

Geld allein macht nicht glücklich? Stimmt!

Mehr und mehr Menschen sind bereit, zugunsten von Selbstverwirklichung substanzielle Lohneinbussen in Kauf zu nehmen. Für die Wohlstandsinsel Schweiz ist das bezeichnend

Karin Kofler, Armin Müller (Text), Gian Marco Castelberg (Fotos)

Zürich Der Tiefpunkt war erreicht, als ein Projekt, für welches er drei Monate lang Tag und Nacht geschuftet hatte, einfach versandete. Der Kunde von Marc Maurer setzte die Vorschläge, die er damals als McKinsey-Berater ausgearbeitet hatte, schlicht nie um. Fünf Jahre hatte er für die Beratungsköne McKinsey 70-Stunden-Wochen absolviert, die in der Regel am Montagmorgen früh auf dem Flughafen Kloten ihren Anfang nahmen und am Freitagabend spät endeten. Am Wochenende musste alles komprimiert nachgeholt werden, was unter der Woche keine Chance hatte: Familie, Freunde, Ausgang, Sport. «Ich wollte nicht länger in dieser Parallelwelt leben, auch wenn ich sehr gut bezahlt war», erzählt Marc Maurer.

Anfang 2013 wechselte er nach einem kurzen Intermezzo bei Valora zum Schweizer Laufschuh-Start-up On, das 2010 gegründet wurde. «Hart abtossen, weich landen», lautet der Claim des Unternehmens mit inzwischen 70 Mitarbeitenden. Zumindest was den Lohn angeht, war Maurers Landung indes hart: «Ich verdiene heute 30 bis 50 Prozent weniger als bei McKinsey, habe aber mehr unternehmerische Freiheit», sagt der MBA-Absolvent, der auch eine Beteiligung an On hält und in der Geschäftsleitung für Operations zuständig ist. Er selber nennt sich lieber «chief happiness deliverer».

Weit weg von ihrem ursprünglichen Lohn als stellvertretende Kommunikationschefin der Credit Suisse ist heute auch die 48-jährige Claudia Kraaz. 50 Leute hatte sie damals, im Jahr 2004, unter sich. Die Tage waren lang, das

Jobwahl: Die Kriterien	
	Frauen
1.	Gute Referenz für die Karriere
2.	Kreatives, dynamisches Umfeld
3.	Abwechslungsreiche Aufgaben
4.	Angenehme Arbeitsumgebung
5.	Respekt gegenüber Angestellten
6.	Attraktive Produkte
7.	Herausfordernde Arbeit
8.	Mögliche Auslandseinsätze
9.	Weiterbildung und Entwicklung
10.	Aufstiegsmöglichkeiten

	Männer
1.	Gute Referenz für die Karriere
2.	Herausfordernde Arbeit
3.	Kreatives, dynamisches Umfeld
4.	Unterstützung durch Vorgesetzte
5.	Aufstiegsmöglichkeiten
6.	Hoher zukünftiger Lohn
7.	Konkurrenzfähiges Grundsalär
8.	Attraktive Produkte
9.	Weiterbildung und Entwicklung
10.	Abwechslungsreiche Aufgaben

Geld ist nicht gleich Geld

Wer mehr verdient, ist glücklicher – allerdings gilt das nur im unteren Einkommensbereich, wie die Forschung zeigt. Bei hohem Lohn macht eine Steigerung nur wenig glücklicher und der kleine Effekt schwächt sich über die Zeit auch noch stark ab, weil man sich schnell daran gewöhnt. Trotzdem gilt: Je höher der Lohn für die Arbeit, desto wichtiger wird das Geld, wie Untersuchungen des Stanford-Professors Jeffrey Pfeffer zeigen. Das gilt aber nicht für Einkommen aus anderen Quellen wie Investments oder Lotterien. Denn Geld aus Arbeit ist auch ein Signal für Leistung, Kompetenz und Wertschätzung. Und davon kann man nicht genug kriegen.

