

**T.C.**

**TÜRKISCH – DEUTSCHE UNIVERSITÄT INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTEN M.A. INTERKULTURELLES  
MANAGEMENT**

**SPRACHBARRIÈREN UND INTERKULTURELLES  
MANAGEMENT - DER EINFLUSS VON SPRACHE AUF  
KULTUR IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN**

**MASTERARBEIT**

**Emine YILDIRIM**

**BETREUER**

**Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN**

**ISTANBUL, Juli 2024**

# INHALTSVERZEICHNIS

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
KURZFASSUNG .....	v
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	vi
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	vii
TABELLENVERZEICHNIS.....	viii
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	3
<b>2 THEORETISCHER RAHMEN .....</b>	<b>5</b>
2.1 DIE SPRACHE .....	7
2.2 KOMMUNIKATION UND KULTUR .....	9
2.3 KULTURELEMENTE .....	10
2.4 KULTUR IN ORGANISATIONEN .....	14
2.5 KULTURELLE VIELFALT IN ORGANISATIONEN.....	15
<b>3 INTERKULTURELLE KOMPETENZ.....</b>	<b>17</b>
3.1 INTERKULTURELLE KOMPETENZMODELLE .....	18
3.2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ .....	20
3.3 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ IN UNTERNEHMEN.....	26
<b>4 SPRACHBARRIERE .....</b>	<b>29</b>
4.1 SPRACHBARRIERE IN UNTERNEHMEN .....	29
4.2 LÖSUNGSANSÄTZE FÜR SPRACHBARRIEREN IN UNTERNEHMEN.....	36
<b>5 METHODIK.....</b>	<b>42</b>
5.1 QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG .....	42
5.2 SAMPLING .....	43
5.3 DATENERHEBUNG -SEMISTRUKTURIERTES INTERVIEW .....	45
5.4 DATENANALYSE.....	46
<b>6 ERGEBNISSE .....</b>	<b>48</b>
6.1 FORSCHUNGSERGEBNISSE ERSTER FORSCHUNGSFRAGE .....	49
6.1.1 Interkulturelle Zusammenarbeit und Konfliktlösung .....	51
<i>Multikulturelles Arbeitsumfeld und Interkulturelle Kompetenzen .....</i>	<i>51</i>
<i>Kulturelle Missverständnisse und Konflikte .....</i>	<i>54</i>
6.2 FORSCHUNGSERGEBNISSE ZWEITER FORSCHUNGSFRAGE .....	57
6.2.1 Kommunikationsprobleme und Herausforderungen .....	59

<i>Kommunikationsproblemen und Sprachbarrieren</i> .....	59
<i>Bedeutung und Nutzung von Sprachkenntnissen</i> .....	61
6.2.2 Überwindung von Sprachbarrieren .....	64
<i>Interkulturelle Kommunikationsstrategien und Sensibilität</i> .....	64
<b>7 SCHLUSSFOLGERUNG</b> .....	<b>78</b>

## ÖZET

Bu yüksek lisans tezi, çok uluslu şirketlerde dilsel ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorlukları ve çözümleri ele almaktadır. Bu çalışmanın amacı, dil ve kültür arasındaki etkileşimleri analiz etmek ve anlamaktır. Ayrıca bu iki faktörün kültürlerarası yönetimi nasıl etkilediğini göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışma, çok kültürlü bir ortamda ortaya çıkan iletişim sorunları ve zorluklarının yanı sıra dil engellerini aşma stratejilerini analiz etmekte ve tartışmaktadır. Bu tezin metodolojisi, çok uluslu şirketlerin çalışanları ve yöneticileri ile yapılan nitel görüşmeler şeklinde ampirik bir araştırmaya dayanmaktadır. Görüşmeler, iletişimin gündelik zorlukları ve kullanılan çözüm stratejileri hakkında pratik bilgiler edinmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin detaylı analizinin ardından, iki genel boyut tanımlanabilir: (i) iletişim sorunları ve zorlukları ve (ii) dil bariyerlerinin aşılması. Sonuçlar, çok uluslu şirketlerin dil engellerinin üstesinden gelmek ve kültürlerarası iş birliğini optimize etmek için çeşitli stratejileri göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir. Bu önlemlerin uygulanması, olası yanlış anlamaları en aza indirmek ve böylece verimliliği ve üretkenliği artırmak için çok önemlidir. Çalışmanın devamında, çok uluslu şirketler için kültürlerarası iletişimi optimize etmeyi ve potansiyel dil engellerinin üstesinden gelmeyi amaçlayan öneriler sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, küresel iş dünyasındaki zorlukların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmakta ve kültürlerarası iletişimi iyileştirmek için etkili önlemler geliştirmeye hizmet etmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kültürlerarası yönetim, kültürel farklılıklar, iletişim stratejileri, dil zorlukları, dil bariyerleri, dil bariyerleri için çözümler

## **ABSTRACT**

This master's thesis focuses on the challenges and solutions that arise from linguistic and cultural differences in multinational companies. The aim of this study is to analyze and understand the interactions between language and culture and how these two factors affect intercultural management. The study examines and discusses the communication problems and challenges in a multicultural environment and explores strategies for overcoming language barriers. The methodology of this thesis is based on an empirical survey, consisting of qualitative interviews with employees and managers from multinational companies. These interviews aim to gain practical insights into the everyday communication challenges and the solution strategies employed. Following a detailed analysis of the interviews, two overarching dimensions are identified: (i) communication problems and challenges, and (ii) strategies for overcoming language barriers. The results suggest that multinational companies need to implement various strategies to overcome language barriers and optimize intercultural collaboration. Implementing these measures is crucial for minimizing potential misunderstandings, thereby increasing efficiency and productivity. The subsequent section of the study presents a set of recommendations for multinational corporations with the goal of optimising their intercultural communication and mitigating potential language barriers. The insights gained contribute to a better understanding of the challenges in the global business world and help develop effective measures to improve intercultural communication.

**Keywords:** Intercultural management, cultural differences, communication strategies, language challenges, language barriers, solutions for language barriers

## KURZFASSUNG

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit den Herausforderungen und Lösungsansätzen, die sich aus sprachlichen und kulturellen Unterschieden in multinationalen Unternehmen ergeben. Die Zielsetzung dieser Untersuchung besteht in der Analyse und dem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Sprache und Kultur. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, wie sich diese beiden Faktoren auf das interkulturelle Management auswirken. Im Rahmen der Untersuchung werden sowohl die in einem multikulturellen Umfeld entstehenden Kommunikationsprobleme und Herausforderungen als auch die Strategien zur Überwindung von Sprachbarrieren analysiert und erörtert. Die Methodik dieser Arbeit basiert auf einer empirischen Erhebung in Form von qualitativen Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften aus multinationalen Unternehmen. Die durchgeführten Interviews verfolgen das Ziel, praxisnahe Einblicke in die alltäglichen Herausforderungen der Kommunikation sowie die angewandten Lösungsstrategien zu gewinnen. Im Anschluss an eine detaillierte Analyse der Interviews lassen sich zwei übergeordnete Dimensionen identifizieren: (i) Kommunikationsprobleme und Herausforderungen sowie (ii) Überwindung von Sprachbarrieren. Die Resultate legen nahe, dass multinationale Unternehmen eine Vielzahl von Strategien in Betracht ziehen müssen, um sprachliche Barrieren zu überwinden und die interkulturelle Zusammenarbeit zu optimieren. Die Umsetzung der genannten Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung, um potenzielle Missverständnisse zu minimieren und dadurch die Effizienz sowie Produktivität zu steigern. In der Schlussbetrachtung werden Empfehlungen für multinationale Unternehmen dargelegt, welche darauf abzielen die interkulturelle Kommunikation zu optimieren und potenzielle Sprachbarrieren zu überwinden. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen zu einem besseren Verständnis der Herausforderungen in der globalen Geschäftswelt bei und dienen der Entwicklung effektiver Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Kommunikation.

**Schlüsselwörter:** Interkulturelles Management, Kulturelle Unterschiede, Kommunikationsstrategien, Sprachliche Herausforderungen, Sprachbarrieren, Lösungsansätze für Sprachbarrieren

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abb. 1</b> The Subjectivity of Language (Hartley, 2016) .....	8
<b>Abb. 2</b> Manifestationen von Kultur nach Hofstede (2001, S. 11) .....	11
<b>Abb. 3</b> Cultures and Organizations. Software of the Mind. (Hofstede, 2010) .....	13
<b>Abb. 4</b> Phasen und Merkmale interkultureller Kompetenz. (Barmeyer 2000, S. 273).....	19
<b>Abb. 5</b> Modell der interkulturellen Kommunikationskompetenz. (Byram 1997, S. 34) .....	21
<b>Abb. 6</b> Modell The Language Barrier (Feely und Harzing 2002, s.28).....	30
<b>Abb. 7</b> Die gesamte Datenstruktur.....	48
<b>Abb. 8</b> Datenstruktur bezüglich der ersten Forschungsfrage.....	50
<b>Abb. 9</b> Datenstruktur bezüglich der zweiten Forschungsfrage.....	58

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

**Etc.** : Et cetera

**MNT**: Miteinander in multinationalen Teams



**TABELLENVERZEICHNIS**

**Tabelle 1:** The Cross-cultural Communication Competence Model. (Matveev, Rao und Milter, 2009).....27  
**Tabelle 2:** Interview Partner Übersicht .....44

# 1 EINLEITUNG

Veränderungen und Entwicklungen sind ein unvermeidlicher Teil des menschlichen Lebens geworden. Globalisierung begann mit der industriellen Revolution. Das schnelle Wachstum der Technologie beschleunigte diesen Prozess. Der Globalisierungsprozess zeigte sich nicht nur im wirtschaftlichen Sinne, sondern wurde auch im sozialen und kulturellen Bereich intensiv gespürt.<sup>1</sup> Die globalisierten Städte haben auch im Laufe der Zeit die Kultur der Menschen verändert, daher auch ihren Lebensstil.<sup>2</sup> Mit der Entwicklung der Technologie hatten die Menschen Möglichkeit sehr leicht miteinander zu kommunizieren. Die Möglichkeit, bequem zwischen den Ländern mit paar Stunden Flugreisen zu reisen, führte zu einer Änderung des Konzepts der Entfernung. Als Ergebnis der Globalisierung gab es im Laufe der Zeit intensive Wanderungen von unterentwickelten Ländern und Städten in die globalen Städte. Diese Migration war eines der Ereignisse, die den Globalisierungsprozess beschleunigte. Diese Entwicklungen führten zu dem Zusammentreffen von verschiedenen Kulturen<sup>3</sup> und somit zu Diversität und Vielfalt. Kulturelle Vielfalt, starke und enge Beziehungen zwischen Menschen verschiedener Kulturen sind jetzt eine unvermeidliche Tatsache unserer Zeit.<sup>4</sup>

Im Zuge der Globalisierung entstandene kulturelle Vielfalt erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Rolle der Sprache.<sup>5</sup> Einer der Orte, an denen sich diese kulturelle Vielfalt am stärksten manifestiert hat, waren internationale Unternehmen. Multinationale Unternehmen sind mehrsprachige Strukturen, die viele Kulturen beherbergen. Daher ist in der heutigen Gesellschaft das Erkennen und Verwalten von Kultur und Sprache zu einer der wichtigsten Anforderungen der heutigen Geschäftswelt geworden. Trotz dieser Anforderungen wurde die signifikante Rolle der Sprache in der Unternehmenskommunikation über viele Jahre hinweg vielfach übersehen. Erst in

---

<sup>1</sup> Vgl. Yılmaz, O., Global Cities and Status of the Turkey's Cities among the Global Cities (2019, s.468)

<sup>2</sup> Vgl. Abrahamson, M., Global Cities (2004, s.15)

<sup>3</sup> Vgl. Sassen, S., The Global City (2008, s.168)

<sup>4</sup> Vgl. Sotshangane, N., What Impact Globalization has on Cultural Diversity (2002, s.220)

<sup>5</sup> Vgl. Kayan, A., Küreselleşmenin Kentler üzerindeki etkileri ve Küresel Kentlerin özellikleriyle ilgili bir Değerlendirme (2015, s.287)

den letzten Jahren haben Wissenschaftler begonnen, die kulturelle Vielfalt und die Zusammenhänge zwischen Sprache, Kultur und Unternehmen zu analysieren.

Globalisierung erfordert die Auseinandersetzung mit der kulturellen Vielfalt, in diesem Zusammenhang ist eine der wichtigsten Komponenten die Sprache, da sie die zentrale Funktion hat, Menschen miteinander zu verbinden. Dies geschieht durch den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Erlebnissen mit anderen Menschen.<sup>6</sup> Wie Duranti vorschlug, "bedeutet eine Sprache nicht nur, ein Instrument zu haben, um Ereignisse auf bestimmte Weise darzustellen, sondern auch die Fähigkeit zu haben, mit solchen Ereignissen zu interagieren, sie zu beeinflussen oder von ihnen beeinflusst zu werden."<sup>7</sup> Somit zeigt Duranti dass, der Erfolg von Unternehmen nicht nur von der effektiven Verwaltung ihrer vielschichtigen Kommunikationsstrukturen abhängt, sondern auch von der Fähigkeit, kulturelle Unterschiede durch eine präzise Sprachanwendung zu überbrücken.

Das Feld der Sprache im internationalen Geschäft ist von Natur aus breit, weil es sich auf verwandte Bereiche der Linguistik, Kulturwissenschaften, Psychologie und Pädagogik stützt.<sup>8</sup> Angesichts dieser komplexen Dynamik wird deutlich, dass erfolgreiche Unternehmen eine strategische und ganzheitliche Herangehensweise an die sprachliche und kulturelle Dimension ihrer Geschäftstätigkeit benötigen. Um erfolgreich sein zu können, muss die Kommunikation richtig verwaltet werden, da die Unternehmen in vielerlei Hinsicht wettbewerbsfähig sind. Letztendlich könnte eine schlechte sprachübergreifende Kommunikation der Stolperstein für das Streben eines multinationalen Unternehmens nach globaler Integration sein.<sup>9</sup>

Diese Herausforderung bildet den Fokus dieser Masterarbeit, die sich intensiv mit der Schnittstelle zwischen Sprachbarrieren, kultureller Vielfalt und erfolgreicher Unternehmenskommunikation auseinandersetzen wird.

---

<sup>6</sup> Eicher Die verblüffende Macht der Sprache: Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät (2015, s.3)

<sup>7</sup> Rebecca, R., Zander, L., Language and communication in international management 2005 (zitiert nach Duranti, 1997)

<sup>8</sup> Mughan, T., Routledge Companion to Language. Language Management in the Global Firm: Transforming Research into Education (2015, 3)

<sup>9</sup> Marschan, R., Welch, D., Welch, L., Language: The Forgotten Factor in Multinational Management (1997, s.591)

## **1.1 FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT**

Im Sinne einer bereicherungsorientierten Ausrichtung zielt diese Masterarbeit in erster Linie darauf ab, ein vertieftes Verständnis für die Dynamik von Sprachbarrieren und deren Bewältigung im Kontext des interkulturellen Managements (IKM) in multinationalen Unternehmen zu entwickeln. Durch die Fokussierung auf die Problematik von Sprachbarrieren in multinationalen Unternehmen ermöglicht die Arbeit eine eingehende Untersuchung der zugrunde liegenden Ursachen und Auswirkungen. Zudem trägt sie dazu bei, das Bewusstsein für die Bedeutung einer effektiven Sprachkommunikation in unternehmerischen Kontexten zu schärfen und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen, um die Herausforderungen zu bewältigen und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Angesichts dessen ist die erste Forschungsfrage wie folgt formuliert:

- I. Inwiefern beeinflussen sich Sprache und Kultur gegenseitig und wie wirkt sich dies auf das interkulturelle Management (IKM) in multinationalen Unternehmen aus?

Diese Frage untersucht die komplexen Wechselwirkungen zwischen Sprache und Kultur und ihre Auswirkungen auf das interkulturelle Management in multinationalen Unternehmen. Es wird analysiert, wie sprachliche Unterschiede kulturelle Praktiken und Werte widerspiegeln und wie kulturelle Unterschiede Sprache, Kommunikationsstile und -präferenzen beeinflussen. Darüber hinaus wird untersucht, wie diese Wechselwirkungen die interkulturelle Zusammenarbeit und die Organisationskultur prägen und welche Herausforderungen und Chancen sich daraus für das interkulturelle Management ergeben. In diesem Zusammenhang wurde die zweite Forschungsfrage wie folgt formuliert:

- II. Welche Strategien und Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um Sprachbarrieren zu überwinden und eine effektive interkulturelle Kommunikation zu fördern?

Mit dieser Frage sollen bewährte Verfahren und Strategien ermittelt werden, die Unternehmen zur Überwindung von Sprachbarrieren einsetzen können. Dabei wird ein breites Spektrum von Ansätzen untersucht, darunter die sprachliche Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, der Einsatz professioneller Übersetzungs- und Dolmetschdienste, die Schaffung eines integrativen Unternehmensklimas zur Förderung von Mehrsprachigkeit und kultureller Vielfalt sowie der gezielte Einsatz von Technologie zur Verbesserung der interkulturellen Kommunikation. Durch

die Untersuchung dieser vielfältigen Ansätze sollen umfassende Erkenntnisse über wirksame Maßnahmen gewonnen werden, die Unternehmen dabei unterstützen, Sprachbarrieren erfolgreich zu überwinden und eine reibungslose Kommunikation in multikulturellen Arbeitsumgebungen zu ermöglichen.

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten, wird eine qualitative Studie durchgeführt, die sich speziell auf Sprachbarrieren in multinationalen Unternehmen konzentriert. Dabei werden sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Sprachkenntnissen einbezogen. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis der Dynamik und der Auswirkungen von Sprachbarrieren zu erlangen und praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Um Einblicke in die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Teilnehmer zu gewinnen, werden Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese Interviewtechnik bietet eine strukturierte Herangehensweise und ermöglicht gleichzeitig Raum für offene Diskussionen und neue Erkenntnisse. Eine geeignete Methode zur Analyse der vorliegenden Daten ist die Gioia-Methode. Es handelt sich dabei um eine Form der Grounded Theory, die qualitative Stringenz in induktive Forschung integriert und tiefe Einblicke in das Thema ermöglicht.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Gioia, D. Corley, K., Hamilton, A., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research (2013)

## 2 THEORETISCHER RAHMEN

Die vorliegende Arbeit widmet sich in theoretischer Hinsicht umfassend den verschiedenen Aspekten von Sprache und Kultur in multinationalen Unternehmen. Dabei werden sowohl die Herausforderungen als auch die Lösungsansätze, die sich aus der multinationalen Unternehmenspraxis ergeben, beleuchtet.

In der Folge findet sich in Abschnitt 2.1 eine Erläuterung des Begriffs "Sprache". In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung der Sprache als grundlegendes Kommunikationsmittel sowie ihre Rolle in der zwischenmenschlichen Interaktion erörtert. Im Kontext multinationaler Unternehmen wird die Relevanz der Mehrsprachigkeit und die damit verbundenen Herausforderungen betont.

Im Anschluss erfolgt in Abschnitt 2.2 eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Kultur. Hierbei werden die verschiedenen Kulturelemente (2.2.1) beschrieben, um ein Verständnis für die sichtbaren und unsichtbaren Aspekte von Kultur zu vermitteln. Es wird dargelegt, in welcher Weise kulturelle Werte, Normen und Grundannahmen die Kommunikation beeinflussen. Schließlich erfolgt eine Betrachtung der Rolle der Kultur in Organisationen (2.2.2). Dabei wird der Einfluss kultureller Unterschiede auf organisatorische Prozesse und Strukturen analysiert. Im Anschluss wird die kulturelle Vielfalt in Organisationen (2.2.3) thematisiert, um die Vorteile und Herausforderungen der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zu beleuchten.

Der nachfolgende Abschnitt (2.3) thematisiert die interkulturellen Kompetenzen, welche für eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit in multikulturellen Kontexten erforderlich sind. Es werden verschiedene interkulturelle Kompetenzmodelle präsentiert, welche unterschiedliche Ansätze zur Förderung interkultureller Fähigkeiten erörtern. Ein besonderes Augenmerk gilt der interkulturellen Kommunikationskompetenz (2.3.2), welche die Fähigkeit zur erfolgreichen Interaktion mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe umfasst. Darüber hinaus wird in diesem Abschnitt betont, dass interkulturelle Kompetenzen ohne ausreichende Sprachkenntnisse nicht erworben werden können. Des Weiteren wird die Anwendung dieser Kompetenzen in Unternehmen (2.3.3) detailliert erörtert, um deren Bedeutung im organisationalen Kontext zu verdeutlichen.

Der letzte theoretische Abschnitt, 2.4, thematisiert die Sprachbarriere. Im Folgenden wird die Sprachbarriere in Unternehmen thematisiert (2.4.1), wobei die spezifischen Herausforderungen und Auswirkungen unzureichender Sprachkenntnisse auf die Kommunikation und Zusammenarbeit analysiert werden. Es wird auf die Arbeit von Feely und Harzing (2002) eingegangen, welche die Sprachbarriere in drei Dimensionen unterteilen und deren Auswirkungen auf Muttersprachler, Zweitsprachler sowie auf die Beziehungen zwischen ihnen beleuchten. Schließlich werden verschiedene Lösungsansätze zur Überwindung von Sprachbarrieren in Unternehmen (2.4.2) präsentiert. In diesem Zusammenhang werden die Vorschläge von Wissenschaftlern wie Henderson (2005), Marschan et al. (1997) und Feely und Harzing (2002) erörtert, um aufzuzeigen, welche Strategien Unternehmen nutzen können, um Sprachbarrieren effektiv zu bewältigen.

Der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit bietet somit eine umfassende Grundlage für das Verständnis der sprachlichen und kulturellen Herausforderungen in multinationalen Unternehmen sowie für die Entwicklung geeigneter Lösungsstrategien.

## 2.1 DIE SPRACHE

Durch die Sprache vermitteln wir anderen Menschen davon einen ungefähren Eindruck, sodass sie unsere subjektive Welt betreten und wir uns mit ihnen verständigen können.<sup>11</sup> Sprache ermöglicht es, individuell erworbenes Wissen mit anderen zu teilen. Daher wird kulturelles akkumuliertes Wissen im Allgemeinen mit sprachlichen Mitteln vermittelt und verbreitet. Der biologische Auslöser der Sprachentwicklung liegt in der verbindenden Funktion der Sprache, durch die wir etwas differenziert und präzise mitteilen und uns mit anderen Menschen darüber austauschen können. Also Erfahrungen, Gedanken, Ideen, einen Plan für die gemeinsame Organisation eines Vorhabens und ähnliches mehr. Die Entwicklungsgeschichte der Zivilisation mit all ihren technischen Errungenschaften ist ohne eine sprachliche Differenzierung nicht im Ansatz denkbar.<sup>12</sup>

Wenn von „Sprache“ die Rede ist, fällt es immer in erster Linie die gesprochene Sprache, aber es ist etwas viel Umfangreicheres. Die Kommunikation geht nicht nur vom gesprochenen Wort aus, sondern auch von den vielen Signalen, die Wörter und Sätze paraverbaler Natur begleiten zB: Gestik, Mimik, Höhe und Tiefe der Stimmen etc.<sup>13</sup> Auf die Frage „was ist Sprache“ haben verschiedene Wissenschaftler seit Jahren nach einer Antwort gesucht, die zur Entstehung der Linguistik (Sprachwissenschaft) geführt hat.

Laut Saussure (1916/1998) ist Sprache „eine Reihe von Indikatoren, die Begriffe beschreiben. Der berühmte Sprachwissenschaftler Saussure hat das Verständnis der modernen Linguistik durch die Unterscheidung von Sprache und Wort bestimmt. Die Sprache bildet nicht nur die Stimme, sondern die Stimme ist ein Werkzeug des Denkens. Die Sprachfähigkeit hat sowohl individuelle als auch soziale Aspekte, ohne die eine ist die andere undenkbar und kann nicht auf die andere reduziert werden. Die Fähigkeit der Sprache folgt einem evolutionären Prozess innerhalb einer Zeichenfolge. Es ist eine unbestreitbare Tatsache, dass Sprache sowohl eine aktuelle Seite als auch ein Produkt der Vergangenheit ist.

---

<sup>11</sup> Eicher, H., Die verblüffende Macht der Sprache: Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät (2015, 30)

<sup>12</sup> Eicher, H., Die verblüffende Macht der Sprache: Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät (2015, 17)

<sup>13</sup> Barmeyer, C., Bausch, M., Sprache und Interkulturelle Kommunikation (2019, s.194)



Die Wahrnehmung eines Wortes wie "Baum" führt zur simultanen Aktivierung der entsprechenden mentalen Repräsentation bzw. des Konzepts eines Baumes. In umgekehrter Richtung erfolgt bei der Wahrnehmung eines Baumes die Suche nach dem entsprechenden sprachlichen Ausdruck, der das Konzept "Baum" kodiert. Dieses Modell verdeutlicht die strukturierende Funktion von Sprache für Wahrnehmung und Denken: Worte ermöglichen die selektive Auswahl und den fokussierten Einsatz spezifischer Elemente aus der unendlichen Vielfalt von Sinneseindrücken.<sup>14 15</sup> Für ein visuelles und besseres Verständnis kann man in der unteren Abbildung von Hartley, 2016 das Modell betrachten:

# Sign

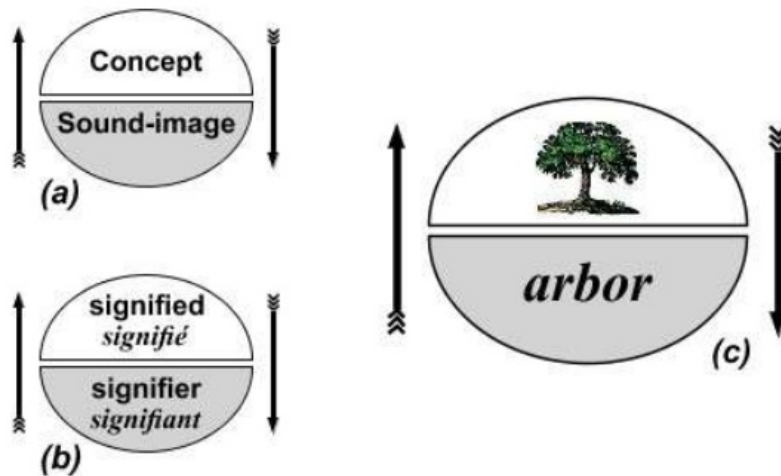


Abb. 1 The Subjectivity of Language (Hartley, 2016)

<sup>14</sup> Vgl. Danesi, M., Saussure's View of Language as a System of Arbitrary Signs (2022, s.16-21)

<sup>15</sup> Vgl. Danesi, M., Saussure's View of Language as a System of Arbitrary Signs (2022, s.16-21)

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt die Rolle der Sprache umfassend erörtert wurde, ist es nun von entscheidender Bedeutung, die Verbindung zwischen Sprache, Kommunikation und Kultur eingehender zu untersuchen. Es erfolgt eine Beleuchtung der Wechselwirkung zwischen sprachlichen Aspekten und kulturellen Faktoren, um zu verdeutlichen, wie Sprache die interkulturelle Kommunikation beeinflusst und durch kulturelle Kontexte geformt wird. Die hier vorgestellte Betrachtung bietet eine umfassende Grundlage für das Verständnis der komplexen Dynamiken, die in multinationalen Unternehmen auftreten.

