

Ulrike Kaunzner

## Internationale Rhetorik – eine Grundkompetenz erfolgreicher Unternehmenskommunikation heute

As a result of a changing economic situation and international competition, companies are modifying strategies in order to survive in European and non-European markets. The language applied in business, or English as a lingua franca, is being analyzed and developed in training courses more and more frequently. Here it is not only a question of foreign-language competence or adapting a product to the target market; it rather concerns rhetorical skills and the ability to communicate these changes, which must take cultural specificities into account.

The paper wants to encourage a training model which combines three areas of competence: rhetoric, intercultural communication and (foreign) language competence. This interaction will be shown through selected examples taken from corporate communication contexts.

### 1. *Vorbemerkung*

Man stelle sich folgende Situation vor: Ein chinesischer Mitarbeiter eines großen internationalen Unternehmens hält vor einem europäischen Publikum eine Präsentation (beispielsweise in englischer Sprache). Er spricht leise, entschuldigt sich dafür, dass er sicher nicht alles wissen könne und es viel kompetentere Leute gebe, die an seiner Stelle sprechen könnten, und er weist schließlich auf die Unvollkommenheit seiner Präsentation hin. Die Reaktion des europäischen Publikums ist vorhersehbar: Empörung, Langeweile, Desinteresse. Wer jemals einen Rhetorikkurs besucht hat, wird sich erinnern: Man solle nämlich zu Beginn des Vortrags, neben der Hinführung zum Thema, zwei weitere Ziele im Auge haben, um die sogenannte

*captatio benevolentiae*, die Gewinnung des Wohlwollens der Zuhörerschaft, zu erzielen. Das sind die Erweckung der Aufmerksamkeit und das Eingehen auf die Erwartungen der Zuhörer. Was im oben geschilderten Fall passierte, ist jedoch weniger eine Frage schlechten Rhetoriktrainings als vielmehr eine Frage kulturell geprägter Rezeption. Was in einem Kulturkreis, in diesem Fall China, als ‚normal‘ angesehen und sogar erwartet wird, kann in einem anderen, hier Westeuropa, das Gegenteil bedeuten.

Die rhetorische Kompetenz, wie sie in unserer europäischen bzw. westlichen Tradition begriffen und vermittelt wird, gilt es also anzureichern mit interkulturellem Wissen und Fremdsprachenkompetenz, um interkulturelle Handlungsfähigkeiten zu erzielen. In diesem Sinne soll im vorliegenden Beitrag ‚Internationale Rhetorik‘ verstanden werden; Beispiele aus der Praxis werden das Thema erhellen.

Die Situation in Unternehmen hat sich geändert; man hat seit geraumer Zeit erkannt, dass „das Erschließen neuer Märkte im Ausland und die Geschäftstätigkeit mit Angehörigen anderer Kulturen nicht unbedingt problemlos verlaufen und eine mangelnde Berücksichtigung kultureller Denk- und Arbeitsweisen häufig zum Scheitern internationaler/interkultureller Projekte führt“ (Bannenbergs 2011, 1-2).

Werden die Mitarbeiter internationaler Unternehmen im Bereich der sogenannten Soft Skills<sup>1</sup> auf den internationalen Markt vorbereitet? Wenn ja, wie? Der Themenkomplex wirft eine Reihe an weiteren Fragen auf, die hier zur Sprache kommen sollen:

- Welche Kompetenzbereiche sind angesprochen, wenn es um Internationale Rhetorik geht? (Kapitel 2)

<sup>1</sup> Unter ‚Soft Skills‘ versteht man in der Regel persönliche und soziale Kompetenzen, die außerfachlich und fächerübergreifend sind. Auch methodische Kompetenzen und emotionale Intelligenz werden unter Soft Skills subsummiert. Im Gegensatz hierzu versteht man unter ‚Hard Skills‘ berufstypische, fachliche Fähigkeiten, die Teil der Ausbildung sind. Vgl. hierzu die österreichische Arbeitsmarktstudie mit einer Reihe an Aufsätzen zum Thema Kompetenzbegrifflichkeit und Kompetenzorientierung (Egger-Subotitsch/Sturm 2009).

- Wie sollte eine Fortbildung für ein international tätiges Unternehmen aussehen? (Das Beispiel des Automobil-Konzerns Audi) (Kapitel 3)
- Wie können die Universitäten die Studierenden eines Sprachenstudiums (potenzielle zukünftige Mitarbeiter in international tätigen Unternehmen) auf die damit zusammenhängenden Aufgabenfelder vorbereiten? (Kapitel 4)

## 2. *Internationale Rhetorik in Aus- und Weiterbildungsprogrammen*

Das Wachstum des Welthandels vom lokalen zum globalen Markt und die steigende Zahl an internationalen Unternehmenskooperationen sind Indikatoren wirtschaftlicher Globalisierung und technischen Fortschritts, der Hand in Hand mit der Liberalisierung des Weltmarkts geht. Das hat enormen Konkurrenzdruck zur Folge und stellt die Unternehmen vor die Aufgabe, internationale Marketing- und Werbestrategien anzuwenden und entsprechende Soft Skills bei ihren Mitarbeitern zu verlangen. Diese Fähigkeiten betreffen also sowohl die Kommunikation *im* Unternehmen als auch die Kommunikation *nach* außen und *mit* außen.

### 2.1 *Welche Kompetenzen umfasst Internationale Rhetorik?*

Der Vielschichtigkeit von zwischenmenschlicher Kommunikation allgemein, internationaler Kommunikation und interkultureller Kommunikation versucht der Begriff ‚Internationale Rhetorik‘ im vorliegenden Beitrag gerecht zu werden, wobei international und interkulturell wie folgt unterschieden werden:

Bei der internationalen Kommunikation kommt es zur Kommunikation über nationale Grenzen von Staaten hinweg. Bei der interkulturellen Kommunikation hingegen handelt es sich um Akte der Kommunikation zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen (Schugk 2004, 53).

Die entsprechende Sprachkompetenz ist hierbei Voraussetzung, die Fremdsprache schließlich auch Reflexionsgegenstand.

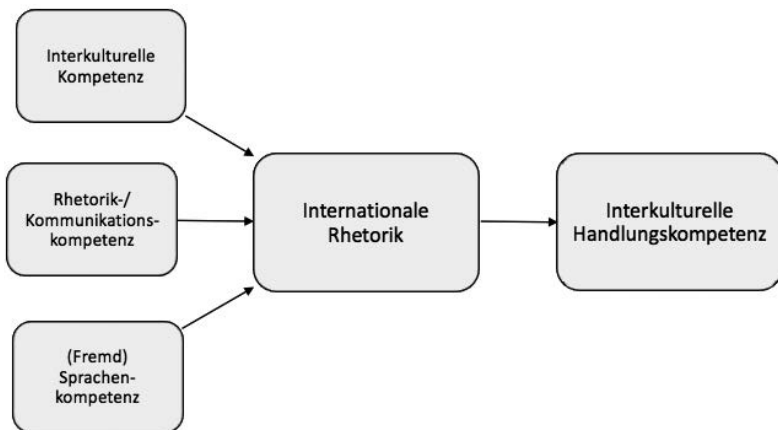


Abb. 1: Kompetenzbereiche interkultureller Handlungskompetenz

Bei der Kommunikation nach außen und mit außen (in diesem Fall über die Landesgrenze hinweg) stehen folglich neben Fremdsprachenkenntnissen vor allem interkulturelle Kompetenzen im Vordergrund<sup>2</sup>, so dass sich Internationale Rhetorik aus drei Kompetenzbereichen zusammensetzt, die im jeweiligen Fachgebiet ihre Anwendung finden und die Voraussetzung für interkulturelle Handlungskompetenz darstellen.

*Interkulturelle Kompetenz:* Der Blick auf (die) andere Kultur(en) involviert nicht nur unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen<sup>3</sup>, er hat sich auch im Laufe der Geschichte des Fachgebiets verändert. Während zu Beginn die Unterschiede zwischen den Kulturen aus einem anthropologischen Blickwinkel beschrieben wurden, geht es heute eher um Standards, Identi-

<sup>2</sup> Die vom Europäischen Parlament 2008 beschlossenen Kompetenzen des Europäischen Qualifikationsrahmens EQR für lebenslanges Lernen gelten für alle Mitgliedstaaten und stellen eine Orientierung aller Bildungseinrichtungen dar. Sie werten Fremdsprachenkompetenzen, soziale Kompetenzen und interkulturelle Kompetenzen auf und definieren Kenntnisse und Fertigkeiten, die eine Vergleichbarkeit über die Grenzen hinweg ermöglichen.

<sup>3</sup> Mit dem Thema Interkulturelle Kommunikation beschäftigen sich diverse geisteswissenschaftliche Disziplinen, vor allem die Anthropologie, Ethnologie, (Sozial)Psychologie, Linguistik, Soziologie, Philosophie, Pädagogik.

tät und Wertedenken und um einen Umgang mit der anderen Kultur, der über eine reine Beschreibung weit hinausgeht. Diese sogenannten funktionalistischen Ansätze<sup>4</sup> beruhen zwar auf einer starken „Vereinfachung kultureller Phänomene auf Kulturdimensionen und Kulturstandards“, die dem Individuum nicht ganz gerecht werden. Sie scheinen dennoch nach Bannenberg (2011, 82) „bislang die einzig praktikablen Werkzeuge“ für die eher praktisch ausgerichteten Trainings im Unternehmen zu sein<sup>5</sup>. Dabei versteht es sich von selbst, dass neben der Auffassung von *Kultur* als Land und Volk, das politische System, das Wirtschaftssystem, die Religion, die Grundwerte und vieles mehr einzubeziehen sind.

Erl und Gymnich (2007, 11-14) führen neben den pragmatisch-kommunikativen auch kognitive und affektive Kompetenzen an, die bei der interkulturellen Handlungskompetenz jeweils in den Mittelpunkt rücken können. Unter den kognitiven Kompetenzen versteht man beispielsweise kultur- und länder-spezifisches Wissen, kulturtheoretisches Wissen (u. a. das bewusste Wahrnehmen von Unterschieden) und Selbstreflexion, das Reflektieren über eigene Wirklichkeitsbilder, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster. Affektive Kompetenzen bedeuten die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen, die Fähigkeit zu Empathie und Fremdverstehen sowie Ambiguitätstoleranz, die Bereitschaft zur Akzeptanz des *Anderen*.

*(Fremd)Sprachenkompetenz*: Voraussetzung für eine Verständigung im interkulturellen Kontext ist ein fundiertes linguistisches Bewusstsein in der Muttersprache, vor allem in den Bereichen Lexik, Syntax, Morphologie, Phonologie und Pragmatik. Hierauf aufbauend kann sich echte Fremdsprachenkom-

<sup>4</sup> Auswahlbibliographie zu Kulturdimensionen und Kulturstandards: Kluckhohn/Strodtbeck (1961); Hall/Hall (1990); Trompenaars (1994); Hofstede (1980); Thomas (2003).

<sup>5</sup> Kritik an funktionalistischen Ansätzen keimt seit den 1990er Jahren durch Vertreter des poststrukturalistischen und des konstruktivistischen Kulturansatzes auf, welche die Kultur als identitätsstiftendes, kontextbestimmtes Kommunikationsprodukt auffassen. Das habe allerdings bis heute in der betrieblichen Fortbildung kaum praktischen Wert. Bei diesen Ansätzen seien „Kultur und kulturelle Identität [...] nicht von vornherein gegeben, sondern können erst durch die Konfrontation mit fremden Kulturen bestimmt werden“ (Bannenberg 2011, 85).

petenz erst entwickeln, die das situations- und kulturangemessene „Funktionieren“ der Kommunikation in der anderen Sprache zur Folge hat. Das geht nicht ohne soziolinguistisches Wissen und interkulturelle Sensibilisierung. An dieser Stelle sei am Rande vermerkt, dass auch die Methodik der Fremdsprachenvermittlung seit dem Zweiten Weltkrieg eine Reihe an unterschiedlichen Ansätzen durchlaufen hat<sup>6</sup>.

*Rhetorik-/Kommunikationskompetenz:* Wenn wir von Kommunikation im Unternehmen und mit dem Kunden sprechen, so beinhaltet das in erster Linie rhetorische und kommunikative Fähigkeiten in den Bereichen Rede- und Gesprächsrhetorik (Vortrags- und Präsentationstechnik, Gesprächs-, Diskussions- und Verhandlungstechniken, Meeting-Management, Kompetenzen des Teambuilding und der Personalführung)<sup>7</sup>. Der Sprachunterricht muss hierauf abgestimmt bzw. um diese Bereiche ergänzt werden, was bei reinen Sprachkursen mit herkömmlichen Sprachlehrwerken meist nicht ausreichend der Fall ist. Fortbildungen im internationalen Unternehmen finden heute häufig in der *lingua franca* Englisch<sup>8</sup> statt, vor allem, wenn die Teilnehmer eines Seminars unterschiedliche sprachliche Hintergründe haben.

Kommunikation nach außen und mit außen bedarf neben rhetorischer und kommunikativer Fähigkeiten also einer interkulturellen Sensibilisierung; wo kulturelles Wissen vorhanden ist, können Signale bzw. Verhaltensweisen entsprechend korrekt gedeutet werden, denn sowohl das, was jemand sagt bzw. von sich preisgibt, als auch das, was der andere aufnimmt und

<sup>6</sup> Für einen Überblick siehe Kaunzner (2008, 13-15).

<sup>7</sup> All das erfordert das Beherrschen rhetorischer Fähigkeiten, vom Einsatz nonverbaler Signale bei einer Präsentation über Fragetechniken und nondirektive Gesprächsführung beim Mitarbeitergespräch bis zu Argumentationsfiguren und -strukturen im Verkaufsgespräch. Als Einführung in die Thematik hat sich das Handbuch Rhetorik & Kommunikation (Allhoff/Allhoff 2014) bewährt.

<sup>8</sup> An dieser Stelle soll auf das Übungsbuch mit CDs (2018) für Englisch hingewiesen werden Kaunzner/Sandell (2018): In sechs Geschäftssituationen werden Redewendungen und Ausdrücke trainiert, die auf CD angehört und nachgesprochen werden können. Die Texte enthalten überdies Tipps und Hinweise für das kommunikative Verhalten in den jeweiligen Situationen: Socializing, Telephoning, Meetings, Presentations, Negotiations, Organizations.

interpretiert, erscheint durch einen kulturellen Filter. Ist dieses Wissen bzw. Bewusstsein nicht vorhanden, kann es in allen Bereichen interkultureller Geschäftssituationen zu Schwierigkeiten und Missverständnissen kommen. Dies kann das Kommunikationsverhalten (Vortrag, Diskussion, Gespräch), das Informationsverhalten, das Entscheidungsmanagement, die Verhandlungsstrategien, das Qualitätsbewusstsein, die Motivation und Personalführung, das Konfliktverhalten oder auch Fragen der Organisation betreffen.

## 2.2 Beispiele aus der Praxis

Wie im eingangs dargestellten Fall angedeutet, können sich interkulturelle Missverständnisse auf allen Ebenen zwischenmenschlicher Kommunikation manifestieren, z. B.:

- Nonverbale Kommunikation: Gestik, Mimik, Blickverhalten, Proxemik
- Paraverbale Kommunikation: Lautstärke, Stimmführung, Intonation, Pausenverhalten, *turn taking*
- Gesprächsablauf und Redeaufbau: Strukturierung und Gliederung eines Vortrags, Redeeinstieg, Denk- und Argumentationsmuster
- Sprachgebrauch: Gebrauch von Partikeln, Konkretheit der Sprache, Gebrauch von Abschwächungspartikeln, Hilfsverben

Die Folgen solcher Missverständnisse können vielfältig sein: Abbruch der Kommunikation, Fehleinschätzen des Gesprächs- bzw. Geschäftspartners, Umschlagen eines ursprünglich neutralen Gesprächs in einen Konflikt, Verfestigung und vermeintliche Bestätigung nationaler Stereotype, schließlich auch Unsicherheit bei jeglicher Form von Geschäftskontakten.

Wenn man nach den Ursachen eines misslungenen Geschäftskontakts sucht, ist darauf hinzuweisen, dass es sich häufig um Verhalten, Handlungen, Denkmuster und Reaktionen handelt, die der einzelnen Person nicht bewusst sind oder denen sie eine geringe Bedeutung beimisst.

Im Folgenden seien einige konkrete Beispiele aufgezeigt, bei denen die Missverständnisse nicht zuletzt auf interkulturelle Unterschiede zurückgeführt werden können<sup>9</sup>:

### *Beispiel 1: Vortrag – Redegliederung*

Wenn die chinesische rhetorische Tradition einer Rede einen *bottom-up*-Ansatz zugrunde legt und in der angloamerikanischen Rhetorik in derselben Situation bekanntlicherweise eher ein *top-down*-Vorgehen üblich ist, so wird dies beim Zuhörer der jeweils anderen Kultur Reaktionen auslösen, die nicht unbedingt positiv sind: Auf Seite der Amerikaner Langeweile, auf Seite der Chinesen Empörung über die empfundene Aufdringlichkeit. Auf die Frage, was das Publikum bei Präsentationen erwarte, listet Lewis (2008) bei der Beschreibung eines guten Redners in der chinesischen Kultur folgende Kriterien auf: „know-how, humble tone, reserve and patience, investment from you, long term view, licensing, help and advice, equality of treatment, older speakers preferred, respect for their elders, China is the centre of the world“ (Lewis 2008, 127).

Den idealen US-amerikanischen Redner skizziert er wie folgt: „humorous opening, joking maintained, generosity, modernity, gimmicks, slogans, catch phrases, hard sell, speed, USA is best“ (Lewis 2008, 130).

### *Beispiel 2: Verhandlungsführung*

Nehmen wir eine Verhandlung zwischen Vertretern einer stark sachorientierten Gesellschaft, z. B. Deutschland, und einem Vertreter einer eher personenorientierten Gesellschaft, z. B. Italien. Der Deutsche wird gerade in einer wichtigen Verhand-

<sup>9</sup> Die beschriebenen Beispiele stammen zum Großteil aus der eigenen Seminarpraxis. Es handelt sich hierbei um Situationen, die von Teilnehmern in Entscheidungstrainings oder Seminaren zu interkultureller Kompetenz beschrieben wurden. Der Leser möge die zum Zwecke der Verdeutlichung verwendeten Verallgemeinerungen verzeihen, wenn beispielsweise vom ‚Italiener‘, vom ‚Deutschen‘ oder vom ‚US-Amerikaner‘ die Rede ist.



lungssituation auf die strikte Trennung von Geschäftlichem und Persönlichem achten, wenige Höflichkeitsroutinen zulassen und an einer stringenten Verhandlungsführung interessiert sein. „Man zeigt sich zielorientiert und argumentiert mit Fakten. [...] Die Sache ist der Dreh- und Angelpunkt des Tuns und bestimmt auch den Kommunikationsstil“ (Schroll-Machl 2003, 74). Nicht so der Italiener: Soziale Beziehungen haben einen großen Stellenwert und persönliches Kennenlernen im Vorfeld ist äußerst wichtig. Was kann passieren, wenn zwei so gegensätzliche Partner aufeinandertreffen? Das deutsche Verhalten wird in den Augen des Partners ‚kalt‘, ‚steif‘, ‚unflexibel‘ erscheinen, und umgekehrt könnte der Deutsche die Ernsthaftigkeit des italienischen Kollegen vermissen und in dem für ihn irritierenden Verhalten vielleicht mangelnde Seriosität zu erkennen glauben (Mazza Moneta 2000).

### *Beispiel 3: Konfliktmanagement*

Die Art und Weise, wie auf Konfliktsituationen reagiert wird und Lösungsansätze gewählt werden, kann sich von Kultur zu Kultur extrem unterscheiden. Der kulturelle Hintergrund und die Einstellung zum Konflikt werden das weitere Geschehen beeinflussen. Tinsleys Untersuchung zum Konfliktmanagement drei kulturell sehr ungleicher, aber wirtschaftlich und politisch vergleichbarer Kulturen ergab folgende Unterschiede: „[...] when managing conflict American managers preferred to focus on interests, German managers on regulations and Japanese managers on status power“ (Tinsley 2001, 4). Während der Deutsche also in kritischen Situationen gern auf die Tagesordnung oder auf bewährte Prozeduren verweist, wird der US-Amerikaner eine pragmatische Integration der Interessen anstreben. Der Japaner wird versuchen, den offenen Konflikt so rasch wie möglich zu beenden und seinen sozialen Status als Argument anführen (siehe auch Kamhuber 2003b).

### *Beispiel 4: Denk- und Argumentationsstile*

Kulturspezifische Denkstile spiegeln sich in allen Kommunikationssituationen, im Vortragsstil und bei der Argumentation, und auch im Diskurs und in der Debatte wider. Galtung (1983) spricht von intellektuellen Stilen, die er in vier Klassen unterteilt: den sächsischen (z. B. USA, England)<sup>10</sup>, den teutonischen (z. B. Deutschland), den nipponischen (z. B. Japan, China) und den gallischen Stil (z. B. Frankreich, Italien), wobei er beispielsweise bei Interaktionssituationen wie Diskurs und Debatte den Stilen folgende Ausformungen zuordnet: dem sächsischen Stil die empirieorientierte Argumentation, dem gallischen Stil die Liebe zu sprachlich-ästhetischen Theoriegebäuden, dem nipponischen Stil eine holistische Herangehensweise und mehrdeutige Argumentation, dem teutonischen Stil klar strukturierte Gedankenmuster und logische Theoriegebäude (Galtung 1983, 308-310). Potenzielle Konfliktsituationen werden von Kammhuber (2003a) humorvoll beschrieben:

Problematisch werden diese unterschiedlichen Denk- und Argumentationsstile wiederum erst in der interkulturellen Begegnung, wie bei einem Vortrag, einem Meeting oder einer Präsentation. Dann wirkt im schlechtesten Fall der sachsenische Vertreter auf den teutonischen Zuhörer als wenig weit blickend und umgekehrt der teutonische Sprecher als „humourless overdose of intellectuality“. Der gallische Sprecher wirkt auf den teutonischen Zuhörer wie ein Schaumschläger, während der teutonische Sprecher den gallischen Zuhörer einfach nur langweilt. Der nipponische Sprecher wird von den Teutonen als unlogisch und unstrukturiert wahrgenommen, während aus nipponischer Perspektive der teutonische Sprecher als unangenehm anmaßend und arrogant erscheint (Kammhuber 2003a, 282-283).

<sup>10</sup> Bei der Zuordnung von Ländern bzw. Kulturen zu den von ihm definierten vier intellektuellen Stilen zeigt sich Galtung sehr vorsichtig. Was er beschreibt, würde „nicht an bestimmte Gruppen in bestimmten Ländern gebunden sein; vielmehr läßt es sich als etwas betrachten, das in Bewegung ist und seine geographische und gesellschaftliche Position mit der Bewegung der Geschichte verändert; noch ein Grund mehr, diese Begriffe zu verwenden und nicht die Nationalbezeichnungen“ (Galtung 1983, 336).

3. *Wie sieht die Fortbildung in internationalen Unternehmen im Bereich der sogenannten Soft Skills heute aus bzw. wie sollte sie aussehen? (Das Beispiel Audi)*

Ein internationales Unternehmen muss seine Mitarbeiter auf den internationalen Markt vorbereiten; das geschah in der Vergangenheit (und geschieht heute noch viel zu oft) zunächst durch reinen Sprachunterricht. So sollte mithilfe eines Englischkurses oder eines Sprachkurses in der Sprache des Ziellandes das vermittelt werden, was für die Kommunikation mit dem Geschäftspartner bzw. für einen erfolgreichen Aufenthalt in der Kultur des Geschäftspartners benötigt wird. Dies wurde/wird nicht zuletzt mit kulturellem Faktenwissen und Verhaltenshinweisen, also *Dos & Dont's*, angereichert. Das reicht den meisten Unternehmen aber nicht mehr; sie wollen und brauchen gezielte Schulungen, um ihre Mitarbeiter für interkulturelle Handlungskompetenz ‚fit zu machen‘.

Der Konzern Audi soll hier stellvertretend als Beispiel herangezogen werden. Audi setzt seit 2010 verstärkt auf Internationalisierung und auch auf eine damit verbundene Ausbildung und Fortbildung. An bald 17 Standorten auf drei Kontinenten wird rund um die Uhr produziert; drei italienische Firmen zählen heute zum Audi-Konzern: Automobili Lamborghini S.p.A. (Sant'Agata Bolognese), Italdesign Giugiaro S.p.A. (Turin), Ducati Motor Holding S.p.A. (Bologna). Die jüngste Geschichte von zwei gescheiterten Unternehmensfusionen in der Automobil-Industrie (Daimler/Chrysler und BMW/Rover) hat erkennen lassen, dass es mehr als Sprachkurse bedarf, um eine erfolgreiche internationale Kooperation aufzubauen.

Es reicht eben nicht, wenn 20 Manager zusammensitzen, davon 15 Deutsche und 5 Amerikaner, und dann Englisch gesprochen wird. Das bringt uns nicht weiter! Wir müssen verstehen, dass die anderen Menschen aus einem anderen kulturellen Kreis kommen und dass sie anders denken [...] Wenn ich heute perfekt Englisch spreche, dann spreche ich Englisch, aber nicht als Muttersprachler. Und das, was dann konnotativ mitschwingt, nämlich das, was ich zwischen den Zeilen sagen will, das bringe ich als Fremdsprachler nicht rüber [...] Wir haben es nicht geschafft damals, dass wir diese unterschiedlichen Denkstrukturen und unterschiedlichen kulturellen Standpunkte auf ein Level bringen (Interview mit Rainer Höfler, Gesamtvertriebsleiter AUDI, Region West, 23.11.2014).

Wie sehen die Vorbereitungen und internen Maßnahmen für die Internationalisierung bei Audi aus<sup>11</sup>? Die Neueröffnung eines Werks 2016 in Mexiko, was für den Konzern 3.800 neue Mitarbeiter bedeutete, umfasste auch die Qualifizierung und Schulung von 600 Mexikanern an Standorten in Deutschland und 600 Deutschen in Mexiko; für den Aufstieg in die Management-Ebene ist außerdem eine mehrjährige Auslandserfahrung Voraussetzung<sup>12</sup>.

Höfler spricht neben den erforderlichen Kompetenzen auch von Synergien, die die Folge erfolgreicher Zusammenarbeit seien: So bedeute Lamborghini für den Audi-Konzern nicht nur technisches Know-how, sondern auch ein neues Kundenklientel im Premium-Bereich; Ducati bedeute für den Konzern eine Positionierung im progressiven, sportlichen Premium-Motorrad-Segment. Damit das funktioniert, müsse aber die Kommunikation stimmen, müsse ein gemeinsames Denken aufgebaut werden, müsse der Kunde mit seinen Wünschen, Bedürfnissen und in seiner Emotionalität erfasst werden. Ohne interkulturelle Kompetenz, kommunikatives Geschick und Sprachkenntnisse sei es unmöglich, eine gemeinsame Basis, ein gemeinsames Denken herauszuarbeiten, was heute die Grundlage für die Stärke jedes international aufgestellten Konzerns sei.

Der Bedarf an interkulturellen Trainingsmaßnahmen wird in einem Unternehmen meist je nach Situation entschieden und umfasst üblicherweise eine Kombination aus Information und Interaktion, um die Mitarbeiter interkulturell zu sensibilisieren und sie auf internationale Geschäftskontakte vorzubereiten. Dasselbe gilt für Maßnahmen, um Entsandte (*expatriates*) und deren Familien auf den Auslandsaufenthalt einzustimmen und

<sup>11</sup> Diese Informationen stammen aus Gesprächen in den Jahren 2014 und 2018 mit Rainer Höfler (heute Head of V-Monitor, Audi); in den auch online verfügbaren internen Zeitschriften und Berichten (Audi MediaCenter) sind weitere Details nachzulesen: <https://www.audi.com/de.html> (letzter Zugriff August 2018).

<sup>12</sup> Bannenberg (2011, 267-276) gibt einen Überblick über die üblichen unternehmensinternen Maßnahmen: internationale Traineeprogramme, internationale Praktika und Job Rotation, ‚Field Experience‘ bzw. ‚Look-and-See Trips‘, interkulturelle Teamarbeit und Projektleitung, bi- bzw. interkulturelle Workshops und Auslandsprojekte.

nach einem Aufenthalt die erfolgreiche Wiedereingliederung zu gewährleisten. All das beinhaltet theoretisches Wissen, Anwendungsübungen, Integration eigener Erfahrung, Feedback, Vorbereitung und Begleitung bi- und multikultureller Teams und Projekte (Bannenbergh 2011, 195). Dabei können Trainingsangebote kulturspezifisch oder kulturübergreifend ausgerichtet sein, in der Muttersprache, auf Englisch oder in der jeweiligen Landessprache stattfinden, wobei parallel meist ein Sprachkurs angeboten wird.

Was den Erfolg dieser Schulungen betrifft, so gibt es eine Reihe an empirischen Studien, die die Wirksamkeit interkultureller Trainings allgemein bestätigen können. Sie lassen aber kaum Aussagen über den Erfolgsgrad einzelner Maßnahmen zu; es ist schwer zu sagen, welches Ausmaß an Einfluss beispielsweise *learning on the job* und Lebens-, Auslands- und Berufserfahrung jeweils haben. „Es stellte sich heraus, dass die Erwerbung interkulturelle (sic!) Kompetenz auf grundlegenden, in der frühen Sozialisation erworbenen Fähigkeiten basiert, die bei verschiedenen Individuen unterschiedlich stark ausgeprägt sind“ (Germ 2014, 100).

#### 4. Welchen Beitrag können die Universitäten leisten, um die Studierenden eines Sprachenstudiums als zukünftige Mitarbeiter in internationalen Unternehmen vorzubereiten?

Die Beantwortung der Frage, wie die universitäre Ausbildung die beschriebenen Kompetenzen anbahnen bzw. vorbereitend erarbeiten kann, soll kurz am Beispiel der eigenen Unterrichtserfahrung<sup>13</sup> am Bachelor-Studiengang *Lingue e Letterature Moderne* und dem darauf aufbauenden Masterstudium *Lingue e Letterature Straniere* der Universität Ferrara (*Dipartimento di Studi Umanistici*) skizziert werden. Der Unterricht im Fach ‚Deutsche Sprache‘ umfasst neben dem reinen Sprachstudium (Lektorat) jeweils zwei Semesterwochenstunden (ca.

<sup>13</sup> Aus diesem Grund wird dies am Fach *lingua tedesca* beispielhaft aufgezeigt, ist aber selbstverständlich auch auf andere Sprachen übertragbar.

40 Unterrichtsstunden) Sprachwissenschaft, in denen sprachbetrachtende und linguistische Inhalte vermittelt werden. Neben der Theorie haben in Ferrara folgende Themen ihren festen Platz im Stundenplan des Faches Deutsche Sprache: Rhetorik und Kommunikation (Grundlagen der Rede-Rhetorik, Gesprächsführung im Berufsalltag), Kulturkontakt und Interkulturelle Kompetenz, Werbesprache, Übersetzung<sup>14</sup>. Es wird darauf Wert gelegt, dass Praxisbezug besteht und dass diese Inhalte auf das spätere Berufsleben vorbereiten.

Im Lektorat mit jeweils 6 SWS (120 Unterrichtsstunden) liegt das Ziel auf der Beherrschung der deutschen Sprache in allen Kompetenzbereichen (Hören, Sprechen, Lesen, Schreiben); es sollen folgende Niveaustufen nach dem Europäischen Referenzrahmen (Trim u. a. 2001) erlangt werden: I. Jahr – A2+/B1, II. Jahr – B1+/B2, III. Jahr – B2+/C1. Das Masterstudium *Lingue e Letterature Straniere* hat das Erreichen von C1+/C2 zum Ziel. Unterstützt wird der Unterricht durch Zusatzangebote von Tutoren und muttersprachlichen Praktikanten, die beispielsweise Konversation, Übungsstunden oder Einzelbetreuung anbieten.

Ferner wird auf der Homepage der genannten Studiengänge an der Universität Ferrara auf folgende, von den Unterrichtsfächern unabhängige Angebote hingewiesen: muttersprachliche Lektorate, zusätzliche Übungsangebote (vor allem für berufstätige Studierende und Studierende mit geringen fremdsprachlichen Vorkenntnissen), studienintegrierte Auslandsaufenthalte (z. B. Erasmus+ für ein oder zwei Semester), Inanspruchnahme des Sprachenzentrums, Teilnahme am ‚progetto tandem‘<sup>15</sup>, ein studienbegleitendes verpflichtendes Berufspraktikum, gezielte Informationsveranstaltungen (mit Ausrichtung auf ein interkulturelles Berufszielfeld):

<sup>14</sup> Seit 2016/17 werden im Masterstudium wahlweise zwei Curricula angeboten: *Didattica delle Lingue e delle Letterature* und *Lingue, Letterature e Traduzione*.

<sup>15</sup> Ein über die Universität organisiertes und betreutes Programm, das Studierende unterschiedlicher Muttersprache zusammenbringt, um in authentischer Situation voneinander zu lernen. Information: <http://www.unife.it/centri/cla/it/tandem-learning/progetto-tandem> (letzter Zugriff August 2018).

[...] seminari di formazione al mondo professionale, workshop annuali con aziende internazionali per illustrare le opportunità che si aprono ai laureati del Dipartimento in Studi umanistici, colloqui con agenzie di reclutamento personale, guide e formazione alla creazione di cooperative e società d'impresa culturale (Homepage Dipartimento di Studi Umanistici, Università di Ferrara)<sup>16</sup>.

An dieser Stelle sei hervorgehoben, dass die Universität Ferrara mit der Universität Regensburg seit 2013/14 einen Doppelstudiengang anbietet. Dieser sieht vor, jeweils ein Jahr an beiden Universitäten zu studieren und zwei vollwertige Abschlüsse zu erlangen<sup>17</sup>.

Das breit gefächerte universitäre Zusatzangebot soll den Studierenden den Weg ins Berufsleben in Hinblick auf eine zukünftige Arbeit in einem internationalen Unternehmen ebnet. Auch das Fach Deutsche Sprache kann seinen Beitrag diesbezüglich leisten, als das didaktische Angebot auch Internationale Rhetorik beinhaltet. Die in Kapitel 2.1 beschriebenen Teilkompetenzen ‚interkulturelle Kompetenz‘ und ‚Rhetorik- und Kommunikationskompetenz‘ stellen sich als entscheidende Ergänzungen zum herkömmlichen Sprachunterricht heraus und sind leicht in das Kursprogramm zu integrieren. Nicht zuletzt kann durch die Vergabe berufsrelevanter Themen bei Abschlussarbeiten (Bachelor und Master) im Rahmen von empirischen Studien ein erster Kontakt mit internationalen Unternehmen hergestellt und somit erste Beziehungen zu potenziellen Arbeitgebern aufgebaut werden. Schließlich sei auf das Pflichtpraktikum von 150 Stunden hingewiesen, das alle Studieren-

<sup>16</sup> <http://www.unife.it/stum/lingue/scegliere/corso-in-breve> (letzter Zugriff August 2018).

<sup>17</sup> Näheres kann man über die Internetseiten der jeweiligen Universitäten erfahren (letzter Zugriff jeweils August 2018):

- Universität Ferrara (*Lingue e Letterature Straniere*): <http://www.unife.it/centri/clait/tandem-learning/progetto-tandem>
- Universität Regensburg (*Interkulturelle Europastudien – IKE*): <http://www.uni-regensburg.de/sprache-literatur-kultur/romanistik/studiengaenge/internationale-studiengaenge/master/index.html>.

den absolvieren müssen, sowohl im Bachelor als auch im Master-Studium<sup>18</sup>.

Durch eine konsequente und intensive Vorbereitung in den dargestellten Kompetenzbereichen können also von Seiten der Universität berufspraktische Fähigkeiten gezielt vorbereitet werden. Bei interkulturellen Trainingsmaßnahmen im Unternehmen, die üblicherweise zwei Tage dauern, ist die Zeit meist zu kurz bemessen, um den Lernbedarf im Bereich Kommunikationswissen abzudecken und sprachliche Defizite aufzuholen. Eine intensivere Zusammenarbeit von Universität und Unternehmen im Hinblick auf interkulturelle Handlungskompetenz wäre daher anzustreben. Das hier dargestellte Konzept, am Beispiel des Fachs Deutsche Sprache an der Universität Ferrara, mag auch für andere Sprachen eine Anregung sein.

<sup>18</sup> <http://www.unife.it/stum/lingue/attivita-didattiche/tirocinio> (letzter Zugriff August 2018).



