

ANDERS INDSET



# WIKINGER KODEX

Warum  
**NORWEGER**  
so erfolgreich sind

**SPIEGEL  
Bestseller**

Econ

Anders Indset

Wikingen-Kodex



Anders Indset

# WIKINGER-KODEX

Warum NORWEGER so erfolgreich sind

Econ

**Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit**



- Papiere aus nachhaltiger Waldwirtschaft und anderen kontrollierten Quellen
- Druckfarben auf pflanzlicher Basis
- [ullstein.de/nachhaltigkeit](http://ullstein.de/nachhaltigkeit)



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-21112-3

© der deutschsprachigen Ausgabe  
2024 Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin  
Alle Rechte vorbehalten  
Lektorat: Dr. Annalisa Viviani, München  
Gesetzt aus der Cheltenham ITC Pro bei LVD GmbH, Berlin  
Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

# Inhalt

## Auftakt

Es ist erlaubt, Jantes Gesetz zu trotzen 11

Rosenborg, Røros und Radio-Momente	14
Das Gesetz von Jante	16
Vielseitigkeit, Zusammenarbeit und Gemeinsinn	18

Teil I: Verborgene Talente entdecken 23

### Kapitel 1

#### **Das Gesetz von Jante überwinden – Vertraue dir**

<b>selbst!</b>	31
Die weibliche Tiger Woods	32
Der Mozart des Schachs	34
Die Geschichte von Petter Northug	36
Vertraue dir selbst!	41
Der Aufstieg des Individuums	43
Die Kraft der positiven Verstärkung	47
Werte, wenn etwas auf dem Spiel steht	52

### Kapitel 2

#### **Der Aufstieg der Uneinholbaren – Vorsprung durch**

<b>einen frühen Start</b>	59
Die Sinfonie der sportlichen Entwicklung	63
Den Weg des Athleten erfassen	65

Spezialisieren oder nicht spezialisieren?	67
Der uneinholbare Wikinger	72
Kapitel 3	
<b>Talent ist überall – Erfolg ist freiwillig</b>	79
Klimawandel trifft auf das Gesetz von Jante	81
Es ist mein Leben – Die Zügel selbst in die Hand nehmen	84
Ich werde deine Vaterfigur sein	91
Nie einen Schläger hinwerfen	96
Kapitel 4	
<b>Mikroambitionen</b>	101
Tun oder lassen	107
Sei unverwechselbar	109
Wie Mikroambitionen zum Erfolg führen	111
Norwegisches Leben zwischen Glück und Ruhm	112
Kapitel 5	
<b>Freu dich! – Vom Kultivieren des Spielens zum Meistern des Spiels</b>	117
Die Psychologie des Spiels	118
Spielen und Spiel – Von Unendlichem und Endlichem	120
Ein Universalmodell für Erfolg	123
Der norwegische Master-Mix	126
Nur noch ein Pass	134
Kapitel 6	
<b>»Dugnad« – Alle machen mit</b>	141
Eine Abhängigkeitserklärung	144
Kapitel 7	
<b>Das neue Öl</b>	151

## Teil 2: Der *Wikingerkodex* als praktische Philosophie 155

Eine praktisch anwendbare Philosophie	161
Kapitel 8	
<b>Weltbildung – Der <i>Wikingerkodex</i> in der Gesellschaft</b>	167
Von der Wissensgesellschaft zur Gesellschaft des Verstandes	171
Die Illusion der Wissensgesellschaft	174
Abkehr vom fragmentierten Wissen	178
Die Tugend des Nichtwissens und die Kunst, unrecht zu haben	182
One World Education – Weltbildung	187
Kapitel 9	
<b>Wandelfaktor – <i>Wikingerkodex</i> trifft Politik</b>	191
Auf zu neuen Ufern – Die kommende digitale Demokratie	193
Die Macht der Macht	200
Warum die Revolution ausbleibt	205
Der Aufstand der rebellischen Bürgermeister	211
Wenn die Jungen gehen, sehen wir alt aus – Das Ende der Nationalstaaten?	213
Der <i>Wikingerkodex</i> im organisierten menschlichen Leben	220
Kapitel 10	
<b>Betriebssystem – <i>Wikingerkodex</i> &amp; die Wirtschaft</b>	225
Die Quantenwirtschaft – Ein neues Paradigma	227
Das »bessere Problem«	232
Kapitalismus-Upgrade – Die Geschichte einer schöpferischen Zerstörung	236

Die unendliche Organisation – Wohlstand enkelfähig	240
Die ersten Anzeichen der Quantenwirtschaft	249
Pioniere der blauen und grünen Wirtschaft	254
Kapitel 11	
<b>Unendlicher Fortschritt</b>	259

Epilog  
Das Leben an sich 273

Quellenverzeichnis 277

## **Das Gesetz von Jante**

~~Du sollst nicht glauben, dass du etwas Besonderes bist.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du uns ebenbürtig bist.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du klüger bist als wir.~~  
~~Du sollst dir nicht einbilden, dass du besser bist als wir.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du mehr weißt als wir.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du mehr wert bist als wir.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du zu etwas taugst.~~  
~~Du sollst nicht über uns lachen.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass sich irgendjemand um dich kümmert.~~  
~~Du sollst nicht glauben, dass du uns etwas beibringen kannst.~~



