

Babylon ist überall! – Sprache als Ressource im organisationalen
Kontext

Andreas Müller, Karlsruhe

Diversity und Diversity Management

30.-31. Mai 2008, FU Berlin

amueller@merkur-fh.org

Gliederung

1. Voraussetzungen und Ziele
2. Zusammenhänge zwischen Mehrsprachigkeit und Arbeit
 - die eigene Mehrsprachigkeit
 - die soziale Determination mehrsprachigen Arbeitens
 - die Bedeutung der Mehrsprachigkeit im Unternehmen
3. Mehrsprachigkeit als Erfolgsfaktor
4. Führen mit Sprachen

1. Voraussetzungen und Ziele

- ein **linguistisch-anthropologisches Projekt** (Ethnographie der Kommunikation, Industrieanthropologie, interaktionale Soziolinguistik) und Folgearbeiten
- Beobachtungen: **kommunikative Muster** und die Fachkommunikation in Organisationen sind keineswegs auf zweckrationale Formen beschränkt
 - Gegenpole *institutional* und *sociable talk* (Drew/Sorjonen 1997)
 - Gegenpole *kooperationsbezogene* und *soziale Kommunikation* (Brünner 2000)
 - **sozio-funktionale Fluchtpunkte teilnehmerseitiger Beobachtungsleistungen** (Müller/Thörle 2005)
- anschließbare Fragen: was motiviert die Variation, inwiefern ist das manifeste Vorkommen des kommunikativen Formenmix arbeitsrational bzw. lebensweltlich **kontextualisiert**, wie kann kommunikative Vielfalt sinnvoll genutzt werden?

1. Voraussetzungen und Ziele

- **handlungstheoretische Perspektive**: sprachliche Formen repräsentieren soziale (kollektive, sozio-kognitive) Interpretationsmodelle und Identitätskonstruktionen aus unterschiedlichen Domänen (Arbeits-/Lebenswelt/Kulturspezifika) und konstituieren diese zugleich
- **diskursanalytische Perspektive**: die Bedeutung von mikrostrukturellen Elementen des formellen und informellen Handelns muss im Rahmen der Konstituiertheit des sozialen Kontextes rekonstruiert werden
- **kritische Perspektive**: insofern sie wirklichkeitskonstitutiv sind, ist die Bedeutung kommunikativer Formen ideologisch zu bewerten
- **systemische Perspektive**: sie bilden eine wichtige Größe im gesellschaftlichen Normengefüge und sind ideational repräsentiert

Einleitendes Beispiel

(D-M1:334)

- 1 WL warum herr Fettle. Im grunde genommen habe ich die
2 gleiche erfahrung selber auch mal gemacht. Ich habe nämlich vor
3 etwas über zwanzig jahren, in einer ähnlichen situation, habn wir zu
4 zweit und zu dritt mal einen ein halbes dutzend flaschen waldulmer
5 rotwein getrunken. Des iss ein absoluter spitzenrotwein der solche
6 ähnlichen preise und qualitäten damals hatte, und ich wurde denn
7 damals zitiert, persönlich vorgeladen, zum herr Gerhold, wer den noch
8 kennt, und
- 9 M4 hat der gesacht junge du hast=n guten geschmack, hä?
10 ALLGEMEINES GELÄCHTER
- 11 WL hat der gesacht, richtich, er hat aber auch dazu gesacht, äh, bitte nie
12 wieder. Ähm das hat der etwas anders gesacht, aber naja, also wie
13 gesacht bitte meine herrn, äh

**Parabel, rekonstruktive Form,
relationale (*sociable*) Elemente**

**Erzählzeit
Alltagspraxis**

1 WL warum herr Fettle. Im grunde genommen habe ich die
2 gleiche erfahrung selber auch mal gemacht. Ich habe nämlich vor
3 etwas über zwanzig jahren, in einer ähnlichen situation, habn wir zu
4 zweit und zu dritt mal einen ein halbes dutzenden flaschen waldulmer
5 rote wein getrunken. Des iss ein absoluter spitzenrotwein der solche
6 ähnlichen preise und qualitäten damals hatte, und ich wurde denn
7 damals zitiert, persönlich vorgeladen, zum herr Gerhold, wer den noch
8 kennt, und
9 M4 hat der gesacht junge du hast=n guten geschmack, hä?
10 ALLGEMEINES GELÄCHTER
11 WL hat der gesacht, richtich, er hat aber auch dazu gesacht, äh, bitte nie
12 wieder. Ähm das hat der etwas anders gesacht, aber naja, also wie
13 gesacht bitte meine herrn, äh

