



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Univerzita České Budějovice (Südböhmen)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Abteilung für Regionalmanagement und Recht

Zusammenfassung der Masterarbeit

Sprachgebrauch und Sprachmanagement in internationalen Organisationen

Die Erfahrungen von Mitarbeitern der gemeinnützigen Entwicklungsagentur sequa gGmbH

Autorin: Sophia Stobbe

Betreuer der Masterarbeit: Prof. Dr. Thomas Johnen

České Budějovice 2022

Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defense in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Neuburg, 01.08.2022

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stoll', written over a horizontal dotted line.

Inhalt

Einleitung	1
1 Definition und Präzisierung von Termini.....	3
1.1 Sprache.....	3
1.2 Interkulturalität.....	3
2 Menschliche Kommunikation.....	4
2.1 Kommunikationstheorien	4
2.2 Interkulturelle Kommunikation.....	5
2.3 Entwicklung von interkultureller Interaktionskompetenz in Organisationen	6
3 Sprache in internationalen Organisationen	6
3.1 Sprache am Arbeitsplatz	7
3.2 Sprachpolitik in Organisationen	7
3.2.1 Definition von Sprachpolitik.....	8
3.2.2 Sprachpolitik in internationalen Organisationen	8
4. Analyse	9
4.1 sequa gGmbH.....	9
4.2 Forschungsmethoden	10
4.2.1 Die Interviews	10
4.2.2 Die teilnehmende Beobachtung	11
4.3 Die Ergebnisse	11
4.4 Diskussion und Relativierung der Ergebnisse	14
5 Fazit	15
Bibliographie	17

Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Sprache, geografische Bereiche und Nutzer, eigene Anpassung (vgl. Thomas 2007, S. 84)	9
Tabelle 2: Richtlinien für die Transkription.....	10
Abbildung 1: Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	12

Abkürzungsverzeichnis

BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V.
EU	Europäische Union
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
PM	Projektmanager
UNIDO	Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung
UNOPS	Büro für Projektdienste der Vereinten Nationen
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Einleitung

In einer zunehmend globalisierten Welt bringen nicht nur die Veränderungen in den Bereichen Politik, Kultur und Wirtschaft neue Möglichkeiten mit sich, sondern auch die entstehenden Verbindungen zwischen Individuen, Gesellschaften und Unternehmen. Die Rolle der Kommunikation nimmt dabei kontinuierlich zu, und es ist dringend erforderlich, ständig neue Strategien für neue Kommunikationsszenarien zu entwickeln. Während dies im Privatleben oft unbewusst über die bestehende Landessprache sowie den persönlichen Habitus geschieht, ist es am Arbeitsplatz, und insbesondere am internationalen Arbeitsplatz, komplexer. Sobald Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen aufeinandertreffen, prallen auch verschiedene Kommunikationsweisen und möglicherweise auch Sprachen aufeinander. Es liegt dann in den Händen des Unternehmens oder der einzelnen Personen, einen Weg zu finden, damit umzugehen, denn der Einfluss der Sprach- und Kommunikationsentscheidungen jedes einzelnen ist immediat und sollte auf keinen Fall unterschätzt werden.

Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: Welchen Einfluss haben Sprach- und Kommunikationsentscheidungen auf die externe Kommunikation in international operierenden Unternehmen?

Die Literatur exakt zu diesem Thema ist nicht sehr umfangreich, aber in den meisten Monographien und Artikeln über Kommunikation und Sprache gibt es Kapitel über den Einfluss der getroffenen Kommunikationsentscheidungen. In dieser Arbeit wurde auf Definitionen und Forschungen von Lüsebrink zurückgegriffen, wie z.B. seine 2016 erschienene Monographie "Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer". Ebenfalls relevant für diese Arbeit ist das Werk "Exploring Intercultural Communication: Language in Action" von Zhu Hua (2019). Auch Ulrich Krystek hat sich bereits mit dem Thema Internationalisierung und der Rolle der Kommunikation in seiner Monographie "Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung" im Jahr 1997 auseinandergesetzt. Das Thema der Sprachenpolitik wurde bereits 2003 von B. Spolsky in einem wissenschaftlichen Artikel erfolgreich dargestellt. (Spolsky 2003) Für die Analyse von Interviews kann auf Phillip Mayring verwiesen werden. Sein Werk "Qualitative Inhaltsanalyse" aus dem Jahr 2015 liefert wichtige Erkenntnisse. Weigand und Hess (2007) bieten in ihrem Werk

"Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen" wichtige Orientierungspunkte für die Arbeit mit Beobachtungsprotokollen.

Die Leitfrage der Arbeit wird am Beispiel der sequa gGmbH in Bonn sowohl durch Experteninterviews als auch durch teilnehmende Beobachtungen, die durch die Absolvierung eines Praktikums im Unternehmen ermöglicht wurden, analysiert.

Im ersten, theoretischen Teil der Arbeit werden wichtige Informationen zum Thema zusammengetragen. So werden in Kapitel 1 die Begriffe Sprache und Interkulturalität definiert. Anschließend erfolgt in Kapitel 2 eine Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation. In Unterkapitel 2.1 werden verschiedene Kommunikationstheorien erläutert, bevor in Kapitel 2.2 auf interkulturelle Kommunikation und in Kapitel 2.3 auf die Entwicklung interkultureller Interaktionskompetenzen eingegangen wird. Kapitel 3 befasst sich dann mit der Sprache, wobei der Fokus auf international agierenden Organisationen liegt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Sprache am Arbeitsplatz und die Sprachpolitik gelegt.

Im zweiten, praktischen Teil der Arbeit wird das Unternehmen sequa vorgestellt (Kapitel 4.1) und die Methodik der Arbeit erläutert. Anschließend werden in Kapitel 4.3 die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt und interpretiert. Anschließend werden in Kapitel 4.4. diese Ergebnisse diskutiert und auch kritisch beleuchtet. Kapitel 5 enthält ein Fazit der Arbeit.

