



Die Personal-Strategin
Helena Schneider kennt
die kulturellen Unterschiede
in der Arbeitswelt in
Deutschland und Finnland.

© privat

trauen und Rückhalt – nicht durch Kontrolle.

PZ: Apothekeninhaberinnen und -inhaber haben zunehmend das Problem, dass ihre Mitarbeitenden ungern Verantwortung übernehmen. Woran kann das liegen?

Schneider: Das ist auch eine kulturelle Frage. In den nordischen Ländern beispielsweise wird einem schon sehr früh beigebracht, Verantwortung zu übernehmen. Kinder wachsen damit auf, lernen das schon im Bildungssystem. Diese Erfahrung transferieren sie automatisch in die Arbeitswelt. Es ist also selbstverständlich, Verantwortung zu übernehmen – nicht darauf zu warten. Hand in Hand damit geht wieder das Thema Vertrauen. Die Führungskraft verlässt sich darauf, dass man die Aufgaben bestmöglich umsetzt – auch ohne die Teammitglieder ständig zu überprüfen. In Deutschland machen wir meist andere Erfahrungen, sind anders sozialisiert. Das bedeutet aber nicht, dass wir unsere Einstellung nicht ändern können.

PZ: Welchen nordischen Impuls geben Sie, wenn Generationskonflikte im Team für Probleme sorgen?

Schneider: Eigentlich gibt es diesen Konflikt gar nicht, sondern nur unterschiedliche Erwartungen, über die man sprechen sollte. Der nordische Ansatz ist ein konsensorientiertes Arbeiten, sprich: In einem Meeting kann jeder seine Ideen und Kritik äußern. In Finnland wird die Gen Z auf jeden Fall gehört. Gemeinschaftlich wird dann der nächste Schritt besprochen und entschieden. Am Ende entscheidet nicht automatisch der Chef. So kommen finnische Betriebe auch zu einem anderen Ergebnis als deutsche.

PZ: Hierarchien sind in Finnland also kaum relevant?

Schneider: In einer Umfrage, die ich durchgeführt habe, sagten 70 Prozent

IMPULSE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Finnische Werte stärken Betriebe

Von Jennifer Evans / Je automatisierter die Arbeitswelt, desto menschlicher muss die Führungskraft werden. Von welchen nordischen Impulsen deutsche Unternehmen profitieren können, erläutert Helena Schneider, Halb-Finnin, HR-Strategin und Speakerin, im PZ-Interview.

PZ: Worin unterscheidet sich die finnische Arbeitskultur von der deutschen?

Schneider: Es herrschen flache Hierarchien, es gibt viel Eigenverantwortung, und die Kommunikation ist sehr offen. In Deutschland stehen dagegen oft Struktur, Effizienz und Verlässlichkeit im Vordergrund. Das bedeutet auch: Hierzulande treffen viele Unternehmen Entscheidungen mit dem Gedanken an langfristige Stabilität, der finnische Ansatz ist da kurzfristiger – und

daher passiert vieles oft auch etwas schneller.

PZ: Sind die deutschen Werte in der Arbeitswelt noch zukunftstauglich?

Schneider: Die planbaren, präzisen und geregelten Prozesse minimieren natürlich Risiken, und Hierarchien klären Verantwortungsfragen, machen sie aber auch unflexibel. In Finnland sind Eigenverantwortung und Transparenz Ausgangspunkt für ein Arbeitsverhältnis. Sicherheit entsteht durch Ver-

der 100 Befragten, dass Hierarchie in ihrem Unternehmen keine Rolle spielt. In einer vergleichbaren repräsentativen Umfrage unter deutschen Arbeitnehmenden zeigte sich, dass nur rund 41 Prozent Hierarchien als flach erleben. Der Rest spürt sie im Alltag deutlich.

Es geht in Finnland weniger um Alter oder Status, sondern mehr um Expertise. Der Chef steht nicht an der Spitze eines Organigramms, sondern gibt Orientierung aus der Mitte. In einem Videocall wird man ihn im ersten

genständig ab. Es gibt keine ständigen Rückmeldungs- oder Zwischenstandsabfragen. Für seinen Zeitplan muss sich niemand rechtfertigen. Chefin oder Chef treten erst in Erscheinung oder man geht in den Austausch mit ihnen, wenn wirklich herausfordernde Probleme entstehen – ansonsten arbeitet man praktisch autark. Der Vertrauensvorschuss, den man sich in Deutschland erst erarbeiten muss, ist sofort da. Vertrauen ist also Ausgangspunkt – nicht Belohnung.

»Vertrauen ist Ausgangspunkt – nicht Belohnung.«

Moment nicht erkennen. Auch besitzt er nicht den typischen Chefparkplatz gleich beim Haupteingang oder hat einen persönlichen Sekretär, der den Latte Macchiato zubereitet und ihm bringt. Und noch ein Unterschied: In Deutschland beginnen Meetings pünktlich und sind strukturiert, persönliche Themen bleiben meist außen vor oder dienen nur dem Small Talk. Das schafft Ordnung, aber auch Distanz. Und Letztere ist das Gegenteil von Vertrauen.

PZ: Wie spiegelt sich diese nordische Herangehensweise im Arbeitsalltag wider?

