

# **„Gehör finden“: Individuelle Strategien von Arbeitnehmenden im Umgang mit Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Dr.<sup>in</sup> Martina Kaup, BA

00500009

Begutachter/in: Dr.<sup>in</sup> Anett Hermann

Purkersdorf, Mai 2023

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

12.05.2023



Unterschrift

## Zusammenfassung

Inspiziert von fachlichen und gesellschaftlichen Diskursen zum Thema Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz beleuchtet die vorliegende Forschungsarbeit die Frage nach subjektiv-individuellen Strategien von Arbeitnehmenden im Umgang mit multilingualen Kontexten im Arbeitsumfeld. Zunehmende Globalisierung, Internationalisierung und Arbeitsmigrationsbewegungen machen die Beschäftigung mit Zusammenarbeit unter den Bedingungen der Mehrsprachigkeit für Arbeitnehmende und Organisationen unumgänglich. In der vorliegenden Arbeit wurde der subjektiv-individuelle Umgang mit Mehrsprachigkeit mit einer qualitativen empirischen Analyse mithilfe eines sprachbiografisch inspirierten teilnarrativen Leitfadeninterviews untersucht, wobei insgesamt zehn Interviews mit Arbeitnehmenden, deren Erstsprache sich von der Arbeitssprache unterschied, durchgeführt wurden. Zur Anwendung kam die Auswertungsmethode der Themenanalyse. Die Ergebnisse zeigten, dass die individuelle Sprachpraxis von Arbeitnehmenden zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit, zwischen Aufgaben- und Bindungsorientierung verortet ist. Zusätzlich konnte die zweiseitige Dimension von Mehrsprachigkeit als Ressource und Stigma am Arbeitsplatz aufgezeigt werden. Außerdem ergab die Erhebung, dass organisationale Machtstrukturen und individuelle Strategien in Sprachhandlungen eng miteinander verwoben sind.

Schlüsselbegriffe: Mehrsprachigkeit, Multilingualismus, Sprache, Sprachbiografie, Macht, Diversitätsmanagement

## Abstract

Inspired by scientific and societal discourse on the issue of multilingualism at the workplace, the present work investigates the individual and subjective strategies of employees dealing with multilingual settings in the workplace. Increasing globalisation, internationalisation and work migration lead to high importance and topicality for employees and organisations to occupy themselves with cooperation under the terms of multilingualism. The present work investigates subjective and individual strategies of handling multilingualism at the workplace in a qualitative empirical analysis. The analysis was conducted via a questionnaire; the sample contained a total of ten interviews with employees whose first language differed from their working language. The results show that individual language practice varies between uniqueness and belonging, between task and relationship orientation. Additionally, the two-sided dimension of multilingualism as a resource and stigma was shown. A further outcome was the reflection on the connection of organisational power, language and individual language practice.

Keywords: multilingualism, language, power, language biography, diversity management

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Zum Begriff Mehrsprachigkeit: Perspektiven aus der Sprachwissenschaft ....	5
2.1.1.	Sprechendenzentrierte sprachwissenschaftliche Ansätze.....	6
2.1.2.	Begriffsabgrenzung: Multilingualismus.....	8
2.2	Die Perspektive der Sprechenden .....	11
2.2.1	Mehrsprachigkeit als (ungleich verteilte) Ressource .....	11
2.2.2	Individuelle linguistische Strategien und Sprachpraxis im Umgang mit Inklusion und Exklusion aufgrund von Mehrsprachigkeit.....	15
2.3	Sprache und Macht in Organisationen.....	23
2.3.1	Sprache und Organisationskultur .....	24
2.3.2	Organisationale Sinnstiftung durch Sprache .....	26
2.3.3	Machtvolle Sprachpraxis .....	28
<b>3</b>	<b>Untersuchungsmethodik</b> .....	<b>31</b>
3.1	Untersuchungsteilnehmende .....	31
3.2	Material und Erhebungsinstrumente .....	32
3.3	Durchführung .....	35
3.4	Auswertungsverfahren.....	36
<b>4</b>	<b>Ergebnisdarstellung</b> .....	<b>41</b>
4.1	Individuelle Sprachpraxis zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit.....	41
4.1.1	Multilingualismus als Ressource am Arbeitsplatz .....	41
4.1.2	Stigmatisierungs- und Exklusionserfahrungen .....	44
4.2	Der Tauschwert von Sprachkenntnissen .....	48
4.2.1	Ökonomische Verwertbarkeit der eigenen Mehrsprachigkeit am Arbeitsmarkt.....	48
4.2.2	Gehör finden: Sprache und symbolisches Kapital .....	54

4.3	Unterstützung und Ressourcen im Umgang mit Mehrsprachigkeit.....	57
4.3.1	Unterstützung durch Kolleg_innen .....	58
4.3.2	Die Rolle der Führungskraft .....	60
4.3.3	Organisationale Angebote zum Umgang mit Mehrsprachigkeit .....	62
4.4	Intersubjektive Positionierung in machtvollen Sprachregimes.....	65
4.4.1	Konstruktion und Aufrechterhaltung von dominanten Normsprachen in Organisationen .....	65
4.4.2	Individuelle Strategien im Umgang mit Abweichungen von der organisationalen sprachlichen Norm.....	68
<b>5</b>	<b>Diskussion und Schlussfolgerung.....</b>	<b>72</b>
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	72
5.2	Diskussion und Implikationen für die Praxis.....	74
5.3	Limitationen und Ausblick.....	75
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

„Die Wirtschaft spricht viele Sprachen“ titelt die Wirtschaftskammer Niederösterreich in einer entgeltlichen Einschaltung für ihr Mentoringprogramm für Fachkräfte mit Migrationshintergrund in diversen Tageszeitungen im Frühsommer 2022 (WKNÖ Schaltung 06/22). Damit wird auf Entwicklungen aufmerksam gemacht, die eine verstärkte Hinwendung zum Faktum der Mehrsprachigkeit in Wirtschaft und Arbeitswelt bedingen. Während mehrsprachige Lebens- und Arbeitsumgebungen grundsätzlich keine Neuerung darstellen (Trabant 2014, S. 17), führen verstärkte und dynamischere Globalisierung, Migrationsbewegungen und höhere Vernetzung und Internationalisierung zu aktueller Relevanz und Brisanz des Themas Mehrsprachigkeit in der Arbeitswelt (Matticchio/Melchior 2021, S. 8f.). Arbeitnehmende und Organisationen bewegen sich hier im Spannungsfeld zwischen Mehrsprachigkeit und Sprachkenntnissen als Ressource und/oder Karriereförderung und drohender Stigmatisierung aufgrund unterschiedlicher Erst- und Arbeitssprache. Während Organisationen im Rahmen von Personalentwicklung und Diversitätsmanagement den Wert und das Potenzial einer multilingualen Arbeitsumgebung anerkennen wollen, scheint eine Passung zwischen Mitarbeitenden- und Unternehmenszielen oftmals schwierig (AK Policy Briefs Mehrsprachigkeit, 2017).

Sprache und Kommunikation sind von zentraler Bedeutung für Menschen und Organisationen, interpretative Organisationstheorien würden sogar formulieren: Sprache und Kommunikation sind das, woraus Organisationen bestehen (Weik 2014, S. 346). Sprache schafft die Identität eines Menschen, ist Teil der Persönlichkeit und des Erschließens und Aneignens der Welt (Trabant 2014, S. 22- 28). Im Umgang mit mehrsprachigen Arbeitskontexten bilden sich individuelle, gruppenspezifische und organisationale Strategien heraus, die miteinander in einem reziproken Verhältnis stehen. Unterschiedliche Facetten sollen in dieser Forschungsarbeit beleuchtet werden. Mehrsprachigkeit in Organisationen, die durch Zuwanderung und Migration entsteht, sowie damit einhergehende soziale Machtgefüge und Zusammenhänge mit wirtschaftlich-gesellschaftlicher Position und sprachlicher Dominanz, stehen hier im Fokus. Dahinter liegende Strategien können etwa anhand individueller Sprachbiographien, Spracherleben und -verhalten im Arbeitskontext herausgearbeitet werden. Gelingende und nicht gelingende „Kapitalisierung“ der individuellen Mehrsprachigkeit im Sinne Bourdieus (etwa Bourdieu 1992) und die erlebte Ambivalenz zwischen Multilingualismus als Ressource oder Stigma sind hier wesentliche Aspekte. Welche Sprachen als legitimes oder illegitimes Kapital gelten,

liegt hierbei sozialen Konstruktions- und Machtprozessen zugrunde, die in dieser Arbeit ein Stück weit dekonstruiert werden sollen (Ambrosch-Baroua et al. 2017). Letztlich kann die organisationale Anerkennung der Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden auch als Möglichkeit gesehen werden, ein inklusives Arbeitsumfeld und Sichtbarkeit von Vielfalt zu ermöglichen. In Verbindung mit möglichen Wertschöpfungspotenzialen für Unternehmen ergeben sich hier auch zahlreiche organisationale Gestaltungsmöglichkeiten.

Eine andere Konstellation ergibt sich, wenn Organisationen aufgrund ihrer Branche oder generell ihrer internationalen Ausrichtung über Ländergrenzen hinweg Mitarbeitende mit unterschiedlichen Erstsprachen beschäftigen, beziehungsweise die Beherrschung von weiteren Sprachen zusätzlich zur Erstsprache wesentlich für die Erfüllung des Arbeitsauftrages ist. Interkulturelles Management und Sprachkompetenz fließen hier ineinander und bedingen wiederum spezifische Strategien auf organisationaler und individueller sowie auf Teamebene. Wesentlich für diese Arbeit ist hierbei ein Kulturbegriff, der sich als heterogen, dynamisch und nicht abgeschlossen versteht. So ist auch „Interkulturalität“ weniger als Interaktion zwischen abgeschlossenen Gruppen zu verstehen, sondern vielmehr als Kommunikationsprozess zwischen kulturell und sprachlich geprägten Individuen (de la Rosa 2012, S. 15). Die Herausbildung einer „Arbeitsprache“ (oftmals Englisch) in sprachlich (und kulturell) diversen Teams ist hierbei häufig eine organisationale Antwort auf das multilinguale Dilemma. Nun ist zu beleuchten, wie die individuellen Reaktionen auf diese organisationalen Strategien ausfallen. Mögliche Strategien der Mitarbeitenden bewegen sich zwischen „Kapitalisierung“ der eigenen Sprachkenntnisse und Formalisierung anhand von Bildungsabschlüssen. In international ausgerichteten Unternehmen und Organisationen, die sich grundsätzlich vor der Situation der Sprachenvielfalt wiederfinden, sind die individuellen Strategien der Arbeitnehmenden wiederum anders akzentuiert. Das Wechselspiel zwischen organisationalen Gegebenheiten, Macht- und ökonomischen Verhältnissen und sprachlichen Praktiken soll im Zuge dieser Forschungsarbeit aufgezeigt werden.

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfragen**

Die Forschungslücke, die sich aus der Analyse der aktuellen Literatur und dem theoretischen Rahmen ergibt, ist im spezifischen Wirkungsgefüge von individuellen Strategien und Wahrnehmungen im Umgang mit Mehrsprachigkeit zu verorten. Die

subjektiv-individuellen Deutungsmuster von Arbeitnehmenden zu ihrer Mehrsprachigkeit werden verknüpft mit dem Umgang mit der Sprachenvielfalt. Es wird weiter vermutet, dass Organisations- und Gruppenstrategien auf individuelle Repräsentationen einwirken, die dann wieder in einem sozialen Konstruktionsprozess die Organisation und das gemeinsame Arbeiten prägen. Es ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Wie verhält sich das Wirkungsgefüge von subjektiv-individuellen Strategien und Praktiken im Umgang mit Inklusions- und Exklusionserfahrungen im Kontext von Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz?*

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Fragestellung, welche subjektiv-individuellen Strategien Mitarbeitende anwenden, um mit dem Kontext Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz umzugehen. In diesem Zusammenhang werden auch Exklusions- und Inklusionserfahrungen beleuchtet, sowie Teilhabe und Möglichkeiten in Zusammenhang mit Sprache erarbeitet. Team- und Führungsbeziehungen und der Umgang mit Mehrsprachigkeit sind ebenfalls Teil der Analyse der vorliegenden Arbeit. Die organisationale Ebene des strategischen Managements von Mehrsprachigkeit und Diversität findet in Zusammenhang mit ihrem Einfluss auf die individuellen Repräsentationen und Strategien Eingang in die Forschungsarbeit, ist allerdings aus forschungsökonomischen Gründen keine eigenständige Forschungsfrage.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, individuelle Strategien im Umgang mit Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren der organisationalen, Team- und funktional-hierarchischen Ebene empirisch auszuarbeiten. Anhand eines sprachbiografisch inspirierten teilnarrativen Interviewleitfadens werden individuelle Repräsentationen und Strategien im Hinblick auf Sprache mit organisationalen Kontextbedingungen verknüpft. Die individuelle Sprachpraxis soll in dieser Arbeit diskutiert werden, insbesondere vor dem Spannungsfeld zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit, in welchem sich Arbeitnehmende mit einer anderen Erstsprache als der Arbeitssprache bewegen. Neben Ressourcen auf individueller, Team-, Führungs- und Organisationsebene sollen auch Stigmatisierungs- und Exklusionserfahrungen thematisiert werden. Der ökonomische, soziale und symbolische Tauschwert der



eigenen Mehrsprachigkeit sowie die individuelle Positionierung in machtvoll geprägten organisationalen Strukturen sind ebenfalls Teil der Analyse.

In der Einleitung der Arbeit wird an das Thema herangeführt sowie Relevanz und Aktualität aufgezeigt. Im Zuge der Problemstellung wird die Forschungslücke herausgearbeitet sowie die Forschungsfrage abgeleitet. Das Kapitel 2 widmet sich der Erarbeitung des theoretischen Rahmens für den Untersuchungsgegenstand Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Im Kapitel 2.1. wird eine Einordnung des Begriffs Mehrsprachigkeit mithilfe sprachwissenschaftlicher Perspektiven vorgenommen, um eine Konzeptionalisierung des Multilingualismus-Begriffs, der dieser Arbeit zugrunde liegen soll, zu erarbeiten. Sprechendenzentrierte sprachwissenschaftliche Ansätze, welche auf individuelle Strategien und Sprachpraxis fokussieren, werden zusammengefasst und erläutert. Der zweite Abschnitt dieses Kapitels fokussiert auf die Perspektive der Sprechenden, indem ein Verständnis von Sprachkenntnissen als Ressource, welche mehr oder weniger gleich verteilt sind, erarbeitet wird. Ein weiterer Fokus liegt hierbei auf der mikro-sprachwissenschaftlichen Betrachtung von sprachlicher Interaktion sowie Determinanten für inklusives Führungsverhalten, welches ein wesentliches Element in der Erarbeitung von gelingender und nicht gelingender organisationaler Einbettung von Sprechakten darstellt.

Das dritte Kapitel widmet sich der Darstellung der Untersuchungsmethodik. Dazu werden im ersten Abschnitt die Untersuchungsteilnehmenden und im Anschluss Material und Erhebungsinstrumente beschrieben. Abschnitt 3.3. erläutert die Durchführung der Erhebung, im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird das Auswertungsverfahren dargestellt.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in Kapitel 4. Hier wird auf individuelle Sprachpraxis, den Tauschwert von Sprachkenntnissen, Unterstützung und Ressourcen im Umgang mit Mehrsprachigkeit sowie die intersubjektive Positionierung in machtvollen Sprachregimes eingegangen. Schließlich werden im fünften Kapitel die Ergebnisse zusammengefasst, interpretiert und diskutiert. Außerdem erfolgt im folgenden Abschnitt eine kritische Reflektion der gewählten Vorgehensweise und dementsprechende Limitation der Ergebnisse. Abschließend werden im Ausblick Impulse für weiterführende Fragen und mögliche Forschungsarbeiten gesetzt.

## **2 Theoretischer Rahmen**

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Konzeptionen, die der empirischen Erhebung zugrunde liegen, erarbeitet. Zunächst sollen Perspektiven aus der Sprachwissenschaft herangezogen werden, um den Begriff der Mehrsprachigkeit zu umreißen und zu definieren. Im Folgenden werden Ansätze erarbeitet, die die Perspektive der Sprechenden beleuchten und Sprache als Set von Ressourcen konzeptualisieren, die womöglich innerhalb von Gesellschaften und Organisationen ungleich verteilt sind. Wenngleich der Untersuchungsschwerpunkt auf den individuellen Strategien von Arbeitnehmenden unter den Bedingungen von Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz liegt, ist die organisationale Perspektive doch eine wesentliche Bestimmungsgröße dieser Strategien. Deshalb erfolgt im dritten Unterkapitel des theoretischen Rahmens eine Verortung von Sprache und Macht innerhalb der Organisationstheorie.

### **2.1 Zum Begriff Mehrsprachigkeit: Perspektiven aus der Sprachwissenschaft**

Grundsätzlich ist die Tatsache, dass sich Menschen und soziale Gemeinschaften individuell und kollektiv mehrerer Sprachen bedienen, weder ein neues noch ein auf dem europäischen Raum begrenztes Phänomen (Trabant 2014, S. 17). Trotzdem führen Entwicklungen wie erhöhte Mobilität und Migration, Globalisierung und Internationalisierung zu verstärktem praktischen und wissenschaftlichen Interesse an Mehrsprachigkeit (Decock et al. 2018, S. 321). Während die fortschreitende Internationalisierung und gesteigerte Mobilität Sprachenkenntnisse zu einer wesentlichen Karriereressource gemacht hat, etwa im Bereich der Elitenmigration (beispielsweise Expats), stellen Fluchtbewegungen und Armutsmigration Menschen, Arbeitsmarkt und Organisationen vor wieder andere Herausforderungen. Das folgende Kapitel widmet sich einem Abriss aktueller sprachwissenschaftlicher Forschungsansätze zum Thema Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz und einigen wesentlichen Begriffsbestimmungen, die der Forschungsarbeit zugrunde liegen. Sprachwissenschaftlicher Diskurs und Erkenntnisinteresse haben sich parallel zu den eingangs beschriebenen globalen Entwicklungen ebenfalls verändert. Während grammatikalische und linguistische Aspekte die Basis bildeten, fokussieren neuere

sprachwissenschaftliche Ansätze auf die sozialen Praktiken, Kontexte und komplexen sprachlichen Ressourcen mehrsprachiger Menschen (Matticchio/Melchior 2021, S.3). Innerhalb dieser Ansätze sind auch aktuelle Forschungen im Bereich Mehrsprachigkeit in der Arbeitswelt angesiedelt. Decock et al. (2018) nennen in einer Spezialausgabe der Zeitschrift *Multilingua* insbesondere Arbeiten aus dem Bereich der Soziolinguistik und der international business studies. Sprechendenzentrierte Ansätze wie die Sprachbiografieforschung, interaktionale Linguistik (Konversationsanalyse) oder die Einbettung der organisationalen Ebene in Form der Untersuchung von Sprachregimes in Unternehmen sind in der aktuellen linguistischen Forschung von besonderer Relevanz (etwa Berthoud/Grin/Lüdi 2013).

### **2.1.1. Sprechendenzentrierte sprachwissenschaftliche Ansätze**

Das Konzept der *Sprachbiografie* (etwa Tophinke 2002) betont den Entwicklungsprozess von Menschen im Verhältnis zur Sprache und Sprachvariationen. Hierbei kann in Sprachbiografien zwischen dem individuellen und dem sozialen Aspekt unterschieden werden. Beim individuellen Aspekt geht es um die Erfahrungen und Erzählungen einer einzelnen Person. Der soziale Aspekt betont, dass Erfahrungen mit Sprache immer auch in einen sozialen Kontext, also in soziale Ordnungsstrukturen und Konventionen eingebettet sind. Drei Akzentuierungen von Sprachbiografien sind hierbei wesentlich: Sprachbiografie als gelebte Geschichte, Sprachbiografie als rekonstruktive Erinnerung und Sprachbiografie als sprachliche Rekonstruktion (Tophinke 2002: S. 3 ff.). Der Aspekt der Sprachbiografie als gelebte Geschichte betont tatsächlich stattgefundenere Ereignisse, Erfahrungen und Prozesse im Zusammenhang mit der individuellen Sprachbiografie. Wenngleich sich Sprache und Biografie eines Menschen nie ganz trennen lassen, da Sprache ein enormes identitätsstiftendes Potenzial hat. Lebensgeschichtliche Entwicklungsprozesse und *life events* wie Spracherwerb, Schriftspracherwerb, mögliche Migration, Eintritt in das Berufsleben etc. werden hier gesondert akzentuiert und insbesondere der individuelle Sinngehalt herausgefiltert. Die weniger greifbaren, offensichtlichen Elemente der Sprachbiografie werden mit dem zweiten Aspekt, der Sprachbiografie als rekonstruktive Erinnerung, erhoben. Die scheinbar objektiven Schilderungen werden in verschiedene Sinnzusammenhänge und sinnstiftende Kohärenzbildungsprozesse (Tophinke 2002: S. 5), die auf den ersten Blick so nicht beobachtbar sind, gebracht. Das sprachbiografische Erzählen ist nicht bloßes Erzählen, sondern immer auch ein Reinterpretationsprozess des Vergangenen, welcher in Zusammenhang mit der gerade gegebenen Situation verknüpft wird. Diesen Aspekt betont die dritte Kategorie der Sprachbiografie als sprachlicher Rekonstruktion.

