

## Internationale Zusammenarbeit Großbritannien/Deutschland<sup>1)</sup>

Auf einem Werbeplakat des britischen Fremdenverkehrsamts ist zu lesen:

### **Großbritannien – eine Insel, vier Länder!**

Normalerweise neigen wir Kontinentaleuropäer dazu, die Briten gerne als Engländer über einen Kamm zu scheren, genauso wie wir England synonym für die gesamte Insel benutzen. Dabei ist das Nationalbewusstsein der Schotten, Waliser und Nordiren stark ausgeprägt, was sich u.a. in der Erhaltung der eigenen Sprachen widerspiegelt.

Wer sich also auf internationale Projekte mit Großbritannien einlässt, sieht sich nicht nur einer Kultur gegenüber, sondern wird mit einem regelrechten Kulturenmix konfrontiert. Eines jedoch haben Engländer, Schotten, Waliser und Nordiren gemeinsam: Den subtilen Sinn für Humor und die britische Höflichkeit.



Abb. 1: Großbritannien: England, Wales, Schottland, Nordirland und Deutschland

## Aufstieg und Fall eines Weltreichs



### Von der frühen Geschichte bis zur industriellen Revolution

Etwa 250.000 Jahre v. Chr. kamen die ersten Menschen in das Inselreich. Im Laufe der Jahrhunderte machten Zuwanderer aus dem Mittelmeerraum, der iberischen Halbinsel, dem europäischen Flachland und dem keltischen Frankreich den Kulturmix perfekt. Damals wurde das Land in sein bis heute typisches Patchworkmuster parzelliert, was ein friedliches Nebeneinander weitestgehend möglich machte.

Dieser Frieden wurde durch den Vorstoß der Römer unter Cäsar 54 v. Chr. das erste Mal ernsthaft gestört. Nach jahrzehntelangen Angriffen waren weite Teile des heutigen Englands sowie Schottland und Wales von Rom eingenommen. Aus dieser Zeit stammt der berühmte Hadrianswall, der mit 120 km Länge, 4,5 m Höhe und 17 Kastellen die neuen römischen Provinzen schützen sollte. 250 Jahre lang beherrschten die Römer die Insel und kultivierten das Land auf die für sie typische Art, in dem sie Straßen bauten, Weideland erschlossen und die Städte infrastrukturell organisierten.

Die blauäugigen, blonden Sachsen vom europäischen Festland, die nach den Römern 200 Jahre lang die Insel beherrschten, spalteten große Teile Englands in einzelne Königtümer, einige von ihnen sind bis heute Grafschaften, wie z.B. Kent im Südosten oder Wessex im Südwesten.

Auf die Angelsachsen folgten die kriegerischen Wikinger, bis schließlich die letzten Eroberer, die Normannen, 1066 die Angelsachsen in der Schlacht von Hastings besiegten. Die Normannen waren hervorragende Organisatoren und veränderten Britannien in seiner Substanz. Sie setzten Bischöfe und Barone ein, die klerikale Macht gewann an Einfluss. Französisch und Kirchenlatein wurden zu Amtssprachen.

Die folgenden Jahrhunderte begründeten die globale Vormachtstellung der Briten. Durch die Vernichtung der spanischen Armada im Ärmelkanal im 16. Jahrhundert begann die Erfolgsgeschichte der britischen Seemacht. Mit den Kolonien in Asien, Afrika und Amerika wurden neue Märkte erschlossen, die die britische Wirtschaft aufblühen ließen.

Ein weiterer Meilenstein der britischen Geschichte ist die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert. Zwar trugen die Erfindung der Dampfmaschine und der Übergang zur Fabrikproduktion noch einmal kurzzeitig zum Wohlstand der Insel bei, die gesellschaftlichen und politischen Umwälzungen in den Kolonien und der damit verbundene Verlust dieser Märkte waren jedoch bereits Anzeichen für die schwindende Kraft der Weltmacht.

### Großbritannien in der Zeit um die beiden Weltkriege

Das britische Weltreich ging zwar als eine der Siegermächte aus dem ersten Weltkrieg hervor, die hohen militärischen Kosten schwächten jedoch das Land wirtschaftlich stark. Die Kolonien strebten nach Unabhängigkeit und drängende soziale Probleme auf der Insel standen im politischen Vordergrund. Eine Lösung für die aufständischen Kolonien fand sich in der Gründung

des „Commonwealth of Nations“. Eine Vielzahl der annektierten Länder, wie Kanada, Australien, Neuseeland, wurden in autonome Unabhängigkeit entlassen, erkannten aber nach wie vor die britische Krone als Oberhaupt an. Bis heute hat sich an diesem Status nichts verändert. Die Teilung Irlands war das Resultat mehrjähriger Kämpfe. 1921 wurde die freie Republik Irland im Süden der Insel mit der Hauptstadt Dublin ausgerufen; die sechs Grafschaften von Ulster im Norden verblieben als Nordirland weiterhin bei Großbritannien.

Auch im zweiten Weltkrieg kämpfte Großbritannien auf der Seite der Sieger. Doch trotz der militärischen Erfolge gegen das Deutsche Reich verlor Großbritannien am Ende des zweiten Weltkriegs seine Geltung in der Welt, die von da an von den USA und der Sowjetunion bestimmt wurde.

## Die Nachkriegszeit

In den 50er-Jahren begann eine große Entkolonialisierungswelle. Gleichzeitig verzeichnete die Insel starken Zuwachs aus den Commonwealth-Ländern, der Beginn der multikulturellen Gesellschaft, die in Großbritannien bis heute herrscht.

1973 trat Großbritannien der damaligen EG bei. Die geographische Lage Großbritanniens als Insel als auch die jahrhundertelangen Übergriffe des europäischen Festlands erklären die eher europafeindliche Politik der Briten. So schied die Insel 1992 vorübergehend aus dem Europäischen Währungssystem (EWS) aus, um nach Turbulenzen auf dem europäischen Währungsmarkt das Britische Pfund zu schützen. Ebenso wenig schloss sich das Land 2001 der gemeinsamen europäischen Währung, dem Euro, an.

## Geschichtliche Einflüsse auf die deutsch-britische Zusammenarbeit

Welche Schlüsse können nun aus der Geschichte der Insel gezogen werden, die relevant sind für eine Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Briten?

Zu allererst fallen die vielzähligen Einflüsse unterschiedlicher Kulturen auf dem relativ begrenzten Inselgelände auf. Die Römer brachten ihre infrastrukturelle Organisation mit, die Angelsachsen führten das bis heute andauernde System der Monarchie ein, mit den Wikingern kam das Kämpferische und Raubeinige und die Normannen organisierten den Klerus. Die Kolonialisierung weiter Teile des Morgenlandes zwang die ohnehin schon multikulturellen Briten, sich auf die Lebensweise außereuropäischer Nationen einzulassen. Somit erklärt sich auch das Verhalten der Briten gegenüber Fremden: Sie sind freundlich und akzeptieren andere, so wie sie sind, ohne zu bewerten. Sie erwarten allerdings auch von ihrem Gegenüber, in ihren Eigenheiten angenommen zu werden.



