

ZUFRIEDENHEIT – MOTIVATION – LEISTUNG

Das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. in der chemischen Industrie

Der Zusammenhang zwischen einer Leistungssteigerung und zielgerichteter, „richtiger“ Motivation – sei es bei Mitgliedern einer Organisation durch ihre Führungskraft oder bei Schülern durch ihre Lehrkraft – ist schon vielfach bestätigt worden (Becker 2018; Csikszentmihalyi 1996; Deci 1975; Edelman 2003; Maslow 2002; Nerdinger 1995; Rheinberg 2002). Das von Herzberg et al. entworfene Modell, das auf ihrer empirischen Beobachtung einer offensichtlichen Zweidimensionalität von Arbeitszufriedenheit beruht, beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit zwei unterschiedlichen Arten von Faktoren, die sich auf die Motivation individueller Personen und Personengruppen auswirken (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959).



Foto: Privat

Dr. Achim Loose

hat nach seinem Studium der Chemie an der TU Clausthal im Fach „Physikalische Chemie“ an der TU Braunschweig promoviert und an der FernUni Hagen BWL studiert. Seit 2006 ist er Geschäftsführer der NORDANTEC GmbH in Bremerhaven, die auf dem Gebiet der Entwicklung und Produktion von Messgeräten zur chemischen Analytik arbeitet.

Dieses demnach als Zwei-Faktoren-Modell bezeichnete Konzept von Herzberg et al. (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959) kann allgemein im praktischen Alltag der Personalführung in Wirtschaftsunternehmen sowie in außerwirtschaftlichen Organisationen offenbar sehr dienlich sein. Ein besonderes Einsatzterrain bietet sehr wahrscheinlich die Branche der Chemie. Die Zusammenhänge dieses Modells sollen deshalb hier für den speziellen Wirtschaftsbereich Chemie untersucht werden. Der Praxisbezug für die Führungskraft sei dabei hervorgehoben.

Auf dem Gebiet der Personalführung kommt der Motivationspsychologie und der Motivation als deren Forschungsgegenstand eine große Rolle zu (Becker 2018; Csikszentmihalyi 1996; Deci 1975; Edelman, 2003; Maslow 2002; Nerdinger, 1995; Rheinberg 2002). Die Motivation wird dabei allgemein in die Kategorien extrinsische und intrinsische Motivation unterteilt

(Rheinberg 2002, 72; Nerdinger 1995, 51; Heckhausen 1989, 455; Csikszentmihalyi 1996, 20; Loose 2025, 3).

Dabei versteht man unter dem Begriff der „extrinsischen Motivation“ gemäß Rheinberg „die Anregung vorhandener Motive durch äußere Anreize“ (Loose 2025, 3; Rheinberg 2002, 72). Derartige Anreize beinhalten einzelne Potenziale wie Geld- und Sachwerte, Laufbahnbeförderungen, gesellschaftliche Anerkennung und soziale Integration (Nerdinger 1995, 51; Csikszentmihalyi 1996, 20).

Dagegen spricht man von intrinsischer Motivation, wenn diese ohne äußere Anreize und Anregung von selbst, von innen heraus entsteht. Dabei wird der Einfluss der intrinsischen im Vergleich mit der extrinsischen Motivation gesamt betrachtet als der größere angesehen (Csikszentmihalyi, 1996, 180; Edelman 2003, 32; Becker 2018, 146).

Gemäß Rheinberg wird „Motivation“ durch die „Anregung eines Motives“

beschrieben (Rheinberg 2002, 72). Ein Motiv wiederum ist gleichzusetzen mit einem grundsätzlichen Bedürfnis und kann in Bedürfnisgruppen eingeordnet werden (Weibler 2001, 205–210). Dadurch wird eine Brücke zur Bedürfnispyramide von Maslow geschlagen, der die Bedürfnisse in zwei Kategorien, nämlich in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse gliedert (Maslow 2002, 189 f.). Beide Bedürfnisarten sind hier in eine Rangordnung von Bedeutsamkeit eingestuft und gipfeln auf der Pyramide in der Kategorie der Wachstumsmotive als Bedürfnis zur Selbstverwirklichung (Maslow 2002, 189 f.).

