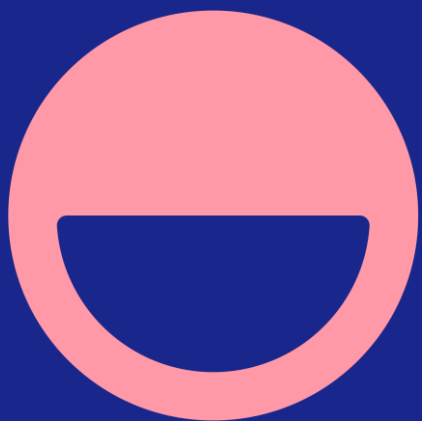




**CULTURAL
CHANGE
THE
OTHER
WAY
AROUND
crativ.ch**

WENN VERÄNDERUNG SCHNELLER WIRD ALS WIR

Wir erleben gerade eine krasse Disruption unserer Verhältnisse. Auf allen Ebenen erleben wir Veränderung in einem Mass, dem wir kaum noch zu folgen vermögen. Die Schere öffnet sich insbesondere zwischen technologischer Beschleunigung und menschlicher oder organisationaler Anpassungsfähigkeit. Dazu kommen Verhältnisse wie der Klimawandel, die Wirtschaftslage, die Demografie, Kriegshandlungen sowie politische Verschiebungen, die unsere Grundwerte erschüttern.

Es ist nicht so, dass wir es nicht schaffen können. Veränderungen gehören mal zum Leben, doch ist es an der Zeit uns, in dieser immer schneller drehenden Spirale, Gedanken zu machen, wie wir damit Schritt halten wollen, wie wir uns nicht allein, sondern gemeinsam damit auseinandersetzen und uns natürlich und rekursiv an neue Gegebenheiten anpassen.

Es geht darum unsere kollektive Intelligenz, unsere Intuition, unsere Kreativität, das kritische Denken und unsere Erfahrung zu bündeln und miteinander, anstatt allein, die Veränderungen als Tugend zu betrachten und im Alltag zu meistern.

LEITFRAGEN

Wie trainieren wir unser Verhalten hin zu einer kollektiven Auseinandersetzung unserer Herausforderungen, die wir offen aussprechen, um andere Sichtweisen und Perspektiven zu erhalten, gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln oder einfach um unser Selbstbild mit einem Fremdbild zu kalibrieren?

Wie schaffen wir Mechanismen, die uns dabei unterstützen, in einer Welt voller Unsicherheiten, den Halt nicht zu verlieren und uns stetig weiterzuentwickeln?

Wie können wir verhindern, dass die derzeit stattfindende Beschleunigung zu Überforderung, Erschöpfung und psychisch bedingten Ausfällen führt?

Und was benötigen wir, um psychische Belastungen zu verstehen und Veränderung gesund zu gestalten?

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ FASZINIERT UND ÜBERFORDERT

Wir stellen fest, dass Mitarbeitende immer anonym in ihrem Kämmerlein mit künstlicher Intelligenz interagieren und immer weniger mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten. Wir verrichten Arbeit, produzieren Output, vielleicht gewinnen wir damit Zeit, bloss um damit noch mehr Aufgaben zu erledigen. Wir kommen in einen Strudel, aus dem wir allein fast nicht mehr rauskommen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, was wir mit neuen Werkzeugen mehr leisten können, sondern welche Arbeitsgeschwindigkeit, Veränderungsdichte und Unsicherheit wir Menschen dauerhaft gesund bewältigen können.

GEWINN ODER VERLUST

Wenn Effizienzgewinne durch neue Werkzeuge bloss noch in zusätzliche Leistung übersetzt werden, so erzeugen wir auf der anderen Seite erhebliche psychosoziale Risiken. Der Gewinn wird zum Verlust.



Mit künstlicher Intelligenz erledigen wir Aufgaben schneller und Abläufe verändern sich laufend.



Zeitgewinne werden durch mehr Aufgaben und höhere Erwartungen kompensiert.



Prioritäten, Rollen und Kompetenzanforderungen werden unklar. Wir verlieren den Überblick.



Chronische Überlastung führt zu Erschöpfung, **Rückzug**, Fehlern und Absenzen.