1 Definition und Präzisierung von Termini

Um sicherzustellen, dass die für das Verständnis der Arbeit wesentlichen Begriffe auch tatsächlich eindeutig sind, werden sie in den folgenden beiden Unterkapiteln definiert.

1.1 Sprache

Die Sprache ist in unserer Gesellschaft allgegenwärtig und ein wichtiger Bestandteil des Kommunikationsprozesses. Sie erfüllt mehrere Funktionen – angefangen vom Informationsaustausch bis hin zu kognitiven, affektiven und epistemischen Funktionen. Die Bedeutung des Wortes "Sprache" kann auf drei verschiedene Arten interpretiert werden. Sowohl das Deutsche als auch das Englische haben ein einziges Wort für diese drei Bedeutungen, aber das Französische schlüsselt sie noch genauer auf. Die sogenannte *faculté du langage* ist die Fähigkeit des Menschen zu sprechen, die *langue* beschreibt die Sprache als Einzelsprache, also etwas konkreter. Die *parole* schließlich ist die Umsetzung der Sprache in Kommunikationssituationen. Sprache ist seit der Antike einer der grundlegenden Wissensbereiche, der Menschen von allen anderen Lebewesen abgrenzen (vgl. Glück 2018), und sie ist die am stärksten artikulierte Form der menschlichen Kommunikation. Sie besteht aus einem System von Wortschatz und Grammatik.

1.2 Interkulturalität

Im Umgang mit international agierenden Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass Interkulturalität eine zentrale Rolle im Geschäftsalltag spielt. Um diese Arbeit zu verfassen, muss zunächst eine Klärung des Begriffs Interkulturalität erfolgen, da die Charakterisierung solcher Kontakte zwischen Kulturen umstritten bleibt.

Unter "Interkulturalität" werden die Reibungspunkte verstanden, die immer dann auftreten, wenn Gruppen mit divergierenden Anschauungen und Kenntnissen, unterschiedlichen Gesetzen, Gebräuchen oder heterogenen sozialen Positionen sowie andersartigen Gewohnheiten und Lebenserfahrungen aufeinandertreffen. In interkulturellen Begegnungen stehen sich also Menschen mit sehr divergenten Erfahrungshorizonten gegenüber.

Interkulturalität in Organisationen entsteht nicht erst durch mögliche Multinationalität oder internationale Geschäfte, sondern beginnt bereits beim Zusammentreffen von Kollegen einer Nationalität. Letztere besitzen aufgrund ihrer Erziehung, ihres Umfelds,

ihrer Lebensweise und vielem mehr bereits unterschiedliche Kulturen, d.h. nach Barmeyer Werte, Praktiken und kulturelle Artefakte, die sie von Angehörigen anderer Gruppen unterscheiden. (vgl. Barmeyer 2012, S. 97) Es ist davon auszugehen, dass interkulturelle Begegnungen im Arbeitsalltag quantitativ häufiger sind als internationale Begegnungen, daher auch ihre Bedeutung für diese Arbeit.

In dieser Arbeit wird Kultur als ein System von Regeln und Gewohnheiten verstanden, die das Zusammenleben und das Verhalten von menschlichen Kollektiven steuern. Interkulturalität ist also die Begegnung von Individuen mit eben diesen sehr unterschiedlichen Kulturen. Wie aus den obigen Definitionen hervorgeht, ist die interkulturelle Kommunikation mit mehr Problemen konfrontiert als "nur" mit der Sprache der Kommunikation und sollte deshalb konstant in Unternehmen thematisiert werden.

2 Menschliche Kommunikation

Menschliche Kommunikation ist ein komplexes Thema. Die Definition von Kommunikation ist umstritten, findet sich doch in der Literatur eine unübersichtlich große Menge an Konzepten und Ideen. Beinahe alle stimmen jedoch in einem Punkt überein: Kommunikation ist die Übertragung von Informationen. Es gibt zwei Arten des Informationsaustauschs: Intrapersonelle und interpersonelle Kommunikation. (vgl. M. Ant et al 2014, S. 26) Littlejohn (1994) unterscheidet vier Ebenen der Kommunikation: zwischenmenschliche, Gruppen-, Organisations- und Massenkommunikation. (Littlejohn 1994, S. 17). Darüber hinaus kann zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation unterschieden werden, wobei erstere weiter in gesprochene und geschriebene Sprache unterteilt werden kann.

2.1 Kommunikationstheorien

Bei einer Auseinandersetzung mit Kommunikation trifft man schnell auf diverse Kommunikationstheorien, wissenschaftliche Erklärungsversuche zur Beschreibung von Kommunikation. Von einem psychologischen Standpunkt aus gesehen können verschiedene Gruppen der Theorien unterschieden werden. In Encoder/Decoder-Modellen ist die Bedeutung der Kommunikation Teil der Nachricht, sie wird durch einen Code verschlüsselt und muss vom Empfänger entschlüsselt werden. In intentionalistischen Modellen liegt die Bedeutung in dem Wunsch des Sprechers, einem

Gegenüber das zu vermitteln, was "gemeint" ist. Perspektivische Modelle definieren die Bedeutung der Kommunikation in Abhängigkeit von der Perspektive des Empfängers und zielen darauf ab, eine Person in die andere hinein zu versetzen. Im Falle des dialogischen Modells ist die Bedeutung der Kommunikation Teil der gemeinsamen Aktivität von Sender und Empfänger, eine gemeinsame Realität zu konstruieren. (vgl. Krauss, Fussell 1996, S. 7)