Ein damit inhaltlich eng verbundenes Modell ist aus Autorensicht die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al., denn hier gehören Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung zu einer von zwei Faktorentypen, die das Modell ausmachen, nämlich zu den neben den von Herzberg et al. so bezeichneten Motivatoren, die im Modell neben den Hygienefaktoren definiert sind (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959).

Dieses Modell soll hier in Bezug auf die bedeutende Wirtschaftsbranche der Chemie näher betrachtet und erörtert werden. Es gibt aus Autorensicht hier vielerlei Ansatzmöglichkeiten, auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. positiv im Sinne der Unternehmen sowie der Beschäftigten zu agieren.

Beobachtungen und Ergebnisse

Die für jede Art menschlicher Handlungen ursächliche Motivation wird in der Psychologie mit der „Anregung eines Motives“ durch einen „Anreiz“ beschrieben (Rheinberg 2002, 72). Die Abbildung 1 gemäß Rheinberg soll den Zusammenhang schematisch verdeutlichen und erscheint hier gegenüber der klassischen Motivationspsychologie in leicht abgeänderter Form bezogen auf den Verlauf der Wirkungspfeile und ist ergänzt um den Baustein der Anregung des Motivs (vergleiche Rheinberg 2002, 72; Loose, 2025, 3).

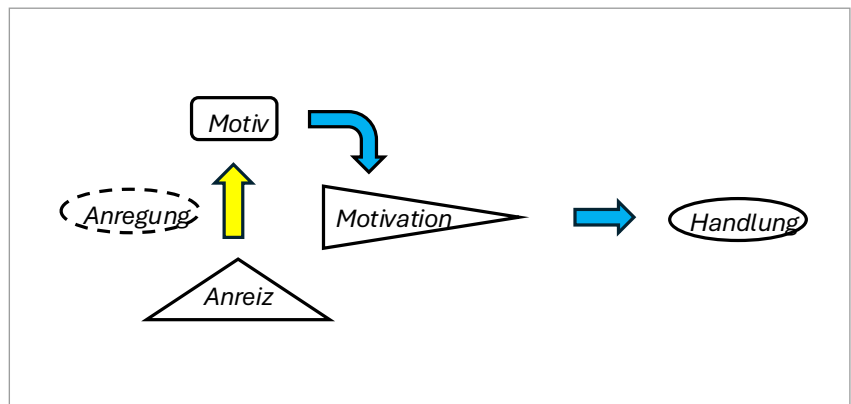


Abb. 1: Entstehung von Motivation. Quelle: Rheinberg 2002, 72; Loose 2025, 3

Motivation kann wie bereits hervorgehoben auf unterschiedliche Weise erfolgen und wird allgemein in extrinsisch und intrinsisch untergliedert (Rheinberg 2002, 72; Nerdinger 1995, 51; Heckhausen 1989, 455; Csikszentmihalyi 1996, 20; Loose 2025, 3). Eine Motivation wird gemäß dem Schaubild in Abbildung 1 durch Anreize, die grundsätzlich existierende Motive anregen, erzeugt. Dies kann im extrinsischen Fall durch Anreize finanzieller Art, in Form von zusätzlicher Freizeit, durch Beförderungen oder sonstige Auszeichnungen, Lob et cetera geschehen, während die Motivation auf intrinsischer Ebene durch das Tun selbst und ein dadurch ursächlich hervorgerufenen Glücksgefühl (Heckhausen 1989, 455; Nerdinger 1995, 51), eventuell bis hin zum Flow-Erlebnis (Csikszentmihalyi 1996) entsteht. Es herrscht in der einschlägigen Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass die intrinsische Motivation gegenüber der extrinsischen einen deutlich stärkeren Effekt in Bezug auf das menschliche Leistungsverhalten hat (Csikszentmihalyi 1996, 180; Edelman 2003, 32; Becker 2018, 146).

Demgemäß sollte in der Situation einer Führungsbeziehung seitens der Führungskraft geprüft werden, inwieweit es denkbar und machbar ist, intrinsische Motivation von anvertrauten Beschäftigten zu fördern und zu ermöglichen (Loose 2025, 3). Ein Modell, das unter diesem Aspekt in jedem Fall hin-

zugezogen werden sollte, ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959).