## 2.2 KOMMUNIKATION UND KULTUR

Kommunikationsprozesse sind nicht lediglich auf einen Informationsaustausch beschränkt, sondern stellen eine grundlegende Voraussetzung für die Konstitution zwischenmenschlicher Beziehungen und damit einhergehend von Lebenswelten im Sinne von Kulturen dar. Die Entwicklung einer Kultur sowie das Entstehen einer Interkultur setzen voraus, dass Kommunikation stattfindet. Fehlt es an Kommunikation, kann sich weder eine Kultur entwickeln, noch kann eine Interkultur entstehen. Eine positive Umkehrung dieser These lässt sich wie folgt darstellen: In Hinblick auf die Entstehung von Kulturen und Interkulturen ist Kommunikation eine unabdingbare Voraussetzung.<sup>16</sup>

Jede Sprache hat ihre eigene Lebensweise, Werte und Sichtweise.<sup>17</sup> Deshalb findet im Moment der Kommunikation gleichzeitig auch ein Kulturtransfer statt. Lewis (1996) wies darauf hin, dass Sprache nicht lediglich als Kommunikationsmittel dient, um Botschaften zu übermitteln, sondern in erster Linie die Merkmale und Philosophie der zugrunde liegenden Kultur reflektiert.<sup>18</sup> Aus diesem Grund kann es bei der Kommunikation mit Menschen, die die Kultur des anderen nicht kennen und den kulturellen Hintergrund der Person, mit der sie kommunizieren, nicht beachten, zu Missverständnissen kommen. Zum Beispiel kann ein türkischer Angestellter bei einem Geschäftsessen einen Deutschen fragen, wie es seiner Familie geht, da es nach seiner Kultur ganz normal ist. Auf der anderen Seite möchte der deutsche diese Frage vielleicht nicht beantworten, weil er sie für zu privat hält und er sich in dieser Situation möglicherweise unwohl fühlen wird. Wenn beide Seiten sich nicht bewusst sind, dass dies auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen

---

<sup>16</sup> Vgl. Bolten, J., Interkulturelle Kompetenz (2007, s.24)

<sup>17</sup> Vgl. Alpar, M., Yabancı Dil Öğretiminde Kültürel Unsurların Önemi (2013, s.97)

<sup>18</sup> Vgl. Lewis, R. D., When cultures collide: managing successfully across cultures (1996, s.94)

ist, kann dies zu großen Missverständnissen führen. Laut Gaitanides (2003): "Solange wir den kulturellen Hintergrund eines Individuums nicht kennen, können wir auch nicht wissen, wie effektiv Kultur in der Kommunikation ist."<sup>19</sup>

Kultur manifestiert sich in verschiedenen Formen: in sichtbaren und unsichtbaren Elementen. Es gibt kulturelle Praktiken und Artefakte, die sich auf sichtbarer, materieller Ebene, in Symbolsystemen, mit eigenen Sprachen, Ritualen, Baustilen, Kleidern manifestieren. Auf der unsichtbaren, immateriellen Ebene finden sich Werte, Normen und Grundannahmen, die von einer Gemeinschaft kollektiv geteilt werden.<sup>20</sup> Im Folgenden wird das Modell von Hofstede (1980, 2001) der Kulturelemente unter Zuhilfenahme von Barmeyers Zusammenfassung einer eingehenden Erläuterung unterzogen.

### 2.3 KULTURELEMENTE

Es werden verschiedene Schichten unterschieden, die auf unterschiedliche Weise wahrnehmbar und zugänglich sind. Die Darstellungsformen sichtbarer „expliziter“ und unsichtbarer „impliziter“ Kulturelementen eignen sich zur Erfassung von Kultur. Ein Modell, das das Immaterielle vom Materiellen und das Sichtbare von den unsichtbaren Elementen einer Kultur trennt, stammt von Hofstede (1980, 2001). Barmeyer fasst diese Elemente in seinem Artikel (2010) wie folgt zusammen:

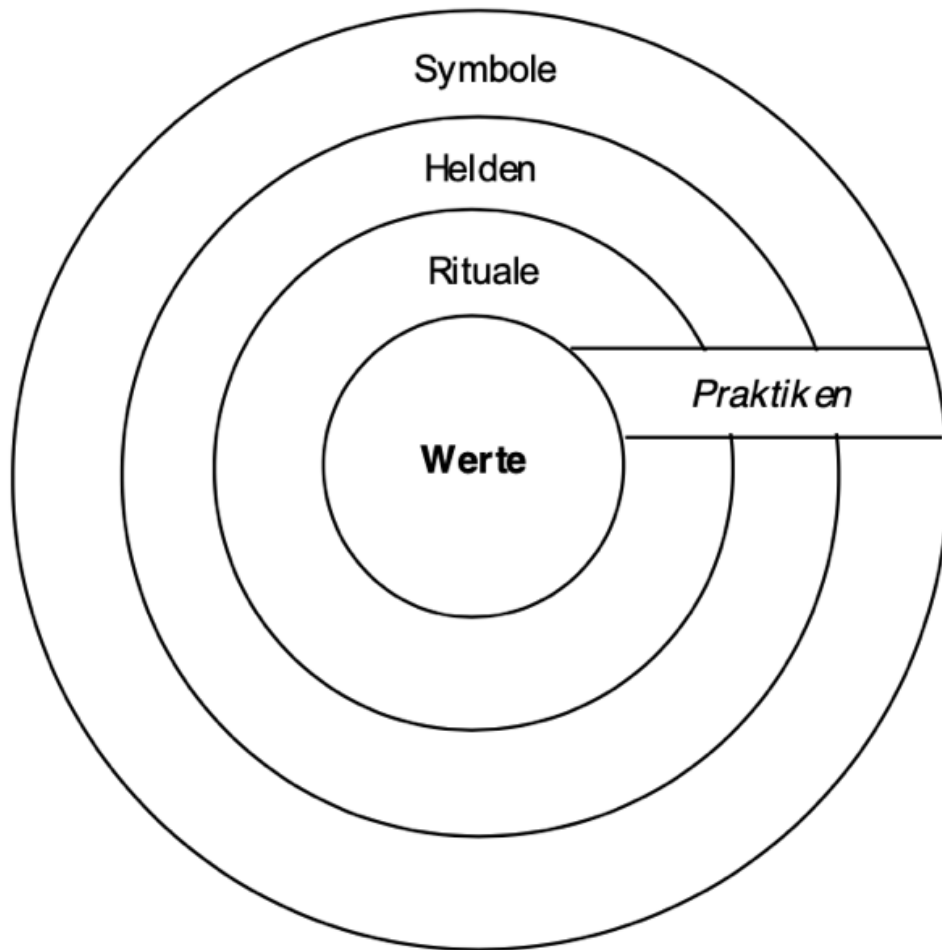
- *Symbole*: Worte, Gesten, Bilder und Objekte, die eine bestimmte Bedeutung aufweisen und von Angehörigen derselben Gruppe geteilt werden, wie Abkürzungen oder Logos.
- *Helden* oder *Identifikationsfiguren*: fiktive oder existierende Personen, die in einer Gesellschaft bewundert und verehrt werden, wie Philosophen, Politiker, Sportler, Schauspieler oder Musiker.
- *Rituale*: kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen von Zielen eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten, wie *Formen* des Grüßens und Feierns, religiöse Zeremonien.

---

<sup>19</sup> Gaitanides, S., Ergebnisse der wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zur Einführung des Qualitätsmanagement in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München. (2003, s.17)

<sup>20</sup> Barmeyer, C., Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. (2010, s.14-15)

- *Werte*: historisch entstandene, kulturrelative, wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln einer Gruppe oder Gesellschaft, die sich auf Objekte und Zustände beziehen, wie Ordnung oder Regelorientierung.<sup>21</sup>



*Abb. 2 Manifestationen von Kultur nach Hofstede (2001, S. 11)*

---

<sup>21</sup> Barmeyer, C., Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. (2010, s.14-15)

Abbildung 2 zeigt, dass die Symbole am äußeren Rand des Modells die sichtbarsten kulturellen Elemente vor Absätzen und Ritualen sind, während Werte den unsichtbaren Kern bilden. Die verschiedenen kulturellen Elemente der Zwiebelmodelle Symbole, Helden, Rituale und Werte bedingen sich gegenseitig, das heißt, sie beeinflussen sich gegenseitig und bilden das kulturelle System. Unsichtbare Elemente verändern sich langsam im Gegensatz zu kulturellen Praktiken und Symbolen.<sup>22</sup>

Hofstede bezeichnet Kultur als "kollektive Programmierung des Geistes" und unterscheidet diese in drei Ebenen: Die Natur, Die Kultur und die Persönlichkeit.

„[Human Nature] is inherited within one's genes; again using the computer analogy, it is the 'operation system' that determines one's physical and basic psychological functioning"

Kultur basiert eher auf dem sozialen Umfeld, auf der Summe der von Geburt an gesammelten Erfahrungen und gilt somit erlernt. Die menschliche Natur ist das, was alle Menschen gemeinsam haben. Die menschliche Fähigkeit, Angst, Wut, Liebe, Freude, Traurigkeit und Scham zu empfinden; das Bedürfnis, sich mit anderen zu verbinden und sich selbst zu spielen und zu trainieren; und die Fähigkeit, die Umwelt zu beobachten und mit anderen Menschen darüber zu sprechen, gehören alle zu dieser Ebene der mentalen Programmierung. Was man jedoch mit diesen Gefühlen macht, wie man Angst, Freude, Beobachtungen usw. ausdrückt, wird durch die Kultur verändert.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Barmeyer, C., Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. (2010, s.15)

<sup>23</sup> Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., Cultures and Organizations. Software of the Mind. (2010, s.6)

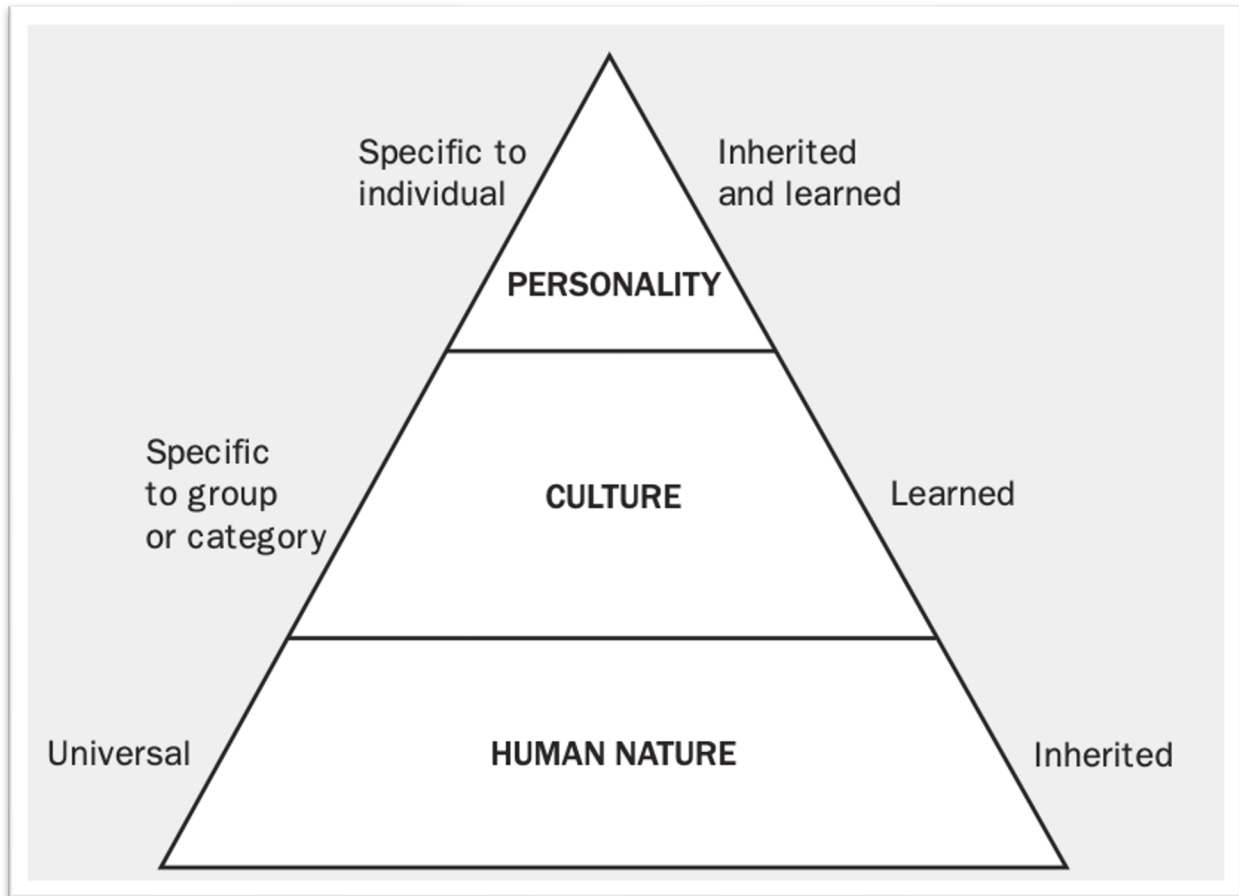


Abb. 3 Cultures and Organizations. *Software of the Mind*. (Hofstede, 2010)

Während die kulturspezifische Orientierung ein konfliktfreies Zusammenleben in einer kulturell geprägten Gesellschaft ermöglicht, können Missverständnisse, Unsicherheiten und in extremen Fällen Handlungsunfähigkeit auftreten, wenn Partner mit einer fremden Kultur interagieren, da für Sie unterschiedliche Bewertungsstandards gelten. In der Regel leiten Mitarbeiter, die in einer fremden Kultur beschäftigt sind, zunächst die Werte, Handlungsweisen und kulturellen Standards ihrer eigenen Kultur. In einer fremden Kultur scheitern diese oft ganz oder teilweise.<sup>24</sup> Die Adaption an fremde Kulturen erfordert ein tiefgreifendes Verständnis und die Anwendung von interkulturellem Lernen.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Jahn, J., Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen. (2006, s.7-8)

<sup>25</sup> Thomas, A., Wie fremdes vertraut werden kann (2014, s.200-201)

Nachdem die Verbindung zwischen Kultur und Sprache ausführlich behandelt wurde, wird im nächsten Kapitel eine eingehende Erklärung zum Thema interkulturelles Lernen präsentiert. Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die Methoden und Strategien zu erforschen, die es Individuen ermöglichen, erfolgreich in verschiedenen kulturellen Kontexten zu interagieren und sich anzupassen.

## **2.4 KULTUR IN ORGANISATIONEN**

Der Einfluss von Kultur auf Organisationen wird vor allem in den letzten Jahren häufig diskutiert und erforscht. Von besonderer Bedeutung ist die Frage, wie sich kulturelle Normen und damit Verhalten zwischen verschiedenen Subkulturen in Organisationen unterscheiden. In ihrer Studie stellten Stephens und Greer (1995) fest, dass Kultur einen großen Einfluss auf das Verständnis, die Interpretation und die Bewertung der Menschen hat, mit denen sie zusammenarbeiten. Darüber hinaus haben sie gezeigt, dass kulturelle Werte einen Einfluss auf viele Themen wie Entscheidungsfindung, Führungsstil, Teamarbeit, zwischenmenschliches Vertrauen und die Rolle der Frau am Arbeitsplatz haben.<sup>26</sup>

Laut Taggart (2007) ist die wichtigste Erfolgsstrategie, auf die sich Organisationen und Mitarbeiter angesichts globaler Veränderungen konzentrieren sollen, ist im kulturellen Sinne kompetenter und erfolgreicher Mitarbeiter.<sup>27</sup> Ebenso haben Thomas und Inkson (2005) betont, dass eine der wichtigsten Managementfähigkeiten mit Menschen aus verschiedenen Kulturen interagieren zu können von großer Bedeutung ist.<sup>28</sup> Im Folgenden erfolgt eine detaillierte Untersuchung der positiven Auswirkungen kultureller Vielfalt auf Organisationen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Stephens, G., Greer, C., Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences. (1995, s.41)

<sup>27</sup> Vgl. Taggart, A., Beyond Diversity: Becoming a culturally competent Organization. (2007)

<sup>28</sup> Vgl. Thomas, D. C., Inkson, K. Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. Consulting to Management (2005)

## 2.5 KULTURELLE VIELFALT IN ORGANISATIONEN

Die adäquate Nutzung kultureller Vielfalt hat positive Auswirkungen auf Organisationen. Die Förderung von Diversität trägt zur Innovationskraft und Kreativität bei und eröffnet neue Perspektiven. Es besteht die Auffassung, dass jede Kultur von anderen Kulturen lernen kann und sollte.

Die Berücksichtigung kultureller Vielfalt kann sich positiv auf die Organisationsentwicklung auswirken, da sie verdeutlicht, wie bedeutsam die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse, Weltanschauungen und Normen ist. Zudem wird dadurch ein friedliches Zusammenleben gefördert.

In einem Artikel aus dem Jahr 2009 beschrieb White die positiven Auswirkungen der kulturellen Vielfalt auf Organisationen. Diese Auswirkung hat er in fünf aufgeteilt:

1. Organisationen können die höchste Qualität der Humanressourcen erhalten, wenn sie die maximale Nutzung von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund anziehen, halten und fördern. Dadurch gewinnen Sie einen Wettbewerbsvorteil.
2. Sie sind besser geeignet, eine vielfältige externe Kundschaft zu bedienen. Die vielfältige Organisation hat ein besseres Verständnis für das politische, soziale, rechtliche, wirtschaftliche und kulturelle Umfeld fremder Länder. Somit können multikulturelle Organisationen breitere und verbesserte Märkte verstehen und durchdringen.
3. Eine multikulturelle Organisation weist eine höhere Kreativität und Innovation auf. Insbesondere in forschungsorientierten und hochtechnologischen Organisationen wird das Spektrum der Fähigkeiten, die eine Organisation mit geschlechtsspezifischer und ethnischer Vielfalt bietet, von unschätzbarem Wert.
4. Multikulturelle Organisationen zeigen bessere Problemlösungsfähigkeiten, weil kulturell vielfältige Organisationen erweiterte Bedeutungen, mehrere Perspektiven und mehrere Interpretationen aufweisen können.
5. Fünftens sind multikulturelle Organisationen besser in der Lage, sich an Veränderungen anzupassen und mehr organisatorische Flexibilität zu zeigen. Frauen haben zum Beispiel eine höhere Ambiguitätstoleranz als Männer (Rotter & O'Connell, 1982), während



Zweisprachige ein höheres Maß an divergentem Denken und kognitiver Flexibilität aufweisen als Einsprachige (Lambert, 1977).<sup>29</sup>

In seiner Veröffentlichung aus dem Jahr 2004 betont Stuber, dass Unternehmen durch die Umsetzung von Diversity Management einen Wettbewerbsvorteil generieren können. Zur Veranschaulichung führt er aus:

*Als Instrument der Unternehmensführung beschreibt Diversity (Managing Diversity) die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten von und in einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Es geht also um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlichen Stakeholder zur Steigerung des Erfolges eines Unternehmens oder einer Organisation.<sup>30</sup>*

Allerdings resultieren diese Vorzüge nicht zwangsläufig aus der Anwendung der genannten Methoden. Um die genannten Vorteile zu erreichen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Vielfalt adäquat zu managen. Ein sorgfältiges und strategisches Diversitätsmanagement ist eine unerlässliche Voraussetzung, um das volle Potenzial der Vielfalt zu erschließen.<sup>31</sup> Die Gewährleistung gleicher Rechte für alle sowie die respektvolle Behandlung von Menschen unterschiedlicher Kulturen und Weltanschauungen stellt eine Herausforderung dar. Des Weiteren erweist sich die Schaffung von Vertrauen und Solidarität unter Menschen verschiedener Kulturen als anspruchsvoll. Die Verwaltung von Vielfalt impliziert die Schaffung gemeinsamer Räume, in denen alle Akteure die Möglichkeit erhalten, sich in gleicher Weise zu engagieren und auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hinzuarbeiten. Auf diese Weise kann das volle Potenzial der Vielfalt entfaltet werden.<sup>32</sup>

Im Folgenden wird die Bedeutung interkultureller Kompetenzen erörtert, welche für ein effektives Management und eine positive Nutzung kultureller Vielfalt in Organisationen von entscheidender Relevanz sind. Die Entwicklung dieser Kompetenzen ist von grundlegender Bedeutung, um eine respektvolle und produktive Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zu gewährleisten.

---

<sup>29</sup> Vgl. White., R., Managing the Diverse Organization: The Imperative for a new Multicultural Paradigm. (1999, s.477)

<sup>30</sup> Stuber, M., Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen- den Erfolg durch Offenheit steigern. (2004, s.20)

<sup>31</sup> Vgl. Franken, S., Verhaltensorientierte Führung (2019, s.281)

<sup>32</sup> Vgl. Ramos, M., Barreto M., Hewstone M., Branscombe N., The opportunities and challenge of diversity: Explaining its impact on individuals and groups. (2016, s.)

### 3 INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Die positive Auswirkung kultureller Unterschiede ist jedoch abhängig von einem effektiven und effizienten Management, welches die geplanten und programmierten Maßnahmen berücksichtigt. In seiner Studie aus dem Jahr 1995 konnte Hall nachweisen, dass die Beziehungen zwischen Unternehmen verschiedener Kulturen aufgrund kultureller Unterschiede scheitern. Hall erklärte, dass kulturelle Unterschiede unabhängig von der Situation ein Hindernis für Unternehmen darstellen, ihre Ziele zu erreichen, wenn sie nicht gut gemanagt werden. Organisationen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie die kulturellen Unterschiede gut verwalten. Ansonsten führen diese Unterschiede bei interkultureller Interaktion zu vielen Problemen wie Kommunikation, Integration und Konflikt.<sup>33</sup>

Um in derartigen Überschneidungssituationen erfolgreich agieren zu können, wird ein effektives interkulturelles Management zu einer notwendigen Voraussetzung. Denn „im Zusammenführen der unterschiedlichen Kulturen liegt die größte Kunst des Managements“.<sup>34</sup> Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, spielt eine entscheidende Rolle für interkulturelle Kompetenz. Damit sich eine Person in neuen interkulturellen Situationen flexibel an bestehende Gegebenheiten anpassen kann, ist interkulturelle Kompetenz erforderlich.

Brislin und Yoshida (1994) gehen davon aus, dass interkulturelle Kompetenz in der interkulturellen Interaktion von Menschen trotz kultureller Unterschiede zur subjektiven Zufriedenheit, zum Fühlen und zum erfolgreichen Erreichen ihrer Ziele beiträgt, um sich gegenseitig in sozialen Kontakten zu engagieren.<sup>35</sup> Ebenso ist interkulturelle Kompetenz das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses. Die Kenntnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung, im Denken, Werten, Empfinden und Handeln ermöglicht ein besseres Verständnis des fremdkulturell geprägten Partners, erleichtert die Akkulturation dort, wo sie erforderlich ist, und ermöglicht die Entwicklung kultureller Synergie.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Hall, W., *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. (1995, s.18)

<sup>34</sup> Jahn, J., *Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen*. (2006, s.2)

<sup>35</sup> Vgl. Brislin, T., Yoshida, T., *Intercultural Communication Training: An Introduction*. (1994)

<sup>36</sup> Thomas, A., *Interkulturelle Handlungskompetenz- Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt*. (2006, s.116)

Nachdem die Bedeutung und Notwendigkeit interkultureller Kompetenz für das Management kultureller Unterschiede dargelegt wurden, wird im folgenden Abschnitt das Modell von Barmeyer zur interkulturellen Kompetenz näher erläutert. Dieses Modell bietet eine strukturierte Grundlage zur Analyse und Entwicklung von Kompetenzen, die für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt entscheidend sind.

### **3.1 INTERKULTURELLE KOMPETENZMODELLE**

Wie aus der Abbildung 4 ersichtlich ist, besteht interkulturelle Kompetenz nach Barmeyer (2010) aus drei Phasen; der affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Kompetenz. Sie ergänzen und bedingen sich gegenseitig und können gleichzeitig als zirkulärer interkultureller Prozess verstanden werden.

#### ***1. Die affektive***

Die affektive Kompetenz umfasst Einstellungen und Haltungen gegenüber Angehörigen anderer Kulturen. Im Mittelpunkt der affektiven Kompetenz steht das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen und damit verbundene Empathie und die Fähigkeit andere zu verstehen.

#### ***2. Die Kognitive***

Unter der kognitiven Kompetenz versteht man das für interkulturelle Begegnungen relevante Wissen über die Kulturen. Wissen über Funktionsweisen von Kulturen, die Existenz kultureller Unterschiede und deren mögliche Auswirkungen in interkulturellen Interaktionen sind von großer Bedeutung.