Eine dieser Eigenheiten ist das lange Überdenken von Entscheidungen, die den Deutschen in geschäftlichen Verhandlungen oft negativ auffällt. Auch hierfür mag es geschichtlich eine Erklärung geben. Einerseits ist man stolz auf die Geschichte des Landes, das das Gesicht der Welt auf vielseitige Weise mitgeprägt hat. Andererseits erkennen die Briten, dass die einstige Weltmacht Großbritannien heute nur noch ein kleines Rädchen im Uhrwerk konkurrierender

Interessen vieler Länder ist. Das ehemalige Gefühl von Sicherheit und Überlegenheit ist heute eher von Misstrauen bestimmt. Der daraus resultierende Wunsch, alle möglichen Für und Wider in einem zeitraubenden Prozess abzuwägen, ist daher nur verständlich.

## **Großbritannien heute**

### **Die wirtschaftliche Situation in Großbritannien**

Mit dem Zusammenbruch des Kolonialreichs begann der wirtschaftliche Abschwung Großbritanniens; bis heute hat die Wirtschaft kaum Erholung genossen. Der Insel gingen nicht nur die Absatz- und günstigen Beschaffungsmärkte verloren. Es erwuchsen gleichsam Konkurrenzländer in Asien oder Nordamerika, die den Platz auf dem Weltmarkt streitig machten. Hohe Forderungen in Form von finanzieller Hilfe der Commonwealth-Staaten sowie die beiden Weltkriege trugen zum Ausverkauf der Insel bei. Gemessen am erwirtschafteten Sozialprodukt steht die einstige Führungsnation heute nur noch an siebenter Stelle der Welt. Was die Exporte betrifft, so ist die frühere Nummer Eins an die fünfte Stelle abgerutscht.

Großbritanniens heutige Probleme sind jedoch größtenteils hausgemacht. Die wachsenden sozio-ökonomischen Schwierigkeiten und regionalen Disparitäten lassen sich aus der zunehmenden Nord-Süd-Teilung der Insel ablesen. Zwischen dem wirtschaftlichen Ballungsraum Londons und den wirtschaftsschwachen Gebieten von Nordengland, Schottland, Wales und Nordirland zeigen sich ganz klar die Nachteile einer zentrums- versus peripherieorientierten Politik. Es bestehen gravierende Unterschiede zwischen Einkommen und Lebensstandard, Arbeitsmöglichkeit und wirtschaftlichen Zukunftsaussichten.

Es ist die Elektro- und Elektronikindustrie, die die britische Wirtschaft am Laufen hält. So ist die Computerindustrie der Insel die größte Europas. Das schottische „Silicon Glen“ ist mittlerweile zu einem wichtigsten Standorte der Informationsindustrie weltweit geworden.

In Hinblick auf die Zukunft ist es vor allem wichtig, dass Großbritannien sein starkes wirtschaftliches Ungleichgewicht innerhalb der Insel wieder ins Lot bringt, um den Zusammenhalt innerhalb des Staats langfristig zu garantieren.

### **Die politische Führung**

Großbritannien besitzt als älteste unter den großen Demokratien der Neuzeit keine schriftlich niedergelegte Verfassung. Die britische Gesellschaft beruht auf Regeln (Conventions), die sich im Laufe der Zeit als ein System von Regeln und Übereinstimmungen herauskristallisiert haben. So begründet sich das Rechtswesen größtenteils auf das aus Präzedenzfällen geschaffene Common Law.

Der Monarch ist das Staatsoberhaupt, dessen Macht heutzutage jedoch eher symbolischen Charakter hat. Trotz interner Familienquerelen der Windsor halten die Briten an der Monarchie fest.

Der vom Monarchen ernannte Premierminister, der in der Regel der Kandidat der vom Volk gewählten Partei ist, ist die beherrschende Figur der britischen Politik. Er ernennt die Minister für

sein Kabinett, das zwischen 80 und 100 Mitgliedern umfasst. Das Parlament besteht aus zwei Kammern, dem Unterhaus (House of Commons) und dem Oberhaus (House of Lords).

Seit 1999 verfügen Schottland, Wales und Nordirland über eigene Länderparlamente, die nach und nach politische und administrative Funktionen übernehmen. Generell steht jedoch in Großbritannien die Schaffung regionaler Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen noch am Anfang.

## Die Weltsprache Englisch

Nach dem Chinesischen ist Englisch heute die meistgesprochene Sprache der Welt. Mehr als 300 Millionen Menschen sprechen Englisch als Muttersprache mit unterschiedlichen Akzenten. Im Kosmos der internationalen Wirtschaft, Technologie und Wissenschaft ist Englisch die wichtigste Verkehrssprache.

Das Englisch, wie wir es heute kennen, gehört zur germanischen Sprachgruppe des Indogermanischen. Durch die normannische Eroberung gewann Englisch an romanischem Einfluss, was sich bis heute in der Verwendung vieler französischer Wörter widerspiegelt. Auch der Gebrauch der lateinischen Sprache durch den Klerus erhöhte den romanischen Anteil. Dadurch wurde der heterogene Wortschatz sehr umfangreich. Für viele Begriffe gibt es sowohl eine indogermanische als auch eine romanische Bezeichnung, wobei der Gebrauch des Romanischen im Sprachniveau höher anzusiedeln ist.

In Großbritannien bestehen mundartliche Unterschiede, wobei das als dialektfreie und korrekte Oxford English (auch Queen's English genannt) von den Briten als Merkmal für die Herkunft aus gutem Hause angesehen wird. Besonders die Dialekte aus den industriellen Midlands oder aus den Arbeitergebieten des Nordens werden als Zeichen geringerer Bildung diskriminiert. Starke Dialekte anderer Länder (z.B. das Texanische der USA) werden gleichermaßen abwertend eingestuft. Wer nicht des Oxford English mächtig ist, sollte sich zumindest um einen gemäßigten Akzent bemühen.

Im multikulturellen Großbritannien haben sich jedoch noch weitere Sprachen gehalten. So sprechen die Schotten (Lowland Scots oder Scots Gaelic), die katholische Minderheit in Nordirland (Gälisch) oder die Waliser (Welsh) neben Englisch auch ihre eigenen Sprachen.

Wer in Großbritannien beruflich zu tun hat, muss in der Lage sein, sich fließend in Englisch unterhalten zu können. Dies ist insbesondere wichtig, um die Zwischentöne des bekannten und berüchtigten britischen Humors (vgl. Kap.: Der britische Humor und britische Geschäftspraktiken) richtig deuten zu können.

## Großbritannien und die Kirche

Bis zur Regentschaft Heinrich VIII (1509–1547) waren die Briten der katholischen Kirche zugehörig. Heinrich VIII, der sich von seiner ersten Frau trennen wollte, da sie ihm keine Kinder gebar, überwarf sich mit dem Papst, der ihm die Einwilligung in seine Scheidung verweigerte. Kurzerhand gründete er die anglikanische Kirche, eine Abspaltung vom protestantischen Glauben. Bis heute ist der anglikanische Glaube am stärksten verbreitet in Großbritannien. Jeder Monarch muss dem anglikanischen Glauben angehören.