Für jede dieser Gruppe gibt es mehrere Forscher, welche Modelle entwickelt haben. Es kann beispielsweise das Modell von Shannon und Weaver genannt werden, ein klassisches Encoder/Decoder Modell, welches den Kommunikationsprozess zwischen zwei Beteiligten darstellt: Ein Sender und ein Empfänger kommunizieren über einen Kanal eine Nachricht. Diese wird im Prozess jedoch verschlüsselt und muss vom Empfänger erst decodiert werden. (cf. Röhner, Schütz 2016, p. 21). Das primäre Ziel in Kommunikationssituationen ist es, diese erfolgreich zu gestalten. In dieser Arbeit wird unter "erfolgreicher Kommunikation" eine Kommunikation verstanden, die es allen Beteiligten ermöglicht, mit einem Höchstmaß an Verständnis und Information aus der Situation herauszugehen. Carl Rogers hat in seinem Werk "Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie" 1991 Regeln für eine gelingende Kommunikation beschrieben. Seine Grundannahme ist, dass jeder Mensch nach Autonomie und Selbstverwirklichung strebt. Um diesem Wunsch gerecht zu werden, muss die Kommunikation vier Merkmale aufweisen: Empathie, Kongruenz, echtes Einlassen auf den anderen sowie emotionale positive Wertschätzung. (vgl. Rogers, Dorfman 1997)

Ebenfalls interessant zu betrachten sind die Schlüsseleigenschaften der Kommunikation. Wir können Kommunikation als Prozess, als dynamisch, als situiert, kontextabhängig und allgegenwärtig verstehen. Sehr wichtig zu erwähnen ist die Macht, die Kommunikation hat, gibt oder nimmt. (vgl. Jackson 2019)

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der hier als "externe" Kommunikation bezeichneten Kommunikation in Abgrenzung zur internen Kommunikation. Auch Goffmann (1959) und Mahili (2014) unterscheiden Kommunikation in ähnliche Gruppen.

2.2 Interkulturelle Kommunikation

„Interkulturelle Kommunikation zielt auf die kommunikative Dimension der Beziehungen zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen ab, auf verbaler, nonverbaler und medialer Ebene" (Lüsebrink 2016, S. 17) - so definiert es Hans-Jürgen

Lüsebrink in seiner Bibliografie "Interkulturelle Kommunikation - Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer".

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, sind sowohl Interkulturalität als auch Kommunikation hochkomplexe Prozesse, die in bestimmten Situationen unweigerlich aufeinandertreffen. Für diese Masterarbeit ist es grundlegend, die interkulturelle Kommunikation immer im Blick zu behalten, da Sprache, Sprachbedarf und Sprachmanagement eng mit ihr verwoben sind.

Jeder Teilnehmer an einer interkulturellen Kommunikationssituation interpretiert diese unterschiedlich. Daraus können Missverständnisse, Frustration, Kategorisierungen oder Stereotypisierungen entstehen. (vgl. Lüsebrink 2016, S. 53)

2.3 Entwicklung von interkultureller Interaktionskompetenz in Organisationen

Bei einer Auseinandersetzung mit Interkulturalität in der Kommunikation, stellt sich die Frage, wie Unternehmen mit dieser erfolgreich umgehen können. Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei den Mitarbeitern ist eine solche Möglichkeit. Dies kann sowohl aktiv als auch passiv geschehen. Letzteres ist der Fall, wenn die Betroffenen mit einer unbekanntem kulturellen Situation konfrontiert werden und aus den Kontakten selbst Bewältigungsmechanismen finden. Eine aktive Entwicklung interkultureller Kompetenzen kann im Unternehmen durch Seminare, interkulturelles Training oder Erfahrungsaustausch erfolgen. In dieser Arbeit wird interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Anforderungen im Bereich der Interkulturalität durch den Einsatz bestimmter psychosozialer Ressourcen verstanden. Es gibt eine große Anzahl an Angeboten und Möglichkeiten zur Erarbeitung interkultureller Kompetenzen, es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die mit Interkulturalität verknüpften Themenbereiche nicht vereinfacht oder verallgemeinert dargestellt werden.

3 Sprache in internationalen Organisationen

Sprache spielt eine zentrale Rolle im sozialen Leben. Diese Rolle wird in internationalen Unternehmen noch verstärkt. Ein Unternehmen gilt als international, wenn „sein Leistungsprozess in mindestens zwei Volkswirtschaften stattfindet“ (Bannenber 2010, S. 135). Da sich diese Arbeit auf internationale Unternehmen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit konzentriert, ist die Internationalisierungsform der "internationalen strategischen Allianzen" von besonderem Interesse. Dabei kooperieren

Unternehmen mit ausländischen Partnern in einer oder mehreren Geschäftsfunktionen.
(vgl. Bannenberg 2011, S. 135)

Bei der Erforschung von Sprache in Unternehmen kann auf die unterschiedlichsten Schwerpunkte gesetzt werden. Sollen nur Meetings, nur Pausengespräche, Kommunikation zwischen vielen oder zwischen wenigen Teilnehmern untersucht werden? Welche Einzelpunkte genau sollen behandelt werden? Es kann sich auf (Fremd-)Sprach- und Kommunikationsentscheidungen, Themenanbahnung und -bearbeitung, Problemdiskussion, die Funktion des Moderators, Humor und Hierarchie, Gesprächsbeginn und -ende und mehr konzentriert werden.

3.1 Sprache am Arbeitsplatz

Die meisten Menschen verbringen mehrere Jahrzehnte an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und sind daher mit verschiedenen Kommunikationsformen und unterschiedlichen Kulturen konfrontiert.