#### ***3. Die Verhaltensbezogene***

Die erwähnten Persönlichkeitsmerkmale sozialer Kompetenz (1.) sowie die kulturellen und landeskundlichen Kenntnisse (2.) werden wirksam in interkulturellen Situationen. Das heißt, eine Person kann nur dann interkulturell kompetent sein, wenn es ihr gelingt, diese Kenntnisse umzusetzen und sich in einer anderskulturellen Situation anzupassen. Im Verhalten zeigt sich dann

die Kombinationsfähigkeit kognitiver und affektiver Kompetenzen.<sup>37</sup> In der unteren Abbildung 4 (Barmeyer, 2000) werden die Phasen und Merkmale interkultureller Kompetenz in einer visuell ansprechenden Weise dargestellt.

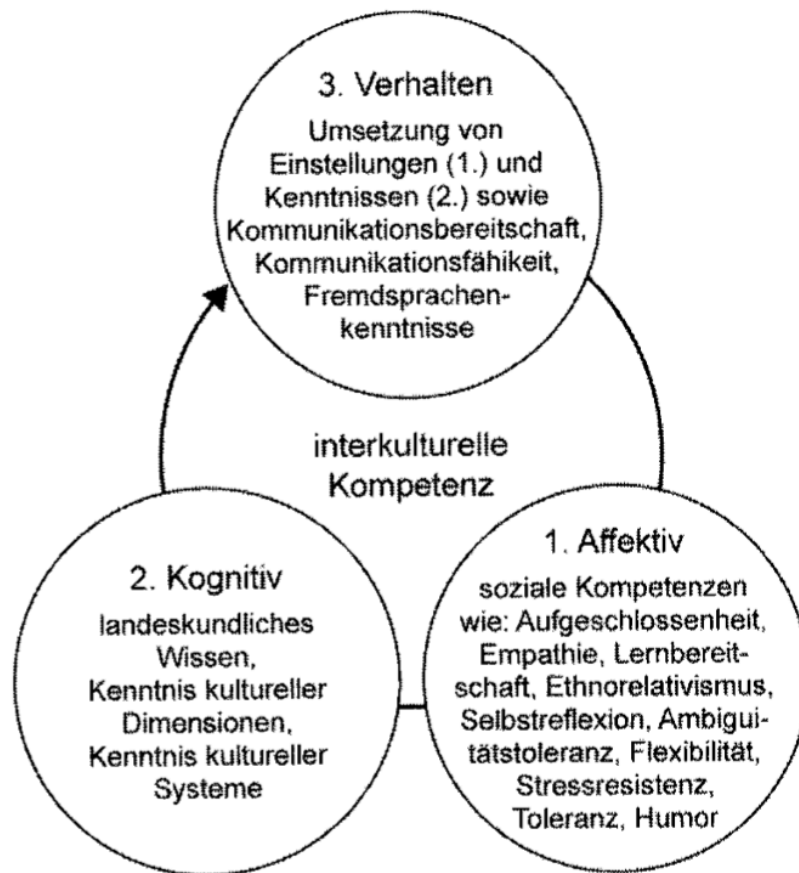


Abb. 4 Phasen und Merkmale interkultureller Kompetenz. (Barmeyer 2000, S. 273)

<sup>37</sup> Vgl. Barmeyer, C., Genkova, P., Scheffer, J., Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. (2011, s.67)

Die Abbildung verdeutlicht, dass die genannten Phasen und Merkmale einander ergänzen, bedingen und in einem zirkulären, interkulturellen Prozess miteinander verflochten sind.

Im Anschluss an die Darlegung des Modells von Barmeyer zur interkulturellen Kompetenz erfolgt im nachfolgenden Abschnitt die Erläuterung des Modells der interkulturellen Kommunikationskompetenz nach Byram. Des Weiteren erfolgt eine Erläuterung des Modells der "Kommunikationsfähigkeit" von Van Ek (1986) aus sechs Elementen gemäß Byram (1997) sowie eine Diskussion der Mängel dieses Modells.

### **3.2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ**

Fantini und Byram behaupten, dass kulturelle Kompetenz ohne ausreichende Sprachkenntnisse nicht erreicht werden kann. Alvino Fantini definiert die interkulturelle Kompetenz als ein Komplex von Fähigkeiten, die benötigt werden, um effektiv und angemessen mit anderen Sprechern zu interagieren, die einen anderen sprachlichen und kulturellen Hintergrund haben als der eigene. Außerdem vertritt er die Meinung, dass die Fähigkeiten in einer Fremdsprache eine unabdingbare Bedingung für die interkulturelle Kompetenz darstellen.<sup>38</sup>

Byram (1997) führte den Begriff interkulturelle Kommunikationskompetenz ein, der sowohl kommunikative Kompetenz als auch interkulturelle Kompetenz umfasst. Byrams Modell der interkulturellen Kommunikationskompetenz (siehe Abb. 5) umfasst vier Hauptkomponenten; nämlich Sprachkompetenz, soziolinguistische Kompetenz, Diskurskompetenz und interkulturelle Kompetenz.

---

<sup>38</sup> Vgl. Fantini, A., Developing intercultural competence: Expanding the goal of foreign language education. (2008, s.12)

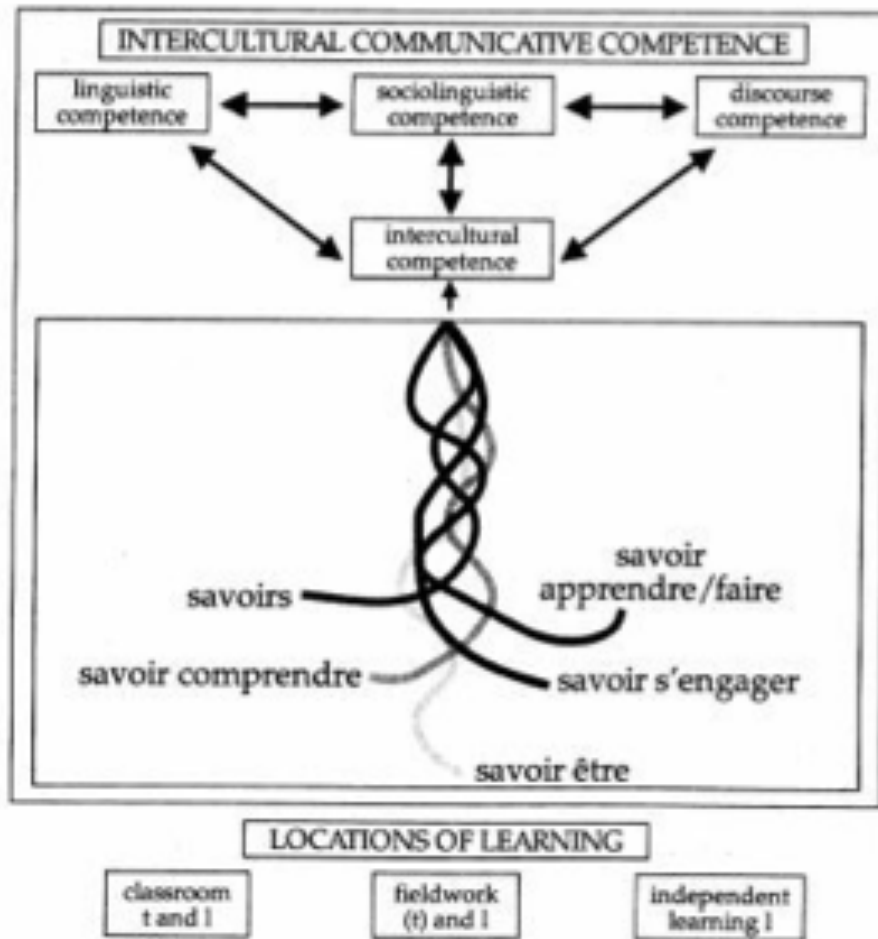


Abb. 5 Modell der interkulturellen Kommunikationskompetenz. (Byram 1997, S. 34)

Das Modell ist an der Fremdsprachendidaktik orientiert und die Kompetenzen sind miteinander verknüpft und interagieren miteinander, um die gesamte interkulturelle Kommunikationskompetenz zu bilden. Die drei sprachspezifisch theoretisierten Kompetenzen, also die fremdsprachlichen Sprach-, soziolinguistischen und Diskurskompetenzen sind nebeneinander an der Spitze des Modells. In der Mitte des Modells sieht man die interkulturelle Kompetenz. Letztendlich stehen die Lernorte, an denen ICC erworben werden kann.

Van Ek (1986) und Byram (1997) identifizieren Kultur als eines der Elemente, die ein Fremdsprachlerner für die Kommunikation benötigt. Van Ek stellt einen Rahmen für umfassende Fremdsprachlernziele vor. Er fügt den von Canale und Swain erwähnten Kompetenzen zwei weitere hinzu, nämlich 'soziokulturelle Kompetenz' und 'soziale Kompetenz', und betrachtet

sie als unabhängige Komponenten dessen, was er 'kommunikative Fähigkeit' nennt. Laut Byram (1997) besteht Modell der 'Kommunikationsfähigkeit' von Van Ek (1986) aus sechs Elementen:

**1. Sprachkompetenz:**

Die Fähigkeit, aussagekräftige Äußerungen zu produzieren und zu interpretieren, die nach den Regeln der Sprache gebildet werden.

**2. Soziolinguistische Kompetenz:**

Das Bewusstsein dafür, wie die Wahl der Sprachformen von Bedingungen wie Einstellungen, Beziehungen zwischen Kommunikationspartnern, kommunikativer Absicht usw. bestimmt wird.

**3. Diskurskompetenz:**

Die Fähigkeit, geeignete Strategien bei der Konstruktion und Interpretation von Texten anzuwenden.

**4. Strategische Kompetenz:**

Die Strategien, die wir anwenden, um 'unsere Bedeutung zu vermitteln' oder 'herauszufinden, was jemand meint', wenn die Kommunikation aufgrund begrenzter Sprachkenntnisse schwierig ist; wie z. B. Umformulieren, um Klärung bitten.

**5. Soziokulturelle Kompetenz:**

Die Vertrautheit mit dem soziokulturellen Kontext der Zielsprache, d. h. Die Fähigkeit, in anderen Kulturen zu funktionieren.

## 6. *Soziale Kompetenz:*

beinhaltet sowohl den Willen als auch die Fähigkeit, mit anderen umzugehen, einschließlich Motivation, Einstellung, Selbstvertrauen, Empathie und der Fähigkeit, mit sozialen Situationen umzugehen.<sup>39</sup>

Van Ek betont, dass es beim Fremdsprachenunterricht nicht nur um die Schulung kommunikativer Fähigkeiten geht, sondern auch um die persönliche und soziale Entwicklung des Lernenden als Individuum. Doch das kommunikative Kompetenzmodell von van Ek weist einige Mängel auf. Zum einen legt das Modell zu viel Gewicht auf die sprachliche Kompetenz und vernachlässigt andere wichtige Aspekte wie interkulturelle Kompetenz und pragmatische Fähigkeiten. Sprache ist nicht nur ein Mittel zur Kommunikation, sondern auch ein kulturelles Phänomen, das eng mit den sozialen Normen und Konventionen einer Gemeinschaft verknüpft ist. Daher sollte der Fremdsprachenunterricht auch die Fähigkeit der Lernenden fördern, sich in verschiedenen kulturellen Kontexten angemessen zu verhalten und interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Vernachlässigung individueller Lernziele und Bedürfnisse. Das kommunikative Kompetenzmodell von van Ek geht von einem einheitlichen Sprachniveau aus und legt wenig Wert auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen und -geschwindigkeiten. Jeder Lernende hat individuelle Ziele und Bedürfnisse, die im Fremdsprachenunterricht berücksichtigt werden sollten, um eine effektive und persönlich relevante Lernerfahrung zu ermöglichen.<sup>40</sup>

Des Weiteren nimmt van Ek den Muttersprachler als Vorbild, dass es leider nicht die richtige Wahl ist. Einer der Gründe dafür ist, dass das Niveau und die Fähigkeiten eines Muttersprachlers oft schwer für Nicht-Muttersprachler zu erreichen sind. Dies kann zu Frustration und dem Gefühl des Scheiterns führen.

---

<sup>39</sup> Ahmed, S., Qasem, B., Pawar, S., Integrating Culture into EFL Teaching: A Study of Yemeni EFL Teachers' Perceptions and Actual Practices. (2019, s..337-338)

<sup>40</sup> Byram, M., Teaching and assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon: Multilingual Matters. (1997)



Wie Byram erklärt (1997: 11), machen die Bedingungen, unter denen eine Sprache in aktuellen Bildungssystemen gelernt und erworben wird, das Ideal des zweisprachigen Sprechers zu einem schwer zu erreichenden Ziel. Cook stimmt auch der Idee zu und argumentiert (199: 11), dass es effektiver ist, sich auf die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten und das Erreichen individueller Ziele zu konzentrieren, anstatt die Muttersprache als das ultimative Ziel zu betrachten.<sup>41</sup> Es ist wichtig, ein realistisches und erreichbares Ziel zu setzen, das den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Lernenden entspricht. Durch die Schaffung eines positiven und unterstützenden Lernumfelds können die Lernenden ihre Motivation steigern und ihre Fremdsprachenkenntnisse erfolgreich entwickeln.

Insgesamt lässt sich sagen, dass das kommunikative Kompetenzmodell von van Ek wichtige Aspekte des Fremdsprachenunterrichts anspricht, jedoch einige Mängel aufweist. Es ist notwendig, andere Kompetenzen wie interkulturelle und schriftliche Fertigkeiten zu integrieren und den individuellen Bedürfnissen der Lernenden mehr Aufmerksamkeit zu schenken, um einen ganzheitlichen und effektiven Fremdsprachenunterricht zu gewährleisten.

Die Entwicklung von Kenntnissen in einer zweiten Sprache ist ein offensichtlicher und wichtiger Bestandteil interkultureller Fähigkeiten. Wie Barmeyer in seinem Artikel (2011) erwähnt, erfordert effektive interkulturelle Kommunikation eine umfassende Beherrschung der Fremdsprache. Der Einsatz der Fremdsprache ist von großer Bedeutung, da die Fähigkeit, sie zu beherrschen, maßgeblich zur korrekten Interpretation und Verständigung von Bedeutungen beiträgt.<sup>42</sup> Das Erlernen von Zielsprachen auf jedem Niveau verbessert nicht nur alle anderen Aspekte der ICC quantitativ und qualitativ, sondern bietet auch noch mehr Vorteile. Indem wir eine Zweitsprache beherrschen, setzen wir uns damit auseinander, wie wir in unserer Muttersprache wahrnehmen, konzeptualisieren, ausdrücken, uns verhalten und interagieren. Gleichzeitig eröffnet sie uns alternative Kommunikationsstrategien, die spezifisch für die Zweitsprache geeignet sind. Der Prozess des Fremdsprachenlernens ermöglicht es uns, unsere gewohnte Sicht auf die Welt zu transzendieren und zu verändern. Andererseits zwingt uns das Fehlen einer zweiten Sprache dazu, ausschließlich in unserem Muttersprachensystem zu denken und zu handeln. Ohne das Erlernen

---

<sup>41</sup> Vgl. Coperias, A. M.J, Intercultural communicative competence: A step beyond communicative competence. (2002, s. 8)

<sup>42</sup> Barmeyer, C., Interkulturalität (2011, s.48)

einer zweiten Sprache können wir daher wertvolle Aspekte des interkulturellen Kontakts und die damit verbundenen Erkenntnisse nicht erfahren.<sup>43</sup>

Alptekin stimmt auch der Idee zu und betont, dass das Erlernen der Zielsprache eine persönliche Entwicklung ermöglicht. Es eröffnet neue Perspektiven, fördert interkulturelles Verständnis und stärkt die Fähigkeit, sich in einer globalisierten Welt zurechtzufinden. Die Integration von Sprache und Kultur in den Lernprozess bereichert uns nicht nur sprachlich, sondern erweitert auch unseren Horizont und unsere interkulturelle Sensibilität. Alptekin argumentiert weiterhin, dass die Entwicklung der Kommunikationskompetenz der Lernenden in der Zielsprache eine Integration von Sprache und Kultur erfordert.<sup>44</sup>

Im Anschluss an die Erläuterung der Grundlagen interkultureller Kommunikationskompetenz erfolgt im nächsten Abschnitt die Behandlung der interkulturellen Kommunikationskompetenz in Unternehmen. Im Folgenden wird das Modell von Matveev, Rao und Milter (2009) vorgestellt, welches aus vier Dimensionen besteht: Die vier Dimensionen des Modells von Matveev, Rao und Milter (2009) lassen sich wie folgt zusammenfassen: Zwischenmenschliche Fähigkeiten, Teameffektivität, kulturelle Unsicherheit und kulturelle Empathie.

---

<sup>43</sup> Vgl. Fantini, A., Developing intercultural competence: Expanding the goal of foreign language education. (2008, s.11-12)

<sup>44</sup> Vgl. Alptekin, C., Towards intercultural communicative competence in ELT. (2002, s.57-58)

### **3.3 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ IN UNTERNEHMEN**

Kommunikation hat eine große Bedeutung im Geschäftsbereich, und in Situationen, in denen verschiedene Sprachen gesprochen werden, ist es wichtig zu verstehen, wie die Kommunikation sein sollte. Mutlu (1999) betonte, dass das internationale Management von Unternehmen vollständig von der Verwendung der Sprache abhängt. Neben der gesprochenen Sprache können auch nonverbale Sprachen einen bedeutenden Teil der Kommunikation ausmachen.<sup>45</sup> Manager sollten auch die versteckten und impliziten Aspekte der Sprache analysieren und sich damit vertraut machen, die Gesten, Zeichen, Farben, Objekte oder Verhaltensmuster umfassen können. Wenn die Sprache nicht richtig gemanagt wird, stellt es eine Barriere für die internationale Kommunikation dar. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung neigen Manager dazu, ähnliche strategische Themen oder Teamaufgaben unterschiedlich zu interpretieren und darauf zu reagieren. Der Umgang mit kultureller Vielfalt, kulturellen Unterschieden und interkulturellen Konflikten stellt interkulturelle Teams oft vor Herausforderungen. Daher sind interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten ein wichtiger Teil der Fähigkeiten eines Managers, mit allen Leistungsherausforderungen umzugehen.<sup>46</sup>

Wie aus der Abbildung 6 ersichtlich ist, besteht das interkulturelle Kommunikationskompetenzmodell nach Matveev, Rao und Milter (2009) aus vier Dimensionen; nämlich Zwischenmenschliche Fähigkeiten, Teameffektivität, kulturelle Unsicherheit und kulturelle Empathie.

---

<sup>45</sup> Yeşil, Kùltürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kùltürel Zeka 2009 (zitiert nach Mutlu, 1999)

<sup>46</sup> Vgl. Congden, S., Matveev, A., Desplaces, D., Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performanca: A German and American Comparison (2009, s.74)

<b>Interpersonal Skills</b>	<b>Team Effectiveness</b>	<b>Cultural Uncertainty</b>	<b>Cultural Empathy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to acknowledge differences in communication and interaction styles</li> <li>• Ability to deal with misunderstandings</li> <li>• Comfort when communicating with foreign nationals</li> <li>• Awareness of your own cultural conditioning</li> <li>• Basic knowledge about the country, culture, and the language of team members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to understand and define team goals, roles, and norms</li> <li>• Ability to give and receive constructive feedback</li> <li>• Ability to discuss and solve problems</li> <li>• Ability to deal with conflict situations</li> <li>• Ability to display respect for other team members</li> <li>• Participatory leadership style</li> <li>• Ability to work cooperatively with others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to deal with cultural uncertainty</li> <li>• Ability to display patience</li> <li>• Tolerance of ambiguity and uncertainty due to cultural differences</li> <li>• Openness to cultural differences</li> <li>• Willingness to accept change and risk</li> <li>• Ability to exercise flexibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to see and understand the world from others' cultural perspectives</li> <li>• Exhibiting a spirit of inquiry about other cultures, values, beliefs, and communication patterns</li> <li>• Ability to appreciate dissimilar working styles</li> <li>• Ability to accept different ways of doing things</li> <li>• Non-judgmental stance toward the ways things are done in other cultures</li> </ul>

*Tabelle 1: The Cross-cultural Communication Competence Model. (Matveev, Rao und Milter, 2009)*

In der Dimension **zwischenmenschliche Fähigkeiten** erkennt ein Teammitglied Unterschiede in den Kommunikations- und Interaktionsstilen von Menschen aus verschiedenen Kulturen an, zeigt Flexibilität bei der Lösung von Missverständnissen und fühlt sich in der Kommunikation mit Ausländern wohl. Es muss ein Bewusstsein für die eigene kulturelle Konditionierung vorhanden sein und soll Grundkenntnisse über das Land, die Kultur und die Sprache der Teammitglieder haben.

Die Dimension der **Teameffektivität** umfasst kritische Fähigkeiten, wie das Verständnis der Teamziele, Rollen und Normen eines Teammitglieds und die Fähigkeit, offen mit anderen Mitgliedern eines multikulturellen Teams zu kommunizieren bspw. Konstruktives Feedback zu geben und zu erhalten, Fähigkeit, Probleme zu diskutieren und zu lösen, mit Konfliktsituationen umzugehen, Respekt für andere Teammitglieder zu zeigen, kooperativ mit anderen zu arbeiten.

Die Dimension der **kulturellen Unsicherheit** spiegelt die Fähigkeit eines Teammitglieds wider, in interkulturellen Situationen Geduld zu zeigen, Ambiguität und Unsicherheit aufgrund kultureller Unterschiede zu tolerieren und flexibel mit anderen in einem multikulturellen Team zusammenzuarbeiten.

Schließlich, die Dimension **Kulturelle Empathie** verfügt die Fähigkeit, die Welt aus der kulturellen Perspektive anderer zu sehen und zu verstehen. Über andere Kulturen, Werte, Überzeugungen und Kommunikationsmuster bewusst zu sein und unterschiedliche Vorgehensweisen akzeptieren. Also die Art und Weise, wie Dinge in anderen Kulturen gemacht werden, nicht schlecht, sondern einfach anders zu sehen.<sup>47</sup>

Im Anschluss an die Erörterung der Bedeutung der Sprache, der Verbindung von Kommunikation und Kultur sowie der kulturellen Elemente und Vielfalt in Organisationen wurde das Thema interkulturelle Kompetenz und Kommunikationsmodelle behandelt. Im Rahmen der Veranstaltung wurden zudem bedeutsame Modelle, wie diejenigen von Barmeyer, Byram und Matveev, Rao und Milter (2009), präsentiert. Im Folgenden wird das Thema Sprachbarrieren erörtert, da diese eine zentrale Herausforderung in der interkulturellen Kommunikation darstellen und den Erfolg multikultureller Teams maßgeblich beeinflussen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Congden, S., Matveev, A., Desplaces, D., Cross- cultural Communication and Multicultural Team Performanca: A German and American Comparison (2009, s.75)

## **4 SPRACHBARRIERE**

Im vorliegenden Abschnitt erfolgt eine Untersuchung der Thematik der Sprachbarrieren in multinationalen Unternehmen. In der Folge wird zunächst erörtert, inwiefern Sprachbarrieren die Kommunikation und Zusammenarbeit beeinflussen können. In diesem Kontext sei auf die Arbeit von Feely und Harzing (2002) verwiesen, in der betont wird, dass Unternehmen die Größe der Sprachbarriere bewerten sollten, bevor sie geeignete Sprachmanagementstrategien entwickeln. Die genannten Autoren unterteilen die Sprachbarriere in drei Dimensionen, wobei sie auf die verschiedenen Problematiken eingehen, die sich für Muttersprachler, Zweitsprachler sowie in den Beziehungen zwischen ihnen ergeben können.

Im weiteren Verlauf erfolgt eine Erörterung der Dichte der Sprachbarriere, zudem wird auf die Abhängigkeit der Sprachbarriere von den Sprachkenntnissen der Teilnehmer eingegangen. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der Darstellung der Auswirkungen einer unzureichenden Sprachkompetenz auf die Kommunikation sowie der damit verbundenen spezifischen Herausforderungen.

Im Anschluss erfolgt eine Vorstellung unterschiedlicher Lösungsansätze zur Überwindung von Sprachbarrieren in Unternehmen. Daraufhin erfolgt eine Erörterung der Vorschläge von Wissenschaftlern wie Henderson (2005), Marschan et al. (1997) sowie Feely und Harzing (2002). Die dargestellten Ansätze bieten multinationalen Unternehmen eine Grundlage zur Entwicklung ihrer Sprachstrategien, welche die genannten Optionen berücksichtigen. Der folgende Abschnitt zielt darauf ab, die Möglichkeiten zur effektiven Bewältigung von Sprachbarrieren zu verdeutlichen und die verschiedenen Lösungsansätze eingehend zu erläutern. Zuletzt wird der Aspekt der Sprachbarrieren in Unternehmen detailliert erörtert, um die Problematik solcher Barrieren besser zu verstehen.

### **4.1 SPRACHBARRIERE IN UNTERNEHMEN**

Die Fähigkeit zur kulturellen Empathie, wie im vorherigen Absatz betont, spielt eine entscheidende Rolle in multinationalen Kontexten. Während Sprachschnittstellen oft zu Herausforderungen führen, ermöglicht kulturelle Empathie eine Perspektive, die Unterschiede nicht negativ bewertet, sondern als bereichernde Vielfalt akzeptiert. Sprachbarrieren können negative Gefühle auslösen.

Wie zuvor erwähnt, verursachen diese Sprachschnittstellen in multinationalen Unternehmen Probleme wie Missverständnissen, Unsicherheit, Misstrauen und Konflikten. Wenn diese Probleme nicht professionell gehandhabt werden, können sie nachteilige Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Beziehungen haben<sup>48</sup> und können dadurch Sprachbarriere entstehen.

