

Die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg Mehr Motivationserfolg durch die Berücksichtigung von Hygienefaktoren und Motivatoren

Die Motivationspsychologie ist ein sehr weites Feld und tatsächlich gesicherte Erkenntnisse gibt es wenige. Frederick Herzberg erforschte in den 50er und 60er Jahren die Quellen der Mitarbeitermotivation anhand einer Untersuchung auffälliger Vorkommnisse im Arbeitsleben von Buchhaltern und Technikern.

In diesem Erfolgstitel wollen wir Ihnen die Kernthese von Herzberg erläutern und Ihnen eine klare Vorgehensweise an die Hand geben, wie Sie seine Theorie in der Praxis umsetzen können.

1. Die Kernthese

Die Kernthese von Herzberg ist schnell zusammen gefasst:

*Motivatoren tragen überwiegend zu Arbeitszufriedenheit bei,
während Hygienefaktoren eher zu Unzufriedenheit führen.*

Aber vielleicht sollten wir das noch etwas mehr mit Hintergrunddetails unterlegen. Herzberg weist in seinen Studien nach, dass das „nicht vorhanden sein“ von Unzufriedenheit noch lange nicht bedeutet, dass Mitarbeiter/innen im Unternehmen zufrieden, geschweige denn motiviert sind. Er trennt also Zufriedenheit (Motivation) und Unzufriedenheit in 2 Ausprägungen. Wer nicht unzufrieden ist, ist noch lange nicht motiviert, sondern hat lediglich eine Art neutralen Zustand erreicht.

2. Beispielhafte Hygienefaktoren und Motivatoren

Herzberg erfasste im Rahmen seiner Untersuchungen über 3.500 „Vorfälle“ im Rahmen von insgesamt 12 Befragungsrunden und identifizierte dabei folgende **extrinsische Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit** führen:

- ▶ interne Organisation und Unternehmenspolitik
- ▶ Kontrolle
- ▶ Verhältnis zum direkten Vorgesetzten und dessen Führungsstil
- ▶ Arbeitsumfeld und -bedingungen
- ▶ Entlohnung

- ▶ Verhältnis zu Arbeitskollegen und unterstellten Mitarbeitern
- ▶ Status und Sicherheit sowie die
- ▶ Auswirkungen der Arbeits auf das Berufsleben („Work-Life-Balance“).

Diese Faktoren nennt Herzberg „**Hygienefaktoren**“. Oftmals werden diese als selbstverständlich betrachtet oder gar nicht explizit wahrgenommen. Fehlen Hygienefaktoren oder sind diese schlecht ausgeprägt, dann wird Unzufriedenheit generiert. Dem wiederum liegt eine uns allen innewohnende biologische Disposition zugrunde: Der angeborene Trieb danach, Schmerz zu vermeiden und der „erlernte“ Antrieb zur Befriedigung unserer Grundbedürfnisse. Interessant ist dabei, dass sich Hygienefaktoren im Laufe der Zeit verändern: Durch Veränderungen in der Erwartungshaltung neuer Mitarbeiter/innen (z.B. durch einen Wandel in der Gesellschaft), individuelle Erfahrungen und nicht zuletzt aufgrund des abnehmenden Grenznutzens.

Folgende **intrinsischen Faktoren** dagegen haben eine starke Auswirkung auf die **Zufriedenheit** von Mitarbeiter/innen:

- ▶ Persönlicher Erfolg
- ▶ Anerkennung
- ▶ Inhalt der Arbeit
- ▶ Verantwortung
- ▶ Möglichkeit des Vorwärtkommen
- ▶ Persönliche Entwicklung.

Diese Faktoren werden „Motivatoren“ genannt. Sie beziehen sich auf die ganz individuelle Ausrichtung darauf, etwas zu leisten, Anerkennung dafür zu erhalten und letztlich - mit dem Ziel der Selbstverwirklichung - zu lernen und zu wachsen; sie erfüllen damit tieferliegende Bedürfnisse in uns. Fehlen diese, führt das nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit - aber eben auch nicht zu erhöhter Motivation.