Innerhalb der sprachwissenschaftlichen *Konversationsanalyse* finden sich drei Hauptstränge der Untersuchung sprachlicher Interaktionen am Arbeitsplatz (Markaki et al. 2013, S. 6). Die Analyse des *institutional talk at work* interessiert sich für institutionelle Zusammenhänge, oftmals mit asymmetrischer Beziehung der Sprechenden (etwa Ärzt\_innen/Patient\_innen, Recruiter\_in/Bewerber\_in und Ähnliches). Der Fokus liegt hier bei der Verfestigung des institutionellen Charakters des Sprechaktes durch den sprachlichen Ausdruck. Die *ethnomethodological studies of work* untersuchen mehr oder weniger offenkundige professionelle Handlungspraktiken durch die spezifischen Prozesse und Methoden, durch die die formalen, faktischen, offiziellen und institutionellen Anforderungen der Arbeit unter den Bedingungen der Mehrsprachigkeit erfüllt werden. Ein multimodaler Ansatz für die Untersuchung der professionellen Praktiken sind schließlich die *workplace studies*, die neben den Sprechakten auch andere Ressourcen der Physis (Mimik, Gestik, Körpersprache), der Artefakte (Objekte, Inschriften) oder der physischen Räume (materielle Arbeitsumgebung) einbeziehen (Markaki et al. 2013, S. 6).

So genannte *Sprachregimes* finden sich in jeder sozialen Struktur oder Organisation von Familien, peer groups, öffentlichen Institutionen und natürlich Arbeitsplätzen. Es handelt sich um ein Set von Einschränkungen für individuelle Sprachentscheidungen und besteht aus Gewohnheiten beziehungsweise sozialer Praxis, gesetzlichen und institutionellen Bestimmungen und Ideologien. Auch die Sprachpolitik wirkt sich auf die sprachlichen Praktiken und (informellen) Regelungen aus (Maticchio/Melchior 2021, S. 11). Aus der Perspektive der Sprachregimes können Machtgefälle und unbewusste Entscheidungsmuster organisationaler Kommunikation offen gelegt werden. Fragen dieser Forschungsrichtung betreffen etwa Einflussfaktoren von Sprachwahl und Etablierung sprachlicher Routinen, die Rolle von externen Faktoren wie Hierarchie und Legitimation von Maßstäben (etwa wer entscheidet wie, ob Dialekte verwendet werden) oder das Verhältnis des Anspruchs gelungener Kommunikation in der Organisation versus übergelagerte Machtansprüche (Ebd., S. 12). Sprachregimes können also mehr oder weniger verdeckt sprachliche und soziale Teilhabe verhindern, wenn Menschen nicht über die gewünschten sprachlichen Ressourcen verfügen. Diese Systeme sind aber auch dynamisch, können sich Hand in Hand mit anderen Machtverhältnissen verändern, erneuern, in Krise geraten (Ebd., S. 13). Unternehmen sind mittels aktiver Sprachenpolitik dazu angehalten, die destruktive, exkludierende Seite der Aushandlungen von Sprachregimes zu minimieren und im Sinne gegenseitiger Wertschöpfung aktiv zu managen. In der Praxis heißt das etwa, Angebote zu schaffen, die weniger die Einschränkung der freien Sprachwahl, sondern vielmehr deren Erfüllung und Ermöglichung garantieren. Möglichkeiten zur Gestaltung

eines solchen Mehrsprachigkeitsmanagements werden im Laufe dieser Forschungsarbeit aufgezeigt.

### **2.1.2. Begriffsabgrenzung: Multilingualismus**

Im Folgenden wird eine einführende Begriffsbestimmung der wesentlichen sprachwissenschaftlichen Konzepte, die der Forschungsarbeit zugrunde liegen sollen, erarbeitet. Der ältere Begriff des Bilingualismus beschreibt die Zweisprachigkeit im Sinne individueller Zweisprachigkeit oder auch in sozialen Gemeinschaften (Glück 2000, S. 110). Hierbei ist wiederum zwischen dem zusammengesetzten oder kombinierten und dem koordinierten Bilingualismus zu unterscheiden (Kremnitz 1994, S. 25). Der zusammengesetzte oder kombinierte Bilingualismus liegt vor, wenn die einander entsprechenden Ausdrücke der beiden Sprachen mit demselben semantischen Konzept verknüpft sind. Dies tritt vor allem dann auf, wenn beide Sprachen im gleichen Kontext (etwa dem Elternhaus) gelernt wurden. Demgegenüber werden beim koordinierten Bilingualismus beide Sprachen separat verarbeitet, einander entsprechende sprachliche Ausdrücke werden mit unterschiedlichen Begriffen oder Konzepten wiedergegeben (Kremnitz 1994, S. 25). Auch die ältere Sprachwissenschaft beschäftigt sich bereits mit sozialen Repräsentationen von unterschiedlichen „Wertigkeiten“ von Sprache. So wird festgehalten, dass das Prestige einer Sprache auf informellen Weg durch soziale Praxis hergestellt wird und durch politische und institutionelle Regelungen weiter festgeschrieben werden kann (Kremnitz 1994, S. 75). Der Einfluss von ökonomischen Faktoren auf Mehrsprachigkeit und Spracherwerb wirkt sich auch nach neueren Forschungsarbeiten (Ambrosch-Baroua 2017) auf die wahrgenommene und tatsächliche „Wertigkeit“ unterschiedlicher Sprachen aus. Je nach Größe der Sprechengruppe und den wirtschaftlichen und sozialen Machtverhältnissen besitzen Sprachen in einer Gesellschaft unterschiedlichen Markt- und Prestigewert und werden unterschiedlich stark nachgefragt (Ambrosch-Baroua 2017, S. 1). Hier schließt sich auch wieder der Kreis zu den eingangs erwähnten gesamtgesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Entwicklungen, denn: „In den letzten Jahrzehnten treten angesichts zunehmend vernetzter Märkte, neuer Kommunikationsformen und anderer Globalisierungseffekte zudem ökonomischer Nutzen und Verwertbarkeit individueller Sprachkenntnisse immer stärker in den Vordergrund, deren Vermessung und Quantifizierung nicht zuletzt die Rentabilität des Erwerbs unterschiedlicher Varietäten und Sprachen (neben dem Englischen in seiner globalen Funktion als Weltsprache) aufzeigen soll.“ (Ambrosch-Baroua 2017, S.1)

Wie in Kapitel 2.2. weiter ausgeführt wird, sind Mehrsprachigkeit und Spracherwerb also eng mit ökonomischen Prinzipien und Zugang zu unterschiedlichen Kapitalformen

verknüpft, die „Ware“ Mehrsprachigkeit wird am Arbeitsmarkt unterschiedlich verteilt und gehandelt. Der „Wert“ von Sprachen richtet sich dabei sowohl nach gesellschaftlichen Repräsentationen als auch auf Wirtschaftlichkeit und Ressourcenorientierung beim Spracherwerb beziehungsweise auch der Nichtverwendung von einmal erlernten Sprachkenntnissen. Damit verbunden sind insbesondere am Arbeitsmarkt immer auch prestige- und statusbezogene Bewertungen und Wertschöpfung beziehungsweise Verwertbarkeit von individuellen Sprachkenntnissen am Arbeitsplatz (Ambrosch-Baroua 2017, S. 10).

Das Modell des „Multilingualismus“ in der Sprachwissenschaft hat zahlreiche Adaptionen, Ergänzungen und Änderungen erfahren. Ältere Begriffsbestimmungen definieren Mehrsprachigkeit im additiven Sinne, wie heute treffsicherer der oben beschriebene Bilingualismus gemeint ist. Sprachen wurden als abgegrenzte linguistische Systeme betrachtet, die sich innerhalb eines Systems von Standardsprachen mit stabilen Normen herausbilden. Individuelle Zweisprachigkeit entsteht durch den getrennten Erwerb von zwei getrennten Sprachen, also eigentlich „doppelte Einsprachigkeit“ (Lüdi 2017, S. 32). Heute wird Mehrsprachigkeit in der Sprachwissenschaft, insbesondere in der Soziolinguistik, integrativ auf psycho-, sozio- und neurolinguistischer Ebene gedacht (Lüdi 2017, S. 32). Individuelle Mehrsprachigkeit entsteht demnach nicht aus der Addition von mehreren einzeln abgegrenzten Sprachen, sondern aus deren Integration in ein Ganzes. Diese Gesamtheit wird als „Repertoire“ bezeichnet und meint die kommunikativen Ressourcen einer Gemeinschaft oder eines Individuums. Eine ganze Reihe von Spracherfahrungen in vielen verschiedenen Sprachen führt schließlich zur individuellen und holistisch verstandenen Multikompetenz, welche sehr heterogen ist und Elemente aus unterschiedlichen Sprachen enthält, welche auch zu einem unterschiedlichen Grad und Level beherrscht werden können (Lüdi 2017, S. 32). Die Situationsbezogenheit wird hier immer mitgedacht. Als mehrsprachig gilt auch, wer nicht unbedingt generell zwischen mehreren Sprachen hin- und herwechselt und diese willkürlich und wissentlich austauscht. Vielmehr wird eine sprachliche Varietät situationsadäquat gebraucht, etwa nach sozialer Domäne (Familie, Freundeskreis, Schule, Arbeitsplatz etc.). Hierbei kann beobachtet werden, dass manche Domänen, etwa die Familie, eher jene Sprache schützen, die gesellschaftlich benachteiligt ist (de Cillia 1998, S. 122). Dieser weiter gefasste, holistische und gesamtheitliche Blick auf Mehrsprachigkeit vermag ein realitätsgetreueres Bild des mannigfaltigen Ringens nach gelungener vielsprachiger Kommunikation am Arbeitsplatz zu schaffen.

Eine individuelle sprachliche Strategie im Umgang mit Mehrsprachigkeit, die insbesondere auf den sozialen Kontext und die soziale Konstruktion von Sprechakten verweist, ist das so genannte „code switching“ (Müller/Kupisch/Schmitz/Cantone 2006, S. 176). Hierbei werden sprachliche Bausteine je nach sozialer Gesprächssituation unterschiedlich eingesetzt und somit soziale Wertigkeiten geschaffen. Informelle oder formelle Gespräche, Konversationen am Arbeitsplatz oder unter Freunden werden mit unterschiedlichen Sprachbausteinen geführt, die wiederum mit individuellen Wertigkeiten und Repräsentationen verknüpft sind. Ein anderes Beispiel für Sprachpraktiken im Bereich der Mehrsprachigkeit ist das so genannte „code mixing“ (Brizic 2009, S. 137). Dieses entsteht durch Kontakt und Vermischung von Sprachen, wobei langfristig auch neue Sprachen entstehen können, beispielsweise bei türkisch-deutschen Umgangssprachen von migrantischen Jugendlichen. Diese sprachliche Praxis verweist exemplarisch auf das dynamische, heterogene und vielfältige Wesen von Sprache abseits dichotomer oder monolingualer Vorstellungen.

Eine organisationale Umgebung, die den monolingualen Habitus als Ideal nahelegt, und demgegenüber ein Verständnis von Mehrsprachigkeit als lebendige Ressource, spielt eine wesentliche Rolle für das subjektive Empfinden der eigenen sprachlichen Biografie. Der Begriff des monolingualen Habitus (Gogolin 2008) verweist auf die Idee, dass die Einsprachigkeit einer Gesellschaft oder eines Menschen der „Normalzustand“ sei. Der Blick auf andere Gegenden der Welt, etwa viele Länder in Subsahara-Afrika, zeigt, dass das Ideal der „einen Sprache“ auch im Zuge der Herausbildung europäischer Nationalstaaten aus politischen und ökonomischen Gegebenheiten aufkam (Trabant 2014, S. 17). Der Umgang mit vielfältigen sprachlich-gesellschaftlichen Kontexten ist allerdings auch in Europa nicht völlig unbekannt, bedenkt man etwa die über dreihundert mehrsprachigen Minderheitenregionen (Karte der Regional- und Minderheitensprachen Europas, Abruf am 27.10.2022). Gleichzeitig sind auch sprachliche Vielfalt und Migrationsbewegungen sowie verflochtene und internationale Arbeitsbeziehungen ebenso charakteristisch für Europa. Die wachsende sprachliche und kulturelle Pluralität, hervorgerufen durch Migrations- und Globalisierungsbewegungen, zeigt die Dysfunktionalität des monolingualen Habitus auf. Dieser begrenzt die Kompetenzen, die es zur Bewältigung der Komplexität der multilingualen organisationalen Zusammenarbeit am Arbeitsplatz braucht (Gogolin 2008, S. 5). Ein theoretischer Rahmen zur Analyse der individuellen Sicht- und Handlungsweisen der (mehrsprachig) Sprechenden in Organisationen wird in den folgenden beiden Kapiteln erarbeitet.

## **2.2 Die Perspektive der Sprechenden**

Im Folgenden wird ein theoretischer Rahmen erarbeitet, um dem Verständnis von Sprache und Mehrsprachigkeit als Set von Ressourcen, die womöglich ungleich sozial verteilt sind (etwa Garrett 2004), Rechnung zu tragen.

### **2.2.1 Mehrsprachigkeit als (ungleich verteilte) Ressource**

Zur Akzentuierung der Ausprägung von Sprache und Sprachkenntnissen als Ressource eignen sich die Kapitalformen nach Pierre Bourdieu (Bourdieu 1983). Umfang und Ausprägung der Kapitalsorten ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital bestimmen in diesem Modell die Position von Menschen im sozialen Gefüge, etwa in Organisationen, aber auch gesamtgesellschaftlich. Weil es unterschiedliche Gewichtungen in Umfang und Struktur des Kapitalbesitzes und im Zugang zu den Kapitalsorten gibt, kommt es zu unterschiedlichen und ungleichen sozialen Positionen (Bourdieu 1983, S.183). Der Begriff Kapital wird von Bourdieu als „akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Material oder in verinnerlichter, „inkorporierter“ Form (Bourdieu 1992, S. 1) definiert. Die Ungleichverteilung von Kapital, etwa Sprachkenntnisse und die ökonomische „Verwertbarkeit“ von Sprachen am Arbeitsmarkt macht es möglich, dass auf der einen Seite Marginalisierung oder Ausgrenzungserfahrung und auf der anderen Seite Zusatzprofit oder Seltenheitswert aufgrund des „Besitzes“ des Kapitals Sprache von Arbeitnehmenden erlebt wird.

Das ökonomische Kapital bezeichnet alle Formen des materiellen Besitzes. Das kulturelle Kapital ist für den Untersuchungsgegenstand etwa in Form von institutionalisiertem Kulturkapital, also formellen Bildungsabschlüssen und erlernten Fremdsprachenkenntnissen, von Bedeutung. Dieses kann, in unterschiedlicher Ausformung, auf dem Arbeitsmarkt in ökonomisches Kapital umgewandelt werden. Ein hohes Maß an kulturellem Kapital, etwa durch lange Bildungsdauer, gibt Möglichkeiten, zusätzliche materielle und symbolische Profite zu erhalten. Die Art und Umfang des kulturellen Kapitals sind vom sozialen Milieu abhängig und bedingen über kulturelle Praktiken und Codes auch wieder den Zugang zu sozialen Gruppen. Das soziale Kapital schließlich wird durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe gewonnen. Der Umfang des Sozialkapitals hängt sowohl von der Größe des sozialen Netzwerks als auch vom Umfang des Kapitals der einzelnen Mitglieder eben jenes Netzwerkes ab. Sozialkapital kann nur mithilfe von Austauschbeziehungen aufrecht erhalten werden.

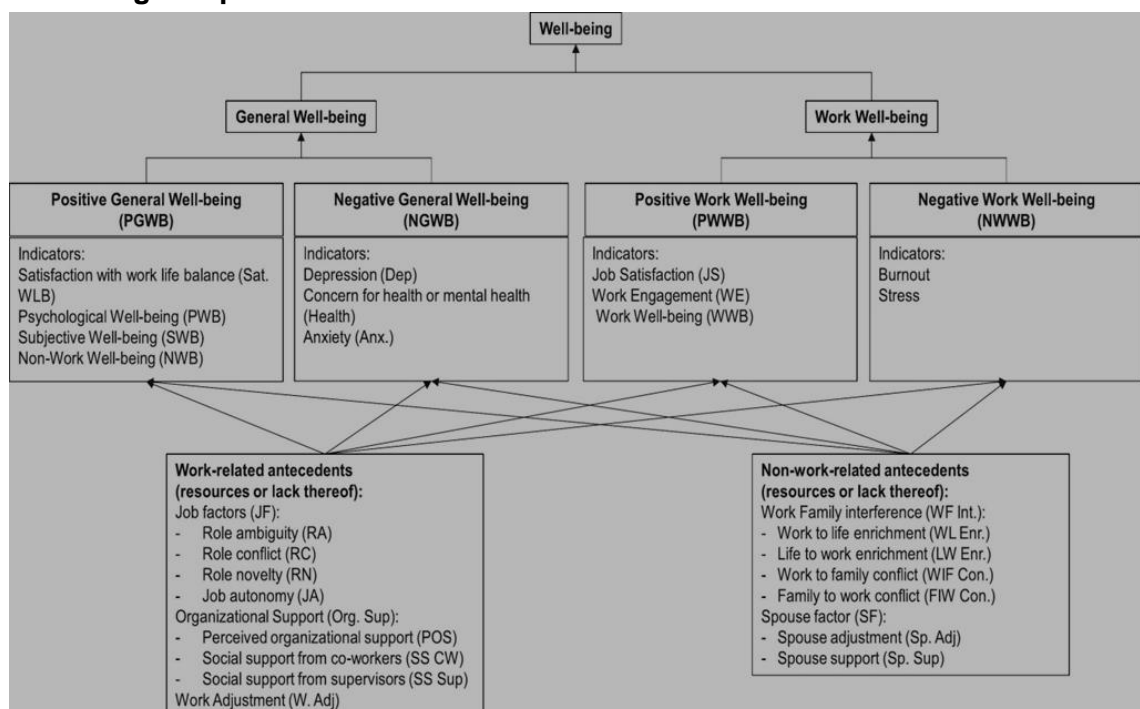


Es muss mit fortlaufender Beziehungs- und Institutionalisierungsarbeit immer wieder neu geschaffen werden (Bourdieu 1983, S. 192). Soziale Zugehörigkeit und Identitätsbildung sind maßgeblich durch Sprache und Repräsentationen der „Wertigkeit“ von verschiedenen Sprachen beeinflusst. Diese Mechanismen auf individueller und organisationaler Ebene können mithilfe des Konzepts der Kapitalsorten dekonstruiert werden. Das symbolische Kapital bezeichnet die Chancen, soziale Anerkennung und Prestige zu erlangen (Bourdieu 1997, S.23). Das symbolische Kapital bezeichnet somit eigentlich Wahrnehmungskategorien in Bezug auf die anderen drei Kapitalsorten. So können etwa soziales und kulturelles Kapital ihre spezifische Wirkmächtigkeit besonders gut entfalten, wenn die Verbindung zum ökonomischen Kapital verschleiert bleibt. So ist etwa der Erwerb von kulturellem Kapital wie formalen Sprachkursen und Abschlüssen an von Erwerbszwängen freie Zeit gebunden (Bourdieu 1983, S. 3). Arbeitnehmende können über diese Ressource in unterschiedlichem Maße verfügen, beziehungsweise stellen auch Organisationen diese in ungleichem Ausmaß zur Verfügung. Institutionalisierte (Fort-)bildungstitel im Bereich der Sprache können einteilen, bewerten und bestimmte Formen von Sprachkenntnissen mehr oder weniger anerkennen und auf dem Arbeitsmarkt tauschfähig machen. Gleichzeitig liegt in den Strategien und Praktiken von Arbeitnehmenden auch informelle Nutzbarmachung der Ressource Sprache. Die Verteilung der Ressource Sprache und die Wertigkeit, die diesen Ressourcen in der sozialen Praxis von Arbeitnehmenden und Organisationen zugeschrieben wird, kann als sozialer Konstruktionsprozess verstanden und mithilfe des Konzepts der Kapitalformen erfasst werden.