In dem Artikel von Feely und Harzing (2002) wurde betont, dass Unternehmen die Größe der Sprachbarriere, mit der sie konfrontiert sind, bewerten sollten, bevor sie ihre Sprachmanagementstrategien in Betracht ziehen. Sie haben die Sprachbarriere in 3 Dimensionen unterteilt:

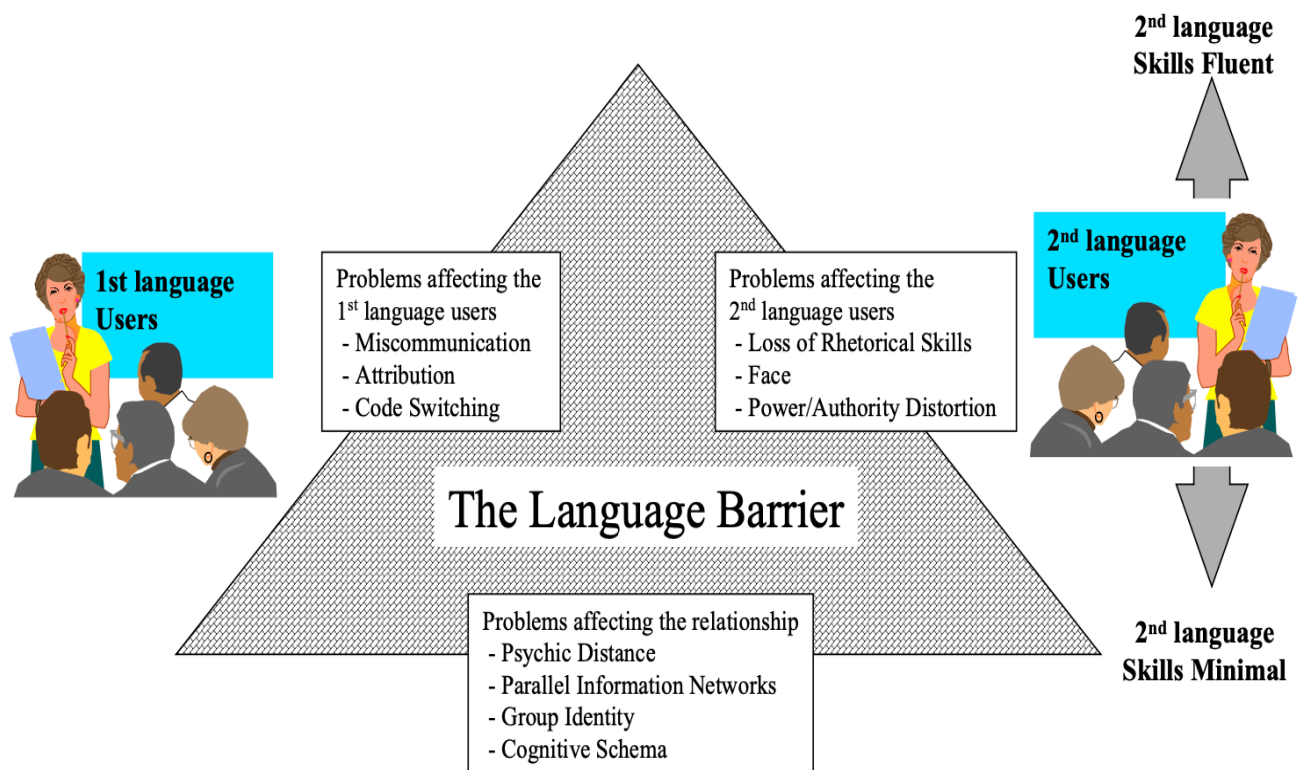


Abb. 6 Modell The Language Barrier (Feely und Harzing 2002, s.28)

<sup>48</sup> Vgl. Reeves, N., Wright, C., Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations (1996, s.1)

Wie in der Abbildung dargestellt, hängt die Dichte der Sprachbarriere von den Sprachkenntnissen der Teilnehmer an der Begegnung ab. An seiner Basis, wo die Sprachkenntnisse der Zweitsprachenanwender sehr gering sind, ist eine Kommunikation praktisch unmöglich und die Barriere so dicht, dass sie undurchdringlich ist. Auf seinem Gipfel, wo die Benutzer der zweiten Sprache Muttersprachlerfähigkeiten haben, ist die Barriere schmal und leicht zu überwinden.<sup>49</sup> Diese 3 Dimensionen bestehen aus zehn separaten Phänomenen, die untergruppiert sind. Feely und Harzing fassen diese Phänomene wie folgt zusammen:

---

<sup>49</sup> Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review (2002, s.8-9)



***Probleme, die Muttersprachler betreffen:***

Missverständnis	Attribution	Code-Switching
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kommunikation von Nicht-Muttersprachlern ist oft verwirrend, unvollständig und mehrdeutig</li> <li>• Das kognitive Schema der Muttersprachler verarbeitet diese eingehenden Nachrichten, um sie mit ihren Erwartungen und Überzeugungen in Einklang zu bringen.</li> <li>• Die daraus resultierende Divergenz zwischen den Absichten des Kommunikators und den Schlussfolgerungen des Empfängers kann zu schwerwiegenden Missverständnissen mit schwerwiegenden Folgen für beide führen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn der Nicht-Muttersprachler relativ fließend erscheint, wird der Muttersprachler seine eigenen Ideen, Einstellungen und Gefühle auf diese Person projizieren und dazu neigen, ihre Sprachkompetenz zu überschätzen.</li> <li>• Der Muttersprachler denkt, dass die andere Person ihnen kulturell ähnlicher ist, als sie tatsächlich sind.</li> <li>• Durch die Fehleinschätzung der Muttersprachler erzeugt ein Gefühl des Misstrauens und sogar der Abneigung zwischen den beiden Parteien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier drängen sich die Benutzer der Zweitsprache, in der Regel in Schlüsselmomenten eines Meetings, zusammen und unterhalten sich wieder in ihrer Muttersprache.</li> <li>• Für die Out-Mitglieder, die wahrscheinlich nicht die Sprache der anderen Gruppe sprechen, riecht solch ein spontanes Wechseln von Codes nach Verschwörung und Doppelzüngigkeit.</li> </ul>

**Probleme, die Zweitsprachler betreffen:**

Verlust der rhetorischen Fähigkeiten.	Face	Macht- / Autoritätsverzerrung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das offensichtlichste Problem für den Zweitsprachenanwender ist der Verlust der sogenannten rhetorischen Fähigkeiten.</li> <li>• Kompetente Zweitsprachenanwender mögen zu klarer Kommunikation fähig sein, aber ohne die zwischenmenschlichen Fähigkeiten von Humor, Symbolik, Sensibilität, Verhandlung, Überzeugung und sogar Zwang werden sie nicht in der Lage sein, so zurechtzukommen, wie sie es sich wünschen würden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In einem sprachübergreifenden Meeting, in dem ein Manager in seiner Zweitsprache arbeitet, ist das Risiko hoch, den Überblick zu verlieren, und die Notwendigkeit, das Gesicht zu wahren, wird zu einer übergeordneten Priorität.</li> <li>• Solche Manager können Vereinbarungen unterzeichnen, die sie kaum verstanden haben, und sich zu Zielen verpflichten, die sie nicht ausreichend erkunden konnten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf ein Treffen zwischen nicht englischsprachigen und englischsprachigen Personen, wird meistens Englisch die verwendete Sprache.</li> <li>• Dies führt zu einer Verzerrung des Macht-Autoritäts-Gleichgewichts.</li> <li>• Käufer, Joint-Venture-Partner und Muttergesellschaften mit nicht englischsprachigem Hintergrund, die sich auf diese Weise anpassen, stellen fest, dass sie einen Teil der Kontrolle über die Beziehung aufgegeben haben.</li> </ul>

**Probleme, die die Beziehung beeinflussen:**

Psychische Distanz	Parallel information networks	Gruppenidentität	Kognitives Schema
Diese Definition wurde aktualisiert und verallgemeinert als "Faktoren, die Unternehmen daran hindern, eine fremde Umgebung kennenzulernen und zu verstehen"	Der britische Finanzmanager spricht fließend Französisch, der französische Marketingmanager ebenso fließend Englisch, aber keiner der beiden Geschäftsführer ist mit der Sprache des anderen vertraut. Fehlender Sprachkenntnisse der Geschäftsführer kann zu polarisierter Kommunikation führen.	Führende Soziolinguisten bestehen darauf, dass in einem sprachübergreifenden Treffen von Gruppen die Sprache der dominierende Faktor bei der Definition der Gruppengrenzen und -zusammensetzung ist.	Scollon & Scollon (1995) betonen, dass die Mehrdeutigkeit der Sprache, zu schnellen, festen Verständnissen führen kann. Diese Dynamik wird durch die Schematheorie erklärt, die zeigt, wie kognitive Schemata in interkulturellen Begegnungen zu Missverständnissen führen können.

50

<sup>50</sup> Vgl. Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review (2002, s.9-14)

Die vorgestellte Dynamik zeigt, dass die Überwindung der Sprachbarriere nicht nur von individuellen Fähigkeiten, sondern auch von kollektiven Bemühungen abhängt. Wie Byram (1997) betont, spielen nicht nur sprachliche Kompetenzen, sondern auch die Fähigkeiten zur kulturellen Empathie und Anpassungsbereitschaft eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung von Sprachbarrieren in interkulturellen Begegnungen.<sup>51</sup>

Gemäß Neeley (2012) können Sprachbarrieren zu emotionalen Konflikten zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern in der Arbeitssprache eines multinationalen Unternehmens führen. Nicht-Muttersprachler können Angst, Stress, Frustration und Scham empfinden und fühlen dadurch in ihren Kommunikationsfähigkeiten eingeschränkt. Des Weiteren haben sie Angst vor schlechten Bewertungen ihrer Leistungen oder sogar dem Verlust ihres Arbeitsplatzes.<sup>52</sup>

Nachdem die verschiedenen Dimensionen und Herausforderungen von Sprachbarrieren in Unternehmen ausführlich erörtert wurden, widmet sich der folgende Abschnitt potenziellen Lösungsansätzen für Sprachbarrieren in Unternehmen.

---

<sup>51</sup> Vgl. Byram, M., Teaching and assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon: Multilingual Matters. (1997)

<sup>52</sup> Vgl. Pudelko, Tenzer, Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams, 2015, s.608 (zitiert nach Neely,2012)

## 4.2 LÖSUNGSANSÄTZE FÜR SPRACHBARRIEREN IN UNTERNEHMEN

Um die negativen Auswirkungen von Sprachbarrieren zu überwinden, haben Wissenschaftler seit vielen Jahren eine Vielzahl von Strategien und Ratschlägen entwickelt. In diesem Fall liegt eine der größten Verantwortungen bei den Führungskräften. Die erste und effektivste Führungsstrategie zielt darauf ab, die negativen Auswirkungen von Sprachbarrieren auf MNT-Mitglieder zu verringern. Wenn es ihrem Führer gelingt, die tatsächliche problematische Situation zu zerstreuen und dadurch die Ursache negativer Emotionen zu beseitigen, erleben MNT-Mitglieder viel seltener negative Emotionen.<sup>53</sup>

Henderson (2005) betont, dass es für ein erfolgreiches Miteinander in multinationalen Teams (MNT) entscheidend ist, Teammitgliedern mit geringem Sprachfluss die Möglichkeit zu geben, in einem fremdsprachigen Gespräch eine Stimme zu finden, um damit die Ängste, die sie empfinden, zu verringern. Zusätzlich zu dieser Maßnahme sollten MNT-Leiter englischsprachige Muttersprachler dazu erinnern, "internationales Englisch" zu nutzen, das durch eine reduzierte lexikalische Vielfalt geprägt ist. Dies schließt das Vermeiden von Slang, Fachjargon und individuellen Akzenten ein, um die Verständlichkeit zu fördern. Ebenso ist eine Reduzierung der Sprechgeschwindigkeit ratsam, um die Kommunikation für alle Teammitglieder zugänglicher zu gestalten. Diese Schritte sind entscheidend, um eine effektive Kommunikation in multinationalen Teams zu gewährleisten und das Arbeitsumfeld für alle Beteiligten zu verbessern.<sup>54</sup>

Henderson (2005) betont bedeutende Fortschritte im Bereich der effektiven Kommunikation in multinationalen Teams, während Marschan et al. (1997) alternative Methoden zur Lösung von Sprachbarrieren in Tochtergesellschaften eingehen. Marschan et al. (1997) haben unterschiedliche Lösungsansätze für diese Probleme identifiziert. Eine mögliche Lösung ist nach einer Person innerhalb der Tochtergesellschaft zu suchen und sie einzusetzen, die die Unternehmenssprache fließend beherrscht und somit die notwendige Übersetzung bereitstellen kann. Häufig wird hierbei ein Expatriate in Betracht gezogen, um als Übersetzer zu fungieren, was jedoch dazu führen kann, dass diese Person zu einem zentralen "Sprachknoten" im Kommunikationsnetzwerk wird. Dennoch erweist sich diese Lösung leider als temporäre Maßnahme. Es könnte langfristige

---

<sup>53</sup> Vgl. Pudelko, Tenzer, Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams (2015, s.615)

<sup>54</sup> Vgl. Henderson, J., Language Diversity in International Management Teams (2005, s.76)

Effizienzprobleme entstehen, da dies auf eine Einzelperson als Hauptressource angewiesen ist. Insbesondere wenn die Anforderungen an Übersetzungen steigen oder die betreffende Person ausfällt.<sup>55</sup> Daher präsentieren Marschan et al. (1997) einen weiteren wegweisenden und nachhaltigen Lösungsansatz, um die Herausforderungen von Sprachbarrieren dauerhaft zu bewältigen. Das aktive Bestreben der Mitarbeiter, die

Unternehmenssprache zu lernen, kann zweifellos dazu beitragen, die Sprachbarrieren in Tochtergesellschaften zu überwinden. Aus einer multinationalen Perspektive könnte dies langfristig die beste Lösung sein. Durch die Aneignung dieser gemeinsamen Sprache schaffen sie nicht nur eine bessere interne Kommunikation, sondern legen auch den Grundstein für eine effiziente Zusammenarbeit im multinationalen Umfeld.<sup>56</sup>

Darüber hinaus haben Feely und Harzing (2002) eine Reihe von Optionen vorgestellt, die multinationale Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung ihrer Sprachstrategie verwenden können.

### ***1. Lingua Franca***

Um die Sprachbarriere zu überwinden, könnten Unternehmen auf ihre Muttersprache zurückgreifen, insbesondere wenn sie Englisch sprechen. Doch das Festhalten an einer alleinigen Sprachstrategie erweist sich als fehlerhaft, da sie den aufkommenden Trend der Sprachnationalität ignoriert. Gleichzeitig wird die wachsende Bedeutung von Sprachen wie Spanisch, Arabisch und Chinesisch ignoriert, die die Dominanz des Englischen als Verkehrssprache im Laufe der Zeit herausfordern könnten.

### ***2. Funktionale Mehrsprachigkeit***

Dies bedeutet im Wesentlichen, mit allen verfügbaren Mitteln zu kommunizieren und sich auf eine Kombination aus Gesten, Sprachen und Pidgins zu verlassen. Eine solche gemeinsame Anstrengung, einander zu verstehen, könnte in einem sozialen Kontext als

---

<sup>55</sup> Vgl. Marschan, R., Welch, D., Welch, L., Language: The Forgotten Factor in Multinational Management (1997, s.593-594)

<sup>56</sup> Vgl. Marschan, R., Welch, D., Welch, L., Language: The Forgotten Factor in Multinational Management (1997, s.594-595)

Unterstützung für den Bindungsprozess angesehen werden, wobei die Frustration der Kommunikation häufig von Momenten der Absurdität und des Humors unterbrochen wird. Funktionale Mehrsprachigkeit offenbart jedoch ähnliche Defizite wie die Abhängigkeit von einer Lingua Franca und erhöht die Wahrscheinlichkeit kognitiver Divergenz zwischen den an der Kommunikation beteiligten Parteien.

### **3. *Externe Sprachressourcen***

Die naheliegendste Lösung für Sprachbarrieren ist die Nutzung externer Ressourcen wie Übersetzer und Dolmetscher. Diese Option birgt jedoch finanzielle Herausforderungen, erfordert einen tiefen Kontextverständnis, was nicht immer gewährleistet ist, und kann zu Missverständnissen aufgrund von Mehrdeutigkeiten und kulturellen Nuancen führen. Zudem geht durch den Einsatz eines Dolmetschers die rhetorische Kraft verloren, besonders in Situationen, die Verhandlungsgeschick, Überzeugung oder Humor erfordern. Daher ist der Einsatz eines Dolmetschers ein schlechter Ersatz für direkte Kommunikation.

### **4. *Ausbildung***

Eine sofortige und verständliche Reaktion auf einen Mangel an Fähigkeiten in einem Unternehmen besteht darin, die Personalentwicklung zu berücksichtigen. Wichtig ist jedoch zu betonen, dass Sprachtraining allein keine Erfolgsgarantie darstellt. Ein nachhaltiges Engagement für diese Strategie ist entscheidend, um Misserfolg zu vermeiden. Es erfordert realistische Erwartungen und die Bereitschaft, das Programm langfristig aufrechtzuerhalten, da Sprachtraining nicht als schnelle Lösung betrachtet werden sollte.

### **5. *Unternehmenssprachen***

Eine alternative Herangehensweise zu individuellen Schulungsprogrammen besteht in der Einführung einer einzigen Unternehmenssprache, eine Praxis, die bereits von großen Unternehmen wie Siemens, Electrolux, Daimler-Chrysler und Olivetti übernommen wurde. Dies erleichtert formelle Berichterstattung, den Zugang zu Unterlagen und fördert informelle Kommunikation. Allerdings ist dies eine langfristige Strategie und kann auf Widerstand stoßen, insbesondere wenn viele Mitarbeiter die gewählte Sprache nicht beherrschen. Eine Unternehmenssprache kann die interne Kommunikation verbessern, aber

sie löst keine Sprachbarrieren mit externen Partnern wie Kunden, Lieferanten und internationalen Organisationen. Daher müssen auch andere Lösungen für die externe Kommunikation betrachtet werden.

## **6. Sprachknoten**

Fehlende Sprachkenntnisse und begrenzte Schulungsmöglichkeiten führen dazu, dass Unternehmen stark von wenigen sprachlich versierten Mitarbeitern abhängig sind. Diese Schlüsselpersonen werden zu informellen "Sprachknoten" zwischen dem Unternehmen und der Außenwelt, was jedoch Nachteile mit sich bringt. Es belastet die Sprachknoten, beeinträchtigt ihre organisatorischen Aufgaben, birgt das Risiko von Missverständnissen und verleiht diesen Personen die Macht, den Informationsfluss zu kontrollieren, was zu Konflikten und organisatorischen Störungen führen kann. Daher ist es wichtig, sprachkompetentes Personal effektiv zu nutzen, ohne dabei organisatorische Probleme zu schaffen.

## **7. Selektive Rekrutierung**

In bestimmten Situationen kann die Einstellung von Mitarbeitern, die bereits über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügen, eine Lösung für Sprachbarrieren sein. Diese Methode eignet sich besonders für wichtige Sprachbereiche, die Entwicklung von Sprachknoten und die Entwicklung von Expatriate-Managern. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass dies nicht immer eine reibungslose Lösung ist und mit Herausforderungen wie Umstrukturierungen und möglichen Entlassungen verbunden sein kann. Zudem ist das benötigte Sprachniveau nicht immer leicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar.

## **8. Expatriate Management**

Um die Sprachbarriere zwischen einem multinationalen Unternehmen und seinen Tochtergesellschaften zu überwinden, können Expatriates in Tochtergesellschaften als "Sprachknoten" fungieren, die eine Verbindung zum Unternehmenshauptsitz herstellen. Obwohl diese Lösung von vielen globalen Unternehmen genutzt wird, insbesondere wenn die Muttergesellschaft in einem Land mit einer Minderheitensprache ansässig ist, gibt es



bedeutende Nachteile. Sie ist kostenintensiv, verlagert die Sprachbarriere auf eine andere Ebene und beschränkt lokale Manager auf unterstützende Rollen, was den Wissenstransfer und die Karrieremöglichkeiten beeinträchtigen kann. Daher stellt die Expatriierung bestenfalls eine vorübergehende Lösung dar, bis eine umfassendere Alternative entwickelt wird.

### **9. *Inpatriation***

Inpatriation ist eine zunehmend beliebte Methode, um die Sprachbarriere in multinationalen Unternehmen zu überwinden. Dabei werden Mitarbeiter aus Tochtergesellschaften ins Hauptbüro versetzt. Dies fördert kulturelle Vielfalt, ermöglicht bessere Kommunikation und bietet eine kostengünstige Alternative zu Expatriates. Trotz ihrer Vorteile hat die Inpatriation-Strategie auch Nachteile, insbesondere wenn die eingegliederten Mitarbeiter nicht fließend in der Unternehmenssprache sind. Die Herausforderungen der Rückkehr in eine oft kleinere Tochtergesellschaft sind ebenfalls zu beachten. Empirische Forschung zeigt, dass Inpatriates während der Eingewöhnungsphasen umfassende Unterstützung benötigen.

### **10. *Maschinenübersetzung***

Maschinenübersetzung (MT) und Maschineninterpretation (MI) werden als mögliche Lösungen für die Sprachbarriere diskutiert. MT gibt es seit über 40 Jahren, während MI eine neuere Technologie ist, die im Wesentlichen eine MT-Kern-technologie mit einer spracherkennenden Front-End-Komponente und einem post-übersetzungssprachgenerierenden Modul ist. Diese Technologien sind ausgereift, aber es besteht Uneinigkeit über ihre Qualität. Einige sehen einen Geschwindigkeitsvorteil gegenüber menschlicher Übersetzung, während andere skeptisch sind, insbesondere was die Übersetzungsqualität betrifft. Trotz ihrer Anwendung in Laboren und Pilotprojekten gelten MT und MI noch nicht als umfassende Lösung für Mainstream-Anwendungen.

### **11. *Controlled Language***

Zur Bewältigung der Sprachbarriere nutzen multinationale Unternehmen auch Controlled Language. Um den Text für Nicht-Muttersprachler leichter zu verstehen und für

maschinelle Übersetzungen besser geeignet zu machen, beschränkt diese Methode den Wortschatz und die Syntaxregeln. Caterpillar führte 1970 mit CCE (Caterpillar Controlled English) das erste System dieser Art ein, das einen Wortschatz von nur 8.000 Wörtern erlaubte. General Motors folgte mit ihrem eigenen System namens CASL (Controlled Automotive Service Language). Obwohl erfolgreiche Systeme wie CCE von Caterpillar seit über drei Jahrzehnten existieren, haben sie begrenzte Anwendungen. Hohe Kosten, der Aufwand für die Implementierung und die Beschränkung auf schriftliche Kommunikation machen sie vor allem für große Unternehmen praktikabel. In Geschäftssituationen, die Überzeugung, Verhandlung oder Motivation erfordern, könnten sie die rhetorischen Fähigkeiten der Teilnehmer einschränken.<sup>57</sup>

Nachdem die Lösungsansätze für Sprachbarrieren in Unternehmen bereits umfassend behandelt wurden, soll im Folgenden die Methodik dieser Arbeit dargestellt werden.

---

<sup>57</sup> Vgl. Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review (2002, s.9-14)

## 5 METHODIK

Die Methodik dieser Masterarbeit basiert auf einer qualitativen Forschungsstrategie. Diese ermöglicht es, die komplexen Zusammenhänge zwischen Sprachbarrieren und interkulturellem Management in multinationalen Unternehmen zu untersuchen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zwei spezifische Forschungsfragen entwickelt, die bereits in Kapitel 1 erläutert wurden. Dabei wird eine Kombination aus der Grounded-Theory-Analyse und der Gioia-Methode angewendet, um ein umfassendes Verständnis der zugrunde liegenden Phänomene zu entwickeln. Diese qualitative Herangehensweise ermöglicht es, umfassende Einblicke in die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Teilnehmer zu gewinnen und praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren.

### 5.1 QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG

Um das Ziel dieser Arbeit erfüllen und die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde ein qualitativ - interpretativer induktiver Ansatz gewählt. Laut Gläser und Strauss (1967) ist qualitative Forschung oft der adäquateste und effizienteste Ansatz, um die erforderlichen Informationen zu gewinnen und die Herausforderungen empirischer Situationen zu bewältigen.<sup>58</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Auswertung von Dokumenten in der qualitativen Sozialforschung, die ohne vorher festgelegte theoretische Analysekriterien durchgeführt wird.

Wie Flick, Kardorff und Steinke (2015) betonen, hat qualitative Sozialforschung den Anspruch, Lebenswelten, von innen heraus' aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.<sup>59</sup> Myers (2013) bietet einen weiteren Einblick in die Vorteile dieser Forschungsmethode. Er hebt besonders hervor, wie qualitative Forschung es ermöglicht, den Kontext zu verstehen, in dem Entscheidungen und Handlungen stattfinden. Dabei betont er die Bedeutung von Gesprächen mit den beteiligten Personen, um diesen Kontext zu erfassen. Diese Betonung der Kontextualisierung von Handlungen bildet eine wichtige Brücke zwischen der theoretischen Basis und der praktischen Anwendung qualitativer Forschungsmethoden in dieser Arbeit. <sup>60</sup> Daher eignet sich für diese Studie und insbesondere um die Forschungsfragen beantworten zu können ein induktiver qualitativer Ansatz.

---

<sup>58</sup> Vgl. Gläser, B., Strauss, A., The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research (1967, s.18)

<sup>59</sup> Flick, U., Kardorff, E., Steinke, I, Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. (2013, s.14)

<sup>60</sup> Vgl. Myers, M., Qualitative research in Buesiness and Management (2013)

Durch die Berücksichtigung individueller Erfahrungen und Perspektiven können differenzierte Einblicke in die Thematik gewonnen werden, um praxisrelevante Erkenntnisse abzuleiten.

## 5.2 SAMPLING

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein methodisch sorgfältiges Sampling durchgeführt, um eine repräsentative und vielfältige Stichprobe zu gewährleisten. Dadurch wird eine umfassende Analyse der komplexen Zusammenhänge zwischen Sprache, Kultur und interkulturellem Management ermöglicht. Mit Sampling werden in der empirischen Sozialforschung Auswahlverfahren bezeichnet, die es ermöglichen, geeignete Fälle für die Durchführung interpretativer Verfahren auszuwählen.<sup>61</sup>

Die Auswahl der Teilnehmer basiert auf bestimmten Kriterien wie Sprachkompetenz, kultureller Vielfalt und beruflicher Position innerhalb multinationaler Unternehmen. Das Alter und Geschlecht der Befragten spielen in dieser Arbeit keine maßgebliche Rolle und werden daher nicht explizit erwähnt. Dabei wird darauf geachtet, dass die Teilnehmer relevante Erfahrungen und Erkenntnisse zum Thema einbringen können, um einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Forschungsziele zu leisten. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Heterogenität der Stichprobe gelegt, um unterschiedliche Perspektiven und Meinungen innerhalb des Forschungsbereichs widerzuspiegeln.

