



# DAS BABYLON DER NEUZEIT

Anglizismen, Fachbegriffe und Abkürzungen bauen fast unüberbrückbare Kommunikationsbarrieren zwischen Unternehmensbereichen auf.

Unternehmenskommunikation im Zeitalter der Globalisierung. Von Margot Ziegler



## HINTERGRUND

Bekanntermaßen hat sich der Wissenszuwachs in den letzten 20 Jahren massiv beschleunigt, so dass sich mittlerweile gemäß aktuellen Forschungserkenntnissen das Wissen global alle zwei Jahre verdoppelt. Dies eröffnet – in Kombinationen mit modernen Datenverarbeitungstechniken und -mitteln – un-

geahnte Möglichkeiten, deren einzig definierbare Beschränkung der „menschliche Faktor“ darstellt.

Auch der Zugang zu Information und Wissen wurde, nicht zuletzt durch das Internet, demokratisiert. Dies gilt implizit auch für die Verfügbarkeit der Zugriffsmittel: Wenn die Preisentwicklung in den letzten 25 Jahren bei

# Wip...?

Flugzeugen ähnlich verlaufen wäre wie die bei Computern, könnte man heute eine Boeing 747 zum Preis einer Pizza bei ebay ersteigern. Die Penetration der Haushalte mit PCs und die Nutzung des Internets im geschäftlichen Umfeld spricht für sich.

Doch die Gegenwart hat in der Geschäftswelt subtilere Herausforderungen für den ambitionierten Manager parat.

## MULTINATIONALE INTEGRATION NATIONALER UNTERNEHMEN UND PROZESSE

Gut vorbereitet durch intensives Studium der englischen Sprache, dokumentiert durch einen entsprechenden TOEFL Test (Test of English as a Foreign Language) und perfektioniert durch einen Studentenaustausch oder beruflichen Auslandsaufenthalt, begegnet ein engagiertes Mitglied des mittleren Managements der Entwicklung „seines“ nationalen Unternehmens zu einem multinationalen Unternehmen gut gerüstet und damit gelassen. Es zeigt sich jedoch, dass die kontinuierliche Pflege der sprachlichen Eloquenz spätestens beim geselligen Beisammensein mit den Kollegen ihre Grenzen erfährt: Die couragierte Flucht nach vorne, die in einer pointierten Wiedergabe witziger Anekdoten oder Witzen in einer Nicht-Muttersprache gipfelt, ist selten von Erfolg gekrönt und erntet meist ein Lächeln, das zwischen angestrengt-höflich und höflich-gequält einzuordnen ist. Insbesondere Mitarbeiter deutscher Nationalität, die für ihren Sinn für Humor bekannt, aber nicht benedictet ist, finden hier ein reiches Profilierungspotenzial.

# SLA...?

Die alternative Verhaltensvariante ist eher kontemplativer Natur, nämlich mit einem souverän strahlenden Lächeln mehrdeutige Wortspielereien oder Anekdoten aus den Super Bowl oder der Jerry Springer Show insgeheim auf Witzigkeit und Verständnis zu prüfen. Das dadurch entstehende Defizit im „emotional bonding“, dem Teamspirit, ist ggf. noch leicht zu verschmerzen.

Deutlich unschöner ist es, wenn das „Kleingedruckte“, das in Verhandlungen nur indirekt adressiert wird und auch in Protokollen selten prominent in Erscheinung tritt, nicht verstanden oder falsch interpretiert wird. Hier zeigt sich

weder der angloamerikanische Raum noch der Rest der globalen Geschäftswelt tolerant.

## ENTWICKLUNG VON MULTINATIONALEN ZU INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN

Die weitere Entwicklung zu einem internationalen Unternehmen mit dem damit einhergehenden Maß an horizontaler Integration beinhaltet die prickelnde Faszination des kosmopolitischen Esprits.

Doch hier zeigen sich weitere Herausforderungen. Auch die perfekte Beherrschung der englischen Sprache als internationale Einheitswährung gewährleistet nicht den reibungslosen Transport der Inhalte – und bei weitem nicht eine erfolgreiche Verhandlungsführung. Hier spielt die kulturell geprägte Metaebene, aber auch unterschiedliche Rahmendefinitionen eine entscheidende Rolle.

