



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Das Schwedenbild in der Unternehmenskultur von
IKEA

Verfasserin

Marie-Anic Müller

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 394

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Skandinavistik

Betreuer:

O. Univ.-Prof. Dr. Sven Hakon Rossel

Danksagung

Herrn o. Univ.-Prof. Dr. Sven Hakon Rossel sei an dieser Stelle für seine außerordentliche Betreuungsarbeit gedankt. Er unterstützte mich in jeder Hinsicht und förderte den Entstehungsprozess der vorliegenden Arbeit durch seine Hinweise.

Dank gebührt auch meinen österreichischen, deutschen und schwedischen IKEA KollegInnen, die ihre Zeit für persönliche Gespräche investierten. Insbesondere der Besuch des Ursprungsortes des Unternehmens im südschwedischen Älmhult und die Bereitstellung von Material der verschiedenen IKEA Abteilungen verhalf mir zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema.

Meinem Freund Fabian möchte ich für viele Anregungen und seine Hilfe beim Korrekturlesen danken.

Nicht zuletzt gilt mein besonderer Dank meinem Vater, der mir durch seine langjährige Tätigkeit bei IKEA wichtige Impulse geben konnte und außerdem als persönlicher Ratgeber bei allen Fragen zur Seite stand.

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Einleitung	5
THEORIE	6
1. Der Kulturbegriff	6
1.1. Nationale Kulturen und Management	7
1.2. Cultural Map of the World	10
2. Das Schwedenbild	13
2.1. Sverigebildsrapport	13
2.2. Schwedische Werte und die „Cultural Map“	16
2.3. Image und Stereotyp	17
2.4. Svensk mentalitet	19
2.5. Nationalcharakter	27
3. Unternehmenskultur	29
3.1 Das Kulturebenenmodell von Edgar Schein	30
3.2. Die Erfassung von Unternehmenskultur	34
3.3. Starke und schwache Unternehmenskulturen	35
3.4. Auswirkungen einer starken Unternehmenskultur	36
3.5. Unternehmenskultur im internationalen Kontext	37
EMPIRISCHE ANALYSE	42
1. Die IKEA Geschichte	42
1.1. Gründung	42
1.2. Das erste IKEA Möbelhaus wird eröffnet	43
1.3. „Kungens Kurva“	44
1.4. Beginn der internationalen Expansion	44
1.5. Das Testament eines Möbelhändlers	45
1.6. Der IKEA Konzern entsteht	45
1.7. IKEA wächst weiter	47
1.8. Eroberung neuer Märkte	48

2. Die Unternehmenskultur von IKEA	50
2.1. Das IKEA Konzept	50
2.2. Artefakte, Symbole und Zeichen	51
2.2.1. Symbole	51
2.2.2. Einrichtungshäuser	52
2.2.3. Katalog	56
2.2.4. Sortiment	58
2.2.5. Werbung	61
2.2.6. Feste und Aktionen	63
2.3. Werte und Normen	64
2.3.1. Schwedische Organisationsstruktur	64
2.3.2. Schwedische Unternehmenskultur bei IKEA	69
2.3.3. Mitarbeiter	71
2.3.4. Management und Führung	72
2.3.5. Soziales Engagement und Umweltbewusstsein	73
2.4. Grundannahmen	74
3. Schwedisches Design bei IKEA	76
3.1. Die Herausbildung des schwedischen Designs	76
3.2. Demokratisches Design	88
3.3. Schwedischer Einrichtungsstil	90
3.4. Die IKEA Stilgruppen	93
Zusammenfassung	94
Bibliografie	99
Abbildungsverzeichnis	105
Anhang	106

Einleitung

„Folkhemmet skapades av Per Albin Hansson och möblerades av Ingvar Kamprad.“¹

– Das „Volksheim“ wurde von Per Albin Hansson gebaut und von Ingvar Kamprad möbliert.

Diese Aussage des schwedischen Journalisten Gustaf Olivecrona bietet den Anstoß zur Beschäftigung mit dem Thema der vorliegenden Arbeit. Der sozialdemokratische Politiker Per Albin Hansson (1885-1946) gilt als Begründer des weltweit vielbeachteten schwedischen Wohlfahrtsstaates und prägte den Begriff vom „folkhem“ (Volksheim), einer sozialen Utopie von Gleichheit, Fürsorglichkeit und Zusammenarbeit aller Bürger.² Ingvar Kamprad gründete im Jahre 1943 das schwedische Möbelunternehmen IKEA, das seitdem mit einzigartigem Erfolg auf der ganzen Welt Wohntrends gesetzt und Einrichtungsideen verwirklicht hat. Mit seiner Vision „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“, wird Ingvar Kamprad von Schweden sogar als Personifizierung des „schwedischen Traums“ bezeichnet.³

Es wird also angenommen, dass dem Unternehmen IKEA eine ähnlich große Bedeutung für die Entstehung eines Schwedenbildes zukommt wie dem Politiker, der dem schwedischen Gesellschaftsmodell internationales Ansehen verliehen hat. IKEA ist inzwischen ein elementarer Bestandteil der schwedischen Identität geworden – aber kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen durch seine Popularität auch im Ausland ein einflussreicher Kulturträger ist?

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen wie die schwedische Kultur von IKEA vermittelt wird. Im theoretischen Teil werden daher zunächst Definitionen der abstrakten Begriffe „Kultur“ und „Schwedenbild“ herausgearbeitet, um ein Bezugssystem herzustellen. Als Grundlage des empirischen Teils dienen die verschiedenen Geschäftsmaßnahmen von IKEA, mit denen ein Schwedenbild erzeugt wird. Der Begriff der „Unternehmenskultur“ umfasst hierbei beispielsweise die IKEA Einrichtungshäuser, Produkte, Werbung, Mitarbeiter und Organisationsstruktur, bei deren Betrachtung der Schwerpunkt auf den spezifisch schwedischen Aspekten und ihrer Bedeutung liegen wird.

¹ Andersson: Från ett iskallt Ikea-land. In: Andersson/Zernell (Hgg.): Känguru, S. 49.

² Vgl. <http://www.dasrotewien.at/online/page.php?P=11943>, 22.12.2008.

³ Vgl. Andersson, S. 47.

THEORIE

Im ersten Kapitel des theoretischen Teils wird zunächst eine allgemeine Bestimmung und Eingrenzung des Kulturbegriffs vorgenommen. Außerdem werden aufgrund des bedeutenden Einflusses Geert Hofstedes auf die Kultur- und Organisationswissenschaften, dessen Ansätze zur Untersuchung von Unternehmenskulturen vorgestellt. Da sich von Anfang an vor allem die Frage der wissenschaftlichen Gültigkeit und Messbarkeit von Kultur stellt, werden Klassifizierungsmethoden für nationale Kulturen anhand von unterschiedlichen Dimensionen aufgezeigt.

Im Anschluss daran erfolgt im zweiten Kapitel die kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff des „Schwedenbildes“ und dem Konzept vom „Nationalcharakter“ sowie den sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Im Hinblick auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit werden im dritten Kapitel das Phänomen „Unternehmenskultur“ und ein theoretisches Modell zum Aufbau und zur Erfassung einer Unternehmenskultur vorgestellt. Schlussendlich sollen die Wechselbeziehungen zwischen Unternehmens- und Landeskulturen herausgearbeitet werden.

1. Der Kulturbegriff

Das Wort „Kultur“ ist vom lateinischen „colere“ = bebauen, pflegen, ausbilden, ehren abgeleitet und wurde ursprünglich im Zusammenhang mit religiösen Handlungen, Erziehung und der Bearbeitung des Bodens gebraucht.⁴ Dieser archaische Kulturbegriff ist entsprechend der unterschiedlichen Kontexte verändert und mit vielfältigen Bedeutungen ausgestattet worden.

Geert Hofstede bezeichnet die Bedeutung des Wortes in den meisten westlichen Sprachen, die sich gemeinhin auf die „Zivilisation“ und die „Verfeinerung des Geistes“, insbesondere auf die Ergebnisse dieser Verfeinerung wie Bildung, Kunst und Literatur bezieht, als Kultur im engeren Sinne.⁵ In der Kulturanthropologie umfasst der Begriff „Kultur“ alle Konzepte, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.⁶ Kultur ist laut Hofstede immer ein kollektives Phänomen, da man sie – zumindest teilweise – mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Er definiert Kultur allgemein als „kollektive

⁴ Vgl. Kobi/Wüthrich: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, S. 33.

⁵ Vgl. Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln, S. 3.

⁶ Vgl. Maletzke: Interkulturelle Kommunikation, S. 16.

Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“.⁷

Kultur wird erlernt und nicht ererbt, die Quellen dieser mentalen Programmierung liegen im sozialen Umfeld, nicht in den Genen: Kultur „besteht aus den unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat.“⁸ Sie manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, Ritualen, Symbolen, Artefakten und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels.

Jede Gruppe oder Kategorie von Menschen besitzt eine Vielzahl gemeinsamer mentaler Programme, die ihre Kultur begründen. Da fast jeder gleichzeitig einer Vielzahl von verschiedenen Gruppen und Kategorien angehört, trägt er mehrere Schichten mentaler Programmierung in sich, die unterschiedlichen Kulturebenen entsprechen:⁹

- Eine nationale Ebene, entsprechend dem jeweiligen Land,
- Eine Ebene regionaler, ethischer, religiöser oder sprachlicher Zugehörigkeit, da in den meisten Ländern kulturell unterschiedliche Regionen oder Gruppen existieren,
- Eine Ebene des Geschlechts,
- Eine Ebene der Generation,
- Eine Ebene der sozialen Klasse in Verbindung mit Bildungsmöglichkeiten sowie mit der Arbeit oder dem Beruf einer Person,
- Im Falle von Beschäftigten eine Ebene der Organisation, Abteilung oder Firma, je nachdem, wie die Beschäftigten durch ihre Arbeitsorganisation sozialisiert wurden.

1.1. Nationale Kulturen und Management

In der Wirtschaft und ökonomisch geprägter Fachliteratur werden oft die Begriffe „nationale Managementkulturen“ oder „Führungskulturen“ benutzt, da Unternehmen nicht losgelöst von anderen Teilen der Gesellschaft betrachtet werden können.¹⁰ Manager und Führungskräfte, wie auch deren Mitarbeiter, sind Teil nationaler Gesellschaften. Wichtige Aspekte sind hier laut Hofstede beispielsweise:

- Auf welche Persönlichkeitstypen trifft man in ihrem Land?
- Wie leben die Familien miteinander, und was bedeutet das für die Erziehung ihrer Kinder?
- Wie funktioniert das Schulsystem?

⁷ Vgl. Hofstede, S. 4.

⁸ Schein: Organisationskultur, S. 173.

⁹ Vgl. Hofstede, S. 12-13.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 25.

- Wie wirken sich Regierung und politisches System auf das Leben der Bürger aus?
- Welche historischen Ereignisse hat ihre Generation erlebt?

Außerdem zählen hierzu Verbraucherverhalten, Ansichten über Gesundheit und Krankheit, Verbrechen und Bestrafung, religiöse Themen, Literatur, Kunst und Wissenschaft ihres Landes.¹¹

Da Werte in stärkerem Ausmaß als Verhaltenspraktiken das beständige Element einer Kultur darstellen, geht die vergleichende Kulturforschung davon aus, dass sie sich messen lassen.¹² Um die Unterschiede in den nationalen Wertesystemen herauszufinden, erhob Hofstede Ende der 1960er Jahre Daten mit Werten von Menschen in über 50 Ländern auf der ganzen Welt, die in den jeweiligen Niederlassungen des multinationalen Konzerns IBM arbeiteten. Eine statistische Auswertung der erteilten Antworten aus den Ländern auf Fragen zu den Werten vergleichbarer IBM-Mitarbeiter in verschiedenen Ländern brachte weltweit gemeinsame Grundprobleme zutage, aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen.¹³ Die vier Problembereiche stellen „Dimensionen“ von Kulturen dar, wobei eine Dimension ein Aspekt einer Kultur ist, der sich im Verhältnis zu einer anderen Kultur messen lässt: „Machtdistanz“ (von gering bis groß), „Kollektivismus“ gegenüber „Individualismus“, „Femininität“ gegenüber „Maskulinität“ und „Unsicherheitsvermeidung“ (von schwach bis stark).¹⁴

1. Machtdistanz

Die Machtdistanz gibt Auskunft über das Maß, in dem Macht und Prestige in einer Kultur verteilt sind und wie die Macht akzeptiert wird.¹⁵ Kulturen mit einem hohen „Power Distance Index“ konzentrieren Kontrolle und Einfluss in den Händen weniger, innerhalb dieser Gesellschaftssysteme herrschen Autorität und Gehorsam. Vor allem in afrikanischen und asiatischen Kulturen trifft dies zu.

2. Individualismus/Kollektivismus

In dieser Dimension wird die Beziehung zwischen Individuum und Gesamtgesellschaft beschrieben. Dies zeigt sich z. B. in Merkmalen wie der Familienstruktur, den sozialen Beziehungen und dem Umgang miteinander.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. ebd., S. 26.

¹³ Vgl. Hofstede, S. 29.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 29-30.

¹⁵ Vgl. Amon: Der Stellenwert kulturspezifischer Merkmale in der Internationalen Öffentlichkeitsarbeit – am praktischen Beispiel IKEA, S. 68.

3. Femininität/Maskulinität

Kulturen mit hohen maskulinen Indexwerten bevorzugen ausgeprägte Geschlechterrollen, Unabhängigkeit, Macht und Ehrgeiz. Jene mit femininem Charakter haben mehr Interesse an Menschen, Lebensqualität, antiautoritärer Erziehung etc. Der Grad der Maskulinität soll laut Hofstede auch ausdrücken, inwieweit das Geschlecht eines Menschen seine Rolle in der Gesellschaft bestimmt, also ob es traditionelle Geschlechterrollen gibt, die durch die Sozialisation vermittelt werden.

4. Unsicherheitsvermeidung

Diese Dimension beschreibt das Ausmaß an Risikobereitschaft in einer Kultur, wobei Toleranz und Dogmatismus Faktoren dieser Kategorie sind. Menschen aus Kulturen mit eher schwacher Unsicherheitsvermeidung sind nachdenklich, wenig aggressiv, sachlich, risikobereit und tolerant. Solche Eigenschaften fanden sich vor allem bei den skandinavischen Länder, Asiens und der USA.

Um die IBM-Studie zu überprüfen, ließ Hofstede einige derselben Fragen von internationalen Managergruppen beantworten, die nicht aus dem IBM-Bereich, sondern aus Unternehmen in 15 verschiedenen Ländern kamen.¹⁶ Es ergaben sich sehr ähnliche Ergebnisse wie in der IBM-Studie, dies war der erste Beweis dafür, dass die Länderunterschiede, auf die man innerhalb des Unternehmens IBM gestoßen war, allgemein gültig sind. Bis Ende 2002 gab es neben vielen kleineren Untersuchungen sechs große Wiederholungsstudien, die zusammengenommen alle vier Dimensionen bestätigten. Dies bedeutet laut Hofstede, dass die relative Position der Länder gleich geblieben ist, obwohl sich die Kulturen seit Beginn der IBM-Studie verändert haben.¹⁷

Um das Problem einer einseitigen Ausrichtung auf die westliche Kultur zu lösen, wurde ein neuer Fragebogen mit bewusst nicht-westlicher Ausrichtung, und zwar in diesem Fall mit Orientierung an der chinesischen Kultur und Grundwerten für Chinesen, entwickelt.¹⁸ Dieser wurde zur Beantwortung in 23 Ländern weltweit verteilt. Die Ergebnisse ließen sich erneut in vier Dimensionen einteilen. Die vierte Dimension stand jedoch nicht in Korrelation zu der vierten IBM-Dimension: Es fand sich keine Entsprechung für Unsicherheitsvermeidung. Die vierte Dimension verband Werte, die eine Zukunftsorientierung einer Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung gegenüberstellten. Geert Hofstede

¹⁶ Vgl. Hofstede., S. 32.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 34.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 39.

nannte diese Gegenüberstellung „langfristige“ gegenüber „kurzfristiger Orientierung“ und sah darin eine fünfte allgemein gültige Dimension.¹⁹

Im nächsten Schritt sollten die praktischen Auswirkungen der Werte aufgezeigt werden.²⁰ Beispielsweise wird Machtdistanz in Korrelation zur Anwendung von Gewalt im innenpolitischen Bereich und zu den Einkommensunterschieden eines Landes gesetzt. Individualismus steht in Zusammenhang mit nationalem Wohlstand und der Mobilität zwischen den sozialen Schichten von einer Generation zur nächsten und Maskulinität wird in negative Korrelation zu den Ausgaben für Entwicklungshilfe gesetzt.

Geert Hofstedes grundlegende Neuerung bestand darin, nationale Kulturen anhand einer Reihe von Dimensionen zu klassifizieren.²¹ In der Kulturforschung stellte dies ein neues Paradigma dar. Kritiker Hofstedes meinen jedoch, dass die Studien vor allem die Erhebung von arbeitsbezogenen Einstellungen und Wertvorstellungen von Managern zum Ziel hatten.²² Außerdem stellt sich die Frage, inwiefern vier einzelne Dimensionen nationale Kulturen repräsentieren können. Schlussendlich zeigt sich, dass die Kulturdimensionen je nach spezifischen Zielen, die es zu erreichen gilt, angepasst werden müssen und dass die Messung von Wertorientierungen nur als ein Teilaspekt der Erfassung von „Kultur“ betrachtet werden kann.

Dennoch verwenden verschiedene Wissenschaftler im Bereich des interkulturellen Managements das gleiche Paradigma. So weist z. B. das von Fons Trompenaars entwickelte Modell der Kulturdimensionen bedeutsame Korrelationen mit den von Hofstede ermittelten Daten auf.²³

1.2. Cultural Map of the World

Die von Ronald Inglehart seit Anfang der 1980er Jahre durchgeführte Welt-Wert-Studie basiert ursprünglich nicht auf dem Kultur-Dimensionen-Paradigma, wirkt sich aber direkt auf die Klassifizierung nationaler Kulturen aus.²⁴ Mittlerweile liegt eine vierte Version des *World Values Survey* aus dem Jahre 2005 vor. Ronald Inglehart leitet ein Netzwerk von

¹⁹ Vgl. ebd.

²⁰ Vgl. ebd., S. 40.

²¹ Vgl. ebd., S. 41.

²² Vgl. Amon, S. 69.

²³ Vgl. Hofstede, S. 41.

²⁴ Vgl. Hofstede, S. 43.

180 Sozialwissenschaftlern, die in 95 Ländern Umfragen durchführen und die Werte von rund 80 Prozent der Weltbevölkerung messen.²⁵

Der Fragebogen soll alle Bereiche des menschlichen Lebens abdecken: Ökologie, Wirtschaft, Erziehung und Bildung, Emotionen, Familie, Geschlecht und Sexualität, Regierung und Politik, Gesundheit, Glück, Freizeit und Freunde, Moral, Religion, Gesellschaft und Staat sowie Arbeit.²⁶ In der statistischen Analyse ermittelt Inglehart zwei entscheidende kulturelle Dimensionen: „traditionelle“ gegenüber „weltlich-rationalen Werten“ und „Überleben“ gegenüber „Wohlergehen“ (vgl. Abb. 1), die mit den IBM-Dimensionen korrelieren.²⁷ Um die vielfältigen und komplexen Wertesysteme aufzuschlüsseln, wird ein Modell mit zwei Achsen verwendet, woraus sich die in Abb. 1 dargestellte „Cultural Map of the World“ ergibt.

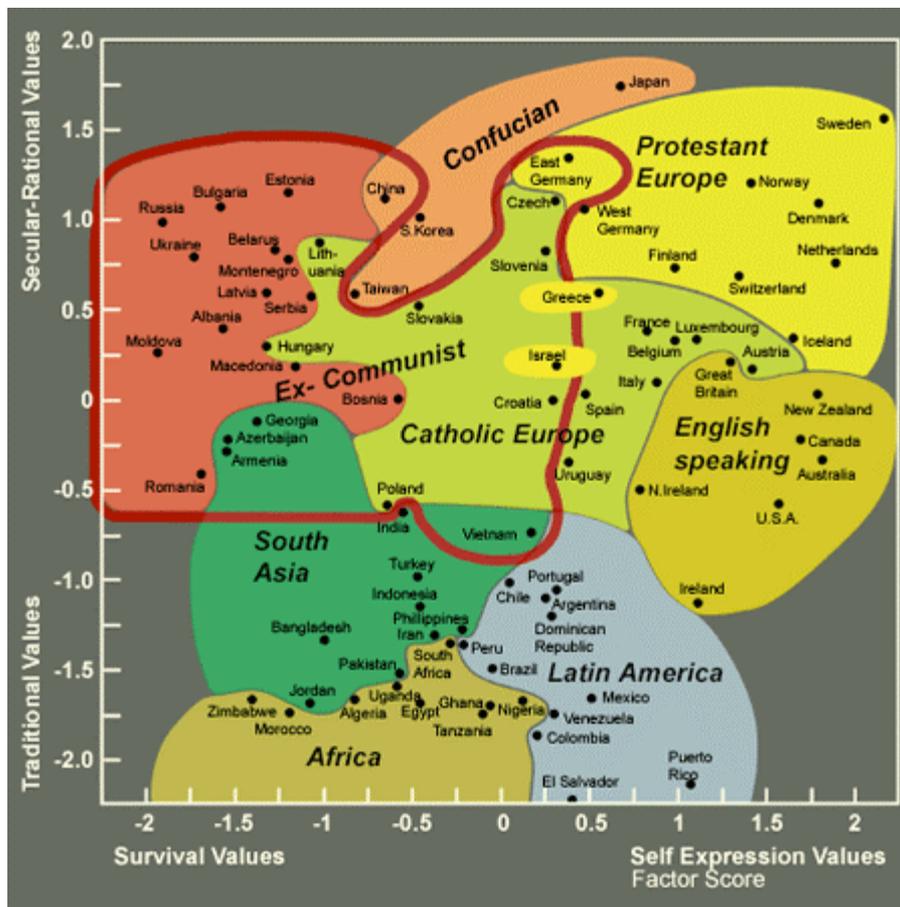


Abb. 1: Inglehart-Welzel Cultural Map of the World²⁸

²⁵ Vgl. Interview mit Ronald Inglehart vom 29.01.2007, <http://www.hossli.com/articles/2007/01/29/andern-sich-die-lebensumstande-andern-sich-die-werte>, 03.04.2008.

²⁶ Vgl. Inglehart: Inglehart-Welzel Cultural Map of the World, 2006, <http://www.worldvaluessurvey.org>, 02.04.2008.

²⁷ Vgl. Hofstede, S. 43.

²⁸ World Values Survey 2006: <http://www.worldvaluessurvey.org>, 27.04.2008.

Die Achse der traditionellen/weltlich-rationalen Werte zeigt den Kontrast zwischen Gesellschaften, in denen die Religion eine große Rolle spielt und solchen, in denen dies nicht der Fall ist.²⁹ Weitere Indikatoren für diese Dimension sind beispielsweise die Bedeutung der traditionellen Familie und die Achtung vor Autorität in Gesellschaften mit stark traditionellen Werten. Scheidung, Abtreibung und Euthanasie werden abgelehnt. Diese Gesellschaften verfügen über einen großen Nationalstolz und eher nationalistische Anschauungen. Gesellschaften mit weltlich-rationalen Werten haben bezüglich dieser Themen eine gegensätzliche Auffassung.

Die Unterschiede auf der Achse Überleben/Wohlergehen stehen laut Inglehart in Zusammenhang mit dem Übergang von der Industriegesellschaft zur postmodernen Gesellschaft, in der das Bestreben nach materialistischen Werten von postmaterialistischen Werten abgelöst wird.³⁰ Der steigende Wohlstand der Gesellschaften hat dazu geführt, dass die Sicherung des eigenen Überlebens als selbstverständlich betrachtet und das Streben nach Besitztum und Sicherheit zugunsten anderer Werte ersetzt werden kann. Diese postmaterialistischen Werte betonen subjektives Wohlbefinden, Selbstverwirklichung und Lebensqualität.

Inglehart stellt fest, dass man sich in fast allen Industriegesellschaften an weltlich-rationalen Werten orientiert und sich die Weiterentwicklung zu einer modernen Wissensgesellschaft dann in Richtung Selbstverwirklichung fortsetzt. Das Wohlergehen des Menschen steht nun im Mittelpunkt, was zu Werten wie Toleranz, Demokratie oder Umweltschutz führt.³¹ Dementsprechend gewinnt die Beteiligung an wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen an Bedeutung. Neben der verstärkten Akzeptanz von Ausländern und Homosexuellen beobachtet Inglehart insbesondere eine wachsende Gleichberechtigung der Geschlechter. Ein weiterer Wertewandel sich selbst-verwirklichender Menschen äußere sich in der Kindererziehung durch eine Verschiebung von Werten wie Ehrgeiz und Fleiß zu Toleranz, Vertrauen und Fantasie.³²

Gesellschaften mit einem hohen Lebensstandard sind daher in der Regel gekennzeichnet von Vertrauen und Toleranz und legen Wert auf Freiheit, Selbstverwirklichung und politische Mitbestimmung. Eine solche Kultur vereint laut Inglehart alle wesentlichen Merkmale einer Demokratie.³³

²⁹ Vgl. Inglehart, <http://www.worldvaluessurvey.org>, 02.04.2008.

³⁰ Vgl. ebd.

³¹ Vgl. Interview mit Ronald Inglehart vom 29.01.2007, <http://www.hossli.com/articles/2007/01/29/andern-sich-die-lebensumstande-andern-sich-die-werte>, 03.04.2008.

³² Vgl. Inglehart, <http://www.worldvaluessurvey.org>, 02.04.2008.

³³ Vgl. ebd.

2. Das Schwedenbild

2.1. Sverigebildsrapport

Das Schwedische Institut (Svenska institutet, SI) ist eine Einrichtung des schwedischen Staates mit der Aufgabe, gemeinsam mit den schwedischen Botschaften und den Generalkonsulaten in anderen Ländern Wissen über Schweden zu vermitteln und Interesse für das Land zu wecken. Es beschäftigt sich daher mit dem Image Schwedens im Ausland und führt jährlich umfangreiche Studien durch, um das Schwedenbild in den verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt zu untersuchen.³⁴ Im Jahre 2007 waren dies der *Anholt Nation Brands Index* (NBI) und einige quantitative und qualitative Untersuchungen in zwölf ausgewählten Weltstädten, die 2008 im *Sverigebildsrapport* veröffentlicht wurden.³⁵ Der Begriff des „Nation Branding“ bezeichnet in diesem Sinne das Bestreben eines Landes, sich in Zeiten der Globalisierung im Wettbewerb um Wohlstand und Wachstum erfolgreich als „Markenartikel“ zu etablieren.³⁶

Die Messung des *Anholt Nation Brands Index* findet in dreimonatigen Abständen statt, jedes Mal nehmen zirka 25 000 Personen aus 35 Ländern daran teil.³⁷ Die Erhebung beinhaltet 23 Fragen, welche die Einstellungen der teilnehmenden Personen zu den verschiedenen Ländern anhand von sechs Dimensionen untersuchen: „Exporte“, „Regierungsführung“, „Kultur und Kulturerbe“, „Bevölkerung“, „Tourismus“ und „Investitionen und Immigration“.

Die meisten der gestellten Fragen sind quantitativ, die Befragten sollen die Länder mittels einer Ordinalskala von eins bis sieben bewerten. Darauf basierend wird eine Rangordnung erstellt.³⁸ Die qualitativen Fragen betreffen die Assoziationen zu den verschiedenen Aspekten eines Landes.

Schweden erreichte bei dieser Messung im Jahre 2007 den neunten Platz, das bedeutet eine Verschlechterung um zwei Plätze im Vergleich zum Vorjahr. Auf Platz eins landete Deutschland, gefolgt von Großbritannien und Kanada. Im Vergleich zu den anderen skandinavischen Ländern erzielte Schweden in allen Bereichen die besten Ergebnisse und platzierte sich zwischen den zwei Weltwirtschaftsmächten Japan und USA. Schweden und

³⁴ Vgl. http://www.si.se/templates/CommonPage_558.aspx, 14.04.2008.

³⁵ Vgl. Svenska institutet: Sverigebild 2008, <http://www.si.se/upload/Docs/Sverigebildsrapport08.pdf>, 10.04.2008.

³⁶ Vgl. Fischer, Marlies: Forscher: Länder sind wie Markenartikel, <http://www.abendblatt.de/daten/2006/02/18/535058.html>, 15.04.2008.

³⁷ Vgl. Svenska institutet, <http://www.si.se/upload/Docs/Sverigebildsrapport08.pdf>, 10.04.2008, S. 18.

³⁸ Vgl. ebd.

die Schweiz waren die beiden einzigen Länder mit weniger als 20 Millionen Einwohnern, die sich unter den zehn besten befanden.

Im Folgenden sollen die Ergebnisse Schwedens in den einzelnen Dimensionen der NBI-Studie zusammengefasst werden.³⁹

1. Exporte

Diese Dimension des Schwedenbildes betrifft hauptsächlich wirtschaftliche Faktoren. Es wird untersucht, ob das Land sich durch besondere wissenschaftliche und technische Errungenschaften auszeichnet und ob seine Produkte weltweit bekannt und gefragt sind. Schweden erreichte den achten Rang, wobei die meisten positiven Bewertungen von europäischen Ländern stammten.

2. Regierungsführung

Die Fragen zur Regierungsführung betreffen sowohl die nationale als auch die internationale Politik bezüglich Frieden, Sicherheit, Umwelt und Armut. Sämtliche skandinavischen Länder erreichten in dieser Dimension gute Ergebnisse, Schweden befand sich auf dem dritten Platz, gefolgt von Norwegen und Dänemark.

3. Kultur und Kulturerbe

In dieser Dimension erzielte Schweden mit dem dreizehnten Platz sein schlechtestes Ergebnis. Gute Platzierungen wurden entweder durch ein reiches Kulturerbe mit Wurzeln in der Vergangenheit oder eine bekannte Gegenwartskultur wie z. B. Populärmusik oder Filmindustrie erreicht. Um Schwedens wiederholt schlechte Resultate in diesem Bereich genauer zu untersuchen, stellte das Schwedische Institut einige zusätzliche Fragen über die moderne Gegenwartskultur in den Bereichen Design, Musik, Film, moderne Kunst und Literatur. Laut diesen Untersuchungen ist besonders das Image des schwedischen Designs auf der ganzen Welt sehr positiv. Dies habe man größtenteils dem Unternehmen IKEA und seinem Beitrag zum Bild des stilicheren und funktionellen schwedischen Designs zu verdanken.

³⁹ Vgl. ebd., S. 20-22.

4. Bevölkerung

Die schwedische Bevölkerung wurde im Ausland durchwegs positiv bewertet, Schweden erhält in dieser Dimension den dritten Platz. Die Einwohner wurden als offen, freundlich, strebsam, intelligent und ehrlich betrachtet.

5. Tourismus

Am Tourismus eines Landes zeigt sich besonders deutlich, wie erfolgreich es sich im Ausland als „Markenartikel“ etablieren kann. Schweden erreichte in dieser Dimension nur den elften Platz. Obwohl die Einwohner als gastfreundlich und die schwedische Natur als schön und unberührt eingestuft wurden, bekam das Land nur wenige Punkte für Architektur, Sehenswürdigkeiten und Kulturerbe.

6. Investitionen und Immigration

In dieser Dimension wird untersucht, ob die Befragten gerne in dem betreffenden Land leben oder arbeiten würden und wie sie die Ausbildungsmöglichkeiten bewerten. Eine wichtige Rolle spielen hierbei beispielsweise das wirtschaftliche Potential und die Infrastruktur, aber auch die Menschen und die Kultur. Die besten Ergebnisse für Schweden wurden in den europäischen Ländern erzielt, in Asien war die Einstellung hingegen weniger positiv. Insgesamt erreichte Schweden den dritten Platz.

Um das Schwedenbild in zwölf Weltstädten – Berlin, London, Los Angeles, Moskau, Mumbai, New York, Paris, Peking, São Paulo, Shanghai, Tokio und Washington D.C. – zu analysieren, wurden dort 12 500 Privatpersonen befragt.⁴⁰ Die Fragen können ebenso wie die der Nation Brands Index-Studie in sechs Dimensionen eingeteilt werden, allerdings wurden insgesamt mehr Fragen gestellt und zusätzliche Interviews geführt.

Im ersten Teil der Untersuchung wurde die Attraktivität des Landes gemessen, also ob man den Lebensstil und die Werte teilt, gerne schwedische Produkte kauft und ob die Lebensqualität hoch ist.⁴¹ Den Messungen zufolge genießen schwedische Produkte besonders in Berlin und Tokio einen guten Ruf, außerdem erscheint es in diesen Städten äußerst attraktiv, in Schweden zu studieren oder zu arbeiten.

Im zweiten Teil wurde auf die sechs Dimensionen Bezug genommen.⁴² Als besonders positiv erwiesen sich für Schweden das offene und informelle Geschäftsklima, die hohe

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 25.

⁴¹ Vgl. ebd., S. 26.

⁴² Vgl. ebd., S. 27-39.

Lebensqualität, die Toleranz und das Fehlen von Hierarchien. In der Dimension „Regierungsführung“ wurde Schweden in sechs Städten an erster Stelle gereiht. Es gilt als das progressivste Land aller teilnehmenden Länder betreffend Menschenrechte, Gleichberechtigung und Wohlstand. Trotz der eher schlechten Ergebnisse im kulturellen Bereich, gibt es auch hier einige positive Entwicklungen zu vermerken. Wie schon oben angeführt, trägt die Weltgeltung des schwedischen Designs einen Großteil dazu bei, außerdem zeichnet sich Schweden durch seine erstklassige Kinderkultur aus. Thomas Carlhed vom Schwedischen Institut betont insbesondere die Vermittlungsfunktion der weltbekannten schwedischen Kinderbuchautorin Astrid Lindgren (1907-2002), die durch ihre Bücher ein Verständnis der schwedischen Kultur und der Einstellung zum Kind geschaffen hat.⁴³ Der Meinung, dass Schweden auch als Reiseziel einiges zu bieten hat, ist man am ehesten in Berlin und Moskau. Hervorgehoben werden hier die schöne Natur und interessante Einkaufs- und Erholungsmöglichkeiten. Das Ausbildungsniveau und Weiterbildungsmöglichkeiten in Schweden werden zwar allgemein als hoch eingestuft, ein Minuspunkt in diesem Bereich ist jedoch der Mangel an Universitäten mit Weltruf.

Welche charakteristischen Züge finden sich nun in dem vom Schwedischen Institut ermittelten Schwedenbild? Den Untersuchungen zufolge wird die Wahrnehmung Schwedens im Ausland vor allem durch die hohe Lebensqualität, die Gleichberechtigung und den Wohlstand geprägt. Außerdem schätzt man die offene und verantwortungsbewusste Regierung, die tolerante, freundliche und gebildete Bevölkerung und den achtsamen Umgang mit der Natur. Dennoch gibt es laut Olle Wästberg, Generaldirektor des SI, in einigen Ländern, insbesondere in Asien und im Mittleren Osten, nur sehr vage Vorstellungen von Schweden.⁴⁴ Aus diesem Grund muss es weiterhin ein Anliegen sein, das Bewusstsein für das Land und dessen Werte im Ausland zu stärken.

2.2. Schwedische Werte und die „Cultural Map“

Wie aus Abb. 1 ersichtlich ist, nimmt Schweden auf der „Cultural Map of the World“ von Ronald Inglehart eine markante Position ein, die verdeutlicht, dass sich das Land durch seine charakteristischen Werte, die traditionelle Muster sprengen, auszeichnet. Dieses fortschrittliche Denken hat die Geschichte Schwedens geprägt und zeigt sich heute vor allem im Erfolg in der internationalen Wirtschaft, dem schwedischen Gesellschaftsmodell, dem internationalen Engagement, in technischen Innovationen, Forschung, Kreativität und

⁴³ Vgl. ebd., S. 55.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 9.