Speziell die Ressourcen und der Kapitalbesitz von *expatriates*, also gut ausgebildeten Fachkräften, welche ihren Wohnsitz für ihre Arbeitstätigkeit ins Ausland verlegen, sind Gegenstand neuerer empirischer Studien (Biswas et al. 2022). Mit zunehmender Globalisierung und Internationalisierung werden auch an gut ausgebildete Fachkräfte höhere Ansprüche in Bezug auf Interkulturalität und Agilität gestellt - gleichzeitig benötigen immer mehr Unternehmen „willige“ *expatriates*, die auch in einem gänzlich anderen kulturellen und sprachlichen Setting gute und hervorragende Arbeitsleistungen erbringen können. Der Umzug in ein anderes Land bringt aber auch zahlreiche schwierige Effekte auf Arbeitnehmende mit sich, wie schlechte Anpassungsleistung an die neue Umgebung, das Risiko von niedriger Leistung, Schwierigkeiten mit kulturellen Unterschieden umzugehen und ein generell negativer Einfluss auf das Wohlbefinden (Biswas et al. 2022, S. 1). Das Wohlbefinden von *expatriates* wird in der vorliegenden Meta-Analyse (Biswas et al. 2022) anhand der *conservation of resources* (COR)-Theorie konzeptualisiert. Diese Theorie verbindet das Wohlbefinden von Individuen mit

den Ressourcen, die sie innehaben. Ressourcen werden hierbei definiert als Dinge, die in unterschiedlichen Lebensbereichen einen Wert für Menschen darstellen und die sie gewinnen oder erhalten möchten. Sie werden unterteilt in Objektressourcen (materiell), personelle Ressourcen (auf Persönlichkeitsebene), Energieressourcen (Zeit und Geld) und Konditionsressourcen (Erwerbsarbeit und vorherrschende Konditionen in der Arbeit und zuhause). Ähnlich dem Kapitalbesitz bei Bourdieu erleichtert der Besitz von Ressourcen den weiteren Zugang zu Ressourcen und erhöht das individuelle Wohlbefinden. Im Gegenzug verändert ein Schwanken in den Ressourcen, wie durch einen Umzug in ein anderes Land aufgrund einer neuen Arbeitstätigkeit, auch das individuelle Wohlbefinden (Biswas et al. 2022). Die Konditionsressourcen sind für expatriates von besonderer Bedeutung. Arbeitnehmende auf Auslandsentsendung müssen sich an neue Rollen in einer anderen Arbeitsumgebung und gleichzeitig neue private Kontexte gewöhnen. Daher sind soziale und organisationale Unterstützung als Ressource besonders wesentlich. Die Meta-Analyse von Biswas et al. (2022, S. 3) stellt allerdings fest, dass Organisationen eben diese Ressourcen eher verringern und das Wohlbefinden ihren Angestellten als individuelle Themenstellung aufbürden. Auch greifbare Unterstützung wie Zugang zu Sprachkursen oder Organisation des Umzugs sowie ausgesprochene Anteilnahme und Interesse an Wohlbefinden und work-life-balance der Arbeitnehmenden spielen als Teil der Konditionsressourcen eine wesentliche Rolle. Die Dimensionen von Ressourcen für expatriates werden in folgender Abbildung dargestellt.

**Abbildung 1 Expatriate- Ressourcen**



Quelle: Biswas et al. 2022, S. 3

Besonders wesentlich für diese Forschungsarbeit sind jene Ressourcen, die mit der Arbeitstätigkeit in Verbindung stehen. Wenngleich in diesem Modell auch der Einfluss von non-work Ressourcen konzeptualisiert wird, fokussiert diese Ausarbeitung auf die Arbeitsressourcen und das Arbeits-Wohlbefinden. Das Arbeits-Wohlbefinden wird hierbei definiert als die grundlegende Qualität der Erfahrung von Arbeitnehmenden und steht in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit, Engagement oder Stressempfinden. Der Verlust von Ressourcen hat in diesem Zusammenhang schwerwiegendere Auswirkungen auf das Wohlbefinden als der Gewinn von neuen Ressourcen. Gerade für Personen, welche sich in neuen kulturellen und sprachlichen Kontexten bewegen (müssen), besteht das Risiko des Verlusts von positiven Ressourcen. Verschiedene Faktoren innerhalb des Jobs beeinflussen das Wohlbefinden von expatriates zusätzlich negativ: Rollenambiguität, also die Abwesenheit von Klarheit und Informationen zum eigenen Verantwortungsbereich, ist für expatriates oftmals weit höher einzustufen (Biswas et al. 2022, S. 7) als für Fachkräfte, die in ihrem Ursprungsland tätig sind. Sprachliche Praktiken und Verortungen innerhalb von Organisationen und Teams können diese Rollenambiguität für expatriates noch weiter verschärfen oder auch abmildern. Rollenambiguität im Sinne fehlender Rollenklarheit wurde bereits in früheren Studien (Aryee et al. 1996) als negativer Einflussfaktor auf das Wohlbefinden von expatriates identifiziert. In diesem Zusammenhang ist auch „Rollenkonflikt“ ein risikobehafteter Faktor. Auch die Dimension „role novelty“ hat für expatriates eine besondere Bedeutung, da Verantwortungen und Aufgaben oftmals neu sind und daher für zusätzliches Stressempfinden sorgen können, vor allem wenn im Vorfeld hierzu wenige Informationen gegeben werden. Die Dimension *role novelty* wird hierbei definiert als „*the extent to which an employee’s current job role (abroad) differs from the past duties and requirements (in the home country), thus creating a stressful work environment*“ (Biswas et al. 2022, S. 5). Eine stark positive Korrelation besteht, wie auch in klassischen Arbeitsverhältnissen, zwischen Job-Autonomie und Arbeitszufriedenheit. Auch soziale Unterstützung von Vorgesetzten und Kolleg\_innen hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von expatriates. Auch hier zeigt sich die besondere Notwendigkeit für sprachlichen Austausch auch auf informeller Ebene, welche nicht nur für den Spracherwerb, sondern auch die allgemeine Job-Zufriedenheit von expatriates wesentlich ist. Die soziale Unterstützung von Vorgesetzten kann die negativen Effekte der Rollenambiguität sogar auffangen (Biswas et al. 2022, S. 8). Hier zeigt sich die wesentliche Rolle von organisationaler Unterstützung bei der Anpassung an die neue Lebens- und Arbeitssituation: „Organizations employing expatriates should provide support in both emotional and

practical forms to their employees whose other resources have been diminished by the effects of relocation and require replenishment.“ (Biswas et al. 2022, S. 11)

Durch emotionale und praktische Unterstützung durch Vorgesetzte und Organisationen können negative Effekte der neuen Lebens- und Arbeitsumgebung auf die individuellen Ressourcen abgefedert und gemildert werden. Neben dem Zugang zu Sprachkursen, Umzugshilfe und der Organisation von informellen sozialen Zusammenkünften kann diese Unterstützung auch in der Einrichtung von Kommunikationskanälen bestehen, innerhalb derer die expatriates ihre Bedürfnisse und Sorgen äußern können und an deren Lösung gearbeitet werden kann. Mentoring vor, während und nach dem Auslandsaufenthalt kann ebenfalls eine unterstützende organisationale Ressource darstellen (Biswas et al. 2022, S. 12).

### **2.2.2 Individuelle linguistische Strategien und Sprachpraxis im Umgang mit Inklusion und Exklusion aufgrund von Mehrsprachigkeit**

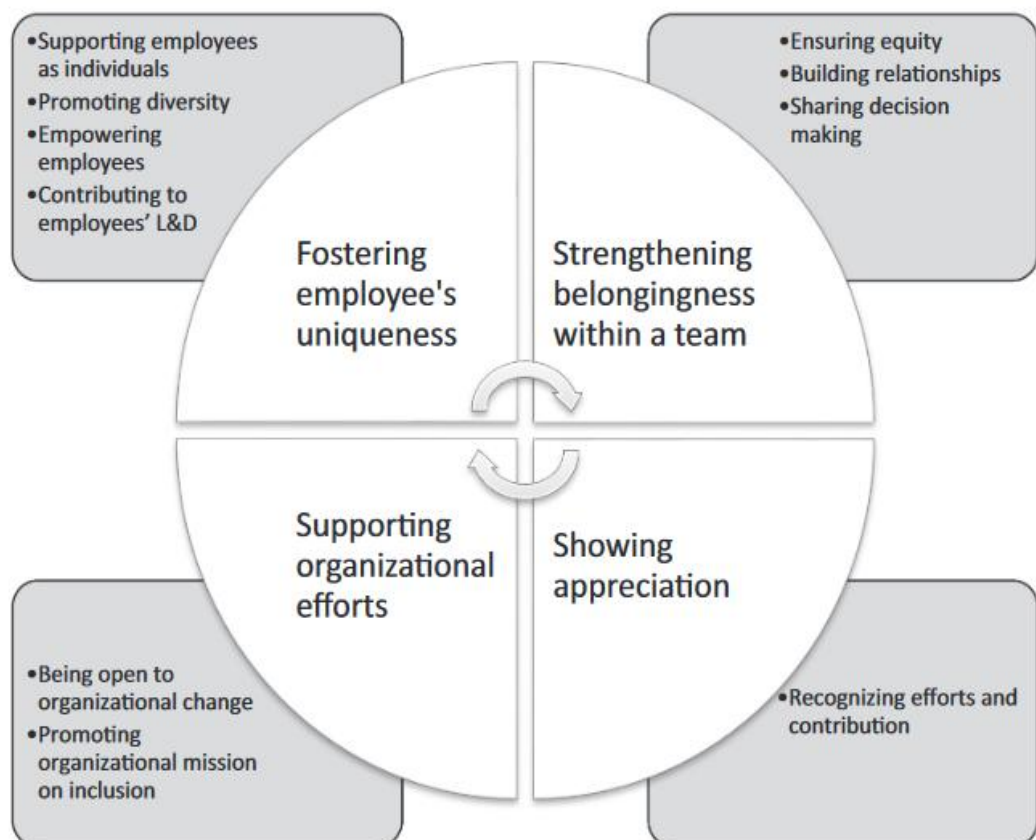
Im Rahmen des internationalen Forschungsprojekts Dylan (Berthoud/Grin/Lüdi 2013) untersuchte eine Forschungsgruppe der Universität Lyon (Markaki et al. 2013) anhand Video- und Audioaufnahmen von internationalen Meetings, wie multilinguale Ressourcen in sozialen Interaktionen von Fachkräften mobilisiert, wie diese sprachlichen Ressourcen identifiziert und welche Lösungsstrategien anhand der Herausforderung von unterschiedlichen, aber unter den Teilnehmenden nicht geteilten Sprachen angewendet werden. Die Studie zeigt auf, dass im Wesentlichen zwei Strategien vorherrschend waren. Auf der einen Seite orientierten sich die Strategien an der *Progressivität* der Interaktionen, wobei alle vorhandenen Ressourcen mobilisiert werden, um mit der derzeit anstehenden Aktivität in der Zusammenarbeit fortzufahren. Wesentlich ist hier die Orientierung an der Aufgabe, den zu lösenden Problemen oder Entscheidungen, die zu treffen sind. Auf der anderen Seite stand die *Intersubjektivität* der Interaktion mit dem Fokus der Behandlung, Prävention und Reparatur möglicher Verständnisprobleme oder Missverständnissen. Hier steht die Einbindung einer hohen Anzahl an Teilnehmenden und die Orientierung an den Personen im Vordergrund. Die Studie zeigte, dass spezifische mehrsprachige Lösungen gefunden werden, um die schwierige Balance zwischen Progressivität und Intersubjektivität möglichst zu wahren. Diese unterscheiden sich nach mehreren Einflussfaktoren: nach dem Arbeitskontext, den vorhandenen Kompetenzen, den für die Teilnehmenden zugänglichen linguistischen und verkörperten Ressourcen, der Tatsache, dass Sprachkenntnisse zumindest teilweise geteilt werden, dem Verständnis der Situation der Mehrsprachigkeit als transparent oder undurchsichtig beziehungsweise als „reparaturbedürftig“ (Markaki et al. 2013, S. 26). In Situationen, in denen Teilnehmende

Kompetenzen als unterschiedlich oder asymmetrisch wahrnahmen, wurden die Lösungen für den Umgang mit der mehrsprachigen Situation während den jeweiligen Aktivitäten gesucht. Die Akteur\_innen orientierten sich hier nicht an bereits vorher entwickelten Lösungsmodellen, sondern entwickelten diese in und während der Arbeitssituation. Diese Strategien waren dynamisch - auch wenn etwa vor dem Meeting ein mono-beziehungsweise multilinguales Format vereinbart wurde, konnte dieses neu verhandelt werden (Markaki et al. 2013, S. 26). Die Autor\_innen nennen verschiedene sprachliche und soziale (Mikro-)praktiken im Umgang mit der Balance zwischen Progressivität und Intersubjektivität (Markaki et al. 2013, S. 8): Ausbessern von sprachlichen und grammatikalischen Fehlern, sprachliche Verhandlungen, Nebengespräche, kollektive Suche nach Vokabeln und eingefügte Fragen. Über die Analyse der Gespräche in den mehrsprachigen Meetings konnten diese Praktiken im Zusammenhang mit Problemlösung oder der Herstellung von Partizipation von Beteiligten untersucht werden. Als besonders sensitive Momente in mehrsprachigen Meetings wurden der Beginn, der Übergang von einem Thema zum nächsten oder die Weitergabe des „Staffelstabs“ an den/die nächste Redner\_in identifiziert (Markaki et al. 2013, S. 10).

Über Sprache und Sprechakte wird in Organisationen Zugehörigkeit geschaffen, die Sprechenden erleben aber auch Ausschlusserfahrungen und bewegen sich in ihren Sprechakten entlang der oftmals schmalen Linie zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit. Sprechakte und Sprache können diese Positionierung bedingen, manifestieren und/oder (un-)sichtbar machen. Aus Sprechendenperspektive kann ein grundsätzliches Bedürfnis nach gleichzeitiger Zugehörigkeit und Einzigartigkeit identifiziert werden (Shore et al. 2011, S. 1264), welches, sofern befriedigt, zu Inklusionserfahrungen am Arbeitsplatz führt: „(...) so that employees can be their unique selves at work while also experiencing the feeling of being home“ (Korkmaz et al. 2022, S. 2). Faire und inklusive Organisationsbedingungen, die sich auch über die Sprache zeigen und manifestieren, erhöhen Potenzialerfüllung und Umgang mit arbeitsbedingten Herausforderungen, Kollaboration mit Anderen und verbessern die Arbeitszufriedenheit (Korkmaz et al. 2022, S. 2). Der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Führungskräften kommt hier eine wesentliche Bedeutung zu. In der Verbindung von organisationaler, Team- und individueller Ebene stellt sich hierbei die Frage, was inklusives Führungsverhalten in Bezug auf die Sprache ausmacht, welche Moderatoren und Kontingenzen es gibt und wie inklusives Führungsverhalten grundsätzlich konzeptualisiert werden kann. Führungskräften wird bei der Herstellung von inklusiven Arbeitsbedingungen in diversen, sprachlich gemischten Teams die bedeutende Rolle zugesprochen (Nishii/Mayer 2009). Die Grundlage für neuere

Ansätze der Inklusionsforschung entspringt der *optimal distinctiveness theory* (Brewer 1991), welche sozialpsychologische Unterscheidungen zwischen Eigen- und Fremdgruppe konzeptualisiert. Hier wird davon ausgegangen, dass Individuen zwei opponierende Bedürfnisse haben: jenes nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und jenes nach Distinktion. Die beiden Pole können je nach Situation und Kontext aktiviert und deaktiviert werden. Inklusives Führung adressiert nun die Erfahrung der Mitarbeitenden, gleichzeitig Zugehörigkeit und Einzigartigkeit in diversen Arbeitsgruppen zu erleben. Korkmaz et al. (2022, S. 7) identifizieren auf Basis einer Meta-Analyse mehrere Dimensionen und Ebenen inklusiven Führungsverhaltens, welche individuelle, Team- und Organisationsaspekte einbeziehen.

**Abbildung 2: Inklusives Führungsverhalten**



Quelle: Korkmaz et al. (2022, S. 7)

Die Dimension *Fostering employee's uniqueness* fokussiert auf die Führungs- und Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und identifiziert mehrere förderliche Verhaltensweisen der Führungskraft. Wesentliche Komponenten sind hierbei die Unterstützung der Mitarbeitenden als Individuen, welche durch Aufmerksamkeit für die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Unterstützungsangebote und das Signalisieren von Verfügbarkeit gekennzeichnet ist.

Weiter gehört zu dieser Dimension auch die Anerkennung und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder und aktive Unterstützung der einzelnen Mitarbeitenden dabei, ihren Beitrag zum Arbeitsergebnis zu leisten. Die Kategorie „empowering employees“ beschreibt ein Führungsverhalten, dass die eigenständige Handlungsfähigkeit fördert - dies kann durch Einbeziehung in Entscheidungsprozesse oder auch partizipative Ideenfindung zur Arbeitsgestaltung geschehen. Als letzte Kategorie in dieser Dimension ist inklusives Führungsverhalten durch Unterstützung von Führungskräften bei Lern- und Entwicklungsprozessen von Mitarbeitenden geprägt, im Sinne einer ressourcenorientierten Personalentwicklung also bei der Weiterentwicklung individueller Stärken und der Anerkennung und Förderung individueller Wachstumsbedürfnisse.

Die zweite Dimension inklusiven Führungsverhaltens nach Korkmaz et al. (2022, S. 7) beschreibt *Strengthening belongingness within a team*. Als Weiterentwicklung des Bedürfnisses nach einem Zugehörigkeitsgefühl in der *optimal distinctiveness theory* nach Brewer (1991) wird in diesem Ansatz Zugehörigkeit im Team konzeptualisiert, da es sowohl die Führungs- als auch Kolleg\_innenbeziehung einbindet (Korkmaz et al. 2022, S. 8). Kategorien inklusiven Führungsverhaltens in dieser Dimension sind etwa „ensuring equity“ durch Vorbildwirkung in moralischem Verhalten, *bias* in Entscheidungen reduzieren oder Belohnungen fair verteilen. „Beziehungsaufbau“ als wesentliche Kategorie für die Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühl im Team betrifft sowohl die Beziehung der Führungskraft zum gesamten Team als auch zu den einzelnen Teammitgliedern. Das Teilen von Entscheidungsfindungsprozessen als letzte Kategorie beinhaltet Verhaltensweisen wie die Einbeziehung der Meinung der Teammitglieder, Kommunikation der Begründung von Entscheidungen und Handlungen mit den Mitarbeitenden ergreifen, anstatt sie lediglich anzuweisen.

Die Dimension *Showing appreciation* beschreibt die Reaktionen der Führungskraft auf Anstrengungen und Leistungen der Mitarbeitenden und enthält eine Kategorie: „*recognizing efforts and contributions*“. Dies kann sowohl die individuelle als auch die Teamleistung als Ganzes betreffen.

Die vierte und letzte Dimension „*Supporting organizational efforts*“ trägt der Tatsache Rechnung, dass inklusives Führungsverhalten in einer Wechselbeziehung mit organisationalen Bemühungen und Strategien im Hinblick auf Inklusion steht. Hier geht es um die Beziehung der Führungskraft zur Organisation, wie sie bei der organisationalen Themensetzung und Aktivitäten zur Schaffung von mehr Inklusion unterstützt. Wesentlich ist hierbei Offenheit für organisationale Änderungsprozesse und aktive Förderung der jeweiligen Aktivitäten (Korkmaz et al. 2022, S. 8).

