

Vom „kam anders“ – Agilität in konservativen Unternehmen entdecken

Christa Weßel¹

Abstract: Kein Unternehmen, Team, Organisation oder Projekt ist „nur“ agil oder traditionell in seiner Arbeitsweise und somit seinem Selbstverständnis und seinen Werten und seiner Kultur. Zum Glück, denn eine Mischung aus formalen Prozessregeln und der Fähigkeit, rasch und gleichzeitig tief auf sich ändernde äußere oder innere Bedingungen reagieren zu können, sichert für Unternehmen und Projektteams das kurz-, mittel- und langfristige Überleben. Agilität wird dann nützlich, wenn sie sowohl ein Zeichen spontaner Reaktionsfähigkeit als auch bewusster und sich ständig verbessernder Arbeit in Projekten und Linienfunktionen ist. Darum ist es sinnvoll für eher traditionell orientierte Unternehmen, ihre agilen Stärken und Möglichkeiten zu entdecken und bewusst und gesteuert im eigenen Tempo und Rhythmus in der gewünschten Tiefe auszubauen. Dazu muss ein Unternehmen zunächst einmal seine eigenen Möglichkeiten erkennen. Ausgehend von dieser Annahme entwickelt die Autorin weitere Annahmen, untersucht die Gegensätze von traditionell und agil und zeigt, wie sich mit der Wertschätzenden Erkundung herausfinden lässt, wie ein Unternehmen und seine Projekte „ticken“. Mittels der Schritte Eingrenzen, Entdecken, Erfinden, Entwerfen und Entscheiden (define, discover, dream, design, destiny) lassen sich vorhandene Ressourcen und Möglichkeiten entdecken und ausbauen. Ein zentraler Baustein ist das Interview, das als Leitfadengestütztes Interview aus definierten Phasen und Fragen besteht. Der Beitrag stellt außerdem vor, wie sich mittels der 8+1 W-Fragen Projekte und Veränderungsprozesse steuern lassen. Die Durchführenden können agile und konservative Potentiale im Unternehmen entdecken und für die Arbeit in hybriden Projekten und Unternehmenskulturen nutzen.

Keywords: Exploration, Vorgehensmodelle, Agile Methoden, Hybride Projekte, Wertschätzende Erkundung, 8+1 W, Veränderungsprozesse

1 Alte Schule trifft Neue Schule

Nur agil oder nur traditionell: solche Projekte gibt es selten. Meist ist ihre Natur „hybrid“. Sie – so die Idealvorstellung – zeichnen sich durch agile Denkmuster mit stabilen Projektstrukturen aus. Agil soll darin heißen: kurze Entwicklungs- und Herstellungszyklen, flexible Arbeitsweisen, enger Einbezug des Kunden und hohe Eigenständigkeit der beteiligten Experten in den Teams [Be01]. Stabile Projektstrukturen sind gekennzeichnet durch die Anwendung klassischer Projektmanagementinstrumente. Dazu zählen unter anderem Planung, Budgetierung und Steuerungsgremien [Li05].

Junge und kleine Unternehmen vor allem aus der IT-Welt nehmen agile Denkweisen gerne an. Doch was ist mit sogenannten traditionellen Unternehmen? Unternehmen, in denen „digital“ noch ein Zauberwort ist. In denen Entscheidungen und Umsetzungen Hierarchien

¹ Dr. Christa Weßel, Alt-Bonnheim 53, 60385 Frankfurt am Main, mail@christa-wessel.de

folgen und Änderungsprozesse gefühlt im Zeitlupentempo erfolgen. Passen agile Herangehensweisen in solche Unternehmen?

2 Einladung zum Dialog

Dieser Artikel stellt kein Forschungs- oder Praxisprojekt und auch keine „neue Methode“ vor. Er will vielmehr die Leserinnen und Leser zum Nachdenken und zum Dialog über die Wertschätzende Erkundung und ihre Steuerung mittels der 8+1 W einladen.

Wertschätzende Erkundung bietet die Möglichkeit, herauszufinden, welches Potential – auch welches agile Potential – in einem Unternehmen steckt. Ihre Stärke liegt in ihrer Schnelligkeit und Nachhaltigkeit. Ist einmal der Prozess der Reflexion in breitem Ausmaß in einem Unternehmen angestoßen, entstehen Veränderungen [CWS08, Le46, DL99].