Trendbewusstsein.⁴⁵ Ingleharts Kulturdimensionen zufolge präsentiert sich Schweden somit als eine Gesellschaft mit stark weltlich-rationalen Werten, jedoch ohne dabei die individuellen Bedürfnisse des Menschen außer Acht zu lassen. Diese hohen ethischen Ansprüche wie z. B. Gleichberechtigung, Mitbestimmung, nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz äußern sich im Ergebnis in der zweiten Dimension „Überleben“ gegenüber „Wohlergehen“. Wichtig ist hier das Streben nach Balance, also dass innovative Entwicklungen und das Wohlbefinden der Menschen Hand in Hand gehen.

Diese Werte sind laut Thomas Carlhed (Abteilung für Markenpolitik, SI) Kennzeichen einer progressiven Gesellschaft, was sich auch in einem sehr guten Ergebnis bei Messungen der „Responsible Competitiveness“ zeigt.⁴⁶ Ziel ist es, die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit mit sozialer Verantwortung und Umweltbewusstsein in Einklang zu bringen.

Dass Schweden somit zu den demokratischsten Ländern der Welt zählt, wird auch in der nationalen Management- und Unternehmenskultur deutlich. Das offene Betriebsklima und der respektvolle und informelle Führungsstil, der im Vergleich zu anderen Ländern weniger stark auf Hierarchie und Regeln aufgebaut ist, ermöglichen es dem einzelnen Mitarbeiter, sich zu beteiligen, frei zu entfalten und zu entwickeln.⁴⁷

2.3. Image und Stereotyp

Ziel des Schwedischen Institutes ist es, das Schwedenbild im Ausland zu fördern, mit anderen Worten: das Image Schwedens zu verbessern und das Vertrauen in das Land und in schwedische Produkte zu stärken. Hans J. Kleinsteuber sieht die Hauptaufgabe solcher Einrichtungen wie der deutschen Goethe-Institute oder der französischen Instituts Français darin, sich im internationalen Prestigewettbewerb möglichst gut zu verkaufen.⁴⁸ Vereinfacht könne man sagen, ihre Aufgabe sei es, aus eher negativen Stereotypen positive Images zu machen. In diesem Zusammenhang erscheint es daher angebracht, sich mit den Begriffen „Image“ und „Stereotyp“ näher auseinanderzusetzen.

Ein Stereotyp ist ein Urteil, “[...] das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Gruppe von Personen bestimmte

⁴⁵ Vgl. http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage___17693.aspx, 22.02.2008.

⁴⁶ Vgl. Svenska institutet, <http://www.si.se/upload/Docs/Sverigebildsrapport08.pdf>, 10.04.2008, S. 54.

⁴⁷ Vgl.

http://www.sweden.se/upload/promotion_forum/Brand_Sweden/Trycksaker/Plattform%20för%20en%20gemensam%20Sverigebild.pdf, 04.02.2008, S. 4.

⁴⁸ Vgl. Kleinsteuber: Stereotype, Images und Vorurteile – Die Bilder in den Köpfen der Menschen. In: Trautmann (Hg.): Die hässlichen Deutschen: Deutschland im Spiegel der westlichen und östlichen Nachbarn, S. 65.

Eigenschaften ab- oder zuspricht.“⁴⁹ Diese unkritischen Verallgemeinerungen, die sich auch auf das Leben der Menschen in fremden Kulturen beziehen können, sind gegen Veränderungen relativ resistent. Dabei soll allerdings nicht unbeachtet bleiben, was Stereotypen leisten:⁵⁰

- Stereotypen entstehen nicht immer, aber in der Regel aus der Überverallgemeinerung tatsächlicher Merkmale, ihnen ist also ein relativer Wahrheitsgehalt zuzusprechen,
- Stereotypen ordnen diffuses Material und reduzieren Komplexität, worin eine wichtige Orientierungsfunktion liegt,
- Stereotypen bieten Identifikationsmöglichkeiten an, über die neue Realbezüge entstehen können, demzufolge ist mit einer realitätsstiftenden Wirkung zu rechnen.

Obwohl die Stereotypie zahlreiche Gefahren birgt, erweist sie sich im Alltag als unvermeidbar. Es scheint keine ordnende, klassifizierende, benennende Erkenntnis zu geben ohne ein gewisses Maß an Stereotypie.⁵¹ Auch in der Begegnung mit fremden Kulturen ist sie ein nahezu unvermeidliches Mittel zur Identifikation. Da Identifikationsmöglichkeiten wiederum Reduktionen notwendig machen, werden feste Eigenschaften und klare Zuordnungen geschaffen. Es zeigt sich, dass die Wirklichkeit ein Konstrukt ist, in das Stereotypen und reduzierte Identifikationen eingehen – eingehen müssen.⁵² Um wirkliche Komplexität zu erreichen, kann das Stereotyp als zumindest teilweise richtiger Ausgangspunkt angenommen werden, von dem aus Modifikationen nachgeschoben und Begründungen gegeben werden.⁵³

Images sind aus der Werbepsychologie und dem Gebiet der Public Relations in die Wissenschaft gelangt.⁵⁴ Sie knüpfen wie Stereotypen an reale Situationen an, reichen aber bewusst weit darüber hinaus. Diesen Bildern, ursprünglich vor allem von Produkten, wird eine bestimmte Eigenschaft zugeordnet, häufig auch zufantasiert. Dem Image ist eigen, dass es, anders als beim Stereotyp, keine neutrale, ambivalente Variante gibt, wie z. B. „No-Name“-Artikel, also Produkte ohne Image.

⁴⁹ Quasthoff: Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps. Ein interdisziplinärer Versuch im Bereich der Linguistik, Sozialwissenschaft und Psychologie, S. 28.

⁵⁰ Vgl. Bausinger: Stereotypie und Wirklichkeit. In: Jensen/Nielsen (Hgg.): Landeskunde im universitären Bereich, S. 40.

⁵¹ Vgl. ebd., S. 42.

⁵² Vgl. ebd., S. 43.

⁵³ Vgl. ebd., S. 44.

⁵⁴ Vgl. Kleinsteuber, S. 64.

Betrachtet man also den Begriff des „Nation Branding“ in diesem Licht, soll das Landesimage als „[...] Markenartikel bewusst mit großem Werbeaufwand aufgebaut, gepflegt und schließlich in bare Münze umgesetzt werden [...].“⁵⁵ Ein Image ist laut Kleinsteuber vor allem das Erscheinungsbild, das Äußere sowie der Eindruck, dem durchaus eine ganz andere wahre Natur entgegenstehen kann, das somit den Zugang zur „echten“ Realität erschwert.

Insofern ist der *Anholt Nation Brands Index* keine wissenschaftliche Studie, sondern verdeutlicht eher den kommerziellen Erfolg des Landes. Es stellt sich die Frage, ob das vom Schwedischen Institut propagierte Schwedenbild die Wirklichkeit der schwedischen Kultur zu erfassen vermag oder im Wesentlichen Gegenstand und Ergebnis werbepsychologischer Anstrengungen ist.

2.4. Svensk mentalitet

Das oben vorgestellte Schwedenbild kann daher nicht als Grundlage der vorliegenden Arbeit gelten. Um eine umfassende Darstellung der schwedischen Kultur zu ermöglichen und weitere Aspekte in das Konzept vom „Schwedenbild“ aufzunehmen, wird im Folgenden anhand von Åke Daun's Werk *Svensk mentalitet* (dritte Auflage, 1998) auf einige ausgewählte Betrachtungen eines schwedischen Ethnologen Bezug genommen.

Die Debatte über die Eigenarten der schwedischen Kultur entfachte, als in den 1970er Jahren große Gruppen von Einwanderern nach Schweden kamen.⁵⁶ Dadurch stellte sich einerseits die Frage einer nationalen Identität, andererseits wurde gleichzeitig die Bereitschaft, sich mit anderen Kulturen, Traditionen, Gewohnheiten, Werten und Vorstellungen auseinanderzusetzen, auf eine harte Probe gestellt. Außerdem wurde Schweden beispielsweise durch die Verhandlungen um die Mitgliedschaft in der EG immer stärker in internationale Zusammenhänge eingebunden, wodurch auch die Suche nach einem nationalen Profil wuchs.⁵⁷ Vor diesem Hintergrund entstand das Buch über die schwedische Mentalität von Åke Daun. Es geht ihm nicht um ein vollständiges Porträt der Schweden, sondern vielmehr um eine vergleichende Perspektive mit anderen Kulturen.

Daun arbeitete schon seit Beginn der 1980er Jahre an diesem Thema. Das Material für seine Untersuchungen sammelte er in jahrelanger Forschung mit unterschiedlichen Methoden.⁵⁸ Die empirische Basis bilden zum einen Daten von quantitativen Studien, die wäh-

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Vgl. Sveriges Radio International: Lagom – Schweden in einem Wort, 2008, <http://www.sr.se/cgi-bin/international/nyhetssidor/amnessida.asp?programID=2108&Nyheter=0&grupp=2399&artikel=1166924>, 08.05.2008.

⁵⁷ Vgl. Daun: *Svensk mentalitet. Ett jämförande perspektiv*, S. 14.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 18-21.

rend der 1970er und 80er Jahre von schwedischen und ausländischen Forschern mit verschiedenen Ausgangspunkten durchgeführt wurden, darunter die Untersuchungen Geert Hofstede und die *European Values System Study*. Daun bemüht sich darum, Material aus möglichst vielen Forschungsdisziplinen zu verwenden, daher bezieht er sich neben Ethnologen und Sozialanthropologen auch auf Psychologen, Psychiater und Linguisten.

Als ein anderes Fundament seiner Studie betrachtet er seine privaten Beobachtungen und Erlebnisse durch Auslandsaufenthalte und -studien sowie sein Zusammenleben mit Einwanderern in Schweden. Diese qualitativen Daten stammen aus Interviews mit Einwanderern aus unterschiedlichen Ländern, Berichten über Schweden von ausländischen Autoren, Material über die schwedische Kultur von Universitäten und aus den Medien, abgerundet durch eigene Erfahrungen.

Aus diesem gemischten Material versucht Daun, das Bild einer übergreifenden schwedischen Mentalität herauszuarbeiten, die in Wirklichkeit in Bezug auf Gesellschaftsschicht, Generation, Geschlecht oder geografische Lage variiert.⁵⁹ Interessant seien für ihn jedoch die Gemeinsamkeiten und hervortretende Muster, nicht so sehr die Variationen. Weiters räumt er allerdings ein, dass das statistische Material teilweise unausgewogen sei und sich häufig auf die urbane Mittelklasse beschränke. Befragungen und Interviews in ländlichen Gegenden, in der Arbeiterklasse oder unter Jugendlichen würden das Bild sicher in mancher Hinsicht modifizieren.

Schüchternheit

In der Forschung finden sich mehrere Belege für Schüchternheit und Reserviertheit bei der schwedischen Bevölkerung.⁶⁰ So verdeutlichte z. B. eine vergleichende Studie mit amerikanischen und schwedischen Studenten das unterschiedliche Verhalten in Kommunikationssituationen: Die Schweden ergriffen im Gespräch weniger oft die Initiative und zeigten sich durchwegs weniger gesprächswillig. Hierbei empfanden sie allerdings keineswegs mehr Angst und Unsicherheit als ihre amerikanischen Kollegen, sondern betrachteten sich teilweise sogar selbst als die kompetenteren Gesprächspartner. Laut Daun ist der höhere Grad an Introvertiertheit bei den schwedischen Studenten daher nicht unbedingt mit Kommunikationsscheu gleichzusetzen.⁶¹

Die Studie zeigte, dass Schüchternheit in Amerika als eindeutig negative Eigenschaft aufgefasst wird, was dazu führt, dass schüchterne Personen ihre Unsicherheit zu verbergen

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 20.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 54.

⁶¹ Vgl. ebd., S. 55.

oder zu überwinden versuchen. Sie werden als weniger kompetent und intelligent als andere eingeschätzt (obwohl sich in Untersuchungen kein derartiger Zusammenhang findet), und es wird schon in der Schule mehr Wert auf die mündliche Darstellung und das Auftreten vor Publikum gelegt. In Schweden hingegen betrachtet man Schüchternheit eher als positiven Charakterzug. Schüchterne Menschen gelten sogar häufig als sensibel und reflektierend, zurückhaltend und bescheiden. Extreme Schweigsamkeit, Verslossenheit oder Unsicherheit wird hauptsächlich als persönliches Problem gesehen, jedoch ohne weitere negative gesellschaftliche Auswirkungen.

Diese Unterschiede können eine Erklärung für die unterschiedlichen Auffassungen der Studenten bezüglich ihrer Kommunikationsfähigkeit sein. In Amerika herrscht ein größerer Druck als in Schweden, sich in Kommunikationssituationen zu bewähren, was wiederum zu mehr Versagensängsten führen kann.

Unabhängigkeit

Im Vergleich zu anderen Nationen weisen die Schweden ein starkes Bedürfnis nach Unabhängigkeit auf.⁶² Diese Eigenschaft erklärt auch ihre positive Haltung dem Alleinsein gegenüber, was sich beispielsweise in der Wohnsituation zeigt: Während amerikanische Studenten das Leben in Wohngemeinschaften bevorzugen, wohnen die Schweden lieber alleine. Laut Daun gibt es in keinem anderen Land so viele Singlehaushalte und Paare, die unverheiratet zusammenleben, wie in Schweden.⁶³

Das Streben nach Unabhängigkeit kann ferner als eine Folge der schwedischen Kindererziehung betrachtet werden, in der Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein eine wichtige Rolle spielen.⁶⁴ Jeder soll selbstständig die Verantwortung für seine Entwicklung übernehmen und sich seine eigenen Grenzen setzen. In südeuropäischen Ländern hingegen soll sich das Kind eher der Familienstruktur anpassen und seinen Platz zunächst im Rahmen der Familie finden.

Außerdem stellt sich die Frage, ob auch die relativ strikte Grenze zwischen privaten und öffentlichen Bereichen auf den Wunsch nach Unabhängigkeit zurückzuführen ist.⁶⁵ Zur privaten Sphäre zählen die Familie und der Kreis enger Freunde. Smalltalk und informelle Kontakte mit Kollegen außerhalb der Arbeitszeit oder mit Nachbarn sind in Schweden seltener als in anderen Ländern, da die Privatsphäre als geschützter Bereich gilt.

⁶² Vgl. ebd., S. 73.

⁶³ Vgl. ebd., S. 86.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 82.

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 89.

Konfliktscheu

Eine weitere schwedische Eigenschaft ist die Tendenz, direkten Konfrontationen und Meinungsverschiedenheiten aus dem Wege zu gehen.⁶⁶ Typisch ist außerdem das Vermeiden von stark gefühlsgeladenen Gesprächsthemen, Wutausbrüchen oder offener Kritik. Daun bezieht sich hierbei unter anderem auf Geert Hofstedes dritte Kulturdimension „Femininität/Maskulinität“, der zufolge die schwedische Gesellschaft einen hohen Grad an Femininität aufweist. Dieser feminine Charakter äußere sich in der Akzeptanz unterschiedlicher Auffassungen und dem rücksichtsvollen Umgang miteinander sowie der Abneigung gegenüber Aggressivität und Gewaltanwendung. Das Streben nach Harmonie und Konsens kennzeichnet daher auch das konstruktive Verhandlungsklima und Konfliktmanagement des schwedischen Führungsstils.⁶⁷

Individualismus/Kollektivismus

In den USA wurde Schweden lange Zeit als „sozialistisches“ Land betrachtet, einerseits, weil man Sozialdemokratie mit Sozialismus gleichsetzte, andererseits aber auch aufgrund der kollektivistischen Lösungen der schwedischen Gesellschaft.⁶⁸ Dieses Bild bezieht sich nach Daun jedoch nur auf bestimmte Bereiche wie z. B. Kinderbetreuung, Ausbildung, Gesundheitswesen und Pensionssystem, in Wirklichkeit gibt es in beiden Ländern gleichzeitig sowohl individualistische als auch kollektivistische Tendenzen.

Geert Hofstedes Individualismus-Indexwerten zufolge befindet sich Schweden auf dem elften Platz und zählt somit zu den deutlich individualistisch orientierten Ländern.⁶⁹ Das oben dargestellte Streben nach Unabhängigkeit und die Betonung der sozialen Selbstständigkeit untermauert diese Eigenschaft.

Dennoch wird immer wieder die Gleichheit und Gleichberechtigung betont und gegenseitiges Verständnis und Konsens angestrebt, während Konflikte vermieden werden (siehe oben).⁷⁰ Strukturierte kollektive Aktivitäten z. B. in Vereinen oder Volkshochschulen, die das Gefühl der Zusammengehörigkeit und gemeinsame Interessen fördern, sind in Schweden äußerst beliebt. Diese Mitgliedschaft in formellen Gruppen ermöglicht zwar einerseits die Identifikation mit anderen, andererseits bleibt dabei die Interaktion auf ein gewisses „Gleichheitsniveau“ beschränkt und die individuelle Privatsphäre unangetastet.

⁶⁶ Vgl. ebd., S. 92-109.

⁶⁷ Vgl. Swedish Press: Swedish mentality by Åke Daun, 1990, <http://www.nordicway.com/search/Swedish%20Mentality.htm>, 06.05.2008.

⁶⁸ Vgl. Daun, S. 121.

⁶⁹ Vgl. Hofstede, S. 105.

⁷⁰ Vgl. Daun, S. 123-127.

Gefühl und Verstand

In Studien über die Rolle von Gefühlen in verschiedenen Kulturen zeigte sich, dass die Schweden weniger stark gefühlbetont reagieren als z. B. die Finnen, Koreaner oder Italiener.⁷¹ Spontane und lautstarke Gefühlausbrüche wie Wut, Freude oder Trauer sind selten. Laut Daun werden die Gefühle jedoch nicht nur weniger zur Schau gestellt als in anderen Ländern, sondern insbesondere negative Gefühle wie Angst und Aggressivität sind auch als Folge des kulturellen Lernens weniger stark ausgeprägt. So ist mitunter die politische, soziale und wirtschaftliche Stabilität des Landes als Ursache des schwedischen Temperaments zu betrachten.⁷²

Rationalität, Sachlichkeit und Organisationsvermögen zählen zu den Eigenschaften, die typischerweise mit Schweden assoziiert werden.⁷³ Die rationale Einstellung äußert sich besonders in Verhandlungen und Konflikten, es herrscht eine ausgeprägte Kompromissbereitschaft, praktische und pragmatische Lösungen werden bevorzugt.⁷⁴ Die Sachlichkeit spiegelt sich auch in der konkreten Sprache und im Gesprächsverhalten wider, man tauscht hauptsächlich Fakten aus, ohne tiefgründige psychologische Interessen zu verfolgen.

Weiters ist in Schweden ein deutlicher Fortschrittsglaube anzutreffen, Veränderungen werden grundsätzlich als positive Entwicklungen betrachtet. Geert Hofstede's „Uncertainty Avoidance Index“ zufolge ergibt sich daraus eine hohe Risikobereitschaft.⁷⁵ Charakteristisch für Gesellschaften mit diesen Indexwerten ist außerdem ein starkes Verantwortungsbewusstsein bei den jüngeren Generationen, wodurch sich der Generationskonflikt verringert.

Melancholie

In verschiedenen Untersuchungen fanden sich immer wieder Hinweise auf die melancholische und freudlose Stimmung der Bewohner Schwedens.⁷⁶ Die bekannteste Erklärung dafür ist der Einfluss des Klimas.⁷⁷ Als Folge von klimatischen Bedingungen bilden sich bestimmte Lebensformen heraus, die sich wiederum auf die Persönlichkeit auswirken. Außerdem hat das Klima durch Licht, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Wind eine direkte physiologische und psychologische Wirkung auf den Menschen.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 134-135.

⁷² Vgl. ebd., S. 145-147.

⁷³ Vgl. ebd., S. 154.

⁷⁴ Vgl. Swedish Press, <http://www.nordicway.com/search/Swedish%20Mentality.htm>, 06.05.2008.

⁷⁵ Vgl. Daun, S. 162.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 178-184.

⁷⁷ Vgl. Swedish Press, <http://www.nordicway.com/search/Swedish%20Mentality.htm>, 06.05.2008.

Eine weitere Theorie beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Lutherischen Kirche auf die Lebenseinstellung der Menschen: Streng puritanischen Moralvorstellungen zufolge sollte ein Übermaß an Vergnügen zu Schuldgefühlen führen.⁷⁸ Frohsinn, Genuss und Bequemlichkeit waren daher verpönt. Damit lassen sich auch der oben dargestellte Vernunftglaube sowie die Arbeitsethik und Ernsthaftigkeit untermauern.⁷⁹ Das Ergebnis der *European Values System Study* zeigt, dass Arbeit und Fleiß bei vielen Schweden die Basis der sozialen Identität ausmachen. Eine solche pflicht- und leistungsorientierte Lebenseinstellung kann jedoch den Zugang zu den Gefühlen erschweren und es kann länger dauern, bis sinnliche Freuden empfunden und ausgelebt werden.

Sprache

Åke Daun untersucht auch, welche Bedeutung bestimmte Sprichworte und Redewendungen für die Mentalitätsforschung haben und in welchen Wörtern sich die schwedische Identität widerspiegelt. Ein solches Wort ist beispielsweise der Ausdruck „lagom“, der übersetzt „angemessen, gerade richtig, passend“ bedeutet und von „lag“, also „Gesetz“ oder „die rechte Ordnung“ kommt.⁸⁰ Während man im Englischen und Deutschen nur von zwei Maßeinheiten, also „nicht zu groß“ und „nicht zu klein“ spricht, gibt es im Schwedischen ein eigenes Wort dafür, das man auch als Suche eines Kompromisses zwischen den sowohl individualistischen als auch kollektivistischen Tendenzen der Gesellschaft interpretieren könnte. Der Inhalt dieses Wortes ist für Schweden eindeutig und positiv und drückt ihre Vorliebe für das Vernünftige und Maßvolle aus. Eine Entsprechung des Wortes gibt es im Japanischen, auch bei den Japanern zählen Zurückhaltung, Vorsicht und Stille, besonders in sozialen Zusammenhängen.⁸¹ Dies zeigt sich laut Daun auch in der japanischen Kunst, die, wie die schwedische, nach Balance und Harmonie strebt.

Historische Einflüsse

Obwohl viele der mentalitätshistorischen Erklärungen und Theorien nur spekulativ bleiben können, lässt sich nach dem heutigen Stand der Wissenschaft die Herausbildung der schwedischen Mentalität anhand von empirischem Material verfolgen.⁸²

⁷⁸ Vgl. Daun, S. 187.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 191.

⁸⁰ Vgl. Sveriges Radio International, <http://www.sr.se/cgi-bin/international/nyhetssidor/amnessida.asp?programID=2108&Nyheter=0&grupp=2399&artikel=1166924>, 08.05.2008.

⁸¹ Vgl. ebd.

⁸² Vgl. Daun, S. 205-210.

Die Anpassung an die Lebensbedingungen im Kampf gegen die Naturgewalten in einem ausgestreckten, kalten, feuchten und spärlich bewohnten Land bieten mögliche Erklärungen für typisch schwedische Charaktereigenschaften. Um in Schweden, das noch Ende des 19. Jahrhunderts zu den ärmsten Ländern Europas gehörte, zu überleben, mussten einfache und praktische Lösungen gefunden werden.

In der vorindustriellen Zeit waren die Beziehungen zu anderen Menschen hauptsächlich Arbeitskontakte, das bäuerliche Leben war geprägt von harter Arbeit, daher gab es kaum Zeit für soziale Kontakte oder sonstige Vergnügungen. Außerdem boten sich weniger Gelegenheiten des geselligen Beisammenseins als in anderen europäischen Ländern, z. B. in Pubs oder Kaffeehäusern. Das raue Klima schrieb den Lebenswandel vor, was bedeutete, dass die Schweden den Großteil ihrer Zeit bei der Agrararbeit oder in den eigenen vier Wänden verbrachten. Durch das schnelle Wirtschaftswachstum und den steigenden Wohlstand entwickelten sich zwar neue Formen des Gemeinschaftslebens, allerdings standen weiterhin eher praktische und pragmatische Ziele im Vordergrund.

Dann sieht einen Zusammenhang zwischen der im Vergleich zu den Amerikanern weniger ausgeprägten Kommunikationsbereitschaft und dem schwedischen Gesellschaftssystem.⁸³ In der amerikanischen Gesellschaft wurden schon seit der Kolonisation Persönlichkeitszüge wie „go-getting“ und „drive“ geschätzt, die ein extrovertiertes, energisches und forsches Auftreten förderten.⁸⁴ Menschen, die diese Eigenschaften nicht besaßen, fühlten sich veranlasst, sich diese anzueignen oder ihre Unsicherheit zu verbergen. In der politischen und kulturellen Geschichte Schwedens hingegen zählten Werte wie persönliche Anspruchslosigkeit und Zurückhaltung, die von weltlichen und geistlichen Autoritäten verbreitet wurden. Außerdem gab es aufgrund der Homogenität der schwedischen Gesellschaft ein geringes Risiko für Konflikte und nie ein solches Bedürfnis, sich zu behaupten und vor Fremdeinflüssen zu schützen wie in den heterogenen USA.

Das schwedische Gesellschaftssystem ist wesentlich stärker technisch formalisiert, als dies in den meisten anderen Ländern der Fall ist.⁸⁵ Die zentrale staatliche Verwaltung, die sich bis ins 16. und 17. Jahrhundert zurückverfolgen lässt, bedeutet gleiche Behandlung für alle: Man wartet, bis man an der Reihe ist, füllt ein Formular aus usw. In diesem System werden soziale Kontakte und die Notwendigkeit von aktivem Engagement minimiert. Eine schüchterne und wortkarge Person hat daher nicht dieselben Schwierigkeiten mit Behörden

⁸³ Vgl. ebd., S. 211.

⁸⁴ Vgl. Swedish Press, <http://www.nordicway.com/search/Swedish%20Mentality.htm>, 06.05.2008.

⁸⁵ Vgl. ebd.

und bei der Arbeits- oder Wohnungssuche zu erwarten wie in Kulturen, in denen Kontakte, Wortgewandtheit, Charme und Aggressivität zählen.

Eine Konsequenz der Homogenität der schwedischen Kultur besteht in der Annahme, dass die anderen genauso denken oder handeln wie man selbst, und dass diese Gemeinsamkeiten auch am äußeren Erscheinungsbild erkennbar sind.⁸⁶ Dies birgt die Gefahr einer Kategorisierung. Deshalb sind die Schweden in Gesprächen eher vorsichtig und zurückhaltend und legen sehr viel Wert darauf, wie sie auf andere wirken. Dieses Streben nach Gleichheit und die Angst vor Abweichungen von Normen können aber zu Gruppenzwang und Konformität führen.⁸⁷

Die ausgeprägte Sachlichkeit und der Vernunftglaube lassen sich historisch durch die lange Regierungszeit der Sozialdemokraten begründen.⁸⁸ Die Überzeugung, dass die kollektiv d. h. zentral getroffenen Entscheidungen für Recht und Ordnung sorgen, hat den Aufbau der Gesellschaft länger geprägt als in anderen Ländern. Individuelle Gefühle spielten in der für Schweden typischen Politik, die von Vernunft und Fortschrittsglaube geleitet war, eine untergeordnete Rolle.

Während sich die Bewohner des bäuerlichen Schwedens aufgrund der Willkür der Natur und ständig drohenden Missernten unter großem psychischen Stress befanden, zeichnet sich das Leben in der heutigen Zeit durch vergleichsweise stressfreie Bedingungen aus.⁸⁹ Die Abwesenheit von Krieg, Revolutionen und politischen Turbulenzen hat die schwedische Mentalität geprägt. Besonders seit dem Zweiten Weltkrieg gilt das Land als stabil und wirtschaftlich äußerst erfolgreich, mit der Entwicklung des schwedischen Wohlfahrtsstaates und dem Prinzip der Gleichberechtigung wurde die soziale Basis für ein „low anxiety country“ geschaffen.

Der geringe Grad an gesellschaftlichem Stress und die stabile Gefühlslage wirken sich positiv auf zwischenmenschliche Beziehungen aus. Probleme werden weniger gefühlsbetont betrachtet als in anderen Nationen und es werden praktische Lösungen gefunden. Der auffällig stark ausgeprägte Pragmatismus führt dazu, dass Konflikte und Aggressionen vermieden und stattdessen Kompromisse geschlossen werden.

Daun zufolge hat sich die schwedische Mentalität als Konsequenz von gesellschaftlichen Veränderungen herausgebildet und wird sich daher auch in Zukunft weiter verändern. Trotz dieser generationsbedingten Unterschiede gibt es jedoch bestimmte Umwelteinflüs-

⁸⁶ Vgl. Daun, S. 214.

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 126.

⁸⁸ Vgl. ebd., S. 157.

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 215-216.

se, die schon immer wirksam waren und es auch bleiben werden.⁹⁰ Dazu gehören das Klima, die geografische Lage, die niedrige Einwohnerdichte und die sprachliche Minoritätsstellung. Ebenso wie die Lutherische Kirche das Denken geprägt hat, zählt auch die Verschonung von Krieg oder militärischen Bedrohungen zu den langfristigen Wirkungsfaktoren.

Zusammenfassend betont Daun jedoch die Begrenztheit der Möglichkeiten, die schwedische Kultur wissenschaftlich zu erfassen. „Kultur“ ist ein abstrakter Begriff, je nach Benutzer und Kontext variiert die Bedeutung – auch in den Wissenschaften. Eine einheitliche, allgemein anerkannte Definition gibt es daher nicht.⁹¹ Jedes wissenschaftliche Studium setzt gewisse methodische, theoretische und empirische Grenzen, innerhalb derer die Ergebnisse gültig sind, voraus.⁹² Dauns Erfassung der schwedischen Mentalität bezieht sich auf die Gemeinsamkeiten der Menschen, nicht auf die Variationen zwischen einzelnen Individuen. Da es unmöglich ist, die wirkliche Komplexität abzubilden, muss somit auch das von ihm beschriebene Schwedenbild eine Abstraktion bleiben.

2.5. Nationalcharakter

Bisher konnte weder das Phänomen „Kultur“ in seinen vielfältigen Erscheinungsformen einheitlich definiert noch der „Nationalcharakter“ empirisch voll erfasst werden.

Das Konzept vom Nationalcharakter basiert auf der Annahme, dass die Menschen einer Nation sich in den Grundmustern ihres Erlebens und Verhaltens sowie ihrer Persönlichkeit gleichen oder zumindest ähneln, und sich dementsprechend von Menschen anderer Nationen unterscheiden.⁹³ Diese These gerät jedoch ins Wanken, wenn man große, komplexe und stark differenzierte Nationen betrachtet, in welchen es sehr schwierig bis unmöglich scheint, von der Gleichheit oder Ähnlichkeit der Menschen, also „dem“ Deutschen, „dem“ Franzosen, „dem“ Schweden oder „dem“ Österreicher zu sprechen. Besondere Aufmerksamkeit wurde der Vorstellung vom Nationalcharakter im Zweiten Weltkrieg gewidmet, z. B. in verschiedenen Studien zwecks besserer Kenntnis des Gegners.⁹⁴ Allerdings hatten diese Untersuchungen mit beträchtlichen konzeptuellen und methodischen Schwierigkeiten zu kämpfen, die zum Teil bis heute nicht überwunden sind. Daher spricht man in der Kulturwissenschaft heute nur noch selten vom „Nationalcharakter“, sondern

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 217.

⁹¹ Vgl. Maletzke, S. 15.

⁹² Vgl. Daun, S. 227-228.

⁹³ Vgl. Maletzke, S. 45.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 44.

eher von den tiefenpsychologisch orientierten Konzepten der „Basispersönlichkeit“ oder dem „Sozialcharakter“.⁹⁵

Bei der „Basispersönlichkeit“ wird die Ansicht vertreten, dass die psychologischen Gemeinsamkeiten einer sozialen Gruppe in den kulturellen Einflüssen während der frühkindlichen Entwicklung begründet sind. Das Sozialverhalten der Sozialisierungsinstanzen, vor allem des Elternhauses, prägt die gleichartigen Basisstrukturen und diese Prägung äußert sich dann auch in den verschiedenen Erscheinungsformen der Kultur.

Mit dem „Sozialcharakter“ ist der Kern der Charakterstruktur gemeint, der bei den meisten Mitgliedern einer Kultur in ähnlicher Weise anzutreffen ist.

In aktuellen Untersuchungen wird zusätzlich die jeweilige Situation, in der ein Mensch mit einer bestimmten Persönlichkeit oder einem gewissen Charakter handelt, berücksichtigt.⁹⁶

Außerdem kann man den nationalen Charakter bei der Erfassung in zwei Haupttypen einteilen: den um die Persönlichkeit und den um die Kultur zentrierten Charakter.⁹⁷ Bei dem um die Persönlichkeit zentrierten Charakter betrachtet man vordergründig die allgemeinen Persönlichkeitsmuster, die für eine Nation spezifisch sind. Bei dem um die Kultur zentrierten Charakter stehen die Gewohnheiten, Praktiken, Normen und Wertvorstellungen im Mittelpunkt.

Obwohl einerseits die Frage zu stellen ist, ob diese Konzepte überhaupt empirisch fassbar sind, gibt es andererseits aufgrund immer wiederkehrender wissenschaftlicher Untersuchungen die Überzeugung, „[...] dass die Menschen einer Kultur – auch in großen und differenzierten Gesellschaften – eben doch psychologische Gemeinsamkeiten aufweisen und sich dadurch von Menschen anderer Kulturen unterscheiden.“⁹⁸

Im Marketing-, Werbe- und PR-Bereich wird vor allem mit Landesimages oder -klischees zur Vermittlung von Kultur gearbeitet, die wie der damit verbundene Nationalcharakter äußerst schwierig zu bestimmen sind.⁹⁹ Um die Vielfalt von Imagefacetten zu messen, werden unterschiedliche Verfahren eingesetzt.

Mit der „Repertory-Grid-Methode“ werden beispielsweise die Kategorien Politik, Gesellschaft, äußeres Erscheinungsbild eines Landes, kulturelle Aspekte, Bevölkerung und

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 46.

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 47-48.

⁹⁷ Vgl. Amon, S. 99.

⁹⁸ Maletzke, S. 47.

⁹⁹ Vgl. Amon, S. 155.

Wirtschaft hinterfragt.¹⁰⁰ Diese Methode dient zur Eruiierung und Auswertung subjektiver Bedeutungsassoziationen, um einen Einblick in das Konstruktsystem des Individuums zu ermöglichen.¹⁰¹ Das heißt Situationen, Personen, Rollen, Gruppen oder Gegenstände können mit dem Werkzeug „Repertory Grid“ als Ordnungsstruktur abgebildet werden: Der Mensch beschreibt seine Wirklichkeit mittels begrifflicher Abstraktionen (Konstrukten), die durch Erfahrungen geformt wurden und ordnet sie hinsichtlich geeigneter Elemente, die den Untersuchungsrahmen repräsentieren.

Weitere Methoden sind das „Perceptual Mapping“, mit dem die Wahrnehmungen von Menschen in einem zweidimensionalen Raum anhand von zentralen Elementen dargestellt werden, oder solche, die sowohl verbale als auch nonverbale Reize (z. B. Bild- und Musikreize) zur Evaluierung prägender Imagefacetten nutzen.¹⁰²

All diesen Betrachtungen zufolge kann der Begriff des „Schwedenbildes“ (das Schwedenimage) nur als ein Konstrukt angenommen werden, das je nach Untersucher und dessen Betrachtungsweise eine andere Bedeutung bekommt. Im Hinblick auf die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit bedeutet dies, dass die Hervorhebung gewisser nationaler Merkmale und Eigenschaften lediglich eine Annäherung an die tatsächlich vorhandene schwedische Kultur darstellen kann.

