

“ ... was wir von ihnen lernen können.“

Zusammenfassung des Buches **"Acht Stunden mehr Glück. Warum Menschen in Skandinavien glücklicher arbeiten und was wir von Ihnen lernen können"** von Maike van der Boom. Ich denke, das Buch zeigt uns Deutsche einen deutlichen Spiegel auf, einen Spiegel, woran es bei uns mangelt.

Die Skandinavier haben ein sehr ähnliches Gesellschaftssystem, sie haben auch den Kapitalismus und sie haben Hierarchien und patriarchal war und ist die Gesellschaft auch weit gehend, doch sie gehen damit vollkommen anders um und sind dabei tatsächlich glücklicher und gleichberechtigter. Sie haben eine andere Kultur mit Arbeit und Leben, mit Hierarchie und Freiheit umzugehen. Ich denke, dass es günstig ist, sich die Kernpunkte des Buches näher zu betrachten, insbesondere für unsere Organisationsentwicklung. Zumindest als Spiegel und zum Nachdenken, möchte ich einige dieser Punkte hier auflisten, natürlich mit der Empfehlung das Buch doch auch selbst zu lesen.

(Zitate: „Normalschrift“ der Autorin, „kursiv“ der/die Interviewpartner*in)

- **Arbeit und Leben ist eins** und nicht trennbar. Kinder sind wichtig, Männer wollen sich zu 50 % an der Erziehung beteiligen. Die Arbeit fördert das. Die privaten Interessen hören nicht am Werkstor auf und die Arbeit genauso wenig umgekehrt. Das Leben soll erfüllen und die Arbeit gehört dazu, genauso wie die Familie. Auf Arbeit ist man genauso authentisch, ich selbst, wie zu Hause. Mensch versteckt sich nicht und spielt auf Arbeit eine andere Person als zu Hause. Wer Arbeit und Leben als Einheit sieht, kann sehr erfolgreich arbeiten. "Die Arbeit muss ins Leben passen und nicht umgekehrt".
- **"Vertrauen ist die Basis für alles"**. Die Skandinavier vertrauen einander. Ihre Erfahrung ist, in 90% der Fälle bewährt es sich zu vertrauen und bei den restlichen 10 % muss man halt mal reden. Aber Kontrolle ist Verschwendung und schadet den 90 % - Vertrauen schafft Motivation und Produktivität. Dabei haben die Skandinavier ein Menschenbild, das davon ausgeht: "Was immer ein Mensch tut, er/sie tut es in guter Absicht". Das nennen sie **"Tillit"** (Vertrauen) und ist im Sinne von "Vertrauensvoll, positiv, gelassen, offen, ehrlich, unverstellt" im positiven Sinn. Die Nordlichter pflegen dies und fahren damit "äußerst gut". *„Wenn man kein Vertrauen hat, ist das Leben extrem kompliziert, denn dann musst du die ganze Zeit aufpassen.“*
- **"Lagom"** (schwedisch für >> Laget om <<: "einmal für die ganze Mannschaft",) (Wikipedia: Laut eines Mythos geht der Ausdruck auf den Vorgang eines herumgehenden Trinkhorns oder Bechers zurück, der genau so viel enthalten soll, dass jeder in der Runde einmal und gleich viel davon trinken kann – die ganze Mannschaft) "ist die Kunst, im Einklang mit sich und der Welt zu leben, um seinen eigenen Wohlbefinden so nahe wie möglich zu kommen". Bei den Dänen ist es hygge und bei den Norwegern hytta. **"Lagom"**. Nicht zu viel, nicht zu wenig, sondern gerade richtig, so lautet die gängige Übersetzung" oder **"Gut ist gut genug"**, so lautet das Geheimnis der Gelassenheit".
- **"Be you"**. *"Lass dich nicht unterkriegen, sei frech und wild und wunderbar!"* (Astrid Lindgren 1944). *"Das Große ist nicht, dies oder das zu sein, sondern man selbst zu sein"* dänischer Philosoph Søren Kierkegaard (19. Jahrhundert).
- **"Skandinavier haben hohe Decken"**. Sprich sie haben Raum ihre Meinung, Ideen, Kritik etc zu äußern. Ja es wird von allen sogar erwartet, dass sie sagen, was sie denken.
- **"FRIHET UNDER ANSVAR"** (Freiheit unter Verantwortung). Diese Freiheit wird von Anfang den Kindern ermöglicht. *"Ich glaube, die Menschen fühlen sich hier ihrer Aufgabe sehr verpflichtet, weil sie die Freiheit haben Dinge so zu tun, wie sie es wollen: Hier ist deine Aufgabe, das ist das Ziel und dein Job ist es, uns dorthin zu bringen"*. "Nordische Manager bestimmen nicht, sie moderieren, coachen, inspirieren."
- **Gemeinsame Werte sind wichtig. Das "Warum?" ist wichtig**. Es wird viel gefragt. Aufgaben müssen nachvollzogen, durchdacht und verbessert werden können. Was das Nordlicht nicht einsieht, macht es nicht oder so wie es es für richtig hält. Nicht nachvollziehbare Regeln wer-