In empirischer Forschung beobachteten Herzberg et al. eine Zweidimensionalität von Arbeitszufriedenheit. Die erste Dimension beinhaltet offenbar extrinsische Faktoren wie das von Kollegen und Vorgesetzten aufgespannte Umfeld, allgemeine Bedingungen am Arbeitsplatz, Freizeitregelungen, Aussicht auf Laufbahnbeförderungen, während die zweite Dimension eher intrinsische Faktoren wie Freude an der Tätigkeit selbst, Verantwortung, freie Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung umfasst (Herzberg et al. 1959). Die Faktoren der extrinsisch definierten Dimension, die sich für Herzberg et al. über eine Spanne von Unzufriedenheit bis Nicht-Unzufriedenheit erstreckt, bezeichnet er als Hygienefaktoren, diejenigen der intrinsisch bedingten Dimension, die sich ihrerseits von einer Nicht-Zufriedenheit bis zur Zufriedenheit skalieren lässt, sind für Herzberg et al. die sogenannten Motivatoren, also die eigentlichen Beweggründe im Sinne des lateinischen „movere = bewegen“.

Die beiden Dimensionen trägt Herzberg et al. grafisch ähnlich einer in einem kartesischen Koordinatensystem dargestellten mathematischen Funktion mit den Hygienefaktoren auf der vertikalen und den Motivatoren auf der horizontalen Achse auf (Herzberg et al. 1959). Abbildung 2 gibt dies schematisch wieder:

In empirischer Forschung beobachteten Herzberg et al. eine Zweidimensionalität von Arbeitszufriedenheit. Die erste Dimension beinhaltet offenbar extrinsische Faktoren wie das von Kollegen und Vorgesetzten aufgespannte Umfeld, allgemeine Bedingungen am Arbeitsplatz, Freizeitregelungen, Aussicht auf Laufbahnbeförderungen, während die zweite Dimension eher intrinsische Faktoren wie Freude an der Tätigkeit selbst, Verantwortung, freie Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung umfasst (Herzberg et al. 1959).

Eine Theorie, die mit der Zweidimensionalität der Arbeitszufriedenheit von Herzberg et al. (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959) stark korrespondiert, findet sich in der Bedürfnispyramide nach Maslow, die eine Differenzierung von Defizit- und Wachstumsbedürfnissen vornimmt (Maslow 2002, 189 f.). Auch hier kommen der Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung eine gesteigerte Bedeutung zu (Maslow 2002, 189 f.).

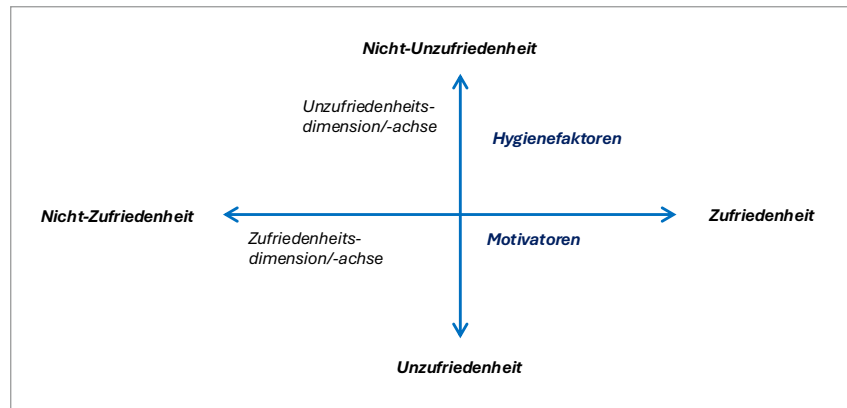


Abb. 2: Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959; Weibler 2001, 215 f.)

Das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. sollte aus Autorensicht seitens einer Führungskraft bei der Gestaltung der Führungsbeziehung auf jeden Fall Berücksichtigung finden. Dabei kann unabhängig vom gesellschaftlichen Bereich und im Falle eines Wirtschaftsunternehmens ebenso unabhängig von dessen wirtschaftlicher Tätigkeit und Branche Allgemeingültigkeit des Modells vorausgesetzt werden. Dennoch gibt es sicherlich Unterschiede und branchenspezifische Besonderheiten in der unmittelbaren Umsetzung der einzelnen Aspekte.

