

**Gerhard Uhl, Elke Uhl-Vetter: *Business-Etikette in Europa. Stilsicher auftreten, Umgangsformen beherrschen.* Wiesbaden (Gabler). 2004.**

Der Fremdsprachenerwerb umfasst seit vielen Jahren nicht nur die Aneignung sprachlich-kommunikativer Fähigkeiten, sondern in zunehmendem Maße auch ein Vertrautmachen mit den jeweils anderen Lebenswelten<sup>1</sup>, das in der Kommunikation mit Angehörigen anderer Kulturen einen gemeinsamen Orientierungsrahmen schaffen soll. Das Wissen über das Funktionieren anderer Lebenswelten ist wiederum Voraussetzung für die Herausbildung einer interkulturellen Kompetenz, zu der ein ganzer Komplex von Teilkompetenzen gehört (vgl. Bolten 2001, 85f.).

Da es für Geschäftsleute kaum möglich sein dürfte, die Sprachen all der Länder zu lernen, mit denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten (was in der Regel mit der Aneignung einer interkulturellen Kompetenz über den Sprachunterricht verbunden wäre), ist der Versuch, eben jene interkulturelle (Teil-)Kompetenz auf anderem Wege zu vermitteln ohne Zweifel theoretisch relevant und kann für viele von praktischem Nutzen sein.

Einen solchen Versuch stellt das hier anzuzeigende Werk von Gerhard Uhl und Elke Uhl-Vetter dar. Das Buch wendet sich an deutsche Geschäftsleute, die in anderen Kulturkreisen navigieren müssen. Das Werk versteht sich nicht als theoretischer Beitrag, sondern hat zum Ziel, interkulturelle Handlungskompetenz zu vermitteln (Vorwort, S. 6), wobei „die alltäglichen und praxisrelevanten Geschäftsgepflogenheiten sowie gesellschaftlichen Manieren“ (Vorwort, S. 5) im Mittelpunkt stehen.

Die empirische Grundlage für die Analysen bilden 250 Interviews mit Managern, aber auch eigene Erfahrungen und Recherchen der Autoren. Letzteres gibt einigen Anlass zur Skepsis bezüglich der Validität der Ergebnisse, handelt es sich doch um nicht weniger als 11 Länder für die „alle Aspekte des beruflichen Benehmens“ (Vorwort, S. 5) untersucht werden sollen. Mit dieser Zielstellung ist die Latte so hoch gelegt, dass ein Reißen eigentlich vorprogrammiert ist, denn ihr Überspringen setzt Detailkenntnisse der von Uhl und Uhl-Vetter ausgewählten verschiedenen Lebenswelten in einem Umfang voraus, der zwei Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit überfordert.

Die Darstellungen beschränken sich (vernünftigerweise) auf die wichtigsten europäischen Handelspartner Deutschlands: Frankreich, Großbritannien, die

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Lebenswelt“ findet sich bei Bolten (2001, 12) im Zusammenhang mit der Behandlung eines erweiterten Kulturbegriffs. Zur Diskussion des Begriffs vgl. auch Schütz/Luckmann (2003).

Niederlande, Italien, Österreich, Spanien, die Schweiz, Polen, Tschechien, Schweden und Russland. Unklar bleibt, warum Belgien, mit dem Deutschland ein umfangreicherer Handel verbindet als mit vielen der oben genannten Länder, nicht einbezogen wurde.

