

## **Motivorientierte Organisationsentwicklung**

Roman P. Büchler, Master of Business Management ZfU

*Kaum jemand will einer Arbeit nachgehen, die aus seiner Sicht keinen sinnvollen Wert darstellt. Fakt ist jedoch: An vielen Arbeitsplätzen werden Tätigkeiten ausgeführt, die nicht zum intrinsischen Wertesystem des beauftragten Mitarbeitenden passen. Das ist fatal und wirkt sich enorm auf die Wertschöpfung einer Organisation aus. Hier liegt viel Optimierungspotenzial brach, das sich mit einer schlanken Methode adressieren lässt – der Motivorientierten Organisationsentwicklung.*

Führungskräfte und ihre Organisationseinheiten schaffen es oft nicht, ihre Potenziale in positive Energie umzuwandeln. In vielen Fällen beschäftigen sich die Menschen in Organisationen mit Aufgaben, die nicht zu ihnen passen oder für die sie nicht geschaffen sind. Dies geschieht meistens, weil Aufgaben an die vermeintlich besten Fachkräfte übertragen werden, obwohl deren Arbeitsmotive nicht den zugewiesenen Aufgaben entsprechen. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen können oder wollen.

## **Führen heisst: Menschen mit den passenden Aufgaben beauftragen**

Oft werden die Besten ihres Fachs so lange weiterbefördert, bis sie das Höchstmass ihrer Inkompetenz erreicht haben<sup>1</sup>. Die These lautet, dass eine Organisation kompetente Menschen so lange befördert, bis sie eine Position besetzen, für die ihr Kompetenzniveau nicht mehr ausreicht. Ist dies der Fall, gibt es für die betroffenen Mitarbeitenden zwei mögliche Szenarien: Die einen erkennen das Problem und ziehen daraus die richtigen Schlüsse, andere wiederum erfassen selbst nach einer externen Organisationsanalyse nicht, dass sie ihre Position und ihre Aufgaben kritisch beleuchten oder gar einen entscheidenden Schritt zurück machen sollten – zum Wohle aller.

Die Erfahrung zeigt: Selten werden die täglichen Aufgaben systematisch hinterfragt, weder von den Führungskräften, noch von den ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Daraus entsteht in der Regel mittel- bis langfristig das, was «Dienst nach Vorschrift» genannt wird. Die Gefahr dabei: Mitarbeitende können sich nicht entfalten, sehen kaum einen Sinn in ihren täglichen Aufgaben und ziehen abends frustriert von dannen – viel gearbeitet, wenig Brauchbares generiert.

## **Lebensmotive als Grundlage für Leistungssteigerung**

---

<sup>1</sup> Laurence J. Peter, Raymond Hull, «Das Peter-Prinzip», Rowohlt Verlag, ISBN: 978-3-499-61351-7

Es ist eine entscheidende Führungsaufgabe, die Menschen ihren Lebensmotiven entsprechend in der Organisation einzusetzen. Das bedingt, sich mit den Motiven der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Denn: Wer weiss, warum die Mitarbeitenden zur Arbeit kommen und was sie antreibt, kann sie entsprechend einsetzen und erzielt damit einen höheren Wirkungsgrad. Dieser Wirkungsgrad dient sowohl der Führungskraft, als auch dem Mitarbeitenden. Mehr noch: Er prägt die Gesamtorganisation und somit die Wahrnehmung des Kunden.

Die Methode des Reiss Motivation Profile<sup>2</sup>, kurz RMP, ist eine detaillierte Beschreibung des grundlegenden Wertesystems eines Menschen. Es weist die spezifischen Zusammenhänge zwischen Motiven, Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen nach. Zusammen bilden sie das Wertesystem eines Menschen, das erfüllt sein muss, damit er im Einklang mit seinen Motiven leben und arbeiten kann.

### **Die Wirkung**

Die Motivorientierte Organisationsentwicklung setzt somit auf die intrinsische Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden. Um diese zu erkennen, dient das RMP. Motivation und somit erfolgreiche Aufgabenerfüllung hängen insbesondere von der Erfüllung der eigenen Lebensmotive ab. Sind diese Motive bekannt, lassen sich Prozesse, Organisation und Teamzusammensetzung deutlich effektiver und effizienter gestalten. Weit effektiver ist jedoch: Bereits bei der Besetzung von Führungskräften und Mitarbeitenden zu prüfen, ob die Motive der Kandidaten zur Organisation und insbesondere zu den massgebenden Kernaufgaben passen.

---

<sup>2</sup> <https://www.rmp-swiss.ch/reiss-motivation-profile/#start>