Die katholische Kirche hat heute noch großen Einfluss in weiten Teilen Schottlands und Nordirlands, wo nach wie vor blutige Kämpfe herrschen zwischen katholischen Iren und protestantischen Engländern.

Eine Reihe nonkonformistischer Glaubensgemeinschaften, wie die Presbyterianer und Methodisten, verteilen sich überall auf der Insel. Auch die Glaubensrichtungen des Hinduismus, Buddhismus und Islam, die die Einwanderer der ehemaligen Kolonien oder Commonwealth-Staaten mit ins Land gebracht haben, sind weit verbreitet.

Abgesehen von dem Konflikt in Nordirland, der unter dem Deckmantel der unterschiedlichen Glaubensrichtungen ausgetragen wird, spielt das religiöse Leben in Großbritannien keine große Rolle. Es herrscht Religionsfreiheit, keiner darf wegen seines Glaubens diskriminiert werden. Der Status der Kirche in Großbritannien ist daher zu vergleichen mit dem der Kirche in Deutschland.

## Großbritannien und Deutschland im Überblick

Tab. 1: Großbritannien und Deutschland in Zahlen

	Großbritannien	Deutschland
Landesgröße	244.100 km <sup>2</sup>	356.957 km <sup>2</sup>
Bevölkerung	58,8 Mio	78 Mio
Hauptstadt	London	Berlin
Landessprache	Englisch	Deutsch
Staatsgebiet	Unterteilung in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• England (44 Unitary Councils)</li> <li>• Wales (22 Unitary Authorities)</li> <li>• Schottland (32 Council Areas)</li> <li>• Nordirland (26 Districts)</li> </ul> Schottland, Wales und Nordirland haben eigene Länderparlamente	16 Bundesländer, jeweils mit Verfassung, Parlament und Regierung
Staatsform	parlamentarisch-demokratische Erbmonarchie, keine schriftlich niedergelegte Verfassung	parlamentarisch-demokratischer Bundesstaat seit 1949, Grundgesetz von 1949

	Großbritannien	Deutschland
Politische Führung	Staatsoberhaupt: Queen Elisabeth II seit 1952, Erbfolger ist das erstgeborene Kind, Regierungschef: Tony Blair	Staatsoberhaupt: Horst Köhler Regierungschef: Gerhard Schröder
Währung	Britisches Pfund	Euro

## Die britische Kultur

Um mit Menschen einer anderen Nation arbeiten zu können, ist es erlässlich, deren Geschichte und die daraus resultierende Kultur zu kennen und zu akzeptieren. Das Wort „Kultur“ – abgeleitet vom Lateinischen colere – bedeutet „Bebauen, Bestellen, Pflegen“, bezeichnet also die Art und Weise, wie die Menschen, zunächst einer Nation, ihr Zusammenleben gestalten. Kultur ist ein lebendiger Begriff, geprägt von Vergangenheit und Gegenwart. Daher ist es unabdingbar, das Verhalten eines Menschen gemäß seiner Geschichte und seiner aktuellen Lebenslage zu beurteilen. Dabei gilt es, Abstand zu nehmen vom allgemeinen Stereotyp, sondern sich vielmehr dem Individuum anzunehmen. Wobei hier nicht verschwiegen werden soll, dass in jedem stereotypen Vorurteil auch ein bisschen Wahrheit steckt.

## Der britische Stereotyp

Die typischen Charakteristiken einer Nation verbreiten sich am stärksten über die Medien, wobei hier in erster Linie die Filmindustrie zu nennen ist. Schauspieler, wie Alec Guinness oder Peter O'Toole, verkörpern den typischen Briten: Er trägt Nadelstreifen- oder Tweedanzug, an kalten Tagen einen Burberrymantel, auf dem Kopf eine Melone und unter dem Arm einen zusammengerollten schwarzen Stockschild. Er isst Yorkshirepudding, liebt Pferde und das Polospiel. Seine politische Überzeugung findet er in der konservativen Partei, er glaubt an die Monarchie und trauert dem Empire hinterher. Schlange stehen erträgt er ohne Murren, generell verliert er als Gentleman nie die Contenance. Diese eindrucksvollen Klischees haben sich durch TV-Serien, wie „Mit Schirm, Scharm und Melone“, unauslöschlich eingepägt. Wie sieht nun aber der reale Brite aus?

## Vorurteile beiseite

Die Mehrheit der Briten hat kaum Ähnlichkeit mit den oben genannten Klischees. Vielmehr zielen diese Vorurteile ausschließlich auf die britische Oberschicht einer vergangenen Epoche ab. Zieht man die geschichtliche Zuwanderung in Betracht, wird sofort klar, dass „der typische Brite“ nur nach regionalen Unterschieden betrachtet werden kann.



Nehmen wir z.B. den stereotypen Briten an, so finden wir diesen am ehesten im Süden Englands und der oberen Schicht zugehörig. Sein Betätigungsfeld liegt hauptsächlich in juristischen Berufen oder in der Politik. Daher gibt es kaum Berührungspunkte mit der internationalen Wirtschaft.

Ein Großteil der Briten sind keltischer Abstammung. Hierzu zählen die Schotten, Waliser und Iren. Charakteristische Merkmale, die mit dem keltischen Verwandtschaft haben, sind die Verbundenheit mit der Natur, Sinn für wilde Romantik und starke Emotionen. Vergleichen wir dies mit dem typischen Bild des etwas steifen Briten, werden sofort die Unterschiede deutlich.

## Der britische Humor

Wenn wir überhaupt von einem stereotypen Verhalten der Briten sprechen können, so bezieht sich das auf ihren Humor. Nicht nur, dass herzlich über das vom Ausland geprägte, typische britische Erscheinungsbild gelacht wird. Der Brite besitzt auch die wunderbare Eigenschaft, sich selbst nicht so ernst zu nehmen, und über Situationen zu lachen oder sich über Dinge lustig zu machen, die mit seinem direkten Umfeld zu tun haben. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Monarchie. Über Jahrhunderte hinweg galt sie als unantastbare Institution, respektvoll wurden Entgleisungen nicht kommentiert. Heutzutage ist es für die Massenmedien ein gefundenes Fressen, immer wieder von neuem die Skandale der Royals breitzutreten.



Wobei dies in liebevoller Hingabe geschieht. Und genau hier liegt unser Problem im Umgang mit dem von uns gern als schwarz bezeichneten Humor. Für die Briten ist keine Situation so schlimm, dass sie nicht darüber lachen. Wir halten es oft für pietätlos oder unangebracht, in Schwierigkeiten noch Possen zu reißen und fühlen uns verletzt oder gar persönlich angegriffen, wenn dies ein Brite tut. Dabei ist es doch nur der Versuch, Spannung aus einer Sache zu nehmen, um sie dann wieder von einer anderen Seite besser anpacken und lösen zu können. Nutzen wir also diese einzigartige Gabe der Konfliktbeseitigung.

## Das Leben auf einer Insel

Die Kultur und das Verhalten eines Menschen wird natürlich auch von seiner geographischen Umgebung geprägt. Eine Insel bietet nach allen Seiten hin Möglichkeiten zum Angriff. Und obwohl die Engländer das letzte Mal 1066 von den französischen Normannen angegriffen wurden, so galt der Abwehr potenzieller Invasoren höchste Priorität. Dies ist auch der Grund, warum die britische Seemacht Jahrhunderte lang die Stärkste der Welt war.