Abweichungen von gemeinsamen, oft auch unhinterfragten Vorstellungen über effektive Kommunikation am Arbeitsplatz können zu Exklusionserfahrungen von Mitarbeitenden mit anderen Erstsprachen als der Arbeitssprache führen. Wie diese Bewertungsprozesse bis hin zur Stigmatisierung führen können, zeigt der Artikel von Seitz/Choo (2022) im Kontext einer Analyse des Stotterns in organisationalen Kommunikationsprozessen. Wenngleich sich diese Forschungsarbeit nicht explizit auf das Stottern bezieht, sind die Ergebnisse des interdisziplinären theoretischen Ansatzes auch für die Entwicklung von Stigmata aufgrund von Abweichungen von der dominanten Sprache relevant. In der Praxis lässt sich feststellen, dass es ein sehr spezifisches und enges Verständnis von effektiver Kommunikation am Arbeitsplatz gibt und eine geringe Abweichungstoleranz besteht. Nach Seitz/Choo (2022, S. 2) beinhaltet das Konzept „Stigma“ zwei Komponenten: die Wahrnehmung eines Charakteristikums als anders oder nicht begehrenswert sowie Abwertung. Charakteristika, welche eher sichtbar sind, im Zeitablauf an Auffälligkeit zunehmen, die interpersonale Kommunikation stören und in der Kontrolle des Individuums liegen, unterliegen einer größeren Gefahr der Stigmatisierung. Weil Stigmatisierung sozial konstruiert ist, kann sie sich im Zeitablauf auch ändern - jedenfalls ist Stigma, wenn auch oftmals unbeachtet oder nicht reflektiert, von hoher Relevanz für Organisationen und Individuen: „Stigmatized individuals are denied opportunities available to the non-stigmatized and are subject to discrimination that includes bullying, harassment and social rejection. They may form negative self-identities that become self-fulfilling prophecies“ (Seitz/Choo 2022, S. 2). Den aufgrund abweichenden Kommunikationsverhaltens stigmatisierten Individuen werden Zugehörigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten abgesprochen, welches wiederum negative Auswirkungen auf das organisationale und Teamgefüge hat.

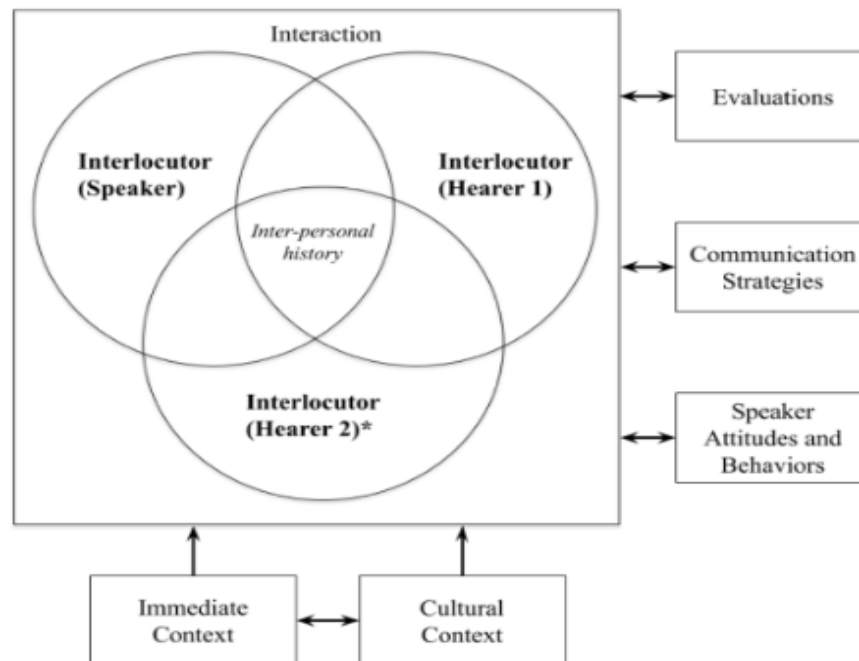
Die Stigmatisierung aufgrund von nicht hinlänglich effizientem Kommunikationsverhalten in Organisationen wird auf Basis des *language attitude* Modells, welches reaktive Muster auf unterschiedliche Sprachvarietäten auf Basis von Sprache, Dialekt und Akzent konzeptualisiert (Garrett 2007, S. 116), theoretisch entwickelt. Einstellungen gegenüber Sprache werden hier definiert als durch Sozialisation gelernte Dispositionen, auf eine Gruppe von Sprachobjekten und Subjekten günstig oder ungünstig zu reagieren. Als mentales Konstrukt bestehen Spracheinstellungen aus kognitiven, affektiven und behaviouralen Komponenten (Garrett 2016, S. 116). Bewertungen und Differenzierungen von Sprache und sprachlichen Akten passieren in diesem Modell anhand von drei Hauptdimensionen: *superiority*, also etwa Prestige, Intelligenz, Kompetenz; *social attractiveness*, darunter Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit; und *dynamism*, etwa Enthusiasmus,



Lebendigkeit. Diese Dimensionen können anhand von Sprach-Einstellungsskalen abgefragt und in Verbindung gesetzt werden. Beispielsweise erhalten Sprechende von sozioökonomisch schlechter gestellten oder Minderheitensprachen höhere Werte im Bereich *social attractiveness*, aber geringere Bewertungen in den Bereichen Kompetenz oder Intelligenz. Auch ein geringerer Wortschatz kann die Einstellungsskalen in Richtung geringerem Status oder Kompetenz der Sprechenden verschieben. Höheres Sprechtempo wird hingegen mit höherer Kompetenz in Verbindung gebracht (Garrett 2016, S. 117). Die Spracheinstellungs-Theorie findet auch Eingang in zahlreiche empirische Studienergebnisse mit teils überraschend klaren Ergebnissen. So konnte in einer forensisch-linguistischen Studie etwa ein Zusammenhang zwischen dem Akzent von Verdächtigen (Birmingham, UK) und deren angenommener Schuld nachgewiesen werden. Ähnliche Ergebnisse gibt es im Bereich von Personalauswahl-Prozessen, wo Sprechende von klassischem Englisch eher mit höherem Job-Status (Vorarbeiter\_in) in Verbindung gebracht werden; jene mit west-indischem Akzent mit niedrigem Jobstatus (Reinigungskraft). Ebenfalls nachgewiesen wurde der Einfluss des Sprechstils in Vorstellungsgesprächen - mehr Absicherungen und Unsicherheiten führten zur Einschätzung geringerer Kompetenz, hatten aber keinen Einfluss auf die Dimension *social attractiveness* (Garrett 2016, S. 118). Auch im medizinischen Bereich zeigen sich signifikante Ergebnisse. Ein Mittelklasse-Akzent führte eher zu psychiatrisch-psychologischer Diagnose, während Patient\_innen mit den gleichen Symptomen, aber „Unterschicht“-Akzent rein physiologisch diagnostiziert wurden (Garrett 2016, S. 118). Die empirischen Feldforschungs-Ergebnisse unterstreichen eindrücklich die großen möglichen Auswirkungen von Sprachrepräsentationen und Einstellungen auf das Leben und die Möglichkeiten der Sprechenden.

Stigmatisierung aufgrund von Sprachpraxen im organisationalen Kontext wird nun als Weiterentwicklung des *language attitude* Modells konzeptualisiert.

**Abbildung 3 Stigmatisierung in organisationaler Kommunikation**



Quelle: Seitz/Choo 2022, S. 3

Das Modell besteht aus mehreren Ebenen und Dimensionen. Die *elements of interaction* beinhalten die Sprechenden- und die Hörenden-Perspektive. Der Prozess der Stigmatisierung ist komplex, da auf Seiten der Gesprächsteilnehmenden Faktoren wirken, die auf die sprachliche Interaktion einwirken. Außerdem ist der Stigmatisierungsprozess iterativ, da die Gesprächsteilnehmenden Erfahrungen und Repräsentationen mitbringen, die nicht nur in der aktuellen, sondern auch vorherigen Gesprächssituationen entspringen (*interpersonal histories*) - hier können nach dem Prinzip der Unsicherheitsreduktion vorhergehende Stereotypisierungen in den aktuellen Bewertungsprozess einfließen (Seitz/Choo 2022, S. 4). Auf Seite der Sprechenden gibt es zwei Hauptfaktoren - die Sprache und extra-linguistische Phänomene, also die non-verbale Ebene. Auf Seite der Hörenden gibt es ebenfalls Einflussfaktoren, die den Stigmatisierungsprozess begünstigen oder vermindern können, wie konkrete Einstellungen gegenüber der jeweiligen Sprache (Seitz/Choo 2022, S. 5). Der überlappende Bereich zwischen Sprechenden und Hörenden zeigt auf, dass deren Attribute einander beeinflussen, so kann etwa die Einstellung der Zuhörenden die Sprachleistung der Sprechenden erhöhen oder verringern. Kontextbezogene Elemente im Modell sind der *immediate context* sowie der *cultural context*. Der *immediate context* beschreibt direkt an die Situation angehängte Faktoren, zum Beispiel kann langsame, bewusst gewählte Sprache als positiv bewertet werden wenn es um die Vermittlung von komplexen oder technischen Informationen geht (Uni-

Vorlesung), aber als negativ im informellen Kontext einer Party. Formelle Situationen im Arbeitskontext werden generell strenger bewertet als informelles Plaudern, auch der Grad der Vorbereitung (Präsentation gegenüber Meeting) hat einen Einfluss auf den Stigmatisierungsprozess (Seitz/Choo 2022, S. 5). Der *cultural context* wird insbesondere vom Grad der Abweichung von der sprachlichen Norm bestimmt, welche in der jeweiligen Organisation vorherrscht. Auf der *outcome*-Ebene gibt es die Dimensionen *Evaluations*, *Communication Strategies* und *Speaker attitudes and behaviours*. Die erste Dimension beschreibt den Einfluss des Sprechaktes auf wahrgenommene und zugeschriebene Attribute des Sprechenden, wie bereits im *language attitude* Modell beschrieben: „From an early age, speech can have a profound impact on other’s perceptions of the speaker, in terms of judgments of personality, social background, and academic ability, which can lead to behavior that confirms stereotypical expectations“ (Seitz/Choo 2022, S. 6). Eben diese Stereotypisierungen aufgrund von Sprachhandlungen können, wie bereits im *language attitude* Modell ausgeführt, im Sinne von selbsterfüllenden Prophezeiungen Chancen und Möglichkeiten von Menschen weiter festschreiben. Die Ebene *Communication strategies* beschreibt, wie Hörende ihre Kommunikationsstrategien auf Basis des Gehörten anpassen - zum Beispiel wenn Mitglieder einer in-group den Akzent eines outgroup-Mitglieds hören und ihren Akzent daraufhin verstärken. Andere Möglichkeiten sind die Anpassung des Sprechtempos oder Versuche, die Sätze des Sprechenden zu beenden. Die letzte Ebene der *Speaker attitudes and behaviors* beschreibt Effekte der Stigmatisierung auf Sprechenden-Ebene, wie geringerer Selbstwert oder verminderte Sprechmenge in Gruppenkontexten (Seitz/Choo 2022, S. 7). Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Effektebenen der Stigmatisierung bietet auch für Mehrsprachigkeit als Abweichung der organisationalen Norm der „effektiven“ Kommunikation einen geeigneten theoretischen Rahmen.

Zusammenfassend unterliegen Mehrsprachigkeit und Spracherwerb in vielerlei Hinsicht ökonomischen Prinzipien (Ambrosch-Baroua et al. 2017, S. VII). Verschiedene Sprachen besitzen unterschiedlichen ökonomischen, sozialen und symbolischen Tauschwert und werden auch unterschiedlich stark angeboten und nachgefragt. Auch angesichts vernetzter Märkte, neuer Kommunikationsformen und Dynamiken der Globalisierung gewinnen Nutzen und Verwertbarkeit von Sprachkenntnissen in der Arbeitswelt an Bedeutung. Gleichzeitig, wenn Sprachkenntnisse als Kapitalform im Sinne Bourdieus verstanden werden, stellt sich auch die Frage nach den organisationalen Rahmenbedingungen der Transformation und gewinnbringendem Einsatz der Mehrsprachigkeit. Eine direkte Wertschöpfung setzt dabei die organisationale und gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung sprachlicher

Ressourcen voraus (Ambrosch-Baroua et al. 2017, S. VII). Organisationale machtvolle Strukturen wirken auf die individuellen Perspektiven und Strategien der Arbeitnehmenden im Umgang mit Mehrsprachigkeit ein. Wenngleich der Fokus dieser Forschungsarbeit auf den Mustern und Strategien im persönlichen und individuellen Erleben und Verhalten von mehrsprachigen Arbeitnehmenden liegt, ist daher der Einbezug der organisationalen Perspektive wesentlich. Im folgenden Kapitel erfolgt eine theoretische Einbettung des Wirkungsgefüges von Sprache und Macht in Organisationen.

### 2.3 Sprache und Macht in Organisationen

Sprache und Kommunikation sind von zentraler Bedeutung für Organisationen - interpretative Organisationstheorien würden sogar noch weiter gehen: Sprache und Kommunikation sind das, woraus Organisationen bestehen (Weik 2014, S. 346). Sprachliche Betrachtungen sind daher Gegenstand und Erkenntnisinteresse verschiedenster Organisationstheorien (etwa Schein 2010, Hatch 2018, Weick 1995, Lyotard 1999, Bourdieu 1992, Foucault 1994). Im Folgenden soll ein Überblick über theoretische Ansätze zu sozialen Konstruktionsprozessen, die Sprachpraxis in Organisationen, insbesondere über den Zusammenhang zwischen Sprache und Organisationskultur, Sinnstiftung durch Sprache und die Rolle von Macht bei individuellen und organisationalen sprachlichen Handlungen gegeben werden. Zuvor erfolgt noch eine Einordnung der Relevanz von Sprache in der Organisationstheorie - warum beschäftigt sich die Organisationstheorie grundsätzlich mit Sprache? Weik (2014, S. 347) identifiziert fünf Aspekte, die die Bedeutung von Sprache für Organisationen kennzeichnen: *Sinnstiftung*, *Realitätskonstitution*, *Ideologie*, *Sichtbarkeit* und *Unhintergebarkeit*. Diese Funktionen von Sprache sind eng verknüpft mit der Sprechendenperspektive und zeigen einmal mehr das reziproke Verhältnis von organisationaler Praxis und individuellen Sprachstrategien.

Unter dem Konzept der *Sprache als sinnstiftendes Element* fällt die Strukturierung der allgemeinen Erfahrung und des Denkens. Neben der Denotation eines Wortes, also seiner Worterklärung, besitzt es auch mehrere Konnotationen, also Konzepte, die aufgrund persönlicher Erfahrung oder Sozialisation damit verbunden sind. Diese tragen immer auch Wertungen in sich und helfen Individuen bei der Planung von Handlungen. Auch Konnotationen tragen allerdings Werturteile und dichotome Repräsentationen in sich (Weik 2014, S. 348). Das Ringen verschiedener Interessensgruppen um Begriffe

und Bezeichnungen spiegelt dies wieder. Die *Realitätskonstitution* durch die Sprache geht noch einen Schritt weiter und betont den performativen Charakter von Sprechakten. Aussagen können Wirkung weit über die Situation hinaus erzielen, sie tun etwas mit den Rezipient\_innen und konstituieren neue Sachverhalte. Dies geschieht mehr oder weniger offensichtlich oder verdeckt (Weik 2014, S. 348). Sprache ist *ideologisch*, das heißt sie spiegelt kulturell und sozial geprägte Normalitätsannahmen wider - dies oftmals verdeckt als Form von „unauffälliger Macht“, die gerade deshalb wirkt, weil sie verdeckt ist. Das Gegenstück hierzu ist die *Sichtbarmachung* durch die Sprache. Auch, aber nicht nur, in ihrer schriftlichen Form, ermöglicht Sprache Gedanken und Sachverhalte festzumachen, zu verbreiten und dauerhaft zu bewahren (Weik 2014, S. 351). Insbesondere ist es durch sprachliche Akte auch möglich, Sachverhalte für einen größeren Kreis sichtbar zu machen. Sprache erlaubt es bestimmten Gruppen in Organisationen, ihre Sicht und Interpretation von Ereignissen zu verbreiten, etwa in Form von Strategiepapieren, Gesprächsprotokollen oder anderen öffentlichkeitswirksamen Verlautbarungen. Hinter diesen sprachlichen Veröffentlichungen stehen also auch die Werthaltungen der Verfassenden, die diese mittransportieren und die „zwischen den Zeilen“ gelesen werden können. In diesem Zusammenhang steht auch die *Unhintergebarkeit* der Sprache. Die Beschäftigung mit Sprache und Sprechakten liefert wertvolle Hinweise auf die vorab beschriebenen Phänomene der Sinnstiftung, Realitätskonstruktion sowie den Transport von sichtbaren und unsichtbaren Repräsentationen über die Sprache (Weik 2014, S. 351).

### **2.3.1 Sprache und Organisationskultur**

Symbolisch-interpretative Ansätze der Organisationskultur-Forschung betrachten die gesamte Dimension des symbolischen Organisierens. Während klassische Modelle der Organisationskultur noch deskriptiv beschreibend vorgehen und versuchten zu erklären, welche Kultur eine Organisation *hat*, bewegen sich neuere Ansätze eher auf der Ebene von Ausdruck und Bedeutung. Kultur wird hier als etwas verstanden, was eine Organisation *ist*. „(...) ein relativ loses, sich ständig veränderndes Bündel von Menschen und Interaktionen, die in ihren Basishandlungen Kultur produzieren und auf sie zurückgreifen.“ (Weick 2014, S. 353). Eines der einflussreichsten Modelle der Organisationskultur entwickelte Edgar Schein (2010). Nach diesem Modell konstituiert sich Organisationskultur anhand verschiedener Phänomene (Schein 2010, S. 14ff): gleichbleibende Verhaltensmuster, Gruppennormen, explizit formulierte Werte, Gruppenphilosophie, ungeschriebene Spielregeln, besondere Fähigkeiten, Denk- und Sprechgewohnheiten, geteilte Bedeutungen und von allen als wichtig erachtete

Symbole, Rituale und Zeremonien. Das Modell von Schein erarbeitet drei Ebenen von Organisationskultur.

#### **Abbildung 4 Organisationskultur nach Schein**

---

##### **1. Artifacts**

- Visible and feelable structures and processes
- Observed behavior
  - Difficult to decipher

##### **2. Espoused Beliefs and Values**

- Ideals, goals, values, aspirations
- Ideologies
- Rationalizations
  - May or may not be congruent with behavior and other artifacts

##### **3. Basic Underlying Assumptions**

- Unconscious, taken-for-granted beliefs and values
    - Determine behavior, perception, thought, and feeling
- 

Quelle: Schein 2017, S. 18

Am leichtesten zugänglich, aber für Außenstehende schwierig zu interpretieren ist die Ebene der *Artefakte*. Hier finden sich beobachtbare Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster. In der zweiten Ebene finden sich die *Werte und Standpunkte* der Organisationskultur. Diese sind zwar für Außenstehende nicht sichtbar, doch sind sie den Gruppenmitgliedern bewusst und können in einer entsprechenden Befragung benannt werden. Die Ideen, Ziele und Werte der zweiten Ebene werden von den Handelnden als bekannt vorausgesetzt und in interner Praxis nicht thematisiert. Die dritte Ebene der *Grundannahmen* ist von außen am schwersten zu durchdringen, denn die darin enthaltenen Dimensionen sind meist auch den Akteur\_innen selbst nicht bewusst.

Für die Herausbildung, Beibehaltung und Weiterentwicklung der Organisationskultur wesentlich ist hierbei auch die Sprache: „As a group grows, has success, and develops an identity, the shared learning process broadens from just the minimum behaviour we need to agree on to get the job done to a language, a way to think, and a way to feel.“ (Schein 2017, S. 385). Der Konstitutionsprozess der Organisationskultur wird also von einem gemeinsamen Weg zu denken, zu sprechen und zu fühlen umrahmt. Eine Ausdrucksform findet dieser Prozess oftmals in einem gemeinsamen „Jargon“, Abkürzungen und organisationsinternen Begrifflichkeiten. Schein (2017, S. 12) identifiziert die Weitergabe der Organisationskultur anhand des Prozesses der

Sozialisation oder Akkulturation. Grundlegend ist es so, dass neuen Mitgliedern nicht gleich alle Elemente der Kultur mitgegeben werden, viele Aspekte eröffnen sich erst, nachdem neue Mitglieder permanenten Gruppenstatus erlangt haben. Eine der ersten Aktivitäten von neuen Organisationsmitgliedern ist das Entziffern der wesentlichen Normen und Annahmen. Dieses Entziffern wird umrahmt von „Belohnungen und Bestrafungen“ der bereits länger bestehenden Gruppenmitglieder, die aus dem austestenden Verhalten der neuen Mitglieder resultieren und somit deren Verhalten formen und mitprägen. Organisationskulturelle Strukturen sind in symbolischen Praktiken und Repräsentationen - so auch der Sprache - verankert. Im Konzept der Organisationskultur findet diese Struktur Resonanz in identitätsstiftenden Basisannahmen, Grundanschauungen, Weltbildern, kulturellen Landkarten, „shared meanings“, Archetypen, Werten und Normen. Von diesen wird angenommen, dass sie die Wahrnehmung und das Handeln der Organisationsmitglieder - als Singgemeinschaft - beeinflussen. Hier spielt auch das Konzept des „organisationalen Diskurs“ ein, welches mit einem besonderen Interesse an Sprache als Form des Handelns beziehungsweise machtvoll-disziplinierende Instanz die handelnden Subjekte mitbestimmt (Habscheid 2003, S. 93).

