



»DEN HUND
NICHT NACH
DEN HAAREN
BEURTEILEN«.



© Nationalfeiertag Ola Ericson imagebank sweden



© Henrik Trygg imagebank sweden

Schwedischer Business-Knigge

Ziemlich unterschiedliche Freunde

Ob Schuhe, Bananenschale, Lebenslauf, Tischrede, Diskussion oder Überstunden – das kulturelle Fettnäpfchen lauert überall. Die geografische Nähe zwischen Deutschland und Schweden ist kein Garant für eine gemeinsame Kultur.

TEXT: SUZANNE FORSSTRÖM

»Du kannst dir gerne die Schuhe ausziehen!« Mit diesen Worten begrüßt Lisa Svensson Herrn Müller zum Abendessen in ihren schwedischen vier Wänden. »Nein danke, das ist nicht nötig«, versichert Herr Müller geflissentlich und betritt das Wohnzimmer mit Schuhen. Dort stellt er sich den anderen Gästen als Professor Dr. Müller vor. Beim Smalltalk fragt er nach, was die anderen beruflich so machen. Während des Essens sitzt die Gastgeberin an seiner rechten Seite. Als er danach ohne Worte vom Tisch aufsteht, hat er seine letzten Sympathien bei den Anwesenden verscherzt. Dabei ist Herr Müller ein netter und zuvorkommender Mensch, doch leider gänzlich uneingeweiht in die schwedischen Dos and Don'ts. Als Eingeweihter hätte er gewusst, dass in Schweden tatsächlich ein guter Schuh daraus wird, diesen an der Haustür auszuziehen. Eine Sitte, die in Schweden selbstverständlich

ist. Die Müllerschen Titelangaben sind dagegen gänzlich verpönt. Man redet sich mit Vornamen an und duzt sich. Herr Müllers Frage nach dem Beruf ist in Deutschland ein gern gesehener Eisbrecher bei Gesprächen. In Schweden ein No-Go. »Woher kommst du?« ist das Pendant zur deutschen Einstiegsfrage. Politik und Religion sind in Schweden anfänglich auch tabu. Freizeitaktivitäten wie Sport oder Reisen sind dagegen ein unverfänglicher Gesprächsstoff. Und zu guter Letzt – sitzt die Gastgeberin rechts neben einem, hat man die ehrenvolle Aufgabe, sich im Namen aller nach dem Essen für die Einladung in einer Tischrede zu bedanken. Billyregale von IKEA haben längst in deutschen Wohnzimmern und Büros ihren Stammsitz gefunden. Schweden gehört zu den bevorzugten deutschen Urlaubszielen und im nord-schwedischen Arvidsjaur sichert der Elchtest das Qualitätsversprechen »Made in Germa-

ny«. In Deutschland sind 1.300 Tochtergesellschaften schwedischer Unternehmen tätig, in Schweden sind 900 deutsche Firmen ansässig. Beide Länder sind also ziemlich gute, aber doch sehr unterschiedliche Freunde.

Jante und Lagom

Prägend für das Privat- und Businessleben in Schweden ist das ungeschriebene Jante-Gesetz, das aber fest in den schwedischen Köpfen verankert ist. Vom Schriftsteller Aksel Sandemose in seinem Roman »Ein Flüchtling kreuzt seine Spur« aus den 30er Jahren festgehalten, sind Mittelmaß und Bescheidenheit eine schwedische Tugend und Zier. Niemand darf sich einbilden, etwas Besonderes oder Besseres zu sein. Wer keine Zurückhaltung übt, erntet verächtliche Blicke und verliert an Ansehen. Der tolle Luxusurlaub, das 100.000-Euro-Auto, die edle Guccitasche oder der teure Füllfederhalter – alles Sta-

tussymbole, die keinen Cent an Sympathie bei den Schweden wecken. Wenn schon Luxus, dann bitte diskret. Ein (Dienst-)Auto wird eher innen als außen mit Extras versehen. Die Aura der Machtlosigkeit verleiht einem schwedischen Chef Autorität. Prestigelos seinen Status, zu zeigen ist eine Kunst, die beherrscht sein will. Kleider machen eben nicht unbedingt Leute, denn in Schweden gilt es, »den Hund nicht nach den Haaren zu beurteilen«. Der Inhalt zählt, nicht die Verpackung. Will man sein Wissen, Können oder seine Erfahrung an den Mann bzw. die Frau bringen, so bitte nicht im Brustton der Überzeugung, sondern bescheiden und im Konjunktiv formuliert. Denn Eigenlob ist ein klarer Verstoß gegen das Jante-Gesetz, der mit Platzverweis geahndet wird. Das deutsche Wort »Besserwisser« ist nicht umsonst in den schwedischen Sprachgebrauch als Originalwort übernommen worden.

Sind Ehrgeiz und Konkurrenz in Deutschland unabdingbar für den Erfolg, werden diese Verhaltensweisen in Schweden negativ bewertet. Schwedische Lebensläufe sind daher bescheidener gehalten, ein deutscher Personalchef sollte zwischen den schwedischen Bewerbungszeilen lesen können. Ein Chef, der früher Feierabend macht, klopfte sich selber auf die Schulter (natürlich so, dass es niemand merkt – Jante!), wenn es auch ohne ihn gut läuft. Er hat eben eine effektive Organisation und motivierte Mitarbeiter geschaffen. Überstunden zeugen in Schweden nicht von Engagement und Verantwortungsbewusstsein, sondern von Strebertum. Alles ist eben »lagom« – ein unübersetzbare Wort. Es heißt so viel wie angemessen, gerade richtig, nicht zu viel, nicht zu wenig. In Rezepten liest man häufig »krydda lagom« (angemessen würzen) – was ist das? Die Schweden machen sich darüber keinen großen Messkopf. In Deutschland sind dagegen eine Prise genau 0,04 Gramm und eine Messerspitze 0,25 Gramm.

