

Der skandinavische Way of Work

Sei wild und wunderbar!

Foto: Fabrizio Verrecchia/Unsplash



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Die Skandinavier zählen laut Studien zu den glücklichsten Menschen der Welt. Ihr Lebensglück haben sie nicht zuletzt ihrer Arbeitswelt zu verdanken. Vieles, was heute als Nonplusultra moderner Führung und Zusammenarbeit gilt, ist in Dänemark, Schweden und Norwegen seit jeher Alltag. Maïke van den Boom mit einem inspirierenden Reisebericht aus einer Arbeitswelt, die längst so ist, wie wir sie gern hätten.

Preview

- ▶ **Glücksschule:** Warum es sich lohnt, sich mit der skandinavischen Arbeitswelt zu beschäftigen
- ▶ **Orte der Menschlichkeit:** Was es heißt, dass sich die Arbeit in Skandinavien nach dem Menschen richtet, nicht umgekehrt
- ▶ **Vertrauen schafft Verantwortung:** Was es bewirkt, wenn alle vollkommen offen miteinander umgehen
- ▶ **Be you:** Wieso skandinavische Mitarbeitende Führungskräfte nerven können – und sollen
- ▶ **Augenhöhe:** Wie es sich im Arbeitsleben auswirkt, dass Skandinavier gleichheitsversessen sind
- ▶ **Wir-bewusste Individuen:** Warum Skandinavier konkurrenzlos glücklich sind
- ▶ **Arschbombe ins Eiswasser:** Wie das Erbe der Wikinger die Nordländer innovativ macht

In Södertälje, einer schwedischen Stadt südwestlich von Stockholm, kam es vor einigen Jahren an einem lauen Sommertag zu einem Culture Clash: Menschen, die Lastwagen bauen, trafen sich mit Menschen aus Deutschland, die Volkswagen bauen. Denn Scania, der schwedische Nutzfahrzeughersteller, und VW, der deutsche Autobauer, gehörten ab jetzt zusammen. Noch bevor der Austausch richtig losgehen konnte, sonderten sich zwei ranghohe Volkswagen-Manager in einen separaten Raum ab, „um noch etwas zu besprechen“. Die anderen, überwiegend schwedischen Teilnehmer standen draußen herum, tranken Kaffee und warteten. Und warteten. Als schließlich eine Schwedin beherzt an die Tür klopfte, den Kopf in den Raum steckte und sagte: „Es ist Zeit, anzufangen!“, kam sofort die Assistentin der beiden Volkswagen-Granden herbeigeilt: Was sie sich da herausnehme, fragte sie entgeistert. Niemals dürften diese Herren unterbrochen werden, es sei denn, jemand „von oben“ hätte dies aufgetragen. Die Schwedin daraufhin, ähnlich entgeistert, aber vor allem empört: „Sie verplempern unsere Zeit! Wir sind hier eine Menge Leute, und meine Kollegen gehen bald nach Hause, um ihre Kinder vom Kindergarten abzuholen.“

Sie sei damals über die Sache wirklich schockiert gewesen, erzählt mir Beatrice, die heutige Digitalisierungsbeauftragte bei Scania lachend, während wir durch den glitzernden Schnee über das Werksgelände in Södertälje stapfen. Sie war diejenige, die an die Tür der VW-Bosse geklopft hatte. Nach diesem denkwürdigen Erstkontakt mit der deutschen Arbeitskultur hat sie einen guten Rat für das (Arbeits-)Glück der Deutschen parat: „Ihr solltet nicht so unterwürfig sein. Seid ein wenig verrückt. Freier.“

Glück bei der Arbeit bringt Lebensglück

Willkommen in Skandinavien. Wo es stürmisch, kalt, vielerorts eine gefühlte Ewigkeit im Jahr dunkel ist – und dem World Happiness Report zufolge trotzdem die glücklichsten Menschen der Welt leben. Angeführt wird die Happiness-Liste derzeit von Finnland, gefolgt von Norwegen, Dänemark und Island. Schweden

In skandinavischen Unternehmen wird es Menschen leicht gemacht, sie selbst zu sein.

rangiert auf Platz neun – und damit immer noch ein gutes Stück vor Deutschland auf Rang 15. Was ist das Glücksgeheimnis der Nordländer? Diese Frage hat mich – unter anderem – ins schwedische Södertälje, zu Scania, geführt. Denn klar war: Das Lebensglück der Skandinavier muss sehr viel mit ihrem Glück auf der Arbeit zu tun haben. Schließlich verbringen wir einen Großteil unserer Lebenszeit mit Arbeit. Und wie wir uns während dieser Zeit fühlen, beeinflusst maßgeblich die gesamten 24 Stunden unseres Tages.