Was bedeutet dies nun im Umkehrschluss für jene anderen, abweichenden Arten zu denken, zu sprechen und zu fühlen? Inwieweit eine Organisationskultur dynamisch und fluide eben diese Abweichungen zulassen, integrieren oder auch ausschließen kann und welche machtvollen Ausdrucksformen dies findet, wird in Kapitel 2.3.3. näher beleuchtet. Zunächst widmet sich das folgende Kapitel organisationalen Sinnstiftungsprozessen mit und durch die Sprache.

### **2.3.2 Organisationale Sinnstiftung durch Sprache**

Organisationen werden als die Kognition ihrer Mitglieder prägende Handlungsräume aufgefasst (Habscheid 2003, S. 116). In organisationalen Kontexten werden viele Aspekte expliziter diskutiert und weniger als selbstverständlich genommen als im Alltagsleben. Situationen, in denen Neues, Unbekanntes oder Überraschendes passiert oder das Bekannte nicht mehr funktioniert, evozieren organisationale Sinnstiftung. Menschen interpretieren nicht zuerst und handeln dann, sondern Menschen interpretieren, während sie handeln. Interpretation und Handlung stehen demnach in einem reziproken Verhältnis. Die Organizational Sensemaking Studies (Weick 1995) identifizieren zwei Hauptgelegenheiten für Sinnstiftung: Mehrdeutigkeit und Unsicherheit. In unsicheren Situationen gibt es zu wenige Interpretationen, es werden mehr Informationen benötigt, um die Situation adäquat einschätzen zu können. Ist eine Situation mehrdeutig, gibt es zu viele, vermutlich widersprüchliche,

Informationen. Hier braucht es Prioritäten, Normen oder andere Wertungen die es erlauben, Informationen und Interpretationen zu gewichten (Weik 2014, S. 364). Beide Situationen binden kognitive Energien der handelnden Subjekte und bringen diese in zusätzliche Stress- und Belastungssituationen. Die organisationale Sinnstiftung beleuchtet nicht nur die Interpretation einer Situation, sondern auch die Schaffung der Werkzeuge und Kompetenzen, die zur Interpretation der Situation gebraucht werden (Weik 2014, S. 362). Weick (1995, S. 13) definiert die organisationale Sinnstiftung: „Sensemaking is about the ways people generate what they interpret“. Im Prozess der Sinnstiftung sind die Akteur\_innen also gewissermaßen Autor\_innen und Leser\_innen gleichzeitig. Durch verschiedene Aushandlungsprozesse wird versucht, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit beziehungsweise die dadurch resultierenden negativen Gefühle zu reduzieren. Durch *Streiten*, also der Auseinandersetzung mit anderen Beteiligten und die Verteidigung der eigenen Position beziehungsweise Kompromissfindung, kann geteilte Sinnstiftung stattfinden. Besprechungen und meetings sind im organisationalen Raum hierfür ein häufig genutzter Rahmen. Im Prozess des *Erwartens* findet sich eine noch höhere emotionale Beteiligung. Ein Streit oder ein Argument kann beigelegt oder „verloren“ werden, aber der Verlust einer Erwartung ist mit Enttäuschung verbunden (Weik 2014, S. 365). Erwartungen sind umso stärker, je wichtiger die Entscheidungssituation für die Beteiligten ist (etwa Beförderungen, Projekterfolge), entsprechend hoch ist die emotionale Beteiligung. *Selbst-Verpflichtungen* erfordern hohen Einsatz der Beteiligten und sind Ausdruck zugrunde liegender Werte. So kann sich eine Organisation beispielsweise zum Angebot von Sprachkursen für die Mitarbeitenden verpflichten, weil Sprachkompetenz für die Organisation einen wichtigen Wert darstellt. Sinnstiftung ist in der Identitätskonstruktion verankert. Die Handlungen von Personen wirken auf ihr Identitätsbild ein, gleichzeitig führt dieses Bild zu eben jenen Handlungen. Wer etwa auf der Straße eine Geldbörse findet und diese zum Fundbüro bringt, wird sich als besonders ehrlich bezeichnen. Gerade diese Charaktereigenschaft hat auch zur Handlung des Zurückbringens geführt. Dies ist aber nicht immer so eindeutig - verschiedene innere Neigungen und Interessen verleiten zu unterschiedlichen Handlungen. Durch die Handlungen selbst können Rückschlüsse auf das eigene Selbst getätigt werden. Sinnstiftung findet oftmals in der Rückschau statt, sodass bestimmte Kriterien an ein Handeln im Nachhinein angelegt werden. In einem organisationalen Kontext bezieht sich Sinnstiftung auch immer auf andere handelnde Personen und ist fokussiert durch Stichworte und Hinweise. Ein Anzug und eine Krawatte deuten auf einen formellen Anlass hin, das Du-Wort deutet darauf hin, dass der\_die Gesprächspartner\_in das Verhältnis als eher informell deutet (Weick 2014, S. 363). In unbekanntenen Situationen helfen diese kleinen Hinweise, die Situation deuten



und einschätzen zu können. Der Prozess der Sinnstiftung endet, wenn die Handelnden alles wissen, was nötig ist, um zu handeln. Es geht also beim Prozess der organisationalen Sinnstiftung weniger um ein kognitives Durchdringen aller komplexen Situationen und Ebenen als vielmehr um ein Ordnen und Vereinfachen der Umwelt im Sinne der Handlungsfähigkeit. Dieses „mit Sinn belegen“ ist durch die individuumspezifischen Erfahrungen und Denkweisen geprägt und besitzt keine intersubjektive Allgemeingültigkeit - das Ereignis könnte von einer anderen Person durchaus mit einem anderen Sinn belegt oder als sinnlos abgetan werden (Kempksi 2013, S.79) Diese Konstruktion von Wirklichkeit über individuelle und organisationale Strategien im Umgang mit Mehrsprachigkeit entspricht demnach keinem tatsächlichen, „wahren“ Bild von Wirklichkeit. Stattdessen ist gerade der Prozess der Reduktion von Mehrdeutigkeit durch die Akteur\_innen Gegenstand der Analyse.

### **2.3.3 Machtvolle Sprachpraxis**

Am Konzept einer einheitlichen Organisationskultur wird in der Literatur insofern Kritik geübt, als Herrschaft und Macht größere Beachtung finden und auch aus kommunikations- und sprachwissenschaftlicher Sicht näher beleuchtet werden (Habscheid 2003, S. 94). Die Vorstellung einer auf Konsens basierenden Organisationskultur, so die Kritik, verschleierte Interessensgegensätze, da der vordergründige Konsens auf einer verzerrten Kommunikationsbasis beruht - die Sichtweisen der Mächtigeren setzen sich durch (Habscheid 2003, S. 95). Jedenfalls wird im symbolischen Handeln - in der Produktion von Texten oder in der sprachlichen Interaktion der Ort identifiziert, an dem ideologische Auseinandersetzungen als Teil der sozialen Kontroversen ausgetragen werden (Habscheid 2003, S. 95). Dieser Prozess gestaltet sich im Falle der Unternehmenskommunikation als weitgehend komplex - welche Sichtweise sich durchsetzt, wird von Fall zu Fall in immer neuen Beziehungs- und Machtkonstellationen ausgehandelt. Wenn nun eine einheitliche Ideologiekritik anhand unterschiedlichster organisationaler Settings schwierig scheint, bleibt doch ein ethischer Einwand gegen Corporate Culture berechtigt: „Das Ideal einer einheitlichen Kultur kann einen Anpassungsdruck erzeugen, der abweichende, kreative und kritische Stimmen (partiell) einschüchtert, zurückdrängt oder ausschließt.“ (Habscheid 2003, S. 96). Neuere Konzepte der Organisationskultur, die sich als dynamisch und fluide im Sinne von Kultur *haben* anstatt *sein* verstehen, bezweifeln auch die Notwendigkeit einer weitgehenden Übereinstimmung von Zielen und Werten. Stattdessen sind Organisationen kulturell vielschichtig und durch unterschiedliche Fallkonstellationen geprägt. So können etwa Arbeiter\_innen verschiedener Industriebetriebe mehr gemeinsam haben als Manager\_innen und Arbeiter\_innen der gleichen

Organisationskultur. Neben dem Vertrauen in die Selbstorganisation der Systeme können Interventionen also lediglich vorhandene Ressourcen und Strukturen nutzen, anstatt Veränderungen von außen „überzustülpen“.

Im Bereich organisationaler Diskurse herrscht ein besonderes Interesse an Sprache einerseits als Form des Handelns (etwa bei Bourdieu 1992) als auch als machtvolle, das Verhalten prägende Struktur (etwa Foucault 1995). Die Beschäftigung mit Sprache und symbolischer Macht bei Bourdieu stellt insbesondere die Frage, wie Sprache eine Machtbasis konstruieren kann. Dies passiert etwa durch den Mechanismus, dass es in sozialen Zusammenhängen weniger darum geht, wer spricht, sondern vielmehr darum, wem *zugehört* wird. Sprechen dürfen grundsätzlich alle, aber nicht alle finden mit dem Gesagten auch Gehör. Es geht Bourdieu also stark um den relationalen Charakter des Sprechaktes (Sprechende und Hörende) im Sinne einer ökonomischen Tauschbeziehung: mit dem Sprechakt produzieren die Sprechenden etwas, das die Hörenden abnehmen oder „kaufen“ sollen. (Weick 2014, S. 370). Dies hängt, wie bei allen Tauschbeziehungen, davon ab, wie viel Wert die Hörenden dem Sprechakt beimessen. Dieser Wert wird auch durch den Kapitalbesitz, insbesondere dem symbolischen Kapital, mitbestimmt - dies ist nicht notwendigerweise mit Expertise gleichzusetzen. Neben dem symbolischen Kapital bestimmt auch der Habitus (Körpersprache, Akzent/Hochsprache) der Sprechenden den „Wert“, den die Hörenden dem Sprechakt beimessen. Abweichungen von der jeweiligen sprachlichen Norm verringern demnach das linguistische Kapital der Sprechenden: sie sprechen mit jener Autorität, die die wahrgenommene Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Organisation verleiht. Wesentlich sind hierbei wahrgenommene und zugeschriebene Zugehörigkeiten aufgrund von naturalistischen, scheinbar vorgefertigt existierenden Annahmen.

Wie Michel Foucault (1995) zeigt, beruhen moderne Herrschaftsformen auf Wissenssystemen und Diskursen (so genannten Disziplinen) welche die handelnden Subjekte durch Anordnung und Verteilung von Körpern (Habscheid 2003, S.99) machtvoll unterwerfen. Die „Disziplinarmacht“ reproduziert sich hier fast von selbst, da die Organisationsmitglieder durch Normen und Standards zum Vergleich untereinander gezwungen werden und sich selbst disziplinieren. Erst in einem weiteren Schritt erfolgt sozialer oder explizit disziplinarischer Druck. Die hier zum Einsatz kommende Macht ist also kreativ, weil die Menschen sich ihr freiwillig unterwerfen, da sie sich etwas Positives von ihr versprechen: „Will man also verstehen, warum bestimmte Machtkonstellationen sich durchsetzen oder veränderungsresistent sind, sollte man nach ihren positiven Wirkungen fragen. Eine weitere Konsequenz ist, dass Macht

niemals eindeutig gut oder böse ist, sondern zwischen beiden Polen oszilliert.“ (Weik 2014, S. 374). Macht ist bei Foucault untrennbar mit Wissen verknüpft. Sprechakte fügen sich mithilfe der Disziplinarmacht zu einem Wissenskörper zusammen, umgekehrt wird das so gewonnene Wissen angewandt, um die Disziplinarmacht zu verfestigen (Weik 2014, S. 376).

Macht basiert aus organisationstheoretischer Sicht auf verschiedenen Legitimationen oder Quellen. Diese können eingeteilt werden in akzeptierte offizielle und formelle Autorität aufgrund der formalen Position in der Organisation, Kontrolle über knappe Ressourcen, von denen organisationale Verfahren abhängen, die interessensgeleitete Nutzung bürokratischer Regeln, Kontrolle über Sachwissen und Informationen, Kontrolle über den Zugang zu Entscheidungsträger\_innen und interpersonelle Allianzen und Netzwerke. Die Sprechakte sind hierbei wieder das Bindeglied zwischen organisationaler Macht und individueller Praxis. Machtressourcen zeigen sich in der sprachlichen Interaktion auch anhand eines Inventars sprachlich-symbolischer Verfahren wie Unterbrechung, Emphase oder Diskreditierung der Gesprächspartner. Habscheid (2003, S. 103) identifiziert mögliche Indizien einer dominanten Position im Gespräch:

- Hohe absolute Redezeit
- Einseitige Verteilung von Initiativen zum Themenwechsel
- Einseitige Verteilung von ersten Schritten in Handlungssequenzen (Fragen, Aufforderungen, Vorschläge)
- Einseitige Verteilung dominanzbeanspruchender beziehungsweise dominanzgewährender Handlungen (A ordnet an, lobt - B befolgt, akzeptiert)
- Einseitig eingeschränkte Kooperativität, die jedoch keinen Abbruch der Kommunikation zur Folge hat
- Einseitiges Erreichen des Sprechendenwechsels durch Unterbrechung

Die Mikroanalyse der Sprechendenpraxis wirkt also über den Sprechakt mit der Makroanalyse von organisationalen Machtverhältnissen zusammen. Was bedeuten die organisationalen Perspektiven nun für die theoretische und methodische Umrahmung dieser Forschungsarbeit? Grundsätzlich liegt der Fokus der Analyse auf den Sprechakten und Aktivitäten von Individuen, die sich über Sprachhandlungsmuster, Organisationskultur und den bisherigen Interaktionsverlauf orientieren. Es geht vornehmlich darum, die Perspektive der Beteiligten interpretativ zu rekonstruieren, wenngleich äußere, organisationale Faktoren in diese Perspektive einwirken und demnach im Zusammenhang mit den individuellen Strategien Gegenstand der Analyse sind. Die organisationale Ordnung und Normen können hierbei nicht als für alle

Beteiligten offen gelegt und gegeben angenommen werden. Diese muss je nach Fall als intersubjektive Wirklichkeit gesehen werden, die in den individuellen Strategien der Befragten im Umgang mit Mehrsprachigkeit mehr oder weniger explizit, verdeckt oder reflektiert Resonanz finden.

### **3 Untersuchungsmethodik**

Im folgenden Kapitel wird die Untersuchungsmethodik der Forschungsarbeit näher erläutert. Zunächst erfolgt eine Beschreibung des Samplings und der Teilnehmenden der empirischen Untersuchung. Im Anschluss werden das Material und das Erhebungsinstrument vorgestellt. Im nächsten Unterkapitel wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Abschließend folgt die Erläuterung des Auswertungsverfahrens.

#### **3.1 Untersuchungsteilnehmende**

Das Sampling für die Auswahl der Fälle für die teilnarrativen Interviews und die Gruppendiskussion beruhte auf dem Wechselspiel von möglichst ähnlichen und möglichst unterschiedlichen Konditionen und Ausprägungen. Die Merkmale „mehrsprachig aufgewachsen“ beziehungsweise „andere Erstsprache als Deutsch“ werden um das Merkmal „Arbeitssprache anders als die Erstsprache“ ergänzt. Es wurde insbesondere bei der Berufssparte auf Heterogenität geachtet. Perspektiven aus unterschiedlichen Berufen und Branchen erhöhen hierbei den Erkenntnisgewinn der Forschungsarbeit. In der folgenden Tabelle wird das Sampling näher dargestellt.

**Tabelle 1:** Sampling

Teilnehmende_r	Funktion	Branche	Erstsprache	Arbeitssprache
TN1	Programmiererin	IT (Webportal)	Spanisch	Englisch
TN2	Tierpfleger	Forschung	Serbisch	Deutsch
TN3	Compliance Manager	Internationales Bankenwesen	Deutsch	Englisch
TN4	Kinderbetreuerin	Schulische Nachmittagsbetreuung	Litauisch	Deutsch
TN5	Marketing, Sporttrainer	Sportvereinigung	Litauisch	Deutsch, Englisch
TN6	Grafikdesignerin	Werbung	Finnisch	Deutsch
TN7	Technische Zeichnerin	Industriebetrieb	Polnisch	Deutsch
TN8	Supervisorin	Unternehmensberatung	Deutsch	Englisch, Ukrainisch, Slowakisch
TN9	Beamter (EZA Projekte)	Internationale Organisation	Deutsch	Englisch, Französisch, Portugiesisch
TN10	Leitung Klinische Forschung	Pharmaunternehmen	Deutsch	Englisch

Quelle: eigene Darstellung

### 3.2 Material und Erhebungsinstrumente

Zur Beantwortung der Forschungsfragen kamen qualitative Methoden der Sozialforschung zur Anwendung. Qualitative Verfahren ermöglichen es, subjektive Relevanzstrukturen und latenten Sinngehalt von Narrativen und Praktiken im Zusammenhang mit Multilingualismus herauszufiltern (vgl. Flick et al. 1991: 156) und mithilfe des Auswertungsprozesses in ein sich wechselseitig bedingendes, systemisches Verhältnis im Umgang mit Mehrsprachigkeit zu bringen. Die Untersuchung der subjektiv individuellen Deutungsmuster zur Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz erfolgte mittels sprachbiografisch inspirierten teilnarrativen Leitfadeninterviews. Die Basis stellte ein Gesprächsleitfaden mit fünf Oberfragen dar, welche durch Nachfragen inhaltlich spezifiziert und vertieft wurden. Je nach Gesprächsverlauf wurden einzelne Fragen besonders fokussiert oder auch leicht abgeändert, um den Erzählfluss aufrecht zu erhalten. Durch diese gleichzeitige

Standardisierung als auch Flexibilität war es möglich, einerseits aus der Theorie resultierende Aspekte stärker zu vertiefen als auch neue Einblicke in die Strategien zum Umgang mit Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz zu erhalten. Auch für die Auswertung der Ergebnisse ist diese Balance wesentlich, um die Cases miteinander vergleichen und Typologien bilden zu können.

Das Ziel der Interviews war die Herausarbeitung von möglichst vielfältigen Strategien, Wahrnehmungen und Repräsentationen im Umgang mit Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz.

Entsprechend dem qualitativen Forschungsdesign gibt es bei Repräsentativität und Gültigkeit der Ergebnisse Einschränkungen. Ziel der Arbeit ist es *nicht*, umfassende Aussagen über den Umgang mit Mehrsprachigkeit in Organisationen in ganz Österreich zu treffen oder Kausalitäten und Gesetze zwischen gelungenem organisationalem Umgang mit Sprachenvielfalt und Konstrukten wie Mitarbeitendenzufriedenheit herauszuarbeiten. Der qualitative Zugang legt vielmehr den Fokus auf das Erfassen von Sinngehalt und Bedeutungen sowie das Verstehen von Prozessen. Qualitätsmanagement im Zusammenhang mit dieser qualitativen Studie heißt also: Validität über den Zugang zum Wissen und den Bedeutungen der Teilnehmenden herstellen, Reliabilität über sauberes methodisches Arbeiten erlangen, Generalisierbarkeit durch einen fundierten theoretischen Rahmen ermöglichen. Die stete Reflexion über den Forschungsprozess und die eigene Subjektivität und Verortung waren Grundvoraussetzung für die Einhaltung der Qualitätskriterien qualitativer sozialwissenschaftlicher Forschung (Flick et al. 2008, S. 24).

