

Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management and Law

Master Thesis

## **Language Use and Management in International Organizations**

### **The experience of agents of the non-profit development agency sequa gGmbH**

Author: Sophia Stobbe

Tutor of master thesis: Prof. Dr. Thomas Johnen

České Budějovice 2022

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA IN ČESKÉ BUDĚJOVICE  
Faculty of Economics  
Academic year: 2021/2022

**ASSIGNMENT OF DIPLOMA THESIS**  
(project, art work, art performance)

Name and surname: Sophia STOBBE  
Personal number: E200311  
Study programme: N6237 Regional and European Project Management  
Branch:  
Work topic: Language Use and Management in international organisations. The experience of agents of the non-profit development agency SEQUA gGMBH.  
Assigning department: Department of Regional Management and Law

**Theses guidelines**

**Objective:**

The aim of the thesis is to define instruments and mechanisms of language use and management in internationally active organizations. The main focus will be put on non-profit organizations and their internal as well as external language strategies.

**Methodological approach:**

The theoretical part of the thesis will provide definitions, historical background, and general theories of language use and management. In the empirical part, the language policies, use, and management of SEQUA gGmbH, will be analyzed. An overview of the language handling in the firm will be put together through interviews with agents from different projects and areas within the organization. These findings are to be compared to the theoretical findings in order to assess the situation.

**Framework structure:**

1. Introduction. Objectives.
2. Review of literature.
3. Methods.
4. Results, potentially discussion.
5. Conclusion.
- X. References
- X. List of Annexes (if any)
- X. Annexes

Extent of work report: 50 – 60 pages  
Extent of graphics content: As necessary  
Form processing of diploma thesis: printed  
Language of elaboration: English

**Recommended resources:**

Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Eds.), *Gabler-Lehrbuch. Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2nd ed., pp. 413-436). Wiesbaden: Gabler.

Bührig, K. & Meyer, B. (2015). La pratique multilingue, les régimes linguistiques et la culture traductionnelle dans des hôpitaux allemands. *Langage et société*, 153, 75-90.

Hauschildt, J. (2001). *Unternehmenssprachen oder Company Language?: Zur Einführung einer einheitlichen Sprache in global tätigen Unternehmen*. Kiel: Inst. f. Betriebswirtschaftslehre.

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.

Sherman, T., & Nekvapil, J. (Eds.). (2018). *English in Business and Commerce: Interactions and Policies*. Berlin/Boston: De Gruyter Mouton.

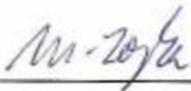
Supervisors of diploma thesis: **prof. Dr. Thomas Johnen**

Date of assignment of diploma thesis: **December 1, 2021**

Submission deadline of diploma thesis: **August 15, 2022**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
Dean

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

  
doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc.  
Head of Department

In České Budějovice January 27, 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 read 'Stella', written over a horizontal dotted line.

**Keywords:** language and communication decisions, intercultural communication, external communication, international organization, NGO

### **Abstract in English**

This master thesis aims to show what influence language and communication decisions have on external communication in internationally operating organizations. The research was done on the example of sequa gGmbH in Bonn, a non-profit development organization. To this end, information was first collected from secondary literature and, in a second part, influencing factors and areas of influence were identified and analyzed through interviews and observation protocols. In order to obtain the data needed, it was natural to conduct qualitative, guided interviews. Since as much flexibility as possible was to be maintained in the conversation with the interview partners without running the risk of straying from the topic, semi-structured interviews were chosen.

Two groups of influencing factors were identified: language and communication decisions and potential moderating/mediating factors. These can be further subdivided into more detailed aspects (see chapter 4.3) and have an influence on different areas of external communication. The two groups of influencing factors are partly interdependent. Also in an additional chapter, ways of dealing with negative effects on external communication were elaborated and presented.

Conclusions can be drawn through this work on the important role of communication in internationally operating companies, using sequa gGmbH as an example. A strong awareness of the factors that influence communication is central. It enables employees in internationally active companies to make active, goal-oriented communication decisions that permit them to control external communication systematically and to influence it to their own advantage. The entire project work can thus be made more successful through communication.

**Klíčová slova:** jazyková a komunikační rozhodnutí, interkulturní komunikace, externí komunikace, mezinárodní organizace, nevládní organizace.

### **Abstract in Czech**

Cílem této diplomové práce je ukázat, jaký vliv mají jazyková a komunikační rozhodnutí na externí komunikaci v mezinárodně působících organizacích. Výzkum byl proveden na příkladu neziskové rozvojové organizace Sequa gGmbH sídlící v Bonnu.

Za tímto účelem byly nejprve shromážděny informace ze sekundární literatury a v druhé části byly prostřednictvím rozhovorů a protokolů o pozorování identifikovány a analyzovány ovlivňující faktory a oblasti vlivu. Pro získání potřebných údajů bylo přirozené provést kvalitativní řízený rozhovor. Protože bylo třeba zachovat co největší flexibilitu v rozhovoru s partnery, aniž by hrozilo riziko odklonu od tématu, byla zvolena polostrukturovaná interview.

Byli identifikovány dvě skupiny ovlivňujících faktorů. První jsou jazyková a komunikační rozhodnutí a druhé moderující/zprostředkující faktory. Ty lze dále rozdělit na podrobnější aspekty (viz kapitola 4.3) a mají vliv na různé oblasti vnější komunikace. Obě skupiny ovlivňujících faktorů jsou částečně vzájemně závislé. V doplňující kapitole byly

také rozpracovány a představeny způsoby řešení negativních vlivů na externí komunikaci.

Na příkladu společnosti sequa gGmbH lze vyvodit závěry o důležité roli komunikace v mezinárodně působících společnostech. Zásadní význam má silné povědomí o faktorech, které zaměstnancům mezinárodně působících společností umožňují činit aktivní a cílevědomá rozhodnutí. Díky nim mohou vnější komunikaci systematicky řídit a ovlivňovat ji ve svůj prospěch. Celá projektová práce tak může být díky efektivnější komunikaci úspěšnější.

**Mots clés:** language and communication decisions, intercultural communication, external communication, international organization, NGO

#### **Abstract in French**

Ce mémoire de master a pour objectif de montrer quelle influence les décisions en matière de langue et de communication ont sur la communication externe dans les organisations opérant à l'échelle internationale. La recherche a été effectuée sur l'exemple de sequa gGmbH à Bonn, une organisation de développement à but non lucratif. À cette fin, des informations ont été collectées dans un premier temps par l'étude de la littérature secondaire tandis que, dans un deuxième temps, des entretiens et protocoles d'observation permirent d'identifier et d'analyser par quels facteurs et dans quels domaines ces décisions exercent une influence. Afin d'obtenir les données nécessaires, il était naturel de mener des études qualitatives par entretien semi-guidés. Comme il fallait conserver le plus de souplesse possible dans la conversation avec les interlocuteurs sans risquer de s'écarter du sujet, le choix s'est porté sur des entretiens semi-structurés.

Deux groupes de facteurs d'influence ont été identifiés : les choix linguistiques et les facteurs modérateurs/médiateurs. Ces derniers peuvent être subdivisés en aspects plus détaillés (voir chapitre 4.3) et ont une influence sur différents domaines de la communication externe. Les deux groupes de facteurs d'influence sont en partie interdépendants. Dans un autre chapitre, des moyens de gérer les effets négatifs sur la communication externe ont été élaborés et présentés.

Ce travail effectué sur l'exemple de la sequa gGmbH permet de tirer des conclusions concernant le rôle important de la communication dans les entreprises opérant à l'échelle internationale. Il est en effet essentiel d'être conscient des facteurs qui influencent la communication. Cela permet aux salariés des entreprises de prendre des décisions actives et ciblées en matière de communication, ce qui leur permet de gérer la communication externe de manière systématique et de l'influencer en leur faveur. L'ensemble du travail de projet peut ainsi être réalisé avec plus de succès par le biais de la communication.

## **Acknowledgement**

I would like to thank my family and all the loved ones in my life for their support throughout my studies.

Thank you Mama for your support throughout my frequent moves and your ability to make the best out of every student room, for being there for me day and night. Without your encouragement I would probably never have finished this thesis.

Simon, I am infinitely grateful for your knowledge, your humor, your help and visits to the various study cities. You have made many days a lot better for me and it is so comforting to know that I can count on your support.

And finally, Tomáš. Thanks for listening, discussing this work, for your encouraging words and suggestions. Your input and support have made such a difference.

## Table of contents

Introduction and objective of the thesis.....	1
1 Definition and clarification of terms .....	3
1.1 Language .....	3
1.2 Interculturality .....	3
2 Human communication.....	6
2.1 Communication theories.....	6
2.2 Intercultural communication .....	10
2.3 Developing intercultural interaction competence in organizations .....	12
3 Language management in international organizations .....	15
3.1 Language and communication in the workplace .....	17
3.2 Language policy in organizations .....	19
3.2.1 Definition of language policy .....	19
3.2.2 Language policy in international organizations .....	21
4 Analysis.....	25
4.1 Background - sequa gmbH.....	25
4.2 Research methods.....	27
4.2.1 The interviews .....	27
4.2.2 The participatory observation.....	31
4.3 The results.....	33
4.3.1 Language and communication decisions .....	36
4.3.2 Moderating and mediating factors .....	36
4.3.3 Components/aspects of external communication.....	38
4.3.3.1 Comprehension .....	39
4.3.3.2 Efficiency .....	39
4.3.3.3 Relationship with the partner .....	40
4.3.3.4 Stress of discomfort .....	41
4.3.3.5 Safety.....	42
4.3.3.6 Hierarchy .....	44
4.3.3.7 Effectiveness .....	45
4.3.3.8 Fairness .....	47
4.3.3.9 Exclusion.....	48
4.3.3.10 Perception of professionalism .....	49
4.3.4 Practical approaches to solutions .....	51
4.3.4.1 Solutions for unplanned influencing factors: moderating/mediating factors ....	51

4.3.4.2 Solutions for planned influencing factors: language and communication decisions.....	54
4.4 Discussion and relativization of the results .....	54
5 Conclusion .....	58
References.....	60
List of Annexes .....	I
Annex .....	II

## List of tables

Table 1: Language, geographical domains and users (Thomas 2007, p. 84).....	22
Table 2: Types of corporate languages at sequa, adapted after Thomas 2007, p. 84.....	23
Table 3: Transcription guidelines .....	30
Table 4: Importance of the results according to their occurrence .....	35

## List of figures

Figure 1: Overview intercultural competences, own translation (cf. Lüsebrink 2016, p. 9).....	14
Figure 2: Summary of the research results .....	33
Figure 3: The interconnection between language/communication decisions and external communication .....	55
Figure 4: Influence of language and communication decisions on external communication ....	56

## List of abbreviations

Abbreviation	German Name	English Name
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.	Confederation of German Employers' Associations e. V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.	Federal Association of German Industry e. V.
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung	Federal Institute for Vocational Education and Training
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	Federal Ministry of Economics and Climate Protection
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development
CCL	-	Common corporate language
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V.	Association of German Chambers of Industry and Commerce e. V.
EU	Europäische Union	European Union
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	German Society for International Cooperation
NGO	-	Non Governmental Organization
PCL	-	Parent Company Language
PM	Projektmanager	Project Manager
UNIDO	-	United Nations Industrial Development Organization
UNOPS	-	United Nations Office for Project Services
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks	German Confederation of Skilled Crafts

## **Introduction and objective of the thesis**

In an increasingly globalized world, not only the changes in the fields of politics, culture and economy bring new opportunities, but also the emerging links between individuals, societies and businesses. The role of communication is constantly increasing, and it is urgent to continuously develop new strategies for new communication scenarios.

While in private life this often happens subconsciously via the existing national language as well as the personal habitus, in the workplace, and especially in the international workplace, it can be more complicated. As soon as people with different cultural backgrounds meet, divergent communication styles and possibly languages also collide. It is then in the hands of the company or the individuals to find a way to deal with this. It is assumed that the influence of language is immediate and must not be underestimated in any case.

For this reason, this paper will answer the following research question to analyze the real impact of language choices and communication style in internationally operating companies: What influence do language and communication decisions have on the external communication in internationally operating organizations?

Literature on this exact topic is scarce, but in most monographs and articles on communication and language there are chapters on the influence of communication choices. In this thesis, much reliance has been placed on the definitions and research of Lüsebrink, such as his 2016 monograph "Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer." Also relevant to this thesis is the work "Exploring Intercultural Communication: Language in Action" by Zhu Hua (2019). Ulrich Krystek has already dealt with the topic of internationalization, including the role of communication in his monograph "Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung" in 1997. The topic of language policy has already been successfully presented by B. Spolsky in a scientific article in 2003. (Spolsky 2003) For the analysis of interviews, Phillip Mayring can be referred to. His work "Qualitative Inhaltsanalyse" from 2015 provides important knowledge. Weigland and Hess (2007) also offer important points of orientation for working with observation protocols in their work "Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen".

At the beginning of the work, it is imperative to define the scope of the topic "external communication". Thus, active communication should be limited to oral and written communication. Passive communication, such as via websites, will not be dealt with, nor will standardized and non-standardized written and verbal communication about absences, illnesses, vacations.

The guiding question of the thesis will be analyzed on the example of sequa gGmbH in Bonn via expert interviews as well as via participatory observations which were made possible thanks to the completion of an internship in the company.

In the first theoretical part of the thesis, important information concerning the topic will be collected. Thus, in chapter 1, language and interculturality are defined. Subsequently, in chapter 2, a discussion of communication takes place. Here, too, a definition is given first. In subchapter 2.1 different communication theories are explained. Chapter 2.2 concentrates on intercultural communication and chapter 2.3 on the development of intercultural interaction competences. Chapter 3 then discusses language management, with a focus on internationally operating organizations. Particular attention is paid to language in the workplace and language policy.

In the second, practical part of the thesis, the company sequa is introduced (chapter 4.1) and the methodology of the thesis is explained (chapter 4.2). Subsequently, in chapter 4.3 the results of the research are presented and interpreted. Afterwards, in chapter 4.4. these results are discussed and also critically examined. Chapter 5 contains a conclusion of the thesis.

# 1 Definition and clarification of terms

In order to make sure that the terms elementary for the understanding of the work are clear, the following two subchapters will define the essential terms necessary for a good comprehension of this work.

## 1.1 Language

Language is ubiquitous in our society and an important part of the communication process. It fulfills several functions, from the exchange of information to cognitive, affective and epistemic functions. The meaning of the word *language* can be interpreted in three different ways. Both German and English have a single word for these three meanings, but French breaks it down more precisely. The so-called *faculté du langage* is the ability of humans to speak, the *langue* describes the language as a single language, thus somewhat more concretely. Finally, *parole* is the realization of language in communication situations. Since ancient times, language has been one of the fundamental knowledge areas that delineate humans from all other living beings. (cf. Glück 2018) Language is the most articulated type of human communication and consists of a system of vocabulary and grammar. In this work, language is understood as a part of communication as a whole and comprises *language*, *faculté du langage* and *langue*.

## 1.2 Interculturality

When dealing with internationally operating companies, it can be assumed that interculturality plays a central role in everyday business life. In order to write this thesis, a clarification of the term interculturality must first take place, since the characterization of such contacts among cultures remains controversial.

*Interculturality*, *transculturality* and *multiculturalism* are terms that are firmly anchored in common usage, but a critical examination of them is absolutely necessary from a cultural-theoretical point of view. According to Wolfgang Welsch, the idea of interculturality is based on an outdated concept of culture, which describes cultures as islands. Moreover, interculturality usually understands culture as national culture. In reality, the concept of culture describes much more than just belonging to a national culture, namely, for example, also belonging to a social or social class. This is, after

Welsch, not taken into consideration when talking about interculturality. The concept of multiculturalism is also not the most modern and should be applied thoughtfully. According to Welsch, therefore, a concept must be designed which starts from a new understanding of culture adapted to the diversity and mobility of society. At this point he proposes the term *transculturality*. (cf. Welsch 1995)

While Welsch's criticism of the concept of interculturality is quite plausible, it is nevertheless rarely applied in cultural studies. In this work, too, the concept of interculturality, and thus at the same time intercultural communication, will be retained. We will take a more open approach to the concept of interculturality as explained in the following paragraphs.

The designation of the encounter of cultures as a kind of "interrelation" is not wrong in itself. However, in no case should we assume two or more closed worlds, i.e., not an outdated concept of culture, but a modern one adapted to today's political and social situation. The term "interculturality" seems to be used in a slightly simplified way, especially because of its self-evident use and its noticeable presence, but also because of its many years of relevance. In this thesis, an application of interculturality is based on a differentiated concept of culture. When the latter itself is considered, it is inevitable to come across the most diverse definitions. Traditional concepts of culture, like the one according to Herder, have become untenable today, for he describes cultures as marbles in his work "Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit". (cf. Irmischer/Herder 2021) New concepts have emerged instead. A rather broad definition of the term was established by Christoph Barmeyer. He describes culture as a "learned orientation and reference system of values, practices, and artifacts that is collectively lived and handed down by members of a particular group or society and distinguishes them from members of other groups and societies." (Barmeyer 2012, p. 95)

*Interculturality* is understood to mean the points of friction that always occur as soon as groups with divergent knowledge and beliefs, different laws, customs or different social positions as well as different habits and life experiences meet. In intercultural encounters, people with very different horizons of experience come together.

Interculturality in organizations does not only arise from existing possible multinationalism or business with other countries but already starts when colleagues of

one nationality meet. The latter, because of their upbringing, influence, way of life and much more, already possess different cultures, that is, according to Barmeyer, values, practices and artifacts that distinguish them from members of other groups. (cf. Barmeyer 2012, p. 97) It can also be assumed that intercultural encounters are quantitatively more frequent in everyday work than international ones. This is why the subject is quite important for this thesis. Depending on the size of the definition of culture and interculturality set by the respective scholar, a wide variety of aspects are considered.

In this work, culture is understood as a system of rules and habits that guide the coexistence and behavior of human collectives. Interculturality is therefore the encounter of individuals with precisely these very diverse cultures.

Intercultural communication, as can be seen from the above definitions, is confronted with more problems than "just" the language of communication and therefore needs to be addressed constantly in firms and organizations.

## **2 Human communication**

The definition of communication is also, not unlike interculturality, culture and language, a point of disagreement in almost all disciplines. Reasons for this could be the diversity and mutability of communication, which make it impossible to capture the idea in only one universally valid description. (cf. Kraus; Fussell 1996, p. 7) All agree that the concept involves the transmission of information. (cf. M. Ant et al 2014, p. 26) In today's world, communication has more and more the demand of efficiency. Information should be transmitted quickly and directly, because time is closely connected with cost. There are two ways of exchanging information: Intrapersonal or interpersonal. (cf. M. Ant et al 2014, p. 26) The former describes communication within an individual, such as thinking or talking to oneself, while interpersonal communication describes communication between two or more individuals. Communication between several individuals does not necessarily take the form of dialogues, but also includes monologues, media communication and time-shifted communication. (cf. M. Ant et al 2014, p. 26) Littlejohn (1994) distinguishes four levels of communication: interpersonal, group, organizational and mass communication. It is important to see these not as types of communication but as levels. The levels are not very different but only refer to the context of the interaction (Littlejohn 1994, p. 17). Furthermore, a distinction can be made between verbal and non-verbal communication and the former can be further divided into spoken and written language.

### **2.1 Communication theories**

When dealing with communication, one quickly encounters various communication theories, scientific attempts to explain the description of communication. When approaching the topic of communication from a psychological point of view, four different groups of communication models can be distinguished: The so-called encoder/decoder models, intentionalist models, perspective-taking models, and dialogic models. (cf. Krauss, Fussell 1996, p. 6) These were defined by Robert M. Krauss and Susan R. Fussell and differ in their assignment of the meaning or significance of communication. In encoder/decoder models, the meaning of the communication is part of the message, it is encoded by a code and must be decoded by the receiver. In intentionalist models, the meaning lies in the speaker's desire to convey what is "meant"

to a counterpart. Perspective models define the meaning of communication depending on the perspective of the receiver, aiming at putting one person into the other. In the case of the Dialogic Model, the meaning of communication is part of the joint activity between sender and receiver to construct a shared reality. (cf. Krauss; Fussell 1996, p. 7)

One of the best-known communication models is that of Shannon and Weaver, which is the prime example of an encoder/decoder model. It represents a process between sender and addressee, each participating in the communication process through a medium. The sender selects a message and encodes it using their own experiences, attitudes, cultural backgrounds, and more. The message is then transmitted over a channel, received by the receiver, and decoded again. It becomes problematic if the message is exposed to so-called interference during this entire process or if there are different reservoirs for encoding and decoding on the sender and receiver side. This can make it difficult to transmit information. (cf. Röhner; Schütz 2016, p. 21) Interculturality, as it was explained in chapter 1.2, plays an immediate role in this communication scenario.

One communication model developed for practical use is that of Schulz von Thun, who views human communication from four perspectives. According to this, a statement can contain four messages: a factual content, a self-revelation, a relationship statement and an appeal on the part of both the speaker and the receiver. Depending on which of the four perspectives the communication participants focus on, they interpret the statements accordingly. (cf. Röhner; Schütz 2016, p. 26) This model can also be classified in the encoder/decoder models.

The primary goal in communication situations is to make the latter successful. In this work, "successful communication" is understood to mean communication that allows all participants to come out of the situation with the maximum amount of understanding and information. Carl Rogers described in his work "The client-centered conversational psychotherapy" in 1991 rules for successful communication. His basic assumption is that every individual strives for autonomy and self-realization. In order to respect this desire, communication must be adapted with the help of three characteristics. First of all, the psychologist names empathy as an important component, i.e., putting oneself in the

place of the others involved in the communication. Also, a congruence, a transparent, genuine care with the others as well as an emotional positive appreciation are necessary. (cf. Rogers, Dorfman 1997)

It is particularly interesting to consider human communication in combination with intercultural interactions. For this purpose, the key properties of communication can be described in more detail.

First of all, communication must be considered as a process (1), i.e., as a set of elements that work together in an interrelated and interdependent way to achieve a goal. The whole process of communication has no end and no beginning, since both future and past interactions are constantly involved in the process. In intercultural interaction situations, especially the past of the participants has a great influence on the communication. Depending on how people have grown up and lived, what values and opinions they hold (all of which can be described as interference according to Shannon and Weaver's model of communication), communication works differently. (cf. Rogers, Dorfman 1997)

A second key property of communication is that communication is seen as dynamic (2), that is, in constant motion and change. This makes it so difficult to exhibit a universal definition or description and results in a constantly changing field of research. Intercultural communication behaves the same way and is accordingly unique. Communication is interactive and transactive. This means that it (usually) takes place between more than one participant. Exceptions are intrapersonal communication, also called self-talk. The term transactive means that the process goes in at least two directions. Both the sender and the receiver receive, send, and interpret messages. (cf. Rogers, Dorfman 1997)

Communication is symbolic (3). The messages that are sent are packaged in speech, gestures, or other nonverbal forms of communication and stand for something. According to Neuliep, it is an "arbitrarily selected and learned stimulus that represents something else" (Neuliep, 2012, p. 12). The symbols needed for understanding must be learned. This happens actively and subconsciously, but differs depending on geographical, cultural, linguistic, historical and many other characteristics.

We can also note the intentionality and at the same time unintentionality of language (4). Intentional is the clear meaning of what is said, unintentional depends much on the interpretation of the communication participants. Communication is both, in every process there is both the intentional or actively said and the hidden meaning, which is decoded or interpreted by the receiver and sent by the sender intentionally or unintentionally. Communication is situated (5), contextual (6) and pervasive (7), meaning that it takes place within a particular context or environment at all times. It is impossible not to communicate, because everything that is done, said or not done and not said has a meaning. (cf. Neuliep 2012)

Very important to mention is the power that communication has, gives or takes. Depending on the peculiarities of the participants in the conversation, it is decided which language or dialect is used, who speaks longer and much more. This is why it is so much more difficult to establish successful communication in intercultural situations, as the latter is strongly influenced by different power relations or understandings. (Jackson 2019)

In this paper, the focus is on what is referred to as "external" communication as a distinction from internal communication. Goffmann (1959) already distinguished between these types of communication in 1959 but called them *front stage* and *back stage* communication. He alluded to a company as a kind of theater, in which front stage communication resembled performances on stage. These include communication with audiences such as customers, clients, external partners and many more. Back stage communication, on the other hand, corresponds to internal communication, i.e., communication that takes place within the company. (cf. Goffman 1959, p. 17-25) Mahili (2014) distinguishes between "official" and "unofficial" duties. What is interesting here is the connection that is immediately made between communication and language. Ifigenia Mahili states that language choices depend on duties, posts and professional expertise. The distinction of communication into this dichotomy is helpful to define the communication needs of the employees of a company. (cf. Mahili 2014)

Communication theories include all theories that represent attempts to understand the communication process. Since there is no general consensus on what constitutes a communication theory, there are countless approaches. (cf. Littlejohn 1992, p. 2)

However, the genres remain the same, which can be divided into 5 labels and illuminate the existing commonalities and differences of the theories. A distinction is made between structural and functional, cognitive, and behavioral, interactional and conventional, interpretative as well as critical theories. (cf. Littlejohn 1992, p. 13 et seq.)

Structuralism emphasizes the organization of language and social systems whereas functionalism concentrates on the ways in which organized systems work. However, they have in common their belief in real functioning structures outside the observing person as well as the fact that they emphasize synchronicity over diachrony. This in turn means that they tend to accentuate generalizations about structures that are considered (almost) invariant. Structural and functional communication theories see communication as a process in which language is used to convey information. Cognitive and behavioral theories perceive communication as a mode of human behavior, thought processes, and bionerual functioning. Language, including language decisions and large parts of communication, is therefore beyond the control of the individual. Interactional and conventional theories see communication as an elementary part of our society. Social structures and functions are products of interaction, not influencing factors. Language and communication as a form of interaction thus condition society. Theories that can be classified under the label "interpretive" see communication as a factor that creates the reality in which the individual lives. Moreover, through communication, every experience is interpreted. Critical theory is concerned with the conflict of interests in society and with the dominance and hierarchy that communication implies. It deals with topics such as "system theory", the "theories of signs and language", "theories of discourse", those of message production, message reception and processing as well as theories of "social and cultural reality" and "critical theories". (cf. Littlejohn 1992, p. 13 et seq.)

## **2.2 Intercultural communication**

"Intercultural communication aims at the communicative dimension of relations between members of different cultures, on a verbal, nonverbal and medial level" (Lüsebrink 2016, p. 17) - this is how Hans-Jürgen Lüsebrink defines it in his bibliography "Interkulturelle Kommunikation - Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer".

As shown in the previous chapters, both interculturality and communication are highly complex processes that inevitably come together in certain situations. As a scientific discipline, intercultural communication has been known since the 1960s. Originally developed in the United States and Canada, the emergence of a multicultural society there led to the need to deal scientifically with its consequences. In Europe, when the topic was introduced, the focus quickly turned to the fields of intercultural pedagogy and intercultural business communication. In the course of this master thesis and when dealing with the topic "Language Use and Management in International Organizations" it is fundamental to always keep intercultural communication in mind, as language, language needs and language management are closely interwoven with it.

This is very often the case in internationally operating companies, whether unconsciously or consciously. In order to react appropriately in such situations and to achieve successful results, it is important to deal with the concept of intercultural communication. Lüsebrink summarizes it as follows: Two people, one from culture C1 and the other from culture C2 meet. As explained in chapter 1.2, they have different attitudes, values, histories, languages, lexicons, speech acts, communication styles and verbal behavior. Both participants try to solve the intercultural communication situation that now arises by falling back on the behavioral patterns they are familiar with from their own culture. The resulting interpretations rarely correspond to the true situation and misunderstandings arise. Frustration, categorizations, stereotypes follow from these and it becomes more and more difficult to act neutrally and unreservedly in similar situations. (cf. Lüsebrink 2016, p. 53) The situation described above can be found in masses in business communication.

Language and intercultural communication are closely linked. In the business context, it is particularly important to be aware that there are different patterns in the realization of speech acts, i.e. the way requests, apologies, annoyance, disagreement, etc. are expressed. Rhetorical strategies may also vary. So, just knowing the foreign language is not enough to read the cultural codes and deal with them accordingly. (cf. Hua 2019, p. 59) Which language and communication decisions are made is also closely related to intercultural communication in terms of influence.

### **2.3 Developing intercultural interaction competence in organizations**

If we consider the challenges described in the previous chapter, the question arises as to how companies can successfully circumvent them. The development of intercultural competencies among employees is one such possibility. This can be done both actively and passively. The latter case occurs when the persons concerned are confronted with an unknown cultural situation and find coping mechanisms on their own from the contacts in order to shape the cultural encounter as positively as possible. An active development of intercultural competencies is very often indispensable and can take place in the company through seminars, intercultural training or exchange of experience. There is a general consensus that intercultural competence contributes to the success of intercultural communication and that the latter is an essential part of international business relations. The concept of "intercultural competence" is vaguely defined and difficult to outline in general terms. The various terms alone, such as "intercultural communication competence," "intercultural effectiveness," "intercultural awareness," and others, illustrate the multitude of interpretations and emphases. These inevitably influence the approach, which is why this work defines intercultural competence as the ability to cope with complex requirements in the field of interculturality through the use of certain psychosocial resources.

The mass of offers for learning intercultural competence has become almost unmanageable and very diverse in its approaches. For more than 50 years, this skill has become increasingly important and has established itself as an essential unique selling proposition whose optimization is often touted as effortless and rapid. However, the large number of very diverse cultures, as already explained in chapter 2.1, makes it impossible to develop a universally applicable, transferable concept. However, there are instruments and handouts to expand fields of competence. In addition to the "learning-by-doing" method, there are various approaches to promoting intercultural competence that are used primarily in the private sector. These include intercultural training, coaching and consulting. While these procedures cannot be described as inadequate per se, their structure and implementation must nevertheless be viewed critically. A simplification of the topics of "interculturality" and "intercultural communication" is tempting, as it allows for an initial understanding of the topic. However, the fact that

this understanding is insufficient and very superficial due to this simplification must be urgently considered.

The possession of intercultural competence, i.e., the combination of certain skills in dealing with people from other cultures, can determine the success or failure of intercultural encounters. (cf. Lüsebrink 2016, p. 8) Jürgen Lüsebrink defines intercultural competence as "the ability to deal with, communicate with, and understand foreign cultures and their members in an adequate manner that is appropriate to their value systems and communication styles" (Lüsebrink 2016, p. 8)

In a structural representation of these competencies for a better understanding, the distinction between affective, cognitive and behavioral competencies can be used. The former includes the willingness of an individual to change perspectives, while the cognitive skills cover general knowledge about other cultures and about communication. The third competence field describes the necessary behavior of an individual to make intercultural encounters successful. Among other things, a willingness to communicate and social skills are important. (cf. Straub 2007, p. 7 et seq.) While these competencies can be seen as a foundation, the term "intercultural competence" needs to be applied as carefully as that of "culture". Intercultural competence is also discontinuous, situation-dependent and, above all, culture-dependent. The acquisition of certain competencies can certainly serve as a foundation for communications and encounters with other cultures, but it is no guarantee for their success. Depending on the situation and culture, certain competencies are weighted more heavily than others. For example, are language skills even fundamental to intercultural communication? The increase in plurality in society, and thus also internally in companies, would call for an endless supply of training and learning opportunities to prepare employees for any contact with individuals from a different culture. In international companies with an unlimited number of partner countries and cultures, it is simply impossible and perhaps not even necessary to be prepared for every type of culture. Are the universal competencies enough to guarantee at least basic communication and cooperation? It is clear that the possibility of transferring the acquired knowledge must be central in order to give the participants in measures for the development of intercultural competence the best possible chances. Lüsebrink

(2016) developed a representation of intercultural competence using the example of the economic sector, in which he actually does not explicitly address language skills. However, one can classify these into the specialized knowledge, which, according to Lüsebrink (2016), is necessary in the foreign culture in order to be able to react appropriately (proactively) to peculiarities in advertising, market exploration, negotiation, correspondence and in other areas. In this context, language skills would not be counted as intercultural competencies. The two areas must therefore probably be combined additively in order to be able to appropriately shape intercultural (and thus also international communication) situations.

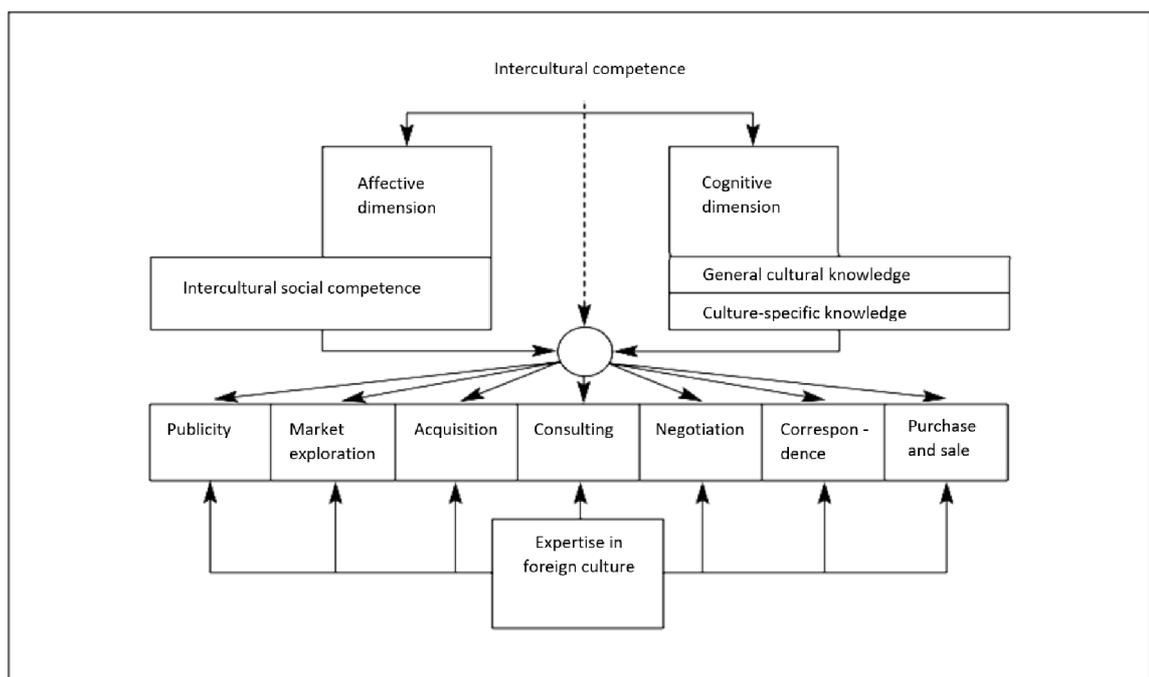


Figure 1: Overview intercultural competences, own translation (cf. Lüsebrink 2016, p. 9)

### **3 Language management in international organizations**

One of the most significant effects of globalization is the internationalization of companies, which results in a wide variety of cross-border activities. If we are to talk about language in such companies, we must first talk about internationalization.

A company is considered to be international if "its performance process takes place in at least two economies" (Bannenberg 2010, p. 135). Since this thesis focuses on international companies in the field of development cooperation, the internationalization form of "international strategic alliances" is of particular interest. This involves companies cooperating with foreign partners in one or more business functions. Individual agreements are made. This type of cooperation allows a high degree of flexibility with regard to the duration of the cooperation, the tasks, the needs and the legal framework. (cf. Bannenberg 2011, p. 135) International corporate communication requires special attention in the context of this work, especially since it can be clearly distinguished from national corporate communication. This already begins when considering the target group, which crosses national and/or cultural borders in international communication. The processes become more complex the more different countries, languages, cultures and individuals meet. Of interest here is Jakob Lauring's (2007) view that international communication has the power to create cultures (cf. Lauring 2007), as well as the goal of establishing relationships with reference groups in other nations or cultures (cf. Huck 2005, p. 15).

The prerequisite in today's corporate world is constant adaptation and an openness to new things, especially on the international market, in order to remain competitive. According to Dülfer (1997), four different basic motives can be distinguished on the basis of which companies subject themselves to the internationalization process. The sales-oriented motives aim at increasing sales through new markets, higher profits, competitive advantages and others. Production-oriented motives include the desire for low wages, government incentives (subsidies, loans, tax relief), and the possibility of moving production or services to the customer's country. Security-oriented motives cover the security, which brings a risk spreading over additional markets (currency fluctuations can be cushioned, security of the market entrance). Last the procurement-

oriented motives can be called. Here it concerns the enterprises around new resources or technologies, to which it can get access by an internationalization. (cf. Dülfer 1997, p. 108 et seq.)

This theory can be applied without large adaptations to international participants of the free economy. Companies from the field of development cooperation and especially non-profit companies are more difficult to classify in this grid of the four motives of internationalization, because a development cooperation is dependent on internationality. The reason for internationalization is less often sales-oriented or security-oriented, but more often production-oriented and procurement-oriented. In the area of the development co-operation "products" cover above all the national promotions, as well as the shifting of the own services at least partly abroad. In the field of development cooperation, the procurement of technologies or resources can be seen more as an exchange of knowledge and experience between the source country and the new countries. (cf. Bannenberg 2011)

A further classification can be made according to the degree of internationalization. Different parameters allow to compare the foreign activities with the domestic activities of a company and to draw conclusions. For example, the number of employees or expatriates abroad, the sales or value added generated abroad and possibly even the choice of internal and external language can play a role. The choice of language provides a lot of insight into the weight of internationality in the company. Is domestic business preferred and therefore mainly the language there spoken, is an international lingua franca used, is more than one language used regularly or is a rare language used? All this could give conclusions about the quantity and localization of international business. (cf. Krystek; Zur 1997, p. 3 et seq.)

When dealing with language in the company, a focus can be placed on the most diverse focal points. First of all, it must be defined whether the work should be situation dependent. Should only meetings, only break conversations, communication between many or between few participants be examined? Then it would be possible to focus on certain points within this situation. These include (foreign) language choice, topic initiation and handling, problem discussion, the function of the moderator, humor and hierarchy, beginning and ending of conversations. This paper is about external

communication and language in such situations. It will be situational and will focus only on external communication with the partners of the internationally operating organization.

### **3.1 Language and communication in the workplace**

The majority of people spend several decades in different workplaces and are therefore confronted with different types of communication and diverse cultures.

When talking about language in organizations and shedding light on the choice of language, it is undoubtedly necessary to deal with corporate communication. The latter is an area of research in many scientific disciplines, including communication sciences, sociology and psychology. Each of these disciplines proposes its own definition. Corporate communication can take place both inside the organization and outside of it. The process within the organization can also be called organizational communication. In this form, the hierarchy of the company plays a major, central role. The so-called *upward communication* flows from "bottom" to "top", i.e., from the employees to the top management and ensures that tasks are performed correctly and on time, that feedback is given and that common goals are pursued. *Horizontal communication* is communication between employees and departments, i.e., individuals on the same hierarchical level. *Diagonal communication* is a rather rare type of internal corporate communication, as it takes place between individuals who are neither on the same organizational level nor in a relationship with each other. Finally, *downward communication* can also be mentioned, an exchange of information from above, i.e., coming from a higher hierarchical level, received from individuals lower in the hierarchy. (cf. Kapur 2018)

Corporate communication is strategic, planned, process-oriented, and directed both internally and externally. In this context, corporate communication encompasses various instruments, processes, and actions. A company's communication also expresses its personality, its philosophy and its understanding of values (cf. Reinmuth 2006, p. 195)

Sustainable corporate communication is practiced by companies that pursue the goal of integrating stakeholders strategically and profitably for all involved. It is carried out by all employees of all hierarchies of a company.

In this context, the so-called "communities of practice" concept is particularly interesting. It describes the idea that group membership is developed through language. In order to form these communities of practice, resources must be shared by several individuals, a joint negotiated enterprise must be formed, and mutual commitment must be present. A jointly negotiated enterprise means that members have an understanding of the connections that hold them together and that their interactions with each other create those connections. (cf. Vine 2020, 21)

Especially in the workplace, such communities of practice form quite quickly, as different individuals collaborate with others in varying degrees of closeness. Sharing a common workplace also contributes. Such groups need time so that the members can adjust to each other. Not infrequently, however, group dynamics emerge afterwards that are difficult for outsiders to comprehend. Also, the development of an own language of some sort is not rare and expresses itself among other things in the use of specific abbreviations or so-called inside-knowledge. B. Vine identifies additional linguistic practices such as "small talk, jargon, shortcuts to communication, styles that are recognized as displaying membership of the group and shared discourse that reflects a certain perspective or view of others outside the community of practice" (Vine 2020, p. 21).

The concept of communities of practice was developed in the 1990s by Lave and Wenger (1991) with the aim of investigating the social nature of learning. Such communities of practice can be extremely practical for the members, as they allow very efficient communication and a smoother flow of certain work processes. It becomes difficult when new members are to be integrated. In the context of the external communication of an international company, the existing linguistic problems and intercultural challenges are compounded by the problems of the internal language, triggered by the communities of practice. Let us take as an example a situation from an observation protocol written in the context of this work. It is a meeting of an international education project between sequa and several vocational schools in Kenya. The first project progress check takes place via teams, present are the project managers, the project controller, the long-term expert as well as the responsible persons on the Kenyan side. Roughly divided, three groups meet now: The project team from Germany, which has

been preparing for weeks in internal meetings, the one-person team consisting of the long-term expert and the group of Kenyans, who so far have been in contact with the other groups only by mail. The goal now is to use a lingua franca, in this case English, to have a first discussion about the respective expectations of the project and the project goals and to check if the goals set up at the beginning have been achieved. Instead of the planned time of 60 minutes, the meeting lasts 120 minutes because there are language hurdles to overcome, very different communication styles meet, but also because the long-term expert is not familiar with a large amount of the abbreviations used and has to ask regularly. For the other two groups, who are familiar with the abbreviations, the questions seem unnecessary and a waste of time. (cf. observation protocol 6)

This example illustrates the basic challenges that can arise with external communication and shows why employers should advocate for an active management of language.

### **3.2 Language policy in organizations**

The fact that it is unavoidable to deal with language in organizations has already become clear in the previous chapters. The establishment of a corporate language policy is a much-used way of dealing with language and communication and will be examined in more detail below.

#### **3.2.1 Definition of language policy**

In Europe, the practice of language policy looks back on many years of application. Already in the Middle Ages, the Roman Catholic Church rigorously enforced Latin as the most important language. Language policy was first defined in 1959 by Haugen (Haugen 1959) as activities aimed at standardizing orthography, grammar, dictionaries and guiding the use of language. Baldauf (2004) explains it more simply, defining language policy as conscious changes made to the language system.

Generally speaking, language policy can be seen as a discipline that studies language and tries to establish general sets of rules. Spolsky (2003) defines language policy from two points of view: First, the discipline can be seen as a choice about language, made consciously or unconsciously, but also as a defined set of rules. The definition can be made by an individual or by a group.

After a discussion of the literature on this topic, a clear distinction between language policy and language planning is necessary. Language policy has already been defined in the previous paragraphs. Language planning refers to deliberate and intentional actions that seek to actively influence the acquisition, structure, or social function of a language. What the two definitions have in common is that there must be some kind of language contact, and arguably some kind of conflict, which makes it necessary to intervene in language.

Although, as mentioned above, the practice of language policy has been around for a long time, it is only in the last few decades that researchers have been actively engaged in it. Ruiz's 1984 approach is interesting in that he sees three ways of dealing with language among his colleagues: language as a problem, language as a right, and language as a resource. Early discussions of the topic very often assumed language as a problem for which solutions were to be found. One such solution was prestige planning. This aims to establish the good reputation of a language, especially its reputation among social elites, through various governmental or institutional efforts. The assumption is that only when a language is well accepted by various social groups it can be assigned important social functions. Another solution is acquisition planning, which seeks to facilitate the learning of a language. (cf. Ruiz 1984) For this purpose, for example, language institutes can be established in other countries. In case of the German language, this happens in form of Goethe Institutes around the world, which are set up with the aim of promoting the German language and culture abroad.

More modern research increasingly considers language as a right, often linked to human rights. One of the most influential scholars in the field of linguistic human rights is Dr. Tove Skutnabb-Kangas. She addresses linguistic human rights, minority education, language and power, links between biological diversity and linguistic diversity, multilingualism, language policy, ethnicity, racism (including linguism, linguistically based racism), gender issues, among others. She divides linguistic human rights into two types: necessary rights and enrichment-oriented rights. The former refers to the basic rights that enable people to live a dignified life. These include the right to identify with one's mother tongue/family languages, to learn, use and pass them on fully, but also the right to voluntarily abandon them in favor of another language/languages, the right to

individual bilingualism or multilingualism, and the possibility of making public use of these languages as well. The right to bilingual or multilingual education is also included, as well as the right to give a central role to one's own dialect. Also, the introduced "easy language", which allows the reading of official political websites in simplified formulations, counts among them. Enrichment-oriented rights refer to additional rights that make it possible to lead a satisfying life. (cf. Skutnabb-Kangas 2017)

The idea of language as a right holds much potential for conflict, especially in modern, multilingual societies. Some researchers therefore suggest that language should be seen as a resource.

### **3.2.2 Language policy in international organizations**

Language is omnipresent in companies. In international organizations, language can serve as a barrier, a resource, a source of power and has an enormous impact on control, coordination and communication. In multinational organizations three different languages can be distinguished. The parent company language (PCL), the common corporate language (CCL) and (multiple) local or foreign languages. First of all, this applies to companies that have their headquarters in one country, but at the same time are also located abroad, for example through international mergers or the opening of new offices. The parent company language is then the language spoken in the headquarters, the common corporate language is required for global operations. It is the language in which information is exchanged between subsidiaries and parent organizations. The local language is the language in which the subsidiary works. Often it is also used by local employees. This concept can be applied quite simply to internationally operating companies. The difference to multinational companies is that the latter have several official offices in other countries. Internationally active companies, on the other hand, are understood in this work as companies based in one country, which operate for the most part abroad, but do not have their own offices there. (cf. Thomas 2007)

The parent company language can be adopted one-to-one. In this thesis, the guiding question is carried out in the practical part through an analysis of the NGO sequa. Sequa is located in Germany. The PCL is therefore German. The common corporate language is not used in this case because there are offshoots abroad, but because the partners

are located abroad. Therefore, communication can take place either in the respective national language or with the help of a lingua franca, often English. There can also be more than one CCL if, for example, there are also customers in the home country. Sequa has on the one hand the funders in the home country, and on the other hand the partners in the home country and abroad. This brings a high diversity of CCLs. Finally, a large part of the projects take place abroad. One could therefore assume that the local or foreign language is clearly defined, depending on the country. However, the special feature of sequa's work is that the local partners are not officially part of the company. However, the long-term experts on site are employed by sequa. In many cases, these LTEs also speak the local language. The business and the organization on site therefore take place in a local language. (cf. Thomas 2007, p. 83 et seq.)

