

Stefan Schmid  
Alexander Thomas

## **Beruflich in Großbritannien**



Trainingsprogramm  
für Manager, Fach-  
und Führungskräfte



Stefan Schmid / Alexander Thomas, Beruflich in Großbritannien

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Stefan Schmid / Alexander Thomas, Beruflich in Großbritannien

Stefan Schmid  
Alexander Thomas

# **Beruflich in Großbritannien**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 11 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49051-8

ISBN 978-3-647-49051-9 (E-Book)

© 2003 Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

[www.vandenhoeck-ruprecht.de](http://www.vandenhoeck-ruprecht.de)

Printed in Germany. – Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck- und Bindearbeiten: Hubert & Co., Göttingen

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
Englisch zu sprechen heißt nicht, Briten zu verstehen . . . . .	11
Was bedeutet in diesem Zusammenhang »Kultur«? . . . . .	13
Warum ist interkulturelles Lernen notwendig und ein Trainingsprogramm hilfreich? . . . . .	14
Hinweise für die Bearbeitung des Trainingsmaterials . . . . .	15
<b>Themenbereich 1: Selbstdisziplin</b> . . . . .	19
Beispiel 1: Nimm dir einen Keks . . . . .	19
Beispiel 2: Geburtstagswünsche . . . . .	21
Beispiel 3: Der Feueralarm . . . . .	24
Beispiel 4: Royal Opera . . . . .	27
Beispiel 5: Die Diskussion . . . . .	30
Kulturelle Verankerung von »Selbstdisziplin« . . . . .	33
<b>Themenbereich 2: Indirektheit interpersonalen Kommunikation</b> . . . . .	37
Beispiel 6: Wohin mit den Gästen? . . . . .	37
Beispiel 7: Alles ist gut?! . . . . .	42
Beispiel 8: Bist du krank? . . . . .	45
Beispiel 9: Eine schöne Krawatte? . . . . .	48
Kulturelle Verankerung von »Indirektheit interpersonalen Kommunikation« . . . . .	51
<b>Themenbereich 3: Ritualisierung</b> . . . . .	55
Beispiel 10: Der Kneipenjob . . . . .	55
Beispiel 11: »Cheers!« . . . . .	58
Beispiel 12: Die Verlobte . . . . .	60
Kulturelle Verankerung von »Ritualisierung« . . . . .	63

<b>Themenbereich 4: Pragmatismus</b> . . . . .	67
Beispiel 13: Die Putzfrau . . . . .	67
Beispiel 14: Die Standpauke . . . . .	70
Beispiel 15: Der Umzug . . . . .	73
Beispiel 16: Der Streit . . . . .	76
Kulturelle Verankerung von »Pragmatismus« . . . . .	80
<b>Themenbereich 5: Ritualisierte Regelverletzung</b> . . . . .	85
Beispiel 17: Das Geburtstagsgeschenk . . . . .	85
Beispiel 18: Die Bürodékoration . . . . .	88
Beispiel 19: Das Wettrinken . . . . .	91
Beispiel 20: Let's talk about sex . . . . .	94
Kulturelle Verankerung von »Ritualisierte Regelverletzung« . . . . .	98
<b>Themenbereich 6: Interpersonale Distanzreduzierung</b> . . . . .	103
Beispiel 21: The policeman . . . . .	103
Beispiel 22: Auf dem Land . . . . .	105
Beispiel 23: Eine deutsch-englische Freundschaft . . . . .	108
Beispiel 24: You can say you to me . . . . .	113
Beispiel 25: How are you? . . . . .	117
Beispiel 26: Happy birthday . . . . .	120
Kulturelle Verankerung von »Interpersonale Distanzreduzierung« . . . . .	122
<b>Themenbereich 7: Deutschlandstereotyp</b> . . . . .	127
Beispiel 27: Die Brandanschläge . . . . .	127
Beispiel 28: Die Kündigung . . . . .	130
Beispiel 29: Heil Hitler . . . . .	134
Kulturelle Verankerung von »Deutschlandstereotyp« . . . . .	139
<b>Neues und Bekanntes zur Wiederholung</b> . . . . .	143
Beispiel 30: Zwei Bier . . . . .	143
Beispiel 31: Ein Fall von Heuchelei? . . . . .	146
Beispiel 32: »Roomcheck!« . . . . .	149
Beispiel 33: Nur Geduld . . . . .	152
Beispiel 34: Die Party . . . . .	157
Kurze Zusammenfassung . . . . .	161
Schlußbemerkung . . . . .	165
Literaturempfehlungen . . . . .	167