Dieser Auswahlprozess entspricht der Definition von Experten durch Gläser und Laudel (2009), die Experten als Personen definieren, die über besondere Kenntnisse eines sozialen Phänomens verfügen, an dem der Interviewer interessiert ist.<sup>62</sup> Das Sampling für diese Masterarbeit umfasst acht Teilnehmer, die in globalen Unternehmen beschäftigt sind. Das Alter und Geschlecht der Befragten spielen in dieser Untersuchung keine entscheidende Rolle und werden daher nicht explizit erläutert. Alle Teilnehmer verfügen über Berufserfahrung in multinationalen Unternehmen und sind aufgrund ihrer Arbeitssituation mit interkulturellen Herausforderungen vertraut. Die Auswahl der Teilnehmer zielte darauf ab, eine Vielfalt an beruflichen Hintergründen und kulturellen Erfahrungen sicherzustellen, um ein umfassendes Bild des Einflusses von Sprache auf Kultur und interkulturelles Management zu erhalten. Die Interviews wurden aufgrund der

---

<sup>61</sup> Vgl. Diaz-Bone, R., Weischer, C., Methoden-Lexikon Für die Sozialwissenschaften (2015, s.27)

<sup>62</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (2009, s.117)

multilokalen Arbeitsumgebungen der Befragten virtuell per Videoanruf (z.B. ZOOM) durchgeführt und hatten eine durchschnittliche Dauer von etwa 30 Minuten.

Interview Partner	Unternehmen	Standort	Position im Unternehmen	Interview Dauer
B1	Klein Unternehmen	Türkei	Boundary Spanner	29 MIN
B2	Groß Unternehmen	Türkei	Project Manager	22 MIN
B3	Groß Unternehmen	Deutschland	Country Director	33 MIN
B4	Groß Unternehmen	England	Executive Director	26 MIN
B5	Groß Unternehmen	Türkei	Culture & Learning Specialist	25 MIN
B6	Mittlere Unternehmen	Deutschland	Project Manager	24 MIN
B7	Mittlere Unternehmen	Deutschland	Business Development Central Asia	27 MIN
B8	Mittlere Unternehmen	Deutschland	Sales Manager	30 MIN

*Tabelle 2 Interview Partner Übersicht*

### 5.3 DATENERHEBUNG -SEMISTRUKTURIERTES INTERVIEW

Für die Datenerhebung im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die Methode des halbstrukturierten Interviews gewählt, da sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Struktur gewährleistet. Beim halbstrukturierten Ansatz legt der Forscher zwar einen vordefinierten Fragenkatalog fest, um Daten zu sammeln, behält sich jedoch die Freiheit vor, zusätzliche Fragen zu stellen, wenn während des Interviews neue oder interessante Fragestellungen auftauchen.<sup>63</sup> Diese Freiheit könnte den Interviewern helfen, ihre Fragen an den Kontext des Interviews, die Interviewsituation und die befragten Personen anzupassen.<sup>64</sup> Dabei ist es jedoch von großer Bedeutung, die Fragen so zu formulieren, dass sie Raum für Klärungen und Erweiterungen lassen, um eine tiefgehende Erfassung der Themen zu gewährleisten. Indirekte Fragen dienen der Klärung von Themen, während Sondierungsfragen den Befragten die Möglichkeit geben, ihre Antworten zu vertiefen oder weiter auszuführen.<sup>65</sup>

Diese Art von Interview passt am besten zum Forschungsziel und zum induktiven Forschungsdesign dieser Studie, da es in seiner Gestaltung eher flexibel ist und daher je nach Gesprächsverlauf neues Wissen entstehen lässt. Die Wahl des halbstrukturierten Interviewansatzes für die Datenerhebung in dieser Masterarbeit ermöglicht nicht nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Struktur, sondern unterstützt auch die Anwendung der Gioia-Methode, die eine zentrale Rolle in meiner Forschung einnimmt. Die Gioia-Methode hebt hervor, dass halbstrukturierte Interviews das "Herzstück" dieser Art von Forschung darstellen, da sie es ermöglichen, sowohl retrospektive als auch zeitnahe Berichte von Personen zu erhalten, die unmittelbar mit dem untersuchten Phänomen in Verbindung stehen.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Miller-Young, J., *Conducting interviews: Capturing what is unobserved* (2018)

<sup>64</sup> Vgl. Lindlof, T., Taylor, B., *Qualitative Communication Research Methods* (2002, s.203)

<sup>65</sup> Vgl. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., *Research Methods in Education* (2007, s.361)

<sup>66</sup> Vgl. Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A., *Seeking Qualitative Rigor in Induktive Research: Notes on the Gioia Methodology* (2012, s.19)

## 5.4 DATENANALYSE

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die Gioia - Methode zur Analyse der qualitativ erhobenen Daten verwendet, damit die Forschungsfragen zielgerecht und umfassend beantworten zu können. Es wurde für diesen Forschungsansatz entschieden, weil die Gioia-Methode einen großen Wert auf die Stimmen und Interpretationen der Informanten legt. Sie ermöglicht es, die Erfahrungen der Befragten angemessen darzustellen, ohne ihnen vorgefertigte Theorien aufzudrängen.<sup>67</sup> Dies eröffnet vielfältige Möglichkeiten zur Entdeckung neuer Konzepte und zur Förderung einer vertieften Analyse der Daten. Das Ziel dieser Methode ist es, eine Datenanalyse durchzuführen, die zur Entdeckung neu entstehender theoretischer Modelle auf der Grundlage der Daten führen kann. Die Gioia-Methode ermöglicht eine rigorose induktive Forschung durch eine Reihe von Schritten, die letztendlich den Forscher zur Entwicklung eines Grounded Theory-Modells führen.<sup>68</sup>

Die Anwendung der Gioia-Methode erfolgt in mehreren Schritten, um eine systematische Datenanalyse zu gewährleisten. Nach der Durchführung, Transkription und Anonymisierung der Interviews wurde eine Importierung der Textdateien in die Software MAXQDA vorgenommen, um die Datenanalyse gemäß der Gioia-Methode zu beginnen.

Im Rahmen des Analyseprozesses erfolgt zunächst die Perspektive der Informanten betreffende Betrachtung. Hierbei werden eine Vielzahl von Anfangscodes erstellt, welche in engem Zusammenhang mit den Aussagen der Befragten stehen. Ziel ist es, die von den befragten „knowledgeable agents“ konstruierten Bedeutungen präzise zu erfassen und dadurch eine unvoreingenommene Analyse der Daten zu ermöglichen.<sup>69</sup> Die Anfangscodes können sowohl Wörter, Begriffe als auch Sätze umfassen.

---

<sup>67</sup> Vgl. Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology (2012, s.19)

<sup>68</sup> Vgl. Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology (2012)

<sup>69</sup> Vgl. Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology (2012, s.17)

Die Auswertung der sieben Interviews führte zu einer Identifizierung von insgesamt 367 Anfangscodes. Im Rahmen dieses Schritts erfolgt eine Untersuchung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Anfangscodes, welche in „first-order concepts“ klassifiziert werden.

Im nächsten Schritt, der sogenannten „second-order analysis“, erfolgt eine weitere Analyse der zuvor identifizierten „first-order concepts“. Dabei werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Begriffen ermittelt und benannt bzw. beschrieben. Im Zuge dessen wurde eine Reduktion der Anzahl an Kategorien erster Ordnung vorgenommen, was schließlich zur Identifikation von neun Themen zweiter Ordnung führte. Im Gegensatz zur Analyse erster Ordnung wird der Fokus dieses Schrittes mehr auf die Interpretation der Codes und deren Transformation hin zu einem theoretischen Modell gelegt, welches für die Weiterentwicklung der aggregierten Dimensionen und des dynamischen theoretischen Modells notwendig ist. Im Rahmen dieses Schritts erfolgt eine induktive Erfassung der subjektiven Eindrücke der Befragten in Bezug auf die Theorie.

Im dritten Schritt erfolgt die Zusammenführung der Themen der zweiten Ordnung zu aggregierten Dimensionen. Auf Basis der „first-order-analysis“ und der „second-order-analysis“ sowie der aggregierten Dimensionen wird eine Datenstruktur erstellt und grafisch dargestellt, welche die Aussagen der Befragten widerspiegelt. Die grafische Darstellung ermöglicht die übersichtliche Darstellung der Ableitungen der einzelnen Dimensionen sowie Themen. Gioia et al. (2013) bewerten diese als „Schlüsselfaktor für die Nachvollziehbarkeit und Stringenz in der qualitativen Forschung“.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Gioia, D., Corley, K., Hamilton, A., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology (2012, s.20)



## 6 ERGEBNISSE

Wie in den gemäß der Gioia-Methode erstellten Abbildung 7 dargestellt, ergaben sich aus den Tiefeninterviews mit 8 Experten drei Hauptdimensionen: 1) Interkulturelle Zusammenarbeit und Konfliktlösung, 2) Kommunikationsprobleme und Herausforderungen, und 3) Überwindung von Sprachbarrieren. In diesem Abschnitt werden die dabei entstandenen Themen und Dimensionen detailliert erläutert und umfassend analysiert.

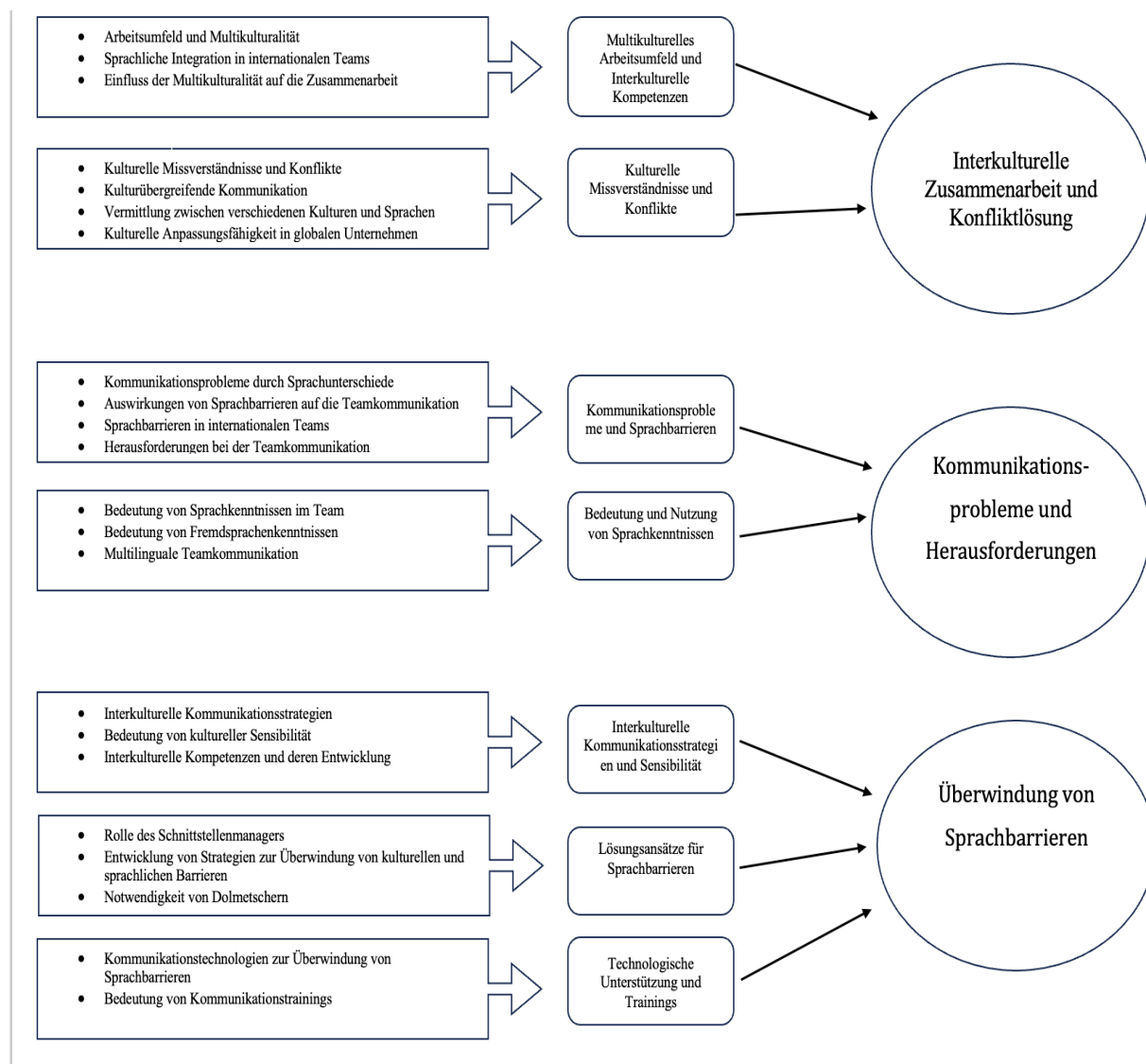


Abb. 7 Die gesamte Datenstruktur

## **6.1 FORSCHUNGSERGEBNISSE ERSTER FORSCHUNGSFRAGE**

Der folgende Text widmet sich der ersten Forschungsfrage, nämlich inwiefern sich Sprache und Kultur gegenseitig beeinflussen und wie sich dies auf das interkulturelle Management in multinationalen Unternehmen auswirkt. Dabei wurde eine aggregierte Dimension mit zwei zugehörigen Themen zweiter Ordnung identifiziert. Die Ergebnisse sind in einer graphischen Datenstruktur dargestellt (siehe Abb. 8). Bei der Dimension handelt es sich um (i) interkulturelle Zusammenarbeit und Konfliktlösung. Die vorgenannten Themenbereiche veranschaulichen exemplarisch die potenziellen Herausforderungen, die im Rahmen der Zusammenarbeit in einem multikulturellen Kontext entstehen können.

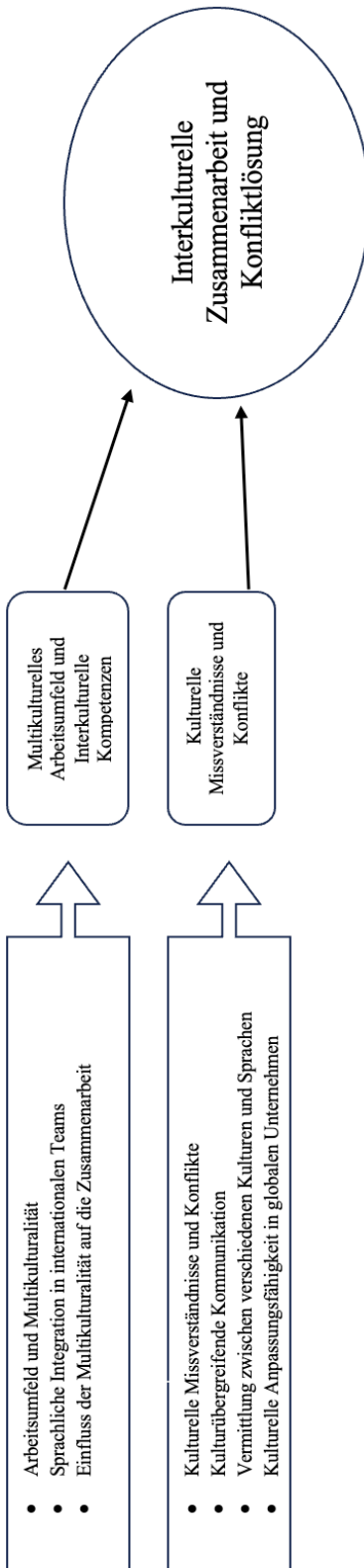


Abb. 8 Datenstruktur bezüglich der ersten Forschungsfrage

### **6.1.1 Interkulturelle Zusammenarbeit und Konfliktlösung**

Diese aggregierte Dimension, die als "Interkulturelle Zusammenarbeit und Konfliktlösung" identifiziert wurde, umfasst relevante Aspekte, die durch die Interaktion in multikulturellen Arbeitsumgebungen beeinflusst werden. Zwei spezifische Themen, die in dieser Dimension identifiziert wurden, sind "Multikulturelles Arbeitsumfeld und Interkulturelle Kompetenzen" und "Kulturelle Missverständnisse und Konflikte". Es wurde festgestellt, dass diese beiden Themen im Zusammenhang mit der Dimension stehen und die Herausforderungen der Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund aufzeigen. Diese Themen unterstreichen die Bedeutung interkultureller Kompetenzen, die zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Lösung von Konflikten erforderlich sind. Insbesondere wird die Bedeutung des Erkennens und des Umgangs mit kulturellen Unterschieden für eine effektive und harmonische Zusammenarbeit hervorgehoben.

#### **Multikulturelles Arbeitsumfeld und Interkulturelle Kompetenzen**

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte festgestellt werden, dass multikulturelle Arbeitsumgebungen eine signifikante Vielschichtigkeit aufweisen, welche sich maßgeblich auf die Integration sowie die Entwicklung interkultureller Kompetenzen innerhalb multinationaler Unternehmen auswirkt. Die Forschung zeigt, dass Sprach- und Kulturkenntnisse entscheidende Faktoren für erfolgreiche interkulturelle Kommunikation sind. Ein Interviewpartner betonte die Bedeutung von Sprach- und Kulturkenntnissen sowie Empathie in der interkulturellen Kommunikation:

*„Unverzichtbaren Element. Also für mich persönlich ist natürlich die Sprache. Wenn ich die Sprache nicht so gut könnte, würde ich auch die Person, mit der ich rede, nicht so gut verstehen. Dadurch, dass ich halt in der man mit beiden Seiten in der Muttersprache spreche, sind es, ist es halt von Riesenvorteil. Aber der erste Schritt wäre halt einfach in der Kommunikation die Sprache, die ich unverzichtbar nennen würde, und die Kompetenzen, die man braucht. Ist wie gesagt die Sprachkompetenzen und dann halt auch die. Also das Wissen einfach, mit der man zu tun hat, mit der Kultur. (...) Und dann halt auch die Empathie, würde ich sagen, dass man sich in diese Kultur hineinversetzen kann und sagen kann okay, ich verstehe, warum sie so und so denkt und und sage und versuche es nicht falsch zu verstehen, sondern halt so zu verstehen, wie die Person es meint. (B1)*

Diese Aussage unterstreicht die zentrale Rolle der Sprachkompetenz in der interkulturellen Kommunikation. Die Fähigkeit, die Sprache des Gegenübers zu sprechen, ist nicht nur für eine bessere Verständigung förderlich, sondern trägt auch zu einem tieferen Verständnis der kulturellen Nuancen und Denkmuster bei. Ein Interviewpartner fasst dies prägnant zusammen:

*„insan ilişkisi en önemli faktör. İnsan ilişkisinin temelinde de dil var elbette.“ (B2)*

*Übersetzung:*

*"Zwischenmenschliche Beziehungen sind der wichtigste Faktor. Und natürlich liegt der Grundstein zwischenmenschlicher Beziehungen in der Sprache."*

Ein weiteres Zitat ergänzt diese Beobachtungen und betont die Wichtigkeit von Empathie, Offenheit und Flexibilität als Schlüsselkompetenzen für die interkulturelle Zusammenarbeit:

*„Ich würde sagen, die wichtigsten Kompetenzen sind Empathie, Offenheit und Flexibilität. Man muss bereit sein, die Perspektiven anderer zu verstehen und sich anzupassen. Außerdem ist gute Kommunikationsfähigkeit entscheidend.“ (B6)*

Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, spielt eine entscheidende Rolle für interkulturelle Kompetenz. Damit sich eine Person in neuen interkulturellen Situationen flexibel an bestehende Gegebenheiten anpassen kann, ist interkulturelle Kompetenz erforderlich. Die Kenntnis kultureller Unterschiede ist lediglich ein Aspekt dieser Kompetenz. Von noch größerer Bedeutung sind die Bereitschaft und die Fähigkeit, diese Unterschiede zu akzeptieren und zu schätzen. Offenheit gegenüber anderen Kulturen und die Bereitschaft, von anderen zu lernen, sind wesentliche Elemente bei der Überwindung von Barrieren und der Schaffung eines produktiven Arbeitsumfelds. In einem Interview äußerte eine Befragte diesbezüglich:

*„Empatik yaklaşım ve kişinin iş anlayışına saygı duyma ve kişinin taleplerini rahat algılama yetisi diyebilirim. Farklı ülkelerde iş ihtiyaçları ve çalışanların talepleri birçok konuda değişebiliyor. Orada eğitim talepleri de birçok konuda değişebiliyor. Ben eğitim tarafında yaşadığım için, çalıştığım için bunu düşünüyorum. Oradaki talepleri doğru anlayabilmek ve asla genelleme yapmadan düşünmek lazım. Çünkü tamamen Türkiye'deki çalışanlardan farklı ihtiyaçlar orada baş gösteriyor. Dolayısıyla oranın kültüründe, oradaki çalışan neye ilgi duyar, neyi ister, iş hayatından beklentisi nedir genel olarak onu bilmek gerekiyor. Bir de gerçekten bu da aslında empatik yaklaşıma hitap ediyor gibi diyebilirim. Türkiye'deki anlayış biraz daha farklı olabiliyor.“ (B5)*

Übersetzung:

*„Empathische Herangehensweise und Respekt vor der Arbeitsauffassung der Person sowie die Fähigkeit, die Anforderungen der Person gut zu verstehen, würde ich sagen. In verschiedenen Ländern können die Arbeitsbedürfnisse und die Anforderungen der Mitarbeiter in vielerlei Hinsicht unterschiedlich sein. Auch die Anforderungen an Schulungen können sich in vielerlei Hinsicht unterscheiden. Da ich im Bildungsbereich arbeite, denke ich darüber nach. Es ist wichtig, die Anforderungen dort richtig zu verstehen und niemals zu verallgemeinern. Denn es gibt völlig andere Bedürfnisse als bei den Mitarbeitern in der Türkei. Daher muss man wissen, woran die Mitarbeiter in diesem Land interessiert sind, was sie wollen und was ihre allgemeinen Erwartungen an das Arbeitsleben sind. Und das spricht tatsächlich auch die empathische Herangehensweise an. Das Verständnis in der Türkei kann etwas anders sein.“*

Der vorliegende Kommentar veranschaulicht die Relevanz der Empathie und des Verständnisses für die divergierenden beruflichen Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in verschiedenen Ländern. In unterschiedlichen Ländern bestehen divergierende Anforderungen und Erwartungen an die berufliche Weiterbildung und Arbeitsumgebung. Daher ist es erforderlich, diese Unterschiede zu erkennen und darauf einzugehen, ohne voreilige Verallgemeinerungen vorzunehmen. Die Fähigkeit, die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter zu erkennen und zu berücksichtigen, stellt eine wesentliche Grundlage zur Schaffung eines produktiven und harmonischen Arbeitsumfeldes dar.

In der Zusammenfassung lässt sich feststellen, dass Kompetenzmodell von Barmeyer (2010) mit den vorliegenden Zitaten übereinstimmt. In den Interviews wird die affektive Kompetenz insbesondere durch die Betonung von Empathie und Offenheit hervorgehoben. Die kognitive Kompetenz spiegelt sich in der Bedeutung von Sprach- und Kulturkenntnissen wider, die für das Verständnis und die erfolgreiche Kommunikation in multikulturellen Teams unerlässlich sind. Schließlich zeigt die verhaltensbezogene Kompetenz die Notwendigkeit von Flexibilität und der Fähigkeit, sich an unterschiedliche kulturelle Kontexte anzupassen, um effektive und harmonische Arbeitsbeziehungen zu fördern.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Barmeyer, C., Genkova, P., Scheffer, J., Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. (2011, s.67)

### ***Kulturelle Missverständnisse und Konflikte***

Ein weiteres identifiziertes Thema der zweiten Ordnung sind kulturelle Missverständnisse und Konflikte, welche die Herausforderungen betonen, die durch unterschiedliche kulturelle Interpretationen und Kommunikationsstile entstehen können. Im Zuge der durchgeführten Analyse konnte festgestellt werden, dass der Faktor Kultur einen wesentlichen Einfluss auf das Verständnis, die Interpretation und die Bewertung von Personen ausübt, mit denen eine Zusammenarbeit erfolgt. Diese Annahme wird sowohl durch die von Stephens und Greer (1995) als auch die von Jahn und Barmeyer veröffentlichten Studien gestützt.