# AUFTAKT

## Es ist erlaubt, Jantes Gesetz zu trotzen

Im Herzen Norwegens, nahe der schwedischen Grenze, liegt die kleine, kulturell reiche Stadt Røros. Mit ihren hübschen Holzhäusern und alten Kupferminen hat Røros stolz das Schild »UNESCO-Weltkulturerbe« aufgestellt und sich weit über die Landesgrenzen hinaus einen Namen gemacht. Die Bergstadt hat ihren authentischen historischen Charme bewahrt, und ich bin stolzer »Rørosing« ... Zwar wurde ich in Trondheim geboren, Røros ist aber meine Heimat.

Durch solidarischen Zusammenhalt in ihrer eng verwobenen Gemeinschaft, auf einer offenen und vertrauensvollen Kultur aufgebaut, könnte man Røros fast als »Typisk Norsk« bezeichnen – eben typisch norwegisch.

In Røros wuchs ich ohne allzu große Aufregungen auf. Hier im Hochland klebte ich am 1. Januar 1992 vor dem Fernseher, als die damalige Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland mit lautstarker Stimme in der Neujahrsansprache an das ganze Land sagte: »Die Fußballmädchen, die Handballmädchen, die Skijungs und das Osloer Philharmonieorchester, sie sind an der Weltspitze. Ebenso wollen wir beweisen, dass die norwegische Wirtschaft international bestehen kann. Brauchen wir vielleicht ein neues Motto? Typisch norwegisch ist es, gut zu sein.«

Während die meisten Länder klare Merkmale haben, ist es gar nicht einfach, etwas zu finden, was man als typisch norwegisch charakterisieren könnte. Ja, es gibt den braunen

Käse (»Brunost«), und die Ostertage verbringen die Norweger auf der Hütte mit ihren Rucksäcken und dem Schokoladen »Kvikk Lunsj« – das sind allerdings nur (überflüssige) Dinge. Aber gibt es Werte, die bezeichnend sind?

Als Patriot habe ich die Sporterfolge Norwegens mein Leben lang verfolgt. Ich habe meine Landsleute angefeuert und klebe heute noch vor dem Fernseher, auch wenn ich seit 23 Jahren ausgewandert bin. Alle vier Jahre räumt die Winternation die Medaillen bei Olympia ab. Aber mit der vorteilhaften Ausgangsbedingung – dass es Schnee überhaupt gibt – wäre es in diesem Zusammenhang vermessen, eine High-Performance-Culture als »typisch norwegisch« zu bezeichnen. Oder verbirgt sich hier etwa ein Geheimnis?

Das Interesse für »Spitzenleistung« (High Performance) war ein integraler Bestandteil meiner Kindheit. Nicht dass ich angestrebt hätte, eines Tages der Weltbeste zu werden, vielmehr interessierte ich mich für Fortschritt. Ich hatte »Mikroambitionen«. Jeden Tag ein bisschen besser zu werden. An jeder Trainingseinheit teilzunehmen. Selbst auch jeden Tag etwas zu tun.

Ich erinnere mich noch, wie ich es in einer fast absurden Phase meines Lebens geschafft habe, 716 Tage hintereinander wenigstens eine Trainingseinheit hinzulegen – akribisch dokumentiert in meinem Trainingstagebuch. Ich war besessen davon, wie man lernen kann, wie man Fortschritte erzielen kann, wie man besser wird.

Und doch gibt es etwas am Begriff »Leistung« (oder High Performance), das ein wenig herausfordernd ist. High Performance kann zwar faszinieren, aber auch Stressreaktionen auslösen – und negative Auswirkungen haben.

Für mich ist Leistung etwas, das positiv betrachtet werden sollte, das hervorgehoben werden darf. Dieses Buch hebt Leistung(en) hervor. Ausgangspunkt sind dabei die Leistungen von Athleten, die dieses größere Potenzial erschlossen haben, und ich versuche zu ergründen, welche Leistungen sich

grundsätzlich durch das uns gegebene Potenzial erreichen lassen. Und um dies wissenschaftlich zu belegen, kommt auch die moderne Forschung zu Wort.

Die Vision, eines Tages der Beste der Welt zu sein, ist nicht verwerflich. Das Streben nach Perfektion kann ein guter Antrieb sein. Die Realität ist jedoch, dass nicht jeder von uns Raketen bauen und die Menschheit ins All bringen kann, nicht jeder von uns Softwareunternehmen gründet, die die Welt verändern, Nobelpreise gewinnen oder es schaffen kann, als Weltmeister oder Olympiasieger in einer hart umkämpften Sportdisziplin ganz oben auf dem Podest zu stehen. Es geht vielmehr darum, Grundlagen für Fortschritte zu finden, die auf unsere eigenen Maßstäbe zugeschnitten sind.

