigener Lizenzvertrag geschlossen werden.
2. Sind Sie Trainer oder Trainingsprovider, ist die Nutzung der Dokumente und/oder Lehrpläne nach Erwerb einer Nutzungslizenz möglich. Hierzu bitte unter [info@isaqb.org](mailto:info@isaqb.org) nachfragen. Lizenzverträge, die alles umfassend regeln, sind vorhanden.
3. Falls Sie weder unter die Kategorie 1. noch unter die Kategorie 2. fallen, aber dennoch die Dokumente und/oder Lehrpläne nutzen möchten, nehmen Sie bitte ebenfalls Kontakt unter [info@isaqb.org](mailto:info@isaqb.org) zum iSAQB e. V. auf. Sie werden dort über die Möglichkeit des Erwerbs entsprechender Lizenzen im Rahmen der vorhandenen Lizenzverträge informiert und können die gewünschten Nutzungsgenehmigungen erhalten.

#### Wichtiger Hinweis

**Grundsätzlich weisen wir darauf hin, dass dieser Lehrplan urheberrechtlich geschützt ist. Alle Rechte an diesen Copyrights stehen ausschließlich dem International Software Architecture Qualification Board e. V. (iSAQB® e. V.) zu.**

Die Abkürzung "e. V." ist Teil des offiziellen Namens des iSAQB und steht für "eingetragener Verein", der seinen Status als juristische Person nach deutschem Recht beschreibt. Der Einfachheit halber wird iSAQB e. V. im Folgenden ohne die Verwendung dieser Abkürzung als iSAQB bezeichnet.

## Verzeichnis der Lernziele

- LZ 1-1: Kompetenzarten und deren Erlangen kennen und unterscheiden
- LZ 1-2: Grundlagen zu Kommunikationsmodellen und -typen kennen und zur Reflexion anwenden
- LZ 1-3: Feedback als Beitrag zu Lernen verstehen und von Dritten einfordern
- LZ 1-4: Konstruktiv Feedback geben und nehmen
- LZ 1-5: Sich selbst reflektieren
- LZ 1-6: Stakeholder der Softwarearchitektur analysieren und Kommunikation zielgruppenorientiert anwenden
- LZ 2-1: Gespräche selbständig und strukturiert vorbereiten
- LZ 2-2: Gespräche souverän und situativ angemessen durchführen
- LZ 2-3: Gespräche inhaltlich und reflektiv nachbereiten
- LZ 3-1: Nützlichkeit von Visualisierung zur effektiven Gesprächsführung und Konfliktprävention erkennen
- LZ 3-2: Visualisierungstechniken kennen und passgenau auswählen
- LZ 4-1: Die Verantwortlichkeiten einer Moderationsrolle verstehen
- LZ 4-2: Eine Moderation inkl. passender Moderationswerkzeuge durchführen
- LZ 4-3: Entscheidungsfindung mit der Gruppe vorbereiten und durchführen
- LZ 5-1: Konflikte bedarfsgerecht analysieren
- LZ 5-2: Eigenes Konfliktverhalten reflektieren
- LZ 5-3: Konflikte konstruktiv lösen und Präventionsmaßnahmen ableiten

## Einführung: Allgemeines zum iSAQB Advanced Level

### Was vermittelt ein Advanced Level Modul?

Das Modul kann unabhängig von einer CPSA-F-Zertifizierung besucht werden.

- 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.

### 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 von Qualitätsanforderungen konzeptionieren, entwerfen und dokumentieren sowie Entwicklungsteams bei der Umsetzung dieser Maßnahmen begleiten
- architekturelevante Kommunikation in mittleren bis großen Entwicklungsteams steuern und durchführen

### Voraussetzungen zur CPSA-A-Zertifizierung

- erfolgreiche Ausbildung und Zertifizierung zum Certified Professional for Software Architecture, Foundation Level® (CPSA-F)
- mindestens drei Jahre Vollzeit-Berufserfahrung in der IT-Branche; dabei Mitarbeit an Entwurf und Entwicklung von mindestens zwei unterschiedlichen IT-Systemen
  - Ausnahmen sind auf Antrag zulässig (etwa: Mitarbeit in Open-Source-Projekten)
- Aus- und Weiterbildung im Rahmen von iSAQB-Advanced-Level-Schulungen im Umfang von mindestens 70 Credit Points aus mindestens drei unterschiedlichen Kompetenzbereichen
- erfolgreiche Bearbeitung der CPSA-A-Zertifizierungsprüfung



