

Handout

# **Sense of Urgency**

Fachgruppe "IT-Projektmanagement"

18. September 2009

in Stuttgart

Referent: Friedhelm Müller

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Veränderungsbereitschaft erzeugen .....</b>	<b>2</b>
1.1	Sense of Urgency .....	2
1.1.1	Umweltangst versus Lernangst .....	2
1.1.2	Gleichgewicht oder Selbstgenügsamkeit? .....	3
1.1.3	Umweltangst erhöhen .....	3
1.1.4	Schock, Widerstand, Blockade .....	5
1.1.5	Lernangst reduzieren .....	6
1.1.6	Zusammenfassung: Sense of Urgency .....	7
1.1.7	Literatur .....	7

# 1 Veränderungsbereitschaft erzeugen

## 1.1 Sense of Urgency

### Veränderungsbereitschaft fördern

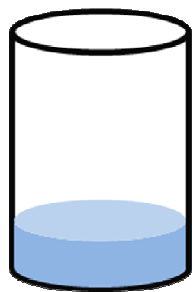
Projekte bringen Neues in die Welt: Produkte, System, Prozesse und andere Neuheiten. Veränderungen, die mit Projekten einhergehen bewirken Sorgen, Ärger und Widerstand bei den Betroffenen (Benutzer, Kunden, Management ...). Wie können Sie damit erfolgreich umgehen? Wie bewegen Sie Menschen, Ihr Projekt zu unterstützen statt in den Widerstand zu gehen? Gleiches gilt für Mitglieder des Managements oder Kunden. Wie bewegen Sie diese, etwas (Bestimmtes) zu tun oder zu entscheiden?

Das Konzept "Sense of Urgency" und die geschickte Nutzung von Lern- und Überlebensangst hilft in diesen Situationen.

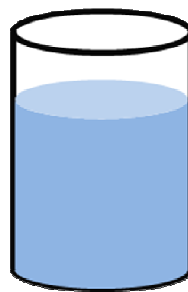
*Projektmanagement ist Change Management. Turbulenzen, durch Projekte hervorgerufen, werden häufig unterschätzt und unzulänglich bearbeitet.*

### 1.1.1 Umweltangst versus Lernangst

Jede Veränderung erzeugt eine Beunruhigung (Irritation) und steigert die Umweltangst (Ich werde nicht überleben bzw. nicht in der alten Art überleben.). Der Umweltangst steht die Lernangst ("Ich kann das nicht") gegenüber.



**Lernangst**  
reduzieren



**Umweltangst**  
steigern

Menschen verändern sich, wenn die Umweltangst größer ist als die Lernangst. Dies ist eine einfache Formel für Veränderungen.

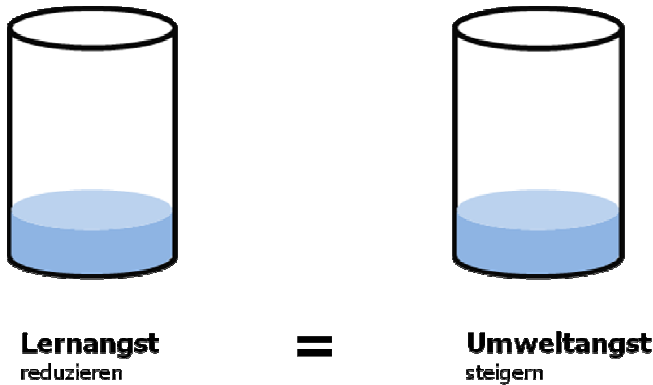
Zwei grundsätzliche Ansätze kommen ins Spiel:

- Die Umweltangst muss größer sein als die Lernangst, damit Veränderungen geschehen.
- Die Lernangst zu reduzieren ist sinnvoller, als die Umweltangst permanent zu erhöhen.

*Mit alleiniger Erhöhung der Umweltangst bewirken Sie meist nur eine Blockade.*

### 1.1.2 Gleichgewicht oder Selbstgenügsamkeit?

Normalerweise sind wir in einem Gleichgewicht und erledigen mit einer gewissen Leichtigkeit, die Anforderungen, die an uns gestellt werden. Wir agieren im "mittleren Modus".