HYPOTHESE ZU EINER GESUNDEN BEWÄLTIGUNG DES NEUEN

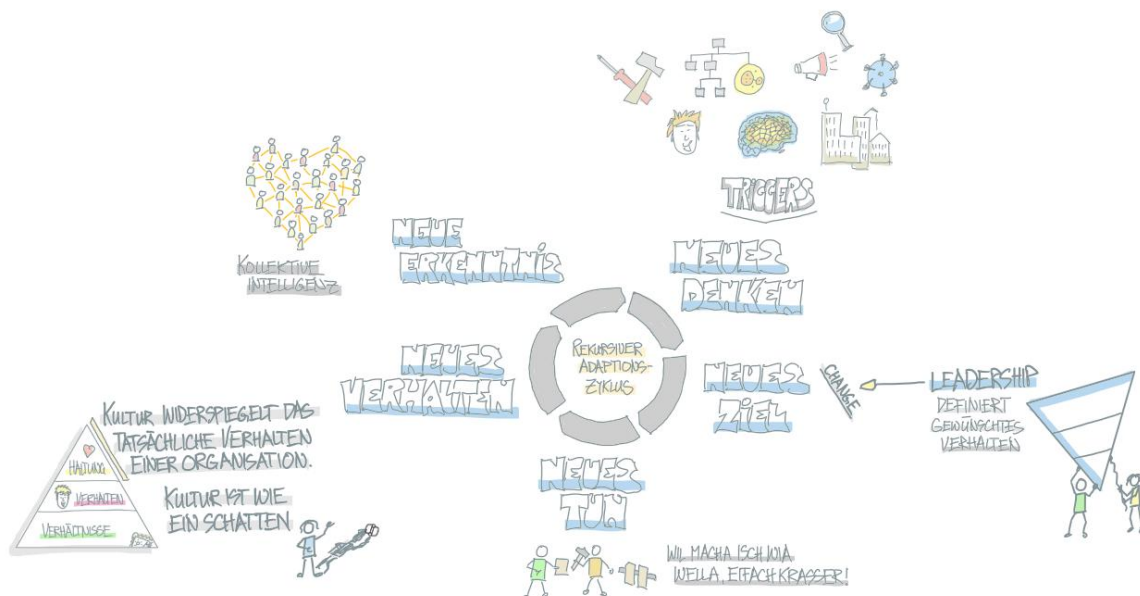
Nun, es ist ja nicht das erste Mal, das wir eine Veränderung meistern, oder? Schon... doch noch nie war sie so disruptiv und so beschleunigt wie jetzt gerade. Alles prallt aufeinander. Die Pandemie hat uns bereits überrumpelt, nun kommt plötzlich diese künstliche Intelligenz, gepaart mit einer schwierigen Wirtschaftslage kumulieren sich viele Unsicherheiten und fordern uns alle gleichermassen. Sei es im Geschäft als Führungspersonen oder Mitarbeitende, im Privatleben als Eltern, Kinder oder Jugendliche, in der Schule als Lehrpersonen, Studierende oder Schülerinnen und Schüler und zuletzt in der Pflege als Pflegende oder Gepflegte...

Ein Wort im letzten Abschnitt habe ich fett gemacht; Auf Überforderung reagieren wir nach alten Mustern mit **Rückzug**! Wir schämen uns, denn wir wollen schliesslich nicht als Versager dastehen, irgendwie ist dies ganz tief verankert, bei mir auf jeden Fall, auch wenn ich glaube, sehr offen zu sein in solchen Dingen. In der Schule in einer Prüfung, super oder versagt, im Sport, super oder versagt, in der Lehre super oder versagt, im Verkauf super oder versagt... kommt uns das bekannt vor? Doch dieses einzige Wort sagt alles aus. Wenn wir uns öffnen könnten, würde die ganze Last geteilt. Wenn nicht nur unsere Wahrnehmung zählt, sondern viele andere dazukommen würden, wie wäre es dann?

Warum öffnen wir uns eher gegenüber einem digitalen Avatar (den wir nach unseren Mustern selbst kreieren) anstatt gegenüber einer Kollegin oder einem Kollegen? Warum haben wir nicht unseren menschlichen Copilot?