Betrachten wir einmal den großen Wirtschaftsbereich der Chemie. Wie kann die Zwei-Faktoren-Theorie hier in Erscheinung treten und wirken? Dabei ist seitens der personalen Führungskraft gemäß der Theorie von Herzberg et al. natürlich auch zweidimensional zu denken und entsprechend vorzugehen.

Die extrinsischen Aspekte und damit also die Hygienefaktoren stellen im Wirtschaftsbereich Chemie im Allgemeinen und in der chemischen Industrie im Speziellen, wie man sich leicht vor Augen führen kann, eine besondere Situation dar. Man denke dabei an den Umgang mit Chemikalien, die zum Teil sehr unangenehm riechen können und überdies in nicht wenigen Fällen auch als Gefahrstoffe einzuordnen sind.

Hier ist ein erster Hebel anzusetzen, um als Führungskraft beziehungs-

weise als Führungsgremium gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie zu handeln. Es ist nämlich gerade in diesem Bereich unbedingt erforderlich, die Arbeitsbedingungen bestmöglich in Richtung einer Nicht-Unzufriedenheit zu lenken, also den Umgang mit derartigen Stoffen so angenehm wie möglich und unter allen Sicherheitsvorkehrungen, die menschenmöglich sind, zu gewährleisten, was sich naturgemäß allein aus moralischen Gründen gebietet.

Weiterhin tragen kontinuierlich durchgeführte Lehrgänge und Schulungen zum Arbeiten mit Gefahrstoffen dazu bei, dass Beschäftigte aus diesem Bereich ihren sicherheitstechnischen Kenntnisstand und ihre diesbezügliche Befähigung stets aktuell halten und sich dadurch naturgemäß auch sicherer und wohler fühlen. Auch in Form derartiger Optionen wirken hier also Hygienefaktoren im Sinne von Herzberg et al.

Neben diesen extrinsischen Aspekten beim Umgang mit Chemikalien eröffnet sich gerade hier gegebenenfalls auch die Möglichkeit, die intrinsische Seite der Zwei-Faktoren-Theorie mit einzubeziehen. So kann die hohe Verantwortung, die den Fachkräften, die zur sicheren Handhabung von Gefahrstoffen geschult sind, übertragen wird, als Motivator wirken. Dabei ist gemäß der Reifegrad-Theorie von Hersey/Blanchard (1982, 150 ff.) natürlich darauf zu achten, dass dies auch zur

jeweiligen Reife des betreffenden Beschäftigten passt. Andernfalls verlief diese Verantwortungsübertragung exakt ins Kontraproduktive.

Ein ebenfalls wesentlicher, zunächst extrinsischer Aspekt ist die permanente und ununterbrochene Verfügbarkeit jedweden Materials, das zur täglichen Arbeit benötigt wird. Damit ist naturgemäß sicherlich ein Erfordernis für das gesamte Wirtschaftsunternehmen angesprochen. Es zeigt sich aber zudem deutlich, wie zur Zeit der Pandemie von COVID-19 vielfach beobachtet werden konnte, dass die individuelle Unzufriedenheit einzelner Mitarbeiter über einen aus der weltweiten Situation resultierenden Mangel an Arbeitsmaterial, seien es beispielsweise Chemikalien, elektronische Bauteile, Dichtungskomponenten, erkennbar steigt. Der Ansatz, dem zu begegnen und diesen Hygienefaktor zu nutzen, heißt natürlich für eine Führungskraft und auch in dem Fall wieder für ein gesamtes Führungsgremium wie Vorstand und Geschäftsführung, den Mangel an Material weitestgehend zu verhindern, was unter Berücksichtigung aller globalen Faktoren kaum immer möglich ist. Man denke nur an die Blockade der Straße von Hormus durch den Iran aus aktueller Zeit.