**persönliche
Erfahrung**

Substandard, Pronomenwechsel

Reaktion auf Schwellensenkung

**Parabel, rekonstruktive Form,
sozial distinktive (?institutional)
Elemente**

Standvermögen

Dienstalter

1 WL sagen warum herr Fettle. Im grunde genommen habe ich die
2 gleiche erfahrung selber auch mal gemacht. Ich habe nämlich vor
3 etwas über zwanzig jahren, in einer ähnlichen situation, habn wir zu
4 zweit und zu dritt mal einen ein halbes dutzend flaschen waldulmer
5 rotwein getrunken. Des iss ein absoluter spitzenrotwein der solche
6 ähnlichen preise und qualitäten damals hatte, und ich wurde denn
7 damals zitiert, persönlich vorgeladen, zum herr Gerhold, wer den noch
8 kennt, und
9 M4 hat der gesacht junge du hast=n guten geschmack, hä?
10 ALLGEMEINES GELÄCHTER **Metaevaluation**
11 WL hat der gesacht, richtig, er hat aber auch dazu gesacht, äh, bitte nie
12 wieder. Ähm das hat der etwas anders gesacht, aber naja, also wie
13 gesacht bitte meine herrn, äh

Weinkenner, Gourmet

1. Voraussetzungen und Ziele

- Zwischenfazit
 - Rekurs auf (kollektives) Alltagswissen evoziert **Bewertungsinstanzen**, impliziert kollektive **Entscheidungsgrundlagen**
 - alltagsethische Bemessensspielräume, organisationale Normen und kulturelle Determinierungen können **komplexe Cluster** ausbilden
 - These: stilistische Variationen und Mehrsprachigkeitsverwendungen wirken konstituierend und sind daher wichtige **Faktoren für kulturellen (und wirtschaftlichen) Wandel**
- Untersuchung von stilistischer Variation und Mehrsprachigkeit im Hinblick auf wirtschaftliche Bedeutung

2. Zusammenhänge zwischen Sprache und Arbeit

- die eigene Mehrsprachigkeit
 - der lokale oder der regionale **Dia-Lekt** (Berlinerisch)
 - **schulische** Mehrsprachigkeit (Oxford English)
 - sekundär **sozialisierte** Mehrsprachigkeit ("Englishes")
 - Mehrsprachigkeit der **Branchen** (Versicherungschinesisch)
 - Mehrsprachigkeit der **Mitarbeitergruppen** (Beamtendeutsch, Kadaversprachen)
- Mehrsprachigkeit ist weltweit der unmarkierte Normalfall!

2. Zusammenhänge zwischen Sprache und Arbeit

- die soziale Determination mehrsprachigen Arbeitens
 - Mehrsprachigkeit findet in **Netzwerken** statt
 - die Faktoren, die die Sprachwahl im **operativen Geschäft** beeinflussen, sind vielfältig
 - die Wahl der Sprache in der **Managementkommunikation** ist von Makrofaktoren (Demographie, Bildungsstandards) ebenso abhängig wie von Mikrofaktoren (Ort, Zeit, Medium) (Bäck 1994)
- Mehrsprachigkeit (als Teil einer "Multi-Kodalität") wird am Arbeitsplatz zunehmend zum Normalfall!

Beispiele 

Illustration 1: Kleinräumige stilistische Verschiebung

Abteilungs- und Produktionsleiter im Gespräch, Automobilzulieferer, Süddeutschland 1999 (vgl. Müller 2006)

- 1 AL so und wo hapert=s jetzt an der Umsetzung? (.)
- 2 PL es hapert einfach daran, dass der Herr
- 3 Kraus dann vom a.p.c. Band heftig (.) ähm (.) angefragt
- 4 wird und vom f.b.g. (.) **Die schreien lauter auf gut**
- 5 **Deutsch**, beziehungsweise die ham, äh, die argumentiern, sie
- 6 haben größere Stückzahlausbringungen, wenn da, wenn=s
- 7 dort klemmt, da ist der Kraus wichtiger als bei uns.
- 8 AL Gut, aber er is ja nich weg, wenn er [...]