3. Unternehmenskultur

In den vorangegangenen Kapiteln wurde „Kultur“ meist mit der Staatsangehörigkeit in Verbindung gebracht. Organisations- oder Unternehmenskulturen sind seit Anfang der 1980er Jahre ein Modethema in der Management-Literatur. „Organisationskultur“ wurde zu einem Synonym für „kulturelles Klima“, das Äquivalent „Unternehmenskultur“ verdankt seine Popularität dem Erfolg der Arbeit *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* der McKinsey-Berater T.J. Peters und R.H. Waterman aus dem Jahre 1982.¹⁰³ Peters und Waterman verwendeten diesen Begriff dort erstmalig im Zusammenhang mit der Steuerung eines Unternehmens und machten die These populär, die Qualität und der Erfolg eines Unternehmens lägen in der Art und Weise, wie dessen Mitarbeiter zu denken, fühlen und handeln gelernt haben.¹⁰⁴ Das McKinsey-Modell sollte Managern die Bedeutung der „weichen“ Faktoren vermitteln, „die sich im Wesentlichen von den harten dadurch unter-

¹⁰⁰ Vgl. ebd.

¹⁰¹ Vgl. <http://www.qualitative-research.net/organizations/2/or-rg-d.htm>, 04.05.2008.

¹⁰² Vgl. Amon, S. 155.

¹⁰³ Vgl. Hofstede, S. 392.

¹⁰⁴ Vgl. Landenberger: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor, S. 16.

scheiden, dass sie quantitativ nicht erfassbar, technologisch nicht machbar und rational nicht restlos aufgeklärt sind.¹⁰⁵ Demnach ist „Unternehmenskultur“ ein weiches, ganzheitliches Konzept, von dem man allerdings harte Auswirkungen erwartet.¹⁰⁶

Hofstede beschreibt „Kultur“ als „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“¹⁰⁷ Insofern lässt sich die „Unternehmenskultur“ folgendermaßen definieren: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder eines Unternehmens von einem anderen unterscheidet.“¹⁰⁸ Allerdings wird die Kultur eines Unternehmens nicht nur im Kopf ihrer Mitglieder aufrechterhalten, sondern betrifft auch die Menschen, die mit dem Unternehmen zu tun haben wie Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmerorganisationen, Behörden und die Presse.

In einem Rückblick über 20 Jahre Organisationskulturliteratur unterscheidet der schwedische Soziologe Mats Alvesson acht von unterschiedlichen Autoren verwendete Metaphern.¹⁰⁹ Ihre positiven und negativen Aspekte beschreibt er folgendermaßen:¹¹⁰

1. Kontrollmechanismus für einen formlosen Vertrag,
2. Kompass, der die Richtung der Prioritäten vorgibt,
3. Sozialer Klebstoff zur Identifikation mit der Organisation,
4. Eine heilige Kuh, der sich die Leute verpflichtet sehen,
5. Gemütsgenerator für Gefühle und ihren Ausdruck,
6. Koffer von Konflikten, Zwiespältigkeiten und Bruchstücken,
7. Ideen, die als gegeben angesehen werden und die in tote Winkel führen,
8. Geschlossene Systeme von Ideen und Bedeutungen, die Leute davon abhalten, neue Möglichkeiten kritisch zu sondieren.

3.1. Das Kulturebenenmodell von Edgar Schein

Unternehmenskulturen sind komplexe Gebilde, zu denen nicht nur die impliziten Orientierungsmuster und Praktiken, sondern auch ihre sichtbaren Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen gehören, die das Handeln und die tägliche Führungspraxis prägen.¹¹¹

Um ein grundlegendes Verständnis für die Prozesse in einem Unternehmen zu bekommen,

¹⁰⁵ Ebd., S. 17.

¹⁰⁶ Vgl. Hofstede, S. 46.

¹⁰⁷ Ebd., S. 4.

¹⁰⁸ Ebd., S. 393.

¹⁰⁹ Vgl. Alvesson: Understanding organizational culture, S. 38 f.

¹¹⁰ Vgl. Hofstede, S. 395.

¹¹¹ Vgl. Schreyögg/Koch: Grundlagen des Managements, S. 333.

sollen im Folgenden die unterschiedlichen Ebenen einer Unternehmenskultur und ihre Beziehung zueinander beschrieben werden. Das in Abb. 2 dargestellte „Kulturebenenmodell“ von Edgar Schein zeigt den Aufbau einer Unternehmenskultur.

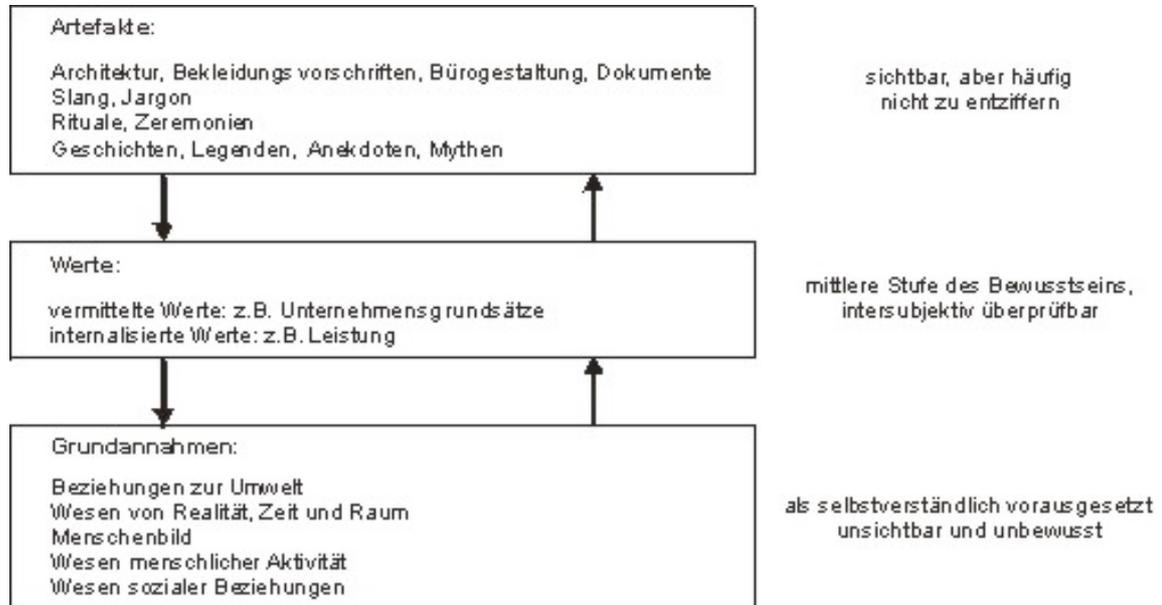


Abb. 2: Kulturebenenmodell von Schein¹¹²

Schein unterscheidet drei Ebenen, in denen sich Kultur manifestiert, angefangen bei den sichtbaren Artefakten, über die halbbewussten Werte und Normen bis hin zu den im inneren Kern liegenden unsichtbaren Grundannahmen.¹¹³

1. Artefakte

Die Artefakte werden den sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozessen zugeordnet.¹¹⁴ Sie bestehen aus Objekten und Verhaltensformen, z. B. Architektur, Firmensymbolen, Sprache, Technologien, Kleidung, Ritualen, Geschichten oder Gefühlsäußerungen.¹¹⁵ Es handelt sich also um die sichtbaren, hör- und fühlbaren Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen, die von Unternehmensmitgliedern, aber auch von Außenstehenden wahrgenommen werden können. Auf indirekte, aber anschauliche und einprägsame Weise wird vermittelt, worauf es in einem Unternehmen ankommt. Die Artefakte stellen den am einfachsten zugänglichen Teil der Unternehmenskultur dar, der die Aufgabe hat, den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern und

¹¹² Scholz/Stein: Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein, <http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=150>, 14.07.2008.

¹¹³ Vgl. Landenberger, S. 31.

¹¹⁴ Vgl. Schein, S. 31.

¹¹⁵ Vgl. Landenberger, S. 31.

Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und besonders an neue Mitglieder zu kommunizieren.

An dieser Stelle ist es notwendig, den Begriff der Unternehmenskultur vom Konzept der „Corporate Identity“ abzugrenzen. Letztere nimmt nämlich nur Bezug auf die oben angeführten sichtbaren Zeichen und entwickelt dabei Empfehlungen, diese umzugestalten.¹¹⁶ Es geht darum, das Besondere am Unternehmen, also dessen unverwechselbaren Charakter, aufzuzeigen und eine Identifizierung zu erreichen. Stellt eine solche Vermittlung und Verbesserung der Außendarstellung des Unternehmens das vordergründige Ziel dar, muss dennoch berücksichtigt werden, inwieweit das jeweils neu gestaltete Symbolsystem dem wirklich gelebten Normen- und Wertesystem entspricht oder entsprechen soll.

Obwohl sich die Artefakte in der Regel leicht beobachten lassen, sind sie jedoch schwer zu entschlüsseln und im Grunde nur im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Wertvorstellungen verstehbar.

2. Werte

Die Wertvorstellungen und Verhaltensstandards eines Unternehmens sind teils bewusst und teils unbewusst und können sich in Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien, Verboten, usw. äußern.¹¹⁷ Sie entstehen und entwickeln sich mit dem Unternehmen und werden meist von einzelnen, einflussreichen Organisationsmitgliedern vertreten.¹¹⁸ Bewähren sie sich, werden sie von anderen Mitgliedern angenommen und in das eigene Wertesystem, z. B. Unternehmensziele, -leitbilder und -strategien, übernommen. Die Werte und Normen sind dann Bestandteil des Gruppenwissens und dienen dem gemeinsamen Wissensvorrat. Es handelt sich um ein kollektives Handlungsmuster, das den Mitgliedern verdeutlicht, wie im Sinne der Kultur zu handeln ist.

Manche Unternehmen greifen diese latent vorhandenen Orientierungsmuster auf und formulieren sie zu einer ausdrücklichen Unternehmensphilosophie oder Managementgrundsätzen aus.¹¹⁹ Während bei der Unternehmenskultur die Werte und Normen aller Organisationsmitglieder einfließen, besteht die Unternehmensphilosophie dagegen fast ausschließlich aus den Werten der Führungskräfte.¹²⁰

Wenn die Wertvorstellungen nicht mehr hinterfragt, sondern als selbstverständlich angenommen werden und sich im Alltag erfolgreich bewährt haben, erlangen sie den Charak-

¹¹⁶ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 340.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 336.

¹¹⁸ Vgl. Landenberger, S. 32.

¹¹⁹ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 337.

¹²⁰ Vgl. Landenberger, S. 25.

ter von Grundannahmen, die sich auf der letzten Ebene des Kulturebenenmodells wieder finden.

3. Grundannahmen

Nach Schein bilden die unausgesprochenen Grundannahmen in Form von unbewussten, für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen die Substanz und den Kern der Unternehmenskultur.¹²¹ Um diese Ebene zu verstehen, muss man das Unternehmen historisch betrachten und sich fragen, welche Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer und bedeutendsten Leiter das Unternehmen in seiner Geschichte erfolgreich gemacht haben.¹²² Diese sind ursprünglich auf die Gründer und Leiter beschränkt gewesen und als Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses von den neuen Mitarbeitern übernommen und als selbstverständlich begriffen worden.

Diese grundlegenden Orientierungs- und Handlungsmuster betreffen die Natur des Menschen und seine Beziehungen ebenso wie Annahmen über Raum, Zeit und Wirklichkeit.¹²³ Sie sind nicht direkt erkenn- oder erfahrbar und müssen erschlossen werden, um die beiden oberen Ebenen der Artefakte, Werte und Normen in ihrer Bedeutung zu entschlüsseln und die Unternehmenskultur als Ganzes darstellen zu können. Treten Übereinstimmungen der Grundannahmen mit den beiden anderen Ebenen auf, so kann dies die Mitglieder bestätigen, verbinden und ein Gefühl von Identität vermitteln.

Das „Kulturebenenmodell“ wurde von Georg Schreyögg weiterentwickelt, der die Basisannahmen in fünf Grundthemen strukturiert: Umwelt, Wahrheit und Zeit, die Natur des Menschen, menschliches Handeln und soziale Beziehungen.¹²⁴

Die meist ungeschriebenen Gesetze der sozialen Beziehungen beinhalten die Vorstellung über eine bestimmte Ordnung, z. B. nach Alter, Herkunft oder Erfolg der Mitarbeiter. Außerdem stellt sich die Frage der Machtdistanz, also ob eher hierarchische oder egalitäre Beziehungen bevorzugt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sichtweise von Emotionen im Unternehmen und die Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Die zwischenmenschlichen Beziehungen können von Wettbewerb oder Kooperation, Teamerfolg oder Einzelerfolg geprägt sein.

¹²¹ Vgl. Schein, S. 31.

¹²² Vgl. ebd., S. 34-35.

¹²³ Vgl. ebd., S. 62-66.

¹²⁴ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 334-336.

In Bezug auf die Vorstellungen über das menschliche Handeln wird betrachtet, wie im Unternehmen Arbeit definiert ist und ob es wichtig ist, aktiv zu sein, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen oder eher abzuwägen und abzuwarten.

Außerdem gibt es in jedem Unternehmen implizite Annahmen über die Natur des Menschen, ob die typischen Mitarbeiter als gutwillig oder arbeitsscheu und böswillig angesehen werden, ob sie als selbständig und entwicklungsfähig gelten oder Kontrolle notwendig ist.

Jedes Unternehmen entwickelt bestimmte Annahmen über die Wahrheit. Dabei kann die Wahrheit aus Fakten, Autoritäten, Tradition, Wissenschaft, Pragmatik oder Experimenten hergeleitet werden. Auch moralische Problemstellungen gehören dazu.

Überdies entwickeln Gesellschaften und auch Unternehmen eigene Zeitraster, sodass teilweise erhebliche Unterschiede im Umgang mit Zeit bestehen können. Oft gibt es unterschiedliche Vorstellungen davon, was als „dringlich“ oder „zeitintensiv“ aufgefasst wird.

In den Bereich „Umwelt“ fallen Grundhaltungen über die Unternehmensumwelt. Die Umwelt (Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, Presse) kann beispielsweise als bedrohlich, herausfordernd oder bezwingbar wahrgenommen werden.

All diese Bestandteile der Grundannahmen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern bilden ein Muster. Diese Gesamtheit repräsentiert laut Schreyögg das „Weltbild“ einer Organisation, das den Mitgliedern Sinn und Orientierung vermittelt.¹²⁵

3.2. Die Erfassung von Unternehmenskulturen

Das „Kulturebenenmodell“ von Schein gibt nicht nur Aufschluss über den Aufbau einer Unternehmenskultur, sondern stellt auch eine Möglichkeit dar, wie diese empirisch untersucht und beschrieben werden kann.¹²⁶ Wichtig ist hierbei, dass es sich um die Erschließung einer teilweise unterhalb der Bewusstseisebene liegenden Orientierungswelt handelt.

Dieser Prozess auf Basis des 3-Ebenen-Schemas beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur, d. h. bei den Geschichten, die in der Firma erzählt werden, den Räumen und Gebäuden, dem Jargon und der Kleidung. Ein Studium der Historie des Betriebes bildet hierbei den Rahmen für ein besseres Verständnis der Entwicklung der Unternehmenskultur. Die vorherrschenden Werte und Normen manifestieren sich in immer wieder beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolsystemen.

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 332.

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 340-341.

Für die Untersuchung der Grundannahmen bieten sich Dokumente, z. B. in Form einer Unternehmenschronik, teilnehmenden Beobachtungen an Sitzungen und Feiern und Interviews mit den Mitarbeitern an. Letztlich bleibt der Zugang zu den Basisannahmen und dem Weltbild des Unternehmens aber laut Schreyögg ein interpretativer Prozess. Daher ist eine Prüfung des Ergebnisses sowohl mit Organisationsmitgliedern als auch mit Außenstehenden notwendig.¹²⁷

3.3. Starke und schwache Unternehmenskulturen

Die Bedeutung und der Einfluss einer Unternehmenskultur hängen davon ab, ob es sich um eine „starke“ oder „schwache“ Kultur handelt. Zur Beurteilung werden folgende drei Dimensionen herangezogen: Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe.¹²⁸

Das erste Kriterium unterscheidet Unternehmenskulturen danach, wie deutlich das Werte- und Normensystem ist, das sie vermitteln. Diese kulturellen Orientierungsmuster müssen sowohl relativ konsistent als auch in möglichst vielen Situationen anwendbar sein. Manchmal wird auch der Kulturrinhalt selbst, so etwa die Begeisterungskraft der Inhalte, zum Gegenstand der Bestimmung der Stärke gemacht. Visionen oder Orientierungsmuster können mehr oder weniger geeignet sein, Enthusiasmus auszulösen. Demnach geben starke Kulturen stimulierende und mitreißende Impulse.

Der Verbreitungsgrad verdeutlicht das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter die Kultur teilen. Von einer starken Unternehmenskultur spricht man also dann, wenn das Handeln sehr vieler Mitarbeiter von den gemeinsamen Werten geleitet wird.

Das dritte Kriterium „Verankerungstiefe“ erfasst, ob und inwieweit die kulturellen Muster zum selbstverständlichen Teil des täglichen Handelns geworden sind. Als Kennzeichen starker Kulturen gelten hier Stabilität, Vertrautheit und Fraglosigkeit im Alltag des Unternehmens über einen längeren Zeitraum.

Um Kultur als essentiellen Bestandteil des Unternehmens zu verstehen, der außerdem maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen kann, sollten die Mitarbeiter daher von Anfang an miteinbezogen werden. Die Werte müssen für alle Mitarbeiter relevant sein und immer in Verbindung zum Geschäftsziel stehen. Damit die Identifikation mit der Marke auf alle Mitarbeiter zutrifft und diese wirklich zu „Botschaftern“ des Unternehmens werden, spielen insbesondere die Dynamik und emotionale Aufladung der Kulturrinhalt, z. B. durch Geschichten, eine wichtige Rolle.

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 341.

¹²⁸ Vgl. ebd., S. 342-343.

3.4. Auswirkungen einer starken Unternehmenskultur

Positive Effekte

Zu den positiven Effekten zählen Orientierungsgewinn, reibungslose Kommunikation, rasche Entscheidungsfindung, zügige Umsetzung, geringer Kontrollaufwand, Motivation und Teamgeist, Stabilität und ein klares Marktprofil.¹²⁹

Starke Unternehmenskulturen vermitteln ein „Unternehmensweltbild“ und schaffen somit eine verständliche und überschaubare Handlungsorientierung für das einzelne Unternehmensmitglied. Außerdem existiert in starken Kulturen ein komplexes Kommunikations-Netzwerk, mit dem Informationen zuverlässiger weitergegeben werden können, als dies typischerweise bei hierarchischer Kommunikation der Fall ist. Eine gemeinsame Sprache, ein einheitliches Wertesystem und eine allseits akzeptierte Vision für das Unternehmen erleichtern und beschleunigen die Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse. Aufgrund gemeinsamer Überzeugungen und fest verankerter Leitbilder können Pläne und Projekte schneller und effektiver umgesetzt werden. Die internalisierten Orientierungsmuster lösen formale Kontrollen zum größten Teil ab. Weiters lassen die zentralen Werte des Unternehmens eine hohe Bereitschaft entstehen, sich für das Unternehmen zu engagieren. Eine starke Unternehmenskultur schafft Sicherheit, reduziert Angst und vermittelt ein Gemeinschaftsgefühl. Dies führt laut Schreyögg sogar zu einer geringeren Fluktuations- und Fehlzeitenrate als in anderen Unternehmen.¹³⁰

Abschließend soll noch ein weiterer positiver Effekt einer ausgeprägten Unternehmenskultur genannt werden, der sich nicht auf interne Prozesse im Unternehmen bezieht, sondern auf seine Wirkung nach außen. Eine starke Unternehmenskultur trägt zu einer Imagepositionierung und einer überzeugenden Corporate Identity bei. Je häufiger ähnliche Produkte und Leistungen auf den Märkten angeboten werden, desto wichtiger ist ein deutliches Marktprofil.¹³¹

Negative Effekte

Zu den möglichen negativen Effekten gehören laut Schreyögg die folgenden: Tendenz zur Blockierung neuer Orientierung, Umsetzungsbarrieren, Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster, kollektive Vermeidungshaltung, „Kulturdenken“ und Mangel an Flexibilität.¹³²

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 345-346.

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 346.

¹³¹ Vgl. Landenberger, S. 56.

¹³² Vgl. Schreyögg/Koch, S. 347-348.

Bei einem stark internalisierten Wertesystem besteht die Gefahr einer Verdrängung von Kritik und Warnsignalen, die zu der bestehenden Kultur im Widerspruch stehen. Feststehende Rituale und Traditionen verstärken die Entwicklung „geschlossener Systeme“. In starken Unternehmenskulturen werden neue Orientierungen und Veränderungen oft abgelehnt, wenn die Mitarbeiter ihre Identität bedroht sehen. Auch bei der Umsetzung von Veränderungen kann ein starkes Kultursystem Probleme bereiten. Soll ein grundsätzlicher Wandel stattfinden, gerät die Sicherheit in Gefahr, die Folgen sind Angst und Abwehr. Außerdem schaffen starke Kulturen eine emotionale Bindung an bestimmte Vorgangsweisen und Denkmuster. Neue Ideen, die ein hohes Maß an Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit voraussetzen, können somit auf eine kollektive Vermeidungshaltung stoßen. Unter „Kulturdenken“ versteht Schreyögg die Motivation, den kulturellen Rahmen zu erhalten und eine gewisse Konformität zu „erzwingen“. Die geschilderten Effekte bringen den Mangel an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität mit sich. Insofern kann sich eine allzu starke Unternehmenskultur als hinderlich erweisen, wenn es um die rasche Umstellungsfähigkeit traditioneller Strategien geht.

3.5. Unternehmenskultur im internationalen Kontext

Jede Unternehmenskultur ist letztlich in die nationale Kultur eingebettet, in der das Unternehmen operiert. Das heißt, das Unternehmen spiegelt aufgrund der Annahmen und Überzeugungen seiner Gründer, Leiter und Mitarbeiter die tieferen Annahmen der nationalen Kultur.¹³³

Die tieferen Annahmen einer nationalen Kultur, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln, betreffen nach Schein wie oben angeführt die unsichtbare Ebene der Beziehung des Menschen zur Natur, soziale Beziehungen, das Wesen der Realität, der Wahrheit, der Zeit und des Raumes.

Auch das „Kulturelle Schachtelmodell“ von Knut Bleicher verdeutlicht die Einbettung in die nationale Kultur.¹³⁴ Darin befindet sich die Unternehmenskultur im inneren Kern und wird von außen durch die Branchenkultur beeinflusst und von nationalen und kontinentalen Kulturen umgeben und geprägt.

Es ist also unzweifelhaft, dass sich in Unternehmenskulturen auch landeskulturelle Muster wieder finden lassen, allerdings gibt es auf der anderen Seite auch unübersehbare Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen innerhalb ein und derselben Landeskul-

¹³³ Schein, S. 60.

¹³⁴ Vgl. Bleicher: Chancen für Europas Zukunft, S. 51 f.

tur.¹³⁵ Wie die Entwicklung einer Unternehmenskultur mit den Einflüssen der Landeskultur auszubalancieren ist, stellt besonders für multinationale Unternehmen eine wichtige Frage dar, weil dort verschiedene Landeskulturen aufeinander treffen. Hier ergeben sich zwei grundsätzliche Alternativen: Entweder die Auslandsgesellschaften entwickeln vor dem Hintergrund der jeweiligen Landeskulturen eigene Unternehmenskulturen (Pluralistische Unternehmenskultur) oder in den Auslandsgesellschaften und im Stammhaus wird eine gemeinsame kohärente Gesamtkultur praktiziert (Universelle Unternehmenskultur).¹³⁶

Die pluralistische Unternehmenskultur ist darauf ausgerichtet, die Auslandsgesellschaften weitgehend den landeskulturellen Einflüssen zu öffnen, sodass sich schließlich in jeder Auslandsgesellschaft eine spezifische Unternehmenskultur entwickelt.

Bei der universellen Unternehmenskultur steht die Kohärenz des Gesamtsystems im Vordergrund, gemeinsame Wahrnehmungs- und Handlungsmuster sollen ein länderübergreifendes Bezugssystem sicherstellen. Von den Auslandsgesellschaften wird demnach erwartet, dass sie das spezielle kulturelle Unternehmensprofil trotz eventuell unterschiedlicher lokaler Gegebenheiten garantieren. Ein solcher Transfer der Unternehmenskultur in verschiedene Kontexte setzt die direkte Vermittlung von Symbolen und Ritualen, beispielsweise eine weltweit einheitliche Firmenkleidung, voraus.

Geert Hofstede zufolge unterscheiden sich Unternehmenskulturen in vielerlei Hinsicht von nationalen Kulturen: Ein Unternehmen stellt ein soziales System anderer Art dar als ein Land.¹³⁷ Der Unterschied besteht darin, dass die Mitglieder eines Unternehmens normalerweise nicht darin aufgewachsen sind, sondern ihre Entscheidung, sich diesem anzuschließen, beeinflussen können und auch nur während ihrer Arbeitszeiten mit ihm zu tun haben. Daher erweisen sich Forschungsergebnisse über nationale Kulturen und deren Dimensionen nur teilweise als nützlich für das Verständnis von Unternehmenskulturen.

Die Verschiedenheit zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen beruht auf ihrer unterschiedlichen Mischung aus Werten und Gewohnheiten.¹³⁸ Nationale Kulturen sind Teil der mentalen Programmierung, die in der Umgebung, in der man lebt, erlernt werden. Sie enthalten den Großteil der menschlichen Grundwerte. Organisationskulturen werden erworben, wenn man mit bereits fest gefügten Werten in eine Arbeitsorganisation

¹³⁵ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 352.

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 353-355.

¹³⁷ Vgl. Hofstede, S. 46.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 396.

hineinkommt. Sie bestehen hauptsächlich aus den Praktiken der Organisation und sind oberflächlicher.

In den IBM-Studien, in denen (abgesehen von der Staatsangehörigkeit) vergleichbare Gruppen von Menschen untersucht wurden, fand man zwischen nationalen Kulturen bedeutende Unterschiede bei den Werten im Sinne allgemeiner Vorstellungen, z. B. von gut und böse.¹³⁹ Diese Unterschiede traten auf, obwohl man bei IBM-Mitarbeitern mit vergleichbaren Tätigkeiten in Niederlassungen verschiedener Länder jeweils ähnliche Praktiken ermittelte.

Hofstede führte mit der Förderung von IRIC, dem „Institute for Research on Intercultural Cooperation“ ein Forschungsprojekt durch, bei dem die länderübergreifenden IBM-Untersuchungen als Modell verwendet wurden.¹⁴⁰ Als eine Ergänzung zur länderübergreifenden Studie war das IRIC-Projekt organisationsübergreifend, es deckte eine Reihe von verschiedenen Organisationen ab. Hofstede fand heraus, dass die Rolle der Werte gegenüber Praktiken auf der Organisationsebene genau das Gegenteil ihrer Rolle auf der nationalen Ebene ist. Der Vergleich zwischen Mitarbeitern verschiedener Organisationen zeigte deutliche Unterschiede bei den Praktiken, aber wesentlich geringere Unterschiede bei den Werten.

Es besteht zwar kein Zweifel, dass Organisationskulturen durch die Werte von Gründern und Schlüsselfiguren geformt werden, aber die Auswirkung dieser Kulturen auf gewöhnliche Mitglieder wird durch gemeinsame Praktiken bestimmt.¹⁴¹ Die Werte der Gründer- und Führungspersönlichkeiten werden also zu Praktiken der Mitglieder.

Solche effektiv geteilten Praktiken sind auch der Grund, dass multinationale Unternehmen funktionieren können, da man bei Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten nicht von gemeinsamen Werten ausgehen kann.¹⁴² Man koordiniert die geschäftlichen Aktivitäten durch weltweite Praktiken, die durch den nationalen Ursprung des Unternehmens beeinflusst werden und von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Herkunftsländern erlernbar sind.

In den IBM-Untersuchungen hatte man vier Dimensionen nationaler Kulturen ermittelt (Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Femininität/Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung), die sich auf die Werte bezogen.¹⁴³ Die bei der IRIC-Studie untersuchten Organisationen unterschieden sich allerdings nur leicht hinsichtlich der kulturellen Werte

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 397.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 397-411.

¹⁴¹ Vgl. ebd., S. 398.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 398-399.

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 404-405.

ihrer Mitglieder. Dagegen ergaben sich beträchtliche Unterschiede bei den Praktiken. Hieraus ermittelte Hofstede sechs völlig neue Dimensionen, d. h. Dimensionen von Praktiken, und nicht von Werten, die folgende Bezeichnungen erhielten:¹⁴⁴

1. prozessorientiert/ergebnisorientiert: In dieser Dimension wird ein Interesse an Mitteln einem Interesse an Zielen gegenübergestellt.
2. personenorientiert/aufgabenorientiert: Hier steht ein Interesse für Menschen einem Interesse für die Erledigung der Arbeit gegenüber.
3. organisationsgebunden/professionell: In der dritten Dimension werden Unternehmen einander gegenübergestellt, in denen die Mitarbeiter ihre Identität weitgehend aus der Organisation und deren Normen ableiten oder sich eher mit ihren konkreten Arbeitsaufgaben identifizieren.
4. offenes System/geschlossenes System: Mitglieder von offenen Systemen sind offen gegenüber Neulingen und Außenstehenden. Es würde beinahe jeder in die Organisation passen, und neue Mitarbeiter brauchen nur ein paar Tage, um sich wohl zu fühlen. In geschlossene Systeme passt nur eine bestimmte Gruppe von Menschen, und die Mitglieder benötigen mehr als ein Jahr, um sich dort zu integrieren. Diese Dimension beschreibt also das Kommunikationsklima und hängt als einzige der sechs Dimensionen auch mit der Nationalität zusammen.
5. schwache Kontrolle/strenge Kontrolle: Diese Dimension beschäftigt sich mit dem Grad an interner Strukturierung in der Organisation. In Unternehmen mit schwacher Kontrolle herrscht eine weniger straffe Strukturierung als in Organisationen mit strenger Kontrolle. So wird z. B. das Arbeitsumfeld in Organisationen mit starker Kontrolle als kostenbewusster beschrieben, Besprechungstermine beginnen pünktlich und es gibt nur selten Witze über die Firma und die Arbeit.
6. normativ/pragmatisch: Die sechste Dimension bezieht sich auf den Begriff der „Kundenorientierung“. Pragmatische Unternehmen sind marktorientiert, während normative ihre Aufgabe gegenüber der Außenwelt in der Einhaltung unantastbarer Regeln und firmeninterner Verfahrensweisen begreifen. In pragmatischen Organisationen liegt der Schwerpunkt auf der Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden, Ergebnisse sind wichtiger als moralische Wertvorstellungen.

Für international agierende Unternehmen stellt sowohl die Unternehmenskultur als auch das Landesimage einen wichtigen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit dar. Als „Her-

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 406-411.

kunftslandeffekt“ bezeichnet man in diesem Zusammenhang den positiven oder negativen Einfluss, der das Produktionsland auf den Wahlprozess oder das Verhalten des Konsumenten haben könnte.¹⁴⁵ Wie im zweiten Kapitel angeführt wurde, besitzen Länderimages oft eine generalisierende, klischeeartige Struktur, mit der das Unternehmen im Ausland in Verbindung gebracht wird. Auch auf der Ebene der Organisationen ist daher eine gewisse Rücksichtnahme auf diesen Effekt unabdingbar. Außerdem muss kritisch untersucht werden, zu welchen Zwecken solche Images in der PR/Werbe/Marketing-Branche eingesetzt werden, und ob sie der Wahrheit entsprechen.

¹⁴⁵ Vgl. Amon, S. 41.

EMPIRISCHE ANALYSE

Im Verlauf der bisherigen Arbeit wurden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen dargelegt, die nun in der empirischen Analyse am Beispiel des Möbelkonzerns IKEA veranschaulicht und vertieft werden sollen. Die obige Darstellung der wissenschaftlichen Definitionsschwierigkeiten und Begrenztheit bei der Erfassung von Kultur, insbesondere nationaler Kulturen und Länderimages, führt zur Frage, welche Bereiche und Dimensionen zur Untersuchung des Schwedenbildes in der Unternehmenskultur von IKEA angeführt werden können.

Um die kulturellen Wurzeln des Unternehmens zu untersuchen, erfolgt im ersten Kapitel ein Studium der Unternehmensgeschichte. Ziel ist es schließlich, die Bedeutung des Ursprungslandes Schweden für die Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur aufzuzeigen.

Im zweiten Kapitel wird die Unternehmenskultur anhand der „Artefakte“, „Werte“ und „Grundannahmen“ des oben vorgestellten „Kulturebenenmodells“ von Edgar Schein untersucht, wobei der Schwerpunkt in allen Ebenen auf den schwedischen Aspekten liegt. Hierzu zählen beispielsweise das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens, die Vision, die Geschäftsidee, die Organisationsstruktur und das Management.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den IKEA Produkten: Wie gelangt die schwedische Wohnkultur mittels der IKEA Einrichtungsgegenstände ins Ausland? Anhand eines Überblicks über die Geschichte der schwedischen Einrichtungstraditionen und des schwedischen Designs wird zunächst die Beziehung des Unternehmens zur nationalen Wohn- und Produktkultur verdeutlicht. Anschließend sollen die spezifischen Kennzeichen des IKEA Einrichtungsstils und der Einfluss schwedischer Stilelemente untersucht werden.

1. Die IKEA Geschichte

1.1. Gründung

Ingvar Kamprad, der Gründer von IKEA, wurde 1926 als Sohn einer deutschstämmigen Bauernfamilie in Småland in Südschweden geboren.¹⁴⁶ Dort wuchs er auf dem Bauernhof Elmtaryd in der Nähe des kleinen Dorfes Agunnaryd auf. Bereits als fünfjähriger Junge entdeckte er sein Geschäftstalent.¹⁴⁷ Er fand heraus, dass er Streichhölzer in Stockholm

¹⁴⁶ Vgl. IKEA: Our history, http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/index.html, 04.07.2008.

¹⁴⁷ Vgl. Torekull: Das Geheimnis von IKEA, S. 19.

günstig in großen Mengen kaufen und sie dann zu einem sehr günstigen Preis weiterverkaufen konnte, dabei aber immer noch Gewinn machte.

Im Jahre 1943 gründete Ingvar Kamprad im Alter von 17 Jahren seine eigene Firma.¹⁴⁸ Der Name IKEA setzt sich aus den Initialen von Ingvar Kamprad, Elmtaryd und Agunnaryd zusammen. Ursprünglich verkaufte Kamprad als fahrender Händler verschiedene Artikel wie z. B. Stifte, Portemonnaies, Uhren und Nylonstrumpfhosen, die er auch teilweise aus dem Ausland importierte. 1945 weitete er seine Verkaufsstrategie aus, indem er damit anfang, in lokalen Zeitungen Anzeigen für seine Produkte aufzugeben. Mithilfe des örtlichen Milchwagens richtete er einen provisorischen Versanddienst ein und lieferte Produkte an den nächsten Bahnhof. Die ersten Möbel von Herstellern in den Wäldern in der Nähe von Ingvar Kamprads Wohnort wurden 1948 in das IKEA Produktsortiment aufgenommen.

1.2. Das erste IKEA Möbelhaus wird eröffnet

In den folgenden Jahren steigerte sich Kamprads ausgeprägter Unternehmergeist weiter, es wurde das Fundament für das bis heute so erfolgreiche IKEA Konzept gelegt.¹⁴⁹ Der Gründer erkannte die Möglichkeit, mithilfe eines Katalogs Möbel in größerem Umfang zu verkaufen, 1951 erschien der erste IKEA Katalog.