In multikulturellen Arbeitsumgebungen sind kulturelle Missverständnisse und Konflikte häufig unvermeidlich, da die kulturellen Hintergründe der Beteiligten zu divergierenden Herangehensweisen, Handlungsstrategien sowie Erwartungen und Zielen führen. Diese Unterschiede können zu erheblichen Kommunikationsproblemen und Missverständnissen führen, welche die Zusammenarbeit beeinträchtigen (in Anlehnung B1). Ein Beispiel für kulturelle Missverständnisse zwischen deutschen und türkischen Arbeitskulturen zeigt sich in der unterschiedlichen Herangehensweise an Qualitätsmanagement und Planung:

*„Also in dem Deutschen hat man zum Beispiel direkt eine Qualitätsmanagement Abteilung und im Türkischen geht man da halt ein bisschen lockerer damit um, dass man halt direkt nicht eine Abteilung hat, sondern eine Person, die halt ab und zu mal drüber schaut und da ist halt schon mal dazu, da ist halt schon mal was passiert, dass sehr viele Teile Qualitätsprobleme hatten. Und die türkische Seite hat das jetzt nicht so stark als ein Problem wahrgenommen wie jetzt die deutsche Seite. Ich denke da sind halt durch die Kulturelle Unterschiede. Die Lockerheit ist mehr bei der türkischen Seite da als bei der deutschen Seite. Und was man noch sagen kann Es sind auch bei Planungen. Dass die türkische Seite nicht so konkret lange Sachen plant. Dass sie halt eher kurzfristig plant. Und dass die deutsche Seite bei gemeinsamen Planungen. Sehr oft langfristig plant, was die türkische Seite noch nicht eigentlich in der Agenda steht. Dass sie halt jetzt nicht so detailliert darüber nachdenken, was so weit später passieren wird. Und da entstehen halt Missverständnisse. Dass man vielleicht, dass die deutsche Seite zum Beispiel denkt. Die türkische Seite will das jetzt gar nicht mitmachen oder hat kein Interesse daran. Obwohl das eigentlich nur kulturell bedingt ist, weil man nicht so lang langfristig plant.“ (B1)*

Innerhalb der Unternehmenskultur ist eine divergierende Planungspräferenz zwischen deutschen und türkischen Unternehmen zu beobachten. Diese äußert sich in einem unterschiedlichen Zeithorizont. Während ein deutsches Unternehmen eine langfristig orientierte Planung bevorzugt, neigt ein türkisches Unternehmen zu einer kurzfristigen Perspektive. Die divergierenden Planungspräferenzen können zu Missverständnissen führen, wenn sie von der deutschen Seite als

mangelndes Interesse oder unzureichende Kooperation seitens der türkischen Seite interpretiert werden. Dies ist eine Fehlinterpretation, da die unterschiedlichen Präferenzen in der Unternehmenskultur der Länder verankert sind. In der Interaktion zwischen deutschen und türkischen Kollegen zeigt sich auch, dass Deutsche klare und direkte Antworten bevorzugen, während Türken oft flexibler und weniger direkt sind, um Beziehungen nicht zu belasten:

*„Bir Alman cevabını çok net ister. Tamam mı, bir Türk bu cevabı çok net vermez. Genelde işi kaçırmamak üzere, işi yakın tutmak üzere samimi olarak biraz daha hallediyoruz. Bir hafta sonra, iki hafta sonra, üç hafta sonra der. Yani adamı kaçırmamak kültürü vardır. Mantalite de böyle geçiştirme cevaplarla der ama Alman onu istemez. Alman'a 5 hafta da ama sözünü tut yani o gözle bakar. Dolayısı bir kaos çıkar ortaya. Ben de burada ne yapıyorum bu tip şeylere? Öncelikle bence bu kültürler arasındaki farkın en büyük şeyi iki kültürde iyi tanıyan bir insanın olması.“ (B3)*

*Übersetzung:*

*“Ein Deutscher möchte eine Antwort sehr klar. Ein Türke gibt diese Antwort oft nicht so klar. Normalerweise versuchen wir, damit wir den Auftrag nicht verpassen. die Sache auf freundliche Weise zu regeln. Also sagen wir: "In einer Woche, in zwei Wochen, in drei Wochen." Das ist die Kultur des "Nicht verpassen" von dem Kunden. Die Mentalität ist, die Sache mit vagen Antworten abzuschließen, aber der Deutsche möchte das nicht. Sage dem Deutschen das es fünf Wochen dauert, aber halte dein Versprechen, er betrachtet das auf diese Weise. Daher entsteht Chaos. Was mache ich in solchen Fällen? Meiner Meinung nach ist das Wichtigste bei dieser kulturellen Differenz, eine Person zu haben, die beide Kulturen gut kennt.“*

Zwei befragte Teilnehmer berichteten von ihren Erfahrungen mit Kommunikationsunterschieden in verschiedenen kulturellen Kontexten. Ein weiteres Beispiel verdeutlicht die Kommunikationsunterschiede mit chinesischen Geschäftspartnern:

*„Örnek verecek olursak Çinliler bir konuyu hemen anlamıyorlar. Birkaç kere detaylı bir şekilde anlatmak gerekiyor. Ve küçük şeyler detaylara takıldılar. Hani ana resme değil de küçük detaylara takıldıkları için bu dil farkı aslında zaman açısından sıkıntı oluyor. Ya da aynı dili konuştuğun bir insanla daha kısa sürede çözebilecek bir sorunu farklı dilde, ırkta biriyle daha uzun sürede çözebiliriz.“ (B2)*

*Übersetzung:*

*“Wenn ich ein Beispiel geben müsste kann ich sagen das Chinesen ein Thema nicht sofort verstehen. Man muss es ihnen mehrmals detailliert erklären. Und sie bleiben an kleinen Details hängen. Da sie sich auf die kleinen Details und nicht auf das große Ganze konzentrieren, wird dieser Sprachunterschied zu einem zeitlichen Problem. Ein Problem,*



*das man mit jemandem, der die gleiche Sprache spricht, in kürzerer Zeit lösen könnte, könnte man mit jemandem, der eine andere Sprache spricht, in längerer Zeit lösen.“*

Zudem variieren die Kommunikationsstile von Japanern erheblich im Vergleich zur amerikanischen Kultur:

*"Japon arkadaşlarla, meslektaşlarla olan iletişimde onların birbirlerine hitap tarzı ya da bir toplantıda söz alma tarzı, kendilerini ifade etme sıklıkları bazı diğer kültürlere göre özellikle Amerikan kültürüne göre çok değişik. Eee oradan sorunlar çıkabiliyor. Mesela üç Amerikalı ve iki Japon da bir toplantı yapıyorsanız, toplantının yüzde 90'ında üç Amerikalının konuştuğunu, yüzde onunda bile belki iki Japon'un konuşmadığını görebilirsiniz."(B4)*

*Übersetzung:*

*“In der Kommunikation mit japanischen Freunden und Kollegen ist ihre Art, einander anzusprechen oder in einem Meeting das Wort zu ergreifen, sowie die Häufigkeit, mit der sie sich ausdrücken, im Vergleich zu anderen Kulturen, insbesondere zur amerikanischen Kultur, sehr unterschiedlich. Dadurch können Probleme entstehen. Wenn Sie zum Beispiel ein Meeting mit drei Amerikanern und zwei Japanern haben, können Sie sehen, dass in 90 % des Meetings die drei Amerikaner sprechen und in vielleicht nicht einmal 10 % die zwei Japaner sprechen.“*

Diese Ergebnisse zeigen, dass kulturelle Missverständnisse und Konflikte häufig auf Unterschiede in den Kommunikationsstilen, in der Herangehensweise an die Planung und das Qualitätsmanagement sowie auf unterschiedliche Erwartungen und Verhaltensweisen in den Geschäftsbeziehungen zurückzuführen sind. Die oben genannten Unterschiede können zu Missverständnissen, Verzögerungen und Konflikten führen, welche die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams erheblich erschweren. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, kulturelle Unterschiede zu erkennen und zu verstehen, um Missverständnisse zu vermeiden und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern.

## **6.2 FORSCHUNGSERGEBNISSE ZWEITER FORSCHUNGSFRAGE**

Im Folgenden wird die zweite Forschungsfrage erörtert, welche die Untersuchung von Kommunikationsproblemen und -herausforderungen in multinationalen Unternehmen sowie die Entwicklung von Strategien zur Überwindung von Sprachbarrieren zum Gegenstand hat. Im Rahmen der Untersuchung konnten zwei Hauptdimensionen identifiziert werden, die jeweils spezifische Themenbereiche umfassen. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in einer graphischen Datenstruktur dargestellt (siehe Abb. 9). Die beiden Dimensionen lassen sich wie folgt definieren: (i) Kommunikationsprobleme und Herausforderungen sowie (ii) Überwindung von Sprachbarrieren. Diese Themenbereiche veranschaulichen die vielfältigen Schwierigkeiten, die in einem multikulturellen Umfeld auftreten können, und die effektiven Ansätze, die zu einer Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit beitragen.

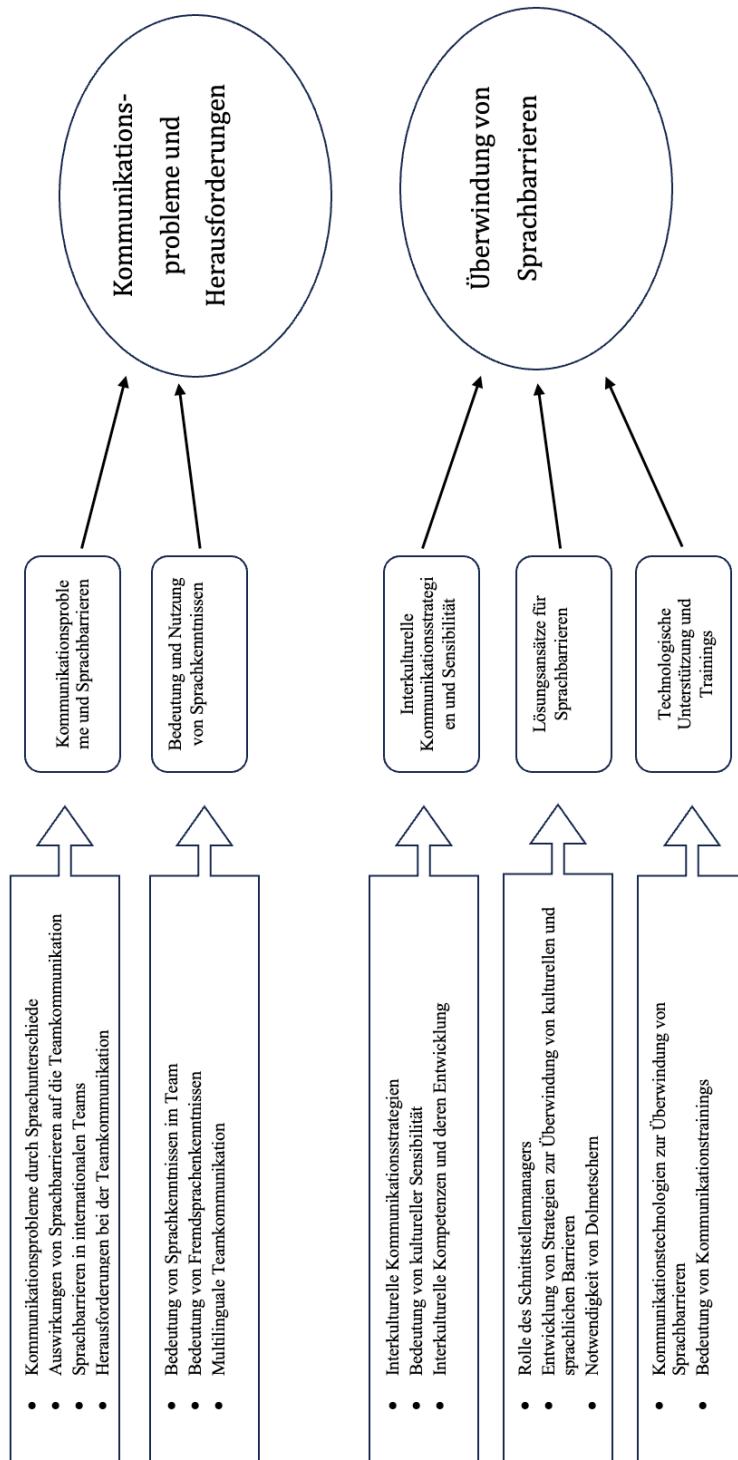


Abb. 9 Datenstruktur bezüglich der zweiten Forschungsfrage

## 6.2.1 Kommunikationsprobleme und Herausforderungen

Unter der aggregierten Dimension "Kommunikationsprobleme und Herausforderungen" werden wesentliche Aspekte zusammengefasst, die durch sprachliche Unterschiede und deren Auswirkungen auf die Interaktion in multikulturellen Teams geprägt sind. Drei spezifische Themen, die in dieser Dimension identifiziert wurden, sind "Kommunikationsproblemen und Sprachbarrieren" und "Bedeutung und Nutzung von Sprachkenntnissen". Diese Themen stehen in engem Zusammenhang und verdeutlichen die Schwierigkeiten, die durch unterschiedliche sprachliche Kenntnisse und Fertigkeiten in einer internationalen Arbeitsumgebung entstehen.

### *Kommunikationsproblemen und Sprachbarrieren*

Kommunikationsprobleme und sprachliche Barrieren stellen eine häufige Herausforderung in einem multikulturellen Arbeitsumfeld dar. Unterschiede in den Sprachkenntnissen und im Kommunikationsstil können zu Missverständnissen und Konflikten führen, die sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken. Diese Problematik zeigt sich in den Erfahrungen verschiedener Befragter. Ein Befragter berichtet, dass die Kommunikation zwischen zwei Personen problematisch sein kann, wenn eine Person in ihrer Muttersprache spricht und die andere eine erlernte Sprache verwendet:

*„Bu tür firmalarda iki kişi iletişim kuran iki kişinin biri ana dili, biri öğrenilmiş dilse sıkıntı olabiliyor. Ama ikisi de ortak öğrenilmiş dili konuşuyorlar ise birbirlerine bir şekilde yakın oluyorlar ve toleranslı başlıyorlar. Aaa yanlış anlayabiliriz birbirimizi diye bakıyorlar ya. Mesela diyelim ki bir Alman ile bir Türk İngilizce konuşuyor. Buradaki şey hata payı ya da anlaşılmazlık payı biraz daha az oluyor. Çünkü ikisi de temkinli. Ama bir Türkle Almanca konuşurken ne söylese onu anlamaz. Biraz bekliyordur, Yanlış biliyordur, pek gözüyle bakmaz. Burada biraz daha farklılıklar olabiliyor ve açıkçası zorluk, zorluklar oluyor.“*  
“(B4)

*Übersetzung:*

*„In solchen Firmen kann es Probleme geben, wenn zwei Personen kommunizieren und eine von ihnen die Muttersprache spricht, während die andere die Sprache gelernt hat. Aber wenn beide die gemeinsame gelernte Sprache sprechen, sind sie einander irgendwie näher und beginnen toleranter. Sie denken: "Oh, wir könnten uns gegenseitig falsch verstehen." Zum Beispiel, wenn ein Deutscher und ein Türke Englisch sprechen. Hier ist der Fehler- oder Missverständnisanteil etwas geringer, weil beide vorsichtig sind. Aber wenn ein Türke mit einem Deutschen auf Deutsch spricht, versteht er nicht immer, was gesagt wird. Er*

*wartet ein wenig und denkt nicht, dass es falsch verstanden werden könnte. Hier können Unterschiede und ehrlich gesagt Schwierigkeiten auftreten.“*

Ein weiterer Befragter beschreibt die Herausforderungen, die sich aus unterschiedlichen Englischkenntnissen ergeben. Unterschiede im Sprachniveau können zu Missverständnissen führen, auch wenn Englisch als gemeinsame Sprache verwendet wird:

*„Ortak dil İngilizce oluyor ama tabi bunun yeterli olmadığı zamanlar oluyor çünkü herkesin İngilizcesi seviyesinde farklılıklar oluyor. Anadili İngilizce olan biriyle sonradan öğrenen birinin seviyesi çok farklı. O yüzden anlaşmazlıklar çıktığı çok oldu evet, örnek verecek olursam mesela. Sonradan öğrenen anadili İngilizce olanın aksanını, hızına yetişemeyebiliyor, diğer taraftan anadili olan, sonradan öğrenen tarafa karşı daha anlayışsız yaklaşıyor çünkü evet anlamıyor. Onun zorlandığını anlamıyor. Bizim ana firmamız Çin’de, tabi onların aksanını anlamakta güç olabiliyor. Bazı çalışanların bu yüzden kendini ifade etme konusunda daha çekimser davrandığını, konuşmaktan kaçtığını çok gözlemliyorum.“ (B2)*

*Übersetzung:*

*„Die gemeinsame Sprache ist Englisch, aber natürlich reicht das manchmal nicht aus, weil das Englischniveau bei jedem unterschiedlich ist. Das Niveau von jemandem, dessen Muttersprache Englisch ist, unterscheidet sich stark von jemandem, der Englisch später gelernt hat. Daher gibt es oft Missverständnisse, wenn ich ein Beispiel geben müsste. Jemand, der Englisch später gelernt hat, kann den Akzent und die Geschwindigkeit eines Muttersprachlers nicht mithalten, während der Muttersprachler oft weniger verständnisvoll gegenüber dem ist, der Englisch gelernt hat, weil er nicht versteht. Er versteht nicht, dass es ihm schwer fällt. Unsere Hauptfirma ist in China, und es kann schwierig sein, ihren Akzent zu verstehen. Ich beobachte oft, dass sich einige Mitarbeiter deshalb zögern, sich auszudrücken, und das Sprechen vermeiden.“*

An diesem Beispiel wird deutlich, wie sich Kommunikationsprobleme auf das Verhalten und die Beteiligung von Mitarbeitern in interkulturellen Teams auswirken können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Schwierigkeiten mit dem Ausdruck in einer Fremdsprache haben, sind unter Umständen zurückhaltender und beteiligen sich weniger aktiv an Diskussionen. Dies hat Auswirkungen auf die eigene Arbeit sowie auf die Dynamik und Effektivität des Teams. Darüber hinaus neigen Muttersprachler oft zur Überschätzung der Sprachkompetenz von Zweitsprachlern und zur Unterschätzung der kulturellen Unterschiede, was zu Misstrauen und Abneigung führen kann. Zudem werden die rhetorischen Fähigkeiten von Zweitsprachlern durch unzureichende

Sprachkenntnisse beeinträchtigt, was die Kommunikation zusätzlich erschwert.<sup>72</sup>

Die Bedeutung von Sprachkenntnissen für die Zusammenarbeit zwischen multinationale Unternehmen wird anhand eines weiteren Beispiels deutlich:

*„Also die Zusammenarbeit zwischen diesen zwei Unternehmen. Beeinflusst das so, dass ich da sein muss. Also, wenn Sie miteinander arbeiten. Sie brauchen sozusagen einen Übersetzer, weil Sie keine Sprache haben, was sie zusammen sprechen. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem Unternehmen in der Türkei um ein Familienunternehmen, in dem Familienmitglieder beschäftigt werden. Vor meiner Einstellung hat die Tochter des Firmeninhabers die Kommunikation übernommen, aber ihr Englisch war halt nicht so gut. Aufgrund sprachlicher Probleme kam es zu Fehlkommunikation, und daraufhin wurde nach jemandem gesucht, der direkt Deutsch sprach. Da ich als Türke, der in Deutschland geboren und aufgewachsen bin und über diese Sprachkenntnisse verfügte, war ich für diese Position geeignet.“ (B1)*

Diese Aussage macht deutlich, dass ein Mangel an Sprachkenntnissen in einer gemeinsamen Geschäftssprache zu erheblichen Kommunikationsproblemen führen kann. Daher sind Sprachkenntnisse von entscheidender Bedeutung für den Erfolg multinationaler Geschäftsbeziehungen.

### ***Bedeutung und Nutzung von Sprachkenntnissen***

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Sprachkenntnisse in multinationalen Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen und sowohl die Einstellung von Mitarbeitern als auch die Effizienz der Zusammenarbeit erheblich beeinflussen. Dies spiegelt sich auch in den Erfahrungen der Befragten wider. Ein Befragter betont die Bedeutung der Sprachkenntnisse für seine Anstellung und schildert, wie sie für seinen Berufsweg ausschlaggebend war:

*„Also für mich bei mir war die Sprache der entscheidendste Faktor eigentlich. Es war auch der entscheidendste Faktor, warum ich eingestellt wurde.“ (B1)*

Ein weiterer Befragter hebt hervor, dass Englisch als Unternehmenssprache von entscheidender Bedeutung ist und dass von allen Mitarbeitern erwartet wird, dass sie über Grundkenntnisse der englischen Sprache verfügen. Darüber hinaus sind Kenntnisse weiterer Sprachen vor allem für die

---

<sup>72</sup> Vgl. Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review (2002, s.9-14)

Arbeit in bestimmten Regionen oder in internationalen Teams von Vorteil. Durch Mehrsprachigkeit wird die direkte Kommunikation mit Kunden und Kollegen erleichtert, das Vertrauen und die Zusammenarbeit gefördert und kulturelle Missverständnisse können schneller erkannt und ausgeräumt werden:

*„Ja, auf jeden Fall. Englisch ist bei uns die Unternehmenssprache, also ist es wirklich wichtig, dass alle Mitarbeiter zumindest Grundkenntnisse haben. Aber auch andere Sprachen sind von Vorteil, vor allem wenn man in bestimmten Regionen arbeitet oder mit internationalen Teams zu tun hat. Naja, wenn jemand mehrere Sprachen spricht, kann er oder sie direkt mit Kunden oder Kollegen in deren Muttersprache kommunizieren. Das schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit enorm ja und außerdem können solche Mitarbeiter oft kulturelle Missverständnisse schneller erkennen und lösen.“ (B6)*

Die Erfahrung eines anderen Befragten, der die Notwendigkeit von Englischkenntnissen für die Arbeit in einem internationalen Umfeld beschreibt, unterstreicht die Bedeutung von Englisch als gemeinsamer Sprache in multinationalen Unternehmen. Er betont, dass Englisch als gemeinsame Kommunikationssprache zwischen verschiedenen Ländern und Unternehmensbereichen in allen Abteilungen benötigt wird:

*„Ve evet, kritik bir faktör İngilizce. Bir kere her birimde şart. Çünkü Rusya'da iş yapıyorsunuz. Türkiye ile ortak dil İngilizce. Çünkü bütün yapının genelde uluslararası şirketler çok geniş. Mesela düşünün bir Alman firması. Bir örnek vereyim size. Yüzde yetmiş personeli Almanya dışında, yüzde yetmiş ciroyu Almanya dışında yapıyor. Yani dolayısıyla Almanya. Aldığı adamların İngilizce bilmesi şart. İngilizce şart. Çünkü ortak dil bu. İngilizce bilmeyen adamı buraya almak istemiyoruz biz. Bir de öyle yani en azından şöyle biraz bilmesi lazım. Yani orta seviye bilmesi gerekiyor.“ (B3)*

*Übersetzung:*

*“Und ja, ein kritischer Faktor ist Englisch. Es ist in jeder Abteilung erforderlich. Denn wenn man Geschäfte in Russland macht, ist die gemeinsame Sprache mit der Türkei Englisch. Internationale Unternehmen sind normalerweise sehr breit aufgestellt. Zum Beispiel ein deutsches Unternehmen: Stellen Sie sich vor, 70 % der Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands und 70 % des Umsatzes werden außerhalb Deutschlands erzielt. Daher ist es notwendig, dass die in Deutschland eingestellten Personen Englisch sprechen. Englisch ist erforderlich, weil dies die gemeinsame Sprache ist. Wir wollen hier keine Leute einstellen, die kein Englisch sprechen. Sie müssen zumindest ein bisschen Englisch können, also zumindest auf mittlerem Niveau.“*

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass alle internen Mitteilungen und Ankündigungen in englischer Sprache verfasst werden. Für die Verfolgung globaler Trends und die Kommunikation mit Lieferanten wird Englisch als unerlässlich angesehen:

*„Hatta tüm paylaşımlarımız şu an İngilizce oluyor ve genele çıktığımız duyurular, lansmanlarımız İngilizce oluyor. Ve trendleri de genel olarak trendleri, tedarikçilerimizi birçok şeyi İngilizce, globalden takip ediyoruz. Bir tedarikçi arıyorsak globaldeki tedarikçileri bulmaya çalışıyoruz. O yüzden daha kaliteli, kalifiye işler çıkartmak için. Dolayısıyla bizim için şu an çok önem arz ediyor.“ (B5)*

*Übersetzung:*

*„Tatsächlich sind jetzt alle unsere Beiträge auf Englisch, und unsere öffentlichen Ankündigungen und Markteinführungen sind auf Englisch. Und wir verfolgen Trends im Allgemeinen, Trends, Lieferanten und viele andere Dinge auf Englisch, weltweit. Wenn wir nach einem Lieferanten suchen, versuchen wir, globale Lieferanten zu finden. So können wir bessere Qualität und qualifizierte Arbeit produzieren. Deshalb ist das im Moment sehr wichtig für uns.“*

Die Studie zeigt somit, dass Sprachkenntnisse nicht nur für die persönliche Karriereentwicklung von entscheidender Bedeutung sind, sondern auch die globale Wettbewerbsfähigkeit und die Fähigkeit von Unternehmen verbessern, sich auf internationalen Märkten zu behaupten und erfolgreich zu agieren. Die Anstellung mehrsprachiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in multikulturellen Teams, in welchen unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Kommunikationsstile aufeinandertreffen, von entscheidender Bedeutung. Diesbezüglich sind sie imstande, kulturelle Missverständnisse besser zu erkennen und zu beheben.



## 6.2.2 Überwindung von Sprachbarrieren

In der aggregierten Dimension „Überwindung von Sprachbarrieren“ lassen sich die wesentlichen Ansätze zusammenfassen, die darauf abzielen, sprachliche Herausforderungen in globalen Arbeitsumgebungen zu bewältigen. Diese Dimension zeichnet sich durch drei Themen zweiter Ordnung aus, die sich mit spezifischen Aspekten der Überwindung von Sprachbarrieren befassen: interkulturelle Kommunikationsstrategien und Sensibilität, technologische Unterstützung sowie Lösungsansätze für Sprachbarrieren.

### *Interkulturelle Kommunikationsstrategien und Sensibilität*

Im Rahmen der aggregierten Dimension „Interkulturelle Kommunikationsstrategien und Sensibilität“ werden wesentliche Herausforderungen sowie entsprechende strategische Handlungsansätze erörtert, die sich aus kulturellen Unterschieden und deren Auswirkungen auf die Kommunikation in multikulturellen Arbeitsumgebungen ergeben. Dabei wird ersichtlich, dass die Befragten verschiedene Ansätze und Strategien nutzen, um die Herausforderungen der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zu bewältigen. Um die Komplexität und die strategischen Herausforderungen in der interkulturellen Kommunikation zu erfassen, werden im Folgenden exemplarische Erfahrungen der Interviewpartner betrachtet. Ein Interviewpartner veranschaulicht die geschilderte Situation anhand eines Beispiels:

*"Mesela örnek veriyorum bize mal gelecek diyor ki. Ne zaman sevk edersin? Diyor ki adam iki haftaya gönderirim abi diyor. Tamam mı? Şimdi Alman bu abinin o samimiyetini anlamadığı için iki haftaya kesin gözüyle bakıyor ama. Halbuki onun iki haftasını söylerken Türk 3 de olur bir buçukta olur gözüyle söylüyor, iki diyor iki de hallederiz abi diyor. Bu tam dakik kalıyor. Anlatabildim mi? Yani mesela bu bir fark. Ben de onu diyorum ki Türklere bunu öğretiyorum. Diyorum ki sakın diyorum 2 demeyin üç deyin çünkü adam memnun olur diyorum." (B3)*

*Übersetzung:*

*„Zum Beispiel, es wird eine Lieferung erwartet und er fragt. ‘Wann wirst du sie versenden?’ Der Mann sagt dann, ‘in zwei Wochen, Abi.’ Der Deutsche versteht diese Vertrautheit nicht und geht fest von zwei Wochen aus. Aber wenn ein Türke in zwei Wochen sagt, könnte es auch drei Wochen oder anderthalb Wochen dauern. Er sagt zwei Wochen im Sinne von ‘wir schaffen das in zwei Wochen, Abi.’ Das bleibt genau. Verstehst du? Das*

*ist zum Beispiel ein Unterschied. Ich sage den Türken, dass sie niemals zwei sagen sollen, sondern drei, weil der Kunde dann zufrieden ist.“*

Das Zitat veranschaulicht die signifikanten kulturellen Unterschiede in der Wahrnehmung von Zeit und Verbindlichkeit zwischen deutschen und türkischen Arbeitskulturen. Die Angabe „in zwei Wochen“ wird von einem deutschen Mitarbeiter als fester Zeitrahmen betrachtet, während sie von einem türkischen Kollegen flexibler interpretiert wird. Für ihn stellt die Angabe „in zwei Wochen“ lediglich einen Richtwert dar, der je nach aktuellem Kontext und den damit verbundenen Anforderungen auch länger oder kürzer ausfallen kann. Diese Differenz verdeutlicht, dass unterschiedliche kulturelle Perspektiven zu Missverständnissen führen können, insbesondere im Hinblick auf die Interpretation und Verbindlichkeit von Zeitplänen.

