

# Zwei-Faktoren-Theorie

*Frederick Herzberg*

## Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen die Theorie kennen, nach der Frederick Herzberg die Einflüsse auf die Arbeitsmotivation unterscheidet: Motivatoren und Hygienefaktoren. Sie sollen außerdem verstanden haben, wie man diese Theorie in der Praxis einsetzen kann, um eine Gruppe/sich selbst zu motivieren.

## Kontext

- Teamführung
- Teamarbeit
- Motivation

## Theorie

*(basierend auf Herzberg, F./Mausner, B./Snydeman, B. (1959): The Motivation to Work)*

Frederick Herzberg unterscheidet Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei voneinander unabhängige Faktoren, die die Arbeitsmotivation beeinflussen. Als Hygienefaktoren bezeichnet er dabei alles, was in das Feld zwischen ‚unzufrieden‘ und ‚nicht unzufrieden‘ fällt. Alles was zwischen ‚nicht zufrieden‘ und ‚zufrieden‘ fällt, nennt er Motivatoren. Er ist der Ansicht, dass beide Ausprägungen vorhanden sein müssen, damit man Arbeitszufriedenheit erleben kann.

**Hygienefaktoren** verhindern bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit, tragen aber nicht zur Zufriedenheit bei. Darunter fallen unter anderem:

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik, Führungsstil
- Arbeitsbedingungen (inkl. Autonomie und Unterstützung)
- soziale Kontakte am Arbeitsplatz (MitarbeiterInnen, Vorgesetzte)
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- Einfluss auf das Privatleben

**Motivatoren** dagegen beeinflussen die Motivation zur Leistung – sie verändern die Zufriedenheit. Wenn sie aber nicht vorhanden sind, führt das nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Dazu zählen unter anderem:

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung

- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum

Hygienefaktoren und Motivatoren können in vier verschiedenen Kombinationen auftreten:

- 1) Hohe Hygiene – Hohe Motivation (Idealsituation)
- 2) Hohe Hygiene – Geringe Motivation (Söldner-Mentalität)
- 3) Geringe Hygiene – Hohe Motivation (interessanter Job, schlechte Bedingungen)
- 4) Geringe Hygiene – Geringe Motivation (schlechteste Situation)

## Praktische Einführung

Will man erreichen, dass die MitarbeiterInnen zufrieden sind und motiviert arbeiten, muss man nach Frederick Herzberg zwei Faktoren berücksichtigen: zum einen sind das die sogenannten Hygienefaktoren, die dazu dienen, dass eine mögliche Unzufriedenheit ausbleibt, sie helfen aber noch nicht dabei, die MitarbeiterInnen zu motivieren. Man kann sie eher als Vorbeugung vor ‚Krankheiten‘ sehen – wenn sie nicht da sind, beschweren sich die Leute, wenn sie da sind, fällt es keinem auf und alles ist soweit in Ordnung. Die zweiten Faktoren sind die Motivatoren. Diese dienen dazu, die MitarbeiterInnen anzuspornen. Wenn sie nicht da sind, beschwert sich zwar niemand, wenn sie aber da sind, sind alle zufriedener.

### Beispiele Hygienefaktoren:

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik, Führungsstil
- Arbeitsbedingungen (inkl. Autonomie und Unterstützung)
- soziale Kontakte am Arbeitsplatz (MitarbeiterInnen, Vorgesetzte)
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- Einfluss auf das Privatleben

### Beispiele Motivatoren:

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum

Die beiden Faktoren können naturgemäß in verschiedenen Kombinationen vorkommen. Das beste Arbeitsklima in Kombination mit der besten Leistung erreicht man, wenn sowohl Hygiene als auch Motivation hoch sind. Allerdings gilt es zu bedenken, dass es Situationen

geben kann, in denen bewusst auf das eine oder andere verzichtet wird, da es nicht anders möglich ist (z.B.: stressige Zeit durch Projektabschluss: die Arbeit wirkt sich möglicherweise negativ auf das Privatleben aus). Solange dies allerdings nicht zum Dauerzustand wird und das auch entsprechend kommuniziert wird, ist das kein großes Problem.

Es kann auch passieren, dass Motivatoren zu Hygienefaktoren werden (wenn sie zur Selbstverständlichkeit werden, z.B. jährliche Beförderung) und umgekehrt (wenn Hygienefaktoren über längere Zeit fehlen, z.B. es gibt über längere Zeit Konflikte unter den MitarbeiterInnen).

## Kommentar

Diese Theorie ist relativ einfach und deckt bei weitem nicht alles ab, was nötig ist, um ein perfektes Klima in einer Gruppe/einem Team herzustellen. Dennoch kann diese Trennung sehr hilfreich für das Verständnis der Entstehung von Motivation in einer Gruppe sein.

## Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen.

## Querverweise

- Teamphasen
- Führungsstile
- Motivationsfaktoren

## Weiterführende Literatur

- Herzberg, F./Mausner, B./Snydeman, B. (1959): The Motivation to Work. 2. Auflage. New York: Wiley Verlag.

## Beispiel-Training (60 Minuten)

Zeit	Beschreibung	Material
15'	Erklärung der Theorie	Flipchart oder Beamer
45'	Gemeinsame Diskussion darüber, was die jeweiligen Faktoren sein könnten und wie man es in der jeweiligen Gruppe schaffen könnte, Hygiene und Motivation zu steigern (kann auch in Kleingruppen stattfinden – dann für die Präsentation und Nachbesprechung entsprechend mehr Zeit einplanen)	