Das „Sprechen über die Sprache“ kann je nach individueller Disposition und Kommunikationssystem unterschiedlich leicht oder schwierig sein. Als Gesprächseinstieg und um die Teilnehmenden zum Erzählen zu animieren, kamen daher auch visuell-kreative Methoden zum Einsatz. Ursprünglich in Bildungsinstitutionen für Kinder und Jugendliche eingesetzt, wurden die so genannten „Sprachenportraits“ (Busch 2013) durch die Forschungsgruppe Spracherleben an der Universität Wien als Forschungsinstrument etabliert (Forschungsgruppe Spracherleben, 2017). Die Teilnehmenden wurden eingeladen, ihre Sprachen in einer Sprachfigur farblich und/oder symbolisch einzuzeichnen oder zu schreiben und die Figur anschließend zu erklären. Entsprechende Nachfragen durch die Interviewerin wurden vorbereitet beziehungsweise je nach Gesprächsverlauf angefügt. Durch die zeichnerische Visualisierung eigener sprachlicher Ressourcen anhand eines vorgegebenen Körperumriss werden Prozesse der Sprachreflexion in Zusammenhang mit Mehrsprachigkeit in Gang gesetzt. Der visuelle Modus rückt hierbei das Gesamtbild

und die einzelnen Teile zueinander in den Fokus und ermöglicht weitere Sprachräume abseits dichotomer Vorstellungen von Erst- und Zweitsprache. Durch das Zeichnen und Erzählen wird die Komplexität von Sprachbiografien sichtbar und eine intensivere, tiefer gehende Auseinandersetzung möglich. Auch situative und emotionale Aspekte von Sprechakten und Spracherleben sowie Repräsentationen von und Einstellungen zu bestimmten Sprachen und Sprechweisen können mithilfe der Sprachenportraits zum Ausdruck gebracht werden (Busch 2013).

Auf mögliche Wechselwirkungen und subjektives Erleben mit organisationalen Strategien zum Umgang mit Mehrsprachigkeit wird in den Interviews in Zusammenhang mit dem individuellen Erleben und Verhalten eingegangen. Einstellungen, Repräsentationen und Erfahrungen zum Thema Multilingualismus am Arbeitsplatz erweitern den theoretischen Blick auf das Thema, wobei letztlich im Rahmen der vorliegenden Studie auch hier die Begrenzung innerhalb den subjektiven Strategien und Erfahrungshorizonten bleibt.

Das Studiendesign bestand zusammenfassend aus 10 teilnarrativen, sprachbiografisch inspirierten qualitativen Interviews (Flick et al. 2008, S. 19), welche je rund 60 Minuten Dauer aufwiesen. Es wurden zehn Personen mit ehemaligem oder bestehendem Dienstverhältnis befragt, wobei die Arbeits- und Erstsprache unterschiedlich sein mussten. Der Erhebungszeitraum war November und Dezember 2022. Die Daten wurden mittels Transkriptionssoftware transkribiert und mit der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer/Lueger (2003) ausgewertet.

Die folgende Tabelle stellt eine Veranschaulichung des Studiendesigns und -aufbaus dar.

**Tabelle 2: Studiendesign**

Designelement	Details
Erhebungsform	teilnarrative sprachbiografisch inspirierte Interviews
Erhebungsinstrument	Leitfaden sowie Sprachenportrait
Anzahl Interviews	10 Interviews á rund sechzig Minuten
Sampling	10 Personen mit bestehendem oder ehemaligem Dienstverhältnis, wobei die Arbeits- und Erstsprache unterschiedlich sein mussten
Zeitraum der Befragung	November/Dezember 2022
Datenauswertung	Qualitative Themenanalyse nach Froschauer/Lueger

Quelle: eigene Darstellung

### 3.3 Durchführung

Zunächst wurde der teilnarrative sprachbiografisch inspirierte Leitfaden mit einer Kollegin als „Pre-Test“ durchgeführt und einzelne Aspekte nachgeschärft und akzentuiert. Für die Umsetzung der Datenerhebung wurden im Zeitrahmen 24. November – 16. Dezember 2022 insgesamt zehn Interviews durchgeführt. Alle Personen sind oder waren in einem Dienstverhältnis, in dem sie zumindest eine andere Arbeitssprache als ihre Erstsprache inne haben. Beim Sampling wurde bewusst auf unterschiedliche Berufssparten und Branchen geachtet, um möglichst vielfältige Perspektiven auf das Forschungsthema zu ermöglichen (Flick et al. 2008, S. 24). Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte nach Gelegenheit und Zugangsmöglichkeit im eigenen sozialen Netzwerk. Ein Interview wurde via MS Teams geführt, die anderen neun Gespräche erfolgten face to face. Die Gespräche dauerten durchschnittlich ungefähr 60 Minuten.

Zu Beginn der Interviews wurde mittels Smalltalk eine lockere Gesprächsatmosphäre hergestellt, sowie für die Teilnahme bedankt, auf die Anonymität hingewiesen und um Erlaubnis für die Tonaufnahme gebeten. Alle Teilnehmenden stimmten der Tonbandaufnahme sowie Transkription zu. Anschließend wurde kurz das Forschungsvorhaben beschrieben. Eine erste Beschreibung und Übersicht über die Arbeitssituation erfolgte in der ersten Interviewfrage, welche neben Fragen zu Branche und Funktion auch bereits Teamgröße und -konstellationen erhob. Der zweite Fragenblock wurde durch die Vorstellung des Sprachenportraits eingeleitet, Nachfragen bezogen sich auf Positionierung und Symbolwahl sowie tiefergehende Fragen zur Sprachbiografie. Die dritte Oberfrage zielte auf sprachliche Interaktionen und sprachliche Praktiken im Arbeitskontext ab. Inhaltliche Aspekte waren die Arbeitssprache und individuelle Sprachkenntnisse in Bezug auf diese, informelle und formelle Kommunikation, Zugang zu Arbeitsmarkt und Karrierechancen im Zusammenhang mit Sprachkenntnissen. Die vierte Frage hatte Inklusions- und Exklusionserfahrungen sowie die Verbindung von Sprache und Kapital zum Inhalt. Hier wurde der Umweg über eine eher generell gehaltene Formulierung gewählt, um einen sensiblen und vorsichtigen Umgang zu ermöglichen. Angesprochene Themen beinhalteten neben positiven und ausschließenden Erfahrungen auch die ökonomische Verwertbarkeit von Sprachkenntnissen, den „Siegeszug des Englischen“ und die grundsätzliche Sonderstellung von sprachlicher Kommunikation am Arbeitsplatz (etwa den Einfluss von Macht und Hierarchie). Im letzten Fragenblock wurden individuelle



Ideen und Repräsentationen zum Umgang mit Mehrsprachigkeit in der eigenen Organisation beziehungsweise auch auf einer generelleren organisationalen Ebene thematisiert. Inhalte waren Programme und Ideen zum Umgang mit Sprachenvielfalt, Teilhabe und Nicht-Teilhabe am Arbeitsmarkt und Karriereentwicklung, Sinnhaftigkeit von Sprachkursen versus informelles Lernen, Einfluss von Branche und Funktion auf das Sprachenmanagement oder mögliche gelungene/weniger gelungene Beispiele aus dem eigenen Arbeitsalltag. In einer Abschlussfrage wurde noch einmal der Rahmen geboten, Ergänzungen zum Gesagten vorzunehmen und vonseiten der Interviewerin für die Teilnahme bedankt. Der Interviewleitfaden mit den genannten Themenblöcken befindet sich im Anhang ab Seite 79.

### **3.4 Auswertungsverfahren**

Die erhobenen Daten wurden mittels Transkription verschriftlicht, wobei das Unternehmen „Amberscript“ mit der Durchführung der Transkription beauftragt wurde (<https://www.amberscript.com/de/>). Die Überarbeitung der Transkription erfolgte in Anlehnung an die Richtlinien der Gesprächstranskription nach Froschauer und Lueger (2020, S. 243). Im Zuge der Überarbeitung der Transkripte konnten bereits erste Einblicke in die gesammelten Daten und erste Ideen und Gedanken gewonnen werden. Dialekte und Akzente, welche in den Interviews häufig vorkamen, wurden nach Möglichkeit von der Autorin händisch angeglichen und sprachliche Äußerungen wie „Ähm“ oder „Mhm“ sowie Pausen, wenn sie inhaltlich von Bedeutung waren, festgehalten. Unternehmensdaten wurden anonymisiert.

Wesentlich für die Auswahl der Auswertungsmethode ist das Verstehen von Sinnzuschreibungen in Bezug auf das Wirkungsgefüge subjektiv-individueller Strategien zu Mehrsprachigkeit. Die Auswertung erfolgte anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (Froschauer/Lueger 2003). Diese Methode ermöglicht die systematische und thematische Zusammenführung größerer Textmengen sowie die zusammenfassende Aufbereitung von Inhalten zu verschiedenen intern differenzierten Themengebieten (Froschauer/Lueger 2003, S. 111). Einer der Vorteile der Themenanalyse ist ihre Flexibilität (Braun/Clarke 2006, S. 78). Sie kann weitgehend unabhängig in einer weiten Bandbreite von theoretischen und epistemologischen Ansätzen zur Anwendung kommen. Durch diese theoretische Freiheit kann die Themenanalyse als flexible Auswertungsmethode auf detaillierte und komplexe, große Datenmengen angewandt werden (Braun/Clarke 2006, S. 78).

Bei der gewählten Auswertungsmethode wesentlich ist das Fremdverstehen. Über den *Inhalt* und die sprachliche *Form* des Textmaterials können Attributionen und Zuschreibungen sowie Deutungsmuster der Mehrsprachigkeit herausgefiltert werden. Hierbei wird in einem ersten Schritt deskriptiv analysiert, im Anschluss im Zuge der Interpretation die Deutung von Kontext und subjektiven Strategien vorgenommen. Zunächst erfolgte die Zusammenfassung der zentralen Themen mittels Textreduktionsverfahren. Als „Thema“ können hierbei jene Dimensionen gekennzeichnet werden, die als relevant im Sinne der Forschungsfrage interpretiert werden und in einem inhaltlichen Zusammenhang in unterschiedlicher Dichte zueinander stehen (Braun/Clarke 2006, S. 82). Da es sich um eine qualitative Methode handelt, geht das erhöhte Vorkommen eines bestimmten Themas nicht notwendigerweise mit besonderer Wichtigkeit oder erhöhten Bedeutung einher. Die Verdichtung und Interpretation der Ergebnisse, auch im Hinblick auf ihre Relevanz für die untersuchte Themenstellung, erfolgt dann in einem nächsten Auswertungsschritt. Im Kodierverfahren wurden für die Forschungsfragen relevante Textstellen hervorgehoben und eine Gruppierung von ähnlichen Textstellen vorgenommen ((Froschauer/Lueger 2003, S. 163ff). Themen oder Kategorien wurden hierbei sowohl induktiv (*bottom up*) als auch deduktiv (*top down*) identifiziert. Induktive Themenfindung erfolgt direkt aus dem Material, während deduktive Zuordnungen aus dem konkreten Erkenntnisinteresse abgeleitet werden (Braun/Clarke 2006, S. 84). Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Prozessschritte einer Themenanalyse.

### Abbildung 5 Phasen der Themenanalyse

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

Quelle: Braun/Clarke 2006, S. 87

Zunächst machte sich die Autorin mit den Daten tiefer vertraut, las die Transkripte durch und notierte erste Ideen und Konzepte. Danach erfolgte die Kodierung von Textpassagen nach den darin enthaltenen zentralen Aussagen und Findung von Überbegriffen für die einzelnen Textpassagen. Die Themenkategorien wurden im

Anschluss nach Sub- und Sub-Subkategorien analysiert. Hier ging es insbesondere um die Frage nach zentralen Begriffen oder Komponenten, welche ein Thema charakterisieren. Auch Eigenschaften, Bewertungen und latente Sinnstrukturen sind in diesem Analyseschritt eingebunden. Schließlich wurden die einzelnen Themenkategorien strukturiert und in den Textzusammenhang gebracht. Hier erfolgte auch die Vernetzung der einzelnen Kategorien untereinander. Dies wurde anschließend wieder mit den Subkategorien, also Begriffen oder Merkmalen von Themen, verbunden und der Text somit in ein hierarchisches Netzwerk von Kategorien gebracht. Dieses hierarchische Kategoriensystem wurde interpretiert: es erfolgte die Ableitung von Thesen zur Forschungsfrage, wobei die entsprechenden Textpassagen einer eingehenden Interpretation unterzogen wurden. Das Textmaterial wurde abschließend vergleichend analysiert, wobei die konkreten Inhalte und Kategorien der Interviews in eine textübergreifende Kategorisierung gebracht wurden. Dadurch konnten zentrale Kategorien abgeleitet und Begriffshierarchien erstellt werden, diese wurden im Ergebnisteil theoretisch verdichtet, zusammengeführt und Unterschiede herausgearbeitet.

In der folgenden Tabelle findet sich eine exemplarische Übersicht über das Kategoriensystem.

**Tabelle 3 Auszug aus dem Kategoriensystem**

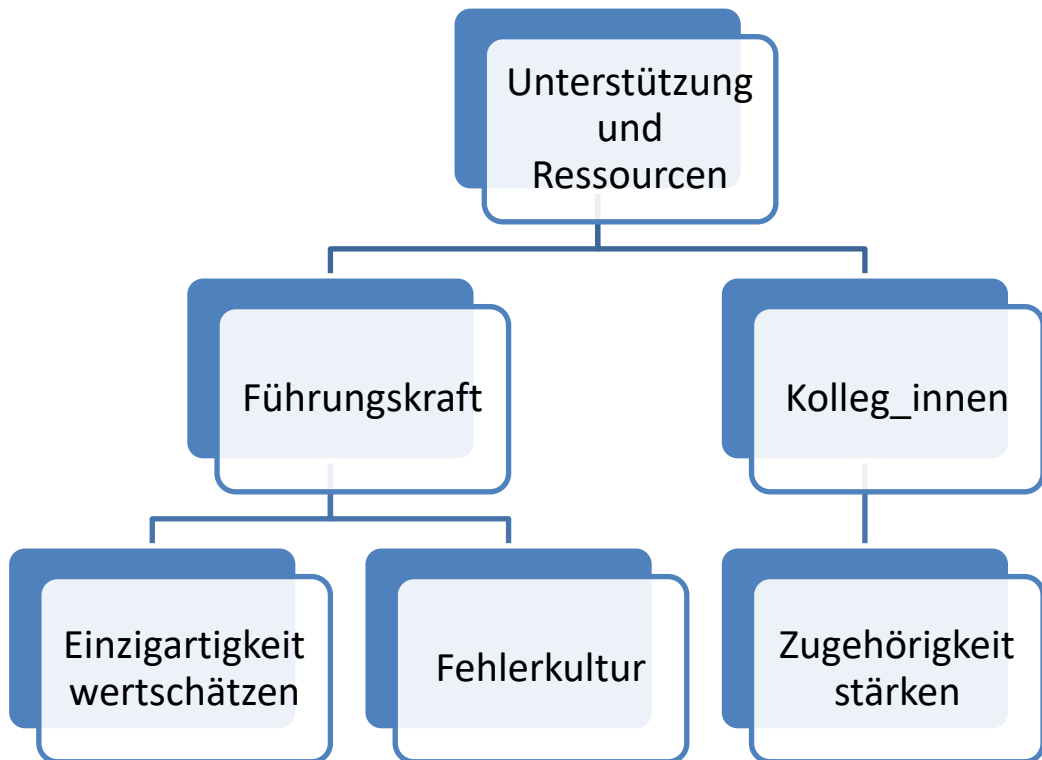
Thema/Teilforschungsfrage	Kategorie	Subkategorie	Sub-Subkategorie	Textbeispiel
Tauschwert von Sprachkenntnissen	Verwertbarkeit der eigenen Mehrsprachigkeit am Arbeitsmarkt	Siegeszug des Englischen	Intersektionalität von Alter und Englischkenntnissen	„Und in diesem Sinne, sag ich mal, war es halt einfach so, dass du gerade ältere Kollegen hast, die nicht diesen Background haben. Die haben nie so Englisch gelernt in der Schule, die tun sich natürlich schwer.“ (I3, 22:32)

Tauschwert von Sprachkenntnissen	Sprache und symbolisches Kapital	Individuelle Strategien fangen organisational es Versagen auf	Durchhaltevermögen und Ausdauer	Ja, mich durchgekämpft. Durchgekämpft irgendwie. Und ja, das war anstrengend. Sechs Monate oder so war es richtig anstrengend. Und dann hat es irgendwie Klick gemacht und dann habe ich mehr verstanden langsam. Aber die ersten sechs Monate war es wirklich anstrengend. " (I1, 10:52)
----------------------------------	----------------------------------	---	---------------------------------	---

Quelle: eigene Darstellung

Diese Kategorien und Subkategorien wurden anhand von „Themen-Landkarten“ in systematische Verbindungen zueinander gebracht und in ein hierarchisches Netzwerk von Kategorien gebracht. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine solche Themen-Landkarte:

**Abbildung 6 Themen-Landkarte**



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Datenanalyse und Auswertung wurde auf wesentliche Stolpersteine und Fehlerquellen, die in der Literatur identifiziert werden, besonders geachtet (Braun/Clarke 2006, S. 94). Die Themenanalyse ist kein Instrument, um Textpassagen ohne analytisches Narrativ lediglich aneinanderzureihen oder zu paraphrasieren. Die interpretative Tiefe ergibt sich aus dem In-Beziehung-setzen des Textmaterials zueinander und mit dem theoretischen Rahmen. Hier ist allerdings wieder darauf zu achten, dass die Themen einander nicht zu sehr überlappen oder in sich inkonsistent beziehungsweise inkohärent sind. Wesentlich ist außerdem die Anwendung von aussagekräftigen Textbeispielen je Thema oder Kategorie - wobei auch hier darauf zu achten ist, nicht anekdotisch aneinanderzureihen (Braun/Clarke 2006, S. 20), sondern die analytische Tiefe durch geeignete Textbeispiele zu untermauern.

## 4 Ergebnisdarstellung

Das folgende Kapitel widmet sich der Darstellung der Ergebnisse, die durch die empirische Forschungsarbeit gewonnen wurden. Wie in Kapitel 3 beschrieben, wurde das Datenmaterial anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger kodiert, verdichtet und interpretiert. Die Kategorien, die sich aus der Auswertung ergeben haben, beziehen sich auf die zugrunde liegende Forschungsfrage:

*Wie verhält sich das Wirkungsgefüge von subjektiv-individuellen Strategien und Praktiken im Umgang mit Inklusions- und Exklusionserfahrungen im Kontext von Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz?*

Die Ergebnisse werden anhand von Haupt- und Subkategorien dargestellt. Die Zitate aus den Interviews dienen der Veranschaulichung und Illustration der Ergebnisse. Die Hauptkategorien, die aus der Auswertung resultieren, sind: Individuelle Sprachpraxis zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit, Der Tauschwert von Sprachkenntnissen, Unterstützung und Ressourcen im Umgang mit Mehrsprachigkeit und Intersubjektive Positionierung in machtvollen Sprachregimes.

### 4.1 Individuelle Sprachpraxis zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit

Das folgende Kapitel widmet sich der Darstellung der Ergebnisse im Hinblick auf die individuelle Sprachpraxis. Zunächst wird dargelegt, wie und unter welchen Bedingungen Mehrsprachigkeit als Ressource am Arbeitsplatz dienen kann. Anschließend erfolgt die Herausarbeitung von Stigmatisierung und Exklusionserfahrungen aufgrund von Mehrsprachigkeit.

#### 4.1.1 Multilingualismus als Ressource am Arbeitsplatz

Die Schilderungen aller Befragten schwankten zwischen ressourcenorientierten und stigmatisierenden Erfahrungen der eigenen Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Individuelle Strategien bewegen sich ebenfalls in diesem Spannungsfeld, mit der eigenen Sprachpraxis werden Ressourcen individuell und auf Team-Ebene gestärkt oder Stigmatisierung vermieden oder verstärkt.

Eine Strategie, die das multilinguale Setting als Ressource anerkennt und damit umzugehen versucht, ist die Rücksichtnahme unterschiedlicher Sprachhintergründe von Kolleg\_innen. Das so genannte „code switching“, bei dem sprachliche Bausteine je nach sozialer Gesprächssituation unterschiedlich eingesetzt und somit soziale Wertigkeiten geschaffen werden, oder auch das so genannte „code mixing“ (Brizic 2009, S. 137) sind sprachliche Strategien, die auch bei den Interviewpartner\_innen in unterschiedlicher Form eingesetzt werden. Dynamische, heterogene und vielfältige „Anwendungen“ von Sprache am Arbeitsplatz abseits dichotomer oder monolingualer Vorstellungen der „Arbeitssprache“ finden sich in den Schilderungen der Befragten.

*„Und natürlich, wenn man in einem Meeting ist mit jemand, der nicht Deutsch sprechen kann, dann natürlich switchen wir auf Englisch (...) und ein paar Spanier gibt es auch. Dann sprechen wir einfach Spanisch.“ (I1, 01:25)*

*„Ja, aber wenn du kommunizierst so im Büro einfach kommst zu den anderen Kollegen, dann kannst du in der eigenen Sprache. Da gibt es keine Regel.“(I5, 22:07).*

Die Mikro-Analysen der Sprachpraxen innerhalb der Teams zeigen aber auch, dass das code switching durchaus an seine Grenzen stoßen kann, sodass sich trotz allen Bemühens letztlich die Mehrheitssprache wieder durchsetzt.