	<b>Geographical domains</b>	<b>Used primarily by</b>
<i>Parent company language</i>	Parent company	Parent company employees
	Domestic branches	Domestic branch employees
	Foreign subsidiaries	Expatriates
<i>Common corporate language (usually English)</i>	Parent company: domestic branches	Parent company management
	Foreign subsidiaries	Expatriates
<i>Local (Foreign) Languages</i>	Foreign subsidiaries	Local subsidiary management; local employees, expatriates
	Parent company	Repatriates (Expatriates which have returned to the parent company)

*Table 1: Language, geographical domains and users (Thomas 2007, p. 84)*

Thomas (2007) has already broken down these three types of corporate language, as shown in table 1.

If we adapt this table 1 to the structure at sequa gmbH (see chapter 4.1), the representation will look as follows:

	<b>Geographical domains</b>	<b>Used primarily by</b>

<i>Parent company language</i>	Parent company	Employees at the parent company
	Domestic branches	Employees in the second offices in the same country as the parent company
	Local partners	The partners in the same country as the parent company
	Expatriates	Employees sent from the parent company, e.g. For controls, visits, etc.
<i>Common corporate language</i>	Parent company	Employees when in contact with international partner
	International partner	When in contact with parent company
<i>Local/Foreign Languages</i>	International partner	Employees of the partner abroad
	Long term expert	Experts paid by the parent company but staying abroad

*Table 2: Types of corporate languages at sequa, adapted after Thomas 2007, p. 84.*

The reason for the implementation of language policies is often pragmatic and depend on the goals of the company. If company-wide communication is to be improved, then a common corporate language can be introduced. Especially for internal communication this has many advantages. It avoids the difficulties of language diversity, simplifies communication, reduces the need for translation and prevents many misunderstandings. In addition, a common corporate language can simplify and accelerate decision making and promote the emergence of a shared global corporate culture. (cf. Hua 2019, p. 57 et seq.) However, the dangers of this are also numerous. One is that information in other languages may be lost, that certain markets may not shoot up, and also that communication barriers may arise if not all employees and participants in communication situations can share the same language level. In order to facilitate access to information in foreign languages and to foreign markets, it makes sense to introduce a so-called subsidiary language. However, this can lead to major communication difficulties between employees, tends to hinder the development of a

shared corporate culture and severely impedes the flow of information. The third option is to define the parent company language as the language of communication as part of the language policy. In the home country and the local offices, this simplifies decision making, the flow of communication and the maintenance of a corporate culture. However, it limits communication with international partners and fosters cultural conflicts in international contacts. (cf. Thomas 2007, p. 87 et seq.) The perfect language policy therefore does not seem to exist. On the contrary, companies must be clearly aware of their objectives and limitations before introducing such a policy.

There is no defined language policy at sequa. Rather, it seems, and this was also confirmed in the interviews, that the language spoken depends on the situation. This can be beneficial, as it allows employees to decide for themselves how they want to work based on their knowledge and comfort level, but it makes it more difficult to anticipate challenges and conflicts and leaves much to the personal discretion of employees. For the representatives of the respective company, the absence of a language policy represents a constraint on constant decision-making by the employees and entails corresponding consequences.

## 4 Analysis

### 4.1 Background - sequa gGmbH

sequa gGmbH is a globally active, non-profit development organization founded in 1991. Since that year, it has been implementing international cooperation programs and projects together with German business membership organizations. The focus of its work is the promotion of the private sector. sequa also offers competence and experience in its business areas of vocational training and trade promotion. Headquartered in Bonn, sequa employs over 90 people (2020) and generates a turnover of 46 million euros (2019). (cf. sequa gGmbH 2021b)

sequa's shareholders are the four apex bodies of the German private sector: BDA, BDI, DIHK and ZDH, and since 2010 also GIZ. The latter holds 49% of the shares in sequa, making sequa a private-public development organization. sequa's private shareholders give the company direct access to the knowledge of experienced experts from German chambers, associations, training centers and private companies. sequa's areas of activity include program administration, project management and consulting. To finance its programs and projects, sequa acquires public funds from national and international donors. (cf. sequa gGmbH 2021a) sequa is project-based and thus finances itself exclusively from projects and programs of clients. These are, among others, BMZ, GIZ, BIBB, BMWK, UNOPS, UNIDO and the European Commission. (cf. sequa gGmbH 2021b) It is important to mention that sequa is involved in the whole project process, but rather takes the position of an administrative body backstopping the projects. Contact with local and international partners is kept to a minimum and thus exists mainly for the purpose of fact-finding missions, project progress controls, through long-term and short-term experts, during delegation trips, as well as in case of problems arising and for information gathering for reports.

Four administrative areas are grouped under the executive director: Programs and Projects (1), Finance and Administration (2), and Marketing, IT, Human Resources and Legal (3) and Import Promotion (4). In the context of this thesis, we will focus on the area of programs and projects, which is the main operative area running sequa's programs and projects. At sequa, these can be divided into three units: BMZ programs

(1), projects and programs of international donors (2) as well as projects and programs of national donors (3). In sequa's corporate strategy, major areas of influence are defined for the period 2020 to 2024. (cf. sequa gGmbH 2021) In this strategic paper, the Corona Pandemic plays a major role for internationally active companies. While the work of development companies was severely limited by the pandemic, sequa also expects to develop new business opportunities from the high demand for private sector development in partner countries. The BMZ's Reform Concept 2030 offers opportunities for business expansion, as sequa thematically covers many of the areas listed therein. The Green Deal also offers opportunities, but due to the relatively small company size of sequa, such large-volume projects mostly can't be undertaken. Climate neutrality is also playing an increasingly important role in sequa's work as well as in company guidelines and it is expected that future decisions on funding could be made dependent on this. (cf. sequa gGmbH 2021)

The unique selling point of sequa as the only organization with such good access to chambers, associations, training institutions and others is important to mention in the context of private sector promotion. This allows the organization to assert itself even against larger companies and to regularly receive funding and project propositions from clients. (cf. sequa gGmbH 2020).

The so-called sequa Code of Business Conduct describes sequa's standards for the behavior and values of all company representatives. This includes the board of directors, the management, the project and permanent staff, the trainees and interns as well as the contractors. The code of conduct applies both in Germany and abroad. It regulates the handling of data, the protection of sequa's assets, the acceptance of gifts and the awarding of such. At the same time, it also covers issues such as conflicts of interest, multiple hospitality, discrimination and harassment. All company representatives can report violations to the so-called whistleblower offices, which then protect the rights of whistleblowers but also those of the accused. Neither the topic of "communication" nor references to "language" are covered in sequa's Code of Business Conduct at the moment. (cf. sequa gGmbH 2021c) However, some guidance on internal communication is provided in other documents. For example, as a result of an employee survey in 2016, it is asked to bundle topics in conversations and to get to the point quickly in

conversations. In addition, it is requested that mails be processed in blocks to ensure a regular flow of information.

sequa initiates training and further education measures for its own staff, including language courses. All these measures are very positively appreciated by the interviewees, as shown in the interviews. In the corporate strategy 2020-2024 it is stated that both internal and external communication is to be open and comprehensible. (cf. sequa gGmbH 2020) The work at sequa is seen as enriching and collegial by all interview partners. Thus, the basis for the interviews is a very positive attitude of the interview partners towards the employer. However, since the interviews do not analyze sequa as a company, but rather external communication in general in similarly structured companies, the attitude of the interviewees does not significantly influence the results.

sequa was felt to be an ideal example for the constitution of this master thesis. First of all, the fact that I was working there myself for three months allowed insights into the company that would otherwise have been difficult to gain. Also, a direct contact to possible interview partners was established and the appropriate ones could be selected and approached independently. sequa's internationality is not limited to just one cultural area, but is actually global. In this way, it was possible to ensure that the statements made in the interview results were as universally applicable as possible. The good network of the company with the most important German business enterprises as well as its general good reputation, which could be determined by the cooperation with among others the European Commission, the GIZ and others, could ensure that it is a competent, professional company with valid experience and ability.

## **4.2 Research methods**

In the following, the methodological principles of this work will be explained. Two types of scientific research were used for the practical analysis of the research question and the topic. On the one hand, interviews were conducted, and on the other hand, participatory observations were made over a limited period of time.

### **4.2.1 The interviews**

In order to obtain the data needed, it was natural to conduct qualitative interviews. Since as much flexibility as possible was to be maintained in the conversation with the

interview partners without running the risk of straying from the topic, semi-structured interviews were chosen. These are prepared by a guideline (see Appendix 1) but can be conducted quite freely. The rough topic of this master thesis can be assigned to the field of "communication". Since none of the interview partners are experts in this field, the interview form of the guided interview was chosen.

Originally, it was planned to talk to only three employees at sequa. However, after the first two interviews it was clear that the outcomes of the conversations were less relevant than planned. Also, the observation protocols were less valuable than expected. Thus, the decision was made to obtain more information through two additional interviews and thus to arrive at a greater variety of data.

Each participant works in the position of project manager and is therefore responsible for several different projects. While four interviews could be conducted in presence, observing the standard hygiene measures, one was conducted via teams. The latter was the most difficult to process. The participant was not in Bonn at the time of the interview and a child was in the (adjoining) room for the duration of the interview. Therefore, over the entire duration of the interview, noise could be heard as well as conversations between the participant and another person (Frau). In addition, the interview participant insisted on anonymization of his data. In order to comply with the interviewee's request for anonymity, the audio track was muted at the necessary points. Voice distortion was not felt to be necessary, as the audio recordings were made available only to the reviewers of the thesis.

For the face-to-face interviews, the interviewer decided to wear a mouth-nose mask so that the participants could do without it and be better understood. The interviews were recorded using an app on a cell phone. In preparation for the interviews, a list of questions was drawn up that could be divided into three major sections: questions about the interviewee, questions about communication, and questions about language. This division was chosen because, on the one hand, comparatively simple questions could be asked at the beginning of the interview, and on the other hand, the topic could be narrowed down piece by piece. Precisely for this reason, the large area of communication was asked first and then focused on language. In the course of the interviews, it turned out that the questions did not evoke the same associations with the majority of the participants as they did with the creator of the questionnaire. More

follow-up questions had to be asked in order to get answers that fit the topic of the work. The questionnaire and the situation of the interview were played through in advance with an acquaintance of the author, but it would have made sense to conduct this test with several people. A modification of the questionnaire was considered, but could not be carried out due to time constraint. The exact structure of the interviews can be found in appendix 1.

The transcription was kept as simple as possible and a combination of verbatim and spoken transcription was made, since for an analysis in the context of the work almost exclusively the content was of importance. In this work the so-called "semi-interpretative work transcriptions", a system from the 1970s, was applied. The special feature of this is that thereby the multidimensionality of natural interaction can be adequately reproduced. This is done by transcription in the form of a score notation. The decision on how detailed the information about actants and the transcription guidelines are, is left to the discretion of the researcher. The system of Ehrlich and Rehbein is especially adapted to the transcription of everyday conversations and is able to accurately record overlaps due to its score notation. (cf. Ehrlich; Rehbein 1976) In interview situations like the ones of this thesis, however, such overlaps should be kept as small as possible, since the interviewees should not be disturbed in their flow of speech. In the transcription there were rarely any overlaps. It was therefore decided not to use a score notation, as this would not add any value in the research situation but instead make the transcription more difficult to read. In the transcription overlaps are marked by square brackets as shown in the table. Since we asked about the participants' basic information in the first part of the interview, we did not prepare a separate interviewee table in advance. We restricted ourselves to the transcription guidelines described in the table and in the following section:

Pauses	
Micropause	(.)
Medium pauses	(..)
Long pauses	(...)
Pause of indicated length in seconds	(time)
Disruption of words or sentences	/
Language	
Laughter	(lacht)

Overlapping speech. The brackets indicate beginning and end.	[ ]
Presumption for difficult to understand word	(unv. )
Underlining emphasized syllable or word	_____

*Table 3: Transcription guidelines*

Both pauses and language are important for the topic and for the interpretation. It was possible to ensure that the hesitation and reflection of the interview participants could be shown, thus revealing uncertainties, lack of understanding of the questions asked, and particular emphases. This helps to make the interpretations of what was said as close to reality as possible and at the same time gives exclusions on the quality and comprehensibility of the questions asked. Dialects and word doublings were also adopted one-to-one, as they may allow conclusions to be drawn about the content. Omissions of final letters in the flow of speech have been corrected as well as word slurs. For example, "hab" becomes "habe" and "konzentrier" becomes "konzentriere", "habs" becomes "habe es" and so on. Receptive cues were also transcribed, with a description of stress in parentheses. Grammar and planning indicators were also retained on a one-to-one basis, as these may allow conclusions to be drawn about the content and attitude of the interviewee. The same applies to nonverbal utterances and pauses. External influences such as disturbances, noise or special linguistic features are marked in italics. During the transcription of the recording, what was said was divided into smaller units. This segmentation was done after each sense unit or when the speaker changed. The interviews were expected to last between thirty and forty minutes, which was always adhered to.

Qualitative content analysis was used to evaluate and analyze the interviews. The rules and propositions of Philipp Mayring were followed to present the interviews in a less complex manner and make the interpretation easier. (cf. Mayring 2015) To this end, the material was divided into sections, following the logic of the content, in a second step, each section was provided with a short description. Finally, categories or codes were developed. A distinction can be made between inductive and deductive category formation in order to choose different procedures for analyzing the texts. In deductive category formation, the text is placed into specific categories based on the available material and the question to be addressed. In contrast, in an inductive approach, the categories are developed from the text and are not predetermined. (cf. Mayring 2015)

In the analysis of the expert interview, the latter offered itself. The analysis and coding of the interview was done in German. A full translation was not done to avoid possible interpretation errors and biases. Translations were only made for the citations in the main body of the thesis in order to address a wide variety of readers. It was considered to clean up these translations, i.e. to improve the mistakes that were made in German in English, in order to create a better reading flow. In the end, it was decided not to do so, as this would distort the statements of the interviewees even more than the translation itself already does.

#### **4.2.2 The participatory observation**

Participatory observation is a variant of "scientific observation", in which human action is examined. Observation itself is first of all a planned, attentive and purposeful perception (Merkens 1972). Participatory observation is a method of empirical social research and is characterized by the fact that during the observation, the participant actively takes part in the events. The difference to non-participatory observation is that the latter tries to stay on the sidelines as an observer. Participatory observation, on the other hand, involves the observer and lets him give meaning to the observation through his interpretation. The goal is to capture an everyday situation in a social context (cf. Weigand; Hess 2007, p. 27). To achieve this in the best possible way, a combination of observation and interview can be used.

Through the formulation of a guiding research question, the observation becomes a scientific procedure. A participatory observation must be carried out systematically - by formulating a research question -, purposefully - by making a theoretically justified decision about the section of the overall situation to be considered - and methodically controlled - by coding and storing the survey data. The formation of hypotheses can happen in advance or during the observation.

It is important to note that this variant of scientific research is also confronted with the problem of the possible (lack of) neutrality of the researcher. The creation of observation protocols is done based on selectively chosen information, and the interpretation bears the risk that the personal influence of the researcher may distort the results. One way to prevent these difficulties is to accurately describe the situation being observed. Three types of observers can be distinguished according to Peter and Patricia Adler (1987). First, there is the peripheral participant observer, who is involved

in the situation to some degree, then there is the active participant observer. Here the researcher makes an effort to participate in the activities like a member. Finally, there is the full participatory observation (cf. Weigand, Hess 2007, p. 45).

In order to get an insight into the reality of external communication at sequa, a participatory observation of the international meetings was conducted over the duration of the month of May. They were prepared by a study of the organizational culture at sequa. The events observed were recorded in observation protocols, which were then coded and analyzed, following the example of the interviews. Due to the active participation of my person in these meetings, these were "peripheral participant" observations, which were conducted with the guiding question of this thesis in mind. This ensured a focused and selective approach to data collection and helped not to lose the overview. The documentation was as detailed as possible without endangering the anonymity of the participants. In addition, the observation was carried out with the knowledge of all participants and an effort was made to execute a so-called "open" observation. The preparation of the written observation protocol ensured that the information was recorded and subsequently, with the help of the creation of codes, the relevance to the research question could be presented. Here again, the main principles of Mayring were followed. (cf. Mayring 2015) Over a span of four weeks in the month of May, sequa's verbal external communications were examined and events relevant to the research question were noted in the observation protocol. This communication was written down in the language, in which it took place. The results are combined with those of the interviews and can be found in chapter 4.3.

Due to the personal involvement in the work events at sequa, these results and their interpretation must be seen in a relative light, as they only offer a partial insight into the communication in the company and certainly have no claim to general validity. It must be ensured that a neutral analysis of the observations takes place. This was done by taking notes during the observations and by formulating the observations immediately after the end of the situation in order to leave as little room for interpretation as possible. In addition, meetings were chosen in which I did not have to actively participate, so that I could fully concentrate on the observation and only intervene if necessary. It was paid special attention to a neutral, non-judgmental choice of words. A

two-week interval was kept between the day of the observation and the logging and coding and evaluation of the whole. This was intended to create a temporal but also a thematic distance and to approach the situation with a fresh view. This decision was only made after the first observation protocol had been created. The reason for this was that my own involvement in the situation as well as the debriefings consisting of only the German colleagues were perceived as influencing and I initially wanted to withdraw from the respective situations in order to then approach the editing of the written text in a more neutral way.

### 4.3 The results

In analyzing the interviews, an attempt was made to explore the research question of this thesis in practice. The results can be summarized as shown in table 2. This table, while being correct and containing all the necessary information does lack an illustration of a potential correlation that was discovered while reviewing the following chapters. An adapted version of this table can therefore be found in chapter 4.4 (figure 4.)

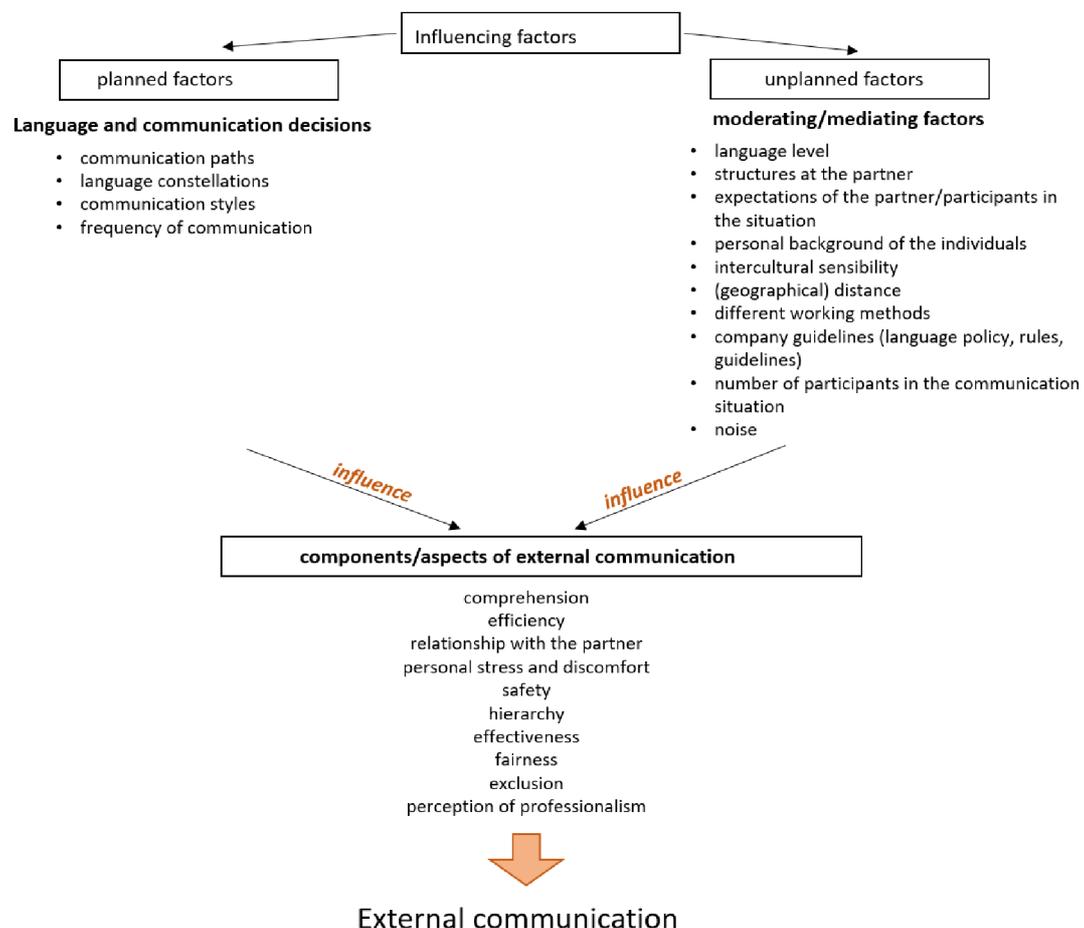


Figure 2: Summary of the research results

As can be seen in the table, the results can be divided into three groups. Since the central question of this work is: What influence do language decisions have on external communication in internationally operating organizations, it is natural to build one group called communication and language decisions. The factors it contains could be described as “planned/conscious”, since they are active choices concerning communication and language like decisions about language constellations, communication paths, communication styles and the frequency of communication.

Moderating or mediating factors, a second group, include all influencing factors which cannot be directly linked to decisions on language, but which nevertheless have a not inconsiderable influence on external communication. Since they oftentimes can not be directly or actively influences, they are therefore called “unplanned/unconscious factors”. They comprise company guidelines, language levels, structures at the partner company, expectations towards the communication situation. They are quite important to include and were mentioned directly or indirectly by the different interview partners.

During the research it became clear that the influencing factors do not have a direct impact on external communication but on the different aspects of external communication, a third group was therefore created and named “Components/aspects of external communication”. It is influenced and shaped by the two groups mentioned above. If we consider the influence of language and communication decisions on external communication in the context of project work, like it is the cast at sequa, we can also notice, according to the interviewees, that there might be an important correlation between the external communication and the quality of work and the project work in general. It can therefore be possible to state that communication decisions influence via the external communication the success or failure of the project work.

In the table, the various aspects of the three groups are sorted in descending order according to the frequency with which they are mentioned. The supporting documentation can be found in appendix 7.

Language and communication decisions		Moderating/mediating factors		components/aspects of external communication	
communication paths	28	language level	20	comprehension	26
language constellation	20	structures at the partner	12	efficiency	19
communication style	9	expectations of the partner/participants in the situation	10	relationship with the partner	17
frequency of communication	8	personal background of the individuals	9	personal stress and discomfort	14
		intercultural sensibility	9	safety	12
		(geographical) distance	5	hierarchy	10
		different working methods	3	effectiveness	9
		company guidelines (language policy, rules, guidelines)	1	fairness	7
		number of participants in the communication situation	1	exclusion	7
		noise	1	perception of professionalism	3

*Table 4: Importance of the results according to their occurrence*

From this, it is possible to roughly estimate how important and present certain topics are for the interview participants. It is important to note, however, that there may be errors in the exact number, since it is at the personal discretion of the interpreter which aspects (codes) are applied and when. Thus, it cannot be based solely on the number of mentions.

As described in the methodology section of the thesis, the aspects that fall into each group were developed in an inductive way and then classified into the groups mentioned above. In the following chapters, the different findings are explained. Parts of the

interviews will be cited. In order to thoroughly understand the categories, in the beginning of each chapter there will be a short definition of the important categories.

#### **4.3.1 Language and communication decisions**

Whether directly influenced by, for example, a language policy or indirectly arising, communication decisions are constantly made in companies as well as in private life. In this thesis, the influence of the choice of language on the communication situation will be examined. In chapter 1.1 the definition and the scope of language was already shortly presented. This, and the following section understand "language" the same way.

From the interviews, four types of language and communication decisions could be extracted. Language constellations, communication paths, communication styles, frequency of communication. "Language constellation" includes the (foreign) languages spoken in a communication situation as well as the distribution of native speakers versus others. Communication paths describe the path through which communication takes place. This often is categorized in written and oral, but for this work the ways were considered in more detail. We thus also included the instruments (telephone, teams, personal conversations) used. Communication styles are understood in this work as the way in which information and arguments are exchanged; direct and indirect styles can be named here as examples. The frequency of communication includes on the one hand the number of communicative exchanges over a longer period of time between the same individuals, but on the other hand also within a short-lasting communication situation the number of communicative contributions of the participants.

#### **4.3.2 Moderating and mediating factors**

If one looks at the communication theories and communication models developed by scientists, they often contain so-called "disturbances" which have to be taken into account and have a lasting influence on the message. Moderating or mediating factors in this work are to be understood similarly. These are factors which at first glance have only little to do with the communication situation, but which steadily influence it directly. From the interviews 10 different ones could be developed. These are examples of a much larger number of possible moderating/mediating factors. It was limited to the ten, since these were mentioned by the interview partners and were considered most important. In the table above (cf. table 3), the factors are sorted according to the frequency with which they were mentioned. It is important to note, that our work only

offers suggestions for moderating/mediating factors that need to be scientifically tested in future research. We understand our research as starting point that identifies possible underlying relationships but has yet to be tested on them.

The most frequently mentioned possible moderating/mediating factor influencing external communication is the language level. This can be taken as a kind of control factor, since it is generally known that the level of language skills has a great influence on communication. The fact that language levels were also mentioned as the most influential factor in the interviews conducted as part of this work is therefore a good sign. In communication with external parties, it is "extremely important that the message is always received in the same way" (Summa 03:55 min. - 05:07 min.). The interviewee sees this as very difficult, since his knowledge of the different foreign languages varies, and he understands linguistic peculiarities such as nuances better in one language than in another. According to this person, language skills are especially a problem in multilingual projects, in which all participants should have the same level of knowledge despite several different languages. But language skills also play an extremely important role in monolingual projects. Several interviewees emphasize that it rarely happens that projects take place in their own native language (cf. Summa 28:30 min. - 29:53 min.; Schmitz 03:51 min. - 04:17 min.). According to Pfaller, this entails difficulties "because [...] normally people can express themselves much better in their native language than in a foreign language." (Pfaller 30:30 min. - 32:27 min.) Other moderating factors include the existing structures at the partner. In this context the existing hierarchy at the partner company, existing communication strategies, language policies, and similar issues are notable. Also, the expectations of the partner/participants in the situation play an important role for the decisions made concerning language and communication and therefore for the external communication. It is necessary to keep in mind what every participant wants to achieve during a situation and with which expectations everyone enters the communication. Personal background and intercultural sensibility, both important moderating factors, influence the way of thinking and acting of each individual. In communication situations at least two individuals will be involved, there are therefore at least two different mindsets on culture and personal preferences, habits and rituals. The interview

participants also mentioned the influence of (geographical) distance that exists between the partners in a communication. Geographical is set in brackets because it does not only have to be a distance in kilometers but can also be a distance caused by other factors such as cultural and personal backgrounds. Other moderating factors include different working methods, company guidelines at the own company, in this case sequa, the number of participants in the communication situation and, as seen in chapter 2.1, noise disturbing the communication. All these factors could in theory be influenced by the individual, but you are very difficult to prepare for in practice. Therefore, they are called unplanned or unconscious influencing factors and play an important role on the influence that language and communication decisions have on external communication.

#### **4.3.3 Components/aspects of external communication**

In this chapter the components/aspect of external communication are presented and, at the same time put into correlation with the moderating/mediating factors as well as the language and communication decisions.

The aim of this master thesis is to identify specifics of language use and management at sequa in communication with external parties. Special focus is put on the implications that decisions on language and communication can have on external communication. A total of ten different implication areas were defined, which were addressed with varying frequency by the interview participants. Not all of these implication areas are necessarily negative. Depending on which communication decisions have been made and which moderating aspects have an influence in the respective situations, the implication on external communication varies. The groups identified for this work already allow for an extremely large number of possible combinations of communication decisions and moderating factors, and consequently also for a large number of modifications of the implication areas. The five interviews only allow a limited overview of the overall situation. In a deeper investigation and a further scientific analysis, some additional factors could certainly be defined. In addition, some aspects concerning external communication have already been excluded in this work. These include, for example, communication via social media, websites, print material, the content of reports and others. The factors influencing communication situations appear to be infinite, which is why this paper will focus exclusively on the points raised in the interviews.

#### **4.3.3.1 Comprehension**

The part of external communication that is probably most important is that of pure understanding or comprehension of the communication situation. At least this effect was mentioned most frequently, several times by each interview participant. It was also confirmed several times by the participants, for example Stein, that the central goal of any communication is "that you understand each other at the end of the encounter. That you know what one means and what the other means and that you have a common understanding of it there." (Stein 04:05 min. - 04:56 min.) Understanding is also arguably the aspect of external communication that is most susceptible to influence and depends on most moderating factors and language decisions. In the interviews, "comprehension" was mentioned in combination with almost all factors of group 1 and 2. This allows conclusions to be drawn that the interviewees attribute their own as well as their partners' understanding to a wide variety of factors. Language level was particularly frequently mentioned as a moderating factor for understanding communication. (cf. Kapil 35:20 min. - 36:24 min.; Schmitz 18:37 min. - 20:54 min., 32:10 min. - 34:24 min., 34:52 min. - 36:48 min.; Stein 18:37 min. - 19:30 min.) This is also supported by theory: Organizational behavior researchers have long studied how language differences within a workforce can lead to group formation, weaken identification with the company, and impair knowledge transfer, control, coordination, and indeed communication.

#### **4.3.3.2 Efficiency**

The efficiency of external communication is also seen as extremely important. All interview participants refer several times to the time savings associated with certain language and communication decisions. Efficiency was mentioned particularly frequently in combination with decisions on the communication channel. It is probably clear to the interview participants that written communication via e-mail is more time-consuming than written communication via chat, but at the same time oral communication is the most efficient. (cf. Stein 08:15 min. - 09:12 min., 09:13 min. - 09:30 min.; Summa 08:31 min. - 11:00 min.; Pfaller 21:14 min. - 23:32 min., 16:09 min. - 17:46 min.; Schmitz 11:03 min. - 14:01 min.) Also important is the language constellation, i.e., which language is chosen for communication, since this probably also has a great influence on the efficiency of the communication situation. (Summa 20:56 min. - 22:03 min., 29:54 min. - 31:03 min.; Kapil 24:58 min. - 27:25 min., 31:20 min. - 33:24 min.)

Schmitz emphasizes that the use of an interpreter always leads to meetings taking a little longer, so that one has to plan a little more time. (Schmitz 30:29 min. - 31:33 min.) For Schmitz, however, communicating in a foreign language, i.e., without recourse to an interpreter, also means a greater expenditure of time; external communication is therefore less efficient, since more thought has to be put into it and the flow of language is slowed down. (Schmitz 36:49 min. - 38:56 min.) Moderating factors such as language level and expectations of the partner also play a role.

#### **4.3.3.3 Relationship with the partner**

Surprisingly often, the relationship with the partner is mentioned as an important factor to be influenced. The relationship with the partner is fundamental for the successful implementation of a project, even if the interviewees are not in constant contact with them or only with certain partners. Schmitz, for example, emphasizes that she mainly works only with the German partner and rather rarely with the local one. By "local partner" she means the partner who is based in the partner country. Schmitz says: "the communication mostly in my projects is in German, because we communicate mainly with the German project partners, and only selectively, that is at/particularly at the beginning of the project or during the project planning before the start of the project, at the beginning of the project and towards the end of the project, during the project progress control, we as project managers also have contact with the local partner" (Schmitz 02:41 min. - 03:50 min.). According to Stein, the relationship with the partner is very important for communication (cf. Stein 06:27 min. - 07:27 min.), while Summa perceives communication as influencing the relationship. It is difficult to define the exact relationship between communication and relationship with partner and even more complicated to define the direction of influence. As can be seen from the interviews, project managers probably perceive this interrelationship differently and the two factors, communication and relationship influence each other.

What is clear, according to Kapil as well, is that good communication positively influences the relationship with the partner. (cf. Kapil 22:34 min. - 23:28 min.) Particular emphasis is placed on the role of language constellation, in this case the decision to communicate in the partner's native language. Language arguably builds trust and provides access to individuals in the partner organization, which would not be

achievable through a bridge language. (cf. Kapil 27:48 min. - 30:40 min.) At the same time, a good language level in the foreign language is important here, since difficulties in expression can have serious consequences. Thus, Pfaller points out, "if I did not find the right language, would be that my counterpart maybe uh does not understand me or even ähm is offended or äh or struggles with the cooperation and it comes there to misunderstandings" (Pfaller 05:07 min. - 06:31 min.). Language and communication decisions affect the relationship with the partner depending on which communication style one chooses. For Schmitz, the choice often depends on what personalities and background the project partners have (moderating/mediating factor). Depending on the type of communication that is needed, the relationship with the partner also develops. (cf. Schmitz 07:57 min. - 09:55 min.) Schmitz also emphasizes the role of the communication channel for the relationship between sequa and its partners. In her experience, face-to-face meetings offer more opportunities to steer the relationship in a positive direction compared to online meetings. She attributes this fact to the fact that this face-to-face type of meeting allows for "much more intense communication" (Schmitz 16:28 min. - 18:36 min.). In order to avoid problems with partners, Schmitz believes it is important to communicate especially carefully and to adapt to partners. (cf. Schmitz 18:37 min. - 20:54 min.)

#### **4.3.3.4 Stress of discomfort**

Decisions regarding communication have a far-reaching impact on feelings of stress or discomfort among individuals. This stress emerges particularly in the context of using foreign languages, i.e., language constellation decisions. For example, one interviewee emphasizes that when communicating in foreign languages, the feeling of frustration is not uncommon. (cf. Kapil 04:57 min. - 07:17 min.) This can be amplified by moderating factors, such as insufficient language level or interfering noise, and even other language and communication decisions, such as those regarding the communication channel, have an impact on personal stress. In addition, communication in foreign languages is perceived as more stressful. So, depending on the choices made about the communication path, style, constellation, or frequency (including length), stress and discomfort or well-being and relaxation are amplified. The observation protocol of 5/13/2022 reinforces this perception of the interviewees and shows again that language

and communication decisions have a great impact on the well-being of the communication participants. For example, it is imperative that participants of a trip have all the document in a language they can understand. However, the fact that irrelevant parts of the document were written in another language and thus not understandable, triggered a latent stress in the people involved, which can lead to uncertainty and discomfort. At least this is how the experienced project manager sees it. The culture and structures in the company also have a significant influence on personal well-being. Several times, the various interview participants emphasized that the relationship with most colleagues was very collegial, almost friendly. This is also reflected in the participatory observation. In internal meetings that take place, one finds a very open, almost cordial way of dealing with each other. This is reinforced by a "pleasant error culture," as Pfaller (12:20 min. - 13:57 min.) puts it. This pleasant internal communication also seems to have a positive influence on the external culture, as it allows a relaxed approach to external communication situations that may be perceived as more complicated. (cf. Pfaller 12:20 min. - 13:57 min.)

#### **4.3.3.5 Safety**

The interviewees frequently mentioned the establishment of safety. In this context, safety is probably more of a safeguard. This is understandable, since in many cases several hundred thousand euros or even several million euros are made available by donors such as the German state for development cooperation projects. When such large sums are in circulation and a project manager in cooperation with a project controller is responsible for this sum, its proper distribution and the documentation of all this, a personal or business safeguard plays a major role. The decisions that are made about communication and language subsequently influence the safety of, for example, information or files. Existing structures at the partner as well as existing relationships with the partner play an important role. Stein emphasizes that with an existing basis of trust, his willingness to forego safety is higher and he thus also trusts oral agreements because he has the feeling "you can rely on it without having to put it in writing." (Stein 06:27 min. - 07:27 min.) On the contrary, when dealing with unknown partners or those with whom there is no basis of trust, Stein prefers written communication. Even if there are problems or conflicts, the interviewee would like to have the information in writing.

(cf. Stein 08:15 min. - 09:12 min.)

Also, language and communication decisions such as frequency of communication influence safety. Kapil, in particular, elaborates several times on the important role of regular communication so that "everyone also feels like they know where to go from here" (Kapil 14:37 min. - 16:22 min.). Kapil also feels that it is necessary to adapt different communication channels to the goal. She likes to choose a written way to make sure that she has understood everything correctly after oral conversations. (cf. Kapil 16:23 min. - 18:42 min.) This backs her up afterwards in case of problems or questions, as she has documentation to fall back on. Schmitz underlined the importance of accessible information over a longer period of time. To ensure this, she uploads important data onto the online filing system of sequa, several drives. This provides her with safety, knowing that the data will not be lost and new project managers could get the best possible insight into all important communications when they take over a project. This is the reason why Schmitz chooses, in order to assure a feeling of safety, to write down important information. (cf. Schmitz 14:02 min. - 16:27 min.)

Kapil's perception of the role of native languages on the topic of safety is also very interesting. For example, she describes a situation in which she actually communicates with project partners in French, the bridge language: "But I also find it sometimes good when they then go into Arabic, because then I know: "Ok, now they really understood everything." I always assume then that they just repeat again what you just said. (laughs) Um, and then I give them space, too, right? That's quite logical. So, then they should exchange briefly in Arabic, which is/is good then, right? Then I know, as I said, that everything arrives and that they understand each other, and then you can switch back to French. That is (...) yes. In this case, I don't think it's wrong at all." (Kapil 40:17 min. - 40:50 min.) It gives her as well as the project partners a feeling of safety to be able to communicate in, in this case, Arabic, since all parties can be more certain that the transmitted information was understood. It can therefore be stated that also the language constellations have a huge impact on the safeguards and the feeling of safety concerning the external communication. The observation protocol of 09.05.2022 supports the perception of Schmitz, Kapil and Stein. Again, the impact of language decisions on safety is confirmed. Particularly important at this point for the project managers is the frequency of communication, through which they ensure that needed

information reaches the appropriate place in a timely manner. The situation observed here is about sequa's cooperation with South American partners. In order to receive a report in time, sequa has to ask several times, which the partner finds annoying and unnecessary. However, the project managers are willing to take this risk in communication in order to achieve safety, i.e., to receive the information in time. (cf. Observation protocol 2) Especially in this context, some moderating factors play into the situation. Both parties had different expectations of the situation, communication must be approached with a certain intercultural sensitivity, and the working methods are obviously very different. Thus, safety is thus primarily influenced by decisions on language and communication, but secondarily also shaped by moderating factors.

#### **4.3.3.6 Hierarchy**

Theory suggests a strong influence of communication decisions on hierarchy. Factors affecting hierarchy were addressed by all five interview partners. Kapil and Schmitz in particular see a connection between communication and hierarchy. For example, they use certain communication channels, such as through the supervisor, to play out hierarchy and resolve challenges. (cf. Kapil 24:58 min. - 27:25 min.) Schmitz also perceives hierarchy as dependent on age and gender, as well as the structures at the partner. The communication must be adapted accordingly, since the decisions made can condition the handling as well as a possible reinforcement or cancellation of the hierarchy structures. (cf. Schmitz 22:59 min. - 26:22 min., 26:23 min. - 29:41 min.)

Kapil also sees the danger of unintentionally building hierarchy structures through the choice of certain language constellations. By deciding in favor of European languages instead of local languages, she fears a culture clash could arise, as the choice of language sends a message and it could be perceived by the partner as if "the Europeans are coming and [the partners] now have to do everything the way the Europeans do, namely, [...] now speak their language." (Kapil 27:48 min. - 30:40 min.)

This resulting feeling of inferiority can lead to conflicts and severely hinder the communication situation or even doom it to failure. (cf. Kapil 35:20 min. - 36:24 min.)

This perception is also supported by Pfaller, who is convinced that decisions on language constellations influence the distribution of communication power. "This can lead to the fact that uh the party that does not communicate in its own mother tongue ähm ähm

loses in communication power. That is to say, in uh (.) in the (..) um ability to influence communication and the results of communication," (Pfaller 36:32 min. - 27:52 min.) says Pfaller in response to the question of what consequences an unequal distribution of language levels can have within a communication situation. Hierarchy also plays an apparent role in the observation protocol from May 9. The recruiter, who despite English being the language of the meeting, repeatedly falls back into German and speaks about the candidate with an open microphone during the team meeting, seems to want to secure a hierarchical position via the language. The contributions to the conversation in German are not urgent, all this could also be written down and discussed after the meeting. Whether this change of language happens consciously or unconsciously cannot be determined. The reticence the recruiter demonstrates in English stands in stark contrast to the directness in German. Also, the conscious opening of the microphone, so that all participants of the meeting can hear that something is being said in German, strengthens the hypothesis that it is a kind of power demonstration and possibly a compensation for the lack of English skills. It remains questionable whether the demonstration of power is only to the candidate in the meeting or to everyone present, including myself. It is clear that the recruiter seems much less self-confident in English than in German and it seems as if there is a need for compensation and consolidation of hierarchical structures. (cf. observation protocol 1 part 4) It seems that those who have language skills that are in demand can control information flows and reach key positions in communication situations more easily, i.e., they can move up in the hierarchy. Conversely, a lack of skills often leads to a loss of status.

#### **4.3.3.7 Effectiveness**

Almost as present in the minds of the interview partners as hierarchy is the effectiveness that is influenced by language decisions. All interviewees also comment on this, although often in connection with efficiency. At this point it is important to define the difference between efficiency and effectiveness. Effectiveness is the mere fact of reaching the desired goal through an activity. Efficiency, on the other hand, is, as already mentioned above, when the desired goal is reached with as little (time) effort as possible. Efficiency plays a greater role in the economy and accordingly takes a higher position in the business context. Nevertheless, in some situations, in the context of this

work in some communication situations, the mere achievement of the goal, regardless of the time involved, is already a success. For example, Kapil emphasizes that decisions about language constellations in combination with existing language levels have both an impact on the relationship with the partner and a major impact on the effectiveness of the endeavor. Difficulties in communication could arguably lead to a lowering of motivation to communicate. This, according to Kapil, would be "counterproductive" (Kapil 07:18 min. - 07:46 min.), jeopardizing the project. (cf. Kapil 07:18 min. - 07:46 min.) "You can work much better with the companies or even with other partners if you speak the the language" (Kapil 31:20 min. min.- 33:24 min.). It is logical that a better cooperation with a partner, has a positive influence on the overall course of the project and thus also on the effectiveness. Interesting is the statement of Stein in section 09:13 - 09:30 min. to the question whether a fast communication leads to a better result: "Because you can solve things faster, before more loops arise, I think that the result is better then, yes." At this point, he makes a connection between two impact areas of communication decisions. According to him, efficiency conditions the effectiveness of projects. This is logical, given the similarity of the two terms, but leaves room for discussion, since speed does not necessarily mean quality. For him, frequent communication allows many opportunities for correction and thus improves the result. (cf. Stein 09:13 min. - 09:30 min.) Pfaller identifies another very organizational or formal aspect to the impact of communication decisions on the effectiveness of external communication. Sequa, in its role as the agent between donors and partners, is responsible for writing proposals, contracts, and the like that are fundamental to a project. Depending on the choices made by the project managers in the wording, language, style of speech, these documents can be accepted or rejected by the donor. Thus, external communication to the donor is also significantly influenced and effectiveness is affected by the language decisions. (cf. Pfaller 05:07 min. - 06:31 min.) This includes the communication path. (cf. Pfaller 17:47 min. - 20:02 min.; Schmitz 16:28 min. - 18:36 min.) Schmitz sees the effectiveness of external communication improved if, for example, a face-to-face meeting has taken place, i.e., if communication has been personal. Again, she makes a connection between efficiency and effectiveness and emphasizes that the effectiveness in this situation is improved, but at the same time the efficiency is lower. (cf. Schmitz 16:28 min. - 18:36 min.)

Schmitz also forms a very interesting hypothesis. Thus, inspired by the interview, she reflects, "Maybe it's also easier to focus on the essentials in a foreign language, I can't really judge that now, because you're uh maybe a bit more aware of the language." (Schmitz 36:49 min. - 38:56 min.) Through the constant active search for the right words in a foreign language, it is quite possible that one is far more aware of the communication and therefore succeeds in outlining the situation better, dealing with challenges and, provided a sufficient language level is available, making the communication more successful. In any case it is certain that speaking your non-native language requires closer attention and increased cognitive processing.

An active decision in the area of language constellation for a foreign language coupled with the appropriate moderating factors can lead to more effective external communication. In the observation protocol of 23.05.2022, the effectiveness is clearly limited by the language constellation. Due to the decision of the German partners to discuss important information among themselves in German and not to translate or summarize it in English afterwards, the effectiveness of the communication with the external partners is completely hindered, the flow of information is restricted and thus the whole project is jeopardized. (Observation protocol 5 part 5) It can be assumed that this change of language into a language unknown to half of the users does not happen for the first time and will probably continue to happen in the future if not actively worked on. In the long run, a lot of information will be lost, and the partners will probably encounter difficulties in working together. The decisions taken concerning the language constellations, linguistic styles, communication paths and the frequency of communication therefore have an important influence on the effectiveness of external communication.

#### **4.3.3.8 Fairness**

The fairness of external communication plays a significant role in all interviews. It is also influenced by a range of factors, but especially by the language constellation and the language level. A particularly good example is the statement of Stein, who has been working for sequa as a project manager for more than ten years and has already gained a lot of experience. Over the years he has noticed that in some countries, language skills play an extremely important role in the acceptance in groups and the professional

integration. This is especially the case when other individuals with better knowledge of the local language are present at the same time. Stein made this experience in Burkina Faso and says: "If you don't speak French very well, they don't want to talk to you there. It's too much effort for them. They just concentrate on the colleague who speaks French very well." (Stein 20:52 min. - 22:00 min.) To ensure fairness in external communication, the right communication decisions must be made, such as the use of a translator or the choice of an appropriate language. At the same time, the unplanned moderating factors must also be taken into consideration: for example the language level (cf. Stein 20:52 min. - 22:00 min.), the expectations of the individuals (cf. Summa 26:59 min. - 28:29 min.), the presence of intercultural sensitivity (cf. Schmitz 34:52 min. - 36:48 min.) and the number of communication participants (cf. Kapil 38:08 min. - 40:16 min.) must be kept in mind in order to find the right way to handle the situation. For Kapil, the fairness of external communication is strongly related to the distribution of foreign languages to be spoken. According to Kapil, if only some of the individuals participating in the communication have to communicate in a foreign language, an imbalance is created. This is, of course, exacerbated when a language is spoken that part of the group does not know at all. (cf. Kapil 38:08 min. - 40:16 min.) Summa also shares this perception (cf. Summa 26:59 min. - 28:29 min.), but at the same time limits the advantages of a lingua franca. He is convinced that speaking a foreign language by all is fairer, but in many contexts this possibility is not useful. This is mainly due to the often limited language skills of the individuals, which strongly limit the communication. (cf. Summa 28:30 min. - 29:53 min.) However, this statement must be put into perspective, since, according to Stein (cf. Stein 20:16 min. - 20:51 min.), the level of foreign language proficiency that can be expected always depends strongly on the partner country and the social status of the communication partner.