Jedem der Länder ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Der Aufbau dieser Länderkapitel ist jedoch überraschend unterschiedlich, was jenen, der sich für nur ein Land und dessen Business-Etikette interessiert, nicht weiter stören dürfte, für den Leser, der die Analysen verschiedener Länder vergleichen will, jedoch ein Problem darstellt. So enthält beispielsweise das Kapitel über Polen lediglich 10 Teilkapitel, während Russland in 21, Italien in 20, Großbritannien in 18 Teilkapiteln usw. abgehandelt werden. Dieser heterogene Aufbau wäre angebracht, ja erforderlich, wenn Phänomene zu analysieren wären, die - mit deutschen Augen gesehen - nur für bestimmte Länder relevant sind. Insofern ist es durchaus sinnvoll, dass bei der Analyse der Business-Etikette in Russland die Wodka- und Trinksitten in einem separaten Kapitel behandelt werden. In den meisten Fällen ist jedoch nicht zu erkennen, warum ein Thema im Zusammenhang mit dem einen Land für relevant befunden wird, bei anderen Ländern jedoch fehlt, bzw. nicht als selbständiges Teilkapitel existiert. So ist nicht einsehbar, warum die Kapitel über Spanien und Tschechien jeweils ein Teilkapitel darüber enthalten, wie man eine Beziehung zu den Menschen im Land aufbaut, während ein solches Teilkapitel bei allen anderen Ländern fehlt. Nur das Kapitel über Schweden enthält separate Teilkapitel darüber, was man in Schweden unbedingt tun bzw. unterlassen sollte – Informationen, die deutlich gekennzeichnet auch für alle anderen Länder relevant sind und die im zu besprechenden Buch z.T. auch gegeben werden – nur eben an den unterschiedlichsten Stellen. Über Frankreich z.B. findet man Ähnliches unter *Taktik und Ablauf von Verhandlungen*, über Spanien unter *Smalltalk und Konversation*, über die Schweiz unter *Wie fühlt man sich in Schweizer ein* usw.

Dieser Aufbau wirkt wenig koordiniert, ja zufällig. Der sehr unterschiedliche Umfang der Länderkapitel verstärkt diesen Eindruck noch: Dass Großbritannien und Russland auf jeweils 31 Seiten, Polen und Schweden dagegen nur auf 10 bzw. 12 Seiten abgehandelt werden, ist nicht auf größere oder geringere Relevanz darzustellender Themen zurückführbar.

Trotz dieser Unzulänglichkeiten ist festzustellen, dass es eine Reihe von Themen gibt, die sich als roter Faden durch die Länderanalysen<sup>2</sup> ziehen: *Anrede, Begrüßen, Smalltalk/Konversation, Tipps für das Business, Restaurantetikette, Politik, Religion, Feiertage, Grundvokabular*.

---

<sup>2</sup> Die Teilkapitel sind z.T. mit anderen Überschriften versehen als den von mir hier verwendeten.

Von Nutzen sind hier vor allem die Themen, die nicht an die jeweilige Sprache gebunden sind. So erfährt der Leser beispielsweise im Teilkapitel *Smalltalk/Konversation*, dass man in Frankreich nichts Negatives über Napoleon sagen sollte (S. 18), dass Gespräche über private Familienangelegenheiten in den Niederlanden ein Tabu sind (S. 165), während sie etwa in Russland (S. 224) oder Polen (S. 178) zu den legitimen Gesprächsthemen gehören. In Italien sollte nicht über die Interessengegensätze zwischen dem Norden und dem Süden (S. 102) und in der Schweiz nicht über das Militär (S. 165) gesprochen werden. Polen sollte man niemals zu den osteuropäischen Ländern zählen (sondern zu den mitteleuropäischen) (S. 178), und mit Tschechen sollte man nicht über das gespannte Verhältnis zwischen Tschechen und Slowaken (Ist das Verhältnis wirklich so gespannt?) (S. 189) reden. Schließlich sollte man Schweden gegenüber nicht die hohen Lebenshaltungskosten in Skandinavien thematisieren (S. 200), und in Spanien sollte man sich mit Kritik an Stierkämpfen zurückhalten (S. 146).

Die Liste mit Beispielen ist lang. Der Leser erhält damit eine Reihe wichtiger Informationen, die unterschiedlichen Bereichen der verschiedenen Lebenswelten zuzuordnen sind und zweifelsohne eine Hilfestellung für eine erfolgreiche (d.h. hier den Normen der Lebenswelten angepasste) Kommunikation sind.