Bankkonto voll. «Ich genoss es, Geld zu haben, aber ich wollte mich nie davon abhängig machen und habe darum meine Fixkosten im Zaum gehalten», sagt Kraaz. Seit 2014 ist sie ihr eigener Chef, coacht mit ihrer in Zürich ansässigen Firma namens Stress and Balance Führungskräfte, die auf ein Burn-out zusteuern, und gibt Referate zum Thema. In den ersten sechs Monaten kam gar kein Geld rein, heute läuft das Geschäft gut. «Aber ich liege weit weg von meinem letzten Lohn als Kommunikationschefin. Auch weil ich wegen meiner zwei kleinen Kinder 60 Prozent arbeite, erklärt Kraaz. Fehlen tut ihr nichts.

Der Wohlstand in der Schweiz fördert andere Bedürfnisse

Maurers und Kraaz' Einstellung teilen viele. Etwa Herbert Bolliger. 900 000 Franken kassiert der Migros-Chef jährlich für seine Dienste. «Ich würde es auch für die Hälfte machen», sagt er in der «Weltwoche». Bosch-CEO Volkmar Denner stellt die Frage: «Was macht den nötigen Antrieb im Job aus? Geld allein ist es nicht, das kann sogar demotivierend wirken.»

Ein hoher Lohn als erstrebenswertes Karriereziel, als entscheidende Würdigung der eigenen Leistung: Zumindest in der Schweiz deutet vieles darauf hin, dass das Traktandum nicht mehr a priori an erster Stelle steht, sondern Werte wie Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung zunehmend in den Fokus rücken – vor allem in der jungen Generation. Die Umfragen von Universum, einer Organisation, die jedes Jahr Tausende von Studierenden nach ihren Präferenzen im Berufsleben fragt, zeigen: Ein guter Lohn steht bei Männern auf den Plätzen sechs und sieben der Top-Ten-Kriterien

«Ich habe als Unternehmerin einen höheren Eigenbestimmungsgrad und lebe meine Berufung»

Claudia Kraaz, 48

für den Entscheid, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben. Wichtiger sind den Hochschulabsolventen ein kreatives Umfeld, herausfordernde Arbeiten oder Entscheidungsträger, welche die eigene Entwicklung unterstützen. Bei den Frauen liegt das Kriterium sogar ausserhalb der wichtigsten zehn Punkte.

Hermann J. Stern kennt das Phänomen. Der Geschäftsführer des auf Leistungsmessung spezialisierten Unternehmens Obermatt beobachtet seit längerem, dass Junge weniger auf Statussymbole achten. «Freiheit, Flexibilität oder Entwicklungsmöglichkeiten werden wichtiger, und der Lohn büsst eher an Bedeutung ein», meint Stern. Er könne dies zwar nicht empirisch belegen. Aber für ihn ist klar: «Die eigentliche Lohndiskussion wird durch die Debatte um CEO-Löhne, die in den Medien eine übermässige Präsenz hat, in den Schatten gestellt.»

Er erhält Sukkurs von Bruno S. Frey, ständiger Gastprofessor der Universität Basel. «Die Glücksforschung zeigt, dass andere Dinge wichtiger werden, wenn man erstmal genug Geld hat. Und weil es der Schweiz sehr gut geht, gibt es auch mehr Leute, die auf Einkommen verzichten können und dafür andere Bedürfnisse befriedigen», so der Ökonom.

Bewusster Lohnverzicht ist schwierig zu vermitteln

«Weniger ist mehr» – die Abwertung des Lohns als Motivationsfaktor ist tatsächlich ein Auswuchs der Wohlstandsinsel Schweiz. Wir sind sozusagen auf der obersten Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide angelangt, wo Selbstverwirklichung im Vordergrund steht. Die Arbeitslosigkeit in unserem Land ist mit 3,2 Prozent benei-

denswert tief, das Sozial- und Rentensystem komfortabel, die Durchschnittslöhne gehören zu den höchsten in Europa. Wer hier lebt, kann sich finanzielle Abstriche buchstäblich leisten.