Deshalb habe ich insgesamt zwei Jahre lang über 300 Menschen in 30 skandinavischen Unternehmen befragt – vom Bauarbeiter bis zum CEO, vom Maschinenbediener bis zum HR-Manager. Ob Fluglinie, Stockholms U-Bahn-Betreiber oder schwedisches Einrichtungshaus, ob börsennotiertes Bauunternehmen oder Hotelkette, Biotech-Unternehmen oder Dachfensterhersteller, ob Universitätsklinik mit Sechs-Stunden-Tag oder eine kleine Internetberatungsfirma auf der malerischen Insel Ålesund im Westen Norwegens: Kein Weg war zu weit, um eine Arbeitswelt zu erkunden, die sich von der typisch deutschen kaum mehr unterscheiden könnte.

Das Arbeitsleben passt sich dem Menschen an

Was ich auf meiner Reise gefunden habe, ist so simpel wie revolutionär, zumindest für deutsche Ohren: Das Arbeitsleben passt sich in Skandinavien dem Menschen an, nicht umgekehrt. Von Vertrauensarbeitszeit, Home Office und Co. redet in Schweden, Norwegen und Dänemark kaum jemand. Und dennoch genießen die Mitarbeiter hier unheimlich viel Freiheit und Flexibilität. Weit über das hinaus, was sich (viele) deutsche Unternehmen gerade erst versuchen, zu erarbeiten. Arbeit 4.0 – etwa im Sinne enormer Selbstbestimmungs- und Eigenverantwortungsgrade für die Mitarbeitenden sowie einer Zusammenarbeit, die auf der Basis von Vertrauen, enger Kooperation und Augenhöhe stattfindet – ist längst Realität in den Nordländern, auch ohne 4.0-Konzepte.

Der Grund dafür ist schlicht, dass Arbeitsorte in Skandinavien Orte der Menschlichkeit sind. Und daraus ergibt sich alles andere. Die Menschen in den skandinavischen Ländern begegnen sich mit einem

tiefen Verständnis füreinander. Es wird ihnen hier leicht gemacht, Mensch zu sein – sie selbst zu sein. Denn den Nordländern ist nichts Menschliches fremd, auch nicht im Job.

Ob Geschäftsführer oder Reinigungskraft: Sie werden als *ganze* Menschen wahrgenommen. Mit einem *kompletten* Leben und einem Set an Eigenschaften, Schwächen und Talenten, das sie jeden Tag in ihre Arbeit einbringen – und auch einbringen sollen. Denn: Wann immer wir uns zu sehr anpassen oder verbiegen müssen, verlieren wir kostbare Energie, die dann nicht nur den Menschen, sondern auch dem Unternehmen fehlt. „Wenn es dir nicht erlaubt ist, das Leben zu führen, das du gerne leben möchtest, wirst du auch auf der Arbeit nicht glänzen“, nennt Hover, ein norwegischer Ingenieur, die simple Formel. Er ist geschieden und betreut seine beiden kleinen Kinder nach skandinavischem Trennungsmodell jede zweite Woche. Das weiß auch jeder auf der Arbeit. Dementsprechend werden in der Woche, in der er seine Kinder bei sich hat, keine Meetings vor neun und nach drei gelegt. Er arbeitet dann auch weniger, und die Woche darauf wieder mehr.

Flexibilität ist dann da, wenn sie gebraucht wird

Diese Flexibilität ist vertraglich nicht festgelegt, sondern immer *genau dann* da, wenn sie benötigt wird. Wenn die Tochter des Juristen Matthias ein Skirennen hat. Wenn der Bauarbeiter Jakob eine Massage braucht. Oder wenn die IT-Spezialistin Lisa ein Power Napping machen will, weil ihr Baby die ganze Nacht durchgeschrien hat. Selbst ein Theaterabend reicht aus, um einen Arzt nicht für den Nachtdienst im Krankenhaus einzuplanen. Was auch immer das Leben im Norden für Überraschungen bereithält: Es ist okay.

Die Menschen können sich daher entspannen. Sie müssen keine Ausreden erfinden und sich nicht verbiegen. Weder als Mitarbeiter noch als Chef oder Chefin. Denn auch die Chefin geht um 12 Uhr nach Hause, um ihren Mann abzulösen, wenn der Sohn krank ist. Menschen bleiben auf diese Weise heil, denn sie werden nicht ständig durch konkurrierende Rollenerwartungen in Bedrängnis gebracht. Sie nutzen vielmehr die Energie, die sie durch Yoga, Joggen oder Pfannkuchenbacken

bekommen, für die Arbeit. Gleiches gilt aber auch andersherum: Arbeit wird als Teil des Lebens empfunden, gerade *weil* sie nicht den Rest des Lebens verschlingt. Deswegen haben viele gar nicht erst das Gefühl, „von der Arbeit abschalten“ zu müssen.

