# Psychologisches Einkommen: Würden Menschen für mehr Sinn in der Arbeit bezahlen?

WPA_01_22.indd 8 24.02.2022 16:16:58

Eine Arbeit mit Sinn: Wer möchte die nicht haben? Sie macht uns schließlich zufriedener und steigert unser subjektives Gesundheitsempfinden. Auch Unternehmen profitieren davon. Denn Beschäftigte, die Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, zeigen stärkeres Commitment und Engagement. Doch wären Menschen im deutschsprachigen Raum bereit, für mehr Sinnerleben im Job weniger zu verdienen? Eine aktuelle Studie fragte nach.

Das Thema *Sinn* ist „in". Viele Publikationen erscheinen dazu, sowohl in der wissenschaftlichen wie auch in der praxisorientierten Literatur. Die Management-Prosa verkürzt Sinn aktuell gern auf den „Purpose" einer Arbeit beziehungsweise Organisation – also quasi auf das Warum des eigenen Beitrags beziehungsweise des Systems an sich. Die Ratio: Wenn ein Mensch spürt, wozu er arbeiten geht, also für wen oder für was, dann fühlt sich für ihn die Arbeit sinnvoll an. Diese Perspektive ist durchaus valide, letztlich jedoch nur ein Teil in einem komplexeren Puzzle. Die psychologische Forschung hat mehr als 20 Faktoren identifiziert, die das arbeitsbezogene Sinnerleben einer Person beeinflussen können (für einen Überblick siehe Lysova et al., 2019). Einige dieser Faktoren liegen in der Persönlichkeit des Arbeitenden begründet, weitere in der Arbeit an sich oder in der Passung zwischen Mensch und Arbeit. Wiederum andere Faktoren speisen sich aus der Führungs- beziehungsweise Unternehmenskultur.

## Sinnwahrnehmung aus Sicht der Psychologie

Doch lässt sich so etwas Ätherisches wie Sinn überhaupt erforschen, und wie sollte das gehen? Dazu ein kleiner Exkurs: Einerseits stellen sich manche Menschen die Frage nach dem Sinn des Lebens oder von bestimmten Teilaspekten des Lebens, zum Beispiel dem Sinn der Arbeit. Diese Frage geht (implizit) davon aus, dass dem Leben (beziehungsweise der Arbeit) ein vom Betrachter unabhängiger Sinn innewohnt. Beispielweise mag ein Biologe die Ansicht vertreten, dass der Sinn des Lebens schlicht darin bestehe, sich selbst fortzupflanzen und zu entwickeln. Für eine esoterisch veranlagte Person mag die Antwort lauten, dass sich das Universum durch das Leben seiner selbst bewusst werde. Auch in Bezug auf den Sinn der Arbeit gab und gibt es verschiedene Vorstellungen. Leo Tolstoi schrieb bespielweise, der Sinn der Arbeit bestehe darin, dem Menschen Würde zu verleihen. Die Benediktiner („Ora et labora") und die Calvinisten brachte ihre Arbeit näher zu Gott. Letztlich handelt es sich hier allerdings um philosophische oder metaphysische Betrachtungen. Sie können diskutiert, aber letztlich nicht naturwissenschaftlich-empirisch bearbeitet werden.

Andererseits kann man nach Sinn *im* Leben beziehungsweise dem Sinn *in* der Arbeit fragen. Diese Perspektive geht davon aus, dass diesen Entitäten kein ureigener Sinn innewohnt. Stattdessen muss dieser Sinn entdeckt oder entwickelt werden – so wie es auch Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie, immer wieder angedeutet hat. Diese Haltung entspricht im Übrigen in vielerlei Hinsicht jener des Existenzialismus, in dessen Rahmen die Welt als nicht von sich aus sinnhaft betrachtet wird, sondern auch erst durch den Menschen „bedeutet" werden muss.

Als empirische Wissenschaft ist die Psychologie der letztgenannten Position zugeneigt. Sie ver-

Foto: denis_vermenko/Adobe Stock



WPA_01_22.indd 9 24.02.2022 16:16:58

sucht nicht, den objektiven Sinn des Lebens oder der Arbeit zu ergründen. Stattdessen geht sie deskriptiv von der Beobachtung aus, dass Menschen ein unterschiedlich starkes Maß an subjektiver Sinnwahrnehmung empfinden können. Darauf aufbauend lässt sich fragen, wann und warum Menschen in bestimmten Situationen mehr oder weniger Anwesenheit von Sinn verspüren und wie sich die Konsequenzen dieser Sinnwahrnehmung gestalten.