#### **4.3.3.9 Exclusion**

Hand in hand with fairness also goes the possible exclusion from external communication. This exclusion can happen actively or passively. However, since the interview participants are in a professional context in which cooperation is sought by all parties, active exclusion is rather rare. Thus, Kapil emphasizes, "Actually, you don't want to do that, and I also think that nobody ever does that consciously because we want to

work together and maybe that happened once because you just/ because it's just more comfortable and easier." (Kapil 36:25 min. - 38:07 min.) It also occurred several times in the observation protocols that by choosing a certain language, individuals were excluded. (cf. observation protocol 5; observation protocol 1) However, it is difficult to judge whether this exclusion was active or passive. It does become clear during the interviews that language shifting equals often exclusion in this work context since there are numerous languages being spoken and not everyone possesses the same level of language skills.

Exclusion from an external communication, however, does not necessarily have to be seen as negative. Kapil evokes the active exclusion, which is done by controlling the frequency of communication to minimize the correlation with other effects, in this case personal stress and discomfort. "[...] Does everyone have to get all the emails all the time? No, I don't think so." So, because of course, even if you're just in CC and reading along, it's always a workload because you always kind of have this stress factor of, "Oh God, my inbox is full again, I have another e-mail in there that I still have to read. Even if you don't have to answer them, but just read them, it's just such a (.) I don't know (.) latent subliminal stress, when there's just a lot coming in, and then we also agreed on who is actually the main contact, who gets all the e-mails, who always reads them and who can be left out and so on," explains Kapil (Kapil 18:43 min. - 20:13 min.). So, in this case, the influence on external communication is achieved through an active communication decision.

#### **4.3.3.10 Perception of professionalism**

During the interviews, this impact on external communication was mentioned by both Summa and Kapil. At the same time it can also be found in one of the observation protocols. It must be emphasized that it is indeed only the "perception" of professionalism, and the above-mentioned interviewees approach this issue in a very reflective way. Thus, Somma reflects: "At least in my case it is so that I then reflect so on this, on this competence then. So, the signal that the - just by not knowing the language so well - sends out, which is completely probably misguided (...)" (Summa 25:22 min. - 26:58 min.). He is thus well aware that a lack of expressing oneself does not necessarily allow conclusions to be drawn about an individual's professional

competence. However, despite this awareness, many people seem to have difficulty separating competence from expression. Here again, moderating factors clearly play an important role, since the individual can hardly combat many influencing factors. Expectations of the situation, language skills, personal background and much more influence external communication in an unplanned way by controlling the perception of professionalism. At the same time, the latter can also be shaped by active language choices. Kapil also sees effects on the perception of the professionalism of the company, which is influenced by language decisions. (cf. Kapil 09:51 min. - 11:27 min.) Since this paper does not address the communication of the company itself through, for example, advertising, social media and the like, Kapil's analysis of this perception seems not suitable in itself at this point. However, this topic was also taken up in another interview. Therefore, this point will also be briefly outlined. Kapil is convinced that certain specifications of the company concerning the communication of the company to the outside world i.e., decisions of the company about communication, will contribute to the external image, i.e., have an influence on the perception of the professionalism of the company. Summa also underlines this statement. When asked what guidelines there are regarding communication at sequa, he answers: "When do I have to post a note of absence somehow, when do I have to name a representative, I think that is all well regulated in order to ensure this professional appearance to the outside, from the organization. But the way I have to communicate, now what kind of (..) k/ stupid example but what kind of salutation I should use" (Summa 06:34 min. - 07:33 min.).

In the observation protocol from 26.05.2022, an influence of communication and language decisions on professionalism can be found as well. The external expert in communication has difficulties to choose the right words and, as expected from the project managers, to communicate carefully in order to not offend the partner and at the same time not to jeopardize the funding. She was responsible for preparing an annual report on the progress of the project and made independent decisions on the language style of the report. (cf. observation protocol 6) On the one hand, her way of communicating has an impact on the relationship with the partner. On the other hand, her professionalism is doubted, although the report itself was not poorly written, but only her decisions on the style are considered inappropriate. All meeting participants agreed on the correctness of the content, but the way of communication, i.e. all

influencing factors of the expert did not match the expectations of the project managers. (cf. observation protocol 6 part 2) Since this observation protocol is only an insight into the current situation, it is not clear, how the task was communicated by the project managers to the expert in advance. Thus, any communication errors that may have occurred in advance cannot be included in the evaluation of the situation. The fact remains, however, that decisions about communication and language seem to have an important influence on the perception of professionalism in external communication situations.

#### **4.3.4 Practical approaches to solutions**

During the interviews, participants independently and upon request offered numerous solution strategies for external communication challenges. Vine (2020) is convinced that choosing strategies (languages) that everyone speaks confidently reduce discrimination and build a more considerate, professional identity. (Vine 2020, p. 216) Some of the mentioned strategies shall be presented here. The results of this work have been divided into three groups as shown in Table 2. Two of them represent influencing factors, one group contains the components/aspects of external communication. The influencing factors are again divided into planned or conscious factors and unplanned or unconscious factors. The former, decisions on communication and language, can be actively influenced to make external communication positive. The unplanned moderating/mediating factors often have an enormous influence but are by far more difficult to influence. The solution approaches of the interviewees are mostly geared towards a better, prepared handling of the moderating/mediating factors but also, logically directed to the planned influencing factors.

##### **4.3.4.1 Solutions for unplanned influencing factors: moderating/mediating factors**

Many approaches are mentioned for the possible moderating/mediating factor intercultural sensibility. Summa in particular emphasizes the importance of an exchange with colleagues and other individuals in general. (cf. Summa 20:00 min. - 20:55 min.) He says: "[...] that definitely helps to have the mirror held up to you again and again or to be reflected on how certain messages are received in other cultural circles or how you should formulate them." (Summa 15:36 min. - 17:23 min.) In intercultural communication situations, the interviewee feels that it is helpful to be mirrored from

the outside to see how one's own communication is received by the other person. This mirroring can happen in order to make the external communication with the real partner as successful as possible, through a colleague with similar cultural roots, values and knowledge as the partner. (cf. Summa 15:36 min. - 17:23 min.) Expanding theoretical knowledge through independent education is also recommended by Summa. (cf. Summa 15:36 min. - 17:23 min.) Through these two ways of dealing, according to Summa, one learns not to project oneself into the other person and to be able to categorize many things better. (cf. Summa 15:36 min. - 17:23 min.)

The moderating/mediating factor of language level is also mentioned by many of the interviewees and there seem to be some mechanisms already in place to manage it as best as possible. Summa thinks that it is helpful for external communication to assign project managers to projects whose local languages they speak. This is especially true for languages that are common to him, such as French, English, and Spanish. (cf. Summa 22:04 min. - 22:35 min.) Pfaller also supports this approach. (cf. Pfaller 24:58 min. - 26:31 min.) Summa also points to the use of translation tools, to asking for support from native-speaking colleagues, or to establishing a third language as a kind of alternative language that can be used in case of communication problems. (cf. Summa 23:47 min. - 24:55 min., 24:56 min. - 25:21 min.) Finally, it is also a matter of course for the interview participant to continuously improve his own foreign language skills. Interviews with other project managers at sequa show that this is done through training in the form of company-funded language courses and is actively encouraged. (cf. Pfaller 24:58 min. - 26:31 min., 30:30 min. - 32:27min.; Stein 20:52 min. - 22:00 min., Kapil 36:25 min. - 38:07 min.) "[...] Of course I think every communicator who is self-respecting, so at least I, um try to learn better and better in all the languages that I know to some extent or that I use (.) mmh in mmh in uh in uh in my professional life, so mainly German, English, Spanish and French. Um and from just this this gap this this um difference to reduce. So, this this lower language ability or communication ability," said Pfaller (30:30 min. - 32:27 min.). The use of external interpreters is also a solution to moderating factors such as language level. (cf. Stein 15:52 min. - 16:49 min., 20:16 min. - 20:51 min.; Schmitz 06:18 min.- 07:56 min.) Further, according to Kapil, everybody is responsible for language difficulties that arise, which could then affect external communication. She emphasizes

that it is important for successful external communication to have a tolerance for errors in the foreign language: "There must also be a tolerance for errors somewhere from all sides, i.e., from all participants in the project. So as long as you understand each other (laughs), everything is fine, and whether it's the best, most beautiful, I don't know, grammatically correct English, that's another matter entirely. But I think that's very important, that you don't have this claim, so also yourself, ne? That you don't have this claim: Of course, you make an effort and, as I said, in most cases it goes quite well. But it is not the mother tongue for anyone, and I think you have to be aware of that. (.) So that the frustration doesn't come [...]" (Kapil 04:57 min. - 07:17 min.)

According to Schmitz, it is helpful to set communication dates, i.e., to actively influence the frequency of communication, when the working methods of those involved in sequa's external communication differ. However, this has to be done based on the respective situation, because "[...] it really depends on how the communication is going and which adjustments are necessary" (Schmitz 11:03 min. - 14:01 min.).

The moderating/mediating factor "company guidelines" is seen as hardly existent by most of the interview partners. Pfaller finds it difficult to find the place where the existing regulations are written down when needed. (cf. Pfaller 12:20 min. - 13:57 min.) So there should be a better accessibility to regulations for communication at sequa. This can take the form of a regulated filing system on the hard drive, regular verbal and written communication and reminders, or the establishment of a communication officer who can be contacted when necessary.

Moderating/mediating factors such as the structures at the partner or also divergent expectations of the situation can be influenced for example by a professional and self-confident nevertheless polite appearance and communicate. (cf. Schmitz 26:23 min. - 29:41 min.) The personal background of the individuals should be taken into account; space should be made for this and the native languages of the individuals should be allowed as far as possible in order to promote understanding in external communication. (cf. Kapil 40:51 min. - 41:52 min.)

An additional way to solve various challenges is apparently playing out hierarchy structures. Both Stein (15:19 min. - 15:51 min.) and Kapil (24:58 min. - 27:25 min.) stated that in certain situations they involve their respective superiors, and that this alone is often enough to defuse communication situations.

#### **4.3.4.2 Solutions for planned influencing factors: language and communication decisions**

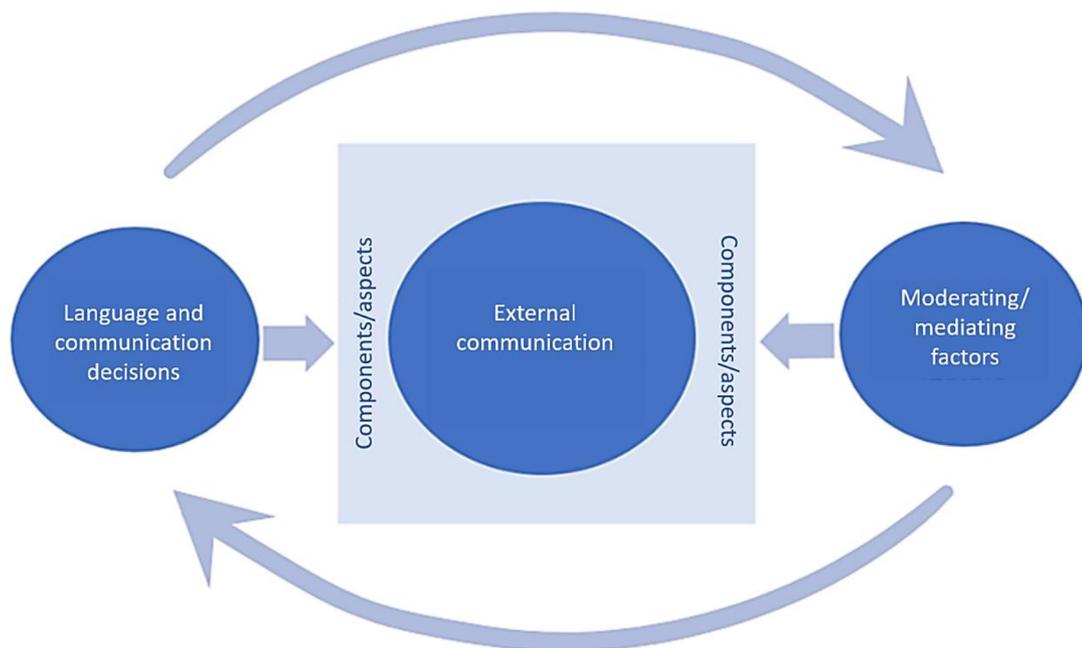
Other solutions proposed by the interviewees influence language decisions, i.e., the planned influencing factors. These include adapting the communication style by adjusting the choice of words, changing the frequency of communication by repeating what is said (cf. Schmitz 18:37 min. - 20:54 min.) but also by communicating regularly (cf. Kapil 14:37 min. - 16:22 min.) or communicating in a more targeted way (cf. Kapil 18:43 min. - 20:13 min.), or adapting the communication channel, i.e., choosing a personal conversation instead of an email when problems arise. (cf. Schmitz 26:23 min. - 29:41 min.)

#### **4.4 Discussion and relativization of the results**

All these effects on external communication, which were explained in the previous chapters, were addressed by the interview partners. However, the results should be put into perspective. Although care was taken to ensure the highest possible diversity in gender, work experience and work areas when selecting the interviewees, all interviewees are influenced by the same work culture at sequa and are in close cooperation with each other. The frequency of mentions of certain impacts within a single interview give a first indication of the presence of the topics in the minds of the interview participants, but at least as important is how many of the interview participants mention the topic. After all, if an interviewee has already brought up a topic once, it is much more likely that he or she will bring it up again because it is very present in their mind. Prior to the analysis, it was considered what added value a pure count of mentions of certain factors would have. It was decided that this would be useful for a first overview and for a rough estimation of importance, but at the same time it must be kept in mind that due to the coding of the interviews and other challenges just mentioned, the results could be distorted. In the list in appendix 6 it can be seen that if the individual factors were mentioned numerous times, they were also mentioned by all interview participants. The rarer a factor occurs numerically, the rarer it is found in more than one interview. In conclusion, it can be stated that scientific certainty decreases slightly with decreasing number of mentions. Nevertheless, all results remain relevant; ideally, such research would need to be designed on a larger scale and coupled with a quantitative study. However, this is beyond the scope of this thesis.

Especially from the interview with Schmitz, another interesting area of research emerged: the usage of gender-neutral language in an international context as well as the exact impact of gender and age on external communication. To this end, one could focus on specific projects and interview sequa staff as well as partners.

The influential factors on external communication presented in this thesis were shown to be very linear in figure 2. After writing down the results in the previous chapters, this can be adjusted. The results can rather be seen as circular and interconnected at the same time. It can be said that language decisions (planned/conscious influencing factors) and at the same time moderating/mediating factors (unplanned/unconscious factors) have an impact on certain components/aspects of external communication and thus influence the entire external communication. At the same time, moderating/mediating factors and language decisions influence and condition each other. The arrows in Figure 3 represent the (direction of) influence.



*Figure 3: The interconnection between language/communication decisions and external communication*

We could therefore adapt figure 2 and include the data from figure 3. The result is shown in figure 4. While still taking into consideration language and communication decisions and their influence on different aspects of external communication, figure 4 also takes

into account the connection between planned and unplanned factors (language and communication decisions and moderating/mediating factors).

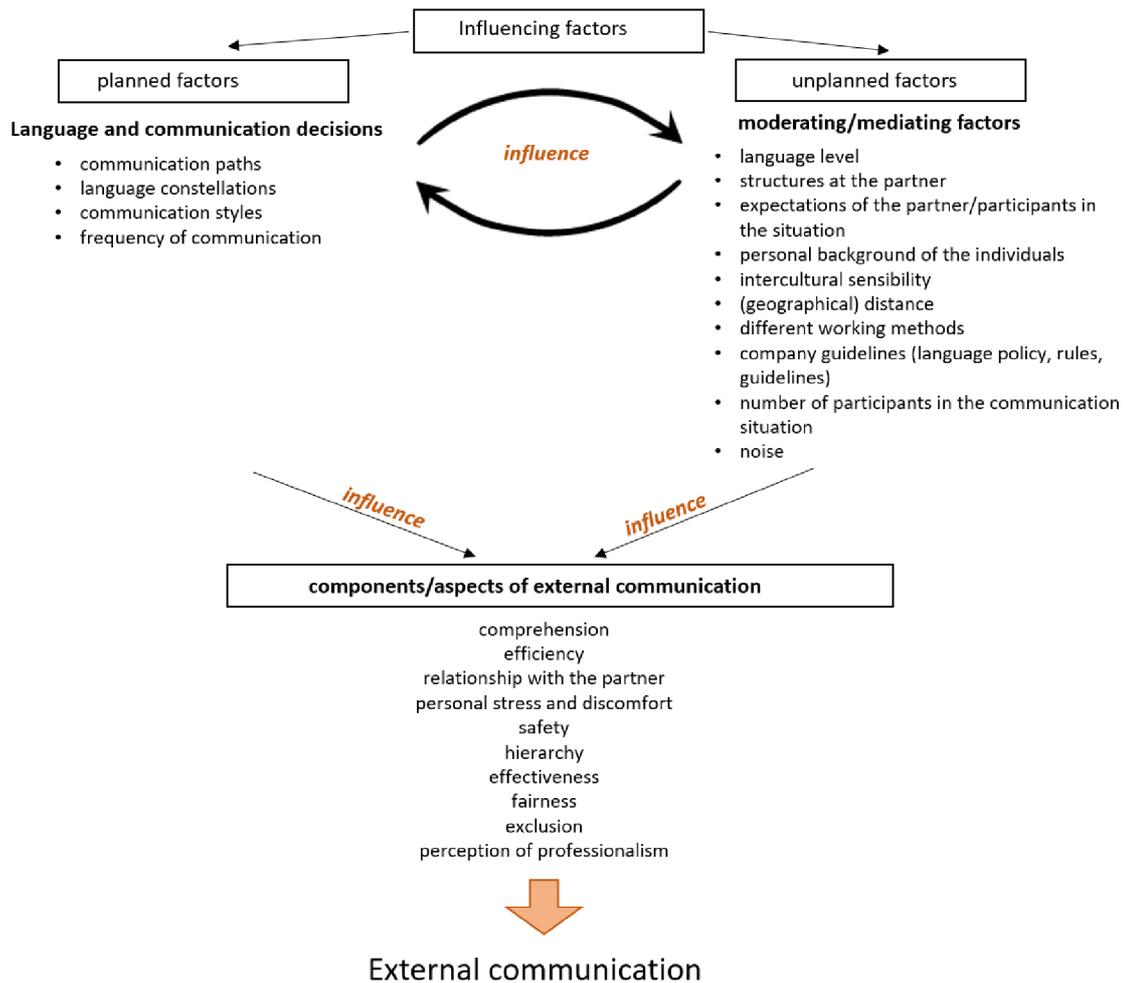


Figure 4: Influence of language and communication decisions on external communication

In a working context like sequa's, the training of intercultural competence is crucial to be able to communicate appropriately with the representatives of many different cultures. This is confirmed by the interviews as well as by the facts explained in chapter 2.2 as well as 2.3. Some of the systems for developing intercultural competencies among employees named in Chapter 2.3 were also mentioned in the interviews, but few have actually arrived in the company and are being implemented. It seems much more that employees' already existing experiences are relied on and mainly the exchange with colleagues contributes to the development of necessary competences. A language policy does not exist at sequa, which is perhaps due to the large number of different projects. Internal communication takes place almost exclusively in German, but this is not fixed in writing. As shown in figure 3, a distinction is made between the parent

company language, the local language, and the common corporate language, which was confirmed by my own impression, but also in the interviews.

The results of the analysis of the interviews are promising for sequa. There seems to be a distinct friendly corporate culture, many employees seem to have developed their own ways of dealing with challenges in communication. Nevertheless, some suggestions can be mentioned with which external communication can still improve. Some of these have already been mentioned by the interview participants in chapter 4.3.4. The most important are probably better access to and better organization of the existing guidelines for internal and external communication. The introduction of mandatory training courses on the topic of intercultural competence would certainly also be useful in order to continuously expand the skills of all employees. Communication itself still seems to be very unplanned for many of the project managers. Apart from basic decisions on language and communication channels, little thought is given to the possible effects of the decisions. It would certainly be helpful to train the employees' knowledge of communication, so that they become aware of the possibilities offered by language and communication and can, for example, prevent personal stress, influence the hierarchy and shape the relationship with the partners more actively. However, this requires appropriate knowledge, which can be achieved through regular training and courses or general awareness-raising measures. If this does not happen, communication remains at the current level, which is seemingly more focused on the content of what is said and pays little attention to the numerous other possibilities that defined language use and management offer.

## 5 Conclusion

In summary, the main question of this thesis, what influence language decisions on the external communication in internationally operating organizations have, can be answered as follows:

The influence of decisions can be found on several scales in external communication, which are, in this work, called components or factors of influence. The most important of these levels are comprehension, efficiency, relationship with the partner, personal stress and discomfort, safety, effectiveness, fairness but also exclusion and perception of professionalism. Moreover, it was also found that communication decisions alone rarely occur but that a large number of moderating factors also constitute some kind of decision, albeit unplanned or unconscious ones. Though the interviews we found ten possible moderating/mediating factors: language level, structures at the partner, expectations of the partner/participants in the situation, personal background of the individuals, intercultural sensibility, (geographical) distance, different working methods, company guidelines (language policy, rules, guidelines), number of participants in the communication situation and noise. These ten factors represent only a fragment of those that occur in reality but seem to be the most present for sequa's project managers. This observation was also echoed in the observation protocols. The findings are the results of five semi-structured interviews as well as six participatory observations conducted throughout the month of May.

Solutions for the negative effects of communication decisions were summarized and developed in this work. The ideas of sequa's staff start on two levels: On the one hand, the unplanned/unconscious factors can be shaped. On the other hand, the planned/conscious influencing factors on external communication can be acted upon by, for example, an active, pre-project definition of language, communication channels, or communication frequency. Several suggestions for both levels have been summarized in chapter 4.3.4.

The interview participants seem to be very satisfied with the process and management of external communication at sequa. The way of dealing with communication and also decisions about communication, are mainly made in a reactive way, also adapted to the

respective situation. Some precautions are taken to prevent problems, but the majority of challenges are solved out of the situation. This is a very pragmatic approach, which is also reflected in Stein's statement, which summarizes successful communication succinctly and also somewhat basic as a communication at the end of which one understands each other. "That you know what one means and what the other means and that you have a common understanding of that." (Stein 04:05 min. - 04:56 min.)

Our interviews as well as the participatory observation protocols showed that this kind of external communication can work. However, the opportunities that are squandered by a lack of active use of communication decisions to achieve certain communication goals would have the power to make project undertakings even more successful.

## References

- Baldauf Jr, R.; Kaplan, R. (2004). *Language Planning and Policy in Africa, Vol 1: Botswana, Malawi, Mozambique*. Bristol, Blue Ridge Summit: Multilingual Matters. <https://doi.org/10.21832/9781853597268>.
- 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.
- Duden.de (2022): Distanz, Duden online, [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Distanz> [last accessed on 20.07.2022].
- Duden.de (2022): Inter-, Duden online, [online] [https://www.duden.de/rechtschreibung/inter\\_](https://www.duden.de/rechtschreibung/inter_) [last accessed on 22.06.2022].
- Dülfer, Eberhard (1997): *Internationales Management in Unterschiedlichen Kulturbereichen*. Oldenburg, Germany: Oldenbourg Publishing.
- Ehlich, K.; Rehbein, J. (1976): Halbinterpretative Arbeitstranskriptionen (HIAT). In: *Linguistische Berichte* 45, 21-41.
- Glück, Helmut (2018): Sprache. In: *Online-Lexikon zur Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa*. URL: [ome-lexikon.uni-oldenburg.de/p32775](http://ome-lexikon.uni-oldenburg.de/p32775) (last accessed on 31.01.2018).
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: The Overlook Press.
- 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.
- Huck, Simone (2005): *Internationale Unternehmenskommunikation: Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen*. Kommunikation und Analysen, Band 1, Stuttgart, Germany: University Hohenheim.
- Irmscher, Hans Dietrich; Johann Gottfried Herder (2021): *Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit* (Reclam's Universal Library).
- 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](https://www.researchgate.net/publication/323691489_Organizational_Communication) (last accessed on 23.07.2022)

Krauss, R.M.; 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; Zur, Eberhard (1997): *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin/Heidelberg: Springer publishing.

Lauring, Jacob (2007): Language and ethnicity in international management. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 3, 255-266. <https://doi.org/10.1108/13563280710776851>.

Lave, Jean (1991): Situating learning in communities of practice. In L. B. Resnick, J. M. Levine, & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (pp. 63–82). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10096-003>

Littlejohn, Stephen W. (1992): *Theories of Human Communication*, 4. ed., Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Lüsebrink, Hans-Jürgen (2016): *Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer (German Edition)*, 4., updated and expanded edition, with illustrations and graphics. Stuttgart, Germany: 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](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38).

Meyermann, Alexia; Porzelt, Maike (2014): Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten. In: *forschungsdaten bildung informiert Nr.1 (2014)*, Forschungsdatenzentrum (FDZ) Bildung am DIPF Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (Hrsg.). Frankfurt am Main. Retrieved from: <https://www.forschungsdaten-bildung.de/files/fdb-informiert-nr-1.pdf>. (last accessed on 30.06.2022).

Neuliep, James William (2011): *Intercultural Communication: A Contextual Approach*, 5. ed.. Thousand Oaks: Sage.

Reinmuth, Marcus (2006): *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation: Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache*. Diss. Düsseldorf, Germany: Heinrich-Heine University.

Röhner, J.; Schütz, A. (2012): *Klassische Kommunikationstheorien und -modelle*. In: *Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie*. Wiesbaden, Germany: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1_2).

- Ruiz, Richard (1984): Orientations in language planning. NABE Journal, vol. 8, no. 2, 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, Germany: sequa gGmbH.
- sequa gGmbH (2021c): sequa Code of Business Conduct ("code"). Bonn, Germany: sequa gGmbH.
- Skutnabb-Kangas, Tove; Phillipson, Robert (2017): Language Rights. In: Volume 1: Language Rights: Principles, Enactment, Application, 28-67. London/NewYork.
- Spolsky, B. (2003): Language Policy (Key Topics in Sociolinguistics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511615245.
- Straub, Jürgen; Weidemann, Arne (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. Stuttgart, Germany: J.B. Metzler.
- Thomas, C.A. (2007): Language Policy in Multilingual Organizations. Working Papers in Educational Linguistics, 22, 81-104. Retrieved from <https://repository.upenn.edu/wpel/vol22/iss1/5>.
- Weigand, Gabriele; Hess, Remi (2007): Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen. Germany: Campus publishing.
- Welsch, Wolfgang (1995): Transkulturalität. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hrsg.): Migration und kultureller Wandel, Schwerpunktthema der Zeitschrift für Kulturaustausch, 45. Jg. 1995 / 1. Vj., Stuttgart.

## List of Annexes

Annex 1: List of questions for the interviews .....	II
Annex 2: Interview transcription Stein .....	V
Annex 3: Interview transcription Summa .....	XXIII
Annex 4: Interview transcription Kapil.....	XLII
Annex 5: Interview transcription Pfaller .....	LXVIII
Annex 6: Interview transcription Schmitz .....	LXXXVI
Annex 7: Reference list on the frequency of the codes mentioned in the interviews .....	CV
Annex 8: Observation protocol .....	CX

## Annex

### Annex 1: List of questions for the interviews

German Version:

#### Leitlinien für das Interview Semistrukturiertes Interview

Ablauf:

- 1 Begrüßung, Dank für die Zeit, Vorstellung der Masterarbeit und meiner Person, Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer
- 2 Fragen zur Person des Interviewten
- 3 Fragen zur Kommunikation
- 4 Fragen zur Sprache
- 5 Zusammenfassung des Interviews, Dank an den Interviewten

Fragen zur Person

- 1 Welche Rolle nehmen Sie bei sequa ein?
- 2 In welchen Projekten, Ländern und Sprachen sind Sie derzeit tätig?
- 3 Welche Rolle spielt Sprache und Kommunikation in Ihrer täglichen Arbeit?
- 4 Was gehört Ihrer Meinung nach zu einer gelungenen externen Kommunikation in internationalen Organisationen?

Fragen zur Kommunikation

- 1 Welche Vorgaben bekommen Sie von sequa bezüglich der Art der Kommunikation mit Externen?
  - a) Bei Vorgaben: Fällt es Ihnen eher leicht oder eher schwer, sich an diese Vorgaben zu halten? Warum ist es für Sie leicht oder schwer?
  - b) Ohne Vorgaben: Würde Ihnen ein Leitfaden als Orientierungshilfe nützlich sein?
- 2 Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kollegen und wie kommunizieren Sie mit Projektpartnern? (Ggf. Zusatzfrage: Welche Sprache und Wege wählen Sie?)
- 3 Welchen Einfluss hat der **Weg** der Kommunikation (schriftl., mündl., in Präsenz, online) Ihrer Meinung nach auf den Erfolg der Kommunikation?
- 4 Welche Probleme können Ihrer Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern auftreten?
- 5 Wie überwinden Sie bei der Arbeit auftretende Herausforderungen der Kommunikation ?
- 6 Was war die größte Herausforderung, welche Sie im Zusammenhang mit Kommunikation im Arbeitsalltag überwinden mussten?

Fragen zur Sprache

- 1 Inwiefern spielen die Sprachkenntnisse bei der Vergabe von Projekten an die PMs eine Rolle?

- 2 Welche Entscheidungen müssen wann getroffen werden, wenn Projektpartner mit unterschiedlichen Muttersprachen aufeinander treffen?
- 3 Wie gehen Sie und Ihre Teams mit auftretenden Sprachhürden um?
- 4 Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einem Meeting, in welchem internationale Partner aufeinander treffen:
  - a) Welche Auswirkungen kann es Ihrer Erfahrung nach haben, wenn nur eine der Parteien in einer Fremdsprache kommunizieren muss?
  - b) Welche Auswirkungen kann es haben, wenn alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen?
- 5 Ist Kommunikation Ihrer Erfahrung nach erfolgreicher, wenn alle Teilnehmer in Ihrer Muttersprache kommunizieren können? Haben Sie ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsleben?

Abschluss

*Bedanken für Teilnahme, Zusammenfassung*

*Hinweis: Interview wird transkribiert (und zugeschickt).*

English Version:

## Interview guidelines Semistructured interview

Structure:

- 1 Welcome, thanks for the time, introduction of the master thesis and myself, description of the interview process and approximate duration.
- 2 Questions about the person of the interviewee
- 3 Questions about communication
- 4 Questions about the language
- 5 Summary of the interview, thanks to the interviewee

Questions about the person

- 1 What is your role at sequa?
- 2 In which projects, countries and languages are you currently working?
- 3 What role does language and communication play in your daily work?
- 4 What do you think is part of successful external communication in international organizations?

Questions about communication

- 1 What guidelines do you get from sequa regarding the way you communicate with external parties?
  - a) In case of guidelines: Do you find it rather easy or rather difficult to adhere to these guidelines? Why is it easy or difficult for you?
  - b) Without guidelines: Would a guideline be useful to you as a guide?

- 2 How do you communicate with your colleagues and how do you communicate with project partners? (If applicable, additional question: what language and ways do you choose?)
- 3 In your opinion, what influence does the way of communication (written, oral, in presence, online) have on the success of the communication?
- 4 In your experience, what problems can arise when communicating with external partners?
- 5 How do you overcome communication challenges that arise at work?
- 6 What was the biggest challenge you had to overcome in connection with communication in your daily work?

#### Questions about language

- 1 To what extent do language skills play a role in assigning projects to pms?
- 2 What decisions need to be made and when when project partners with different native languages meet?
- 3 How do you and your teams deal with language barriers that arise?
- 4 Imagine you are in a meeting where international partners meet
  - a) In your experience, what impact can it have if only one of the parties needs to communicate in a foreign language?
  - b) What impact can it have if all parties have to speak in a foreign language?
- 5 In your experience, is communication more successful when all parties can communicate in their native language? Do you have an example from your work life?

#### Conclusion

Thank you for participation, summary

Note: Interview will be transcribed (and sent).

## Annex 2: Interview transcription Stein

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Thema des Interviews: language needs and management in international organizations

Durchführende Institution: Westsächsische Hochschule Zwickau

Betreuer: Herr Prof. Johnen

Interviewerin: Sophia Stobbe

Interviewdatum: 20/05/22 ; 10:30

#### Beschreibung der Experteninterviews:

Die Experteninterviews werden im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführt, mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, im Anschluss in Schriftform gebracht, ausgewertet und zitiert.

Das Interview ist in drei Abschnitte geteilt und untersucht die Erfahrungen des Interviewpartners.

Für die wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden die Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten, nicht anonymisiert.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit einverstanden.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit nicht einverstanden

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, die vollständige Transkription wird in den Anhang der Masterarbeit gesetzt.

Nach Fertigstellung der Master-Thesis werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, an einem Experteninterview unter den beschriebenen Voraussetzungen teilzunehmen.

ja  nein

W. Stein WURICH STEIN  
Vorname; Nachname in Druckschrift

Bonn, 20.05.2022  
Ort, Datum / Unterschrift

**Date of Interview: 20.05.2022**

**Name of Interviewee: Ulrich Stein**

**Remark: I (interviewer), P (interviewee)**

In yellow: moderating/mediating factors

In violet: language and communication decisions

In green: components/aspects of external communication

Timestamp (min.)	Person	Transcription	Short description	Coding
00:00- 00:04	I	Okay. Also, vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst.	Begrüßung und Einführung	
	P	Gerne.		
00:05 - 01:08	I	Ähm ja, also wie du ja schon weißt, es geht um meine Masterarbeit, in deren Rahmen ich ein paar Interviews führe, die ich dann transkribiere und auswerte und die dann meinen Korrektoren vorlege, dass die ähm eben das gesamte transkribierte Interview durchlesen können, sich die Audioaufnahme anhören, überprüfen, wie ich transkribiert habe und das Ganze dann bewerten. Das Interview habe ich aufgeteilt in drei große Abschnitte. Ich hab es dir davor ja auch geschickt, du hast es ja auch vorliegen. Ähm ich fange an mit ein paar Fragen zu deiner Person ganz allgemein. Insgesamt geht es ja (.) zum großen Teil um deine Erfahrungen und deine Arbeit bei sequa. Der erste Teil also zu deiner Person, dann der zweite Teil zur Kommunikation und der dritte Teil zur Sprache. Und dann kommt noch ein kurzer Abschluss, da versuche ich nochmal zu rekapitulieren, was gerade passiert ist und ja, genau. Dann, wenn du bereit bist, würde ich anfangen (lacht) [mit]	Kontextualisierung des Interviews  Erläuterung zum Aufbau des Interviews	
	P	[ich] bin bereit.		
01:09-01:44	I	mit der ersten Frage: Welche Rolle nimmst du denn bei sequa ein?		

	P	Welche Rolle, also welche Position? Ich bin Projektmanager bei sequa.	Rolle bei sequa: Projektmanager	
	I	Wie lange machst du das schon?		
	P	Ich habe bei sequa 2006 angefangen, ähm war dann kurzzeitig auch für, was heißt kurzzeitig, vier Jahre auch Koordinator, also das, was jetzt der Matthias Hertin macht, bin dann auf die Position des Projektmanagers zurückgegangen, weil ich zu 60% ausgeliehen bin an die Handwerkskammer zu Köln und dort als intermittierender Langzeitexperte zu arbeiten.	Zeit in Position: circa 16 Jahre	
01:45-02:27	I	Mhm, (bestätigend) okay. In welchen Projekten, Ländern, Sprachen bist du denn derzeit tätig? Oder auch in der Vergangenheit gerne.		
	P	Ähm ja. Also diese diese Ausleihe an die Handwerkskammer zu Köln, das ist Palästina, äh pff an Projekten bei sequa direkt das ist Indien, Kambodscha, ähm. Ich müsste jetzt echt nachdenken, ich habe das gar nicht so parat. Ähm (..) Ostafrika, (..) ja und noch ein zweites Projekt in Indien.	Überblick über Tätigkeitsbereich: Indien, Kambodscha, Ostafrika	
02:28 - 02:28	I	Mhm. Und thematisch, wo ordnen sie sich ein?		
	P	Ja, das ist alles im Bereich Kammern- und Verbandspartnerschaften und Berufsbildungspartnerschaften. Bis auf ein Projekt, das ist eine kleine Ausnahme, das ist auch gar kein Entwicklungszusammenarbeitsprojekt, sondern da geht es um klassische Wirtschaftsförderung. Ähm das ist vom bmbf über das bib finanziert. Da leiten wir für deren Initiative imove das Büro in Indien.	Themen: KVP, BBP, Wirtschaftsförderung	
02:49 - 03:19	I	Mhm. Und sprachlich, wie organisierst du das in deinen Projekten?		

	P	Also in den Ländern, in denen ich unterwegs bin, ist Englisch die Sprache, die ich brauche. Deswegen wird das alles eigentlich auf Englisch gemacht, es sei denn, ich habe natürlich mit den deutschen Partnern zu tun. Da passiert es dann auf Deutsch. Kommuniziere ich dann auf Deutsch.	Entweder Englisch oder Deutsch	
03:20 - 04:04	I	Okay. Das geht ja dann fast schon in meine dritte Frage über, welche Rolle Sprache und Kommunikation denn in deiner täglichen Arbeit spielt.		
	P	Ähm natürlich ähm eine wichtige. Also es ähm wird ja/(.) Vielleicht verstehe ich die Frage nicht ganz. Welche Rolle spielt Sprache und Kommunikation/. (.) Also eine ganz entscheidende. Es wird ja alles (.) irgendwie in irgendeiner Form schriftlich oder mündlich äh kommuniziert, Berichte geschrieben, Anfragen beantwortet ähm ja. Ist das das was du wissen wolltest?	Rolle von Sprache und Kommunikation: Entscheidend, alles wird kommuniziert	
	I	Ja, das ist eine gute Antwort auf meine Frage. (lacht)		
	P	Okay.		
04:05 - 04:56	I	Ähm dann noch zur letzten Frage von diesem Teil: Was gehört denn deiner Meinung nach zu einer gelungenen externen Kommunikation in internationalen Organisationen wie beispielsweise der sequa?		
	P	Eine gelungene externe Kommunikation. (.) Ja, dass man sich am Ende der Auseinandersetzung versteht. Dass man weiß, was der eine meint und was der andere meint und dass man da ein gemeinsames Verständnis davon hat.	Gelungene externe Kommunikation: am Ende mit demselben Verständnis zu gehen	Verständnis
	I	Welche Voraussetzungen braucht es dafür?		

	P	Da braucht es auf beiden Seiten eine gewisse Offenheit und Flexibilität für/ ja für das andere Denken. Weil manchmal spricht man dann eine gemeinsame Sprache, zum Beispiel Englisch, versteht aber doch was ganz anderes darunter und es es passiert selbst mal im Deutschen sogar.	Für Verständnis braucht man Offenheit, Flexibilität  Nicht nur Sprache als Herausforderung: persönlicher/kultureller Hintergrund als Einflussfaktor	Interkulturelle Sensibilität, Persönlicher Hintergrund der Individuen
04:57 - 05:31	I	Mhm. (lacht) Ich glaube, das kennen wir alle.		
		Genau. Genau.		
		Gibt es/ (.) beziehungsweise ich stell es mal ein bisschen offener: Welche Vorgaben bekommst du denn von sequa bezüglich der Art der Kommunikation mit externen Partnern und Kunden?		
	P	Also was es wenn es um das Schriftliche geht, da gibt es Vorgaben, was wir eben in der Signatur zu verwenden haben, aber ansonsten, wie ich meine Texte gestalte, meine E-Mails, meine Briefe, natürlich auch die Telefonate, da guckt keiner drauf, das äh entscheide ich selbst.	Vorgaben zu Signatur  Alles andere frei	Kommunikationswege
05:32 - 06:26	I	Glaubst du, das wäre hilfreich, wenn es eine Art Leitfaden gäbe als Orientierungshilfe mit Informationen zu vielleicht Sprache, mit Informationen zu "wie wird sich ausgedrückt, wie wird vielleicht mit welcher Kultur oder welchem Kulturkreis am besten kommuniziert", solche Dinge?		
	P	Mm ich glaube mit meinen jetzt dann doch fast dreißig Jahren, über dreißig Jahren, Berufserfahrung, äh von Anfang an immer in irgendeinem internationalen Kontext würde ich das für mich glaube eher als Gängelung ansehen. Ich kann aber verstehen, dass das vielleicht am Anfang der Berufstätigkeit eine Unterstützung gewesen wäre, auch wenn man es vielleicht dann gar nicht nutzt, aber	Vorgaben wären eher einschränkend, „als Gängelung angesehen“  Für Berufsanfänger eventuell	Vorgaben

		trotzdem, dass man eine Idee kriegt, worauf man achten kann oder sollte. [Ja].	nützlich: als Überblick über Wichtiges	
06:27 - 07:27	I	[Mhm]. (bestätigend) Wie kommunizierst du denn mit deinen Kollegen und wie kommunizierst du mit Projektpartnern? Merkst du da einen Unterschied? Und wenn ich sage kommuniziere geht es um Wege, schriftlich, mündlich, es geht um die Sprache, es geht um den Ton vielleicht auch, solche Dinge.		
	P	Ich glaube gar nicht so sehr, dass es einen Unterschied zwischen Kollegen und Externen geht, sondern es geht eher darum: Was hat man für eine Basis, eine Vertrauensbasis. Selbst hier intern gibt es Kollegen, wo ich eben keine Beziehung aufgebaut habe und da ist es eher formal, da bin ich vielleicht auch noch beim Sie, mache das auch lieber schriftlich und wenn ich eben Kollegen eg/ (.) oder Partner habe, externe Partner, mit denen ich aber über die Jahre eben eine gute Basis aufgebaut habe, dann bin ich auch beim Du und dann ruft man sich mal kurz an und man weiß, man kann sich drauf verlassen, ohne, dass man das verschriftlichen muss. Ähm, ja. Das ist eher so die Basis der Entscheidung, wie ich mit den Leuten kommuniziere.	keine Unterscheidung, mit wem kommuniziert wird, sondern es geht vorerst um die Beziehungen  Vertrauensbasis ist wichtig  Beziehung ist wichtig für Kommunikation  geringe Beziehung: schriftlich um zu fixieren, distanzierter  bei hohem Vertrauensgrad auch mündliche Abmachungen	Beziehung mit dem Partner  Sicherheit  (räumliche) Distanz  Kommunikationsweg  Sicherheit
07:28 - 08:14	I	Mhm. (bestätigend) Das gilt dann auch für die Projektpartner, wenn man schon länger mit denen oder mit denselben Projektpartnern zusammenarbeitet?		
	P	Ja, wobei man sich unsere Rolle al/ bei sequa ähm bisschen eine andere ist. Wir haben ja diese überwachende oder monitoring Funktion und da ist natürlich eine gewisse Distanz gegenüber den ausländischen Partnern, die man ja auch nur alle drei Jahre sieht. Und jetzt durch Corona, durch diese Teamssitzungen, also die virtuellen Sitzungen, ist man noch weiter weg. Also da ist natürlich mehr Distanz	gegenüber ausländischen Partnern mehr Distanz wegen Rolle sequas in Projekt: Distanz, seltener Kontakt, überwachende Funktion,	(räumliche) Distanz

		und insofern auch mehr Formalität ähm gegeben.	Bei sequa bereits von Struktur aus Distanz zu Externen vorhanden, die Virtualität verstärkt diese Distanz, Sprache kann diese Distanz eventuell dann noch verstärken  Onlinekommunikation schafft Distanz und Formalität	(räumliche) Distanz Kommunikationsweg Struktur
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Also insofern ist da die Kommunikation ein bisschen anders.		
08:15 - 09:12	I	Mhm okay. Welchen Einfluss hat der Weg der Kommunikation deiner Meinung nach auf den Erfolg der Kommunikation? Und nur um es zu klären: Weg der Kommunikation ist für mich jetzt tatsächlich schriftlich, mündlich. Ähm ist es in Präsenz, ist es online? Jetzt gerade durch Covid auch geschuldet.		
	P	Ähm eigentlich geht es schon meiner Erfahrung nach schneller, wenn man sich persönlich austauscht. Also am besten man, also also das ist meine Herangehensweise, wenn ich die Möglichkeit habe, die Leute zu treffen, dann mach ich das am liebsten. Ansonsten dann greife ich eher zum Telefon oder nutze eben Teams, dass ich über Bildschirm anrufe. Wenn es aber irgendwiewas entscheidend ist oder wo es vielleicht auch um Konflikte geht, dann gehe ich/ mache ich das lieber über Schriftliches, also über E-Mail, damit ich auch das dann vorliegen habe.	persönlicher Austausch macht Kommunikation schneller  persönlicher Austausch wird favorisiert.  Wichtiges, potentiell Konfliktreiches wird niedergeschrieben/schriftlich kommuniziert	Kommunikationsweg Effizienz  Sicherheit
09:13 - 09:30	I	Mhm. Du sagst es geht dann schneller. Ist dann auch das Resultat besser?		
	P	Ähm ich glaube schon. Weil man eben Dinge schneller lösen kann, bevor dann auch	mündliche Lösungen sind	Kommunikationsweg

		mehr Schleifen entstehen, glaub' ich, dass das Resultat dann besser ist, ja.	schneller und deshalb auch besser	Effizienz Wirksamkeit
09:31 - 10:04	I	Mhm. Und das Verschriftlichen, die schriftliche Kommunikation, ist, so wie ich das jetzt verstanden habe, eher eine Art Sicherheit nochmal, dass wirklich das Gesagte nochmal fest wirklich da zu haben und kontrollieren zu können, einen Nachweis zu haben was genau/		
	P	Genau eine Art Absicherung oder dass auch wirklich schwarz auf weiß dasteht: Worüber hat man denn jetzt gesprochen? Gerade vielleicht mit Partnern, wo man es schon festgestellt hat: Manchmal redet man aneinander vorbei, dann ist das äh für mich die die sicherere Variante.	schriftliche Kommunikation bedeutet Sicherheit, ist hilfreich, die gelungene Kommunikation sicher zu stellen	Sicherheit
10:05 - 10:13	I	Mhm. ( <i>ich kontrolliere die Aufnahme</i> )	<i>kurze Absprache bezüglich der Aufnahme</i>	
	P	Läuft's noch?		
	I	Ich denke ja, das Handy hat sich nur dunkel gemacht.		
	P	Abgeschalten.		
	I	Ja, ist alles noch okay. (lacht)		
10:14 - 11:20		Ähm gut. Dann mache ich mit der nächsten Frage mal weiter. Das beruht jetzt ganz auf deiner persönlichen Einschätzung, auf deiner persönlichen Erfahrung. Welche Probleme können denn deiner Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern auftreten?		
	P	Äh wie gesagt, dass man eigentlich denkt, man hat vom gleichen gesprochen, äh aber dann doch ähm was Anderes gemeint. Oder dass man davon ausgeht, (.) dass gewisse Grundlagen schon vorhanden sind. Also das ist mir jetzt letzten Monat tatsächlich passiert. Ähm dass ich denke, man spricht von einer Projektfortschrittskontrolle, es ist ganz klar, wer dort besucht werden muss, welche Partner da gesprochen werden müssen, aber dem anderen Partner, obwohl er es auch schon mehrmals gemacht hat, ist das gar nicht so klar gewesen.	Probleme bei Kommunikation Misskommunikation Unterschiedliches Vorwissen/Ausgangssituation	Verständnis Erwartungen der Individuen persönlicher Hintergrund der Individuen

