

als arrogante Erniedrigung der Leistungen seines Vaters. Jede dieser Streitigkeiten endet nach heftigen vorwurfsvollen Wortwechseln in einem verletzten Schweigen, das Tage anhält, in denen beide quälenden Trennungspantasten nachhängen.

### Eine wichtige Kulturtechnik: »Die monetäre Kompetenz«

In einer monetarisierten Gesellschaft kann es sich kein Gesellschaftsmitglied leisten, von Geld nichts zu verstehen. Die Beherrschung dieses Mediums sozioökonomischer Integration ist eine elementare Kulturtechnik, mindestens ebenso relevant wie Lesen, Schreiben, Rechnen und die Handhabung des Computers. Unsere monetäre Kompetenz erlangen wir von Kindheit an hauptsächlich durch die praktische Teilhabe am alltäglichen Geldgebrauch. Allerdings denken wir nur selten darüber nach, was wir mit Geld machen und Geld mit

uns macht. Oftmals muss es erst zu einer privaten »Finanzkrise« kommen, die einen solchen Reflexionsprozess erzwingt. Aber auch dann dominieren meist die ökonomischen Fragen. Monetär kompetent sind wir aus psychodynamischer Perspektive aber nur dann, wenn wir um unsere Wünsche und Ängste wissen. Diese verbinden sich lebensgeschichtlich mit Geld als einem Medium, das in der monetarisierten Gesellschaft, in der

wir leben, hinterrücks alle unsere Beziehungen strukturiert.

Deshalb kann es sinnvoll sein, sich unter professioneller Anleitung mit dem eigenen Geldstil zu befassen. So haben die Cefuhsens an einer Selbsterfahrungsgruppe zum Thema »Mein persönlicher Umgang mit Geld« teilgenommen, in der sich beide ihrer Empfindlichkeiten in Geldfragen bewusst geworden sind. Dies hat zu einer merklichen Entspannung geführt und die Zufriedenheit mit ihrer Paarbeziehung verbessert. ♦

### Weiterführende Literatur

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Flam, H. (2002) <i>Geld und Gefühl</i><br>In: Flam, H. <i>Soziologie der Emotionen</i><br>Konstanz: UVK,<br>S. 211–252. | pendynamik und Organisationsberatung 35, 291–306.  | <i>sation und Ungleichheit bei karriereorientierten Paaren</i> In: Solga, H., Wimbauer, Ch. (Hrsg.) <i>Wenn zwei das Gleiche tun. Ideal und Realität sozialer Ungleichheit in dual career couples</i> Opladen: | Barbara Budrich, S. 163–186.<br>Wimbauer, Ch. (2003) <i>Geld und Liebe. Zur symbolischen Bedeutung von Geld in Partnerschaften</i> Frankfurt am Main, New York: Campus. |
| Haubl, R. (2004) <i>Das Tabu brechen: Gemeinsam über Geld sprechen</i> Grup-  | Hirsland, A., Herma, H., Schneider, W. (2005) <i>Geld und Karriere. Biographische Synchroni-</i> |  |   |

## Geld allein macht nicht (un)glücklich

Was Mitarbeiter der Goethe-Universität zufrieden macht



von Rolf van Dick und Nikolai Egold

Macht Geld glücklich? Sind besser bezahlte Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufriedener? Ist Männern eine gute Bezahlung wichtiger als Frauen? Welche Rolle spielt das Geld im Vergleich zu anderen Aspekten wie netten Kollegen, einem motivierenden Chef oder der Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe? Und bezogen auf die Universität: Welche Unterschiede gibt es zwischen Wissenschaftlern und Nicht-Wissenschaftlern? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Abteilung für Sozialpsychologie. Von 2007 bis 2012 befragt sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Goethe-Universität (derzeit etwa 3600) zu verschiedenen arbeitsplatzbezogenen Einstellungen, unter anderem auch zu ihrer Arbeitszufriedenheit.

Ob Menschen am Arbeitsplatz zufrieden sind, hängt von vielen Faktoren ab. Gute Bezahlung spielt eine Rolle, ist aber für viele Menschen nicht das Wichtigste.