In diesem Buch geht es darum, eine innere Antriebskraft zu finden, die zu großen positiven Ergebnissen für uns selbst führt und uns ein kraftvolles Leben ermöglicht, unabhängig davon, ob uns Beifall gesendet wird. Es geht darum, das unbegrenzte Potenzial jedes einzelnen Menschen zu erkunden – die unendlichen eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten und nicht die Leistung an sich. Im Kern steckt in jedem Menschen das Potenzial, das die gegenwärtige Kultur verändert.

Es geht darum, das Positive in »Leistung« zu finden, die Kraft des Fortschritts zu begreifen, andere anzufeuern und das eigene Potenzial zu entfalten. Das unendliche Potenzial der Menschen, das einige zu entfesseln vermögen. Es ist die Suche nach der Antriebskraft, die zum Erfolg führt, und nach dem Kern einer *positiven* Leistungskultur, die kreativ ist und sich vom Ego-Boosting und dem Versuch, Geld und Medaillen um jeden Preis zu gewinnen, abwendet.

Der *Wikinger-Kodex* ist der Versuch, ein Rezept dafür zu finden, wie wir alle ein sinnvolleres Leben führen können, indem wir uns über unsere eigenen Erfolge freuen und gleichzeitig andere anfeuern, um eine bewusste Kultur des Lernens und Fortschritts zu schaffen.

In diesem Buch tauchen wir in die Erzählung einer *moder-*

nen Wikinger-Kultur ein, die nicht in der Vergangenheit verankert ist, sondern fest in die Zukunft blickt. Es geht nicht um barbarische Eroberungen oder gewagte historische Vergleiche. Stattdessen fächert sich eine Geschichte auf, die uns in eine bisher unbekannte Welt führt – unsere Zukunft. Es ist die Vision einer positiven Zukunft, die auf Fortschritt gründet. In Wirtschaft, Politik, Bildung und Gesellschaft entdecken wir einen neuen Kompass, der uns leitet: den *Wikinger-Kodex*.

## Rosenborg, Roros und Radio-Momente

Damals, vor der Geburtsstunde des Internets, holten wir uns aus dem Radio und dem Fernsehen Inspirationen von unseren Vorbildern. Unzählige Sonntage verbrachte ich auf dem Rasen vor unserem Haus, als meine Lieblingsfußballmannschaft Rosenborg aus Trondheim im Radio zu hören war. Die »Go’fot«-Theorie (Theorie des guten Fußes) ist eine Spielphilosophie nach der exzentrischen Trainerlegende Nils Arne Eggen. Eggen war für seinen Fokus auf offensiven, unterhaltsamen und intensiven Fußball bekannt, und der Ausdruck »Go’fot« fasst seine Philosophie und seinen Spielansatz zusammen. Es wird Wert auf Positivität gelegt – sowohl im Spielstil als auch in der Einstellung. Für Eggen war es wichtig, dass die Spieler sich entwickeln, mit Selbstvertrauen spielen und kluge Entscheidungen auf dem Feld treffen. Der Höhepunkt war sicherlich 1996 der 2:1-Sieg im Spiel gegen den AC Milan im San-Siro-Stadion und der damit verbundene Einzug ins Viertelfinale der Champions League.

Eggen förderte das kollektive Denken, das für das Zusammenspiel und das Verständnis zwischen den Spielern entscheidend war. Dies beinhaltete schnelle Ballbehandlung, Bewegung ohne Ball und einen proaktiven Ansatz sowohl im Angriff als auch in der Verteidigung. Die Theorie hat ihre

Wurzeln im Totalfußball, der in den 1970er-Jahren in den Niederlanden aufkam, und war eine Inspiration für viele Trainer im norwegischen und internationalen Fußball.

Nils Arne Eggen war bekannt für seine lebhaften Ausdrücke und einfachen, aber effektiven Fußballweisheiten, die leicht im Gedächtnis blieben. Er legte auch großen Wert auf die mentalen Aspekte des Spiels wie Kommunikation, Teamgeist und das Aufbauen einer Gewinnerkultur, verewigt mit einer Statue des gestikulierenden und schreienden Trainers vor dem Stadion.

Auch 1998 hing ich an der Kiste. Eine ganze Nation feuerte Trainerlegende »Drillo« mit seinen Gummistiefeln, »Kick-and-run«-Strategie und seinen »Bauern aus dem Norden« (»Bonda I fra Nord«) – die norwegische Nationalmannschaft – an, die Brasilien besiegte und ins Achtelfinale der Fußballweltmeisterschaft einzog.



Hoch hinauf – And the Winner Is ...