## Grundlegendes

### Struktur des Lehrplans und empfohlene zeitliche Aufteilung

Inhalt	Empfohlene Minstdauer (min)
1. Grundlagen der Kommunikation	330
2. Einzel- und Gruppengesprächsführung	180
3. Visualisierungstechniken	60
4. Moderationstechniken	240
5. Grundlagen Konfliktmanagement	360
Summe	1170 (19,5h)

### Dauer, Didaktik und weitere Details

Die genannten Zeiten sind Empfehlungen. Die Dauer einer Schulung zum Modul SOFT 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.

Die erwähnten Techniken, Modelle und Werkzeuge sind Möglichkeiten, den Teilnehmer:innen die Lernziele zu vermitteln. Von diesen Vorschlägen können Trainer:innen abweichen, wenn sie begründen können, warum eine andere Vermittlungstechnik die Lernziele ebenso adressiert. Alle Inhalte sollen an Beispielen der Teilnehmer:innen reflektiert und mit passenden praxisnahen Übungen in deren Alltag transferiert werden.

Lizenzierte Schulungen zu SOFT tragen zur Zulassung zur abschließenden Advanced-Level-Zertifizierungsprüfung folgende Credit Points bei:

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

### Voraussetzungen

Die kommunikativen Herausforderungen von Softwarearchitekt:innen theoretisch und / oder praktisch zu kennen, ist empfehlenswert.

### Gliederung des Lehrplans

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.

## Ergänzende Informationen, Begriffe, Übersetzungen

Architekt:innen benötigen Soft Skills in ihrem Alltag. Sie stehen in kontinuierlichem Austausch mit Stakeholdern, Requirements-Ingenieur:innen, Entwicklung und Qualitätssicherung. Dabei treffen sie häufig gemeinsam mit anderen 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 Architekt:innen als "Nabe im Rad" konkret ein und liefert pragmatisches Handwerkszeug, um den eigenen Soft-Skills-Baukasten anzureichern und angemessen konstruktiv Herausforderungen in der Architekturarbeit handzuhaben.

Die in der Schulung „Soft Skills für Architekt:innen“ gelernten Inhalte werden in der Prüfung zum iSAQB-CPSA®-A nicht geprüft. Es wird jedoch von Prüflingen erwartet, dass sie ihre Soft Skills nutzen, um die Lösung, die für die Prüfungsaufgabe gefunden wurde, 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.

# 1. Grundlagen der Kommunikation

Dauer: 180 Min.	Übungszeit: 150 Min.
-----------------	----------------------

## 1.1. Begriffe und Konzepte

Definitionen, Kompetenzrad, 4 Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun, 4-Quadranten-Modell/4MAT, Stakeholder-Map und -Analyse, 16 Lebensmotive nach Reiss, Maslowsche Bedürfnishierarchie

## 1.2. Lernziele

### LZ 1-1: Kompetenzarten und deren Erlangen kennen und unterscheiden

Die Teilnehmer:innen können die vier Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeits-Kompetenz) unterscheiden und verstehen, dass es unterschiedliche Wege gibt, diese auszubauen (Wissensvermittlung, Übung, Reflexion).

### LZ 1-2: Grundlagen zu Kommunikationsmodellen und -typen kennen und zur Reflexion anwenden

Die Teilnehmer:innen verstehen, dass ihre innere Haltung sich auf Gespräche auswirkt. Sie kennen verschiedene Kommunikationsmodelle und -typen wie z.B.:

- 4-Quadranten-Modell
- 4 Seiten einer Nachricht
- 16 Lebensmotive

Die Teilnehmer:innen berücksichtigen, dass Typologien zu Schubladendenken führen können und deshalb vorsichtig genutzt werden sollten. Gleichzeitig erkennen sie deren Nutzen zur Selbstreflexion und zielgruppen- bzw. bedürfnisorientierten Gesprächsführung.