## ■ Vorwort

Die deutsch-britischen Wirtschaftsbeziehungen blicken auf eine lange Tradition zurück, und zwar nicht nur in bezug auf Export und Import oder zeitlich begrenzte Handelsbeziehungen, sondern auch mit Blick auf über Generationen hinweg erfolgende enge Wirtschaftskooperationen zwischen deutschen und britischen Firmen und deutsch-britischen Gemeinschaftsunternehmen. In der Nachkriegszeit, in Verbindung mit der Bildung eines vereinten Europas, insbesondere der engen wirtschaftlichen und politischen Verflechtungen infolge der Erstarbung der Europäischen Union, sind diese Wirtschaftsbeziehungen immer umfangreicher geworden und auch engmaschiger. Sowohl im Umfang wie in der tiefenstrukturellen Verflechtung ist eine deutliche Verstärkung der deutsch-britischen Wirtschaftsbeziehungen zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang ist auch zu beobachten, daß viele deutsche und britische Unternehmen auf dem internationalen und globalen Markt miteinander kooperieren, daß ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen europäischen und außereuropäischen Konkurrenten so gestärkt wird, daß Deutsche und Briten unter diesen Bedingungen nur gemeinsam erfolgreich sind.

Nun zeigen aber Forschungsarbeiten, die sich mit der Ausprägung kultureller Dimensionen auf Nationenebene beschäftigen, und Studien, die speziell deutsch-britische Beziehungen zum Gegenstand haben, daß auf nationalkultureller Ebene erhebliche Unterschiede zwischen Deutschen und Briten bestehen. Forschungsarbeiten zeigen eindrucksvoll, wie tiefgehend, trotz der langen Erfahrungen in der deutsch-britischen Wirtschaftszusammenarbeit, die kulturbedingten Unterschiede ausgeprägt sind. Weiterhin zeigen diese Arbeiten, daß nicht zu erwarten ist,



daß mit zunehmender Intensivierung der deutsch-britischen Zusammenarbeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht durch Konvergenzprozesse diese Unterschiede nivelliert werden. Vielmehr ist zu beobachten, daß mit zunehmender internationaler Kooperation in gewissen Sektoren zwar Konvergenztendenzen auftreten, dafür aber in anderen Bereich divergierende Einflußfaktoren an Bedeutung zunehmen. Vordergründig führt dies zu einer Zunahme kulturbedingter Probleme in der Wirtschaftszusammenarbeit, auf der anderen Seite kann die Betonung der nationalkulturellen Ausprägungen spezifischer Orientierungssysteme auch als Bereicherung angesehen werden, und zwar immer dann, wenn es den Partnern gelingt, dieses Ressourcenpotential zur Optimierung von Problemlösestrategien zu nutzen.

Damit befremdliches Handeln, Denken, Fühlen und Wahrnehmen als Bereicherung und mögliche Quelle für neue Lösungswege bewertet werden kann, ist es erforderlich, kulturelle Andersartigkeit zu erkennen und zu verstehen. Auf der Basis von Verunsicherung und Ärger ist es schwer, eine kreative Kooperation zu starten. Gerade im deutsch-britischen Zusammenhang – wo wir doch so viel übereinander wissen – drängt sich zunächst bei Mißverständnissen oder unterschiedlichen Herangehensweisen nicht unbedingt die Erklärung auf, Probleme könnten an unterschiedlichen kulturellen Werten und Normen liegen, sondern man wundert sich eher über das kuriose Verhalten des Gegenübers.

Dieses Buch hat zum Ziel, den Leser dafür zu sensibilisieren, wo Deutsche kulturelle Unterschiede in der Zusammenarbeit und im Zusammenleben mit Briten erleben. Es will Verständnis dafür schaffen, wie sich diese Unterschiede historisch entwickelt haben könnten und dazu anregen, das eigene Verhalten in der Zusammenarbeit mit Briten auf den Prüfstand zu stellen, um mit neuem Wissen so manche Situation anders zu bewerten und anzugehen.