Die 8+1 W lassen sich in allen Themen und Phasen von Veränderungsprozessen einsetzen. Sie fragen: Warum – Anlass? Wozu – Ziel? Was – Aufgaben? Wer – Rollen? Wie – Methoden? Für Wen / mit Wem – Kunden, Nutzer? Wann – Zeitpunkte / Zeitraum? Wo – Orte? Und Woher – Auftrag, Quellen? [We17]. Sie können auch eine Reise mit ihnen planen und durchführen. Genau das ist ein Veränderungsprozess: eine Reise.

Da dieser Artikel die Einladung zu einem Dialog ist, beginne ich diesen Dialog mit acht persönlichen Annahmen. Ich bin davon überzeugt, dass agile Herangehensweisen in klassische Unternehmen passen.

- (1) Jedes Unternehmen hat agile und traditionelle Anteile – die Mischung ist unterschiedlich.
- (2) Jedes Unternehmen kann effizient, effektiv und nachhaltig arbeiten – also schnell und solide.
- (3) Dazu sind sowohl traditionelle als auch agile Anteile erforderlich – sie stärken einander.
- (4) Unternehmen wissen nicht, wie groß welcher Anteil ist – vordergründig wissen sie nicht, wie sie „ticken“.
- (5) Und doch: Sie wissen sehr wohl, wie sie „ticken“ – Es ist den Menschen im Unternehmen nur nicht bewusst. Es ist nicht explizit.
- (6) Mit Wertschätzender Erkundung kann ein Unternehmen herausfinden, wie es „tickt“ und wie es seine agilen und auch traditionellen Ressourcen stärken kann.
- (7) Dies versetzt das Unternehmen in die Lage zu entscheiden, ob und wenn ja, wie es einen Kulturwandel einleiten will – „agil“ oder „traditionell“ oder sowohl als auch?
- (8) Wenn ein Unternehmen wissen will, wie es „tickt“, hat es den ersten und damit wichtigsten Schritt getan – und kann diesen Veränderungsprozess mit den 8+1 W steuern.

3 Traditionell - agil

Bevor eine solche Reise an Tempo gewinnt, gilt es erst einmal zu klären: Was ist traditionell? Was ist agil?

Hier eine erste Gegenüberstellung:

- Machthierarchie – Können & Wollen auf Augenhöhe
- Verantwortung bei wenigen – Verantwortung für das eigene Tun
- Planung von A bis Z – den großem Rahmen abstecken, A planen und dann weiter sehen
- klare Zuständigkeiten – Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen
- geringer Kommunikationsaufwand – hoher Kommunikationsbedarf

Welche Gefahr entsteht durch den letzten Punkt? Wie ist es mit dem Tempo in Krisensituationen? Wie fähig sind Führungskräfte, schnell zu entscheiden? Wie steht es um eine klare und umfassende Kommunikation und Umsetzung? Was denken Sie, traditionell oder agil? In der Notfallmedizin habe ich die Erfahrung gemacht: traditionelle sind schneller. Es gibt keine langen Dialoge und Diskussionen.

4 Tarnkappen

Agil kann etwas Aufmüpfiges haben. In jungen und kleinen Unternehmen eher weniger, vor allem wenn sie in sogenannten kreativen Bereichen, wie Media Design oder dem Marketing, und im digitalen Umfeld arbeiten. Je größer und älter Unternehmen werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass bürokratische und traditionelle Strukturen und Prozesse vorherrschen [La14].

Craig Larman und Victor Basili berichteten 2003 in ihrem Artikel „Iterative and Incremental Development: A Brief History“ unter anderem, wie Softwareentwicklung für die NASA in den 1960er Jahren dem traditionellen Wasserfallmodell folgen sollte – es aber nur vordergründig tat [LB03]. Die Experten hätten sonst nicht in den erforderlichen kurzen Zyklen immer wieder funktionierende Software bereitstellen können.