Wenn man über Sprache in Organisationen spricht und die Wahl der Sprache beleuchtet, ist es zweifellos notwendig, sich mit der Unternehmenskommunikation zu beschäftigen. Letztere ist ein Forschungsgebiet vieler wissenschaftlicher Disziplinen, darunter Kommunikationswissenschaften, Soziologie und Psychologie. Unternehmenskommunikation kann sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation stattfinden. Es kann zwischen Aufwärts- und Abwärtskommunikation, horizontaler und diagonaler Kommunikation unterschieden werden. (vgl. Kapur 2018) Im Zusammenhang mit Sprache am Arbeitsplatz kann auf das Konzept der „communities of practice“, auf Deutsch „Erfahrungsgemeinschaften“, eingegangen werden. Es wurde von Lave und Wenger in den 1990er Jahren entwickelt und beschreibt die Idee, dass die Gruppenzugehörigkeit durch Sprache entwickelt wird. Erfahrungsgemeinschaften ermöglichen eine sehr effiziente Kommunikation und einen reibungsloseren Ablauf bestimmter Arbeitsprozesse, erschweren gleichzeitig aber auch die erfolgreiche Integration neuer Mitglieder. (Vine 2020, S. 21)

3.2 Sprachpolitik in Organisationen

Dass es unvermeidlich ist, sich mit Sprache in Organisationen zu befassen, ist bereits in den vorangegangenen Kapiteln deutlich geworden. Die Festlegung einer

unternehmensweiten Sprachpolitik ist ein viel genutztes Mittel, um mit Sprache und Kommunikation umzugehen, und wird im Folgenden näher untersucht.

3.2.1 Definition von Sprachpolitik

Unter Sprachpolitik werden aktive Veränderungen des Sprachsystems, wie beispielsweise Standardisierungen von Rechtschreibung, Grammatik und Wörterbüchern sowie Anleitungen zum Sprachgebrauch, verstanden. (Haugen 1959, S. 109-123) In den frühen Diskussionen zu diesem Thema wurde die Sprache sehr oft als ein Problem betrachtet, für das durch Sprachpolitik Lösungen gefunden werden sollten. Eine solche war die Prestigeplanung. Diese zielte darauf ab, den guten Ruf einer Sprache, insbesondere ihren Ruf bei den gesellschaftlichen Eliten, durch verschiedene staatliche oder institutionelle Bemühungen zu festigen. Es wurde davon ausgegangen, dass einer Sprache nur dann wichtige gesellschaftliche Funktionen zugewiesen werden können, wenn sie von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen gut akzeptiert wird. Eine andere Lösung ist die Erwerbsplanung, die darauf abzielt, das Erlernen einer Sprache zu erleichtern. (vgl. Ruiz 1984)

3.2.2 Sprachpolitik in internationalen Organisationen

Sprache ist in Unternehmen allgegenwärtig. In internationalen Organisationen kann die Sprache als Barriere, Ressource und Machtquelle wirken und hat einen enormen Einfluss auf Kontrolle, Koordination und Kommunikation. Thomas (2007) unterscheidet für multinationale Organisationen unterschiedliche Formen von Sprache: Die Sprache der Muttergesellschaft, die gemeinsame Unternehmenssprache (common corporate language CCL) und (mehrere) lokale oder fremde Sprachen.

Dieses Konzept lässt sich ganz einfach auf international tätige Unternehmen anwenden. Der Unterschied zu multinationalen Unternehmen besteht darin, dass letztere mehrere offizielle Niederlassungen in anderen Ländern haben. International tätige Unternehmen hingegen werden in dieser Arbeit als Unternehmen mit Sitz in einem Land verstanden, die zwar größtenteils im Ausland tätig sind, dort aber keine eigenen Büros haben. (vgl. Thomas 2007, S. 83) In der folgenden Tabelle 1 kann die Anwendung von Thomas' Theorie (vgl. Thomas 2007, S. 83 ff.) auf eine international agierende Organisation wie die sequa, nachvollzogen werden. Genauere Erläuterungen finden sich im Hauptteil der Masterarbeit (Kapitel 3.2.2).

	Geografische Bereiche	Nutzung
<i>Sprache des Mutterunternehmens</i>	Muttergesellschaft	Beschäftigte in der Muttergesellschaft
	Inländische Niederlassungen	Beschäftigte in den zweiten Niederlassungen im selben Land wie die Muttergesellschaft
	Lokale Partnergesellschaften	Partner im selben Land wie die Muttergesellschaft
	Ausländische Mitarbeiter	Mitarbeiter, die von der Muttergesellschaft entsandt werden, z. B. für Kontrollen, Besuche usw.
<i>Gemeinsame Unternehmenssprache</i>	Muttergesellschaft	Mitarbeiter im Kontakt mit dem internationalen Partner
	Internationale Partnergesellschaften	Partner bei Kontakt mit der Muttergesellschaft
<i>Lokale/Fremdsprachen</i>	Internationale Partnergesellschaften	Mitarbeiter des Partners im Ausland
	Langzeitexperten	Experten, die von der Muttergesellschaft bezahlt werden, sich aber im Ausland aufhalten

Tabelle 1: Sprache, geografische Bereiche und Nutzer, eigene Anpassung (vgl. Thomas 2007, S. 84)

4. Analyse

4.1 sequa gGmbH

Sequa gGmbH ist eine global aktive Entwicklungsorganisation, die im Jahr 1991 gegründet wurde und in Deutschland an zwei Standorten, Bonn und Berlin, ansässig ist. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Förderung der Privatwirtschaft. sequa bietet darüber hinaus Kompetenz und Erfahrung in den Geschäftsbereichen Berufsbildung und Wirtschaftsförderung. (vgl. sequa gGmbH 2021a)

Sequa ist projektbasiert und finanziert sich daher ausschließlich aus Projekten und Programmen von Auftraggebern. Dies sind u.a. BMZ, GIZ, BIBB, BMWK, UNOPS, UNIDO und die Europäische Kommission. (vgl. sequa gGmbH 2021b)

In der Masterarbeit wird sich auf den Bereich der Programme und Projekte konzentriert. Dieser besteht aus drei Abteilungen: BMZ-Programme (1), Projekte und Programme internationaler Geber (2) Projekte und Programme nationaler Geber (3). (vgl. sequa gGmbH 2021a) Bei sequa existieren wenige Dokumente zum Thema Kommunikation

und Sprache. Im Code of Business Conduct ist das Thema nicht erwähnt, dafür aber Teil einer unternehmensinternen Umfrage zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

4.2 Forschungsmethoden

Für den praktischen Teil der Masterarbeit wurden zwei Methoden angewendet: Die Durchführung von Interviews und die Ausarbeitung von Beobachtungsprotokollen. Diese sollen in den nächsten Unterkapiteln genauer beschrieben werden.