Unsere Hypothese ist die folgende. In einem Unternehmen müssen wir es schaffen, ein Zusammen zu kreieren, das uns die Kraft gibt uns stets weiterzuentwickeln, und zwar nach unseren eigenen Regeln. Nur Menschen können menschlich sein, ein Agent hat kein Bauchgefühl, es spürt nicht wenn etwas mit mir nicht stimmt, es macht sich keine Sorgen.

Teams sollen nicht als Organisationseinheit betrachtet werden, sie sollen lernen sich einander anzuvertrauen, sich nicht nur über das Business auszutauschen, gemeinsam Spass zu haben, einander helfen weiterzukommen, sich gegebenenfalls Regeln zu geben und zu vereinbaren, wenn etwas nicht stimmt es offen auszusprechen und sich gegenseitig zu helfen, intuitiv. So können wir wachsen, wir sind alle im selben Boot, wir kommen nur vorwärts, wenn wir zusammen rudern. Digitale Werkzeuge können unsere Segel sein und unser Fortkommen beschleunigen, doch *wir* takeln die Segel, *wir* legen die Route fest, *wir* bestimmen, wann wir wo ankern und entschleunigen.



Wir haben eine Formel aufgestellt, die wir aus dieser Darstellung herleiten. Die Verhältnisse wie Demografie, Gesundheit, Regulatorien & Gesetze, Ethik & Diversität, Kommunikation & Transparenz, Arbeitswelten & Arbeitsformen, Organisationsstrukturen, Digitale Arbeitsmittel & Künstliche Intelligenz, Wirtschaftslage, Klimawandel etc. triggern uns andauernd neu zu denken. Die sind nun mal da und sie verändern sich dauernd, das ist nicht wegzudiskutieren, Punkt.

Neues Denken müssen wir unbedingt im Team verankern! Immer wieder innehalten, in die Metaebene zurückstehen, uns kritisch hinterfragen, spüren wie es uns gerade geht, Ideen generieren, was wir anders machen könnten, was wir unbedingt beibehalten wollen, was wir nicht mehr tun, wer welche Rolle hätte, wie wir uns neue Fähigkeiten aneignen können und gemeinsam festlegen wo wir vom Denken ins Tun gehen wollen und insbesondere wie intensiv, damit wir uns nicht selbst überfordern.

Wir sollten uns selbst führen können, die Leadership Rolle ist dabei das gewünschte Verhalten zu formulieren, unser **neues Ziel**, dann wissen wir was sich verändern soll und insbesondere warum. Solange wir einen Sinn erkennen, bleiben wir am Ruder unseres Bootes. Erst dann können wir auf Autopilot schalten, sofern wir definiert haben, was wir wollen und wer dazu schaut, dass wir auch auf Kurs bleiben.

Es gibt Lean Teams die alle zehn Wochen, einen Tag die Produktion aussetzen, um genau das zu machen, ganz bewusst und alle zusammen. Es ist also kein Hirngespinnst, sondern schon lange best Practice und das Vorgehen gut dokumentiert.

Neues Tun sind dann Handlungsfelder und Massnahmen, die wir transparent erfassen und einfach mal machen, damit wir sehen was passiert. Kann gut sein, dass wir in einer «neu denken» Session etwas, das nicht funzt verwerfen, dann haben wir zumindest alle etwas gelernt und wir haben einen guten Grund für einen Manövertrunk, in dem wir das Gelernte zelebrieren.



Als Arbeitsmodell zur Handhabung nutzen wir bei uns das Zusammenspiel von Meet & Update, Codesign und Sharing, im Zusammenspiel mit unserem crativ Team Plan.

Wir geben also dem kollektiven Lernen und Entwickeln eine Struktur und fordern bewusst die Übernahme von Verantwortung für die jeweiligen Zielsetzungen.

Das crativ Teamagreement findest du übrigens zum Download auf crativ.ch unter Zügs. 🙌

Einfachgesagt ist das eine wiederkehrende Auseinandersetzung, die nicht bloss ums Business geht, sondern auch um uns als Menschen in einer Organisation. Aus kollektiven Denken wird kollektives Tun, das wir immer wieder neu aufeinander ausrichten.

Ja, und neues Tun verändert unser Verhalten, that's where the Magic happen.