In Mitarbeiterbefragungen wie dem »goethe barometer« ist die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz eine wichtige Variable, weil diese nicht nur das Klima und die Stim-

mung widerspiegelt, sondern auch eng mit psychischer Gesundheit, dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbunden ist. Um den relativen Anteil der Gehaltszufriedenheit zu bestimmen, berechneten wir sogenannte Regressionen. Damit können wir »vorhersagen«, welchen Anteil die folgenden Faktoren auch in Zukunft an der allgemeinen Arbeitszufriedenheit haben werden:

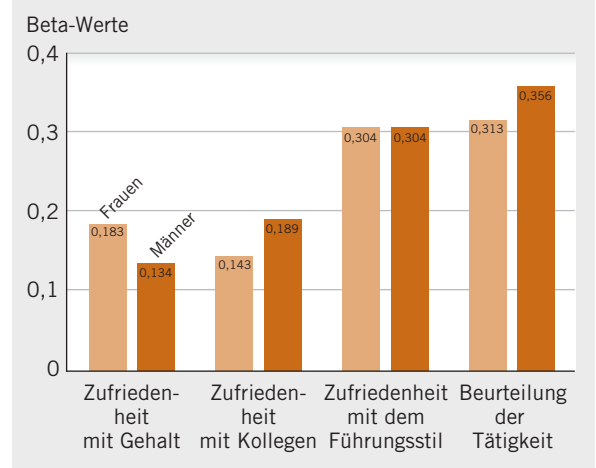
- ▶ Die Beurteilung der Tätigkeit an sich (Bedeutsamkeit, Autonomie, Vielfältigkeit und so weiter),
- ▶ die Zufriedenheit mit dem Führungsstil,
- ▶ die Zufriedenheit mit den Kollegen und
- ▶ die Zufriedenheit mit dem Gehalt. Für das Jahr 2011, in dem etwa 800 Mitarbeiter unsere Fragebögen beantworteten, zeigt sich, dass das Gehalt durchaus einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit hat. ■ Dieser ist jedoch geringer als der Einfluss des Führungsstils oder der Kollegen und nur etwa halb so groß wie die Beurteilung der Tätigkeit an sich.

in der Stichprobe des »goethe barometer« allerdings nicht bestätigen: Tatsächlich hängt bei den männlichen Befragten (n = 374) die Gehaltszufriedenheit weniger mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zusammen als bei den Frauen (n = 551). ■ Umgekehrt hängt die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Männer deutlicher von den Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit mit den Kollegen ab.

Wie sieht es nun bei den wissenschaftlichen Beschäftigten (n = 489) im Vergleich zu den nichtwissenschaftlichen Angestellten (n = 269) aus?



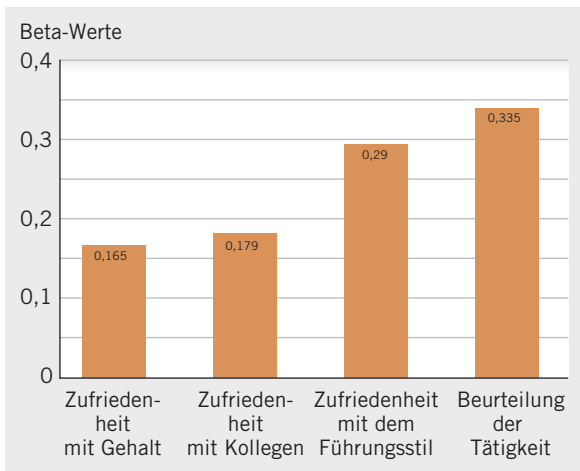
Bei den Wissenschaftlern hängt die Arbeitszufriedenheit zwar auch vom Gehalt ab, wobei die anderen Aspekte wie Zufriedenheit mit dem Führungsstil und die Beurteilung der Tätigkeit in dieser Reihenfolge den größeren Einfluss haben. Bei den nichtwissenschaftlichen Angestellten bestimmt die



Tätigkeit der stärkste Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit.

■ Stichprobe Frauen und Männer.

Die bisherigen Analysen basieren auf einem sogenannten Querschnitt, das heißt, sie beziehen sich ausschließlich auf das Jahr 2011. Das »goethe barometer« bietet jedoch die Möglichkeit, längsschnittliche Analysen durchzuführen und zu prüfen, ob sich die Einschätzungen aus dem Jahr 2007 auf die Arbeitszufriedenheit 2011 auswirken. Von den Mitarbeitern, die sich 2007 an der Befragung beteiligt haben, haben n = 81 auch 2011 an der Befragung teilgenommen. Das sind insgesamt relativ wenige Probanden, weshalb die Ergebnisse vorsichtig zu interpretieren sind. Die Ergebnisse bleiben jedoch auch im Längsschnitt weitgehend konsistent: Die allgemeine Arbeitszufriedenheit 2011 wird im Wesentlichen von der Zufriedenheit mit der Tätigkeit beeinflusst, nicht jedoch



■ Gesamtstichprobe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Goethe-Universität.