4.2.1 Die Interviews

Insgesamt wurden fünf qualitative, halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt, vier davon in Präsenz und eines über Teams. Die Interviewstruktur wurde gewählt, um im Gespräch mit den Interviewpartnern möglichst viel Flexibilität beizubehalten, ohne Gefahr zu laufen, vom Thema abzuschweifen. Die Interviews wurden durch einen Fragenkatalog vorbereitet, der im Anhang 1 der Masterarbeit eingesehen werden kann. Für die Transkription wurde sich an den semi-interpretativen Arbeitstranskriptionen von Rehbein und Beck orientiert, die Regeln dazu jedoch an die Bedürfnisse der Arbeit angepasst.

Es wurde sich auf die in der Tabelle beschriebenen Transkriptionsregeln beschränkt (vgl. Tabelle 2):

Pausen	
Mikropausen	(.)
Mittellange Pausen	(..)
Lange Pausen	(...)
Pausen mit angegebener Länge	(time)
Abbruch von Sätzen und Wörtern	/
Sprache	
Lachen	(lacht)
Überlappende Rede: Die Klammern zeigen Anfang und Ende an.	[]
Unverständliche Aussagen	(unv.)
Betonung eines Wortes	_____

Tabelle 2: Richtlinien für die Transkription

Dialekte und Wortverdoppelungen wurden ebenfalls eins zu eins übernommen, da sie Rückschlüsse auf den Inhalt zulassen können. Auslassungen von Endbuchstaben im Redefluss wurden ebenso korrigiert wie Wortverschiebungen. Zum Beispiel wurde „hab“ zu „habe“ und „konzentrier“ zu „konzentriere“, „habs“ zu „habe es“ und so weiter. Die rezeptiven Hinweise wurden ebenfalls transkribiert, wobei die Betonung in Klammern angegeben wurde. Auch wurden sämtliche grammatikalische und planerische

Indikatoren aufgeführt, da sie Rückschlüsse auf den Inhalt und die Einstellung des Befragten zulassen können. Das Gleiche gilt für nonverbale Äußerungen und Pausen. Äußere Einflüsse wie Störungen, Geräusche oder sprachliche Besonderheiten sind durch Kursivschrift gekennzeichnet.

Für die Interpretation wurden die Interviews segmentiert und dann nach Phillip Mayring codiert. (vgl. Mayring 2015)

4.2.2 Die teilnehmende Beobachtung

Im Monat Mai wurden durch die Teilnahme an sechs externen Kommunikationssituationen Beobachtungsprotokolle erstellt. Die Ergebnisse wurden mit denen der Interviews kombiniert und sind in Kapitel 4.3 zu finden. Es muss sichergestellt werden, dass eine neutrale Analyse der Beobachtungen erfolgt. Dies wurde dadurch erreicht, dass während der Meetings Notizen gemacht und die Beobachtungen unmittelbar nach Beendigung der Situation formuliert wurden, um möglichst wenig Raum für Interpretationen zu lassen. Darüber hinaus wurden Gespräche gewählt, an denen die Verfasserin nicht aktiv teilnehmen musste, damit sie sich ausschließlich auf die Beobachtung konzentrieren konnte. Es wurde auf eine neutrale, nicht wertende Wortwahl geachtet. Zwischen dem Tag der Beobachtung, der Protokollierung sowie der Kodierung und der Auswertung der Gespräche wurde ein zweiwöchiger Abstand eingehalten. Damit sollte eine zeitliche, aber auch eine thematische Distanz geschaffen werden, um sich der Situation mit einem neuen Blick zu nähern. Auch die Beobachtungsprotokolle wurden nach den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. (vgl. Mayring 2015)

4.3 Die Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Arbeit können in komprimierter Form in der nachfolgenden Tabelle eingesehen werden (Abbildung 1)