Ein weiterer Aspekt ist die Rolle als kultureller Vermittler und Übersetzer. Diese umfasst nicht nur die Überbrückung sprachlicher Barrieren, sondern auch die Vermittlung kultureller Nuancen, um das Risiko von Missverständnissen zu minimieren. Ein Interviewpartner beschreibt seine Herangehensweise:

*"Die Strategie geht dann halt davon aus, dass ich immer halt versuche. In dieser deutschen Kultur, die ich kenne. Wenn jetzt die deutsche Partei was sagt, das mit dem Blickwinkel anzuschauen, also als Deutscher sozusagen zu überlegen okay, was wurde dir gerade als Deutscher gesagt, wenn die deutsche Seite was sagt und versuche das so weit wie möglich der anderen Seite als Übersetzer, was ich tätige. (...) Sozusagen. Dass keine Missverständnisse entstehen, dass ich zum Beispiel, wenn Sie sehr langfristig planen, wie ich vorhin gesagt habe, dass ich das erwähne, dass ich sage okay, Sie planen sehr langfristig, weil Sie das, weil das eine Norm bei Ihnen ist und deswegen wollen Sie die und die Details. Und wenn, wenn ich zum Beispiel, dass andere das von der türkischen Seite an die deutsche Seite übersetze, sage ich auch okay, das hat. Dann erkläre ich der anderen Seite auch, dass das nichts damit zu tun hat, dass sie jetzt kein Interesse haben, sondern dass man halt einfach kurzfristiger plant."(B1)*

Des Weiteren wird die Bedeutung der kulturellen Sensibilität hervorgehoben, um Missverständnisse in globalen Planungstreffen zu vermeiden und die Effektivität der Zusammenarbeit zu fördern.

*"Kulturelle Sensibilität ist sehr wichtig, weil das halt Meetings sind, in denen große Planungen für auch für die kommenden Jahre gemacht werden. Und wenn man da halt kulturell bedingt sich falsch versteht, weil ich auch schon Situationen hatte, wo die deutsche Partei mich als Wissender gefragt hat ja, ich denke, er hat keine Lust. Es scheint so, aber eigentlich war es halt einfach nur kulturell bedingt, dass die türkische Seite. (...) Was*

*anderes wollte. Aber für die andere Seite kam es so rüber, als hätten sie keine. Als hätte die türkische Seite keine Lust."(B1)*

In einer abschließenden Betrachtung wird die strategische Notwendigkeit betont, Führungspersonen aus den jeweiligen kulturellen Kontexten zu besetzen, um eine bessere Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse und Erwartungen zu ermöglichen:

*"En önemli strateji yani bununla başa çıkmanın en iyi yolu yöneticilerini, yani iki karar mercideki kişinin hangi ülkede çalışılıyorsa, hangi ülkede iş yapılıyorsa o ırktan olması gerekiyor."(B2)*

*Übersetzung:*

*„Die wichtigste Strategie, also der beste Weg, damit umzugehen, ist, dass die Führungskräfte, also die Entscheidungsträger in den Ländern, in denen gearbeitet wird oder Geschäfte gemacht werden, aus dem jeweiligen Land stammen.“*

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass effektive interkulturelle Kommunikationsstrategien sowie kulturelle Sensibilität von entscheidender Bedeutung sind, um in multinationalen Arbeitsumgebungen erfolgreich zu sein. Die befragten Personen haben betont, dass kulturelle Unterschiede in Kommunikationsstilen, Zeitmanagement und Erwartungen häufig zu Missverständnissen und ineffizienten Arbeitsabläufen führen können. Es wurde ersichtlich, dass eine vertiefte kulturelle Sensibilität sowie spezifische Strategien erforderlich sind, um derartige Barrieren zu überwinden.

## ***Lösungsansätze für Sprachbarrieren***

Die Forschung zu Lösungsansätzen für Sprachbarrieren hat weitere Ergebnisse hervorgebracht, welche aufzeigen, dass multinationale Unternehmen eine Vielzahl von Strategien anwenden müssen, um sprachliche Hindernisse effektiv überwinden zu können. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergründen signifikant zu verbessern. Durch gezielte Schulungen und Trainings soll die Kompetenz der Mitarbeitenden gefördert werden, sprachliche sowie kulturelle Unterschiede zu überbrücken und somit eine reibungslose und effektive Kommunikation zu gewährleisten.

Die durchgeführte Interviewanalyse zeigt ein einstimmiges Ergebnis: Unternehmen müssen spezifische Maßnahmen ergreifen, um sprachliche und kulturelle Barrieren erfolgreich zu überwinden. Dies bekräftigt die hohe Relevanz von Schulungen und Trainings, welche darauf abzielen, die Effektivität der Kommunikation und Zusammenarbeit in multinationalen Teams nachhaltig zu erhöhen. Ein Interviewpartner betont die Notwendigkeit interkultureller Schulungen und gemeinsamer Finanzierung von Sprachkursen, um die Ernsthaftigkeit und das Engagement der Mitarbeiter zu gewährleisten:

*„Uluslararası global çalışan bir firmanın kültürlerarası bir eğitim vermesi kesinlikle bence şart. Onun dışında dil eğitimini bence çalışanla ortak paylaşımı şekilde vermeli ki ciddiyet, önem, önem olmalı. Yani. Çünkü çalışanı veriyor eğitime, parayı da veriyor, çalışan çalışmıyor, vakit olmuyor, işe koşturuyor filan sallıyor. Yani bu olmamalı. Mesela bir şirket onun bedeli 40'ını çalışan vermeli, 60'ını şirket vermeli gibi.“ (B3)*

*Übersetzung:*

*„Meiner Meinung nach ist es für ein international tätiges Unternehmen unbedingt erforderlich, interkulturelle Schulungen anzubieten. Darüber hinaus sollte die Sprachbildung gemeinsam mit den Mitarbeitern geteilt werden, um die Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit der Schulung zu gewährleisten. Denn der Arbeitgeber sorgt dafür, dass die Mitarbeiter an Schulungen teilnehmen und die Mitarbeiter arbeiten nicht, haben keine Zeit, machen alltägliche Arbeit usw und ehment es nicht ernst. Das sollte vermieden werden. Zum Beispiel könnte eine Firma es so handhaben, dass der Mitarbeiter 40 % und das Unternehmen 60 % der Kosten für die Weiterbildung übernimmt.“*

Aus diesem Zitat geht hervor, dass eine strukturierte und gemeinsame Finanzierung von Sprach- und interkulturellen Schulungen entscheidend ist, um die Sprachkompetenz der Mitarbeiter zu fördern und deren Engagement sicherzustellen.

Eine ähnliche Erfahrung berichtet Befragte B5, die Schulungen und Seminare für Mitarbeiter eines international tätigen Unternehmens organisiert. Sie hat beobachtet, dass sich die Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter durch regelmäßige Sprachförderung und spezielle Sprachkurse deutlich verbessert haben:

*„Rahat ve gerçekten böyle kendilerini iyi hissetmeleri için bence kesinlikle birinci adım dil konusunda düzenli destek alınması ve şirketin böyle bir olanak sağlaması gerekiyor. Ve sadece günlük konuşma dili değil, tamamen businessa yönelik adımlar olması gerekiyor. Bu sayede çok etkili sonuçlar alıyoruz.“(B5)*

*Übersetzung:*

*Um sich wirklich wohlfühlen und gut aufgehoben zu sein, ist meiner Meinung nach der erste Schritt, regelmäßige Unterstützung im Bereich Sprache zu erhalten und das Unternehmen muss solche Möglichkeiten bieten. Und es sollte nicht nur um alltägliche Sprachkenntnisse gehen, sondern um gezielte Maßnahmen für den Business Bereich. Auf diese Weise erzielen wir sehr effektive Ergebnisse.*

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Kontext zu berücksichtigen ist, betrifft die Notwendigkeit von maßgeschneiderten interkulturellen Schulungen sowie individueller Sprachunterstützung. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, potenzielle Missverständnisse zu minimieren und die Effizienz zu steigern. Dies wird in folgendem Zitat deutlich:

*„Sicher. Ich denke, wir könnten noch mehr in maßgeschneiderte interkulturelle Schulungen und individuelle Sprachunterstützung investieren. Das würde uns helfen, die Effizienz zu steigern und das Risiko von Missverständnissen weiter zu minimieren.“(B7)*

In diesem Kommentar wird betont, dass individuelle Trainingsprogramme und Sprachunterstützung speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sein sollten. Maßgeschneidertes Training, das auf die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse eines multinationalen Unternehmens eingeht, trägt dazu bei, Missverständnisse zu reduzieren und die Kommunikationseffizienz zu verbessern.

In kleineren, traditionellen Familienunternehmen zeigt sich ebenfalls der Bedarf an interkulturellen Schulungen und dem Wissen über Kundenanforderungen:

*„Nein, das ist bei unserem Unternehmen nicht der Fall. Das ist auch ein sehr kleines, traditionelles Familienunternehmen, aber Auf jeden Fall haben wir Bedarf. Allein schon das, dass man andere Vorstellungen von einer Qualität hat. Und obwohl man den Kunden hat, arbeitet man mit kulturellen Unterschieden wie Deutschland, Türkei. Jeder von den Mitarbeitern müsste die Vorstellung von den Kunden gut kennen. Aber auch andersrum, dass man den Lieferanten gut kennt von der deutschen Seite aus. Da sollten alle Mitarbeiter, die auch in der Produktion sind und nicht direkt mit dem Kunden kommunizieren, wissen, was für eine Vorstellung ein deutsches Unternehmen hat.“ (B1)*

Die dargelegte These belegt, dass auch kleinere Unternehmen, die sich auf internationaler Ebene betätigen oder eine solche Betätigung anstreben, von interkulturellen Schulungen profitieren können. Ein tiefgreifendes Verständnis divergierender Qualitätsvorstellungen und kultureller Differenzen ist von entscheidender Bedeutung, um effektiv mit internationalen Kunden und Lieferanten zu kommunizieren. Die Fähigkeit, sich in die Qualitätsvorstellungen und kulturellen Besonderheiten unterschiedlicher internationaler Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten hineinzusetzen, ist von entscheidender Bedeutung für eine effektive Kommunikation. Durch die Vermittlung sowohl kultureller als auch spezifischer kundenbezogener Kenntnisse im Rahmen von Schulungen lassen sich Missverständnisse vermeiden sowie die Geschäftsbeziehungen stärken.

Als weitere Maßnahme lässt sich die gezielte Einsatzgestaltung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen innerhalb globaler Unternehmen nennen.<sup>73</sup> Dadurch können etwaige Kommunikationsbarrieren überwunden werden:

*„Farklı diller olunca Mutlaka global firmalarda mutlaka çalışanlarda bilenler vardır. Çözümü o şekilde buluyoruz.“ (B4)*

*Übersetzung:*

*“Wenn es um verschiedene Sprachen geht, gibt es in globalen Unternehmen immer Mitarbeiter, die die Sprachen beherrschen. Wir finden die Lösung auf diese Weise.“*

Hier wird die Diversität der Sprachfähigkeiten als wertvolle Ressource genutzt, um eine reibungslose Kommunikation sicherzustellen.

Ein weiterer Interviewpartner betont die Notwendigkeit, dass Führungspersonen die lokalen kulturellen und sprachlichen Kontexte verstehen und berücksichtigen sollten. Wie zuvor von den

---

<sup>73</sup> Vgl. Marschan, R., Welch, D., L., Language: The Forgotten Factor in Multinational Management (1997, s.593-594)

Autoren Feely und Harzing dargelegt, kann das Management von Expatriates dazu führen, dass Sprachbarrieren auf eine andere Ebene verlagert werden. Dies kann dazu führen, dass lokale Manager auf unterstützende Rollen beschränkt werden.<sup>74</sup> Im Folgenden werden die Herausforderungen erläutert, die entstehen, wenn diese Notwendigkeiten von Führungspersonen nicht berücksichtigt werden können.

*“Türkiye’de Türklerle çalışıyoruz ama yöneticimiz, genel yöneticimiz Çinli. Sonuçta son söz ondan çıkıyor. Ondan çıktığı için de bazen anlayamadığı şeyleri kendi yorumlayıp. Onaylıyor ya da onaylıyor ya da onaylamıyor. Arada sıkıntılar çıkabiliyor. O yüzden yöneticinin yani son söz sahibi kişinin de Türk olması gerekiyor. Yani Türk dediğim hangi pazarda ise o pazarın o ırkından olması gerekiyor. O insanları anlayan biri olması gerekiyor.”(B2)*

*Übersetzung:*

*„In der Türkei arbeiten wir mit Türken, aber unser Geschäftsführer ist Chinese. Am Ende hat er das letzte Wort. Da er manchmal Dinge nicht richtig versteht und sie selbst interpretiert, genehmigt oder lehnt sie ab. Es kann zu Problemen kommen, wenn er Entscheidungen trifft. Deshalb sollte der Geschäftsführer, also die Person, die das letzte Wort hat, auch Türke sein. Also mit Türken meine ich, dass es jemand sein sollte der aus dem Land kommt, in welchem sich der Markt befindet, in dem wir tätig sind. Er sollte jemand sein, der die Menschen dort versteht.“*

Derselbe Befragte schlägt im Folgenden eine Lösung für dieses Problem vor:

*„En önemli strateji yani bununla başa çıkmanın en iyi yolu yöneticilerini, yani iki karar mercideki kişinin hangi ülkede çalışılıyorsa, hangi ülkede iş yapılıyorsa o ırktan olması gerekiyor.“(B2)*

*Übersetzung:*

*„Die wichtigste Strategie, beziehungsweise der beste Weg, damit umzugehen, ist, dass die Führungskräfte, also die Entscheidungsträger, in dem Land, in dem gearbeitet wird oder Geschäfte gemacht werden, aus dem jeweiligen Land stammen sollte.“*

Diese Aussage kritisiert indirekt die Praxis, Führungskräfte aus dem Heimatland des Unternehmens als Expatriates in Tochtergesellschaften zu entsenden. Stattdessen wird vorgeschlagen, dass Führungskräfte idealerweise aus dem Land stammen sollten, in dem die Tochtergesellschaft ansässig ist. Die Kritik an der Praxis der Entsendung von Führungskräften

---

<sup>74</sup> Vgl. Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review (2002, s.9-14)

(sogenannte Expatriates) basiert auf der Annahme, dass diese aufgrund ihrer Herkunft aus dem Heimatland möglicherweise nicht über die erforderliche Sensibilität und das Verständnis für lokale Besonderheiten verfügen. Führungskräfte, welche die Region bereits aus ihrer Sozialisation herauskennen oder in ihr tätig sind, sind in der Lage, kulturelle Nuancen und geschäftliche Eigenheiten besser zu erfassen und zu verstehen. (OJ) Dies ermöglicht ihnen, effektivere Entscheidungen zu treffen und die Unternehmensstrategie erfolgreicher an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Einsicht betont die Relevanz der Integration lokaler Führungskräfte oder mindestens deren Perspektiven und Erfahrungen in umfassender Weise in die strategische Planung, um auf diese Weise kulturelle Barrieren zu überwinden sowie die Kommunikation zu verbessern.

Des Weiteren wird die Bedeutung gemeinsamer Aktivitäten und kultureller Exkursionen zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses unterstrichen:

*„Etkinlikler olabiliyor. Mesela şu anda güncel olarak müşterilerimizi alıp Çin'e götürüyoruz. Kendimizle birlikte Çin'de de fabrikamızı gezdiriyoruz. Orada etkinlikler düzenledik, düzenliyoruz, küçük eğitimler düzenliyoruz çevirmenler ile birlikte. Çünkü Türkiye'den gelenlerin de her şeyi olmayabilir, dili olmayabilir. Bu sayede aslında hem firmanın gücünü bir güç gösterisi, aslında kısaca hem gücünü göstermiş oluyoruz hem de onların firmaya firma ile bir bağ kurmalarını sağlamış oluyoruz. Bu tabii hem dediğim gibi hem müşteri bazında yapılan bir etkinlik hem de iç tarafta bizler de gittiğimiz için bizler de orada işte kültürel etkinliklere katılıyoruz, şirket içi etkinliklere katılıyoruz. Eee daha yani şu Çin ve Türk arasında daha iyi bir diyalog olmasını sağlıyor bu tarz etkinlikler, geziler.“*  
“(B2)

*Übersetzung:*

*„Es gibt verschiedene Veranstaltungen. Zum Beispiel nehmen wir aktuell unsere Kunden mit nach China. Wir besichtigen mit ihnen unsere Fabrik in China. Dort organisieren wir Veranstaltungen, kleine Schulungen mit Übersetzern, weil die Leute, die aus der Türkei kommen, möglicherweise nicht alles haben oder die Sprache nicht können. Auf diese Weise zeigen wir die Macht und Stärke der Firma, eigentlich zeigen wir die Macht und sorgen auch für die Bindung der Kunden an unser Unternehmen. Diese Veranstaltungen werden sowohl auf Kundenbasis durchgeführt als auch intern für uns. Wir nehmen ebenfalls an kulturellen Veranstaltungen und internen Unternehmensveranstaltungen teil. Solche Veranstaltungen und Reisen fördern einen besseren Dialog zwischen Chinesen und der Türken.“*

Die dargestellte Strategie verdeutlicht, dass kulturelle Exkursionen und gemeinsame Aktivitäten nicht nur das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und



Kunden fördern, sondern auch dazu beitragen, das Unternehmen als starken und vertrauenswürdigen Partner zu präsentieren. In diesem Kontext wird zudem die Bedeutung von Übersetzern hervorgehoben, die derartige Maßnahmen unterstützen und dazu beitragen, sprachliche Barrieren zu überwinden. Durch die Einbeziehung von Übersetzern wird sichergestellt, dass die Informationen von allen Beteiligten vollständig und richtig verstanden werden, was zu einer effektiveren und harmonischeren Interaktion zwischen den Beteiligten führt.

Ein weiterer Befragter unterstreicht die Relevanz einer moderierenden Unterstützung in internationalen Meetings. Diese sei erforderlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Meinungen und Gedanken äußern können, auch wenn sie unzureichende Kenntnisse der englischen Sprache verfügen:

*„Bazen söyleyeceği bir şeyi İngilizcesi yetmediği için söyleyemeyeceğini düşünürse karşıda ana dili İngilizce olmayan bir kişi varsa onu moderatörün fark edip moderatör bensem, toplantıda fark edip bu kişi konuşmuyor belki de kendini ifade etmeyi çekindiği için diye yine toplantıyı durdurup ya da Eee ona dönüp Siz ne düşünüyorsunuz? Biraz daha basit kelimelerle soruyu sorup belki söylediği şey eğer çok anlaşılır gelmezse de bir iki defa şey örneği onun söylediğini biraz daha anlaşılabilir bir İngilizceyle grubun kalanına aktarmak gibi çözümler olabiliyor.“ (B3)*

*Übersetzung:*

*„Manchmal, wenn jemand denkt, dass sein Englisch nicht ausreicht, um etwas zu sagen, und eine Person gegenüber sitzt, deren Muttersprache nicht Englisch ist, sollte der Moderator dies bemerken. Wenn ich der Moderator bin, bemerke ich im Meeting, dass diese Person vielleicht nicht spricht, weil sie sich scheut, sich auszudrücken. Dann stoppe ich das Meeting oder wende mich direkt an diese Person und frage: "Was denken Sie?" Ich stelle die Frage in einfacheren Worten. Wenn das Gesagte nicht sehr verständlich ist, versuche ich, das Gesagte in verständlicherem Englisch für die Gruppe zu wiederholen.“*

In diesem Kontext wird die Bedeutung des Moderators in internationalen Meetings betont, da dieser dazu beitragen kann, Sprachbarrieren abzubauen und eine effektive Kommunikation zu gewährleisten. Durch die gezielte Ansprache von Teilnehmern, die sich aufgrund sprachlicher Unsicherheiten zurückhalten, etabliert er eine inklusive Atmosphäre, in der sich jeder beteiligen kann. Er verwendet einfachere Worte und wiederholt Aussagen in verständlicherem Englisch, um eine adäquate Rezeption der Botschaft durch alle Teilnehmer sicherzustellen. Dies verdeutlicht die Relevanz der Sensibilität von Moderatoren für sprachliche Herausforderungen sowie deren aktive

Maßnahmen zur Erleichterung der Kommunikation.

Zusätzlich fordert der Befragte von Muttersprachlern, auf Fachjargon zu verzichten und klarer und verständlicher zu sprechen:

*„Aynı zamanda anadili İngilizce olanların, İngilizceye jargon katmamalarını ve daha basit e yani aksansız yani anlaşılır şekilde konuşmalarını talep ediyorum.“ (B3)*

*Übersetzung:*

*“Gleichzeitig möchte ich von denen, deren Muttersprache Englisch ist, keinen Fachjargon zu verwenden und in einer einfacheren, also akzentfreien und verständlichen Weise zu sprechen“*

Die Erfüllung dieser Anforderung dient der Vermeidung von Missverständnissen und gewährleistet, dass die Kommunikation für alle Beteiligten gleichermaßen nachvollziehbar ist.<sup>75</sup> Letztlich hebt ein MNT-Manager, die umfangreichen interkulturellen und sprachlichen Schulungsprogramme seines Unternehmens hervor beschreibt deren positiven Auswirkungen:

*„Evet şirketimiz sunuyor, çok fazla sunuyor kültürler arası ve dil eğitimleri. Şöyle oluyor aslında, koçluk programları tamamen globalde de yürütülüyor, beraber yürütüyoruz yani koçluk programlarında biz yurtdışı bir firmasıyla çalışıyorduk ya da yabancı dil sürecinde. Dolayısıyla tüm eğitimlerimizi zaten globale beraber veriyoruz, yani globale de veriyoruz. Bu sayede farklı ülkelerdeki çalışanlarımız arkadaşlık kuruyor ve ortak dil İngilizce olduğu için aslında İngilizcecelerini de bu sayede geliştirme olanakları oluyor. Dil bariyerinin önüne geçmek için bize fayda sağlıyor. Bunun sonuçlarını çok iyi görüyoruz.“ (B5)*

*Übersetzung:*

*„Ja, unser Unternehmen bietet viele interkulturelle und Sprachtrainings an. Es läuft so ab, dass Coaching-Programme werden alle global durchgeführt. Wir führen sie gemeinsam durch, also bei den Coaching-Programmen arbeiten wir mit einem ausländischen Unternehmen zusammen oder im Sprachprozess. Daher bieten wir alle unsere Schulungen mit global an, also auch für global. Auf diese Weise können unsere Mitarbeiter in verschiedenen Ländern Freundschaften schließen und da die gemeinsame Sprache Englisch ist, haben sie auch die Möglichkeit, ihr Englisch zu verbessern. Es hilft uns, Sprachbarrieren zu überwinden. Die Ergebnisse sehen wir sehr positiv.“*

Die Teilnahme an diesen Programmen fördert den Aufbau freundschaftlicher Beziehungen unter den Mitarbeitern sowie die Verbesserung ihrer Englischkenntnisse, welche als gemeinsame

---

<sup>75</sup> Vgl. Henderson, J., Language Diversity in International Management Teams (2005, s.76)

Geschäftssprache etabliert werden. Die Durchführung der Programme erfolgt in Kooperation mit internationalen Unternehmen, wodurch den Teilnehmern die Möglichkeit eröffnet wird, sich mit globalen Perspektiven und Erfahrungen auseinanderzusetzen.

Die durchgeführte Analyse der Interviews lässt den Schluss zu, dass die Bewältigung sprachlicher Barrieren in multinationalen Unternehmen ein vielschichtiger Prozess ist, der eine Vielzahl von Strategien und Maßnahmen erfordert. Die Umsetzung solcher Maßnahmen führt nicht nur zu einer Optimierung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit, sondern auch zu einer Steigerung der Gesamteffizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

### ***Technologische Unterstützung***

Infolge der fortschreitenden Digitalisierung erlangt die technologische Unterstützung eine entscheidende Bedeutung bei der Überwindung sprachlicher Barrieren in multinationalen Unternehmen. Der Einsatz von Tools wie ChatGPT und Übersetzungsfunktionen in Microsoft Teams erleichtert die Kommunikation und trägt zur Effizienzsteigerung bei.

