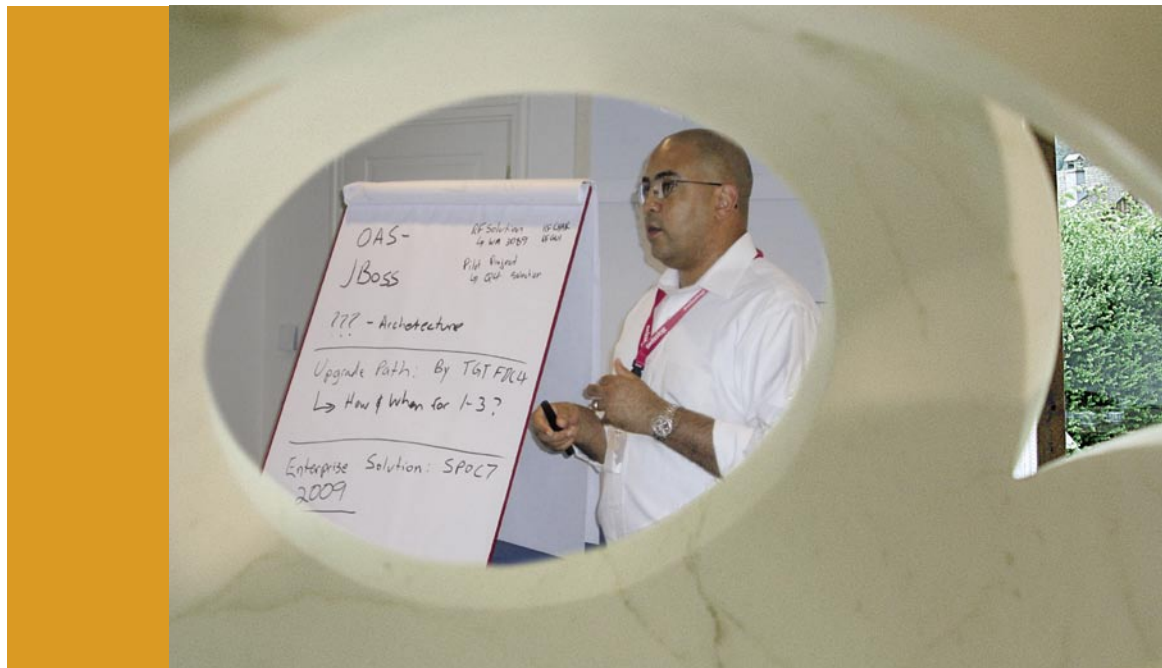


## Everything in English?



Eine Anfrage am Telefon: „Wir brauchen eine Organisationsentwicklung im Unternehmen: Unser Merger soll extern begleitet werden, und da möchten wir mit einem Prozess auf Ebene der Führungskräfte beginnen. Ach ja – und weil wir international aufgestellt sind und zwei Geschäftsleitungsmitglieder nicht Deutsch können, müsste das in Englisch sein. Können Sie das?“ Eine inzwischen sehr häufige Anfrage, die mich als Beraterin immer ins Dilemma bringt.

„Ja, ich arbeite auch in Englisch - und viele meiner Kollegen auch,“ sagt eine Stimme in mir. Sprachkompetenz und Erfahrung sind in unserem Team vorhanden. Das zählt doch schon zum Beraterstandard. Unsere Fachausdrücke sind ohnehin fast alle „Denglisch“. Ein Beispiel gefällig? „Nach dem Kick-Off-Meeting machen wir Workshops mit dem CEO und seinem Board, um unsere Roadmap für HR, die Balanced Scorecard, upzudaten und unsere lessons learned im Team zu besprechen.“

