

# Fear Driven Impediments

Marc Bless

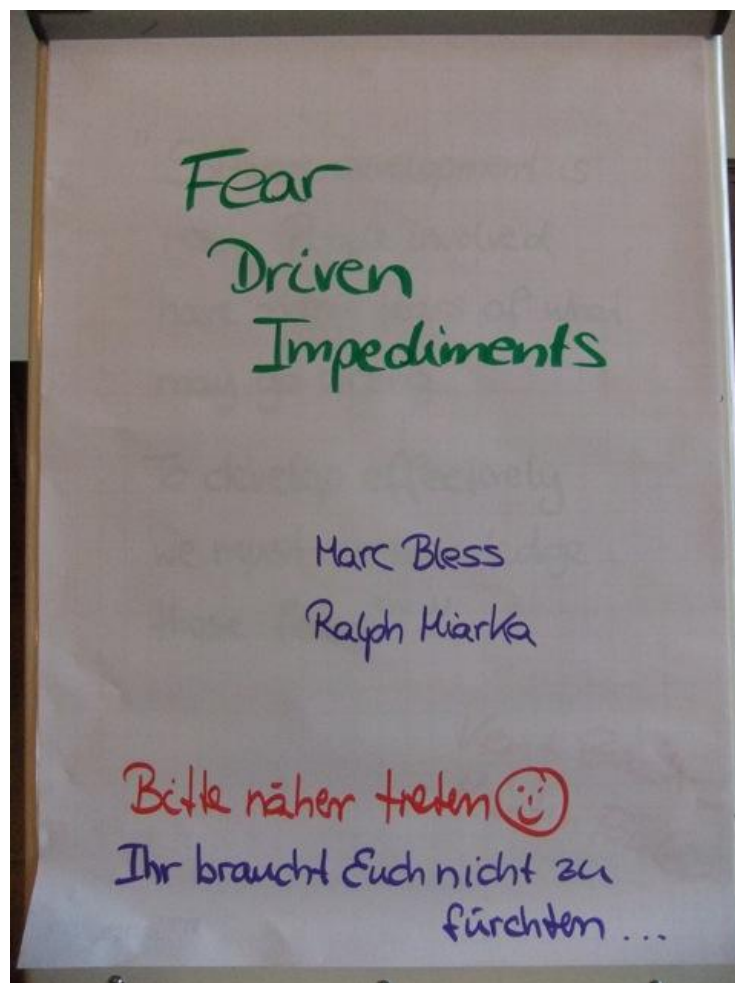
[marc.bless@computer.org](mailto:marc.bless@computer.org)

Ralph Miarka

[ralph@miarka.de](mailto:ralph@miarka.de)