Aber Achtung! Vielleicht sind Sie in einem Stadium der Selbstgenügsamkeit. Im "mittleren Modus" sein und sich gleichzeitig dessen bewusst sein, dass Änderungen und Lernen notwendig sind, ist etwas anderes als Selbstgenügsamkeit. Beides ist nicht einfach voneinander zu unterscheiden.

Selbstgenügsamkeit ist ein Gefühl von Behagen und Zufriedenheit und ist oft verbunden mit der Ignoranz gegenüber Gefahren und Ärgernissen im Umfeld oder der Zukunft. Selbstgenügsamkeit ist oft ein Produkt von (vermuteten) Erfolgen in der Vergangenheit. Sie kann weiterleben, obwohl der Erfolg schon lange vorbei ist.

*Bei Selbstgenügsamkeit  
den Blick nach außen  
fördern.*

Die Selbstgenügsamen sind zufrieden mit ihrem Status quo und überzeugt, das Richtige zu tun. Sie sind sehr kreativ, Rechtfertigungen für ihre eigenen Sichtweisen zu erfinden. Andere versagen, nicht sie selbst. Selbstgenügsamkeit führt sehr oft zu einer Innensicht, Beschäftigung mit sich selbst und einer Betonung bürokratischer Prozesse.

Auf einer tiefen Ebene des Bauchgefühls sind die Selbstzufriedenen mit ihrem gegenwärtigen Zustand einverstanden. Manchmal hängen sie am dem, wie es ist, weil sie – häufig irrational – persönliche Konsequenzen durch die Veränderungen fürchten.

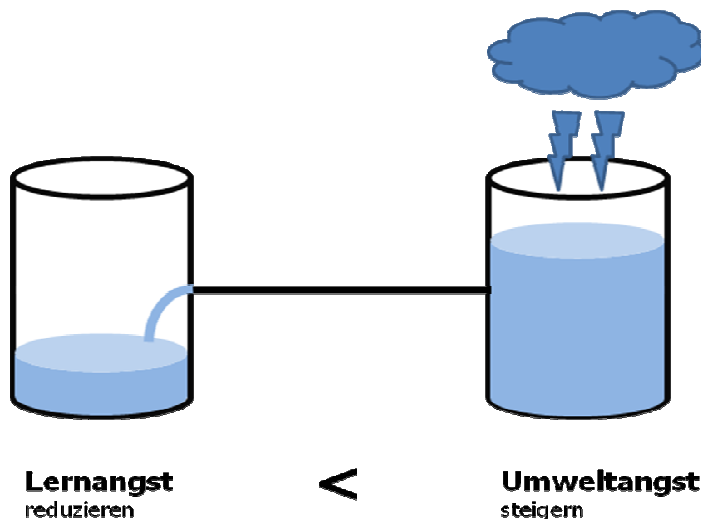
### 1.1.3 Umweltangst erhöhen

Als ersten Schritt in einem Veränderungsvorhaben wird die Umweltangst gesteigert. Dies kann durch folgende Handlungen bzw. Ereignisse geschehen:

1. Probleme oder Unzufriedenheit, die von jemand in der Organisation artikuliert werden (meist von jemanden im höheren Management). Normalerweise belegt mit dem Nachweis von Qualitätsmängeln oder reduzierter Leistungsfähigkeit.
2. Gefahren oder Risiken, die von jemand in der Organisation artikuliert werden (meist von jemanden im höheren Management). Diese können folgende Kategorien umfassen: ökonomische, politische, technische, gesetzliche, soziale ... Risiken.

## Veränderungsbereitschaft erzeugen

3. Unfall oder Skandal: Einer der mächtigsten Auslöser für Veränderungen ist das Ereignis eines Unfalls oder Skandals, wie z.B. Tschernobyl Explosion, Challenger Katastrophe, LKW-Maut ... Manchmal werden Skandale zu einem bestimmten Zeitpunkt veröffentlicht, um gezielt Veränderungen zu bewirken.
4. Merger, Akquisition, Joint-venture: Zwei Firmen mit Ihren Kulturen, Produkten und Systemen kommen zusammen.
5. Eine neue Führung kommt und will die Organisation in eine andere Richtung bewegen.
6. Ausbildung und Training: Manchen Menschen ändern sich erst, nachdem in einem Training neue Einsichten, Verhaltensweise und Prozesse gelernt wurden.
7. Markttrends: Evidente Informationen belegen, dass sich der Markt ändern wird.