### LZ 1-3: Feedback als Beitrag zu Lernen verstehen und von Dritten einfordern

Teilnehmer:innen sind in der Lage, von dritten Personen Feedback einzufordern. Sie verstehen Feedback als einen Beitrag zu Lernen, kennen die Regeln zum Nehmen von Feedback und halten diese ein.

### LZ 1-4: Konstruktiv Feedback geben und nehmen

Die Teilnehmer:innen verstehen, dass sie durch regelmäßige Reflektion eine Klarheit über ihr Eigenbild und Fremdbild erhalten. Es wird ihnen klar, dass regelmäßige Feedbacks die konstruktive Zusammenarbeit fördern und damit auch zu nachhaltigen Arbeitsergebnissen beitragen. Die Teilnehmer:innen kennen die Regeln zum Geben von Feedback und halten diese ein.

### LZ 1-5: Sich selbst reflektieren

Die Teilnehmer:innen verstehen, dass sie durch regelmäßige Reflektion eine Klarheit über ihr Eigenbild und Fremdbild erhalten.

### LZ 1-6: Stakeholder der Softwarearchitektur analysieren und Kommunikation zielgruppenorientiert anwenden

Die Teilnehmer:innen können typische Stakeholder aus Sicht von Softwarearchitekt:innen identifizieren (z.B. Entwickler:innen, Management, Betrieb, Kunden) und deren Anliegen verstehen (z.B. via Maslowsche Bedürfnishierarchie).



Sie können eine Stakeholderanalyse durchführen mit Werkzeugen wie z.B.

- Stakeholder-Map
- Beziehungs-Map bzw. Abhängigkeitsanalyse
- RACI-Matrix

Die Teilnehmer:innen können Maßnahmen aus der Stakeholderanalyse ableiten wie z.B.

- Risiken und entsprechende Minderungsmaßnahmen ausarbeiten, kommunizieren und einplanen
- Maßnahmen zur Sicherstellung der Stakeholder-Zufriedenheit ausarbeiten, kommunizieren und einplanen
- Stakeholder-Kommunikationsplan erstellen

### **1.3. Referenzen**

[Krips+ 2017], [Vigenschow+ 2019], [Schulz von Thun 1981], [Schulz von Thun 1983], [Schulz von Thun 1998]

## 2. Einzel- und Gruppengesprächsführung

Dauer: 90 Min.	Übungszeit: 90 Min.
----------------	---------------------

### 2.1. Begriffe und Konzepte

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

### 2.2. Lernziele

#### LZ 2-1: Gespräche selbständig und strukturiert vorbereiten

Die Teilnehmer:innen verstehen um die Bedeutung und Effektivität einer wohlgeplanten Gesprächsvorbereitung. Sie verstehen, dass sie durch eine intensive Gesprächsvorbereitung in der Lage sind, sich situativ auf das aktuelle Geschehen/ungeplante Veränderungen einzustellen und dass sie ihren Fähigkeiten vertrauen können. Die Teilnehmer:innen können Einzel-, Gruppengespräche sowie Präsentationen auf Basis unterschiedlicher Kommunikationsmodelle einschätzen. Sie verstehen die Struktur eines Gesprächsablaufs und bereiten angemessene spontane Gesprächssituationen und geplante Meetings vor.

#### LZ 2-2: Gespräche souverän und situativ angemessen durchführen

Die Teilnehmer:innen sind in der Lage, eine Unterschiedlichkeit zwischen Sach- und Prozessebene zu erkennen. Sie kennen den Unterschied zwischen Überzeugung, Durchsetzung und Manipulation. Außerdem erkennen sie, wann ein Gruppen- bzw. ein Einzelsetting geeignet ist. Sie kennen Methoden der Gesprächsführung und können sie anwenden, z.B.

- aktives Zuhören
- Fragetechniken
- 4-Quadranten-Modell.
- drei Seiten der Überzeugung nach Aristoteles (Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Sympathie)
- Manipulationstechniken (z.B. Reziprozität, Autorität, Sympathie, Knappheit)

#### LZ 2-3: Gespräche inhaltlich und reflektiv nachbereiten

Die Teilnehmer:innen verstehen die Bedeutung einer Gesprächsnachbereitung für Teilnehmer:innen und als Reflexionsmöglichkeit für sich selbst.