Vertrauen schafft Verantwortung

Tatsächlich vergelten skandinavische Arbeitnehmer die großen Freiheiten, die sie genießen, dadurch, dass sie in der Regel kein Problem damit haben, auch mal samstags um 8:45 Uhr eine berufliche SMS zu beantworten oder im Urlaub E-Mails zu checken. Skandinavien lebt von einem ständigen Geben und Nehmen. „Frihet under ansvar“ – Freiheit unter Verantwortung – lautet der geflügelte Ausdruck dafür in allen drei Ländern. Das Geben und Nehmen funktioniert aber nur, weil Freiheit eine feste Basis kennt: Tillit.

Was sich anhört wie fröhliches Vogelgezwitscher, ist das skandinavische Wort für Vertrauen. Ohne Tillit würde die nordische Flexibilität ihre gesamte Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit verlieren. Skandinavische Länder sind sogenannte High Trust Countries: Ihr gesamtes Gesellschaftssystem beruht auf gegenseitigem Vertrauen. Denn Freiheit ohne das funktioniert nicht, davon sind hier alle überzeugt. Daher quittieren auch sämtliche Skandinavier, mit denen ich rede, meine Frage, wie die Mitarbeitenden bei all der Flexibilität kontrolliert werden, wahlweise mit totalem Unverständnis oder schallendem Gelächter. „Du kontrollierst sie nicht. Das ist der Kern. Du vertraust“, so die knappe Antwort des dänischen Unternehmensberaters Niels. Der Norden geht einfach davon aus, dass Menschen ihr Bestes geben wollen. Man hat ein positives Menschenbild. Und dieses wird nur selten enttäuscht.

Be you: Zu Rotznäsigkeit und Rückgrat erzo-gen

Die skandinavischen Länder sind nicht nur Länder mit einem extrem hohen Vertrauensniveau, sondern auch die individualistischsten Länder der Welt. Individuen als einzigartige Wesen zu stärken, damit sie einen einzigartigen Beitrag zum Ganzen leisten können, ist fest in der skandinavischen Gesellschaft verankert. Und es wird schon in der Schule gelehrt. Dort lernen die

Das Vokabular des Arbeitsglücks

Die Werte, die die Arbeitswelt des Nordens prägen, sind tief in den skandinavischen Gesellschaften verwurzelt. So tief, dass es dafür oft ein spezielles Wort gibt.



Tillit: Das Wort existiert sowohl im Schwedischen als auch im Norwegischen und Dänischen. Es steht für Vertrauen – und hängt eng mit dem positiven skandinavischen Menschenbild zusammen. „Warum alle Menschen kontrollieren und dafür Energie verschwenden, wenn höchstens zehn Prozent das in sie gesetzte Vertrauen ausnutzen, während 90 Prozent die ihnen gewährten Freiheiten honorieren, indem sie umso mehr Verantwortungsbewusstsein an den Tag legen?“, so das Credo.



Jantelagen: Bescheidenheit – keiner soll sich für „etwas Besseres“ halten – drückt sich in diesem Wort aus. Beschrieben erstmals in einem Roman über eine fiktive Kleinstadt namens Jante, hat es der Begriff geschafft, Teil der skandinavischen Lebensrealität zu werden. In Unternehmen sorgt das „Jante-Gesetz“ dafür, dass sich Führungskräfte relativ leicht damit tun, auf Augenhöhe zu führen. Und dass Mitarbeitende wenig Hemmungen haben, sich mit ihrer eigenen Meinung einzubringen.



Fika: „Ska vi fika?“ bedeutet im Schwedischen: „Sollen wir einen Kaffee zusammen trinken?“ Fika steht entsprechend für Kaffeepause – und ist doch weit mehr als das. Die Fika ist eine wichtige Institution in schwedischen Unternehmen. Hier kommen alle, von der Chefin bis zum Praktikanten, regelmäßig zusammen, um über Privates und nebenbei auch Berufliches zu reden. Das schafft eine große Nähe und Nahbarkeit.



Høyt under taket: „Høyt under taket“, wie man in Norwegen sagt, oder „Högt i tak“ im Schwedischen bedeutet: Niemand soll sich den Kopf an der Decke stoßen, wenn er voller Enthusiasmus aufspringt, um seine Idee kundzutun. Selbstvertrauen benötigt genügend Raum zum Wachsen. Dafür hängen die Decken (im übertragenen Sinne) in Skandinavien generell etwas höher. Damit für jede Meinung Platz ist.