Durch die Eröffnung der ersten Möbelausstellung in Älmhult im Jahre 1953 zeigte IKEA deutlich die Funktion und Qualität seiner Niedrigpreisprodukte: Die Kunden konnten die IKEA Einrichtungsgegenstände zum ersten Mal sehen und anfassen, bevor sie diese bestellten. Das Unternehmen IKEA nahm Gestalt an, viele der ungeschriebenen Gesetze entstanden bereits in jener Zeit: der Familiengeist, die Hilfsbereitschaft, die Sparsamkeit und ein starkes Verantwortungsgefühl.¹⁵⁰

Nachdem der Möbelhandel begonnen hatte, IKEA wegen der niedrigen Preise zu boykottieren, entschied man sich zum Design eigener Möbel.¹⁵¹ Außerdem begann IKEA in den folgenden Jahren mit der Produktion in Polen. 1956 kam einer der ersten IKEA Mitarbeiter namens Gillis Lundgren auf die Idee, beim Transport die Beine eines Tisches abzunehmen, um Transportschäden zu verhindern. Flache Pakete und Möbel zur Selbstmontage, durch die zudem Platz für die Lagerung und Versandkosten gespart werden konnte,

¹⁴⁸ Vgl. IKEA: Die ganze Geschichte, http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁴⁹ Vgl. ebd.

¹⁵⁰ Vgl. Torekull, S. 38.

¹⁵¹ Vgl. Meuli: Blonde Möbel, <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

wurden Teil des Konzepts, mit dem man sich schließlich gegen die Konkurrenten behauptete.

Das erste IKEA Einrichtungshaus wurde 1958 in Älmhult eröffnet, zur damaligen Zeit war es die größte Möbelausstellung in Skandinavien.¹⁵² Zwei Jahre später gab es dort auch das erste IKEA Restaurant und die ersten Produkttests der IKEA Produkte nach schwedischen Qualitätsstandards.

1.3. „Kungens Kurva“

Als Ingvar Kamprad im Jahre 1965 das 31 000 Quadratmeter große Möbelhaus in Stockholm, das Flaggschiff „Kungens Kurva“ („die Kurve des Königs“), eröffnete, standen Tausende von Menschen stundenlang in Schlangen an.¹⁵³ Der kreisrunde Bau wurde vom New Yorker Guggenheim Museum inspiriert. 1970 löste ein elektrischer Defekt einen Brand aus, das Einrichtungshaus wurde stark verwüstet.¹⁵⁴ Bei der Wiedereröffnung erblickte ein wichtiger Teil des IKEA Konzepts das Licht der Welt: Selbstbedienung wurde nun das Verkaufsmodell von IKEA und ist es bis heute geblieben. „Der Kunde als Produktionspartner“ holt seine Waren im Mitnahmelager selbst ab und übernimmt den Heimtransport und die Montage. Weil er somit den größten Teil der Arbeit beim Möbelkauf selbst erledigt, konnten die Preise gesenkt werden.¹⁵⁵ Im Restaurant wurden nach dem Umbau typisch småländische Gerichte zu günstigen Preisen serviert und für Kinder gab es Spielecken. Seitdem ist das „Kinderparadies“ mit den bunten Plastikbällen, in dem die Kinder spielen können, während ihre Eltern ungestört einkaufen, eine weitere IKEA Spezialität.

1.4. Beginn der internationalen Expansion

Das erste Einrichtungshaus außerhalb Skandinaviens wurde 1973 in Spreitenbach bei Zürich eröffnet.¹⁵⁶ Der Erfolg in der Schweiz ebnete den Weg für eine schnelle Expansion nach Deutschland, wo es 1974 in München das erste Möbelhaus gab. Es folgten Geschäftsstellen in Australien, Kanada und Zentraleuropa. 1977 erreichte IKEA Österreich, das erste Einrichtungshaus öffnete seine Tore in Wien.

Ingvar Kamprad hatte schon in den frühen 1970er Jahren angefangen, sich Gedanken über die Zukunft von IKEA zu machen und war bestrebt, sein Lebenswerk so gut wie

¹⁵² Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁵³ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 44.

¹⁵⁴ Vgl. Torekull, S. 94.

¹⁵⁵ Vgl. Jungbluth: Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs, S. 82.

¹⁵⁶ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 45.

möglich gegen äußere Einflüsse zu sichern und über seinen Tod hinaus zu erhalten.¹⁵⁷ Daher verließ er sowohl aufgrund der Steuern als auch anderer Umstände seine schwedische Heimat.¹⁵⁸ Ingvar Kamprad war nicht der einzige, der unter dem rigorosen schwedischen Steuersystem litt, auch zahlreiche andere Prominente und Unternehmer beklagten sich zu dieser Zeit über die hohen Steuern.¹⁵⁹

1973 zog Kamprad mit seiner Frau und seinen drei Kindern nach Dänemark, wo die Hauptverwaltung der internationalen IKEA Gruppe ein Quartier in einem früheren Gasthof in Humlebæk, einer Ortschaft an der Øresundküste nördlich von Kopenhagen fand. Die Familie blieb dort allerdings aus steuerlichen Gründen nur vier Jahre, danach fiel die Wahl auf die französische Schweiz. Seitdem lebt der Gründer von IKEA auf einem Bauerndorf in der Nähe von Lausanne.

1.5. Das Testament eines Möbelhändlers

Da der Geschäftsführer nun nicht mehr alles vor Ort entscheiden konnte, formulierte er für seine Mitarbeiter *Das Testament eines Möbelhändlers*, das 1976 veröffentlicht wurde.¹⁶⁰ Obwohl er noch nicht einmal 50 Jahre alt war, dachte er schon an die nächste Generation: „Diese muss das Konzept sowohl garantieren als auch weiterentwickeln, denn ohne Entwicklung sterben auch glänzende Geschäftsideen eines natürlichen Todes.“¹⁶¹ Daher wurden im Testament die IKEA Vision und Geschäftsidee festgehalten, und es hat bis heute einen starken Einfluss auf die Entwicklung und Vitalität der IKEA Kultur.

1.6. Der IKEA Konzern entsteht

Auch in den 1980er Jahren expandierte das Unternehmen rasch weiter und erschloss neue Märkte wie Frankreich, die USA, Großbritannien und Italien.¹⁶²

Als im Jahre 1982 der IKEA Konzern entstand, fing das Unternehmen an, die Formen des heutigen modernen IKEA anzunehmen. Weil es Ingvar Kamprad wichtig war, für IKEA eine Eigentümerstruktur und Organisation zu schaffen, die eine langfristige Unabhängigkeit sicherstellt, ist der Konzern seit 1982 Eigentum einer Stiftung, der Stichting INGKA Foundation mit Sitz in den Niederlanden.¹⁶³ Der Grund für die Wahl der Nieder-

¹⁵⁷ Vgl. Jungbluth, S. 86-88.

¹⁵⁸ Vgl. Torekull, S. 115-117.

¹⁵⁹ Vgl. Jungbluth, S. 92.

¹⁶⁰ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁶¹ Torekull, S. 126.

¹⁶² Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/index.html, 04.07.2008.

¹⁶³ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/About_IKEA_Group/index.html, 05.09.2008.

lande als Standort war, dass es dort ein besonders liberales Stiftungsrecht gab.¹⁶⁴ Als eine als gemeinnützig registrierte Stiftung muss die Stichting INGKA Foundation nur wenig Steuern zahlen und ist außerdem vor einer Firmenübernahme geschützt.¹⁶⁵

Der Konzern umfasst alle IKEA Betriebe – die Swedwood Produktionsgruppe, die Distributions- und Lagerabteilungen und die Unternehmen, die Einrichtungshäuser in Ländern auf der ganzen Welt besitzen.¹⁶⁶

Die INGKA Holding B.V. (niederländisch für GmbH) ist die Muttergesellschaft aller Unternehmen des IKEA Konzerns, die ihren Sitz ebenfalls in den Niederlanden hat. Das IKEA Konzept und die Markenrechte sind im Besitz der Firma Inter IKEA Systems B. V. mit Sitz in Delft in den Niederlanden.¹⁶⁷ Inter IKEA Systems B. V. ist Franchisegeber aller IKEA Einrichtungshäuser, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Konzerns betrieben werden. Die meisten Einrichtungshäuser sind in der IKEA Group vereint.

IKEA Services B.V. und IKEA Services AB mit neun Personaleinheiten in den Niederlanden und in Schweden unterstützen die Arbeit der Konzernunternehmen mit internen Dienstleistungen. Am Entstehungsort in Älmhult befinden sich die Produktentwicklung IOS (IKEA of Sweden) und die Katalogproduktion.

Lediglich IKANO, eine internationale Gruppe von Unternehmen u. a. aus der Versicherungs-, Banken-, Immobilien- und Anlagewirtschaft, die ursprünglich Teil des IKEA Konzerns war, befindet sich noch im Besitz der Familie Kamprad.¹⁶⁸

Während Ingvar Kamprad gemeinsam mit einer großen Anzahl von Beratern diese verschachtelte Unternehmensstruktur ausarbeitete, gewann die IKEA Sortimentserie mit dem Namen „Stockholm“ 1984 den Preis „Excellent Swedish Design“.¹⁶⁹ In den Jahren darauf folgten weitere Design-Preise. Außerdem wurde im Jahre 1984 der IKEA FAMILY Kundenclub eingeführt, der zahlreiche Mitgliedsvorteile wie z. B. Sonderangebote, das IKEA FAMILY Einrichtungsmagazin und schwedische Veranstaltungen (in den Ländern außerhalb Skandinaviens) bietet.

1986 zog sich der IKEA Gründer von der Konzernleitung zurück und agiert seitdem als Berater für die Muttergesellschaft. Anders Moberg wurde Konzernchef.

¹⁶⁴ Vgl. Jungbluth, S. 109.

¹⁶⁵ Vgl. http://www.Stiftungen.org/index.php?strg=82_89_189&baseID=427, 05.09.2008.

¹⁶⁶ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/About_IKEA_Group/index.html, 05.09.2008.

¹⁶⁷ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 7.

¹⁶⁸ Vgl. IKANO: <http://www.ikanogroup.com/index.php?id=22>, 08.09.2008.

¹⁶⁹ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

1.7. IKEA wächst weiter

Zu Beginn der 1990er Jahre erreichte IKEA Osteuropa, es wurden Einrichtungshäuser in Ungarn, Tschechien und Polen eröffnet.¹⁷⁰ Der Konzern formulierte das Programm seiner Umweltpolitik, um sicherzustellen, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei allen Geschäftstätigkeiten Verantwortung für die Umwelt übernehmen.

Nachdem IKEA eigene Sägewerke und Produktionsstätten erworben hatte, wurde 1991 die Produktionsgruppe Swedwood gegründet, um Möbel auf Holzbasis und Holzkomponenten herzustellen.¹⁷¹ Swedwood betreibt 38 Fabriken und Sägewerke in 11 Ländern (hauptsächlich in Osteuropa) und beschäftigt 14 800 Mitarbeiter. Die eigene Produktionsgruppe sorgt ohne Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten für die Verfügbarkeit wichtiger IKEA Produkte in ausreichenden Mengen und ermöglicht zudem einen besseren Einblick in die Produktionsbedingungen.

Um den Bedarf an Einrichtungslösungen von Familien mit Kindern abzudecken, wurde 1997 das Sortiment IKEA Kinderwelt eingeführt.¹⁷² Die Produkte werden zusammen mit Experten entworfen und sollen die Koordinations- und sozialen Fähigkeiten sowie die Kreativität von Kindern fördern. Seit der Einführung der IKEA Website www.IKEA.com ist das Unternehmen auch im Internet vertreten.

Das erste Möbelhaus in China wurde im Frühjahr 1998 in Anwesenheit des schwedischen Botschafters eröffnet.¹⁷³ Für IKEA hatte die Geschäftseröffnung in Shanghai einen höheren Symbolwert als irgendeine andere Neuinvestition seit langer Zeit.¹⁷⁴ Ebenso wie das Haus in der Schweiz der erste Schritt zur Eroberung des europäischen Kontinents war, hoffte man, „dass Shanghai den Absprung zu einem noch höheren Ziel schaffen wird – nämlich einen Markt für mehr als einer Milliarde Chinesen zu gewinnen.“¹⁷⁵

Bald darauf wurde bereits der Vertrag über die Eröffnung eines Hauses in Peking geschlossen. Hier drängelten sich die Kunden, die anfangs eher Kleinigkeiten kauften und wegen der Atmosphäre kamen, so dicht wie in keinem anderen IKEA Geschäft auf der Welt.

Im Jahre 1999 löste Anders Dahlvig den bisherigen Konzernchef ab und übernahm die Konzernleitung. IKEA beschäftigte nun 50 000 Mitarbeiter und hatte 158 Einrichtungshäuser in 29 Ländern.¹⁷⁶ Ein besonderer Tag für alle IKEA Mitarbeiter war der „Mitarbeiter-

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

¹⁷¹ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 6 ff.

¹⁷² Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁷³ Vgl. Jungbluth, S. 136-138.

¹⁷⁴ Vgl. Torekull, S. 239.

¹⁷⁵ Ebd.

¹⁷⁶ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

tag“ am 9. Oktober 1999. Der weltweite Gesamtumsatz dieses Tages – insgesamt über 84 Millionen Euro – wurde an alle Mitarbeiter verteilt.

1.8. Eroberung neuer Märkte

Bei der Eröffnung des ersten Möbelhauses in Russland im Jahre 2000 reiste der 73-jährige Gründer des Möbelimperiums nach Moskau, um diese Premiere persönlich zu erleben.¹⁷⁷ Der Andrang war gewaltig, derartige Käuferschlangen vor einem Geschäft hatte es in der russischen Hauptstadt seit Sowjetzeiten nicht mehr gegeben. In der Konzernführung hatten die meisten Manager den russischen Markt für zu riskant gehalten, Ingvar Kamprad bestand jedoch auf dem Wagnis: „In Russland aufzumachen, war für mich wichtig, denn ich glaube, dass ein gemäßigter Kapitalismus ein Schrittmacher der Demokratisierung ist.“¹⁷⁸

Seit Beginn des neuen Jahrtausends zeichnen sich auch Erfolge verschiedener Partnerschaften zur Unterstützung von Umwelt- und sozialen Projekten ab. So arbeitet IKEA bei diversen Umweltthemen mit dem WWF zusammen und unterstützt UNICEF beim Kampf gegen Kinderarbeit.¹⁷⁹ Der Verhaltenskodex „Einkauf von Einrichtungsprodukten – The IKEA Way“ (IWAY), der unter anderem die Arbeitsbedingungen und Umweltfragen regelt, wurde eingeführt.

Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung von IKEA war die Einführung des Onlineshopping.¹⁸⁰ Zunächst gab es das IKEA Homeshopping nur in Schweden und Dänemark, mittlerweile können die Kunden auch in vielen anderen Ländern über das Internet einkaufen.

Im Jahre 2001 testete der IKEA Konzern das Betreiben eines eigenen Bahnunternehmens durch IKEA Rail AB. Der Zug pendelte fünfmal pro Woche zwischen Älmhult und Duisburg. 2004 wurde der Bahnbetrieb zwar von einem externen Bahnbetrieb übernommen, der Einsatz von Schienenverkehr ist jedoch weiterhin ein wichtiger Teil der IKEA Strategie, nachhaltige Transportmöglichkeiten für Materialien und Produkte zu fördern.

Im Jahre 2004 wurde mit dem Einrichtungshaus in New Haven in den USA das 200. Möbelhaus eröffnet. IKEA Services AB wählte eine ehemalige Zuckerfabrik in der süd-schwedischen Hafenstadt Helsingborg als Hauptstandort.

In Japan wurde im Frühjahr 2006 die Eröffnung des Möbelhauses in Tokio gefeiert. Inzwischen gibt es drei weitere Häuser in Kobe, Osaka und Kohoku.¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. Jungbluth, S. 142-143.

¹⁷⁸ Ebd., S. 143.

¹⁷⁹ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 11.

¹⁸⁰ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁸¹ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/ikea_group_stores/index.html, 12.09.2008.

Aufgrund der großen Beliebtheit des schwedischen Essens führte man ein eigenes Lebensmittelsortiment ein. Der Verkauf von schwedischen Spezialitäten unter der Marke IKEA FOOD begann 2006.¹⁸²

Im Jahre 2007 wurde in Haparanda das bislang internationalste IKEA Einrichtungshaus eröffnet. Es liegt an der Grenze zwischen Schweden und Finnland mit einem Einzugsgebiet, das bis nach Russland und Norwegen reicht.

Im Geschäftsjahr 2008 gab es insgesamt 285 IKEA Einrichtungshäuser in 36 Ländern/Territorien.¹⁸³ 253 Einrichtungshäuser in 24 Ländern gehören zum IKEA Konzern selbst, die anderen 32 Einrichtungshäuser werden von Franchisenehmern außerhalb des IKEA Konzerns in den folgenden 16 Ländern/Territorien betrieben: Australien (2), Griechenland (3), Hongkong (3), Island (1), Israel (1), Kuwait (1), Malaysia (1), Niederlande (1), Rumänien (1), Saudi-Arabien (2), Singapur (2), Spanien (4), Taiwan (4), Türkei (3), Vereinigte Arabische Emirate (2) und Zypern (1). Für das aktuelle Geschäftsjahr sind weitere Neueröffnungen u. a. in Deutschland, Frankreich, Irland, Italien, Russland und den USA geplant. Das neue Möbelhaus in Klagenfurt eröffnete im November 2008.

Nun stellt sich die Frage, welche Rolle das Land Schweden in der Geschichte des Unternehmens IKEA spielt. Es scheint sich hauptsächlich um die Erfolgsgeschichte des Mannes Ingvar Kamprad zu handeln, der zur richtigen Zeit am richtigen Ort eine exzellente Geschäftsidee und -taktik ausarbeiten konnte und außerdem die richtigen Ratgeber an seiner Seite hatte. Dass sich IKEA seit seiner Gründung zumindest geografisch großteils von seinem Ursprungsland entfernt hat, ist eine für multinationale Konzerne typische und wohl auch notwendige Entwicklung. Inwiefern es jedoch geistig immer noch von seinen schwedischen Wurzeln geprägt ist, soll in den folgenden Kapiteln dargestellt werden.

2. Die Unternehmenskultur von IKEA

2.1. Das IKEA Konzept

Wie bereits oben erwähnt, wurde das Fundament für das IKEA Geschäftskonzept bereits in den 1950er Jahren in der südschwedischen Region Småland gelegt und hat sich bis heute

¹⁸² Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

¹⁸³ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/ikea_group_stores/index.html, 12.09.2008.

kaum verändert. Es wurde 1976 im *Testament eines Möbelhändlers* verewigt und trägt als wichtigster Bestandteil zur Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur bei.

Die IKEA Vision ist es, „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen.“¹⁸⁴ Die IKEA Geschäftsidee unterstützt diese Vision, indem das Unternehmen „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbietet, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“.¹⁸⁵ Dieses grundlegende Prinzip gilt für alles, was IKEA unternimmt – vom Design, der Produktentwicklung und dem Einkauf bis dahin, wie die Produkte weltweit in den IKEA Einrichtungshäusern verkauft werden. Die Aufgabe der Verantwortlichen für Qualität und Umwelt ist es hierbei, Rohmaterialien und Produktionsmethoden optimal zu nutzen und eine effiziente Distribution zu ermöglichen.

Die niedrigen Preise sind die Säulen der IKEA Vision, der Geschäftsidee und des Konzepts. Um Produkte zu niedrigen Preisen und zugleich von guter Qualität herzustellen, müssen allerdings sowohl kostengünstige als auch innovative Methoden entwickelt werden. Man ist stets darum bemüht, „alles immer ein bisschen besser, ein bisschen einfacher, effizienter und das immer kostengünstig zu tun“.¹⁸⁶ So entwickelte IKEA teils bewusst, teils unbewusst ein Konzept, das es zuvor in der Möbeleinzelhandelsbranche noch nicht gegeben hatte.

Neben der Geschäftsidee, formschöne und funktionsgerechte Einrichtungsgegenstände für jeden erschwinglich zu machen, ist der schwedische Ursprung ein wichtiger Bestandteil des IKEA Konzepts.¹⁸⁷ Das schwedische Design bildet die Basis für das IKEA Sortiment, das bis heute in Schweden entwickelt wird. Es baut auf die schwedischen Einrichtungstraditionen auf und repräsentiert den schwedischen Lebensstil in seiner Wahl an Formen, Farben und Materialien (siehe letztes Kapitel). Außerdem stehen diversen Firmenchroniken zufolge der Grundgedanke des Konzepts und das Ziel, die Preise niedrig zu halten, in engem Zusammenhang mit den Wurzeln von IKEA in Småland. Die Menschen aus dieser kargen, steinigen Gegend seien bekannt dafür, dass sie hart arbeiten, mit geringen Mitteln auskommen und den bestmöglichen Nutzen aus den begrenzten Ressourcen ziehen, die ihnen zur Verfügung stehen.¹⁸⁸

¹⁸⁴ IKEA: Daten & Fakten, S. 4.

¹⁸⁵ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html, 16.09.2008.

¹⁸⁶ IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html, 16.09.2008.

¹⁸⁷ Vgl. ebd.

¹⁸⁸ Vgl. ebd.

2.2. Artefakte, Symbole und Zeichen

Die Untersuchung einer Unternehmenskultur mithilfe des „Kulturebenenmodells“ von Schein beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur, den Artefakten. Wie oben im dritten Kapitel beschrieben, handelt es sich dabei um das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens, um Symbole, Zeichen, Rituale und Geschichten, die sichtbar sind und von Außenstehenden wahrgenommen werden können.

2.2.1. Symbole

Die Farben, die das Unternehmen IKEA auf der ganzen Welt bekannt gemacht haben, sind blau und gelb, die Nationalfarben Schwedens. Auch das Logo, die Außenwände der kastenförmigen Einrichtungshäuser und die blaugelben Fahnen auf dem Außengelände sollen die Verbindung zum Ursprungsland, durch dessen Kultur das Unternehmen geprägt ist, herstellen, und diese Aussage transportieren: IKEA ist Schweden.¹⁸⁹

Den deutschen Markt eroberte IKEA ab 1974 mithilfe des Elches, dem Symbol des Nordens, als niedlichem Werbemaskottchen. Dadurch positionierte sich das Möbelunternehmen als kinderfreundliches, aufgeschlossenes Unternehmen.¹⁹⁰ In der Schweiz verwendete man einen Wikinger als Symbolfigur.¹⁹¹ Zu Beginn der 1980er Jahre wurde der Elch allerdings wieder aus der Werbung verbannt, weil die Comicfigur nun nicht mehr zum Image passte.¹⁹² In der Aufbauphase hatte er zwar sehr gute Dienste geleistet, zur neuen Sortimentlinie, die auch hochwertigere Stücke wie Ledersofas und Vitrinenschränke beinhaltete, passte das niedliche Maskottchen schließlich nicht mehr. Jedoch verbinden viele Menschen noch heute IKEA mit einem Elch.¹⁹³

Neben dem Logo und dem Elch steht der Inbusschlüssel, der „Schlüssel zur IKEA Welt“, als Symbol für IKEA. Seit der junge IKEA Designer Gillis Lundgren im Jahre 1956 die Idee hatte, Möbelstücke in flachen Paketen zur Selbstmontage zu verkaufen, bekam der Inbusschlüssel eine besondere Bedeutung und wird seitdem vielen Möbelstücken beigegeben. Der Kunde holt die flachen Pakete im Einrichtungshaus ab, transportiert sie nach Hause und baut die Einzelteile dort mit Montageanleitung, Schrauben und Inbusschlüssel selbst zu einem Möbelstück zusammen. Der Schraubenschlüssel verdeutlicht also das IKEA Konzept: Gute Möbel zu niedrigen Preisen sind durch die Mitwirkung der Kunden

¹⁸⁹ Vgl. Jungbluth, S. 187.

¹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 192.

¹⁹¹ Vgl. ebd., S. 98.

¹⁹² Vgl. ebd., S. 114.

¹⁹³ Vgl. ebd.

möglich, gemeinsam spart man Geld.¹⁹⁴ Die Mitarbeiter erhalten nach zehnjähriger Betriebszugehörigkeit einen silbernen, nach 25 Jahren einen goldenen Inbusschlüssel in Form einer Anstecknadel.¹⁹⁵

2.2.2. Einrichtungshäuser

Die IKEA Einrichtungshäuser sind überall auf der Welt am blaugelben Erscheinungsbild und den schwedischen Fahnen zu erkennen und sind grundsätzlich alle identisch aufgebaut und ausgestattet.¹⁹⁶ Ein Stammkunde kann sich daher bei IKEA immer „zu Hause“ fühlen. Die einfache und funktionale Gestaltung soll das Kostenbewusstsein und die Kundenfreundlichkeit des Unternehmens widerspiegeln.¹⁹⁷ Die Möbelhäuser liegen oft außerhalb der Städte in preisgünstigeren Gebieten und verfügen über ausreichend Parkplätze, damit die Kunden die Ware sofort selbst nach Hause transportieren können.

Um den Möbelkauf so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten, findet man alles unter einem Dach, zusätzlich gibt es Kinderbetreuung und ein Kundenrestaurant. Das Sortiment wird dem Kunden dabei in logischer Reihenfolge präsentiert. Der Weg, auf dem sich der Kunde durch das gesamte Möbelhaus begibt, wurde von Verkaufspsychologen genau bestimmt.¹⁹⁸

Der Rundgang beginnt im Eingangsbereich, wo Bleistifte, Notizzettel, Maßbänder, Wegweiser und Leihkataloge angeboten werden, um den Einkauf im Selbstbedienungsmöbelhaus zu erleichtern. Hier befindet sich auch das „Kinderparadies“, wo die Kinder kostenlos und unter Aufsicht von IKEA Mitarbeitern spielen können, ein Kinderkino und Wickelräume. Außerdem werden gelbe Einkaufstaschen (an den Kassen blaue), Einkaufs- und Kinderwagen sowie Rollstühle für Behinderte zur Verfügung gestellt.

In der Regel besteht ein IKEA Einrichtungshaus aus zwei Stockwerken.¹⁹⁹ In der oberen Etage ist die Möbelausstellung, wo in Musterzimmern reale Wohnsituationen und Wohnlösungen präsentiert werden. Dabei wird besonders darauf geachtet, den Geschmack unterschiedlicher Zielgruppen anzusprechen. Das IKEA Sortiment soll in seiner ganzen Breite, Tiefe und Kombinierbarkeit gezeigt und das Zusammenspiel von Möbeln und Accessoires vorgestellt werden. Die Interieurs werden aber auch für eine aktive Verkaufs-

¹⁹⁴ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 9.

¹⁹⁵ Vgl. Torekull, S. 65.

¹⁹⁶ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/press_room/student_information/index.html, 19.09.2008.

¹⁹⁷ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 28.

¹⁹⁸ Vgl. Landenberger, S. 84.

¹⁹⁹ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/press_room/student_information/index.html, 19.09.2008.

lenkung eingesetzt.²⁰⁰ Die Produktauswahl wird an die Lagerbestände angepasst und gegebenenfalls durch Alternativprodukte ersetzt. In den verschiedenen Abteilungen mit Produkten aus den Bereichen Polstermöbel, Wohnzimmer und Aufbewahrung, Küche und Essplatz, Heimbüro, Schlafzimmer und Kinderzimmer können die Möbel beliebig lange angesehen, ausprobiert und verglichen werden. Da sich die Verkäufer hauptsächlich an den Beratungsständen in der jeweiligen Abteilung befinden und sich im Hintergrund halten, ist der Kunde dort weitgehend auf sich allein gestellt.

In der unteren Ebene folgt die „Markthalle“ mit den verschiedenen Selbstbedienungsabteilungen, in denen sich Wohnzubehör wie Geschirr und Gläser, Textilien, Bettwaren, Badezimmerzubehör, Teppiche, Beleuchtung, Bilderrahmen, Pflanzen und Dekoration sowie Aufbewahrungslösungen wie Kisten und Kleinregale befinden. Das große und preiswerte Angebot macht IKEA zu einem Vollsortimentsgeschäft für Wohnungseinrichtung und soll zu Spontaneinkäufen und erneuten Besuchen anregen.²⁰¹

Nach der Markthalle gelangt man in die „SB-Halle“ (Selbstbedienungshalle), ein für Kunden zugängliches Lager, in dem sich jeder die gewünschten Teile in flachen Kartons selbst aus den Regalen nimmt. Kurz vor den Kassen gibt es meistens eine „Fundgrube“, in der Ausstellungsstücke oder leicht beschädigte Ware zu stark reduzierten Preisen angeboten werden. Hinter den Kassen gelangt der Kunde zur Warenausgabe für Lagerbestände, die er nicht selbst mitnehmen kann. Hier befindet sich auch der Kundenservice, wo Reklamationen und die Warenrückgabe erledigt werden. Zudem bietet IKEA seinen Kunden zahlreiche Serviceleistungen, z. B. Lieferung, Montage und Nähservice.²⁰²

Der schwedische Hintergrund von IKEA steht im Mittelpunkt, unabhängig davon, in welchem Land sich das Einrichtungshaus befindet.²⁰³ Das Sortiment besteht größtenteils aus Holz und wird weltweit einheitlich vermarktet. Alle IKEA Produkte tragen anstelle von Artikelnummern Namen aus dem skandinavischen Sprachraum.²⁰⁴ In der Möbelausstellung haben sogar die Bücher, die in den Regalen der Musterzimmer stehen, schwedische Titel.

Die Namensgebung für IKEA Waren folgt einem System: Für Polstermöbel, Couchtische und Bücherregale werden schwedische Ortsnamen verwendet: Klippan, Barkaby, Lervik oder Karlstad. Badezimmerartikel tragen die Namen von Flüssen und Seen wie z. B. Vättern, Gartenmöbel die Namen schwedischer Inseln (Gullholmen). Betten und Kleiderschränke bekommen die Namen norwegischer Dörfer oder Städte (Hemnes, Leksvik).

²⁰⁰ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 30.

²⁰¹ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 31.

²⁰² Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 6.

²⁰³ Vgl. Landenberger, S. 94.

²⁰⁴ Vgl. Jungbluth, S. 194-195.

Teppiche heißen wie dänische Ortschaften (Roskilde), Esstische und Stühle tragen mitunter finnische Namen (Salmi).

Lampen haben in der Regel Namen, die aus der Musik, Physik, Chemie oder Meteorologie kommen (Orgel, Kvintett, Kwart, Kalcium). Stoffe, Gardinen und Decken bekommen Mädchennamen (Indira, Emilia, Andrea, Britt), Stühle, Schreibtische und Regalsysteme männliche Vornamen (Bosse, Olle, Ivar, Gorm, Billy). Für Küchenutensilien und Dekorationsartikel verwendet man oft das passende schwedische Verb wie „Krossa“ für eine Küchenmühle, „Pressa“ für ein Bügelbrett, „Smycka“ für Kunstblumen oder „Tindra“ für Kerzen. Kinderartikel werden grundsätzlich nach Säugetieren, Vögeln und Adjektiven benannt (Mammut, Korall), Bettwäsche nach Blumen, Pflanzen und Edelsteinen (Bomull, Mistel).

Als ein wirkungsvolles Instrument der IKEA Verkaufspsychologie üben die schwedischen Namen einen exotischen Reiz auf die Kunden aus und bilden ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von den Produktbezeichnungen anderer Möbelhäuser.²⁰⁵ Als IKEA im Jahre 1974 nach Deutschland kam, traute sich das Unternehmen allerdings noch nicht, ein Sortiment mit durchweg fremd klingenden Namen zu präsentieren.²⁰⁶ Daher verkaufte man auf dem deutschen Markt auch eine Sitzgruppe mit dem Namen „Berlin“, das Ecksofa „England“ und die Schrankwand „Kapitol“.

Im Möbelhaus tragen alle Mitarbeiter blaugelbe Dienstkleidung, riesige Fotowände zeigen schwedische Landschaften und das Kinderparadies heißt in neueren Filialen „Småland“.²⁰⁷ IKEA möchte als Ausflugsziel für die ganze Familie, als eine Art „schwedisches Disneyland“ gesehen werden.²⁰⁸

„Hungrige Mägen kaufen keine Möbel“, erkannte Ingvar Kamprad schon früh und eröffnete daher 1960 in Älmhult das erste IKEA Restaurant.²⁰⁹ Seitdem sollte es in jedem Warenhaus auch ein Restaurant geben, um leeren Einrichtungshäusern zur Mittagszeit entgegen zu wirken. Heute dienen die Kundenrestaurants vor allem dazu, den „Schwedenausflug“ kulinarisch abzurunden. Sie verstärken das schwedische Profil und bieten gute Qualität zu niedrigen Preisen.²¹⁰ Die angebotenen Speisen sind schwedischen Nationalgerichten nachempfunden, durch die Fleischbällchen namens „Köttbullar“ mit Kartoffeln und Preiselbeeren wurde die schwedische Küche auf der ganzen Welt bekannt. Besonders in

²⁰⁵ Vgl. Jungbluth, S. 195.

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 196.

²⁰⁷ Vgl. ebd., S. 187.

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 193.

²⁰⁹ Torekull, S. 39.

²¹⁰ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 9.

Peking und Shanghai ist es eine Attraktion bei IKEA die småländischen Gerichte mit Messer und Gabel statt mit Stäbchen zu essen.²¹¹

Auch Kindermenüs zu erschwinglichen Preisen sind im Angebot, und damit auch die Kinder schon lernen, aus welchem Land IKEA kommt, gibt es Nudeln in Elchform mit Tomatensoße.²¹² Außerdem werden mit speziellen Gerichten und Aktivitäten schwedische Traditionen und Feste gefeiert, z. B. Flusskrebse im August oder Pfefferkuchen und Safrangebäck zur Weihnachtszeit.

Unter den Betrieben der Systemgastronomie wie McDonald's und Wienerwald zählen die IKEA Restaurants mittlerweile zu den größten. Keine andere Kette wuchs so schnell.²¹³ IKEA bietet derzeit vermehrt auch Mahlzeiten an, die aus Produkten aus ökologischer Landwirtschaft hergestellt werden.

Das erste IKEA Bistro wurde 1976 eröffnet.²¹⁴ Verkaufspsychologisch dienen die Bistros im Bereich hinter den Kassen und vor den Ausgängen dem Zweck, die Kunden nach den Anstrengungen des Einkaufs zu belohnen.²¹⁵ In vielen Ländern sind die Bistros besonders für ihre Hot Dogs bekannt. Als Ingvar Kamprad auf die Idee kam, seine Möbelhäuser um den Würstchenverkauf zu erweitern, ging es ihm sowohl um ein neues Angebot als auch um dessen Preis. Um den vielen Menschen ein weiteres Mal vorzuführen, wie günstig es war, bei IKEA einzukaufen, wollte er die Würstchen wesentlich billiger verkaufen, als dies normalerweise an Imbissbuden der Fall war. Um die Hot Dogs rational und personalsparend, in großen Mengen und zu einem günstigen Preis verkaufen zu können, müssen die Kunden auch hier selbst mitarbeiten. Sie erhalten das Würstchen im Brot vom Verkaufspersonal und sollen es dann eigenhändig mit den anderen Hot-Dog-Zutaten belegen.

Seit 1983 haben die meisten Einrichtungshäuser auch einen „Schwedenshop“, in dem schwedische Spezialitäten wie z. B. Köttbullar, Knäckebröt, Lachs, „Vitlöksill“ (Hering in Knoblauchsoße) und Vodka angeboten werden. Das Sortiment umfasst etwa 160 ausgesuchte Lebensmittel, wobei seit 2006 die beliebtesten unter der Marke IKEA FOOD verkauft werden.²¹⁶ Für Auslandsschweden in aller Welt ist die IKEA Lebensmittelabteilung ein Stück schwedische Heimat.²¹⁷

²¹¹ Vgl. Jungbluth, S. 138.

²¹² Vgl. ebd., S. 192.

²¹³ Vgl. Jungbluth, S. 193.

²¹⁴ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 9.

²¹⁵ Vgl. Jungbluth, S. 211-212.

²¹⁶ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 9.

²¹⁷ Vgl. Jungbluth, S. 193.