### 2.3. Referenzen

[Ion+ 2011], [Graeßner 2013], [Hellmoldt+ 2017], [Maslow], [Mayrshofer 2006], [Pink+2018]

### 3. Visualisierungstechniken

Dauer: 45 Min.	Übungszeit: 15 Min.
----------------	---------------------

#### 3.1. Begriffe und Konzepte

Präsentation, Visualisierungstechniken (physisch und virtuell), Bedeutung von Visualisierung, Vor- und Nachteile unterschiedlicher Visualisierungsmedien.

#### 3.2. Lernziele

##### **LZ 3-1: Nützlichkeit von Visualisierung zur effektiven Gesprächsführung und Konfliktprävention erkennen**

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

##### **LZ 3-2: Visualisierungstechniken kennen und passgenau auswählen**

Die Teilnehmer:innen kennen Offline- und Online-Visualisierungstechniken wie z.B.:

- Whiteboard, Flipchart, Metaplanwände und -karten oder Post-its
- Digitale Whiteboards vs. Office Produkte

#### 3.3. Referenzen

[[Rachow 2016](#)], [[Graeßner 2013](#)], [[Mayrshofer 2006](#)]

## 4. Moderationstechniken

Dauer: 120 Min.	Übungszeit: 120 Min.
-----------------	----------------------

### 4.1. Begriffe und Konzepte

Rollenverständnis der Moderationsrolle, verschiedene Moderationstechniken, Entscheidungsfindungstechniken

### 4.2. Lernziele

#### LZ 4-1: Die Verantwortlichkeiten einer Moderationsrolle verstehen

Die Teilnehmer:innen können zwischen Rolle „Moderation“ (mit absichtslosem Interesse am Ergebnis einen Lösungsprozess unterstützen) und Rolle „Entscheider“ (mit absichtsvollem Interesse am Ergebnis der Lösung mitwirken) unterscheiden. Sie sind in der Lage aus der Architekturrolle heraus zu entscheiden, wann empfängergerechte Beiträge hilfreich wären, um den Lösungsprozess zu unterstützen. Außerdem ist ihnen bewusst, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Moderator:innen und Gesprächsteilnehmer:innen haben.

#### LZ 4-2: Eine Moderation inkl. passender Moderationswerkzeuge durchführen

Teilnehmer:innen können zur Unterstützung der Lösungsfindung und Konfliktprävention Methoden und Techniken zur Durchführung von Gruppensituationen sowie zur Gesprächsführung in Gruppen anwenden. Moderationstechniken könnten z.B. sein:

- Kreativitätstechniken wie Brainstorming
- Zuruf-/Kartenabfragen
- Dot Voting
- Time Boxing
- Mindmapping & Matrixdarstellungen

#### LZ 4-3: Entscheidungsfindung mit der Gruppe vorbereiten und durchführen

Für die Rolle „Entscheider“ (mit absichtsvollem Interesse am Ergebnis der Lösung mitwirken) und in der Rolle „Moderation“ können die Teilnehmer:innen geeignete Entscheidungsfindungswerkzeuge auswählen und Architekturentscheidungen in der Gruppe herbeizuführen. Geeignete Werkzeuge könnten sein:

- Fist of five oder Delegation Level
- Letzter vernünftiger Moment (LVM)
- Set-Based Design
- Eisenhower-Prinzip
- MoSCoW
- Weighted-Shortest-Job-First (WSJF)
- Relative-Weight

Darüber hinaus ist Teilnehmer:innen bewusst, dass die Dokumentation und Kommunikation von Architekturentscheidungen wichtig ist und Konflikten präventiv entgegen wirken kann. Hierfür eignen sich

z.B. Werkzeuge wie Architecture Decision Records.

