



Frida Elisson
plädiert für
Vertrauen statt
Kontrolle – und
mehr Mut zu
Ambitionen

Blick nach Norden

In Ländern wie *Schweden, Dänemark oder Finnland* gehört es zum guten Büroton, dass die Chefin oder der Chef für alle sichtbar pünktlich nach Hause geht. Oder früher, um die Kids abzuholen. Wäre das nicht auch was für uns? Drei Insiderinnen berichten, was wir vom hohen Norden noch so alles lernen können

Protokolle —
Birte Mußmann

„Das Fundament ist Vertrauen: In Schweden führt man inklusiver und autonomer“

FRIDA ELISSON

Die Schwedin ist eine internationale Kommunikations- und Marketingexpertin und Chief Marketing Officer (CMO) bei AVIV Germany GmbH

Mit einem Fuß stehe ich in meinem Berufsleben in Schweden und mit dem anderen in Deutschland. Aus dieser Doppelperspektive habe ich gelernt: Es gibt nicht die eine „perfekte“ Arbeitswelt, aber beide Länder können voneinander lernen. Was die schwedische Kultur im Kern prägt, lässt sich auf zwei Begriffe herunterbrechen: Lagom und die Jantelagen. Lagom steht für das richtige Maß – nicht zu viel, nicht zu wenig, sondern genau angemessen. Die Jantelagen hingegen ist eine gesellschaftliche Norm der Bescheidenheit. Und besagt in etwa: „Glaube nicht, dass du besser bist als andere.“ In der Praxis führt diese Haltung zu schwedischen Organisationen, die durch extrem flache Hierarchien, Zusammenarbeit auf Augenhöhe und viel individuelle Gestaltungsfreiheit geprägt sind. Das Fundament, auf dem all das ruht, ist Vertrauen. Micromanagement sucht man oft vergebens. Das Ergebnis: eine Arbeitswelt, in der Gleichberechtigung, ein respektvoller Umgang und Diversität selbstverständlicher sind. Ein großer Unterschied zu Deutschland zeigt sich zudem in der Work-Life-Balance: In Schweden ist es normal, dass beide Elternteile Vollzeit arbeiten und sich die Familienarbeit konsequent aufteilen. Niemand muss lange Erklärungen abgeben, wenn er um 15.30 Uhr das Büro verlässt, um die Kinder aus der Kita abzu-

holen. Wer noch To-dos hat, klappt den Rechner abends noch einmal auf. In Deutschland hingegen herrscht in vielen Unternehmen nach wie vor die Haltung: Wer früh geht, arbeitet wohl nur in Teilzeit. Dieses Misstrauen bremst vor allem uns Frauen enorm aus. Auch in der Kommunikation unterscheiden wir uns stark. In Schweden sucht man im Zweifel lieber den Konsens. Der Ton ist sanfter, empathischer. Das schafft psychologische Sicherheit und macht das Miteinander sehr angenehm. Allerdings sehe ich hier auch eine Herausforderung: Bescheidenheit und das Streben nach dem angemessenen Maß (Lagom und Jantelagen) können dazu führen, dass sich Menschen künstlich kleinhalten. Bloß nicht aus der Reihe tanzen. Verhindert das hin und wieder, dass das Potenzial voll ausgeschöpft wird? Bestimmt. Das schätze ich an Deutschland: Man darf Raum einnehmen, ambitioniert sein und offen zeigen, was man kann. Als größter, dezentraler Arbeitsmarkt Europas besitzt Deutschland durch seinen Mittelstand eine enorme Kraft und Dynamik. Darauf dürfen wir viel stolzer sein. Wenn ich mir für unsere Zukunft etwas wünschen dürfte, wäre es: mehr Empathie. Wenn wir unserem Gegenüber immer erst einmal gute Absichten unterstellen, verändert sich das ganze Klima. Künstliche Intelligenz kann vieles, aber echte menschliche Empathie bleibt unsere größte Stärke.