... was wir von ihnen lernen können.

den gebrochen. Alles was eingesehen wird, daran wird sich gehalten. Deshalb sind Werte wichtiger als Regeln.

- **Arbeit muss Sinn-stiftend sein.** "Menschen möchten **bedeutungsvoll** sein für sich und andere." "Denn Werte und die Vision des Unternehmens sind der Grund, weshalb die Leute dort arbeiten." "*Skandinavier legen ganz großen Wert auf Werte, das Individuum, auf Nachhaltigkeit, welche Mission ein Unternehmen hat. Es geht nicht nur ums Geld verdienen, sondern auch darum, welche Rolle wir in der Gesellschaft spielen.*" "*Aber für unsere Art der Arbeit brauchen wir auch klare Grenzen oder einen Rahmen, und das ist die Vision. Das sind die Werte.*"
- **"Nichts ist wertvoller als der Blickwinkel des anderen."**
- **Veränderung ist normal.** Alle streben danach, ihre Dinge besser zu machen. Dabei ist Perfektion nicht das Ziel, sondern es **Besser** zu machen. Das macht den "Skandies" Spaß. Darüber können sie lange diskutieren mit dem Ziel, einen **Konsens** zu finden. Alle Sichten sind wichtig, alle diskutieren mit.
- "Doch jeder, der auf der Straße landet, wird sanft aufgefangen und bekommt eine individuelle, hochwertige Begleitung, um wieder fit zu sein, für den nächsten Job. Das ist nämlich der **Security-Teil an dem Flexicurity-Konzept**. Damit bleibt in Skandinavien auch jeder auf dem neuesten Stand, denn irgendwann erwischt es jeden mal".
- "*Wir haben hier sehr viel **Eigenkontrolle** und eine sehr flache Hierarchie.*" "*Wenn du die Dinge zu sehr in Kontrollmechanismen festzurrt, verlierst du Kreativität.*" "**Kreativität schlägt Kontrolle**". "*Das Paradox der Kontrolle*" (über andere, hp) "*ist, dass du sie nicht hast. ... niemals haben wirst.*" "Deshalb ist die **Tendenz zur Strukturlosigkeit**, die in Skandinavien herrscht, die optimale Vorbereitung für die Zukunft." "Alles, was immer schon so gewesen ist, wie es vorher war, scheint den Leuten im Norden äußerst suspekt zu sein."
- "Zufriedenheit ist behäbig und träge. **Glück hingegen ist ein quirliges Würmchen.**"
- "Die **Affinität für Technik** ist gigantisch groß."
- "*Hier fragt man meistens nicht, wer am Problem schuld ist, sondern wie lösen wir das Problem?*" "**Jeder macht Fehler**" und das ist gut so. Aus Fehlern kann man lernen und Dinge verbessern. Nicht die individuelle Schuldfrage ist i.d.R. wichtig, sondern die Frage, wie vermeidet man Fehler, was sind die Gründe für Fehler. "*Wenn jemand einen Fehler gemacht hat, dann versuchen wir das Problem gemeinsam zu lösen. Niemand wird sauer. Nichts wird dadurch besser, wenn jemand böse wird.*" "Wikinger ... teilen ihr Wissen, sie teilen ihre Erfahrungen, sie teilen ihre Fehler." Ein schwedischer Chef würde sagen: "*Okay, es ist falsch gelaufen. Zum Glück hast du es gefunden, zum Glück hast du es rechtzeitig gesagt*" "*Gib deinen Leuten Verantwortung, vertraue ihnen. Wenn sie zwei Fehler machen und acht gute Entscheidungen treffen, dann sind wir da, wo wir hinwollen.*" "*Das Wichtigste dabei ist, dass du deinem Team Vertrauen schenkst. Wenn jemand etwas falsch gemacht hat, dann benötigt er das Gefühl der Geborgenheit und der Sicherheit, um erneut eine Entscheidung treffen zu können. Kein Management der Angst.*"
- **Wir.** "Ohne pantheistische Ichs kein phantastisches Wir." "*Du betrittst den Raum und du bist ein Teil davon.*" "*Viele Menschen zusammen können etwas Wundervolles erschaffen.* Solange sie, und das ist das Geheimnis Skandinaviens, so unterschiedlich wie möglich sein dürfen, so vielfältig und so unangepasst wie nötig."
- **"exzellente Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften"** "64 Prozent der arbeitenden Bevölkerung in Schweden sind in den Gewerkschaften organisiert, in Deutschland circa 17 Prozent". "*Wenn wir unsere Mitarbeiter schon früh mit einbeziehen und sie ein Teil des Entscheidungsprozesses werden, dann kannst du Veränderungen viel schneller durchführen. Das ist Teil des nordischen Führungsstils.*"