*Eine gute Geschichte ist die Seele jeder Veränderung.*

Mit diesen Maßnahmen werden die Organisation und ihre Mitarbeiter irritiert und aufgeschreckt. An dieser Stelle kommt eine gute Geschichte ins Spiel. Je kreativer Sie sind, umso nachhaltiger ist der Effekt. Darüber hinaus gehört eine Wirtschaftlichkeitsrechnung dazu, die eine solide kalkulierte und hohe Rendite ausweist.

In dem Moment, in dem Menschen notwendige Veränderungen akzeptieren, erleben sie gleichzeitig den Anstieg der Lernangst: "Kann ich das überhaupt bewältigen?" Die Lernangst speist sich aus verschiedenen Quellen:

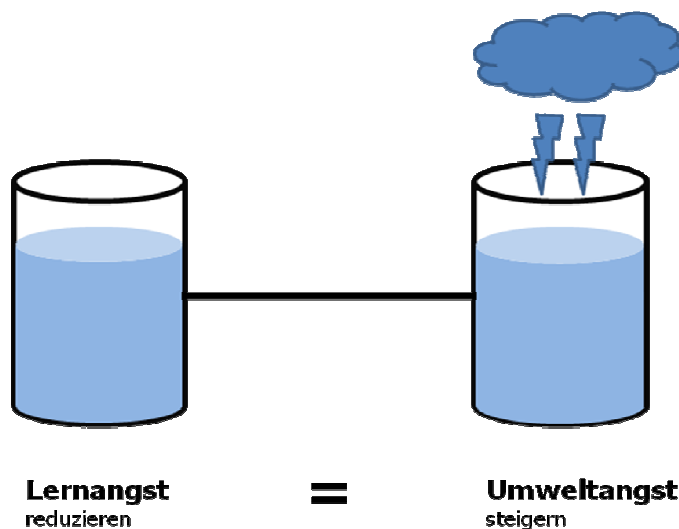
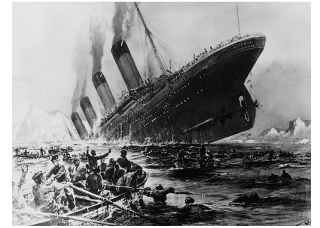
- Sorge vor (temporärer) Inkompetenz
- Befürchtung, für Fehler und Nicht-Können bestraft zu werden
- Furcht, eigene Identität zu verlieren
- Angst, aus der Gruppe ausgegrenzt zu werden

Die Lernangst bewirkt defensives Verhalten, Widerstand und Blockaden.

## 1.1.4 Schock, Widerstand, Blockade

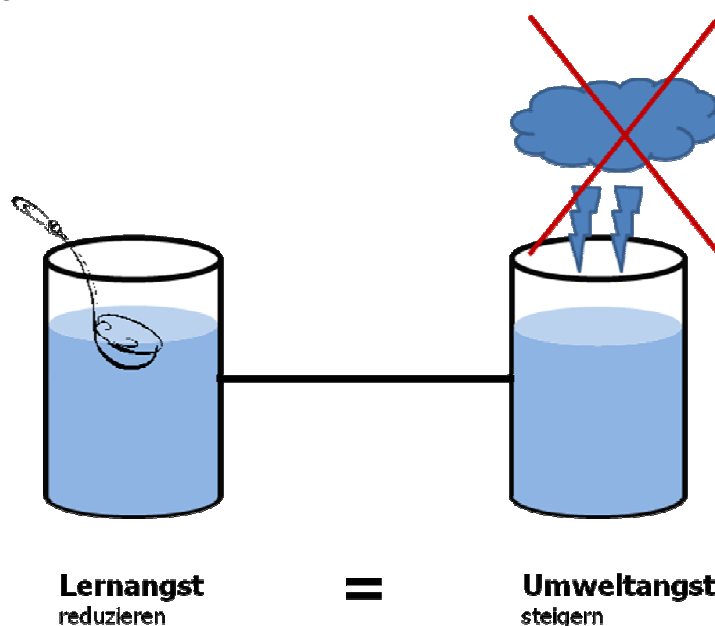
Manchmal hat man bei Veränderungen das Gefühl, man rollt einen Felsen den Berg hinauf. Man denkt, dass eine Krise durch externe Ereignisse in der Umwelt hervorgerufen oder intern produziert, der beste Ausgangspunkt für eine Veränderung ist.