Quelle: www.managerseminare.de, Maike van den Boom: Acht Stunden mehr Glück – Warum Menschen in Skandinavien glücklicher arbeiten und was wir von ihnen lernen können. Krüger 2018.

Schüler, zu artikulieren, was ihnen wichtig ist. Sie lernen, sich eine eigene Meinung zu formen.

„Lass dich nicht unterkriegen. Sei frech und wild und wunderbar“, schrieb schon die schwedische Autorin Astrid Lindgren im Jahr 1944 das Selbstvertrauen in die Kinderseelen ein. Was bei dieser Sozialisation herauskommt, sind rotzfreche, selbstbewusste und mutige Individualisten – die



Mehr zum Thema

► Maïke van den Boom: Acht Stunden mehr Glück – Warum Menschen in Skandinavien glücklicher arbeiten und was wir von ihnen lernen können.

Krüger 2018, 20 Euro.

Maïke van den Boom hat 30 skandinavische Unternehmen besucht und dort CEOs, Angestellte und Experten befragt, um Antworten auf die Frage zu bekommen, warum Skandinavier außergewöhnlich glücklich und erfolgreich sind. Herausgekommen ist ein vielstimmiges, aber auch sehr persönliches Buch, das aufzeigt, inwiefern in Skandinavien bereits viele der Werte und Verhaltensweisen gelebt werden, die im Zuge der New-Work-Debatte auch bei uns zunehmend als wichtig erachtet werden.

► Birgit Stülten und Martin Stülten: Der skandinavische Weg der Führung – Sind unsere nordischen Nachbarn zukunftsfähiger? Ein Lagebericht für Führungskräfte.

tredition 2018, 19,99 Euro.

Ein weiteres Buch, das deutlich macht, warum man gerade in Skandinavien besonders gut für die Zukunft gerüstet ist und die skandinavische Form von – eher weicher – Führung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe vieles, was unter dem Schlagwort Arbeit 4.0 gehandelt wird, vorwegnimmt.

Maïke van den Boom: Dein Weg zu einem glücklichem (Arbeits-) Leben

www.bit.ly/2VYN12T

Die Videoaufzeichnung eines ca. 50-minütigen Vortrags, den Maïke van den Boom im Herbst 2018 auf dem vom Netzwerk *intrinsic* veranstalteten *pathfinder* Festival in Berlin gehalten hat. Mit ansteckender Begeisterung malt van den Boom ein faszinierendes Bild der Kernwerte, die den skandinavischen Way of Work ausmachen.

ihre Ecken und Kanten auch beim Betreten ihrer Büros und Werkshallen nicht draußen lassen. Und das auch nicht müssen. Denn Skandinavier sind davon überzeugt, dass Unternehmen von der Vielfalt der Menschen leben, die sie besiedeln.

Skandinavische Unternehmen formen sich deshalb nicht nur in puncto Privatleben weitgehend um die Menschen herum, sondern auch in puncto Strukturen. Beziehungsweise nicht vorhandener Strukturen. Es gibt wenig straffe Abteilungen, Hierarchien oder Funktionsumschreibungen. Menschen müssen hier deshalb gar nicht erst lernen, „out-of-the-box“ zu denken, wie Ola Bergström ein Wirtschaftsprofessor aus Göteborg mir erklärt: „Wir waren nie in dieser Box. Wir wissen nicht einmal, wo diese Box ist.“ „Be you“ lautet stattdessen das Credo, im Übrigen auch inklusive der individuellen Schwächen.

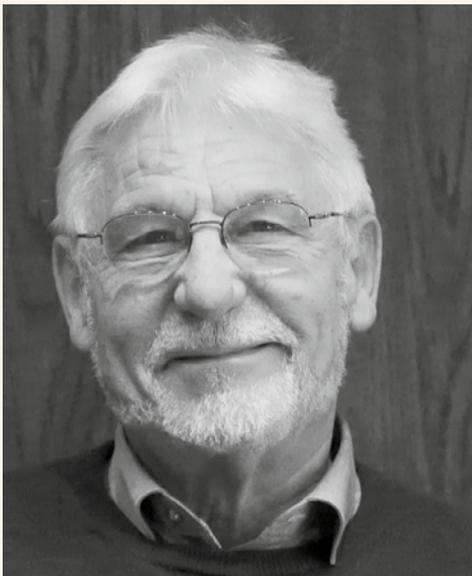
Eigene Schwächen zu zeigen, gilt sogar als besonders sozial. Denn wenn jemand seine Handicaps eingesteht, dann müssen sich andere ihm gegenüber nicht so klein fühlen. Zudem besteht nur so die Chance, sich gegenseitig unterstützen zu können. Und genau das ist der Kern des skandinavischen Konzepts: Menschen ergänzen einander und erschaffen dadurch etwas Neues. Und nur, wenn alle Facetten aller Personen bekannt sind, ist es möglich, die richtigen Teams zusammenzustellen.

