



## Englisch als Lingua Franca in Unternehmen

Herausforderungen und Chancen von Sprachdiversität in interkulturellen Arbeitsteams

► **Multinationale Unternehmen wählen Englisch als Unternehmenssprache, weil sie davon ausgehen, dass dieses als Lingua Franca die Kommunikation über sprachliche und kulturelle Differenzen hinweg erleichtert. Allerdings unterscheiden sich in interkulturellen Teams die Erwartungen an Kommunikation: so können alltägliche Äußerungen wie Bitten oder Rückfragen bereits als unhöflich verstanden werden, wenn muttersprachliche Muster des Bittens oder Fragens in die Fremdsprache übertragen werden. Mehrsprachige Teams stehen damit vor sprachlichen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, wenn eine effiziente Zusammenarbeit und Kommunikation möglich sein soll. Im Beitrag werden anhand eines Fallbeispiels mögliche Probleme in der Lingua-Franca-Kommunikation sowie Lösungsstrategien skizziert. Hierbei werden beobachtbare Sprachpraxis sowie Einschätzungen der Teammitglieder gegenübergestellt und die Rolle der Sprachpolitik des Unternehmens herausgestellt.**

### CHRISTIANE HOHENSTEIN\*

Prof. Dr., Department Angewandte Linguistik,  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Winterthur/Schweiz

### SYLVIA MANCHEN SPÖRRI\*

Prof. Dr., Departement Life Sciences und  
Facility Management, ZHAW Zürcher  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften,  
Wädenswil/Schweiz



### Blick auf Sprachen – ein Thema für multinationale Unternehmen

Migrationsbewegungen und die Internationalisierung von Konzernen führen dazu, dass die Zahl mehrsprachiger, interkultureller Arbeitsteams zunimmt. Was tun, wenn Expertinnen und Experten aus Deutschland, Frankreich, den USA, der Türkei, Malaysia, Thailand, Großbritannien, der Slowakei und Indien gemeinsam komplexe Probleme und Lösungsvorschläge erarbeiten müssen? Aus der Diversität der Herkunftssprachen ergeben sich sprachliche Herausforderungen für das Management, für die Teams und für die Sprachpolitik des Unternehmens, denn die effiziente Bewältigung ihrer Aufgaben beruht maßgeblich auf funktionaler und unmissverständlicher Verständigung. Unternehmen sehen meist das Englische als den größten gemeinsamen Nenner für solche Situationen, da es in der Regel ermöglicht, Inhalte für alle verstehbar auszutauschen. Doch selbst bei guter Beherrschung der Sprache können Unsicherheiten im Ausdruck und im Verstehen entstehen: Vorschläge werden nicht geäußert, aus dem Gefühl, sich nicht präzise und schnell genug ausdrücken zu können, wodurch unter Umständen wertvolle Problemlösungen verloren gehen; oder die Dringlichkeit einer Anweisung wird nicht verstanden, weil sie in eine modalisierte Frage gekleidet war.

In Untersuchungen zur Leistung multinationaler, interkultureller Teams wurde gezeigt, dass interkulturelle Teams aufgrund ihrer Heterogenität zwar prinzipiell innovativere Ideen entwickeln und flexibler Entscheidungen treffen können. Allerdings dauert es, bis im Team diese Synergie erreicht wird, und der Teamaufbau ist aufwendiger als in homogenen, einsprachigen Teams (vgl. VAN DEN BERGH/LEHMANN 2004). Auf dem Weg dorthin müssen Missverständnisse und Misserfolge in Kauf genommen und überwunden werden. Diese bleiben oft lange unbemerkt oder werden bewusst nicht thematisiert (vgl. ADLER/GUNDERSEN

\* Wir danken CORINNE KOBEL für die Aufbereitung der englischen Daten, ihre Anregungen und ihre Unterstützung bei dieser Publikation. Außerdem danken wir CAROLINE WEINZINGER für ihre Bearbeitung der deutschen Daten. Besonderer Dank gilt unserem Partnerunternehmen für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Unterstützung.