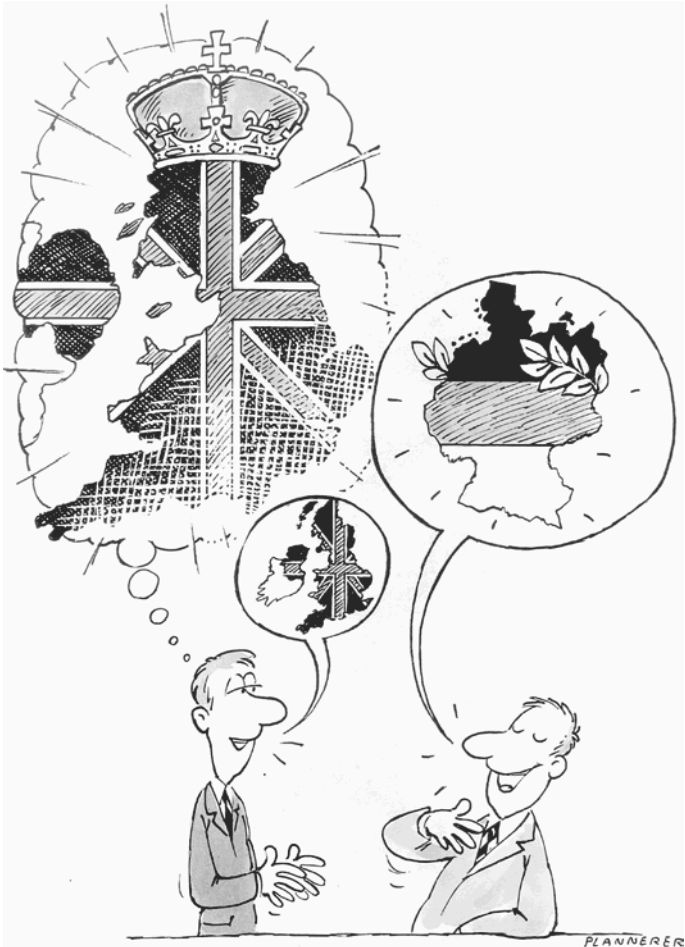
Dieses Training setzt sich aus einer Vielzahl von Situationen zusammen, die Mißverständnisse zwischen Deutschen und Engländern illustrieren. Die Situationen sind nicht konstruiert, sondern wurden im Rahmen einer Forschungsarbeit an der Universität Regensburg in umfangreichen Interviews mit Deutschen, die in England leb(t)en, erhoben. Sie beruhen also auf authentischen persönlichen Erfahrungen. Die weitere Analyse der Situationen

erfolgte durch ein Team von Experten, die profunde Kenner beider Länder sind, und deren Perspektiven aus unterschiedlichen Fachdisziplinen (Politologie, Soziologie, Geschichte, Anglistik etc.) bildeten die Grundlage für Erklärungen der Situationen und die kulturhistorischen Herleitungen der kulturellen Divergenzen.

Grundsätzliches zur Verwendung des Buchs:

1. Die englische Kultur ist natürlich viel komplexer als in diesem Buch dargestellt. Lehren und Lernen bedeutet immer ein Reduzieren der Sachverhalte, um deren Aufnahme zu erleichtern. Deswegen fassen Sie bitte die hier vorgestellten Kulturstandards als ein Rahmengerüst auf, das nicht alles erklären kann/soll und von Ihnen im Laufe eines Englandsaufenthalts mit eigenen Erfahrungen ergänzt und verfeinert werden kann. Die Kulturstandards sollen ihnen helfen, den Fokus zu erweitern auf Motive, die sie zuvor nicht gesehen haben, sollen sie aber nicht einschränken, alles nur noch unter diesen Aspekten zu betrachten – auch Briten sind verschieden.
2. Für erfolgreiches Handeln in einer anderen Kultur ist sowohl das Wissen um das Fremde wie auch um das Eigene unverzichtbar. Konzentrieren Sie sich deswegen nicht nur auf das Erlernen englischer Werte und Normen, sondern reflektieren Sie auch ihre eigenen und deren Wirkung auf Briten.
3. Wenn Sie in diesem Trainingsprogramm feststellen, daß auf der Insel einiges anders läuft als Sie es aus Deutschland gewohnt sind, kann dies zunächst verunsichern. Nutzen Sie diese Verunsicherung als Motivation, sich intensiv auf die Umstellung vorzubereiten.