Mitarbeiter können im Norden ordentlich nerven

„Be you“ bedeutet aber auch: Skandinavische Mitarbeiter schlucken nichts einfach so. Sie fragen vielmehr kritisch nach. Mit einer Penetranz, die auf deutsche Führungskräfte, die mit ihnen zusammenarbeiten, nervtötend wirken kann. Und wenn die Menschen im Norden keine sinnstiftende Antwort bekommen, dann machen sie einfach nicht, was von ihnen verlangt wird. Vor allem aber schärft die Fragerei die Wahrnehmung: Sie sorgt für verschiedene Blickwinkel und neue Ideen. Sie hilft, immer wieder die Richtung zu ändern, Neues zu probieren. Die Fragen sind also kein Zeichen von Rebellion, sondern von Teilhabe.

Und: Wer fragt, *bekommt* eine Antwort – und damit auch den Sinn seines Tuns zurück. Weil das der wohl stärkste Glückstreiber und Motivator überhaupt ist, sind die Skandinavier versessen auf Informationen. Sie wollen nicht nur wissen, warum sie etwas tun, sondern auch, warum das Unternehmen etwas tut. Werte und Visionen sind im Norden daher tatsächlich nicht nur Worte auf wertigem Papier. Sie sind der Grund, weshalb die Menschen dort arbeiten, wo sie arbeiten. Sie sind die Orientierungspunkte, die ihnen helfen, ihre Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Das Resultat: In Skandinavien wird nicht nur sehr selbstverantwortlich gearbeitet. Man hat dort auch ein großes Verantwortungsgefühl für das große Ganze. Daher bekommt hier selten ein Kunde zu hören: „Dafür bin ich nicht zuständig.“

Für Führungskräfte ist es dennoch eine große Herausforderung, mit so vielen kritischen Freigeistern umzugehen und einen Konsens zu erreichen. Das gibt man auch gern zu: „Wenn du einen Prozess oder eine neue Struktur einführst“, so erklärt mir Anne-Marit, vierfache Mutter und Geschäfts-



Gerhard Roth,

Prof. Dr. Dr., ist Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen.

Gerhard Roth erhält den Life Achievement Award der Weiterbildung 2019

NEU

Alica Ryba
Gerhard Roth
Coaching
und Beratung
in der Praxis

Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell

Auch als
eBook

Fachbuch
Klett-Cotta

Dieses Buch versteht sich als praxisorientierte Fortsetzung des erfolgreichen Grundlagenwerks »Coaching, Beratung und Gehirn«. Es entsteht ein erstes integratives Coachingmodell, welches neurobiologische Grundlagenkenntnisse mit hohem Praxisbezug verbindet.

- Diagnostik in der Beratung
- Beziehungsgestaltung mit dem Klienten
- Coachingansätze und ihre Wirkungsweisen
- Wirkfaktoren von Coaching
- Integratives Beratungsmodell
- Zahlreiche Tools, Übungen und Fallbeispiele

Das Grundlagenwerk:

Gerhard Roth
Alica Ryba
Coaching,
Beratung
und Gehirn

Neurobiologische Grundlagen
wirksamer Veränderungskonzepte

Fachbuch
Klett-Cotta

€ 34,- (D) | ISBN 978-3-608-94944-5

521 Seiten, broschiert. € 44,- (D) | ISBN 978-3-608-96215-4

Blättern Sie online in unseren Büchern und bestellen Sie bequem unter:
www.klett-cotta.de
Wir liefern **portofrei** nach D, A, CH

Fachbuch
Klett-Cotta



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS253AR03

Tutorial

Vom Way of Work des Nordens lernen



Die Skandinavier gehören zu den glücklichsten Arbeitnehmern der Welt. Ihre kulturellen Besonderheiten lassen sich nicht einfach kopieren. Wohl aber kann man sich von den Werten des Nordens inspirieren lassen.

Menschlichkeit

In Skandinavien sieht man Mitarbeitende nie nur als Mitarbeitende. Man akzeptiert sie als ganze Menschen, *mit* einem Privatleben. Deshalb wird auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter Rücksicht genommen: Es gibt z.B. keine schiefen Gesichter, wenn Eltern die Nachmittagsaktivitäten ihrer Kinder priorisieren.