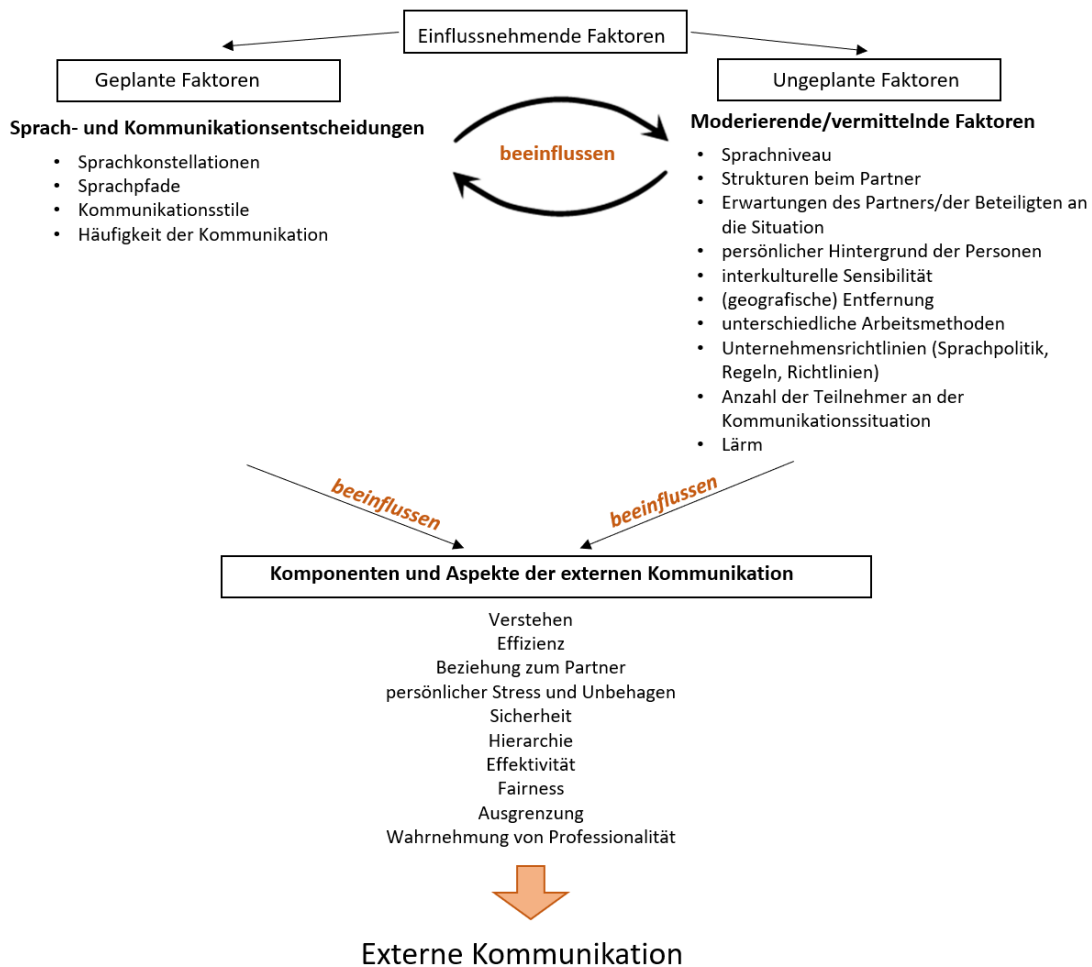


Abbildung 1: Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Wie aus der Abbildung 1 ersichtlich wird, lassen sich die Ergebnisse in drei Gruppen einteilen. Sprach- und Kommunikationsentscheidungen, moderierende/vermittelnde Faktoren und Komponenten und Aspekte der externen Kommunikation. Diese Faktoren wurden über Mayrings Methode als Codes entwickelt. (vgl. Mayring 2015) Sprach- und Kommunikationsentscheidungen und ungeplante/vermittelnde Faktoren wurden dem Oberbegriff der „einflussnehmenden Faktoren“ zugeordnet. Diese beeinflussen verschiedene Komponente und Aspekte der externen Kommunikation. Letztere wiederum haben einen Einfluss auf die Qualität der Arbeit und die Projekte. Zu den moderierenden oder vermittelnden Faktoren gehören alle Einflussfaktoren, die nicht direkt mit Sprachentscheidungen in Verbindung gebracht werden können, aber dennoch einen nicht unerheblichen Einfluss auf die externe Kommunikation haben. Da sie oft nicht direkt oder aktiv beeinflusst werden können, werden sie deshalb als "ungeplante/unbewusste Faktoren" bezeichnet. Dazu gehören Unternehmensrichtlinien, Sprachniveau, Strukturen im Partnerunternehmen sowie Erwartungen an die

Kommunikationssituation. Sie sind sehr wichtig und wurden von den verschiedenen Interviewpartnern direkt oder indirekt genannt. Eine weitere Gruppe von Einflussfaktoren ist die der Sprachentscheidungen, welche als "geplante/bewusste Faktoren" bezeichnet wird, da es sich um aktive Entscheidungen in Bezug auf Kommunikation und Sprache handelt. Von den Interviewteilnehmern wurden Sprachkonstellationen, Sprachwege, Kommunikationsstile und die Häufigkeit der Kommunikation als Faktoren genannt, über welche sie bewusst Entscheidungen treffen. Im Laufe der Untersuchung wurde deutlich, dass die Einflussfaktoren sich nicht direkt auf die externe Kommunikation auswirken, sondern auf deren verschiedene Teilbereiche. Daher wurde eine dritte Gruppe gebildet und "Komponenten/Aspekte" genannt. Sie wird von den beiden oben genannten Gruppen beeinflusst und geprägt. Betrachtet man den Einfluss von Sprach- und Kommunikationsentscheidungen auf die externe Kommunikation im Rahmen der Projektarbeit, so kann man nach Aussage der Befragten auch feststellen, dass es einen wichtigen Zusammenhang zwischen der externen Kommunikation sowie der Qualität der Arbeit und der Projektarbeit im Allgemeinen gibt. Es kann also festgestellt werden, dass Kommunikationsentscheidungen bezüglich der externen Kommunikation den Erfolg oder Misserfolg der Projektarbeit beeinflussen können. Wie präsent die verschiedenen Aspekte des Forschungsergebnisses in Abbildung 1 in den Köpfen der Interviewpartner sind kann an der Häufigkeit ihrer Nennung gesehen werden. Der moderierende oder vermittelnde Faktor „Sprachniveau“ sowie die „Strukturen beim Partner“ wurden besonders häufig und von allen Interviewteilnehmern genannt. Bei der Codierung der Interviews kamen besonders häufig das Verständnis und die Effizienz der externen Kommunikation zur Sprache, beides sind Komponenten, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Durch die Erstellung von Beobachtungsprotokollen konnten die in den Interviews getätigten Aussagen mit realen Kommunikationssituationen verglichen werden und somit wurde überprüft, ob die Wahrnehmungen der Interviewteilnehmer die Realität widerspiegelt. Die in dieser Arbeit vorgestellten Einflussfaktoren auf die externe Kommunikation haben sich in zunächst als sehr linear dargestellt. In Realität sind sie jedoch eher zirkulär und miteinander verbunden. Es lässt sich sagen, dass die Sprach- und Kommunikationsentscheidungen (geplante/bewusste Einflussfaktoren) und gleichzeitig moderierende/vermittelnde Faktoren (ungeplante/unbewusste Faktoren)