2.2.3. Katalog

Der IKEA Katalog gilt als wichtigstes Marketinginstrument des Konzerns, er ist weltweit die Werbepublikation mit der höchsten Auflage.²¹⁸ Seine Verbreitung entspricht der von Harry-Potter-Büchern und der Bibel, im Jahre 2006 erschien er in 25 Sprachen und 33 Ländern. Jedes Jahr wird er Ende August mit dem Beginn eines neuen IKEA Geschäftsjahres kostenlos im Möbelhaus verteilt und an die Haushalte geschickt. Für die im Katalog aufgeführten Preise verspricht IKEA eine Garantie von zwölf Monaten.²¹⁹

Der Katalog präsentiert nicht nur das Sortiment, er soll auch als Ideenquelle für diejenigen dienen, die an Wohnungseinrichtungen interessiert sind.²²⁰ Außerdem soll er die Menschen in die Einrichtungshäuser locken. Die Produkte werden in vollständig eingerichteten Räumen gezeigt, in einem aufeinander abgestimmten Angebot von Möbeln, Lampen, Teppichen, Textilien und Accessoires. Im Katalog sind rund 3000 von insgesamt knapp 10 000 Artikeln zu sehen.²²¹ Das gesamte stilistische und preisliche Angebot und alle Varianten von Möbel- oder Accessoire-Serien findet der Kunde dann in den IKEA Einrichtungshäusern oder im Internet. Der Katalog soll allerdings nicht nur über die Produkte informieren, sondern die Menschen mit der ganzen IKEA Welt identifizieren.

Aufgrund der klimatischen Verhältnisse in Schweden – im Extremfall neun kalte, dunkle Wintermonate – spielt das Haus oder die Wohnung eine wichtige Rolle im Leben der Menschen.²²² Die Werbepsychologen von IKEA verwenden den Rückzug in die eigenen vier Wände als Leitmotiv und versuchen, dieses Lebensgefühl überall auf der Welt zu vermitteln. Demgemäß lautete der Werbeslogan des österreichischen IKEA Katalogs 2008 „Zuhause. Der wichtigste Platz auf der Welt.“ und lud den Betrachter dazu ein, sich neue Ideen für ein gemütlicheres Wohnen zu holen.²²³

Der Katalog ist Teil des IKEA Konzepts und man versucht, ihn für alle Märkte einheitlich zu gestalten.²²⁴ Für eine stimmige Inszenierung der IKEA-Interieurs gibt es jedoch unterschiedliche Versionen in Europa, den USA und Asien.²²⁵

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 204.

²¹⁹ Vgl. IKEA Österreich: IKEA Katalog 2009.

²²⁰ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 24.

²²¹ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/press_room/student_information/index.html, 19.09.2008.

²²² Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/swedish_heritage/index.html, 22.09.2008.

²²³ IKEA Österreich: IKEA Katalog 2008.

²²⁴ Vgl. IKEA: Die Idee, das Unternehmen und die Menschen, S. 26.

²²⁵ Vgl. Meuli, <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

Produziert wird der IKEA Katalog in Älmhult, in einem der größten Fotostudios Europas.²²⁶ Hier werden rund 100 verschiedene Wohnräume aufgebaut, manche Einrichtungen werden aber auch in echten Wohnungen fotografiert. Mit der Katalogproduktion sind mehr als 200 Mitarbeiter, darunter etwa 40 Fotografen, über mehrere Monate beschäftigt. Produzenten, Innenarchitekten, Dekorateur, Stylisten und Beleuchter arrangieren eine Vielzahl von Wohninterieurs und Küchen. Hierbei stehen den Dekorateur zahlreiche Requisiten und Accessoires zur Verfügung, z. B. verschiedenfarbige Bücher, um die Bücher im Regal mit den Kissen auf dem Sofa farblich abzustimmen. Die Arrangements sollen stimmig sein und werden an die verschiedenen Zielgruppen angepasst. Außerdem wird darauf geachtet, dass sich unterschiedliche Nationen in den Interieurs wieder erkennen können. Zu diesem Zweck werden sogar Zuckerpackungen aus China und extrabreite Fernsehgeräte für das amerikanische Publikum bereitgestellt. Besondere Mühe wird auch auf die Lichtsetzung verwendet, mit Scheinwerfern anstelle von Blitzgeräten lässt man das Licht möglichst natürlich wirken. Grafiker und Texter gestalten die einzelnen Seiten des Katalogs und ergänzen schließlich die Preise und Produktinformationen.

Diese aufwändige Inszenierung unterscheidet den IKEA Katalog von den Katalogen anderer Unternehmen.²²⁷ IKEA zeigt keine sterile Ansammlung von Möbeln, sondern scheinbar bewohnte Räume voller Details mit Blumen, Büchern, herumliegender Kleidung oder Spielzeug. Wenn ein gedeckter Tisch gezeigt wird, sieht man auch die Speisen und einen Gasherd, der tatsächlich brennt. Der Katalog präsentiert allerdings nicht nur Möbel, sondern auch Menschen in realistischen Lebenssituationen, und immer öfter komplettieren Hunde oder Katzen das Bild. Die abgebildeten Personen sind meistens IKEA Mitarbeiter. Indem Menschen von allen Kontinenten und nicht mehr nur die „typisch schwedische Familie“ gezeigt werden, weist der Katalog heute eine stärkere Internationalität auf als noch vor einigen Jahren.²²⁸

In den Medien bekommt der IKEA Katalog mehr Beachtung als jede andere kommerzielle Publikation. Durch die Darstellung von neuen Lebensgemeinschaften, wie z. B. einer Patchworkfamilie und einem Scheidungsmädchen, könnte er als Gradmesser sozialen Wandels „kommenden Forschergenerationen mehr Aufschluss über die Alltagskultur unserer Epoche geben als so manches andere Dokument.“²²⁹

²²⁶ Vgl. Jungbluth, S. 208-209.

²²⁷ Vgl. Jungbluth, S. 206-207.

²²⁸ Vgl. Landenberger, S. 96.

²²⁹ Jungbluth, S. 209.

Auf der ersten Seite des Katalogs befindet sich ein Bild des jeweiligen Landeschefs in legerer Kleidung, nie mit Anzug und Krawatte.²³⁰ Außerdem richtet der Geschäftsführer an dieser Stelle ein paar persönliche Worte an seine Kunden und duzt sie. Dies entspricht dem Sprachgebrauch in Schweden, wo es seit der „Du-Reform“ der 1960er Jahre üblich ist, sich zu duzen.²³¹ Die Kunden werden im Katalog durchgängig mit „Du“ angesprochen:²³² „Lebe und wohne auf deine Art“, „Hol dir dieses Zuhause nach Hause“, „Finde deine perfekte Lösung“, „Mehr Zeit für dich“, „Gönn dir Ruhe“, „Wie viel kannst du sparen?“ So wird der Kunde zum Partner, und es entsteht eine freundschaftliche und vertraute Beziehung zum Möbelhaus. Der Katalog soll dem Leser Vorbilder geben und in Einrichtungsfragen als Nachschlagewerk dienen.

Praktisch betrachtet, erleichtert er den Einkauf im Selbstbedienungsmöbelhaus, weil er dem Kunden eine Vorbereitung und Vorauswahl zu Hause ermöglicht. Außerdem vermittelt er durch die zahlreichen Angebote das Niedrigpreisprofil und fügt sich somit als wichtigster Bestandteil in das IKEA Konzept ein.

2.2.4. Sortiment

Das Sortiment ist die Identität von IKEA, man möchte „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.“²³³ Im *Testament eines Möbelhändlers* finden sich daher festgeschriebene Grundsätze zur Sortimentsphilosophie.²³⁴ Die Sortimentspalette soll den gesamten Einrichtungsbereich abdecken und kann außerdem Geräte und Dekorationsgegenstände sowie „Do-it-Yourself-Artikel“ und Zubehör enthalten. Außerdem kann die Kollektion eine kleine Anzahl von Gegenständen für den öffentlichen Bereich einschließen, sie muss jedoch immer überschaubar bleiben, um das Preisbild nicht zu gefährden. Deshalb ist es notwendig, sich innerhalb jeder Artikelgruppe auf einige wesentliche Produkte zu konzentrieren. Ungefähr 40 Prozent der Artikel bestehen aus Möbeln, der größere Gewinn wird jedoch mit den anderen Produkten, also Accessoires, Küchen- und Gebrauchsartikeln sowie Kleinteilen, die IKEA als „Satelliten“ bezeichnet, gemacht.²³⁵

²³⁰ Vgl. ebd., S. 208.

²³¹ Vgl. <http://www.schwedisch-translator.de/schweden/bevoelkerung.html>, 07.10.2008.

²³² IKEA Österreich: IKEA Katalog 2009.

²³³ Kamprad: Das Testament eines Möbelhändlers, S. 6.

²³⁴ Vgl. ebd., S. 6-7.

²³⁵ Vgl. Landenberger, S. 100.

Der Schwerpunkt soll immer auf dem Grundsortiment liegen, welches ein eigenes Profil haben muss. „Typisch IKEA“ bedeutet Ingvar Kamprad zufolge:

Unser Grundsortiment muss unsere Gedanken widerspiegeln, schlicht und geradeheraus sein, wie wir es auch sind. Es muss widerstandsfähig und leicht zu handhaben sein. Es soll Ausdruck sein für eine leichtere, natürlichere und freiere Lebensweise. Es soll Form, Farbe und Freude ausdrücken und dem Geschmack junger Leute jeden Alters entsprechen.²³⁶

In Skandinavien soll das Grundsortiment für „typisch IKEA“ stehen, außerhalb von Skandinavien für „typisch schwedisch“.²³⁷ Das im schwedischen Lebensstil und Design verwurzelte IKEA Sortiment soll also laut Kamprad im Ausland eine deutliche nationale Identität aufweisen.

Grundsätzlich verkauft IKEA überall auf der Welt dieselben Produkte und man sieht keinen Grund, sich lokalen Märkten anzupassen.²³⁸ Obwohl das schwedische Standardsortiment z. B. in Peking aufgrund vollkommen anderer Lebensbedingungen und Gewohnheiten mitunter für Verwirrung sorgen kann, macht man wenige Konzessionen an die nationale Lebensart. Nachdem den aus Älmhult entsandten Produktentwicklern jedoch klar geworden war, dass die Amerikaner „alles ein bisschen größer“ haben wollen, erwies sich in den USA die Anpassung als letzter Ausweg.²³⁹

Es zeigt sich, dass das Sortiment nicht unabhängig von der Preispolitik des Unternehmens betrachtet werden kann. Die Grundidee, „für die Masse der Menschen dasein zu wollen“, setzt ein besonders niedriges Preisniveau voraus.²⁴⁰ Man möchte sich deutlich von den Mitbewerbern unterscheiden und in allen Bereichen das günstigste Möbelhaus sein. Daher muss es in jeder Artikelgruppe „atemberaubende Angebote“ geben und das Sortiment darf nie so stark anwachsen, dass das Preisbild gefährdet wird. Die IKEA Produkte müssen sich überall erfolgreich verkaufen und in hoher Stückzahl und somit möglichst billig herstellen lassen.

Zu solchen „atemberaubenden Angeboten“ gehört auch der oben genannte Hot Dog. Am besten eignen sich hierfür gängige Waren, bei denen auch Normalverbraucher schnell erfassen können, dass sie preiswert sind.²⁴¹ Ein weiteres Beispiel ist ein Becher aus Stein-

²³⁶ Kamprad, S. 6.

²³⁷ Vgl. ebd.

²³⁸ Vgl. Meuli, <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Kamprad, S. 7.

²⁴¹ Vgl. Jungbluth, S. 213.

gut namens „Bang“, der 1996 von der schwedischen Designerin Pia Eldin Lindstén entwickelt wurde.²⁴² Der Becher sollte etwa ein Drittel dessen kosten, was üblicherweise im Handel für ein vergleichbares Produkt verlangt wurde. Der Becher wurde ein weltweiter Erfolg und ist heute einer der beliebtesten Artikel.

Produktideen werden hinsichtlich aller Kostenfaktoren, wie der Menge verwendeter Materialien, der Produktionsmöglichkeiten und effizienten Distribution, aber auch des Einflusses auf die Umwelt gründlich geprüft.²⁴³ Neue Produkte werden nicht nur auf dem Zeichenblock oder am Computer kreiert, sondern oft direkt in den Herstellungsbetrieben.²⁴⁴ Dort erfahren die Produktgestalter, welche technischen Möglichkeiten es gibt und welche Kosten entstehen. Von den Produktionsfachleuten erhalten sie Informationen über die vorhandenen Maschinen und Fertigungsanlagen und können schließlich den Arbeitsaufwand und den Preis bei verschiedenen Formen der Gestaltung eines Möbelstücks berücksichtigen.

Einer der Erfolgsfaktoren von IKEA ist außerdem die Wahl der Hersteller.²⁴⁵ Häufig nutzt man das Know-How von Industriebetrieben und deren Herstellungsmethoden. So wird z. B. der Tisch „Moment“, dessen Untergestell aus schmalen Stahlrohren besteht, von einem Unternehmen produziert, das Einkaufswägen für Supermärkte herstellt. Die enge Zusammenarbeit mit der Industrie, die eher untypisch für Handelsunternehmen ist, kann sich sogar in konkreten Empfehlungen zur Kosteneinsparung seitens IKEA an seine Lieferanten äußern.²⁴⁶

Die wichtigste Voraussetzung für die niedrigen Preise im Einrichtungshaus ist der Verkauf der Möbelstücke in flachen Paketen.²⁴⁷ Die flachen Pakete sorgen dafür, dass weniger Luft befördert werden muss, dadurch spart IKEA Transport- und Arbeitskosten sowie Platz für die Lagerung.

Um keine Ressourcen zu verschwenden, werden überdies hohle Stuhlbeine verwendet und Überreste, die beim Herstellungsprozess eines Produkts anfallen, als Rohmaterial für ein anderes genutzt.²⁴⁸ Die Produkte sollen in Bezug auf den Einsatz von Ressourcen wirtschaftlich sein, sich leicht transportieren lassen und möglichst aus erneuerbarem oder recyceltem Material bestehen. Wegwerf-Artikel passen dem Gründer zufolge nicht zu

²⁴² Vgl. IKEA: http://cebas.ikea.com.au/Template3.asp?page_id=66963300091006&site_id=30009&se_id=4, 10.10.2008.

²⁴³ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 5.

²⁴⁴ Vgl. Jungbluth, S. 167.

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 170.

²⁴⁶ Vgl. ebd.

²⁴⁷ Vgl. ebd., S. 168.

²⁴⁸ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 6.

IKEA, „die Freude des Kunden an seinem Kauf muss dauerhaft sein“.²⁴⁹ Die Qualität soll jedoch nicht zum Selbstzweck werden, sondern dem Bedarf Benutzers angepasst sein und sich nach den schwedischen Qualitätsstandards von „Möbelfakta“ und anderen Warentests richten.

2.2.5. Werbung

Als IKEA in den 1970er Jahren nach Deutschland expandierte, präsentierte man sich dort mit dem Werbespruch „Das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“.²⁵⁰ Im IKEA Katalog aus dem Jahre 1977 finden sich hierzu einige Hinweise:

Wir Schweden sind schon unmöglich! Sogar die Kopfkissen und Eierbecher müssen so schön wie unser Land sein! Dass wir ein schwedisches Möbelhaus sind, merken Sie (Bem.: zu dieser Zeit siezte man die deutschen Kunden noch) daran, dass wir mit der größten Selbstverständlichkeit nicht nur Möbel feilhalten, welche die schöne schwedische Natur widerspiegeln (sic). Sondern auch all die kleinen und weniger kleinen Dinge drumherum, die das Wohnen erst so richtig gemütlich, fröhlich und farbenprächtig machen. [...] Wir Schweden sind halt so: Wir meinen immer gleich, alle Leute möchten es schön haben in ihrer Wohnung! Dass wir aber auch ein ganz unmögliches Möbelhaus sind, das merken Sie am besten daran, dass unsere Preise so frostig wie schwedische Winternächte sind.²⁵¹

Die schwedische Heimat von IKEA wurde also bewusst in den Vordergrund gestellt und zu Werbezwecken genutzt. Zu dieser jungen und frechen Werbelinie, die darauf abzielte, sich deutlich von den Mitbewerbern am deutschen Markt zu unterscheiden, gehörte auch das Elchmaskottchen als Markenzeichen. Mit seinem jung-dynamischen Image und den preiswerten Möbeln traf IKEA den Zeitgeist in Deutschland 1974.²⁵² Der Einkauf im schwedischen Möbelhaus verlief völlig anders als in den herkömmlichen deutschen Möbelgeschäften, und vor allem Studenten sahen hier eine Möglichkeit, sich von der konservativen Möbelwelt der eigenen Eltern zu distanzieren. Bei IKEA zu kaufen, war für viele Kunden auch ein politisches Statement, die Bekenntnis zu einem Lebensstil, der nicht auf Konsum und Status setzte.²⁵³ Die Schweden eroberten den deutschen Markt in dem Jahrzehnt, in dem erstmals Atomkraftgegner, Grüne und Linke öffentliche Aufmerksamkeit erregten.

²⁴⁹ Kamprad, S. 6.

²⁵⁰ IKEA Deutschland: IKEA Katalog 1977.

²⁵¹ Ebd., S. 88.

²⁵² Vgl. Jungbluth, S. 95.

²⁵³ Vgl. ebd., S. 103.

Da es auf dem internationalen Markt in aller Regel von Vorteil ist, wenn eine Marke eine klare nationale Identität aufweist, sind Anspielungen auf das Herkunftsland mittlerweile fester Bestandteil der Werbestrategie von IKEA. In Österreich verwendete man z. B. in den letzten Jahren anstelle des Kompositums „Winterschlussverkauf“ das schwedische Wort „Knut“ für die Nachweihnachtszeit oder ließ einen Werbesprecher mit schwedischem Akzent auftreten.

IKEA kann sein Ursprungsland zudem besser nutzen als andere Länder, weil mit Schweden kaum negative Eigenschaften assoziiert werden.²⁵⁴ So hat die Autorin Astrid Lindgren (1907-2002) in ihren weltbekannten Kinderbüchern das Bild einer heimeligen Welt mit glücklicher Familie gezeichnet, und in den Nachkriegsjahrzehnten repräsentierte das Land den sozialen Fortschritt.²⁵⁵ Dag Hammarskjöld (1905-1961), Generalsekretär der Vereinten Nationen von 1953 bis 1961, erhielt im Jahre seines Todes 1961 für sein politisches Engagement den Friedensnobelpreis.²⁵⁶ Auch die Verleihung der Nobelpreise in Stockholm seit 1901, die ursprünglich der Industrielle Alfred Nobel (1833-1896) gestiftet hatte, trugen zum guten Ruf Schwedens in Fortschrittsfragen bei.²⁵⁷ Der sozialdemokratische Wohlfahrtsstaat mit seiner Sozialgesetzgebung galt lange Zeit als erstrebenswertes Modell für die westlichen Demokratien.

Es zeigt sich also der im ersten Teil dieser Arbeit als „Herkunftslandeffekt“ beschriebene positive Einfluss auf die Konsumenten. Dieser wird, wie aus dem obigen Zitat ersichtlich, mitunter auch durch ein generalisierendes und klischeeartiges Länderimage aus der IKEA Werbung geschaffen bzw. verstärkt: „[...] Möbel, welche die schöne schwedische Natur widerspiegeln (sic), [...] Preise so frostig wie schwedische Winternächte [...]“.

Außerdem trägt die Marke IKEA mit ihrer starken schwedischen Identität schließlich zur Vermittlung eines Schwedenbildes im Ausland bei. Patrick Spaven vom Schwedischen Institut zufolge bekräftigt IKEA alle schwedischen Werte wie Demokratie, Gleichberechtigung, Umweltbewusstsein, Wertschätzung der Familie und Innovationsbewusstsein, die bei den Messungen des *Anholt Nation Brands Index* und im *World Values Survey* ermittelt wurden.²⁵⁸

2.2.6. Feste und Aktionen

²⁵⁴ Vgl. Stropp: Schwedische Landes- und Organisationskultur, S. 70.

²⁵⁵ Vgl. Jungbluth, S. 188.

²⁵⁶ Vgl. http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1961/hammarskjold-bio.html, 25.11.2008.

²⁵⁷ Vgl. http://nobelprize.org/alfred_nobel/timeline/index.html, 25.11.2008.

²⁵⁸ Vgl. Svenska institutet, <http://www.si.se/upload/Docs/Sverigebildsrapport08.pdf>, 10.04.2008, S. 15.

Durch typisch schwedische Feste, die IKEA zusammen mit seinen Kunden feiert und mithilfe von speziellen Marketingaktionen hervorhebt, wurden schwedische Traditionen auch im Ausland bekannt.²⁵⁹ Eines dieser Feste ist „Midsommar“, das am Wochenende nach der Sommersonnenwende Ende Juni stattfindet. Die Mittsommernacht ist die hellste des Jahres, nördlich des Polarkreises geht die Sonne zu dieser Jahreszeit nicht mehr unter.²⁶⁰ Traditionell trifft man sich am Festtag mit Freunden und der ganzen Familie, tanzt um den Maibaum, isst Hering mit gekochten Dillkartoffeln und trinkt bis spät in die Nacht Schnaps. Im Volksglauben wurde diese Nacht als eine magische Nacht angesehen, die im Zeichen der Liebe stand. Mädchen sollen einer alten Legende nach sieben Sorten Blumen sammeln und unter ihr Kopfkissen legen, dann zeigt sich ihnen im Traum ihr Zukünftiger.

Ein anderes Fest ist „Lucia“, das am 13. Dezember gefeiert wird und die Weihnachtszeit einleitet.²⁶¹ Die Heilige Lucia ist ein Symbol des Lichts und soll daher die Wiederkehr hellerer Tage anzeigen. Zu den Festlichkeiten gehört der Lucia-Umzug, bei dem ein als Lucia verkleidetes Mädchen in weißem Kleid und mit Lichterkrone auf dem Kopf Licht und Gesang verbreitet. Ihr folgen oft weitere Mädchen, die Kerzen in den Händen halten, („Tärnor“) sowie Sternknaben („Stjärgossar“), die Sterne tragen und spitze weiße Hüte auf dem Kopf haben. Dem Brauch nach werden Pfefferkuchen und „Lussekatte“ (Lucia-katzen), ein süßes, mit Safran gewürztes Weizengebäck in Form einer Katze serviert. Die meisten IKEA Einrichtungshäuser greifen diese Feierlichkeit auf, jedes Jahr findet am 13. Dezember ein Lucia-Umzug statt, und dazu werden Pfefferkuchen mit Glögg (Glühwein) angeboten.

Neben den Festen gibt es zahlreiche traditionelle Aktionen, um die Kunden mit dem schwedischen Hintergrund von IKEA vertraut zu machen und in die Möbelhäuser zu locken. Dazu zählt beispielsweise das jährliche Krebsessen im August, mit dem in Schweden der Ausklang des Sommers gefeiert wird.²⁶² Traditionellerweise versammeln sich zirka 200 IKEA Kunden, die sich vorher zu dieser Aktion angemeldet haben, an langen Tischen, tragen Papphüte und Papierlätzchen und verspeisen in Dillsud gekochte Krebse.²⁶³ Die Krebse werden kalt und mit den Fingern gegessen, es ist erlaubt, laut zu schlürfen. Dazu isst man Brot und Käse, trinkt Bier oder Brantwein und singt schwedische Schnapslieder.

²⁵⁹ Vgl. IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/swedish_heritage/index.html, 22.09.2008.

²⁶⁰ Vgl. http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage___11931.aspx, 09.10.2008.

²⁶¹ Vgl. http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage___11938.aspx, 09.10.2008.

²⁶² Vgl. http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage___11932.aspx, 09.10.2008.

²⁶³ Vgl. Haaks: Süp, süp, süp, http://www.zeit.de/2002/38/Suep_suep_suep, 09.10.2008.

2.3. Werte und Normen

Auf der mittleren Ebene des „Kulturebenenmodells“ von Schein befinden sich die Werte, Normen und Einstellungen. Diese Merkmale können teils bewusst und teils unbewusst wahrgenommen werden und äußern sich in immer wiederkehrenden Unternehmensgrundsätzen und Verhaltensmustern. Während die oben dargestellten Artefakte hauptsächlich auf die Wirkung des Unternehmens nach außen, also auf den Kunden und die Öffentlichkeit, Bezug nehmen, sollen nun in erster Linie Rückschlüsse auf die firmeninternen kulturellen Werte und deren Bedeutung für die Mitarbeiter folgen.

2.3.1. Schwedische Organisationsstruktur

Geert Hofstedes kulturvergleichenden Untersuchungen zufolge bilden die skandinavischen Nationen eine gemeinsame Ländergruppe mit ähnlichen Werten in Bezug auf die Organisationsstruktur und das Management.²⁶⁴ Diese Länder haben eine geringe Machtdistanz und sind individualistisch, außerdem weisen sie einen hohen Grad an Femininität und Risikobereitschaft auf. Dadurch unterscheiden sie sich bezüglich der Machtdistanz von den romanischsprachigen Ländern, bezüglich der Unsicherheitsvermeidung von den deutsch- und romanischsprachigen Ländern und bezüglich der Maskulinität von den deutsch- und englischsprachigen Ländern. Mit einem Maskulinitäts-Indexwert von nur fünf Punkten ist Schweden das femininste Land auf der ganzen Welt.²⁶⁵

Die von Hofstede ermittelten geringen Machtdistanz-Indexwerte für Schweden stehen in Zusammenhang mit dem für die schwedische Gesellschaft charakteristischen Streben nach Demokratie und Gleichberechtigung. Durch die geringe Machtdistanz ist die Organisationsstruktur geprägt von flachen Hierarchien, die Vorgesetzten üben wenig Macht aus und die Mitarbeiter gelten als gleichberechtigt.²⁶⁶

Daraus ergibt sich ein informeller Führungsstil. Es ist schwer, einen schwedischen Manager von den anderen Mitarbeitern zu unterscheiden, da er sich ähnlich kleidet und verhält wie die übrige Belegschaft.²⁶⁷ Die Führungskräfte genießen keine besonderen Privilegien, Statussymbole werden generell vermieden. Der Umgang ist informell und familiär, und die mündliche Kommunikation wird der schriftlichen vorgezogen. Zu diesem informellen Geschäftsklima gehört auch das Duzen und die Anrede beim Vornamen, auf Titel verzichtet man fast gänzlich.²⁶⁸ Außerdem nennen schwedische Chefs ihre Unterge-

²⁶⁴ Vgl. Stropp, S. 72.

²⁶⁵ Vgl. Hofstede, S. 166.

²⁶⁶ Vgl. Selmer: Sweden. In: Peterson (Hg.): Managers and National Culture, S. 124.

²⁶⁷ Vgl. ebd., S. 125.

²⁶⁸ Vgl. Selmer: Sweden. In: Peterson (Hg.): Managers and National Culture, S. 125.

benen gewöhnlich „mina medarbetare“ (meine Mitarbeiter, engl. „my colleagues“) und nicht „min personal“ (meine Angestellten, engl. „my staff“).

Ein wichtiger Bestandteil des schwedischen Arbeitsalltags ist die Teamarbeit.²⁶⁹ In allen Organisationsebenen wird in autonomen Teams und Interessengruppen gearbeitet. Ein schwedischer Manager muss daher vor allem in der Lage sein, erfolgreich ein Team aufzubauen und zu führen. Eine solche Organisationsform, in der eine „Spezialisierung nach Dimensionen und die Gleichberechtigung der Dimensionen“ vorliegen, wird als „Matrixorganisation“ bezeichnet.²⁷⁰ Sie erfordert die Teamarbeit der grundsätzlich gleichberechtigten Dimensionsleiter und systematische Regelungen von Kompetenzkreuzungen hinsichtlich der verschiedenen Funktionen (Abteilungen, Geschäftsbereiche) der Organisation. Zu den üblichen Kompetenzbereichen im Unternehmen zählen Unternehmensleitung, Einkauf, Produktion, Verkauf, Verwaltung und Forschung.²⁷¹ Diese Matrix-Strukturen überwiegen in allen Bereichen der schwedischen Wirtschaft, manchmal auch in Verbindung mit anderen Organisationsstrukturen.²⁷²

In schwedischen Unternehmen gibt es nur wenige Vorschriften und Regeln, diese werden allerdings exakter befolgt als in anderen Ländern.²⁷³ Führer, die von außen als charismatisch oder dominant wahrgenommen werden, sind selten, und im Ausland wird der schwedische Führungsstil oft als sehr „weich“ angesehen.²⁷⁴ Nach längerer Beobachtung wird man jedoch merken, dass sich unter dieser weichen Schale ein harter Kern verbergen kann. Das Geheimnis liegt darin, sich trotz des informellen Anscheins durch hohe Kompetenz und harte Arbeit Respekt zu verschaffen, ein starkes Team von Mitarbeitern aufzubauen und Autorität, Verantwortung und Aufgaben sinnvoll zu delegieren.

Hinsichtlich der Bereitschaft, Autorität zu delegieren, liegt Schweden im internationalen Vergleich mit 75 Prozent an erster Stelle, gefolgt von Japan mit 69 Prozent.²⁷⁵ Amerikanische Manager delegieren um 10 Prozent weniger, deutsche um 15 Prozent und französische um 22 Prozent. Schwedische Unternehmen sind in einem hohen Maß dezentralisiert.²⁷⁶ Niedrige Organisationsstufen haben oft einen großen Einfluss auf Entscheidungen und verfügen auch über eigene budgetäre Ressourcen, um Sachkenntnisse zu entwickeln. Indem sie eigene Projekte durchführen, können sie ihre Ziele selbständig verwirklichen. In

²⁶⁹ Vgl. ebd., S. 126.

²⁷⁰ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/matrixorganisation/matrixorganisation.htm>, 17.10.2008.

²⁷¹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/funktionale-organisation/funktionale-organisation.htm>, 17.10.2008.

²⁷² Vgl. Selmer, S. 126.

²⁷³ Vgl. Stropp, S. 55.

²⁷⁴ Vgl. Selmer, S. 125.

²⁷⁵ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars: *The Seven Cultures of Capitalism*, S. 247.

²⁷⁶ Vgl. Selmer, S. 128.

höheren Organisationsstufen glaubt man, dass Entscheidungen möglichst nahe an der Informationsquelle und am Tagesgeschäft getroffen werden sollen.

Wer delegiert, muss seinen Mitarbeitern und deren Kompetenz allerdings vertrauen können, und außerdem ist eine hohe Risikobereitschaft, sowohl seitens der Führungskräfte als auch bei den anderen Mitarbeitern, notwendig. Hierbei spielt also auch die in Schweden niedrige Unsicherheitsvermeidung (mit einem Indexwert von 29) eine wichtige Rolle.²⁷⁷ Österreicher haben daher aufgrund der hohen Unsicherheitsvermeidung (mit einem Indexwert von 70) trotz geringer Machtdistanz ein wesentlich stärker ausgeprägtes Hierarchie-, Autoritäts- und Befehlsdenken.

Auch die Entscheidungsfindung ist in schwedischen Unternehmen speziell, weil sehr viel Wert auf gemeinsame Entscheidungen und Konsens gelegt wird.²⁷⁸ Diese partizipative Entscheidungsfindung führt dazu, dass ein schwedischer Manager seine Mitarbeiter immer konsultiert, und zwar nicht nur pro forma, sondern weil er sich wirklich auf deren Mitarbeit verlässt. Der Betrachtungsgegenstand wird in Schweden vorab gründlich untersucht und dann arbeitet man an gemeinsamen Problemlösungen. Anstelle von autoritären Entscheidungen sind also informelle, implizite Lösungen vorherrschend. Für einen schwedischen Chef bedeutet dies allerdings auch, dass sein Handeln und seine Vorgaben jederzeit infrage gestellt werden können, da sich das Personal nicht so leicht von einer Führungsperson beeindrucken lässt. Ein Vorteil dieser Art von Entscheidungsfindung ist, dass der Beschluss dann von allen Seiten akzeptiert und auch sofort umgesetzt wird. Die Verankerung von solchen Entscheidungen ist hoch, weil auf alle Meinungen Rücksicht genommen wurde.

Von Ausländern wird dieser Entscheidungsprozess oft als langsam und übertrieben sorgfältig empfunden.²⁷⁹ Schwedische Führungskräfte werden als unentschlossen bezeichnet, sie scheinen die Entscheidungsfindung herauszuzögern oder sogar zu vermeiden.

Direkte Meinungsverschiedenheiten und offene Kritik sind eher selten, das Meiden von Konfliktsituationen gehört zu dem in Schweden üblichen respektvollen Verhalten und Umgangston.²⁸⁰ Wenn in einem Unternehmen Konflikte auftreten, scheinen die Beteiligten daher zunächst die Augen zu verschließen und zu hoffen, dass sich das Problem von selbst löst. Dies bedeutet jedoch nicht, dass keine Lösungen gesucht werden, sondern dass man sich Zeit nimmt, alle Seiten zu berücksichtigen, offene Beleidigungen oder Peinlichkeiten zu

²⁷⁷ Vgl. Hofstede, S. 234.

²⁷⁸ Vgl. Selmer, S. 126.

²⁷⁹ Vgl. ebd., S. 127.

²⁸⁰ Vgl. Selmer, S. 127.

umgehen und die Würde aller aufrecht zu erhalten, sodass es schließlich keine Verlierer gibt. Falls sich ein Konflikt trotz aller Bemühungen nicht lösen lässt, führt dies in Schweden eher zu einem vollständigen Kontaktabbruch mit der Gegenpartei als zu einer offenen Konfrontation.

Die für Schweden typische Konfliktscheu (siehe auch im Kapitel „Svensk mentalitet“) steht in Beziehung zu Hofstedes Kulturdimension „Femininität/Maskulinität“, der zufolge die schwedische Gesellschaft einen sehr hohen Grad an Femininität aufweist. Der feminine Charakter äußert sich in der Akzeptanz unterschiedlicher Auffassungen und der Rücksichtnahme, dem Streben nach Konsens und der Abneigung gegenüber Aggressivität und Machtmissbrauch.

Zur gemeinsamen Entscheidungsfindung und Konfliktvermeidung trägt auch die ausgeprägte Kompromissbereitschaft bei.²⁸¹ Der Kompromiss ist ein vernünftiger und attraktiver Weg, der die schwedische Rationalität (Näheres dazu ebenfalls im Kapitel „Svensk mentalitet“) und Bescheidenheit zeigt. Auch wenn ein Schwede vollkommen davon überzeugt ist, dass er recht hat, ist er bereit, einen gemeinsamen Mittelweg zu suchen. Durch solche pragmatischen Lösungen können Verzögerungen im Entscheidungsprozess und offene Konflikte vermieden werden.

Das Ziel, allseitige Übereinstimmung zu erreichen, zeugt von einer ausgeprägten Gruppenorientierung. Diese Tatsache steht jedoch nicht in Zusammenhang mit Hofstedes Dimension „Individualismus/Kollektivismus“, der zufolge Schweden zu den deutlich individualistisch orientierten Ländern zählt (siehe ebenfalls „Svensk mentalitet“). Der starke Individualismus ergibt sich aus dem Glauben, frei geboren zu sein, mit gleichen Chancen und Rechten auf ein erfülltes Leben. Mehr als in anderen Kulturen steht in Schweden das Individuum mit seiner Integrität, Einzigartigkeit, Freiheit, seinen Bedürfnissen und Werten im Mittelpunkt.²⁸² Diese Unabhängigkeit führt zu einem hohen Maß an Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, wichtige Voraussetzungen für die oben beschriebene Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Da die Arbeit für viele Schweden die Basis der sozialen Identität ausmacht, gibt es eine hohe Arbeitsmoral und ein großes Pflichtbewusstsein. Die Erfüllung und das Schicksal des Einzelnen bestehen darin, durch seine Arbeit und Energie andere zu entwickeln und zu unterstützen.²⁸³

²⁸¹ Vgl. ebd., S. 128.

²⁸² Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, S. 239.

²⁸³ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, S. 239.