Transparenz und Ehrlichkeit

Wer offen sagen kann, dass er mittwochnachmittags nicht arbeiten, sondern lieber den Sohn zum Fußballtraining begleiten möchte, hat keinen Grund, Lügen zu erfinden. Das Resultat: In skandinavischen Firmen geht man sehr ehrlich miteinander um. Das schont die persönlichen Energien, die dann für Besseres eingesetzt werden können.

Vertrauen statt Kontrolle

Freiheit und Vertrauen („Tillit“) werden in Skandinavien als die Schwestern behandelt, die sie sind. Deswegen werden Mitarbeitende nicht kontrolliert. Man vertraut darauf, dass sie ihr Bestes geben, um ihre Ziele zu erreichen. Der Weg dorthin ist ihnen selbst überlassen. Dieses Vertrauen zu schenken, fällt den Skandinaviern leicht, denn sie haben ein sehr positives Menschenbild. Und sie wissen: Man entzieht allen unnötige Energie, wenn man alle kontrolliert, nur weil einige wenige das Vertrauen ausnutzen.

Freiheit unter Verantwortung

Skandinavische Mitarbeitende genießen nicht nur große Freiräume, was ihre persönliche Arbeitsgestaltung angeht, man lässt ihnen auch große eigene Entscheidungsspielräume. „Frihet under ansvar“ (Freiheit unter Verantwortung) nennt man das. Das Ergebnis ist, dass skandinavische Mitarbeitende ein hohes Maß an Verantwortung für das große Ganze empfinden. Außerdem haben sie kein Problem damit, wenn nötig, auch außerhalb ihrer „eigentlichen“ Arbeitszeiten für den Job tätig zu werden. Denn sie wissen ja: Der Job frisst nicht ihr restliches Leben. Deswegen ist „Abschalten vom Job“ auch nicht so wichtig.

Be you – Eigenarten zulassen und zeigen

Die Mitarbeitenden dürfen und sollen sich im Job zeigen, wie sie sind. Persönliche Schwächen einzugestehen, ist nicht nur erlaubt,

sondern erwünscht. Damit sich niemand einem anderen – der scheinbar unfehlbar ist – unterlegen fühlen muss. Und auch, weil man weiß: Nur so kann man sich gegenseitig helfen und miteinander verbinden. Nur so schafft man persönliche Nähe.

Konsensorientierung

Be you bedeutet auch: Die meisten Mitarbeitenden in Skandinavien sind selbstbewusste, eigenständig denkende Geister, die kritisch nachfragen, den Sinn hinter einem Vorhaben verstehen wollen und ihre eigene Meinung mutig vertreten. Für Führungskräfte ist das manchmal anstrengend. Aber man weiß auch, dass am Ende alle profitieren, wenn durch die Fragen verschiedene Perspektiven eingebracht werden und wenn alle hinterher wirklich hinter einem Plan stehen.



Gleichheit

In Skandinavien ist die Gesellschaft gleichheitsorientiert. Kulturell spiegelt sich das im „Jante-Gesetz“ („Jantelagen“) wider: Niemand soll sich für etwas Besseres halten. Daher findet auch im Arbeitsleben jede Stimme Gehör. Für Führungskräfte heißt das: Sie sind daran gewöhnt, dass Mitarbeitende ihre Meinung einbringen. Außerdem sind sie daran gewöhnt, sich selbst zurückzunehmen, Mitarbeitenden den Vortritt zu lassen. Ein Chef, der das kann und tut, gilt als starker Chef.

Gemeinschaftssinn

Skandinavier werden zu selbstbewussten Individualisten erzogen, die trotzdem keine Egoisten sind. Denn zur gleichen Zeit wird schon in der Schule die Teamfähigkeit trainiert. Man legt Wert auf Kooperation und gegenseitige Hilfe, einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander, auch quer durch alle Hierarchien und Funktionen hinweg.

Risiko- und Experimentierfreude

Schon die Wikinger hatten Neuem gegenüber keine Hemmungen. Mutig begaben sie sich auf Eroberungs- und Erkundungsfahrten. Ihre Nachfahren sind ebenso offen, was Veränderungen und Experimente angeht. Man probiert einfach mal aus. Fehler, die dadurch unweigerlich entstehen, gelten schlicht als eine Abweichung des Erwarteten – und somit eine Chance auf etwas Neues.