*„Wenn dann die Person die kein Deutsch konnte dabei war, haben wir es versucht, aber sowieso hat Deutsch gewonnen am Ende. Es war schon schwierig das so konsequent zu halten.“ (I1, 30:57)*

Eine besondere Form der Kommunikation am Arbeitsplatz sind hier die Schriftsprache sowie Videokonferenzen. Die Bedingungen der Mehrsprachigkeit vermischen sich mit grundlegenden Besonderheiten der digitalen Kommunikation.

*„Ich versuche schon ein bisschen netter zu sein, geschrieben ist natürlich ganz anders. Man geht auf das Wesentliche, auf die Arbeit selbst. Das hat auch mit der Corona Zeit das Ganze ein bisschen eingeschränkt. Aber wo wir alle im Home Office waren, wir haben keine anderen Dinge gesprochen. (I1, 38:28).*

Unsicherheiten in der Sprache können in der Schriftsprache vielerorts leichter umgangen werden, da die Möglichkeit der Nachkontrolle durch die zeitversetzte Kommunikation besteht. Dies ist unabhängig davon, ob die Erstsprache die Normsprache ist und in einer dem Unternehmen fremden Sprache kommuniziert werden soll; oder ob die Erstsprache von der Arbeitssprache abweicht.

*„Wenn ich rede, ich rede schnell. Aber wenn du schreibst, dann kannst du noch überlegen, ob der Satz geht so oder ein bisschen anders.“ (I2, 15:42)*

*„Also schriftlich ist es immer etwas Anderes. Und da hast du Zeit, kannst einzelne Wörter nachschlagen, kannst überlegen, mit Übersetzungstool arbeiten. Aber gerade in einem Meeting (...) am liebsten wäre dir, du würdest es irgendwo niedergeschrieben sehen, weil dann wirst du es vielleicht verstehen (lacht).“ (I3, 30:51).*

Gleichzeitig wird an der schriftlichen Kommunikation die fehlende Emotion und non-verbale Inhalte bemängelt, wodurch das Risiko für Missverständnisse höher ist. Eine von oben verordnete Schriftsprache, die anders als die Erstsprache ist, kann auch zu Unbehagen führen, da die Fehler gewissermaßen „nachvollziehbar“ sind.

*„Das Schreiben ist mühsam, weil keinen Kurs gemacht (...) ich habe manchmal Google Translator, aber der ist nicht hundertprozentig richtig. War auch der Wunsch von Kollegen, dass ich anfangs zu schreiben in Deutsch. Früher war eigentlich Englisch. Man hat mir gesagt, du musst schon Deutsch lernen. Nun gut, und dann wird es nicht richtig. Aber trotzdem probiere ich.“ (I5, 25:39)*

Unterschiedliche Sprachhintergründe und kulturelle Kontexte werden innerhalb der Teams durchaus als Bereicherung erlebt, als Ressource und Möglichkeit, anderes kennenzulernen.

*„Also wir sind ein Multikulti Team eigentlich und das finde ich ganz okay weil dann ist es auch nett zum Kennenlernen anderer Sprachen und andere Kulturen.“ (I2, 00:19)*

Auch für das soziale Kapital und gelingende Verbindung werden Sprachkenntnisse durchaus als Ressource erlebt, die in multilingualen Arbeitskontexten bei der Kommunikation im Team unterstützen.

*„Auf jeden Fall ist es von Vorteil. Für mich ist es auch besser, dass ich ein bisschen praktiziere. Keiner von den Kollegen hat blöd geschaut und die sind sogar glücklich. Also wenn man kann die Sprache die eine Kollegin ist aus Spanien sie kann kein Deutsch und ich kann Spanisch und dann kann man kommunizieren. Das ist sehr wichtig.“ (I2, 28:44)*

Das Zusammenwirken in länderspezifischen sozialen Gruppen, informell oder formell (I6, I7) und das Pflegen von Kontakten mit gleicher Erstsprache ist ebenso eine geschilderte Strategie, um die Verbindung zur eigenen Erstsprache auch in einer Umgebung mit anderer dominanter Normsprache nicht zu verlieren und wird von den betreffenden Befragten als große Ressource erlebt.



Für den Spracherwerb selbst wird es von den Befragten als wesentlich erachtet, Möglichkeiten zum Sprechen und Üben zu haben und zu schaffen. Im Arbeitskontext ist hierbei besonders die Möglichkeit für wertschätzendes Feedback zu den eigenen Sprechakten durch Teammitglieder und Vorgesetzte hervorzuheben:

*„Also überall dort wo es mit Arbeit zu tun hat. Wo du jemanden hast der dir aufmerksam zu hört und dir nicht alle fünf Minuten sagt dass du einen Blödsinn sagst. Also motivierend.“ (18, 31:08)*

#### **4.1.2 Stigmatisierungs- und Exklusionserfahrungen**

Die Befragten berichten immer wieder von stigmatisierenden und exkludierenden Erfahrungen aufgrund der Abweichung von der organisationalen Normsprache. Dies äußert sich auf formeller Ebene, in der Führungsbeziehung und insbesondere in der informellen Kommunikation mit Kolleg\_innen. Wie Seitz/Choo (2022, S. 4) erläutern, wird im iterativen Stigmatisierungsprozess auf *interpersonal histories*, also vor der konkreten Kommunikationssituation gemachte Erfahrungen und Zuordnungen, zurückgegriffen. So kann sich ein Gefühl der „Fremdheit“ einstellen, wenn nicht auf ähnliche oder gleiche gemachte Erfahrungen und Erinnerungen zurückgegriffen werden kann:

*„Also zum Beispiel heute im Büro haben sie über die Werbung aus den 90er Jahren geredet, die sie im Fernsehen geschaut haben. Also diese Erinnerungen aus der Kindheit. Und natürlich, an dem Gespräch kann ich nicht so viel teilnehmen. Nicht, dass ich mich ausgeschlossen fühle, ich habe ja auch meine eigenen Erlebnisse aus meiner Kindheit. Aber ja, das ist so eine Herausforderung.“ (11, 05:02)*

Hier wird deutlich, dass kulturelle und sprachliche Erfahrungen oftmals ineinander greifen und so gemeinsam Zugehörigkeit oder Abgrenzung herstellen. Die so genannten *interpersonal histories* (Seitz/Choo 2022, S. 4) verhelfen zu iterativen Exklusionsprozessen, die Gesprächsteilnehmenden Erfahrungen und Repräsentationen mitbringen, die nicht nur in der aktuellen, sondern auch vorherigen Gesprächssituationen entspringen - hier können nach dem Prinzip der Unsicherheitsreduktion vorhergehende Stereotypisierungen in den aktuellen Bewertungsprozess einfließen.

Besonders die informelle Zugehörigkeit abseits der Arbeitssprache wird über die dominante Sprache unter den Kolleg\_innen ausgetragen.

*„In der Pause oder so, wo Deutsch gesprochen wird. Wenn du dann die Sprache nicht kennst, da fühlt man sich natürlich ausgeschlossen. Es ist nicht, dass die anderen sagen: schau, die kann nicht. Aber wenn es um private Dinge geht, wird meistens Deutsch gesprochen. Im Meeting, bei der Arbeit, ist es Englisch, aber in der Pause, dann, ja, ist es eher die deutsche Sprache. (I1, 19:40)*

Soziale Ordnungsprozesse und die Herstellung von Beziehung geschehen auch über die informelle Sprachpraxis. Sorgen um das Teamgefüge und den sozialen Zusammenhalt werden mit individuellen Sprachkenntnissen in Verbindung gebracht. Anstelle einer Anpassungsleistung von Team oder Organisation wird diese Anpassungsleistung aber von den individuellen Arbeitnehmenden vorausgesetzt.

*„Noch einmal, ich finde es sehr schade wenn jemand hier lebt und kann kein Deutsch reden. Wirklich, es ist nicht, dass ich jetzt bin nationalistisch, aber mir ist leichter getan, wenn ich sitze mit dir da und man kann ein bisschen plaudern über ein Thema.“ (I2, 18:07)*

*„Wie gesagt, wenn du dich für eine Stelle bewirbst, wo fast alle Deutsch sprechen oder alle Deutsch sprechen, ist es vielleicht gar nicht so gewünscht, dass du als nicht Deutschsprachiger in dieses Team kommst, weil es vielleicht nicht gut fürs Team ist, weil sich dann jemand benachteiligt fühlt, weil der Austausch vielleicht nicht mehr so funktioniert.“ (I3, 30:51).*

Andererseits scheint es, dass hier umso mehr Toleranz für vielfältige Sprachpraxis herrscht, je diverser ein Team grundsätzlich sprachlich aufgestellt ist.

*„Aber ich habe auch kein Problem auf Englisch darüber zu reden. Wenn jetzt neue Forscher oder Ärzte oder Projektleiter kommen, also bei uns ist es wirklich nicht so wichtig dass man Deutsch reden muss. Ich kann mittlerweile verschiedene Sprachen und niemand hat mir gesagt bitte rede nur Deutsch oder Englisch (I2, 4:54).*

Der immediate context, also direkt an die Situation angehängte Umgebungsfaktoren im Stigmatisierungsprozess (Seitz/Choo 2022., S. 5), hat auch auf die Befragten im Sinne von Stigmatisierungserfahrungen durchaus eingewirkt. So beschreibt ein Befragter, wie geplante Arbeitsgespräche mit der Führungskraft in einer anderen Sprache als der Arbeitssprache gut funktioniert haben. Demgegenüber stand der Austausch mit den Profisport-Kollegen in der Garderobe, bei dem die dominante Sprache als einziges Kommunikationsmittel galt. In der stark aufgeheizten, sehr informellen Situation war die Rücksichtnahme auf andere sprachliche Gegebenheiten scheinbar schlichtweg nicht denkbar, maximale Anpassung war gefordert:

*„Trainer hat mich verstanden und hat kein Druck gemacht. Aber in der Garderobe die Leute einfach ignorieren dich mit Englisch. Du musst irgendwie integrieren wenn du kommst als Fremde, die haben schon viele Jahre zusammengespielt.“ (I5, 17:18)*

Stark negative Gefühle der Exklusion aufgrund von Sprache rufen unterschiedliche Abwehrreaktionen hervor. Nicht gelingende organisationale oder Team-Zugehörigkeit aufgrund mangelnder Kenntnisse der Normsprache führen zu Exklusionserfahrungen.

*„Ja dieses schlechte Gefühl wenn du dich ausgeschlossen fühlst. Alle lachen und du hast eigentlich nichts verstanden. Vielleicht denkst du dir, denken die dass ich blöd bin? Man fühlt sich so ein bisschen unter den anderen, das kann schon sein.“ (I1, 24:14)*

Die Schilderung von negativen Exklusionserfahrungen wird dabei beeindruckend von einer Ressourcenorientierung umrahmt, die positive Erfahrungen ins Rampenlicht rückt. So beendet ein Interviewpartner die Erzählung einer Exklusionserfahrung:

*„Aber es gibt so etwas und das ärgert mich wirklich nicht, weil ich habe sehr tolle Leute auch kennengelernt (...) Es ist nicht ärgerlich. Wir sind daran gewöhnt, auf so etwas. Und wir erwarten solche Sachen ja ständig. Das ist halt so.“ (I2, 33:24)*

Während sich in der Autorin bereits während der Erhebung ein tiefes Unbehagen und Aufbegehren gegen solche Ungerechtigkeiten regte, schien der Interviewpartner beinahe daran „gewöhnt“, die Machtverhältnisse und Kapitalverteilung (Bourdieu 1997: 23) werden als gegeben und wenig veränderbar wahrgenommen. Lediglich die eigene Reaktion scheint kontrollierbar, und um negative Gefühle zu minimieren, werden die Exklusionserfahrungen als gegeben hingenommen.

*„Das ist wirklich ein bisschen so. Wir sind daran gewöhnt, wir wissen das. Wir müssen immer doppelt mehr arbeiten und zeigen als Eingeborene. Wir müssen immer doppelt arbeiten, mehr überzeugen, ich muss immer mehr geben dass ich bin gleich viel. Aber um Gottes willen wir leben damit, ich habe keine Trauma oder so.“ (I2, 34:33).*

Die soziale Exklusion aufgrund der Sprache kann nach Schilderung einer Interviewpartnerin auch direkte Auswirkungen auf das ökonomische Kapital und den Tauschwert der eigenen Arbeit am Arbeitsmarkt haben.

*„Und was mich stört, dass die Leute glauben sie können nehmen Ausländer dann sie können weniger zahlen und du musst die gleiche Arbeit oder noch mehr machen.“ (I7, 52:52).*

Gerade im Arbeitskontext werden die eigene Sprachpraxis und Sprachkenntnisse stark mit Leistung in Verbindung gebracht, und auch hier mit erstaunlicher Rigidität und strenger Anspruchshaltung an sich selbst. Anstatt organisationale Verhältnisse anzuprangern, wird die eigene Anpassungsfähigkeit überkorrigiert - von durchschnittlich qualifizierten Arbeitnehmenden genauso wie von hoch Qualifizierten. Der eigene sprachliche Hintergrund wird wie viele andere Kompetenzen am Arbeitsmarkt zur „Ware“, die es zu optimieren gilt.

*„Ich wäre sicher wertvoller, wenn ich besser Englisch sprechen könnte. Ich sehe es als meine Schwäche, ehrlich gesagt. Man ist unsicher, wenn man in einer Sprache sprechen muss, die man nicht perfekt beherrscht. Und Unsicherheit ist immer eine Schwäche.“ (I3, 32:26)*

Die Befragten zeigen unterschiedliche Reaktionsmuster auf diese stark negativen Erfahrungen, die von Abwehr über Selbstdisziplinierung bis hin zu Bagatellisierung reichen können. Die eigene Integrationsleistung wird dabei von mehreren Interviewpartner\_innen auch als normativ für andere Personen konstruiert.

*„Oder es gibt Leute die können gar kein Deutsch. Man lebt schon zehn Jahre und hat kein Deutsch gelernt. Das finde ich wirklich sehr schade.“ (I2, 06:17)*

Eine Reaktion auf Exklusionserfahrungen ist Anpassung an die Normsprache, um die mit der Exklusion verbundenen negativen Gefühle zu minimieren.

*„Ja, deswegen finde ich es so wichtig, mich zu integrieren, mir die Mühe zu machen. Einfach, um diese Gefühle nicht zu haben. Weil die sind nicht so angenehm.“ (I1, 24:41)*

*„Also wenn du hier lebst in Österreich, dann musst du lernen, und wenn ich schlecht rede. Lieber schlecht Deutsch als gut mit Englisch ist meine Meinung.“(I5, 19:40)*

Es zeigt sich, dass die Disziplinarmacht der Normsprache im Sinne Foucaults (1995, zit. nach Weik 2014, S. 375) auf die Individuen einwirken kann. Das schmale Band zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit wird gerade und insbesondere auf sprachlicher und kultureller Ebene geprägt und ausverhandelt.

## 4.2 Der Tauschwert von Sprachkenntnissen

Dieses Kapitel widmet sich dem Tauschwert von Sprachkenntnissen. Zunächst erfolgt eine Verortung der ökonomischen Verwertbarkeit der Mehrsprachigkeit am Arbeitsmarkt. Im Anschluss wird die Verzahnung von Mehrsprachigkeit und symbolischem Kapital näher beleuchtet.

### 4.2.1 Ökonomische Verwertbarkeit der eigenen Mehrsprachigkeit am Arbeitsmarkt

Der Einfluss von ökonomischen Faktoren auf Mehrsprachigkeit und Spracherwerb wirkt sich auch nach neueren Forschungsarbeiten (Ambrosch-Baroua 2017) auf die wahrgenommene und tatsächliche „Wertigkeit“ unterschiedlicher Sprachen aus. Je nach Größe der Sprechendengruppe und den wirtschaftlichen und sozialen Machtverhältnissen besitzen Sprachen in einer Gesellschaft unterschiedlichen Markt- und Prestigewert und werden unterschiedlich stark nachgefragt (Ambrosch-Baroua 2017, S. 1).

Der ökonomische und auch soziale Tauschhandel sowie die Verwertbarkeit individueller Sprachkenntnisse kamen in den Interviews oftmals zur Sprache.

Mehrere Gesprächspartner\_innen (I2, I3, I5) betonten dabei, dass die Kenntnis der Landessprache von Sub- und Töchterunternehmen in international vernetzten Organisationen hohe praktische Verwertbarkeit aufweist und Karriere- und Entfaltungsmöglichkeiten erhöht. Auch Organisationen erkennen den Nutzen des klug geplanten Ressourceneinsatzes der Mehrsprachigkeit der Belegschaft.

*„Es ist eher nur von Vorteil, gerade bei den Töchtern im Ausland, die dann manchmal vielleicht doch nicht so gut Englisch können. Wenn du dann jemanden hast, der die gleiche Sprache spricht und man sich dann in deren Sprache verständigen kann (...) also das ist manchmal sogar beabsichtigt, dass jetzt zum Beispiel der bosnische Kollege für die Niederlassung in Bosnien zuständig ist.“ (I3, 19:56)*

*„Und einmal war polnische Firma zu Besuch und ich konnte dabei sein und übersetzen. Der Leiter hat gesagt ich soll übersetzen, wenn etwas nicht stimmt, bin ich da.“ (I7, 17:36)*

Auch in dialogischen Berufen wird die eigene Mehrsprachigkeit als Vorteil und sinnvoll für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erlebt. Hier ist dieser Vorteil getrennt von der sozioökonomischen Positionierung der jeweiligen Erstsprache zu bewerten. Eine

Befragte, die im Bildungswesen arbeitet, schildert dass ihre eigenen Sprachkenntnisse sie dabei unterstützen, mit den Bedingungen des Multilingualismus unter den Schulkindern gut umzugehen. Sie nutzt die Sprachkenntnisse, um mit den mehrsprachigen Kindern in Kontakt und Beziehung zu treten (I4, 15:20). Auch die Führungskraft der Befragten nutzte ihre Ressource Mehrsprachigkeit in einer Krisensituation, als es um Kommunikation mit geflüchteten ukrainischen Kindern und deren Begleitpersonen ging (I4, 16:36). Ein gewisser Pragmatismus schützt hier wiederum vor zu hohen Selbstansprüchen an die eigene Sprachkompetenz, wie sie in anderen Arbeitssituationen sehr wohl auftreten:

*„So it’s not perfect language, but it’s enough to help for kids when they are in stress and they are crying.“ (I4, 18:38)*

Besonders in dialogischen Berufen wie Kinderbetreuung oder Pflege scheint es wesentlich, auch Emotionen über die Sprache transportieren, verstehen und vermitteln zu können (I10, 34:01). Hier wird Mehrsprachigkeit aber nicht nur als Bereicherung, sondern auch als Risikofaktor für nicht gelingende Kommunikation unter schwierigen Verhältnissen geschildert.

*„Kann dann ein kranker, emotional belasteter Mensch, der sich vielleicht nicht mehr so gut ausdrücken kann, weil er depressiv ist, Schmerzen hat (...) kann der dann adäquat mit der Pflegerin kommunizieren und sein Anliegen überbringen? Kann glaube ich, schwierig sein.“ (I10, 34:51).*

Auch ein Befragter, Sporttrainer, erzählt, dass die dialogische Arbeit von den vielfältigen Sprachkenntnissen bereichert wird, da man leichter in Beziehung und Kommunikation treten kann (I5, 24:31). Ebenso verhilft eine gute Fremdsprachenkenntnis bei der Sicherstellung der Servicequalität in Tourismus und Dienstleistungsberufen (I6, 02:02). In einem Freizeitpark tragen die Mitarbeitenden laut Schilderung einer Befragten sogar Anstecker mit den jeweiligen Flaggen der Landessprachen, die die betreffenden Mitarbeitenden sprechen können - so können sich Kund\_innen direkt in der für sie am besten passenden Sprache an die Mitarbeitenden wenden (I6, 08:08).

individuelle Repräsentationen von Erst- und Arbeitssprache spielen mit den subjektiven Verortungen entlang der Kapitalsorten und Ressourcen der Befragten zusammen. Immer wieder fällt in der Betrachtung der Sprachenportraits auf, dass die eigene Arbeitssprache innerhalb der Hände oder im Kopf positioniert wird - jedenfalls nicht in der Herz- und Bauchgegend, die mit Gefühl und Emotionalität assoziiert wird.