Man kann den Ansatz zur gerade vorgestellten Situation aus Autorensicht gut von der extrinsischen Seite eines Hygienefaktors auf die intrinsische eines Motivators erweitern beziehungsweise eine Kopplung beider Faktorarten erzeugen. Dazu müssen befähigte Mitarbeiter ausgewählt werden, die mit der kontinuierlichen Sicherstellung aller benötigten Materialien beauftragt werden und denen klargemacht wird, dass die damit verbundene Verantwortung von höchster Tragweite für die Funktionalität des gesamten Unternehmens sowie gleichfalls für die Nicht-Unzufriedenheit eines jeweiligen einzelnen Mitarbeiters ist. Auch hier ist natürlich ausschließlich im Sinne von Hersey/Blanchard (1982, 150 ff.) auszuwählen.

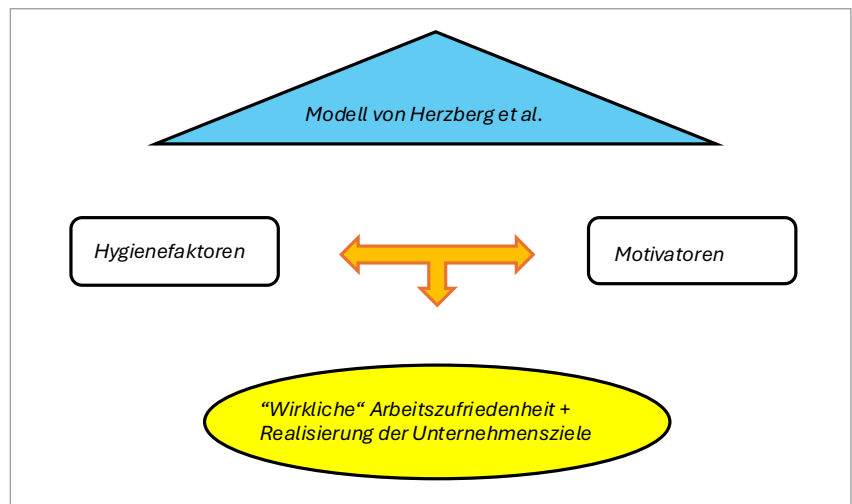


Abb. 3: Interdependenz von extrinsischer und intrinsischer Seite im Modell von Herzberg et al. (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959)

Ein weiterer Hygienefaktor existiert aus Autorensicht in der Möglichkeit der Weiterbildung, nicht nur im hier angesprochenen sicherheitstechnischen Aufgabengebiet, sondern beispielsweise auch im für die Chemie so wichtigen Bereich der Forschung und Entwicklung. Derartige Schulungen sind erfahrungsgemäß bei den meisten Mitarbeitern beliebt, bieten Abwechslung im Arbeitsalltag und schaffen zudem bessere Möglichkeiten für Laufbahnbeförderungen. Das Instrument der gezielten Aus- und Weiterbildung sollte von Führungskräften in jedem Fall wahrgenommen werden. Es wirkt doppelt im Sinne der Unternehmensziele – zum einen kann das jeweilige neue Know-how der Beschäftigten genutzt werden und zum anderen steigert es wie von Autorensseite vielfach beobachtet die Nicht-Unzufriedenheit gemäß Herzberg et al.

Überträgt man nun auf Basis des von einzelnen Beschäftigten neu erworbenen Fachwissens entsprechende Verantwortung bezüglich neuer Aufgaben und Projekte auf diese Personen und beauftragt sie vielleicht darüber hinaus auch mit Leitungsfunktionen, schafft man damit gleichfalls wieder einen intrinsischen Faktor, einen Motivator.

Wie eigene Studien und Beobachtungen ergeben haben und sich hier in

Das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. sollte aus Autorensicht seitens einer Führungskraft bei der Gestaltung der Führungsbeziehung auf jeden Fall Berücksichtigung finden. Dabei kann unabhängig vom gesellschaftlichen Bereich und im Falle eines Wirtschaftsunternehmens ebenso unabhängig von dessen wirtschaftlicher Tätigkeit und Branche Allgemeingültigkeit des Modells vorausgesetzt werden.

den Ausführungen bereits darstellt, können offenbar Hygienefaktoren auch genutzt werden, um Motivatoren zu entfalten. Dadurch kann eine Führungskraft gleichzeitig innerhalb beider Dimensionen des Modells von Herzberg et al. agieren und so bei Berücksichtigung optimaler Bedingungen für eine Nicht-Unzufriedenheit der Beschäftigten parallel dazu deutliche Voraussetzungen für hohe Zufriedenheit und intrinsische Motivation dieses anvertrauten Personenkreises schaffen.