Bezüglich der Motivation der Mitarbeiter nimmt Schweden laut Hofstede eine Außen-seiterposition ein.²⁸⁴ Aufgrund der hohen Femininität und niedrigen Unsicherheitsvermeidung der schwedischen Kultur stellen soziale Bedürfnisse und Leistung die wichtigsten Motivatoren der Mitarbeiter dar. Während in maskulinen Gesellschaften bereits die Kindererziehung auf selbstsicheres Auftreten, Ehrgeiz und Wettstreit ausgerichtet ist, legt man in femininen Kulturen mehr Wert auf Bescheidenheit und Solidarität.²⁸⁵

Für schwedische Manager ist es nicht das Wichtigste, Karriere zu machen, sondern die richtige Balance zwischen Arbeit und Familie zu finden.²⁸⁶ Daher gibt es Widerstände gegen zu lange Arbeitszeiten und Geschäftsreisen. Der Urlaub gilt als Heiligtum und insbesondere während der Sommerferien im Juli, wenn man die Zeit gemeinsam mit der Familie im eigenen Ferienhaus in der Natur verbringt, kommt das gesamte Geschäftsleben zum Erliegen. Diese Einstellung spiegelt die Wertschätzung des Familienlebens und der Natur sowie die Gleichberechtigung der Geschlechter wider. Für schwedische Manager sind Freizeit und Familie von größerer Bedeutung als finanzielle Anreize. Da schwedische Führungskräfte im internationalen Vergleich relativ schlecht bezahlt werden, überwiegen bei der Wahl der Arbeit eher intrinsische Motive.

In den englischsprachigen Ländern mit maskulinem Charakter und niedriger Unsicherheitsvermeidung sind hingegen Wertschätzung, Geld und Karriere wichtiger.²⁸⁷ Feminine Länder mit hoher Unsicherheitsvermeidung haben ebenfalls soziale Bedürfnisse, brauchen jedoch mehr Sicherheit als Leistung. Diese Eigenschaften finden sich in den romanischsprachigen Ländern. Die deutschsprachigen Länder weisen im Vergleich zu Schweden eine gegenteilige Motivation auf. Aufgrund der Maskulinität und der hohen Unsicherheitsvermeidung benötigen sie Wertschätzung und sicherheitsbringende Motivatoren.

Die Mitarbeiter sind zwar die wichtigste Ressource eines Unternehmens, dennoch ist deren Wohlergehen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz nie das einzige Unternehmensziel. Schwedische Führungskräfte zeigen eine starke Mitarbeiterorientierung, gleichzeitig scheinen sie aber auch eine besondere Fähigkeit zu besitzen, ihre Mitarbeiter als „Werkzeuge“ einzusetzen.²⁸⁸ Für Schweden stellen diese beiden Seiten keinen Widerspruch dar.

²⁸⁴ Vgl. Stropp, S. 54.

²⁸⁵ Vgl. ebd., S. 46.

²⁸⁶ Vgl. Selmer, S. 121-122.

²⁸⁷ Vgl. Stropp, S. 54-55.

²⁸⁸ Vgl. Selmer, S. 125.

Für sie bedeutet zielbewusste Managementkultur, derartige Bedingungen zu schaffen, dass alle zufrieden sind und daher ihr Äußerstes zum bestmöglichen Resultat beitragen.

2.3.2. Schwedische Unternehmenskultur bei IKEA

Das Unternehmen IKEA verfügt über eine besonders starke und für die Mitarbeiter sehr prägende Unternehmenskultur, die sich auf alle Bereiche und Abläufe im Unternehmen auswirkt. Den Kennzeichen schwedischer Unternehmenskultur entsprechend, sollte die Hierarchie flach und die Anzahl der Vorgesetzten gering sein, außerdem sollte es nur wenige Regeln und Vorschriften geben.

Ein charakteristischer Bestandteil der Unternehmenskultur von IKEA ist die Verwendung des Du-Worts und die Anrede mit dem Vornamen in der firmeninternen Kommunikation. Bereits beim Vorstellungsgespräch wird dem Bewerber erklärt, dass das „Du“ fest zur Unternehmenskultur von IKEA gehört. Das Duzen verweist auf den in Schweden üblichen Sprachgebrauch; als „eine Möglichkeit, Werte wie Offenheit, Toleranz und Zusammengehörigkeit mit Leben zu erfüllen“, hilft es dem Konzern, die egalitäre schwedische Kultur in andere Länder zu exportieren.²⁸⁹

In den Einrichtungshäusern tragen alle Mitarbeiter gelbe Poloshirts oder Sweater und blaue Hosen, und auch die Manager kleiden sich informell ohne Anzug und Krawatte.²⁹⁰ Am äußeren Erscheinungsbild des IKEA Mitarbeiters ist daher nicht erkennbar, ob es sich um einen Lagerarbeiter oder Einrichtungshauschef handelt. Die Kleidung soll die Einfachheit von IKEA betonen und auf die flachen Hierarchien und Gleichberechtigung hinweisen.

Eine wichtige Eigenschaft der IKEA Mitarbeiter soll Ingvar Kamprad zufolge „ödmjukhet“ sein, ein schwedisches Wort, dessen vollständige Bedeutung sich schwer erfassen lässt.²⁹¹ Es bedeutet „Rücksichtnahme, Demut, Bescheidenheit und Respekt“ und drückt ähnlich wie das Wort „lagom“ eine Vorliebe für das Maßvolle und das Streben nach Harmonie aus. Respekt vor den Mitarbeitern und deren Ansichten heißt für Kamprad „aktiv zuzuhören und wissen, dass nur Siege ohne Verlierer wirklich Bestand haben.“²⁹² Hier findet sich also ein Hinweis auf die schwedische Art der kollektiven Entscheidungsfindung und Kompromissbereitschaft. Damit meint der IKEA Gründer aber auch den Respekt vor der eigenen Arbeitsaufgabe, die Demut vor dem Erfolg sowie selbstkritisches Verhalten.

²⁸⁹ Jungbluth, S. 221.

²⁹⁰ Vgl. ebd.

²⁹¹ Vgl. Kamprad, S. 18.

²⁹² Kamprad, S. 18.

Sowohl der einzelne Mitarbeiter soll ehrlich zu seinen Schwächen stehen, als auch das Unternehmen bereit sein, im Sinne von Kunden, Lieferanten und Umwelt zu handeln und keine Angst vor Fehlern zu haben.

Zu dieser Bescheidenheit gehört außerdem das Vermeiden von Statussymbolen. Kamprad schreibt im *Testament eines Möbelhändlers*: „Status: ein wertträchtiges und damit oft mißverstandenes Wort, das Stellung bedeutet und oft die Position des Einzelnen im Verhältnis zu anderen angibt. Wir legen keinen Wert auf Statussymbole [...]“.²⁹³ Der Verzicht auf z. B. luxuriöse Dienstwagen, Erste-Klasse-Flugreisen oder Einzelbüros verweist einerseits auf die Bestrebung, Hierarchien zu vermeiden, andererseits soll dadurch das Niedrigpreisprofil von IKEA betont werden. Der Firmengründer betrachtet solche „Luxusdinge“ als „Verschwendung der Ressourcen“ und möchte, dass die IKEA Chefs nicht wegen ihrer Macht oder Privilegien sondern aufgrund ihrer Leistung als Vorbilder dienen.²⁹⁴

Dieses Beispiel verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und geschickter Geschäftstaktik, die zusammen wohl den besonderen Charakter und Erfolg von IKEA ausmachen. Der Verzicht auf Hierarchien und Statussymbole ist ein grundlegender Aspekt der schwedischen Unternehmenskultur, dient hier allerdings zusätzlich dem Zweck, das Kostenbewusstsein des Unternehmens zu unterstreichen und die niedrigen Preise von IKEA zu gewährleisten.

2.3.3. Mitarbeiter

Die vom Unternehmen IKEA formulierte „Mitarbeiteridee“ lautet: „Wir bieten offenen und aufrichtigen Menschen die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, damit wir mit großem Engagement gemeinsam einen besseren Alltag für uns und unsere Kunden schaffen können.“²⁹⁵ Die demokratische IKEA Vision, „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“, bezieht sich hier also sowohl auf die Kunden, als auch auf die Mitarbeiter. Ohne die vielen IKEA Mitarbeiter wäre es schließlich nicht möglich, die IKEA Geschäftsidee, „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu günstigen Preisen anzubieten“, zu verwirklichen.

²⁹³ Vgl. ebd., S. 27.

²⁹⁴ Ebd.

²⁹⁵ IKEA: Unsere Mitarbeiteridee.

Als Mitarbeiter bei IKEA ist es daher wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und stets im Interesse der Kunden zu handeln.²⁹⁶ Zu einer „offenen und aufrichtigen“ Begegnung gehört „ein gleichberechtigtes Geben und Nehmen“, man erwartet Engagement, Ehrgeiz, Kritikfähigkeit und Wille zur Weiterentwicklung.²⁹⁷ Weitere Eigenschaften, die sich aus dieser Gleichberechtigung ergeben, sind Verantwortungsbewusstsein und Selbständigkeit. Bei der Personalauswahl wird daher nicht nur auf berufliche Qualifikationen geachtet, sondern großes Gewicht auf menschenorientiertes Handeln und Identifikation mit den Werten der IKEA Kultur gelegt. Indem man sich zu gleichen Teilen um die Kunden wie auch um die Mitarbeiter kümmert, entsteht ein kooperatives Arbeitsklima. Dass sich die Mitarbeiter durch ihre Arbeit bei IKEA überall auf der Welt als Teil des Ganzen fühlen können, erhöht die Motivation.²⁹⁸

Wie oben dargestellt, zählen in schwedischen Unternehmen soziale Bedürfnisse und Leistung zu den wichtigsten Motivatoren. Dies spiegelt sich bei IKEA in einem überdurchschnittlichen Angebot an Sozialleistungen und einem speziellen Betriebsklima wider.²⁹⁹ Die Mitarbeiter werden weitgehend gefördert und unterstützt, und es gibt zahlreiche Maßnahmen, die zur Verbesserung des Arbeitsalltags und der Arbeitszufriedenheit beitragen sollen. In weiterer Folge soll die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu zufriedenen Kunden führen, die gerne bei IKEA einkaufen, also zum bestmöglichen Geschäftsergebnis.

Das Anreizsystem basiert primär auf immateriellen Leistungen. Der Mensch und die Gemeinschaft stehen im Mittelpunkt, das Arbeitsklima und die IKEA Unternehmenskultur dienen als Motivatoren.³⁰⁰ Durch die Betonung der gemeinsam zu erreichenden Ziele wird versucht, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern. Der informelle Umgang zwischen den Kollegen und die offene Kommunikation als Mittel zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse stellen einen wichtigen Bestandteil der Mitarbeitermotivation dar.

Zu den materiellen Reizen zählen z. B. günstiges Essen im Mitarbeiterrestaurant, regelmäßige gemeinsame Feste und „Tertialessen“, bei denen die Führungskräfte dreimal im Jahr einen bestimmten Geldbetrag erhalten, um diesen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern auszugeben. Es gibt ein Weihnachtsgeschenk und Gutscheine für einen Christbaum sowie 15 Prozent Mitarbeiterrabatt beim Möbelkauf.

Dass die Mitarbeiter bei IKEA eine zentrale Rolle spielen, zeigt sich auch an der Chancengleichheit und Geschlechterverteilung: Flexible Arbeitszeiten und das Vorhanden-

²⁹⁶ Vgl. IKEA: Unsere Mitarbeiteridee.

²⁹⁷ Ebd.

²⁹⁸ Vgl. Landenberger, S. 111.

²⁹⁹ Vgl. Stropp, S. 65.

³⁰⁰ Vgl. ebd., S. 65-66.

sein von Betriebskindergärten erleichtern Frauen mit Kindern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zum zweiten Mal in Folge wurde das Unternehmen im Jahre 2008 vom „Great Place to Work Institute“ als einer der besten Arbeitgeber Österreichs ausgezeichnet.³⁰¹ Umfangreiche Weiter- und Ausbildungsmöglichkeiten, viele Gelegenheiten, Auslandserfahrungen zu sammeln und interessante Karrierechancen machen IKEA zu einem attraktiven Arbeitgeber.

Mit dem „IKEA Mitarbeitertag“ am 9. Oktober 1999 bedankte sich IKEA bei seinen vielen Mitarbeitern auf der ganzen Welt dafür, dass sie zum großen Erfolg des Unternehmens beigetragen hatten.³⁰² Der gesamte Tagesumsatz von rund 85 Millionen Euro wurde unter allen Mitarbeitern verteilt, der Erlös betrug schließlich rund 1600 Euro je Mitarbeiter. Darüber hinaus diente dieser Tag als Symbol für die IKEA Kultur und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter.

2.3.4. Management und Führung

Der schwedische Führungsstil ist aufgrund der geringen Machtdistanz demokratisch, die Mitarbeiter werden als gleichberechtigt betrachtet. Grundsätzlich orientiert man sich bei IKEA an diesem Managementstil, der von nicht-schwedischen Mitarbeitern als informell, offen und sorgend beschrieben wird.³⁰³

Die Führungskräfte sollen sich daher nicht durch autoritäres Verhalten, sondern durch Kompetenz auszeichnen: „Du wirst in deiner Position als Führungskraft durch die Akzeptanz deiner Mitarbeiter bestätigt. Wenn du als Führungskraft akzeptiert wirst, werden auch deine Managementfähigkeiten von deinen Mitarbeitern geschätzt.“³⁰⁴ Der Manager soll durch sein Verhalten ein gutes Vorbild darstellen und für ein positives Arbeitsklima sorgen, mit seinem persönlichen Engagement zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.

Durch die Handlungsfreiräume und Gestaltungsmöglichkeiten in Managementpositionen ist ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein notwendig, ein Teil der Verantwortung muss folglich an niedrige Organisationsstufen übertragen werden. Die Bereitschaft, Autorität zu delegieren, führt bei IKEA zu einer ausgeprägten Dezentralisierung und kollektiven Entscheidungen. Diese für schwedische Organisationen typische partizipative Entscheidungsfindung wird auch durch die Projekt- und Matrixstruktur gefördert, die es

³⁰¹ Vgl. IKEA Österreich: Umwelt- & Sozialbericht 2008, S. 9.

³⁰² Vgl. Jungbluth, S. 223.

³⁰³ Vgl. Stropp, S. 62.

³⁰⁴ IKEA: Unsere Mitarbeiteridee.

den Mitarbeitern ermöglicht, gemeinsame Lösungen zu entwickeln und Zielsetzungen mitzugestalten.

2.3.5. Soziales Engagement und Umweltbewusstsein

Ingvar Kamprad erkannte schon früh, dass die Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt eine wichtige Voraussetzung ist, um erfolgreiche Geschäfte zu tätigen. In der langfristigen Konzernstrategie wurde festgelegt, dass „die Geschäftstätigkeit von IKEA insgesamt positive Auswirkungen auf Mensch und Umwelt haben muss.“³⁰⁵ Seit im Jahre 1990 das Programm der Umweltpolitik und wenige Jahre später der Verhaltenskodex „Einkauf von Einrichtungsprodukten – The IKEA Way“ (IWAY) formuliert wurden (siehe Kapitel „Die IKEA Geschichte“), arbeitet man daher konsequent daran, die Nachhaltigkeit des Unternehmens in sozialer und ökologischer Hinsicht zu verbessern.

Da die Produkte trotz ihrer niedrigen Preise im Sinne eines verantwortungsvollen Verhaltens und mit möglichst wenigen Auswirkungen auf die Umwelt hergestellt werden sollen, wird nach effizienten Lösungen gesucht und der Verbrauch von Ressourcen minimiert.³⁰⁶ Die Produktentwickler versuchen, möglichst viele erneuerbare, wiedergewonnene oder recyclebare Materialien einzusetzen. In der IKEA Recovery-Abteilung im Möbelhaus werden beschädigte Möbelstücke repariert und zu besonders günstigen Preisen in der „Fundgrube“ verkauft bzw. als Ersatzteile bereit gehalten.³⁰⁷

Durch die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten überwacht IKEA die Arbeitsbedingungen, Mindestlöhne und das Verbot von Kinderarbeit. Außerdem werden moderne und umweltgemäße Herstellungsprozesse und Transportmöglichkeiten unterstützt, Emissionen in Luft und Wasser sowie der Energieverbrauch reduziert.

Um die ambitionierten Ziele zu erreichen, investiert IKEA in den Einrichtungshäusern, Warenlagern, Produktionsstätten und Büros in eine alternative Energieerzeugung, z. B. Geothermie, Biomasseanlagen, Solar- und Windkraftanlagen.³⁰⁸ Damit ein bestmöglicher Verzicht auf fossile Brennstoffe ermöglicht wird, beheizt und kühlt man das im November 2008 eröffnete IKEA Einrichtungshaus in Klagenfurt zur Gänze mit Erdwärme.³⁰⁹ Im Jahre 2007 begann IKEA als erstes Unternehmen in Österreich mit der Umstellung aller Dienst-

³⁰⁵ IKEA Österreich: Umwelt- & Sozialbericht 2008, S. 5.

³⁰⁶ Vgl. IKEA: Daten & Fakten, S. 10-11.

³⁰⁷ Vgl. IKEA Österreich: Umwelt- & Sozialbericht 2008, S. 37.

³⁰⁸ Vgl. IKEA Österreich: Umwelt- & Sozialbericht 2008, S. 25.

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 31.

wagen auf Toyota Prius Hybridautos mit dem derzeit umweltfreundlichsten am Markt verfügbaren Antrieb.³¹⁰

Die IKEA Vision, „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“ bezieht sich hierbei also nicht nur auf die Tätigkeit als Einrichtungsexperte, sondern auf das hohe Maß an ethischer Verantwortlichkeit in allen Bereichen. Auch die aktive Beteiligung an Gesellschafts- und Umweltprojekten unterstreicht dieses Unternehmensprofil: Seit einem Jahr arbeiten IKEA Österreich und der WWF in der WWF CLIMATE GROUP zusammen an langfristigen Umweltstrategien.³¹¹ Durch Partnerschaften mit den Menschenrechtsorganisationen „Save the Children“ und UNICEF wird außerdem das weltweite Engagement für verschiedene Projekte zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern deutlich.

2.4. Grundannahmen

Die Grundannahmen einer Unternehmenskultur befinden sich auf der untersten Ebene des 3-Ebenen-Schemas von Schein. Wie im dritten Kapitel angeführt, sind diese Basisannahmen, die das „Weltbild“ eines Unternehmens identifizieren, nicht direkt erkenn- oder erfahrbare, ihre Erfassung bleibt also ein interpretativer Prozess. Edgar Schein schlägt vor, das Unternehmen historisch zu betrachten und sich zu fragen, welche Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer und bedeutendsten Leiter das Unternehmen in seiner Geschichte erfolgreich gemacht haben. Als Untersuchungsgrundlage bietet sich daher in diesem Kapitel das von Ingvar Kamrad verfasste *Testament eines Möbelhändlers* an.

Wie in den vorausgehenden Kapiteln erklärt, stellt *Das Testament eines Möbelhändlers* das Fundament der IKEA Vision und Geschäftsidee dar, es dient zur Aufrechterhaltung des Unternehmenskonzepts und der IKEA Kultur auf der ganzen Welt. Die in dieser Schrift enthaltenen Gebote, Richtlinien und Ziele dienen außerdem als Grundlage der konzerninternen Aus- und Weiterbildungsprogramme und sollen Bestandteil des Alltags aller Mitarbeiter sein.

Einer der wichtigsten Begriffe der Unternehmensphilosophie ist Ingvar Kamrad zufolge „Der IKEA-Geist – eine starke und lebendige Wirklichkeit“.³¹² Der IKEA-Geist hat seine Wurzeln schon in der Entstehungszeit von IKEA und wird seitdem gepflegt und weiterentwickelt:

Der echte IKEA-Geist baut noch heute auf unseren Tatendrang, unsere Arbeitsfreude, unsere ständige Bereitschaft, Neues anzunehmen und uns dafür zu begeistern, auf unser Kostenbewusstsein, auf unsere Bereitschaft, Verantwortung zu

³¹⁰ Vgl. ebd., S. 33.

³¹¹ Vgl. ebd., S. 12.

³¹² Kamrad, S. 8.

übernehmen, auf unsere Hilfsbereitschaft, auf unsere Achtung, die wir vor unserer Aufgabe haben und auf die geradlinige Art, in der wir miteinander umgehen. Wir müssen uns umeinander kümmern, uns gegenseitig inspirieren.³¹³

Durch den ausgeprägten Gemeinschaftssinn und die starke Mitarbeiterorientierung lässt sich ein zentraler Mythos identifizieren, der als „Wir bei IKEA sind eine Familie“-Mythos bezeichnet werden kann und auf Außenstehende manchmal etwas sektenhaft wirkt.³¹⁴ Kamprad betrachtet sein Unternehmen als eine Art Familie, er selbst sieht sich in der Rolle des fürsorglichen Vaters. Dieser Familienbegriff steht in direktem Zusammenhang mit der Gründungsgeschichte von IKEA, derzufolge das Unternehmen zunächst im kleinen Kreis der Familie Kamprad auf dem Bauernhof Elmtaryd betrieben wurde.³¹⁵

In Beziehung zur Unternehmenschronik steht außerdem die Bedeutung der Werte „Kostenbewusstsein“ und „Einfachheit“. Ingvar Kamprad wuchs in einer Umgebung auf, in der Genügsamkeit eine aus Not geborene Tugend war.³¹⁶ In Småland, wo die Erde eher unfruchtbar und steinig ist, war Wohlstand immer mit äußerster, an Geiz grenzender Sparsamkeit verbunden. Die Bewohner dieser kargen Gegend sind Kamprad zufolge bekannt dafür, mit nur wenigen Mitteln zum Ziel zu kommen, Verantwortung zu tragen und die Dinge so rasch wie möglich und mit gesunder Vernunft umzusetzen.³¹⁷

Ein wichtiges Symbol für die IKEA Werte ist daher das Foto einer südschwedischen Landschaft mit einer typisch småländischen Steinmauer, die von Bauern aus auf den Feldern herumliegenden Steinen errichtet wurde. Dieses Bild taucht immer wieder in firmeninternem Material, z. B. als Wandbild beim Mitarbeitereingang, auf. Im Jahre 1981 wurde dieses Foto auch von der schwedischen Werbeagentur Brindfors für eine Werbekampagne mit dem Titel „IKEAs Sjal“ – „IKEAs Seele“ verwendet.³¹⁸ Unter dem Bild der Landschaft mit der Steinmauer befand sich außerdem ein Text, in dem die Geschichte des Unternehmens und der Bezug zum Ursprungsort geschildert wurden. Durch die Abbildung der Natur Smålands sollten dem Betrachter und potenziellen IKEA Kunden die Unternehmenswerte und die daraus entstandene einzigartige Geschäftsidee, preisgünstige, praktische und formschöne Möbel anzubieten, verdeutlicht werden.

Älmhult, der Ort des ersten IKEA Möbelhauses, ist schließlich auch heute noch von großer Bedeutung und wird als „Heimat“ und „Herz“ von IKEA bezeichnet. Hier befinden

³¹³ Ebd.

³¹⁴ Niederer/Frischeis: Vergleich zweier Handelsbetriebe aus der Einrichtungsbranche, S. 200.

³¹⁵ Vgl. Torekull, S. 41.

³¹⁶ Vgl. Jungbluth, S. 228.

³¹⁷ Vgl. Kamprad, S. 22 ff.

³¹⁸ Vgl. Salzer: Identity across borders, S. 3.

sich die Design- und Sortimentszentrale sowie mehrere Kommunikationsabteilungen, z. B. für Werbung und Katalogproduktion, in denen hauptsächlich schwedische Mitarbeiter beschäftigt sind. „Es ist Älmhult, das unser gesamtes Sortiment bestimmt und unsere Kultur verbreitet.“³¹⁹ „Man kann IKEA außerhalb von Småland aufbauen, aber Småland wird immer ein Teil von IKEA sein.“³²⁰

3. Schwedisches Design bei IKEA

3.1. Die Herausbildung des schwedischen Designs

Die Anfänge des „typisch schwedischen“ Designcharakters gehen auf das 18. Jahrhundert zurück, als König Gustav III. (Regierungszeit 1771-1792) seinen eigenen „gustaviani-schen“ Stil entwickelte.³²¹ Dieser Dekorationsstil leitete sich aus dem besonders in Frank-reich unter Ludwig XIV. verbreiteten klassizistischen Stil ab, wurde aber speziell an die Wohnbedingungen in Schweden angepasst: Die Formen wurden vereinfacht und florale Dekorationen stilisiert.³²² Außerdem verwendete man zur Herstellung vor Ort verfügbare Materialien, die günstiger waren als die französischen Vorbilder. Diese Einrichtungsge-genstände kamen allerdings nur bei einem kleinen Teil der wohlhabenden Oberschicht vor.

Schwedische Interieurs aus dieser Zeit stellen eine gefälligere, wohnlichere Variante des kontinentalen Klassizismus dar, indem sie Leichtigkeit, Bequemlichkeit, Schlichtheit und Geräumigkeit betonen. Außerdem zeichnen sie sich durch Möbel in Pastellfarben und die Verwendung von Birken-, Erlen- und Kiefernholz aus. Unter dem Einfluss des deut-schen Biedermeierstils wurden in den 1830er und 1840er Jahren dann sparsam verzierte Möbel, vor allem aus Birke und Ahorn hergestellt. Das zurückhaltende Design war nicht nur das Ergebnis fehlender Mittel für den Import hochwertigerer Materialien, sondern auch des Festhaltens der Schweden an den Werten Einfachheit und Bescheidenheit.³²³

Der gustavianische Klassizismus wurde im 19. Jahrhundert zum „Allmogestil“, einem vom schwedischen Bauerntum geprägten, rustikalen Stil weiterentwickelt.³²⁴ Um die Möbel an die bäuerlichen Verhältnisse anzupassen, mussten sie praktisch, platzsparend und möglichst vielseitig verwendbar sein, z. B. konnte eine Küchenbank zum Sitzen, Schlafen und zur Aufbewahrung genutzt werden. Das Mobiliar wurde größtenteils von lokalen Hand-werkern hergestellt und das Holz in hell leuchtenden Farben bemalt.

³¹⁹ Jungbluth, S. 223.

³²⁰ IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_AT/jobs/join_us/ikea_values/index.html, 23.12.2008.

³²¹ Vgl. Charlotte und Peter Fiell: *Scandinavian Design*, S. 60.

³²² Vgl. IKEA: *Designed for people*, S. 9.

³²³ Vgl. Fiell, S. 62.

³²⁴ Vgl. IKEA: *Designed for people*, S. 11.

Im Jahre 1845 wurde in Schweden der älteste Designerverband der Welt, die Svenska Slöjdföreningen (Schwedische Kunstgewerbevereinigung, später „Svensk Form“) gegründet, die sich zum Ziel setzte „durch Zusammenarbeit mit künstlerischen Kräften für Verbesserungen in der Produktion schwedischer kunsthandwerklicher und industrieller Erzeugnisse zu sorgen, die Haushaltskultur zu heben und die allgemeine Geschmacksbildung zu fördern.“³²⁵ Zunächst wollte man also das durch die Industrialisierung gefährdete Kunsthandwerk schützen und erneuern, weiters bestanden zu diesem Zeitpunkt schon Ansätze eines sozialen Programms zur Verbesserung des Wohnumfelds, insbesondere auch der niedrigen Einkommensklassen.

Carl Larsson

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts war die angewandte Kunst in Schweden stark vom englischen „Arts and Crafts Movement“ und der Suche nach einer eigenen national-kulturellen Identität geprägt.³²⁶ In diesen Jahren entwickelte das Künstlerehepaar Carl und Karin Larsson einen Wohn- und Einrichtungsstil, der eine wesentliche Grundlage des modernen schwedischen Designs bildet und als Vorläufer der IKEA Ästhetik betrachtet werden kann.³²⁷

Carl Larsson wurde 1853 in Stockholm geboren und stammte aus ärmlichen Verhältnissen.³²⁸ Seine künstlerische Begabung führte ihn bereits im Jahre 1866 an die Kunstakademie, wo er klassisches Zeichnen und Aktzeichnen lernte. Während seiner Studienzeit retuschierte er Fotos und illustrierte Witzblätter und Zeitschriften, später u. a. auch das kulturgeschichtliche Werk *Svenska folket i helg och söcken* (Das schwedische Volk an Feier- und Werktagen, 1880-1882) seines Freundes August Strindberg.

Nach dem Abschluss seines Studiums reiste Larsson im Frühling 1877 nach Paris und zog 1882 in das Dorf Grez-sur-Loing, das in den 1880er Jahren zu den wichtigsten nordischen Künstlerkolonien zählte.³²⁹ Dort begann er Aquarelle zu malen, die von einem poetischen Realismus gekennzeichnet waren und eine stark narrative Qualität aufwiesen.³³⁰ Die Ortsveränderung erwies sich als entscheidender Wendepunkt, da viele junge schwedische Künstler, die zu dieser Zeit in Frankreich studierten, zum „Freilicht-Realismus“, dem

³²⁵ Vgl. Fiell, S. 62.

³²⁶ Vgl. ebd.

³²⁷ Vgl. ebd., S. 399.

³²⁸ Vgl. Gunnarsson: Carl Larsson: Sein Leben und seine Kunst. In: Snodin/Stavenow-Hidemark (Hgg.): Carl und Karin Larsson, S. 22.

³²⁹ Vgl. ebd., S. 25.

³³⁰ Vgl. Fiell, S. 398.

Malen „unter freiem Himmel“ umschwenkten.³³¹ Ebenso wie August Strindberg, der in seinem Frühwerk durch die kritische Auseinandersetzung mit dem Staat, der Kirche und anderen gesellschaftlichen Institutionen den literarischen Realismus an neue Grenzen führte, vertrat auch Carl Larsson einen neuen Künstlertyp. Strindberg meinte in seiner Charakterisierung von Larsson, die Situation der gesamten Kunst sei neu, sie könne sich nicht weiterhin aristokratisch gebärden, während der Geist des Zeitalters demokratisch sei.³³² Die Kunst habe sich gewandelt und könne nun durch die Druckerpresse erstmals die Masse des Volkes erreichen. Gleichzeitig habe sie mithilfe des Realismus zurückgefunden zu ihrem Ursprung, der Natur.

In Grez, wo sich außerdem englische, amerikanische und japanische Künstler aufhielten und man sich gegenseitig inspirierte, lernte Larsson auch die schwedische Malerin Karin Bergöö kennen. Sie heirateten 1883 in Stockholm, kehrten dann aber wieder nach Frankreich zurück.³³³ Larsson weigerte sich, die Mitgliedschaft in der Stockholmer Akademie der Schönen Künste anzunehmen, da diese einst seine mehrmaligen Anträge auf ein Reisestipendium abgelehnt hatte. Stattdessen schloss er sich den „Opponenten“ an, einer Gruppe junger schwedischer Künstler in Paris, welche die neue Aquarelltechnik des „Frei-licht-Realismus“ der traditionellen Ölmalerei im Atelier der Akademie vorzogen.

Karins Vater schenkte der wachsenden Familie 1888 das später so berühmte Haus „Lilla Hyttnäs“ im Dorf Sundborn in der bäuerlichen Region Dalarna, das sie bis 1901 als Sommerhaus nutzten und danach zu ihrem ständigen Wohnsitz und Mittelpunkt ihres Lebens machten.³³⁴ Indem die Larssons begannen, das Haus umzubauen und zu verschönern, schufen sie eine Reihe von revolutionären Interieurs, in denen antike Möbel und Gegenstände mit anfänglich sehr modernen Ideen von Farbe, Licht und Design kombiniert wurden.

Karin gestaltete Textilien für dieses Heim, entwarf eine eigene Mode für sich und die Kinder, ließ nach eigener Vorlage Holzmöbel anfertigen und schmückte Haus und Garten mit Blumengestecken und Pflanzen.³³⁵ Zu diesem neuen Wohnkonzept gehörte auch die Idee von „der Kunst im eigenen Heim“: Die meisten Oberflächen im Haus wurden dekoriert und die Türen mit Portraits der Kinder verziert. Zugleich war die Einrichtung äußerst zweckmäßig und an den Alltag der neunköpfigen Familie angepasst, das Esszimmer mit dem geräumigen Esstisch, Holzfußboden und Flickenteppich bildete das Zentrum des

³³¹ Vgl. Gunnarsson, S. 25.

³³² Vgl. ebd.

³³³ Vgl. ebd., S. 26-28.

³³⁴ Vgl. Fiell, S. 398.

³³⁵ Vgl. Rydin: Karin Larsson. In: Snodin/Stavenow-Hidemark (Hgg.): Carl und Karin Larsson, S. 169.

täglichen Beisammenseins.³³⁶ Dadurch wurde das Zuhause der Larssons zu einer wichtigen und sehr einflussreichen Manifestation des schwedischen Begriffs von „hygge“ – einer fröhlich-häuslichen Gemütlichkeit.³³⁷

Seit 1894 hatte Carl angefangen, das Leben der Familie in seinen Aquarellen festzuhalten. Die stilisierten Studien in kräftigen Farben wurden 1899 in einem Album mit dem Titel *Ett Hem* (Ein Heim) veröffentlicht, begleitet von einem Text über die Reform der Inneneinrichtung, „um den Geschmack und das Familienleben zu erneuern“.³³⁸ Der einfache, volkstümliche Dekorationsstil war einerseits von der lokalen bäuerlichen Kultur und dem schwedischen „Allmogestil“, andererseits von der klassischen Landhausidylle inspiriert. Das ländliche Leben, das der Maler in seinen Aquarellen idealisierte, lässt sich als Reaktion auf das Eindringen der Industrialisierung in alle Lebensbereiche und als Wunsch, alle kunsthandwerklichen Traditionen zu bewahren, deuten.³³⁹

Das Haus der Familie Larsson in Dalarna wurde zum Vorbild einer neuen Häuslichkeit und des „Schwedentums“ und förderte auch eine starke nationale Identität der Designkultur in Schweden, die bis ins Ausland ausstrahlte.³⁴⁰ Verschiedene Designer verfolgten zur Zeit der Jahrhundertwende das Ziel, eine deutlich nationale Ästhetik zu etablieren. Man studierte die Architektur der bäuerlichen Holzhäuser und die Vielfalt der volkstümlichen Stoffe, Muster und Handarbeiten, außerdem diente die schwedische Landschaft und Pflanzenwelt als Inspirationsquelle. Der Maler Gunnar Wennerberg z. B. führte eine solche neue Variante des schwedischen Jugendstils ein und ließ sich von der Flora und Fauna seines Landes inspirieren.

Der Einrichtungsstil der Larssons war allerdings nicht nur von schwedischen Elementen beeinflusst, sondern auch die vollkommene Verwirklichung des vom „Arts and Crafts Movement“ propagierten „ländlichen Ideals“. Außerdem wirkte sich die japanische Kunst, die der Maler in Frankreich entdeckt hatte, auf die Malerei und das Design aus.³⁴¹ Carl Larsson malte z. B. japanisch inspirierte Blumen auf den Schrank im Speisezimmer und schuf an Karins Namenstag eine Verzierung über der Schlafzimmertür.

Ellen Key

³³⁶ Vgl. IKEA: *Designed for people*, S. 15.

³³⁷ Vgl. Fiell, S. 399.

³³⁸ Vgl. ebd., S. 398.

³³⁹ Vgl. ebd., S. 62.

³⁴⁰ Vgl. ebd.

³⁴¹ Vgl. Stavenow-Hidemark: Ein zeitgenössisches Zuhause – aber völlig anders. In: Snodin/Stavenow-Hidemark (Hgg.): *Carl und Karin Larsson*, S. 55.

Die Tatsache, dass Larssons Interieurs derart stilbildend wurden, beruhte auch darauf, dass sie von der schwedischen Reformpädagogin und Schriftstellerin Ellen Key (1849-1926) entdeckt und lanciert worden waren.³⁴² Key war stark von den sozialistischen Ideen des „Arts and Crafts Movement“-Begründers William Morris eingenommen und trat für eine radikale liberale „Ethik durch Ästhetik“ ein, die sie 1899 in ihrem Pamphlet *Skönhet för alla* (Schönheit für alle) darlegte. Ihre wichtigste These bestand darin, dass Schönheit kein Luxus sein solle: Erst wenn es nicht länger hässliche Dinge zu kaufen gäbe, wenn das Schöne genauso billig wäre wie das Hässliche, erst dann könne Schönheit für alle zur Wirklichkeit werden.³⁴³ Jeder Gegenstand müsse zwar dem Zweck entsprechen, dennoch solle das Möbelstück seinen Nutzen durch Einfachheit und Mühelosigkeit, durch Feinheit und Ausdrucksstärke erfüllen.³⁴⁴ Daher sollten sich die Industriellen mit den Kunsthandwerkern in Verbindung setzen, die alles in schöne Formen kleiden könnten.