Quelle: www.managerseminare.de, Maike van den Boom, Grafik: Stefanie Diers

führerin von Siemens, „dann wird das nicht sofort jeder umsetzen. Du musst die Leute überzeugen. Sie müssen den Grund dafür verstehen. Für dieses Commitment musst du hart arbeiten und vielleicht auch deine Ursprungsidee ändern.“

Skandinavische Führungskräfte kennen keinen Dünkel

Von *wem* Fragen, Einwände, Meinungen und Ideen kommen, ist in Skandinavien übrigens egal. „Die Decken hängen hoch“, sagt man hier. Das bedeutet: Augenhöhe ist gesellschaftliche Norm. Die Skandinavier sind versessen auf Gleichheit. Jantelagen – „Jante-Gesetz“ – nennt sich das Gleichheitsprinzip, das, seit es der Schriftsteller Aksel Sandmose im Jahr 1933 beschrieben hat, quasi den Grundton der nordischen Gesellschaft ausmacht. Auch in den Unternehmen zählt daher, vom CEO bis zum Praktikanten, *jede* Stimme. „Alle Menschen. Jederzeit!“, lautet denn auch das Motto bei Scania.

Weil das Jante-Gesetz besagt, dass kein Mensch „etwas Besseres“ ist als ein anderer, kennen auch skandinavische Führungskräfte keinen Dünkel. Es fällt ihnen leichter als den Chefs anderswo, damit zu leben, dass Mitarbeiter mitunter eine andere Meinung als sie selbst vertreten und diese auch äußern. Denn die Aufgabe einer Führungskraft besteht nicht darin, alles zu wissen, sondern die Ideen aller zu bündeln. „Gleichheit bedeutet Anerkennung dafür, dass jeder etwas Wertvolles beitragen kann“, so umschreibt es Tommy, Gründer eines lokalen Bauunternehmens in der schwedischen Kleinstadt Halmstad. Durch diese Wertschätzung fühlt sich jeder wichtig und denkt mit.

Wer sich als Mitarbeiter, etwa in einem offiziellen Meeting, trotzdem nicht traut, die eigene Meinung zu äußern, erhält in Schweden übrigens eine wunderbare informelle Möglichkeit dazu: die Fika, eine Kaffeepause, gern mit typischer Zimtschnecke. Diese Pause stellt in den Unternehmen eine regelrechte Institution dar, bei der es um weit mehr als ums Kaffeetrinken geht. Denn hier kommen regelmäßig alle – von der Hilfskraft bis zur Chefin – zusammen,

um (primär) über Privates, aber auch Berufliches zu reden. Laut einer schwedischen Studie findet Wissenstransfer vor allem in diesem inoffiziellen Rahmen statt. Und es entsteht eine große Nahbarkeit, die sich auch im Joballtag bezahlt macht. Nicht zuletzt ihr ist es zu verdanken, dass der Praktikant dem Chef problemlos sagen kann, dass er glaubt, er habe eine bessere Idee als dieser.

Skandinavier sind Individualisten, die das Wir lieben

Institutionen wie die Fika zeigen: Bei allem Individualismus spielt das Wir in Skandinavien eine riesige Rolle. Aufgeplusterte Egos und selbstverliebte Alphatiere, die anderen im Weg herumstehen, muss man dort lange suchen. „Alles dreht sich um die Frage: ‚Wie können wir Dinge am besten zusammen machen?‘ und nicht: ‚Wie komme ich dahin, wo ich persönlich hinmöchte?‘“, so berichtet mir die Managementassistentin Suzanne über ihr erstes Managementmeeting bei Scania. Das könnte einer der Gründe dafür sein, dass die Liste des Wirtschafts magazins Forbes „Best countries for doing business“ derzeit vom Norden dominiert wird: Die Skandinavier verstehen sich bestens darauf, die Kräfte individueller Persönlichkeiten zu bündeln und dadurch zu vervielfachen. „Wenn ich Angela Merkel wäre, dann würde ich sagen: ‚80 Millionen Menschen. Wirklich pfiffige Menschen, hoch ausgebildet. Ich würde sagen: Kommt! Wir machen es zusammen!‘“, teilte mir Rune, der im norwegischen Trondheim Schaltkästen montiert, nüchtern als Rat für uns Deutsche mit.

Die gemeinsame Aufgabe und das gemeinsame Ziel stehen im Norden gerade *deshalb* im Zentrum, weil die Menschen gelernt haben, dass „Be you“ das Wertvollste ist, was sie beitragen können. Solche Menschen haben nicht die Neigung, das große Ganze mit den Speerspitzen ihres Egos zu torpedieren. Sie müssen sich nicht abgrenzen, nicht neidisch auf die anderen schießen, nicht durch Wissen glänzen, welches sie ängstlich horten. Dann erst ist Offenheit und Transparenz möglich. Und alles, was das gemeinsame Ziel in Gefahr

Von *wem* im Unternehmen Fragen, Meinungen und Ideen kommen, ist in Skandinavien egal.

bringt, ist entsprechend verpönt. Internes Konkurrenzverhalten zum Beispiel.