2008). Dabei können verschiedene Faktoren eine Rolle spielen: die Einschätzung, dass es unnötige Zeit koste, über Irritationen im Team zu sprechen; die Unsicherheit, nicht den richtigen Ton zu treffen und so die Zusammenarbeit zu gefährden; die Hoffnung, dass es sich von selbst aufkläre. Sprache ist somit ein Faktor, der den Erfolg – oder Misserfolg – von internationalen Teams beeinflusst (vgl. STUDER/HOHENSTEIN 2011, S. 9 ff.). Neuere Studien zur Sprachpolitik in multinationalen Unternehmen zeigen, dass es dennoch für viele Unternehmen ein weiter Weg zu einer Sprachpolitik ist, die die Erfordernisse des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit verbindet (vgl. STUDER/HOHENSTEIN 2011, S. 6 ff.; MANCHEN SPOERRI/HOHENSTEIN 2010).

## Die Untersuchung

Um es Unternehmen zu ermöglichen, die Arbeit interkultureller, mehrsprachiger Teams optimal zu fördern und damit die Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit zu schaffen, fragt das Forschungsprojekt „Sprachliche Diversität in Arbeitsprozessen“ (vgl. Tab. 1) danach, wie mehrsprachige Teams effizient in einer gemeinsamen Lingua Franca miteinander kommunizieren können. Welche Probleme treten in der Kommunikation auf? Welche Strategien entwickeln langjährig kooperierende Teams, um mit ihrer sprachlichen Diversität umzugehen? Welche Rahmenbedingungen werden durch die Sprachpolitik der Unternehmen gesetzt?

Um diesen Fragen nachzugehen, konnten nach zweijähriger Vorarbeit und einem Pilotprojekt zwei Partnerunternehmen gewonnen werden, von denen eines Englisch als Lingua Franca (ELF) verwendet. Die folgende Darstellung beschränkt sich daher auf dieses Unternehmen (vgl. Tab. 1). Das Unternehmen war zur Mitarbeit bereit, weil es die Notwendigkeit einer unternehmensweiten Sprachpolitik bereits erkannt hat und Erfahrungen damit sammeln konnte. Es wollte wissen, wie die Kommunikation in seinen sprachdiversen Teams noch besser gefördert werden kann und in welchen Aspekten dies nötig ist.

Um die oben skizzierten Fragen zu beantworten, werden im Projekt Methoden und Instrumente der Sprachwissenschaft und der Arbeits- und Organisationspsychologie interdisziplinär eingesetzt, insbesondere die funktional-pragmatische Gesprächs- und Diskursanalyse zur Auswertung von Sitzungsaufnahmen, die Dokumentenanalyse und die Inhaltsanalyse von Team- sowie Experteninterviews (vgl. Tab. 1). Anhand der Auswertung der in den Teamsitzungen beobachtbaren Sprachpraxis sowie den in den Interviews dokumentierten Einschätzungen der Teammitglieder lassen sich Problembereiche, aber auch Lösungsstrategien in der ELF-Kommunikation identifizieren. Diese sollen im Folgenden vor dem Hintergrund der Sprachpolitik des untersuchten Unternehmens skizziert werden.

Tabelle 1 Projekt „Sprachliche Diversität in Arbeitsprozessen“

<b>Projektlaufzeit</b>	06/2010–05/2012
<b>Untersuchtes Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen</li> <li>• Unternehmenssprache Englisch; regional Deutsch, Französisch und weitere lokale Sprachen</li> <li>• Die untersuchte Organisationseinheit setzt sich aus hochqualifizierten Führungskräften der Kommunikationsabteilungen aus Tochterunternehmen und Muttergesellschaft zusammen (Frauen: 25; Männer: 23). Erstsprachen: Deutsches, Schweizer und Österreichisches Deutsch (25), Amerikanisches, Britisches und Indisches Englisch (8), Französisch (4), Italienisch (2), sowie Türkisch, Ungarisch, Tschechisch/Deutsch, Kroatisch, Slowakisch, Bulgarisch, Portugiesisch, Polnisch, Niederländisch (je 1).</li> </ul>
<b>Untersuchungsmethoden</b>	Um ein möglichst umfassendes Bild von der existierenden Sprachpraxis, den Einschätzungen der Teammitglieder und des Managements sowie den bereits festgelegten Regelungen zur Sprachverwendung im Unternehmen zu erhalten, wurden audio- und videobasierte Beobachtungsdaten von drei je zweitägigen Teammeetings über einen Zeitraum von ca. anderthalb Jahren erhoben. Im Anschluss an Meetings wurden sechs Interviews anhand von Fotos aus den vorangegangenen Meetings mit ausgewählten Team-Mitgliedern durchgeführt. Diese Mitarbeitersicht wurde durch vier Experteninterviews mit Führungspersonen aus den HR- und Kommunikationsabteilungen des Unternehmens komplettiert.
<b>Weitere Informationen</b>	<a href="http://www.projectdb.snf.ch/WebForms/Frameset.aspx">http://www.projectdb.snf.ch/WebForms/Frameset.aspx</a>

Das Forschungsprojekt wurde ermöglicht durch die DoRe-Förderung des Schweizerischen Nationalfonds (Projektnr.: 130170) und Anschubmittel der ZHAW.