Andererseits jedoch enthalten die Teilkapitel zum erwähnten Thema eine Reihe recht oberflächlicher Feststellungen. In Bezug auf Frankreich wird z.B. angeführt, dass man hier keine Fragen nach Alter, Beruf oder Verdienst stellen sollte (S. 18) – ein Tabu, das wohl für alle europäischen Gesellschaften zutrifft! Die Erkenntnis, dass Ausländer den Nationalstolz der Spanier (S. 146) nicht verletzen oder Schweden als Land nicht kritisieren dürfen<sup>3</sup> (S. 204), ist ganz gewiss auch auf die anderen europäischen Nationen erweiterbar.

Das Teilkapitel *Tipps für das Business* wartet ebenfalls mit einer ganzen Reihe sinnvoller Informationen auf. Der Leser erfährt einiges über Tendenzen bei den Führungsstilen, die den jeweiligen nationalen Traditionen entspringen, über nationale Besonderheiten beim Ablauf von Verhandlungen, über Arten von im Geschäftsleben üblichen Geschenken, über die Bedeutung von Statussymbolen (darunter akademischen Titeln), über das Verhältnis von Männern und Frauen im Geschäftsleben, über verschiedene Traditionen im Zusammenhang mit Einladungen von Geschäftspartnern u.v.a.

Die große Anzahl allzu trivialer Feststellungen beeinträchtigt jedoch auch den Wert der einzelnen Teilkapitel zu diesem Thema. So wird beispielsweise ausgeführt, dass einem spanischen Geschäftspartner gegenüber niemals die

---

<sup>3</sup> Diese Feststellung findet sich allerdings im Teilkapitel *Was man unbedingt in Schweden unterlassen sollte*.

Visitenkarte über den Tisch geworfen werden sollte (S. 147) oder dass Geschäftspartner, die in Russland großspurig auftreten und ihre Erfolge oder wirtschaftliche Überlegenheit zur Schau stellen, sich wenig beliebt machen (S. 226). Auch die Behauptung, das Arbeitstempo der Tschechen sei im Vergleich mit anderen europäischen Ländern manchmal (!) langsam (S. 189), ist nichts sagend, da sie ganz gewiss nicht nur auf die Tschechen zutrifft..

Das Teilkapitel *Restaurantetikette* enthält Ausführungen einmal zur Tischetikette, zum anderen zu für das betreffende Land typischen Speisen. Inakzeptabel ist auch hier der sehr unterschiedliche Umfang der Teilkapitel. Während für die Darstellung der Restaurantetikette in Polen 17 Zeilen offenbar für ausreichend gehalten werden, sind die entsprechenden Verhältnisse in Bezug auf Frankreich und Großbritannien auf jeweils über fünf Seiten beschrieben!

Die Teilkapitel zu *Politik* und *Religion*<sup>4</sup> enthalten eine knappe, jedoch ausreichende Beschreibung der Regierungssysteme und der Religionszugehörigkeit der Bevölkerung.

Die Teilkapitel über die jeweiligen Feiertage sind wenig hilfreich, da für sieben Länder besondere/wichtige, für vier Länder jedoch gesetzliche Feiertage angeführt werden. Gerade für Geschäftsleute ist die Kenntnis der Feiertage von großer Bedeutung, einschließlich das Wissen darüber, ob es sich um gesetzliche Feiertage handelt (an denen prinzipiell nicht gearbeitet wird) oder um Feiertage, die anderweitig markiert werden. Im Übrigen ist die Feststellung, dass die Schweden und Tschechen „im Wesentlichen die gleichen Feiertage wie die übrigen westeuropäischen Länder“ (S. 195, 209) haben, ausgesprochen unpräzise, da die betreffenden Passagen gerade eben nicht unbedeutende Abweichungen voneinander illustrieren.

In verschiedenen Teilkapiteln wird eine Reihe weiterer wichtiger Themen angeschnitten, die sich allerdings nur auf einige Länder beziehen. Dazu gehören z.B. *Politische und kulturelle Highlights* (Großbritannien, S. 57f.), *Gestik, Mimik und Körpersprache* (Frankreich, S. 31ff.; Niederlande, S. 87f. u.a.), *Physische Distanz und Blickkontakt* (Italien, S. 114), *Rolle der Frau im Geschäftsleben/Business* (Österreich, S. 138; Tschechien, S. 192 u.a.), *Business-Outfit* (Schweden, S. 209; Russland, S. 241f.; Schweiz, S. 170 u.a.) u.v.a. Die Verteilung dieser Teilkapitel auf die einzelnen Länder wirkt zufällig und ist sachlich nicht erklärbar.