Diese Haltung hat vermutlich auch historische Gründe: Ohne gegenseitige Unterstützung hätte im rauen Norden in den vergangenen Jahrhunderten kaum jemand überleben können. Und noch heute haben die Schweden, Dänen und Norweger ein starkes Bewusstsein dafür, dass sie einander brauchen, dass sie *jeden* brauchen, um zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Keine Ärztin kann schließlich operieren, wenn die Reinigungskraft nicht vorher den Raum gut geputzt hat. Deswegen herrscht in Skandinavien ein regelrechtes Helfersyndrom. „Du musst ‚Nein sagen‘ lernen“, „Du musst Grenzen ziehen“, „Sag nicht Nein, wenn du auch Ja sagen kannst“, würde die skandinavische Antwort darauf lauten. Allerdings stimmt eben auch die Bilanz: Wenn sich alle gegenseitig unterstützen, steht niemand dumm da. Und letztlich gewinnen alle.

Arschbombe ins Eiswasser: Der Norden hat keine Angst vor Experimenten

Die psychologische Sicherheit, die aus diesem Klima erwächst, bereitet allem, was mit Veränderung zu tun hat, einen guten Boden. Tatsächlich sind sowohl die Schweden als auch die Dänen und Norweger auf eine aus deutscher Sicht geradezu schwindelerregende Art experimentier- und risikofreudig. Auch dies mag historische Gründe haben: Schon den Wikingern war bekanntlich kein Meer zu weit, kein Feind zu mächtig. Und ganz nebenbei haben sie mit ihren kleinen und wendigen Langbooten ein halbes Jahrtausend vor Kolumbus Amerika entdeckt.

Ähnlich ungehemmt verhalten sich ihre Nachfahren heute beispielsweise, wenn es um neue digitale Technologien geht.

Was auch immer auf den Markt kommt, es wird sofort adaptiert und ausprobiert. Während wir Deutschen noch vorsichtig mit der Fingerspitze die Wassertemperatur prüfen, legen die Nordländer bereits eine Arschbombe ins Eiswasser hin. Dementsprechend herrscht auch in den Unternehmen eine große Unbekümmertheit, was Neues, was Wandel angeht – und eine enorme Experimentierfreude. Denn im Gegensatz zu vielen anderen Ländern gehen die Skandinavier davon aus, dass nicht etwa Stabilität, sondern Veränderung der Normalzustand ist. Alles ist ständig im Fluss. Die eigentliche Überraschung ist, wenn sich doch einmal etwas stabilisiert.

Diese Sicht auf die Welt sorgt dafür, dass die Zukunft zwar als prinzipiell unvorhersehbar, aber nicht als beängstigend, sondern interessant, neu und spannend wahrgenommen wird. Und dass Neues mutig erprobt wird. Dass diese Experimentierfreude gedeihen kann, hat auch mit der Fehlerkultur in den skandinavischen Ländern zu tun. Man weiß hier: Fehler zu machen ist schlicht menschlich, und nur Teil des natürlichen Prozesses. Es ist eine Abweichung von dem, was wir erwartet haben – und somit auch eine Chance auf etwas Neues.

Einfach machen: Veränderung muss man wollen

Zugegeben: Der Way of Life des Nordens lässt sich nicht einfach auf Deutschland übertragen. Doch sich davon inspirieren lassen und im Kleinen anfangen, das kann jeder von uns: Nicht schief gucken und spitz „Mahlzeit“ sagen, wenn ein Kollege etwas später zur Arbeit kommt. Einander helfen, gern auch über Abteilungs- und hierarchische Grenzen hinweg. Schwächen zeigen, damit wir einander näher kommen. Mehr nach dem Warum fragen. Einfach mal loslassen und vertrauen. Mitarbeitenden interessiert zuhören, wenn sie eine andere Meinung vertreten als wir selbst. Aus Sicht der Wikingers ist die Sache sogar noch einfacher: Wir sitzen alle in einem Boot, und jeder hat die Macht, die Richtung zu bestimmen. 80 Millionen Menschen! Kommt, wir machen's zusammen! Alle Menschen. Jederzeit!

Maike van den Boom

Die Autorin: **Maike van den Boom** ist Rednerin und Consultant. Sie forscht zum Thema glückliche Menschen und glückliche Unternehmen. Seit 2018 lebt die Bestsellerautorin mit ihrer Tochter in Stockholm. Kontakt: www.maike-vandenboom.de