Neues Verhalten manifestiert sich durch die Veränderung im Tun ganz von allein. Es kann sich positiv, aber auch unvorteilhaft auswirken. Deshalb sind die «neu denken» Sessions so wichtig. Man steht zurück und reflektiert auf der Metaebene, was ist jetzt passiert? Ist es so wie wir es gewollt haben? Hat es eine andere Wendung genommen? Finden wir es stimmig?

Auf der Verhaltensebene sind wir immer sofort handlungsfähig. Jede Veränderung wird irgendwie durch ein neues Verhältnis getriggert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Veränderungen zu einem Drittel durch das Verhältnis getriggert werden, wir jedoch zwei Drittel im Verhalten spüren.

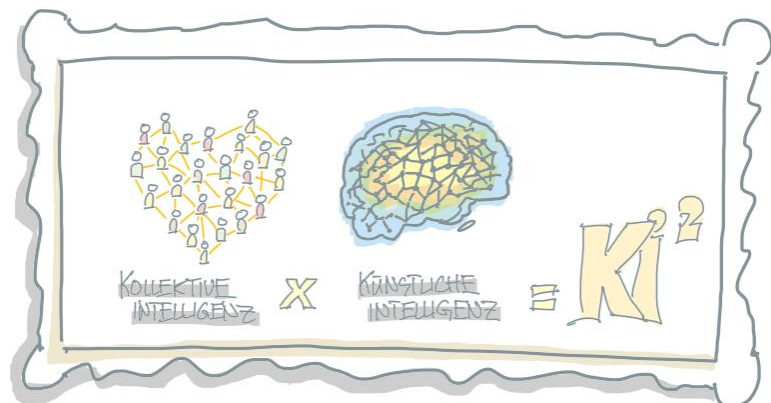
Und wie gesagt, im Verhalten stehen wir am Ruder. Ist unsere Segelroute klar, unser Kompass und Sextant griffbereit, so können wir einfach machen. Dazu müssen wir uns jedoch vorher in der Definition des gewünschten Verhaltens, aus der Leadership Rolle, klar sein.

Ja und so entsteht Erfahrung, denn wenn wir nicht machen, erfahren wir nicht und wenn wir nicht reflektieren, dann lernen wir umso weniger. So einfach.

Neue Erkenntnis soll gefeiert werden. Wir machen Erfahrungen, entwickeln uns gemeinsam weiter, lernen neue Fähigkeiten. Das nennen wir kollektive Intelligenz. Wir tragen alle gleichermassen dazu bei uns gesund weiterzuentwickeln. Dies natürlich nur, wenn wir alle Ebenen der Veränderung mitbetrachten. Nicht nur KPI's, sondern wie sagte es Pestalozzi einmal? Hand, Herz und Verstand im ganzheitlichen Zusammenspiel von Handeln, Fühlen und Denken.

Digitale Hilfsmittel und künstliche Intelligenz helfen uns im Denken, doch Hand anlegen und fühlen, das müssen wir schon noch selbst, um Freude an dem zu haben, was wir tun, oder? Funatwork ist deshalb nicht nur ein happy Slogan, sondern bei uns ein Feststellungsmerkmal, ob was wir tun noch gesund ist oder nicht. Schau auch vorbei auf crativ.ch unter fun 🙌

Es ergibt sich somit folgende Formel, sofern wir die ganzheitliche Betrachtung berücksichtigen und uns die Zeit schenken, die als Team nötig ist, um auf allen Ebenen gemeinsam zu wachsen.

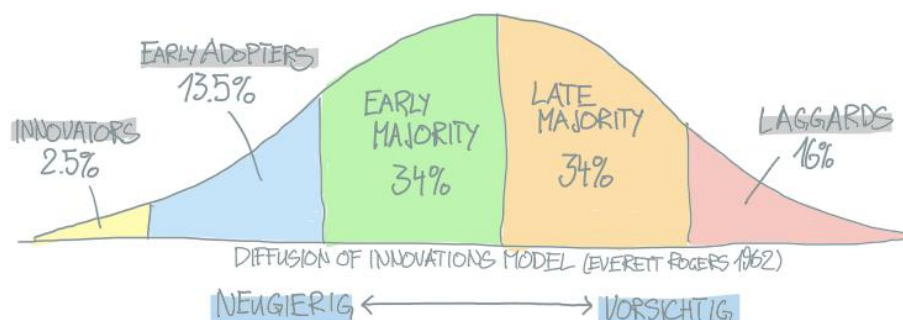


KI IM QUADRAT

Wir haben unsere Hypothese dargelegt und es gibt auch ganz pragmatische Ansätze, die schon seit langem da sind und sich alle auf ihre Art und Weise bewährt haben. Wir erleben es immer wieder, wenn wir Gruppen zusammenbringen und sie durch einen Prozess **führen**.