Illustration 2: Kleinräumiger Sprachwechsel

Angestellte der städtischen Wasser- und Stromversorgung im Gespräch mit Kundin, A Coruña, Spanien, um 2000 (vgl. Prego 2007)

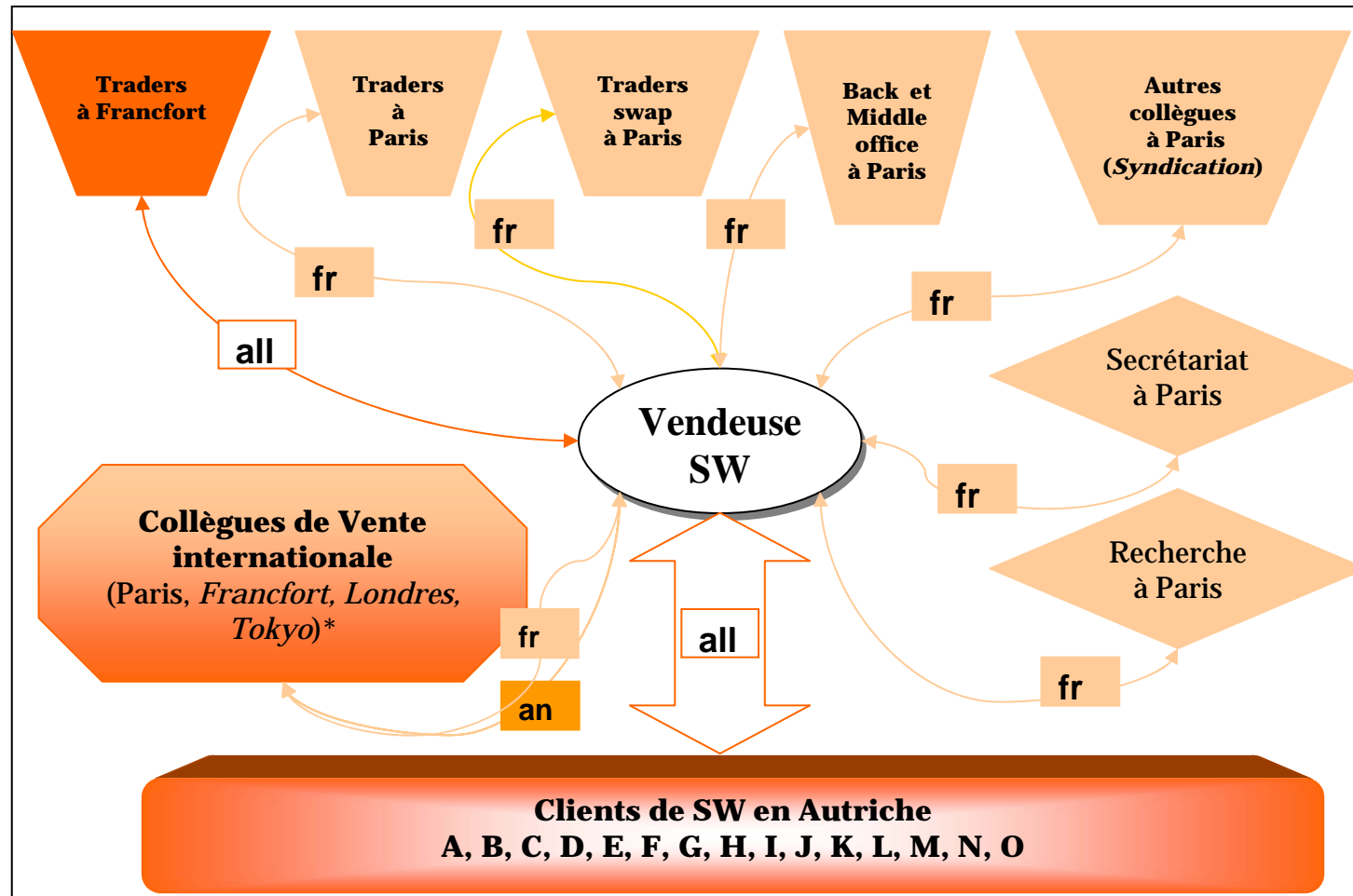
- 1 E porque yo también me llamo María Isabel
- 2 C ah también ¿pues entonces somos tocayas?
- 3 E sí sí sí sí
- 4 C bueno (.)
- 5 E tenemos un nombre muy bonito
- 6 C y claro que sí (.)
- 7 E ¿y a usted cómo le llaman?
- 8 C **a mí me chaman Marisa**
- 9 E ¡bueno!

Illustration 3: sozio-kulturelle Determiniertheit des Beziehungshandelns in interkulturell besetzten Teams

Videosequenz aus Materialien des bfz, Katharina v. Helmolt



Illustration 4: Das multilinguale Netzwerk von Mitarbeitern



„Logogramm“ der Sprachwahl-Verhaltensmuster einer Mitarbeiterin (Investmentbank/Paris) (aus: Mrázová, Zofia (2005): Le choix des langues dans une équipe de vente multinationale en France. Communication externe avec les clients, et interne au sein de l'entreprise, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien. S. 91, zit. n. Lavric, i.Dr.)