In eine zweite Gruppe von Themen lassen sich solche einteilen, die unmittelbar an die jeweilige Sprache gebunden sind. Dazu gehören die Teilkapitel *Anrede* (mündlich und schriftlich), *Begrüßen* und *Grundvokabular*. Mit der Ein-

<sup>4</sup> Bezüglich Russland und Großbritannien handelt es sich um getrennte Teilkapitel.

beziehung fremdsprachlicher Elemente im Zusammenhang mit der Behandlung interkultureller Kompetenz berührt das Buch ein grundsätzliches Problem, das als solches von den Autoren wohl nicht erkannt wird. Zumindest wird es nicht thematisiert. Es geht dabei um die Frage des Zusammenhangs von benutztem Sprach- und benutztem Kulturcode. Für die Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen mit verschiedenen Muttersprachen gibt es hinsichtlich des benutzten Sprachcodes drei Möglichkeiten: Man bedient sich der Muttersprache von Partner A, der Muttersprache von Partner B oder einer dritten Sprache, die sowohl für A als auch B Fremdsprache ist<sup>5</sup>. Die Behandlung sprachlicher Elemente der Zielkultur im Zusammenhang mit der Darstellung der Business-Etikette macht eigentlich nur Sinn, wenn die Vermittlung von sprachlicher Kompetenz als Teil der interkulturellen Kompetenz zu den Vermittlungszielen gehört. Dies kann und will das zu rezensierende Buch jedoch nicht leisten. Es bleibt die Frage, welche Funktion die Teilkapitel über *Anrede* und *Begrüßen* eigentlich haben oder konkret: Wie relevant ist die Information, dass tschech. *milostivá paní* deutsch „Gnädige Frau“ (S. 188) oder poln. *Głoszabierze pan wiceprezes Kozłowski* deutsch „Das Wort ergreift Vizevorsitzender Kozłowski“ (S. 175) heißt, für jene, die nicht Tschechisch bzw. Polnisch können<sup>6</sup>. Diejenigen, die dagegen Tschechisch bzw. Polnisch können, werden dieses Wissen mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits haben – und sich überhaupt weite Bereiche der interkulturellen Kompetenz, die nicht direkt an die Sprache gebunden sind, über den Erwerb der Fremdsprache angeeignet haben. Damit gehören sie sicherlich gar nicht mehr zu den Adressaten des Buches.

Auch die Beschreibungen der Konventionen für das Siezen bzw. Duzen in den verschiedenen Kulturen sind problematisch. In Bezug auf Schweden erfährt man beispielsweise, dass sich dort Geschäftsleute prinzipiell duzen. Der Leser, der Schwedisch kann, weiß das natürlich. Da der größte Teil der Kommunikation zwischen Deutschen und Schweden jedoch nicht auf Schwedisch (sondern auf Deutsch oder Englisch) ablaufen dürfte, ergibt sich vor allem die Frage, wie sich der des Schwedischen nicht Kundige gegenüber schwedischen Geschäftspartnern hinsichtlich der Anrede verhalten sollte – mit dem gewählten Sprachcode (z.B. Deutsch) den entsprechenden Kulturcode verwenden (also Siezen) oder deutschen Sprachcode und schwedischen Kulturcode (Deutsch sprechen und den Schweden duzen) benutzen. Hier wären Erfahrungen aus dem praktischen Geschäftsleben angebracht gewesen. Zumindest hätte dieser Punkt problematisiert werden müssen.

<sup>5</sup> Von Varianten hiervon, z.B. A und B benutzen jeweils ihre Muttersprache, weil sie vom Partner passiv beherrscht wird, soll hier der Einfachheit halber abgesehen werden.