Stefan Schmid  
Alexander Thomas



## ■ Einführung in das Training

### ■ Englisch zu sprechen heißt nicht, Britten zu verstehen

Nimmt man den Fokus der Schulausbildung als Maßstab, weiß die Mehrheit der Deutschen über kein anderes Land so gut Bescheid wie über Großbritannien. Keine andere Nation genießt im deutschen Schulwesen so viel Aufmerksamkeit. Jeder Schüler setzt sich mindestens fünf Jahre mit dem Erlernen der englischen Sprache auseinander, lernt Details über Literatur, Kultur, Politik, Gebräuche, kurz, beschäftigt sich über Jahre hinweg mit Land und Leuten. Bobbys, rote Telephonzellen und Linksverkehr werden genauso selbstverständlich mit der Insel assoziiert wie das Königshaus, Tee oder das (vermeintlich) schlechte Wetter.

Eine Vielzahl an Austauschprogrammen auf Schul- und Universitätsebene bieten neben Sprachkursen im Land einer großen Zahl junger Deutscher die Möglichkeit, England »hautnah« und nicht nur im Unterricht zu erleben.

Auch von einem historischen Standpunkt aus betrachtet gibt es eine Reihe von Berührungspunkten zwischen den beiden Ländern, die manchen sogar als Rechtfertigung erscheinen, von »Vettern« und »Cousins« zu sprechen. Seien es die gemeinsamen Vorfahren Angeln, Sachsen und Jüten oder die »deutsche Vergangenheit« der englischen Königsfamilie – es scheint so, als ob die Vielzahl verbindender Elemente und umfassender Kenntnisse über Sprache und Sitten das Überbrücken von Differenzen erleichtern müßte.

Zweifel an leicht überwindbaren Meinungsverschiedenheiten mögen aufkommen, wenn man das politische Parkett Europas der letzten Jahre betrachtet und dabei die Rollen in Betracht zieht, die beide Länder dabei spielten. Hier präsentieren sich die

Briten aus deutscher Sicht häufig als sture Eigenbrötler, die im europäischen Einigungsprozeß eher als Bremser fungieren, während die Briten tatsächlich ihre nationale Unabhängigkeit und Identität durch einen Zusammenschluß der europäischen Staaten bedroht sehen. An Verständnis für die Position des jeweiligen Gegenübers scheint es eher zu mangeln.

Die Mediendarstellung der Deutschen während der Fußball-Europameisterschaft 1996, die deutsche Reaktion darauf und die BSE-Krise sind nur ein paar herausragende Beispiele dafür, daß es doch sehr an Einsicht in die Verhältnisse im anderen Land fehlt.

Bemühungen wie das Chequers-Seminar 1990, bei dem sich die damalige Premierministerin Margarete Thatcher mit einer Gruppe von Historikern traf, um anläßlich der bevorstehenden Wiedervereinigungen über die Licht- und Schattenseiten des deutschen »Nationalcharakters« zu diskutieren, verstärken zusätzlich den Eindruck, daß trotz aller Bemühungen in den Bildungssystemen gerade in bezug auf kulturelle Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland noch Klärungsbedarf besteht.

Dies wirft natürlich auch die Frage auf, wie solche etwaigen Unterschiede die Interaktionen zwischen Menschen beider Länder jenseits der Politik beeinflussen und unter Umständen sogar beeinträchtigen. Im Rahmen der europäischen Integration und einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft wird der interkulturelle Kontakt inzwischen für immer mehr Menschen aus beiden Ländern bedeutsam.

Die interkulturelle Psychologie hat eine Reihe von Methoden entwickelt, kulturelle Unterschiede zu beschreiben und in Form von Trainings zu vermitteln, um so Leben und Arbeiten in Kulturen mit anderen Werten und Normen zu erleichtern. Eines der erfolgreichsten Trainingswerkzeuge ist der sogenannte Culture Assimilator, und zu dieser Gattung gehört auch das hier vorgestellte Trainingsprogramm.