Zu Beginn ist es nicht einfach, Kontrolle abzugeben und sich in der Erarbeitung von Inhalt führen zu lassen, doch mit der Zeit ergeben sich aus der Teamdynamik plötzlich – like Magic – einfach so Lösungsansätze, die niemand allein hervorgebracht hätte. Dann beginnt die kollektive Intelligenz zu spielen, jede und jeder hat seine Stärken, die aufeinandertreffen und sich eben ergänzen.

In jedem Team haben wir die Vorsichtigen und die Neugierigen, wir haben die Zahlenmenschen und die Herzmenschen, die Macherinnen und die Mitmacher, die Strategischen und die Praktiker, die Extrovertierten und die Introvertierten, die Harten und die Sensiblen.

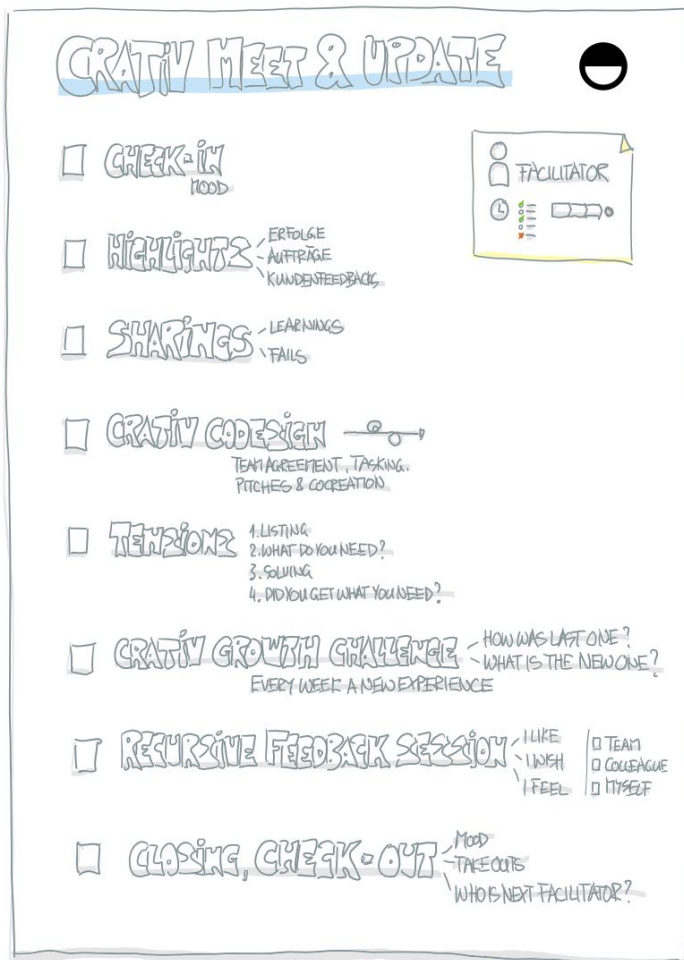


Und genau das macht die Teamdynamik aus. Es gilt nun diese Teamdynamik auf unsere eigene Teamentwicklung umzumünzen. Entwicklung auf der menschlichen Ebene halt. Wie kann ich etwas von meinem Rampensau-Gen an meinen eher ruhigen Kollegen weitergeben, wie kann ich meine sensible Wahrnehmung bezüglich Wohlbefinden und Stimmung im Team zum Ausdruck bringen, wie können wir gemeinsam digitale Hilfsmittel bis zu welchem Grad zu unserem Nutzen machen, damit wir Zeit haben, uns mit unserer Teamdynamik auseinanderzusetzen und so neues Potenzial zu schöpfen... Wie geben wir einander Feedback, wie sehen wir, dass wir uns entwickelt haben, wie bleiben wir auf dem neusten Stand und insbesondere wie teilen wir unsere Erfahrung mit anderen Teams?