Zünde das Haus an, und die Menschen werden sich bewegen. Doch Krisen bedeuten nicht selten so viel wie "brennende Bohrseln" oder "untergehende Schiffe", Menschen fliehen, rennen weg, kämpfen gegeneinander und produzieren Hektik, Schuldzuweisungen und panische Handlungen. Manche verhalten sich wie Feuerwehrleute, löschen das Feuer und kehren zurück zum Alltag. Andere erstarren, verstecken sich und suchen Schutz.



In Paniksituationen wollen Menschen nur sich selbst retten oder fliehen. Vorherrschend ist mehr der Wunsch nach hektischen und entlastenden Aktionen, als dass Chancen ergriffen und die wirklichen Probleme produktiv bewältigt werden.

Statt die Umweltangst weiter zu erhöhen, ist es sinnvoller, die Lernangst zu reduzieren.



### 1.1.5 Lernangst reduzieren

Wie kann man Lernangst vermeiden, Schock, Widerstand und Blockaden überwinden? Hier einige Ideen:

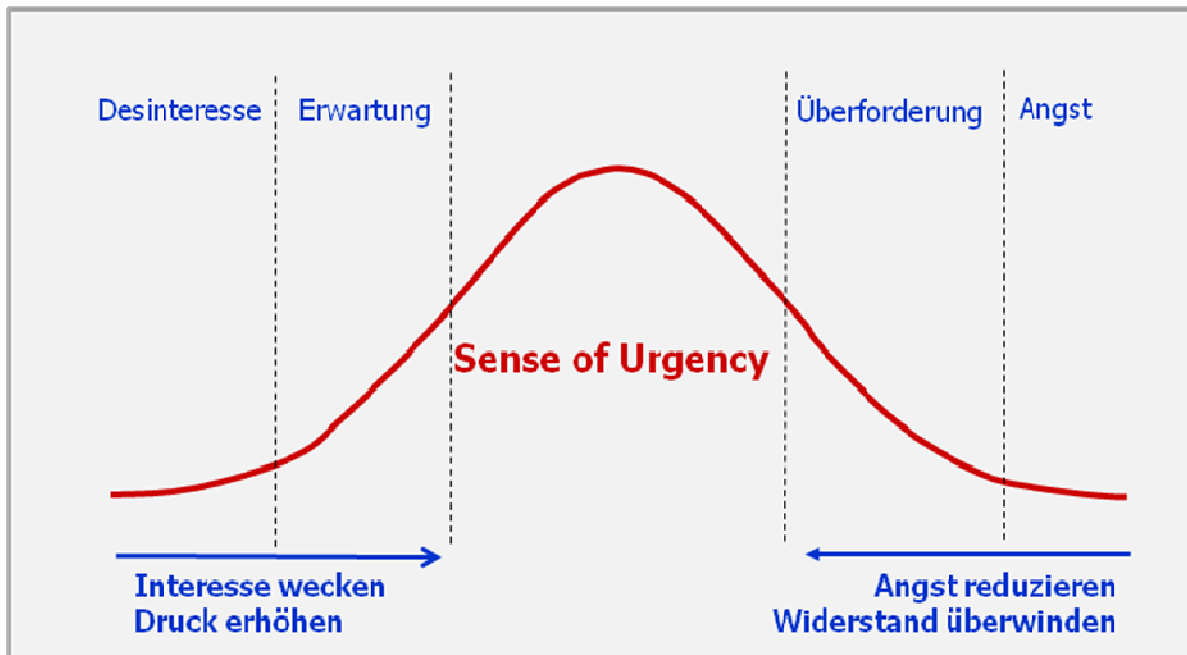
1. Überzeugende, positive Vision: Menschen suchen in einer Veränderung einen Sinn. Sie müssen überzeugt sein, dass sie und ihre Organisation besser dastehen, wenn sie die neue Art zu denken und zu Arbeiten gelernt und verinnerlicht haben. Die Vision muss deutlich und klar formuliert und vom Management getragen werden.
2. Formales Training: Betroffene benötigen ausreichend Training, um neue Arbeits- und Denkweisen zu lernen. Ist z.B. Teamarbeit zukünftig gefordert, sind Teamtraining und Teamcoaching bereitzustellen.
3. Betroffene beteiligen: Jeder hat seine eigene Art mit Neuem umzugehen. Menschen lernen unterschiedlich. Daher ist die Integration der betroffenen in die Gestaltung der Veränderungen genauso wichtig wie deren Beteiligung an der Konzeption von Trainingsmaßnahmen. So können sie ihren eigenen Veränderungsprozess konzipieren.
4. Informelles Training der wichtigsten Mitarbeitergruppen: Wertmaßstäbe, Normen, Arbeitsweisen und kulturelle Denkmuster sind in Gruppen verankert. Werden diesen Trainingsmöglichkeiten geboten, können Sie als ganze Gruppe gemeinsam neue Normen, Werte und Arbeitsweisen etablieren. Niemand sollte sich als "Abweichler" fühlen, wenn er an den Veränderungsaktivitäten aktiv teilnimmt.