## Bisherige Sprachpolitik des Unternehmens

Das untersuchte Unternehmen hat den sprachpolitischen Grundsatz, als gemeinsame Unternehmenssprache das Englische für alle internationalen Bereiche der Kommunikation als Lingua Franca zu verwenden; auch die schriftlichen Dokumente und im Netz verfügbaren Unterlagen existieren auf Englisch. Zusätzlich werden in allen Tochterunternehmen die Regionalsprachen verwendet.

Obwohl der Hauptsitz mit rund 30 Prozent der Mitarbeitenden in Deutschland ist, wurde Englisch vor zehn Jahren zur Unternehmenssprache auf der Managementebene gemacht. Dies wurde schriftlich festgehalten, weitere Leitlinien zur Sprachpolitik jedoch nicht. Eine offene und klare Kommunikation ist Teil des Leitbildes, die Mitarbeitenden sollen die kommunikative Fähigkeit haben, in Gesprächen Beziehungen zu Klientinnen und Klienten und Stakeholdern herzustellen. Während in den lokalen Niederlassungen die jeweilige Landessprache verwendet wird, sprechen die Teams auf den internationalen Treffen und bei grenzüberschreitender Zusammenarbeit Englisch. Die gemeinsame Verständigung zu sichern, ist ein ausdrückliches Ziel des Managements. Daher dürfen sich die Teammitglieder z. B. gegenseitig in ihrer Muttersprache aushelfen, wenn im Englischen Verständnisprobleme auftreten, obgleich Parallelgespräche in der Muttersprache während gemeinsamer Arbeitsphasen nicht toleriert werden.

Auch wenn die Umstellung auf Englisch als Lingua Franca für den internationalen Bereich bereits vor zehn Jahren erfolgte, sind die englischen Sprachkenntnisse der Teammitglieder z. T. noch sehr unterschiedlich, da vor der Umstellung Englischkenntnisse bei der Personalauswahl keine Voraussetzung für den untersuchten Unternehmensbereich (Kommunikation) waren. An den Meetings nehmen daher auch Personen mit geringeren Englischkenntnissen teil, „Erbe“ der früheren Situation und Personalpolitik. Sie werden dazu ermutigt, aktiv kommunikativ an den Meetings teilzunehmen und die Teammitglieder äußern eine große Toleranz gegenüber den unterschiedlichen Sprachkenntnissen und damit verbundenen Schwierigkeiten. Durch Trainings, Austauschprogramme und eine firmeneigene Managementakademie werden Sprachkenntnisse und kommunikative Kompetenzen individuell gezielt gefördert. Für eine Managementposition ist Englisch ein notwendiges Auswahlkriterium. In Assessments für Beförderungen wird die Sprachkompetenz im Englischen evaluiert, doch wird der angemessenen kommunikativen Kompetenz einer Person eine höhere Priorität eingeräumt (z. B. auch in schlechtem Englisch eine Beziehung zum Gegenüber im Gespräch aufzubauen). Deutlich wird daran, dass das Unternehmen bereits eine Reihe von Maßnahmen implementiert hat, die die Mitarbeitenden vor allem indi-

viduell und im Rahmen von Personalauswahlverfahren bei der Verwendung von Englisch als Lingua Franca unterstützen und fördern. Dennoch sind in den Team-Meetings wiederholt Situationen beobachtbar, in denen sprachlich und kulturell unterschiedliche Kommunikationsstrategien die Effizienz der Teamkommunikation beeinträchtigen.

## Beobachtbare Sprachpraxis der Teammitglieder

Die Analysen der Sitzungsaufnahmen zeigen, dass die Lingua-Franca-Situation die Arbeit des untersuchten Teams in verschiedenen Bereichen des sprachlichen Handelns beeinflusst. Im Folgenden sollen hier zwei Problembereiche näher betrachtet werden: das Erzählen als funktionalisiertes Muster für das Lösen gemeinsamer Aufgaben und das Moderieren und Strukturieren von Teamarbeit im Team selbst.