3. Und so können Sie die Theorie ausprobieren...

Wenn wir die o.g. Punkte in einem Schaubild zusammen fassen wollen, dann ergibt sich daraus eine **Matrix mit 4 Quadranten**:



Im Quadranten 1 ist alles perfekt: Sie haben motivierte und engagierte Mitarbeiter/innen, die sich nicht beklagen.

Im Quadranten beschweren sich zwar die Mitarbeiter nicht, sie sind jedoch auch nicht motiviert.

Im Quadrant 3 empfinden Ihre Mitarbeiter die Arbeit als spannend und sie sind auch meist engagiert; allerdings „hapert“ es an den Rahmenbedingungen.

Und im Quadranten 4 haben Sie ein ernsthaftes Problem mit Arbeitsunzufriedenheit und fehlender Motivation.

Sicherlich haben Sie mittlerweile eine Idee bekommen, in welchem Quadranten sich Ihre Mitarbeiter/innen befinden. Herzberg plädiert vor allem für ein „Job Enrichment“, also die Anreicherung der zu erledigenden Aufgaben mit mehr „Sinn“ und Verantwortung. Entscheidend ist dabei, dass es um ein „tiefer“ statt um ein „mehr“ geht. Falls Sie noch keine Idee haben, welche Hygienefaktoren oder Motivatoren bei Ihren Mitarbeiter/innen wirken könnten, dann verwenden Sie doch einfach die im Juni-Erfolgstip (6-2008) vorgestellte **Kano-Methode** in angewandelter Form.

Und das könnten Sie konkret tun, um die Ideen von Herzberg in die Tat **umzusetzen**:

1. Schaffen Sie so viele Kontrollen wie möglich ab, aber behalten Sie die Verantwortung bei
2. Dehnen Sie den Verantwortungsbereich für den Einzelnen aus
3. Übertragen Sie komplette Arbeitspakete, Aufgabenbereiche oder Geschäftsverantwortung (anstatt zu „taylor“)
4. Erteilen Sie mehr Befugnisse und geben Sie mehr Unabhängigkeit
5. Leiten Sie - soweit dies möglich ist - „Insider“-Informationen weiter (anstatt Informationen als Herrschaftswissen horten)
6. Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen schwierigere Aufgaben oder führen Sie neue (erweiterte) Aufgaben ein, die bisher nicht in deren Verantwortung lagen
7. Geben Sie Einzelnen („Gammas“) spezialisiertere Aufgaben, damit sich diese zu Experten entwickeln oder ihren Expertenstatus festigen können

8. Führen Sie eine Art „Buddy“- bzw. Mentorensystem ein: Benennen Sie ein Teammitglied, das bei Problemen zuerst als Spezialist oder Champion angesprochen werden soll, bevor man zu Ihnen kommt
9. Lassen Sie künftig Mails und Briefe selbständig durch Ihre Mitarbeiter/innen beantworten (Sie können ja bei Bedarf Eckpunkte für Ihren Kommunikationsstil vorgeben)
10. Kommunizieren Sie vermehrt die zu erreichenden Ziele (anstatt der Menge der zu erledigenden Aufgaben).

Natürlich lassen sich nicht alle Aufgaben und Tätigkeiten anreichern; das ist aber auch gar nicht nötig. Dennoch sollte es uns ein Hauptanliegen sein, unsere Mitarbeiter/innen bestmöglich einzusetzen und deren Stärken zu nutzen (hören Sie doch hierzu unseren **Podcast #4 „Anforderungen an Führungskräfte - Stärken“**).

Und dabei bieten uns die Erkenntnisse von Herzberg eine gute Unterstützung.

Wenn Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstitel haben, dann stehen wir Ihnen wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung.

Eine kurze Mail an [mailto:info\(at\)jbt.de](mailto:info(at)jbt.de) genügt.