	I	Mhm		
	P	Also das sind/, ja das denke ich ist so/. Vielleicht jetzt auch wieder der langen Berufserfahrung von mir geschuldet, dass ich einfach Dinge voraussetze, die für mich selbst/ so selbstverständlich sind, dass ich auch die beim anderen voraussetze und das sollte ich nicht tun.	lange Berufserfahrung bringt nicht nur positive Dinge mit sich: viel wird automatisch vorausgesetzt	Erwartungen der Individuen  Persönlicher Hintergrund der Individuen
	I	Mhm. (bestätigend)		
11:21 - 12:01	P	Das ist also eine Gefahr, die ich sehe. (.) Und natürlich gerade auch wenn es dann um Sprache geht, dass man einfach (..) ähm Sätze nutzt, die anders ankommen, als man sie gemeint hat. Äh da kommt ja auch das Interkulturelle dazu, dass man da auch ganz vorsichtig sein muss, wenn es um Nachfragen, die vielleicht als Kritik verstanden werden können, was aber gar keine gemeint ist. Also das ist auch schon alles passiert, natürlich.	interkulturelle Kommunikation als Voraussetzungen, Kommunikationssituation	Verständnis  Interkulturelle Sensibilität
	I	Mhm. Du hast gemeint ähm, dass manchmal es passieren kann, dass man aus einem Meeting rauskommt, denkt jeder hätte dasselbe verstanden/.		
	P	Ge/		
	I	Es ist aber nicht so.		
	P	Genau .		
12:02 - 12:54	I	Hast du Umgangsweisen damit gefunden oder irgendwelche mmh ja. Wie stellst du denn sicher, dass in so Meetings oder in Kommunikationssituationen generell, wenn ausländische Partner mit dabei sind. (.) Wie stellst du denn da sicher, dass alle Beteiligten das Gesagte wirklich verstanden haben und mit demselben Wissen herausgehen? Oder ist das immer so ein Überraschungsei nach zwei Wochen?		
	P	Ähm nee. Also so häufig passiert das nicht mehr. Es war jetzt wirklich tatsächlich nur letzten Monat so. Ähm eigentlich mache ich das so, dass ich nochmal zusammenfasse oder ähm nochmal nachhake bei bestimmten Punkten, ob man das jetzt so verstanden hat. Was weiß ich, dass man sich jetzt alle Woche trifft oder dass es einfach verstanden wurde durch nachhaken nochmal drauf	Umgangsweisen mit Herausforderungen: Zusammenfassen, Nachfragen ob alles verstanden wurde.	Lösungsansätze

		zusammenfassen, darauf zurückkommen. So mache ich das.		
12:55 - 13:21	I	Hm. Hast du noch andere ähm Herangehensweisen gefunden, wie du mit bei der Arbeit auftretenden Herausforderungen der Kommunikation umgehst?		
	P	(..) Nein, also glaube das, was ich bislang beschrieben habe, ist ist das, woran ich jetzt gerade denke oder was mir gerade einfällt. Was anderes fällt mir jetzt gar nicht ein.		
	I	Okay. Kein Problem.		
	P, I	<i>(beide lachen kurz)</i>		
13:22 - 15:18	I	Äh ja und die letzte Frage zum Teil der Kommunikation. Vielleicht fällt dir eine Anekdote oder irgendwie eine Geschichte dazu ein. Was war denn die größte Herausforderung, welche du im Zusammenhang mit Kommunikation im Arbeitsalltag überwinden musstest, in deiner Karriere?		
	P	Oh die grö/ die größte Herausforderung. Ich weiß gar nicht ob es jetzt so diese eine Herausforderung (..) gibt oder gab. Also es ist im im Berufsleben mit sequa immer schwierig mit Partnern zusammenzuarbeiten, die denken, sie wissen sowieso alles besser und ähm was soll diese Nachfragerei von sequa. Ähm (.) da gibt es so ein oder zwei Partner bei sequa, die die die da einfach nicht einfach sind. Nicht einfach im Umgang und da muss man immer genau gucken, dass man ähm dass man da die richtigen Worte wählt. Es ist aber auch schon einmal passiert, wenn wenn wenn man denen dann was sagt, was sie nicht hören wollen. Also der eine Partner hat dann gesagt: Tja, dann würden sie eben ne Konkurrenzenrichtung zu sequa aufbauen, wenn ich hier das so weiter darauf be/ pochen würde, auf diesen Punkten. Haben sie jetzt am Ende nicht gemacht, aber/. Also das ist vielleicht das, was für mich so ein Aha-Punkt war, wo ich dachte: "Okay, hier musst wirklich gut aufpassen bei der Kommunikation, was du da von dir gibst (lacht) nicht, dass es nach hinten losgeht". Es ist auch schon passiert, dass irgendwelche Partner dann Briefe an die Geschäftsführung hier geschickt haben und sich über mich beschwert haben. Das ähm das	Beispiel einer Herausforderung: Schwierigkeit beim Klären der Rolle/Position der Parteien, Unverständnis über die Kontrollfunktion sequa's  → Notwendigkeit einer passenden Kommunikation  sequa mit gewisser Machtposition: Partner sind mit dem Inhalt von Kommunikation nicht immer einverstanden  Beschwerden über PM an die Geschäftsführung	Beziehung zum Partner  Sprachstil  Projektarbeit

		ist natürlich auch eine Frage der Kommunikation, wo du aber in was rein stolperst, was gar keine böse Absicht ist, sondern da triffst du jemand an einem Punkt, den du nicht nicht nicht siehst. Der eben ganz anders tickt als du selber.	→ ausspielen der Hierarchie um in der Kommunikation weiter zu kommen.	Hierarchie
	I	Mhm. (bestätigend)		
15:19 - 15:51	P	Ähm das war relativ am Anfang meiner Zeit hier, dass dass ich/. (.) Ja, aber das/ also unsere Geschäftsführung war/ hat völlig cool reagiert. Er hat mich gefragt: "Um was geht es?", dann hab ich es erklärt und dann war die Sache erledigt.	Lösung für die oben genannte Situation	
	I	Mhm (bestätigend)		
	P	Er hat nicht mal drauf reagiert, auf das Schreiben, also insofern/. Also war das vielleicht/ (..) Anekdote. Anekdote hört sich immer so positiv oder so witzig an. Also es war eigentlich nicht so witzig. (lacht)		
	I	Ja. (lacht) Eine Erfahrung.		
	P	Eine Erfahrung. (lacht)		
	I	Das hilft ja auch.		
	P	Ja, ja.		
	I	Gut. Vielen Dank, dann/		
	P	Gerne.		
15:52 - 16:49	I	gehe ich auf den letzten Teil. Da konzentriere ich mich jetzt auf Sprache ähm und fange mal ganz einfach an. Inwiefern spielen denn Sprachkenntnisse bei der Vergabe von Projekten an die Projektmanager eine Rolle?		
	P	Also sie spielen schon eine Rolle. Also ich glaube, ich habe noch nie ein Projekt gemacht, wo Spanisch vorausgesetzt wurde. Weil, wir haben genügend Kollegen, die gut Spanisch sprechen. Ich habe schon Projekte gemacht in Ländern, wo ich jetzt nicht so firm war, wie russisch oder portugiesisch. Das geht dann auch, aber eigentlich wird ein bisschen versucht bei sequa darauf zu achten. Es gibt eine Kollegin, die spricht eben Russisch. Die deckt den Teil größtenteils ab, aber es klappt nicht immer und dann muss dann eben auch anders damit umgegangen werden. Weil ja auch oft die Projektpartner, die deutsche	Sprachkenntnisse spielen bei der Vergabe von Projekten eine Rolle	

		Projektpartner, kein Portugiesisch, kein Russisch können, muss man sowieso mit einem Übersetzer arbeiten. Dann klappt das bei den ähm Missionen dann auch normalerweise auch mit Übersetzer.	häufige Arbeit mit Übersetzern	Lösungsansätze
16:50 - 17:50	I	Mhm. Und der Übersetzer, ist der dann ständig dabei, also bei jedem ähm Videotelefonat und normalen Telefonat?		
	P	Naja, da geht es dann eher um diese Projektprüfungen oder oder Projektfortschrittskontrollen, nicht im Alltagsgeschäfts. Es ist nur für die Aufenthalte vor Ort - also vor Corona.	Übersetzer für Aufenthalte vor Ort	
	I	Und im Alltagsgeschäft, wie ist das dann geregelt?		
	P	Nee, dann muss man natürlich gucken, dass man das irgendwie äh also/. Ich habe jetzt ähm das Projekt in Brasilien, portugiesisch, da hatte ich ja dann auch nur mit den deutschen Projektpartnern zu tun. Das ging dann auf Deutsch und die haben wir doch um/ die Kommunikation dann mit dem brasilianischen Partner übernommen. Das war so ein eigener, wo die Projektprüfung gemacht wurde, dass das vor Ort ein Übersetzer hinzugezogen wurde.	hauptsächlich Zusammenarbeit mit den deutschen Projektpartnern im Bereich des Interviewpartners	
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Ja.		
	I	Okay.		
	P	Also wie gesagt: Es wird ein bisschen/ es wird drauf geachtet, kann aber nicht bis zu 100% umgesetzt werden. Gerade bei so Sprachen, die eben nicht so häufig vorhanden sind wie Portugiesisch oder Russisch.	Sprachkenntnisse bei Vergabe werden beachtet, können aber nicht immer 100% eingehalten werden	
17:51 - 18:36	I	Passiert es, dass Projekte zweisprachig bearbeitet werden?		
	P	Nein.		
	I	Nein?		
	P	Also nicht nach meiner äh meiner Erfahrung nach.		

	I	Okay. Also selbst wenn der Projektpartner ähm der ausländische Projektpartner ausschließlich Spanisch spricht, der Projektmanager das aber nicht kann und ähm hin und wieder ein Übersetzer Zeit hat oder dabei sein kann, dass dann irgendwie Englisch und Spanisch gemischt wird?		
	P	Naja, also in den Projekten, in denen ich aktiv bin, arbeiteten wir ja eigentlich nur mit den deutschen Partnern. Insofern stellt sich da die Frage nicht. Es ist anders, bei anderen sequa-Kollegen, die ja direkt Projekte durchführen. Was weiß ich, EU-Abteilung oder GIZ-Abteilung, da kann das anders sein. Also ich bei mir ist es immer nur eine Sprache.	hauptsächlich Zusammenarbeit mit den deutschen Projektpartnern im Bereich des Interviewpartners	
18:37 - 19:30	I	Okay. wenn/ (.). Dann fällt aber die zweite Frage auch gleich weg, da geht es ja dann um die unterschiedlichen Muttersprachen. (..) Ähm wenn du meinst, dass du da eher weniger mit deinen Projekten drin bist. (..) Naja obwohl. (..)		
	P	Also in/ natürlich das das/ dieses Palästina-Projekt. Das führe ich ja direkt auch selber durch, aber da ist solche/ die Frage spricht man Arabisch, Englisch, also Deutsch kommt gar nicht in Fra/ in Frage, weil da bin ich der einzige, der das kann. Aber ähm man hat sich dann doch auf Englisch verständigt, weil das doch die Sprache ist, die die meisten sprechen. Ähm es gibt natürlich Leute, die kein Englisch sprechen in dem Palästina-Projekt. Das geht dann zu Teilen in Arabisch, aber ähm nicht in Gänze, sodass dann meistens ein Kollege, der besser Englisch kann, dann doch hinzugezogen wird und die Übersetzung vornimmt.	Wahl einer Verkehrssprache als Alternative zu Übersetzungen  Voraussetzungen: ausreichende Sprachkenntnisse aller Parteien	Sprachkonstellation  Verständnis  Sprachniveau
19:31 - 20:15	I	Mhm und die Sprachentscheidung, wurde die vorher getroffen?		
	P	Nee die liegt eigentlich so ein bisschen auf der Hand, dass das immer Englisch ist. Also zum/ so mit/ also (..) da wird nicht eh/. (..) Es wird meistens nicht vorausgesetzt, dass die Kollegen, dass dass Kollegen von sequa äh jetzt so exotische Sprachen wie Arabisch können.	Sprache des Projektes ergibt sich aus dem Kontext automatisch  bei seltenen Sprachen: Verkehrssprache	
	I	Mhm (bestätigend)		

	P	Also insofern geht man automatisch von Englisch dann aus. Das wird einfach so festgelegt.		
	I	Okay.		
	P	Oder nicht festgelegt, sondern es kommt automatisch dazu.		
	I	Also es ergibt sich wahrscheinlich so im ersten Gespräch, wenn man sich so das erste Mal schreibt, oder? So was ist das automatisch auf der Fremdsprache?		
20:16 - 20:51	P	N/ naja also (..) also wie gesagt in den Projekten, die ich für sequa mache, da da habe ich immer nur mit den deutschen Partnern zu tun. Dieses Palästina-Projekt, (..) das war irgendwie ganz/ man hat gar nicht drüber geredet. Man hat gleich in Englisch kommuniziert, weil auch die Palästinenser können hervorragend Englisch. Oder ein Großteil. Ma/ manche nicht, aber das ist dann eher so auf Präsidentenebene auf auf ähm das sind auch sehr reiche Menschen, aber teilweise sehr ungebildet und die können dann kein Englisch. Aber dann wird immer ein Übersetzer in irgendeiner Form hinzugezogen.	hauptsächlich Zusammenarbeit mit den deutschen Projektpartnern im Bereich des Interviewpartners  Rolle von Übersetzungen	Lösungsansätze
	I	Okay. (bestätigend)		
20:52 - 22:00	I	Mhm. Dein Umgang mit Sprachhürden oder der Umgang der Teams bei sequa mit Sprachhürden. Kannst du wa/ dazu was sagen?		
	P	Na, also es gibt hier eben die Möglichkeit, dass man sich fortbildet, dass man noch ähm entweder über sequa finanziert und sogar teilweise freigestellt, eben Sprachkurse macht oder dass man das eben selber für sich vornimmt.	Umgang mit Sprachhürden:  Fortbildungen	Lösungsansätze
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Ähm im Augenblick ich versuche mich da auf Französisch zu konzentrieren, aber es dann doch wieder sein lassen, weil (..) die Erfahrungen, die ich mit Französisch gemacht habe, das war ein äh äh in Burkina Faso. Wenn du da nicht wirklich sehr gut Französisch sprichst, dann haben die kein Bock, sich mit dir da zu unterhalten. Das ist denen zu aufwendig. Da konzentrieren sie sich halt auf den Kollegen,	wenn in Fremdsprachen kommuniziert wird: wichtig, diese sehr gut zu beherrschen, sonst läuft man Gefahr ausgeschlossen zu werden.	Fairness Ausschluss

		der dann doch sehr gut Französisch spricht und äh/		
	I	Okay.		
	P	und das Level zu erreichen, da reicht halt ein zwei Wochen Kurs am institut francais nicht.		
	I	Ja, schön wäre es. (lacht)		
	P	(lacht)		
22:01 - 24:28	I	Ähm gut. Ähm genau. Versuche ich/ ich versuche dich mal in eine Situation zu stellen. Stell dir vor, du befindest dich in einem Meeting, zum Beispiel zu dem Palästinaprojekt ähm und du hast die internationalen Partner, die da sind. Du hast den nationalen deutschen Partner, der da ist und du bist halt als Kontrollinstanz irgendwie dabei oder meinetwegen auch bei einer Pro/ Projektfortschrittskontrolle vor Ort. Ähm welche Auswirkungen kann es denn haben, wenn nur eine der Parteien in einer Fremdsprache kommunizieren muss? Also wenn für eine Partei das zum Beispiel Englisch ist als ihre ihre Muttersprache und dann der deutsche Partner beispielsweise zwingend auf einer für sich fremden Sprache, also auf Englisch kommunizieren muss. (..) Ich hoffe, das ist verständlich?		
	I	Naja al/ mhm. Ja ja ich habe schon verstanden. Es ist nur so, dass in den Ländern, in denen wir aktiv sind (..) oder ich äh ähm eigentlich keine Muttersprachler Englisch gibt. Vielleicht könnte man Indien nehmen, dass dass die fast Muttersprachler sind, aber das stimmt leider auch nicht. Also oftmals ist deren Englisch dann auch nicht so gut und dann doch auch durch ihre Sprachmelodie eingefärbt. Ähm ich kann jetzt nicht sagen, für für Länder wie was weiß ich Usbekistan, wo vielleicht Russisch eine Art Muttersprache ist. Ähm wobei ich war zwar in Usbekistan mal aktiv, aber da da hatten wir einen deutschen Partner, der eben aus aus Deutschland kam. Und der eben diese Sprache abgedeckt abgedeckt hat, Russisch und Deutsch. Da habe ich mich dann komplett auf den deutschen Partner verlassen. Ich hab es nur manchmal in Palästina, wenn man dann eben mit Einrichtungen zusammenarbeitet, also auch mit Geldgebereinrichtungen, was weiß ich, mit den Engländern. Dann sitzt dann		Sprachniveau

		plötzlich n n n jemand am Tisch, der eben Muttersprachler Englisch ist. Und das ist natürlich immer schon noch eine eine Herausforderung weil der mmh ganz anders Englisch spricht, als man das in Palästina eigentlich so gewohnt ist. Weil es ist für die Palästinenser ja auch nicht die Muttersprache, insofern ist das auch nicht so ein elaborierter Sprachcode. Aber wenn dann die Muttersprachler beisitzen, dann hat das nochmal sprachlich eine ganz andere Herausforderung, aber ist auch managebar.		Sprachkonstellationen Sprachstil
24:29 - 25:12	I	Was kannst/ kannst du Herausforderung näher definieren?		
	P	Naja, dass der dann plötzlich mmh vielleicht Worte oder Abkürzungen oder irgendwas benutzt, die dir gerade nicht so geläufig sind ähm, das ist vielleicht in dem Zusammenhang die Herausforderung. Aber so oft passiert das jetzt auch nicht. Also ich hatte zw/ das letzte Mal im März, wo ich in Palästina war, da kam dann plötzlich eine ein US-Amerikaner, ähm die auch mit dem Partner irgendwie ein Projekt aufbauen wollten, aber da hatte ich eine/ keine entscheidende Rolle insofern. Und die mussten sich ja dann auch anstrengen, dass der palästinensische Partner sie versteht. Haben sich also auch bemüht. (lacht)	Anwesenheit von Muttersprachlern führt zu neuen Herausforderungen: Verwendung von neuem Vokabular, Abkürzungen	Sprachniveau Verständnis
25:13 - 26:05	I	Okay und wenn jetzt alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen? Gibt es da einen Unterschied zu, wenn nur eine Partei beispielsweise in einer Fremdsprache kommunizieren muss?		
	P	Es le/. Es ist letztendlich/. (.)es hängt jetzt vom Niveau ab. Also wenn das Niveau der jeweiligen ähm nehmen wir gerade die Palästinenser, die Englisch sprechen und ich, der ich Englisch spreche. Wenn das Niveau einigermaßen gut ist, dann versteht man sich sehr gut. Wenn natürlich der der Palästinenser auch nicht so gut Englisch kann, dann weißt du manchmal auch nicht, wovon er jetzt wieder spricht, obwohl er ja Englisch sich bemüht. Da muss man auch schon nachhaken. Mmh also (..) eine gewisse/ ein gewisses Niveau wird schon vorausgesetzt, dass man sich gut und flüssig versteht. Aber ansonsten ist das die einfachere	Kommunikation in Verkehrssprache: Erfolg abhängig von Sprachniveau aber wird als einfacher angesehen  fehlendes Sprachniveau	Sprachniveau Verständnis

		Art, weil wir ja beide keine Muttersprachler sind	behindert Verständnis	
26:06 - 26:57	I	Mhm okay. Und dann komme ich zum Abschluss mit einer letzten Frage. Denkst du, dass Kommunikation erfolgreicher ist, wenn alle Teilnehmer dieser Kommunikationssituation in ihrer Muttersprache kommunizieren können?		
	P	Mh mh. (..) Ja und wer macht dann die Übersetzung? Irgendein Gerät ein ein also oder? Ich ich/		
	I	Ich frage beispielsweise jetzt von, ähm wenn du mit den deutschen Partnern kommunizierst, dann ist ja für euch alle die Muttersprache Deutsch.		
	P	Ja natürlich ist das einfacher, weil eben ein sehr hohes Sprachniveau vorhanden ist, aber wie eingangs gesagt, selbst da kann man manchmal aneinander vorbeireden. Aber es ist (unverständlich) schon einfacher, ja klar.	Muttersprache bewirkt besseres Verständnis, schließt trotzdem nicht Missverständnisse aus.	Sprachniveau Verständnis
26:58 - 28:12	I	Mhm okay. Gut ähm ich bin durch mit meinen Fragen. (lacht) Dann würde ich ganz kurz, bevor ich die Aufnahme stoppe, mich nochmal herzlich bedanken für deine Zeit.	Dank und Abschluss	
	P	Gerne.		
	I	Ähm nochmal hinweisen darauf, dass ich das Interview transkribiere und ich wollte dich noch fragen, ob du gerne das Interview zugeschickt haben möchtest, bevor ich das dann verwerte, dass du nochmal drüber lesen kannst?		
	P	Nein, also/.		
	I	Irgendetwas korrigieren oder so etwas? (lacht)		
	p	Ich wüsste nicht, was da so falsch/, (.) es sei denn wir kommunizieren nicht richtig und du verstehst es falsch, was ich gesagt habe.		
		(beide lachen)		
	I	Ich hoffe nicht. Ähm ich gehe mal nicht davon aus, aber dann schicke ich es dir nicht,		
	P	[Nee, brauchst du nicht.]		

	I	[sondern verwerte es sofort.] Okay. Gut. dann stoppe ich mal die Aufnahme. Ich hoffe, die ist weitergelaufen.		
	P	Na, ich glaube, der macht alle 10 Minuten dann den Bildschirm/		

## Annex 3: Interview transcription Summa

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Thema des Interviews: Language needs and management in international organizations

Durchführende Institution: Westsächsische Hochschule Zwickau

Betreuer: Herr Prof. Johnen

Interviewerin: Sophia Stobbe

Interviewdatum: 23/05/22 → verschoben auf den 31.05.22

#### Beschreibung der Experteninterviews:

Die Experteninterviews werden im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführt. Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, im Anschluss in Schriftform gebracht, ausgewertet und zitiert.

Das Interview ist in drei Abschnitte geteilt und untersucht die Erfahrungen des Interviewpartners.

Für die wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden die Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten, wie bereits besprochen, nicht anonymisiert.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit einverstanden.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit nicht einverstanden

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, die vollständige Transkription wird in den Anhang der Masterarbeit gesetzt.

Nach Fertigstellung der Master-Thesis werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, an einem Experteninterview unter den beschriebenen Voraussetzungen teilzunehmen.

ja  nein

FRANK SÜHTA

Vorname; Nachname in Druckschrift

Bonn, 30.5.22

Ort, Datum / Unterschrift



**Date of Interview: 31.05.2022**

**Name of Interviewee: Frank Summa**

**Remark: I (interviewer), P (interviewee)**

In yellow: moderating/mediating factors

In violet: language and communication decisions

In green: components/aspects of external communication

Time stamp	Pers on	Transcription	Brief description	Coding
00:00 - 00:20	P	Also irgendwie ich bin mir nicht sicher, ob ich bei allem wirklich 100% direkt so die/ eine Antwort parat habe. Machst du dann eher auf ähm Pause, dann überlege ich und dann reden wir weiter oder lässt du das weiterlaufen und wir packen das dann hinten dran, wenn ich sage: "Lass uns die Frage mal zurückstellen", irgendwie sowas oder was ist dir lieber?	Ausdruck der Unsicherheit bezüglich des Ablaufes des Interviews	
00:20 - 00:39	I	Ähm, ich lasse die Aufnahme durchlaufen die gesamte Zeit.		
00:39 - 01:00	P	Mhm. (bestätigend)		
	I	Wenn du Zeit brauchst zum Überlegen, dann nimmst du dir die Zeit ganz einfach. [Das] transkribiere ich dann so (.) mit einer Pause.		
	P	[Ja] Mhm.		
	I	Das ist völlig normal.		
	P	Ja.		
	I	Und wenn du eine Frage irgendwie hinten anstellen möchtest, wenn dir das lieber ist, dann ist das auch kein Problem. [ Dann]		
	P	[Okay ]		
	I	sagst du das [und] ich/ wir kommen später nochmal darauf zurück.		
		[Ja ]		
	P	Okay. Aber lieber, also wenn man irgend/ überlegt, lieber nichts reden, weil ja alles transkribiert wird, ne? Oder?		
	I	(lacht)		

	P	Oder wie/ weil du alles transkribieren musst, dann ist lieber, wenn dann kommt Stille, anstatt ähm (..)		
	I	Also es kann auch wertvoll sein, wenn ich ein bisschen deinen Gedankengang mitbekomme.		
	P	Ja, okay.		
	I	Also mir ist es eigentlich völlig egal. Wie du dich am wohlsten fühlst, machst du das.		
	P	Okay.		
	I	Okay? Gut.		
01:01 - 01:04	I	Dann klaue ich mir den Stift nochmal.		
		Das ist immer. Behält man immer.		
	I, P	(lachen)		
01:05 - 01:44	I	Gut, dann ähm vielen Dank nochmal, dass du dir die Zeit nimmst. Ich weiß das sehr zu schätzen.	Dank	
	I	Das Interview findet statt im Rahmen meiner Masterarbeit, die ich schreibe in meinem Studiengang Regionale und Europäische Projektentwicklung. Mm wir brauchen ungefähr 30 Minuten, je nachdem wie viel du äh mir zu sagen hast auch und ja, genau.	Kontextualisierung des Interviews	
	I	Äh ich habe das Interview aufgeteilt in vier größere Teile. Wir fangen an mit Fragen zu deiner Person um bisschen reinzukommen in das Thema, gehen dann weiter über zur Kommunikation. Dann ähm werde ich dir ein paar Fragen zur Sprache stellen und dann einen kurzen Abschluss machen.	Erläuterung zum Aufbau des Interviews	
	P	Mhm (bestätigend)		
01:45 - 02:04	I	Dann fangen wir doch am besten gleich mal an mit den Fragen zur Person. Welche Rolle nimmst du denn bei sequa ein?		
	P	Ich bin Projektmanager. Beziehungsweise nennt sich dann teilweise auch Projektdirektor hier bei der sequa, ne? Das ist diese englische (unv.).	Rolle bei sequa: Projektmanager	
	I	Mhm. (bestätigend)		

	P	So ein bisschen.		
02:05 - 02:14	I	Wie lange machst du das schon?		
	P	Seit zwei, über zwei Jahren. Ich habe Februar 2020 angefangen hier.	Zeit in Position: 2 Jahre	
02:15 - 02:51	I	Okay. In welchen Projekten, Ländern, und Sprachen bist du denn derzeit tätig?		
	P	Es geht ja/ der Schwerpunkt liegt auf derzeit, ne?		
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Genau. Also das ausschließlich in Lateinamerika und das sind eigentlich, durch das, dass das Programm, dieses AI-invest Verde, was ich betreue, dadurch, dass das wirklich alle Ländern in Lateinamerika umfasst, würde ich jetzt erstmal sagen, ne, komplett Lateinamerika inklusive Brasilien, also alles Spanischsprachige und dann Brasilien noch dazu. Aber nicht die englischsprachigen, wie es dann in Südamerika noch gibt. So Guyana und solche nicht.	Überblick über Tätigkeitsbereich: spanischsprachiges Lateinamerika und Brasilien	
02:52 - 03:12	i	Und in der Vergangenheit, was hast du da schon mit bearbeitet?		
	P	Äh das war das Archipelago-Programm, was die Natascha jetzt ähm (.) ähm wo die dafür verantwortlich ist. Das heißt Westafrika und Sahelzone. Also frankophones Afrika plus äh Ghana als einziges anglophones Land.	Erfahrungen auch in Sahelzone und Westafrika	
	I	Mhm (.) okay.		
03:13 - 03:54	I	Welche Rolle spielt Sprache und Kommunikation in deiner täglichen Arbeit?		
	P	Ah, ich würde sagen den Hauptteil der Arbeit. Also ein riesengroße, riesengroße Rolle, weil (.) eigentlich die/ der Job zum Großteil aus Kommunikation und Sprache für mich besteht. Äh E-Mails, Telefonanrufe gut eher weniger heutzutage, aber ähm der Großteil des Tages besteht eigentlich im Verfassen von E-Mails und deswegen ist Kommunikation a/ ist der	Rolle von Sprache und Kommunikation: riesengroß, Großteil der Arbeit, meist schriftlich	Kommunikationsweg

		weitaus größte, größte Teil, den die Arbeit einnimmt.		
03:55 - 05:07	I	Mhm (bestätigend). Was gehört deiner Meinung nach denn zu einer gelungenen externen Kommunikation in international agierenden Unternehmen (.) wie beispielsweise der sequa? (lacht)		
	p	<p>Ja, also da habe ich auch bisschen drüber nachgedacht. Ist schw/ also ich finde es schwierig ähm ich finde eine, eine wichtige Sache ist durch das, dass man auf so vielen verschiedenen Sprachen zugange ist, ähm ist extrem wichtig, dass die Botschaft immer gleich ankommt. Die man sagen will. Weil das ist, wenn ich in meiner Muttersprache rede oder jetzt in einer von den/ ich kann meine Fremdsprachen, die kann ich halt verschieden gut und in den einen kann ich dann vielleicht mehr so diese, diese Zwischentöne bedienen, in einer anderen Sprache vielleicht eher so dieses formalistische. Und da die Botschaft an alle Empfänger richtig rüber zu kriegen, das finde ich echt eine Herausforderung. Also das war, in dem Archipelago war es so mit Englisch, Französisch und jetzt ist so mit Spanisch, Portugiesisch, sodass wirklich alle das gleiche mitkriegen. Das ähm ja finde ich so den, den Hauptpunkt ehrlich gesagt. (..)</p> <p>Dass ich sagen kann, es ist gelungen, wenn ich nach außen hin von allen gleich verstanden werde, ne?</p>	<p>gelungene Externe Kommunikation:</p> <p>- bei vielen Sprachen, sicherstellen der gleichbleibenden Botschaft</p> <p>→ Bewusstsein für Zwischentöne, Formalistisches erschweren das.</p> <p>Herausforderung in multilingualen Projekten</p> <p>gelungene Kommunikation ist, wenn alle das gleiche verstehen.</p>	<p>Sprachniveau</p> <p>Verständnis</p>
05:08 - 06:33	I	Wie stellst du das denn sicher? Hast du da irgendwelche Umgangsformen damit gefunden?		
	P	Ähm man sieht es eigentlich eher durch die, durch die Antworten, die kommen oder durch die Probleme, die aufpoppen, wo man sieht: „Ach Gott. Das ist doch/ ist doch in die falsche Richtung gegangen, ist doch falsch verstanden worden.“	(Un-) Verständnis wird deutlich über das Feedback der Partner	
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Und da die E-Mail, äh da die Kommunikation hauptsächlich per E-Mail ist, ähm da siehst du	Schwierigkeit der nicht-	Kommunikationswege

		natürlich auch dieses/ dieses Gegenüber, so wie wir jetzt da sitzen, ist das ganz anders.	persönlichen Kommunikation  Problematik von Mail	
	P	Auch so eine, so ein Konsortialtreffen. Dann habe ich halt meine Kacheln, aber du siehst ja nicht richtig, wie die Leute reagieren. Beziehungsweise du hast nicht alle gleichzeitig auf dem Schirm und wenn ich mir irgendjemanden rauspicke, kann sein, dass ein anderer die Stirn runzelt, ne? Was man nicht sieht. Wenn ich dir jetzt gegenüber sitze, da sehe ich genau, so: „Naja gut, also irgendwas kam jetzt nicht so an von mir was ich gesagt hab“, ne?	Problematik von online-Meetings: fehlendes Non-Verbales Feedback	Kommunikationsweg Verständnis Sicherheit
	P	Deswegen ähm (.) habe ich eigentlich kei/ also ich/ es ist eher reaktiv würde ich sagen. Wenn man merkt: irgendjemand schreibt und hat es nicht verstanden, aber wenn ich natürlich eine Message ausse/ aussende, dann gehe ich halt da auch nicht dauernd hinterher und frage, ne? Da habe ich überhaupt keine Zeit dazu im Alltag dann zu sagen: „Habt ihr es alle verstanden, können wir nochmal drüber reden, ich kann es nochmal vertiefen.“ Das macht man natürlich als Angebot aber das ähm letztendlich ist es reaktiv (.) dadrauf.	Ideal: ständiges Absichern, dass Inhalt verstanden wurde.  Realität: zu wenig Zeit dafür  Kommunikation ist eher reaktiv	Lösungsansatz
06:34 - 07:33	I	Mhm. (bestätigend)  Okay, vielen Dank. Ähm bekommst du denn von sequa bezüglich der Art der Kommunikation irgendwelche Vorgaben?		
	P	(.) Da habe ich, also da (.) Ich würde sagen nein. Also ich habe was E-Mails angeht ähm hat man eine einheitliche Fußzeile, die man, die man nutzen muss und ähm es geht/ zur Kommunikation gehören ja auch die Abwesenheiten, also das ist klar geregelt: Wann muss ich irgendwie eine	Vorgaben zur Kommunikation durch sequa sind hauptsächlich schriftlich	

		<p>Abwesenheitsnotiz schalten, wann muss ich einen Vertreter benennen, das finde ich schon alles gut geregelt um dieses ähm so ein professionelles Auftreten nach außen auch sicher zu stellen, von der Organisation. Aber die Art und Weise, wie ich kommunizieren muss, jetzt was für ein (..) k/ blödes Beispiel aber was für eine Anrede ich nutzen soll. Kann ich "hallo", soll ich "sehr geehrter" sagen, muss ich "mit freundlichen Grüßen" schreiben oder sowas, da gibt es keine Vorgaben. Und ich glaube, das würde mir auch nicht, also ist glaub ich die zweite Frage, ne?</p> <p><i>Prüft die ihm vorliegenden Fragen auf Papier</i></p>		<p>Wahrnehmung der Professionalität</p> <p>Beziehung mit dem Partner</p>
07:34 - 08:31	l	(lacht)		
	p	<p>Ich glaub', mir würde es auch nicht helfen, ehrlich gesagt. Weil ich habe doch mit jedem, man findet ja auch mit externen Leuten so seinen eigenen Kommunikationsstil</p> <p><i>räuspert sich</i></p> <p>und mit den einen ist das bisschen lockerer mit den anderen ist das formeller. Wenn man in die Gruppe schreibt, ist es wieder ein anderer Ton. Ähm ich glaube, ich glaube, da würde man sich auch als Organisation zu viel in Details verlieren, wenn man das alles genau festlegen würde wie, (..) ne? Der Stil den man, den man nutzen muss. Man kann natürlich grob sagen: „Also hier bitte nicht zu flapsig oder so.“ Aber letztendlich, wenn du mit Leuten gut zurechtkommst und ähm vielleicht sogar so ein freundschaftliches Verhältnis im Lauf der Zeit entwickelst, da kommunizierst du anders und dann kann auch schon mal irgendwie was Flapsiges dabei sein (lacht) und nicht immer nur rein auf dieser Arbeitsebene ganz nüchtern, ne?, geschrieben werden.</p>	<p>zusätzliche Vorgaben würden als nicht hilfreich angesehen</p> <p>Kommunikationsstil passt sich an an den Partner, kann keine Vorgaben geben, weil sehr divers</p>	<p>Kommunikationsstil</p> <p>Beziehung zum Partner</p>
08:31 - 11:00	l	<p>Mhm, okay. Es geht dann ja schon ein bisschen an die zweite Frage da mit rein: Wie du denn mit deinen Kollegen kommunizierst und wie du mit den Projektpartnern kommunizierst. Ob es da vielleicht Unterschiede gibt oder wie sich das entwickelt?</p>		

<p>p</p>	<p>Also ich hab es/ also einmal gibt es ja die, ich weiß nicht, auf was du abziehst mit dem „wie“? G/ Gibt natürlich einmal die die ähm (..) den Kommunikationskanal, ne? Und da merke ich schon, dass ich mit den Kollegen im Haus, das ist auch der Vorteil von dem Präsenz, von den Präsenztagen hier, dass man dann schon eher mal ins Büro geht und mit den Leuten direkt spricht aber die Hauptkommunikation ist schon per E-Mail. <i>räuspert sich</i> Oder ähm über äh Chat. Was dann mit den mit den Kollegen vor allem, die hier intern sind, der häufigste Weg ist.</p> <p>Telefon spielt fast gar keine Rolle mehr bei mir in der Kommunikation, auch mit externen Projektpartnern. Da ist es fast ausschließlich die E-Mail und irgendwelche ähm Tools wie Teams oder ähm eigentlich ist hauptsächlich Teams, weil wir das bei der sequa festgelegt haben letztes Jahr. Dass das der haupt/ das Hauptwerkzeug sein soll. Aber ansonsten, irgendwelche anderen Tools können es auch sein. Skype ist komplett aus meinem Leben verschwunden, spielt gar keine Rolle mehr. Aber so zum (..) oh ja und dann noch die sozialen (.) Medien, also die, die sozialen Netzwerke. Also ich habe/ ich nutze kein WhatsApp aber ich nutze Signal und das haben wir bei uns in den Programmen, in dem Al-invest Verde auch ähm versucht als Standard festzulegen und gesagt: „Darüber/ bitte meldet euch da an, darüber kommunizieren wir“ und das es dann, hat sich jetzt rausgestellt, es gibt dann oft diese, diese Sammelmails um irgendwas zu zu vereinbaren, irgendein Termin für ein Treffen zum Beispiel und dann kommen unterschiedliche/ kommen unterschiedliche ähm Rückmeldungen und wenn man dann merkt, oh man kann sich auf keinen Termin einigen, dann ist es relativ wenig sinnvoll, das war so lessons learned auch (lacht) jetzt in dem/ im Rahmen von dem Prozess, ähm ist es wenig sinnvoll, dann nochmal eine Sammelemail zu schreiben und zu sagen: „Oh hört mal ne wir bräuchten alle und fünf können, zwei können aber nicht“, sondern dann ähm greife ich halt auf Signal zurück und versuch dann bilateral das zu klären.</p>	<p>Hauptkommunikation mit Kollegen: via E-Mail oder Chat, manchmal persönlich</p> <p>Hauptkommunikation mit Partnern: E-Mail und Tools, soziale Medien.</p> <p>Vorteil von Chat/sozialen Medien: Nachfragen, informelleres Ergänzung zu Mail</p>	<p>Kommunikationswege</p> <p>Kommunikationsweg</p> <p>Effizienz</p>
----------	--	--	---

	I	Mhm (bestätigend)		
11:01 - 11:17	P	Und die Kollegen vor Ort machen das dann halt ähm direkt mit den Leuten, die sie die sie vor Ort in per/ in dem Fall in Peru zum Beispiel haben. Aber dass man dann verschiedene Kanäle bedient, um zu dem einen Ziel zu kommen, dass dann alle an einem Termin/ dass man sich auf einen Termin einigen kann so.	verschiedene Kanäle für ein Ziel, angepasst daran, mit wem man kommuniziert	Kommunikationsweg
	I	Mhm. (bestätigend)	Kommunikationswege werden an das Kommunikationsziel angepasst	
11:18 - 12:15	I	(.) Und sprachlich/ und bei der Wahl der Sprache(.)?		
	p	Bei der Wahl der Sprache ist sehr angepasst an/. Also ich spreche Französisch, Spanisch und äh Englisch, deswegen ist jetzt für die Länder, in denen ich gearbeitet habe, kein Problem, mich auf die Sprache meines Gegenübers einzulassen. Mit den Portugiesen ist es schwieriger. Da läuft die Kommunikation meistens, dass ich Spanisch rede und die eben brasilianisches Portugiesisch und das versteht man eigentlich ganz gut und wenn wir gar nicht weiterkommen dann weicht man manchmal auf Englisch aus. Wobei das Englisch bei den Leuten, mit denen ich zu tun habe, so bedingt gut ist. Und da ist es dann wirklich oft dieses, dieses Hantieren mit den zwei Sprachen mit Spanisch und Portugiesisch .	Sprache ist angepasst an den Gegenüber.  Englisch als Brückensprache  Problem: fehlende Fremdsprachkenntnisse bei Partnern	Sprachniveau  Sprachkonstellation
	I	Okay. Ja.		
	p	Ja.		
12:16 - 14:26	I	Welchen Einfluss hat der Weg der Kommunikation deiner Meinung nach auf den Erfolg der Kommunikation? Und ich hab hier Weg der Kommunikation schon so ein bisschen umrissen, also ob es schriftlich ist, ob es mündlich ist, in Präsenz.		
	p	Also das Problem ist, dass im Alltag es muss halt immer alles schnell gehen und deswegen	schriftlicher Verkehr lässt	

		<p>ist vermeintlich der schnellste Weg immer die E-Mail. Man verschickt dann eine E-Mail, die ist dann irgendwo da draußen und man denkt, man hat das Problem gelöst oder man hat irgendeinen Punkt angesprochen ähm und merkt dann oft, dass das vielleicht doch nicht unbedingt der beste Weg war. Dass es zwar der schnellste Weg war, aber nicht der beste und dann kommst du hinterher in in bilateralen Gesprächen oder in größeren Runden, wo du dann doch miteinander reden musst, weil weil irgendwas offen geblieben ist oder weil irgendetwas missverstanden wurde. Und das finde ich einen ziemlich schwierigen Spagat, dass man eigentlich jetzt in/. Wir haben in dem Konsortium in dem AI-invest verde sind wir sieben Institutionen, neben uns sechs Partner und theoretisch müsste man ganz regelmäßig Konsortialtreffen machen, wo man dann bestimmte Probleme durch spricht. Aber das ist nicht realistisch, das kriegt man gar nicht hin, allein durch die Zeitverschiebung. Und dann alles auszudiskutieren, gemeinsam, das kostet extrem (lacht) viel Zeit und dann läuft es halt doch oft auf eine auf eine E-Mail raus. Aber die kann manchmal helfen, wenn es wirklich ganz konkrete, ganz klar umrissene Punkte sind, wo jeder weiß, was er zu tu hat, dann kann das funktionieren. Aber ganz oft ist die E-Mail - finde ich - schon ein Quell für Missverständnisse. Auch gerade, wenn man halt dann nicht in seiner Muttersprache kommuniziert. Auch da kann es passieren, aber auf einer Fremdsprache dann doch nochmal leichter, dass man irgendwelche Wörter selber falsch nutzt, schon immer und es halt einem nicht auffällt und man meint es gar nicht so und dann kommt das in falschen Hals und es explodiert irgendwas, was eigentlich gar nicht so explodieren hätte müssen.</p>	<p>mehr Raum für Missverständnisse wegen fehlender Möglichkeit des Nachfragens, man erkennt erst spät, wenn Missverständnisse entstanden sind</p> <p>Problem in der Kommunikation: fehlende Zeit</p> <p>deshalb wird viel schriftlich organisiert, obwohl eigentlich mündlich effizienter wäre.</p> <p>E-Mail hilft bei strukturiertem Kommunizieren</p> <p>E-Mail ist Quell für Missverständnisse → wird verstärkt durch Fremdsprachen</p> <p>Gefahr von Missverständnissen bei Fremdsprachenkommunikation</p>	<p>Effizienz</p> <p>Verständnis</p> <p>Häufigkeit der Kommunikation</p> <p>Sprachweg</p> <p>Wirksamkeit</p> <p>Verständnis</p> <p>Beziehung zum Partner</p>
14:27 - 15:35	I	Mhm (.) okay (..). Welche Probleme können denn deiner Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern auftreten?		
	p	Genau, das ist, das habe ich eigentlich schon vorgegriffen. Das ist diese/ sind diese Missverständnisse. Das ist eigentlich das	Probleme bei Kommunikation: Missverständnisse	Interkulturelle Sensibilität

		häufigste, finde ich. Dass man irgendwas schreibt und fest davon überzeugt ist, dass es ganz klar ist und hinterher merkt man: „Oh die andere Seite hat es anders verstanden.“ Und es muss nicht nur zwangsläufig liegen an der Sprache, der Sprachkompetenz, sondern kann halt auch an der Art und Weise wie es formuliert ist, ne? Wir sind dann oft direkter in unserer Kommunikation in Deutschland, die Latinos, die schwurbeln dann eher außenrum und ähm, da kommen dann manche Sachen, die gar nicht vielleicht als Befehl gemeint sind, kommen dann als Befehl rüber, obwohl es eigentlich von meiner Seite als Aufforderung (lacht)	e, divergierende Kommunikationss tile, Sprachkompetenz	Sprachniveau  Kommunikatio nsstil  unterschiedlic he Arbeitsmetho den
	I	Mhm (bestätigend)		
	p	gedacht war, ne? Und so Missverständnisse, das würde ich sagen, ist das, was am häufigsten an an Problemen auftaucht.		Verständnis
15:36 - 17:23	I	Wie gehst du denn mit solchen Herausforderungen der Kommunikation bei der Arbeit um?		
	p	<i>seufzt</i> (..) Ich versuche, das ist auch eine Lehre jetzt aus dem aus dem AI-invest verde, ich versuche, mich mit Leuten aus dem gleichen Kulturkreis rückzuversichern oder abzusichern. Oder zu sagen: “Sag mal, versteht man das richtig oder würdest du das anders formulieren, kann man noch irgendwas verbessern?” Ähm, weil das hilft, das hilft definitiv, um immer wieder so den Spiegel vorgehalten zu bekommen oder reflektiert zu bekommen, wie es in anderen Kulturkreisen ähm bestimmte Botschaften ankommen oder wie man die formulieren sollte. Ich habe extra bevor ich das Projekt gemacht habe, kennst du vielleicht auch das Buch die culture map, ich weiß nicht, ob dir, ob dir das was sagt, das fand ich echt ein sehr gutes Buch, kann ich dir nur empfehlen und das habe ich extra nochmal gelesen, weil da da kommen dann auch ganz viele ähm ganz viele Kulturkreise werden da abgebildet.	Umgangsweise mit Herausforderungen:  Rückversicherung bei Anderen  Auseinandersetzung mit interkultureller Kommunikation	Lösungsansätze       interkulturelle Sensibilität
	I	Mhm		

	p	Ist eben von einer von einer Beraterin, die da jahrelange Erfahrung gehabt hat, in der, in der Kommunikation und ich habe das extra vorher nochmal gelesen und trotzdem tappt man immer wieder in die (.) in die gleichen Fallen sag ich mal. Dass man viel aus seiner aus/ aus dem was man selber meint richtig zu sein, das projiziert man, dann zu oft einfach auch in den anderen, in das Gegenüber rein und denkt sich: "Es ist doch klar, das müssen die doch auch so verstehen." Aber es ist eben oft genug nicht so und deswegen diese Rückversicherung mit Leuten aus dem gleichen Kulturkreis - ist keine Gewähr aber kann zumindest helfen ähm Dinge einzuordnen, ja, ähm so, dass sie richtig ankommen. Verstanden werden.	Auch Vorbereitung schützt nicht vor Fehlern/Herausforderungen  Gefahr der Projektion der Eigenen Vorstellungen und Ideen in den Partner	Lösungsansätze  Interkulturelle Sensibilität  persönlicher Hintergrund der Individuen
17:23 - 19:02	I	Mhm (bestätigend). (..) Genau und jetzt vielleicht noch als Abschluss dieser dieses Ab/ dieses Teils. Kannst du mir die größte Herausforderung nennen, welche du im Zusammenhang mit Kommunikation im Arbeitsalltag überwinden musstest? Also eine spezifische Situation oder irgendwas, was dir im Kopf geblieben ist?		
	p	Dreht sich bei mir natürlich aktuell sehr viel um dieses AI-Invest verde, ne? Weil mich das hundertprozentig beschäftigt. (.)  Also (..) was ich aktuell am schwierigsten finde, ist, dass uns (..), in dem Fall mir als ähm ja als maßgebliches Gesicht von der sequa, eben von den Latinos unterstellt wird, dass wir nicht ausreichend kommunizieren. Dass wir eben zu viele Entscheidungen selber treffen. Und das ist was, das musste ich auch erstmal verarbeiten, weil ich eigentlich gedacht habe, dass ich sehr, ziemlich gut kommun/ kommuniziere und die Partner regelmäßig auf dem Laufenden halte. Und dass das nicht über jedes Detail geht, das versteht sich von selbst. Ähm aber das ist schon ein Punkt, wo ich auch weiter dran dran arbeiten muss und gucken, wie man eben sowas in den Griff kriegen kann, dass man solche ja, solche Vorwürfe würde ichs jetzt mal nennen, ähm dass man die nicht weiter kriegt. Was man da am eigenen	Beispiel einer Herausforderung:  Vorwurf der nicht ausreichenden Kommunikation vom Partner; Zu viel selbstständig entschieden  → Unterschiedliche Erwartungen an die Kommunikation (wie viel, wie oft, etc.)	Häufigkeit der Kommunikation  Erwartungen der Individuen an die Situation