Erinnert Sie das an etwas? Richtig. 2001 entstand das Agile Manifest [Be01]. Zuvor haben schon fast vierzig Jahre lang Softwareentwickler mehr oder weniger offen agil gearbeitet. Und sie haben es verstanden, sich in traditionellen Strukturen und Kulturen zu bewegen.

Nachdem es nun sechzehn Jahre das Agile Manifest gibt, lautet jetzt die Aufgabe, nicht als Einzelne oder kleine Gruppe im Verborgenen oder mit großem Hallo und Aufwand „plötzlich“ agil zu werden, sondern Veränderung gemeinsam zu gestalten. Es gilt, die Stärken traditioneller Arbeitsweisen mit agiler Energie zu verknüpfen.

4.1 Jede Frage ist eine Intervention

Wie in Annahme (1) aufgeführt, hat jedes Unternehmen agile und traditionelle Anteile. Annahme (5) postuliert, dass jedes Unternehmen es unterschwellig weiß.

Das stärkste Mittel, Veränderung auszulösen, ist, Fragen zu stellen [Le46]. Nachhaltig werden solche Veränderungen, wenn die Beteiligten, also Mitarbeiter und Management, eines Unternehmens selbst diese Fragen stellen und zwar auf Augenhöhe [CWS08, We17]. Denn: Der Klient, also die Menschen vor Ort im Unternehmen, kennen die Lösung [Le46]. Die leitenden Fragen können beispielsweise lauten

- Wie „ticken“ wir? Wie arbeiten wir? Wie gehen wir miteinander und dem Kunden, der Umwelt, der Gesellschaft um?
- Welche Möglichkeiten und Ressourcen stecken schon in uns?
- Wie schnell und wie stark wollen wir agil werden?

4.2 Entdecken und stärken

Natürlich ist es denkbar, Experten in ein Unternehmen zu holen, die die Kultur des Unternehmens analysieren, beispielsweise mit der Untersuchung von Geschäftsberichten, Beobachtungen, Interviews und Workshops. Und die dann der Geschäftsführung einen umfassenden Bericht mit Schlussfolgerungen und Empfehlungen aushändigen.

Dies ist der traditionelle Weg in der Feldforschung und in der Unternehmensberatung. Agil wird es, wenn Unternehmen der Philosophie der Augenhöhe folgen und die Mitarbeiter selbst aktiv werden lassen. Dies ist in kurzen Zyklen mit der Wertschätzenden Erkundung möglich. Dabei entwickelt sich eine hohe Veränderungsenergie.

5 Wertschätzende Erkundung

Wertschätzende Erkundung heißt auf Englisch „Appreciative Inquiry“ (AI). Cooperrider, Srivastva, Whitney und andere haben in den 1980er und 1990er Jahren diesen Ansatz entwickelt und seither weiter ausgebaut. Die Wertschätzende Erkundung gehört zu den Ansätzen der humanistisch-systemischen Organisationsentwicklung.

Der Humanismus geht davon aus, dass der Mensch sich kontinuierlich zwischen seinem Bedürfnis nach Autonomie und der Verbundenheit mit anderen bewegt, und dass der Mensch in der Lage ist, sein Leben basierend auf Vernunft und Geschicklichkeit selbst zu steuern, statt blind Anordnungen zu folgen. Systemisch bedeutet, das Ganze im Blick zu haben und sich der zum großen Teil nicht sicher vorhersagbaren Abhängigkeiten von Ereignissen und Teilen des Systems, seiner Subsysteme und von außen auf das System einwirkender Faktoren und weiterer Systeme bewusst zu sein [CWS08].

AI findet breite Anwendung in Beratung und Coaching für Teams, Organisationen, trans-organisational und auch international für Profit-, Nonprofit-, Regierungs- und Nichtregie-

rungsorganisationen. Besonderes Merkmal der Wertschätzenden Erkundung ist der positive und ressourcenorientierte Ansatz: Menschen, die sich mit Wertschätzender Erkundung auskennen, untersuchen mit den Mitarbeitern, was in ihrem Unternehmen und bei ihnen persönlich besonders gut läuft und was gut werden könnte.