Meine Kindheit und Jugend in Røros waren geprägt von Sport, Sport, Sport sowie von der Neugier und dem Willen zu lernen – eben jeden Tag Fortschritte zu erzielen. Während meine Mutter und ich dabei waren, die lange Unterwäsche und dicke Mützen zu suchen, während das Gewehr für den Biathlon geputzt wurde, in die Sporttasche Harz und kurze Hosen für die spätere Handballeinheit gelegt wurden und mein Vater die Garage vom Schnee befreite, um mich zum Langlauf-, Biathlon- und Handballtraining zu bringen, stand im Kalender der Vermerk »wie jeden normalen Mittwoch« mit genau jenen täglichen sportlichen Aktivitäten und dem zielstrebigen Leben in Breiten- und Hochleistungssport auf dem Programm.

Und auch heute lasse ich mich mitreißen und faszinieren. Noch heute glaube ich fest daran, dass Aktivität und Sport ein wesentlicher Bestandteil meiner Karriere und Grundlage für Erfolge auch in anderen Bereichen sind und dass man von Sport für das Leben viel lernen kann.

## Das Gesetz von Jante

Meine Kindheit war jedoch auch geprägt von der Haltung meiner Mutter, verankert im Jante-Gesetz: *Du sollst nicht glauben, dass du etwas bist.*

Dieses im skandinavischen Kulturraum verankerte Prinzip könnte man als integralen Bestandteil der norwegischen Kultur bezeichnen. Es ist ein gesellschaftlicher Verhaltenskodex, der erstmalig 1932 vom norwegischen Schriftsteller Aksel Sandemose formuliert wurde:

*Du sollst nicht glauben, dass du etwas Besonderes bist.*

*Du sollst nicht glauben, dass du uns ebenbürtig bist.*

*Du sollst nicht glauben, dass du klüger bist als wir.*

*Du sollst dir nicht einbilden, dass du besser bist als wir.*

*Du sollst nicht glauben, dass du mehr weißt als wir.*

*Du sollst nicht glauben, dass du mehr wert bist als wir.*

*Du sollst nicht glauben, dass du zu etwas taugst.*

*Du sollst nicht über uns lachen.*

*Du sollst nicht glauben, dass sich irgendjemand um dich kümmert.*

*Du sollst nicht glauben, dass du uns etwas beibringen kannst.*

Diese Gesetze finden ihre Entsprechung in den Zehn Geboten des Alten Testaments und stellen eine sarkastische Steigerung der immer gleichen Botschaft in jedem Gebot dar. Das Jante-Gesetz dient als Kritik an sozialen Zwängen. In meiner Jugend und meiner Generation war es vor allem ein Fingerzeig auf all jene, die sich über ihre sozialen Gruppen stellten oder die sich für »etwas Besseres hielten«. Ähnliche Phänomene finden sich auch in anderen Kulturkreisen, etwa in Japan, wo man sprichwörtlich sagt: »Ein Nagel, der raussteht, muss eingeschlagen werden«, oder in Australien und Neuseeland mit dem »Tall-Poppy-Syndrom«.

Das »Tall-Poppy-Syndrom« beschreibt das soziokulturelle Phänomen, bei dem Personen, die sich durch besondere Leistungen, Fähigkeiten oder Erfolge hervorheben, oft kritisiert, gemieden oder heruntergespielt werden, ähnlich wie man in einem Feld den höchsten Mohn abschneidet, um Gleichheit zu wahren. Es ist ein Phänomen, das unsere Neigung widerspiegelt, Gleichheit zu suchen und dabei doch oft das Leuchten von Exzellenz zu dimmen, was letztlich auch die Intention des Jante-Gesetzes ist.

Um dieses Syndrom zu überwinden, braucht es Mut und Entschlossenheit, um trotz Gegenwind zu wachsen und zu erblühen- um aufrecht zu stehen, auch wenn man höher hinausragt als der Rest. Der idiomatische Ausdruck »cutting down the tallest poppy« (»die größte Mohnblume abschneiden«) soll auf den griechischen Philosophen Aristoteles zurückgehen, der empfohlen haben soll, bei der Mohnblumen-

zucht die größten Mohnblumen zurückzuschneiden, damit alle in gleicher Größe heranwachsen können.

In Norwegen wird das Jante-Gesetz vor allem so verstanden, dass das Kollektive gefördert werden muss. Bodenständigkeit und Bescheidenheit sind die Mittel der Wahl gegen Neid und Missgunst und sollen somit zur Selbstzügelung dienen – zugunsten eines norwegisch ausgeprägten Miteinanders. Das kulturelle Prinzip des Jante-Gesetzes hat Norwegen stark geprägt. Mich hat es sicherlich teilweise gehindert, auch Erfolge und Fortschritte genießen zu können. Es ging mir immer um den nächsten Schritt, um Fortschritt. Rückblickend war das ein Konflikt zwischen Leistungsantrieb und Talent mit immer wiederkehrender Unsicherheit und mangelndem Selbstvertrauen, eben dem Zweifel, dass man nie gut genug ist. Mit dem ambivalenten Kampf zwischen egoistischem Erfolgsstreben, das nach dem amerikanischen Prinzip als etwas Positives zu sehen war, und der Unterdrückung der Individualität und persönlichen Entfaltung wuchs ich also auf.