Illustration 5: Einflussfaktoren bei der Sprachwahl

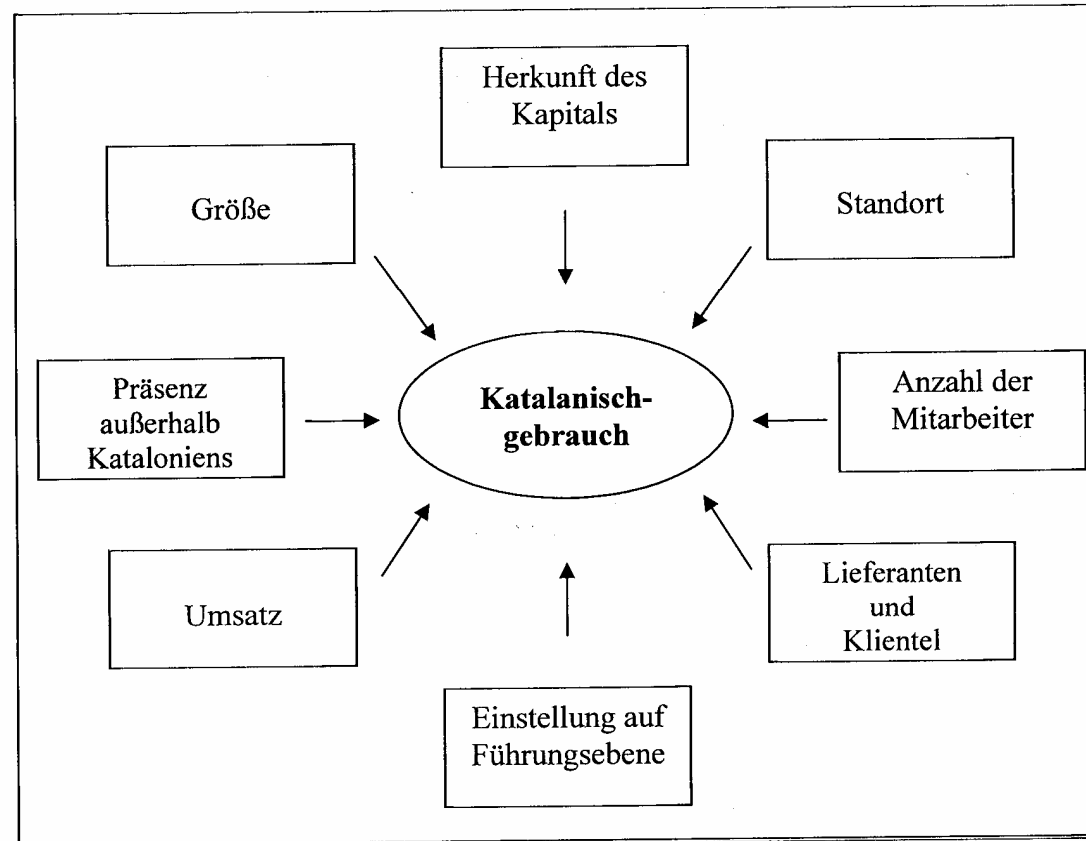


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den katalanischen Sprachgebrauch
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tudela 1993; Querol Puig 2003

(aus: Werner, Alexandra (2006): Mehrsprachigkeit und Wirtschaft in Katalonien. Sprachgebrauch im Spannungsfeld von Effizienz und Identität. Universität Mannheim. Diplomarbeit. S. 45)

2. Zusammenhänge zwischen Sprache und Arbeit

- die Bedeutung der Mehrsprachigkeit im Unternehmen
 - Mehrsprachigkeit wird zu einer *a priori*-Bedingung des internationalen Arbeitens (**Einstellungskriterium**)
 - **positive Einstellungen** gegenüber der Mehrsprachigkeit wirken **erfolgsfördernd** (vgl. Crusherspares Ltd., Queen's Award 2005)
 - negative Einstellungen wirken **erfolgsmindernd**
 - die Entscheidung für eine **Konzernsprache** muss auf die unteren Ebenen erfolgreich kommuniziert und heruntergebrochen werden – aber was geschieht dann dort?
- Mehrsprachigkeit (und nicht allein die Einsprachigkeit des Konzerns) ist ein Erfolgsfaktor!

