

# **Interkulturelle Besonderheiten für Norwegen**

## **Etikette**

### **Begrüßung und Small Talk**

Zur Begrüßung und auch Verabschiedung ist es in Norwegen üblich einen festen Händedruck mit allen Anwesenden auszutauschen. Nach einem kurzen Small Talk werden Visitenkarten ausgetauscht. Beim Small Talk ist darauf zu achten, die richtigen Themen anzusprechen und andere lieber außen vor zu lassen. Bei allem, was Sie sagen, sollten Sie vielleicht das Jante Gesetz des Poeten Akesel Sandemose berücksichtigen, das zur Bescheidenheit aufruft – ein wichtiges Element der norwegischen Kultur.

Geeignete Themen für den Small Talk sind z.B. Wintersportarten und Outdoor-Aktivitäten aller Art sowie die Gewinner von olympischen Goldmedaillen. Auch sollte man wissen, dass 1994 die Winterolympiade in Lillehammer abgehalten wurde. Ebenso gute Themen sind alle Wikinger, da die Norweger der Überzeugung sind, dass sie Nordamerika schon 400 Jahre vor Kolumbus entdeckt haben. Gut zu wissen sind auch einige Namen von berühmten Norwegern, wie z.B. der Maler Edvard Munch, dessen Werke größtenteils im Munch-Museum in Oslo zu sehen sind. Ebenso bekannt ist der wichtigste norwegische Schriftsteller Henrik Ibsen mit der vermutlich meist gespielten Inszenierung der Welt – Nora oder Ein Puppenheim. Eher zu vermeiden sind Kritik an der norwegischen Kultur und Politik sowie gleich am Anfang zu persönliche Fragen zu stellen (z.B. über Familie und Herkunft). Ebenso zu umgehen sind Selbstdarstellungen und Gespräche über den Walfang, wenn man sich noch nicht so gut kennt.

### **Anrede und Vorstellung**

Bei der Anrede und Vorstellung sind Norweger oft informeller als Deutsche. Meist werden sehr schnell die Vornamen benutzt, wobei es angebracht ist sich daran zu orientieren, wie sich das norwegische Gegenüber verhält. Auch im Geschäftsleben ist es üblich untereinander, auch über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg, die Vornamen zu benutzen. Manche Vorgesetzte werden sogar darauf bestehen, mit dem Vornamen angeredet zu werden. Akademische Titel werden dementsprechend weniger verwendet. Zu beachten ist allerdings, dass die meisten Norweger zwei Vornamen haben und auch beide benutzen. So wird zum Beispiel der Name Per Erik Larssen zu 'Per Erik' wenn man zum Vornamen übergeht. Es wird als unhöflich angesehen nur einen Vornamen zu benutzen. Man selbst kann sich natürlich mit seinem Rufnamen vorstellen und muss nicht seinen Zweitnamen wie die Norweger hinzufügen.

### **Einladung und Geschäftsessen**

Traditionell essen die Norweger eher, um zu überleben und haben eine schwächer ausgeprägte Esskultur als viele andere europäische Länder. Besonders das Mittagessen war bis vor zwanzig Jahren so gut wie überhaupt nicht vorhanden, wobei sich dies im Laufe der Internationalisierung stark geändert hat.

Bei Einladungen zu Geschäftsessen gilt in der Regel, dass der Einladende bezahlt, wobei Frauen grundsätzlich auch einladen und bezahlen können. Sie können zwar als Gast ein höfliches Angebot machen, die Rechnung zu bezahlen, aber es empfiehlt sich nicht darauf zu bestehen. Auf den Rechnungspreis werden etwa 10% Trinkgeld gegeben. Zum Mittagessen

Alkohol zu trinken oder nach der Arbeit mit den Kollegen noch auf einen Cocktail in eine Bar zu gehen ist eher unüblich. Sollten Sie einmal die große Ehre haben zu einem Norweger nach Hause eingeladen zu werden, sollten Sie dies dankend annehmen. Es ist ratsam vorher über den Dresscode zu sprechen, weil Norweger dazu tendieren eher formeller und konservativer gekleidet zu sein als Deutsche. Das Abendessen wird normalerweise zwischen 17 und 18 Uhr eingenommen.

Es ist häufig üblich, die Schuhe am Eingang auszuziehen, damit kein Straßenschmutz in die Wohnung kommt.

Sehr wichtig ist das norwegische Zuprosten. Die Wikinger haben früher aus den leeren Schädeln ihrer Feinde getrunken und das Skål-Prostritual ist bis heute ein wichtiger Teil skandinavischer Zusammenkünfte sowohl geschäftlicher als auch privater Art. Der Gastgeber wird Ihnen zuprosten. Daraufhin antworten Sie, indem Sie Ihr Glas auf mittlere Brusthöhe anheben, in die Augen des Gastgebers sehen, trinken, das Glas wieder auf mittlere Brusthöhe zurückführen, sich nochmals gegenseitig in die Augen sehen und dann wieder zur Normalität übergehen. In Deutschland ist dieser Brauch nicht ganz unbekannt, die Norweger legen jedoch großen Wert auf dieses Ritual. Normalerweise beginnt nur die Gastgeberin einen Skål-Prost, wenn die eingeladene Person weiblich ist. Gäste sollten ebenfalls der Gastgeberin zuprosten.