XPDays 2010

Hamburg



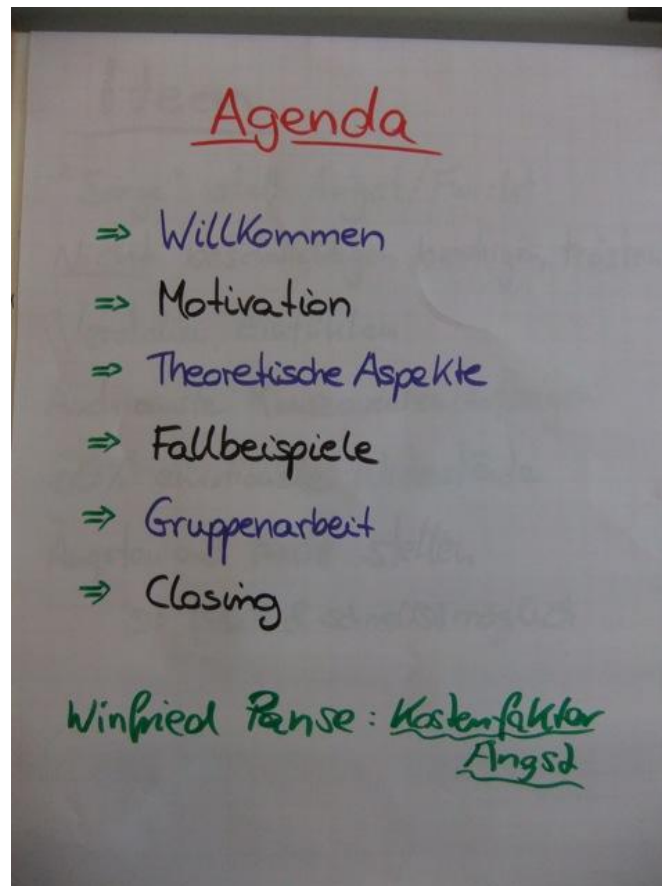
# Einreichung / Proposal

Angst ist in vielen Fällen der Entstehungsgrund für Impediments aller Art. Das Spektrum zieht sich von großen organisatorischen Änderungen bis hin zu einzelnen persönlichen Entscheidungen, die auf Grund vorhandener Ängste nicht durchgeführt werden. Um solche Impediments erfolgreich aus dem Weg räumen zu können, müssen zuerst die Ängste aller Beteiligten verstanden werden.

Der Workshop gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Zunächst wird aufgezeigt, welche Arten von Angst es gibt und wodurch diese entstehen. Der Zweck von Angst wird erklärt und es wird dargestellt, wie sich Angst überwinden und positiv nutzen lässt.

Im praktischen Teil erarbeiten die Teilnehmer Strategien, wie sie mit ihren eigenen Angst-getriebenen Hinderungen umgehen und ihre Situation lösen können.

# Agenda



Disclaimer: Die Verantwortung für die Umsetzung möglicher Ansätze zum Umgang mit Angst obliegt den Teilnehmern. Sie sind verpflichtet zu reflektieren und Hinweise und Lösungsansätze zu hinterfragen bevor diese angewandt werden. Die Vortragenden sind keine ausgebildeten Psychologen. Im Zweifelfall auch bereit sein, zum Psychotherapeuten zu gehen. Dies ist auch keine therapeutische Selbsthilfegruppe. Es gibt kein richtig oder falsch in den Übungen, sondern dient der persönlichen Reflexion.

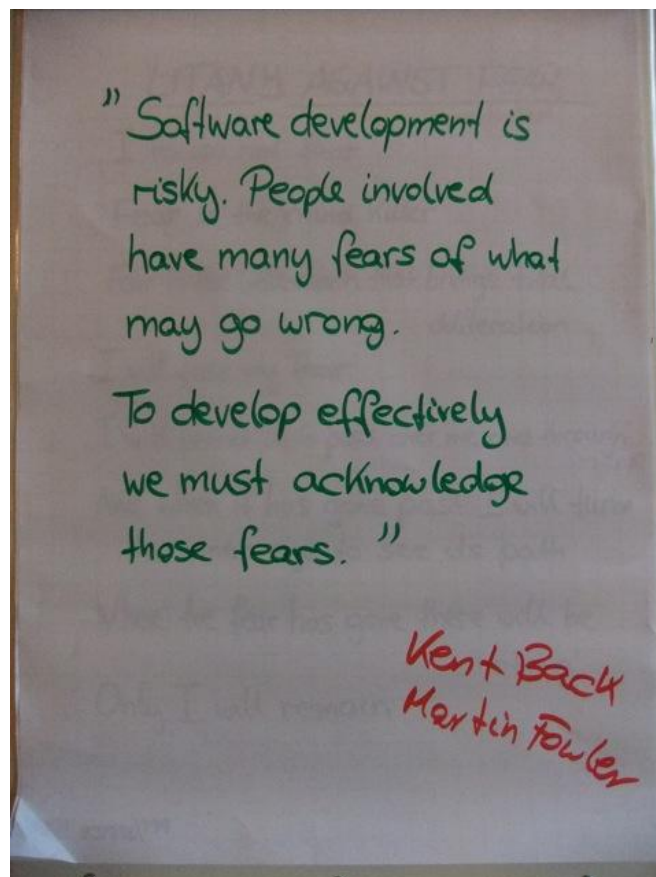
# Motivation

Entstehungsgeschichte dieses Workshops: Erstmalig das Thema beim Open Space der XP2010, Trondheim, angesprochen und mit den Teilnehmern bearbeitet:

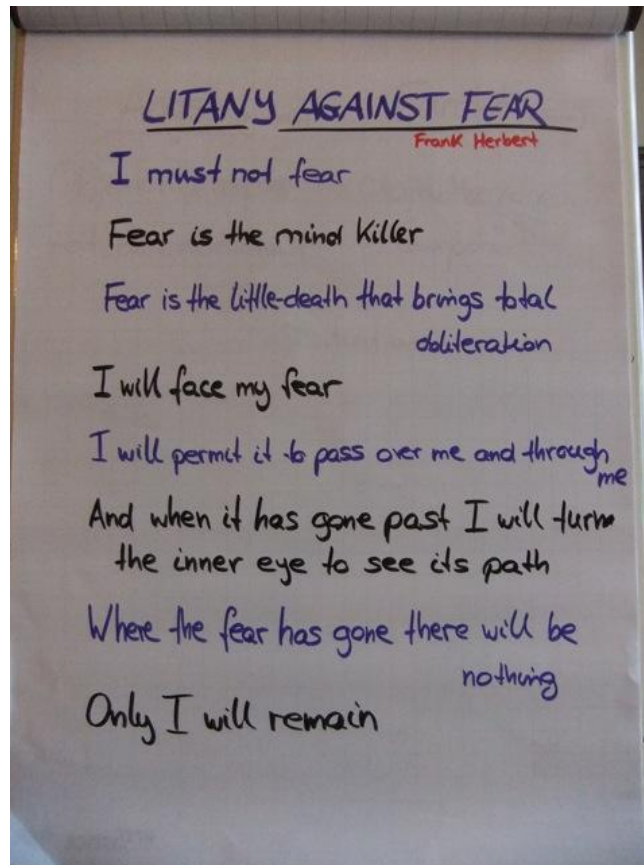
<http://www.miarka.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/07/XP2010 - Fear-c.pdf>

Literatur:

- Lyssa Adkins - Coaching Agile Teams: "Failure modes arise when a coach's ego [...] is in play. [...] Behind all this 'I' thinking lurks fear."
- Kent Beck - Planning Extreme Programming: "Software development is risky. People involved have many fears of what may go wrong. To develop effectively we must acknowledge these fears."



- Frank Herbert - Litany against the Fear (Dune):



*I must not fear.*

*Fear is the mind-killer.*

*Fear is the little-death that brings total obliteration.*

*I will face my fear.*

*I will permit it to pass over me and through me.*

*And when it has gone past I will turn the inner eye to see its path.*

*Where the fear has gone there will be nothing.*

*Only I will remain.*

- Hinweis vom Auditorium:

Winfried Panse und Wolfgang Stegmann, Kostenfaktor Angst, 2001.

<http://www.amazon.de/Kostenfaktor-Angst-Winfried-Panse/dp/3478354331>

# Theoretische Aspekte

## Begriffsklärung

Angst (anxiety) = objektunbezogen <> **Furcht (fear) = objektbezogen**

### *Furcht*

- ist das Gefühl konkreter Bedrohung
- Im Gegensatz zur Angst ist die Furcht meist rational begründbar und angebracht; sie wird deshalb auch als Realangst bezeichnet
- Die Furcht ist lebensnotwendig, da sie dazu motiviert, **Abwehrmaßnahmen** zu ergreifen, um die Gefahr abzuwenden => siehe Link mit langer Liste möglicher Abwehrmaßnahmen == Strategien

Angst Modell => Flucht, Vermeidung, Verschiebung, Bewältigen, Blockieren

- konkretisieren und "bearbeitbar" machen durch Aktives Zuhören, Nachfragen und Paraphrasieren

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Furcht und Angst (Rachman, Seite 12)

Gemeinsamkeiten:

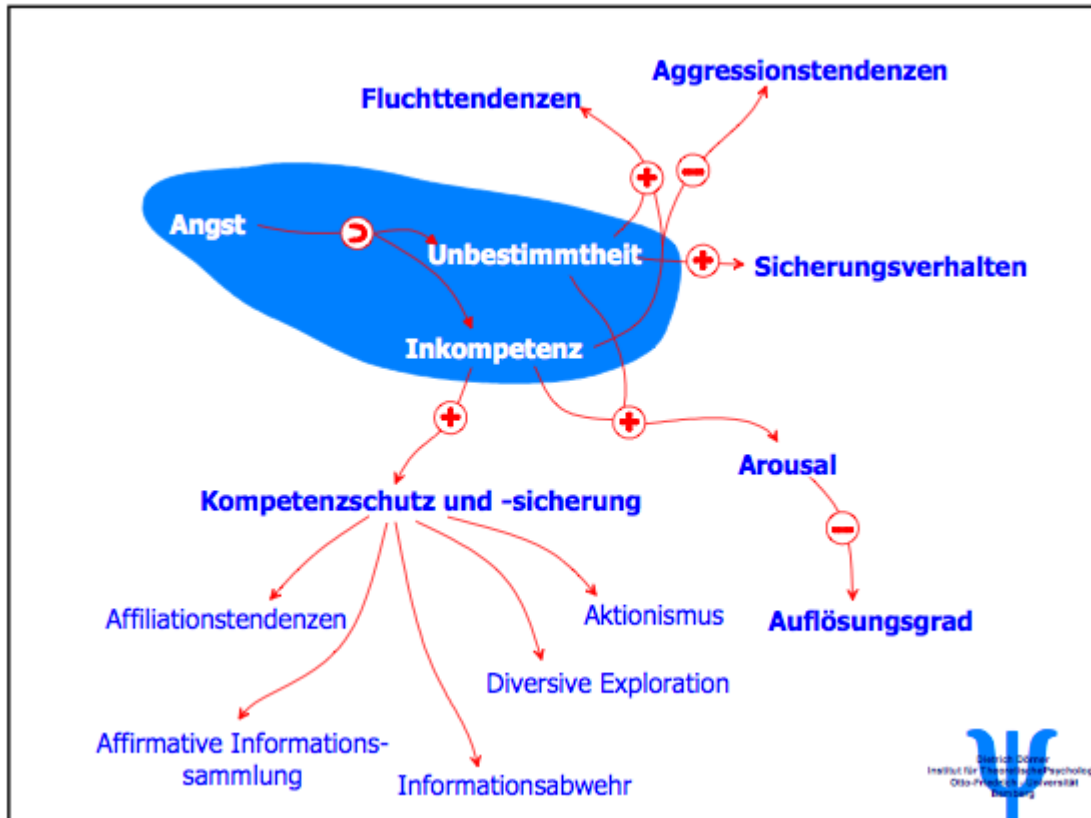
Erwartung einer gefährlichen/unangenehmen Situation
Angespannte Besorgnis
Erregungsanstieg
Negative Emotion
Unruhe
Auf Kommendes gerichtet
Mit körperlichen Begleiterscheinungen verbunden

Unterschiede:

<b>Furcht</b>	<b>Angst</b>
Konkrete Gefahr	Quelle der Bedrohung ist unbestimmt
Nachvollziehbare Beziehung zwischen Gefahr und Furcht	Unklare Beziehung zwischen Angst und Gefahr
Zeitlich begrenzt	Anhaltend
Umschriebene Anspannung	Alles durchdringende Unruhe
Identifizierbarer Stimulus	Kann ohne Objekt auftreten
Ausgelöst durch Gefahrensignal	Schleichender Beginn
Geht zurück, wenn Bedrohung nicht mehr vorliegt	Persistiert
Abklingen deutlich bestimmbar	Schleichendes Abklingen
Umschriebener Gefahrenbereich	Ohne klare Grenzen
Gefahr unmittelbar bevorstehend	Gefahr selten unmittelbar bevorstehend
Ausnahmereaktion	Erhöhte Vigilanz (Daueraufmerksamkeit oder Wachheit )
Körperliche Empfindungen einer Alarmreaktion	Körperliche Empfindungen einer erhöhten Reaktionsbereitschaft
Eher rational	Eher irrational

“Es ist sinnvoll, drei Hauptkomponenten der Furcht voneinander zu unterscheiden: das subjektive Gefühl, bedroht zu sein, die damit einhergehenden physiologischen Veränderungen und - auf der Verhaltensebene - Versuche, die gefürchtete Situation zu vermeiden oder aus ihr zu fliehen.” (Rachman, Seite 15)

Dietrich Dörner - "Die Logik des Gelingens?", Wien, 16. Oktober 2010:



Angst wird hauptsächlich durch zwei Faktoren bestimmt, die der persönlichen Unbestimmtheit (z.B. andere übernehmen die Kontrolle) und der persönlichen Inkompetenz (z.B. nicht in der Lage fühlen den neuen Anforderungen gerecht zu werden).