## Vielseitigkeit, Zusammenarbeit und Gemeinsinn

Für meine Mutter waren Werte immer von großer Bedeutung, und sie tat alles dafür, uns Kindern dies zu vermitteln.

In Røros schufen wir eine Umgebung, in der Aktivität, Spaß und Gemeinschaftsarbeit eine einzigartige Leistungskultur bildeten. Wir holten Pokale und feierten Erfolge. In Mannschaftssportarten wie Fußball und Handball oder individuell in Winterdisziplinen. Mit nur 3500 Einwohnern gingen aus dieser kleinen Gemeinde, allein aus meiner Altersgruppe, zahlreiche erfolgreiche Freunde hervor: Hans wurde Biathlet, Krister gehörte zu den besten Langläufern Norwegens, Christian spielte Fußball, Erik wurde ein begnadeter Musiker, Kristoffer und Håvard machten Karriere als Handballprofis in der

# Deutschen Bundesliga. Das gute »Milieu« und unsere Vielfalt trugen auch zur Spitzenleistung bei.

Medlemsblad for Fleros Idrættslag

## Godt miljø og allsidighed gir fine sportresultater

Et godt idrættsmiljø er afgørende for at få frem gode udøvere. Anders Indset, Christian Søsterhøj, Krister Trondsen og Hans Frøsch har fulgt hverandre gennem skole og idret. Og alle præges af sportslig allsidighed.

Alle fire har været sammen om håndball og fodball. I tillegg var Krister, Hans og Anders med på ski og skiskyting. De har utvilsomt også gjennom flere år både håndball og fodball. De har vunnet Brevland-cup i fodball. Dalgjeldsøften på ski og de ble nummer en, to og tre i Østlandsmesterskapet i skiskyting. Dette var som 13-åringene.

### SKOLE OG IDRETT

Kort sagt har de hatt en meget allsidig karriere. Og de har fulgt hverandre på skoleveien. Hans og Krister fra første dag, med Anders og Christian fra fjerde klasse.

### ANDERS INSET

I dag er de blitt mer spesialisert. Anders har lagt hovedvekt på håndball. Han ble kretsmeister for klubben første gang som 12-åring. Han har deltatt på kretslaget i Sør-Trøndelag. Håndballtrener og har vært med på tre samlinger for juniorlandslaget, der 15 spillere ble innkalt. Dette utviklet på toppetrenersenter i Oslo, tre til fire dager hver gang. Det er disse samlingene som dannet grunnlag for innkall til junior-EM, som arrangeres i høst.

junior-EM, som arrangeres i høst.

### KRISTER TRONDSEN

Krister Trondsen har vært sterkt preget av allsidighet. Han har deltatt både i friidrett, fotball, håndball og ski. Der er langrenn som etter hvert er blitt hans hovedgren. Han har hatt mange flotte plasseringer. Blant annet vant han 17 år klassen ved NM på Skauker, sølv ved NM i skiskyting i Vangtun og bronse i stafett under VM, for å nevne noe.

### CHRISTIAN SØSTERHØJ

Christian Søsterhøj har hatt sine hovedinteresser i håndball og fotball. Han har deltatt sammen med de øvrige i flere fotball og håndballcuper, med meget bra resultater. Christian er også aktuell for juniorlandslaget i fotball og har nettopp deltatt på en landslagsanmelding.

### HANS FRØSCH

Hans Frøsch har vært aktiv i mange idrettsgrenser, både sommer og vinter. Fra svømming og turn til folkedans og musikk. For Hans har idrett alltid vært en lek. Litt mer konkurranse ble det fra



Hans Frøsch med sin søster Kristera under junior VM i Italia først på snø. Her er han sammen med Peter Beck fra Østlandet. De fulgte hverandre i ungdomsårene.

I 12 år alderen, da han sammen med andre norgesjenter, begynte å konkurrere med folk i Trondhems-regionen. I alderen 14-15 år ble det hovedlandslaget og fra 16 år alderen Norges-cup og junior NM. I dag er Hans på juniorlandslaget i skiskyting. Nå prioriterer Hans skiskyting, men prøver å få med seg en god del langrenn. Hans ble Norgescupmester som 16-åring i skiskyting. Han har tatt sølv i langrenn, også som 16-åring. Samme år ble han vinner av Norgescupen. I år har han blitt utvalgt både i VM og EM i skiskyting, og har nå en pause fra NM i skiskyting i Bjerkvik. Under EM ble han lag nummer fem i landrenn og VM nummer fem i lagkonkurransen, bare 20 sekunder under medalje.

### SVEN TORE TORRES

Sven Tore Torres tilhører en lit yngere aldersgruppe, men har i tillegg med sin øvrige sport vært allsidig, med deltagelse både i håndball, ski og fotball. I NM på Vang ble han nummer 3 over 15 km, skiskyting.

Fra venstre Anders Indset, Christian Søsterhøj, Krister Trondsen og Sven Tore Torres.



Ein gutes Umfeld und Vielseitigkeit führen zu guten sportlichen Ergebnissen.