## ■ Was bedeutet in diesem Zusammenhang »Kultur«?

Schon von frühesten Kindesbeinen an lernen wir die Regeln und Gesetze unserer materiellen, aber auch unserer sozialen Umwelt. Wir begreifen also nicht nur, daß man sich an einer Kerze verbrennt, sondern wir werden von den Eltern angeleitet, wie man sich bei Tisch benimmt, wie man sich wäscht und kleidet, oder wie man sich Unbekannten gegenüber verhält. Alle diese Normen hören und sehen wir irgendwann zum ersten Mal, durch ihr tägliches Wiederkehren werden sie uns jedoch sehr schnell selbstverständlich, und wir setzen sie automatisch auch bei anderen voraus.

Dies erleichtert das alltägliche Leben ungemein, denn »man weiß einfach« wie bestimmte Vorgänge abzulaufen haben, ohne daß man sie täglich immer neu erfinden müßte. Wenn wir uns zum Beispiel in Deutschland entscheiden, mit dem Zug zu fahren, gehen wir zum Bahnhof, kaufen uns eine Fahrkarte und nehmen an, daß der Zug ungefähr um die Zeit abfährt wie im Fahrplan angegeben. Dies haben wir schon oft so erlebt und deshalb erwarten wir es so.

Natürlich gibt es Ausnahmen und Abweichungen von diesen Regeln – der Zug kann viel zu spät kommen, und es gibt wohl auch Personen, die sich keine Fahrkarte kaufen würden. In der Mehrzahl der Fälle ist es jedoch realistisch anzunehmen, daß die Regeln, nach denen ich mich verhalte, mit denen meiner Mitmenschen zu einem großen Teil übereinstimmen. Meistens schätze ich also das Verhalten anderer zutreffend ein und habe selbst das Gefühl, verstanden zu werden.

Durch diese miteinander geteilten Regeln reduziert sich die Wahrscheinlichkeit von Mißverständnissen, wir finden uns leicht zurecht, sind orientiert. Diese Regeln sind also nicht willkürlich, sondern haben sich in unserer Gesellschaft im Laufe der Zeit als hilfreiche und vorteilhafte Lösung zu bestimmten Aufgaben entwickelt.

Unter Kultur versteht man ein System aus Normen und Regeln, das für eine Gesellschaft typisch ist und von deren Mitgliedern geteilt wird. Dieses System hat sich aus Anforderungen ent-

wickelt, die sich dieser Gesellschaft stellen und gestellt haben. Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln jedes einzelnen und schafft als Orientierungssystem den Rahmen für eine effektive individuelle Umweltbewältigung (nach Thomas 1996).

Um die typischen Bauteile einer Kultur erfassen, beschreiben und vermitteln zu können, wurde das Konzept der Kulturstandards entwickelt. Kulturstandards sind die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards sind also die zentralen Kennzeichen einer Kultur und bieten ihren Mitgliedern Orientierung für das eigene Verhalten. Sie ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch und akzeptabel anzusehen und welches Verhalten abzulehnen ist.

Kulturstandards dürfen nicht als absolute Norm innerhalb einer Kultur verstanden werden, sondern es treten individuell verschiedene Interpretationen der Kulturstandards auf. Diese Schwankungen und Abweichungen werden in einem gewissen Rahmen von den Mitgliedern der Gesellschaft toleriert.

## ■ Warum ist interkulturelles Lernen notwendig und ein Trainingsprogramm hilfreich?

Regeln und Normen sind nicht überall auf der Welt gleich, sondern können sich von Land zu Land, von Region zu Region, ja selbst von Gruppe zu Gruppe unterscheiden. Ebenso gelten bestimmte Regeln natürlich regionen- und länderübergreifend (z. B. ein Rock als weibliche Kleidung) oder fast überall auf der Welt (z. B. Geld als Zahlungsmittel).

Treffen nun Menschen verschiedener Kulturen zusammen, so werden sich deren Werte und Normen bis zu einem gewissen Grad überlappen, jedoch auch Unterschiede aufweisen. Unser Werte- und Normensystem wird im Kontakt zu Personen aus einer anderen Kultur zum Hemmnis: Der alltägliche, unbewußte Gebrauch unserer Regeln führt dazu, daß wir sie auch unwillkür-

lich im Kontakt mit Personen anwenden, die aus einer anderen Kultur stammen und auf ein anderes Werte- und Normensystem zurückgreifen.