Bei der Entscheidungsfindung legen beide Länder ein unterschiedliches Tempo an den Tag. Der Deutsche agiert gemäß dem Lösungsdreisatz. Erstens: Problem erkennen. Zweitens: mögliche Lösungswege identifizieren und drittens: die beste oder schnellstmögliche, zum Ziel führende Lösung wählen. Der Schwede spielt gedanklich viele Alternativen durch. Für ihn führen viele We-

ge nach Stockholm oder Berlin. Daher dauert seine Entscheidungsfindung wesentlich länger. Es finden viele »Möten« (Besprechungen) und Diskussionen statt, denn jeder will jantegemäß gehört werden. Für Außenstehende kommt diese Phase fast einer Entscheidungsimpotenz gleich. Wenn dann jedoch ein Entschluss auf dem Tisch liegt, ist die Identifikation der Schweden mit dem Ziel hoch und damit auch die Motivation.

Beim Eurovision Song Contest, der im vergangenen Jahr in Malmö stattfand, haben sich die Schweden mit Filmeinspielern über ihre eigene Mentalität selber auf die Schippe genommen. In Sachen Selbstironie sind sie Weltmeister. Hier wird Jante mal außer Acht gelassen! So wird eine Kriegsszene gezeigt, in der schwedische Soldaten unter Dauerbeschuss stehen. Statt zurückzufeuern, diskutieren die Schweden hinter den Sandsäcken, ob und wer, wann, wo, wie schießen soll. Mit klaren Ansagen und Anweisungen punktet man in Schweden weniger. Ins Schwarze zielt derjenige, der Vorschläge in der Wir-Form unterbreitet. Unabhängig, ob es um eine private Kinoverabredung oder unternehmensstrategische Beschlüsse (internationaler Tragweite) geht. Liebt der Deutsche den Alleingang, mag der Schwede den gemeinsamen Gang der Strecke. Konsens und Harmonie sind gefragt. Ohne diese Werte leisten die Schweden passiven Widerstand, der bis zur Kündigung gehen kann. Denn Konflikte sind ihnen höchst zuwider. Packen Deutsche den Konflikt auf den Tisch, kehren die Schweden ihn gerne unter den Teppich.

Tack und Omtanke

Ein langgezogenes schwedisches »Jaha« oder »Jo« (einem Zwischenlaut zwischen Ja und Nein) sind Alarmsignale. Hier liegt dem Schweden etwas quer im Magen. Nachfragen ist also angesagt. Habachtstellung ist auch bei der schwedischen Formulierung »Die Idee klingt interessant, die sollten wir in Erwägung ziehen« angebracht. Bei diesen Worten ist die Idee beim Schweden längst im Papierkorb gelandet. Ein klares Nein fällt den Nordländern schwer.

Schweden ist eine Tack-Kultur. »Tack för senast« ist ein absolutes Muss nach jeder Einladung (egal, ob sie schon ein Jahr zurückliegt). Die Bedienung in Ge-

schäften begrüßt den Kunden mit einem »Ja tack« – Ja danke! Soll nichts anderes heißen als »Wie kann ich helfen?«. Für das schwedische Wort »omtanke« gibt es kein deutsches Äquivalent. Es bedeutet so viel wie, sich Gedanken machen, wie man jemandem etwas Gutes tun kann. Der Schwede verzichtet keine Miene beim Witz vom Ausrutschen auf der Bananenschale. Auf Kosten anderer lachen, insbesondere wenn ihm ein Missgeschick passiert? Niemals! Rücksichtnahme zeigt sich auch im Verkehr. Bleibt man in Schweden brav an einer roten Ampel stehen, obwohl weit und breit kein Auto in Sicht ist, wird man verwundert angeschaut. Es ist in Schweden nicht strafbar, bei Rot über die Straße zu laufen. Der gesunde Menschenverstand und die gegenseitige Rücksichtnahme regeln das Miteinander. »Det ordnar sig – das regelt sich« ist ein gängiger schwedischer Ausspruch. Plant der Deutsche die Sicherheit bis ins letzte Detail, hält der Schwede unsichere Situationen gut aus. Der kürzlich von der schwedischen Handelskammer veröffentlichte schwedisch-deutsche Businessführer illustriert diese gegensätzliche Mentalität mit einer treffenden Swimmingpool-Szene: Während der Deutsche kontrolliert die Stufen der Badeleiter hinabsteigt und sich dabei ständig mit kaltem Wasser beklatscht, um keinen Kälteschock zu bekommen, hüpft der Schwede unbekümmert und fröhlich von der Seite ins Wasser. Es wird schon nicht so kalt sein. Risiko wird als Herausforderung und nicht als Gefahr gesehen.

Ungeachtet aller Unterschiede haben Schweden und Deutsche auch viele Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel das Singen. So empfiehlt Lars Josefsson, ehemaliger Konzernchef von Vattenfall in Stockholm, es gemeinsam zu tun. Mit den beliebten Trinkliedern »Trink Brüderlein trink« und »Helan går« lässt sich sicherlich ein gemeinsamer Ton finden. Viel Erfolg! Lycka till! ■



Info
Der schwedisch-deutsche Businessführer
ISBN 978-3-89981-306-7
F.A.Z.-Verlag, 2013
€ 24,90