Auswirkungen auf bestimmte Komponenten/Aspekte der externen Kommunikation haben und somit die gesamte externe Kommunikation beeinflussen. Gleichzeitig beeinflussen und bedingen sich die moderierenden/vermittelnden Faktoren und die Sprach- und Kommunikationsentscheidungen gegenseitig.

4.4 Diskussion und Relativierung der Ergebnisse

Bei einer Betrachtung der Ergebnisse der Interviews und der Beobachtungsprotokolle müssen die Ergebnisse zumindest teilweise relativiert werden, da sie keinen Allgemeingültigkeitsanspruch haben. Obwohl bei der Auswahl der Interviewpartner auf eine möglichst große Vielfalt an Geschlecht, Berufserfahrung und Arbeitsbereichen geachtet wurde, sind alle Interviewpartner von der gleichen Arbeitskultur bei sequa geprägt und arbeiten eng miteinander zusammen. Die Häufigkeit der Erwähnung bestimmter Auswirkungen gibt einen ersten Hinweis auf die Präsenz der Themen in den Köpfen der Interviewteilnehmer, aber mindestens genauso wichtig ist, wie viele der Interviewteilnehmer das Thema überhaupt erwähnen. Es muss bedacht werden, dass die Ergebnisse aufgrund der Kodierung der Interviews und anderer gerade erwähnter Herausforderungen leicht verfälscht werden könnten.

Nichtsdestotrotz bleiben alle Ergebnisse relevant; idealerweise müsste eine solche Forschung in größerem Maßstab angelegt und mit einer quantitativen Studie gekoppelt werden. Dies würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

In einem Arbeitskontext wie dem von sequa ist die Ausbildung interkultureller Kompetenz entscheidend, um mit Vertretern vieler verschiedener Kulturen angemessen kommunizieren zu können. Dies wird sowohl durch die Interviews als auch durch die in Kapitel 2.2 und 2.3 erläuterten Fakten bestätigt. Einige der in Kapitel 2.3 genannten Systeme zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei den Mitarbeitern wurden auch in den Interviews erwähnt, aber nur wenige sind tatsächlich im Unternehmen angekommen und werden umgesetzt. Vielmehr scheint es, dass auf die bereits vorhandenen Erfahrungen der Mitarbeiter zurückgegriffen wird und vor allem der Austausch mit Kollegen zur Entwicklung der notwendigen Kompetenzen beiträgt. Eine Sprachpolitik gibt es bei sequa nicht, was unter Umständen an der Vielzahl der unterschiedlichen Projekte liegt. Die Kommunikation selbst scheint für viele der Projektleiter noch sehr ungeplant zu sein. Abgesehen von grundsätzlichen Entscheidungen über Sprache und Kommunikationswege wird wenig über die möglichen

Auswirkungen der Entscheidungen nachgedacht. Sicherlich wäre es hilfreich, wenn die Mitarbeiter sich der Möglichkeiten von Sprache und Kommunikation bewusst wären und somit persönlichen Stress vermeiden, die Hierarchie beeinflussen und die Beziehung zu den Partnern aktiver gestalten könnten. Dies setzt jedoch entsprechende Kenntnisse voraus, die durch regelmäßige Schulungen und Kurse oder allgemeine Sensibilisierungsmaßnahmen erreicht werden könnten. Geschieht dies nicht, verbleibt die Kommunikation auf dem bisherigen Niveau.

5 Fazit

Zusammenfassend kann die Hauptfrage dieser Arbeit, welchen Einfluss die Sprach- und Kommunikationsentscheidungen auf die externe Kommunikation in international tätigen Organisationen haben, wie folgt beantwortet werden:

Der Einfluss der Sprach- und Kommunikationsentscheidungen kann in der externen Kommunikation auf mehreren Ebenen gefunden werden, die in dieser Arbeit als Komponenten oder Einflussfaktoren bezeichnet werden. Die wichtigsten dieser Ebenen sind Verständnis, Effizienz, Beziehung zum Partner, persönlicher Stress und Unbehagen, Sicherheit, Effektivität, Fairness, aber auch Ausgrenzung und Wahrnehmung von Professionalität. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Kommunikationsentscheidungen selten allein getroffen werden, sondern dass eine große Anzahl von moderierenden Faktoren ebenfalls eine Art von Entscheidung darstellt, wenn auch ungeplant oder unbewusst. Über die Interviews wurden zehn verschiedene moderierende Faktoren isoliert: Sprachniveau, Strukturen beim Partner, Erwartungen des Partners/der Teilnehmer an der Situation, persönlicher Hintergrund der Personen, interkulturelle Sensibilität, (geografische) Entfernung, unterschiedliche Arbeitsmethoden, Unternehmensrichtlinien (Sprachpolitik, Regeln, Richtlinien), Anzahl der Teilnehmer an der Kommunikationssituation, Lärm. Diese zehn Faktoren stellen nur einen Ausschnitt der in der Realität vorkommenden Faktoren dar, scheinen aber für die Projektleiter von sequa am wichtigsten zu sein. Diese Wahrnehmung spiegelt sich auch in den Beobachtungsprotokollen wider. Die Ergebnisse sind die Resultate von fünf halbstrukturierten Interviews sowie sechs teilnehmenden Beobachtungen, die im Mai 2022 durchgeführt wurden.

