

## Vorbemerkung zur 11. Auflage

Dieses kleine Buch hat eine lange Geschichte. Es erreichte eine Vielzahl von Auflagen, nahm ganz unterschiedliche Formate an und wird nun von einem vierten Verlag betreut. Mich freut das Interesse an den in diesem Buch geäußerten Gedanken. Auch die gewählte Form, die darin besteht, wissenschaftlich begründete Aussagen in einer leicht verständlichen Sprache darzustellen und darüber hinaus in kleinen Beispielen und praktischen Fällen zu konkretisieren, hat Akzeptanz gefunden. Dies hat mich veranlasst, die Schrift zu aktualisieren und zu erweitern, um sie auf diese Weise weiterhin für den Praktiker interessant und aktuell zu erhalten.

Was ist die Geschichte dieses Buches? Während der Arbeit an einer umfangreicheren Schrift (v. ROSENSTIEL, 1975), mit der ich mich zu Beginn der siebziger Jahre plagte und die sich über längere Strecken mit dem auch in diesem Buch behandelten Gegenstand auseinandersetzt, jedoch spezifisch als eine Grundlage für die Diskussion mit in der Wissenschaft tätigen Fachkollegen und mit Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vorgesehen war, befel mich Unbehagen. Vieles von dem, was dort besprochen wurde, wünschte ich mir in die Hände jener, die praktische Personalverantwortung in den Betrieben der Wirtschaft, Verwaltung haben und die in der Praxis – wenn auch begrenzt – die Möglichkeit haben, die Situation der Organisationsmitglieder humaner zu gestalten und dabei zugleich für die Effizienz der Arbeitsgruppen und der Organisation zu sorgen. Mir war jedoch bewusst, dass eine größere wissenschaftliche Arbeit kaum die Chance hat, vom Praktiker gelesen zu werden, da sie für diesen wegen seines vom Fachwissenschaftler und Fachstudenten häufig stark abweichenden Erfahrungshintergrundes und vor allem wegen seiner erheblichen zeitlichen Belastung aufgrund ihres Umfangs, ihrer Auseinandersetzung mit Detail- und Methodenproblemen sowie möglicherweise auch aufgrund ihrer Sprache eine zu große Barriere darstellt.

JULIUS ZWICK, der in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts für Führungsseminare in einer größeren süddeutschen Bank verantwortlich war, regte mich in dieser Phase an, meinen Überlegungen eine praxisgerechte Form zu geben. Er eröffnete mir darüber hinaus die Möglichkeit, Texte und Fälle in den Seminaren mit Führungskräften dieser Bank zu erproben. Ihm gilt es daher, an erster Stelle Dank zu sagen. Dank gebührt allerdings auch meinem damaligen akademischen Lehrer, PROF. DR. ARTHUR MAYER, der mir vielerlei Anregungen zukommen ließ und meine ersten Schritte von der Hochschule in die Praxis ebnete. Für wichtige Hinweise und Hilfen bin ich aber auch den damaligen Kollegen und Freunden HERMANN BRANDSTÄTTER, HEINZ FRANKE, OSWALD NEUBERGER, HEINZ SCHULER und BRUNO RÜTTINGER verpflichtet, die gemeinsam mit mir an vergleichbaren Konzepten arbeiteten und später einen mir ähnlichen Weg gingen: als Hochschullehrer mit hohem Interesse für anwendungsorientierte Forschung und dem Bestreben, Brücken zwischen der Wissenschaft und der Praxis zu schlagen. Dann möchte ich auch DR. FRIEDRICH GEORG HOEPFNER, der – nach der Startphase des Buches im Goldmann Verlag und einer kurzen Zeit bei Urban und Schwarzenberg – in einer „Zwischenphase“ in der Lebensgeschichte dieses Buches für sein weiteres Gedeihen sorgte und es beim Verlag Bratt am Leben hielt, sowie DR. WALTER ROSENBERGER, der sich freundlicherweise bereit erklärte, Neuauflagen des Werkes zu betreuen, aber auch MANUELA OLSSON, die hilfreich, kritisch und geduldig die Neuauflage lektorierte, meinen Dank aussprechen. Danken möchte ich schließlich ELISABETH SELLMAYER, die das ursprüngliche Manuskript schrieb, sowie SUSANNE BÖGEL-FISCHER, die mir bei der Fertigstellung der aktuellen überarbeiteten Fassung kreativ und sorgfältig half, und schließlich Dipl. Psych. RALPH WOSCHÉE, der mich bei der Neufassung der Abbildungen unterstützte.

