

Martin Wullschleger

Kritische Hinterfragung der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2010 GRIN Verlag
ISBN: 9783656063520

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/182592>

Martin Wullschleger

Kritische Hinterfragung der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**KRITISCHE HINTERFRAGUNG DER ZWEI-FAKTOREN-THEORIE VON
FREDERICK HERZBERG**

**IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**BY
MARTIN WULLSCHLEGER**

AUGUST 2010

Inhaltsverzeichnis

1	Abbildungsverzeichnis	5
2	Vorwort	6
2.1	Ausgangslage	6
2.2	Einleitung	7
3	Executive summary	8
4	Hypothese	9
4.1	Gegenteilige Erfahrungen	9
4.2	Abgrenzung der Hypothese	10
4.3	Nullhypothese H_0	11
4.4	Alternativhypothese H_A	11
5	Literatur, Begriffe	12
5.1	Humankapital	12
5.2	Bedürfnisse	14
5.3	Anreizsysteme	17
5.4	Motiv	18
5.5	Motivation	20
5.6	Extrinsische Motivation	21
5.7	Intrinsische Motivation	23
5.8	Arbeitszufriedenheit	25
5.9	Messung der Arbeitszufriedenheit	27
5.10	Andere Theorien	29
5.10.1	Theorie X und Y von McGregor	29
5.10.2	Führungsstile nach Lewin	30
5.10.3	Bedürfnispyramide von Maslow	32
6	Herzberg	34
6.1	Die 2-Faktoren-Theorie	34
6.1.1	Entstehung	34
6.1.2	Hygienefaktoren (Dissatisfiers)	38
6.1.3	Motivatoren (Satisfiers)	39
6.1.4	Ergebnisse	39
6.1.5	Anwendung	41
6.2	Die Faktoren	44
6.2.1	Leistungserlebnis/Erfolg	44
6.2.2	Anerkennung	45
6.2.3	Arbeit selbst	46
6.2.4	Verantwortung	47
6.2.5	Beförderung	48
6.2.6	Unternehmenspolitik/Verwaltung	48
6.2.7	Fachliche Führung	49
6.2.8	Bezug zu Vorgesetzten	50
6.2.9	Arbeitsbedingungen	50
6.2.10	Entlohnung/Bezahlung	51
6.2.11	Möglichkeit des Wachstums	52
6.2.12	Persönliche Lebensumstände	53
6.2.13	Status	53

6.2.14	Sicherheit	54
6.3	Die Faktoren zusammengefasst	54
6.4	Umstrittenes der Zwei-Faktoren-Theorie	55
7	<u>Datensammlung, primary data</u>	57
7.1	Fragebogen	57
7.2	Bezug zur 2-Faktoren-Theorie	57
7.3	Auswahl der Fragen	57
7.4	Aufbau und Strukturierung	58
7.5	Ablauf der Befragung	59
7.6	Auswertung/Ergebnis	59
7.6.1	Leistungserlebnis/Erfolg	60
7.6.2	Anerkennung	61
7.6.3	Arbeit selbst	62
7.6.4	Verantwortung	64
7.6.5	Beförderung	65
7.6.6	Unternehmenspolitik/Verwaltung	67
7.6.7	Fachliche Führung	68
7.6.8	Bezug zu Vorgesetzten	69
7.6.9	Arbeitsbedingungen	71
7.6.10	Entlohnung/Bezahlung	72
8	<u>Unmittelbare Schlussfolgerungen</u>	74
8.1	Leistungserlebnis	74
8.2	Anerkennung	75
8.3	Arbeit selbst	75
8.4	Verantwortung	77
8.5	Beförderung	78
8.6	Unternehmenspolitik/Verwaltung	79
8.7	Fachliche Führung	80
8.8	Bezug zu Vorgesetzten	81
8.9	Arbeitsbedingungen	82
8.10	Entlohnung/Bezahlung	83
9	<u>Weiterführende Schlussfolgerungen und Empfehlungen</u>	84
9.1	Betrachtungen und Schlussfolgerungen	84
9.2	Motivatoren	85
9.3	Hygienefaktoren	86
9.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	87
9.5	Erklärungen	88
9.6	Empfehlungen	90
9.7	Bezug zur Hypothese	91
10	<u>Lessons learned</u>	92
10.1	Allgemein	92
10.2	Ethische Aspekte	93
11	<u>Literaturverzeichnis</u>	95
12	<u>Anhang</u>	97
12.1	Fragebogen	97

Statement Bachelor Abschlussarbeit / Thesis

Name: Martin Wullschleger

Thesis Promoter/Berater: XXXX

Programm/ Abschlussjahr: **Deutsches BBA / 2010**

Hiermit bescheinige ich, Martin Wullschleger, als Student des Bachelor of Business Administration Studienganges der XXXX, dass diese Bachelor Abschlussarbeit ausschliesslich von mir geschrieben wurde. Alle Informationen und Daten, welche von externen Quellen bezogen wurden, sind adäquat bezeichnet und als diese ausgewiesen.