## Win-win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen

Die Frage nach den Konsequenzen von arbeitsbezogenem Sinnerleben lässt sich mittlerweile zufriedenstellend beantworten. Eine aktuelle Metaanalyse (Allan et al., 2019) stellt fest, dass es deutliche Zusammenhänge mit aus Sicht von Organisationen wünschenswerten Dimensionen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement gibt. Darüber hinaus zeigen sich greifbare Zusammenhänge mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit, der übergreifenden Sinnwahrnehmung im Leben und auch dem subjektiven Gesundheitszustand, was wiederum wünschenswert aus Sicht des Individuums ist. Ein möglichst ausgeprägtes arbeitsbezogenes Sinnerleben ist folglich eine echte Win-win-Situation. Aber wie kann das Erleben von Sinn in der Arbeit konkret erfasst werden?

## Arbeitsbezogenes Sinnerleben messen

Das in der Forschung verbreitetste Instrument zur Erfassung von arbeitsbezogenem Sinn ist das „Work and Meaning Inventory“ (WAMI). Dabei handelt es sich um einen kurzen Fragebogen, den ein Team um Michael Steger von der Colorado State University vorgestellt hat (Steger et al., 2012). Der Fragebogen ist in der Forschung das etablierteste Instrument zur Erfassung des berufsbezogenen Sinnerlebens und steht mittlerweile – neben der englischen Originalversion – in einer Reihe von Sprachen zur Verfügung, so auch auf Deutsch. Letztgenannte Version hat Claudia Harzer, die aktuell an der Universität Greifswald arbeitet, aus dem Englischen übersetzt. Die Psychologin evaluiert den Fragebogen derzeit weiter. Das Instrument erfasst drei Facetten des Sinnerlebens in der Arbeit:

- Die erste Dimension misst, inwieweit die Arbeit selbst eine *positive Bedeutung* für die Person hat.
- Die zweite Dimension erfasst, inwieweit die Arbeit *Sinn im erweiterten Lebenskontext* der Person stiftet.
- Die dritte Dimension fragt danach, inwieweit die Person das Gefühl hat, *durch ihre Arbeit etwas zum großen Ganzen* beizutragen.

Da die Dimensionen als Teile eines größeren Ganzen betrachtet werden, kann zusätzlich ein gesamthafter Mittelwert für das arbeitsbezogene Sinnerleben gebildet werden.

## Wer tauscht Sinn gegen Geld?

Weiter oben wurde bereits vorgestellt, welche positiven Konsequenzen die Anwesenheit eines ausgeprägten Gefühls von Sinn in der Arbeit haben kann. An diesem Punkt lässt sich trefflich fragen: „Ja, und was, wenn nicht?“ Viktor Frankl sprach regelmäßig davon, dass Menschen einen „Willen zum Sinn“ hätten. Der Philosoph Maurice Merleau-Ponty sieht uns – drastischer formuliert – gar „zum Sinn verdammt“. Folglich zeigt sich: Menschen können an einem Mangel an Lebenssinn erkranken, und die Abwesenheit von Sinnerleben in der Arbeit führt langfristig in aller Regel zunächst in die innere Emigration und schließlich zu einer beruflichen Umorientierung. Wer jemals emphatisch den Satz „Das macht doch hier alles keinen Sinn mehr!“ gesagt hat, weiß Bescheid.



WPA_01_22.indd 10 24.02.2022 16:16:58

Wenn man nun einerseits berücksichtigt, wie wichtig das Sinnerleben für den Menschen ist, und andererseits davon ausgeht, dass Geld ein universelles Tauschmittel ist, dann lässt sich eine spannende Frage stellen: Würden Menschen für Sinnerleben bezahlen? Eine Studie aus den USA legt nahe, dass dies tatsächlich der Fall ist. Das Unternehmen BetterUp, ein Anbieter von Online-Coaching, hat rund 2.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus 26 verschiedenen Branchen befragt, ob sie bereit wären, für mehr Sinnwahrnehmung in ihrer Arbeit auf einen Teil ihres Salärs zu verzichten. Rund 90 Prozent der Menschen in dieser Stichprobe hätten das hypothetische Angebot angenommen. Im Mittel waren die Menschen bereit, auf 23 Prozent ihrer zukünftigen Lebenseinkünfte zu verzichten (Achor et al., 2018).