Nach dem Essen ist es empfehlenswert es sich für das Essen zu bedanken. Diese Dankesprozedur beginnt man für gewöhnlich mit dem sanften Antippen des Glases mit dem Messer und sagt "Takk" bzw. "Takk for maten" (Danke für das Essen). Diese traditionelle Geste wird sehr hoch geschätzt und normalerweise nach jedem Essen in einem norwegischen Haushalt durchgeführt.

## **Geschenke**

Entweder noch am selben Tag einer Einladung oder nach einer Einladung zum Essen ist es eine nette Geste Blumen zu senden. Außerdem können auch Schokolade, Wein bzw. Hochprozentiges oder ein deutsches Souvenir mitgebracht werden. Grundsätzlich werden die Geschenke der Gastgeberin überreicht.

Exzessive und kostspielige Geschenke sollten vermieden werden. Insbesondere in der Geschäftswelt können diese sehr schnell als Bestechungsversuch gewertet werden. Skandinavien ist die korruptionsfreiste Region der Welt. Moderate Weihnachtsgeschenke sind akzeptabel. Eine gute Möglichkeit ein Geschenk zu machen, ist den norwegischen Gastgeber noch vor der Ankunft in Norwegen zu fragen, ob man nicht steuerfreie Artikel mitbringen soll, die vor Ort sehr teuer sind.

## **Kleidung**

Der Dresscode kann je nach Region und Unternehmenskultur zwischen konservativ und eher informell variieren. Wichtig ist in jedem Fall ein gepflegtes Erscheinen. An sich kleiden sich Norweger bei der Arbeit und an der Universität eher informell. Bis zu einer relativ hohen Hierarchieebene sieht man weniger Krawatten und Anzüge als in Deutschland.

## **Beziehungs- vs. Sachorientierung**

Um im Studien- und Geschäftsalltag mit Norwegern ein Vertrauensverhältnis aufzubauen ist es in der Regel, ebenso wie in Deutschland, wichtig, einen ehrlichen und seriösen Eindruck zu vermitteln. Persönliches und soziale Fähigkeiten spielen zwar auch eine Rolle, stehen bei Geschäftsentscheidungen aber tendenziell nicht im Vordergrund. Sich auf Fakten und die Sachlage zu beschränken sowie eventuelle Schwächen und Nachteile aufzuzeigen sind wichtig, um als ehrlicher und vertrauenswürdiger Geschäftspartner eingestuft zu werden. Lange Zeit mit Small Talk zu verbringen, was in vielen Kulturen als unabdingbar angesehen wird, sehen die Norweger eher kritisch. Bei zu langen Gesprächen, die nicht das Geschäft betreffen, entsteht auf Seite der Norweger eher Misstrauen, da das Gefühl entsteht man wolle vom Thema abschweifen.

Auch die starke Zielorientierung sowie die klare Trennung von Berufs- und Privatleben sind Eigenheiten, die in der norwegischen Geschäftskultur zu beachten sind.

Norweger schätzen ihren persönlichen Raum und ihre Freizeit sehr. Eingriffe in den Feierabend durch Überstunden sind weniger üblich als in Deutschland. Eine gute Beziehung zu Norwegern ergibt sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf diese norwegischen Besonderheiten einzulassen.

## **Kommunikation**

Norwegen gehört ebenso wie Deutschland zu den Kulturen, in denen tendenziell ein direkter Kommunikationsstil vorherrscht. Insbesondere im Geschäftsleben wird meist nicht so viel Zeit damit verbracht eine angenehme Atmosphäre durch ausführlichen Small Talk und die Ermittlung gemeinsamer Bekannter und Interessen herzustellen, wie das in anderen Ländern üblich ist. Beim ersten Meeting kommen Norweger meist nach ein paar Minuten Small Talk zum Geschäftlichen. Während Verhandlungen äußern sie ihre Meinung auf direkte und klare Weise. Dementsprechend kommen Norweger, ähnlich wie die Deutschen, auch gerne schnell auf den Punkt und beschäftigen sich nach begonnener Zusammenarbeit mit den feineren Details eines Projekts.

Was den privaten Bereich betrifft gelten Norweger als eher zurückhaltend. Wenn es nicht unbedingt notwendig ist, gehen die Menschen in Norwegen nicht sofort auf Fremde zu, weswegen man häufig selbst die Initiative ergreifen sollte.

Auch auf dem Gebiet der nonverbalen Kommunikation ist tendenziell, ein aus deutscher Sicht, eher zurückhaltendes Verhalten sichtbar. Selbst unter Bekannten herrscht in Norwegen ein größerer Körperabstand als unter Angehörigen anderer Kulturen. Die körperliche Berührung mit Unbekannten wird generell vermieden. Daher wirken Norweger oftmals reserviert. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Emotionen, insbesondere Ärger, nicht in der Öffentlichkeit gezeigt werden. Auch öffentliches Fluchen ist verpönt. Eine Ausnahme wird höchstens unter Freunden gemacht, wenn einer von ihnen zu viel getrunken hat.