Unsere gewohnten Verhaltensweisen werden von den anderen teilweise nicht oder falsch verstanden, wir begreifen manche Handlungen unseres Gegenübers nicht und bewerten sie nach unseren kulturell geprägten Vorstellungen. Das eigene Orientierungssystem aus Regeln und Normen ist für solch eine Konstellation unzulänglich, man greift jedoch unwillkürlich – und in Ermangelung eines anderen – immer wieder darauf zurück.

Ziel und Aufgabe des Trainingsprogramms ist es, Deutsche, die mit Briten beruflich zu tun haben, für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren, ihnen das Verstehen dieser Verschiedenheit zu erleichtern und Wege aufzuzeigen, wie sie überbrückt werden können. Das Trainingsprogramm will englische Kulturstandards vermitteln. Es soll helfen, die Zeit anfänglicher Irritationen im Umgang mit Geschäfts- und Gesprächspartner von der Insel möglichst kurz zu halten und den Aufbau eines Orientierungssystems zu fördern.

## ■ Hinweise für die Bearbeitung des Trainingsmaterials

Die Culture Assimilator-Trainingsmethode wurde in den USA entwickelt. Dieses Trainingsprogramm basiert jedoch auf deutschen Forschungsergebnissen. Es setzt sich aus einer Vielzahl an Situationen zusammen, die Mißverständnisse zwischen Deutschen und Briten illustrieren.

Das Trainingsprogramm ist für das individuelle Lernen konzipiert. Dem Lernenden werden zu jeder der dargestellten Situation vier unterschiedlich zutreffende Erklärungsmöglichkeiten (Deutungen) angeboten. Er soll nun jede dieser Alternativen dahingehend einschätzen, ob sie die Situation treffend erklärt. Anschließend erhält der Benutzer Rückmeldungen (Bedeutungen) zu den Erklärungen und kann feststellen, inwieweit seine Annahmen zutreffen. Zu bestimmten Situationen wird abschließend ei-



ne Handlungsalternative als Lösungsstrategie angeboten. Darüber hinaus werden verschiedene Situationen je nach zugrundeliegenden Werten und Normen zu einem Kulturstandard zusammengefaßt und abschließend in den gesamtulturellen Zusammenhang gestellt (kulturelle Verankerung).

Das Programm besteht insgesamt aus acht Trainingsabschnitten, die ersten sieben vermitteln die Kulturstandards, im achten erfolgt eine Rekapitulation mit Situationen, die verschiedene Kulturstandards widerspiegeln. Die einzelnen Situationen und Trainingsabschnitte bauen aufeinander auf, so daß sich eine sukzessive Bearbeitung des Programms empfiehlt. Am Ende des Trainingsprogramms findet sich eine Übersicht der Kulturstandards und eine kommentierte Literaturliste zur englischen Kultur.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Bearbeitung.





## ■ Themenbereich 1: Selbstdisziplin

### ■ Beispiel 1: Nimm dir einen Keks

#### ■ Situation

Frau Herwig lebte seit einem halben Jahr in England und hatte nun englische Freunde zu sich eingeladen. Sie stellte für ihre Gäste eine Schale mit Keksen auf den Tisch, bemerkte jedoch nach einer Weile, daß sich niemand bediente. Sie forderte also ihre Freunde auf, ruhig zuzugreifen, was diese dann auch taten. Allerdings stand die Schale mit den Keksen bald darauf wieder unbeachtet auf dem Tisch. Erneut forderte Frau Herwig ihre Gäste auf, doch von den Keksen zu nehmen, was diese nun wiederum taten.

Warum bedurfte es immer wieder einer erneuten Aufforderung? Ihre Freunde in Deutschland bedienen sich doch auch selbst.

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, daß mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

#### ■ Deutungen

- a) Ihre englischen Freunde fänden es unhöflich, sich einfach gehenzulassen und sich bei den Keksen zu bedienen.



- b) Kekse werden in England nur zum Tee gegessen und nicht zu anderen Tageszeiten. Frau Herwigs Freunde sind zu wohlherzogen, ihr dies zu sagen.



- c) Die Freunde mögen die Kekse nicht, sind aber zu taktvoll, dies zu sagen.