## Psychologisches Einkommen von Besserverdienenden

Hannah Schneider (2021) hat jüngst für ihre Masterarbeit versucht, diese Studie zu replizieren. Dafür hat sie 430 Menschen im deutschsprachigen Raum dieselbe Frage gestellt: „Wären Sie bereit, für ein Mehr an arbeitsbezogenem Sinn auf einen Teil Ihres Einkommens zu verzichten?“ Schneiders Ergebnisse sind nicht ganz so spektakulär wie die der zuvor genannten Studie, aber auch in ihrer Untersuchung gaben immerhin 61 Prozent der Personen an, einen Teil ihres Einkommens für ein Mehr an Sinnerleben eintauschen zu wollen. Im Mittel waren diese Menschen bereit, auf 16 Prozent ihres Salärs zu verzichten.

Vor diesem Hintergrund sprechen wir gern vom Sinnerleben als dem „psychologischen Einkommen“, das unser monetäres Einkommen ergänzt. Diese Komplementarität wird unterstrichen durch einen weiteren Befund aus Schneiders Abschlussarbeit: Menschen, die bereits über ein stark ausgeprägtes Sinnerleben in der Arbeit verfügen, sind deutlich weniger bereit, Teile ihres Einkommens zu opfern. Es zeigt sich eine negative Korrelation (−0,32) zwischen dem aktuellen arbeitsbezogenen Sinnerleben (gemessen mittels WAMI) und der Bereitschaft, Geld gegen Sinn zu tauschen. Ergo: Wer schon viel Sinn in seiner Arbeit wahrnimmt, hat ein weniger starkes Bedürfnis, sich zusätzlichen Sinn zu erkaufen.

Darüber hinaus hatten wir erwartet, wir würden eine positive Korrelation vorfinden zwischen dem aktuellen Einkommen und der Bereitschaft, Geld für Sinn aufzugeben. Die Ratio: Wer gut verdient, dem würde es leichter fallen, auf Gehalt zu verzichten. An diesem Punkt wurden wir allerdings eines Besseren belehrt: Es gibt eine schwache Korrelation, allerdings in negativer Richtung (−0,11). Sprich: Je mehr die Menschen in der Stichprobe verdienen, desto weniger sind sie geneigt, sich zusätzliches Sinnerleben zu erkaufen. In der Rückschau gehen wir davon aus, dass sich dieser Befund ergibt, weil hohe Gehälter oft mit komplexen und fordernden Arbeitsumgebungen einhergehen, die entsprechend auch mehr Potenzial für Sinnerleben versprechen, im Sinne der Job-Characteristics-Theorie von Hackman und Oldham (1980).

## Fazit

Auf Basis der hier vorgestellten Befunde könnten zynische Zeitgenossen auf die Idee kommen, es sei opportun, Menschen vor allem mit möglichst viel Sinnerleben statt mit einem angemessenen Gehalt zum Arbeiten zu bewegen. Wir dürfen (aus unserer Sicht: leider) davon ausgehen, dass dies auf einer übergreifenden Ebene bereits geschieht. Viele Berufsgruppen, die mutmaßlich ein hohes psychologisches Einkommen erzielen, beispielsweise in der Pflege, werden vergleichsweise schlecht vergütet. Hier hat „die unsichtbare Hand des Marktes“



WPA_01_22.indd 11 24.02.2022 16:16:58

offenbar bereits erkannt, dass beide Größen partiell substituierbar sind.

Ungeachtet solcher Überlegungen hat sich durch die hier vorgestellte Arbeit einmal mehr gezeigt, wie viel „Kraft im Sinn“ steckt. Arbeitgebern und Führungskräften sei geraten, sich in Zukunft noch mehr für sinnförderliche Arbeitsbedingungen zu interessieren, um diese Kraft nutzbar zu machen – für den Erfolg der Organisation wie auch zum Wohl der Menschen.

## LITERATUR:

**Achor, S., Reece, A., Rosen Kellerman, G. & Robichaux, A. & Strikker, H.** *9 out of 10 people are willing to earn less money to do more meaningful work.* Harvard Business Review. Abgerufen von hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work

**Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L.** (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies, 56*(3), 500–528.

**Hackman, R. & Oldham, G.** (1980). *Work Redesign.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

**Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F.** (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior,* 110, 374–389.

**Schneider, H.** (2021). *Sinnerleben am Arbeitsplatz – eine quantitative Untersuchung zur Substituierbarkeit von monetärem und psychologischem Einkommen* [Masterarbeit]. International School of Management, Dortmund.

**Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D.** (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment,* 20(3), 322–337.

## DIE AUTOREN:

**Dr. Nico Rose**
Bis März 2022 Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund
*hello@nicorose.de*

**Hannah Schneider**
M. Sc. Wirtschaftspsychologie an der ISM, Human Resources Specialist in der Rhenus Gruppe, Holzwickede
*s.chneider.hannah@gmx.de*

Fotos: Felix Amsel (oben), privat (unten)



WPA_01_22.indd 12 24.02.2022 16:17:01