### ERZÄHLEN ALS PROBLEMLÖSUNGSTRATEGIE

In den Team-Meetings sind verschiedene Muster und Strategien der Problemlösung beobachtbar. In zahlreichen Fällen ist aus den Daten gesprächsanalytisch und handlungstheoretisch rekonstruierbar, dass Teammitglieder ver-

Anzeige

# Lernkonzepte für Geringqualifizierte

## Neue Ideen für die Grundbildung

Das Hamburger Projekt GRAWiRA hat neue Angebote entwickelt und erprobt:

Das **LernCafé** ist ein Lernsetting für individualisiertes, computergestütztes Lernen in ungezwungenen Lerngruppen und mit spezieller Lernbegleitung.

Beim Konzept des **JobPaten** rückt ein persönlicher Berater die positiven Lebenserfahrungen und tatsächlichen Fähigkeiten der Lernenden in den Vordergrund.

Das Konzept **Alpha-Team** bindet Kursteilnehmende in Öffentlichkeitsarbeit und Entwicklung von Grundbildungsangeboten mit ein.



Tuija Schulte-Hyttiäinen

### LernCafé – JobPate – Alpha-Team

Neue Ideen für die Grundbildung

2010, 171 S., 29,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-4702-7

ISBN E-Book 978-3-7639-4703-4

Best.-Nr. 6004136

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [fachtagung@wbv.de](mailto:fachtagung@wbv.de)



suchen, mithilfe von erzählenden Mustern wie Anekdoten und Schilderungen – z. B. von einzelnen, krisenhaften Begebenheiten im Unternehmen – den Teamkolleginnen und -kollegen singulär Erlebtes nacherfahrbar und so als gemeinsame Wissensbasis nutzbar zu machen. Jedoch wird das Erzählen von Teilen des Teams nicht als ein Muster (an-)erkannt, das der zielgerichteten gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben dient. So wendet sich beispielsweise in einer Arbeitsphase, als eine ungarische Teamkollegin auf Englisch ein Beispiel erzählt, ein deutsches Teammitglied auf Deutsch an einen Teamkollegen und bemerkt „*Das ist so unstrukturiert. Ich kann auch nur Anekdoten erzählen.*“ Wenig später unternimmt er einen Versuch, steuernd einzugreifen, wird aber durch eine weitere einsetzende Erzählung unterbrochen. Erst auf mehrfaches Intervenieren erreicht das deutsche Teammitglied eine Verteilung der Aufgaben im Team (Protokollieren, Vorbereiten der Präsentation mit Stichworten auf Flipchart) (vgl. WENDEL 2011).

Dieses Beispiel zeigt, dass auch das Verstehen und Lösen von Aufgaben sprachlich und kulturell geprägt sind. So können Aufgaben im Team unterschiedlich verstanden werden, und unterschiedliche Präferenzen beim Lösen von gemeinsamen Aufgaben können dazu führen, dass Lösungsansätze nicht erkannt werden. Hierbei scheinen sich insbesondere erzählorientierte und eher zusammenfassende Vorgehensweisen gegenüberzustehen. Das wiederholte Auftreten solcher Fälle deutet darauf hin, dass das Erzählen zum Erschließen von Wissensressourcen nicht problemlos funktioniert. Das führt dazu, dass die im Erzählen „angezapften“ Wissensquellen nicht sinnvoll genutzt werden können und nicht der ganzen Gruppe bzw. dem Unternehmen zugänglich gemacht werden können.

### STRUKTURIERUNG DER TEAMKOMMUNIKATION

Auch benennt der von dem deutschen Teammitglied angesprochene Mangel an Strukturiertheit nach unseren ersten Erkenntnissen einen allgemeineren Problembereich in Lingua-Franca-Kommunikation: mehrsprachige, interkulturelle Teams haben häufig Schwierigkeiten, ihre internen Prozesse im Gespräch in der Lingua Franca zu steuern, d. h. Rollen zu übernehmen und auszuüben, Handlungsmuster konsequent zielorientiert umzusetzen und Ergebnisse zusammenzufassen. Dies könnte daran liegen, dass die Teammitglieder in der Lingua-Franca-Kommunikation stark davon beansprucht werden, ihre jeweiligen Äußerungen und Verstehensprozesse in der Fremdsprache zu steuern und zu koordinieren, und weniger die übergeordneten Prozesse im Blick haben als in muttersprachlicher Kommunikation.