# Beispiele aus der Gruppe

Angst vor Bestrafung

Furcht vor Nein-Sagen

Coaching Ängste + Consulting

- bin ich gut genug?
- bekomme ich den nächsten Auftrag?
- bin ich selbst ein Impediment?

TD+PP → Furcht vor Kosten

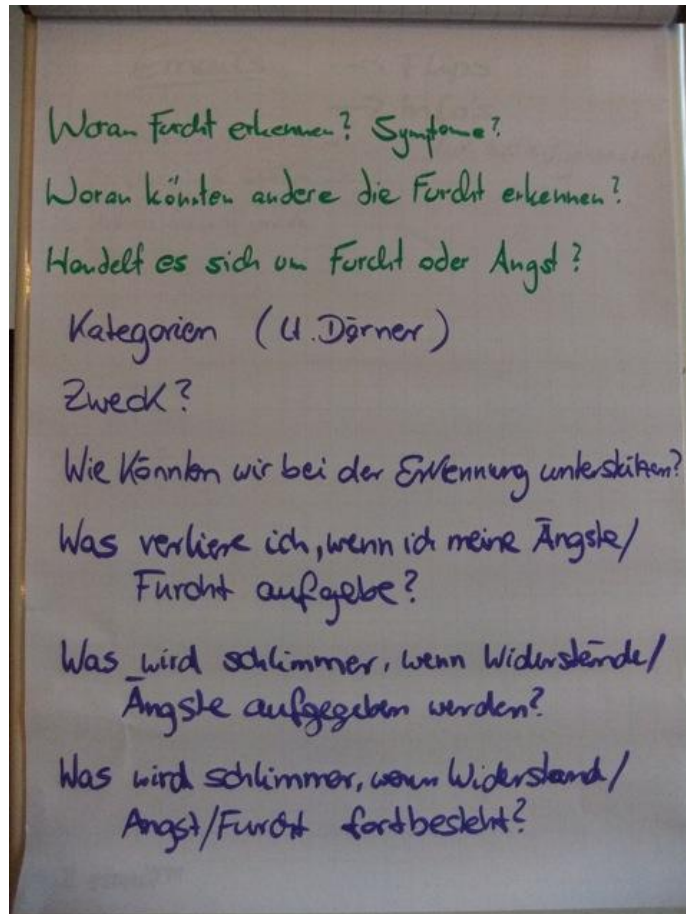
PO → Furcht vor Projekt-Scope, Termin

Furcht, eigene Lücken zu erkennen

Schätzung + Commitment → Versprechen nicht  
haltbar

# Gruppenarbeit

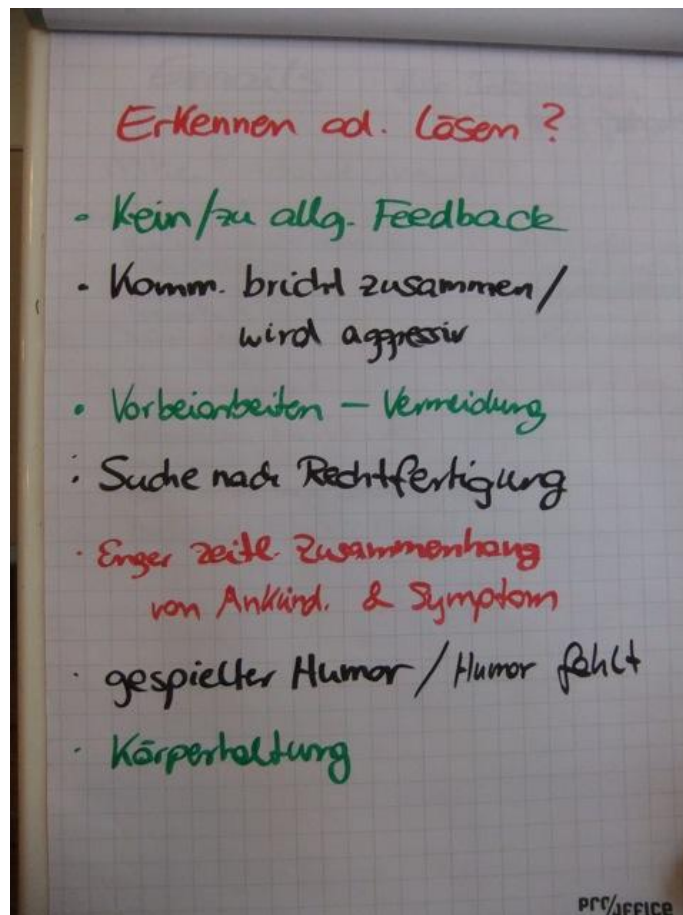
- Angsterkennung:
  - Welche Symptome zeigen sich in der Situation?
  - Welche Kategorien (nach Dörner) sind diese zuzuordnen?
- Angstumgang:
  - Welchen Zweck könnte diese Angst/Furcht in dieser Situation haben?
  - Wie könnte sie hier auch positiv genutzt werden?
  - Wie könnten die Leute mit ihrer eigenen Angst in dieser Situation umgehen?
  - Wie könnten Sie andere mit solchen Ängsten möglicherweise unterstützen bei der Erkennung und dem Umgang?
  - Was verliere ich/wir, wenn der Widerstand/die Angst aufgegeben wird?
  - Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand/die Angst aufgegeben wird?
  - Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand/die Angst fortbesteht?
- Persönlich:
  - Woran würdet ihr persönlich eure Ängste erkennen?
  - Woran würden es evtl andere erkennen?
  - Welche Symptome gibt es, die Andeuten, dass es sich um Angst/Furcht handeln könnte?