- d) In Großbritannien gibt es kein Verständnis im Sinne von »fühle dich bei mir wie zu Hause«. Dort gilt eher »my home is my castle« und deswegen übt sich jeder Gast in größter Zurückhaltung.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Es gehört zu der englischen Grundvorstellung von Höflichkeit, daß man die eigenen Bedürfnisse und Wünsche zu kontrollieren und verbergen vermag. Dahinter steht die Idee, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und dadurch eventuell andere nicht unfairerweise zu benachteiligen. Briten empfinden es also tatsächlich als unhöflich, wenn man sich als Gast selbst bedient, auch wenn

man dazu vom Gastgeber schon einmal aufgefordert wurde. Es wird erwartet, daß der Gastgeber immer wieder dazu auffordert. Wenn man gar zu einem richtigen »dinner« geladen ist, so hat man dann selbstverständlich mit dem Nachschlag darauf zu warten, bis der Gastgeber diesen anbietet und austeil.

**Erläuterung zu b):**

Biscuits oder cookies werden hauptsächlich zum Tee gegessen, aber nicht ausschließlich. Die Vorlieben sind durchaus individuell verschieden und keine kulturelle Norm »verbietet« das Verspeisen von Keksen zu anderen Gelegenheiten.

**Erläuterung zu c):**

Diese Erklärung ist nicht völlig abwegig, denn es ist natürlich möglich, daß Frau Herwig bei der Auswahl der Kekse eine unglückliche Hand hatte und ihre englischen Gäste sie nun nicht bloßstellen wollten. Die Häufung vergleichbarer Situationen im deutsch-englischen Kontakt läßt jedoch eine andere Erklärung (als deutsche Unkenntnis über englische Keks-Vorlieben) wahrscheinlicher erscheinen.

**Erläuterung zu d):**

Die besondere Bedeutung der Privatsphäre und damit auch des eigenen Wohnraums teilen die Briten weitgehend mit den Deutschen. Die Tatsache, daß sie als Gäste eine noch größere Zurückhaltung an den Tag legen als dies in Deutschland der Fall wäre, muß also andere Ursachen haben.

## ■ Beispiel 2: Geburtstagswünsche

### ■ Situation

Frau Mühle war nun schon mehrere Monate mit ihrem englischen Freund Gavin zusammen. Sie hatte inzwischen seine Eltern kennengelernt und verstand sich auch auf Anhieb gut mit ihnen. Bei ihren Besuchen in Gavins Familie wurde sie stets ausgesprochen freundlich aufgenommen. Zweifel an der Aufrichtigkeit die-

ser Freundlichkeit kamen ihr, als sie zum Geburtstag eine Karte mit dem Aufdruck »Alles Gute« bekam, auf der nichts anderes stand als die Unterschriften der Gratulanten.

Warum hatte sich die Familie nicht wenigstens ein bißchen mehr Mühe gegeben?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, daß mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Dies könnte ein unterschwelliges Zeichen dafür sein, daß die Eltern die Verbindung zwischen Frau Mühle und ihrem Sohn nicht billigen.



- b) Deutsche werden in England als sehr distanziert wahrgenommen; dem wollten sich die Eltern anpassen.



- c) Glückwunschkarten haben in England nur diesen formalen Charakter.



- d) Zusätzliche Glückwünsche wären den Eltern einfach zu überschwänglich gewesen.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Es kann in diesem Fall nicht völlig ausgeschlossen werden, daß die Eltern Frau Mühle auf indirekte Weise zu verstehen geben wollten, daß sie über die Liaison mit ihrem Sohn nicht glücklich sind. Dagegen spricht aber, daß Frau Mühle sonst nie Ablehnung bemerkt hatte. Eine andere Antwort bietet eine wahrscheinlichere Erklärung.

### Erläuterung zu b):

In England stößt man tatsächlich hin und wieder auf die Vorstellung, daß Deutsche besonders ernst und vielleicht auch etwas steif sind. Dieses Stereotyp hat allerdings auf die vorliegende Situation keinen Einfluß, denn die Eltern von Frau Mühles englischem Freund hätten eine Karte genau in diesem Stil auch an eine Engländerin geschrieben.

