



Teambuilding zu Babylon – Sprachdiversität in multinationalen Teams

Multinationale Teams gelten als Erfolgsgaranten für globalen Wissensaustausch und Innovation, stoßen jedoch häufig auf Kommunikationsbarrieren zwischen Kollegen/innen unterschiedlicher Muttersprachen. Zusammen mit Professor Dr. Markus Pudelko, Lehrstuhl *International Business*, untersucht Dr. Helene Tenzer, warum Sprachdiversität auch im Zeitalter der Wirtschaftsweltssprache Englisch zu Effizienzverlusten führen kann und entwickelt Empfehlungen für erfolgreiches Sprachmanagement.

von Helene Tenzer

ABB's official language is poor English.

Viele Führungskräfte glauben, die Einführung einer einheitlichen Konzernsprache könne alle Kommunikationsbarrieren beseitigen. Ex-ABB Chef Göran Lindahl erkannte dies als Fehleinschätzung und versuchte, den Erwartungsdruck auf seine Mitarbeiter abzubauen. Basierend auf 130 Interviews mit Topmanagern, Teamleitern/innen und -mitarbeitenden aus sechs Automobil- und IT-Konzernen zeigt meine Habilitationsschrift die weitreichenden Folgen von Sprachdiversität und entwickelt Empfehlungen für erfolgreiches Management vielsprachiger Teams.

Sprachkompetenz ist Macht

Ein Teilprojekt meiner Habilitation (*Journal of World Business* 2017, ausgezeichnet mit dem *Best Article Award* der Zeitschrift) zeigt, wie die Wahl einer offiziellen Teamsprache das Machtgefüge von Teams beeinflusst. Führungskräfte mit Schullenglisch können ihre Weisungsbefugnis gegenüber deutlich eloquenteren Muttersprachlern nur schwer geltend machen, was ihre Koordinationsfunktion einschränkt. Expertenmeinungen verhallen ungehört, wenn sie stockend oder verspätet vorgebracht werden. Da Teammitglieder meist nach komplementären Fähig-

keiten ausgewählt werden, ist es höchst problematisch, diese Beiträge zu verlieren. Je größer das Gefälle in den Sprachkompetenzen von Mitarbeitenden, desto stärker sind diese effizienzhemmenden Machtverschiebungen.

Sprachbarriere als Vertrauensbarriere

Interdependente Teamarbeit lebt zudem von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Wie ein weiteres Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit Prof. Pudelko zeigt (*Journal of International Business Studies* 2014), beeinträchtigen Sprachbarrieren jedoch auch dieses Fundament



Teamleiter/innen und -mitarbeitende müssen Sprachbarrieren proaktiv und kollaborativ bewältigen, um Effizienzverluste zu minimieren. (Bild: Gerd Altmann/pixabay)



für Teamerfolg. Fachliche Experten/innen genießen oft das Vertrauen ihrer Kollegen/innen. Sie gewinnen dieses jedoch nur, wenn sie ihre Expertise in der Fremdsprache effektiv artikulieren können. Die Angst, aufgrund mangelnder Sprachkompetenz benachteiligt zu werden, schürt zusätzliche Unsicherheiten. Sprachliche Missverständnisse und Abstimmungsprobleme lassen Kollegen zudem oft unzuverlässig erscheinen und untergraben die gemeinsame Vertrauensbasis.

Sprachdiversität im virtuellen Raum

Durch die abrupte Verschiebung von großen Teilen unserer Arbeit ins Home-Office forderte die Corona-Pandemie einen plötzlichen Umstieg von Teamarbeit in den virtuellen Raum. Unsere Studie in virtuellen Teams (*Journal of International Business Studies* 2016, nominiert für den *Best Paper Award des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft*) belegt jedoch massive Einflüsse von Sprachbarrieren auf den Wissensaustausch in Telefon- und Zoom-Konferenzen. Gleichzeitig einer fremdsprachlichen Konversation zu folgen, unterschiedlichste Akzente zu



PD Dr. Helene Tenzer ist akademische Rätin am Lehrstuhl für International Business. Ihre Forschung beschäftigt sich mit multinationalen, virtuellen und agilen Teams, Sprachdiversität und Verhalten in Organisationen. (Bild: privat)

verstehen, komplexe fachliche Inhalte zu durchdenken und Antworten zu formulieren überlastet viele Teilnehmer. Die Betroffenen greifen verstärkt zu schriftlichen Medien wie Emails, die ihnen vermeintliche Kontrolle über den Informationsfluss geben, für die Aushandlung kontroverser

Innovationsvorhaben jedoch ungeeignet sind. Chatsysteme erlauben schriftlichen, aber dennoch schnellen Austausch, reduzieren damit die Marginalisierung schwächerer Sprecher/innen und fördern die Wissensverarbeitung in virtuellen Teams.

Sprachmanagement als Lösungsansatz

Während interkulturelle Trainingsangebote in vielen Unternehmen bereits Standard sind, werden Sprachbarrieren noch häufig vernachlässigt. Fazit unserer Arbeit ist, dass effizientes Management von Sprachdiversität in multinationalen Teams ein Umdenken auf allen Ebenen erfordert. Personalmanager sollten Sprachkompetenzen bei der Rekrutierung bedenken und Projektleiter sollten Teams auch unter diesem Gesichtspunkt zusammenstellen. Teamleiter/innen können durch einen offenen, aber entspannten Umgang ein inklusives Kommunikationsklima fördern, während Mitarbeiter/innen einerseits an ihren Sprachkompetenzen arbeiten und Hemmschwellen überwinden, andererseits aber auch Toleranz für schwächere Sprecher/innen entwickeln können. Frei nach Göran Lindahl: Nobody is perfect!

ANGEBOTE FÜR ALUMNI DES FACHBEREICHS WIWI

KOSTENLOSER ALUMNI NEWSLETTER

Unser E-Mail-Newsletter informiert Sie 2-3 mal pro Jahr über Neuigkeiten aus Forschung und Veranstaltungen an der Universität und dem Fachbereich.

Bleiben Sie informiert und verbunden!



VERNETZUNG ÜBER DIE SOZIALEN MEDIEN



wiwinetzwerk



www.facebook.com/wiwinetzwerk



Alumni Wirtschaftswissenschaft
Uni Tübingen



WiWi Alumni Tübingen

ALUMNI- VERANSTALTUNGEN

Große und kleine Alumni-Reunions, Stammtische – auch online!

Spannende Online-Seminare

Vorträge für und von Alumni

Vernetzung mit den Studierenden und Lehrenden



SIE MÖCHTEN DIE ANGEBOTE NUTZEN?
BESUCHEN SIE UNS UNTER:

www.wiwi.uni-tuebingen.de/alumni oder www.wiwi-netzwerk.com