Damals war mir kaum bewusst, dass dieser Weg ein *anderer* war – im Vergleich zu den »American Dreams«, die wir im Fernsehen sahen. Auch unsere Trainer wandten einen anderen Führungsstil an als jene, die ich später auf meiner Reise durch Europa und seitdem durch meine Tätigkeiten kennengelernt habe – von den USA im Westen bis nach China im Osten, von autoritären Trainings- und Führungsstilen in Osteuropa bis hin zu baltischen Ballzauberern mit einer einzigartigen Erfolgsformel, die über Jahrzehnte bemerkenswerte Fußball-, Basketball- und Handballspieler hervorgebracht hat.

Dieses Buch ist jedoch nicht mein Weg, und der *Wikinger-Kodex* ist keine historische Erzählung, sondern vielmehr ein tiefes Eintauchen in die Gegenwart.



□ «Hei, jeg heter Christer og jeg spiller i ett band.» Christer Trondsen er en av gitaristene i Rarosbandet «Red Rose». I går opptrådte Christer, Anders Indset (f.v.), Tore Schjølberg (f.h.), Dennis Knudsen, Hans Præck, Bård Egil Sakrevoll og Erik Røll for et stort og sammensatt publikum fra plattformen i Kjerkgata.

»Ich spiele in einer Band« – Stolz am Keyboard mit meinen Sportkameraden.

»Über Nacht« hat eine neue Generation von Wikingern und norwegischen Ausnahmeathleten die Weltbühne erobert und erregt derzeit in nahezu allen großen Sportarten globale Aufmerksamkeit. Ihre »überraschenden« Erfolge erzeugen das Gefühl von etwas Neuem, nie Dagewesenem. Sie werden gelobt und geschätzt, sind Teamplayer und praktizieren Fair-play.

Die schwedische Zeitung *Aftonbladet* schrieb angesichts der Performance der Norweger in ganz unterschiedlichen Sportarten: »Was ist mit diesem Land?« Der österreichische *Standard* wagte einen Erklärungsversuch: »Die Norweger sind Outdoor-Menschen.« Auch Kleinkinderbetreuerinnen seien verpflichtet, ihre Schützlinge täglich in die Natur zu bringen – ungeachtet des Wetters. »Die Diskussion über die tägliche Turnstunde wäre in Norwegen niemandem begrifflich zu ma-

chen.« Ebenso wenig wie die Abschaffung von Wertungen bei Veranstaltungen wie den Bundesjugendspielen in Deutschland.

In einer Welt, die von Geschichten des schnellen Erfolgs und blitzartiger Genialität dominiert wird, stellen sich für mich die Fragen: Was ist das Geheimnis hinter Norwegens Triumph? Was könnten die globale Wirtschaft, Bildung und politischen Entscheidungsträger von dieser besonderen norwegischen Kultur lernen, die sowohl Spitzenleistung als auch Grundwerte verkörpert? Ist es möglich, dass das, was ich den *Wikingerkodex* nenne, Licht in die dunklen Ecken unserer drängendsten globalen Dilemmata bringen kann?

In Norwegen ist eine neue Leistungskultur geboren. Selbstbewusste moderne Wikingerkodex mit einem starken Wertefundament finden wir heute überall.

Ist das jetzt typisch »Norsk«? Ist das Jante-Gesetz etwa nicht mehr gültig? Und kann uns der *Wikingerkodex* global etwas lehren? Wie kann es gelingen, global eine neue Leistungskultur zu mobilisieren, die auf Werten basiert? Eine Leistungskultur, die uns dabei unterstützt, auch gegenwärtige Herausforderungen in Wirtschaft, Politik, Bildung und Gesellschaft zu meistern.

Diese Fragen führten mich zu einem Mann, dessen Name – Marcel de Cruz – eher in den Gassen von Madrid als auf den schneebedeckten Pisten von Oslo geläufig ist. Marcel, trotz seines exotischen Namens und seiner ebenso beeindruckenden Persönlichkeit, ist in vielerlei Hinsicht die lebende Verkörperung des *Wikingerkodex*. Mit ihm, einem der führenden Trainer Norwegens, der bereits mit zahlreichen Weltstars aus unterschiedlichen Disziplinen des Sports gearbeitet hat, tauchen wir im ersten Abschnitt tief in den Kern des Kodex ein. Es ist Zeit, dich mit Marcel bekannt zu machen.



# TEIL I

Verborgene Talente entdecken



»Es ist, als würde ein Huflattich durch Beton wachsen.«

Marcel wiederholt diesen Satz, um sicherzustellen, dass ich das Wesen seiner Analogie verstanden habe. Er hat ein Auge für Details. Ich habe gerade die feinen Unterschiede zwischen der Wahl eines Cortado und den Herausforderungen bei der Zubereitung eines guten Cappuccinos kennengelernt.