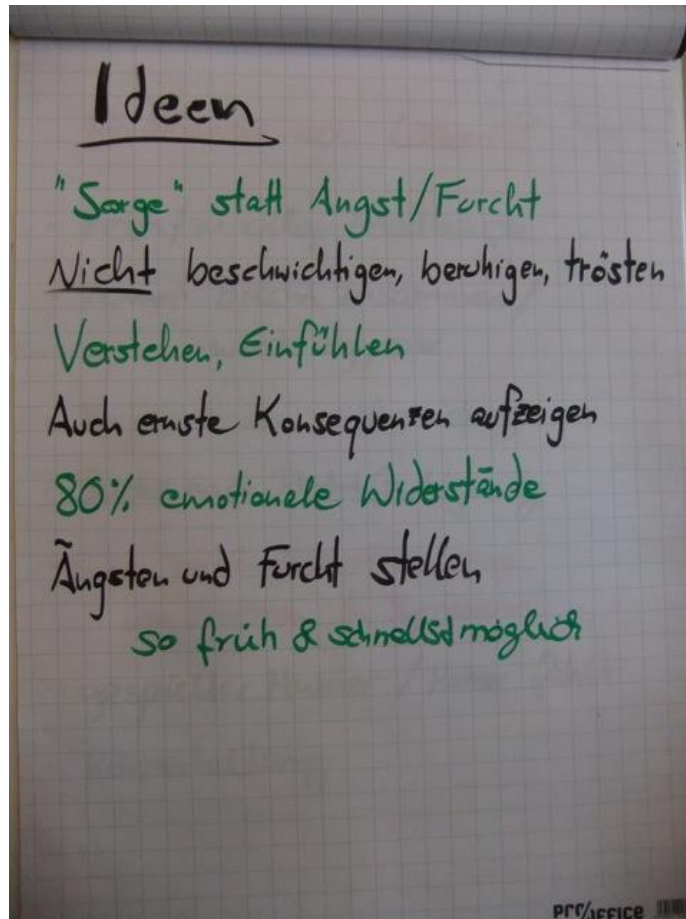
Von den in Gruppen erarbeiteten Kärtchen (soweit verfügbar):

- An den Problemfeldern vorbeiarbeiten
- Kommunikation bricht zusammen oder Aggressivität nimmt zu
- Kein oder zu allgemeines Feedback bei bi-lateralen Problemen
- Suche nach Rechtfertigungen für die Vermeidung von Problemfeldern
- Unbewertbarkeit von Risiken
- negativer Flurfunk
- Erklärungsnot (rechtfertigen)
- Totale Stille
- Destruktiv dagegenhalten
- Stresslevel
- Fehlender Humor
- "Aussitzen"
- Angststarre
- "Dagegen Haltung"
- Person zieht sich zurück
- Vorgehensweisen ablehnen