		Kommunikationsverhalten noch noch verbessern kann.		
	I	Mhm. (bestätigend)		
19:03 - 20:00	p	Ob es die pure Anzahl ist der Kommunikation? Glaube ich gar nicht, weil ich aus Lateinamerika immer wieder zurückgespiegelt krieg: "Oh, der Latino liest nicht gern", auch wenn das jetzt sehr pauschal klingt, ne? Aber dass die, dass die nicht so gern lesen, aber ähm (.) man muss irgendwie einen Weg finden. Wenn es nicht die Anzahl ist, dann ist es wahrscheinlich an der/ liegt es doch an der Botschaft, dass die nicht klar genug war und dass die sich (.) da nicht mitgenommen fühlen. Und den, den Spagat hinzukriegen, was ich ja vorhin auch gesagt habe, die Zeit die oft fehlt und dann ähm die nicht zu überfordern mit zu vielen Nachrichten, das finde ich finde ich echt eine eine riesige Herausforderung.	Die Anzahl der Kommunikation ist nicht unbedingt die Lösung, geht vielmehr um Inhalt und Art  Große Herausforderung: Finden der Richtigen Art der Kommunikation, die an den Partner angepasst ist	Kommunikationsstil  Erwartungen der Individuen an die Situation
	I	Mhm. So ein Balanceakt.		
	p	Total der Balanceakt, genau.		
	P	So, dass am Ende alle zufrieden sind, das wird man eh nie hinkriegen, ne? Aber dass zumindest diese Grundzufriedenheit (lacht) höher ist, das wär schon mal gut.	Ziel der Kommunikation: Grundzufriedenheit	
20:00 - 20:55	I	Mhm. (bestätigend)  Wie wirst du das jetzt machen? Trittst du dann mit denen nochmal in einen Dialog oder ist das ein Externer, der da irgendwie drauf gucken kann oder/. Weil man selber ist ja dann so in der Situation oft drin, dass es schwierig wird da wirklich zu reflektieren.		
	p	Ja. Ja wir sind halt ein Team, ich meine, ich bin ja nicht allein. Wir haben den Teamleiter vor Ort und wir haben einen, einen Experten, mit dem wir schon lang zusammenarbeiten. Der ist Spanier, lebt aber seit 20 oder mehr Jahren in Brasilien und kennt deswegen diese Latinomentalität ziemlich gut. Und mit dem stimme ich mich eigentlich ziemlich viel ab und mit ähm unserem äh unserem Projektpersonal vor Ort, die hauptsächlich Peruaner sind oder Ecuadorianer ähm und dann gemeinsam zu	Lösung für Herausforderungen: Austausch mit Kollegen  Im Vorhinein klar definieren, was man erreichen möchte	Lösungsansätze  Erwartungen der Individuen an die Situation

		überlegen: Was kommuniziert man denn? Welche Message gibt man dann ins Konsortium?		
	I	Mhm. (bestätigend)		
	p	Die größtmögliche Rückversicherung , so.		
20:56 - 22:03	I	Mhm okay, vielen Dank. Dann würde ich übergehen zum dritten großen Teil und zwar zu den Fragen zur Sprache. Fang da mal recht einfach an: Inwiefern spielen denn die Sprachkenntnisse bei der Vergabe von Projekten an die Projektmanager eine Rolle?		
	p	Also soweit ich es bis jetzt mitgekriegt habe hier, spielen die eine große Rolle. Dass man schon schaut, dass jemand, der Spanisch kann, ne, Projekte in Lateinamerika übernimmt. Ähm und ich finde es auch gut so. Weil es ist/ ich merke das unten bei den Controllern/ ist es manchmal so, dass Leute Projekte haben, wo sie die Sprachen nicht können Wo man im ersten Moment denkt: "Ja gut, das geht dann um irgendwelche Rechnungen prüfen und so, das ist alles halb so wild", aber ich finde es ist ganz entscheidend, dass die Leute die Sprache wirklich können, weil nur dann kannst du auch so, ja, wenn du irgendwelche Belege vorliegen hast und du musst dann nicht diesen Umweg über eine dritte Person gehen, sondern du kannst es alles selber verstehen, das ist schon sehr wichtig.	Es wird darauf geachtet, dass die PMs die Sprache des Projektlandes sprechen.  Die Sprache zu kennen spart Zeit, weil man sich den Umweg über andere spart	Effizienz
	I	Mhm. (bestätigend)		
22:04 - 22:35	p	Weiß nur nicht, ob es immer möglich ist, aber da unsere Hauptsprachen hier eigentlich Französisch, Englisch, Spanisch sind ähm oder das zumindest die Kreise, in denen ich zugange bin, geht das schon. Aber ich glaube so im russischsprachigen oder so ähm, da wird man wenig Leute finden, die die Muttersprache können, da ist es wahrscheinlich schwieriger.	Problematisch bei seltenen Sprachen, einfacher bei gängigen europäischen Sprachen	
	I	Mhm (bestätigend)		
	p	Aber jetzt mit den gängigen Sprachen würde ich sagen, findet man schon Leute oder sollte		Lösungsansätze



		Verständnisprobleme und dann sich das gegenseitig auf einer Sprache die man selber, die beide auch nicht beherrschen, ähm sich zu behelfen. Kann natürlich auch kritisch sein. Da glaube ich fast, dass es besser ist ähm sich wirklich irgendein Kommunikationstool oder Kollegen die die die Sprache eben als Muttersprachler können, dann zu behelfen.	hilfreich, weil das dann eine Sprache ist, die beide nicht Muttersprachlich können  Hilfe durch Muttersprachler	Verständnis
	I	Mhm (bestätigend)		
24:56 - 25:21	p	Genau oder die die Sprache zumindest sehr, sehr gut können. Ich glaube, wenn ich jetzt mit den Brasilianern nicht weiter/ wenn ich an irgendeinem Punkt nicht weiter käme, dann würde ich den Michael bitten, ne? Und würde sagen: "Hier, du hast eine Frau aus Brasilien, du sprichst das so gut. Kannst mir da mal helfen? Es geht um eine ganz kritische Sache so."	"Kulturübersetzungen" und Sprachübersetzungen durch Muttersprachler	Lösungsansätze
	I	Mhm. (bestätigend) Okay.		
25:22 - 26:58	I	Stell dir stell dir doch mal vor, du befindest dich in einem Meeting, in welchem internationale Partner aufeinander treffen. Also jetzt zum Beispiel bei AI-Invest verde.		
	p	Mhm. (bestätigend)		
	I	Welche Auswirkungen kann es deiner Erfahrung nach haben, wenn nur eine der Parteien in einer Fremdsprache kommunizieren muss?		
	p	(..) Also eine Falle, die ich selber immer wieder tappe, muss ich ganz ehrlich sagen, ist, wenn man dann eine Person in so einem Meeting hat und die dann auch nicht so flüssig redet, ne? Sich nicht so daheim fühlt, dass man da oft die Kompetenz so bisschen abspricht. Und, nicht ganz ernst nehmen ist vielleicht zu übertrieben, aber man weiß eigentlich: "Okay, das ist nicht die Muttersprache der Person", aber wenn die dann nichts sagt oder dann, wenn sie was sagt, eben gebrochen spricht und man teilweise auch nicht so hundert Prozent versteht, ist es/ ist total ungerecht, ne? Wenn eine Person die einzige ist äh, die dann so eine Sonderrolle hat, aber es macht schon sehr stark was mit einem, dass man dann oder zumindest in meinem Fall	Gefahr des Absprechens der Kompetenz bei fehlenden Sprachkenntnissen, ungerechtes Behandeln,	Sprachentscheidungen  Wahrnehmung der Professionalität  Fairness

		ist es so, dass ich dann so auf diese, auf diese Kompetenz dann reflektiere. Also das Signal, das die allein dadurch, dass sie die Sprache nicht so gut kann, aussendet, was komplett wahrscheinlich Fehlgeleitetes ist ähm weil es rein im/ an der fehlenden Ausdrucksmöglichkeit liegt und nichts darüber aussagt ob die Person das jetzt wirklich verstanden hat oder kann oder wie auch immer.		Ausgrenzung
	I	Mhm (bestätigend)		
26:59 - 28:29	p	Hat das was mit Macht zu tun oder mit Hierarchiestrukturen auch?		
	I	Sicherlich. Also wir hatten auch schon Besprechungen, wo wir gesagt haben mit unseren frankophonen Partnern, gesagt haben: "Die/ wir sind keine Muttersprachler, die sind Muttersprachler. Lasst uns auf Englisch ausweichen, das ist dann für uns alle eine Fremdsprache und wir wissen, die tun sich da auch schwerer und können dann auch nicht so dominant auftreten in ihrer Kommunikation". Teilweise war es auch um den Sprachfluss zu bremsen, weil es einfach nervt, wenn jemand 80% der Redezeit beansprucht und du weißt, ja gut, der ist halt in seiner Heimatsprache und kann das auch leichter und die Person war (lacht) auf Englisch dann relativ still, was am Schluss alle dann doch sehr goutiert haben gesagt haben, das machen wir jetzt immer.	Heimatsprache bringt Selbstbewusstsein  Sprachwechsel kann helfen, den Sprachfluss zu bremsen, die Kommunikation gerechter/ ausgeglichener zu gestalten	Fairness  Erwartungen der Individuen  Hierarchie
	I	Mmh. (bestätigend)		
	p	Mmh.		
	p	Also hat sicherlich eine Machtperspektive, die Art und Weise was/, welche Sprache man da auswählt. Deswegen finde ich es sehr gut, wenn man sagt: "Hier wir sind Projekt/ wir sind Projektleiter in dem Fall von AI-Invest Verde, aber wir lassen uns auf die Sprache äh von unseren Partnern ein und wir hätten ja auch sagen können: "Komm, wir nehmen Englisch, ne? Ist für uns alle eine Fremdsprache." Aber das muss man da natürlich auch im Grunde auch über den Kontext sehen und in Lateinamerika ist Englisch doch sehr (..) ja	Sprachwahl geschieht über den Kontext, nach Praktikabilität	Sprachniveau

		teilweise noch sehr rudimentär ausgebildet und da hätte man am Schluss/ würde man sich auch selber kein Gefallen tun,		
	I	Mhm (bestätigend)		
	p	wenn man das alles auf Englisch machen würde.		
28:30 - 29:53	I	Das geht ja dann fast über in meinen 4b Punkt. Das wäre dann die die Gegenfrage zur 4a. (lacht) Welche Auswirkungen es denn haben kann, wenn alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen?		
	p	Ja, es ist fairer, ne? Ähm, weil es für alle die Fremdsprache ist. Ich meine ich bin letztendlich bin ich dann immer gekniffen, weil als Deutscher habe ich nie (lacht) Projekte zumindest in dem Kontext habe ich nie ein Projekt, was in meiner Heimatsprache ist, in meiner Muttersprache ist. Insofern ähm (..) habe ich das im Alltag eigentlich nie und kann nur versuchen, daran zu arbeiten, dass meine, die Fremdsprachenkenntnisse so gut wie möglich sind. Dass ich da, dass ich das zurecht komme. Aber eigentlich ist es, also wie gesagt, hat zwei Seiten. Eigentlich ist es fair, wenn alle in einer Fremdsprache reden müssen. Aber in vielen Kontexten bringt es einfach nichts, weil die Kommunikation dann so stark limitiert wird, weil die Kenntnisse auf der anderen Seite so limitiert sind, dass man da nicht weiter kommt. Und dann muss man sich zwangsläufig behelfen und sagen: „Gut, dann muss man in der Muttersprache von dem einem oder der anderen sprechen.“	Lingua Franca ist fair, aber oft nicht ausreichend/ kann limitierend wirken	Fairness  Lösungsansätze  Sprachniveau  Verständnis
29:54 - 31:03	I	Mhm okay, vielen Dank. Zu meiner letzten Frage: Ist Kommunikation deiner Erfahrung nach erfolgreicher, wenn alle Teilnehmer in ihrer Muttersprache kommunizieren können? Du hast ja gerade gemeint, dass es bei dir seltener der Fall ist, aber vielleicht kannst du ähm vielleicht hast du Erfahrungen von anderen Kollegen mitbekommen oder kannst dir einfach vorstellen, wie es wäre.		
	p	(.) Also ich glaube, wenn ich jetzt eine künstliche Intelligenz hätte und wir haben	Muttersprache bewirkt besseres	Effizienz

		<p>haben ein Konsortialtreffen und jeder redet in seiner Muttersprache und ich kriege das eins zu eins übersetzt in meine Sprache. Ich glaube, dass dann die Kommunikation auf jeden Fall erfolgreicher wäre.</p> <p>Da kö/ du kannst immer noch Missverständnisse haben, es gibt natürlich, gibt immer Leute, die sich komisch ausdrücken und du nicht sicher bist, was die eigentlich sagen wollen. Aber ich glaube mal, man könnte es deutlich minimieren, diese ganzen Missverständnisse, die es durch die durch die Sprachbarrieren und durch falsche Übersetzungen und so gibt.</p>	<p>Verständnis , viele Missverständnisse (ausgelöst durch Sprachbarrieren und Übersetzungen würden eliminiert werden)</p>	<p>Verständnis</p>
	I	Mhm (bestätigend)		
	p	Bin ich schon davon überzeugt, ja.		
31:04 - 31:35	I	Okay. Dann wären wir mit meinen Fragen durch. Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Ähm ich fand es wirklich sehr interessant. Du hast einige wirklich spannende Punkte auch erwähnt. Ich freue mich schon auf das Transkribieren. (lacht) Das wird bestimmt nochmal interessant, wenn ich es dann auch nochmal durchlese. Da kommen dann ganz viele	Dank und Abschluss	
	p	Ja		
	I	Äh ja faszinierende Punkte nochmal hoch. Ähm dann stoppe ich jetzt mal die Aufnahme.		

## Annex 4: Interview transcription Kapil

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Thema des Interviews: Language needs and management in international organizations

Durchführende Institution: Westsächsische Hochschule Zwickau

Betreuer: Herr Prof. Johnen

Interviewerin: Sophia Stobbe

Interviewdatum: 07.06.22

#### Beschreibung der Experteninterviews:

Die Experteninterviews werden im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführt. Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, im Anschluss in Schriftform gebracht, ausgewertet und zitiert.

Das Interview ist in drei Abschnitte geteilt und untersucht die Erfahrungen des Interviewpartners.

Für die wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden die Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten, wie bereits besprochen, nicht anonymisiert.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit einverstanden.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit nicht einverstanden

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, die vollständige Transkription wird in den Anhang der Masterarbeit gesetzt.

Nach Fertigstellung der Master-Thesis werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, an einem Experteninterview unter den beschriebenen Voraussetzungen teilzunehmen.

ja  nein

Maria KAPIL

Vorname; Nachname in Druckschrift

Bonn, 07.06.2022 H. Stobbe

Ort, Datum / Unterschrift

**Date of Interview: 07.06.2022**

**Name of Interviewee: Maria Kapil**

**Remark: I (interviewer), P (interviewee)**

In yellow: moderating/mediating factors

In violet: language and communication decisions

In green: components/aspects of external communication

Timestamp (min.)	Person	Transcription	Brief description	Coding
00:00 - 00:40	I	Dann vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst, ich freue mich sehr. Ähm ja. Also es ist ein Interview im Rahmen meiner Masterarbeit. Ich bin im letzten Semester und schreibe über language needs und ähm ja konzentriere mich da auf internationale Organisationen und würde das gern am Beispiel der sequa machen. Ich habe das Interview in eins, zwei, drei, vier, drei große Teile geteilt. Ich fange an mit ein paar Fragen zu deiner Person, um ein bisschen reinzukommen in das Thema, dann machen wir weiter mit Fragen zur Kommunikation und konzentrieren uns dann ein bisschen auf die Sprache.	Begrüßung und Einführung  Kontextualisierung des Interviews  Erläuterung zum Aufbau des Interviews	
00:40 - 00:42	P	Alles klar.		
00:42 - 00:48	I	Dann fange ich mal gleich an mit dem ersten Teil. Welche Rolle nimmst du denn bei sequa ein?		
00:49 - 01:14	P	Ich bin Projektmanagerin bei der sequa. Seit jetzt fast zwei Jahren und habe so ein bisschen den Sonderfall, dass ich Projekte manage, die nur einem Thema zuzuordnen sind, nämlich der Handelsförderung. Genau. Deswegen bin ich zwischen dem IPD als Projekt der sequa und den normalen sequa Mitarbeitern angesiedelt. Genau.	Rolle bei sequa: Projektmanagerin Seit 2 Jahren Themen: Handelsförderung	
01:15 - 01:19	I	In welchen Projekten, Ländern und Sprachen bist du denn derzeit tätig? Kannst du vielleicht einfach ein paar Beispiele geben?		
	I, P	(beide lachen)		

01:20 - 02:34	P	(unv.) Muss immer auf die Karte gucken (lacht). Ähm es sind viele Projekte und es sind sechs oder sieben aktuell. Und davon sind aber die meisten auch äh über mehrere Länder gespannt. Also das sind keine bilateralen Projekte, sondern tatsächlich Projekte mit mehreren Partnerländern. Ähm das macht die Projekte natürlich groß. Ich habe einen großen Fokus auf afrikanischen Ländern. Ich habe auch ein bisschen was so äh in Asien, Südostasien, zum Beispiel Kambodscha. Genau und die Länder in Afrika, die verteilen sich natürlich irgendwo zwischen englischsprachigen und französischsprachigen Ländern. Ähm da ich selber Französisch spreche, habe ich auch (.), ich glaube, es ist Zufall (lacht), viele französischsprachige Länder. Also ich hatte Projekte in Marokko, die sind schon abgeschlossen, ich habe Projekte in Algerien, ich habe ein Projekt in Madagaskar und alles was dazwischen ist, ja das wäre eben so ein Projekt, was über mehrere Länder geht. Also da habe ich ein paar Länder dabei, die französischsprachig sind und ein paar, die englischsprachig sind. Genau. Hat das deine Frage schon beantwortet? (lacht)	Aktiv in afrikanischen, asiatischen Ländern  Sprachen: Großteil Französisch, auch Englisch  Auch multinationale Projekte	
	I	Mhm. (bestätigend) Genau.		
	P	Ja.		
02:35 - 02:38	I	Welche Rolle spielt Sprache und Kommunikation in deiner täglichen Arbeit?		
02:39 - 03:22	P	Ja, also eigentlich kommuniziert man ja die ganze Zeit (lacht) ähm für seine Arbeit ähm und in seiner Arbeitszeit. Ähm vor allen Dingen, weil die Projekte ja nicht hier sind, ne? Also auch die Ansprechpartner vom (.) Kunden, also von der GIZ in meinem Fall, sitzen ja auch nicht hier nebenan. Das heißt, die sitzen auch in den Ländern, das heißt, viel ist tatsächlich Kommunikation, also einfach Absprachen oder auch ein Auf-einen-neuen-Stand-Bringen. Wenn man Aktivitäten durchgeführt hat, dann muss man natürlich über die Aktivitäten berichten. Mm und da glaube ich schon, dass	Rolle von Sprache und Kommunikation: wichtig, großer Teil  Besonders weil mehr räumliche Distanz herrscht	(Räumliche) Distanz

		Kommunikation einen ganz großen Teil ausmacht. Ja.		
	I	Okay. Und Sprache?		
03:23 - 04:20	P	(.) Ja, abhängig. (lacht) Abhängig von äh mit welchem Projekt äh oder über welches Projekt sprechen wir gerade, ne? Also das ist/. Ich glaube, ich habe ganz oft Tage, ganz normale Arbeitstage, an denen ich am Ende des Tages drei Sprachen gesprochen habe: Deutsch, logisch, Englisch und eben auch Französisch und ähm wenn ich in den Ländern bin, ich war jetzt zum Beispiel in ähm Madagaskar, ich war auch vorher im Jahr, war ich in Algerien auch in der cote d'ivoire, dann habe ich natürlich da die ganze Zeit auch Engl/ Französisch gesprochen. Genau. Und (..) ja. Ansonsten, also gut Arbeitssprache bei der sequa intern ist natürlich Deutsch, ähm wobei ich ein bisschen das Gefühl habe, dass sich das auch ein bisschen aufweicht. Also natürlich bleibt Deutsch immer die Arbeitssprache, aber ich glaube, es gibt immer mehr Kollegen, die eben auch sich in anderen Sprachen vielleicht wohler fühlen.	Multilingualer Arbeitsalltag  sequa intern: viel Deutsch, aber auch im Wandel	
	I	Mhm. (bestätigend)		
04:21 - 04:36	P	Und ähm (..) Genau und sonst bei den Projekten, wie gesagt, es kommt so ein bisschen drauf an, aber wenn die Projekte eben in französischsprachigen Ländern sind, dann rede ich meistens auch französisch, also dann wird das ganze Projekt auf Französisch abgewickelt.	Passt sich an die vorherrschende Sprache an	
04:37 - 04:56	I	Okay. Ich mach ganz kurz mal das Fenster zu, wenn das okay ist?	<i>Organisatorisches</i>	
		<i>Interviewpartnerin steht auf, um das Fenster zu schließen.</i>		
	P	Ah. Geht das irgendwie mit dem/		
	I	Naja ich möchte es/ Das gekippte auch bitte. Danke. (lacht) Das habe ich vorhin vergessen und das weiß ich immer nicht, wie das Handy das auffasst (unv.) background.		
	P	Ja.		

	I	Und das bevorzuge ich dann, wenn wir das gleich irgendwie/.		
	P	Ja.		
04:57 - 07:17	I	Danke dir. Was gehört denn deiner Meinung nach zu einer gelungenen, externen Kommunikation in internationalen Organisationen?		
	P	<p>Ha. Ich glaube ganz am Anfang erstmal, dass man sich auf eine Sprache einigt. Also dass man (.) also von beiden Seiten sich auf eine Sprache wirklich einigt und jetzt nicht die Projektpartner in den französischsprachigen Ländern zum Beispiel, dass sie nicht voraussetzen, dass man Französisch kann. Ähm, dass man ja wenn es eben so ein Projekte sind, die über verschiedene Länder gehen, dass man dann auch sich auf eine Sprache einigt. Das ist dann meistens Englisch. Also ist halt so, ähm aber, dass man das auch einmal bewusst anspricht, bevor man startet und da jetzt nicht irgendjemanden überrollt ähm oder es einfach als bekannt voraussetzt, dass man irgendeine Sprache spricht. Ich glaube, das ist ganz wichtig und das Zweite glaube ich, ist dann so eine gewisse Fehlertoleranz. Also ich glaube, dass wir alle zwar auch gut Englisch können und so, aber dass uns allen bewusst ist (lacht) oder sein sollte, dass es für niemanden die Muttersprache ist. Auch für ganz viele eben in den afrikanischen Ländern oder auch in den asiatischen Ländern ist das eben nicht die Muttersprache, ne? Natürlich ist das eine Verkehrssprache und die meisten können das auch ganz gut, aber das Niveau ist dann immer nochmal so ein bisschen/ ist dann eine ganz andere Frage und ich glaube, da muss auch von allen Seiten, also von allen Beteiligten in dem Projekt irgendwo auch eine Fehlertoleranz irgendwo sein. Also solange man sich versteht (lacht), ist alles gut und ob das jetzt das beste, schönste, weiß ich nicht grammatikalisch korrekteste Englisch ist, das steht auf einem ganz anderen Blatt. Aber ich glaube, das ist ganz wichtig, dass man nicht diesen Anspruch hat, also auch selbst, ne? Dass man nicht diesen Anspruch hat: „Oje ich muss jetzt hier mei/</p>	<p>Gelungene externe Kommunikation: Festlegen einer Kommunikationssprache Keine Sprachkenntnisse als selbstverständlich annehmen, sondern aktiv, basierend auf Kenntnissen, entscheiden. Man sollte niemanden überrollen mit einer Sprachentscheidung Mitbringen einer gewissen Fehlertoleranz Bewusstsein, dass Fremdsprachen Herausforderungen mit sich bringen Ziel ist nicht perfekt zu sprechen sondern</p>	<p>Voraussetzungen für gelungene Kommunikation Sprachkonstellationen</p>

		meine perfektesten Fremdsprachenkenntnisse ausbuddeln.“ Klar, bemüht man sich und wie gesagt in den meisten Fällen läuft's auch ganz gut. Aber es ist eben für niemanden die Muttersprache und das, glaube ich, muss man sich nochmal bewusst machen. (.) Damit eben/ damit die Frustration halt nicht kommt, ne? „Oh, was reden die denn schon wieder für ein Englisch. Ich verstehe hier gar nichts“. Also das, glaube ich, ist ganz wichtig.	schlicht sich zu verstehen  Anspruch an die eigenen Sprachkenntnisse realistisch sehen  Unverständnis führt zu Frustration	Lösungsansatz  Sprachniveau  persönlicher Stress und Wohlbefinden
07:18 - 07:46	I	Was würde diese Frustration dann noch mit sich bringen?		
	P	Naja, ich glaube es ist / würde dann (.) <i>atmet hörbar aus</i>  Es ist schwierig zu sagen, aber ist halt ganz oft so, wenn man jemanden nicht versteht, dass man dann auf die persönliche Ebene geht, ne? Dann sagt man so: „Boah den, den Projektpartner, den versteh ich schon wieder nicht, da habe ich jetzt schon wieder gar keine Lust zum/ auf das Meeting mit dem.“	sprachliche Frustration kann zu persönlichen Abneigungen führen und in Folge den Projektablauf behindern	Beziehung zum Partner  Wirksamkeit des Vorhabens
	I	Aha		
	P	Oder so		
	I	[Mhm]		
	P	[Genau] Das wäre natürlich kontraproduktiv.		
07:49 - 09:50	I	Das stimmt, ja (.) Dann geh ich mal über zum zweiten Teil mit Fragen ein bisschen direkter zur Kommunikation und fange da recht einfach an. Welche Vorgaben bekommst du denn von sequa bezüglich der Art der Kommunikation mit Externen?		
	P	Mit Externen. (.) Ja, da kann man eigentlich ganz weit vorne anfangen, wenn man (.) mal überlegt, was eigentlich alles Kommunikation ist. Also wir haben zum Beispiel die Vorgabe für den äh wie sagt man denn (.) den Text auf dem Anrufbeantworter, auf der Voicemail. Das ist zum Beispiel eine Vorgabe, die haben wir alle gleich ausgesprochen. Das ist auch Kommunikation. Wir haben die Vorgabe der Signatur in den E-Mails, das ist auch	Vorgaben hauptsächlich für Informationen (Anrufbeantworter, Abwesenheit, Flyer,...)  Keine Vorgaben zu Sprachwahl	Kommunikationswege

		<p>Kommunikation. Gut hat in dem Fall auch einen rechtlichen Aspekt. Ähm, aber das sind auf jeden Fall die Vorgaben und sonst (..) müsste ich jetzt, glaube ich, schwer überlegen, was es für Vorgaben gibt (lacht). Also man bekommt natürlich/ oder die sequa hat natürlich auch viel Marketingmaterial, das ist halt auch Kommunikation, also die Flyer ähm die allgemeinen Imagebroschüren über die sequa oder eben auch die Vorstellungen der Projekte. Also alles, was irgendwie Printmaterial ist, das ist ja schon auch irgendwo eine Vorgabe, weil natürlich wird das auch genutzt. Mmh und ansonsten (..) jetzt Kommunikation (..) wenn du wissen möchtest, welche Sprachen wir benutzen sollen, da gibt es natürlich keine Vorgaben also außer natürlich, was man so aus einer Stellenausschreibung ablesen kann. Das steht ja immer drin, dass man/ also Englisch ist ein Muss und weitere Fremdsprachen sind äh immer gewünscht. Ich glaube, so ist es formuliert. Ähm, genau und wenn ich jetzt mal auch ins IPD reinschaue, also es ist, glaube ich, ganz klar, da kann jeder, der irgendwie ein südafri/ südamerikanisches Land betreut, der spricht da auch Spanisch also. Also da wird das schon auch mit ein Auswahlkriterium. Genau. Aber sonst (..) habe ich/ zumindest bewusst kenne ich keine Vorgaben. (lacht)</p>	<p>(nur bei Stellenausschreibung)</p> <p>Sprachkenntnisse bedingen die Lokalisierung der zu bearbeitenden Projekte</p>	
09:51 - 11:27	I	Okay. Mhm (bestätigend). Wenn es jetzt einen Leitfaden gäbe als Orientierungshilfe, wäre dir sowas nützlich?		
	P	<p>Ja kommt drauf an, was halt drin steht in dem Leitfaden, ne? Also wie gesagt, es gibt ja eben (..) so für ein paar Sachen gibt es ja eben diesen Leitfaden wie zum Beispiel Telefon, Signatur und so weiter. Und (..) das andere (..). Ja kommt wirklich drauf an, was drin steht, ne? Also natürlich mmh es ist nett, wenn man so eine sprachliche Flexibilität hat, also wenn man eben mehrere Sprachen sprechen kann und dann auch nutzt. Ob jetzt da ein Leitfaden was bringt? Weiß ich nicht. Also was könnte denn sonst noch ein ein Leitfaden für die Kommunikation sein? Da könnte ja auch sowas drinstehen wie „E-Mails müssen innerhalb von 48 Stunden beantwortet sein“ oder so. (..) Ja ist</p>	<p>Leitfaden wird als eher weniger hilfreich angesehen</p> <p>Kommunikation hat Einfluss auf die</p>	<p>Wahrnehmung der Professionalität des</p>

		sowas nützlich? Weiß ich nicht (lacht). Also natürlich, ne? Man kann das alles verstehen und das das trägt alles dazu bei das/ was Außendarstellung der sequa zu haben, aber finde ich das nützlich? Weiß ich nicht. Also wir haben ja zum Beispiel auch keine vorgefertigten Formulierungen für out-of-office notice, ne? Das ist auch/ formuliert jeder so ein bisschen frei. Finde ich auch okay. Also ich weiß jetzt nicht, ob das eine große Hilfe wäre, wenn man da was Vorgefertigtes hätte. (..) Also ich/ weiß ich nicht. Ich fühle mich so ganz gut. (lacht)	Außendarstellung der sequa	Unternehmens
	I	Mhm		
	P	Geleitet. Ich glaube nicht, dass man das nochmal formalisieren müsste.		
11:28 - 13:24	I	Und wenn wir jetzt so ein bisschen mehr so auf interkulturelle Kommunikation gehen würden?		
	P	(lacht) Da komme ich ja tatsächlich her. (lacht) Ähm das habe ich ja vorher gemacht, bevor ich zur sequa gekommen bin. Ähm und von daher bin ich eigentlich ein totaler Verfechter dafür, dass man ähm so Trainings macht. Also ich glaube, wenn man sich im interkulturellen Bereich bewegt, dann bringen Leitfaden irgendwie nie was, weil die Situation immer zu speziell sind. Also da würde auf/ also auf so einen Leitfaden, würde kaum eine Situation im im Arbeitsleben irgendwie zutreffen. Und das hat dann gar nichts damit zu tun, dass der Leitfaden vielleicht schlecht ist, ne? Das ist einfach so. Jede interkulturelle Begegnung ist irgendwie (.) anders und sehr speziell und deswegen glaube ich, ein Leitfaden wäre dann nicht gut, aber Trainings wären gut. Sage ich jetzt nicht, weil ich das vorher gemacht habe, Trainings auch gegeben habe und irgendwie die Firma, bei der ich halt war, halt Trainings verkauft hat, ähm sondern weil ich einfach selber merke, dass es mir ganz viel gebracht hat, also egal ob ich jetzt Trainer oder Teilnehmer war und da man ja immer gesehen hat, dass die die Teilnehmer, die ja auch immer äh, es war ja immer der Arbeitskontext, ne? Also es waren immer irgendwelche Teilnehmer von multinationalen Unternehmen, die	Interkulturelle Kommunikation  Leitfaden überflüssig, da jede Situation anders ist  Trainings wären sinnvoll	Interkulturelle Sensibilität

		Mitarbeiter entsenden wollte oder es waren Teilnehmer wo, ne wie nennts man, Projektarbeit anstand, zwischen zum Beispiel England und Deutschen, ne? Und wenn man dann Trainings gemacht hat, entweder mit der einen Gruppe oder mit der anderen oder halt eben auch in der gemischten Gruppe schon, dann hat man ganz oft einfach solche aha Momente gesehen, wo man dann gemerkt hat: „Ok, das hat denen jetzt was gebracht, das war denen vorher so nicht bewusst. Und ich glaube, dass sie jetzt weiterkommen in ihrem Projekt.“ Genau. Und da glaube ich, ist es vielleicht mal ganz gut sowas mh ganz länderübergreifend, also so kulturoffen äh auch mal anzubieten. Vielleicht.	Empfehlung für länderübergreifende interkulturelle Trainings	
13:25 - 14:36	I	Okay. Mhm (bestätigend). Wie kommunizierst du denn mit deinen Kollegen und wie kommunizierst du mit Projektpartnern?		
	P	(lacht) Ähm, naja mit Kollegen bisschen enger und mit also, ne? Eben wenn ich jetzt auch so Nähe und Distanz Kontinuum mal anguckt, ähm ist natürlich die Kommunikation mit den Kollegen ein bisschen näher und enger. Also da geht ja auch/ merkt man ja auch an den an den Kommunikationskanälen, ne? Also das schreibt man zum Beispiel weniger E-Mails sondern nutzt mehr Teams. Heißt, man chattet mehr als dass man so E-Mail formuliert. Es geht natürlich auch viel mehr face to face hier auf dem Flur. Ähm oder auf den Fluren (lacht). Und ja mit Externen ist natürlich (unv.) ich würde mal sagen immer noch so 95% das Mittel der Wahl die E-Mail, auch wenn da jetzt mittlerweile Teams sich auch ähm immer mehr durchsetzt so, ne? Das heißt, also ich bin auch / also habe auch einen Gastzugang zu den GIZ Teams und kann dann da äh wechseln zwischen diesem sequa Zugang und dem GIZ-Zugang. Was ich ganz praktisch finde, weil es eben eine engere und eine schnellere Kommunikation ist als E-Mails.	Kommunikation ist abhängig von Nähe und Distanz zu Partnern  - Beeinflusst auch Kommunikationskanäle  Wenn Kommunikation näher ist, nutzt man mehr informelle Kanäle  Engere und schnellere Kommunikation wird als praktisch angesehen (bsp. Via Chat)	Kommunikationskanal  (Räumliche) Distanz  Kommunikationsstil  Kommunikationsstil bedingt Kommunikationskanal  Effizienz
14:37 - 16:22	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Mhm. Andere sehen das vielleicht anders und fühlen sich mehr gestört von Teams, aber ich	Regelmäßige Kommunikation	

		<p>finde das immer praktisch. Ähm ja und ansonsten macht, glaube ich, einen ganz großen Teil der Kommunikation machen halt eben Termine aus, ne? Also sei es sowohl intern als auch extern. Wir haben in dem IPD-Team, haben wir jeden Donnerstag eine TelKo. Ist witzig, dass wir das immer noch TelKo nennen (lachen) obwohl es ja gar keine TelKo ist, eigentlich und in meinem sequa Team, also in der GIZ Client Group, haben wir das auch alle zwei Wochen. Dann haben wir natürlich ganz sequaweit die Mittwochrunde, das heißt, alle von der sequa treffen sich ja da für eine halbe Stunde ungefähr. Mmh und das finde ich eigentlich ganz gut. Allein diesen internen Austausch ähm das hilft, finde ich, auch wenn es/ kommen natürlich auch Themen irgendwie zur Sprache, die jetzt meine Arbeit konkret nicht betreffen, das ist ganz klar. Aber trotzdem ist es irgendwie gut zu wissen so im Globalverständnis, was machen die anderen gerade. Ja und mit den Projektpartnern, ja wie gesagt die E-Mail und natürlich macht man da auch Termine. Also das habe ich mittlerweile auch ähm in jedem Projekt so ein bisschen eingeführt, mit dem Hauptansprechpartner dann vom Kunden, dass man sich, naja meistens ist das so alle zwei Wochen, einmal kurz für eine halbe Stunde irgendwie so ein Update gibt. Einfach damit man im Kontakt bleibt und auch jeder das Gefühl hat zu wissen, wo es jetzt weitergeht. Und nicht einfach so für sich irgendwie loszutreiben und dann weiß ich nicht, wundert sich aber der Partner, wo wo geht es denn hin. So, genau. Joa, das war, glaube ich, deine Frage. (lacht)</p>	<p>findet in den verschiedenen Arbeitsgruppen statt</p> <p>Zweck: Austausch, Möglichkeit auf Kenntnisse der Kollegen zurück zu greifen</p> <p>Regelmäßige jour fixe werden als nützlich angesehen um gleiche Informationsstände bei allen Beteiligten zu gewährleisten</p>	<p>Lösungsansätze</p> <p>Kommunikation bedeutet <b>Sicherheit</b></p>
16:23 - 18:42	I	Ja, danke. Was würdest du denn sagen, welchen Einfluss hat der Weg der Kommunikation auf den Erfolg der Kommunikation?		
	P	Das ist auch eine sehr spannende kulturelle Frage. Also ich meine wir/ wir Deutschen, sage ich jetzt mal so, lieben natürlich Schrift und E-Mails entsprechend, aber ich merke das auch, in/ aus manchen Ländern kommt dann eben gar nicht so viel zurück. Also da wäre eher das Mittel der Wahl eher so ein direkter, mündlicher Austausch. Ähm, da lässt man sich	<p>Kulturabhängigkeit der Kommunikation</p> <p>Die Interviewpartneri</p>	<p><b>interkulturelle Sensibilität</b></p>

	<p>natürlich darauf ein, aber trotzdem ist es mir ganz wichtig, dann wenigstens im Nachgang einmal diese Gespräche zusammenzufassen, dass man es auch schriftlich hat. Ähm ich glaube, das sind einfach Vorlieben, persönliche aber eben auch so kulturelle Vorlieben, und ich glaube, da findet aber/ da muss man irgendwie so seinen Weg finden. Also ich/ auch da glaube ich, dass es jetzt nicht sinnvoll wäre einen Leitfaden zu haben, der irgendwie sagen würde: „Nach einem telefonischen Gespräch muss immer alles nochmal schriftlich zusammengefasst werden“. Also das fände ich kontraproduktiv, weil das würde erstmal nur nach Arbeit klingen, aber ja, das muss man bisschen dann einschätzen, ob jetzt jedes mündliche Gespräch tatsächlich irgendwie (.) so viel Gehalt hat, dass man das nochmal niederschreiben muss. Ähm aber ja, viele sind eben so und bei vielen mache ich es auch. Also mindestens für mich, aber meistens teile ich es dann auch nochmal eben mit den Gesprächspartnern. Nicht, dass ich da irgendwas falsch verstanden habe und dann was Falsches aufgeschrieben hat. Genau. Ja. Also ich glaube, das ist ähm so bei jedem Projekt vorher so ein bisschen so ein Rantasten und ein bisschen aneinander gewöhnen, passt das jetzt so für alle oder müssen wir uns auf irgendwas anderes einigen? Also das habe ich jetzt zum Beispiel in Madagaskar zum Projektauftrag grad war das auch so der letzte Punkt von diese sa/ diesem ganzen Planungsworkshop haben wir auch gesagt: „Okay, wie wollen wir uns jetzt kommunizieren?“ Und da haben wir uns eben zum Beispiel darauf geeinigt, dass wir so ein Team einrichten auf Teams und dass wir dann alle zwei bis drei Wochen auch so ein kleinen Up-to-date Meeting machen wollen, weil damit wir alle nochmal kurz miteinander sprechen. Das muss ja immer nicht lang sein, sondern dann nimmt man/ auch jeder hat ja viel zu tun, aber ich glaube das war dann eine ganz gute Lösung. Genau.</p>	<p>n passt sich an die fremde Kultur und deren kulturbedingte Kommunikationswege an.</p> <p>Besteht trotzdem auf gewisse „deutsche“ Arbeitsweisen (verschriftlichen)</p> <p>Leitfäden sind in diesem Bereich nicht hilfreich</p> <p>Es liegt im persönlichen Ermessen der PM, was als wichtig angesehen wird und dementsprechend niedergeschrieben werden muss</p> <p>Verschriftlichen dient der nachträglichen Kontrolle, ob alles richtig verstanden wurde</p> <p>Bei Projektbeginn müssen sich alle Partner erst aneinander gewöhnen</p> <p>Kommunikationsangelegenheiten werden auch zu Beginn definiert</p> <p>Einrichten eines jour fixe</p>	<p>Sicherheit</p> <p>unterschiedliche Arbeitsweisen</p> <p>persönlicher Hintergrund der Individuen</p> <p>Sicherheit</p> <p>Sicherheit</p> <p>Lösungsansatz</p>
--	---	--	---

	I	Mhm (bestätigend)		
18:43 - 20:13	P	Und auch, weil da gehört ja auch dazu, dass, dass je nachdem wie groß das Team ist, ne? Dass man sich darauf einigt: „Okay, wer muss denn jetzt eigentlich immer im CC sein? Müssen immer alle alle E-Mails bekommen? Nein, ich glaube nicht.“ Also weil es natürlich ja auch, selbst wenn man nur im CC ist und mitliest, es ist immer ein Arbeitsaufwand, weil man immer irgendwie diesen Stressfaktor hat: „Oh Gott, mein Postfach ist schon wieder voll, ich habe da noch eine E-Mail drin, die ich noch lesen muss“. Selbst wenn man sie halt nicht beantworten muss, sondern nur lesen muss, das ist einfach so ein (.) weiß ich nicht (.) so ein latenter unterschwelliger Stress, wenn da halt sehr viel kommt, und da haben wir uns eben dann auch drauf geeinigt, wer ist eigentlich der Hauptansprechpartner, wer bekommt denn die ganzen E-Mails, wer liest denn immer mit und wen kann man auch mal weglassen und so.	Wichtige Frage: Wer muss welche Informationen bekommen?  Kommunikation kann ein Stressfaktor sein, es muss definiert werden, wer bekommt welche Mails, damit nicht alle alles lesen müssen	Lösungsansatz  Sprachweg  Häufigkeit der Kommunikation  Lösungsansatz persönlicher Stress und Wohlbefinden  Ausschluss
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Genau. (..)		
	I	Welche Probleme können deiner Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern auftreten?		
	P	Ja. (lacht) Probleme in der Kommunikation, also das das, da komme ich eigentlich wieder zurück zum Beispiel zu diesem Punkt okay, es gibt halt Menschen, die schreiben nicht so gerne E-Mails, ne? Und bei/ dann warte ich auf Antworten zum Beispiel und dann kommt aber keine und dann ist das schon für mich ein Problem. Äh und dann müsste ich einfach mal den Telefonhörer in die Hand nehmen und einfach mal anrufen und dann wäre wahrscheinlich alles relativ schnell geklärt. Aber das sind dann einfach verschiedene Arbeitsweisen, an die man so gewohnt ist, irgendwie. Genau.	Probleme: unterschiedliche Erwartungen an die Kommunikation/als unregelmäßig wahrgenommene Kommunikation  verschiedene Arbeitsweisen	unterschiedliche Erwartungen der Individuen  Interkulturelle Sensibilität  Unterschiedliche Arbeitsweisen
20:14 - 20:50	P	Ähm. (..) Ja was wäre sonst ein Problem in der Kommunikation. Ja. Also ich hatte es jetzt noch nicht, dass man sich irgendwie nicht auf eine Sprache einigen konnte, also bis jetzt kam ich	Bei Sprachwahl eher wenig Probleme, könnte darauf	Sprachkonstellation

		ganz gut klar mit Englisch und Französisch. Hängt jetzt vielleicht damit zusammen, dass ich keine Projekte in spanischsprachigen Ländern habe, aber das ist wie gesagt glaube ich tatsächlich Zufall ähm ja. Weiß ich nicht. Ich glaube, sonst läuft es ganz gut.	zurückzuführen sein, dass sie nur Projekte in Ländern hat, deren Sprache sie spricht.	
	I, P	(beide lachen)		
20:51 - 22:33	I	Wie ist es denn mit zwischenmenschlichen Problemen, die entstehen können, könnten?		
	P	Können ja, tun auch. Aber ich glaube, da muss man sich immer, also da hilft ähm boah nicht direkt antworten, sondern einfach mal das einen Tag lang sacken lassen und dann reagiert man meistens viel besonnener darauf. Das hatte ich jetzt/ äh (unverst.). Ich hatte das zwei Mal jetzt in zwei Jahren, dass ich dachte, so: „Huch!“ So eine E-Mail von einem Projektpartnern, die so auf zwischenmenschlich Probleme so fokussiert war, hatte ich irgendwie/ also das (.) haut einen irgendwie erstmal um, weil man damit oft nicht rechnet, ne? Da denkt man auch so: „Hä, was ist das jetzt, wo kommt das jetzt her?“ Genau und dann regt man sich natürlich auf und wenn man dann sofort antworten würde, dann dann würde das wahrscheinlich die Situation eher verschlimmern. Dann würde man sich so da reinsteigern und gegenseitig irgendwie hochschaukeln und das will man ja natürlich nicht, schon gar nicht in einem beruflichen Kontext und deswegen ist da immer so: „Ich hab das jetzt gelesen, ich hab mich jetzt aufgeregt, aber ich halt mich jetzt schwer zurück und antworte nicht direkt drauf“. So. Und dann ist das meistens ganz schnell geklärt und dann muss man sich also (.) klar, wenn es irgendwo auf zwischenmenschliche Sachen geht, muss man sich trotzdem immer irgendwie vor Augen halten: „Stopp, es ist ein Partner, da antwortest du ganz sachlich“. (lacht) Also einfach diese Trennung für einen selber ganz oft ins Bewusstsein rufen, auch wenn diese E-Mail irgendwie persönlich war und man sich irgendwie persönlich angegriffen oder beleidigt fühlt, dass man da dann in der Antwort sagt: „Okay nein, ich geh jetzt eben nicht darauf ein,	Zwischenmenschliche Probleme existieren  Vorteil schriftlicher Kommunikation: Inhalte können besser gesteuert werden und es bleibt mehr Überlegungszeit  Kommunikation mit Partner muss sachlich bleiben  Trennung zwischen privat und beruflich muss	Kommunikationsweg Sicherheit  Sprachwahl Sprachstil



		zurückkommen“. Und dann verstehen das die meisten auch. Das ist es auch überhaupt gar kein Problem.	Regelungen bieten Argumentationsgrundlage	
	I	Mhm. (bestätigend)		
24:07 - 24:39	P	Genau. Ja. Sowas muss man natürlich wiederholen, wenn sich Ansprechpartner mal wechseln sollten. Da kann man entweder sagen: „Okay, so haben wir uns übrigens geeignet, bitte spring da jetzt drauf ein“ und man kann natürlich, aber das ist wäre glaube ich in den seltensten Fällen, dann nochmal von vorne die Frage diskutieren, ne? Wollen/ ist das jetzt immer noch okay, wenn wir so weiter kommunizieren oder hat hier jetzt jemand andere Vorschläge? Genau.	Neue Kommunikationspartner bedürfen neuer Auseinandersetzung mit Regelungen zur Kommunikation	
	I	Mhm (bestätigend)		
	P	Genau (..)		
24:39 - 24:57	I	Was/ du hast gerade schon zwei Mal /oder zwei Male erwähnt, wo du ein bisschen vor einer Herausforderung standest, im Thema mit Kommunikation. Was war denn die größte Herausforderung, welche du im Zusammenhang mit Kommunikation im Arbeitsalltag überwinden musstest?		
24:58 - 27:25	P	(..) Äh. (lacht) Also das waren jetzt natürlich, das waren das waren ja schon fast Konflikte, ne? Also da musste man wirklich mal überlegen so: „Hä? Was geht hier eigentlich grad ab? Wie können wir das lösen?“ Ähm da habe ich dann auch, also einfach weil es auch von der anderen Seite auch so gemacht wurde, habe ich dann auch so meinen Vorgesetzten mit eingeschaltet, das ist, glaube ich, immer, sollte vielleicht das letzte Mittel der Wahl sein aber es hilft tatsächlich, einfach wenn die Leute sehen: „Okay, es liest hier jemand Höheres mit, ich sollte mich vielleicht wieder benehmen.“ Ähm, ja, ansonsten/. Klar herausfordernd ist schon auch immer, wenn man ähm jetzt zum Beispiel in Französisch so einen ganzen Workshop macht, ne? Also natürlich, ich kann Französisch und so weiter und so fort, aber trotzdem ist es nach wie vor anstrengender, sowas auf Französisch vorzubereiten und halt eben	Herausforderungen werden über Hierarchie gelöst, Vorgesetzter wurde eingeschaltet	Kommunikationsweg Hierarchie Sprachkonstellation persönlicher Stress und Wohlbefinden