## Sinnvolle Arbeit bestimmt die Zufriedenheit mehr als das Gehalt

Als Nächstes untersuchten wir, ob die Effekte der verschiedenen Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Gruppen unterschiedlich sind. Studien wie die von Clark (1997) zeigen, dass Frauen, obwohl meist schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen, dennoch die zufriedeneren Mitarbeiterinnen sind. Bei Männern hingegen hängt die Arbeitszufriedenheit deutlicher mit dem Gehalt zusammen. Dies lässt sich

Zufriedenheit mit den Kollegen die Arbeitszufriedenheit etwas mehr als das Gehalt, der Unterschied ist allerdings nur gering. Interessant ist hingegen, dass die Zufriedenheit mit dem Gehalt und die Zufriedenheit mit dem Führungsstil bei den Nicht-Wissenschaftlern einen gleich großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben – offenbar sind die Führungskräfte von besonderer Bedeutung für die Zufriedenheit dieser Gruppe. Wie bei allen anderen Vergleichen ist auch bei den nichtwissenschaftlichen Angestellten die Beurteilung der

## Literatur

- |   |  |   |
|---|--|---|
| Clark, A.E. (1997) <i>Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?</i> Labour Economics, 4, 341 – 372.      | Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (1959) <i>The motivation to work</i> New York: Wiley.                           | Research in Personality, 43, 75 – 78.   |
| Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008) <i>Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth</i> Oxford: Blackwell. | Lucas, R. E. & Schimmack, U. (2009) <i>Income and well-being. How big is the gap between the rich and the poor?</i> Journal of | Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011) <i>Organizational behavior</i> Pearson.                     |
|   |  | Van Dick, R. (2004) <i>Commitment und Identifikation mit Organisationen</i> Göttingen: Hogrefe. |

von der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem Gehalt im Jahr 2007. Anders ausgedrückt lässt sich längerfristig die Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen, wenn man ihre Arbeitsbedingungen verbessert (ihnen zum Beispiel mehr Entscheidungsspielräume lässt), während mehr Gehalt weniger wirkungsvoll ist.

Nun könnte man einwenden, dass die Zufriedenheit mit dem Gehalt im »goethe barometer« deshalb eine untergeordnete Rolle spielt, weil die Universität ein Umfeld ist, in dem das Gehalt durch Besoldungstabellen relativ stark vorgegeben und nur wenig individuell (außer bei den W-besoldeten

Professoren) verhandelt werden kann. Wir haben aber ähnliche Effekte auch in anderen Berufen, zum Beispiel im Bankensektor, gefunden (van Dick, 2004). Damit bestä-



## Macht Geld glücklich? Jein.

US-amerikanische Psychologen verglichen 1978 zwei Gruppen, die etwa ein Jahr zuvor ein lebensveränderndes Erlebnis hatten: Die eine Gruppe wurde infolge eines Unfalls dauerhaft gelähmt, die andere Gruppe hatte große Summen im Lotto gewonnen. Das Ergebnis: Die Lottogewinner waren zwar gegenwärtig etwas zufriedener mit ihrem Leben, aber auch die Unfall-opfer waren eher zufrieden als unzufrieden. Sie gaben zudem an, sich stärker über alltägliche Kleinigkeiten zu freuen und erwarteten sogar, in der Zukunft glücklicher zu sein, als dies die Lottogewinner taten. Auch in neueren Studien zeigte sich, dass Lottogewinner gar nicht oder nur wenig zufriedener waren als Kontrollgruppen.