Man könnte meinen, in Englisch zu arbeiten, sei dann ohnehin nicht mehr, als die wenigen einfachen Worte zwischen den „denglischen“ auch noch zu übersetzen. Da fehlt ja nicht mehr viel. Ein Kinderspiel, oder etwa nicht? MitarbeiterInnen, die Aufgaben quer über den Globus erledigen, sind es ge-

wohnt, ihr Tagesgeschäft auf diese Art abzuwickeln. Sie beherrschen die Phrasen am Telefon. Routiniert erarbeiten sie Schriftverkehr und auch Formulierungen in Verträgen. Die gewohnten Fachausdrücke sind in der Muttersprache oft gar nicht mehr präsent. Für die tägliche Arbeit ist diese internationale Kommunikationsform üblicher Standard. Was im fachlichen Bereich funktioniert, stößt aber bei der Auseinandersetzung mit klassischen Workshop-Themen wie Unternehmenskultur, Führung oder Teamthemen sehr schnell an Grenzen:

- Für die Beschreibung von persönlichen Vorstellungen, Hoffnungen und Werten brauchen wir andere Worte und Phrasen als das täglich verwendete Fach-Vokabular.
- Vor allem wenn Emotionen im Raum sind, fehlen uns oft die entsprechenden bildhaften Beschreibungen der Muttersprache. Wörtliche Übersetzungen verursachen dann Missverständnisse oder Peinlichkeiten („etwas nicht für bare Münze nehmen“ heißt eben im Englischen „to take something with a grain of salt“ und nicht „to take something as a real coin“ ...)
- In Konflikten suchen wir krampfhaft nach den feinen Differenzierungen, um kritische Punkte genau in der Schärfe anzusprechen, die wir beabsichtigen.

Diese Umstände führen dazu, dass sich zahlreiche TeilnehmerInnen in englischen Workshops eher zurücknehmen: Sie sprechen wichtige Themen nicht an, weil sie sich nicht sicher sind, wie sie diese richtig formulieren. Man will sich ja nicht vor allen anderen blamieren. Also sagt man besser gar nichts. Die „Native Speakers“ und die Sprachfesteren bestreiten einen Großteil der Diskussion – nur leider bekommt ein Teil der Anwesenden nicht alles mit – fragt aber nicht nach („Man will sich ja nicht blamieren ...“) und nickt nur verständig. Leider entdeckt man dann später – in der Pause oder in der nächsten Kleingruppenarbeit, dass so manche Meinung des Kollegen missverstanden wurde.

Natürlich geht es auch den Beratern, die nicht regelmäßig Workshops in Englisch moderieren, ähnlich: Das kennt man von Urlauben, in denen man fremdsprachig unterwegs ist: Man versteht alles, aber wollen wir am 1.Tag etwas sagen, so rufen wir Hilfe suchend unser Hirn: Schick mir Vokabeln!!! Doch die einfachsten Worte wollen uns nicht einfallen. Nach ein paar Tagen ist diese Barriere im Hirn überwunden: Der aktive Sprachschatz ist wieder greifbar. Wenn man als BeraterIn nur alle drei, vier Monate einen Tag in Englisch arbeitet, so fehlt auch hier die Routine. Man kämpft mit den gleichen Grenzen wie die Non-Native-Gruppe.

Das führt oft zu einer höflich-zurückhaltenden Atmosphäre, die sowohl ModeratorInnen als auch TeilnehmerInnen als mühsam bis lähmend erleben. Aus diesem Grund bin ich bei Anfragen für Beratung und Moderation auf Englisch auch manchmal skeptisch, denn: „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt.“, stellte schon Wittgenstein fest.

Wie aber kann man dann bei solchen internationalen Aufgabenstellungen vorgehen und diese Grenzen überwinden?