		<p>durchzuführen, das ist schon eine Herausforderung oder was ich äh auch merke, wenn ich auf Dienstreise bin: Je länger der Tag ist und man wird irgendwann müde, dann will mein französisch-Gehirn nicht mehr so, ne? Also (lacht) dann wird es immer anstrengender so im Redefluss zu bleiben, ähm aber auch da gewöhnt man sich dran. Also wenn man mal eine Woche in dem Land war, da läuft das dann auch wieder ganz ohne Probleme so das also zwei, drei Tage reichen meistens, aber man merkt das schon so, also wenn es anstrengend wird und man müde wird, dann will man eigentlich nur noch seine Muttersprache, das läuft einfach besser, da muss man sich nicht anstrengen. Genau. Ja was gibt es sonst noch an Herausforderungen so in der Kommunikation mit Externen? Pff, joa (.) naja also ich finde es ich finde es schon herausfordernd, wenn Leute nicht antworten. Aber das kann man aber irgendwie, ja man kann versuchen das einzufordern und irgendwie zu steuern, aber ja das ist herausfordernd. Ja und ansonsten. Also ich glaub/ ja man kann am Ende ist alles Kommunikation, aber ich glaube vieles am Ende auch irgendwo ähm wird wieder persönlich (.) oder kulturell oder weil die Leute wollen dann einfach irgendwas durchsetzen, obwohl man schon eigentlich gesagt hat: „Nee so geht es aber nicht.“ Und wenn dann Leute drauf beharren, dann weiß ich nicht, ob man das jetzt in Kommunikation steckt oder ob das andere Ursache hat. Genau. Ja. (.)</p>	<p>Kommunikation in Fremdsprache ist anstrengender</p> <p>Es braucht Einarbeitungszeit in die Fremdsprache</p> <p>Kommunikation muss gesteuert werden</p> <p>Kommunikation ist abhängig von Persönlichkeit und Kultur</p> <p>Es ist schwierig abzugrenzen, ob Kommunikations herausforderungen rein an der Kommunikation liegen oder andere Gründe zugrunde liegen</p>	<p>Sprachkonstellation</p> <p>Effizienz</p> <p>Interkulturelle Sensibilität</p> <p>Persönlichkeiten der Individuen</p>
	I	Okay.		
	P	Ja.		
27:26 - 27:47	I	Gut. Das wäre es dann zum, zum Bereich Kommunikation, dann geh ich über zum Sprach/ ja zur Sprache. Inwiefern spielen denn die Sprachkenntnisse bei der Vergabe von Projekten an die Projektmanager eine Rolle? Du hattest ja schon erwähnt, dass du das Gefühl hast, eher nicht oder, dass es vielleicht zufällig eher ist?		
27:48 - 30:40	P	Ja, ich habe ja so ein bisschen die/ ja was heißt ich hab die die positive (lacht)	Hintergrund zur Auswahl der	Sprachkonstellation

	<p>Ausgangssituation, dass ich auch die Projekte schon mit plane. Das heißt, bevor die Projekte überhaupt tatsächlich offiziell ankommen und der Vertrag gestellt ist, habe ich die schon mit den Projektpartnern geplant. Das heißt, ich kenne die schon so und aktuell ist es so, dass ähm sehr viel auf die sequa zugegangen wird, im Bereich Handelsförderung. Ähm und wie gesagt da tatsächlich gar nicht so aus Lateinamerika, also das heißt aus dem spanischsprachigen Teil (.) kommen tatsächlich einfach gerade keine Anfragen und deshalb hab ich da auch keine Projekte. Wenn das mal so wäre, ja dann müsste ich mir überlegen, ob ich die tatsächlich machen kann, weil das wäre dann für mich ein rein englischsprachiges Projekt, wäre für mich in Ordnung, aber weiß man nicht, ob das dann bei den Partnern auch so in Ordnung wäre, ob es da nicht vielleicht besser wäre einen spanischsprachigen Projektmanager hinzusetzen. Genau und die anderen Projekte wie gesagt das das sind alles Anfragen, die an uns herangetragen wurden von sequa, also an sequa herangetragen wurden. Und das hat sich jetzt ganz gut so gefügt, dass da so viel französischsprachig dabei ist. Also es ist ja eigentlich auch so, dass wir gerade im Bereich Handelsförderung, dass wir dann sagen: „Okay, wenn die Firmen, die wir auf den europäischen Markt bringen wollen, egal aus welchem Land, die sollten eigentlich Englisch reden können“. Weil selbst, wenn wir als sequa Team Französisch mit denen sprechen, ein Importeur oder Einkäufer macht das nicht unbedingt, ne? Und von daher ist da eigentlich zumindest am Ende auf der Arbeitsebene doch irgendwie Englisch notwendig. Aber es hilft, finde ich, unglaublich, wenn man zumindest am Anfang oder wenn man halt so Französisch mit denen reden kann. Also es ist einfach ein Vertrauensaufbau, der über die Sprache passiert. Also wenn ich jetzt nach Madagaskar gegangen wäre und nur Englisch geredet hätte, dann hätten die sich ein bisschen äh überrascht gefühlt wahrscheinlich. Also das ist dann ja auch immer noch so ein (..) so ein Kult/Kul/ ja weiß ich nicht, ob es so ein Kulturding ist. Aber es ist auf jeden Fall so ein</p>	<p>Projekte der Interviewpartnern</p> <p>Wenig Anfragen aus Ländern, deren Sprachen sie nicht spricht.</p> <p>Wenn sie die Sprache nicht beherrscht, würde es zumindest eine Überlegung sein, das Projekt einem PM zu überlassen, der die Sprache kann.</p> <p>Englisch wird in ihrem Arbeitskontext bei allen Beteiligten vorausgesetzt</p> <p>Sprache baut Vertrauen aus</p> <p>Fremdsprachen können den Partner überfordern</p> <p>Gefahr durch die Sprachwahl eine augenscheinliche</p>	<p>Beziehung zum Partner</p> <p>Stress</p>
--	---	---	--

		(..) „die Europäer kommen und wir müssten jetzt alles so machen wie die Europäer nämlich, wir müssen jetzt deren Sprache sprechen“. Und das ist natürlich, das wär kontraproduktiv. Also wenn man die lokale Sprache kann, dann hilft das definitiv also zumindest für den Vertrauensaufbau und für die Kommunikation, da hat man schon mal ganz viel Pluspunkte gesammelt und ganz viel ja so Konfliktpotential oder so hat man dann eigentlich schon ausgeräumt. Genau. Deswegen finde ich, ist es auch okay, wenn man dann sagt: „Okay, wir können jetzt Französisch reden miteinander, aber seid euch bewusst: Später müsst ihr trotzdem Englisch können“. Genau.	Dominanz der „Europäer“ zu signalisieren  Sprache hat viel Konfliktpotential, die Sprache des Partners zu Sprechen eliminiert schon mal einiges	Hierarchie
	I	Mhm. (bestätigend)		
30:41 - 30:56	P	Und da fände ich es ein bisschen/ also da fände ich es auch künstlich, wenn ich dann sagen würde: „Jetzt reden wir Englisch hier“, wobei ich weiß, eigentlich können wir beide viel besser Französisch. Also in Summe (lacht) würde es in Französisch besser laufen.	Es wird die Sprache gewählt, in der alle am bequemsten sind.	
	I	Ja.		
	P	Genau.		
30:57 - 31:19	I	Mhm. Welche Entscheidungen müssen denn wann getroffen werden, wenn Projektpartner mit unterschiedlichen Muttersprachen aufeinandertreffen?		
	P	Ja, also naja ich glaub ich hab es schon mal gesagt. Eigentlich relativ am Anfang, muss man sich auf eine Sprache einigen und das ist meistens eine dritte, ne ist nicht meistens eine dritte, stimmt gar nicht. Ist meistens die lokale Sprache.	Zu Beginn des Projektes: Wahl einer Sprache	Sprachkonstellation
	I	Mhm. (bestätigend)		
31:20 - 33:24	P	Also die lokale Sprache ist ja auch Blödsinn, ne? Madagaskar hat ja auch noch eine lokale Sprache, (lacht) Madagassisch, die irgendwie, ja da kann man jetzt, glaube ich, aber auch von niemandem aus Europa erwarten, dass er diese Sprache kann, so. Gibt ja ganz viele lokale Sprachen. Das ist/ das können wir, glaube ich, nicht leisten. (lacht) Das ist auch, glaube ich,	Die Experten vor Ort müssen die Landessprache/V erkehrssprache sprechen.	

	<p>allen klar. Aber, dass man wenigstens die ähm sagt man denn? Ähm lokale Amtssprache oder Verkehrssprache, dass man die spricht. Genau. Ich versuche auch die KZE so auszuwählen, dass sie auch die Sprachen sprechen, also zum Beispiel, ne? Diese ganzen französischsprachigen Länder habe ich auch mit französischsprachigen KZE bearbeitet. Äh, weil ich da eben genau das Gleiche merke, das hilft. Also man kann viel besser mit den Firmen zusammenarbeiten oder auch mit anderen Partnern, wenn man auf der der Sprachen spricht. Aber immer mit der Prämisse: „Sobald ihr hier aber in Europa seid, müsst ihr auch eigentlich genau diesen gleichen Effort tun, ne? Wir stellen/ strengen uns ja die ganze Zeit an, mit euch jetzt in eurer Sprache zu sprechen, aber wenn ihr nach Europa kommt und ihr wirklich Geschäfte machen wollt in Europa, dann müsst ihr diesen Effort eben auch tun und Englisch sprechen“. Ähm dann merkt man auch, dass die sich so ein bisschen scheuen, ähm Englisch zu reden und ich rede jetzt wirklich über die französischsprachigen Länder, ne? Ähm(.) was aber eigentlich totaler Blödsinn ist, also sie müssten sich nicht scheuen, ne? Wie gesagt, das ist, glaube ich, jedem bewusst, dass man kein Muttersprachler ist und dass man nicht perfekt spricht. Und ähm das sag ich ihnen auch immer, ne? „Das muss jetzt nicht perfekt sein, ihr müsst nur in der Lage sein euch wenigstens irgendwie zu präsentieren und vorzustellen, wer ihr seid, was ihr macht und was ihr wollt so.“ So und (.) alles das ist ja schon mal der der der Startpunkt und alles andere geht dann von da und man muss die dann so ein bisschen die Angst nehmen, teilweise dann auch Englisch zu reden und das kann man aber auch im Projekt ein bisschen mit steuern, wenn man anfängt, mit denen zu arbeiten, dass man auch mal so (.) switched und anfängt Englisch mit denen zu reden so punktuell so und dann, dann checken die schon: „Ach so, mehr ist gar nicht erwartet, das das ist okay, das das krieg ich noch hin auf Englisch.“ So.</p>	<p>Kenntnisse der Landessprache verbessern die Zusammenarbeit</p> <p>Wahl der Sprache kann die Verteilung der Sprachanteile verschieben</p> <p>Notwendigkeit, den Partnern die Angst vor der Fremdsprache (oft Englisch) zu nehmen</p> <p>Sprachwechsel während der Zusammenarbeit bereiten den Partner auf den Eintritt in den europäischen Handelsmarkt vor.</p>	<p>Sprachkonstellation</p> <p>Wirksamkeit, Effizienz, Beziehung zum Partner</p> <p>persönlicher Stress und Wohlbefinden</p> <p>Hierarchie</p>
I	Mhm. (bestätigend)		



35:20 - 36:24	P	<p>Ja, man kann sich natürlich dann ähm unterlegen fühlen. Ne? Also wenn man, (.) wenn man jetzt selber der eine ist, der nicht in seiner Muttersprache spricht, aber alle anderen eben schon, dann kann man sich natürlich unterlegen fühlen. Weil man (..) also egal wie gut man spricht, ne? Oft kriegt man so Zwischentöne nicht mit, oft werden dann irgendwelche irgendwelche irgendwelche Sprichwörter oder sonst was benutzt, wo man einfach so (.) ja, die man vielleicht nicht so auf den erst/ beim ersten Mal versteht. Ähm, das kann ich mir schon vorstellen, dass das dann passiert und dass man sich ein bisschen unterlegen fühlen kann. Oder eben andersrum, wenn jetzt irgendwie alle, weiß ich nicht, sagen wir mal alle von der GIZ reden Deutsch und ich rede auch deutsch und wir haben aber einen im Meeting aus (..) weiß ich nicht äh Simbabwe, der möchte eigentlich lieber Englisch reden (lacht), ja dann fühlt der sich halt ein bisschen übergangen auch, ne? Also das ist einfach nicht so inklusiv oder irgendwie integrierend, weil man dann ja ganz bewusst mit der Wahl einer Sprache jemanden ausschließt.</p>	<p>Sprache kann zu Unterlegenheitsgefühl führen.</p> <p>Weniger Verständnis für Zwischentöne und Sprichwörter ☒ kann der Kommunikationssituation nicht folgen</p> <p>Gefühl des „Übergangen werden“</p> <p>Sprache kann inklusiv und integrierend wirken aber auch gegenteilig</p> <p>Sprache kann ausschließen</p>	<p>Hierarchie</p> <p>Sprachniveau</p> <p>Verständnis</p> <p>Gefühl des Ausschlusses</p> <p>Gefühl des Ausschlusses</p>
	I	Mhm. (bestätigend)		
36:25 - 38:07	P	<p>So und (..) eigentlich will man das nicht und ich glaube auch, dass das nie irgendjemand bewusst macht, weil wir ja gemeinsam arbeiten wollen und das ist vielleicht mal passiert, weil man eben/ weil es halt bequemer ist und einfacher ist. So. (..) Ja, wenn schwierige Situationen, müsste man, glaube ich, direkt am Anfang vom Gespräch darauf hinweisen oder halt einfach sagen: „Okay in welcher Sprache wollen wir jetzt sprechen?“ Ganz oft sind aber ja Projektsprachen eigentlich auch schon mehr oder weniger definiert dadurch, in welcher Sprache jetzt die terms of reference verfasst worden sind. Das kann ja, also ich arbeite tatsächlich nur für die GIZ und das kann auch bei der GIZ sich unterscheiden, ne? Also da habe ich auch schon deutsche, englische und französische gelesen und dann entsprechend auch mit Angeboten auf Deutsch, Englisch oder Französisch darauf geantwortet. Also das (..) ähm ist halt schon mal ein ganz gutes Indiz</p>	<p>Bewusstes Ausschließen geschieht selten</p> <p>Bestimmte Kommunikationsabläufe ergeben sich aus Bequemlichkeit und Einfachheit</p> <p>Sprachentscheidungen geschehen aus Bequemlichkeit/Einfachheit (angepasst an Verträge)</p>	<p>Ausschluss</p> <p>Sprachkonstellation</p>

		dafür, was hier jetzt (lacht) eigentlich die Projektsprache ist. Ähm ja und dann muss man sich da irgendwie drauf einlassen. Genau. Was ich gut finde bei der sequa, habe ich tatsächlich selber noch gar nicht genutzt, aber man könnte sich ja auch ähm (.) im Zuge der Weiterbildung, die man so angeboten bekommt, auch Sprachkurse zum Beispiel ähm (.) auswählen und dann von / würde die sequa das auch bezahlen. Also da äh es kommt, glaube ich, eine ganz gute Unterstützung. Wenn man das möchte, ich weiß gar nicht, ist, glaube ich, egal welche Sprache, ähm Hauptsache, sie hat irgendeinen Projektbezug. Ähm (lacht), dann kann man die lernen, ja dann kann man das sich auch zumindest kofinanzieren lassen von der sequa. Genau. Find ich ein ganz gutes Mittel.	Oft ist in Projekten die Sprache schon festgelegt, angepasst an die der Verträge  Es ist notwendig, sich auf die Sprachen einzulassen  Umgangsweisen mit Kommunikationsproblemen:  Sprachkurse	Lösungsansatz
	I	Ja, ist eine tolle Sache.		
	P	Ja.		
38:08 - 40:16	I	Wenn (..) wenn denn jetzt alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen, welche Auswirkungen hat das denn?		
	P	(lacht) Ja erstmal ist natürlich für alle anstrengend, weil es für alle die Fremdsprache ist, aber ich glaube, es ist auch fair. Also es ist fairer, als wenn (..) einer sich jetzt so überrannt fühlt, weil alle anderen nur die Muttersprache sprechen und der eine halt eben nicht. Ähm, aber ich glaube, das sind so Konstellationen, also wenn mehrere mmh Gesprächspartner irgendwas beteiligt sind. Also wenn es wirklich nur so ein Zweiergespräch ist, dann weiß ich nicht. Dann glaube ich/ dann habe ich nicht das Gefühl, dass das so ein so ein Ungleichgewicht gibt. Weil man, also ich denke jetzt an meine Projekte, ne? Denn dann rede ich Französisch, und dann ist das in Ordnung, aber da fühle ich mich jetzt nicht (..) überfordert oder irgendwie überrannt, dann ist das einfach auch eine ganz bewusste Wahl auch von mir und das ist ja auch irgendwo mein Angebot an den Projektpartner: „Hey ich kann deine Sprache, dann sprechen wir die jetzt.“ Aber wenn halt dann plötzlich so fünf dasitzen (lacht), die irgendwie ihre	Kommunikation in Fremdsprachen ist anstrengend  Wenn alle in Fremdsprachen kommunizieren müssen ist die Situation fairer  Gefühl ist abhängig von der Anzahl an Kommunikationspartner:  Wenn es ein Zweiergespräch ist, ist man	Stress  Fairness

		<p>Muttersprache sprechen und ich bin die Einzige, die da irgendwie nicht so reinpasst, dann ist es, dann ist es ein Ungleichgewicht. So also, wenn wenn es wirklich mehrere Sprecher sind, mehrere Gesprächsteilnehmer, dann könnte es schief werden, dass man eben sich ausgeschlossen fühlt oder (.) ja. Dann weiß man auch nicht so recht: „Haben die mich jetzt verstanden oder worüber reden die jetzt eigentlich grade?“ Das ist ja vor allen Din/ also das ist ja auch der Fall, wenn man jetzt äh ich habe Algerien jetzt als Beispiel genannt, ne? Natürlich. Die sind alle irgendwie auch/ die sind ja auch zweisprachig Französisch und Arabisch. Und Arabisch kann ich gar nicht und dann / das kommt schon mal vor, dass dann so das ganze Projektteam dort irgendwie kurz ins Arabische abdriftet, und dann bin ich natürlich raus. Dann weiß ich nicht, worüber die gerade reden, so. (lacht) Dann ähm ja dann muss man das irgendwie wieder einfangen und ins Französische bringen, was ja dann immer noch für mich eine Fremdsprache ist, aber eine, die ich verstehe</p>	<p>komfortabler mit der Fremdsprache. In größeren Gruppen ist es schwieriger</p> <p>Fremdsprache beeinflusst das Gefühl des „Nicht-dazu-gehörens“</p> <p>Sprache kann ausschließen</p> <p>Sprache kann Unsicherheit hervorrufen</p>	<p>Anzahl an Kommunikatio nsteilnehmern</p> <p>Ausschluss</p> <p>Stress</p>
	I	Mhm. (verständnisvoll)		
	P	und auch sprechen kann.		
	I	Mhm.		
40:17 - 40:50	P	<p>Ja, also da muss man immer so ein bisschen bisschen jonglieren. Aber ich finde es auch dann ich finde es auch manchmal gut, wenn sie dann ins Arabische gehen, weil dann weiß ich: „Ok, jetzt haben sie wirklich alles verstanden.“ Ich gehe dann immer davon aus, dass sie nur das nochmal wiederholen, was man gerade gesagt hat. (lacht) Ähm und dann gebe ich denen Raum auch, ne? Ist ja ganz logisch. Also dann sollen die sich kurz in Arabisch austauschen, das ist/ ist ja dann gut, ne? Dann weiß ich, wie gesagt, dass auch alles ankommt und dass die sich verstehen, und dann kann man wieder ins Französische wechseln. Das ist (..) joa. Finde ich jetzt in dem Fall gar nicht gar nicht verkehrt.</p>	<p>Austausch in Muttersprache dient der Rückversicherung des verstandenen</p>	<p>Sicherheit</p>
	I	Mhm. (bestätigend)		

40:51 - 41:52	P	Also es lief auch schon. Auch bei Workshops schon vor Ort so, wenn man mit den Firmen gearbeitet hat und der Workshop war auf Französisch und dann hat man plötzlich gemerkt: Boah da ist jetzt ein Thema, da wollen die jetzt aber drüber diskutieren. Und dann haben wir denen den Raum auch gelassen und haben gesagt: „Ja, dann tauscht euch doch mal kurz darüber aus.“ Und dann haben sie es auf Arabisch gemacht und klar dann werden am Ende nochmal die Ergebnisse präsentiert und das dann wieder auf Französisch und dann ist alles gut. Und ich glaube, diese Flexibilität muss man einfach haben, dass man dann auch nochmal Raum für Diskussionen in anderen Sprachen lässt.	Wichtig ist es, flexible im Umgang mit Sprachen zu bleiben und auch Raum für die Muttersprachen der Partner zu machen	Lösungsansatz  Sprachkonstellationen  persönlicher Stress und Wohlbefinden
	I	Mhm, das ist ein sehr interessanter Punkt. [Ja]		
	P	[Ja].		
	P	Ja. Also ich meine, das sind ja alles irgendwie/ also weiß ich nicht, ob ich sowas machen würde, wenn ich jetzt Lehrer in einer Schule wäre.		
	I	Mhm.		
	P	Dann wüsste ich nicht ob ich das/ ob das ein gutes/ eine gute Methode wäre, keine Ahnung, aber wir reden ja hier wirklich mit erwachsenen Menschen, die sich alles bewusst irgendwie/ die wollen ja dieses Projekt gemeinsam alle durchführen, ne? Und dann, dann kann man denen auch diesen Raum lassen, also warum nicht, ne? Dann habe ich auch nicht das Gefühl, dass da jetzt irgendwas hinter meinem Rücken oder so ähm besprochen wird	Gefahr des aktiven Ausschlusses von Informationen über aktiv aufgestellte Sprachbarrieren.	Ausschluss
	I	Mhm.		
41:53 - 42:06	P	oder was gegen mich. Oder was weiß ich, keine Ahnung. Das Gefühl habe ich dann nicht, ne? Also dann muss man auch einfach so viel Vertrauen haben, dass man das machen kann. Aber wie gesagt, ich finde, das hat bis jetzt immer ganz gut funktioniert. Ja, diesen Raum einfach nochmal zu geben. Ja.	Vertrauen/Selbstbewusstsein vonnöten	
	I	Mhm. Super. Dann komm ich zur Abschluss/ zur letzten Frage: Ist Kommunikation deiner		

42:07 - 43:28		Erfahrung nach erfolgreicher, wenn alle Teilnehmer in ihrer Muttersprache kommunizieren können?		
	P	<p>Äh, müsste man ja, je nachdem was des für eine Konstellation ist, mit Übersetzern arbeiten oder? <i>schaut nach Bestätigung suchend I an, I zuckt die Schultern</i></p> <p><i>atmet hörbar ein und aus</i></p> <p>Habe ich bis jetzt wenig gemacht, muss ich gestehen (...). Weiß ich nicht, ob es dann/ also wie definiert man erfolgreich, ne? Also es ist dann auf jeden Fall auch aufwendiger, weil wenn man einen Übersetzer dazwischenschaltet, dann/ gut, es gibt auch Übersetzer, die sind so gut, die merkt man gar nicht, dass die da sind (lacht). Ähm (..) aber a/ es würde ja also puh weiß ich nicht. Schwierige Frage. (.) Intuitiv wäre natürlich die Antwort ja, natürlich ist es immer einfacher, aber ich glaube, (.) in der in der Praxis ist das gar nicht mal unbedingt so. Ja.</p>	<p>Arbeit mit Übersetzer wird als aufwendiger angesehen</p> <p>Kommunikation in einer Sprache, die für alle Muttersprache ist, wäre in Theorie einfacher, in der Praxis aber schwer umzusetzen und nicht unbedingt einfacher</p>	<p>Sprachkonstellationen</p> <p>Effizienz</p>
	I	Mhm.		
43:29 - 43:49	P	Wie gesagt, wenn man halt einmal sagt: "Hey Englisch ist für uns alle nicht die Muttersprache", dann ist glaube ich bei ganz vielen schon das Eis gebrochen und dann versteht man sich auch. Also wissend, dass das jetzt vielleicht nicht alles korrekt ist, aber man versteht sich ja trotzdem. Genau. Und das ist ja eigentlich schon eine erfolgreiche Kommunikation, wenn man sich versteht.	<p>Bewusstsein über die nicht perfekten Sprachkenntnisse der Anderen ist hilfreich, sich die Kommunikation zuzutrauen.</p> <p>Erfolgreiche Kommunikation ist, wenn man sich versteht</p>	Lösungsansatz
43:50 - 44:36	I	Wie stellst du denn sicher, dass ähm auch alles das verstanden haben, was du gerne rübergebracht hättest in dem Meeting?		
	P, I	(lachten beide)		
	P	Tja ähm, nee ich glaube, vielen merkt man einfach in den Reaktionen, dass das jetzt so richtig angekommen ist und wie gesagt, wenn		

		man es danach eben nochmal irgendwie verschriftlicht, dann ist es, glaube ich, wirklich bei allen angekommen genau. Also man [merkt]		
	I	[Wenn nicht,] dann kommt nochmal eine Mail zurück. (lacht)		
	P	(lacht) (unv.) gemeint. Nee genau, aber man merkt es natürlich in den Reaktionen und dem Verlauf vom Gespräch schon, dass man sich versteht. Also nicht nur, dass man sich so persönlich versteht, sondern, dass man auch, dass auch man auch versteht wird in dem, was man sagt.	(Un-) Verständnis merkt man an Reaktionen und dem Verlauf des Gespräches	
	I	Mhm.		
	P	Genau, ja. So meine Erfahrung. Ja.		
44:37 - 48:37	I	Okay. Dann vielen Dank für deine Zeit. Hast du noch Fragen oder Anmerkungen oder noch was hinzuzufügen?	Dank und Abschluss	
	P	Ich bin ganz gespannt, was da rauskommt bei deiner Masterarbeit, also was, äh ja was genau dein Ergebnis ist, ich weiß nicht so ganz dein Thema, also klar so ein bisschen Sprachpolitik auch?		
	I	Ja, das ist Absicht, [damit]		
	P	[Ja ja]		
	I	[Damit] das Interview so ein bisschen möglichst/		
	P	Das habe ich mir gedacht. Ähm ich hatte ja wie gesagt auch Linguistik und so in meinem Bachelor "Deutsch-französische Studien" ...		
<p><i>An dieser Stelle wurde die Transkription beendet, da im Folgenden ausschließlich Themen bezüglich des Studiums beider Gesprächsteilnehmer besprochen wurden. Das Gespräch kann weiterhin in der Aufnahme nachverfolgt werden.</i></p>				

## Annex 5: Interview transcription Pfaller

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Thema des Interviews: Language needs and management in international organizations  
Durchführende Institution: Westsächsische Hochschule Zwickau  
Betreuer: Herr Prof. Johnen  
Interviewerin: Sophia Stobbe  
Interviewdatum: 17.06.2022

#### Beschreibung der Experteninterviews:

Die Experteninterviews werden im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführt. Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, im Anschluss in Schriftform gebracht, ausgewertet und zitiert.

Das Interview ist in drei Abschnitte geteilt und untersucht die Erfahrungen des Interviewpartners. Für die wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden die Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten, wie bereits besprochen, nicht anonymisiert.

- Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit einverstanden.  
 Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit nicht einverstanden

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, die vollständige Transkription wird in den Anhang der Masterarbeit gesetzt.  
Nach Fertigstellung der Master-Thesis werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, an einem Experteninterview unter den beschriebenen Voraussetzungen teilzunehmen.

Ja  Nein

  
Vorname; Nachname in Druckschrift

Bpca, 23.06.2022   
Ort, Datum / Unterschrift

**Date of the interview: 17.06.2022**

**Name of the Interviewee: Pfaller (Pseudonym)**

**Remark: I (interviewer), P (interviewee)**

**Note: This interview was conducted through teams. Present were the interviewee, his wife (Frau) and a child. The interview participant asked to be anonymized. For this reason, some passages in the transcription that allow conclusions to be drawn about the person are colored black and the name was replaced by a pseudonym.**

**In order to comply with the interviewee's request for anonymity, the audio track was muted at the necessary points**

In yellow: moderating/mediating factors

In violet: language and communication decisions

In green: components/aspects of external communication

Timestamp (min.)	Person	Transcription	Short description	coding
00:00 - 00:55	I	Dann fange ich einfach jetzt mal offiziell an. Vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst für mein Interview. Das weiß ich sehr zu schätzen. Das Interview ha/ führe ich im Rahmen meiner Masterarbeit. Die Masterarbeit geht über language policy, language needs in internationalen Organisationen und ich habe das Interview aufgeteilt in drei größere Teile. Ich fange an mit ein paar Fragen zu deiner Person, um einfach ein bisschen in das Thema reinzukommen, dann werde ich weitermachen mit Fragen zur Kommunikation und dann mit Fragen zur Sprache.	Begrüßung und Einführung  Kontextualisierung des Interviews  Erläuterung zum Aufbau des Interviews	
	P	Mhm. (bestätigend)		
	I	Du hast die Fragen ja auch vorliegen, von daher [kannst du]		
	P	[Mhm.] (bestätigend)		
	I	auch gerne ein bisschen mitlesen. Und ja. Dann, wenn du soweit bist, würde ich einfach anfangen mit dem ersten Teil.		
	P	(..) Ja, gerne.		



	P	Das ist das [REDACTED]		
	Frau	Ähm		
	P	Ähm		
	Frau	Senegal?		
	P	(unv.) lass mich mal überlegen. Das (unv.) in den Ferien sind die Projekte weg.		
03:21 - 03:41	I	Ist auch gar kein Problem. Also es geht ja wie gesagt nur um einen Überblick. Wichtiger wären mir vielleicht noch die Sprachen, wenn du dazu was sagen könntest.		
	P	Okay. Äh ja. Und zwar arbeite ich hauptsächlich auf Deutsch. Ähm dann aber natürlich in den Projekten ähm in den meisten Fällen auf Englisch, allerdings im [REDACTED] auch auf Französisch.	Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch	
03:42 - 05:06	I	Mhm. (bestätigend) Welche Rolle würdest du denn sagen spielen Sprache und Kommunikation in deiner täglichen Arbeit?		
	P	Ähm (.) ja also Kommunikation ähm ist (.) eigentlich der Hauptanteil meiner Arbeit. Also ähm sei es in Form von ähm direkter Kommunikation mit anderen Menschen oder indirekter Kommunikation über über mmh Schriftsätze, die ich die ich ähm mache, die ich/ also Berichte, die ich erstelle oder ähm oder Abrechnungen sind ja auch eine Form von Kommunikation. Das ist also (.) ähm das/. Der Kern meiner Arbeit ist Kommunikation. Ähm neben natürlich ähm strategischem Denken.	Rolle von Kommunikation: Hauptanteil der Arbeit	
	I	Mhm		
	P	Und Sprache ist dabei ähm ja ich weiß gar nicht (.) genau, wie ich das sagen soll. Aber Sprache ist extrem wichtig. Also ich muss sowohl die die Fremdsprachen können, die mein Gegenüber sp/ am besten beherrscht, als auch ähm natürlich das richtige Register treffen, den richtigen Jargon sprechen. Die äh die Sprache in	wichtige Rolle von Fremdsprachen: die des Gegenübers, richtiger Stil	Sprachstil  Sprachkonstellation

		den Berichten äh die Sprache für die Anträge und so weiter. Das ist ja auch eine Art von Sprache, ähm (.) die äh die eben extrem wichtig ist. Also insgesamt - würde ich sagen - spielt das eine sehr, sehr wichtige Rolle		
05:07 - 06:31	I	Mhm. (bestätigend) Du sagst, dass ähm so der Jargon und die richtigen Wort zu finden und auch die Sprache des Gegenübers zu sprechen, dass das sehr wichtig ist in deinem Job. Was wären dann/ was wären denn dann Auswirkungen, wenn du das nicht beherrschen würdest?		
	P	<p>Ähm hm naja. (.) Also zum Beispiel (..) könnte es sein (.), dass ähm Anträge beim BMZ nicht akzeptiert/ nicht bewilligt werden. Also sagen wir mal Projektanträge beispielsweise, weil ich ähm weil ich nicht die richtige Sprache getroffen habe, nicht das richtige Register gezogen habe. Das wäre eine Möglichkeit. <i>Hustet</i></p> <p>Eine andere ähm Schwierigkeit, wenn ich nicht die richtige Sprache fände, wäre, dass mein Gegenüber vielleicht äh mich nicht versteht oder sogar ähm beleidigt ist oder äh oder es zumindest bei der Zusammenarbeit hapert und es dort zu Missverständnissen kommt, die dann im Endeffekt ähm (.) ähm ja auch auch kostspielige Folgen haben können. Ähm wenn man sich zum Beispiel missversteht bei der Finanzierung von Aktivitäten oder bei der Finanzierung von Abmachung/ äh bei der ähm Absprache von Abmachungen äh finanzieller Natur über über die ähm Projektfinanzierung. Ja, solche solche Folgen könnte das haben.</p>	Sprachwahl hat Auswirkungen auf Geldgeber, bereits ganz zu Beginn. Bevor überhaupt Kontakt mit andern Externen besteht, kann das Vorhaben bereits an Sprache scheitern → Notwendigkeit die "Sprache" der Geldgeber zu kennen	<p>Wirksamkeit</p> <p>Verständnis</p> <p>Beziehung zum Partner</p> <p>Projektarbeit</p>
06:32 - 07:09	I	Okay. Vielen Dank. Was gehört denn deiner Meinung nach zu einer gelungenen externen Kommunikation in international agierenden Organisationen?		
	P	Ähm (7sek) naja, ich denke, dazu gehört ähm (.) Verlässlichkeit, ähm dazu gehört auch Eindeutigkeit.	wichtig ist es, verlässlich und deutlich zu kommunizieren	Kommunikationsstil
07:10 -		<i>Kurze Absprache mit seiner Frau</i>		

07:39	P	■■■■■ kannst du ihn vielleicht ein bisschen oder ich setze mich, ich setze mich raus. Dann ähm mach ich zu.		
	Frau	Ja, machen wir es so.		
	P	Oder soll ich mich einfach hier reinsetzen?		
	Frau	Das wäre am allerbesten.		
	P	Ja.		
	Frau	(unv.) Wasserflasche machen?		
	P	Mmh nee.		
	Frau	(unv.) (..) So		
	P	So ich bin jetzt mal umgezogen. Ähm (...) so okay. Wo war ich stehen geblieben?		
07:40 - 08:35	I	Mmh wir waren bei der gelungenen externen Kommunikation in international agierenden Unternehmen.		
	P	Ja also ich habe eben mal gedacht, es ist einerseits wichtig, dass man eben verlässlich kommuniziert, weil wenn man jetzt auf Organisationsebene (..) darüber nachdenkt, ist es wichtig, dass man/ (..) dass äh das eigene Selbstverständnis(.) mmh eindeutig nach außen kommuniziert und dass sich das auch durch die durch die Kommunikationsebenen durchzieht. Also von eben der Selbstdarstellung, auch über die (..) über die Vision und Mission, über die Webseite, über die ähm Geschäftsführung, über die Presse, bis hin zur einzelnen ähm Interaktion von Mitarbeiter*innen mit ähm mit Außen.	wichtig, verlässlich zu kommunizieren  Kommunikation des Unternehmensselbstverständnisses und durchsetzung letzteres über die Kommunikation	Kommunikationsstil  Unternehmensrichtlinien
08:36 -	I	Mhm		

09:15	P	Das ist ein wichtiger Punkt. Ähm (...) ja auch natürlich die ähm die die ähm sage ich mal das Design der Kommunikation im Sinne von wie ähm ge/ das das Corporate Design, ähm das sollte sich auch durchziehen durch die Kommunikation. Ähm ja, dass man die richtigen Partner hat für die Kommunikation natürlich auch. Dass man ähm ja dass man weiß, mit wem man was kommuniziert, um erfolgreich zu sein. Das, denke ich, gehört dazu	wichtige Punkte des Unternehmens sollten in der Kommunikation sichtbar sein  Kommunikation muss an den Partner angepasst werden	Sprachentscheidungen beeinflusst durch:  Struktur beim Partner, persönlicher Hintergrund der Individuen
09:16 - 09:45	I	Okay. Vielen Dank. Dann gehe ich über zum [Teil]		
	P	[Ah ja]		
	I	Ja?		
	P	Noch wei/ dass man, dass man weiß, was man erreichen will mit der Kommunikation. Ähm dass man eben ähm die eigenen Ziele klar hat als Organisation und dass man die entsprechenden Kanäle finden, um diese Ziele über die Kommunikation zu zu erreichen oder zumindest der/ die Zielerreichung zu fördern auch die Kommunikation nach außen	Zielgerichtete Kommunikation ist vonnöten  Kommunikationskanäle sollten daran angepasst werden	Kommunikationskanal
09:46 - 12:04	I	(..) Mhm. (bestätigend) Vielen Dank. Welche Vorgaben bekommst du denn von sequa bezüglich der Art der Kommunikation mit Externen?		
	P	(..) Mmh. Nicht viele. Also die ähm die einzige explizite Vorgabe, die mir jetzt so ad hoc einfällt, ist die, dass ich ähm keine Presseanfragen selbst beantworten darf.	Presse als weitere Kommunikationsmöglichkeit nach außen	
	I	Hmh.		
	P	Ansonsten naja dann gibt es so Vorgaben wie, dass ich wie wie ich meine E-Mail-Abbilder zu gestalten habe, dass es einheitlich ist. Ähm es gibt Vorgaben, wie ich meinen Anrufbeantworter zu besprechen habe. Was es nicht gibt ist eine Vorgabe, wie ich meine Abwesenheitsnotiz äh zu formulieren habe - was mir aufgefallen ist. Das wird also ganz eind/	Vorgaben gibt es hauptsächlich für schriftliche Kommunikation:  Berichte, Laufzettel, Anrufbeantworter	

		<p>äh unterschiedlich gehandhabt auch von den Kolleginnen. Und (..) mmh ansonsten (..) ähm Vorgaben. (...) Naja doch da gibt es noch da gibt es natürlich noch allerhand Berichtsformate. Es gibt Formate für die ähm für die Anschreiben an [REDACTED]. Also wenn ich zum Beispiel einen Jahresbericht schreibe, dann gibt es ein Vorh/ äh gibt es ein äh Formular für den Jahresbericht selber, aber auch ein Formular für eben das Anschreiben an [REDACTED] [REDACTED]. Dann gibt es Laufzettel, wo also genau ähm drin beschrieben ist, wie (.) wer (.) was (.) schreibt und prüft. Also Kommunikation, die nach Außen geht, die ans [REDACTED] geht vor allen Dingen. Ähm dann gibt es allerhand ähm Handzettel oder oder ähm (.) wie heißt das denn nochmal? Ähm naja also so so Beschreibungen, wie man bestimmte Prozesse organisiert, was ja auch mit der Kommunikation nach außen zu tun hat oder die auch gestaltet. Ähm (..) da gibt es also doch allerhand Vorgaben. Ja.</p>	, E-Mail	
12:05 - 12:19	I	Mhm. (bestätigend) Fällt es dir eher leicht oder eher schwer, dich an diese Vorgaben zu halten?		
	P	(..) Das fällt mir eher (.) leicht, weil die Vorgaben recht eindeutig sind in den meisten Fällen.		
12:20 - 13:57	P	<p>Ach so es gibt auch noch, was die Kommunikation angeht, gibt es auch noch (.) ähm mehr oder weniger explizite ähm Aufgabenverteilung. Also wer kommuniziert überhaupt mit wem? Wer /oder Wer kommuniziert was? Zum Beispiel haben wir ja die Aufteilung, dass jedem Projekt ein Projektmanager und ein Projektcontroller oder Projektcontrollerin zugeordnet ist. Und ähm da ist es aber nicht immer so von vornherein ganz eindeutig, wer was kommuniziert. Beziehungsweise gibt es da Spielräume und das muss man so ein bisschen im äh im in dem Tandem zwischen Projekmanagement und Projekt/ Projektcontrolling äh eben austarieren. Aber auch das fällt mir nicht besonders schwer, weil bei sequa eben eine sehr kollegiale ähm Kultur herrscht und auch eine sehr angenehme Fehlerkultur, wo also einem auch eine Misskommunikation - habe ich zumindest den Eindruck - nicht nicht nachgetragen würde.</p>	<p>Festlegung, wer mit wem kommuniziert, wird in der Zusammenarbeit definiert</p> <p>kollegiale Kultur bei sequa vereinfacht Kommunikation</p>	<p>Persönlicher Stress und Wohlbefinden</p>

	I	Mhm		
	P	Insofern dass fällt nicht schwer und - wie gesagt - die anderen Sachen, die sind/ vieles ist auch sehr gut (.) sehr gut äh definiert, wie das zu laufen hat und das fällt mir eben auch eigentlich nicht schwer. Was manchmal schwer fällt dabei, ist, ähm noch einmal genau zu wissen oder herauszufinden: Wo liegt denn nochmal die Regel, wie diese und jene Kommunikation zu laufen hat? Das ist manchmal schwierig. Aber ähm ja, ansonsten fällt mir das nicht so schwer.	Regeln vorhanden, müssen aber besser zugänglich sein	Lösungsvorschlag
13:58 - 14:35	I	Okay. Du hast ja gerade schon ähm deine Kollegen oder die Kommunikation mit deinen Kollegen angesprochen. Merkst du deinen Unterschied zwischen der Kommunikation mit Kollegen und der Kommunikation mit Projektpartnern? Oder wie kommunizierst du denn mit den jeweiligen ähm Ansprechpersonen?		
	P	(..) Ähm was meinst du mit "wie"?	<i>Missverständnis bezüglich der Frage</i>	
	I	Ähm ich spiele an auf Sprache und Wege vor allen Dingen.		
	P	(.) Aber aber du hast gerade zwei Fragen gestellt. Kannst du mir nochmal die [nach/]		
	I	[Ja]		
	P	nacheinander stellen?		
	I	Wie kommunizierst du denn mit deinen Kollegen und wie kommunizierst du mit deinen Projektpartnern?		
14:36 - 15:35	P	Ähm ja mit meinen Kollegen kommunizierte ich ähm über das Telefon, (.) über Microsoft Teams Anruf ähm ad hoc also (unv.) ich das benutze wie ein Telefon oder über Microsoft Teams Meetings, wo ich also den Anruf vorher p/ per Kalender plane oder über den Microsoft Teams Chat oder über (.) äh Besuche im Büro oder	interne Kommunikationswege: Telefon, Teams, Flurgespräche, Büro, Fach	Kommunikationswege

		Flurgespräche. Also wo ich absichtlich jemand treffe oder zufällig jemand treffe. Also absichtlich zu jemand ins Büro gehe oder zufällig jemand auf dem Flur treffe. Und über E-Mail und über Schriftstücke, die ins Fach gelegt werden. Oder die man überreicht.		
	I	Mhm. Und mit deinen Projektpartnern?		
15:36 - 16:08	P	(.) Mit den Projektpartnern kommuniziere ich ähm über E-Mail, übers Telefon und über äh Teams Meetings. Ähm seltener auch über ähm welche Meetingssoftware auch immer der Partner gerade nutzt. Also zum Beispiel ähm was haben wir denn da schon mal genutzt? Naja kein/ keine Ahnung Zoom und andere Sachen.	externe Kommunikation: Mail, Telefon, Teams, andere Meetingssoftware	
16:09 - 17:46	I	Was würdest du denn sagen, du hast ja jetzt die verschiedenen Wege schon mal so ein bisschen angesprochen, was würdest du sagen, welchen Einfluss hat der Weg der Kommunikation denn auf den Erfolg der Kommunikation?		
	P	Eine Sache wollte ich noch sagen. Manchmal kommuniziere ich auch direkt mit den Partnern. Also ähm wenn man sich eben (.) trifft ähm zum Beispiel bei mir waren das bisher noch nicht ähm solche Meetings. Doch doch, einmal habe ich einen Partner in in Deutschland auch physisch getroffen zu einem ersten Kennenlernen ähm oder halt bei irgendwelchen Workshops und Konferenzen. Ähm und sorry aber jetzt kann/. Bitte stell nochmal deine Frage.	Nachtrag: auch direkte Kommunikation mit dem Partner kommt vor	
	I	Kein Problem. Alles gut. Je mehr du mir sagst, desto besser ist es ja auch für mich. Meine Frage war, welchen Weg der Weg/ äh welchen Einfluss der Weg der Kommunikation auf den Erfolg der Kommunikation haben kann.		
	P	(.) Ähm (..) Naja das kommt äh das kommt ganz darauf an. Ähm (...) also das kann ganz/ kann ganz ausschlaggebend sein natürlich, zum Beispiel wenn man/ wenn etwas dringend ist. Ähm dann ist es natürlich ähm nicht so gut, schriftlich zu kommunizieren, ähm weil man dann nicht gewährleisten kann, dass der andere	mündliche Kommunikation ist effizienter	Kommunikationsweg Effizienz

		oder nicht nicht sichergehen kann, dass der Andere das auch/ äh die Kommunikation auch wahrgenommen hat. Würde man natürlich einen Anruf vorziehen. Sei es am am ehesten wahrscheinlich per Telefon und auf dem Handy.		
17:47 - 20:02	P	Ach so eine Sache habe ich noch vergessen, über die ich kommuniziere. Und zwar kommuniziere ich mit den Partnern in einem Projekt auch über WhatsApp. Beziehungsweise bei Dienstreisen kommuniziere ich auch sowieso über ähm meistens über Whatsapp, weil das das ist, was die Partner am ehesten haben.	Nachtrag zu Kommunikationswegen mit Partnern: WhatsApp	
	I	Mhm		
	P	Das kommt also noch dazu. (..) Äh und über äh/ manchmal kommuniziert man auch mit den Partnern über über Post. Also über postalische/ also zum Beispiel Rechnungen kommen über die Post oder irgendwelche Verträge kommen auch manchmal über die Post. Ähm genau.	Nachtrag zu Kommunikationswegen mit Partnern: postalisch	
	I	Das ist [jetzt schon eine ]		
	P	[Ähm]		
	I	riesen Menge an unterschiedlichen Kommunikationswegen. [Ist]		
	P	[Ja das] sind schon einige, wenn man mal so drüber nachdenkt.		
	I	(lacht)		
	P	Ähm ja. Ähm aber der ganz überwiegende Teil der Zeit wende ich für E-Mails auf. Das noch am Rande. Ähm und danach naja ist ja egal, das hast du ja auch nicht gefragt. Ähm also wie/ welchen Einfluss hat der Weg auf den Erfolg? (...) Ja also ich denke mal, das ist/ das ist schon schon eben/ also manchmal ist es halt extrem wichtig, wie bei dringenden äh Angelegenheiten. Manchmal ist es ähm ja manchmal kann man es so oder so machen. Ähm also ich äh ich habe immer in meinem Berufsleben immer mehr dazugelernt ähm den	Großteil der Arbeitszeit ist Mailkommunikation  Partner sieht den Vorteil von direkter Kommunikation  Schriftlich erlaubt	Kommunikationsweg          Wirksamkeit

		Vorteil von direkter Kommunikation am Telefon. Ähm weil ich eigentlich jemand bin, der gerne die Gedanken formuliert per E-Mail schreibt, weil ich dann meine A/ Gedanken selber immer gezwungen bin zu ordnen (.) und ähm habe aber festgestellt, dass es eben oft sehr hilfreich ist, die Sachen zu ähm mündlich, telefonisch, fernmündlich zu/ oder in Präsenz zu besprechen. Ähm weil das eben oft das öfters klarer ist ähm aus verschiedenen Gründen.	das bessere ordnen der Gedanken  mündlich ist trotzdem oft klarer	Verständnis
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Also insofern ist es schon sehr wichtig, sich vorher zu überlegen bevor man kommuniziert: "Welchen Weg wähle ich, könnte das vielleicht ausschlaggebend sein für den Erfolg meiner Kommunikation?"	Vor Kommunikation sollte überlegt werden, welches Ziel erreicht werden soll und der Kommunikationsweg entsprechend angepasst werden	Kommunikationsweg
20:03 - 21:13	I	Okay. Welche Probleme können deiner Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern denn überhaupt auftreten?		
	P	Mmh. (.) Naja also es kann natürlich Missverständnisse geben (lacht). Ähm es kann sein, dass etwas nicht als so als / ist eine Unterart von Missverständnissen, aber dass etwas nicht als dringlich wahrgenommen wird, was aber dringlich ist. (.) Ähm (..) ähm ja, keine Ahnung. Meiner Erfahrung nach. Äh es können Sachen ähm wie sagt man denn, äh verloren gehen über/ oder übersehen werden. Ähm ja. Das sind eigentlich so/. Ich meine im Extremfall kann es natürlich noch passieren, dass äh dass jemand sich beleidigt fühlt. Das ist allerdings noch nicht in meiner Erfahrung äh so, das ist nur theoretisch so, das habe ich noch nicht erlebt oder zumindest noch nicht so, dass es irgendwie wesentlich gewesen wäre.	Missverständnisse, unterschiedliche Wahrnehmung von Dringlichkeit, Verlorengehen von Informationen, persönliche Schwierigkeiten	Beziehung zum Partner  Verständnis  Projektarbeit
21:14 - 23:32	I	Mhm. Okay. Ähm die Herausforderungen der Kommunikation, die du jetzt schon miterlebt hast, wie überwindet man die denn am besten?		