Je enger die Grenzen sind, je kleiner der Lebensraum ist, desto stärker ist der Wunsch, seine kleine Welt gegen fremde Einflüsse zu schützen. Wer auf einer Insel aufwächst, tut sich schwer, diesen Insulanerkokon abzustreifen. Selbst in der verlassensten Dschungelregion ließen es sich die Kolonialherren nicht nehmen, festlich gekleidet zum Fünf-Uhr-Tee zu erscheinen. Sie sind europaweit das einzige Land, das Linksverkehr hat, und obwohl zu Beginn der 80er-Jahre das metrische System eingeführt wurde, geben die Bewohner ihr Gewicht nach wie vor in „Stone“ anstatt in „Kilogramm“, und die allabendliche Wettervorhersage wird sowohl in „Grad Celsius“ als auch in „Fahrenheit“ verlesen.

Sehen Sie es als gewisse Exzentrik an, über die auch gerne geschmunzelt werden darf. Die Briten halten bewusst an Gewohnheiten und Traditionen fest und wissen, dass sie dafür nach außen hin als eigenwillig und unflexibel wirken.

## **Die britische Familie**

Die Rolle der Familie in Großbritannien kann verglichen werden mit der deutschen Familienstruktur. Briten sind Familienmenschen, die Bindungen sind jedoch weniger stark als bei romanischen Völkern. So ist das Bild der typischen Großfamilie nahezu ausgestorben. Eltern leben mit ihren Kindern im Familienverbund, die Großeltern werden mit eingebunden, wohnen und verhalten sich jedoch eigenständig. Entscheidungen werden auf Familienebene getroffen, die ältere Generation wird unterrichtet, trägt zur Entscheidungsfindung aber kaum bei.

Die Schulpflicht der Kinder beginnt mit fünf Jahren und endet mit 16. Die meisten gehen jedoch noch zwei Jahre länger in die Schule, um den mit unserem Abitur zu vergleichenden Abschluss zu machen.

Da der Schultag erst um 16:00 Uhr endet, die Kinder also den Großteil des Tags über betreut sind, arbeiten die meisten Frauen spätestens mit dem Beginn der Schulpflicht ihrer Kinder ab dem fünften Lebensjahr wieder. Um die Gleichberechtigung der Frau am Arbeitsplatz zu garantieren, wurden vom Staat zusätzlich eine Vielzahl von Betreuungsmöglichkeiten in Form von Krippen oder Nachbarschaftshilfen geschaffen. Die Kindererziehungszeit beschränkt sich deshalb im Durchschnitt auf ein Jahr. Frauen sind deshalb nicht nur vor dem Gesetz, sondern auch in Realität gleichgestellt. Führungspositionen in weiblicher Hand sind deswegen nicht selten. In Teams arbeiten Männer und Frauen gleichberechtigt miteinander. Die weibliche Sichtweise der Dinge wird hoch geschätzt. Dazu hat natürlich stark die Regierungszeit Margret Thatchers beigetragen, während der Großbritannien eine kurzfristige, wirtschaftliche Erholung erlebte. Aber auch in früheren Epochen – etwa unter den Monarchien diverser Königinnen, wie Maria Stuart, war es für die Bevölkerung normal, unter weiblicher Führung zu sein. Es ist also für einen Briten genauso normal, für eine männliche als auch für eine weibliche Führungskraft zu arbeiten.

## **Ein Wort zum britischen Essen**

Es gibt wohl kaum eine Nation, die mit derartiger Hingabe Gemüse so lange kocht, bis es fast zur Unkenntlichkeit vergart ist, wie die Briten. Geschichtlich ist die Tradition zur weichen, stark soßenlastigen Kost wohl kaum zu erklären.

Das britische Essen jedoch als völlig ungenießbar darzustellen, ist absolut übertrieben. Sind Sie also zum Dinner eingeladen, nehmen Sie an und machen Sie das Beste daraus. Nichts ist unhöflicher, als die traditionelle Kost eines Landes zu verschmähen.

Glücklicherweise ist Großbritannien aufgrund seiner kolonialen Vergangenheit ein Land vieler Nationen. So besteht natürlich immer die Möglichkeit, das Businesslunch beim Inder zu bestellen oder zum Dinner ein französisches Restaurant aufzusuchen. Da sich die Briten der Unbeliebtheit ihres Essens außerhalb der Insel bewusst sind, wird bei internationalen Zusammenkünften meist auf diese Praxis zurückgegriffen. Und mit einem humorvollen Spruch wird darauf verwiesen, dass

Ausländer die Gaumenfreuden der britischen Küche nur deshalb nicht schätzen könnten, weil sie eben leider keine Briten seien.

## Britische Geschäftspraktiken

Egal, ob Sie nach Großbritannien entsandt sind, ein internationales Team zusammenstellen müssen oder mit Ihrer deutschen Firma Geschäftsbeziehungen zu den Briten unterhalten: Es ist in jedem Fall von Vorteil, einige typische Verhaltensregeln zu kennen und sich diese im Vorfeld der Zusammenarbeit bewusst zu machen.

Im Umgang mit der britischen Geschäftswelt ist es unerlässlich, verhandlungssicheres Englisch zu sprechen. Zwar bietet das britische Schulsystem die Bildung in Fremdsprachen ausreichend an. Das Bewusstsein der Briten jedoch, die Weltsprache ohnehin als Muttersprache zu sprechen, verdrängt die Notwendigkeit, das Lernen einer neuen Sprache als Priorität zu sehen.

Was heißt nun verhandlungssicheres Englisch? Noch wichtiger als im Umgang mit Amerikanern, die sehr dankbar dafür sind, wenn jemand einigermaßen englisch spricht, ist es in der Zusammenarbeit mit den Briten, Englisch über das technische Vokabular hinaus zu sprechen und zu verstehen. Wie bereits erwähnt, setzen die Briten ihren Humor nicht nur in lustigen Situationen ein, sondern auch:

- um schwierige Situationen zu entspannen
- Kritik zu üben, ohne direkt verletzen zu wollen
- Ideen vorzuschlagen
- Beschleunigung in schleppende Verhandlungen zu bringen



Werden diese Zwischentöne nicht verstanden oder falsch gedeutet, kann es von Anfang zu Missverständnissen zwischen den Geschäftspartnern kommen. Ein Intensivkurs in Englisch, am besten auf der Insel direkt absolviert, schafft hier von vornherein Abhilfe.

## Die britische Unternehmensstruktur

Die Struktur in britischen Unternehmen gleicht im Großen und Ganzen der, die auch in deutschen Firmen vorherrscht. Starke vertikale Führungsstrukturen dominieren, die horizontale Kommunikation ist eher schwach ausgeprägt.

Der erste Kontakt mit einer britischen Firma geht oft über die Vermittlung eines Dritten, der im Erstgespräch meist zugegen ist. Stellt sich die potenzielle Zusammenarbeit als erfolgreich dar, und wird die Zusammenarbeit intensiviert, zieht sich der Vermittler zurück.

