



FotoQuelle: © Dominik Pleu

# LERNEN VON DEN SCHWED:INNEN

Text: Gundula Gwenn Hiller

**E**ine gesunde Teamkultur sowie eine gute Work-Life-Balance gehören laut der Forbes zu den größten Herausforderungen für Start-ups. Hier lohnt sich ein Blick nach Skandinavien, denn die Schwed:innen wissen, wie man Erfolg, Wachstum und eine gute Arbeitsatmosphäre miteinander vereinen kann.

Die schwedische Lebensphilosophie lagom inspiriert dazu, ein gesundes Maß für die Arbeit zu finden, denn lagom bedeutet „das richtige Maß“ oder „gut genug“, je nach Kontext. Vermutlich stammt

das Wort von dem Wikingerbegriff ‚laget om‘ (= ‚in der Gruppe herumgereicht‘) ab. Der Mythos sagt, dass die Wikinger:innen traditionell eine Schale mit Essen oder Getränken herumgereicht haben. Damit es für alle reicht, war es wichtig, nicht zu viel zu nehmen, sondern lagom – gerade genug. Diesem Geist entspringt auch das schwedische Sprichwort ‚lagom är bäst‘, das übersetzt werden kann mit „Gerade genug ist das Beste“. Laut dieser Philosophie geht es nicht darum, in allem der oder die Beste zu sein, sondern langfristig zu bestehen. Dass das den Erfolg nicht ausschließt, zeigen Unternehmen wie Ikea, Volvo oder Spotify.

## Das ‚richtige Maß‘ ... erhält die Gesundheit

Gerade in Start-ups finden sich viele Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, die für die Idee, das Unternehmen brennen. Auf einer individuellen Ebene fühlen viele, dass diese geschäftige, vernetzte „Always-on“-Welt es schwer macht, körperlich und seelisch im Gleichgewicht zu bleiben. Auch die wachsende Menge an Information und Ablenkung führt zu größerem Stress und Überforderung. Bekanntermaßen reduziert viel Arbeit Motivation, Produktivität, Einfallsreichtum und wirkt sich langfristig negativ auf das Sozialleben und die Gesundheit aus. Kurzfristig mag ein Unternehmen von übermäßigem Engagement profitieren, langfristig schadet es jedoch der wertvollsten Ressource: dem Humankapital.

Im schwedischen Arbeitsalltag zeigt sich lagom durch eine vorbildliche Work-Life-Balance bei den Angestellten, für die es teils strikte gesetzliche Regeln gibt. So dürfen Kolleg:innen nach 17 Uhr nicht mehr gestört und am Wochenende keine Mails versendet werden. Von den guten Arbeitsbedingungen, die im lagom-Geist wurzeln, profitieren insbesondere Frauen. Schweden hat laut dem Women in Work Index 2019 eine Frauenbeschäftigungsquote von 69 %. Die Index-Expert:innen gehen davon aus, dass die OECD-Länder enorme finanzielle Vorteile hätten, wenn sie die schwedische Frauenbeschäftigungsquote erreichen würden. Hierbei geht es nicht nur um Zahlen, sondern natürlich auch um die Art der Beschäftigung und die Tatsache, ob die Frauen genauso viel verdienen wie die Männer.

## ... führt zu Gleichberechtigung und Latte-Vätern

Natürlich profitieren von der Work-Life-Balance und der Frauenförderung auch die Männer – schwedische Väter sind im Vergleich mit anderen Ländern viel eher bereit, Vaterschaftsurlaub zu nehmen. Anfangs musste der Staat etwas nachhelfen. So bekamen Väter die Option, bezahlten Urlaub zu nehmen, der nicht auf die Frau übertragen werden konnte und verfiel, wenn er nicht beansprucht wurde. Zudem wurden bereits 1995 ein ‚Vater-Monat‘ sowie weitere Maßnahmen eingeführt, die Väter dabei unterstützen, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Als Folge sieht man auf Schwedens Straßen besonders viele Väter mit Kleinkindern und einem Becher Kaffee in der Hand – aus diesem Grund auch ‚Latte-Väter‘ genannt.

Der lagom-Geist fördert also ein Gleichgewicht zwischen den persönlichen Ressourcen und den Anforderungen der Arbeit! Die Glücksforschung hat es uns gezeigt, diese Balance macht zufriedene Mitarbeitende! Wer lagom lebt, hat mehr Zeit für sich selbst und die Familie oder Freund:innen. Wer ausgeruht und zufrieden ist, kann besser und länger arbeiten. Das wiederum ist gut für alle: die Mitar-



beiter:innen, das Unternehmen und die Gesellschaft.

Auch die Arbeitsatmosphäre ist geprägt durch die lagom-Philosophie, ganz besonders der Austausch unter Kolleg:innen genießt in Schweden einen deutlich höheren Stellenwert als z.B. in Deutschland. Während der fika, einer unverbindlichen, gemeinsamen Kaffeepause, tauscht man sich aus. Obwohl diese Zeit nicht mit produktiver Arbeit gefüllt ist, hat der persönliche Austausch erwiesenermaßen einen positiven Effekt auf die Bürokultur und den Teamgeist.

## ... und zu flachen Hierarchien, die motivieren, sich einzubringen

Auch in puncto Leadership kann lagom inspirieren. Flache Hierarchien und Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen sind ein weiteres Merkmal. Niemand prahlt mit seinem Status und das Verhältnis ist unabhängig von der Position im Unternehmen stets nahbar und kollegial. Lotta Dellve, Professorin der Universität Göteborg, untersuchte die schwedischen Arbeitsbedingungen und fragte danach, wie Unternehmen ein nachhaltiges Umfeld schaffen können, in dem sich die alle wohlfühlen. Dabei wurde deutlich, wie wichtig es ist, Verantwortung für jeden Einzelnen zu übernehmen. So stellten Dellve und ihr Team fest, dass der Krankenstand bei direkter Führung zu- und das Engagement der Mitarbeitenden abnahm. Ihre Studien ergaben, dass Dinge weniger Zeit brauchen und für die Kund:innen relevanter werden, wenn man den Mitarbeitenden mehr Verantwortung überträgt. Auch hier haben viele schwedische Unternehmen die Nase vorn.

Seit vielen Jahren führen Skandinavien die Glücksrankings an. Sie haben im Vergleich zu den meisten anderen Ländern auf der Welt eine gute Work-Life-Balance, sind gleichberechtigt und zufriedener. Daraus lässt sich schließen, dass sie einiges richtig machen. ■

## Gundula Gwenn Hiller

Prof. Dr. Gundula Gwenn Hiller lehrt Interkulturelle Kommunikation und Diversität. In ihrem Buch „Was wir von anderen Kulturen lernen können“ (GABAL Verlag) teilt sie wertvolles Wissen und neue Perspektiven aus aller Welt.