		Gibt es da bestimmte Strategien, denen man nachgehen kann?		
	P	<p>Ähm ja also eine Strategie ist auf jeden Fall, den Kommunikationsweg zu (.) zu wechseln, wenn man das Gefühl hat, dass es auf einem Weg nicht ähm nicht funktioniert. Also zum Beispiel, wenn man das Gefühl hat, dass es schriftlich ähm zu viel hin und her ähm gibt, dass man ähm also Sachen eben besser abspricht als äh wenn es quasi mehr als eine E-Mail, einen E-Mail Austausch erfordert, dann ist es oft hilfreich, wenn man sagt: "Lass uns das kurz zusammen am Telefon besprechen." Und wenn man merkt, dass es Missverständnisse gibt, dann ist es oft hilfreich, das direkt in einem/ das dann eben ein in ein Meeting zu überführen. Also dass man sich/ Meeting in dem Sinne von, dass man sich sieht. Also kann auch ein virtuelles Meeting sein. Und im Extremfall ähm was heißt im Extremfall/. Also die die ähm sozusagen die sicherste Art der Kommunikation ist, denke ich mal, wenn man sich von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzt. In der realen Welt. Ähm das sind also eine so eine Art Eskalationsstufen, wie man ähm mit der Kommunikation ähm immer mehr Wichtigkeit verleiht. Also der entsprechenden Kommunikationssituation und eben auch ähm wie man, glaube ich, am besten kommuniziert. Also ja, das ist natürlich aber auch zeitaufwendiger, deswegen wählt man halt nicht nicht immer, sonst könnte man ja sagen: "Ja dann lass uns doch immer in Präsenz treffen." Aber das ist natürlich selbstverständlich nicht ähm nicht praktikabel. Deswegen muss mal halt die Kommunikations/ den Kommunikationsweg wählen, der irgendwie der Wichtigkeit oder auch der Schwierigkeit der Kommunikation, um die es gerade geht, ähm entspricht.</p>	<p>Nonverbale Kommunikation fehlt wohl am Telefon und führt zu Missverständnissen → Lösung ist es, sich zu sehen</p> <p>Mail dauert oft länger</p> <p>Unterschiedliche Kommunikationswege werden für unterschiedliche Eskalationsstufen angewendet</p> <p>aktive Wahl der Wege findet statt</p>	<p>Kommunikationsweg</p> <p>Effizienz</p> <p>Sicherheit</p>
23:33 - 24:57	I	<p>Ähm okay. Vielen Dank. Ich überspringe mal zwei Fragen, weil wir auch nur noch acht Minuten haben und ich dich nicht länger aufhalten möchte als notwendig. (lacht)</p>		
	P	<p>Okay.</p>		

	I	Und gehe mal direkt über zu Fragen zur Sprache. Was würdest du denn sagen, welche Entscheidungen müssen wann getroffen werden, wenn Projektpartner mit unterschiedlichen Muttersprachen aufeinander treffen?		
	P	(.) Ähm (.) naja mmh ich denke mal möglichst zu Beginn muss man sich darauf einigen, in welcher Sprache man miteinander spricht. Ähm allerdings ist das meiner Erfahrung nach äh (.) sehr schnell ähm getan. Also das das ist ähm habe ich selten gehabt, dass das überhaupt großartig äh ähm (.) Thema war. Äh weil (.) ja, weil weil es weil es oft in der Kommunika/ in der in der Zusammenarbeit schon man schon aufbaut auf vorherige Kontakte und ähm es daher schon eine oft schon eine etablierte Sprache gibt. Ähm was muss noch getro/ welche Entscheidung muss noch getroffen werden? (.) Ähm nee ich glaube das war es eigentlich.	Wahl der Kommunikationssprache ist notwendig aber schnell getan  oft nur bei neuen Partner notwendig	Sprachkonstellation
24:58 - 26:31	I	(..) Okay. Wie gehen denn du und deine Teams mit auftretenden Sprachhürden um? Sprachhürden können dann sein: fehlendes Vokabular, fehlende Kenntnisse, Konflikte, die ausgelöst werden durch Sprachhürden, ähm so etwas.		
	P	Ähm (...) ja also wir hatten schon mal einmal mmh wo ich [REDACTED] war, da hatten wir eine/ zwei Leute im Team, die so gut wie gar kein Französisch sprachen, in Deutsch/ auf deutscher Seite. Und da habe wir das dann so gemacht, dass die dritte Kollegin, die mit vor Ort war, die war ähm (.) bilingual aufgewachsen, deutsch-französisch, und die hat dann ähm also konsekutiv übersetzt. Das war ein Umgang mit einer Sprachhürde. Ansonsten äh ich n/ ich n/ ich habe gleich [REDACTED] unterrichtet. Der ist äh Teil meines Weiterbildungs/ über das Weiterbildungsbudget, was ich bei sequa habe, ist der finanziert. Und ähm das ist also mein Umgang damit, meine Sprachhürden im [REDACTED] zu ähm zu äh vermindern.	Lösungen ergeben sich spontan, aus der Situation heraus  Weiterbildungen wie Sprachkurse	Lösungsansätze
	I	Okay. Super das ist ja schon mal eine super Möglichkeit eigentlich, da auch seine eigenen Kenntnisse aufzustocken und kontinuierlich da		

		dran weiter zu arbeiten.		
	P	Mhm		
36:32 - 27:52	I	Wenn du jetzt in einem Meeting bist, sei es in Persona oder eben auch über so etwas wie Teams, welche Auswirkungen kann es denn haben, wenn nur eine der Parteien in einer Fremdsprache kommunizieren muss und die andere Partei in einer Muttersprache oder in ihrer Muttersprache kommunizieren kann?		Sprachkonstellation
	P	Mmh. Ähm ja das das Phänomen kenne ich sehr gut. Ähm das kann dazu führen, dass äh die Partei, die nicht in der eigenen Muttersprache kommuniziert ähm ähm an Kommunikationsmacht verliert. Das heißt an an äh (.) an der (..) ähm Fähigkeit die Kommunikation und die Ergebnisse der Kommunikation zu beeinflussen. Ähm das kann also das ist naja schon ähm auf so einer etwas höheren Ebene, ganz konkret kann es natürlich dazu führen, dass ähm dass eine der Parte/ also d/ beziehungsweise das das hängt damit zusammen, dass eine der Parteien Wortfindungsschwierigkeiten hat. Dass eine der Parteien missverstanden wird oder sich missverstanden fühlt.	Muttersprache ist Kommunikationsmacht  Verlust des einen bedingt den anderen  Macht ist Beeinflussung	Hierarchie  persönlicher Stress und Wohlbefinden  Fairness
27:53 - 28:54		Ähm. Oh warte mal gerade, mir hat mal gerade mein [REDACTED] lehrer geschrieben. Er schreibt sowieso, wir müssen um 11:15 Uhr anfangen.	<i>kurze Absprache bezüglich des nachfolgenden Termins</i>	
	I	Super.		
	P	Ah nee! Warte mal. Dann hat er danach geschrieben: „Sorry im Endeffekt schaffe ich 10, 11:10 wie geplant.“ Aah okay. Äh dann soll ich ihm schreiben, dass wir bis 11:15 brauchen, oder? Wäre ganz gut oder?		
	I	Ja lieber, dass wir nicht stressig werden am Ende, Ja.		
	P	(5sek.) Moment, ich schreibe ihm gerade. (20sek.) Okay. (5sek) Bist du noch da?		

	I	Ja, ich bin noch da.		
28:55 - 29:05	P	Okay. (...) Ähm, ja genau. Also dass einer dass einer sich nicht so gut ausdrücken kann, dass missverstanden wird oder sich missverstanden fühlt. Mhm genau.	kann passieren, dass man sich missverstanden fühlt oder es wird	Verständnis
29:06 - 30:29	I	Okay. Wenn alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen, was kann das für Auswirkungen haben?		
	P	Mmh ja, das kann natürlich zu noch größeren Missverständnissen führen. Ähm das kann auch dazu führen, dass äh dass irgendwelche ähm false friends äh sich ähm (..) sich etablieren. Also dass ähm es zum Beispiel im de/ deutschen Businessenglisch äh Begriffe gibt, die ähm (.) die eigentlich im im Standard-Englisch, britischen Englisch oder oder im Amerikanischen Englisch nicht nicht benutzt werden. Äh naja. Fällt mir gerade keiner ein. Sowas wie „Handy“ oder so. Ähm aber naja. Ähm ja also mehr, noch mehr Missverständnisse, die man aber vielleicht gar nicht bemerkt.		Verständnis
	I	(..) Okay.		
	P	Oder, dass ich auch, dass sich die Leute vielleicht nicht so nicht so wohlfühlen. Das kann für die 4a kann das auch ähm zutreffen, ne? Dass sich eine der Parteien irgendwie nicht nicht wohl in ihrer Haut fühlt und dadurch die Kommunikation nicht also so positiv äh wahrnimmt. Ist zumindest denkbar.	Kommunikation kann beeinflusst werden, wenn sich Individuen nicht wohlfühlen. Kann bei ungleichen Sprachkenntnissen der Fall sein	Persönlicher Stress und Wohlbefinden
30:30 - 32:27	I	Ja, absolut. Mhm. (..) Ist/ deiner Erfahrung nach, ist Kommunikation erfolgreicher, wenn alle Teilnehmer in ihrer Muttersprache kommunizieren können?		
	P	Ähm. (...) Ja, definitiv. Ähm aber es ist natürlich jetzt schwer zu sagen, also schwer ein Beispiel zu sagen, ähm wo wo (..) Kommunikation erfolgreicher war, weil man ja nie die gleiche Kommunikationssituation in beiden ähm	Kommunikation in Muttersprache ist erfolgreicher	

		Varianten ausprobiert, ne?		
	I	Mhm.		
	P	Also es ist ja nie, also ich kann mich zumindest nicht erinnern, dass ich einmal die gleiche Kommunikation auf Deutsch hatte und dann noch einmal die gleiche Kommunikation auf E/ auf Englisch. Ähm oder mit mit/ vor allen Dingen nicht mit Engländern auf meiner Muttersprache Englisch. Obwohl nee, warte mal, dann ist das ja eh nicht (.) nicht mehr/. Also wie auch immer, aber auf jeden Fall ähm glaube ich, dass das dass die (unv.) dass die Kommunikation auf jeden Fall im Prinzip erfolgreicher sein muss, weil dann sich im Normalfall die Leute in ihrer Muttersprache viel besser ausdrücken können, als eben in einer Fremdsprache. Da gibt es natürlich auch wieder Ausnahmen und natürlich glaube ich, jeder Kommunikator, der was auf sich hält, also zumindest ich, ähm versuche in allen Sprachen, die ich einigermaßen, die ich beherrsche oder die ich (.) mmh im mmh in äh in äh im Berufsleben benutze, also hauptsächlich Deutsch, Englisch, Spanisch und Französisch immer besser zu lernen. Ähm und von eben diese diese Gap diesen diesen ähm Unterschied zu verringern. Also diese diesen geringere Sprachfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit.	schwierig zu sagen, da nicht vergleichbar.  besseres Ausdrucksvermögen in Muttersprache  Lösungsvorschlag: stetige Weiterentwicklung der Sprachkenntnisse	<b>Sprachniveau</b>  Lösungsansatz
32:28 - 34:51	I	(..) Okay. Super. Vielen Dank. Ähm ich glaube wir sind jetzt so mit den Fragen, die ich dir gerne stellen wollte, durch. Hast du noch irgendwas anzumerken? Ich will es jetzt auch nicht unnötig in die Länge ziehen, aber möchte dir trotzdem gerne den Platz geben, wenn dir noch was einfällt zum Thema, noch was hinzuzufügen.	Dank und Abschluss	
	P	Mmh (.) ich glaube nicht.		
	I	Okay. Dann hast du jetzt sogar noch genug Zeit um vielleicht (lacht) nochmal kurz irgendwie was zu trinken, bevor du in den nächsten Call musst. Ähm, vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast, [REDACTED], ich weiß das sehr zu schätzen und viel Spaß beim		

		■■■■■unterricht.		
--	--	------------------	--	--

*An dieser Stelle wurde die Transkription beendet, da die anschließende Unterhaltung ausschließlich privater Natur ist.*

## Annex 6: Interview transcription Schmitz

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Thema des Interviews: Language needs and management in international organizations

Durchführende Institution: Westsächsische Hochschule Zwickau

Betreuer: Herr Prof. Johnen

Interviewerin: Sophia Stobbe

Interviewdatum: 28.06.22

#### Beschreibung der Experteninterviews:

Die Experteninterviews werden im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführt. Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, im Anschluss in Schriftform gebracht, ausgewertet und zitiert.

Das Interview ist in drei Abschnitte geteilt und untersucht die Erfahrungen des Interviewpartners.

Für die wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden die Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten, wie bereits besprochen, nicht anonymisiert.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit einverstanden.

Der Interviewteilnehmer erklärt sich damit nicht einverstanden

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, die vollständige Transkription wird in den Anhang der Masterarbeit gesetzt.

Nach Fertigstellung der Master-Thesis werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, an einem Experteninterview unter den beschriebenen Voraussetzungen teilzunehmen.

ja  nein

Nawal Schmitz

Vorname; Nachname in Druckschrift

Bonn, 28.06.22 

Ort, Datum / Unterschrift

**Date of Interview: 28.06.2022**

**Name of Interviewee: Nawal Schmitz**

**Remark: I (interviewer), P (interviewee)**

In yellow: moderating/mediating factors

In violet: language and communication decisions

In green: components/aspects of external communication

Timestamp (min.)	Person	Transcription	Short description	coding
00:00 – 00:47	I	Gut. Dann vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Äh du hast das/ die Fragen ja vorliegen vor dir. Es geht um meine Masterarbeit. Da führe ich insgesamt fünf Interviews durch, das letzte jetzt eben mit dir. Und genau - meine Masterarbeit ist zum Thema language policies und language needs in international agierenden Organisationen und ich mache das am Beispiel der sequa.	Begrüßung und Einführung  Kontextualisierung des Interviews	
	P	Mhm. (bestätigend)		
	I	Wir brauchen circa 30 Minuten,		
	P	Mhm. (bestätigend)		
	I	maximal 40 hat die Erfahrung jetzt gezeigt und ich habe das Interview aufgeteilt in drei große Teile. Wir fangen an mit ein paar Fragen zu deiner Person, dann machen wir weiter mit Fragen zur Kommunikation und enden dann mit Fragen zur Sprache.	Erläuterungen zum Aufbau des Interviews	
00:48 – 01:00	P	Mhm.		
	I	Es geht hauptsächlich um deine Erfahrung und wie du das wahrnimmst. Also gibt praktisch keine falschen oder richtigen Antworten. Es geht einfach nur um deine Wahrnehmung.		
01:01 - 01:14	I	Welche Rolle nimmst du denn bei sequa ein?		
	P	Mhm (bestätigend). Ich bin Projektmanagerin im Bereich BMZ-Programme.	Rolle bei sequa: Projektmanagerin	

	I	Wie lange machst du das schon?		
	P	Seit äh Januar 2020.	seit 2 Jahren	
01:15 – 02:40	I	Okay. In welchen Projekten, Ländern und Sprachen bist du denn tätig?		
	P	Mmh. Ich bin hauptsächlich in in Nord-, Subsahara Afrika äh tätig. In den Länd/ äh in in diesen Ländern. Ähm in, ich glaube, das sind gerade knapp 10 Projekten. Ähm in in diesen Ländern. Ähm und zwar sind das äh Cote d'Ivoire, äh Ghana, ähm Marokko, Ägypten, Tunesien, ähm Algerien (.) äh Libanon ist meine Region noch, äh Kenia, Äthiopien. (.) Ja, ich glaube, das war es. Dass ich jetzt nichts vergessen habe. Genau. Und sprachlich ähm ähm also die die die Länder haben natürlich auch immer ihre eigene Nationalsprache oder übliche Landessprache oder teilweise ja auch mehrere Sprachen, ähm aber diese/ das sind/ können entweder als anglophone oder frankophone Länder bezeichnet werden. Also ich glaube, die die Mehrheit der Länder, in denen ich unterwegs sind äh bin, sind anglophone Länder, aber es gibt auch einige wie Marokko oder Cote d'Ivoire, die co/ äh die frankophon sind. Oder Tunesien. Ja.	aktiv in afrikanischen Ländern  Sprachen: Englisch und Französisch	
02:41 – 03:50	I	Das heißt, du führst die Projekte dann meistens auf Englisch durch?		
	P	Genau. Außer diesen frankophonen, also die die Kommunikation meistens in meinen Projekten ist auf Deutsch, weil wir ja hauptsächlich mit den deutschen Projektpartnern kommunizieren, und nur punktuell, das heißt zu/ insbesondere zu Projektbeginn oder bei der Projektplanung vor Projektbeginn, bei Projektbeginn und gegen Ende des Projektes, während der Projektfortschrittskontrolle, haben wir sequa Projekmanager*innen auch Kontakt zu dem lokalen Partner. Und da ähm läuft die Kommunikation dann entweder auf Englisch oder hauptsächlich auf Englisch in meinem Fall und manchmal auch auf ähm auf äh Französisch ähm ab. Genau. Aber ich war jetzt letzte Woche zum Beispiel in Albanien, aber mit einer anderen Kollegin - ist eigentlich nicht mein	viel Kommunikation auf deutsch, da wenig Kontakt mit ausländischen Partnern	

		Projekt, deswegen - Albanien ist ja nicht mein Regionalfokus und da ähm haben wir auch nur mit einer Dolmetscherin kommuniziert, weil in Albanien äh das mit Englisch nicht gut geklappt hat.	Arbeit mit Dolmetschern, wenn Brückensprache nicht klappt	
03:51 – 04:17	I	(.) Woran lag das?		
	P	Ähm. (.) Zwei Aspekte: einmal, dass einige albanische Akteure mit denen, die auch sehr wichtig waren für das Projekt, einfach nicht fließend Englisch sprechen konnten und auch der Langzeitexperte vom deutschen Partner konnte auch nicht so gut Englisch sprechen.	kann vorkommen, dass wenig Fremdsprachenkenntnisse vorhanden sind	Sprachniveau
04:18 – 05:03	I	Und dadurch, dass ihr dann eine Übersetzerin benutzt habt: Welche Schwierigkeiten seid ihr denn dann umgangen? Oder was war das Ziel dahinter?		
	P	Dass man überhaupt kommunizieren konnte. Weil ansonsten/ also mit ähm einigen Projektpartnern hat es auch geklappt auf Englisch, aber bei anderen wäre das wirklich überhaupt nicht möglich gewesen, äh die die Fragen, die man stellen wollte im Rahmen dieser Projektfortschrittskontrolle, also Fragen zur zur zum Projektverlauf, zur Evaluierung, zur Planung der nächsten Phase, wären überhaupt nicht möglich gewesen, ohne eine Dolmetscherin, die die es die das auch alles sehr gut gemacht hat. Also muttersprachlich. Also ihr Deutsch und ihr Albanisch war auf muttersprachlichem Niveau.	Sicherstellen der Grundkommunikation als Ziel	Verständnis
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Ja. (.)		
05:03 – 06:17	I	Okay. (.) Welche Rolle spielen denn Sprache und Kommunikation in deiner täglichen Arbeit?		
	P	(.) Ähm (..) Also meine tägliche Arbeit ist wirklich auf Deutsch, nur bei Dienstreisen oder während der Pandemie virtuellen (.) Gesprächen mit lokalen Partnern, also virtuellen Dienstreisen, ähm bis bis auf diese Zeit spreche	hauptsächlich Kommunikation auf Deutsch. Kommunikation ist abhängig vom	

		ich nur Deutsch in in meinem Arbeitsalltag - ähm hauptsächlich zumindest - ähm und kommuniziere hauptsächlich mit den deutschen Projektpartner. Ähm ich denke, es ist wichtig zu beachten, (.) dass man mit unterschiedlichen Partnern anders kommuniziert. Ähm je nachdem wie man das Gefühl hat, diese Partner auch die Information aufnehmen, muss man bestimmte Sachen häufiger äh wiederholen oder detaillierter beschreiben oder eben nur auf das Nötigste begrenzen. (.) Ja.	Partner	Strukturen beim Partner Erwartungen der Partner Persönlicher Hintergrund der Individuen Häufigkeit der Kommunikationen
06:18 – 07:56	I	Mhm. (.) Was gehört denn deiner Meinung nach zu einer gelungenen externen Kommunikation in international agierenden Organisationen?		
	P	Mmh. (..) Ja zu einer gelungenen externen Kommunikation/ (..). Also ich denke, wichtig ist, dass für die Außendarstellung die Webseite auch ähm mehrsprachig ist, also in diesen Sprachen verfügbar ist, die die meisten unserer lokalen Projektpartner oder internationalen Projektpartner auch verstehen, ähm also zumindest auf Englisch, aber dann auch bestenfalls, ähm äh dass man einige Materialien auch auf Französisch oder Spanisch zur Verfügung hat, also besond/ bestimmte Flyer auch ausgeben kann. Ähm dass man ähm (.) auch wirklich kommunizieren kann mit den Partnern in der jeweiligen Sprache - also nicht unbedingt Landessprache, weil es kann ja auch niemand erwarten, dass man dann Kiswaheli oder Arabisch oder (.) ähm Albanisch spricht - aber dass man auf jeden Fall eine gemeinsame Fremdsprache ähm beherrscht, mit der man kommunizieren kann oder dass man die Möglichkeit hat, auf Dolmetscher zuzugreifen. Das ist auf jeden Fall wichtig, dass das/ dass die Kommunikation ähm also, dass dass man eine gemeinsame Sprache findet. Und dass man ähm bestimmte Flyer oder Webseiten auch zur Verfügung hat.	wichtige Rolle von mehrsprachiger Kommunikation in internationalen Organisationen Dolmetscher als Notlösung wenn Machtgefälle überhand nehmen können sie ausgleichend wirken. können auch kulturell übersetzen, nicht nur sprachlich Voraussetzungen Grundkommunikation muss sichergestellt werden: über Übersetzer, Sprachkenntnisse oder ähnliches	Lösungsansätze
	I	Mhm. (bestätigend)		

07:57 – 09:55	I	Okay. Dann gehe ich über zum Teil mit den Fragen zur Kommunikation. Welche Vorgaben bekommst du denn von sequa bezüglich der Art der Kommunikation mit Externen?		
	P	(...) Ähm (.) keine konkreten Vorgaben. (.) Natürlich - und das ist ja auch unsere Rolle als Projektmanager*innen - ähm sollen wir äh mit unseren deutschen Partnern eine partnerschaftliches Verhältnis haben und dementsprechend sollte die Kommunikation auch partnerschaftlich sein, ähm aber auch bestimmt. Äh da kommt es auch wieder auf die auf die Persönlichkeiten an der der Projektpartner, dass wir uns daran anpassen müssen. Mit manchen muss man auch sehr bestimmt äh äh kommunizieren und Sachen und Strukturen und Verhältnisse und Beziehungen sehr klar auch darstellen und unsere Regularien sehr klar darstellen. Ähm bei anderen äh Projektpartnern hat das schon ähm einen fast schon freundschaftliches Verhältnis. Also es ist immer sehr unterschiedlich, wir haben aber keine äh konkreten äh Vorgaben bezüglich der der Art der Kommunikation. Natürlich haben wir Vorgaben bezüglich des Inhaltes der Kommunikation. Also was wir unseren Projektpartnern mitgeben müssen, sowohl den äh deutschen Projektpartnern, den lokalen Projektpartnern, als auch externen, ähm also also auch ganz anderen Stakeholdern bezüglich des Inhalts. Aber bezüglich der Art haben wir keine konkreten Vorgaben.	Verhältnis zum Partner soll partnerschaftlich sein, die Kommunikation daran angepasst	Persönlicher Hintergrund der Individuen
	I	(.) Okay.	Kommunikation wird an den Partner angepasst	Kommunikationsstil
	P	Ich hoffe, die anderen Projektmanager haben jetzt nicht was komplett anderes erzählt, aber da kommt es ja auch auf die Abteilung an, denke ich mal. [Mhm.]	Vorgaben bezüglich des Inhaltes existieren, aber nicht bezüglich der Art	Beziehung zum Partner
	I	[Exakt], genau.	abhängig von Abteilung (dementsprechend von Kunden, Partnern,....)	
09:56 - 10:51	I	Wenn es jetzt Vorgaben geben würde, ähm w/wäre das nützlich für dich oder würde dir das helfen?		

	P	Ich glaube nicht, weil (..) unsere Projekte und unsere Projektpartner alle sehr unterschiedlich sind (..) und die Kommunikation daher auch angepasst sein sollte. Ähm also Inhalt klar, dazu sollte es Vorgaben geben und gibt es ja auch Vorgaben, aber die Art der Kommunikation, ich denke, man muss auch einfach ein Gefühl dafür entwickeln, welches auch teilweise erst mit der Zeit entsteht, äh wie man mit wem kommuniziert. Aber allgemeine Vorgaben wüsste ich nicht, wie die aussehen sollten oder welchen Sinn und Zweck diese verfolgen würden.	Kommunikation sollte an den Partner angepasst sein  Kommunikation geschieht aus dem Gefühl heraus  Vorgaben werden als wenig sinnföhrnd angesehen	Strukturen beim Partner  Vorgaben
10:52 – 11:02	I	Okay. Ich schau mal ganz kurz, ob die Aufnahme noch läuft. Ich mag das immer nicht, wenn mein Handy sich so ausschaltet. Bin ich immer ganz nervös. Alles okay.		
	P	Mhm.		
11:03 – 14:01	I	Wie kommunizierst du mit deinen Kollegen und wie kommunizierst du denn mit Projektpartnern?		
	P	Unterschiedlich. Also mit mit Internen, also m/ anderen Mitarbeitenden der sequa, ähm kommuniziert man natürlich viel offener, ähm (..) da dürfen wir natürlich auch auch Informationen zu Projekten äh teilen ähm innerhalb innerhalb der sequa. Äh wir haben kürzere Kommunikationswege. Also ich also ich persönlich kommuniziere meistens entweder über MS Teams im Chat oder MS Teams Gesprächen oder auch im persönlichen Gespräch, wenn wenn ich im Büro bin und die Kolleg*innen ebenfalls, ähm wohingegen man bei den Projektpartnern/ - also da gibt es auch Unterschiede. Es gibt auch einen Projektpartner, der schreibt mich immer auf MS Teams an. Ähm dann gibt es Projektpartner, die schreiben mich immer nur per E-Mail an und dann gibt es andere, die einfach anrufen, ähm das ist ein sehr unterschiedlicher Ablauf. Ähm und teilweise auch eher formell. Wohingegen ich bei der sequa zum Beispiel alle duze und ein eher informelles Verhältnis habe, kommt das bei den Projektpartnern an. Bei den ex/ also unseren deutschen Projektpartnern, einige duze	Kommunikation intern ist offener  Extern sind die Kommunikation swege länger  je hierarchischer die Struktur beim Partner desto formeller die gewählte Kommunikation vorseiten sequa's  Kommunikations wege sind angepasst an den Partner  Teilweise	Kommunikationswege Effizienz  Kommunikationsweg Strukturen beim Partner  Sprachstil

		<p>ich ebenfalls und es ist auch ein bisschen informeller, bei anderen ähm ist es ein formelleres Verhältnis, je nachdem, welche Strukturen äh auch die Partnerorganisation hat. Es gibt ja einige Partnerorganisationen von uns, die arbeiten sehr hierarchisch ähm und da da da arbeiten wir dann auch ein bisschen in einem formellen Verhältnis miteinander. Ähm bei einigen Projektpartnern das ist auch so, dass es gar kein direktes Telefonat gibt, sondern das immer da von der Assistenz initiiert wird, sodass ich dann einen Anruf bekomme von der Assistentin, die dann fragt, ob ich jetzt gerade Zeit habe für ein Telefonat und dann würde sie mich umleiten oder so was. Ähm also es ist sehr, sehr unterschiedlich. Genau und auch die Frequenz der der der der Gespräche, der Kommunikation ist unterschiedlich. Mmh es gibt einen Projektpartner, mit dem habe ich einen regelmäßigen Jour fixe. Äh ich glaube, das ist ist alle vier Wochen, haben wir einen regelmäßigen Jour fixe, ein regelmäßiges Videogespräch, um über die Projektentwicklung zu reden. Bei anderen Projekten habe ich das nicht. Ähm das da wird immer so ad hoc ähm kommuniziert. Es kommt ja es kommt wirklich darauf an, wie die Kommunikation so läuft und welche Anpassungen notwendig sind.</p>	<p>formeller, oder informeller</p> <p>Kommunikation ist auch abhängig von der Struktur der Partnerorganisation</p> <p>Kommunikation wird an den Partner angepasst</p> <p>Teilweise festgelegte „Kommunikationstermine“</p>	<p>Sprachstil</p> <p>Struktur beim Partner</p> <p>Hierarchie</p> <p>Struktur beim Partner</p> <p>Häufigkeit der Kommunikation</p> <p>Lösungsansatz</p>
14:02 – 16:27	I	Okay. Welchen Einfluss hat der Weg der Kommunikation denn auf den Erfolg der Kommunikation deiner Meinung nach?		
	P	<p>Mmh. (...) Schon auch viel, würde ich sagen. Also per E-Mail kann man ja nicht so / da da beschränkt man sich schon auf das Nötigste und manchmal kann man nicht alles mitteilen, nicht alles erklären, was vielleicht notwendig wäre. Also mündlich ist das schon teilweise einfacher, bestimmte Sachen zu erklären - auch konkret zu erklären, gerade, wenn es Unklarheiten gibt - äh und auch im Chat kann man schneller reagieren äh und Unklarheiten bereinigen und und nochmal Nachfragen stellen und nochmal antworten. Ähm es ist halt n/ eine eine / mehr mehr Kommunikation quasi. Ähm andererseits ist es manchmal auch wichtig per E-Mail Sachen äh klarzustellen. Ähm wenn wenn wenn es</p>	<p>Per E-Mail wird sich auf das Nötigste beschränkt</p> <p>Mündlich ist deutlicher, lässt Raum für Erklärungen</p> <p>Chatfunktion erlaubt schnelles reagieren und detaillierte Absprachen</p> <p>Mehr</p>	<p>Kommunikationsweg</p> <p>Effizienz</p> <p>Verständnis</p> <p>Häufigkeit der Kommunikation</p>

		<p>besonders wichtige Informationen sind, die man auch bei uns auf dem Laufwerk ablegen würde, ähm wo man sich dann auch vielleicht ein Jahr oder ein halbes Jahr oder drei Jahre später drauf zurück äh ähm rufen würde, also wo man die m/ E-Mail dann wieder herausuchen würde. Ähm genau. Also es ist eine ein/. Ja, es kommt immer darauf an, aber die Art der Kommunikation macht schon einen einen Unterschied. Je nachdem, wie wichtig diese Informationen sind ähm oder wie wie relevant auch für für Antragsgeschehen und Antragsgeschichten und Abrechnungsfragen diese Informationen sind, sollten die auf jeden Fall schriftlich festgehalten werden, und wenn es eher darum geht, um Hintergrundinformationen zu erklären oder bestimmte Probleme zu erklären, ähm dann finde ich das die mündliche Kommunikation schöner. Und ich finde auch teilweise Videokonferenzen netter als Telefonate, weil dann auch die äh die die zwischenmenschliche Kommunikation besser funktioniert und auch die Beziehung gestärkt wird (.) zwischen den Ko/ äh kommunizierenden Partnern.</p>	<p>Kommunikation findet mündlich oder per Chat statt</p> <p>Mails werden verwendet fürs Festhalten von Informationen</p> <p>Der Kommunikationsweg ist abhängig vom momentanen Ziel</p> <p>Bedeutung der Körpersprache für die Beziehungen</p>	<p>Sicherheit</p> <p>Kommunikationsweg</p> <p>persönliches Wohlbefinden</p> <p>Beziehung zum Partner</p>
	I	Mhm.		
16:28 – 18:36	P	<p>Ähm Präsenz(.)treffen, finde ich, machen einen großen Unterschied, um auch die Beziehungen in eine positive Richtung zu lenken. Ähm ich hatte das zum Beispiel am Anfang m/ meiner Tätigkeit hier bei der sequa so, dass ich ähm eine Projektpartnerin (.) mich nicht <u>so</u> gut mit ihr verstanden hatte. Ich hatte das Gefühl, dass sie ähm also sie sie kam wenig kooperativ rüber am Telefonat, als wir telefoniert haben miteinander, ähm und ähm die Kommunikation lief nicht so gut aber als ich sie dann besucht hatte in in der Stadt, wo wo wo wo deren Büro ist, ähm hat sich unsere Kommunikation und unsere ganze Beziehung schlagartig verbessert, weil ich viel mehr ihre Persönlichkeit verstanden hatte und das, was ich (.) äh als negativ wahrgenommen habe, konnte ich dann so interpretieren, dass es einfach ihre Art ist und überhaupt gar nicht negativ von ihr gemeint war. Und das ist etwas, das ich nicht durch das reine Telefonieren so äh so aufnehmen konnte. Und diese dieses Treffen, dieses persönliche</p>	<p>Wichtigkeit der Präsenztreffen</p> <p>Erlauben ein besseres Kennenlernen und Verständnis</p> <p>Eliminiert Herausforderungen</p> <p>Treffen wirken sich positiv auf Beziehungen aus</p> <p>Persönliche Kommunikation hat einen Einfluss</p>	<p>Kommunikationsweg</p> <p>Beziehung zum Partner</p> <p>Kommunikationsweg</p> <p>Wirksamkeit</p> <p>Effizienz</p>

		Treffen hatte einen sehr positiven Einfluss auf unsere komplette/ also auf die Folgejahre. Dementsprechend finde ich, dass Präsenztreffen sehr, sehr wichtig sind, weil das ein Grundstein für eine gute Beziehung sein kann ähm und die Kommunikation sehr vereinfacht. Ähm es ist auch eine deutlich intensivere Kommunikation - ähm zeitaufwändiger teilweise auch, aber ähm es ist es macht es hat einen Einfluss auf die auf die Geschäftsbeziehungen und dementsprechend auch auf die Qualität der Arbeit, die wir als Dienstleister, als Projektmanager*in, für unsere Projektpartner auch liefern können.	auf die Geschäftsbeziehungen und auch auf die Qualität der Arbeit	Beziehung zum Partner  Qualität
18:37 – 20:54	I	(..) [Okay].		
	P	[Ja].		
	I	Super, vielen Dank. (.) Welche Probleme können denn deiner Erfahrung nach bei der Kommunikation mit externen Partnern überhaupt auftreten?		
	P	Ähm (.) es können Missverständnisse auftreten und es können auch Sprachprobleme auftreten. Ähm das merke ich auch manchmal bei bei Personen, die bei deutschen Partnerorganisationen arbeiten, die vielleicht kein, also die Deutsch nicht auf Muttersprachenniveau sprechen, dass es manchmal Missverständnisse geben kann. Und dass es da deswegen umso wichtiger ist, <u>klar</u> sich auszudrücken und Sachen zu wiederholen und möglichst <u>simpel</u> auszudrücken. Also möglichst nicht zu verschachtelte Sätze ähm zu nutzen. Ä/ genau und und und wichtige Sachen zu zu wiederholen, weil wenn Missverständnisse auftreten, ähm dann kann das ja auch ähm Konsequenzen haben gerade abrechnungstechnisch, dass bestimmte Ausgaben nicht anerkannt werden können. Ähm also es ist schon sehr, sehr wichtig, dass man klar äh kommuniziert. Ähm und Missverständnisse können auch dazu führen, dass man eben eine schlechte Beziehung mit den Partnern entwickelt oder ja. Also man muss vorsichtig kommunizieren, weil es ist sehr wichtig, eine gute Beziehung mit unseren	Gefahr von Missverständnissen und Sprachproblemen  Es muss sich klar ausgedrückt werden, Sachen wiederholt werden und sich simpel ausgedrückt werden, einfache Satzstrukturen  Kommunikation kann Einfluss auf finanzielles haben  große Bedeutung der guten Beziehungen mit	Sprachniveau  Verständnis  Lösungsansätze  Beziehung zum Partner  Qualität

		Partnerorganisationen zu haben, weil sonst einfach unsere Arbeit unglaublich erschwert wird und wir gar nicht die Dienstleistung geben können, die wir vielleicht geben möchten in der Qualität, und weil es sonst auch einfach unangenehm wird. Äh und man möchte ja auch eine positive Arbeitsatmosphäre haben und keine Streitigkeiten. Also ich finde, da muss man schon sehr äh ja vorsichtig kommunizieren, je nach Partner natürlich. Also mit manchen ist das schwierig und man muss vorsichtig agieren und bei manchen ist das sehr einfach und man man kann relativ natürlich kommunizieren.	den Partnern, deshalb ist eine vorsichtige Kommunikation wichtig  Sicherstellen des persönlichen und professionellen Wohlbefindens  Kommunikation ist angepasst an den Partner	Persönlicher Stress und Wohlbefinden
20:55 – 22:58	I	Okay. (..) Wie überwindest du bei der Arbeit auftretende Herausforderungen der Kommunikation denn? Hast du da irgendwelche Umgangsweisen damit gefunden?		
	P	Ja, also bei dem einen Projekt, wo ich das Gefühl hatte, die Kommunikation läuft nicht so gut, weil ich <u>sehr</u> langsame Antworten auf meine E-Mails bekommen habe, ähm (.) habe ich eben diesen Jour fixe eingeführt, wo wir alle vier Wochen kurze Videokonferenz haben und dann so Fragen direkt klären können, und äh das hat sehr gut geklappt. Also jetzt haben wir keine Kommunikationsprobleme mehr. Ähm und ich finde es auch wichtig, also regelmäßig einfach einen Austausch mit den Projektpartnern zu haben und dann da/ damit man auch ein besseres Verständnis von deren Projektarbeit ähm erhält und wir dementsprechend weniger in verschiedenen Kontexten nachfragen müssen, wenn wir ein besseres Verständnis haben. Ähm also meine Strategie ist immer, die Kommunikation regelmäßig aufrecht zu erhalten ähm und wenn es irgendwie nicht klappt, dann bestimmte Kommunikationsformate zu besprechen und zu schauen, was am besten ist. Will man ein regelmäßiges Treffen oder will man es eher ad hoc? Das kommt sehr, sehr auf den Kontext an, aber das wäre jetzt eine Strategie, um mit der ich diese Herausforderung überwunden habe.	Problematik von langsamen schriftlichen Antworten wurden gelöst durch regelmäßige mündliche Kommunikation  wichtige Rolle von regelmäßigem Austausch  Kommunikation über mögliche Kommunikationsformate	Lösungsansätze  Häufigkeit der Kommunikation  Kommunikationsweg  Häufigkeit der Kommunikation
	I	Mhm.		