Ellen Key war davon überzeugt, dass Schönheit den Menschen veredelt und bereichert: „Man arbeitet besser, fühlt sich besser, ist liebenswürdiger und zufriedener, wenn man in seinem Heim, es mag noch so klein sein, schöne Formen und Farben an Dingen erfährt, mit denen man sich umgibt.“³⁴⁵ Wer ein schönes und gepflegtes Zuhause habe, werde ein glücklicherer Mensch, und viele glückliche Menschen könnten eine bessere Gesellschaft bauen.

Mit dieser Erziehung der Menschen zur Wertschätzung alles Schönen wandte sie sich in erster Linie an die Arbeiterklasse und die untere Mittelklasse, jeder sollte lernen, sich auf einfache und preiswerte Weise mit schönen Dingen zu umgeben. Ihr Ideal war ein lichtdurchflutetes Wohnzimmer mit hellgrauen Möbeln, schlichtem Dielenboden und Vorhängen, durch welche die Sonne auf die Pflanzen am Fensterbrett scheinen konnte. Ein Sinn für Schönheit werde noch durch schöne Kunst und Bücher erweitert, deshalb solle jedes Haus ein Regal mit guten Büchern haben.

Auf der 1897 durchgeführten Kunst- und Industrieausstellung in Stockholm hatte Key die Aquarelle von Carl Larssons Haus in Sundborn gesehen.³⁴⁶ In *Skönhet för alla* beschrieb sie die Wirkung der Farben in den Zimmern, die Schlichtheit der Einrichtung und die künstlerische Einheit. Sie pries dieses Heim und dessen Lebensstil als ästhetisches Vorbild.

³⁴² Vgl. Fiell, S. 64.

³⁴³ Vgl. Meuli, <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

³⁴⁴ Vgl. IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 3.

³⁴⁵ Stavenow-Hidemark: Ein zeitgenössisches Zuhause – aber völlig anders. In: Snodin/Stavenow-Hidemark (Hgg.): Carl und Karin Larsson, S. 72.

³⁴⁶ Vgl. ebd., S. 73.

Wohnausstellung 1917 in Stockholm

Ellen Keys Gedanke der Lösung sozialer Probleme durch die Schaffung und Verbreitung schöner Alltagsgegenstände manifestierte sich im Jahre 1917 auf der Wohnausstellung der Svenska Slöjdföreningen in der Liljevalchs Kunstgalerie in Stockholm.³⁴⁷ Die Wohnausstellung wurde als wichtiges nationales Ereignis auf dem Wege zur Demokratisierung der Kunst verstanden. Dass die Vermittlung von Kontakten zwischen Künstlern und Herstellern gelungen und die Qualität von Industrieprodukten verbessert worden war, zeigte sich in den vielen schlichten und erschwinglichen Massenwaren, die in den lichtdurchflutenden Räumen der Galerie ausgestellt wurden.

Es gab 23 komplett eingerichtete Musterzimmer, in denen man eine Illusion des Wohnens schaffen wollte, Standuhren tickten an der Wand, und auf den Fensterbänken standen Blumen.³⁴⁸ Als besondere Attraktion erwies sich das Zimmer des Architekten Gunnar Asplund: Helle Kiefernmöbel wurden mit Flickenteppichen, blauweißen Tapeten und hellen Gardinen kombiniert. Die Übereinstimmung zwischen Material, Form und Zweck war vollständig und die Mittel verblüffend einfach, der Effekt aber großartig. Viele Dinge, z. B. die Gardinen, konnten leicht selber hergestellt werden, genauso wie Karin Larsson und Ellen Key es propagiert hatten. Auch der illusionistische Eindruck des scheinbar bewohnten Raumes mit herumliegender Kleidung und Spielzeug zeugte von diesem unkomplizierten und gemütlichen Einrichtungsstil, „der sich auf schwedische Tradition und seine (Bem.: Gunnar Asplunds) Vorstellung über schwedisches Gemüt gründete.“³⁴⁹

Die Möbel und Accessoires waren hauptsächlich Produkte von jungen Künstlern, die sich der Industrie zugewandt hatten. Dadurch bekamen sie einen neuen Zugang zum Handwerk und Herstellungsprozess, zu Material, Technik und den Produktionsverhältnissen. Aus dieser Zusammenarbeit entwickelten sich die schwedische Kunstindustrie und das moderne schwedische Design.³⁵⁰

Wilhelm Kåges „Arbetarservisen“ („Arbeitergeschirr“) für die Porzellanmanufaktur Gustavsberg stand beispielhaft für die neue „Ethik durch Ästhetik“: Das Muster einer blauen Lilie spielte auf schwedische Volkskunstmotive an, während die verschiedenen Teile formal die Rokoko-Formen der Mitte des 18. Jahrhunderts imitierten.³⁵¹ Trotz dieser volkstümlichen und historisierenden Bezüge war das preiswerte, industriell produzierte

³⁴⁷ Vgl. Fiell, S. 64.

³⁴⁸ Vgl. IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 5.

³⁴⁹ IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 5..

³⁵⁰ Vgl. ebd., S. 6.

³⁵¹ Vgl. Fiell, S. 64.

„Arbeitergeschirr“ äußerst modern und sollte den Zusammenhang zwischen Zweckmäßigkeit und Schönheit verdeutlichen.

Die meisten Erzeugnisse dieser Zeit, die durch die Förderung seitens der Svenska Slöjdföreningen zustande kamen, fanden vorerst wenig Anklang in der Arbeiterklasse. Häufig waren sie weiterhin zu teuer, und es sollte noch 30 Jahre dauern, bis „demokratisches Design“ und „formschöne und funktionsgerechte Einrichtungsgegenstände zu Preisen, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“ (IKEA-Geschäftsidee, siehe folgende Kapitel) zur Wirklichkeit wurden.

Die Wohnausstellung löste allerdings eine lebhafte Debatte über die miserablen Wohnverhältnisse in schwedischen Städten aus und lenkte die öffentliche Aufmerksamkeit auf den dringenden Bedarf an schönen, zweckmäßigen und preiswerten Möbeln und Haushaltswaren.³⁵² Die Einfachheit und Schlichtheit als Schönheitsideal gewann in Schweden nach dem Ersten Weltkrieg weiter an Bedeutung.

Im Jahre 1919 veröffentlichte der Direktor der Vereinigung, Gregor Paulsson, sein im Wesentlichen an die Hersteller und weniger an die Verbraucher gerichtetes Manifest für die schwedische Formgebung *Vackrare Vardagsvara* (Schönere Alltagsgegenstände).³⁵³ In dieser zukunftsweisenden Publikation beschrieb er die neue, von vielen Fabrikanten noch vernachlässigte Käufergruppe der einkommensschwachen Verbraucher, die preiswerte, praktische und wohlgeformte Industriegüter benötigen würden. Seiner Meinung nach könnten die Hersteller davon profitieren, wenn sie die Gestaltung ihrer Produkte dementsprechend anpassen würden. Die meisten Unternehmen konzentrierten sich dennoch auf kunstvolle Luxusgüter für eine zahlenmäßig kleine, aber wohlhabende Kundschaft.

Funktionalismus

In den 1920er Jahren vollzog sich in Schweden eine radikale Neuinterpretation des Sozialismus, der nicht länger als Mittel zur Beendigung von Ausbeutung, sondern als ein Weg zu größerem Wohlstand für alle Bürger galt.³⁵⁴ Industrielle wie Arbeiter nutzten den technischen Fortschritt der Moderne, um gleiche Chancen für alle zu schaffen, und für die Sozialdemokraten diente die Industrialisierung zur Überbrückung der ideologischen Kluft zwischen Kapitalismus und Kollektivismus und zur Verwirklichung ihrer Vision vom „Folkhemmet“ („Volksheim“). Die Sozialplanung wurde zur zentralen Zielsetzung der modernen Produktgestaltung und offiziellen Designdoktrin. Daraus entstand die eher

³⁵² Vgl. ebd., S. 65.

³⁵³ Vgl. Fiell, S. 65.

³⁵⁴ Vgl. ebd., S. 66.

sterile „Behördenästhetik“ des schwedischen Funktionalismus („Funkis“), die hygienischen Wohnverhältnissen den Vorzug vor einem gemütlichen Wohnkomfort gab.³⁵⁵ Die Verbesserung der Wohnqualität mit adäquaten sanitären Bedingungen wurde als Schlüssel zur Volksgesundheit erkannt, was den Bau einer ausreichenden Anzahl von Sozialwohnungen zur Notwendigkeit machte.

Die Funktionalisten priesen die Industrieprodukte als Indikatoren zukünftiger Möglichkeiten und auch die Architektur gewann durch die fortschreitende Industrialisierung und Expansion der Städte an Bedeutung. In Schweden war die Bevölkerungszahl in den Städten erst in den 1930er Jahren höher als auf dem Lande, und man konzentrierte sich daher relativ spät auf die Städtearchitektur und die Verbesserung der städtischen Wohnsituation. Dies führte zu einem eher jungen Baubestand mit einem noch heute einzigartigen Wohnstandard.³⁵⁶

Die im Jahre 1930 von der Svenska Slöjdföreningen und vom Direktor Gregor Paulsson veranstaltete „Stockholmutställning“ (Stockholmer Ausstellung) war ein Wendepunkt in der Geschichte des schwedischen Designs.³⁵⁷ Auch der Architekt Gunnar Asplund beteiligte sich maßgeblich an dieser Ausstellung im funktionalistischen Glauben, „dass das Zweckmäßige das Schöne ist“.³⁵⁸ Die Ausstellung verherrlichte die urbane Fortschrittlichkeit gegenüber dem ländlichen Verharren in alten Traditionen und zeigte sozial-utopische Visionen des Wohnens.

Es gab Musterwohnungen für Familien mit niedrigem Einkommen bis hin zu modernen, lichtdurchfluteten Interieurs für öffentliche Bauten wie Schulen, Krankenhäuser und Hotels. Man propagierte u. a. die industrielle Massenproduktion billiger Serienmöbel und eine bessere „technische“ Ausstattung, z. B. neue Spülbänke und Herde sowie praktisches Küchengeschirr.³⁵⁹ „Schönere Alltagsgegenstände“ waren nicht ausreichend, stattdessen sollten Einfachheit, Zweckmäßigkeit und Funktion das Wichtigste sein.

Die radikalen Vertreter der „Funkis-Bewegung“ bestanden darauf, dass Eigenheime wie Maschinen standardisiert und Möbel als „Wohnausrüstung“ funktionieren müssten. Diese Konzentration auf die „Maschinenästhetik“ hatte ihre Wurzeln in der von Deutschland und Frankreich ausgehenden klassischen Moderne, die anstelle dekorativ verspielter Details auf rein zweckdienliches Design und innovative Technologie baute.³⁶⁰ So hatte z.

³⁵⁵ Vgl. ebd., S. 67.

³⁵⁶ Vgl. Asensio: New Scandinavian Design, S. 14.

³⁵⁷ Vgl. Fiell, S. 67.

³⁵⁸ IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 6.

³⁵⁹ Vgl. ebd.

³⁶⁰ Vgl. Englund: Skandinavisches Wohndesign, S. 8.

B. die strenge, reduzierte Sachlichkeit der Bauhaus-Schule aus Weimar großen Einfluss auf die schwedische Formgebung der 1930er Jahre.³⁶¹

Jedoch ließen sich nicht alle schwedischen Architekten und Designer von den Utopien des Funktionalismus und der „Maschinenkultur“ vereinnahmen. Die Gegensätze zwischen den Funktionalisten und Traditionalisten führten zu hitzigen Debatten in der schwedischen Presse. Carl Malmsten z. B. verteidigte die traditionelle, einheimische Form und Kultur, den „schwedischen Charakter“.³⁶² Während die Funktionalisten mit dem Argument erwiderten, dass Schlichtheit eine zutiefst schwedische Eigenschaft sei, äußerten die Gegner der „Funkis-Bewegung“ ihre Besorgnis über die menschliche Leere einer ungezügelter Industrie, die nur eine ununterbrochene Flut unnötiger Neuheiten produziere.³⁶³ Der österreichisch-schwedische Architekt Josef Frank meinte dazu: „Die Wohnung darf nicht nur eine effiziente Maschine sein. Sie sollte Bequemlichkeit bieten, Ruhe und Gemütlichkeit, schmeichelnd für das Auge, stimulierend für die Seele. In einer guten Innendekoration gibt es keine puritanischen Prinzipien.“³⁶⁴

Die Anwendung moderner Gestaltungsprinzipien zur Erfüllung sozialer Bedürfnisse führte schließlich zu einem Kompromiss, der das Rationale (Industrieproduktion) mit schlichter Natürlichkeit (organische Materialien) in Verbindung brachte.³⁶⁵ Dieses neue, bedarfsgerechte Design zeigte sich beispielhaft im 1934 von Bruno Mathsson entworfenen Stuhl, dessen geschwungene Sitzfläche und Rückenlehne aus Hanfgurten über einem Holzlaminatrahmen sich den Körperkonturen vollkommen anpassten, sodass er auch ohne Polsterung äußerst bequem war.

H 55 – Helsingborgausstellung 1955

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Gedanke des „Folkhemmet“ in einen allumfassenden Wohlfahrtsstaat mit staatlichen Wohnbauprogrammen übersetzt, der die Strukturen der schwedischen Gesellschaft entscheidend geprägt hat.³⁶⁶ Die Moderne war zum Nachkriegssymbol des Traums vom eigenen Heim geworden, während die Vorstellung vom „Wohn- und Produktdesign als Lebensstil“ in der schwedischen Formgestaltung zunehmend an Bedeutung gewann.

³⁶¹ Vgl. Asensio, S. 13.

³⁶² Vgl. IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 7.

³⁶³ Vgl. Fiell, S. 68.

³⁶⁴ Ebd.

³⁶⁵ Vgl. ebd.

³⁶⁶ Vgl. ebd.

In den 1950er Jahren wurden von der Svenska Slöjdföreningen im ganzen Land Kurse veranstaltet („Wohnzirkel“), in denen man den Menschen Kenntnisse im Wohnen beibringen wollte.³⁶⁷ Auch für Schulen gab es Unterrichtsmaterial, z. B. Modellmöbel, Textilmuster und Wohnungspläne, mit denen Raumgestaltung und Dekoration geübt werden konnten. Das Vorhandensein eines Kinderzimmers wurde immer wichtiger, Kinder sollten ihr eigenes Zimmer mit kindgerechten Möbeln haben. Außerdem begann man mit Untersuchungen in Bezug auf die Funktionen der Möbel und sammelte Fakten über deren Qualität. Lange Zeit wurden diese Möbeltests unter der Leitung der Gesellschaft durchgeführt, im Jahre 1976 übernahm schließlich das Möbelinstitut „Möbelfakta“ die Sicherung von Qualitätsstandards.

In der Nachkriegszeit hatten die schwedischen Designer ihren Weg in die Industrie endgültig gefunden.³⁶⁸ Dank wachsendem Wohlstand und größerem Verbrauch gewann das Design an Bedeutung, praktische und schöne Alltagsware wurde zum Zeichen für allgemeine Wohlfahrt und eine demokratische Lebensform. Eine weniger strenge Form des Funktionalismus entwickelte sich, die sich in zwanglos wohnlicheren Einrichtungen mit Möbeln aus hellen Hölzern, gemusterten Vorhängen und Webteppichen äußerte.³⁶⁹ Sogar Gregor Paulsson, einst radikaler Vertreter der funktionalistischen Standardisierung musste zugeben, dass „die Wahl der Waren die Wahl eines Lebensstils bedeutet.“³⁷⁰

Die „Helsingborgsausstellung“ (H 55) der Schwedischen Kunstgewerbevereinigung im Jahre 1955 in Helsingborg zeigte diese Abkehr vom dogmatischen Funktionalismus und den Anbruch einer neuen Art von Moderne mit expressiven, sinnlich wirkenden Formen, warmen Erdfarben sowie Naturmaterialien.³⁷¹ Die industriell hergestellten, wie handwerklich produziert wirkenden Ausstellungsstücke, die als Rückkehr zur Vergangenheit erscheinen mochten, waren dennoch geprägt von Rationalismus und technischem Fortschritt. Die Verwendung natürlicher Werkstoffe beruhte sowohl auf designideologischen Überlegungen als auch auf der Tatsache, dass diese im Land ausreichend verfügbar waren.

Die Ausstellungspavillons wurden auf dem langen Hafenkai von Helsingborg aufgebaut, was der H 55 „durch die Harmonie zwischen Natur und strenger Ausstellungsarchitektur einen Hauch von Freiheit und Schönheit“ verlieh.³⁷² Es war in erster Linie eine Ausstellung über die äußere Umgebung des Menschen, die auch Zukunftsperspektiven

³⁶⁷ Vgl. IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 9.

³⁶⁸ Vgl. IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 9.

³⁶⁹ Vgl. Fiell, S. 68.

³⁷⁰ Ebd.

³⁷¹ Vgl. ebd., S. 69.

³⁷² IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 9.

eröffnen sollte: Wohnung und Möblierung, aber auch Arbeits- und Freizeitmilieu. Die H 55 wollte über das Streben berichten, das Milieu zu einem Ausdruck des Bedarfes seiner Zeit und als demokratisches Gesellschaftsideal zu formen.³⁷³ Insofern war sie ein Spiegelbild der Situation in Schweden, als man an den Aufschwung und das starke Wirtschaftswachstum glaubte und sich der Probleme eines Wohlfahrtsstaates noch nicht bewusst war.

Die Wohnungsabteilung zeigte, wie man die Wohnung bestmöglich ausnutzen und dem Beisammensein der Menschen den Vorrang einräumen konnte.³⁷⁴ Es gab z. B. ein „Allzweckzimmer“, eine Kombination aus Küche, Wohnzimmer, Spielzimmer, Hobby- und Arbeitsraum. Die Welt des Kindes nahm einen der ersten Plätze ein, es wurde eine ganze Abteilung unter dem Namen „Spielen und Lernen“ mit neuen Kindermöbeln und Einrichtungen ausgestellt.

Gleichzeitig erlangte das schwedische Design in den 1950er Jahren seinen internationalen Durchbruch.³⁷⁵ Die Ausstellung „Design in Scandinavia“ wurde zwischen 1954 und 1957 in den USA und Kanada präsentiert und auch in Mailand feierte die schwedische Formgebung große Erfolge.

Design für die reale Welt

In den 1940er und 50er Jahren entwickelten schwedische Ingenieure, die zugleich Designer waren, eine Vielzahl neuartiger Produkte, die den seit langem von der Svenska Slöjdförening geforderten sichtbaren Ausdruck des funktionalistischen „Maschinenzeitalters“ durch eine gezielt auf die industrielle Fertigung ausgelegte Gestaltung verwirklichten.³⁷⁶ Diese Industriedesigner, die mit modernsten Verfahren und neu entwickelten Materialien arbeiteten, entwarfen Werkzeuge, Büromaschinen, Haushaltsgeräte und Fahrzeuge für Firmen wie Ericsson, Electrolux, Gustavsberg, Hasselblad, Husqvarna, Saab und Volvo.

Das 1970 vom österreichischen Designtheoretiker Victor Papanek verfasste Buch *Miljön och Miljonerna* (Design für die reale Welt) wurde in Schweden rasch zu einem der meistgelesenen Designbücher.³⁷⁷ Papanek forderte ein hohes Maß an ethischer Verantwortlichkeit und sprach Fragen wie Ergonomie, Arbeitsmilieu, Produktsicherheit, Umweltverschmutzung und behindertengerechtes Design an. Zahlreiche schwedische Produktgestalter schlossen sich seinen Ideen an und verschafften sich dadurch internationale Beachtung. Schließlich war es aber auch das Möbelhaus IKEA, das seit den 1970er Jahren zu einem

³⁷³ Ebd.

³⁷⁴ IKEA: Was ist schwedisches Design, S. 10.

³⁷⁵ Vgl. Asensio, S. 13.

³⁷⁶ Vgl. Fiell, S. 69.

³⁷⁷ Vgl. ebd., S. 70.

wichtigen Exporteur schwedischer Wohnkultur und zum Förderer der schwedischen Auffassung vom „Design als Lebensstil“ wurde.³⁷⁸

Die zeitgenössische schwedische Design- und Produktkultur zeichnet sich weiterhin durch das Streben nach Dauerhaftigkeit, Wirtschaftlichkeit und Funktionalität zu erschwinglichen Preisen aus.³⁷⁹ Der seit langem geltende Grundsatz der „Schöneren Alltagsgegenstände“ wird wohl auch in Zukunft zunehmend an Wert gewinnen, da die Nachfrage nach bedarfsgerechten Möbeln und anderen Alltagswaren steigt.

Als leitender Designer für Volvo und Lehrer für Produktdesign in Schweden schrieb Viktor Papanek in einer Publikation zum 50. Geburtstag des Unternehmens IKEA:

Die Nachhaltigkeit des Lebens auf diesem Planeten kann durch die Gestaltung und Benutzung der vom Menschen gemachten Dinge entweder gefördert oder behindert werden. Ein ethisches Design muss umweltfreundlich und ökologisch sein. Es muss dem Maß des Menschen und echter Menschlichkeit entsprechen. Es muss in sozialem Verantwortungsgefühl verwurzelt sein.³⁸⁰ [...] IKEA wird auch in Zukunft in ökologischer, sozialer und kultureller Hinsicht zu den Ersten und Besten gehören und Dinge herstellen, die funktional, schön anzusehen und erschwinglich sind.³⁸¹

3.2. Demokratisches Design

Kein anderes Unternehmen hat das Konzept des schwedischen Designs weltweit derart gefördert und bekannt gemacht wie das Unternehmen IKEA, das sich von Anfang an dem speziell in Schweden verbreiteten Grundsatz verschrieb, dass alle Menschen die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben sollen, unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, Alter, Besitztum oder mentalen und körperlichen Fähigkeiten.³⁸² Der Schlüssel zum Erfolg der schwedischen Designkultur liegt in der Mischung aus Humanismus und Industrialismus, in der Überzeugung, dass die Industrie dazu verpflichtet ist, ethisch einwandfreie Lösungen zu schaffen und mit ihren Produkten soziale Anliegen zu erfüllen. Für IKEA bedeutet dies, dass jeder das Recht auf eine Wohnungseinrichtung mit einem gelungenen Design haben soll, die zugleich preisgünstig ist.

Da das Wohnen und das eigene Zuhause in Schweden eine sehr wichtige Rolle spielen, steht beim Design die Benutzerfreundlichkeit an erster Stelle, das bedeutet „Form folgt Funktion“.³⁸³ Auch bei IKEA ist man daher bemüht, die Bedürfnisse der vielen Menschen

³⁷⁸ Vgl. ebd., S. 71.

³⁷⁹ Vgl. ebd.

³⁸⁰ Fiell, S. 71.

³⁸¹ Ebd., S. 284.

³⁸² Ebd., S. 280.

³⁸³ IKEA FAMILY LIVE: Design fürs Leben, S. 93.

im Alltag befriedigen zu können. Das Konzept des „demokratischen Designs“ wird bei IKEA anhand von drei Dimensionen verwirklicht: Form, Funktion und Preis (genannt „FFP“).³⁸⁴ Man definiert „demokratisches Design“ als schöne Form und praktische Funktion, verbunden mit einem erschwinglichen Preis. Möglich wird der niedrige Preis, weil sich die IKEA Designer bereits beim Produktentwurf am Verkaufspreis orientieren, nach alternativen Produktionsverfahren, Eignung für die Massenproduktion, sparsamem Rohmaterialeinsatz und bestmöglichen Verpackungsmethoden suchen.

Ingvar Kamprad stellte in den 1950er Jahren seine ersten Designer für IKEA ein.³⁸⁵ Gillis Lundgren, Bengt Ruda und Erik Wørts entwarfen in einer modernen Formensprache Möbel, welche die Kunden selbst zusammenbauen konnten. Dies stellte eine revolutionäre Entwicklung im Wohndesign dar. Der Tisch „Lövet“ und das Bücherregal „Regal“ von Gillis Lundgren zählen zu den ersten Produkten, die zerlegt in flachen Paketen verkauft wurden. Ein anderes Konzept, das die IKEA Designer in jener Zeit entwickelten, war das „modulare Denken“.³⁸⁶ Anstelle von Einzelstücken wurden bausteinartig erweiterbare Komponenten und miteinander kombinierbare Systeme entworfen, was zu einer koordinierten Fertigung des Sortiments führte. Außerdem ist dies ein frühes Beispiel für die Propagierung eines einheitlichen Einrichtungsstils.

Inspiziert durch die einfachen, praktischen Aufbewahrungsideen für IKEA Küchen, verwendete Gillis Lundgren im Jahre 1959 das gleiche System für das „Tore“ Schubladenelement.³⁸⁷ Ein weiteres Beispiel für die flexible und innovative Denkweise der IKEA Produktgestalter ist der multifunktionale Ruhesessel „Tajt“ aus Denim, einem kostengünstigen Rohmaterial aus einem anderen Industriezweig. Mit dem Aufkommen der Spanplatte in den 1960er Jahren kam es zu einer Verbilligung der Möbelproduktion.³⁸⁸ Dieses günstig hergestellte und strapazierfähige Material hatte seitdem großen Einfluss auf das IKEA Sortiment. Es wurden auch mehrere Produkte aus Kunststoff entwickelt, darunter die Stehlampe „Telegano“ und der Stuhl „Skopa“. Häufig beschäftigte man sich mit der Fertigung von Neuinterpretationen bekannter Designklassiker, z. B. der 1964 konzipierte Stuhl „Ögla“, welcher dem Kaffeehausstuhl des Wiener Möbeldesigners Michael Thonet nachempfunden ist.³⁸⁹ Da sich das ursprüngliche Material jedoch als ungeeignet und zu

³⁸⁴ Vgl. IKEA: Democratic Design, S. 11-12.

³⁸⁵ Vgl. Fiell, S. 280.

³⁸⁶ Vgl. ebd., S. 281.

³⁸⁷ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

³⁸⁸ Vgl. Fiell, S. 281.

³⁸⁹ Vgl. IKEA: Democratic Design, S. 89.

teuer erwies, wird er heute aus einem recyclebaren, leichten Holz-Kunststoff-Komposit hergestellt.

In den 1970er Jahren kamen Möbel aus unbehandeltem Fichtenholz und farbenfrohe Textilien auf den Markt, die einen zwanglosen Einrichtungsstil speziell für jüngere Käufer verbreiteten.³⁹⁰ Im Jahre 1977 wurde der von einem japanischen Designer entworfene, aber dennoch typisch skandinavisch wirkende Schwingsessel „Poem“ (später unter dem Namen „Poäng“ bekannt) eingeführt. Weitere IKEA Design Klassiker aus dieser Zeit sind das „Billy“ Bücherregal und der Couchtisch „Lack“.³⁹¹ Dieser äußerst preiswerte Couchtisch wird mithilfe des „Board-on-Frame-Verfahrens“ hergestellt, das man gewöhnlich für Türen verwendet. Dadurch entsteht eine sehr stabile, aber leichte Konstruktion mit minimalem Holzanteil. Auch das „Klippan“ Sofa mit seinem waschbaren Bezug, das seit 1980 zum IKEA Sortiment gehört, ist ein Beispiel für das zeitlose IKEA Design, Funktionalität und niedrigen Preis.

Im folgenden Jahrzehnt begann IKEA mit der Produktion eleganter und qualitativ hochwertiger, dennoch stets praktischer Möbel. Der dänische Designer Niels Gammelgaard entwarf 1985 für IKEA das Sofa „Moment“, dessen Untergestell aus Stahlrohren in einer Fabrik für Einkaufswagen produziert wird.³⁹² So entstand ein modernes, bequemes und kostengünstiges Sofa. Der passende Tisch wurde 1986 mit dem Preis „Excellent Swedish Design“ ausgezeichnet. Zu den weiteren preisgekrönten Designs zählt die Kindermöbelserie „Puzzel“ von Knut und Marianne Hagberg. Diese Kollektion fällt durch die Kombination von Primärfarben und schlichten Formen auf und wurde ein großer Verkaufserfolg. Der „Dagis“ Kinderstuhl sowie die „Mammut“ Kindermöbel sind weitere Ergebnisse der IKEA Produktentwicklung, die Rücksicht auf die speziellen Bedürfnisse von Kindern nimmt.

Auch in den 1990er Jahren fuhr das Unternehmen fort, seine Version der schwedischen Moderne zu popularisieren.³⁹³ Die erste IKEA „PS“ Kollektion wurde 1995 auf der Möbelmesse in Mailand präsentiert, und die Möbel hatten, anders als sonst auf der Messe üblich, ein Preisschild.³⁹⁴ „PS“ steht hierbei für „post scriptum“, also für die neuesten Ergänzungen zur Welt des IKEA Designs. Um Produkte von besonderer Gestaltungsqualität hervorzubringen, sollen die IKEA Designer ihre Ideen möglichst ohne Vorgaben verwirklichen. Auch diese designbewusste Gestaltung steht allerdings im Zusammenhang mit

³⁹⁰ Vgl. Fiell, S. 284.

³⁹¹ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html, 04.07.2008.

³⁹² Vgl. ebd.

³⁹³ Vgl. Fiell, S. 284.

³⁹⁴ Vgl. Jungbluth, S. 183.

günstigen Preisen: „Andere Firmen setzen auf Design, um mehr Profit zu machen. Wir tun das Gegenteil. Bei uns dient durchdachte Gestaltung dazu, die Preise zu senken. Wir wollen keine Marke sein, die Status verleiht.“³⁹⁵

Der in Schweden zentrale Gestaltungsgrundsatz, „Schönere Alltagsgegenstände“ für alle zu ermöglichen, zeigt sich bei IKEA z. B. im „365+“ Produktsortiment. Diese funktionellen Produkte zum Vor- und Zubereiten, Servieren und Essen von Gerichten sollen die Küchenarbeit erleichtern und gleichzeitig mit ihren Formen und Farben mehr Schönheit in den Alltag bringen.

3.3. Schwedischer Einrichtungsstil

Als sich IKEA in den Jahren 1973 und 1974 in der Schweiz und in Deutschland zu etablieren begann, gelang es dem Unternehmen rasch, junge und jung gesinnte Menschen anzusprechen.³⁹⁶ Die vom „unmöglichen Möbelhaus aus Schweden“ vorgeführte Art, zu wohnen und sich einzurichten, traf den modernen Zeitgeist: Offene Regale anstelle von geschlossenen Schrankwänden boten eine willkommene Alternative zu allem, was es bisher gegeben hatte.³⁹⁷ Statt der Bestellung ganzer Zimmerausstattungen im traditionellen Möbelgeschäft konnten bei IKEA einzelne Möbelstücke eigenhändig zusammengestellt, nach Hause transportiert und aufgebaut werden. Diese individuelle, flexible und preisgünstige Einrichtung entsprach dem Geschmack der neuen Generation und führte schließlich zu einem Wohnwandel in vielen deutschen Heimen. Der von IKEA propagierte schwedische Einrichtungsstil mit seinen hellen Farben und neuen Holzarten, wie z. B. Birke und Kiefer, vermittelte ein bodenständiges, ungezwungenes Lebensgefühl und eine neue „Natürlichkeit“: „Schwedische Kultur stillte Bedürfnisse, die in den Siebzigern den emotionalen Ansprüchen entsprachen. So begeisterte die Pop-Gruppe ABBA ebenso wie der typisch schwedische Einrichtungsstil, der Authentizität und Heimeligkeit symbolisierte.“³⁹⁸

Obwohl sich die Stile und Materialien im Laufe der Jahrzehnte veränderten, hat IKEA seitdem unaufhörlich Wohntrends gesetzt und einen festen Platz in der deutschen Wohnkultur eingenommen. Bei einer Meinungsfrage des Meinungsforschungsinstituts Emnid im Jahre 2004 antworteten 70 Prozent der Befragten, dass IKEA den Einrichtungsstil der Deutschen entscheidend beeinflusst habe.³⁹⁹ Die charakteristischen Einrichtungsmerkmale

³⁹⁵ Vgl. Meuli, <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

³⁹⁶ Vgl. Jungbluth, S. 174.

³⁹⁷ Vgl. IKEA: Wohnreport,

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/press_room/downloads/wohnreport.pdf, 17.11.2008, S. 11.

³⁹⁸ Ebd., S. 13.

³⁹⁹ Vgl. ebd.

Schwedens sind der Umfrage zufolge „Natürlichkeit“, „Wohnlichkeit“, „Leichtigkeit“, „klare Formen“, „Design“ und „frische Farben“.

Weitere wichtige Grundprinzipien des schwedischen Designs und IKEA Einrichtungsstils sind Funktionalität, Helligkeit und Einfachheit, die sich großteils auf die Lebensbedingungen in Schweden zurückführen lassen. Die eigenen vier Wände sind der Lebensmittelpunkt der Menschen, die nicht nur Schutz vor den Wetterverhältnissen bieten, sondern auch das Familienleben fördern. Außerdem sollen sie eher den alltäglichen Bedürfnissen ihrer Nutzer als der Repräsentation dienen.⁴⁰⁰ Helle, freundlich anmutende Materialien und Farbtöne an Wänden und Decken sowie viele Lichtquellen helfen, das Licht zu maximieren und schaffen eine gemütliche Atmosphäre. Funktionale Schlichtheit und Authentizität werden gegenüber schmuckreicher Eleganz bevorzugt, Symmetrie und eine klare Linienführung bestimmen das Bild. Damit das Design nicht zu „kühl“ wirkt, werden unbehandelte Oberflächen und Naturmaterialien wie honigfarbenes Holz, Glas, Baumwolltextilien und Keramik eingesetzt.

Auch der schwedische Designer Mats Theselius betont den Zusammenhang zwischen den „demokratischen Ideen von Gleichstellung, Ökologie und Funktionalität“ und dem Einrichtungsstil: „Wir Schweden sind bekannt als rationales, praktisch denkendes Volk, das in jeder Hinsicht versucht, den Traum eines Lebens mit Leichtigkeit für jeden zu ermöglichen.“⁴⁰¹ IKEA stehe für dieses Lebensgefühl, weil sich in seinen Wohnkonzepten der Gedanke wiederfinde, ein freies und demokratisches Design zu entwickeln, das sich von unnötigen Zwängen befreie und dem Wohlbefinden des Menschen diene.

Indem es ein Gesamtkonzept für die Wohnungseinrichtung anbietet, soll das IKEA Wohnmodell jedem erlauben, seine Vorstellungen individuell zu verwirklichen. Die Zeitlosigkeit und Variabilität sind Besonderheiten schwedischer Möbel, die sich bei IKEA in der Kombinierbarkeit und Flexibilität des Sortiments äußern. Neben dem vorteilhaften PreisLeistungsverhältnis gefällt den Kunden vor allem, dass sich die Möbel leicht kombinieren und austauschen lassen, und dass viele unterschiedliche Stilrichtungen vertreten sind.⁴⁰²

IKEA rät seinen Kunden also zu einem häufigeren Stil- und Möbelwechsel und entgegen dem Vorwurf, dass das Unternehmen Möbel für viele Menschen zu modischen Austauschartikeln gemacht habe: „Wenn man sich sein eigenes Leben anschaut,

⁴⁰⁰ Vgl. Jungbluth, S. 178.

⁴⁰¹ IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/press_room/downloads/wohnreport.pdf, 17.11.2008, S. 12.