Briten sind generell eher an mittel- bis langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert. Geschäftspartner, die an schnellen Abschlüssen interessiert sind, werden sich daher mit der Art und Weise, wie Briten in Gesprächen auftreten, schwer tun. Keine andere Nation ist derart begabt, Humor und Understatement als Verzögerungstaktik einzusetzen und somit vorschnelle Entscheidungen zu vermeiden.

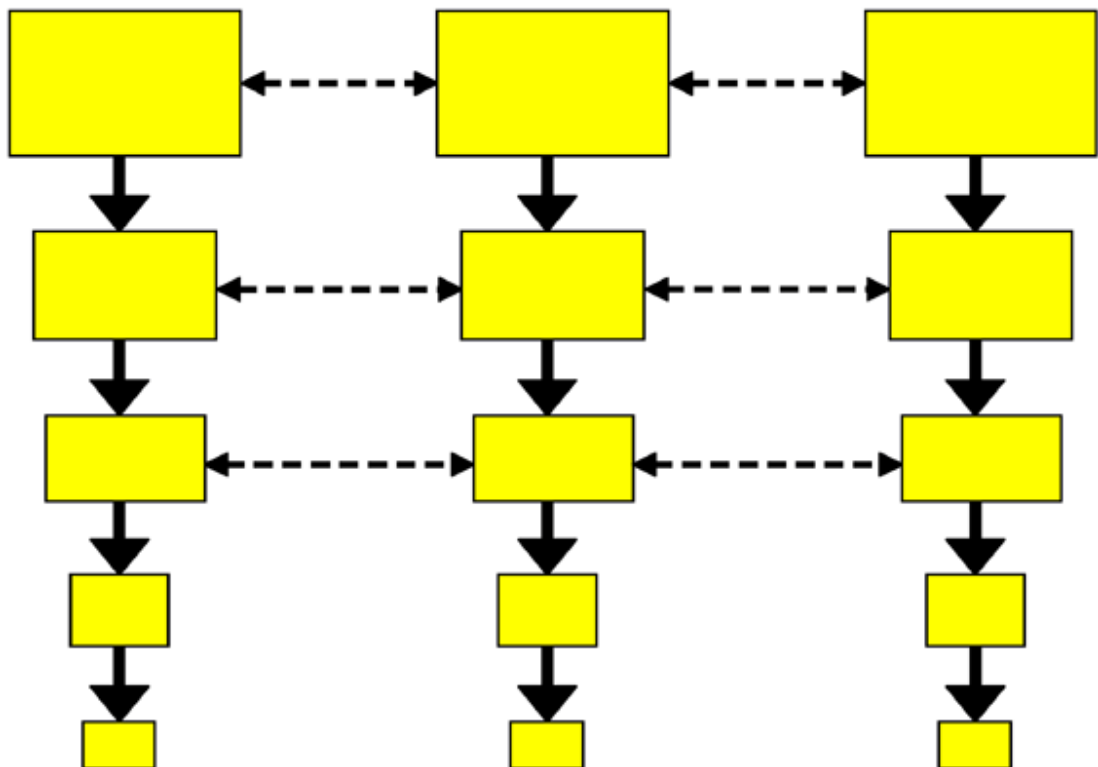


Abb. 2: Vertikale Unternehmensstrukturen in GB und D

### Verhandlungspraktiken britischer Geschäftsleute

Ähnlich wie die Deutschen, sind auch die Briten konsens- und kompromissorientiert. „Common sense“ gilt als Leitfaden, fachliche Kompetenz, Fakten und Logik sind ausschlaggebend für das Ergebnis.

Allerdings unterscheiden sich die Wege, die zu einem Ergebnis führen, beträchtlich innerhalb beider Nationen. Sind die Deutschen eher an schnellen Resultaten interessiert, so brauchen die Briten Zeit, das Für und Wider einzelner gemeinsamer Aktionen oder finaler Abschlüsse abzuwägen.

## Großbritannien

langsame und  
zähe  
Verhandlungsweise



## Deutschland

aktions- und  
ergebnisorientierte  
Verhandlungsweise

### Abb. 3: Unterschiedliche Verhandlungsweisen

Bringen Sie also Zeit mit, wenn Sie in ein britisches Meeting gehen. Aufgrund der geographischen Abgelegenheit der Insel und dem damit tief verwurzelten Misstrauen allem Fremden gegenüber, lieben es die Briten, auf Nummer sicher zu gehen und stundenlang jedes Detail zu diskutieren. Anschließend werden die erarbeiteten Ergebnisse schriftlich protokolliert, ausgedruckt und abgeheftet. Nur selten werden Sie Ihren britischen Partner in ein Meeting kommen sehen, ohne dicken Aktenordner unter dem Arm, in dem alles bisherige vermerkt ist.

Verhandlungen können also zäh und langwierig sein. Gründe dafür sind die oft vage Ausdrucksweise, der Humor, der als Zeitschinder oder als Zerstörer bei schwierigen Situationen eingesetzt wird, und das typisch britische Understatement. Selten werden Sie von einem Briten ein klares „no“ hören. Schon eher erzählt er Ihnen eine Anekdote oder gibt solch nebulöse Antworten wie: „Das könnte eventuell ein bisschen schwierig sein!“.

Für Sie als Geschäftspartner stellen sich nun folgende Fragen:

1. Woher stammt dieses unkonkrete Verhalten?
2. Wie gehe ich damit um?



Die erste Frage lässt sich mit einem Blick auf die britische Geschichte einfach beantworten. Seit Jahrhunderten stehen die Briten in regem Kontakt mit vielen unterschiedlichsten Nationalitäten. Sie mussten sich als Kolonialmacht sowohl mit den indischen Verhältnissen vertraut machen als auch mit afrikanischen oder asiatischen Gepflogenheiten zurecht kommen. Wer bereits Kontakt mit orientalischen Kulturen hatte, weiß, dass ein direktes „nein“ oder ein zu klares ablehnendes Verhalten als absolut unhöflich empfunden wird. Um sich also vor zu konkretem Verhalten zu drücken, setzen die Briten ihren Humor ein.

Wie geht man jetzt als Deutscher mit dieser Verhaltensweise um? Primär ist bereits die Einstellung wichtig, mit der Sie in die Verhandlungen mit Briten treten. Selbst wenn Sie unter Zeitdruck stehen, lassen Sie es sich nicht anmerken. Es würde nichts nützen. Im Gegenteil, Sie provozieren damit Misstrauen bei Ihrem britischen Gegenüber.

Versuchen Sie, mit ähnlichem Verhaltensmuster zu reagieren. Reagieren Sie auf ein besonnenes britisches: „Let's wait and see.“, mit einem ebenso besonnenen deutschen: „All right, until when

shall we wait and what do we see then?“. Sie werden daraufhin zwar keine Antwort bekommen, sondern nur ein anerkennendes Lächeln, dass Sie die britische Verhandlungstaktik verstanden haben. Diese Zusammenarbeit ist Ihnen so gut wie sicher.