Es ist alles eine Sache der Etablierung dieser Rituale, auch wenn es von der agilen Welt schon etwas abgedroschen tönt, doch die Trennung von Prozess und Inhalt ist auch schon eine alte Weisheit. Und so geht es auch in den «neu denken» Session ab, jemand moderiert oder fasilitiert die Session oder eben das Ritual, die anderen tragen zum Inhalt bei. Das nächste Mal fasilitiert dafür meine Kollegin. Und so werden wir immer besser und sind mit unseren Sorgen nie allein. Klar braucht es Vertrauen, doch Vertrauen fällt nicht plötzlich vom Himmel, Vertrauen müssen wir uns alle verdienen.

Wir haben wieder ein Wort fett gemacht oben. Diesen Prozess müssen wir **führen**.

Die Rolle der Führung ist den Rahmen zu schaffen, das Ziel gemeinsam zu definieren und nicht aus den Augen zu verlieren und zuletzt das Erkennen von Stärken und das Entwickeln aller Charaktere, die wir im Team haben.



Manchmal frage ich mich, was wir denn in den letzten zehn Jahren falsch gemacht haben. Irgendwie ist das Herz völlig auf der Strecke geblieben. Wir vereinfachen und versachlichen und bleiben vor dem Vermenschlichen einfach stehen.

Klar müssen wir liefern, klar müssen wir Kosten senken, klar soll alles schneller gehen, doch nicht auf Kosten unserer Gesundheit.

Das nebenstehende Bild zeigt, eine mögliche Gestaltung einer «neu denken» Session. Wir haben sie Meet & Update genannt bei uns.

Der Facilitator ist verantwortlich für die Einhaltung der Zeit und dem Ablauf des Rituals. Ablauf heisst, er wählt aus der Vorlage, die Elemente heraus, die gerade am meisten Sinn machen. Kann sein, dass gerade viel Sharings angemeldet sind, aus denen wir alle lernen können und dafür lassen wir etwas anderes aus.

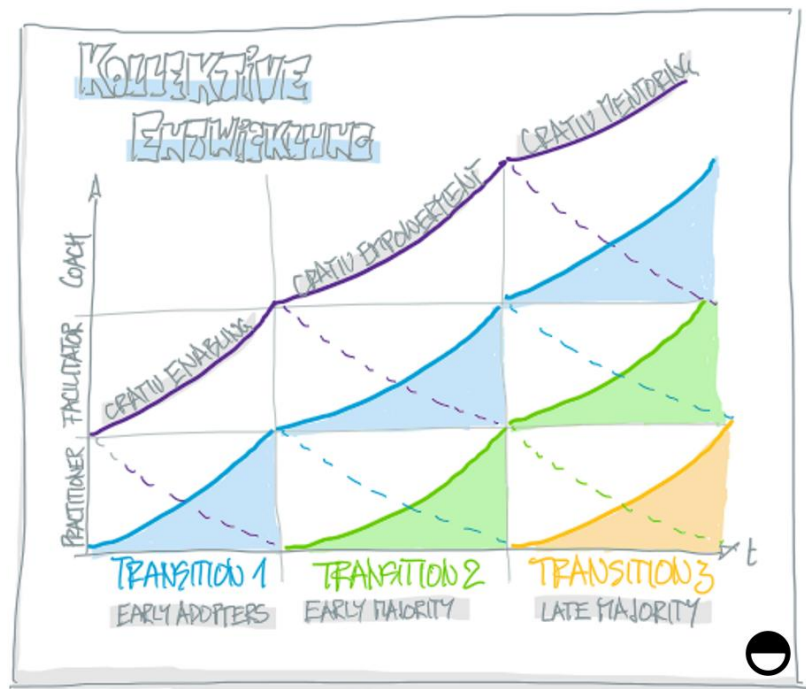
Diese Vorlage ist schon rund zehn Jahre alt. Es gibt auch einen Facilitator Spick dazu. Der Ablauf des Rituals bleibt top aktuell, der Inhalt ist halt heute vielleicht etwas stärker auf unseren Umgang mit neuen Digitalen Werkzeugen oder auf unsere psychische Sicherheit ausgerichtet. Die Führung muss das Team verstehen, die gemeinsame Zielsetzung transparent darlegen und auch mal Schwäche zeigen, das Team als Mentor nutzen; wie würdet ihr an meiner Stelle dies und das weiterbringen? Wie gesagt in diesem Meeting sollten wir alle gleich sein, denn so spielt unsere Teamdynamik am besten und wir lernen maximal.

Und damit unsere Formel KI² auch spielt, sollen wir unbedingt auch künstliche Intelligenz in unsere Teamrituale einbinden, vielleicht sogar unseren eigenen Team Challenger Agenten einrichten. Wichtig ist, dass wir unseren definierten Team Prinzipien treu bleiben,

Manchmal braucht es «es Schüppli», etwas Hilfe, einen Anstoss, um mit dem partizipativen Modell vertraut zu werden. Es lohnt sich jemanden einzubeziehen, der damit Erfahrung hat, bevor es dann jemand der Neugierigen im Team auch versucht.

Zur Kollektiven Entwicklung haben wir auch eine Darstellung gemacht, aufbauend auf der Kurve zu Beginn dieses Abschnittes. Das Ziel ist jeweils in der Enabling Zone des ADKAR Modells zu bleiben (siehe nächste Seite), um damit zu gewährleisten, dass die Veränderung von innen wachsen kann und so eine kollektive Entwicklung stattfindet.

Zuerst werden wir zu Practitioner, wir erleben mit den Neugierigen, wie man es machen kann und adaptieren es an die eigenen Erwartungen. Dann von der ersten Transition übernehmen die early Adopters die Rolle des Facilitators und geben es an die early Majority weiter und so weiter... Das funzt wunderbar, wie gesagt; «es brucht amigs nume es Schüppli».



Irgendwie haben wir alle Werkzeuge, die wir brauchen, auch um disruptive Themen anzugehen. Wichtig ist, dass wir uns nicht vormachen alles selbst zu lösen und wenn es nicht mehr geht uns zurückziehen. Wir sind nie allein, das ist die Message. Wo es allein nicht mehr geht, ist immer eine Hand da, wir können im Team darauf vertrauen, wenn wir uns etwas **Zeit** dafür nehmen, eine Kultur der Offenheit zu etablieren.

KERNAUSSAGEN

KI ist bloss ein weiteres disruptives Verhältnis, das ist gekommen ist, um zu bleiben

Die Schere öffnet sich insbesondere zwischen technologischer Beschleunigung und menschlicher oder organisationaler Anpassungsfähigkeit.

Wenn Gewinn zu Verlust führt

Wenn Zeitgewinne, durch Automatisierung und neuen digitalen Arbeitswerkzeugen, bloss in mehr Aufgaben, höhere Erwartungen und kürzere Reaktionszeiten münden, entsteht Arbeitsverdichtung statt Entlastung.

Gesunde Transformation heisst bewusste Gestaltung

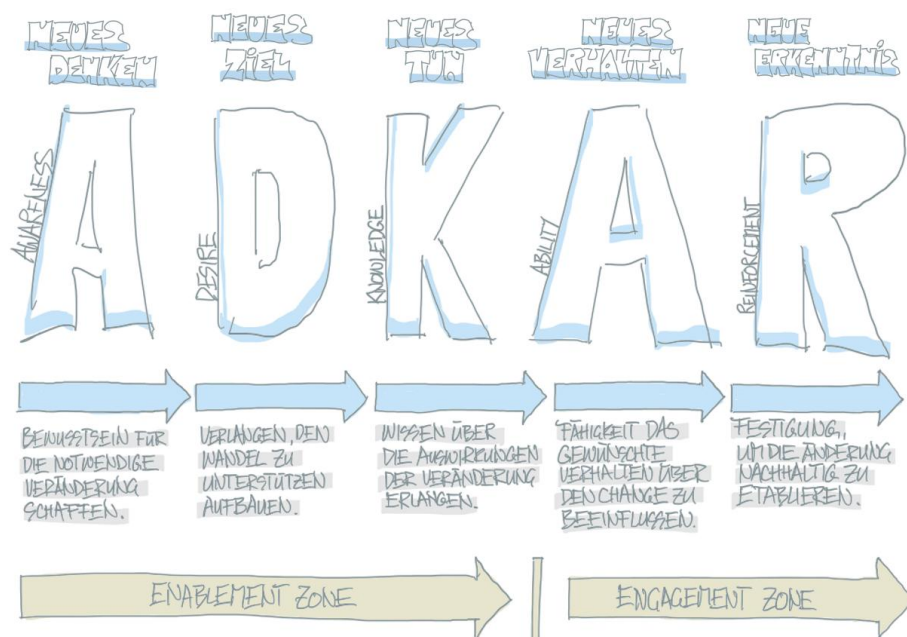
Teams und Organisationen müssen lernen, in wiederkehrenden Ritualen ihre Stärken zu bündeln, um Geschwindigkeit, Prioritäten, Rollen, Lernzeit, Kontrolle und Entlastung aktiv zu steuern.