### Erläuterung zu c):

Allem Anschein nach hat Frau Mühle noch kein Weihnachten in England erlebt, denn zu diesem Anlaß werden wahre Massen solcher Karten verschickt, sei es an Verwandte, Freunde oder gar Nachbarn, mit denen man sonst nicht viel zu schaffen hat. Hocherfreut ist man dann, wenn man selbst möglichst viele dieser Gruß- und Glückwunschkarten erhält, die teilweise nicht einmal unterschrieben sind. Es trifft den Sachverhalt jedoch nicht ganz, wenn man davon ausgeht, daß die Karten nur formalen Charakter besitzen. »It is the thought which comes« – der Gedanke zählt, und dieser ist auch an einer vorgedruckten Postkarte zu erkennen. Diese Antwort klärt allerdings nicht, warum die Engländer



bei Personen, die sie besser kennen, nicht noch ein paar persönliche Worte anfügen.

#### **Erläuterung zu d):**

Frau Mühles große Enttäuschung rührt daher, daß sich die Eltern ihrer Meinung nach nicht die Zeit genommen haben, ein paar persönliche Wünsche auf die Karte zu schreiben. Den Eltern ging es darum, Frau Mühle zu zeigen, daß sie an ihren Geburtstag gedacht haben. Darüber hinausgehende Glück- und Segenswünsche fänden gerade Briten der älteren Generation zu überschwenglich und pathetisch. Über diese Konstellation hinausgehend ist in England insgesamt eine größere Zurückhaltung beim emotionalen Ausdruck zu erleben, wenn es sich um starke Gefühle wie Zuneigung, Ärger oder Ablehnung handelt.

### ■ **Beispiel 3: Der Feueralarm**

#### ■ **Situation**

Frau Rapp war in England vor einer Woche in das Gästehaus der Universität Royal Holloway eingezogen, da sie dort ihre Dozentstelle angetreten und noch keine Wohnung gefunden hatte. Nun stand sie schon zum zweiten Mal morgens um 5.00 Uhr im Schlafanzug vor dem Haus. Der Grund: falscher Feueralarm. Als dies in den nächsten Wochen häufiger vorkam, wurde sie in zunehmend wütend und suchte Unterstützung bei ihren englischen Mitbewohnern. Sie wollte sich beschweren und andere Rauchmelder fordern. Doch die Briten schienen sich nicht so zu ärgern, und sie fand kaum Zustimmung, eher Gleichgültigkeit. Ihr war das ein Rätsel und allen anderen Deutschen auch!

Wie konnten die Briten so gelassen bleiben?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter

befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, daß mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Die Briten wußten besser Bescheid über die Hintergründe der Alarme und sahen daher keinen Grund, sich aufzuregen.



- b) Solche Übungen sind auch in Betrieben und Schulen sehr häufig; aus diesem Grund sind Briten an solche Störungen gewöhnt.



- c) Aus Loyalität wird nicht an solchen Maßnahmen der Universität herumgemeckert.



- d) Ob die englischen Mitbewohner gelassen waren, ist eine andere Frage, aber zu zeigen, daß sie dieser Alarm aus der Fassung bringt, fänden sie schon etwas peinlich.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

In der Schule lernen wir über kein Land mehr, und dennoch tun sich Deutsche schwer, auf der Insel Tritt zu fassen.

Anhand authentischer Situationen aus verschiedenen Arbeits- und Lebensbereichen werden realistische Konflikte und problematische Situationen geschildert, wie sie Deutsche in England bei geschäftlichen Kontakten typischerweise begegnen.

- Wieso wechseln Briten das Thema, wenn sich Deutsche erst so richtig dafür begeistern?
- Warum benehmen sich die sonst so gesitteten Briten manchmal nach unseren Maßstäben völlig daneben?

Das wissenschaftlich fundierte Trainingsprogramm ist so konzipiert, daß es Geschäftsreisenden eine individuelle Vorbereitung auf den Umgang mit Briten und deren Lebenssituation bietet.

### Die Autoren

Stefan Schmid, Diplom-Psychologe, arbeitet für eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt interkulturelle Zusammenarbeit und Personalentwicklung in der Nähe von München.

Dr. phil. Alexander Thomas ist Professor für Sozialpsychologie und Organisationspsychologie an der Universität Regensburg.

ISBN 3-525-49051-8



9 783525 490518