«Mir fehlt nichts. Ich kann mir immer noch schöne Ferien leisten oder andere Dinge, die mir wichtig sind», sagt Regula Straub, 55. Und das, obwohl sie als Geschäftsführerin der Schweizer Berghilfe nur noch gut die Hälfte von früher verdient. Straub arbeitete während 20 Jahren in verschiedenen Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Als Head of Telecom and Network Operations bei der UBS etwa waren ihr 75 Leute unterstellt, und sie roch bei der Grossbank während sechs Jahren buchstäblich an der Welt des Geldes. Anfang 50 schliesslich kam die Sinnkrise. «Ich ging nach den Ferien einfach nicht mehr so gerne arbeiten, obwohl es mir vordergründig gut ging und ich spannende Aufgaben hatte», erzählt Straub. Schliesslich wagte sie 2011 den Sprung zur Non-Profit-Organisation Berghilfe. Dass ihr Wechsel tatsächlich ihre ureigene Entscheidung war und sie dafür auch bereit war, auf viel Lohn zu verzichten, glaubte ihr niemand. «Mein Mann fand, ich sei wahnsinnig», so Straub. Und auch der Headhunter, der den Berghilfe-Job zu besetzen hatte, brauchte Überzeugungsarbeit, bis er die dreifache Mutter ins Rennen schickte.

Heute macht es sie glücklich, dass sie anderen Menschen zu einem besseren Leben verhelfen kann, etwa mit der Unterstützung für das Menzihuus in Kerenzerberg GL, einer Wohn- und Arbeitsstätte für Suchtabhängige und Behinderte. Straubs Arbeitsbelastung ist nicht viel kleiner, aber sie ist weniger fremdbestimmt.

Ähnlich ergeht es Ex-McKinsey-Mann Marc Maurer, der inzwischen zwei kleine Kinder hat: «Wir leisten uns nur noch wenig Luxus, aber ich habe deutlich mehr Lebensqualität und kann meine Zeit besser steuern.»

Downsizing als Glücksmotor – ein Erfolgsrezept für jedermann? Wäre Migros-Chef Herbert Bolliger demzufolge mit 450 000 Franken Lohn wirklich genauso motiviert wie mit seinen 900 000 Franken? Die Forschung zeigt: Wer bereits viel verdient und sein Einkommen dann steigert, kann seine Lebenszufriedenheit nicht mehr im Gleichschritt in die Höhe trei-

«Ich wollte nicht länger in dieser Parallelwelt leben, auch wenn ich sehr gut bezahlt war»

Marc Maurer, 33

ben. Bei Menschen mit tieferem Einkommen führt hingegen ein Salärsprung zu grösserer Zufriedenheit. Demzufolge wäre Bolliger mit der Hälfte vermutlich genauso gut unterwegs beim orangen Riesen.

Auch Vergütungsspezialist Hermann J. Stern setzt ein Fragezeichen hinter die monetären Anreize im Management. «Man geht davon aus, dass ein Bonus zu mehr Leistung motiviert. Empirisch ist das aber nicht nachweisbar», so der Unternehmer. In seiner Firma mit sechs Mitarbeitern herrscht deshalb totale Lohntransparenz. «Wir diskutieren über die Löhne und stimmen darüber ab.»

Kein Geheimnis sind die Löhne seit über 20 Jahren auch bei der Zürcher Informatikfirma Ergon. Wer sich dort anstellen lässt, kriegt Ende Jahr auf einer Excel-Tabelle eine Übersicht, wer in der Firma wie viel verdient – inklusive Bonusanteil. Jeder weiss, was der CEO eintütet. Im Jahr 2013 deklarierte er seinen Lohn in der Wirtschaftssendung «Eco» sogar mal öffentlich: 213 000 Franken. Der Teambonus bei Ergon wird von den Mitarbeitern selber verteilt. Die Erfahrung zeigt: Keineswegs geschieht dies immer gleichmässig. «Oft verzichten gewisse Personen zugunsten von anderen auf

«Ich kann mir immer noch schöne Ferien leisten oder andere Dinge, die mir wichtig sind»

Regula Straub, 55

einen Teil des Bonus», sagt Ergon-Geschäftsleitungsmitglied Gabriela Keller. Für sie bietet das System handfeste Vorteile: «Geld ist bei uns aufgrund des transparenten Lohnsystems mit klar definierten Stufen ein deutlich kleinerer Stressor als anderswo.»

Geld als Treiber des Schaffens – auch für Claudia Kraaz ist er relativ. «Natürlich möchte ich für meine Leistung gut bezahlt werden. Aber ich werde nie mehr auf das Niveau von früher kommen. Dafür habe ich als Unternehmerin einen deutlich höheren Eigenbestimmungsgrad und lebe meine Berufung.» **Kommentar — 22**



Anzeige

die Maestro-Karte und das E-Banking an einem Ort sind: bei der Bank Coop.