Marcel's Perfektionismus ist deutlich spürbar. Er hat die angeborene Fähigkeit, Schönheit in den Nuancen zu finden, was seinen Worten und seinem Auftreten eine ätherische Qualität verleiht. Während ich ihm zuhöre, kann ich nicht anders, als in seinen Bann gezogen zu werden, an jedem seiner Worte zu hängen. Es gibt eine Resonanz, eine Übereinstimmung von Gedanken und Geist, während wir tiefer in die Welt der intrinsischen Motivation und den Durst nach Fortschritt eintauchen.

Marcel und ich treffen uns im Keller der »Kaffestuggu«, einem altherwürdigen Kaffeehaus, das an einer der beiden Hauptstraßen in Røros liegt. Das malerische Dorf zeugt von jahrhundertealter Geschichte, mit Kunstwerken und Architektur, die seine fast 400-jährige Entwicklung als Bergbaustadt widerspiegeln. Das Wesen dessen, was Røros einzigartig faszinierend macht, zu erfassen, ist eine Herausforderung. Doch sein »Erfolg«, der das Leben und die Errungenschaften bezeugt, ist inspiriert von Experten aus dem Erzgebirge bis zu visionären und adligen Kaufleuten aus Trondheim. Die viel-

fältigen Einflüsse, Farbtöne und Inspirationen verschmelzen zu einem herrlichen »Smörgåsbord« der Andersartigkeit.

Es ist erst das zweite Mal, dass Marcel und ich uns persönlich treffen. Nach einer flüchtigen Begegnung in einer örtlichen Kneipe vor einigen Jahren wollen wir uns jetzt besser kennenlernen. Marcells Ehepartner stammt aus Røros, was zufällig unseren Terminkalender in Einklang bringt und uns diesen gemeinsamen Moment hier in der Bergstadt ermöglicht, um über das, was wir als *Wikinger-Kodex* beschreiben, uns auszutauschen. Wir wollen der Entwicklung Norwegens des vergangenen Jahrzehnts nachgehen, um in eine außergewöhnliche Leistungskultur einzutauchen, die tief in Werten verwurzelt ist. Die Vertrautheit zwischen uns steht im Widerspruch zur Kürze unserer Bekanntschaft. Unsere Gespräche fließen mühelos und erinnern an ein freundliches Tennis-match, bei dem es darum geht, die Fähigkeiten und Kernkompetenzen des anderen zu erkunden und zu verstehen.

Marcel vereint Theorie und Praxis. Er spielte selbst Basketball auf höchstem Niveau, ist im Laufe seiner Karriere mit verschiedenen Trainingskulturen in Berührung gekommen und hat als Trainer selbst Talente aus der ganzen Welt aufsteigen sehen. Heute hat Marcel ein tiefes Verständnis dafür, wie und wann er sein Wissen anwenden soll. Bildung, Abschlüsse und Erfahrung sind zwar wichtig, haben aber ihre Grenzen. Wahre Größe zeigt sich in der Weisheit, das Wissen in unterschiedlichen Situationen, Umständen und Kontexten anzuwenden.

Marcel und ich finden sehr schnell eine gemeinsame Grundlage, bereichern gegenseitig unsere Perspektiven und wagen uns über die norwegischen Grenzen hinaus, auf der Suche nach einem schwer fassbaren Modell und einer Erfolgsformel. Wir interessieren uns für »High Performance« und das Wertefundament im Kontext von Leistungskulturen.

In der Geschichte gab es viele Ansätze, um Leistungsgesellschaften zu gestalten. Unser Gespräch driftet zur Strategie

der ehemaligen Sowjetunion ab, die Regionen in spezialisierte Zentren unterteilte. Litauen zum Beispiel entwickelte sich zum Zentrum für die Förderung von Basketball-Wunderkindern. Wenn ein vielversprechendes Talent – ähnlich dem widerstandsfähigen Huflattich – in anderen sowjetischen Gebieten auftauchte, wurde es umgehend in die strengen Trainingslager Litauens verlegt. Gemessen an der Präsenz litauischer Athleten in der bekanntesten Basketballliga der Welt, der NBA in den USA, war diese Strategie erfolgreich und eine beeindruckende Leistung für eine Nation von nur drei Millionen Menschen.

Der dänische Talent-Anthropologe Rasmus Ankersen beschreibt in seinem Buch *The Gold Mine Effect* die Entstehung globaler Hochleistungszentren und die Phänomene hinter solchen Kulturen. Marcel und ich sprechen über die Stadt Split in Kroatien, die uns beide durch ihr breites Aufgebot an Athleten in verschiedenen Sportarten als Erstes einfällt und fasziniert. Kroatien, in der Größe vergleichbar mit Norwegen, hat eine besondere Tradition für Weltklasseathleten, und die Stadt Split scheint Talente magisch anzuziehen und sie zu Stars im Tennis, Basketball und Fußball aufzubauen. Marcel erzählt von seinen zahlreichen Gesprächen mit dem kroatischen Tennisspieler Marin Čilić und gibt Aufschluss über die einzigartige Fähigkeit dieser Region, konsequent Überflieger hervorzubringen.