### **4.3. Referenzen**

[\[Rachow 2016\]](#), [\[Graeßner 2013\]](#), [\[Mayrshofer 2006\]](#), [\[unFIX\]](#), [\[Zörner 2021\]](#)

## 5. Grundlagen Konfliktmanagement

Dauer: 180 Min.	Übungszeit: 180 Min.
-----------------	----------------------

### 5.1. Begriffe und Konzepte

Definitionen, Konfliktanalyse, Eisbergmodell nach Freud, Konfliktarten, Konfliktstufen nach Glasl.

### 5.2. Lernziele

#### LZ 5-1: Konflikte bedarfsgerecht analysieren

Um in Konfliktsituationen handlungs- und arbeitsfähig zu bleiben, sollten Teilnehmer:innen Konflikte mit Werkzeugen wie z.B.:

- Konfliktarten
- Konfliktstufen nach Glasl

analysieren können. Sie sollten außerdem in einer Konfliktsituation erkennen können, ob sie den Konflikt eigenverantwortlich lösen können und geeignete Deeskalations- und Delegationswege sowie weitere Lösungsstrategien ableiten können.

#### LZ 5-2: Eigenes Konfliktverhalten reflektieren

Teilnehmer:innen sollten verstehen, dass konstruktive Konfliktlösungen zu Wachstum und Lernen beitragen. Außerdem sollte ihnen bewusst sein, welchen Anteil sie selbst, die Organisation, technologische Rahmenbedingungen und Zusammenarbeitsprozesse am Konflikt haben könnten.

#### LZ 5-3: Konflikte konstruktiv lösen und Präventionsmaßnahmen ableiten

Da verschiedene Konfliktarten und -eskalationsstufen unterschiedliche Lösungswege in der Klärung benötigen, sollten Teilnehmer:innen diese kennen und anwenden können. Außerdem sollten sie Ansätze kennen, wie Konflikte auch präventiv behandelt werden können.

### 5.3. Referenzen

[Glasl 2020], [Vigenschow+ 2019]

## Referenzen

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

### G

- [\[Glasl 2020\]](#) Glasl, Friedrich: Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu. 5. Auflage, Verlag am Goetheanum 2020
- [\[Graeßner 2013\]](#) Graeßner, G.: Moderation - das Lehrbuch. 2. Auflage, ZIEL 2013

### H

- [\[Hellmoldt+ 2017\]](#) Alexander Hellmoldt. Manipulationstechniken: Manipulation erkennen, abwehren und gezielt einsetzen. Independently published, 2017. ISBN: 978-1549943140.

### I

- [\[Ion+ 2011\]](#) Frauke Ion, Markus Brand et. al: Die 16 Lebensmotive in der Praxis: Training, Coaching und Beratung nach Steven Reiss. GABAL 2011

### K

- [\[Krips+ 2017\]](#) Krips, David: Stakeholdermanagement: Kurzanleitung Heft 5. 2. Auflage, Springer Vieweg 2017

### M

- [\[Maslow\]](#) Maslowsche Bedürfnishierarchie. [https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie](https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie)
- [\[Mayrshofer 2006\]](#) Mayrshofer, D., Kröger, H. A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. 3. Auflage, Edition Windmühle 2006

### P

- [\[Pink+2018\]](#) Daniel Pink: Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead publishing. Canongate Books Ltd, 2018

### R

- [\[Rachow 2016\]](#) Rachow, Axel: Sichtbar, Die besten Visualisierungs-Tipps für Präsentation und Training. managerSeminare Verlags GmbH 2016

### S

- [\[Schulz von Thun 1981\]](#) Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch 1981
- [\[Schulz von Thun 1983\]](#) Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch 1983
- [\[Schulz von Thun 1998\]](#) Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 3, Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch 1998

## U

- [unFIX] unFIX: Decision Patterns, <https://unfix.com/decision-patterns>

## V

- [Vigenschow+ 2019] Vigenschow, U., Schneider, B., Meyrose, I.: Soft Skills für Softwareentwickler: Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle. 4. Auflage, dpunkt.verlag GmbH 2019

## Z

- [Zörner 2021] Zörner, S.: Software-Architekturen dokumentieren und kommunizieren: Entwürfe, Entscheidungen und Lösungen nachvollziehbar und wirkungsvoll festhalten. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 3. Auflage 2021