Dabei gehen die Anwender der Wertschätzenden Erkundung davon aus, dass sich unsere Aufmerksamkeit auf das richtet, wonach wir fragen. Es macht also einen erheblichen Unterschied, ob Sie fragen: „Wo liegt das Problem? Was fehlt? Was läuft nicht gut?“ Oder ob Sie fragen: „Was ist das Beste, das wir haben? Was können wir sehr gut? Was können wir alles noch schaffen?“

Das Schneeballprinzip ermöglicht in kurzer Zeit die Einbeziehung sehr vieler Mitarbeiter in den Erkundungs- und Veränderungsprozess. Damit folgt Wertschätzende Erkundung dem Ansatz des Action Research [Le46]. Schneeball bedeutet, dass zwei bis drei Personen mit Erfahrung in der Wertschätzenden Erkundung jeweils zwei bis drei Personen im Unternehmen interviewen. Am Ende der Interviews bitten sie diese, wiederum zwei bis drei Personen zu interviewen und so weiter.

5.1 Fünf Prinzipien

Wertschätzende Erkundung stützt sich auf fünf Prinzipien:

- Konstruktivistisch (engl.: constructionist principle): Das, von dem wir glauben, es ist wahr, beeinflusst unser Denken und Handeln. Menschen konstruieren durch ihre Handlungen ihre Umgebungen, auch ihre Unternehmen.
- Gleichzeitigkeit (engl.: principle of simultaneity): In dem Moment, in dem wir ein System untersuchen – sei es eine Gruppe oder ein Unternehmen – verändern wir es.
- Poesie (engl.: poetic principle): Menschen drücken ihre Identität, auch die Identität ihres Unternehmens durch Geschichten aus. Geschichten, die sich im Laufe der Jahre ändern. Die Menschen im Unternehmen sind Co-Autoren ihres Unternehmens.
- Antizipatorisch (engl.: anticipatory principle): Unsere Vorstellungen von der Zukunft – persönlich, im Unternehmen, gesellschaftlich – beeinflussen unser Handeln. Wenn Sie Astronaut werden wollen, werden Sie aller Wahrscheinlichkeit nicht anfangen zu rauchen. Wenn Sie an ein Projekt glauben, werden Sie versuchen, es in Ihrem Unternehmen zu realisieren. Wenn Sie glauben, es wird eine Wirtschaftskrise geben, werden Sie versuchen, Ihr Eigentum zu schützen.
- Positiv (engl.: positive principle): Positive Gefühle und Einstellung mobilisieren Energie in einzelnen Personen, in Gruppen, in Unternehmen und in größeren Zusammenhängen. Zu solchen Gefühlen gehören Hoffnung, Zuversicht, Inspiration und das Gefühl unter Gleichgesinnten zu sein, mit ihnen an einem Strang zu ziehen. Solche Gefühle fördern Kreativität, Offenheit für Neues, Flexibilität und den Zusammenhalt der Beteiligten. Dadurch werden auch der Umgang mit Konflikten leichter und die Angst vor Neuem und Ungewissen geringer.

5.2 Schritte

Wertschätzende Erkundung nutzt diese Prinzipien für ihr Vorgehen in zumeist vier Schritten. Dabei betrachten die Durchführenden vor allem Abläufe und Prozesse. In ihnen spiegeln sich soziale Strukturen, Beziehungen und Handlungen. Cooperrider und Kollegen beschreiben in ihren Veröffentlichungen, wie sich diese vier Phasen in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg umsetzen lassen. Sie nennen es den 4D-Cycle. Er startet mit dem Entdecken (discover), geht weiter mit dem Träumen (dream), dem Entwurf (design) und der Einladung zur Aktion - im US-Englischen poetisch destiny (Schicksal, Bestimmung). Diesen vier D voran geht die Aufgabe Define / Eingrenzen: Um welches Thema soll es gehen? Stark verkürzt drehen sich die weiteren Fragen um Folgendes ([We17], Bd. 1):