... was wir von ihnen lernen können.

- "Interne Konkurrenz ist tödlich für den Zusammenhalt, doch wie schmälert man **Egos**? In dem man sie **wachsen lässt**. Indem man jeden Einzelnen in seiner Individualität sieht, poliert und scheinen lässt."
- Mitarbeiter/innen unternehmen viele **gemeinsame soziale Aktivitäten**: Badminton-Club, Fußballclub, Musikclub, Backclub, Fintnisclub, Kulturaktivitäten, gemeinsames Mittagessen oder **Fika = Kaffee trinken**. "Du musst in deinem Kollegen mehr sehen als nur deinen Kollegen. Du musst ihn als gesamte Person sehen. Und du lernst ihn besser kennen, wenn ihr zusammen Ski oder Rad fahren ward oder gegeneinander Fußball gespielt habt. Dann lernst du andere Facetten einer Person kennen." "Natürlich sollte der Laden laufen, und natürlich möchten wir gute Resultate erzielen, aber unsere Bestimmung ist es, Spaß zu haben. **Spaß ist unglaublich wichtig**." "In Deutschland wird es" (soziale Aktivitäten, bezahlte Zeit für Fika oder ähnlichen, der Verf.) "als Kostenfaktor gesehen, hier als Investition" Deshalb gibt es überall auch Obstkörbe, kostenlosen guten Kaffee oder Tea und gute Möglichkeiten zum Reden und gemeinsam Mittagessen. "Es geht darum, zusammen zu sein und zu reden, sich außerhalb des Kontextes einer Aufgabe zu unterhalten. Dann kommen die großartigen Ideen. Nicht, wenn du in einem Meeting sitzt oder das tust, was du zu tun hast. Sie kommen während der Fika." "**Fika** ist ein demokratisches Instrument und Ausdruck des schwedischen Gleichheitsgedankens: Jede Meinung ist wichtig."
- **Bescheidenheit**. "Rücksichtnahme und Respekt, Freundlichkeit und Großzügigkeit, Ehrlichkeit, seine Fehler zugeben, anderen zuhören können - das verstehen wir unter dem Begriff der Bescheidenheit, so steht es im 1976 von IKEAs Gründer Ingvar verfassten Testament eines Möbelschneiders." Selbst bescheiden sein und andere loben.
- Wenn **alle loben** kommt automatisch fast jede/r wieder viel Lob zurück. Dann muss mensch auch gar nicht unbescheiden sein. "Du musst das aussprechen. Ich mag Dich. Du bist so 'ne tolle Frau, du schaffst das! Kannst du dir vorstellen, dass dann alle froh sind?" "Leistung wird eher gelobt als Nicht-Leistung kritisiert."
- "**Ja-Sagen, helfen, teilen**" "Helfen, großzügig sein, nett sein - all diese Dinge machen zwei Personen glücklich: den Empfänger und den Absender".