Wenn es in Ihren charakterlichen Möglichkeiten liegt, legen Sie sich selber einige Anekdoten zu, die Sie bei gegebenem Anlass erzählen. Das schafft Nähe und Vertrauen. Bleiben Sie bei Verhandlungen genauso „cool“ und entgegenkommend, aber nicht minder zäh, wie Ihr britisches Gegenüber. Sie werden sehen, dass Sie Ergebnisse erzielen, die für beide zufrieden stellend sind und langfristige Geschäftsbeziehungen ermöglichen.

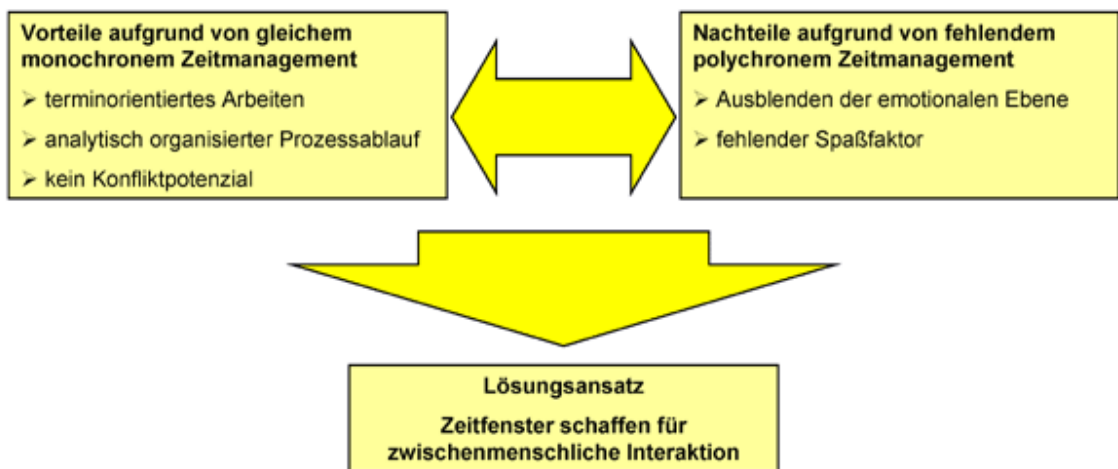
## **Zeiteinteilung und Pünktlichkeit in britischen Firmen**

In diesem Punkt machen es uns die Briten einfach. Generell unterscheidet man zwischen zwei Formen des Zeitmanagements, dem monochronen und dem polychronen Zeitmanagement. Während in den europäischen Kulturen das polychrone Zeitmanagement eher in den südlichen Regionen, wie Italien, Spanien oder Portugal, vorherrscht, halten sich die Briten ebenso wie die Deutschen sehr genau an zeitliche Absprachen. Pünktlichkeit sowie die Einhaltung festgelegter Abläufe bedeuten Prozesssicherheit und schüren Vertrauen auf beiden Seiten. In diesem Punkt wird es also kaum zu Verständnisproblemen kommen.

Allerdings gehen bei dieser Übereinstimmung die positiven Seiten der polychronen Kultur verloren, die die emotionale Beziehungsebene über die Einhaltung von zeitlichen Vorgaben stellt. Dies bedeutet, dass die Zusammenarbeit von Briten und Deutschen bestimmt wird durch logische und analytisch organisierte Zeitabläufe ohne Rücksicht auf die Menschen, die hinter diesen Abläufen stehen. Dies ist oft der Grund, warum wir in bestimmten Arbeitsphasen den Spaßfaktor vermissen. Das Augenmerk liegt auf der pünktlichen Abarbeitung von „To do's“, für emotionale Zwischentöne bleibt keine Zeit.



Besonders in der internationalen Zusammenarbeit ist es aber wichtig, die Beziehung zum britischen Gegenüber nicht zu verlieren. In Großbritannien ist es deshalb Usus, nach Geschäftsschluss auf ein Bier in ein Pub zu gehen, um außerhalb der zeitlich streng regulierten Businesswelt Zeit für etwas privatere Themen zu haben. In Deutschland ist es zwar unüblich, mit Kollegen regelmäßig etwas trinken zu gehen. Es empfiehlt sich jedoch, auch als Deutscher diesen Brauch von dem britischen Kollegen zu übernehmen, um die emotionale Ebene, die jede Geschäftsbeziehung zwangsläufig mit sich bringt, abzudecken.



**Abb. 4: Monochrome Zeiteinteilung in Großbritannien und Deutschland**

## **Britische und deutsche Gesellschaft und Arbeitsweise im Vergleich**

Ist es für die Deutschen nun einfach oder schwierig, mit Briten zu arbeiten?

Jede Kultur hat ihre Eigenheiten, jede Nation entwickelt bestimmte Charaktereigenschaften über die Dauer ihrer Geschichte hinweg. Je bewusster einem die jeweilige Individualität ist, desto besser kommt man damit zurecht und desto intensiver kann man sich darauf vorbereiten.

Ein Deutscher, der mit Briten arbeitet oder in Großbritannien eingesetzt ist, muss sich über die eigenwillige Verhaltensweise bei Konflikten, die meist in Zynismus oder schwarzen Humor abdriftet, bewusst sein. Und er muss wissen, wie er damit umgeht. Er wird seinen britischen Kollegen nicht dahingehend ändern, dass sich dieser die analytische Konfliktlösungstaktik der Deutschen angewöhnt. Also muss sich der Deutsche auf die britische Art im Umgang mit Problemen einstellen.

Dies ist ja gerade der interessante Aspekt des interkulturellen Arbeitens. Sie lernen sich selber in Ihren Stärken und Schwächen besser kennen und haben dadurch die Möglichkeit, besseres Toleranzverhalten zu entwickeln oder sich in Grenzsituationen entspannter zu verhalten.

Grundsätzlich ist das Arbeiten für Deutsche in Großbritannien ein nicht völlig fremdes Terrain. Im Vergleich mit Nationen, die geographisch wesentlich entfernter liegen, werden Sie sich mit Ihrem britischen Kollegen viel schneller auf die wesentlichen Aspekte Ihrer Arbeit konzentrieren können.