- Permanente Ausreden
- Schätzung mit Commitment verwechseln
- Leistungsbeurteilung auf Basis von Schätzung
- Angst Kontra zu geben (vorausseilender Gehorsam)
- Angst vor Planungsunsicherheit (kein Termin)
- Erkennen: Zeitlicher Zusammenhang zwischen Veränderung und Symptom
- Kritik aussprechen
- Vertrauen
- Blockade - Regeln aufweichen



# Anregungen zum Umgang mit Furcht/Angst



- Konstruktivismus - Möglichkeiten/Alternativen schaffen
- Reframing - Situationen umbewerten
- Ausnahmen erarbeiten (Wann ging es besser? Wann gab es keine Furcht? Wie wurde in ähnlichen Situationen damit umgegangen?)
- Selbstreflexion - was ist mein Beitrag zur Situation?
- Nicht über andere, sondern mit anderen reden.

# Referenzen

- Lyssa Adkins, *Coaching Agile Teams*, Addison Wesley, 2010.
- Bernd Ahrbeck, *Konflikt und Vermeidung - Psychoanalytische Überlegungen zu aktuellen Erziehungsfragen*, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1998
- Kent Beck, *Planning Extreme Programming*, Addison-Wesley Longman, 1999.
- Winfried Berner. Angst: Die wichtigste Emotion in Veränderungsprozessen, 2001-2006. Online: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>
- Winfried Berner. Widerstände: Vom Umgang mit Ängsten, Trotz und Interessenpolitik, 2001 - 2006. Online: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>
- Florin Grolmann, *Wie sich Widerstand in Veränderungsprozessen positiv nutzen lässt*, <http://www.organisationsberatung.net/widerstand-veraenderungsprozesse-nutzen-organisationsentwicklung/>
- Frank Herbert, *Dune*, 1990.
- Harald Kerzner, *Projektmanagement - ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*, Redline GmbH, Heidelberg, 2008. Seite 90ff. [http://books.google.at/books?id=qKV6yOAA-xYC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=angst+widerstand&source=bl&ots=1A-m50NVMD&sig=cvoWJeeX2QNbYeCAHvAi4RQJsFM&hl=de&ei=eCPDTKLGPIPxsgaC7sXaCA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDsQ6AEwBzgK#v=onepage&q&f=true](http://books.google.at/books?id=qKV6yOAA-xYC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=angst+widerstand&source=bl&ots=1A-m50NVMD&sig=cvoWJeeX2QNbYeCAHvAi4RQJsFM&hl=de&ei=eCPDTKLGPIPxsgaC7sXaCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDsQ6AEwBzgK#v=onepage&q&f=true)
- Willem Lammers, *Veränderung, Angst und Widerstand*, 2005. <http://www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.widerstand.pdf>
- Stavros Mentzos. *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*, Suhrkamp, 1988. <http://www.amazon.de/Interpersonale-institutionalisierte-suhrkamp-taschenbuch-wissenschaft/dp/351828309X>
- Winfried Panse und Wolfgang Stegmann, *Kostenfaktor Angst*, 2001. <http://www.amazon.de/Kostenfaktor-Angst-Winfried-Panse/dp/3478354331>
- Stanley Rachman. *Angst - Diagnose, Klassifikation und Therapie*, Huber, Bern, 2000. <http://www.amazon.de/Angst-Diagnose-Klassifikation-Stanley-Rachman/dp/3456834152>
- Horst-Eberhard Richter. *Umgang mit Angst*, Econ Tb, 2000. <http://www.amazon.de/Umgang-mit-Angst-Horst-Eberhard-Richter/dp/3612266837>
- Hans-Georg Zapotoczky, *Fragen antworten auf Ängste*, Böhlau, Wien 1992.
- *Der Umgang mit Widerstand und Angst*, PlaNet-ET Konsortium. [http://e-campus.uibk.ac.at/planet-et-fix/M7/Organisationsentwicklung/3\\_Gestaltung\\_von\\_Veraenderungsprozessen/3h\\_umgang\\_widerstand.htm](http://e-campus.uibk.ac.at/planet-et-fix/M7/Organisationsentwicklung/3_Gestaltung_von_Veraenderungsprozessen/3h_umgang_widerstand.htm)