Illustration 6: Einstellungskriterium Mehrsprachigkeit

versiert im Umgang mit Zahlen und verfügen über sehr gute Sprachkenntnisse in Englisch und Italienisch. Weitere Kenntnisse in Spanisch und/ oder Französisch wären von Vorteil. EDV-Kenntnisse (Office 2003) sowie Erfahrung mit

Zum Kernbereich Ihres Aufgabengebietes zählt die automatische Erstellung von Rechnungen für John Deere Werke und andere John Deere Einheiten in Europa. Hierfür stehen Sie in ständigem Kontakt zu unseren Werken. Die Eingabe

Gute Englischkenntnisse; weitere Sprachen wie Französisch oder Polnisch von Vorteil

John Deere Mitarbeiter nutzen durch internationale Unternehmensaktivitäten sowie durch umfassende Förderung und Weiterbildung beste Chancen für beruflichen Aufstieg und persönliche Entfaltung.

Sprachkenntnisse in Englisch und Italienisch Kenntnisse in Spanisch und/ oder Französisch Vorteil. EDV-Kenntnisse (Office 2003) sowie E SAP R/3 setzen wir voraus. Genauigkeit, Gewiss und die Fähigkeit, auch unter Termindruck zu arbeiten für Sie selbstverständlich.

Wenn Sie an dieser verantwortungsvollen Aufgabe interessiert sind, senden Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe des Gehaltswunsches frühest möglichen Eintrittstermins bitte an:

John Deere Central Service:
Human Resources, Steubenstr. 36-42, 68163 I
E-Mail: DCEOHumanResources@JohnDeere.com

Wenn Sie mehr über unser Unternehmen erfahren möchten, besuchen Sie unsere Homepage im Internet www.JohnDeere.de.

QUALITÄTSBEWUSST

JOHN DEERE

Partner haben wir windparks mit einem volumen von über 300 MW entwickelt und gebaut (on- und Off-shore). Über 200 MW befinden sich derzeit in der Pipeline. Zur Stärkung unseres Teams in Ladenburg suchen wir schnellstmöglich eine/n

Kaufmännischer Projektmanager (m/w)

Aufgaben

- Kaufmännische Begleitung von Projektkalkulationen, -evalierungen, -entwicklungen und -realisierungen sowie des Betriebs von Windparks
- Mitwirkung beim Projektcontrolling und -reporting sowie der Budgetplanung
- Vertragsmanagement
- Kaufmännische Begleitung von Projektgesellschaften im In- und Ausland
- Mitwirkung bei der Erstellung von Monats- und Jahresabschlüssen und Begleitung der Prüfung

Anforderungen

- Abgeschlossenes kaufmännisches Fachhochschul- / BA-Studium oder eine kaufmännische Ausbildung mit begleitender Berufserfahrung
- Sehr gute MS Office Kenntnisse (insbesondere MS EXCEL)
- Gute Englischkenntnisse; weitere Sprachen wie Französisch oder Polnisch von Vorteil
- Kenntnisse im Bereich Accounting/Reporting
- Solide Projektmanagementkenntnisse, Erfahrung in Auslandsprojekten (idealerweise Windkraftprojekte) und in Projektcontrollingsysteme von Vorteil
- Sicher in der Kommunikation mit verschiedenen Ansprechpartnern
- Belastbar und flexibel im Umgang mit wechselnden Anforderungen
- Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit mit hoher Eigeninitiative

Was wir Ihnen bieten

- Hoch motiviertes Team aus Kaufleuten, Ingenieuren und Juristen
- Modernes, stark expandierendes Unternehmen mit flachen Hierarchien und offener Kommunikation
- Eigenverantwortung in anspruchsvollen Projekten und ein hohes Maß an persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten sowie guten Entwicklungsmöglichkeiten
- Ein attraktives Gehalt, flexible Arbeitszeiten und die Chance, mit uns weiter zu wachsen

Sie wollen Teil unserer Erfolgsgeschichte werden?

Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung (bitte per E-Mail) mit Angabe Ihres möglichen Einstellungstermins sowie Ihren Gehaltsvorstellungen! Mit dem Recruiting für diese Position haben wir unseren Partner, die ADP Employer Services GmbH beauftragt. Ihre Ansprechpartnerin ist Frau Ina Zigan, Tel. 0351/26627-421, E-Mail: ina.zigan@de.adp.com. Allgemeine Informationen zu unserem Unternehmen entnehmen Sie bitte unserer homepage www.renergys.com.