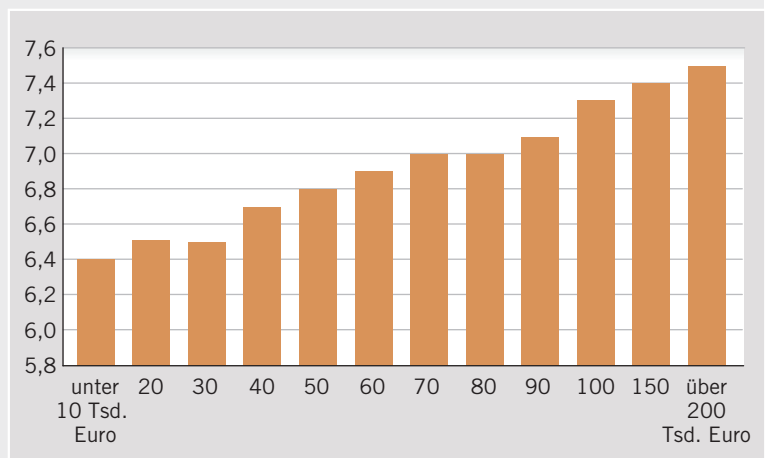
In einer anderen Studie untersuchte der Psychologe Ed Diener 47 der 100 reichsten Menschen der USA und fand unter diesen eine größere Zufriedenheit als in einer Vergleichsgruppe. Als Gründe für ihre Zufriedenheit nannten die Superreichen aber nicht ihre Swimmingpools, Yachten oder Ferienresidenzen, sondern glückliche Beziehungen zu Freunden und Familienangehörigen, das Gefühl, etwas Wertvolles tun zu können und Stolz auf die eigene Arbeit.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Einkommen und Zufriedenheit weltweit, findet sich einerseits ein klarer linearer Trend: Je mehr Wohlstand ein Land hat, umso zufriedener sind seine Bürger im Durchschnitt. Dennoch gibt es gerade unter den Ärmsten auch glückliche Menschen, wie Robert Biswas-Diener herausfand, indem er zum Beispiel Menschen in den Slums von Kalkutta befragte.

In den USA scheint die Zufriedenheit mit größerem Gehalt nur bis zu einem »Mindestlohn« von 40 000 Dollar anzusteigen. Ist dieses Minimum erreicht, macht mehr Geld nicht unbedingt noch zufriedener.

In Deutschland zeigt eine Studie von Lucas und Schimmack allerdings einen klareren Trend: Menschen mit einem Jahreseinkommen von über 200 000 Euro sind mit ihrem Leben allgemein zufriedener als diejenigen, die 100 000 Euro ver-

dienen. Diese sind zufriedener als Menschen mit einem Einkommen von 50 000 Euro, und diese sind wiederum zufriedener als Menschen, die nur 20 000 Euro oder weniger verdienen.



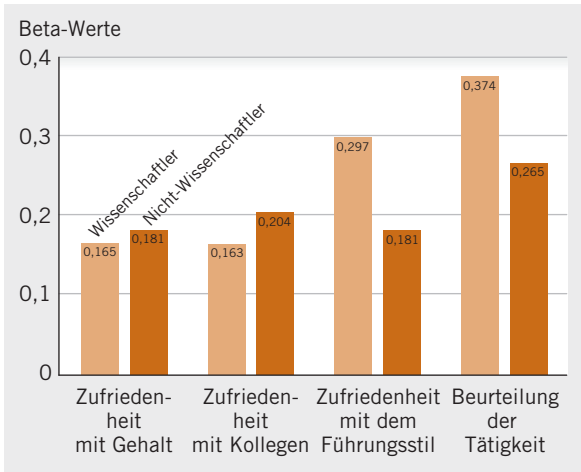
Zusammenhang zwischen Einkommen (in Tsd. Euro) und allgemeiner Lebenszufriedenheit (Skala von 1 bis 10)

Die Befunde sind also nicht einheitlich. In den Studien zeigen sich aber noch drei weitere Dinge: Erstens sind es nicht unbedingt die materiellen Dinge, die Menschen mit mehr Geld glücklicher machen, sondern Faktoren wie »mehr Kontrolle über das Leben zu haben« oder anderen helfen zu können. Zweitens ist Einkommen relativ zur Vergleichsgruppe zu sehen. Der Professor mit 50 000 Euro Jahreseinkommen fühlt sich vielleicht unterbezahlt, weil er sich mit dem Durchschnitt anderer Professoren vergleicht, während die wissenschaftliche Mitarbeiterin mit 40 000 Euro Jahreseinkommen sehr zufrieden ist, weil sie sich mit anderen Mitarbeitern auf halben Stellen, Stipendiaten oder anderen schlechter Verdienenden vergleicht. Drittens spielt die Wichtigkeit, die man dem Geld zumisst, eine große Rolle: Umfragen zeigen, dass diejenigen, für die Geld sehr wichtig ist, unabhängig vom tatsächlichen Einkommen (unterhalb einer Grenze von 250 000 Dollar) weniger zufrieden sind als Menschen, die dem Geld eine kleinere Rolle beimessen.