## **Zeitverständnis**

Zum Zeitverständnis der meisten Norweger ist zu sagen, dass sie ähnlich wie die Deutschen, sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen. Dies gilt sowohl für geschäftliche als auch private Zusammentreffen. Selbst wenn man sich 5 Minuten verspätet, ist es ratsam anzurufen oder

sich bei der Verspätung mehrfach zu entschuldigen und sie zu begründen. Meetings aber auch private Treffen werden in der Regel weit im Voraus geplant.

Ähnlich wie in Deutschland haben Norweger ebenfalls ein monochrones Zeitverständnis. Die Zeit wird möglichst linear eingeteilt und idealer Weise alles „eins nach dem anderen“ geregelt. Ein strukturiertes Vorgehen wird angestrebt und Situationen, in denen man improvisieren muss eher vermieden.

Ein Arbeitstag beginnt normalerweise um 8:00 Uhr und endet um 16:00 Uhr. Viele norwegische Unternehmen arbeiten mit Gleitzeit. Die Mittagspause zwischen 11 und 13 Uhr ist mit 30 Minuten verhältnismäßig kurz. Bei der Zeitplanung von Meetings sind die Monate Juli und August, sowie Ende Februar bis Anfang März zu vermeiden, weil dies die Haupturlaubszeiten der Norweger sind. Auch Ostern, Weihnachten und der 17. Mai sind beliebte Feiertage, an denen die Norweger sich oft ein paar Tage frei nehmen. Insbesondere zwischen Weihnachten und Neujahr ('romjul') schließen viele Unternehmen (Norweger haben bis zu fünf Wochen bezahlten Urlaub).

## **Individualismus vs. Gemeinschaftsorientierung**

Mehr noch als in Deutschland üblich wird den meisten norwegischen Kindern schon früh Selbständigkeit beigebracht. Dies schlägt sich unter anderem auch in der sehr eigenverantwortlichen Studienweise, die von Studierenden erwartet wird, nieder. Eigene Ziele, Selbstverwirklichung und Autonomie sind für den Einzelnen im Allgemeinen sehr wichtig und werden in moderater Weise ausgelebt. In diesem Zusammenhang herrscht zum Beispiel in Norwegen kein so starker Bezug zur Großfamilie vor, wie das zum Beispiel in südeuropäischen Ländern üblich ist.

Auf der gesamtgesellschaftlichen und sozialen Ebene besteht in Norwegen allerdings ein tendenziell starker Sinn für die Gemeinschaft. Dieser zeigt sich insbesondere darin, dass Norweger ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Mitmenschen haben. Zudem wird von staatlicher Seite für ein engmaschiges Netz gesorgt, das sozial schwächere Personen in der Gesellschaft auffängt und unterstützt.

## **Hierarchiedenken**

In Norwegen herrschen tendenziell flachere Hierarchiestrukturen vor als in Deutschland üblich ist. Viele Norweger sind sehr egalitär eingestellt, insbesondere was die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen betrifft. So ist zum Beispiel gesetzlich geregelt, dass 40% der Managementpositionen mit Frauen zu besetzen sind. Dementsprechend gibt es wesentlich mehr Frauen in Managementpositionen als in Deutschland. Die Gleichstellung impliziert aber ebenso, dass es für Männer eher unüblich ist aufzustehen wenn eine Frau den Raum betritt oder verlässt. Ebenso ein Ausdruck der Gleichbehandlung ist, dass Frauen nicht unbedingt zuerst vorgestellt werden müssen.

Im Geschäftsleben spiegelt sich der Umgang mit Hierarchien derart wider, dass tendenziell ein konsultativer Führungsstil bevorzugt wird. In diesem Rahmen trifft der norwegische Vorgesetzte bzw. das Management zwar die letztendliche Entscheidung, davor werden aber meist alle an einer Entscheidung betroffenen Mitarbeiter befragt. Der Führungsstil ist dadurch geprägt, dass der Vorgesetzte offen auf Vorschläge und Verbesserungen der Projektgruppe und der untergeordneten Mitarbeiter eingeht und diese mit ihnen diskutiert. In diesem Sinne wird die Führungsperson vor allem aus professionellen und

fachlichen Gründen geschätzt. Seine Akzeptanz erlangt er aufgrund seiner Kompetenz und nicht aufgrund seiner Stellung. Die Kommunikationswege sind von daher sehr einfach, da man sich jederzeit direkt an den Vorgesetzten wenden kann.

Die Verankerung tendenziell flacher Hierarchiestrukturen in der norwegischen Gesellschaft lässt sich ebenso am Verhältnis Professor-Studierender erkennen. Hier herrscht ein sehr kollegiales und informelles Verhältnis. Die Professoren sind jederzeit für die Studierenden ansprechbar, was sich insbesondere an der Möglichkeit sie sogar zu Hause anzurufen und zu besuchen verdeutlichen lässt. Ebenso ist der Unterrichtsstil durch Diskussionsrunden und eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema geprägt. Die Lehrperson zu hinterfragen ist durchaus erlaubt.