- Discover / Entdecken: Worin sind wir richtig gut? - Dies beantworten die Teilnehmenden in Interviews und Dialog.
- Dream / Erfinden: Wie werden wir in zehn Jahren damit sein? - Dies finden die Teilnehmenden beispielsweise durch die Entwicklung von Geschichten heraus (Story Telling).
- Design / Entwerfen: Wie kriegen wir das hin? – Hierzu entwerfen die Teilnehmenden eine soziale Architektur ihrer Organisation. Dazu zählen interne und externe Akteure (Stakeholder), Bausteine – wie Leadership, Kommunikation, Geschäftsmodelle, neue Produkte und vieles mehr – und das Thema, beziehungsweise die Themen, um die es in diesem AI-Prozess gehen soll. Dann treffen die Teilnehmenden Aussagen. Diese sollen provokativ über das bis dahin Erreichte hinausgehen, wie „alle Menschen im Unternehmen haben umfassenden Zugang zum Wissen und Entscheidungsfreiheit“.
- Destiny / Entscheiden: Wer macht was? – Die Teilnehmenden verpflichten sich zu Aktionen, indem sich beispielsweise kleine Gruppen finden, die konkrete nächste Schritte verabreden.

Wertschätzende Erkundung kann funktionieren, weil die Zukunftsvisionen auf vorhandenen Stärken und Gegebenheiten in der Organisation aufbauen, der Einbezug aller Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation möglich ist und jede Organisation Tempo, Umfang, Thema, Werte und Aktionen unter Anwendung des 4D-Cycle selbst bestimmt.

5.3 Kernstück: Das Interview

Von entscheidender Bedeutung ist die Haltung der Beteiligten – vor allem des Interviewers. Kinder, die sich mit ihren Großeltern unterhalten, bringen sie mit: Offenheit, Neugier und Empathie. Im Dialog entwickeln beide - Kind und Erzähler - Energie, Hoffnung und Ideen. Um diese Haltung - „Opa, erzähl mir ...“ – geht es auch im AI-Interview.

Der Interview-Leitfaden setzt sich aus drei Teilen plus Einleitung und Abschluss zusammen. In der Einleitung erzählt der Interviewer, was AI ist, warum wir es in dieser Organisation (Firma, Hochschule, Unternehmen, Behörde, ...) machen und wie das Interview und das Danach verlaufen sollen ([We17] Bd. 4):

Teil I - Die besten Erfahrungen

Bitte erzählen Sie Geschichten mit herausragenden positiven Erfahrungen, egal wie lange sie her sind.

- Der Anfang: Warum und wie sind Sie in unsere Firma gekommen? Was hat Ihnen gerade am Anfang besonders gefallen?
- Im Verlauf: Was waren Ihre besten Erfahrungen in unserer Firma? Wann konnten Sie richtig gut arbeiten? Warum war das so? Wer war noch beteiligt?
- Bitte ganz unbescheiden: Was schätzen Sie an sich selbst? An Ihrer Arbeit? An unserer Firma?
- Unsere Schätze: Was sind die herausragenden Eigenschaften, die unsere Firma ausmachen? Eigenschaften, ohne die sie aufhören würde zu existieren?

Teil II - Was sein könnte

Stellen Sie sich vor, Sie schreiben einen Artikel für den Wirtschaftsteil einer renommierten Tageszeitung. Sie sind im Jahr 2027. Titel des Artikels: „Es geschehen noch Wunder: Wie das Unternehmen X seine Zukunft sicherte.“

- Sie konzentrieren sich dabei auf ein Thema, das sich im Verlauf von Teil I entwickelt hat.
- Erzählen Sie diese Geschichte: Wie sieht unserer Firma aus? Was passiert in unserer Firma? Was hat sich geändert?

Teil III - Wie wir es erreichen können

Es gibt keine Einschränkungen in Zeit, Geld, Engagement und gutem Willen in und um unsere Firma herum.

- Was würden Sie in unserer Firma ändern, damit sie so wird, wie Sie sie beschrieben haben? Erzählen Sie von drei Dingen.

Zum Abschluss bedankt der Interviewer sich, schildert kurz, welche Geschichte und welche Aussagen ihn besonders berührt haben und warum. Außerdem fragt er, ob der Interviewte sich vorstellen kann, selbst zwei oder mehr Interviews in der Firma durchzuführen. Die Interview-Dokumentation und Verdichtung dienen als Material für die folgenden Schritte im 4+1-D-Zyklus. Die Interviewer dokumentieren jedes Interview (a) auf einem vorbereiteten Formblatt und (b) durch kurze Texte der Geschichten und Sprüche, die sie am meisten berührt haben.