<sup>6</sup> Insbesondere beim Fehlen phonetischer Grundkenntnisse über die betreffende Sprache

Ein anderer Themenbereich, der immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Verwendung einer dritten Sprache, die weder Muttersprache von Partner A oder B ist – in der Regel des Englischen. Die Autoren gehen an keiner Stelle auf die damit verbundenen Kulturkonflikte ein. Welchen Kulturcodes bedient sich z.B. ein Deutscher, der mit einem Franzosen auf Englisch kommuniziert? Passt er sich der englischen oder der amerikanischen Kultur an oder schneidet er seine Kommunikation auf die französische Kultur zu? Oder bleibt er bei seiner eigenen? Wählt er also beispielsweise in Geschäftsbriefen die für Frankreich typischen längeren Abschlussbemerkungen oder folgt er der strikteren britischen Form – oder evtl. der deutschen? Gleiches gilt für Visitenkarten, für Anreden usw. Auch hier hätte man sich einige Hinweise gewünscht, die m.E. viel relevanter gewesen wären als etwa die Ausführungen zur Anrede von Adligen (in Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden, Österreich, Russland, der Schweiz, Spanien und Tschechien).

Was die Kapitel zu den einzelnen Ländern generell betrifft, haben sich leider allzu viele Ungenauigkeiten und Fehler eingeschlichen. Das betrifft sowohl die sachlich-inhaltliche als auch die sprachliche Seite.

Sachlich falsch ist beispielsweise die Feststellung, dass die Schweiz kein Mitglied der UNO sei (S. 170). Auch wenn das Land erst 2002 der Organisation beitrug, hätte dies von den Autoren vermerkt werden müssen<sup>7</sup>. Veraltete Angaben werden auch im Teilkapitel *Politik und Religion* über Tschechien gemacht. In diesem Land sehen sich nicht 40% der Bevölkerung als Atheisten (S. 194), sondern 58%, dem katholischen Glauben gehören nicht 40%, sondern lediglich 26% an. Die von den Autoren verwendeten Zahlen gehen auf die Erhebung von 1991 zurück, die neueren Angaben von 2001 sind nicht berücksichtigt, was bei einer derart markanten Veränderung der Religionszugehörigkeit in Tschechien ein bedeutender Mangel ist.

Auch die Behauptung, dass die Prager Universität die älteste Europas sei (S. 189), ist zumindest problematisch, da die Gründung zahlreicher Universitäten in Italien, Großbritannien und auch Frankreich weiter zurückreicht.

Eine Häufung von Fehlern und Ungenauigkeiten findet sich im Kapitel über Russland. So führen die Autoren aus, dass Zar Nikolaus II. gezwungen wurde, Russland zu verlassen und nach Frankreich zu gehen, um die Europaorientierung des Landes zu unterbinden und dem Kommunismus eine Chance zu geben (S. 212). Bekanntlich wurde der letzte russische Zar 1918 in Russland ermordet. Die Behauptung, dass man in Russland Mitglied der Akademie der Wissenschaften

---

<sup>7</sup> Das Vorwort datiert vom Februar 2004.

sein müsse, um Bücher und Artikel veröffentlichen zu dürfen (S. 218), entbehrt jeder Grundlage.

Kritisch zu betrachten ist außerdem eine ganze Reihe allzu simpler, nicht verifizierbarer Generalisierungen: „Russen können sich Namen sehr gut merken“ (S. 216) oder „Franzosen haben eine schnelle Auffassungsgabe...“ (S. 22) u.ä. In einem Buch, das über die Verhältnisse in anderen Lebenswelten aufklären will, wirkt die Verwendung von Stereotypen – zumindest solchen, die nicht vom jeweiligen kulturellen Umfeld abgeleitet sind, – unseriös. Nun sind, wie Ehrhardt (2003, 159) feststellt, stereotype Vorstellungen über andere Lebenswelten durchaus von Bedeutung, indem sie nämlich die interkulturelle Kommunikation beeinflussen. Zu diesem Thema hätte man sich systematische Ausführungen auf dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen der zahlreichen von den Autoren interviewten Manager gewünscht. Das betrifft sowohl bei Deutschen verbreitete Stereotype hinsichtlich der jeweiligen anderen Lebenswelten, als auch solche Stereotype, die sich bei Vertretern anderer Lebenswelten über Deutschland und die Deutschen finden und mit denen deutsche Geschäftsleute in anderen Kulturen konfrontiert werden.