„Es ist wichtig zu zeigen, dass man außerhalb der Arbeit ein Leben und Prioritäten hat“

EMMA HOLTEN

Sie ist eine dänisch-schwedische Feministin, Autorin und Menschenrechtsaktivistin. Bekannt wurde sie vor allem durch ihre Arbeit zur feministischen Ökonomie und ihr viel beachtetes Buch „Unter Wert“, in dem sie kritisiert, wie moderne Wirtschaftssysteme wichtige Care-Arbeit abwerten

Um die dänische Arbeitskultur wirklich zu verstehen, muss man zwei Dinge kennen: Balance und flache Hierarchien. Balance, weil unsere Kultur Freiheit und Bescheidenheit schätzt. Wir geben nicht an, sondern lassen lieber die Arbeit für sich sprechen. Es ist wichtig zu zeigen, dass man auch außerhalb des Büros ein Leben und Prioritäten hat. Erst das macht einen zu einem vollständigen Menschen. Flache Hierarchien, weil wir im Vergleich zu vielen anderen Ländern in Europa wenig Respekt vor reiner Autorität haben. Praktikant*innen ergreifen bei uns genauso selbstverständlich das Wort, wenn sie eine gute Idee haben, wie C-Level. Ich liebe diese Lässigkeit. Sie sorgt dafür, dass mehr Menschen gehört werden. Allerdings kann diese Ungezwungenheit auch zu versteckter Macht führen: →



Wenn alle betonen, wie gleich und willkommen hier alle sind, heißt das nicht, dass es keine Regeln gibt – sie sind oft nur unsichtbar. Was Dänemark bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen erreicht hat, ist eine echte Revolution. Die starke Einbindung in den Arbeitsmarkt hat alle Lebensbereiche verändert: sexuelle Freiheit, die Entscheidung zur Scheidung, die Freiheit, das eigene Leben selbst zu gestalten. Aber das funktioniert nur mit einem starken Wohlfahrtsstaat. Wenn Mütter ihre Kinder morgens abgeben und wissen, dass sie bis 15 Uhr bestens betreut sind, verändert das das Leben komplett. Seit 2022 haben wir neue Elternzeit-Regeln mit drei reservierten Monaten für das zweite Elternteil. Die Ergebnisse nach nur wenigen Jahren: Väter haben eine viel engere Bindung zu ihren Kindern, was die gesamte Familiendynamik verändert. Wie wir Frauen die Angst vor dem Karriereknick nehmen? Indem auch Männer weniger arbeiten! Wir müssen aufhören, Care-Arbeit als Last für die Gesellschaft zu sehen. Sie ist das Fundament, auf dem die gesamte Wirtschaft steht. Dass der moderne Wohlfahrtsstaat ausgerechnet auf Misstrauen gegenüber Care-Kräften und Bürgerinnen baut, ist paradox. Die Ökonomie nimmt stets an, Menschen würden das System ausnutzen. Schaut man sich Pflegekräfte aber an, tun die meisten weit mehr, als sie müssten. Ich glaube fest an Vertrauen, denn erst Misstrauen schafft den Boden für Betrug. Außerdem ist ständige Überwachung extrem teuer. Wie wir zum Umdenken kommen? Indem wir uns fragen, was Reichtum im Land bedeutet. Sind es Schulen und Krankenhäuser, die die beste Behandlung der Welt bieten, oder ist es ein Auto, das schneller fährt oder ein Fernseher, der dünner ist? Der beste Karriererat, den ich je bekommen habe, lautet: Das Wichtigste ist zu lernen, wann etwas „gut genug“ ist. Der schlechteste? „Arbeite an etwas, das du liebst, und du wirst keinen Tag in deinem Leben arbeiten.“

„Es geht nicht darum, weniger zu arbeiten, sondern darum, dass die Arbeit flexibel an die eigentliche Lebensrealität angepasst wird“

HELENA SCHNEIDER

Helena Schneider ist eine deutsch-finnische HR-Strategin, Dozentin und Autorin. Durch ihre Wurzeln zwischen den Kulturen und der langjährigen Erfahrung in der Personalwirtschaft beschäftigt sie sich vor allem mit moderner Arbeitskultur, finnischen Arbeitswerten und finnischer Führungskultur

Wenn ich aus meiner Wahlheimat München in den hohen Norden blicke, geht es mir keineswegs darum, skandinavische Modelle eins zu eins auf den deutschen Markt zu stülpen. Das würde gar nicht funktionieren, denn wir haben es in Deutschland mit völlig anderen historischen Prägungen und Strukturen zu tun. Aber wir dürfen uns sehr wohl fragen, warum die finnische Arbeitswelt in Sachen Zufriedenheit (mit über 80 Prozent Gesamtzustimmung) und Gelassenheit so vieles richtig macht. Der Schlüssel dazu liegt in einer Haltung, die dort tief im gesellschaftlichen Fundament verwurzelt ist: Sisu. Es beschreibt eine Form der mentalen Widerstandskraft und lösungsorientierten Ausdauer. Gerade dann, wenn es mal richtig krachen sollte. Sisu meint keine sture, heroische Härte. Es ist viel mehr Gentle Power – eine ausbalancierte innere Stärke, die Ausdauer konsequent mit Selbstfürsorge verbindet. Während wir in Deutschland bei Krisen schnell in die Selbstoptimierung verfallen oder uns an veralteten Steuerungs- und Kontrolllogiken aufreihen, packt man die Dinge in Finnland pragmatisch an: „Das ist jetzt hart, aber wir fangen einfach an.“ In Deutschland diskutieren wir unentwegt über starre Modelle wie die Vier-Tage-Woche, während ich in Finnland eine gelebte Work-Life-Flexibility kennege-