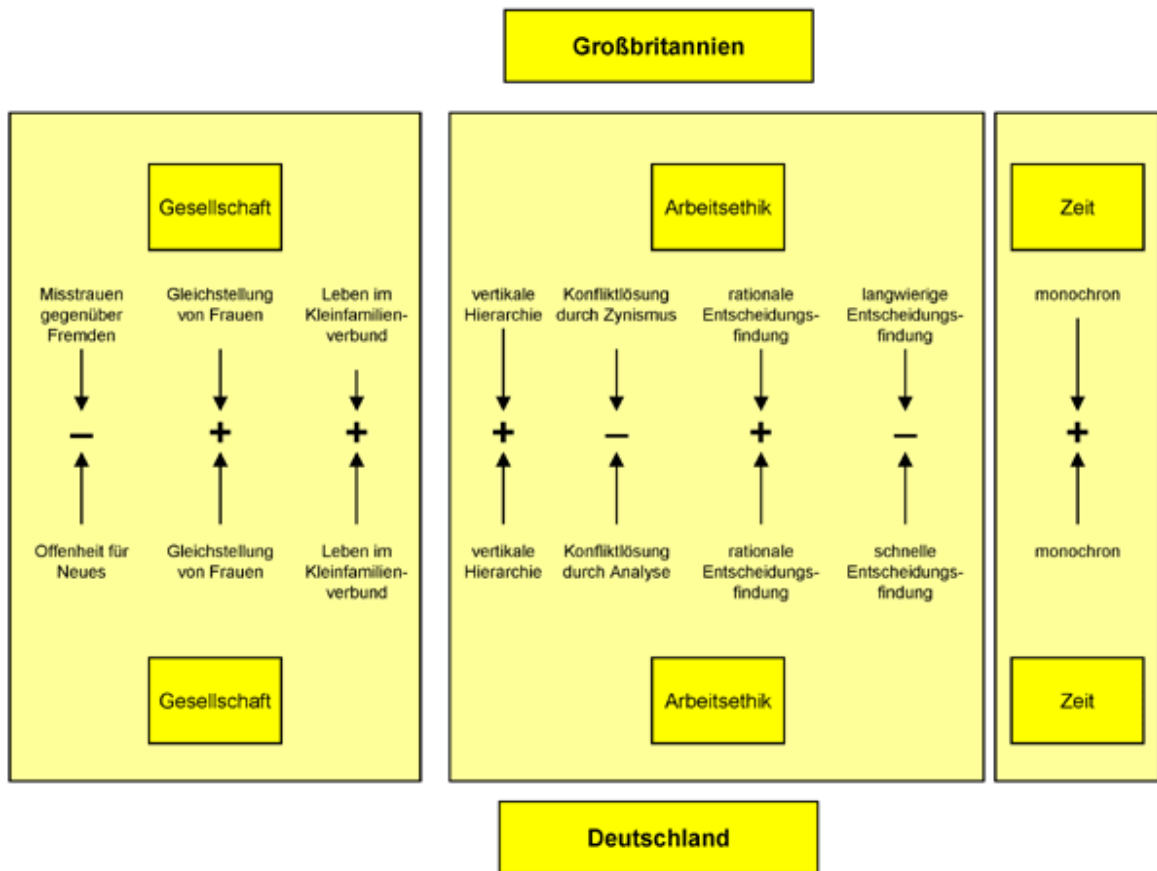


Abb. 5: Großbritannien und Deutschland im Vergleich

## Der gute Ton im Umgang mit britischen Geschäftsleuten



Natürlich gehört es dazu, die Etikette eines Landes zu kennen, um das sprichwörtliche Fettnäpfchen, in das wir allzu gerne tappen, wenn wir uns des Umgangs unseres Gegenübers nicht bewusst sind, zu vermeiden. Dazu gehören Bereiche, wie die richtige Kleidung, die Begrüßung und Anrede, Gesten und Mimik, Augenkontakt, Geschenke, Gesprächsthemen bei Tisch usw.

Beginnen wir mit der korrekten Art, sich zu kleiden. Für Männer gilt Anzugzwang, dunklere Farben sind zu bevorzugen. Ein taschenloses, in der Farbe passendes Hemd sowie eine nicht zu moderne Krawatte gehören dazu. Schwarze Lederschuhe sind Standard in Großbritannien. Briten sind keine Markenfanatiker. Es ist also nicht wichtig, dass Ihr Anzug aus der Werkstatt eines Luxusdesigners kommt, so lange er ordentlich aussieht.

Frauen kleiden sich ebenfalls eher konservativ. Röcke oder Hosenanzüge in bedeckten Farben sind immer passend. Die passenden Schuhe sind mit Bedacht auszuwählen. Auch hier gilt Zurückhaltung: zu hoch, zu spitz, zu breit oder wie der jeweilige Modetrend auch immer sein



mag, kommt in der britischen Geschäftswelt schlecht an. Hüte sind bei privaten Veranstaltungen (wie z.B. Hochzeiten) Pflicht, geschäftlich werden sie nicht getragen. Dezentres Make-up und eine natürliche Frisur runden das Bild der vertrauenserweckenden deutschen Kollegin ab.

„Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck.“. Es ist daher unerlässlich, sich mit dem Begrüßungsprotokoll des anderen Landes auseinander zu setzen.

Männer begrüßen sich grundsätzlich per Handschlag. Da die Briten allem Fremdem gegenüber erst einmal gewisses Misstrauen entgegenbringen, muss der soziale Abstand gewahrt bleiben, damit der britische Kollege die Möglichkeit hat, sich ein Bild von seinem Gegenüber machen zu können. Außerdem meiden Briten Körperkontakt. Der Handschlag mit ausgestrecktem Arm, ähnlich wie bei uns, ist das Maximum an Körpernähe.

Frauen werden nicht automatisch mit Handschlag begrüßt. Warten Sie hier, bis die Dame Ihnen den Arm entgegenstreckt, dann nehmen Sie ihre Hand. Ansonsten begrüßen Sie sie mit einem freundlichen Lächeln und einem kleinen Kopfnicken.

Eine der größten Verwirrungen, die uns die englischsprachigen Nationen beschert haben, ist das: „How do you do?“. Diese Frage ist eine rein rhetorische Frage und verlangt keine tief gehende Antwort. Sie ist absolut vergleichbar mit unserem: „Wie geht's?“. Hand aufs Herz: Sind Sie wirklich am Gesundheitszustand Ihres Gegenübers interessiert, wenn Sie diese Frage stellen? Oder ist sie nicht einfach eine Füllfrage? Wenn Sie nun also Ihrem britischen Geschäftspartner gegenüberstehen, schütteln Sie ihm die Hand und sagen: „How do you do?“. Er wird Ihren Händedruck erwidern und ebenfalls sagen: „How do you do?“. Als nächstes kommt sofort ein völlig anderes Thema, etwa wie: „Thank you for your invitation.“ oder: „We had a marvellous flight over here.“. Das Eis ist gebrochen.

Vorsicht bei: „Nice to meet you.“. Dieser Satz ist immer angebracht im Umgang mit Amerikanern. Briten empfinden diesen als zu persönlich beim ersten Kontakt.

Angeredet werden Ihre britischen Partner mit Mr. oder Mrs. plus dem Nachnamen. Titel oder akademischer Grad in der direkten Anrede sind nicht üblich. Die Anrede Miss, die unserem deutschen Fräulein entspricht, wird nur für junge Frauen verwendet. Wann ist nun eine Frau nicht mehr ganz so jung? Gehen Sie lieber auf Nummer sicher und sprechen Sie bei Zweifeln alle Frauen mit Mrs. an.

Die Benutzung des Vornamens ist in Großbritannien noch nicht so geläufig wie in den USA. Ihr britischer Geschäftspartner wird Ihnen den Vornamen anbieten, sobald er Vertrauen in Sie und Ihre Zusammenarbeit gefasst hat.

Die Wiederholung des Namens während eines Gesprächs, wie dies in Deutschland praktiziert wird, ist in Großbritannien gänzlich unüblich. Besonders wenn zwei Personen miteinander kommunizieren. In einer größeren Runde kann natürlich der Nachname dafür eingesetzt werden, das Wort explizit an jemanden zu richten.