Die zahlreichen sprachlichen Fehler, welche die – nach meiner Auffassung überflüssigen (s.o.) – fremdsprachlichen Beispiele aufweisen, unterstreichen die Schwierigkeit des Unterfangens, derart unterschiedliche Lebenswelten korrekt darzustellen. Besondere Schwierigkeiten ergeben sich dabei für das Russische, da die Kenntnis des kyrillischen Alphabets beim Leser nicht vorausgesetzt werden kann und die Autoren gezwungen sind, eine Umschreibung mit lateinischer Schrift zu wählen, wofür im Deutschen das Transkriptions- oder das Transliterationssystem zur Verfügung stehen. Uhl und Uhl-Vetter entscheiden sich für die Transkription, die sie jedoch so kreativ und inkonsequent anwenden, dass jeglicher professionelle Charakter verloren geht. So finden sich für ein und dasselbe Wort unterschiedliche Transkriptionen: *gosposcha* (korrekt) und *gospascha* (S. 215) für „Frau“, *towaritsch* und *towaritschsch* (korrekt) (S. 216) für „Genosse“, *prejatno* und *prijatno* (korrekt) (S. 222) für „angenehm“ usw. An anderer Stelle wird die im Englischen übliche Umschreibung verwendet: *imya* (S. 215) für „Vorname“ (In der deutschen Transkription korrekt *imja*), *otchestvo* (S. 215) für Vatersname (In der deutschen Transkription korrekt *otschestwo*) usw.

Es finden sich aber auch Fehler, die nicht auf Probleme mit der Transkription zurückzuführen sind: „Guten Appetit“ heißt nicht *Prejatnaja apetita*, sondern *Prijatnogo apetita* usw.

Fehler weisen auch die Beispiele anderer Sprachen auf – etwa des Tschechischen. „Auf Wiedersehen“ heißt weder *nashledanous* (S. 186) noch *na zhledanou* (S. 195), sondern *na shledanou*. Das tschechische Wort für „Sliwowitz“ ist nicht *slovpvice* (existiert meines Wissens in keiner slawischen Sprache), sondern

*slivovice*, und beim Grundvokabular sollte für „Herr“, „Frau“ und „Fräulein“ im Tschechischen einheitlich entweder der Nominativ oder (besser) der Vokativ angeführt und nicht beide vermischt werden - *pane* (Vok.), *paní* (Vok.), *slečna* (Nom.) (S. 195).

Resümierend kann festgehalten werden, dass das anzuzeigende Buch einen Einblick in für das Geschäftsleben relevante Bereiche der jeweiligen Gesellschaften gibt und damit einen Beitrag zur Vermittlung einer interkulturellen Teilkompetenz (nämlich Wissen über das Funktionieren bestimmter Bereiche in anderen Lebenswelten) leistet. Beeinträchtigt wird die Darstellung durch den uneinheitlichen Aufbau, das fehlende Konzept des Verhältnisses von Sprach- und Kulturcode und die gänzlich inakzeptable Menge von sachlichen und sprachlichen Fehlern. Letzteres zeigt, dass die eingangs geäußerte Skepsis bezüglich der Validität der Ergebnisse berechtigt ist. Das Projekt ist allzu breit angelegt und führt dadurch zu einer oberflächlichen Darstellung der gewählten Themen. Für diejenigen, die sich ernsthaft für Business-Etikette in Europa interessieren, wird das Buch kaum eine Hilfe sein.

*Holm Fleischer*

Bolten, Jürgen (2001): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.

Erhardt, Claus (2003): Diplomatie und Alltag. In Bolten, Jürgen/Ehrhardt, Claus (Hrsg.) (2003). *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis. 135-166.

Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2003): Die Lebenswelt als unbefragter Boden der natürlichen Weltanschauung. In Bolten, Jürgen/Ehrhardt, Claus (Hrsg.) (2003). *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis. 43-60.