Aber Hochleistungskulturen werden nicht nur entwickelt und mit einem klaren Plan aufgebaut; sie beinhalten oft ein bedeutendes Element des Schicksals – oder vielleicht besser ausgedrückt des »erzwungenen Zufalls«. Menschen neigen von Natur aus dazu, Erklärungen zu suchen, manchmal auch, wenn es keine gibt. Wir beschreiben geplante Wege und folgen der linearen Erzählung, die zu den größten Erfolgen führt.

Auf den ersten Blick scheint der Aufstieg Norwegens in dieser Kategorie zu sein. Der *Wikinger-Kodex* ist deswegen kein Einheitsbrei oder eine Beschreibung eines ausgeklügelten

Masterplans. Im Gegenteil, wir beleuchten die Komplexität und die vielschichtigen Komponenten der Kultivierung von Hochleistung und beschreiben Konzepte und Ideen, die vielleicht nicht mal den Athleten selbst bewusst sind.

Wenn wir zum Leistungsprinzip auch tief verwurzelte Werte im Kodex einer erfolgreichen Gesellschaft einbringen und uns die Bedeutung von Erfolg und Wachstum genauer anschauen, wird die Komplexität überraschenderweise noch intensiver. Das Buch *Wikinger-Kodex* ist nicht die Erzählung von einem Hotspot oder einem Schwamm, der Talente aufsaugt, sondern vielmehr die logische Folgerung von vergleichbaren Pilzen, die sich über Norwegens ausgedehnte Länge von 1750 Kilometern natürlich ausgebreitet haben. Hinter diesem Kodex verbirgt sich keine mystische Formel, keine bestimmte Region und nicht einmal eine bestimmte Sportart, die den norwegischen Erfolg repräsentiert.

Aber genau hier ist unsere Erzählung beheimatet. Wir tauchen in eine kulturelle Entwicklung und eine Philosophie ein, die nicht nur Norwegen einzigartig ermöglicht hat, zahlreiche Weltklasseathleten zu fördern, sondern als Basis für viele weitere Bereiche weit über den Sport und die Grenzen Norwegens hinaus dienen kann.

Im ersten Teil befassen wir uns mit dem Konzept des Lernens und des Fortschritts – um das Lernen zu erlernen. Wir führen vor, wie Vielfalt und frühzeitige Diversifikation einen uneinholbaren Vorteil ermöglichen und wie ein solides Wertefundament gebildet wird.

Was ist mit Talent?

Nun, »Talent ist überall«. Oder wie Steven Levitt und Stephen Dubner in ihrem Bestseller von 2000 *SuperFreakonomics* argumentieren: »Diese ganze Idee von rohem Talent und Genie wird stark überschätzt.« Sie argumentieren, dass »wenn man sich jemanden in der Welt ansieht, der wirklich, wirklich gut in irgendetwas ist, stehen die Chancen gut, dass er als kleines Kind nicht so toll darin war«.

Marcel nimmt hier den Kapitän der norwegischen Nationalmannschaft im Fußball, Martin Ødegaard, als Beispiel. Ødegaards Trainer betonte, dass Übungen, spezialisiertes Training und die richtige Anleitung Martins Fähigkeiten von klein auf geschärft haben. Er war davon überzeugt, sein Masterplan sei der Grund für seinen raschen Aufstieg. Marcel bringt hier die Frage, warum dann nur Martin unter seinen Altersgenossen einen Aufschwung erlebte, wenn es einen solchen Masterplan gab? Auf diese Komplexität werden wir eingehen.

Letztlich ist das Streben nach Erfolg und Hochleistung eine persönliche Entscheidung. Es muss gewollt sein. Zweifellos gibt es Fälle von außergewöhnlichem Talent, aber hinter Spitzenleistung steckt viel mehr. Marcells Metapher vom Huflattich steht für Widerstandsfähigkeit und fordert uns auf, das grenzenlose Potenzial des menschlichen Geistes zu erkennen. So wie der Huflattich an unwahrscheinlichen Orten sprießt, so tun es auch viele globale Überflieger, was einmal mehr ein Zeichen dafür ist, dass Talent allgegenwärtig und Erfolg für alle erreichbar ist, ein Phänomen, auf das wir noch genauer eingehen werden.

Unsere gemeinsame Suche besteht darin, die norwegische Erfolgsgeschichte über die reine Hochleistung hinaus zu entschlüsseln. Zudem interessieren wir uns für die Wahrnehmung von Erfolg und gehen der Definition von (menschlichem) Wachstum nach.

Wir werden uns mit der Tradition des »Dugnad«, des unbezahlten, freiwilligen und gemeinschaftlich ausgeführten Arbeitseinsatzes zum Wohl der Gesellschaft oder einer Einzelperson, befassen, den Triumph Norwegens über das einschränkende Gesetz von Jante untersuchen und die Bedeutung von Freude, Spaß und dem, was wir »Mikroambitionen« nennen, hervorheben.

Ist diese globale Dominanz das Ergebnis von gezielten Strategien, Ressourcen und Strukturen? Oder entstand ein erheb-