Was die Mimik und Gestik betrifft, müssen wir uns nur den stereotypen Briten vor Augen halten, und schon drängt sich das richtige Verhalten förmlich auf. Versuchen Sie, sich möglichst gesten- und mimikarm zu verhalten. Übertriebene, emotionale Ausbrüche, zu denen die Deutschen jedoch sowieso kaum neigen, rufen bei Briten den ihnen typischen Humor auf den Plan. Je souveräner und zurückhaltender Sie sich verhalten, desto ernster werden Sie genommen. Hierzu zählt auch der direkte Augenkontakt, was für Deutsche etwas ungewöhnlich ist. Es ist in Großbritannien nicht üblich, während eines Gesprächs permanent Augenkontakt zu halten. Mit

den Händen in den Taschen zu sprechen oder mit dem Finger auf jemanden zu zeigen, ist absolut unhöflich. Was die allgemein bekannten Gesten, wie z.B. das Victoryzeichen oder der Daumen nach oben für o.k., betrifft, gibt es keine Fallen. Generell werden Gesten aber wenig von Briten eingesetzt.

Das Gleiche gilt für die Mimik. Sie werden einem Briten nie vom Gesicht ablesen können, was er von Ihnen oder Ihrer Zusammenarbeit hält. Die Mimik eines Briten ist mit „höflicher Zurückhaltung“ sehr gut beschrieben. Halten Sie es genauso.

Businesslunch oder -dinner werden in Großbritannien häufig organisiert. Sie werden jedoch nicht zwingend für das Fortkommen auf geschäftlicher Ebene eingesetzt. Hierfür sind die Meetings während der Geschäftsstunden. Briten sind sehr daran interessiert, ihre Geschäftspartner auch außerhalb der Businesssthemen kennen zu lernen. Dies hilft ihnen, ihr Misstrauen gegenüber allem Fremden abzubauen. Werden Sie also eingeladen, mittags oder abends mit Ihrem britischen Partner zu essen, freuen Sie sich darüber. Er möchte Sie besser kennen lernen.



Gute Gesprächsthemen sind Fußball oder auch andere Sportarten, wie Polo oder Cricket, zu denen jedoch die Deutschen selten etwas beizutragen haben. Großbritannien versteht sich als Mutterland des Fußballs. Hier heißt der Sport auch „Football“, im Gegensatz zu Amerika, wo von „Soccer“ gesprochen wird. Die Briten sind eine reisefreudige Nation, die meisten zieht es neben die für Europäer klassischen Urlaubsziele auch in ehemalige asiatische oder afrikanische Kolonien. Auch gelten durch den Zusammenschluss des Commonwealth für Briten in vielen Ländern weniger strenge Einreisekontrollen. Interessante Reiseerlebnisse sind daher immer ein gutes Tischthema. Kunst und Kultur sind weitere neutrale Gesprächsthemen, genauso wie die Familie.

Machen Sie keine Witze über die Monarchie oder Angehörige der königlichen Familie. Auch wenn sich die Briten selber oft despektierlich über die Zustände im Königshaus äußern – die britische Boulevardpresse tut sich besonders darin hervor – gestehen sie dies Fremden nicht zu. Das Gleiche gilt für die Politik oder die angeschlagene wirtschaftliche Lage der Nation. Bleiben Sie generell auf neutralem Terrain, was Themen außerhalb des Geschäftsbereichs betrifft.

Sind Sie zu einem Businesslunch oder -dinner eingeladen, werden keine Geschenke erwartet. Sollten Sie nach längerer Zusammenarbeit eine private Einladung zu Ihrem Geschäftspartner nach Hause erhalten, bringen Sie Blumen für die Frau des Hauses mit (keine weißen Lilien, diese sind Grabblumen). Er freut sich über eine gute Flasche Wein oder Champagner. Private Einladungen sind jedoch selten und erst nach jahrelanger Zusammenarbeit üblich.

Frauen gegenüber verhält man sich nach guter alter Gentlemanmanier. Ihnen wird die Tür aufgehalten oder Männer stehen auf, wenn eine Frau den Raum betritt. Lautes, extrem männliches Verhalten kommt bei britischen Frauen nicht gut an. Mit Freundlichkeit und Höflichkeit erreichen Sie weitaus mehr.

Im Großen und Ganzen entsprechen die britischen Gepflogenheiten denen, die auch in Deutschland bekannt sind. „Common sense“ gilt auch für das tägliche Miteinander auf der Insel. Verhalten Sie sich gemäß der auch in Deutschland gängigen Umgangsformen, und Sie werden mit Sicherheit gut durch jede Einladung zum Lunch oder Dinner kommen.

## Die Aussicht auf eine gute Zusammenarbeit

Eine Zusammenarbeit mit Briten ist in vielerlei Hinsicht interessant. Einerseits werden Sie viele Gemeinsamkeiten feststellen, die das Arbeiten einfach und effizient gestalten. Außergewöhnliche Rituale, die wir von asiatischen oder orientalischen Kulturen kennen, begegnen Ihnen auf der Insel mit Sicherheit nicht. Auf den ersten Blick könnten Sie sich – wenn einmal von der Tatsache abgesehen wird, dass wir in verschiedenen Sprachen sprechen – fast wie zu Hause fühlen.

Aber genau hier ist Vorsicht geboten. Briten und Deutsche sprechen im wahrsten Sinne des Wortes unterschiedliche Sprachen. Und es sind die leisen Töne, die das Anders-Sein ausmachen.

Die Kunst einer guten Zusammenarbeit mit Briten liegt darin, diese leisen Töne richtig zu interpretieren. Sehr gute Englischkenntnisse sind also unverzichtbar. Aber auch ein gutes „emotionales Ohr“ hilft Ihnen, Zwischentöne zu identifizieren, um angemessen, d.h. auf gleiche Art und Weise, darauf zu reagieren.

Lassen Sie sich nicht durch ungenaue Aussagen, unterstrichen mit einem süffisanten Lächeln, aus der Ruhe bringen. Die Briten brauchen Zeit, um sich für oder gegen etwas zu entscheiden – Zeit, die die Deutschen oft nicht bereit sind, zu gewähren. Werden Sie nicht ungeduldig, sondern lassen Sie zeitlichen Raum für Ihren britischen Partner. Und Sie werden erleben, dass seine Entscheidungen oder Vorgehensweisen den Ihren sehr ähnlich sind.

In der Vertriebsprache spricht man hier vom sog. „Soft selling“. Gehen Sie also behutsam und langsam in Ihrer Gesprächstaktik vor, drücken Sie Ihre eigenen Ideen und Positionen so aus, dass Ihr britischer Verhandlungspartner diese vor dem Hintergrund seiner ihm eigenen Zurückhaltung richtig interpretieren kann. Sie werden Geschäftsbeziehungen knüpfen, die langfristig zufrieden stellende Perspektiven für beide Seiten bieten.

## Literaturverzeichnis

- Baedeker: Großbritannien – Nordirland, Allianz Reiseführer.
- Der National Geographic Traveler: Großbritannien.
- Kosmos Natur Reiseführer: Schottland/England/Wales.
- Oxford University Press: Oxford, Guide to British Culture.
- Mediation in der interkulturellen Arbeit, Verlag an der Ruhr.
- Interkulturelle Kommunikation, Westdeutscher Verlag.

---

1) Autorin: Christiane Espich