Eine amerikanische Managerin wird mit der nüchternen Nachfrage nach dem Status eines Projektes und der zu erwartenden Fertigstellung (insbesondere bei einem Projekt auf dem kritischen Zeitpfad) allein durch die Botschaft, die sie auf der Metaebene ausstrahlt, von einem chinesischen oder indischen Gesprächspartner kaum eine hilfreiche Aussage erhalten oder einen (intendierten) „fighting spirit“ erzielen können. Dazu sind die kulturellen Rollenmodelle und auch die „Realitätsstandardmodelle“ zu

# eob...?

unterschiedlich. Zeigt sich doch beispielsweise in der Zusammenarbeit von deutschen und amerikanischen Unternehmen ein gemeinsames Unverständnis: Die amerikanische Unit, die ein straffes, extrem ambitioniertes Timing präsentiert, versteht in keiner Weise das wesentlich längere Timing der deutschen Unit, die – zur Überraschung der amerikanischen Kollegen – zum genannten Termin zu 100% fertig ist. Die deutsche Unit ist zutiefst enttäuscht, wenn die amerikanische Unit ihr (über-) ambitioniertes Ziel nicht erreicht. Die amerikanischen Kollegen sehen das dagegen relativ entspannt, da sie sich von Anfang an bewusst waren, dass hier ein „super target“ formuliert wurde.

## INTERNATIONALE, VERTIKALE INTEGRATION

Diejenigen ambitionierten Manager, denen diese Früchte noch zu niedrig hängen, wagen sich an vertikale Optimierungsprojekte. In selbigen gilt es, über die Optimierung einzelner Abteilungsgebiete hinaus die Optimierung so genannter „End-to-end-Prozesse“ voranzutreiben. Das erfordert bereits in der Muttersprache ei-

**Gut vorbereitet durch intensives Studium der englischen Sprache, dokumentiert durch einen entsprechenden TOEFL Test (Test of English as a Foreign Language) und perfektioniert durch einen Studentenaustausch oder beruflichen Auslandsaufenthalt, begegnet ein engagiertes Mitglied des mittleren Managements der Entwicklung „seines“ nationalen Unternehmens zu einem multinationalen Unternehmen gut gerüstet und damit gelassen.**

nen zielgruppenorientierten Chamäleon-Auftritt, der nicht ohne Herausforderung ist. Der gleiche End-to-end- (neudeutsch e2e) Prozess erfordert z.B. eine schlüssige zielgruppenaffine Kommunikation mit Marketing-, Vertriebs-, Planungs-, Produktions-, Lager- und Buchhaltungsabteilungen, die sowohl inhaltlich als auch formal unterschiedlich zu gestalten ist. Eine exponentielle Form der Herausforderung

# CU...?

stellt die internationale Implementierung von Standard-Prozessen mit „System-Support“ dar. In diesem Fall müssen nicht nur Abteilungen und Unternehmen vertikal zusammenarbeiten, sondern es begegnen sich mindestens zwei Welten: Business und IT einer oder mehrerer Firmen. Diese beiden Bereiche teilten in der Vergangenheit die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Weltanschauung („was kann das System? Kommt darauf an, was die Anforderungen sind. Was kann es denn liefern?“) – und müssen sich heute nicht nur im Detail verständigen, sondern auch – anspruchsvoller noch – verstehen. Ähnlich wie im kreativen Prozess in Werbeagenturen, wo der Zeichner nur das

# E2e...?

visualisiert, was der Kreative beschreibt, kann der Programmierer nur das realisieren, was der Business-Partner beschreibt. Da leider oft auch hier der Grundsatz gilt: „Gemeint ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht umgesetzt“, wäre hier eine einheitliche Nomenklatur hilfreich. Diese im Rahmen der Unternehmenskultur nachhaltig zu entwickeln erweist sich jedoch als schwierig. Einerseits sind die heute erforderlichen Veränderungsprozesse keine evolutionären, andererseits werden sie massiv von außen oktroyiert. Damit ist die Unternehmensnomenklatur – und somit auch die Kultur – einem ambitionierten und neuerlich sehr dynamischen Änderungsprozess unterworfen. Nicht zuletzt durch den Einfluss externer Einflussfaktoren – z. B. Unternehmensberatungen, Softwareunternehmen, Hardwareunternehmen, Werbeagenturen – etabliert sich ein „spezifisches Fachchinesisch“ so massiv, dass die am Prozess beteiligten Abteilungen schlimmstenfalls nur noch mit Mühe die Inhalte interpretieren können. Dies wird durch die intensive Nutzung ent-