Es ist schwieriger, die positiven Auswirkungen auf die externe Kommunikation zu erkennen als die negativen, da letztere leichter wahrnehmbar sind. Aber auch Lösungen für die negativen Auswirkungen von Kommunikationsentscheidungen wurden in dieser Arbeit zusammengefasst und entwickelt. Die Überlegungen der sequa-Mitarbeiter setzen auf zwei Ebenen an: Zum einen kann auf die geplanten/bewussten Einflussfaktoren auf die externe Kommunikation eingewirkt werden, z.B. durch aktive, projektvorbereitende Festlegung von Sprache, Kommunikationskanälen und Häufigkeit des Kontaktes. Auf der anderen Seite können die ungeplanten/unbewussten Faktoren gestaltet werden. Genauere Erläuterungen können im Hauptteil der Masterarbeit in Kapitel 4.3.4 nachgelesen werden.

Die Interviewteilnehmer scheinen mit dem Prozess und dem Management der externen Kommunikation bei sequa sehr zufrieden zu sein. Die Art und Weise des Umgangs mit Kommunikation und auch die Entscheidungen über Kommunikation werden überwiegend reaktiv und der jeweiligen Situation angepasst getroffen. Es werden einige Vorkehrungen getroffen, um Problemen vorzubeugen, aber der Großteil der Herausforderungen wird aus der Situation heraus gelöst. Dies ist ein sehr pragmatischer Ansatz, der sich auch in Steins Aussage widerspiegelt, die erfolgreiche Kommunikation prägnant und auch etwas grundsätzlich als eine Kommunikation zusammenfasst, an deren Ende man sich versteht. „Dass man weiß, was der eine meint und was der andere meint und dass man ein gemeinsames Verständnis davon hat.“ (Stein 04:05 - 04:56)

Dass externe Kommunikation mit dieser Haltung irgendwie funktionieren kann, wurde bereits in den Interviews festgestellt. Jedoch würde ein ausgeprägtes Bewusstsein für Faktoren, die die Kommunikation beeinflussen, einige Vorteile mit sich bringen. Es würde Mitarbeitende in Unternehmen dazu befähigen, aktive und zielgerichtete Kommunikationsentscheidungen zu treffen, welche es ermöglichen, externe Kommunikation systematisch zu steuern und zu eigenem Gunsten zu beeinflussen. Die gesamte Projektarbeit könnte somit über die Kommunikation erfolgreicher gestaltet werden.

Bibliographie

- Bannenberg, Ann-Kristin (2011): Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft: Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand der Automobil- und Zuliefererindustrie. Kassel, Germany: Kassel University Press.
- Barmeyer, Christoph (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht Publishing.
- Goffman, Erving (1959): "The Presentation of Self in Everyday Life". From *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: The Overlook Press, 17-25.
- Haugen, E. (1959): 'Planning for a standard language in Norway', *Anthropological Linguistics*, 1(3).
- Hua, Zhu (2019): *Exploring Intercultural Communication: Language in Action*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Jackson, Jane (2019): *Introducing Language and Intercultural Communication* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351059275>.
- Kapur, Radhika. (2018): *Organizational Communication*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323691489_Organizational_Communication (last accessed on 23.07.2022)
- Krauss, R.M. and Fussell, S.R. (1996): Social Psychological Models of Interpersonal Communication. In: Higgins, E.T. and Kruglanski, A., Eds., *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles*, Guilford, New York, 655-701.
- Krystek, Ulrich; Eberhard Zur (1997): *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin/Heidelberg: Springer publishing.
- Lave, J. (1991): Situating learning in communities of practice. *Perspectives on socially shared cognition*, 2, 63-82.
- Littlejohn, Stephen W. (1992): *Theories of Human Communication*, 4. ed., Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2016): *Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, mit Abbildungen und Grafiken. Stuttgart, Deutschland: J.B. Metzler.
- Mahili, I. (2014): 'It's pretty simple and in Greek...': Global and local languages in the Greek corporate setting. *Multilingua*, 33(1-2), 117-146.
- Mayring, Phillip (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38.

- Röhner J.; Schütz A. (2012): Klassische Kommunikationstheorien und -modelle. In: Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie. Wiesbaden, Deutschland: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1_2.
- Ruiz, Richard (1984): Orientations in language planning, NABE Journal, vol. 8, no. 2, pp. 15-34. <https://doi.org/10.1080/08855072.1984.10668464>.
- sequa gGmbH (2021b): Wir über uns, sequa, [online] <https://www.sequa.de/sequa/wir-ueber-uns/> [last accessed on 01.07.2022].
- sequa gGmbH, (2021): Organisation, sequa, [online] <https://www.sequa.de/sequa/organisation/> [last accessed on 19.07.2022].
- sequa gGmbH (2021a): Kompetenzen, sequa, [online] <https://www.sequa.de/sequa/kompetenzen/> [last accessed on 03.07.2022].
- sequa gGmbH (2021b): Kunden, sequa, [online] <https://www.sequa.de/sequa/kunden/> [last accessed on 19.07.2022].
- sequa gGmbH (2020): Unternehmensstrategie 2020-2024. Bonn, Deutschland: sequa gGmbH.
- sequa gGmbH (2021c): sequa Code of Business Conduct ("code"). Bonn, Deutschland: sequa gGmbH.
- Spolsky, B. (2003): Language Policy (Key Topics in Sociolinguistics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511615245.
- Thomas, C.A. (2007): Language Policy in Multilingual Organizations. Working Papers in Educational Linguistics, 22, 81-104. Abgerufen von <https://repository.upenn.edu/wpel/vol22/iss1/5>.
- Weigand, Gabriele; Hess, Remi (2007): Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen. Germany: Campus publishing.