Schneider: Die Verantwortung für Projekte ist zwar klar verteilt, der Mitarbeitende kennt seine Aufgabe, aber er arbeitet sie von Anfang bis Ende ei-

PZ: Durch Personalmangel verdichtet sich die Arbeit, Überlastung und Unzufriedenheit steigen. Was macht die Finnen diesbezüglich resilienter als die Deutschen?

Schneider: Die Finnen nennen es Sisu – dazu gibt es keine wirkliche Entsprechung. Es geht dabei um eine innere Stärke und Ausdauer, die auch kulturell geprägt ist. Diese innere Widerstandsfähigkeit baut man aber nicht erst nach belastenden Situationen auf – wie es bei Resilienz der Fall ist –, sondern entwickelt sie schon mitten in der Krise. Dazu gehört auch, innere Widerstände aufzugeben und nicht in Ohnmacht zu verfallen, sondern handlungsfähig zu bleiben – ohne die eigenen Grenzen zu überschreiten. Nicht aus Zwang, sondern aus Überzeugung hält man durch. Und vor allem ist Sisu keine heroische Einzelleistung, sondern ein gemeinschaftliches Projekt.

PZ: Wie kann eine deutsche Führungskraft nordische Impulse erlernen?

Schneider: Zunächst muss man verstehen, wie stark Werte eine Unterneh-



Finnland versus Deutschland: Das Problem ist nicht der Wandel in der Arbeitswelt, sondern dass wir ihm mit alten Werten begegnen.

© PZ/generiert mit KI

**govi.de**

Der Medien-Shop für Pharmazie

PZ MAGAZIN

© privat



»Die holistische Perspektive fehlt in Deutschland.«

HR-Strategin und Halb-Finnin
Helena Schneider

govi.de –
Der Medien-Shop
für Pharmazie

**versandkostenfrei
innerhalb
Deutschlands!**

Sie können auch gerne
telefonisch, per Fax oder
E-Mail bestellen:
Telefon 06196 928-250
Fax 06196 928-259
service@govi.de

AVOXA 
Mediengruppe Deutscher Apotheker

Avoxa – Mediengruppe
Deutscher Apotheker GmbH

mentenkultur prägen. Vieles wird selten ausgesprochen, aber gelebt und ist deshalb schwer zu verändern. Maskuline Kulturen beispielsweise wie in Deutschland betonen Erfolg, Durchsetzungsfähigkeit und Wettbewerb, während feminine Kulturen wie in Finnland Solidarität, Gleichstellung und Lebensqualität in den Vordergrund stellen. Zufriedenheit entsteht in meinen Augen nicht dort, wo Leistung und Output zählen, sondern dort, wo Leistung als Beitrag eines Menschen gesehen wird. Eine Führungskraft, die sich über (vermeintlichen) Wissensvorsprung legitimiert, verliert in einer transparenten Welt automatisch an Autorität.

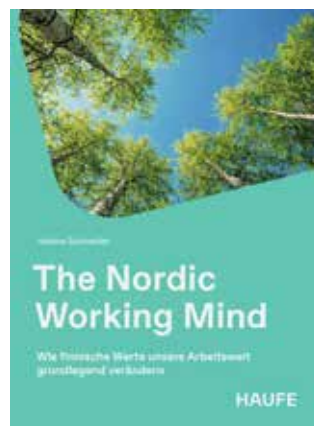
Ein Chef von morgen sollte Flexibilität vorleben, also ebenfalls um 14 Uhr seine Tochter vom Fußballtraining abholen. Nicht nur die berufliche Rolle zählt, sondern auch der Privatmensch mit seinen Interessen, Verpflichtungen und persönlichen Lebensumständen. Diese holistische Perspektive fehlt in Deutschland oft.

Entscheidend ist auch, große Entscheidungen nicht hinter verschlossener Tür zu treffen, sondern transparent zu machen. Nimmt man nämlich die Belegschaft mit auf die Reise, trägt sie Entscheidungen in herausfordernden Zeiten ganz anders mit. Sie vertraut dem Vorgesetzten, die Probleme bestmöglich zu lösen. Als Faustregel gilt: Je automatisierter die Arbeit wird, desto menschlicher müssen Führung und Kultur werden.

PZ: Was bremst solche Veränderungen hierzulande aus?

Schneider: Das Problem ist oft, dass Prozesse und Technologien sich zwar verändern, Werte wie Kontrolle, Ver-

trauen und Verantwortung aber bleiben. Oft ist nicht der Umbruch an sich das Thema, sondern ihm mit der Logik von gestern zu begegnen. Das führt auch dazu, dass Jobs immer seltener zu den Qualifikationen passen. Gefragt sind heute Menschen, die lernen können, nicht nur fertig gelernt haben. Jemand, der mit Problemen umgehen kann, ist also wertvoller als jemand, der Prüfungen besteht. Damit verliert ein akademischer Abschluss seine Orientierungsfunktion als Aufstiegsgarant. Nicht weil Bildung unwichtiger geworden ist, sondern weil sie heute etwas anderes bedeutet. Ich denke, Schlüsselqualifikationen für die Zukunft sind Urteilskraft, Dialogfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen – sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeitende. /



Helena Schneider: »The Nordic Working Mind. Wie finnische Werte unsere Arbeitswelt grundlegend verändern«

Haufe-Lexware 2026,
186 Seiten,
ISBN: 978-3-648-20002-5,
EUR 39,99