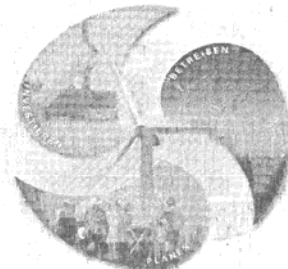


Illustration 7: Erfolgsminderung durch mangelnde Mehrsprachigkeit

- Elemente der Minderung
 - Schwierigkeiten mit Ansprechpartnern, Lieferanten und Vertrieb
 - Unfähigkeit, Messebesuche effektiv zu nutzen
 - schlechte Übersetzungen, Konfusion
 - günstige Gelegenheiten verstreichen ungenutzt
 - Fehlen kultureller Adaptationsfähigkeit
 - mangelndes Vertrauen und Selbstwertgefühl
 - Mängel in der Terminverfolgung
 - Kunde hat Zugangsschwierigkeiten zu Produktinformationen

(diese und ff. Angaben aus: The Nuffield Languages Inquiry (2000):
Languages. The next generation. London, zit. nach: CILT,
talkingworldclass.pdf, Zugriff zuletzt Dez. 06.)

2. Zusammenhänge zwischen Sprache und Arbeit

- die Bedeutung der Mehrsprachigkeit im Unternehmen
 - Mehrsprachigkeit wird zu einer *a priori*-Bedingung des internationalen Arbeitens (Einstellungskriterium)
 - positive Einstellungen gegenüber der Mehrsprachigkeit wirken erfolgsfördernd (vgl. Crusherspares Ltd., Queen's Award 2005)
 - negative Einstellungen wirken erfolgsmindernd
 - die Entscheidung für eine Konzernsprache muss auf die unteren Ebenen erfolgreich kommuniziert und heruntergebrochen werden – aber was geschieht dann dort?
- Mehrsprachigkeit (und nicht allein die Einsprachigkeit des Konzerns) ist ein Erfolgsfaktor!

3. Mehrsprachigkeit als Erfolgsfaktor 1/3

- Sprachenwahl auf den Ebenen des alltäglichen Geschäfts
 - die Wahl der Sprache ist im operativen Geschäft ständig zu **entscheiden**
 - die Sprachenwahl ist **dynamisch, multi-kausal, von hohem neuro-linguistischen Anspruch** und sie beeinflusst das Arbeitsergebnis
 - der Anfang eines Gesprächs kommt einer **Vertragsverhandlung** gleich, bei der die Gesprächspartner ihre Identität, ihre Ressourcen aufs Spiel setzen
- ein effizienter Umgang mit der Sprachenwahl kann über Führungsinstrumente heruntergebrochen werden

3. Mehrsprachigkeit als Erfolgsfaktor 2/3

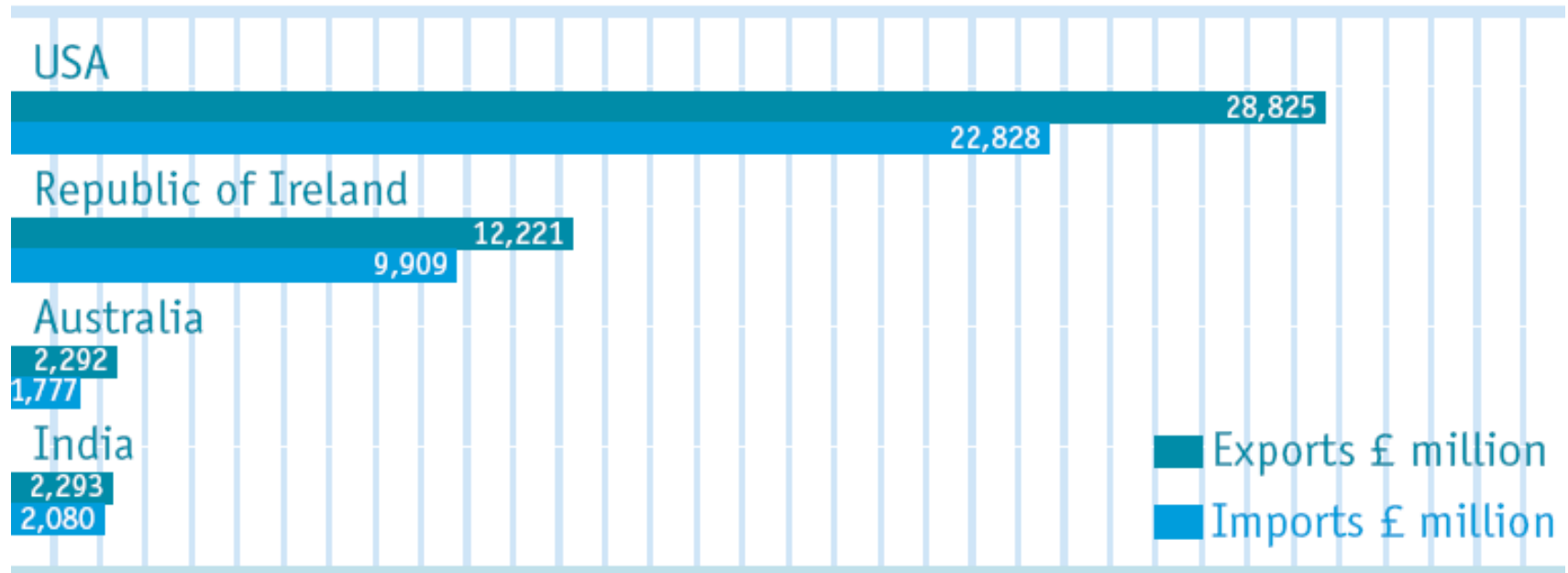
- Sprachenwahl auf Unternehmensebene
 - organisationale, politische und linguistische Diversifizierungen sind kommunikativ hergestellte **Wirklichkeitskonstruktionen** (der "Belegschaft")
 - die Sprachenwahl ist ein Faktor einer auf **Identifizierung** zielenden Unternehmenspolitik (der "Führung")
 - Mehrsprachigkeit ist ein Element des unternehmerischen **Strukturwandels** und muss mit dem Ziel der Einstellungs- und Verhaltensänderung kommuniziert werden
 - der Aufwand kann gestaffelt werden – von der Akzeptanz des Vorhandenen zum Implementieren statischer und dann dynamischer Medien – und bleibt gering im Verhältnis zum wirtschaftlichen **Effekt**
- ein Unternehmen, das die Sprachenwahl effizient nutzen will, muss eine diesbezügliche Strategie entwickeln!