Die hier beispielhaft genannten Bereiche erscheinen auf der Basis der bisherigen Analysen als mögliche Ansatzpunkte für unterstützende Maßnahmen in der Entwicklung von interkulturellen ELF-Teams. Stellt man nun diesen Beob-

achtungen die Selbstbeobachtung der Teammitglieder gegenüber, so ergibt sich ein sehr differenziertes Bild des Umgangs mit der Lingua-Franca-Situation.

### Aussagen der Mitarbeitenden zur Sprachpraxis

In den fotogestützten Interviews äußerten die Teammitglieder, dass sie auf den gemeinsamen Treffen den Austausch und die Beziehungspflege sehr schätzten und durch das gute Team-Klima sprachliche Verständigungsprobleme kompensiert würden. Die trotz des hohen Ausbildungsstands (Hochschulabschlüsse) der untersuchten Gruppe großen Unterschiede in den Englischkenntnissen werden von den Teammitgliedern der Gruppe wahrgenommen. So gab es zu Beginn der gemeinsamen internationalen Treffen Personen, die fast kein Englisch sprachen. Die Teammitglieder beschreiben jedoch einen Entwicklungsprozess in der Fähigkeit sich auszutauschen über mehrere Meetings hinweg (französische Muttersprachlerin: „*The first [problem] is language, because I think it's [getting] better and better. But at the beginning, it was very difficult, [...]*“). Teilnehmende mit geringeren Sprachkenntnissen werden als reservierter wahrgenommen, sie bleiben still, wenn Fragen gestellt werden sollen, da sie erst Zeit bräuchten, diese zu formulieren. Sie könnten, obwohl sie fachlich sehr gut seien, ihren Beitrag nicht adäquat einbringen (englischer Muttersprachler 1: „*They can't articulate quickly enough what it is they want to say, which is a shame. [...] some people from a language point of view, don't contribute as much as they could or should*“).

Eine andere Problematik liegt im erschwerten Verstehen der englischen Muttersprachler/-innen, aufgrund von Sprechgeschwindigkeit und Ausdrücken (französische Muttersprachlerin: „*[...] if English is spoken by an English people is not English, for when a non-native speak English. And sometimes they, he speaks very fast, and it's like a strange language*“). Teammitglieder mit schlechteren Englischkenntnissen beschreiben jedoch, dass sie sich nicht scheuen nachzufragen (italienischer Muttersprachler: „*I'm concentrating listening and maybe with the sentences repeat, and then for me is too, easy to catch the general meaning. Maybe [...] I lose some specific argument [...] But I don't care about this, because I speak when I not understand*“). Sie haben also nichtmuttersprachliche Hörerstrategien entwickelt, die den Fokus auf Zuhören und Abwarten setzen, bis die zentrale Aussage verstehbar ist. Redundanzen und Wiederholungen sind für sie entsprechend wichtig – eine Tatsache, die englischen Muttersprachlerinnen und Muttersprachlern unter Umständen nicht bewusst ist.

Im untersuchten Team reflektieren Muttersprachler/-innen und Gruppenmitglieder mit sehr guten Englischkenntnis-

Tabelle 2 Empfehlungen zur gezielten Förderung mehrsprachiger Teams

<b>Personalauswahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachkenntnisse in der Lingua Franca/Unternehmenssprache auf Niveau B2 (gemäß Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen GER) als Basisvoraussetzung.</li> <li>• Bereitschaft des ausgewählten Personals zu sprachlicher Weiterbildung.</li> </ul>
<b>Team-Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In multinationalen, mehrsprachigen Teams zusätzlich Zeit für die gegenseitige Verständigung einplanen (über die reine Arbeitszeit an der Teamaufgabe hinaus).</li> <li>• Partizipation im Team fördern, z. B. Sprachschwächere gezielt einbeziehen, Redundanzen und Wiederholungen in Formulierungen anbieten.</li> <li>• Mehrere Jahre zur Vertrauensbildung und Teamentwicklung zur vollen Funktionsfähigkeit investieren (= mehr als zwei Jahre).</li> </ul>
<b>Sprachpolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechsel von Unternehmenssprache/Lingua Franca mit Erstsprachen zulassen, um Klärungen vorzunehmen.</li> <li>• Fördern von rezeptiver Mehrsprachigkeit unter den Teammitgliedern.</li> <li>• Fördern allgemeiner professioneller Kommunikationskompetenzen des Moderierens, Erklärens, Zusammenfassens bei allen Teammitgliedern.</li> <li>• Anreizsysteme für Sprachkenntnisse schaffen.</li> </ul>

