

Wissen um Land und Leute ist Voraussetzung für Erfolg

Dem Eintritt auf einen ausländischen, zum Beispiel den schwedischen Markt geht in aller Regel eine intensive Vorbereitungsphase voraus. Allerdings werden dabei oft weiche Faktoren übersehen, die für den Erfolg jedoch unabdingbar sind: kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Schweden.

UTA SCHULZ
SveTys

Die geografische Nähe zu Schweden verführt viele, kulturelle Unterschiede zu unterschätzen. Schweden ist ein modernes, westliches Land, eine Demokratie, marktwirtschaftlich und verfügt über viele (international) erfolgreiche Unternehmen sowie viele international erfolgreich tätige Manager. Laut Studien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) belegen Deutschland und Schweden in internationalen Vergleichen regelmäßig die Plätze zwei, drei und vier - sowohl bei einzel- als auch bei volkswirtschaftlichen Vergleichen. Da kann es doch eigentlich nicht so viele Unterschiede geben. Aber doch, es kann: Sowohl deut-

sche als auch schwedische Unternehmen sind zwar international erfolgreich, aber der Weg zum Erfolg ist unterschiedlich. Unterschiedliche Lebensbedingungen erfordern auch unterschiedliche Strategien, um zu überleben, als Einzelperson, in der Familie, in der Arbeitswelt. Und so, wie sich die äußeren Bedingungen zwischen Deutschland und Schweden durchaus unterscheiden, so unterscheiden sich auch Wertvorstellungen und Lösungsansätze in der Gesellschaft und (natürlich) den Unternehmen. Deutsche lernen zum Beispiel Werte wie Pünktlichkeit, Ordnung, Sauberkeit, Disziplin und Pflichtbewusstsein. Wir lernen höflichen Umgang und feste gesellschaftliche Normen, lernen uns zu behaupten und uns trotz harter Konkurrenz durchzusetzen. All dies sind Strategien, um in Deutschland gut miteinander auszukommen und erfolgreich zu sein.

Schweden lernen andere Dinge. Schweden lernen zum Beispiel, dass jeder Mensch gleich (gut) ist. Schweden lernen, dass Demut (auch in Ausbildung, Gesellschaft und Wirtschaft) positiv ist. Sie lernen, dass es gut ist, umsichtig, rücksichtsvoll und wohlwollend mit

einander umzugehen. Schweden wachsen unter einem geringeren (Zeit- und Leistungs-) Druck auf. Innere Haltung, Wertvorstellungen und gesellschaftliche Normen sind zwischen Deutschland und Schweden in Kernbereichen also nahezu gegensätzlich. Und natürlich hat dies Auswirkungen auf das Geschäftsleben.

Eine demütige Führungskraft tritt anders auf, als jemand, der gelernt hat, sich zu behaupten und sich gegen Konkurrenz durchzusetzen. Unter der Annahme, dass alle Menschen gleich (gut) sind, werden Entscheidungen anders, gemeinsam und im Konsens getroffen, anstatt top-down kommuniziert und verordnet zu werden. Wenn man davon ausgeht, dass man gegenüber jedem Menschen umsichtig, rücksichtsvoll und wohlwollend sein soll, werden Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden der Arbeitnehmer ganz anders bewertet. Einige wenige, aber durchaus entscheidende Beispiele aus dem Arbeitsalltag, die zeigen, dass Deutsche und Schweden ganz unterschiedliche Arbeitsweisen und Lösungsansätze haben. Beide sind unter ihren jeweiligen Bedingungen erfolgreich. Aber sie sind unter-

schiedlich. Wenn man von solchen Unterschieden nichts weiß und davon ausgeht, alles läuft in Schweden "wie bei uns" in Deutschland, gibt es in deutsch-schwedischen Kooperationen zwangsläufig Reibungen. Deutsche haben den Eindruck, dass die eigenen Erwartungen von der anderen Seite nicht erfüllt werden. Das, was man gelernt hat, was richtig und gut ist, wird von der anderen Seite offensichtlich nicht geteilt, sondern in Frage gestellt oder gar unterminiert. Das, was man (gemeinsam) entschieden hat, scheint die andere Seite nicht einzuhalten. Termine werden verschoben und Material und Unterlagen, die man braucht, nicht zuverlässig geliefert. Das was von Deutschen als unzuverlässig erlebt werden kann, ist die Folge von nicht wahrgenommenen oder falsch gedeuteten Signalen der schwedischen Seite. Obwohl die Schweden immer nett und freundlich sind, zeigt sich die Zusammenarbeit als anstrengend und schwierig, die ökonomischen Ziele werden gegebenenfalls nicht erreicht, eventuell bleibt nur ein Rückzug vom schwedischen Markt. Erkennt man nicht die Ursache, nämlich dass die deutsche und schwedische (Geschäfts-)

Kulturunterschiedlich sind, wird auch ein Austausch von Personal keinen Erfolg bringen. Erkennt man jedoch die Ursache, tun sich auf einmal ganz neue Perspektiven und Potenziale für den schwedischen, aber auch für den heimischen, deutschen Markt auf. Denn Schweden und schwedische Unternehmen sind international erfolgreich. Sie bringen im internationalen Vergleich Top-Qualität und Spitzen-Produkte. Nur der Weg zum Erfolg ist anders als der deutsche Weg. Warum nicht von einander lernen? Warum nicht die Vorteile beider Kulturen miteinander kombinieren? Eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen, Wirtschaft, Land und Leute ist eine grundlegende Voraussetzung für Erfolg auf dem schwedischen Markt, aber auch eine Chance für den internationalen Wettbewerb und den heimischen Markt.

■ Informationen unter www.svetys.net.

Quelle: DieSparkassenZeitung,
10. Juli 2009 / Nr. 28