3. Mehrsprachigkeit als Erfolgsfaktor 3/3

- Sprachenwahl auf nationaler Ebene, Bsp.: Englisch als Garantie?
 - nur 6% der Erdbevölkerung sind englische Muttersprachler
 - 75% aller Menschen sprechen überhaupt kein Englisch
 - 80% aller britischen Manager sprechen keine andere Sprache als Englisch
- keine Überraschung?
 - die Handelsbilanz der englischen Wirtschaft ist negativ für alle Länder, in denen Englisch nicht automatisch die Sprache des Kunden ist!

Mehrsprachigkeit und Handelsbilanz

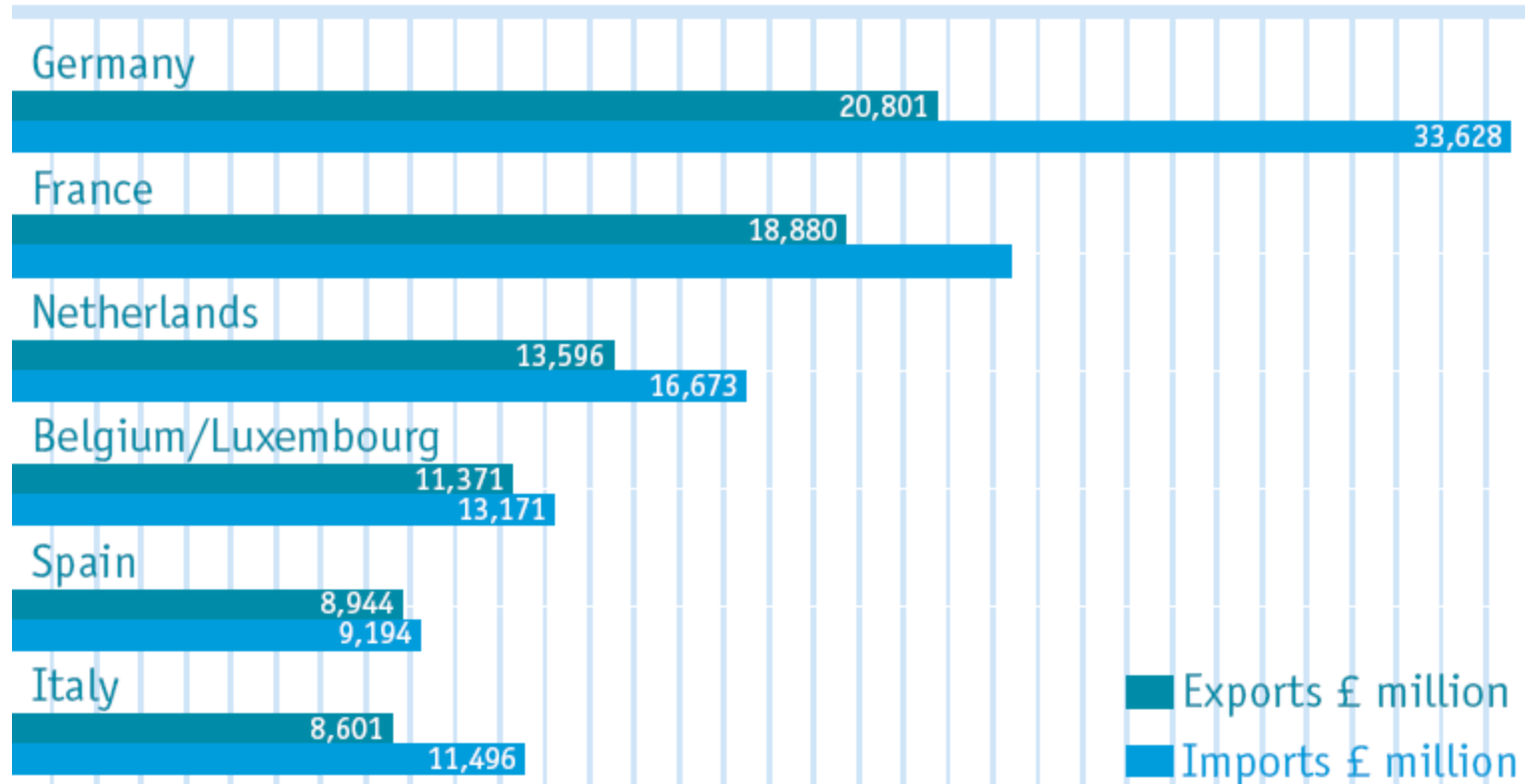
Where English is the language of our customers, we sell more than we buy:



(aus: The Nuffield Languages Inquiry (2000): Languages. The next generation. London, zit. nach: CILT, talkingworldclass.pdf, Zugriff zuletzt Dez. 06.)

Mehrsprachigkeit und Handelsbilanz

However, where the language of our customers is not English, we buy more than we are able to sell:



4. Führen mit Sprachen

- Linguistische Aspekte
 - Revision sozialer **Kernkonzepte** von "Sprache", "Kommunikation", "Identität", "Kultur"
 - Revision der **Bedeutung von Fachbegriffen** i.S.v. wertbesetzten Trägern kultureller Identität
 - linguistische Diversität im **Führungshandeln** etablieren
- Sprachwahl und -anwendungen
 - Ausgewogenheit von **sprachlicher Effizienz** und **sozialer Identität**, Vermeiden **ideologischer** Konflikte
 - Unterscheidung von Primärsprachen, Verkehrssprachen und Fremdsprachen
 - sprachliche **Akkommodationen** üben und umsetzen
 - Mehrsprachigkeit kommunizieren

4. Führen mit Sprachen

- Mehrsprachige Teams
 - konzeptuelle **Ursachen des Handelns** klären
 - ritualisierte **Mechanismen** reflektieren
 - synergetische **Potenziale** des Sprachen- und Identitätsmix nutzen
- Ziel
 - **Entwicklung einer Mehrsprachigkeitsstrategie als Teil der integrierten Unternehmenskommunikation und als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Quellen (in Auswahl)

- Bäck, Bernhard (2004): Code choice im österreichischen Export in die Romania. Ein Modell und drei Fallstudien. Dissertation. Wirtschaftsuniversität Wien.
- CILT, The National Centre for Languages, 2005, UK:
<http://www.cilt.org.uk/key/talkingworldclass.pdf>, letzter Abruf: 1.12.06.
- Goffman, Erving (1991): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kameyama, Shinichi/Meyer, Bernd (Hg.) (2007): Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main: Lang.
- Lavric, Eva (i.Dr.): Code choice in der internen und externen Unternehmenskommunikation. In: Menz, Florian/Müller, Andreas P. (Hg.) (i. Dr.): Organisationskommunikation. München/Mering: Hampp.
- Müller, Andreas (2006): Sprache und Arbeit. Tübingen: Narr.
- Müller, Andreas (2007): *Babylon ist überall* – Führen mit fremden Sprachen und in fremden Kulturen. In: Becker, Lutz/Ehrhardt, Johannes/Gora, Walter (Hg.) (2007): Führungspraxis und Führungspersönlichkeit. Düsseldorf: Symposium. 299-314.
- Prego Vázquez, Gabriela (2007): Los recursos interaccionales del poder como mecanismos de negociación de identidades profesionales. In: RILI, Revista Internacional de Lingüística Iberoamericana, Vol. V (2007) N° 1 (9). Koord. Müller, Andreas/Schrader-Kniffki, Martina/Kluge, Bettina. Frankfurt/Madrid: Vervuert.
- The Nuffield Languages Inquiry (2000): Languages. The next generation. London.
- Werner, Alexandra (2006): Mehrsprachigkeit und Wirtschaft in Katalonien. Sprachgebrauch im Spannungsfeld von Effizienz und Identität. Diplomarbeit. Universität Mannheim.