Führung schafft den Entwicklungsraum auf einem gemeinsamen Weg

Führungskräfte gelten als Teil des Teams. Auf Augenhöhe. In ihrer Rolle übersetzen sie Strategie in Teamrealität, klären Erwartungen, schaffen Klarheit und Kontext, schützen Lernräume, steuern Arbeitslast und machen Belastung früh besprechbar. Nicht einmal im Jahr, sondern immerwährend.

Veränderungsbegleitung erfordert eine rekursive Denkweise

Veränderung muss vorerst bewusst werden. Was verändert sich überhaupt, welche Auswirkungen erwarten wir damit und warum wollen wir das? Mit dem Warum beschreiben wir das Ziel, um dem Wandel Sinn zu geben. Dann gilt im Tun Wissen zu erlangen, um darauf das Wissen zu Können umzuwandeln. Dabei manifestiert sich neues Verhalten, worauf wir neue Erkenntnisse ableiten und weiterentwickeln.

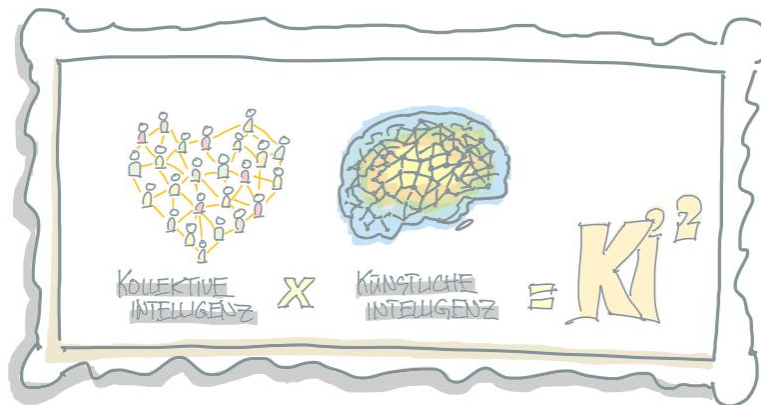


Automatisierung soll kritisch geprüft werden

Nicht alles, was technisch möglich ist, ist auch sinnvoll. Das Team soll stets abwägen, wie Wert generiert wird und wann die Balance zwischen verdeckten Kosten und Wertbeitrag nicht mehr gegeben ist.

KI² als kultureller Leitsatz

Wirkungsvolle Nutzung von digitalen Hilfsmitteln entsteht aus dem Zusammenspiel von kollektiver Intelligenz × künstlicher Intelligenz.



Alle Mitarbeitenden sind Teil der Umsetzung

Die Kompetenz des rekursiven Adaptionzyklus soll nicht bei Spezialistinnen und Spezialisten liegen, sondern durch kollektives Lernen, Multiplikatorinnen, Communities und Alltagspraxis breit entstehen und eingefordert werden. Unser Bauchgefühl, also unsere individuelle Einschätzung zählt dabei genauso stark wie die KI-Analyse.

CRATIV Formate unterstützen die Umsetzung

Mit einfachen und pragmatischen Mitteln lassen sich Dialogräume, Cokreation, Learning Circles, Praxislabore, Retrospektiven, Führungswerkstätten und Communities of Practice in die Tat umsetzen. So wird KI² praktisch erfahrbar und skalierbar.

Kurz gesagt

Macha isch wia wella, nur krasser!



Es Grüassli vu de Heid obanaba
Ruggero

crativ GmbH
ruggero@crativ.ch
+41 79 292 45 23