sen die Verständigungsprobleme und passen ihre Aussagen an, indem sie sich z. B. kurz und prägnant ausdrücken und sich auf die Hauptaussagen beschränken, sowie einfachere Wörter verwenden. Dabei kann es durch die Vereinfachung zu einer falschen Komplexitätsreduktion kommen, indem ‚schwierige‘ Ausdrücke vereinfacht werden, obwohl diese möglicherweise verstanden würden (englischer Muttersprachler 2: „*Yeah, I would say I’m aware sometimes that I can see a word coming in my mind that might not be very ‘comprehensible’, I would rather say it ‘easy to understand’. I’m also probably making judgment calls in my head that might be completely wrong, that might be patronising [...], but you do that*“). Eine Rolle scheint hier zu spielen, dass viele englische Muttersprachler/-innen selbst nicht mehrsprachig sind und dadurch geringe Fähigkeiten besitzen, sich in die Hörerrolle als Nichtmuttersprachler/-in zu versetzen. Einerseits liegt offenbar ein Mangel an Wissen über fremdsprachige Hörerstrategien vor, andererseits ist den Aussagen zu entnehmen, dass sprachliches Lernen in den Meetings bei der gemeinsamen Arbeit selbst stattfindet und so eine gemeinsame Lingua Franca mit eigenen Hörverstehens- und Sprechstrategien als Arbeitssprache entwickelt wird.

## Förderung der Kommunikation in Lingua-Franca-Teams

Am Beispiel des untersuchten englischsprachigen Lingua-Franca-Teams wurde deutlich, dass die Teammitglieder aufgrund einer langjährigen Zusammenarbeit eine große Kooperationsfähigkeit und zahlreiche Strategien im Um-

gang mit Ausdrucks- und Verstehensschwierigkeiten entwickelt haben. Die Beobachtungsdaten zeigen aber auch, dass ihre gemeinsame Arbeit weiterhin eine Reflexion der Lingua-Franca-Situation erfordert. Insbesondere Problemlösungswege und gemeinsame Prozesssteuerung sollten dabei zum Gegenstand einer weiteren Teamentwicklung gemacht werden. So sollte über Schulungen und Fortbildungen die professionelle Sprachkompetenz in der Unternehmenssprache gefördert werden, mit besonderem Augenmerk auf Moderation, Vorschlägen und Planen, Entscheidungsfindung, Umgang mit konkurrierenden Vorschlägen, Zusammenfassen von (Zwischen-)Ergebnissen sowie dem Erkennen von „fremden“ Mustern des Erzählens und Vorschlagens. Hierbei kann auch die Förderung von mindestens rezeptiven Sprachkenntnissen (Hör-/Leseverstehen) in weiteren im Team vertretenen Sprachen unterstützend wirken. Zudem sollte eine weitere Sensibilisierung der Teammitglieder in Bezug auf kulturell unterschiedliche Erwartungen an Besprechungen und unterschiedliche Formen des Thematisierens von Erwartungen an Zusammenarbeit und Ergebnisse erfolgen. Diese individuellen Maßnahmen sollten zudem durch weitere Maßnahmen im Bereich der Personal- und Unternehmenspolitik sowie der Teamentwicklung flankiert werden (vgl. Tab. 2). So kann es gelingen, die Sprachdiversität interkultureller Teams als Ressource besser zu nutzen und die Effizienz ihrer Arbeit weiter zu verbessern. ■

### Literatur

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A.: *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning 2008
- MANCHEN SPOERRI, S.; HOHENSTEIN, CH.: *Language diversity in cooperative work processes of task-oriented teams*. Paper präsentiert auf dem EAWOP Small Group Meeting on Managing Diversity in Organizations. Birmingham, 23.–24.09.2010
- STUDER, P.; HOHENSTEIN, CH.: *Linguistic diversity in business contexts: a functional linguistic perspective*. (Working Papers in Applied Linguistics 1). ZHAW 2011
- VAN DEN BERGH, S.; LEHMANN, R.: *Die Dynamik von multikulturellen Teams als Wettbewerbsvorteil*. In: *Babylonia 4* (2004), S. 53–55
- WENDEL, A. S.: *Effiziente Kommunikation in Besprechungen mit Englisch als Lingua Franca. Eine funktional-pragmatische Analyse der strukturierenden Handlungsmuster*. Masterarbeit Angewandte Linguistik. ZHAW 2011