	P	Und manchmal muss man auch einfach sehr klar und bestimmt sich ausdrücken, damit die Partnerorganisation auch (.) das verstehen können. Weil wir agieren ja mit sehr unterschiedlichen Projektpartnern. Von Abteilungsleitern, die 200 Mitarbeitende unter sich haben, bis ähm sehr jungen Projektmanager*innen und äh über über Geschäftsführende ähm ja. Und dementsprechend muss man seine Kommunikationsart auch anpassen.	Wichtige Rolle von klarer und bestimmter Kommunikation  sehr unterschiedliche Partner  Kommunikation ist angepasst an den Partner	Kommunikationsstil  Strukturen beim Partner
22:59 - 26:22	I	Mhm. Wenn jetzt da so viele verschiedene auf verschiedenen Positionen unterwegs sind, spielt da Macht oder bestimmte Machtdisposition eine Rolle?		
	P	Ja! Auf jeden Fall. Ähm (.) gerade wenn man - habe ich zumindest das Gefühl - relat/ als Projektmanagerin relativ jung und weiblich ist und man dann - also meistens sind ja die Personen, unsere äh Projektpartner, ähm die in einer höheren Position sind, männlich - also ich habe keinen, also von meinen Projekten habe ich kein Beispiel, wo mein Ansprechpartner, der in einer höheren Position ist, nicht männlich wäre. Ähm das macht schon einen Unterschied. Also gerade, wenn wenn jemand also wie gesagt, viel Personen unter sich hat, sind sie es auch einfach gewöhnt, dass sie (.) einfach sagen, wo es lang geht und quasi die Macht haben. Und sich auch nicht auf Diskussionen oder so einlassen. Und dann müssen die sich auch erstmal daran gewöhnen, dass sie dann plötzlich eine junge Frau vor sich haben, wo das Verhältnis eben ganz anders ist. Ähm und das ist, denke ich, auch für einige Projektpartner schwierig, eine ungewohnte Situation ähm und da spielt das Geschlecht und das Alter auch eine Rolle. Was ich auch verstehen kann. Natürlich aber als junge Frau muss man sich da, denke ich, noch mal mehr durchsetzen und erstmal die Rollen klar stellen, als wenn man jetzt als Projektmanager ein älterer Mann wäre. Ja äh und und das/ so ein Verhältnis ist natürlich viel einfacher, wenn bei unseren Projektpartnern die Person unsere Ansprechperson ist, die äh in einer äh in einer niedrigeren Position sich befindet, also ebenfalls Projektmanager ist. Oder ähm auf jeden Fall nicht in so einer	Rolle von Macht in den Kommunikationssituationen, Besonderheit des Geschlechts und des Alters  Gewohnheiten des Partners erschweren oder vereinfachen die Kommunikation  Ungewohnte Hierarchische Strukturen sind eine Herausforderung für alle Beteiligten  Kommunikation und Aufwand ist unterschiedlich abhängig mit wem man	Hierarchie  Struktur beim Partner  Erwartungen des Partners an die Kommunikation  Struktur beim Partner

		<p>führenden Position ist. Dann ist meistens die Kommunikation auch ähm einfacher für uns. Weil die Personen auch ein bisschen mehr Zeit haben als so ein Geschäftsführer (.) von von einer großen Kammer oder ähm oder Sonstiges und ähm diese Person ja auch nicht so auf hierarchische Strukturen ähm äh angewiesen sind, ne? Wie so ein Geschäftspartner, der wie gesagt, der äh Geschäftsführer, der wie gesagt auch nicht einfach anruft, sondern immer erst seine Assistenz bittet, (.) dann bei sequa anzurufen. Wo ich mir manchmal auch denke, dass das eigentlich wahrscheinlich sogar länger dauert (lacht), als die/. Ähm aber genau. Das muss man einfach akzeptieren. Aber Macht spielt auf jeden Fall eine Rolle und auch was was die Projektpartner an Kommunikation schon gewöhnt si/ ist, sind. Und dann muss man halt versuchen, flexibel darauf zu reagieren und sich anzupassen an an diese Strukturen und versuchen dann also trotzdem n n n n ja ein passendes Verhältnis äh Kommunikationsstruktur zu finden.</p>	<p>kommuniziert</p> <p>Angestellte haben mehr Zeit für Kommunikation als Individuen in höheren Positionen</p> <p>Macht spielt eine Rolle für die Kommunikation</p> <p>Gewohnheiten des Partners beeinflussen ebenfalls</p> <p>Kommunikation wird an den Partner angepasst</p>	<p>Struktur beim Partner</p> <p>Hierarchie</p> <p>Unterschiedliche Arbeitsmethoden</p> <p>Unterschiedliche Erwartungen der Individuen</p>
26:23 - 29:41	I	<p>Mhm. Okay, vielen Dank. Was war denn die größte Herausforderung, welche du im Zusammenhang mit Kommunikation im Arbeitsalltag überwinden musstest?</p>		
	P	<p>Mmh (...) Ähm ja ich glaube, im Zusa/ also das, was ich gerade auch beschrieben hatte: Also es war auch einmal ein Projektpartner, der auch äh Vorstandsvorsitzender und und und Leiter von von diesem Verband ist, ähm also ver/ verschiedene Strukturen, aber auf jeden Fall in einer höheren Position ähm und auch einen bestimmten Bekanntheitsgrad hat, also auch in ähm Dokumentationen im Fernsehen zu sehen sin/ ist ähm und schon sehr viel Arbeitserfahrung hat auch schon älter, und der (lacht) in der Tat zweimal nachgefragt hat, äh bei einem unserer ersten Treffen, ähm ob ich (.) deren Projekt jetzt auch die ganze Zeit begleiten werde. Weil der wahrscheinlich dachte: "Okay, so eine junge Frau, das kann doch jetzt gar nicht sein." Und dann auch mir gar nicht geglaubt hat, wenn ich Sachen erklärt habe. Ähm aber also wir das also als da da musste ich einfach und da hatte ich ja auch genau mit meiner V/ Chefin drüber geredet und dann habe ich das einfach</p>	<p>Hierarchische Strukturen sind Grundlage für Herausforderungen</p> <p>Arbeitserfahrungen und Alter spielen eine Rolle, wenn Hierarchische Strukturen sich festlegen</p> <p>Nicht nur Sprachwahl sondern auch Erfahrung, Alter Geschlecht spielen eine Rolle</p>	<p>Strukturen beim Partner</p> <p>Erwartungen des Partners</p> <p>Strukturen beim Partner</p>

		<p>ganz klar an diesen Projektpartner kommuniziert. Äh auch per E-Mail äh und auch mit meiner Chefin dann im CC und ähm habe das dann einmal so so klar gestellt, wie das ist. Äh und jetzt läuft es sehr gut. Also so gut, wie es laufen kann. Genau (.) ähm (..) also manchmal muss man wirklich (..) versuchen, dann auch also man man sollte auch immer ruhig bleiben, das muss man natürlich auch bedenken, man will ja keine Konflikte entstehen lassen oder eskalieren lassen, ähm sondern muss ruhig und bestimmt kommunizieren in solchen Fällen, immer noch kooperativ bleiben, freundlich, aber bestimmt. Ja. Ich glaube, das war meine größte/ (..) . Also man hat immer mal wieder Herausforderungen. Ich weiß jetzt gerade gar nicht ge/ genau. Und dann hatte ich ja/ ich hatte auch nochmal sowas, ein anderes Projekt. Partner, die waren auch ähm die die fanden das irgendwie unnötig, sich an die Cor/ sich an die Vorschriften zu halten. Also aufwändig und wenig sinnführend. Und ähm da hatten wir uns auch nicht ähm so gut verstanden, obwohl das wür/ wahrscheinlich ein bisschen zu weit. Also aber die Kommunikation lief nicht sehr gut, sagen wir es mal so und dann hatten wir uns persönlich getroffen und das hat auf jeden Fall geholfen. Also ein persönliches Treffen im Zweifelsfall hilft immer.</p>	<p>Absprechen von Kompetenz aufgrund von Alter und Geschlecht?</p> <p>Direkte Kommunikation von Problemen</p> <p>Es ist wichtig, professionell, ruhig zu agieren und kommunizieren, um Konflikte zu verhindern</p> <p>Wichtig, kooperativ zu bleiben, freundlich aber bestimmt</p> <p>Persönliche Wahrnehmung und Beziehung beeinflusst die Kommunikation</p> <p>Persönliches Treffen ist eine Lösung</p>	<p>Hierarchie</p> <p>Lösungsansatz</p> <p>Lösungsansatz</p> <p>Persönlicher Hintergrund der Individuen</p> <p>Kommunikationsweg</p>
29:42 - 30:28	I	Mhm. Okay. Super, danke dir. Dann komme ich zum letzten Teil, zu den Fragen zur Sprache und fange da mal ganz einfach an. Inwiefern spielen die Sprachkenntnisse bei der Vergabe von Projekten an die Projektmanager eine Rolle?		
	P	Ich denke, das spielt eine große Rolle. Also ich bin ja selber nicht in der Vergabe involviert. Ähm aber ich habe nur Projekte in Ländern bekommen, wo wo man mit Englisch oder Französisch ähm kommunizieren kann, weil ich selber auch Englisch und Französisch spreche. Ich habe keine Projekte in in Lateinamerika, also im amerikanischen Bereich bekommen, weil ich weder Portugiesisch noch Spanisch spreche.	Sprachkenntnisse spielen große Rolle bei Vergabe von Projekten	Sprachniveau
30:29 -	I	Okay. Welche Entscheidungen müssen denn wann getroffen werden, wenn Projektpartner		

31:33		mit unterschiedlichen Muttersprachen aufeinander treffen? Und Projektpartner, damit meine ich jetzt zum Beispiel sequa und ein anderer Partner.		
	P	Also, man muss am Anfang klären, ähm ob alle (.) dann auf Englisch oder auf Französisch kommunizieren können. Also sowohl die deutschen Projektpartner, als auch die lokalen Projektpartner, das das das muss klar sein. Ähm meistens funktioniert das auch, in manchen Fällen muss man, wenn wenn es sich dann klargestellt, dass entweder der lokale Partner oder der deutsche Partner nicht auf Französisch oder Englisch kommunizieren können, muss man sich dann um Dolmetscher*innen bemühen.	Notwendigkeit zu Beginn festzulegen, welche Sprache gesprochen werden soll  Wenn nicht alle die benötigten Sprachen sprechen muss man eine Lösung finden	Sprachkonstellationen  Lösungsansatz
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Ja. Und da dauern natürlich immer dann ein bisschen länger, die Meetings. Weil ähm eine Dolmetscherin, ne? Muss ja, gerade wenn es konsekutiv Übersetzungen sind, muss man ein bisschen mehr Zeit einplanen. Das muss man bedenken.	Dolmetscher nehmen mehr Kommunikationszeit in Anspruch	Effizienz
31:34 - 32:09	I	Okay. Das antwortet ja fast schon auf meine dritte Frage, die ja wäre: Wie gehen du und deine Teams mit auftretenden Sprachhürden um? Das wären ja dann die Dolmetscher. Gibt es sonst noch Umgangsweisen?		
	P	Mmh man sollte auch äh schauen, dass die PowerPoint-Präsentationen immer dann auf der jeweiligen Sprache übersetzt sind, also nicht nur die mündliche Sprache, sondern auch die schriftliche Sprache, äh wichtige Informationen dann in Landessprache verbreitet werden oder Französisch, Englisch oder Spanisch, je nachdem wie es funktioniert.	Alle externe Kommunikation muss in den/der Hauptsprache verfügbar sein	Ausgrenzung
32:10 - 34:24	I	Mhm. Okay. (.) Die letzten beiden Fragen sind so ein bisschen situationsabhängig. Wenn du dich jetzt in einem Meeting befändest, in welchem internationale Partner		

		aufeinandertreffen, beispielsweise eine Projektfortschrittskontrolle: Welche Auswirkungen kann es denn haben, wenn nur eine der Parteien in einer Fremdsprache kommunizieren muss und die andere Partei in ihrer Muttersprache kommunizieren kann?		
	P	Mmh. (...) Ich überlege gerade, ob ich mal so einen Fall hatte. Also in einigen unserer Partnerländer kann man ja Englisch schon als Muttersprache bezeichnen, beziehungsweise/. Ja, Ghana wäre es zum Beispiel die Muttersprache, beziehungsweise viele in Ghana wachsen ja mehrsprachig auf. Ähm (..) in Kenia ebenfalls, wachsen die ja mehrsprachig auf und die Deutschen äh w/ für die deutsche Seite ist ja Englisch oder F/ Französisch, je nachdem immer/ also ist ja keine Muttersprache. Ähm also meistens bin ich wirklich nur in Meetings, wo Englisch auf jeden Fall wirklich nicht die äh <u>die Sprache</u> ist, die man überwiegend so zuhause auch spricht. Ähm und dann kommt es halt auch darauf an, also es kommt ja nicht nur darauf an, ob es die Muttersprache ist oder eine Fremdsprache, sondern auch wie gut man die Fremdsprache beherrscht. Es gibt Menschen, die sprechen so gut Englisch, dass das fast schon auch Muttersprachenniveau ist und es gibt Menschen, die spreche gerade so ausreichend Englisch. Also da kommt es halt sehr darauf an, wie gut denn die Sprache auch beherrscht wird. Ähm aber wenn man merkt, dass die Sprache ni/ (lacht) und und und selbst im Deutschen, ne, hat man ja manchmal äh Schwierigkeiten also/. Der der Gutachter, der mit uns jetzt auf der äh äh einer Reise in Albanien war, kam aus Österreich.	Beispiele für die genannte Situation  Die angesprochene Situation ist selten der Fall  Das Sprachniveau spielt eine große Rolle und bedingt, wie die Situation abläuft	Sprachkonstellationen  Sprachniveau
34:25 - 34:51	I	Mmh. (verstehend)		
	P	Und das sind auch halt so ein paar Begriffe, wo man dann erstmal nochmal nachhaken muss oder so. Ja. Also es sind halt so ein paar Wörter, die halt so ein bisschen ein anderen/ ja und dann muss man halt nochmal nachfragen, manchmal. Und eventuell entstehen auch Missverständnisse, ohne dass es einem auffällt. Das kann ich natürlich nicht sagen. Ähm aber man muss auf jeden Fall versuchen, möglichst	Sprach- und Verständnisprobleme liegen nicht zwingend nur an Fremdsprachen  Missverständnisse können entstehen, ohne, dass man sich	Verständnis

		klar zu kommunizieren.	dessen bewusst ist.	
34:52 - 36:48	I	Okay. Und ähm die Auswirkungen, wenn jetzt ähm alle Parteien in einer Fremdsprache sprechen müssen? Also du hattest gerade schon erwähnt, wenn jetzt alle auf Englisch sprechen müssen, es aber für niemanden wirklich die Muttersprache ist und vielleicht einige es trotzdem ein bisschen besser können, andere vielleicht vielleicht ein bisschen weniger gut: Wenn die jetzt aufeinander treffen?		
	P	Also ich denke, es ist eigentlich eher kein Problem. Also man muss auch / also es kommt wirklich darauf an, wie gut die diese Sprache äh beherrschen und in manchen Ländern ist es /muss ja auch vom Dialekt her schauen. Also in manchen Ländern sprechen die das schon das Englisch oder das Französisch in mit einem starken Dialekt. Und wenn man diesen Dialekt nicht gewöhnt ist, dann ist es natürlich nochmal schwieriger, die zu verstehen. Aber häufig klappt das auch ganz ohne Probleme und dann ist nochmal, wenn man dann auch noch akustische Schwierigkeiten hat, weil entweder man hat eine Videokonferenz und die Verbindung ist schlecht, man hat technische Probleme oder es ist sehr laut im Hintergrund, wenn es ein Präsenztreffen ist. Das macht ja, spielt ja auch nochmal eine Rolle. Aber ähm ich denke, gerade wenn es für alle die Fremdsprache ist, hat man auch immer viel Verständnis für für die Probleme, die dann eventuell sich bei den anderen ergeben. Ähm (.) es ist meistens (.) doch eigentlich relativ unproblematisch. Und ähm viel einfacher so zu kommunizieren, als mit einem Dolmetscher oder einer Dolmetscherin. Also auch in Albanien war das so, bei den Gesprächen, <u>die</u> man dann man auf Englisch führen konnte, das war so viel angenehmer, äh weil man einfach schnell zum Punkt gehen/ kommen konnte und ähm das Englisch der der der der der Sprechenden Person war wirklich äh sehr gut. Das war gar kein Problem.	<p>Kommunikation Aller in einer Fremdsprache ist kein Problem</p> <p>Auch hier wieder abhängig von Sprachniveau und Dialekten</p> <p>Akustische Herausforderungen kommen hinzu</p> <p>Kommunikation aller in Fremdsprache führt zu mehr Geduld und Verständnis füreinander</p> <p>Ist zudem einfacher und schneller</p>	<p>Sprachniveau</p> <p>Verständnis</p> <p>Störgeräusche</p> <p>Fairness</p> <p>Wirksamkeit</p> <p>Persönlicher Stress und Wohlbefinden</p> <p>Interkulturelle Sensibilität</p> <p>Effizienz</p>
36:49 -	I	Mhm. Okay. Die letzte Frage: (.) Ist Kommunikation erfolgreicher, wenn alle		

38:56		Teilnehmer in ihrer Muttersprache kommunizieren müssen, können, dürfen? (lacht)		
	P	(..) Mmh, also das wäre dann mit DolmetscherIn oder einfach ein deutsches Gespräch quasi mit nur Deutschsprachigen?		
	I	Du kannst gerne auf beides [eingehen].		
	P	[Mhm]. Also mit Dolmetscherin, hatte ich ja gerade schon gesagt, finde ich nicht erfolgreicher. Also ich finde es viel schöner, wenn alle äh Englisch also Englisch so gut beherrschen, dass das klappt. Aber es kommt halt darauf an: Wenn sie das eben nicht äh so gut beherrschen, dann macht es auf jeden Fall mehr Sinn mit Dolmetscherin. Also es kommt darauf an, wie gut die Kommunikation in der Fremdsprache läuft, ob man jetzt auf eine Dolmetscherin zurückgreifen sollte und dann kann man auch auf Muttersprache äh sprechen. Ähm also äh im Deutschen dann quasi. Ähm es ist natürlich einfacher, wenn man im Deutschen kommunizieren kann. Ähm man kann, also in der Muttersprache kommunizieren kann. Man muss sich nicht/ man muss sich keine Gedanken machen über bestimmte Begriffe, man kann sehr viel schneller, äh reden, sprechen. Andererseits ähm kommt es auch bei der Muttersprache darauf an. Also bestimmte Fachbegriffe kennt man vielleicht nur im englischen Kontext und ähm dann wäre die Kommunikation doch in diesem Bereich einfacher auf Englisch. Äh oder man fügt die dann so ins Deutsche ein und ähm/. Vielleicht ist es auch einfacher, sich auf das Wesentliche zu fokussieren in einer Fremdsprache, das kann ich jetzt nicht so genau beurteilen, weil man äh sich der Sprache vielleicht ein bisschen bewusster ist.	<p>Kommunikation via Dolmetscher ist nicht zwingend erfolgreicher</p> <p>Im Besten Fall sprechen alle eine gemeinsame Sprache auf einem ausreichenden Niveau</p> <p>Ausreichendes Sprachniveau sichert Redefluss</p> <p>Arbeit im multilingualen Kontext birgt Herausforderungen: bestimmte Begriffe kennt man nur in anderen Sprachen etc.</p> <p>Eventuell ist es einfacher in Fremdsprachen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren</p>	<p>Sprachniveau</p> <p>Effizienz und Wirksamkeit</p> <p>Sprachkonstellationen</p> <p>Wirksamkeit der Kommunikation in Fremdsprachen eventuell besser?</p>
	I	Mhm. (bestätigend)		
	P	Ähm aber ja natürlich geht das viel schneller und unkomplizierter, wenn alle wenn nur Muttersprachler zusammen sind.	Effizienter, wenn alle in Muttersprache kommunizieren	Effizienz

38:57 - 39:39	I	Okay. Gut. Vielen Dank. Ich bin mit meinen Fragen dann durch. Ähm danke, dass du dir die Zeit genommen hast.		
	P	Gerne.		
	I	Ähm ein Hinweis noch, ich transkribiere das Interview ja und dann wäre meine Frage, ob du dir das gerne durchlesen würdest, bevor ich das für die Arbeit verwende. Dann könntest du, falls notwendig, irgendwie sagen: „Hier bitte das streichen oder das unkenntlich machen“, oder so etwas.	Abschluss und Hinweis auf Transkription	
	P	Ähm, nein. Aber ich würde mich freuen, so diesen Abschnitt zu sequa ähm dann am Ende zugeschickt zu bekommen.		
	I	Mach ich.		
	P	Gerne.		
	I	Schreibe ich mir auf. Dann stoppe ich mal die Aufnahme.		

## Annex 7: Reference list on the frequency of the codes mentioned in the interviews

<b>language and communication decisions</b>		
communication paths	28	<p>Stein 04:57 - 05:31, 06:27 - 07:27, 07:28 - 08:14, 08:15 - 09:12, 09:13 - 09:30</p> <p>Summa 03:13 - 03:54, 05:08 - 06:33 (2x), 08:31 - 11:00 (2x), 11:01 - 11:17, 22:36 - 23:46</p> <p>Kapil 07:49 - 09:50, 20:51 - 22:33, 24:58 - 27:25</p> <p>Pfaller 14:36 - 15:35, 16:09 - 17:46, 17:47 - 20:02 (2x), 21:14 - 23:32</p> <p>Schmitz 11:03 – 14:01 (2x), 14:02 – 16:27 (2x), 16:28 – 18:36 (2x), 20:55 – 22:58, 26:23 - 29:41</p>
language constellation	20	<p>Schmitz 30:29 - 31:33, 32:10 - 34:24, 36:49 - 38:56</p> <p>Pfaller 03:42 - 05:06, 23:33 - 24:57, 36:32 - 27:52</p> <p>Kapil 04:57 - 07:17, 20:14 - 20:50, 24:58 - 27:25 (2x), 27:48 - 30:40, 30:57 - 31:19, 31:20 - 33:24, 36:25 - 38:07, 40:51 - 41:52, 42:07 - 43:28</p> <p>Summa 11:18 - 12:15, 22:36 - 23:46</p> <p>Stein 18:37 - 19:30, 22:01 - 24:28</p>
communication style	9	<p>Schmitz 07:57 – 09:55, 20:55 – 22:58</p> <p>Pfaller 06:32 - 07:09, 07:40 - 08:35</p>

		<p>Kapil 13:25 - 14:36</p> <p>Summa 07:34 - 08:31, 14:27 - 15:35, 19:03 - 20:00</p> <p>Stein 11:21 - 12:01</p>
frequency of communication	8	<p>Schmitz 05:03 – 06:17, 11:03 – 14:01, 14:02 – 16:27, 20:55 – 22:58 (2x)</p> <p>Kapil 18:43 - 20:13</p> <p>Summa 12:16 - 14:26, 17:23 - 19:02</p>

<b>moderating/mediating factors</b>		
language level	20	<p>Stein 18:37 - 19:30, 22:01 - 24:28, 24:29 - 25:12, 25:13 - 26:05, 26:06 - 26:57</p> <p>Summa 03:55 - - 05:07, 11:18 - 12:15, 14:27 - 15:35, 26:59 - 28:29, 28:30 - 29:53</p> <p>Kapil 04:57 - 07:17, 33:36 - 35:04, 35:20 - 36:24</p> <p>Pfaller 30:30 - 32:27</p> <p>Schmitz 03:51 – 04:17, 18:37 – 20:54, 29:42 - 30:28, 32:10 - 34:24, 34:52 - 36:48, 36:49 - 38:56</p>
structures at the partner	12	<p>Pfaller 08:36 - 09:15</p> <p>Schmitz 05:03 – 06:17, 09:56 - 10:51, 11:03 – 14:01 (3x), 20:55 – 22:58, 22:59 - 26:22 (3x), 26:23 - 29:41</p> <p>Stein 07:28 - 08:14</p>

expectations of the partner/participants in the situation	10	Stein 10:14 - 11:20 (2x) Summa 17:23 - 19:02, 19:03 - 20:00, 20:00 - 20:55 Kapil 18:43 - 20:13 Schmitz 05:03 – 06:17, 22:59 - 26:22 (2x), 26:23 - 29:41
personal background of the individuals	9	Stein 04:05 - 04:56, 10:14 - 11:20 (2x) Summa 15:36 - 17:23 Kapil 16:23 - 18:42 Pfaller 08:36 - 09:15 Schmitz 05:03 – 06:17, 07:57 – 09:55, 26:23 - 29:41
intercultural sensibility	9	Stein 04:05 - 04:56, 11:21 - 12:01 Summa 14:27 - 15:35, 15:36 - 17:23 (2x) Kapil 11:28 - 13:24, 16:23 - 18:42, 18:43 - 20:13, 24:58 - 27:25
(geographical) distance	5	Stein 07:28 - 08:14, 06:27 - 07:27, 07:28 - 08:14 Kapil 02:39 - 03:22, 13:25 - 14:36
different working methods	3	Summa 14:27 - 15:35 Kapil 16:23 - 18:42, 18:43 - 20:13,
company guidelines (language policy, rules, guidelines)	1	Stein 05:32 - 06:26 Schmitz 09:56 - 10:51
number of participants in the communication situation	1	Kapil 38:08 - 40:16

noise	1	Schmitz 34:52 - 36:48
-------	---	-----------------------

<b>components/aspects of external communication</b>		
comprehension	26	<p>Stein 04:05 - 04:56, 10:14 - 11:20, 11:21 - 12:01, 18:37 - 19:30, 24:29 - 25:12, 25:13 - 26:05, 26:06 - 26:57</p> <p>Summa 03:55 - 05:07, 05:08 - 06:33, 12:16 - 14:26 (2x), 14:27 - 15:35, 23:47 - 24:55, 28:30 - 29:53, 29:54 - 31:03</p> <p>Kapil 35:20 - 36:24</p> <p>Pfaller 05:07 - 06:31, 17:47 - 20:02, 20:03 - 21:13, 28:55 - 29:05, 29:06 - 30:29</p> <p>Schmitz 04:18 - 05:03, 14:02 - 16:27, 18:37 - 20:54, 34:25 - 34:51, 34:52 - 36:48</p>
efficiency	19	<p>Stein 08:15 - 09:12, 09:13 - 09:30</p> <p>Summa 08:31 - 11:00, 12:16 - 14:26, 20:56 - 22:03, 29:54 - 31:03</p> <p>Kapil 13:25 - 14:36, 24:58 - 27:25, 31:20 - 33:24, 42:07 - 43:28</p> <p>Cramer 16:09 - 17:46, 21:14 - 23:32</p> <p>Schmitz 11:03 - 14:01, 14:02 - 16:27, 16:28 - 18:36, 30:29 - 31:33, 34:52 - 36:48, 36:49 - 38:56 (2x)</p>
relationship with the partner	17	<p>Stein 06:27 - 07:27, 13:22 - 15:18,</p> <p>Summa 06:34 - 07:33, 07:34 - 08:31, 12:16 - 14:26</p> <p>Kapil 07:18 - 07:46, 22:34 - 23:28 (2x), 27:48 - 30:40, 31:20 - 33:24</p> <p>Pfaller 05:07 - 06:31, 20:03 - 21:13</p> <p>Schmitz 07:57 - 09:55, 14:02 - 16:27, 16:28 - 18:36 (2x), 18:37 - 20:54</p>

personal stress and discomfort	14	<p>Kapil 04:57 - 07:17, 18:43 - 20:13, 24:58 - 27:25, 27:48 - 30:40, 31:20 - 33:24, 33:36 - 35:04, 38:08 - 40:16 (2x), 40:51 - 41:52</p> <p>Pfaller 12:20 - 13:57, 36:32 - 27:52, 29:06 - 30:29</p> <p>Schmitz 18:37 – 20:54, 34:52 - 36:48</p>
safety	12	<p>Stein 06:27 - 07:27 (2x), 08:15 - 09:12, 09:31 - 10:04</p> <p>Summa 05:08 - 06:33</p> <p>Kapil 14:37 - 16:22, 16:23 - 18:42 (3x), 20:51 - 22:33, 40:17 - 40:50</p> <p>Pfaller 21:14 - 23:32</p> <p>Schmitz 14:02 – 16:27</p>
hierarchy	10	<p>Stein 13:22 - 15:18</p> <p>Summa 26:59 - 28:29</p> <p>Kapil 24:58 - 27:25, 27:48 - 30:40, 31:20 - 33:24, 35:20 - 36:24</p> <p>Pfaller 36:32 - 27:52</p> <p>Schmitz 11:03 – 14:01, 22:59 - 26:22 (2x), 26:23 - 29:41</p>
effectiveness	9	<p>Stein 09:13 - 09:30</p> <p>Summa 12:16 - 14:26</p> <p>Kapil 07:18 - 07:46, 31:20 - 33:24</p> <p>Pfaller 05:07 - 06:31, 17:47 - 20:02</p> <p>Schmitz 16:28 – 18:36, 34:52 - 36:48, 36:49 - 38:56</p>
fairness	7	<p>Stein 20:52 - 22:00</p> <p>Summa 25:22 - 26:58, 26:59 - 28:29, 28:30 - 29:53</p>

		Kapil 38:08 - 40:16 Pfaller 36:32 - 27:52 Schmitz 34:52 - 36:48, 36:49 - 38:56
exclusion	6	Stein 20:52 - 22:00 Kapil 35:20 - 36:24 (2x), 36:25 - 38:07, 38:08 - 40:16, 40:51 - 41:52, 18:43 - 20:13
perception of professionalism	3	Summa 06:34 - 07:33, 25:22 - 26:58 Kapil 09:51 - 11:27
distance	3	

### Annex 8: Observation protocol

observation	short description	coding
<b>observation protocol 1</b>		
<p>Observation day: 09.05.2022 Start of observation: 9:00 a.m. End of observation: 10:30 a.m.</p> <p>1 For a project in Ghana, short term experts are to be hired to collect and analyze data in the field as well as to talk to the people addressed by the project and write field reports. The two interviews will take place through teams and will be conducted in English. I got to sit in with the female recruiter out of camera angle. The other recruiter knew of my presence. Neither of the candidates did. Both candidates speak English at a native level, as does the male recruiter.</p> <p>2 First they talk to both candidates for half an hour, then they get half an hour to work on a task in Excel.</p>	<p>Englisch als Muttersprache bei drei der vier aktiv Teilnehmenden</p> <p>Teilnehmerin mit Deutsch als Muttersprache verfällt</p>	<p>Sprachkonstellation</p>

<p>3 The first candidate seems very inexperienced and does not manage to work on the task.</p>	<p>immer wieder (aktiv) zurück ins Deutsche</p>	
<p>4 The second candidate, while presenting his edited task, understands the actual task and then starts inserting corrections. So while the candidate is correcting the task in consultation with the two recruiters, the female recruiter turns to me several times with her microphone open and starts talking to me in German about the candidate's performance. Even after repeated references to the open microphone by both the second recruiter and the candidate herself, she does not turn it off the next few times. In addition, the voice is not lowered either, but spoken normally as if no one else were in the team meeting room. This happens four times, each time during short pauses in the conversation with the candidate, who is either thinking or working on the task during this time.</p>	<p>scheinbare fehlende Rücksichtnahme wird nach wiederholtem Vorkommen als absichtlich wahrgenommen, besonders, da über die Leistung des Kandidaten gesprochen wird.</p> <p>Kandidat muss mehrmals auf Recruiterin warten</p>	<p>Hierarchie</p> <p>Ausgrenzung</p>
<p>5 The recruiter does not only discuss the candidate's performance, but also tells about problems she has in another project with a partner. The candidate has to wait several times until the recruiter has finished speaking in German before he can continue presenting his task. It is also noticeable that the recruiter speaks very directly and negatively about the present candidate in German. An example of this can be mentioned:</p>	<p>Beispiel</p>	<p>Sprachniveau</p>
<p>6 When the candidate is asked about his resume, since it has been noticed that he is still officially studying and will not graduate until winter 2022, the candidate explains that he has already taken all the exams and is only waiting for the certificate to be awarded. Without hesitation, the recruiter turns to me and announces in a loud voice that this is obviously a lie, that this is not how the university system works, and that she suspects that the candidate intends to work on the position, which is actually intended as a full-time position, in addition to his studies.</p>	<p>Auffällige Zurückhaltung der Recruiterin im Englischen</p>	
<p>7 In English, the recruiter is conspicuously reticent. She only asks three questions,</p>		

<p>which have to be answered with yes or no, and briefly introduces the company at the beginning. She also speaks very politely and almost shyly with the candidate.</p>		
<p><b>observation protocol 2</b></p>		
<p>Observation day: 09.05.  Start of observation: 09:30  End of observation: 10:00</p> <p>1 The meeting about teams, which is held in English, is attended by a German partner, a South American partner, as well as a project manager from sequa and myself. The two partners are the representatives of vocational training centers. Partner one is located in Bavaria, partner two in South America. The aim is to evaluate a previous action and especially to explain the preparation of the reports by the partners. These reports have to be sent by sequa to the donors every six months and contain information about measures and participants. The German project manager explains the procedure for the preparation. Most of it is written by sequa, but the partners have to contribute information. It is requested to collect any media (newspaper articles, radio reports) on the measures, to create tables with the number of participants broken down by gender and to describe the measures in a maximum of 10 sentences divided by days.</p> <p>2 The partners, who are each represented by five people, agree that a single person from among them will take on this work. No questions are asked in the meeting, even after the project manager offers several times to answer them now. She also explains that she will be on a business trip for the next two weeks and will therefore only read her e-mails very irregularly.</p> <p>3 She asks that when she returns on 05/23, she has the reports from the partners so she can add them to the main document. The finished report needs to be sent to</p>	<p>Erklärung zum Hintergrund des Meetings</p> <p>Großteil des Berichts wird durch sequa verfasst.</p> <p>Partner sollen Informationen liefern</p> <p>Es werden keine Rückfragen gestellt, auch nach mehrmaligem Angebot</p> <p>Problematik:  Projektmanagerin ist in der Zeit bis zur Abgabe kaum ansprechbar und kann also keine Fragen antworten.</p>	<p>Häufigkeit der Kommunikation</p>

<p>the BMZ on 04/30. Both partners agree. When asked again if everything is clear, both Partner1 and Partner2 answer affirmatively. The project manager points out that she will probably not have time to answer emails during her business trip. She briefly digresses and talks about previous business trips where she had to answer mails after the end of the working day because she did not have time during working hours. After a short discussion, the meeting ends and it is agreed to talk again in the second half of June.</p> <p>4 On 19.05. I am contacted by the project manager with the indication that she has not yet received any document and that she doubts that the document will be received. She asks me to contact the partners on her behalf.</p> <p>5 I contact the partners by mail and ask how they are doing with the reports. Partner 1 promptly sends several documents, quite a bit more than what was asked for and not nearly in the format that was asked for. Partner 2 points out that the 23rd is not yet today, so they still have time and in any case the documents cannot be ready before the agreed date (23.05.) because they are still waiting for information.</p> <p>6 The project manager is unnerved, as she had already pointed out before the start of the project which information about the measures should best be noted down immediately. This is the number of participants broken down by gender as well as important individual measures of the days. So she does not understand which information has to be waited for now.</p> <p>7 On 23.05. in the afternoon the information from partner 2 is also available.</p> <p>8 Both reports have to be transferred by the project manager and me into the correct formats and partly reformulated.</p> <p>9 Addendum: The meeting in the second half of June will take place on June 21. A</p>	<p>Kurz vor Ende der Frist liegen immer noch keine Informationen vor.</p> <p>Es wird nachgefragt</p> <p>Partner1 liefert Ergebnisse, aber nicht im besprochenen Format</p> <p>Partner2 fühlt sich ungerechtfertigt unter Druck gesetzt, da das angegebene Enddatum noch nicht am selbigen Tag ist</p> <p>Projektmanagerin ist ungeduldig und betont wiederholt, dass das Enddatum das letztmögliche ist</p> <p>Beide Berichte liegen vor, aber nicht im richtigen, zuvor erklärten Format.</p> <p>Partner2 kritisiert nach Ablauf des Datums die Kommunikation vonseiten sequa und den von ihnen als unnötigen Druck und als unnötige Nachfragerei angesehene Mails.</p> <p>Die Projektmanagerin wendet sich an ihre Vorgesetzte und bespricht das Problem. Erfahrungen aus anderen Projekten zeigen wohl, dass Südamerikanische Partner selten die Deadlines einhalten und deshalb Nachfragerei zur Regel geworden ist</p>	<p>Unterschiedliche Arbeitsmethoden</p> <p>persönlicher Hintergrund der Individuen</p> <p>Häufigkeit der Kommunikation</p> <p>Strukturen beim Partner</p> <p>Erwartungen der Individuen an die Situation</p> <p>interkulturelle Sensibilität</p> <p>Unterschiedliche Arbeitsweisen</p> <p>Lösungsansatz</p> <p>Sicherheit</p>
--	---	---

<p>big topic there will be the communication between sequa and Partner2. The latter felt strongly pressured by the follow-up questions to the report and does not understand why pressure was not put already before the deadline. The project manager shows understanding and apologizes.</p> <p>10 Immediately afterwards, she arranges a meeting with her supervisor, at which I am also present, and explains the situation. Both agree and are convinced that she acted correctly based on past situations. Turning to me for an explanation, they add that projects with South American partners are always particularly difficult because they "can never meet deadlines" and communicate unreliably. So they would have gotten into the habit of asking a lot of follow-up questions. This would sometimes come across better, sometimes worse, but would ensure that reports were available at the appropriate time. The project manager also adds that she could also well imagine that the report was produced first over the last weekend and that the complaints from Partner2 and the statement that the report was in progress had been an excuse.</p> <p>11 The topic is classified as not important and checked off.</p>	<p>Die Angaben des Partners werden angezweifelt</p>	
---	---	--

**observation protocol 3**

<p>Observation day: 15.05.2022          Observation start: 15:00          End of observation:15:20</p> <p>1 The weekly meeting of a group of project managers who work together on all GIZ projects begins as usual at 3 pm. The head of the department leads through the agenda items, but is interrupted right at the beginning because PM1 has an important topic that she would like to discuss with the others. It concerns problems with a long-term expert on site in one of the projects supervised by PM1.</p>	<p>Problematik in der Kommunikation mit einem Langzeitexperten: laut und agressiv</p>	<p>Kommunikationsstil</p>
---	---	---------------------------

<p>According to PM1, this person often becomes abusive and loud in discussions with her and undermines her opinion. She did not want to put up with this any longer and would have addressed this with the LTE. He immediately knew what she was alluding to and apologized. He probably has a lot of private stress and the project also takes more time and nerves than thought at the beginning. The PM1 adds that probably in the last weeks some things went wrong in the project. The PM explains that the communication behavior of the LTE improved for a few days, but that it is now exactly the same as before and that she has now called in her supervisor.</p> <p>2 She receives support from the PMs present in the meeting, another of whom (PM2) has already worked with this same LTE. The latter, however, expresses surprise, since he had not had any problems during the time he had been working together.</p> <p>3 Observer's note: PM1 is a very energetic, loud woman who appears very convinced of herself and finds it very difficult to admit mistakes. PM2, on the other hand, appears very neutral and mindful in his personality, is still relatively new to his position, and communicates very thoughtfully even in internal meetings. This is a personal assessment.</p> <p>4 Nevertheless, it is agreed, after PM1 has read out some mails between her and the LTE, that it would probably be a good idea to inform her own superior, as well as that of the LTE, if not even the managing director.</p>	<p>LZE ist sich dessen bewusst, PM hat es bereits angesprochen</p> <p>Kurzzeitig hat sich die Kommunikation verbessert, inzwischen ist es wie vorher</p> <p>Die anderen PMs im Meeting stimmen ihr zu, dass eine solche, von ihr beschriebene Kommunikation nicht tragbar sei</p> <p>ein anwesender zeigt sich überrascht, hat er doch ebenfalls bereits mit dem LZE gearbeitet und keine schlechten Erfahrungen gemacht.</p> <p>Die Persönlichkeiten der PMS sind sehr unterschiedlich</p>	<p>persönlicher Hintergrund der Individuen</p>
<p><b>observation protocol 4</b></p>		
<p>Observation day: 13.05.2022  Observation start: 1 pm  End of observation: 2 pm</p> <p>1 The procedure for a trip to South Africa is to be clarified. Three German project managers and a South African employee</p>	<p>Hintergrundinformationen zum Meeting</p>	

<p>of the GIZ on site take part in the meeting. The meeting takes place in English, as the South African employee does not speak German. The travel details were organized by sequa in cooperation with a tour operator.</p> <p>2 The tour operator has been the contact point for all flight bookings and information for visas, entry restrictions and the like. The information regarding the trip is decided by sequa in communication with the partner and then cost estimates are organized by the tour operator and finally the tickets are booked. The meeting goes well, all details are discussed again and open questions are addressed and tasks are distributed.</p> <p>3 The South African employee of the GIZ remarks several times that the documents sent to him are exclusively in German and that he does not find it justifiable to hand out these flight documents to the participants of the trip in German. The German project managers counter with the argument that the only important information are times and flight numbers and that these can be read internationally, without language skills.</p> <p>4 The German ones are of the opinion that it is sufficient if the information on the tickets is briefly summarized in English in an e-mail. However, the GIZ employee would like to hand out the flight tickets to all South African participants in English only and justifies this by saying that it makes the participants nervous if they receive documents that they already do not understand on a linguistic level. He additionally jokes that most of them probably do not understand the content of the documents on the content level either, but that at least the possibility has to be created.</p> <p>5 The sequa employees emphasize several times that this is not usual and that the travel agency only issues the tickets in German, but that there have never been problems with this on any trip so far. After some back and forth, the GIZ employee can be convinced and agrees to</p>	<p>Thema: Reiseorganisation nach Südafrika</p> <p>Problem wird vom südafrikanischen Mitarbeiter angesprochen: alle Dokumente den Flug und die Reise betreffend seien auf Deutsch</p> <p>deutsche PMs halten dagegen: alle wichtigen Infos wie Flugzeiten und Gates sind international lesbar.</p> <p>südafrikansicher Mitarbeiter möchte gerne Übersetzungen erhalten</p> <p>fehlende Übersetzungen machen die Teilnehmer wohl nervös</p> <p>den Teilnehmenden wird in Form eines Witzes ein inhaltliches Verständnis der Dokumente unabhängig der Sprache, abgesprochen</p> <p>Es wird sich auf die Erstellung einer englischen Zusammenfassung geeinigt</p>	<p>Sprachkonstellation</p> <p>Sicherheit</p> <p>persönlicher Stress und Wohlbefinden</p> <p>interkulturelle Sensibilität</p> <p>Lösungsansatz</p>
---	---	---

<p>send the documents summarized in English to the participants.</p>		
<p><b>observation protocol 5</b></p>		
<p>Observation day 23.05.2022  Observation start: 09:00  End of observation: 09:40</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 After completion of a part of the project, the German and Kenyan partners are to consult about the activities. All 7 participants in the meeting arrive on time, only the German participants and two Kenyans have both camera and microphone open. The meeting is held in English.</li> <li>2 The German partners sit together in a room and have connected via a single computer. Two Kenyans also share a camera. The atmosphere is good, and there is an exchange of private information in English. The meeting starts on time.</li> <li>3 The meeting, which was actually scheduled as an exchange, is extremely one-sided. The German partner talks like a waterfall, hardly leaving any breaks. It is about the evaluation of the activities. To this end, they go through the feedback forms, which are available to all parties in the form of scans.</li> <li>4 The conversation turns more and more into a monologue. The German partner's English is patchy, but there is no sense of uncertainty. The monologue becomes particularly clear when the German asks questions, to which, however, he immediately knows the answers himself and utters them loudly to drown out the contributions of the others. English is used as lingua franca because the Kenyan participants do not speak or understand German.</li> <li>5 At several points, the Germans turn away from the screen without English explanations to discuss among themselves in German with the microphone open. These discussions are</li> </ol>	<p>Hintergrund zum Meeting</p> <p>wenig aktive Teilnahme, viele ausgeschaltete Kameras und Mikros</p> <p>von Beginn an auf Englisch</p> <p>sehr einseitiger Austausch, die deutschen Partner dominieren das Gespräch</p> <p>Gespräch wird zu Monolog der deutschen Partner</p> <p>trotz gering ausgebildeter Sprachkenntnisse scheinen die deutschen Partner sehr selbstsicher</p> <p>mehrfache Diskussionen finden auf Deutsch statt, ohne anschließende Übersetzung oder Erklärung ins Englische</p> <p>Die Kenianer sind sich dessen, aufgrund fehlender Deutschkenntnisse, nicht bewusst</p> <p>Informationen werden nicht weitergegeben, da</p>	<p>Sprachkonstellation</p> <p>Sprachniveau</p> <p>Ausschluss</p> <p>Verständnis</p> <p>Wirksamkeit</p> <p>Verständnis</p> <p>Ausschluss</p> <p>Projektarbeit</p> <p>Effizienz</p> <p>Beziehung zum Partner</p>

<p>only translated incompletely afterwards. As an observer, I notice this because of my solid knowledge of German and English, but the Kenyan participants are not aware of it.</p> <p>6 Despite a lack of detailed explanation of what was discussed in German, the Germans subsequently assume what was said among themselves as knowledge. The Kenyan participants, however, are silent and neither ask follow-up questions nor point out the information that is missing for them. They seem more and more confused. Based on the information exchanged in German, tasks are distributed. The participants also try to explain points written down in the questionnaires.</p> <p>7 The meeting ends with visibly satisfied German partners and less enthusiastic Kenyans.</p>	<p>auf deutsch diskutiert und von den deutschen als abgeschlossen angesehen.</p> <p>Kenianer scheinen unzufrieden am Ende</p>	
<p><b>observation protocol 6</b></p>		
<p>Observation day 26.05.2022  Observation start: 15:00  End of observation: 15:30</p> <p>1 In einer Besprechung innerhalb einer Client group soll der Jahresbericht für ein Projekt in Honduras besprochen werden. Die Kommunikationsexpertin, welche als externe Beraterin von außerhalb angestellt wurde und für die Erstellung des Berichtes verantwortlich ist, ist wohl nicht sehr diplomatisch in ihrer Ausdrucksweise. Dinge wie: "Ja die aus Honduras erledigen alles ja eh nie im vorgegebenen Zeitraum", oder „Die fehlende Kompromissbereitschaft der Partner verlangsamt den Projektfortschritt“, sind wohl im gesamten Bericht zu finden.</p> <p>2 Der gesamte Bericht muss von sequa umformuliert werden, um, so wird es von den Projektmanagern ausgedrückt, vorsichtiger zu kommunizieren. Mehrmals wird betont, dass auch der Partner Zugriff auf den Bericht haben wird und der Expertin wohl nicht klar ist,</p>	<p>Hintergrund zum Meeting</p> <p>Externe Expertin hat Schwierigkeiten in der Kommunikation, da sie sehr direkt ist</p> <p>Bericht muss umformuliert werden, da vorsichtiger kommuniziert werden muss</p> <p>Wortwahl kann Einfluss auf Beziehung zum Partner haben</p>	<p>Kommunikationsstil  persönlicher Hintergrund der Individuen</p> <p>Beziehung zum Partner</p> <p>Projektarbeit</p> <p>Wahrnehmung der Professionalität</p>

<p>welche Auswirkungen ihre Wortwahl auf die Beziehung zum Partner haben kann. Alle Anwesenden sind erstaunt und fast schon belustigt darüber, dass die Kommunikationsexpertin wohl Schwierigkeiten mit der Kommunikation habe. Bemerkungen wie: "Wie die wohl durch das Studium gekommen ist", oder "Im Vorstellungsgespräch schien sie noch recht fähig" werden in den Raum geworfen.</p> <p>3 Zudem gefährden zu negative Aussagen über die Partner die Bereitschaft der Geldgeber das Projekt weiterhin zu finanzieren. Die Kommunikationsexpertin soll nicht mehr engagiert werden, obwohl in der Besprechung deutlich wird, dass der Eindruck der Expertin wohl von allen Anwesenden bestätigt wird.</p> <p>4 Im Anschluss wird ebenfalls angesprochen, dass die Kommunikation mit diesem spezifischen Partner generell eine Herausforderung sei. Der Partner nicke wohl immer ganz bedächtig, der CV stimme aber, so drücken es die Projektmanager aus. Auch würde er nicht viel kommunizieren, aber zur Freude aller Beteiligten trotzdem alles rechtzeitig erledigen.</p>	<p>Wortwahl kann Einfluss auf Geldgeber und somit den Projektfortschritt haben</p> <p>Kommunikation mit Partner sei herausfordernd: wenig Kommunikation und ungewohntes Feedback.</p>	<p>Häufigkeit der Kommunikation persönlicher Hintergrund unterschiedliche Arbeitsmethoden</p>
--	---	---