Aus meiner Erfahrung hilft folgendes:

- Wenn nur zwei Sprachen im Spiel sind, bin ich nach wie vor für den Einsatz von Dolmetschern und zweisprachiger Durchführung. Das kostet zwar mehr Zeit, man kann diese aber durch die sprachliche Klarheit im Prozess einholen.
- Wenn möglich: Planen Sie eine Co-Moderation mit einem „Native Speaker“. Dann können die Berater sich gegenseitig unterstützen und wichtige Themen auch zweisprachig präsentieren. (Bilinguale Moderation)
- Erfassen Sie die englische Sprachkompetenz der Teilnehmer vorab. Fragen Sie aber nicht: Sprechen Sie Englisch? Das wird jeder – noch dazu in einem internationalen Unternehmen – bejahen. Fragen Sie eher in Abstufungen (fühle mich sehr sicher – sicher – eher nicht so – gar nicht) und rechnen Sie damit, dass Mitarbeiter in so einer Umfrage ihr Englisch eher um eine Stufe besser einschätzen als es tatsächlich ist.
- Wenn die Teilnehmer großteils „Native Speaker“ sind, sollte auch zumindest ein/e ModeratorIn „native“ sein.
- Sorgen Sie schon in der Eröffnung für eine Atmosphäre in der es möglich ist, auch sprachlich voneinander zu lernen, d.h. nachfragen, wenn ich etwas nicht verstehe, nachschlagen im Wörterbuch und neue Vokabeln mitschreiben, in der Muttersprache formulieren, wenn ich an eine Grenze stoße und dann gemeinsam übersetzen. Lernen darf keine Schande sein.
- Sorgen Sie nach Plenumsrunden für Kleingruppenarbeiten, in denen die Teilnehmer nach Sprachkompetenz gemischt sind. Dabei wird oft von Kollegen wichtige Erklärungs- und Übersetzungsarbeit übernommen.
- Sorgen Sie für gute schriftliche Dokumentation (eventuell auch mehrsprachig) zum Nachlesen.
- Bereiten Sie bildhafte Visualisierungen vor. Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte ...
- Aufgabenstellungen können auch mehrsprachig vorbereitet und ausgeteilt werden.
- Nutzen Sie TeilnehmerInnen als Dolmetscher: Wenn zwei Polen teilnehmen, kann vielleicht der eine übersetzen, was der Kollege meint.
- Wenn Sie englisch erklären oder eine Aufgabe an die Gruppe stellen: Wiederholen Sie das Gesagte nochmals mit anderen Worten. Eignen Sie sich als BeraterIn einen vielfältigen Wortschatz für Ihre gängigen Übungsanweisungen an: Wenn jemand nicht verstanden hat, was die Aufgabenstellung ist, sollten Sie das Gleiche auch mit einfacheren Worten sagen können.
- Planen Sie dreißig Prozent mehr Zeit für Übungen und Diskussionen: Manches muss nochmals erklärt werden. Auch das Sprechtempo ist in Fremdsprachen bei vielen Menschen langsamer - die Reaktionszeit auf Fragen dauert länger, weil manche die Antwort zuerst im Kopf übersetzen.
- Wenn Sie als BeraterIn nur sporadisch in Englisch arbeiten, üben Sie regelmäßig: Lesen Sie Fachbücher auf Englisch, besuchen Sie englische Fachseminare oder Sprachkurse oder nehmen Sie Englisch-Coachingstunden. Auch mit Zeitschriften wie Busieviellness-Spotlight, Business-English-Podcasts halten Sie sich sprachlich fit.

Wie würde ich also auf die in der Einleitung beschriebene Anfrage reagieren? Auf jeden Fall mit einer genauen Auftragsklärung:

- Können die Geschäftsleitungsmitglieder wirklich kein Wort Deutsch oder verstehen sie eigentlich ganz gut und möchten sie nur „zur Sicherheit“ in Englisch arbeiten?
- Sind die anderen Geschäftsleitungsmitglieder alle deutschsprachig? Sind noch andere Sprachen vertreten?
- Wie ist es um deren Englischkompetenz bestellt? Wie oft arbeiten die anderen in Englisch?
- Wie löst man in dieser Gruppe sprachliche Grenzen: Springen die Teilnehmer ein, wenn eine/r mit einer Formulierung stockt?

Erst nach Klärung dieser Fragen würde ich entscheiden, welche Vorgehensweise ich vorschlage. Es könnte dann gut auch ein Workshop in Englisch sein ...

Marianne Grobner, MCV