Diese Abschlussarbeit wurde bis zu diesem Zeitpunkt noch nie publiziert oder anderweitig verwendet und wird zum ersten Mal als Abschlussarbeit an der XXXX und deren Jury eingereicht.

Datum:

Unterschrift Promoter:

Datum:

Unterschrift Student:

1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kontrollparadoxon	22
Abbildung 2 Bedürfnispyramide	32
Abbildung 3 Motivatoren & Hygienefaktoren	40
Abbildung 4 Faktoren nach Herzberg	54
Abbildung 5 Tabelle Leistung	60
Abbildung 6 Diagramm Leistung	61
Abbildung 7 Tabelle Anerkennung	61
Abbildung 8 Diagramm Anerkennung	62
Abbildung 9 Tabelle Arbeit selbst.....	63
Abbildung 10 Diagramm Arbeit selbst	63
Abbildung 11 Tabelle Verantwortung.....	64
Abbildung 12 Diagramm Verantwortung.....	65
Abbildung 13 Tabelle Beförderung.....	65
Abbildung 14 Diagramm Beförderung.....	66
Abbildung 15 Tabelle Politik	67
Abbildung 16 Diagramm Politik	68
Abbildung 17 Tabelle fachliche Führung.....	68
Abbildung 18 Diagramm fachliche Führung.....	69
Abbildung 19 Tabelle Bezug zu Vorgesetzten.....	70
Abbildung 20 Diagramm Bezug zu Vorgesetzten.....	71
Abbildung 21 Tabelle Arbeitsbedingungen	71
Abbildung 22 Diagramm Arbeitsbedingungen	72
Abbildung 23 Tabelle Lohn	73
Abbildung 24 Diagramm Lohn	73
Abbildung 25 Vergleich Theorie - Umfrage	84
Abbildung 26 Motivatoren aus Umfrage.....	85
Abbildung 27 Hygienefaktoren aus Umfrage.....	86

2 Vorwort

Wäre es nicht sehr hilfreich, wenn man mit klar definierten Mitteln, die Mitarbeiter motivieren, und zu Höchstleistungen antreiben könnte? Zugegeben, damit würde Personalführung so einfach, dass man sich bestimmt nicht mehr mit entsprechenden Schlüsselkompetenzen eine Karriere sichern könnte, und doch wäre es eine enorme Vereinfachung. Wären die Menschen mehr oder weniger gleich, und die Handlungen entsprechend rational erklär- und begründbar, so gäbe es viel subjektiv empfundenes Unrecht nicht mehr. Doch wie allen Leuten mit Führungserfahrung in der Berufswelt klar ist, sind die Menschen so individuell und oft auch irrational, dass der Schlüssel zu einer erfolgreichen Führung in der Berücksichtigung der unterschiedlichen, persönlichen Bedürfnisse liegt.

Doch was genau sind diese persönlichen Bedürfnisse, und wie kann ich die Befriedigung dieser mit meinen Zielen überein bringen, oder noch besser, das Streben danach nutzbar machen?

Wenn man sich mit solchen Fragen auseinandersetzt, dann stösst man früher oder später auf das Wort Motivation. Doch auch hier sind es genau dieselben Fragen. Was genau motiviert einen Menschen, und wie motiviere ich jemanden, etwas Bestimmtes zu tun, oder eine definierte Leistung zu erbringen? Wie kann ich die Bedürfnisse, meine Ziele, und die Motivation verbinden, so dass es für jeden ein Gewinn ist?

Es gibt Fragen über Fragen, etliche verschiedene Definitionen, und kaum Einklang bei deren Erklärung. Da dies nicht nur ein sehr interessantes Thema an sich ist, sondern auch eine der Herausforderungen des beruflichen Alltags einer Führungskraft, ist es höchste Zeit, genauer einzutauchen und dabei Antworten zu finden.

2.1 Ausgangslage

Die Notwendigkeit eine Bachelor-Thesis zu schreiben, bildet die Grundlage dieser Arbeit. Dabei sind die zur Verfügung gestellten Reglemente wegweisend. Die Thematik dieser Arbeit soll das Erlernte aus dem Studium vertiefen und mit der Praxis verbinden.

Ein Thema war schnell gefunden, da im Verlauf des Kurses Personalführung ein für Führungskräfte wichtiges Modell besprochen wurde. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick