

# **Inerkulturelle Einordnung für Großbritannien**

## **Interkulturelle Besonderheiten im Studien- und Geschäftsalltag**

### **Etikette**

#### **Begrüßung und Small Talk**

Händeschütteln ist im Privaten eigentlich nur bei der ersten Begegnung Standard. Einem Bekannten immer wieder die Hand zu geben, könnte deshalb als Distanzierung empfunden werden („Ich sehe sie zum ersten Mal oder kann ich mich nicht mehr an sie erinnern“). Die Begrüßung „How do you do?“ ist keine Frage, sondern erfordert allenfalls die Erwiderung „How do you do?“. Auf „How are you?“ antwortet man normalerweise „Fine, thanks“ und gibt die Frage zurück. Die Fragestellung signalisiert kein Interesse an dem persönlichen Gemütszustand des Gegenübers, sondern kann als eine Form verstanden werden, „Hallo“ zu sagen.

Während man in Deutschland für gewöhnlich möglichst schnell „auf den Punkt kommt“, wird dies in Großbritannien oft als plump und unhöflich empfunden. Bevor geschäftliche Angelegenheiten besprochen werden, wird einige Zeit für Small Talk verwendet. „Small talk is not small at all!“ Er ist sogar sehr wichtig und hat im Englischen die Funktion echter sozialer Konversation. Es bestehen durchaus implizite Regeln wie persönlich ein Thema werden darf. Der Trick ist, persönlich zu sein ohne privat zu werden. Politik und Religion sind weniger vorteilhafte Themen (Kritik am Land oder am Königshaus sind absolut tabu), aber auch typische deutsche Themen wie Gesundheit und Familie können ein bisschen zu intim sein. Sichere Themen dagegen sind Sport, Wochenende, Urlaub, Ratschläge und natürlich immer das Wetter. Briten sind Freunde eines subtilen Humors, der leiser und weniger aufdringlich ist als der deutsche; damit wird häufig auch die Verhandlungsatmosphäre aufgelockert. Ausländer sollten keine Scherze über die Insulaner machen. Die Briten haben zwar einen ausgeprägten Sinn für Humor, auf die Schippe nehmen sie sich allerdings lieber selbst.

#### **Anrede und Vorstellung**

Die amerikanische Gewohnheit, sich selbst vorzustellen, statt auf die Vorstellung durch Dritte zu warten, nimmt zu, ist aber nicht die Regel.

Generell ist zu bemerken, dass sich Hierarchiestrukturen in britischen Unternehmenskulturen weniger an der Anrede ablesen lassen als in deutschen. Es ist üblich, sich mit dem Vornamen anzusprechen; das gilt – mit wenigen Ausnahmen – auch für Vorgesetzte. Eine Vorstellung mit dem eigenen Nachnamen zu erwidern, wird vom Gegenüber leicht als ein Zeichen der bewussten Distanzierung aufgefasst. Titel spielen in Deutschland noch immer eine weitaus wichtigere Rolle als in Großbritannien. Das Äquivalent zum deutschen Doktor, der Ph D, wird dort nicht mit dem Namen genannt; Ausnahme bilden Ärzte, die in der Regel den Dokortitel als Berufsbezeichnung anführen.

Jedoch empfiehlt es sich sein Gegenüber solange mit Nachnamen anzureden, bis er einem die Anrede mit dem Vornamen anbietet.

Bei offiziellen Anlässen, Konferenzen oder Treffen werden jedoch die Titel ausgesprochen, auch wenn alle Teilnehmer sich normalerweise mit Vornamen anreden. Beispiele sind: „Mr Chairman“, „The Commander-in-Chief thinks“ usw.

## **Einladungen und Geschäftsessen**

Die weniger strikte Trennung zwischen beruflicher und privater Sphäre und die größere zeitliche Flexibilität der Briten beinhaltet auch, dass Geschäftliches in Großbritannien gern während den Mahlzeiten besprochen wird. Arbeitsfrühstück, Businesslunch und -dinner sind weit verbreitet. Geschäftliche Verbindungen können zudem durch Treffen auf dem Golfplatz, bei Tennis-, Cricket- oder Rugbypartien oder in der Oper gefördert werden.

## **Geschenke**

Geschenke im Geschäftsleben sind eher ungewöhnlich in Großbritannien. Eine Ausnahme, bei der Geschenke akzeptabel sind, sind erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. Geschenke sollten geschmackvoll und nicht zu teuer sein. Alternativ ist es auch durchaus möglich, einen Geschäftspartner zum Essen oder ins Theater einzuladen.

Zu Weihnachten werden im Business keine Geschenke gemacht, aber Karten sind angebracht. Falls Sie ein Geschenk erhalten, sollten Sie sich immer revanchieren. Eine Einladung zum Essen ist ein probates Mittel, sollte man sonst auf die Schnelle kein passendes Geschenk haben.

Wird man von einem Briten nach Hause eingeladen, ist es üblich, Wein, Blumen und/oder Schokolade mitzubringen. Anders als in anderen Kulturen werden diese Mitbringsel nicht direkt geöffnet. Das soll nicht heißen, dass man das Gastgeschenk nicht schätzt, aber sehr wahrscheinlich steht bereits schon eine Flasche Wein auf dem Tisch. Nach diesem gemeinsamen Abend sollte man dem Gastgeber in jedem Fall eine handgeschriebene Dankeskarte zukommen lassen.

## **Kleidung**

In Großbritannien ist es im geschäftlichen Bereich üblich, dass man aus deutscher Sicht eher sehr konservative Kleidung trägt. Dies bedeutet bei Männern dunkle Anzüge mit dezenten Krawatten, bei Frauen eher Kostüme als Hosen. Ausnahmen bilden einige Kreativfirmen und IT-Unternehmen, in denen lässige Designermoder eher angemessen scheint. In der Regel läuft man mit allzu bunten Sakkos oder Krawatten aber Gefahr, als Dandy oder als homosexuell eingestuft zu werden. Ausländer stolpern oft über den Ausdruck „black tie dinner“ und erscheinen tatsächlich mit einer schwarzen Krawatte – gemeint ist jedoch, dass formelle Abendkleidung (Smoking für Männer, Abendkleid für Frauen) erwünscht ist.

## **Beziehungs- vs. Sachorientierung**

Im Gegensatz zu Deutschland, das sachorientiert an die Dinge des Geschäfts- und Studienlebens herangeht, ist Großbritannien eher beziehungsorientiert. Das heißt, dass die Person gegenüber der Sache oder Aufgabe im Vordergrund steht. Um persönliche Anknüpfungspunkte zu seinem Gesprächspartner herzustellen sind Briten in der Regel sehr bemüht gleich zu Beginn des Gesprächs eine möglichst menschliche Atmosphäre herzustellen. Small Talk ist dazu ein wichtiges Mittel. Obwohl dieser aus deutscher Sicht meist als Nebensächlichkeit betrachtet wird, dient er in Großbritannien dazu, wichtige Informationen auszutauschen.

Vor diesem Hintergrund liegt ein wesentlicher Aspekt des Vertrauensaufbaus in der persönlichen Beziehung zu seinem Geschäftspartner. Während in Deutschland vor allem fachliche Kompetenz und technische Expertise dazu dienen Vertrauen zu schaffen, liegt der Fokus in Großbritannien mehr auf der Person.

Um gute Beziehungen aufzubauen, empfiehlt es sich, nach Feierabend den Kollegen anzuschließen und gemeinsam in den Pub zu gehen. Wichtig hierbei: Getränke werden nicht einzeln, sondern in Runden bestellt, woran man sich auch als Gast beteiligen sollte. Trinkgeld wird nicht direkt

gegeben, da dies das Dienstverhältnis der Bedienung den Gästen gegenüber zu offensichtlich macht. Wenn man mit der Bedienung sehr zufrieden ist, ist es stattdessen üblich, diese auf ein Getränk einzuladen. Sport ist auch ein sehr gutes Thema, um die persönliche Beziehung zu festigen. Ob aktiv bei gemeinsamen Matches (z.B. Fußball, Wandern, Rugby, Golf) oder passiv durch Gespräche und Diskussionen über die neuesten Ergebnisse der (Top-)Vereine. Es gibt sehr viele Clubs und Vereine („Societies“) in Großbritannien, bei denen sich eine Mitgliedschaft lohnt. Damit zeigt man einem Briten sein persönliches Interesse am Beziehungsaufbau. Einladungen zu gesellschaftlichen Aktivitäten sollte man auf jeden Fall annehmen.

## **Kommunikation**

In Großbritannien herrscht tendenziell ein indirekter Kommunikationsstil vor. Dieser steht im Gegensatz zu der in Deutschland vorherrschenden direkten Kommunikation. Briten legen viel Wert auf Höflichkeit und verfügen über eine Vielzahl indirekter Kommunikationsstrategien, die – wenn durch deutsche Sprecher nicht wahrgenommen oder ignoriert werden – schon häufig zum Scheitern der Zusammenarbeit geführt haben. In der englischen Sprache wird mit sprachlichen Registern meist diplomatischer und sensibler umgegangen als im Deutschen. So empfiehlt es sich generell, Bitten, Wünsche oder Anweisungen im Konjunktiv („could you“ oder „would you“) anstatt im Indikativ („can you“) zu äußern. Besondere Vorsicht ist bei Kritik, Forderungen und Diskussionen geboten. Der britische Diskussionsstil ist in der Regel nicht so konfrontativ wie der deutsche, sondern Briten gehen hier eher zurückhaltend und respektvoll vor; direkte Kritik wird schnell als anmaßend und arrogant empfunden. Letzteres zeigt sich zum Beispiel darin, dass der britische Vorgesetzte kritische Punkte in der Regel vorsichtig und möglichst indirekt formuliert, um seinem Mitarbeiter nicht zu nahe zu treten. Britische Mitarbeiter werden die Kritik dennoch zwischen den Zeilen herauslesen können, während Deutsche häufig erst ein Gespür für die Kunst der Andeutung entwickeln müssen. Formulierungen wie „I am not quite sure, but...“ oder „I might be wrong, but...“ klingen für deutsche Ohren eher unentschlossen, werden von Briten aber benutzt, um dem Gegenüber nicht vor den Kopf zu stoßen und Achtung vor seiner Meinung zu signalisieren. Beachtenswert sind zudem einige sprachliche Besonderheiten in der britischen Kommunikationsweise, aufgrund derer es schnell zu inhaltlichen Verständnisproblemen kommen kann. Sehr beliebt sind im Englischen beispielsweise Redensarten (idioms), und will man beim Überzeugen Erfolg haben, sind diese Bilder ein beliebtes und effektives Mittel. Für Nicht-Muttersprachler sind sie jedoch oftmals nur sehr schwer zu verstehen. Hier ein Beispiel: „to sit on the fence“ bedeutet soviel wie „neutral bleiben“. Gerade wenn sie es eilig haben, benutzen Engländer zudem häufig Abkürzungen und im Business-Kontext sind sie besonders beliebt: FYI steht für „for your information“, AWOL für „Absent WithOut Leave“ etc. Eine Besonderheit der englischen Sprache ist außerdem das Anhängen von Elementen wie „isn't it?“, „are you?“ etc. an den eigentlichen Satz. Diese Form der "question tags" haben lediglich die Funktion, die Aufmerksamkeit des Dialogpartners durch eine Miteinbeziehung bei der Stange zu halten und der Sprecher ist eher irritiert, wenn er eine Antwort darauf erhält.

Des Weiteren lebt der Informationsfluss in britischen Unternehmen weit mehr von telefonischer Kommunikation als in Deutschland. Während in Deutschland die schriftliche Kommunikation per E-Mail oder Brief als schnelles und effizientes Medium bevorzugt wird, greifen die Briten eher zum Telefonhörer. Das Telefon gilt in Großbritannien als wichtiges Organisations- und Kontaktpflegetechnikinstrument und Telefonate werden durchaus nicht als Zeitverschwendung betrachtet. Zudem werden schriftliche „Bestätigungen“ von Telefongesprächen (im Stil von: „Wie in unserem Telefongespräch vom xx vereinbart...“) mit Verwunderung hingenommen und meist als überflüssig angesehen.

An Unterbrechungen sind die Briten ebenfalls viel weniger gewöhnt als die Deutschen (während in deutschen Gesprächen 52% der Redewechsel durch Unterbrechungen stattfinden, sind es in englischen gerade einmal 6,5% !). Bei einer unbeabsichtigten Überlappung in Konversationen hält ein höflicher Brite deshalb sofort inne und signalisiert seinem Gegenüber durch ein „Please carry

on“ oder ähnliches, dass er fortfahren soll.

Auch im Bereich der nonverbalen Kommunikation gibt es einige Besonderheiten, die es sich zu wissen lohnt. Beispielsweise wird es als herablassend oder beleidigend angesehen, mit dem Finger auf jemanden zu zeigen. Dieses Verhalten lässt sich bei vielen Deutschen beobachten und kann bei Briten Missgunst hervorrufen. Ähnlich verhält es sich mit der im Deutschen ‚Sieg/Victory‘ bedeutenden Geste aus gespreiztem Zeige und Mittelfinger, die im Englischen als sehr obszön gilt. Eine Geste des britischen Zeichensystems ist das Klopfen auf die Nase. Es signalisiert soviel wie: „vertraulich“ oder „Geheimnis“.

In Bezug auf Gestik und Mimik zeichnen sich die Briten im Allgemeinen dadurch aus, dass diese möglichst gering gehalten werden. Nicht umsonst gibt es den Ausdruck der britischen „stiff lip“ (die steife Oberlippe), der typisches Merkmal von Heinrich dem VIII war. Dabei werden die Lippen zusammengepresst und leicht gespitzt, um so wenig Gefühlsregung wie möglich zu zeigen. In der Öffentlichkeit benutzten Prinz Charles und seine Söhne diesen Gesichtsausdruck als Prinzessin Diana beerdigt wurde, was dazu führte, dass die nichtbritische Welt den Eindruck hatte, Dianas Tod würde sie nur wenig berühren.

## **Zeitverständnis**

Der normale Arbeitstag geht in Großbritannien etwa eine Stunde später los als in Deutschland, dauert aber dafür auch entsprechend länger. Gleiches gilt für Schulen, die sich an den Arbeitstagsrhythmus angepasst haben, nachmittags aber meist die Kinder auch noch betreuen (Ganztagsschulen).

Generell ist Pünktlichkeit im geschäftlichen Kontext erwünscht, allerdings sind Verspätungen bis zu 15 min üblich. Da den Deutschen der Ruf der Pünktlichkeit weit über den Globus vorausleitet, empfiehlt es sich diesen zu erfüllen und pünktlich zum vereinbarten Treffen zu erscheinen.

Dagegen gibt es im privaten Rahmen schon lange so etwas wie „eine formalisierte Unpünktlichkeit“, so dass es sogar unhöflich wäre, bei gesellschaftlichen Anlässen pünktlich zu sein (normal sind zwischen 15 und 20 Minuten nach der angegebenen Zeit). Wird beispielsweise eine Einladung zum Dinner ausgesprochen, das um zwischen 7:30 p.m. und 8:00 p.m. beginnen soll, erwartet der Gastgeber die Ankunft des Gastes meist um 7:50 p.m.

## **Individualismus vs. Gemeinschaftsorientierung**

Die britische individualistische Ausrichtung drückt sich unter anderem in der Liebe zur Exzentrizität aus. Trotzdem ist Teamwork wichtig und man sollte sich bei gemeinsamen Unternehmungen, wie z.B. dem abendlichen Pub-Besuch, nicht ausklinken. Der Individualismus äußert sich unter anderem darin, dass insbesondere Manager häufiger ihren Arbeitgeber wechseln als das in Deutschland im Allgemeinen der Fall ist. Die britische Wertschätzung individueller Freiheit findet zudem Ausdruck in der besonderen Bedeutung von Privatsphäre. Mehr noch als in Deutschland fließt das Verständnis von Privatsphäre in Großbritannien auch in hohem Maße in die Bewertung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten mit ein. Das bedeutet, dass der Vorgesetzte kritische Punkte vorsichtig und möglichst indirekt formuliert, um seinem Untergebenen nicht zu nahe zu treten. Britische Mitarbeiter werden die Kritik dennoch zwischen den Zeilen herauslesen können, während Deutsche häufig erst ein Gespür für die Kunst der Andeutung entwickeln müssen.

Gerade weil die britische Gesellschaft stark individualistisch geprägt ist, gelten gewisse implizite Regeln für das Verhalten in der Öffentlichkeit, die die Bedürfnisse der Gesellschaft über die Bedürfnisse des Einzelnen stellen. So soll das Zusammenleben innerhalb einer Gemeinschaft von Individuen gesichert werden. Dazu gehört die britische Eigenart, bei Wartezeiten eine sehr disziplinierte Schlange zu bilden, das sogenannte „queuing“.

## **Hierarchiedenken**

Auf den ersten Blick scheinen hierarchische Strukturen in Großbritannien weit weniger ausgeprägt zu sein als dies in Deutschland der Fall ist. Britische Vorgesetzte sind in der Regel leichter und ohne so genannte „advance notice“ anzusprechen, und die gefühlsmäßige Distanz zwischen einem Chef und seinem Untergebenen ist aufgrund des informellen Umgangsstons meist geringer als in Deutschland. Der Führungsstil ist teamorientiert, so dass die Notwendigkeit von „weichen“ Fähigkeiten und „weicher“ Teamführung häufig betont wird. Doch auch wenn der Vorgesetzte im gleichen Großraumbüro sitzt, zeigen die Hierarchiestrukturen und die organisatorische Ausrichtung in beiden Kulturen vergleichbar strenge Züge.

In Großbritannien, mehr noch als in Deutschland, lässt sich eine hohe Korrelation zwischen der sozialen Herkunft und der beruflichen Position feststellen. Der Großteil der Inhaber von Spitzenpositionen in Wirtschaft und Gesellschaft rekrutiert sich aus dem Absolventenkreis der Elite-Universitäten Oxford und Cambridge und/oder den so genannten „Public Schools“, die nur begrenzt für die Mittelschicht und sozial schwächer Gestellte zugänglich sind.