⁴⁰² Vgl. ebd., S. 15.

sieht man, dass es darin für viele verschiedene Lebensstile eine Zeit gibt [...] Wir glauben nicht, dass wir unser Leben immer nur auf eine Art leben. Unser Verständnis ist: Es sind nur Möbel. Wechsel sie aus!“⁴⁰³

Einerseits ist IKEA darauf angewiesen, seinen Stil weltweit mit demselben Grundsortiment durchzusetzen, um die Produktionskosten zu senken und die niedrigen Preise zu gewährleisten. Andererseits müssen Wege gefunden werden, ein möglichst breites Publikum anzusprechen und den kommerziellen Erfolg zu sichern. Insofern ist das Unternehmen ein Beispiel dafür, wie sich Designkultur innerhalb eines Großkonzerns entwickelt.⁴⁰⁴ Dass man sich grundsätzlich nicht an lokale Märkte, nationale Gewohnheiten und Vorlieben anpasst, macht das Unternehmen jedenfalls einzigartig – „einzigartig skandinavisch und einzigartig IKEA“.⁴⁰⁵

3.4. Die IKEA Stilgruppen

Um die Einrichtungsträume und Bedürfnisse von möglichst vielen Kunden erfüllen zu können, wird bei der Gestaltung der Sortimentspräsentation und Einrichtung der Musterzimmer mit unterschiedlichen IKEA Stilgruppen gearbeitet: „Country“, „Scandinavian“, „Modern“ und „Young Swede“.⁴⁰⁶

Der romantische und nostalgische „Country“-Stil hat seine Wurzeln im schwedischen 18. Jahrhundert, ist aber auch von englischen und amerikanischen Wohntraditionen beeinflusst. Das IKEA Sortiment besteht zu 20 Prozent aus Möbeln in diesem Landhausstil. Der klassische „Scandinavian“-Stil, der weitere 20 Prozent des Sortiments kennzeichnet, ist ein zeitgenössischer Stil, der von skandinavischer Tradition, skandinavischem Design und skandinavischem Handwerk geprägt ist. Die Möbel verfügen über die oben genannten Merkmale Natürlichkeit, Helligkeit, Funktionalität und Zeitlosigkeit und unterstreichen die schwedische Identität des Unternehmens. „Modern“ stellt mit einem Anteil von 40 Prozent die facettenreichste Stilgruppe dar. Hierbei handelt es sich um einen modernen, funktionellen Stil mit kontrastreichen Mustern und wechselnden Einflüssen. Der innovative, individualistische „Young Swede“-Stil mit seinen experimentellen Formen und Farben sowie oftmals industriellen Materialien, der fünf Prozent des Gesamtsortiments ausmacht, soll insbesondere die Zielgruppe der jungen und jung gebliebenen Käufer ansprechen. Außerdem sollen die Möbel dieser „jugendlich-schwedischen“ Linie möglichst preisgünstig sein.

⁴⁰³ Jungbluth, S. 176-177.

⁴⁰⁴ Vgl. ebd., S. 184.

⁴⁰⁵ Ebd., S. 177.

⁴⁰⁶ IKEA Communication & Interior Design: IKEA Stylegroups.

Schwedisches Design findet sich bei IKEA also mittlerweile in unterschiedlichen Stilrichtungen, die kontinuierlich erweitert werden und trotz ihres deutlichen Bezugs zur schwedischen Lebensart und Wohnkultur den Kunden auf der ganzen Welt ihren individuellen Wohn- und Einrichtungsstil ermöglichen sollen.

Zusammenfassung

Wie aufgezeigt werden konnte, lässt sich das Schwedenbild in der Unternehmenskultur von IKEA anhand unterschiedlicher Aspekte untersuchen. Das „Kulturebenenmodell“ von Edgar Schein bietet hierbei ein theoretisches Modell zur Erfassung der Unternehmenskultur. Dieses Modell sieht eine Einteilung in drei Kulturebenen vor: „Artefakte“, „Werte“ und „Grundannahmen“.

Auf der ersten Ebene befinden sich die sichtbaren Elemente einer Kultur, die sich in Artefakten, Symbolen und Zeichen äußern. Zur Untersuchung wurden daher die IKEA Einrichtungshäuser, das Sortiment und die Werbung herangezogen. Dass die Betonung des schwedischen Ursprungs ein maßgeblicher Bestandteil des weltweit einheitlichen Geschäftskonzepts ist, zeigt sich beispielsweise in der häufigen Verwendung der schwedischen Nationalfarben blau und gelb im Möbelhaus und der Bezeichnung der IKEA Produkte mit skandinavischen Namen (z. B. „Stockholm“, „Vättern“, „Ivar“ und „Britt“).

Mittels der IKEA Restaurants und des Verkaufs schwedischer Lebensmittel im „Schwedenshop“ wurde die schwedische Küche auf der ganzen Welt bekannt. Zudem gibt es landestypische Spezialitäten und Veranstaltungen, um schwedische Feste und Traditionen zu feiern: das jährliche Krebsessen im August und den Lucia-Umzug am 13. Dezember mit Safrangebäck und Glögg. Auch die IKEA Werbung steht eindeutig in Zusammenhang mit den schwedischen Wurzeln des Unternehmens, und der positive „Herkunftslandeffekt“ wird zu kommerziellen Zwecken genutzt. In den 1970er Jahren eroberte IKEA den deutschen Markt mithilfe des Elches, dem Symbol des Nordens, als niedlichem Werbemaskottchen. Dadurch positionierte sich das Möbelunternehmen als originelles, kinderfreundliches, modernes Unternehmen. Im Ausland dient der schwedische Hintergrund von IKEA demzufolge auch dazu, sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden und sich einen Konkurrenzvorteil zu verschaffen.

Die mittlere Kulturebene umfasst die teils bewussten und teils unbewussten Werte, Normen und Einstellungen. Geert Hofstede's kulturvergleichenden Untersuchungen zufolge finden sich in schwedischen Unternehmen charakteristische Werte in Bezug auf die Organisationsstruktur und das Management. Als Kennzeichen werden eine geringe Machtdistanz und ein hoher Grad an Individualismus, Femininität und Risikobereitschaft angenommen. Bei der Betrachtung der Unternehmenskultur von IKEA wurden in vielen Bereichen Übereinstimmungen mit diesem Wertesystem festgestellt. Die geringe Machtdistanz zeigt sich bei IKEA am informellen Geschäftsklima, zu dem beispielsweise die Verwen-

dung des Du-Worts und die Anrede mit dem Vornamen in der firmeninternen Kommunikation gehören. Auch der Verzicht auf Statussymbole weist auf die flachen Hierarchien und Gleichberechtigung hin. Der Managementstil ist demokratisch, es gibt kaum Regeln und Vorschriften. Die Führungskräfte sollen sich nicht durch autoritäres Verhalten, sondern durch Kompetenz und überdurchschnittliches Engagement auszeichnen. Die Bereitschaft, Autorität zu delegieren, führt bei IKEA zu einer ausgeprägten Dezentralisierung. Folglich nehmen die Mitarbeiter aller Organisationsebenen an Entscheidungen teil und tragen eigene Verantwortung für ihr Handeln. Diese für schwedische Organisationen typische partizipative Entscheidungsfindung wird durch die Projekt- und Matrixstruktur gefördert, die es den Mitarbeitern ermöglicht, gemeinsame Lösungen und Zielsetzungen zu entwickeln.

Aufgrund der hohen Femininität und Risikobereitschaft der schwedischen Kultur stellen laut Hofstede soziale Bedürfnisse und Leistung die wichtigsten Motivatoren der Mitarbeiter dar. Während in Ländern mit maskulinem Charakter und hoher Unsicherheitsvermeidung Wert auf Anerkennung, Geld und Karriere gelegt wird, sind feminine Kulturen auf Bescheidenheit und Solidarität ausgerichtet. Dies spiegelt sich bei IKEA in der ausgeprägten Mitarbeiterorientierung und einem überdurchschnittlichen Angebot an Sozialleistungen wider. Es gibt z. B. zahlreiche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, und bei gemeinsamen Aktivitäten und Festen wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Da Bescheidenheit und Kostenbewusstsein wichtige Unternehmenswerte sind, überwiegen immaterielle Anreize. Dazu gehören die gemeinschaftliche Leistungsbereitschaft sowie die offene Kommunikation und der familiäre Umgang zwischen den Kollegen.

Die Grundannahmen stellen laut Edgar Schein den unsichtbaren und unbewussten Kern einer Kultur dar. Um diese Ebene zu untersuchen, wurden die Geschichte des Unternehmens und die Überzeugungen des IKEA Gründers Ingvar Kamrad, die zur Aufrechterhaltung des Unternehmenskonzepts und der IKEA Kultur auf der ganzen Welt beitragen, betrachtet. Der für das Betriebsklima von IKEA charakteristische Teamgeist steht in direktem Zusammenhang mit der Gründungsgeschichte von IKEA, derzufolge das Unternehmen zunächst im kleinen Kreis der Familie Kamrad auf dem Bauernhof Elmtaryd betrieben wurde. Aus der Gründerzeit stammen außerdem Unternehmenswerte wie Einfachheit, Sparsamkeit und Verantwortungsbewusstsein. Ingvar Kamrad wuchs in Småland auf, wo die Erde eher unfruchtbar und steinig ist und Genügsamkeit eine aus Not geborene Tugend war. Die Bewohner dieser kargen Gegend sind Kamrad zufolge bekannt dafür, nach

einfachen und effizienten Lösungen zu suchen, den bestmöglichen Nutzen aus begrenzten Ressourcen zu ziehen und Verantwortung zu tragen. Auch die Grundannahmen der Unternehmenskultur von IKEA deuten also auf die schwedischen Wurzeln hin.

Da der Beziehung des Unternehmens zur schwedischen Designkultur sowie nationalen Wohn- und Einrichtungstraditionen eine besondere Bedeutung zukommt, ist diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. IKEA hat das Konzept des schwedischen Designs und den speziell in Schweden verbreiteten Grundsatz, dass alle Menschen die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben sollen, weltweit gefördert und bekannt gemacht. Der Schlüssel zum Erfolg der schwedischen Design- und Produktkultur liegt im Bestreben, ethisch einwandfreie Lösungen zu finden und soziale Anliegen zu erfüllen. Mit seiner Vision, „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“ hat Ingvar Kamprad daher den Begriff des „demokratischen Designs“ geprägt. Die IKEA Geschäftsidee unterstützt diese Vision, indem das Unternehmen „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbietet, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“. Möglich wird der niedrige Preis durch die Mitwirkung des Kunden, der den größten Teil des Möbelkaufs selbst erledigt: Er holt die flachen Pakete im Selbstbedienungslager ab und übernimmt den Heimtransport und die Montage der Möbelstücke. Dadurch können Transport- und Arbeitskosten sowie Platz für die Lagerung gespart werden. Außerdem orientieren sich die IKEA Designer bereits bei der Produktgestaltung am Verkaufspreis und suchen nach Eignung für die Massenproduktion, sparsamem Rohmaterialeinsatz und effizienten Verpackungsmethoden.

Ingvar Kamprad zufolge soll das IKEA Sortiment eine deutliche nationale Identität aufweisen, indem es den schwedischen Lebensstil und die schwedische Wohnkultur widerspiegelt. Wichtige Grundprinzipien des schwedischen Designs und IKEA Einrichtungsstils sind Funktionalität, Helligkeit und Einfachheit, die sich großteils auf die Lebensbedingungen in Schweden zurückführen lassen. Die eigenen vier Wände bieten Schutz vor den klimatischen Verhältnissen und werden als Lebensmittelpunkt der Menschen betrachtet. Die Familie spielt eine wichtige Rolle, daher soll das Wohnumfeld vor allem den unterschiedlichen Bedürfnissen seiner Nutzer im Alltag dienen. Helle Materialien und Farben sowie viele Lichtquellen helfen, das Licht zu maximieren und schaffen eine gemütliche Atmosphäre.

Der Begriff des „schwedischen Stils“ hat seine Wurzeln im Werk des Malers Carl Larsson (1853-1919), welches eine wesentliche Grundlage des modernen schwedischen

Designs bildet und als Vorbild der IKEA Ästhetik gelten kann. Der Wohn- und Einrichtungsstil der Familie Larsson propagierte charakteristische schwedische Einrichtungsmerkmale wie Natürlichkeit, Wohnlichkeit, Schlichtheit und Zweckmäßigkeit. Bei IKEA findet sich eine Vielzahl schwedischer Stilelemente, die sich z. B. in benutzerfreundlichem Design, klaren Formen und der Verwendung von Naturmaterialien, hellen Hölzern und farbenfrohen Textilien äußern.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, festzustellen, wie die schwedische Kultur von IKEA vermittelt wird. Bei der Untersuchung der Unternehmenskultur wurde daher versucht, alle nachweisbaren schwedischen Aspekte zu berücksichtigen und diese auf möglichst vielen verschiedenen Kulturebenen darzustellen. Wie im theoretischen Teil aufgezeigt wurde, stellt sich bei diesem Untersuchungsziel jedoch das Problem der vielfältigen Bedeutungen und wissenschaftlichen Definitionsschwierigkeiten des Kulturbegriffs, sowie der sich daraus ergebenden Begrenztheit bei der Erfassung von Kultur, insbesondere in Bezug auf nationale Kulturen und Länderimages.

Einerseits ist also der Begriff des „Schwedenbildes“ ein theoretisches Konstrukt, das sich aus den unterschiedlichen Aspekten der schwedischen Kultur zusammensetzt und vom jeweiligen Kontext abhängig ist. Andererseits wurde veranschaulicht, wie schwierig es ist, eine Unternehmenskultur objektiv zu analysieren und zu beschreiben. Es handelt sich hierbei um ein vieldeutiges und schwer fassbares Phänomen, das nicht als Einheit, sondern als Ergebnis von Wechselbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt betrachtet werden muss. International agierende Unternehmen werden von den verschiedenen Landeskulturen geprägt und entwickeln Strategien, um diese auszubalancieren.

Im Geschäftsjahr 2008 gab es insgesamt 285 IKEA Einrichtungshäuser in 36 Ländern. Für das Jahr 2009 sind ungefähr 20 Neueröffnungen, sowohl in Russland und China als auch auf den etablierten Märkten, wie in den USA, Deutschland und Großbritannien, geplant.⁴⁰⁷ Folglich kann es bei IKEA aufgrund unterschiedlicher kultureller und nationaler Einflüsse keine einheitliche Unternehmenskultur geben. Dennoch sind die schwedischen Wurzeln des Unternehmens auf der ganzen Welt von großer Bedeutung für IKEA. Den Mitarbeitern vermittelt die schwedische „Heimat“ der IKEA Kultur eine starke Identität und das Gefühl, Teil von etwas Einmaligem zu sein. Auch für die Kunden stellen das Herkunftsland von IKEA und sein weltweit positives Image Mittel zur Identifizierung dar. Außerdem bestätigt die Marke IKEA schwedische Werte wie z. B. Demokratie, Gleichbe-

⁴⁰⁷ Vgl. IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/read_our_materials/FF08DE.pdf, 14.01.2009.

rehtigung, Umweltbewusstsein, Wertschätzung der Familie und Innovationsfreude und erzeugt somit im Ausland ein Schwedenbild. Die vorliegende Arbeit veranschaulicht also, wie sich der Kulturbegriff und das Konzept von „nationaler Kultur“ innerhalb eines Weltkonzerns entwickeln, und dass das Unternehmen IKEA wohl auch in dieser Hinsicht als „schwedisches Modell“ bezeichnet werden kann.

Bibliografie

Literatur

Amon, Martina: Der Stellenwert kulturspezifischer Merkmale in der Internationalen Öffentlichkeitsarbeit – am praktischen Beispiel IKEA. DA, Wien 2000.

Alvesson, Mats: Understanding organizational culture. SAGE, London 2002.

Asensio, Paco: New Scandinavian Design. teNeues Verlag, Kempen 2005.

Bleicher, Knut: Chancen für Europas Zukunft – Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. FAZ, Frankfurt und Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.

Daun, Åke: Svensk mentalitet. Ett jämförande perspektiv. Rabén Prisma, Stockholm 1998.

Englund, Magnus: Skandinavisches Wohndesign. Elegant und einfach. Callwey Verlag, München 2004.

Fiell, Charlotte und Peter: Scandinavian Design. Taschen GmbH, Köln 2002.

Gunnarsson, Torsten: Carl Larsson: Sein Leben und seine Kunst. In: Snodin, Michael/Stavenow-Hidemark, Elisabeth (Hgg.): Carl und Karin Larsson. Ihr Leben und ihre Kunst. Kunstverlag Weingarten, Weingarten 1998, S. 21-52.

Hampden-Turner, Charles/Trompenaars, Alfons: The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday, New York 1993.

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2006.

Jungbluth, Rüdiger: Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006.

Kamprad, Ingvar: Das Testament eines Möbelhändlers, Kleine Wörterliste. Inter IKEA Systems B.V. 1996.

Kleinstauber, Hans J.: Stereotype, Images und Vorurteile – Die Bilder in den Köpfen der Menschen. In: Trautmann, Günter (Hg.): Die hässlichen Deutschen: Deutschland im Spiegel der westlichen und östlichen Nachbarn. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1991, S. 60-68.

Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1986.

Landenberger, Iris: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Betrachtung anhand des Möbelkonzerns IKEA. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2006.

Maletzke, Gerhard: Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Westdeutscher Verlag, Opladen 1996.

Niederer, Robert/Frischeis, Josef: Vergleich zweier Möbelbetriebe aus der Einrichtungsbranche. DA, Wien 1990.

Quasthoff, Uta: Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps. Ein interdisziplinärer Versuch im Bereich der Linguistik, Sozialwissenschaft und Psychologie. Athenäum, Frankfurt/Main 1973.

Rydin, Lena: Karin Larsson. In: Snodin, Michael/Stavenow-Hidemark, Elisabeth (Hgg.): Carl und Karin Larsson. Ihr Leben und ihre Kunst. Kunstverlag Weingarten, Weingarten 1998, S. 160-183.

Salzer, Miriam: Identity across borders: a study in the „IKEA world“. Linköping Univ., 1994.

Schein, Edgar H.: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach 2003.

Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Grundlagen des Managements. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2007.

Selmer, Jan: Sweden. In: Peterson, Richard B. (Hg.): Managers and National Culture. Quorum Books, Westport, Connecticut 1993, S. 113-141.

Stavenow-Hidemark, Elisabeth: Ein zeitgenössisches Zuhause – aber völlig anders. In: Snodin, Michael/Stavenow-Hidemark, Elisabeth (Hgg.): Carl und Karin Larsson. Ihr Leben und ihre Kunst. Kunstverlag Weingarten, Weingarten 1998, S. 53-73.

Stropp, Susanne: Schwedische Landes- und Organisationskultur. DA, Wien 2001.

Torekull, Bertil: Das Geheimnis von IKEA. S&L MedienContor, Hamburg 1998.

Internetquellen

Fischer, Marlies: Forscher: Länder sind wie Markenartikel,
<http://www.abendblatt.de/daten/2006/02/18/535058.html>, 15.04.2008.

Haaks, Nikola: Süp, süp, süp, http://www.zeit.de/2002/38/Suep_suep_suep, 09.10.2008.

IKANO: <http://www.ikanogroup.com/index.php?id=22>, 08.09.2008.

IKEA: Our history,
http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/index.html, 04.07.2008.

IKEA: Die ganze Geschichte,
http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html,
04.07.2008.

IKEA:
http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/About_IKEA_Group/index.html, 05.09.2008.

IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/facts_figures/ikea_group_stores/index.html, 12.09.2008.

IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html, 16.09.2008.

IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/press_room/student_information/index.html, 19.09.2008.

IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/our_business_idea/swedish_heritage/index.html, 22.09.2008.

IKEA:

http://cebas.ikea.com.au/Template3.asp?page_id=66963300091006&site_id=30009&se_id=4, 10.10.2008.

IKEA: Wohnreport,

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/press_room/downloads/wohnreport.pdf, 17.11.2008.

IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_AT/jobs/join_us/ikea_values/index.html, 23.12.2008.

IKEA:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea_new/about/read_our_materials/FF08DE.pdf, 14.01.2009.

Inglehart, Ronald: Inglehart-Welzel Cultural Map of the World, 2006,

<http://www.worldvaluessurvey.org>, 02.04.2008.

Interview mit Ronald Inglehart vom 29.01.2007,
<http://www.hossli.com/articles/2007/01/29/andern-sich-die-lebensumstande-andern-sich-die-werte>, 03.04.2008.

Meuli, Kaspar: Blonde Möbel,
<http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>, 04.02.2008.

Scholz, Christian/Stein, Volker: Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein,
<http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=150>, 14.07.2008.

Swedish Press: Swedish mentality by Åke Daun, 1990,
<http://www.nordicway.com/search/Swedish%20Mentality.htm>, 06.05.2008.

Svenska institutet: Sverige bilden 2008,
<http://www.si.se/upload/Docs/Sverigebildsrapport08.pdf>, 10.04.2008.

Svenska institutet: http://www.si.se/templates/CommonPage____558.aspx, 14.04.2008.

Svenska institutet: http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage____17693.aspx,
22.02.2008

Svenska institutet:
http://www.sweden.se/upload/promotion_forum/Brand_Sweden/Trycksaker/Plattform%20för%20en%20gemensam%20Sverigebild.pdf, 04.02.2008.

Sveriges Radio International: Lagom – Schweden in einem Wort, 2008,
<http://www.sr.se/cgi-bin/international/nyhetssidor/amnessida.asp?programID=2108&Nyheter=0&grupp=2399&artikel=1166924>, 08.05.2008.

World Values Survey 2006: <http://www.worldvaluessurvey.org>, 27.04.2008.

<http://www.qualitative-research.net/organizations/2/or-rg-d.htm>, 04.05.2008.

http://www.Stiftungen.org/index.php?strg=82_89_189&baseID=427, 05.09.2008.

<http://www.schwedisch-translator.de/schweden/bevoelkerung.html>, 07.10.2008.

http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage_____11931.aspx, 09.10.2008.

http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage_____11938.aspx, 09.10.2008.

http://www.sweden.se/templates/cs/CommonPage_____11932.aspx, 09.10.2008.

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/matrixorganisation/matrixorganisation.htm>,
17.10.2008.

[http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/funktionale-organisation/funktionale-
organisation.htm](http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/funktionale-organisation/funktionale-organisation.htm), 17.10.2008.

http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1961/hammarskjold-bio.html,
25.11.2008.

http://nobelprize.org/alfred_nobel/timeline/index.html, 25.11.2008.

<http://www.dasrotewien.at/online/page.php?P=11943>, 22.12.2008.

Zeitschriften

Bausinger, Hermann: Stereotypie und Wirklichkeit. In: Jensen, Thomas/Nielsen, Helge (Hgg.): Landeskunde im universitären Bereich, Wilhelm Fink (=Text & Kontext, Sonderreihe; 24), München 1988, S. 37-47.

Andersson, Robert: Från ett iskallt Ikea-land. In: Andersson, Robert/Zernell, Zandra (Hgg.): Känguru. Humanistiska föreningens tidskrift (Nr. 41/42), Stockholms Universitets Studentkår, März 2006, S. 47-55.

IKEA Material und Broschüren

Daten & Fakten. IKEA Services AB, September 2007.

Democratic Design. A book about form, function and price – the 3 dimensions at IKEA. IKEA of Sweden, Älmhult 1995.

Designed for people. Swedish home furnishing 1700 – 2000. Inter IKEA Systems B.V. 2000.

Design fürs Leben. IKEA FAMILY LIVE, Frühling 2008.

Die Idee, das Unternehmen und die Menschen. Inter IKEA Systems B.V. 93-04.

IKEA Katalog 1977, IKEA Deutschland.

IKEA Katalog 2008, IKEA Österreich.

IKEA Katalog 2009, IKEA Österreich.

IKEA Stylegroups. Communication & Interior Design. Inter IKEA Systems B.V. 2003.

Umwelt- & Sozialbericht. IKEA Vermögensverwaltung GmbH, Vösendorf 2008.

Unsere Mitarbeiteridee. Inter IKEA Systems B.V. 1999.

Was ist schwedisches Design. Internes Schulungsmaterial. IKEA Möbelhaus Stuhr/Bremen 1984.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Inglehart-Welzel Cultural Map of the World.....	11
Abb. 2: Kulturebenenmodell von Schein.....	31

”Sverigebilden” i IKEAs företagskultur

Sammanfattning

Som det visade sig, kan man undersöka ”Sverigebilden” i IKEAs företagskultur ur olika synvinklar. Edgar Scheins ”modell över organisationskultur” bildar en teoretisk bas för organisationskulturens analys. Enligt teorin återfinns kulturen på tre nivåer: ”artefakter”, ”värderingar” och ”grundläggande antaganden”.

På den första nivån ligger de synliga elementen i en kultur: artefakter, symboler och tecken. Som underlag till denna undersökning valdes således IKEAs varuhus, sortiment och reklam. Det svenska ursprunget spelar en stor roll i företagskonceptet, som gäller på samma sätt i alla länder. Det visar sig bland annat genom den starka användningen av Sveriges nationalfärger blått och gult i varuhuset och de skandinaviska beteckningar av IKEAs produkter (t.ex. ”Stockholm”, ”Vättern”, ”Ivar” och ”Britt”).

IKEAs restauranger och försäljningen av svenska livsmedel i varuhusets ”Sweden Shop” har bidragit till att det svenska köket är känt i hela världen. Dessutom erbjuds svenska specialiteter och evenemang för att fira svenska fester och traditioner: kräftskivan i augusti och luciatåget den 13 december med saffransbullar och glögg. Även reklamen för IKEA hänger tajt ihop med företagets svenska rötter, och denna positiva effekt av härkomst utnyttjas kommersiellt. Under 1970-talet erövrade IKEA den tyska marknaden med hjälp av älgen, Nordens symbol som söt reklamryl. På detta sätt blev möbelvaruhuset originellt, barnvänligt och modernt. Syftet med IKEAs svenska bakgrund i utlandet är att skilja sig från andra företag och för att skapa konkurrensfördelar.

Medvetna och omedvetna värderingar, normer och uppfattningar utgör den mellersta kulturnivån. Ur Geert Hofsteds kulturjämförande undersökningar framgår att det finns karakteristiska värderingar i svenska bolag angående företagsstruktur och ledning. Kännetecken är en låg maktfaktor såväl som en hög grad av individualism, femininitet och riskberedskap. IKEAs företagskultur innehåller dessa värderingar till en stor del. Den låga maktfaktorn uttrycks hos IKEA bland annat genom en informell affärsstil (t.ex. genom att använda ”du-formen” och genom att tilltala med förnamnet). Den flata hierarkien och jämlikheten gör att statussymbol inte existerar. Ledningsstilen är demokratisk och det finns knappast regler eller föreskrifter. Företagsledningen ska uppskattas på grund av sin kompetens och sitt engagemang över genomsnitt, och inte på grund av autoritär styrning. Beredskapen att delegera leder till en stark decentralisering inom IKEA. Medarbetarna på alla organisationsnivåer är med när beslut fattas och de är själva ansvariga för vad de gör. Detta

participativa sätt för att fatta beslut är typiskt för svenska organisationsstrukturer. Projekt- och matrixstrukturer främjas, vilket möjliggör att medarbetarna gemensamt kan utveckla lösningar och målsättningar.

Enligt Hofstede är en hög grad av femininitet och riskberedskap i den svenska kulturen orsaken till att sociala behov och prestation utgör viktiga motivationsfaktorer för medarbetarna. Medan länder av ”maskulin karaktär” präglas av att värdesätta uppskattning, pengar och karriär, fokuserar ”feminina” kulturer på prestigelöshet och solidaritet. På IKEA speglas dessa värderingar genom att satsa högt på medarbetarna och genom ett mycket bra utbud av sociala förmåner. T.ex. erbjuds många ut- och vidareutbildningar och samhörighetskänslan stärks med gemensamma aktiviteter och fester. Eftersom prestigelöshet och kostnadsmedvetandet är viktiga i företaget, ökar värdet av immateriella incitament, dvs. gemenskap såväl som en öppen kommunikation och familiär stämning bland kollegerna.

Enligt Edgar Schein utgör de grundläggande antaganden den osynliga och omedvetna kärnan i en kultur. För att undersöka denna nivå, analyserades företagets historia och Ingvar Kamprads uppfattningar, som bidrar till att affärskonceptet och IKEAs kultur upprätthålls i hela världen. Lagandan är karakteristisk för IKEA och har ett direkt sammanhang med grundandet, eftersom den redan fanns på familjen Kamprads bondgård Elmtaryd. Även företagsvärden som prestigelöshet, sparsamhet och ansvars känsla härstammar från dessa tider. Ingvar Kamprad växte upp i Småland, där marken inte är särskilt bördig och stenig, så att det var nödvändigt att nöja sig med det man hade. Enligt Kamprad är invånarna kända för att vara bra på att hitta enkla och rationella lösningar med bara begränsade resurser och på att ta ansvar. Även de grundläggande antaganden i IKEAs företagskultur tyder alltså på de svenska rötterna.

Eftersom företagets relation till svensk designkultur och nationella boende- och inredningstraditioner har särskild betydelse, finns ett eget kapitel om ämnet i detta arbete. IKEA har spritt konceptet av svensk design över hela världen, såväl som den allmänna svenska uppfattningen att alla människor ska ha samma chanser och möjligheter. Nyckeln till succén ligger i att hitta etiskt hållbara lösningar och att uppfylla sociala behov. Med sin vision om att ”skapa en bättre vardag för alla människor” har Ingvar Kamprad präglat begreppet om en ”demokratisk design”. IKEAs affärsidé stöder visionen genom att erbjuda ”ett brett sortiment på inredningsvaror med fokus på bra design och funktion till ett lågt pris, så att så många som möjligt har råd att köpa dem”. Kunden hjälper till att hålla priset

lågt genom att ta hand om den största delen av köpet själv: Paketerna hämtas på självbetjäningsavdelningen, levereras hem och monteras själv. På detta sätt spar man transport- och arbetskostnader såväl som plats för lagring. Dessutom fokuserar IKEAs design redan under produktdesignfasen på försäljningspris, massproduktion, sparsam råmaterialanvändning och rationell förpackning.

Enligt Ingvar Kamprad ska IKEAs sortiment tydligt förmedla den nationella identiteten, genom att visa svensk livsstil och boendekultur. Viktiga grundprinciper är funktion, ljus och enkelhet, vilka beror på livsförhållanden i Sverige. De egna fyra väggarna skyddar från klimatiska förhållanden och anses som livets centrum. Familjen spelar en viktig roll, så därför ska boendet anpassas till de olika behoven i vardagen. Ljust material, ljusa färger och många ljuskällor skapar en mysig atmosfär.

Begreppet om den ”svenska stilen” har sina rötter i Carl Larssons målningar (1853-1919), vilka är basen till den moderna svenska designen och gäller som förebild till IKEAs estetik. Familjen Larssons boende- och inredningsstil populariserade karakteristiska svenska inredningselement som naturlighet, hemkänsla, enkelhet och funktion. Hos IKEA finns det många av sådana stilelement: användarvänlig design, klara former och användning av naturmaterial, ljust trä och färgglada textilier.

Detta arbetets syfte har varit att fastställa hur den svenska kulturen förmedlas av IKEA. Vid företagskulturens analys försöktes att ta hänsyn till alla svenska aspekter och att presentera dem på så många kulturnivåer som möjligt. Men i den teoretiska delen har följande faktorer visat sig vara problematiska för analysen: Många olika interpretationer och vetenskapliga definitioner av kulturbegreppet, som i sin tur begränsar möjligheterna att omfatta kultur, särskilt i sammanhang med nationella kulturer och ländernas image.

Å ena sidan är alltså begreppet om ”Sverige-bilden” en teoretisk konstrukt, som består av de olika aspekterna i den svenska kulturen och samtidigt beror på sammanhanget. Å andra sidan presenterades hur svårt det är att på ett objektivt sätt analysera och beskriva företagskultur. Det handlar om ett mångtydigt och svårt tolkbart fenomen, som inte kan betraktas som enhet utan som resultat av ett ömsesidigt förhållande mellan företaget och dess miljö. Internationellt verksamma företag präglas av de olika ländernas kulturer och utvecklar således strategier för att jämna ut dem.

Under verksamhetsåret 2008 fanns det 285 IKEA varuhus i 36 länder. För 2009 planeras ca. 20 nyöppningar, i Ryssland och i Kina såväl som på etablerade marknader som USA, Tyskland och Storbritannien. Följaktligen kan det inte finnas någon enhetlig före-

tagskultur hos IKEA på grund av olika kulturella och nationella påverkan. Ändå har de svenska rötterna stor betydelse för IKEA i hela världen. Medarbetarna förmedlas en stark identitet genom IKEA-kulturens svenska ”hemland” och känslan av att vara en del i något unikt. Även kunderna identifierar sig med IKEAs ursprungsland och dess positiva image i hela världen. Dessutom bekräftar märket IKEA svenska värden som t.ex. demokrati, jämlikhet, miljömedvetenhet, uppskattning av familjen och innovation och skapar på detta sätt en ”Sverigebild” i utlandet. Detta arbete visar alltså hur kulturbegreppet och konceptet av ”nationell kultur” utvecklas inom en världskoncern, och att företaget IKEA även ur denna synvinkel kan betecknas som ”svensk modell”.

“Swedishness” as part of the IKEA corporate culture

Summary

The main purpose is to show how the multinational company IKEA represents and influences the image of Sweden all over the world. What are the typically Swedish aspects concerning the foundation and the development of the IKEA corporate culture? How does the company succeed in communicating Swedish culture to the customers and to the employees?

Therefore, different factors, including the importance of the company's origin in the poor region of Sweden called Småland, and the leading figure Ingvar Kamprad, are discussed, as well as the democratic business idea which is “to create a better everyday life for the majority of people”.

According to Ingvar Kamprad, the product range should consist “of a wide range of furnishing items of good design and function, at prices so low that the majority of people can afford to buy them”. Thus, the IKEA products reflect Swedish social and ethic values and express principles of Swedish design such as functionality, brightness and simplicity.

Furthermore, “Swedishness” is illustrated by the Swedish national colours blue and yellow, which occur frequently throughout the IKEA furnishing stores, and the Scandinavian product names. Another important means of exporting Swedish culture is through advertising, often full of positive references to Sweden which attract the customers’ attention.

In addition, the corporate climate is characterized by a certain Swedish management style. This means, for example, that there are almost no hierarchies or symbols of status. Instead of placing all responsibility with managers, the employees are motivated by the strong team spirit and commitment to do their best.

In conclusion, the company’s Swedish roots are important to IKEA all over the world, both to the customers and to the employees. Småland, the birthplace of IKEA, symbolizing “the soul” of IKEA, helps to distinguish it from other companies by creating a strong corporate identity and a feeling of something unique. Concerning the customers, the company offers various Swedish cultural aspects and a positive image of Sweden in many respects.

Curriculum Vitae

Marie-Anic Müller

Geboren am 18. April 1984 in Bremen – Deutschland

Ausbildung

2008	Forschungsstipendium in Stockholm, Diplomarbeit „Das Schwedenbild in der Unternehmenskultur von IKEA“
2006	Auslandsstipendium in Schweden, Universität Stockholm
2005	1. Diplomprüfung Studium „Skandinavistik“ mit ausgezeichnetem Erfolg
2003	Beginn Diplomstudium „Skandinavistik“, Universität Wien, Wahlfächer Anglistik und Übersetzen und Dolmetschen
2003	Diplomstudium „Klassische Philologie“, Universität Wien
2002	Auslandssemester in Frankreich, „Lettres classiques“ (Klassische Philologie), Universität Sorbonne/Paris
2002	Matura Gymnasium Biondegasse in Baden mit ausgezeichnetem Erfolg
1996	Gymnasium Biondegasse in Baden - Österreich
1994	Gymnasium in Königstein - Deutschland
1993	Volksschule in Schloßborn - Deutschland
1990	Volksschule in Kassel - Deutschland

Berufserfahrung

2006 - heute	IKEA Wien Nord Kundenservice
2007	Schwedischtutorin Universität Wien
2006	Ferialpraktikum in Schweden
2005	Schwedischtutorin Universität Wien
2002	Au Pair Aufenthalt in Paris - Frankreich