5. Lernfelder, Coaches und Feedback: Um etwas fundamental Neues zu lernen, braucht es Zeit, Ressourcen, Coaching und Feedback. Menschen benötigen Rückmeldungen für ihre Lernbemühungen. Praxisfelder und die Möglichkeit, Fehler zu machen, sind sehr wichtig, so dass man etwas ausprobieren kann, ohne den offiziellen Arbeitsablauf zu stören oder größeren Schaden zu verursachen.
6. Positive Vorbilder: Manchmal ist die neue Art zu denken und zu handeln derart fremd, dass man sich kaum vorstellen kann, wie so etwas gehen kann. Menschen brauchen Vorbilder, von denen sie lernen und mit denen sie sich identifizieren können.
7. Arbeitskreise: Es sollten Gruppen gebildet werden, in denen Probleme und Fragen zur Veränderungen bearbeitet werden können. Frustrationen, Ärgernisse und Schwierigkeiten können in diesen Arbeitskreisen mit anderen besprochen und gelöst werden. So erfährt man, dass man nicht alleine ist, und lernt gemeinsam mit anderen die Herausforderungen zu meistern.
8. Konsistente Systeme und Strukturen: Es ist entscheidend, dass die Belohnung und Disziplinierungsstrukturen mit der Veränderung konsistent sind. Wenn Teamarbeit die Zukunft ist, sollten auch das Team gemeinsam Boni erhalten, nicht die einzelnen Mitglieder und Organisationsstrukturen sollten Teamarbeit ermöglichen.

Versuchen Sie kontinuierlich die Lernangst zu reduzieren. So steigern Sie bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen das Selbstvertrauen, künftige Veränderung professionell zu bewältigen.

### 1.1.6 Zusammenfassung: Sense of Urgency

Interesse wecken, Druck erhöhen, Angst reduzieren und Widerstände überwinden sind Möglichkeiten, den Sense of Urgency zu steigern oder zu reduzieren.

#### Verlauf der Veränderungsbereitschaft



Die Bereitschaft zur Veränderung hängt ab von dem Sense of Urgency, der von Person zu Person unterschiedlich sein kann. Während jemand schon in höchster Erwartung der Veränderung entgegen fiebert, ist ein anderer noch völlig desinteressiert.

*Jeder Mensch hat seinen ganz eigenen Gemütszustand.*

### 1.1.7 Literatur

Kotter, John P. (1996): Leading Change

Kotter, John P. (2002): The Heart of Change

Kotter, John P. (2008): A Sense of Urgency

Schein, Edgar H. (1997): Organizational Culture and Leadership

Schein, Edgar H. / Bennis, Warren G. (1999): The Corporate Culture Survival Guide