- "**Respekt liebt Gleichheit**" "Ich glaube, es ist ein Teil unserer skandinavischen Wurzeln, dass wir hier weniger hierarchisch - na ja, du kannst schon beinahe sagen, ein egalitäres Unternehmen sind. Meine Rolle ist es, der Beste unter Gleichen zu sein, aber es ist nicht meine Aufgabe, den Leuten zu erzählen, wo sie langgehen sollen. Ich erwarte von ihnen, dass sie das selber entscheiden. Ich erwarte von ihnen, dass sie ihre eigene Peitsche sind und sich selber antreiben können. Ich muss lediglich die Dinge zusammenbringen und dafür sorgen, dass das Ganze gut funktioniert. Jeder ist hier gleich wichtig." (Peder, CEO von Novozymes, 6.400 Mitarbeitern).
- "So ein Organigramm interessiert hier wirklich überhaupt kein Schwein! Du bist in Kontakt mit den Leuten, weil sie dir helfen können, aber was für eine Funktion sie im konkreten Fall haben und wo sie in der Hierarchie stehen, spielt überhaupt keine Rolle." (Matthias, Siemens Norwegen). "Vielleicht ist es weniger Respekt, sondern mehr **Gleichwertigkeit**. Die Gleichheit ist wichtiger als Hierarchie. Die Gleichheit zwischen Manager und einem Mitarbeiter in der Fertigung. Wenn ich jetzt in das Betriebsrestaurant gehe und irgendwas verkünde, wird es keiner machen, wenn er nicht damit einverstanden ist. Ich muss wirklich auf Menschen aus allen Unternehmensebenen hören."(Anne-Marit, Chefin von Siemens Norwegen, 1.450 Mitarbeiter)
- "Es ist die **Nähe** der Menschen zueinander, die die Hierarchien überbrückt." "Ich glaube, diese Nähe zwischen Menschen ist einer der Gründe, weshalb die Nordics als so erfolgreich wahrgenommen werden. Es ist wirklich ein Wettbewerbsvorteil, dass Leute sich einbezogen fühlen und dass sie das Gefühl haben, an etwas teilzuhaben."

... was wir von ihnen lernen können.

- **"Gesundheit macht glücklich"** "Regelmäßigen Sport, gute Ernährung und genügend Schlaf."
"Es gibt gewisse Dinge, die müssen einfach stimmen, damit du dein Bestes geben kannst. Und das kannst du nicht, wenn du nicht genügend schläfst, wenn du dich nicht richtig ernährst, genug Sport treibst, all diese Basisdinge, die der menschliche Körper braucht, um zu funktionieren. Und wenn du auf diese Dinge achtest, dann kannst du in weniger Zeit viel mehr schaffen."

Es macht Sinn von den >>Anderen<< zu lernen, so können bereits unsere direkten Nachbarn vieles besser als wir: die Holländer können besser Fahrrad fahren, die Schweizer besser die Eisenbahn organisieren, die Wiener besser bezahlbaren Wohnraum schaffen, allein 16 EU-Staaten können besser Klima schützen und die Nordlichter können besser glücklicher arbeiten.

Können wir das auch?

Ja, wir können!

;-)

Ostern 2019

Hartwig