Ein Interviewpartner hebt hervor, wie Plattformen wie ChatGPT zur Unterstützung von Mitarbeitern verwendet werden, die die Unternehmenssprache nicht sprechen:

*„Artık şöyle web sitelerini mesela o dili konuşamayanlar için ChatGPT gibi platformlardan yardım alıyoruz. Ancak bir de biz kendi çevirilerini yaparken bana mesela geçenlerde kataloglarını çevirisi için Artificial kullandık, bir bakar mısınız dediler, güzel çeviriyor ben dedim ki o kadar güzel çevirmiyor, teknik terim falan o kadar kolay değil. Ama genel anlamda şöyle oluyor, kolaylaştırıyor. Ben bile yapmışımdır belki böyle uzun bir test, hemen çeviriyorsun, sonra hataları düzeltip atıyorsun. Böyle de yapabiliyoruz. Dil bariyeri konusunda işimizi kolaylaştırıyor hem de ucuz bir yöntem.“(B3)*

*Übersetzung:*

*“Wir verwenden mittlerweile Plattformen wie ChatGPT, um uns bei Websites in Sprachen, die wir nicht sprechen, zu helfen. Neulich wurde ich zum Beispiel gebeten, den Katalog eines Unternehmens zu übersetzen, und sie sagten mir, dass sie dafür Artificial verwendet haben. Ich meinte, dass die Übersetzungen nicht immer perfekt sind, besonders bei technischen Begriffen. Aber im Allgemeinsort es dafür das es die Arbeit erleichtert. Sogar ich selbst habe das auch schon so gemacht. Erst eine lange Passage übersetzen, dann die Fehler korrigieren und abschicken. So können wir es auch machen. Im Thema*

*Sprachbarrieren haben wir dadurch eine Erleichterung und es ist eine kostengünstige Methode.“*

Die vorliegende Aussage verdeutlicht, dass Technologien wie ChatGPT und maschinelle Übersetzungstools zwar nicht als perfekt zu bezeichnen sind, gleichwohl jedoch eine signifikante Vereinfachung und Kosteneffizienz bieten. Der Einsatz solcher Tools erlaubt es den Mitarbeitern, auf effiziente Weise erste Entwürfe zu erstellen, die anschließend einer Überarbeitung unterzogen werden können. Auch bei der Übersetzung technischer Begriffe stellt die maschinelle Übersetzung eine erhebliche Erleichterung dar, da sie den gesamten Prozess beschleunigt und dadurch Kosten reduziert.

Ein ähnliches Erlebnis wird von einem weiteren Interviewpartner beschrieben, der die Echtzeit-Übersetzungsfunktionen von Microsoft Teams nutzt:

*„Das Programm von Microsoft. Während des Gesprächs kamen die Übersetzungsmöglichkeiten. Ich benutze es nicht, aber meine Mitarbeiter schon. Dadurch verstehen sie besser und fühlen sich wohl.“ (B8)*

Die vorliegende Technologie erlaubt es Mitarbeitern, sich im Rahmen von Besprechungen besser zu verstehen und sich wohlfühlen, wodurch eine Optimierung der allgemeinen Kommunikation im Unternehmen erreicht wird. Die Echtzeit-Übersetzungsfunktion reduziert das Risiko von Missverständnissen und erleichtert den Austausch von Ideen und Informationen.

Ein weiterer Interviewpartner hebt hervor, wie die Übersetzungsfunktionen von Teams und die Integration von ChatGPT in die Arbeitsabläufe genutzt werden:

*„Teams'in çeviri özelliği var, o yeni geldi onu kullanıyoruz dönem dönem ve kesinlikle yapay zekayı da şöyle RPA projelerimiz var ama o tamamen daha yeni chat GPT'yi hayatımıza sokma aşamasındayız. Biz kendi ekip içerisinde kullanıyoruz ama global ile bağlantılarda henüz o kısma erişemedik ama Teams'in çeviri özelliğinden yararlanıyoruz.“ (B5)*

*Übersetzung:*

*“Teams hat eine Übersetzungsfunktion, die neu hinzugekommen ist und die wir von Zeit zu Zeit nutzen und auch künstliche Intelligenz. Wir haben RPA-Projekte, aber das ist noch ganz neu und wir sind gerade dabei, ChatGPT in unser Leben zu integrieren. Innerhalb unseres Teams nutzen wir es bereits, aber bei der globalen Kommunikation haben wir diesen Schritt noch nicht erreicht. Allerdings nutzen wir die Übersetzungsfunktion von Teams.“*

Dabei wird deutlich, dass die Unternehmen zur Verbesserung der Kommunikation und zur Integration von künstlicher Intelligenz sowohl auf bewährte als auch auf neue technologische Lösungen setzen. Der Einsatz von RPA (Robotic Process Automation) und ChatGPT zeigt, dass Unternehmen bereit sind, in fortschrittliche Technologien zur Geschäftsprozessoptimierung und Effizienzsteigerung zu investieren.

Die Nutzung von Übersetzungsfunktionen in Echtzeit ist hilfreich bei der Überwindung von Sprachbarrieren und bei der Sicherstellung, dass alle Teilnehmer effektiv kommunizieren können. Dies ist besonders wichtig in Sitzungen mit unterschiedlichen Akzenten und Sprachstilen, wo selbst fortgeschrittene Englischkenntnisse zur Vermeidung von Missverständnissen nicht immer ausreichend sind. Ein Beispiel hierfür wird von einem Befragten angeführt, der die Vorteile der Übersetzungsfunktion von Microsoft Teams bei der Durchführung globaler Besprechungen mit chinesischen Geschäftspartnern hervorhebt:

*„Ama mesela global görüşmelerde yani çin taraflıyla görüşürken teams'in çeviri özelliğinden çok faydalanıyoruz. Bu sayede toplantılarda daha etkili katılım oluyor. Şimdi karşımızdakiler çin olduğu için konuştukları aksanda farklı oluyor. Mesela benim İngilizcem çok iyi ama yinede kullanmak zorunda olduğum olmuştum. Bazen anlaşılmıyor. Onun dışında bir de chatgpt artık çok kullanılıyor mesela bir arkadaşımız çine mail atacak. Önce kendi yazıyor sonra Chatgpt'ye düzelttiriyor. Bunlar tabi insanı daha güvende hissettiriyor.“ (B2)*

*Übersetzung:*

*„Aber zum Beispiel bei globalen Meetings, also wenn wir mit dem chinesischen Team sprechen, nutzen wir die Übersetzungsfunktion von Teams sehr intensiv. Dadurch gibt es eine effektivere Teilnahme an den Besprechungen. Da unsere Gesprächspartner Chinesen sind, haben sie einen anderen Akzent. Zum Beispiel ist mein Englisch sehr gut, aber trotzdem musste ich die Übersetzungsfunktion manchmal nutzen. Manchmal ist es schwer zu verstehen. Außerdem wird ChatGPT jetzt viel genutzt, zum Beispiel wenn ein Kollege eine E-Mail nach China schicken will. Er schreibt sie zuerst selbst und lässt sie dann von ChatGPT korrigieren. Das gibt einem natürlich ein sichereres Gefühl.“*

Die vorliegende Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass der Einsatz technologischer Lösungen wie ChatGPT und Microsoft Teams für Unternehmen eine wertvolle Ressource darstellt. Die Implementierung der genannten Technologien resultiert in einer Steigerung des Sicherheits- und Wohlbefindlichkeitsniveaus der Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf deren Produktivität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz auswirkt. Sie ermöglichen eine nahtlose

Kommunikation und erleichtern die globale Zusammenarbeit, indem sie Sprachbarrieren abbauen und kulturelle Unterschiede besser überbrücken.

## 7 SCHLUSSFOLGERUNG

Die vorliegende Masterarbeit hat sich umfassend mit den Herausforderungen und Lösungsansätzen im Umgang mit Sprachbarrieren im interkulturellen Management multinationaler Unternehmen beschäftigt. Die zentrale Fragestellung drehte sich um die Analyse der Dynamik von Sprachbarrieren sowie deren Überwindung, um eine optimierte interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu erreichen. Die detaillierte Analyse der Wechselwirkungen zwischen Sprache und Kultur sowie die Untersuchung verschiedener Strategien zur Überwindung von Sprachbarrieren ermöglichte die Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses für die Relevanz und die Implikationen dieser Thematik.

Im Rahmen der Forschung konnte festgestellt werden, dass Sprache und Kultur in einem komplexen Wechselverhältnis zueinander stehen. Diese Forschungsergebnisse werden ähnlich wie bei Alpar (2013) präsentiert. In ihrer Studie präsentierte sie das Ergebnis, dass jede Sprache eine neue Lebens- und Denkweise beinhaltet. Es wurde hervorgehoben, dass das Erlernen einer Fremdsprache maßgeblich von den Gedanken und der Persönlichkeit des Lernenden, seinem sozialen Umfeld sowie der Kultur, die er seit seiner Geburt durch seine Umgebung aufnimmt, beeinflusst wird. Das bedeutet, dass eine neue Sprache zu lernen auch bedeutet, eine neue Kultur, eine neue Denkweise und eine neue Lebensweise zu erlernen.<sup>76</sup>

Zunächst wurde in der Arbeit aufgezeigt, dass sprachliche Barrieren nicht nur eine Herausforderung für die Kommunikation darstellen, sondern sich auch erheblich auf die kulturelle Integration und die Organisationskultur auswirken. Diese These lässt sich auch anhand der in dieser Forschung gesammelten Interviewdaten belegen. Ein Befragter (B1) in einem deutsch-türkischen Unternehmen berichtete, dass die Kommunikation zwischen den beiden Firmen stark verbessert wurde, als er aufgrund seiner deutschen und türkischen Sprachkenntnisse eingestellt wurde. Zuvor wurde die Kommunikation von der Tochter des türkischen Firmeninhabers übernommen, deren Englischkenntnisse unzureichend waren, was häufig zu Missverständnissen führte. Aufgrund sprachlicher Barrieren kam es zu erheblichen Schwierigkeiten, die erst durch die Einstellung eines Mitarbeiters mit den erforderlichen Sprachkenntnissen und kulturellem Verständnis gelöst werden konnten. Somit unterstützt die vorliegende Masterarbeit die Ergebnisse von Fantini (2009), der die Bedeutung sprachlicher Kompetenz als wesentlichen Bestandteil interkultureller Kommunikation

---

<sup>76</sup> Vgl. Alpar, M., Yabancı Dil Öğretiminde Kültürel Unsurların Önemi (2013)

hervorhebt.<sup>77</sup> Sprachliche Barrieren stellen somit nicht nur eine Herausforderung für eine reibungslose Kommunikation dar, sondern wirken sich zudem erheblich auf die kulturelle Integration und die Organisationskultur aus. Diese Erkenntnis bestätigt die Argumentation von Barmeyer & Eberhardt (2019), die betonen, dass interkulturelle Kompetenz ohne ausreichende Sprachkenntnisse nicht erreicht werden kann.<sup>78</sup> Somit ist das ein zentrales Ergebnis der Studie, dass Sprachkenntnisse allein nicht ausreichend sind für die Überwindung interkultureller Kommunikationsbarrieren. Es ist vielmehr die Kombination von Sprachkompetenz und kulturellem Verständnis, die zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Gewährleistung einer reibungslosen Kommunikation beiträgt.

Die Überwindung von Sprachbarrieren in multinationalen Unternehmen kann durch den Einsatz einer gemeinsamen Geschäftssprache, einer sogenannten Lingua franca, gefördert werden. Die Wahl einer solchen Lingua franca ist in den meisten Fällen auf Englisch gefallen, da diese als universeller Kommunikationsbrücke dient. Die durchgeführten Interviews lassen den Schluss zu, dass Englisch häufig als Voraussetzung für die Kommunikation innerhalb internationaler Firmen betrachtet wird. Alle der interviewten Personen beherrschen Englisch entweder als Muttersprache oder als Zweitsprache. Diese Sprachkenntnisse werden gezielt genutzt, um sprachliche Hindernisse zu überwinden. Ein Interviewpartner (B3) führt aus, dass in seinem Unternehmen Englisch nicht nur als nützlich, sondern als zwingend erforderlich angesehen wird. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Englisch als Lingua franca in der internationalen Geschäftswelt und bestätigen die von Feely und Harzing (2002) dargelegte Notwendigkeit einer gemeinsamen Geschäftssprache für eine erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen.<sup>79</sup> Die Ergebnisse heben die Bedeutung von Englisch als Lingua Franca in der internationalen Geschäftswelt hervor und bestätigen die Erkenntnisse von Brannen (2004)<sup>80</sup> und Marschan et al. (1997).<sup>81</sup> Diese Studien zeigen den signifikanten Einfluss sprachlicher Kompetenz in interkulturellen Arbeitsumfeldern, insbesondere in multinationalen Unternehmen. Die

---

<sup>77</sup> Vgl. Fantini, A., Developing intercultural competence: Expanding the goal of foreign language education. (2008, s.12)

<sup>78</sup> Vgl. Barmeyer, C., Eberhardt, J., Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen (2019)

<sup>79</sup> Vgl. Feely, A., & Harzing, A.-W., Forgotten and Neglected-Language: The Orphan of International Business (2002)

<sup>80</sup> Brannen, M. Y. (2004): When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness.

<sup>81</sup> Vgl. Marschan, R., Welch, D., L., Language: The Forgotten Factor in Multinational Management (1997, s.593-594)



Notwendigkeit der englischen Sprachkompetenz, wie sie von den Interviewpartnern hervorgehoben wird, spiegelt sich auch in den Empfehlungen der Literatur wider. Henderson (2005) weist darauf hin, dass die Beherrschung der Lingua Franca als grundlegende Voraussetzung für die Teilnahme an internationalen Geschäftsprozessen betrachtet wird.<sup>82</sup>

Die durchgeführten Interviews verdeutlichen jedoch, dass die Beherrschung einer Lingua Franca allein keine hinlängliche Lösung für alle Kommunikationsprobleme darstellt. Die gemeinsame Sprache Englisch stellt zwar eine grundlegende Voraussetzung für die Kommunikation dar, dennoch sind darüber hinausgehende Maßnahmen erforderlich, um tiefgreifendere kulturelle Differenzen zu überwinden und ein besseres Verständnis zwischen den Beteiligten zu fördern. Die Ergebnisse der Analyse der vorliegenden Masterarbeit bestätigen dies. Bezüglich der Verständigung mit chinesischen Kolleginnen und Kollegen betonte ein Interviewpartner, dass trotz guter Englischkenntnisse erhebliche Schwierigkeiten auftreten können. Die differierenden Akzente sowie die Notwendigkeit der Nutzung von Übersetzungshilfen, wie beispielsweise die Teams-Übersetzungsfunktion und ChatGPT, verdeutlichen, dass die Beherrschung einer gemeinsamen Sprache allein nicht ausreicht, um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen von Barner-Rasmussen und Björkman sowie Buckley et al., die deutlich zeigen, dass eine gemeinsame Sprache zwar notwendig, aber nicht ausreichend ist, um den Kommunikationsfluss zwischen Organisationseinheiten zu verbessern. Neben der Sprache sind auch die Teilnahme an Unternehmensschulungen, die internationale Mitarbeiterrotation sowie der Einsatz multinationaler Teams von entscheidender Bedeutung für die Erleichterung der Kommunikation. Diese ist wiederum eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches internationales Management und den Wissenstransfer. Diese Erkenntnis wird durch die durchgeführten Interviews bestätigt, wonach ein ganzheitlicher Ansatz unabdingbar ist, um Kommunikationsbarrieren in multinationalen Unternehmen effektiv zu überwinden.

Ein wichtiger Aspekt, der sich aus den im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews ergab, betrifft die Problematik der Kommunikation zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern. Diese These lässt sich insbesondere im Interview (B4) belegen, in dem ersichtlich wurde, dass in ihrem Unternehmen Muttersprachler häufig ungeduldig und intolerant gegenüber den Sprachfehlern von Nicht-Muttersprachlern reagieren, was die Kommunikation

---

<sup>82</sup> Vgl. Henderson, J., Language Diversity in International Management Teams (2005)

erheblich erschwert. Die von Neeley (2012) aufgestellten Thesen werden durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt, wonach Sprachbarrieren zu emotionalen Konflikten zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern in multinationalen Unternehmen führen können. Die genannten Umstände resultieren für Nicht-Muttersprachler häufig in einer Vielzahl negativer Emotionen, darunter Angst, Stress, Frustration und Scham.<sup>83</sup> Des Weiteren wird ihre Kommunikationsfähigkeit beeinträchtigt, was sich nachteilig auf ihre allgemeine Leistung sowie ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz auswirkt. Allerdings muss konstatiert werden, dass sich die wissenschaftliche Literatur bisher nur unzureichend mit diesem Thema auseinandergesetzt hat. Daher ist eine weitere Auseinandersetzung mit demselben als notwendig zu erachten. Die bestehende Forschungslücke stellt somit einen wesentlichen Anlass für die vorliegende Arbeit dar. In künftigen Studien sollte der Fokus auf einer vertiefenden Untersuchung der emotionalen und psychologischen Auswirkungen von Sprachbarrieren auf Nicht-Muttersprachler gelegt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Erörterung der Möglichkeiten für Unternehmen, Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, welche die Akzeptanz und das Verständnis zwischen Muttersprachlern und Nicht-Muttersprachlern fördern.

Die hier präsentierte Arbeit generiert wertvolle Erkenntnisse für das Management multinationaler Unternehmen. Die Resultate der Untersuchung deuten darauf hin, dass die Kombination von Sprachtrainings, professionellen Übersetzungsdiensten und modernen Technologien eine entscheidende Rolle bei der Überwindung von Sprachbarrieren spielt. Im Weiteren wird in der vorliegenden Arbeit die Relevanz eines integrativen Unternehmensklimas betont und es werden konkrete Empfehlungen zur Optimierung der interkulturellen Kommunikation dargelegt.

Es ist jedoch anzumerken, dass die Forschung einige Einschränkungen aufweist. Eine Vergrößerung der Stichprobe sowie eine breitere Perspektive könnten zu einer Vertiefung der Ergebnisse beitragen. Im Rahmen einer weiterführenden Forschung könnte zudem untersucht werden, inwiefern unterschiedliche Unternehmensgrößen und -strukturen die Erfahrungen mit Sprachbarrieren beeinflussen und welche spezifischen Maßnahmen in verschiedenen Kontexten am effektivsten sind. Des Weiteren könnte die Forschung durch die Einbeziehung zusätzlicher Methoden vertieft werden. Eine weiterführende Forschung könnte sich der Frage widmen, auf welche Weise diese Kompetenzen in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen spezifisch

---

<sup>83</sup> Neeley, T., Global Business Speaks English (2012)

gefördert und implementiert werden können. Es wäre von Interesse, die effektivsten Methoden und Strategien in verschiedenen Kontexten zu identifizieren sowie die Methoden zur Messung und Optimierung der Ergebnisse von Trainingsprogrammen in Unternehmen zu untersuchen. Eine weiterführende Untersuchung könnte sich zudem mit den langfristigen Auswirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen auf die Unternehmensleistung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden befassen.

Eine weitere Einschränkung liegt in der Fokussierung der Arbeit auf Englisch als Lingua Franca. Andere Sprachen und deren Einfluss auf die Kommunikation werden dabei nur unzureichend berücksichtigt. Eine Betrachtung verschiedener Lingua Francas könnte zu einer Erweiterung der Ergebnisse führen. In diesem Zusammenhang wäre es zudem interessant, die Auswirkungen anderer häufig verwendeter Geschäftssprachen wie Spanisch, Französisch oder Chinesisch auf Kommunikationsprozesse und -barrieren zu untersuchen. Eine solche erweiterte Perspektive könnte Aufschluss darüber geben, ob ähnliche oder unterschiedliche Herausforderungen und Lösungen in Bezug auf Sprachbarrieren existieren und inwiefern diese von den spezifischen kulturellen und sprachlichen Kontexten abhängen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Masterarbeit die Komplexität und die Relevanz der Thematik der Sprachbarrieren im interkulturellen Management eindrucksvoll verdeutlicht hat. Die durchgeführte Untersuchung verdeutlicht, dass eine effektive Überwindung von Sprachbarrieren kein einfacher, einmaliger Prozess ist. Sie erfordert vielmehr kontinuierliche Anstrengungen sowie ein tiefes Verständnis für die kulturelle Dynamik. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten wertvolle Hinweise für Unternehmen, wie sie ihre interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern können. Sie unterstreichen die Bedeutung einer ganzheitlichen Strategie, die sprachliche, kulturelle und technologische Aspekte berücksichtigt. Die vorliegende Arbeit bildet somit eine Grundlage für weiterführende Studien und praktische Anwendungen im Bereich der interkulturellen Kommunikation und des Managements in internationalen Kontexten.

# LITERATURVERZEICHNIS

- Abrahamson, M. *Global Cities*, (2004) New York and London: Oxford University Press.
- Ahmed, S. T., Qasem, B. T., & Pawar, S. V. (2019). Integrated Culture into EFL Teaching: A Study of Yemeni EFL Teacher's Perceptions and Actual Practices. Vol.19:4 April 2019 India's Higher Education Authority UGC Approved List of Journals Serial Number 49042
- Alpar, M. (2013). Yabancı Dil Öğretiminde Kültürel Unsurların Önemi. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 9(1), 95-106.
- Alptekin, C. (2002). Towards intercultural communicative competence in ELT. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 12(2), 221-237. S.57-58.
- Barmeyer, C., Bausch, M. (2019) Sprache und Interkulturelle Kommunikation.
- Barmeyer, C./Eberhardt, J.M. (2017): Interkulturelle Brückenbauer: Die Funktion des Drittkultur-Managers. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2017(2), S. 13-15.
- Barmeyer, C., Eberhardt, J.M. (2019). Interkulturelle Kompetenz von Drittkultur-Managern in Schnittstellenpositionen multinationaler Unternehmen.
- Barmeyer, C. I./ Genkova, P. /Scheffer, J. (Hg.). (2010) *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau, Verlag Karl Stutz, S. 13-35.
- Barmeyer, C. I./ Genkova, P. /Scheffer, J. (Hg.): *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau, Verlag Karl Stutz, 2011, 37-77.
- Barner-Rasmussen, W. / Ehrnrooth, M. / Koveshnikov, A. / Mäkelä, K. (2014) : Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies* 45, S. 886–905.
- Bolten, J. (2007): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Brannen, M. Y. (2004): When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review* 29(4), S. 593–616.
- Brislin, R., & Yoshida, T. (1994). *Intercultural Communication Training: An Introduction*. SAGE Publications, Inc.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon, UK: Multilingual Matters.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*.
- Congden, S., Matveev, A., Desplaces, D. (2009) Cross- cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*. Vol. 12, no.2, 73-89.
- Coperias-Aguilar, M. J. (2002). Intercultural Communicative Competence: A Step beyond Communicative Competence. *Estudios de Lingüística Inglesa Aplicada*, 3, 85-102.
- Danesi, M. (2022). Saussure's View of Language as a System of Arbitrary Signs. *Language and Semiotic Studies*, 8(1), 16-23.
- Diaz-Bone, R., Weischer, C. (2015). *Methoden-Lexikon Für die Sozialwissenschaften*
- Duranti, A. 1997. *Linguistic anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press...

- Eicher, H. (2015). Die verblüffende Macht der Sprache: Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät.
- Fantini, A. (2008). Developing intercultural competence: Expanding the goal of foreign language education.
- Feely, A., & Harzing, A.-W. (2002). Forgotten and Neglected - Language: The Orphan of International Business Research, under review at: Academy of Management Review.
- Flick, U. (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., Kardorff, E., Steinke, I. (2013) Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick.
- Franken, S. Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen (4., vollständig überarbeitete Auflage.). Wiesbaden : Springer Gabler.
- Gaitanides, S. (2003) Ergebnisse der wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zur Einführung des Qualitätsmanagement in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago, IL: Aldine.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L. (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Hall, W. (1995). Managing cultures: Making strategic relationships work. Chichester [u.a.] : Wiley.
- Harzing, A. -W., & Feely, A. J. 2008. The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1): 49–60.
- Henderson, J. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35, 66–82.
- Hofstede , G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill Professional.
- Jahn, J. (2006). Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag GmbH
- Kayan, A. (2015). Küreselleşmenin Kentler üzerindeki etkileri ve Küresel Kentlerin özellikleriyle ilgili bir Değerlendirme.
- Lewis, R. D. (1996). When cultures collide: managing successfully across cultures. London ; Sonoma, Calif., N. Brealey Pub.
- Lindlof, T., Taylor, B. (2002) Qualitative Communication Research Methods.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, L., & Welch, D. (1997). Language the forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, October, 591-598.
- Miller-Young, J. (2018). Conducting interviews: Capturing what is unobserved
- Mughan, T. (2015). Routledge Companion to Language. Language Management in the Global Firm: Transforming Research into Education.
- Myers, M. (2013) Qualitative research in Business and Management
- Neeley, T.B. (2012). Global business speaks English. Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, 90, 116-124.

- Gaitanides, S., Ergebnisse der wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zur Einführung des Qualitätsmanagement in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München. (2003, s.17).
- Ramos, M.R., Hewstone, M., Barreto, M., & Branscombe, N.R. (2016). The opportunities and challenges of diversity: Explaining its impact on individuals and groups. *European Journal of Social Psychology*, 46, 793-806.
- Reeves, N., Wright, C. (1996) *Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations*. Multilingual Matters.
- Sassen, S. (2008). *The Global City. A Companion to the Anthropology of Politics*.
- Sotshangane, N. (2002). What Impact Globalization has on Cultural Diversity.
- Stephens, G.K., & Greer, C.R. (1995). Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24, 39-55.
- Stuber, M. (2004). Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern. [Neuwied u.a.]: Luchterhand.
- Taggart, A. (2007). Beyond Diversity: Becoming a Culturally Competent Organisation. *Ivey Business Journal*.
- Tenzer, H., Pudelko, M., 2012. Leading Across Language Barriers: Strategies to Mitigate Negative Language-induced Emotions in Multinational Corporations.
- Tenzer, H. Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: Managing language induced emotions in multinational teams, *The Leadership Quarterly*, 26(4), 606-625.
- Thomas, A. (2014). Wie Fremdes vertraut werden kann. Mit internationalen Geschäftspartnern zusammenarbeiten. Springer Gabler (Wiesbaden).
- Thomas, A. (2006). Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. *Arbeit*, 15(2), 114-125
- Thomas, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: *Erwägen Wissen Ethik (EWE)*. Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte 14(1), S. 137- 150.
- Thomas, D.C. & Inkson, K. 2005. 'Cultural intelligence: Peopleskills for a global workplace' , *Consulting to Management*, 16(1): 5-9.
- White, R.D. (1999). *Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm*.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.
- Yılmaz, O., (2019). Global Cities and Status of the Turkey's Cities among the Global Cities.