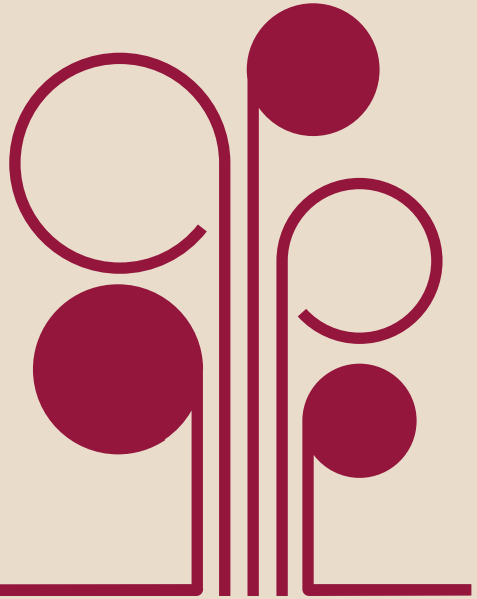
## Literatur

- Allhoff, Dieter-W. / Allhoff, Waltraud 2014. *Rhetorik & Kommunikation: Ein Lehr- und Übungsbuch*. München. Reinhardt.
- Audi MediaCenter 2015. *Dialoge. Smart Factory 2015*. <https://www.audi-mediacenter.com/de/publikationen/magazine/dialoge-smart-factory-2015-156> (letzter Zugriff August 2018).
- Bannenber, Ann-Kristin 2011. *Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie*. Diss. Kassel. Kassel UnivPress.
- Egger-Subotitsch, Andrea / Sturm, René (Hrsg.) 2009. „Kompetenzen im Brennpunkt von Arbeitsmarkt und Bildung“. AMS report 66. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich. [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS\\_report66\\_egger-sturm2009-1.pdf#page=7](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_report66_egger-sturm2009-1.pdf#page=7) (letzter Zugriff August 2018).
- Erl, Astrid / Gymnich, Marion 2007. *Interkulturelle Kompetenzen*. Stuttgart. Klett Lerntraining GmbH.
- Galtung, Johan 1983. „Struktur, Kultur und intellektueller Stil: Ein vergleichender Essay über sachsenische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft“. In: *Leviathan* 11(3), 303-38.
- Germ, Johannes 2014. *Interkulturelle Kompetenz: Trainingsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten*. Hamburg. Diplomica Verlag.
- Hall, Edward Twitchell / Hall, Mildred Reed 1990. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth. Intercultural Press.
- Hofstede, Geert 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. New York/London. SAGE Publications.
- Kammhuber, Stefan 2003a. „Interkulturelle Rhetorik“. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 274-86.

- Kammhuber, Stefan 2003b. „Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation“. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 297-306.
- Kaunzner, Ulrike A. 2008. „Grenzen überschreiten - Grenzen überwinden. Neue Herausforderungen an den DaF-Unterricht“. In: Kaunzner Ulrike A. (Hrsg.) *Der Fall der Kulturmauer: Wie kann Sprachunterricht interkulturell sein?*. Münster. Waxmann, 11-26.
- Kaunzner, Ulrike A. / Sandell, Amanda C. 2018. *Let's Talk Business. Useful Expressions and Practical Advice for Communicating in English*. (Lehrbuch mit 3 CDs). Tübingen. Stauffenburg.
- Gluckhohn, Florence Rockwood / Strodtbeck, Fred L. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston (Ill.). Row, Peterson and Company.
- Lewis, Richard D. 2008. *Cross-Cultural Communication: A Visual Approach*. 2nd Revised edition. Warnford. Transcreen Publications.
- Mazza Moneta, Elisabetta 2000. *Deutsche und Italiener: Der Einfluß von Stereotypen auf interkulturelle Kommunikation. Deutsche und italienische Selbst- und Fremdbilder und ihre Wirkung auf die Wahrnehmung von Italienern in Deutschland*. Frankfurt am Main/New York. Lang.
- Schroll-Machl, Sylvia 2003. „Deutschland“. In: Thomas, Alexander / Kammhuber, Stefan / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 72-89.
- Schugk, Michael 2004. *Interkulturelle Kommunikation: kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*. München. Vahlen.
- Thomas, Alexander 2003. „Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation“. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 94-116.
- Tinsley, Catherine H. 2001. „How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Conflict Management Strategies Used across Cultures“. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (4), 583-93.
- Trim, John L.M. / North, Brian / Coste, Daniel / Sheils, Joseph / Quetz, Jürgen / Schneider, Günther / Conseil de l'Europe 2001. *Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen*. Berlin. Langenscheidt.

Trompenaars, Alfons 1994. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. University of Michigan. Irwin Professional Pub.

Università di Ferrara, Dipartimento di Studi Umanistici. 2015-16. „*Perché iscriversi al corso di studio in Lingue e letterature moderne — Laurea Triennale in Lingue e letterature moderne*“. <http://www.unife.it/stum/lingue/scegliere/corso-in-breve> (letzter Zugriff August 2018).



---

A cura di Natascia Leonardi  
e Antonella Nardi

**Linguistica e comunicazione d'impresa.  
Linguaggi e competenze**

**Linguistics and business communication.  
Languages and competences**

**Linguistik und Unternehmenskommunikation.  
Sprachen und Kompetenzen**

Volume pubblicato con il contributo della Sezione di Linguistica Letteratura e Filologia del Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Macerata.

ISBN 978-88-6056-579-2

Prima edizione: settembre 2018

©2018 eum edizioni università di macerata

Centro Direzionale, via Carducci snc – 62100 Macerata

info.ceum@unimc.it

<http://eum.unimc.it>

*Impaginazione:* Alessandra Rossi

Il presente volume è stato sottoposto a *double blind peer review* secondo i criteri di scientificità previsti dal Regolamento delle eum (art. 8) e dal Protocollo UPI (Coordinamento delle University Press Italiane).

## Indice

- Francesco Adornato  
VII Prefazione
- Natascia Leonardi, Antonella Nardi  
1 Linguaggi e competenze nella comunicazione d'impresa.  
Una panoramica introduttiva
- Paola Nicolini  
13 Quando dire è fare negoziazione: strategie linguistiche  
per la conduzione dei conflitti
- Natascia Leonardi  
29 Conoscenza e terminologia nella comunicazione d'impresa
- Jan Engberg  
53 PR, trust and linguistic methods: How modern approaches  
to meaning can help companies assess their presented image
- Markus Nickl  
71 Technische Redaktion – Linguistik im Einsatz
- Ulrike Kaunzner  
85 Internationale Rhetorik – eine Grundkompetenz erfolg-  
reicher Unternehmenskommunikation heute
- Elena Cedrola, Giulia Fantini, Stefania Masè  
105 Cultural distances, linguistic differences, and marketing:  
what challenges?

- Antonella Nardi  
129 Immagine d'impresa e specificità culturale. I *realia* nella biografia di Enrico Loccioni e la loro traducibilità in tedesco
- Maria Paola Palermi, Alexander Rocca Rohm, Francesca Spigarelli  
155 Lingua e comunicazione: la prospettiva delle imprese
- Doris Höhmann  
169 Strumenti e risorse web per la comunicazione d'impresa bi- e plurilingue
- Eleonora Marasca  
187 The strategic role of websites in Business Communication. Examples of two Italian companies aiming to reach the German market
- 203 Note biografiche
- 207 Indice dei nomi