Ein Kernteam oder – im Rahmen eines Summit, einer Großgruppenveranstaltung, mehrere Teams – stellen einander diese Geschichten vor. Sie wählen wiederum herausragende Geschichten aus und filtern Kernaussagen heraus. Diese Geschichten können auch in Form von Berichten einem größeren Kreis zugänglich gemacht werden. Dieses Verdichten ist der Übergang zur nächsten Phase: Dream / Er-Finden – Wie könnte es sein. Dies findet in

der Regel in Gruppen- oder gar Großgruppenveranstaltungen statt und geht dann in die Phasen Design / Entwerfen und Destiny / Entscheiden über.

Zuhörer in Vorträgen, Teilnehmer an Open Spaces auf Konferenzen, Studierende in Seminaren und Klienten probieren Appreciative Inquiry aus. Das Interview ist das Kernstück der Wertschätzenden Erkundung und die Beteiligten können es nach einer kurzen Einführung unmittelbar anwenden. In den Blogs vom 21.10.2015 und vom 28.10.2016 können Sie lesen, was Studierende über ihre Hochschule herausgefunden haben [We15, We16].

6 Agilität entdecken mit 8+1 W

Will nun ein Unternehmen, das sich selbst als eher traditionell einschätzt, herausfinden, wie stark und tragfähig seine agilen Anteile sind, bietet sich an, eine Wertschätzende Erkundung durchzuführen. Anhand der 8+1 W möchte ich Ihnen vorstellen, wie dies erfolgen kann ([We17] – Dort sind weitere Beispiele für die Anwendung der 8+1 W in Projekten und anderen Veränderungsprozessen enthalten.).

Aus dem Journalismus stammt die Frage „Wer (hat) wo wann was (getan) wie und warum?“ Außerdem fragen Journalisten, Forscher, Kriminalisten und Berater „Woher stammen die Informationen?“ Fragen sind im Lernen, in der Formulierung von Zukunftsbildern (Visionen), in der Entwicklung von Zielen und Strategien und dann in der Auswahl und Planung von Maßnahmen und im Controlling ein sehr mächtiges Instrument. Die 8+1 W lassen sich in allen Themen und Phasen von Veränderungsprozessen einsetzen, in der Erschließung eines Themas, im Projektmanagement, für die Verfassung eines Berichts oder auch wenn Sie eine Reise vorbereiten. In der Wertschätzenden Erkundung geht es um folgende Aspekte:

- Warum – Anlass. Zeitdruck, Fachkräftemangel und die Internationalisierung der Märkte können Anlass für ein Unternehmen sein, nach flexibleren und schnelleren Arbeitsweisen zu suchen.
- Wozu – Ziel eines jeden Unternehmens ist zunächst einmal, zu überleben. Schnelligkeit, Flexibilität und Ressourcenschonung sind wichtige Bausteine hierzu.
- Was – vorhandene Ressourcen und Möglichkeiten. Diese gilt es zu entdecken.
- Wer – Experten, die Unternehmensanalysen – dazu zählen auch Kulturanalysen in kurzer Zeit nachvollziehbar und tief durchführen können, in enger Zusammenarbeit mit letztlich allen Mitgliedern des Management und allen Mitarbeitern.
- Wie – Analysen von Unternehmensunterlagen, wie der Untersuchung von Geschäftsberichten und anderen Publikationen. Vor allem jedoch durch Interviews. Interviews sind eine wissenschaftlich fundierte Methode, um in kurzer Zeit umfassende Erkenntnisse zu einem Sachverhalt zu erlangen, zu verstehen und Neues zu entdecken [AIM03, SC98, We17]. Aus den Ergebnissen lassen sich Schlussfolgerungen sowie Ziele, Strategien und Maßnahmen entwickeln.