lernt habe. Es geht nicht darum, weniger zu arbeiten, sondern darum, dass sich die Arbeit flexibel und vertrauensvoll an die realen Lebensumstände anpasst. Getragen wird das System von einer starken staatlichen Infrastruktur. Dazu gehören flächendeckende Ganztagschulen und verlässliche Betreuung, die Familien oder Betreuungspersonen den alltäglichen Care-Druck nimmt und reale Chancengleichheit schafft. Führung wird im Norden grundlegend anders und frei von verstaubter Machtinszenierung gedacht. Und wir haben viele tolle Vorbilder dafür: Die ehemalige Ministerpräsidentin Sanna Marin lebt vor, wie höchste Verantwortung ohne Alpha-Gehabe auskommt. Bestsellerautorin und IT-Pionierin Linda Liukas zeigt mit ihren Ansätzen, dass echter Fortschritt auf vorgelagertem Vertrauen statt auf Kontrolle basiert. Servant Leadership ist somit im Norden kein hippestes Buzzword, sondern eine gelebte Haltung, bei der sich Führungskräfte als Befähiger*innen verstehen. Ebenso lehrreich ist der Blick auf die finnische Fehler- und Transparenzkultur: Konflikte werden sachlich und respektvoll angesprochen. Fehler gelten nicht als persönliches Versagen oder Beweis für Unfähigkeit, sondern schlichtweg als wertvolle Lerndaten. Bei Formaten wie dem International Failure Day oder der kultivierten Failosophy von Gaming-Konzernen wie Supercell sprechen selbst

Fotos: nelehmphotografie, PR



Das beschäftigt Helena Schneider: Wie können Organisationen durch Vertrauen, Transparenz und Werte wie das finnische Sisu die Arbeitswelt besser gestalten?

Top-Unternehmen ganz offen über gescheiterte Projekte. Diese Transparenz schafft Vertrauen. Und das ersetzt am Ende des Tages teure, bürokratische Kontrollmechanismen. Dass wir uns in Deutschland damit noch immer schwer tun, liegt an unserer tiefen strukturellen Prägung. Gleichstellung ist bei uns zwar rechtlich weit fortgeschritten, im Arbeitsalltag aufgrund tradierter Rahmenbedingungen – wie der Erwartung permanenter Vollzeitverfügbarkeit, linearer Karrieren und Co – jedoch noch nicht vollends angekommen. Im Norden zählen Soft Skills, Entschleunigung und gegenseitige Rücksichtnahme als echte Leistungsfaktoren. Um diesen Kulturwandel bei uns zu schaffen, dürfen wir nicht auf die Politik oder die nächste Umstrukt-

rierung warten. Kultureller Wandel braucht Innerwork auf drei Ebenen: beim Individuum durch das Ergreifen eigener Wirksamkeit, im Team durch echtes Teilen von Wissen als gemeinsames Gut und bei der Führungskraft durch das mutige Abgeben von Macht. Wir dürfen in unserem starren Business-Alltag wieder mehr Playfulness wagen. Es braucht dafür keine mehrtägigen Offsites – manchmal hilft es schon, mit dem Team auf den Spielplatz nebenan zu gehen und zu schaukeln, um festgefahrene Denkmuster zu durchbrechen. Wir müssen die skandinavische Welt nicht auf einen Sockel heben. Aber wir sollten anfangen, im eigenen Wirkungskreis Verantwortung zu übernehmen. Oder kurz gesagt: Weniger meckern, sondern machen. **W**



WEITERLESEN

Spannende Einblicke aus Umfragen unter 1000 finnischen Beschäftigten sowie Expert*inneninterviews. Das Buch „The Nordic Working Mind“ von Helena Schneider gibt authentisch und empirisch Einblicke in die finnische Arbeitskultur. Haufe, 39,99 €