

## Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Frederick Herzberg ist eine Theorie zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellen hier nicht die beiden äußersten Ausprägungen *einer* Eigenschaft dar, sondern sind als zwei **unabhängige Eigenschaften** zu betrachten: Die „Hygienefaktoren“ (unzufrieden – nicht-unzufrieden) sowie die „Motivatoren“ (zufrieden – nicht-zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche.

**Zufriedenheit besteht also nicht zwangsläufig, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.**

## Ergebnisse der Studie von Herzberg

Herzberg befragte Mitarbeiter nach Ereignissen, die zu hoher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt hatten, und wertete die Antworten faktoranalytisch aus.

Im Ergebnis zeigte sich, dass eine ganz bestimmte Klasse arbeitsbezogener Faktoren Zufriedenheit hervorruft, während davon ganz unterschiedliche Faktoren Unzufriedenheit verursachen:

- Unzufriedenheit wird durch die (externen) Faktoren der Arbeitsumwelt („Hygiene-Faktoren“) hervorgerufen
- Zufriedenheit kann nur durch Faktoren erzeugt werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen („Motivatoren“)

## Hygienefaktoren

Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere:

- **Entlohnung und Gehalt,**
- **Personalpolitik,**
- **zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten,**
- **Führungsstil**
- **Arbeitsbedingungen,**
- **Sicherheit der Arbeitsstelle und**
- **Einfluss auf das Privatleben.**

Der Begriff des Hygienefaktors lässt den wesentlichen Gedanken der Theorie erkennen. Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, wie in der medizinischen Hygiene Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, um Krankheiten zu verhindern. Als Beispiel kann man anführen, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit anderen nicht funktioniert oder die Unternehmensstruktur „unmöglich“ erscheint. Im Falle, dass alle diese extrinsischen Aspekte hinlänglich gut ausgeprägt sind, entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Zustand: Desinteresse oder Gleichgültigkeit). Günstige Hygiene-Faktoren machen also nicht glücklich, sie machen „nur“ nicht unglücklich. Dieser Ansatz erklärt auch, warum zu niedrige Löhne unglücklich machen, man die Motivation und die Zufriedenheit von Angestellten aber nicht über das Gehalt unbegrenzt steigern kann.

## Motivatoren

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Zu den Motivatoren zählen insbesondere:

- **Leistung und Erfolg,**
- **Anerkennung,**
- **Arbeitsinhalte,**
- **Verantwortung,**
- **Aufstieg und Beförderung sowie**
- **Wachstum.**

## Zusammenspiel der Faktoren

Die Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren erzeugt vier mögliche Situationen:

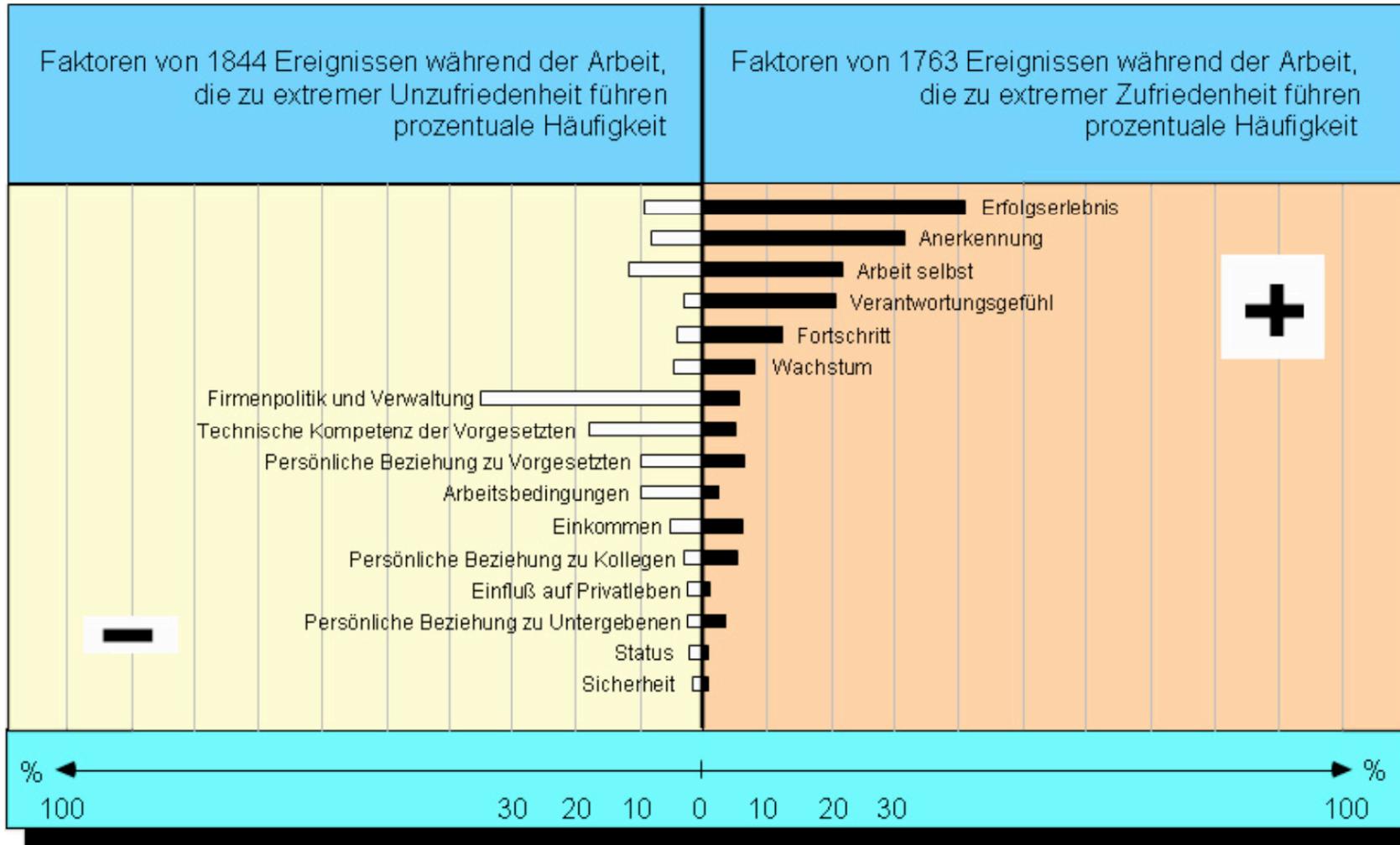
Hohe Hygiene und hohe Motivation: Die Idealsituation, in der Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenige Beschwerden haben.

Hohe Hygiene und geringe Motivation: Die Mitarbeiter haben zwar kaum Beschwerden, sind aber schlecht motiviert (Söldner-Mentalität).

Geringe Hygiene und hohe Motivation: Die Mitarbeiter sind motiviert, haben aber viele Beschwerden. Der Job ist aufregend und herausfordernd, aber die Arbeitsbedingungen sind nicht so gut.

Geringe Hygiene und geringe Motivation: Die schlechteste Situation. Unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden.

Einige der Motivatoren können auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Die Einordnung von einzelnen Faktoren in die Gruppe der Hygienefaktoren oder Motivatoren hängt also in Teilen auch von der spezifischen Situation sowie dem Erfahrungshintergrund des Einzelnen und der Gesellschaft insgesamt ab.





Quelle: In Anlehnung an Davis, K., Human relations at work, New York 1967, S. 37

bühnenwerk



bühnenwerk