Die Abbildung 3 skizziert die dargestellten Wechselwirkungen von Hygienefaktoren und Motivatoren im Modell von Herzberg et al. schematisch:

Unter Berücksichtigung der Bedeutung der Motivation für das menschliche Leistungsverhalten (Becker 2018; Csikszentmihalyi 1996; Deci 1975; Edelman 2003; Maslow 2002; Nerdinger 1995; Rheinberg 2002) und des gesamt betrachtet stärkeren Einflusses intrinsischer Motivation (Csikszentmihalyi 1996, 180; Edelman 2003, 32; Becker 2018, 146) können auf diese Weise zeitgleich „wirkliche“ Arbeitszufriedenheit für die einzelnen

Mitarbeiter geschaffen und die Ziele des Unternehmens der Chemie bestmöglich realisiert werden.

Fazit

Das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. wurde im Vorangegangenen auf seine Entfaltungsmöglichkeit bezüglich der Wirtschaftsbranche Chemie untersucht. Es konnten dabei einige klare branchenspezifische Hygienefaktoren sowie auch Motivatoren ausgemacht werden. Wie sich bei weiterer Betrachtung zeigt, können vielfach Faktoren der extrinsischen Seite in ihrer jeweiligen Erweiterung und Transformation auch auf der intrinsischen Ebene genutzt werden, wobei dies durchaus auch auf andere Branchen übertragbar ist.

Bei geeigneter Umsetzung resultieren aus dieser Erkenntnis sowohl für die einzelnen beschäftigten Personen als auch für das gesamte Wirtschaftsunternehmen erfassbare Vorteile. Der zweifache Erfolg ergibt sich aus der Beziehung von Leistung und Motivation.

Da das Leistungsverhalten eines jeden einzelnen Menschen stark von



Kontakt:

Dr. Achim Loose

Geschäftsführer
NORDANTEC GmbH
Friedrich-Ebert-Str. 77
27570 Bremerhaven
Tel.: +49 471 952179 41
loose@nordantec.de

seiner Motivation abhängt (Becker 2018; Csikszentmihalyi 1996; Deci 1975; Edelman 2003; Maslow 2002; Nerdinger 1995; Rheinberg 2002) und dies bei solcher von intrinsischer Natur im Allgemeinen noch effektiver ist als im extrinsischen Fall (Csikszentmihalyi 1996, 180; Edelman 2003, 32; Becker 2018, 146), dient das betrachtete Konzept sowohl der „wirklichen“ Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten als auch der Realisierung der Ziele des Unternehmens der Branche Chemie. ■

QUELLEN

Becker, F. (2018): Mitarbeiter wirksam motivieren, Springer.

Csikszentmihalyi, M. (1996): Das Flow-Erlebnis, 6. Aufl., Stuttgart.

Deci, E.L. (1975): Intrinsic Motivation, New York: Plenum.

Edelman, W. (2003): Intrinsische und extrinsische Motivation, in: Grundschule, 35, 4, 30–32.

Hersey, P./Blanchard, K.H. (1982): Management of organizational behavior, 4. Auflage, Englewood Cliffs / NJ.

Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959): The motivation to work, New York.

Loose, A. (2025): Intrinsische Motivation in der Personalführung – Das Phänomen der Korrelation von Motivation und Wirkung, Wissenschaftsmanagement 2025 – Governance & Management, URL: <https://www.wissenschaftsmanagement.de/news/intrinsische-motivation-der-personalfuehrung>, Bonn.

Maslow, A.H. (2002): Motivation und Persönlichkeit, 9. Auflage, Hamburg.

Nerdinger, F.W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart Berlin Köln.

Rheinberg, F. (2002): Motivation, 4. Auflage, Stuttgart.

Weibler, J. (2001): Personalführung, München.