sprechender Abkürzungen noch verschärft. Das hierbei entstehende Déjà-vu zur Urlaubsreise in den USA, auf der dem unvorbereiteten Passanten durch ein Werbeplakat mit der Aufschrift „R U on E“ ein Relax-Aufenthalt in einem renommierten 4-Sterne-SPA (!) nahe gelegt wird, ist rein zufällig. In einer Zeit, in der jeder Manager mit einem E-Mail-Aufkommen von 100 bis 120 E-Mails pro Tag und durchschnittlich 3 bis 5 Meetings pro Tag noch seine Aufgaben erledigen muss, ist Zeit unbedingt essenziell, was sich natürlich im täglichen Sprachcode ausdrückt. Leider ist das Verständnis vieler häufig verwendeter Abkürzungen oft einem elitären Kreis von Spezialisten vorbehalten. Der hier erkennbare Trend vom Generalisten zum Spezialisten – oder überspitzt formuliert: von einem, der wenig über alles weiß zu dem, der alles über wenig weiß – reißt durch die sich parallel aufbauenden Kommunikationsbarrieren gebaut durch

# OSA...?

Anglizismen, Fachbegriffe und Abkürzungen, eine fast unüberbrückbare Kluft zwischen Unternehmensbereichen auf. Die Frage ist, inwieweit sich ein derart spezifischer Code mit der globalen Standardisierung von Daten, Prozessen und Systemen zielführend vereinbaren lässt. Da Sie kein Rookie mehr sind und daher Ihr heutiges Kick-off-Meeting (was erfreulicherweise wenig mit Kickboxen gemein hat) erfolgreich durchgeführt haben und sich gemeinsam auf eine Blueprint-Phase geeinigt haben (auch wenn Sie hier keinen Architekten bemühen brauchen), gilt es nur noch, eine geeignete Scorecard (was auch im Jahr der WM nichts mit Fußball zu tun hat) zu entwickeln und zu tracken (auch hier ist die Assoziation mit dem Wilden Westen oder landwirtschaftlichen Nutzfahrzeugen irreführend). Falls Sie dann die Distribution und OSA Ihrer Produkte gemonitored haben, ggf. eine Task Force ins Leben gerufen haben und die SuSi gemäß der RACI-Matrix informiert haben, sind alle Themen wip. Wenn Sie darüber hinaus gerade nicht damit busy sind, Ihre Geschäftspartner zu challengen (bzw. zu hinterfragen, was nicht klar ist), in meetings benefits definieren, business cases asap oder eob orchestrieren, in Telcos partizipieren, Aufgabenbereiche outsourcen und nicht nur Ihre Shopping-List für die nächste Verhandlung, sondern auch Ihre private Shopping-List fertig haben, dann können Sie sich beruhigt OOO begeben. Schließlich sind Sie ja dank der modernen Technik auch ohne formale SLA 24/7 on call. CU

## Glossar

Alle Ähnlichkeiten mit realen Unternehmen sind rein zufällig.

- **TOEFL Test : Test of English as a Foreign Language:** international anerkannter Standard Sprachtest für (amerikanisches) Englisch
- **E2e-Prozesse:** abteilungsübergreifende Betrachtung von Unternehmensprozessen
- **R U on E:** „Are you on empty?“ Idiomatisch übersetzt: „Sind Sie erschöpft?“
- **Rookie:** Berufsanfänger; der Begriff kommt aus dem US-Profisport
- **OSA:** on shelf availability
- **SuSi:** Supply Side
- **RACI-Matrix:** beschreibt Verantwortlichkeiten und Informationsfluss in einem Prozess: Responsible, Accountable, Consulted, Informed
- **Wip:** work in progress
- **Asap:** as soon as possible
- **eob:** end of business
- **Shopping list:** Gesprächsstrategie, in der Minimal- und Maximalanforderungen an das Gesprächsergebnis formuliert werden
- **OOO:** out of office
- **SLA:** Service Level Agreement
- **24/7:** 24 Stunden an 7 Tagen der Woche
- **On call:** Bereitschaft
- **CU = see you = bis später**



Margot Ziegler  
Nestlé