**Fazit: Geld allein ist keine Garantie für Glück, es macht aber auch nicht unglücklich. Wichtig ist, was man draus macht!**

Rolf van Dick





Stichprobe Wissenschaftler und Nicht-Wissenschaftler

dividuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Für einen Alleinstehenden mag die Höhe des Gehalts wichtiger sein als für eine alleinerziehende Mutter mit zwei Kindern, die für besondere Leistungen lieber mit freien Tagen belohnt werden möchte.



Zuletzt ist es gerade für weniger attraktive Tätigkeiten wichtig, dass die Leistung des Mitarbeiters anerkannt wird, damit die Motivation erhalten bleibt, sich auch weiterhin zu bemühen. Hierbei spielen die Führungskräfte eine besondere Rolle. Eine mittlerweile bekannte Variante ist die Auszeichnung des »Mitarbeiter des Monats«, bei dem die Leistung des Kollegen öffentlich gelobt wird. In Schnellrestaurants können sogar die Kunden an Aushängen sehen, wer der beste Mitarbeiter ist. Bei aller Wichtigkeit für die Motivation haben derartige Systeme auch den Vorteil, dass sie nicht viel kosten. Es braucht lediglich einen Chef, der die Leistung würdigt. Diese Würdigung und das Lob müssen aber auch ernst gemeint sein und sollten sich nicht auf besondere Ereignisse beschränken.

Dass die Qualität des Führungsstils für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung ist, zeigte sich auch in unseren Studien zum »goethe barometer«.



tigen sich auch ältere Studien, wie die klassische Arbeit von Frederick Herzberg, nach der ein zu geringes Gehalt zwar zu Unzufriedenheit führen kann, aber ab einem gewissen Niveau schaffen Gehaltssteigerungen nicht mehr Zufriedenheit. Wichtiger sind nach Herzberg Anerkennung oder sinnvolle und anregende Aufgaben. Bezogen auf die Universität lässt sich das gut erklären: Ein Professor verdient mindestens 4500 Euro (plus Zulagen) und muss als Beamter nicht in Arbeitslosen- und Rentenversicherung einzahlen. Dagegen verbleiben bei Angestellten in der Verwaltung bei einer vollen Stelle nach Abzug von Steuern und Abgaben je nach Alter und Dauer der Berufstätigkeit oftmals nur zwischen 1000 und 1200 Euro. Hier fallen Gehaltserhöhungen stärker ins Gewicht als bei einem Professorengehalt.

teme, wie sie bei der Bezahlung von Beamten üblich waren, tragen nicht unbedingt zu einer höheren Zufriedenheit oder Produktivität bei. Wenn das Gehalt nicht an Leistung gekoppelt ist, sondern mit dem Alter des Mitarbeiters automatisch steigt, gibt es keinen Anreiz zu einer höheren Leistung und damit einhergehend auch nicht das Gefühl von Gerechtigkeit. Hier empfehlen sich variable Entlohnungssysteme, von individuellen, leistungsabhängigen Systemen über Boni, kompetenzbasierte Entgelte, Teilhabe am Profit eines Unternehmens bis hin zu Anteilen an Unternehmen, mit denen Dividenden erwirtschaftet werden können. Wichtig sind darüber hinaus die in-



### Was ist ein fairer Lohn?

Eine gute Entlohnungsstruktur zu schaffen, ist ein komplexes Thema. Einerseits zeigt die Forschung (Robbins und Judge 2011), dass Unternehmen, in denen Mitarbeiter davon überzeugt sind, besser entlohnt zu werden, produktiver sind und eine höhere Zufriedenheit haben.

Andererseits sind die Personalkosten meist die höchsten Kosten in einem Unternehmen überhaupt, so dass hier nicht viele Spielräume für eine Steigerung bestehen.

Die zweite Frage betrifft die individuelle Entlohnung. Starre Sys-



## Die Autoren



**Prof. Dr. Rolf van Dick**, 45, ist Professor für Sozialpsychologie. Seine Forschungsthemen sind Identifikation und Unternehmensbindung, Führung, Stress und Diversität. Seit 2007 befragt er jährlich die Mitarbeiter der Universität mit dem »goethe barometer«.

**Dr. Nikolai W. Egold**, 40, war von 2007 bis 2012 Projektmitarbeiter des »goethe barometer«. Er forscht zu den Themen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Identifikation, freiwilliges Arbeitsengagement und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Seit 2003 lehrt er an der Hochschule Fresenius Arbeits- und Organisations- sowie Sozialpsychologie.



van.dick@psych.uni-frankfurt.de  
n.w.egold@psych.uni-frankfurt.de  
Webseite zum »goethe-barometer«:  
www.goethe-barometer.uni-frankfurt.de