Wie das bei Neuauflagen von Büchern in aller Regel der Fall ist, schlägt sich auch der Fortschritt des Wissens, trotz gelegentlich schmerzlicher Bemühungen um Straffung, in einem Wachsen des Umfangs nieder. Von Auflage zu Auflage wurden – neben kleinen Aktualisierungen – neue Inhalte in größeren Abschnitten, neuen Kapiteln und einschlägigen Fallbeispielen aufgenommen.

Was ist anders an der nun vorliegenden Auflage? Selbstverständlich findet man hier in nahezu allen Kapiteln aktualisierte Hinweise auf praxisbezogene Literatur. Neu aufgenommen wurden drei in der neueren Forschung und in der Praxis stark beachtete Themenfelder:

- Der geplante Wandel in Organisationen, das sog. „Change Management“. Je nachdem, wie hier von den Verantwortlichen gehandelt wird, können von den Prozessen des Wandels motivierende, aber auch stark demotivierende Wirkungen ausgehen, sowie Hoffnung und Zufriedenheit, aber auch Verunsicherung, Angst, Frust oder Resignation.
- Ziele als Leistungsanreize, da die Forschung zweifelsfrei belegt, dass von präzisen, spezifischen und anspruchsvollen Zielen eine stark aktivierende Wirkung ausgeht und das Erreichen der Ziele Erfolgserlebnisse und Zufriedenheit mit sich bringt. Was aber sind die Grundlagen dieser Wirkungen? Was muss man in der Praxis beachten, damit es zu diesen Wirkungen kommt? Darüber gibt ein neu erarbeiteter Abschnitt dieses Buches Auskunft.
- Persönliche berufliche Vornahmen, im Sinne von Zielvorstellungen, die der Einzelne im Beruf realisieren will. Es ist ja nicht nur so, dass Organisationen als zweckrationale Gebilde Ziele verfolgen und dafür ihre Mitarbeiter einsetzen. Auch diese Mitarbeiter, soweit sie planvoll handeln, suchen mit Hilfe der Organisation ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Wovon hängt dieser Erfolg ab? Welcher Wirkungen hat das Erreichen oder Verfehlen dieser ganz persönlichen Ziele? Darum geht es in dem entsprechenden neuen Abschnitt.

Zu diesen drei soeben genannten Themen enthält das Buch je zwei Fälle aus der Praxis, sowie Hinweise darauf, wie man sie bearbeiten oder lösen könnte. Außerdem werden – keineswegs nur zu diesen drei neuen inhaltlichen Feldern – weitere Arbeitsfragen, sowie Fragen zur Selbstkontrolle des erworbenen Wissens formuliert.

Ich hoffe nun, dass die überarbeitete Fassung der Schrift weiterhin eine freundliche Aufnahme findet.

München und Wien im Herbst 2009  
LUTZ VON ROSENSTIEL

## Vorbemerkung zur 10. Auflage

Nun, zu Beginn eines neuen Jahrtausends, liegt die 10. Auflage dieses Buchs vor. Ich habe es gegenüber der 9. an vielen Stellen ergänzt und aktualisiert. Gänzlich neu aufgenommen wurden ein Kapitel im ersten Teil zur Volition, zwei Kapitel im zweiten Teil zum „Flow-Erleben“ und zum Stress am Arbeitsplatz, sowie zwei Kapitel im dritten Teil, die sich damit auseinandersetzen, wie die Angebote des Unternehmens und wie dessen Kultur auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirken. Jeweils zwei Fälle aus der Praxis wurden zur Konkretisierung dieser Themen in den Text eingefügt.

Das Erscheinen der 10. Auflage ist ein Grund, mich zu bedanken. Dieser Dank gilt den Lesern, die das Buch offensichtlich nach wie vor für nützlich halten und ihm die Treue bewahren, er gilt Frau SIEGLINDE EINÖDSHOFER und Frau SUSANNE BÖGEL-FISCHER für das sorgfältige Schreiben und für durchdachte Verbesserungsvorschläge, das Korrigieren der Textergänzungen, er gilt Frau NICOLE WÖRLE für Ihre Hilfe bei der Neufassung des Sachverzeichnisses und er gilt schließlich dem Rosenberger Fachverlag, der dafür sorgte, dass dieses Buch weiterhin auf dem Markt präsent ist.

Wien und München, im November 2000

LUTZ VON ROSENSTIEL



<http://www.springer.com/978-3-658-07809-6>

Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

von Rosenstiel, L.

2015, XIX, 361 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07809-6