

## «Zum Besten werden und da bleiben» – mit starken Persönlichkeiten

*Persönlichkeitsentwicklung ist Ursache und zugleich Wirkung der Unternehmensentwicklung. In strategisch-kulturell getriebenen Entwicklungsprozessen ist sie eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg. Dieser Artikel stellt ein paar Tools vor, die das eigene Wachstum fördern.*

VON JÖRG MEERHOLZ\*

Schneller, leistungsstärker und innovativer werden – um dies zu erreichen, setzen viele Organisationen darauf, Mit- und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken. Mit- und Eigenverantwortung entstehen, wo es persönliches Engagement und Begeisterung gibt für das, was man tut. Die ganze Organisation und insbesondere das Kernteam des Veränderungsprozesses brauchen Willen, Energie, Freude, Verbundenheit und Verpflichtung in drei Engagements:

1. Engagement für die Sache und die Organisation
2. Engagement für Kollegen/-innen
3. Engagement für eigenes Wachstum

Die persönliche Reife zu fördern ist eine der wichtigsten Aspekte, um Strategieprozesse erfolgreich zu machen. Denn sie ist Ursache und zugleich Wirkung der Unternehmensentwicklung und nährt sich vom Engagement für eigenes Wachstum.



### JÖRG MEERHOLZ

EMBA, Professional Certified Coach/ICF. Stärkt Menschen. Inspiriert Teams. Befähigt Organisationen. Jörg Meerholz arbeitet an Schwellenpunkten mit KMUs, NPOs, Organisationen

und Führungspersonen in herausfordernden Phasen, OE-, Change- und Innovationsprozessen. merik unternehmensentwicklung & coaching gmbh, 6048 Horw.

[www.merikentwicklung.ch](http://www.merikentwicklung.ch)



«Zum Besten werden und da bleiben» bedeutet auch, sich mit Freude eigene Ziele zu setzen.

© zVg, J. Meerholz

**Was bedeutet: Engagement für eigenes Wachstum?** Hier liegt einer der drei Schlüssel! Oft stocken nämlich die Umsetzung und Entwicklung von Unternehmensstrategien, weil kulturelle Aspekte und weitere systemische Zusammenhänge kaum eingeflossen sind. Dies belegen viele empirische Untersuchungen.

Wenn das Engagement aktiviert und in den Prozessen verankert ist, könnte das so beschrieben werden: Jeder Mitarbeitende ist engagiert, sich persönlich immer weiter zu entwickeln und sein Potenzial so weit wie möglich zu entfalten. Wie gross die Entwick-

lungsschritte sind, entscheidet in der Regel jeder selbst. Konkret heisst das: Man setzt sich mit Freude eigene Ziele, man überprüft die eigenen Grundannahmen, man ist in der Lage, Vorurteile zu korrigieren, man findet heraus, welche Talente man hat und man hat die Fähigkeit, diese einzubringen. Man übernimmt dynamische Eigen- und Mitverantwortung seines Aufgaben- und Funktionsbereichs. Man wendet diverse Kommunikations- und Selbstführungstools im Alltag an. Jeder lernt mit seiner Situation und wächst daran, und das steht immer im Kontext mit den beiden anderen Engagements.

### Wie wird Begeisterung für Engagement für eigenes Wachstum entfacht?

Das Engagement entsteht durch Begeisterung für etwas, das man durch eigene Kräfte erreichen kann und will. Das selbst gesteckte Ziel hilft, etwas Neues zu lernen, auf das man sich freut, wenn man es erreicht hat. Zum Beispiel: «Ich sage meine Meinung und bringe meine Inputs ein.» Hat man das Ziel erreicht, dann fühlt man, wie erleichternd und bereichernd das ist. Denn dadurch, dass man sich nicht mehr zurückzieht und seinen Teil beisteuert, gewinnt der Prozess für alle.

### Instrumente für das eigene Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung.

Klarheit besteht darüber, dass kulturell getriebene Changeprozesse ausgewählte Methoden und systemische Interventionen erfordern. Diese müssen stimmig zur Lebensphase (Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- oder Assoziationsphase) des Unternehmens sein.

Um das Engagement für eigenes Wachstum zu aktivieren, lernen Mitarbeitende und Führungskräfte, systemische und analoge Instrumente anzuwenden, z. B.:

#### Kommunikationstraining:

- > Feedback geben (und nehmen)
- > Mit geschickter Fragetechnik lernst du, an Themen situativ heranzugehen
- > Die Sprachen Affekt, Sinn und Macht. Woher sprichst du und wie sprichst du andere an? (W. Isaacs)



#### Selbstführung:

- > Ziel(e) wirksam formulieren (J. Meerholz)
- > Die vier Ebenen der Aufmerksamkeit und des Hinhörens (C. O. Scharmer) – Du schulst dich in Aufmerksamkeit und lernst aktiv Gespräche zu steuern
- > Kollegiale Fallberatung – du lässt dich beraten durch deine Kollegen/-innen

#### Selbstentwicklung:

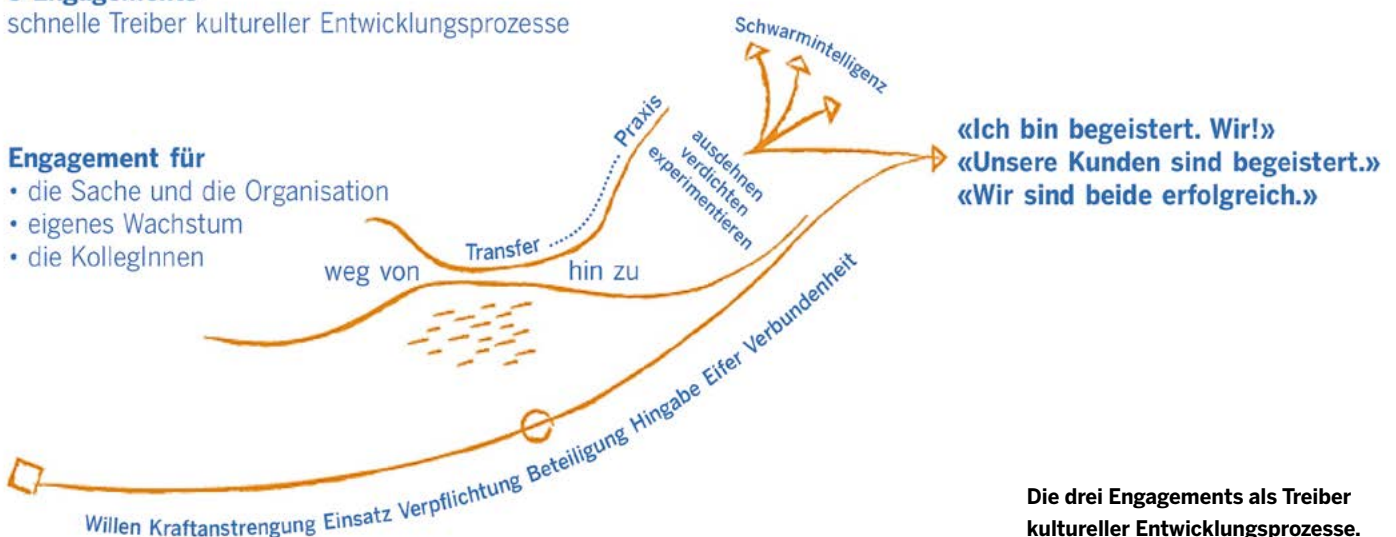
- > Stakeholder-Interviews durchführen – du erkennst Sichtweisen und Bedürfnisse deines Umfeldes (C. O. Scharmer)

- > Durch Shadowing u./od. Mentoring erhältst du wertvolles Feedback und bekommst Förderung
- > Im Lerntandem lernst du von anderen und bewirkst Fortschritte

**Konklusion.** Die drei Engagements sind äusserst schnelle und wirkungsvolle Treiber kultureller Entwicklungsprozesse. Das eine Engagement belebt das andere, steht in Wechselbeziehung zur ganzen Organisation und mit den Menschen, die darin wirken. Die Engagements fördern und fordern sich wie von selbst und erzeugen Begeisterung bei den Mitarbeitenden und den Kunden. «Schwarmintelligenz» entsteht.

## 3 Engagements

schnelle Treiber kultureller Entwicklungsprozesse



Die drei Engagements als Treiber kultureller Entwicklungsprozesse.