- Für Wen / mit Wem – Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Diese sind aktiv am „Wie“ beteiligt.
- Wann, oder auch Wie lange – Zeitpunkt und Dauer. Wertschätzende Erkundung kann innerhalb weniger Tage und Wochen sehr weite Ausdehnung in einem Unternehmen annehmen und Wirkung zeigen.
- Wo – Vor Ort im Unternehmen. Die Workshops sollten gegebenenfalls außerhalb stattfinden, wenn das Unternehmen über keine geeigneten Räume verfügt.
- Woher – Reichhaltiges Quellen- und Arbeitsmaterial steht auch online zur Verfügung [AIC17],

7 Wir passen zusammen

Die Kombination traditionell-agil ist Alltag. Es gilt sie zu entdecken, zu explizieren und dann bewusst zu gestalten. So können Unternehmen die Schwächen beider Ansätze bewältigen und aus den Stärken beider Nutzen ziehen.

Die Wertschätzende Erkundung mit ihrer Haltung der Offenheit, Neugier und Empathie bietet hierzu einen soliden, flexiblen und gleichzeitig nachhaltig wirksamen Ansatz [CWS08].

Die 8+1 W sind ein umfassendes Werkzeug zur Initiierung und Steuerung solcher Veränderungsprozesse [We17].

Unternehmen können sich der Herausforderung stellen, mit der zunehmend engeren Verknüpfung zwischen Mensch und Technik, Terminen und Prozessen umzugehen. Wie formulierte es kürzlich ein Student im Schwerpunkt Sozioinformatik an der Hochschule Furtwangen: Ich will die dunkle und die helle Seite kennenlernen.

Literaturverzeichnis

- [AIC17] Appreciative Inquiry Commons, <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>, Stand: 30.07.2017.
- [AIM03] Ammenwerth, E.; Iller, C.; Mansmann, U.: Can evaluation studies benefit from triangulation? A case study. *International Journal of Medical Informatics* 70/03, S. 237-248, 2003.
- [Be01] Beck, K. et al., Manifesto for Agile Software Development. The Manifesto - Principles – History 2001, <http://agilemanifesto.org/>, Stand: 30.07.2017
- [CWS08] Cooperrider, DL.; Whitney, D.; Stavros, JM.: *Appreciative Inquiry Handbook* (2nd ed.), Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2008.
- [DL99] DeMarco T, Lister T. *Peopleware: Productive Projects and Teams*. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999. (deutsch: Wien wartet auf Dich)
- [La14] Laloux, F.: *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussel, 2014.

- [LB03] Larman, C.: Basili VR. Iterative and Incremental Development. A Brief History. IEEE Computer, June 2003: 47-56. - <http://www.craigarman.com/wiki/downloads/misc/history-of-iterative-larman-and-basili-ieee-computer.pdf> Stand: 30.07.2017
- [Le46] Lewin K. Action research and minority problems. J Soc Issues 1946; 2 (4): 34-46. - <http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ILT/ILT0003/ActionResearchandMinority-Problems.pdf> Stand: 30.07.2017
- [Li07] Litke HD. Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. überarbeitet Auflage. München, Carl Hanser Verlag 2007.
- [SC98] Strauss, A.; Corbin, JM.: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Sage Publications, Thousands Oaks, CA, 1998.
- [We15] Weßel, C. Wertschätzende Erkundung ... Im Interview das eigene Unternehmen schätzen - lernen. <https://www.christa-wessel.de/2015/10/21/wertschätzende-erkundung/>, Stand: 30.07.2017
- [We16] Weßel, C.: Well-"nown". Von der Kunst mit Wertschätzender Erkundung die eigene Hochschule zu evaluieren, <https://www.christa-wessel.de/2016/10/28/well-nown/>, Stand: 30.07.2017.
- [We17] Weßel, C.: Elche fangen. Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte. Bd. 1 BERATEN Philosophien, Konzepte und das Projekt; Bd. 2 MENSCHEN Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander; Bd. 3 WERKZEUGE Von 8+1 W bis Smarte Ziele; Bd. 4 ENTDECKEN Beobachtungen, Interviews und Fragebögen kompakt und kompetent angewendet. Frankfurt am Main, Weidenborn Verlag 2017 [in print: erscheint im Herbst 2017] – <https://weidenbornverlag.de/> Stand 30.07.2017