*„Ich schreibe meine Muttersprache in den Bauch, weil da ist mehr Emotion, Heimat. Für die Arbeit würde ich die Hände auswählen.“ (12, 08:59)*

Es scheint, dass die Arbeitssprache ein „Tauschmittel“ oder notwendiges Werkzeug ist, mit dem bestimmte Zwecke innerhalb der Erwerbsarbeit erreicht werden sollen (14, 07:42). Mehrere Befragte positionierten daher im Sprachmaxl die englische Sprache innerhalb der Hände. Andernorts wird Englisch auch als „Schlüssel“ (11, 20:45) bezeichnet, der Möglichkeiten und Türen öffnet, also eine hohe ökonomische Verwertbarkeit besitzt.

*„Also zu Englisch habe ich kein Gefühl. Das ist die Arbeitssprache. Ich habe keinen großen sentimental Bezug dazu.“ (11, 03:38)*

*It's like hands. Because without english language I cannot do nothing.“ (14, 07:48)*

Je nach Branche werden verschiedene Fachbegriffe auf Englisch ausgedrückt, etwa in der IT- oder Banken- Branche. Hier wird zumindest die Kenntnis dieser Fachbegriffe vorausgesetzt. Gerade technisch-inhaltliche Begrifflichkeiten kommen ohne das „Werkzeug“ (19, 32:10) Englisch gar nicht aus. Das Erlernen und Verwenden von Fachvokabular wird als unumgänglich, aber kognitiv durchaus herausfordernd beschrieben.

*„Weil ich arbeite in der IT und natürlich viele Konzepte und Begriffe sind da einfach englische Wörter.“ (11, 14: 15)*

*„Es ist schwierig, vor allem das Vokabular. Es gibt so viele verschiedene Formen von Bankprodukten. Wenn du es übersetzt, gibt es auch verschiedene Begrifflichkeiten. Also ist hier sicher ein extremes Problem, weil es eben nicht eindeutig klar abzugrenzen ist (13, 13:20).*

*„Immer, wenn du an einem neuen Bereich arbeitest. Da kommen neue Wörter, neues Vokabular, was du eigentlich nie brauchst, außer du arbeitest in dem Bereich (...) und einen neuen Beruf in einer fremden Sprache zu lernen, war manchmal eine Herausforderung.“ (16, 34:14).*

In hoch vernetzten, internationalen Unternehmenskontexten gibt die Verwendung von Englisch als Arbeitssprache jedenfalls auch Prozesssicherheit.

*„Die Corporate Sprache ist Englisch. Prozesse, offizielle Arbeitsanweisungen und Prozessdokumente sind auf Englisch zu erstellen. Und weil man auch nie weiß, wie sich die Konstellation der verantwortlichen Personen ändert, ist hier schon die Vorgabe, alles auf Englisch zu erstellen, weil das jeder sprechen kann.“ (13, 04:37)*

Die Problematik der Fachsprache, welche neben oder in der Arbeitssprache beherrscht werden muss, ist Gegenstand der Reflexionen in den Interviews. Meist werden die Fachbegriffe in einer Sprache eingelernt, welche dann für diese Art der Kommunikation bevorzugt wird.

*„Weil das ist sehr wichtig für die Forschung später. Die ganzen Fachbegriffe auf Deutsch, also ich kann auch Englisch aber für solche Sachen ist mir lieber auf Deutsch weil da verstehe ich besser. (I2, 04:10)*

Personen mit anderer Erstsprache als der Arbeitssprache legen sich, auch zur Komplexitätsreduktion und Vereinfachung des Arbeitsalltags wohl ein Repertoire an Begrifflichkeiten in einer Sprache zurecht, welches sie dann nach Möglichkeit beibehalten.

Demgegenüber steht die Erstsprache, die oftmals Kommunikationsmittel innerhalb der Familie ist und deshalb besondere Bedeutung genießt.

*„Weil es meine Basis von allem ist. Alle meine Gedanken gehen auf Spanisch, alle meine Gefühle.“ (I1, 11: 38)*

Der Zusammenhang zwischen Erst- und Arbeitssprache und professioneller Distanz, die automatisch mit der Verwendung einer anderen Arbeitssprache einhergehen kann, zeigt sich in den Schilderungen zur emotionalen Verbindung zur eigenen Erstsprache. Diese wurde häufig in der Nähe des Herzens des Sprachmaxls positioniert.

*„Also was ich spannend finde, was ich in Vorträgen in Amerika gehört habe, dass unser Moralempfinden in der Muttersprache sitzt. Was ich sehr spannend finde, weil ja die meisten internationalen Entscheidungen von Nicht-Muttersprachlern getroffen werden. Da merk ich schon, dass es sich anders anspürt, ob ich es in der einen oder anderen Sprache sag.“ (I8, 40: 03)*

Hier kann es auch aufgrund der Dominanz von Normsprachen zu begrifflichen Verschiebungen in Organisationen kommen, die quasi natürlich scheinen und dekonstruiert werden müssen.

*„Und jetzt denkst du in einer Welt und in Begriffen, die es in der anderen Sprache nicht gibt. Also besonders die Managementsprache ist Englisch. Und die Managementliteratur und all das, was eigentlich oft nicht zur Lebensrealität dazu passt.“ (I8, 40:42)*



Das Denken und Arbeiten in den englischsprachigen Begrifflichkeiten der Managementliteratur kann zu Schwierigkeiten mit den individuellen Konstrukten und kulturellen Prägungen führen.

*„Zum Beispiel die strikte Gewinnmaximierung, die du aus dem Management hast. Und da gibt es in der Gestalttherapie einen Begriff, der heißt Verschlucken. Nimmt man das Neue und verschluckt und hält es unverdaut im Körper. Immer wenn diese zwei Welten aneinanderknatschen. Wenn man jetzt also eigentlich diesen alten Bekannten rausschmeißen müsste, da geht es sehr viel um Loyalitäten.“ (I8, 41: 28)*

*„Also was für mich der größte Augenöffner war: da rede ich seit fünf Jahren vom Delegieren und dann komme ich drauf, dass sie das nicht kennen. Das ist kein Begriff für sie. Also entweder sag mir wie es geht oder lass mich frei arbeiten. Aber dieses dazwischen mit Spielräumen, das gibt es nicht.“ (I8, 44:52)*

Auch wird thematisiert, dass die Englischkenntnisse bei älteren Arbeitnehmenden oftmals schlechter sein können, was als Hindernis erlebt wird. Hier scheint es zu intersektionellen Benachteiligungen zwischen Alter und Sprachqualifikation zu kommen.

*„Also es gibt eigentlich fast keinen, der in der IT arbeitet, der kein Englisch kann. Ich habe auch ein paar Kollegen, die ziemlich alt sind, also schon knapp 60 oder so. Sie müssen immer lang suchen, ob sie die Information auch anders als auf Englisch finden. Ja, Englisch musst du verstehen. (I1, 28:23).*

Das Schritthalten mit der Internationalisierung und dem schnelleren Tempo der auch sprachlichen Veränderungen in der Arbeitswelt geht einher mit Problemstellungen, die die Altersdiversität in Unternehmen mit sich bringt. Ein intersektioneller Blick auf diese Problemstellungen ermöglicht eine andere Sichtweise, die organisationaler Lösungsfindung zuträglich ist.

*„Und in diesem Sinne, sag ich mal, war es halt einfach so, dass du gerade ältere Kollegen hast, die nicht diesen Background haben. Die haben nie so Englisch gelernt in der Schule, die tun sich natürlich schwer. Und dann arbeitest du jahrelang auf Deutsch und dann kommt jemand und du musst komplett umstellen. Die haben sich nicht leichtgetan.“ (I3, 22:32)*

Zusätzlich wird auch ein Stadt-Land-Gefälle innerhalb Österreichs von einigen Befragten (I2, I5, I7) identifiziert. Während die Englischkenntnisse der autochthonen Bevölkerung innerhalb des Großraums Wien als gut eingeschätzt werden, ist eine

Arbeitstätigkeit in einem kleineren, ländlichen Ort auf Englisch schwieriger bis gar nicht umzusetzen.

Die erforderte Sprachkenntnis für die Arbeitsstelle wird auch je nach Tätigkeit sehr unterschiedlich erlebt. Gerade im Kund\_innenkontakt wird es als Grundvoraussetzung erachtet, die jeweilige Sprache gut zu beherrschen. Gerade hier können die eigenen Sprachkenntnisse gut für die Arbeitstätigkeit verwertet werden, und zwischen Arbeitsgesprächen und informellen Gesprächen bestehen durchaus auch Unterschiede in der Verwertbarkeit.

*„Aber so technisch in der Arbeit habe ich keine so schlechte Erfahrung gehabt.“ (I1, 25:00)*

*„Die Sprache. Also die Arbeitswelt selber ist ja technisch. Da gibt es Verträge, Vertragsmuster, juristische Texte, da kann man nicht viel interpretieren.“ (I9, 18:35)*

Die „professionelle“ Sprache wird mit hoher Wichtigkeit belegt, da hier auch die Außenrepräsentation für das Unternehmen mitbedacht wird. So erzählt ein Befragter (I5, 39:39), dass die professionelle Sprech- und Schriftsprache mit Kund\_innen und Geschäftspartner\_innen für ihn eine besondere Hürde darstellt, die er lange Zeit durch die Verwendung von Englisch umgehen konnte. Nun, da diese Interaktionen vonseiten des Unternehmens vermehrt auf Deutsch stattzufinden haben, verspürt er eine sprachliche Hemmung, die die Orientierung an der Arbeitsaufgabe durchaus erschwert. Eine geschilderte Strategie im Umgang mit der Hürde des Anspruchs der Fehlerlosigkeit an die professionelle Arbeitssprache ist die besondere Vorbereitung. Gerade in formellen Kontexten können die Arbeitnehmenden mit gesonderter Vorbereitungszeit einiges abfedern.

*„Weil zuhause ist es egal, wenn ich irgendetwas herumstottere oder ein paar deutsche Wörter mit Englisch ersetze. Aber wenn ich weiß ich habe jetzt einen Kunden da überlege ich mir schon im Vorhinein die Themen, die Fragen, schreibe mir auf die wichtigsten Wörter die ich wahrscheinlich benutzen werde beim Meeting.“ (I6, 51:25)*

Kenntnisse der organisationalen Normsprache werden auch von den Arbeitnehmenden selbst je nach Branche und Position unterschiedlich wichtig bewertet. Für manche Tätigkeiten scheint die Kenntnis der Arbeitssprache als wesentlich, für manche Branchen und Tätigkeiten stellt auch die Kenntnis mehrerer Sprachen eine Ressource dar. Gleichzeitig gibt es aber auch Tätigkeiten, bei denen die Kenntnis der Arbeitssprache oder Normsprache keinen Mehrwert zu bringen scheint.

*„Manche Stellen wo ich glaube viele lernen nicht Deutsch, weil er braucht nicht oder sie wollen einfach nicht. Zum Beispiel ich habe kennengelernt so Leute die fahren LKW. Der Chef ist Jugo sagt Plan in der Früh, wir brauchen nichts, der fährt nur bei der Baustelle braucht wahrscheinlich nur Hallo, Bruder, Bruder, Mach ma, mach ma und dann passt alles (lacht).“ (I2, 24:33)*

Wenn diese Anekdote auch humoristisch gemeint war, zeigt sich hier doch stark eine Klassifizierung von Sprachkenntnissen, formalen Hierarchiestufen entlang unterschiedlicher Berufsgruppen und symbolischem Kapital entlang von Sprache und Ausdrucksfähigkeit, welches zu sozialer und ökonomischer Teilhabe oder Ausschluss führen kann. Sprache und sozioökonomische Positionierung innerhalb einer Arbeitsmarkthierarchie wirken auch hier intersektional ineinander und erzeugen ganz eigene Macht- und Ausschlusspraktiken und -strukturen.

*„Mit den Leiharbeitern (...) hat eigene Supervisor. Hat eigene Job gemacht und nur ein bisschen Plaudern, es war genug Deutsch, geh ma Kaffee und Pause machen (lacht).“ (I5, 32:42)*

Gleichzeitig zeigt sich auch hier wieder eine mikro-sprachstrategische Orientierung zwischen Aufgabe und Beziehungsherstellung, die in diesen Fällen eher in Richtung pragmatische Aufgabenorientierung geht.

Die unterschiedliche Verwertbarkeit und ökonomische und soziale Positionierung einzelner Sprachen aufgrund sozioökonomischer Machtverhältnisse der Sprechendengruppen zeigt sich deutlich in den geschilderten Erfahrungen.

*„Aber ich persönlich habe nicht so schlechte Erfahrungen gemacht hier in Österreich mit Rassismus. Aber das ist vielleicht auch das manche Sprachen mehr Wert haben als andere. Wenn ich sage ich komme aus Spanien, oh toll, Spanien; aber wenn jemand hört ich komme aus irgendeinem anderen Land, oje.“ (I1, 25:22)*

#### **4.2.2 Gehör finden: Sprache und symbolisches Kapital**

Die eigene berufliche Positionierung und Rollenfindung wirkt sich wie auch soziale, ökonomische und kulturelle Faktoren auf Umfang und Form des symbolischen Kapitals aus. Sprachliche Vielfalt wird von den Befragten durchaus in der eigenen Wahrnehmung als Ressource (I2, I3, I5, I9, I10) erlebt. Eine Befragte schildert auch, dass ihr Sprachtalent und ihr Interesse an Sprachen ein Entscheidungskriterium für die Berufswahl war:

*„Also das hat mir immer gut gefallen, dass ich dann verschiedene Sprachen benutzen kann in der Arbeit. Und deshalb habe ich auch damals Jobs gesucht in der Hotellerie. (I6, 24:20)*

Die Abwesenheit der gemeinsamen Sprache wird neben allen geschilderten Herausforderungen auch als Möglichkeit beschrieben, andere Komponenten des symbolischen Kapitals stärker herauszuarbeiten beziehungsweise wahrzunehmen und offenzulegen.

*„Weil sozusagen der Vorhang, den man durch die Kommunikation über die Realität legt, einfach weg ist. Machtverhältnisse natürlich auch. Da lasst man sich natürlich einfangen, aber man kriegt nicht diese ganze Körperhaltung mit, auch dieses zurückgehen und vorsichtig werden.“ (I8, 08:23)*

Neben der Sprache ist in der Konzeptualisierung des symbolischen Kapitals nach Pierre Bourdieu (1997, S. 23) auch die non-verbale Ebene ein wesentlicher Bestandteil. In einer Situation des Nicht-Verstehens über die sprachliche Kommunikation können - womöglich ebenfalls kulturell und sozial konstruierte und geprägte - Faktoren wie Mimik, Gestik, Körperhaltung an Bedeutung gewinnen.

Gleichzeitig können organisationale und soziale Faktoren auch zu einer Veränderung und Minimierung des symbolischen Kapitals führen, wenn die eigene Verortung nicht in das sprachlich dominante Normativ passt. Auch kulturelle Faktoren und Unterschiede werden beim Streben nach Zugehörigkeit von den Befragten als Stolpersteine identifiziert. Kulturelle und sprachliche Zugehörigkeit werden auch durch feine Nuancen, durch verbale und non-verbale Anpassungsleistungen hergestellt.

*„Ich glaube von der Art her ist es manchmal so, ich komme ins Büro und spreche irgendwas. Die anderen Personen machen das nicht so offen oder extrovertiert. Und jetzt bin ich neu ins Büro gekommen und habe ich schnell gespürt, dass das vielleicht zu viel war, die Leute brauchen mehr Distanz. Das habe ich gespürt. (I1, 34:05)*

Die Befragten reagieren auf diese Konflikte zwischen Ressourcenorientierung und Stigmatisierung auf unterschiedliche Arten und mit unterschiedlichen Anpassungsleistungen. Jedenfalls scheinen Ausdauer und Durchsetzungsfähigkeit wesentliche Eigenschaften zu sein, die es beim Prozess des „sich Gehör verschaffen“ in einsprachigen Arbeitsumgebungen braucht:

*„Ja, mich durchgekämpft. Durchgekämpft irgendwie. Und ja, das war anstrengend. Sechs Monate oder so war es richtig anstrengend. Und dann hat es irgendwie Klick*

*gemacht und dann habe ich mehr verstanden langsam. Aber die ersten sechs Monate war es wirklich anstrengend.“ (I1, 10:52)*

Die eigene Kraft und individuelle Kompetenzen werden eingesetzt, um organisationales Versagen im Hinblick auf gelungenes Management von Sprachenvielfalt wettzumachen.

*„Ja, hart, harte Arbeit. Da hab ich fleißig sein müssen. Mich durch Texte durchkämpfen müssen. Ja, das war hart, Aber learning by doing (lacht)“. (I9, 06:20).*

Wo diese individuelle Fähigkeit der Ausdauer und Durchsetzungsfähigkeit nicht gegeben ist, ist es für individuelle Arbeitnehmende schwierig, gegen die organisationale Normsprache „anzukämpfen“ und sich trotzdem zufriedenstellend zu positionieren. Es scheint, dass die individuelle Anpassungsfähigkeit ein wesentliches Kriterium bei der Gewinnung von symbolischem Kapital abseits des monolingualen Habitus ist. Organisationales Versagen im Umgang mit Multilingualismus muss durch individuellen Fleiß, Anpassungsfähigkeit und Ausdauer wettgemacht werden. Trotz dieser Kompetenzen und Rücksichtnahme durch Kollegen und Teammitglieder schilderten die Befragten hier nicht nur Erfolgsgeschichten.

*„Ein Fall den ich kannte, das war nicht leicht für den Kollegen. Er hat einen Deutschkurs gemacht, man hat versucht, mehr auf Hochdeutsch zu sprechen, dass er eher folgen kann. Man hat ihm dann oft im Nachhinein Dinge übersetzt. Er war nicht ganz zufrieden und ich glaube, er hat sich dadurch auch nie ganz wohl gefühlt.“ (I3, 22:32)*

In Bewerbungssituationen kann die eigene Sprachkenntnis auch besondere Nervosität hervorrufen. Schwierige Situationen, die im Rahmen des Recruiting-Prozesses auftreten können, werden durch die gefühlte mangelnde Sprachkompetenz noch verschärft. So schildert eine Befragte das erste Kennenlernen ihres Teams im Rahmen des Bewerbungsverfahrens:

*„Katastrophe (lacht). Also als erstes war ich mit meinem Chef und einem Kollegen und es wurden ein paar technische Fragen gestellt. Das ist okay. Gut und dann sagen sie gehen wir in die nächste Runde da triffst du deine Arbeitskollegen, das Team. Wir gehen in ein großes Zimmer da sind fünfzehn Leute einfach im Kreis um mich gesessen. Sagen sie, du kannst dich kurz vorstellen, und ich hatte die totale Blockade, ich konnte kein Wort sagen. Ich dachte, ich kriege diese Arbeit nie im Leben.“ (I1, 17:43)*

Es zeigt sich, dass kontext- und situationsbezogene Faktoren der Unsicherheit, wie in der vorliegenden Schilderung, die eigene Sprachleistung negativ beeinflussen können. Dies entspricht dem Modell der Stigmatisierung von Seitz/Choo 2022 (S. 7f.), so kann hier die Einstellung der Zuhörenden die Sprachleistung der Sprechenden erhöhen oder verringern.

*„Weil es im Beruf halt doch heikel ist, wenn du Kleinigkeiten nicht verstehst. Gerade in unserem Bereich, wo es wirklich auch auf die einzelnen Wörter ankommt, die den Unterschied machen. Also das ist auch ein bisschen eine Stresssituation.“(I3, 24:11).*

Formelle Arbeitssituationen können die Nervosität erhöhen und somit die eigene Sprachleistung weiter herabsetzen. Eine entsprechende organisationale Fehlerkultur kann Arbeitnehmende bei ihrer individuellen Positionierung und Aufbau von symbolischem Kapital unterstützen und entlasten.

In internationalen Organisationen und Unternehmen kann, obwohl die gemeinsame Arbeitssprache Englisch ist, die Prägung des symbolischen Kapitals in besonderer Weise zu Missverständnissen führen. So erzählt eine Befragte anekdotisch von unterschiedlichen Höflichkeitsfloskeln und Herangehensweisen an die Kommunikation zwischen dem britischen Mutterkonzern und deutschsprachigen Niederlassungen.

*„Und da ist dann der Aspekt dazu gekommen, dass ich so kulturelle Unterschiede gemerkt habe. Mein deutscher Kollege (...) er war very blunt. Nicht mit could you, consider. Sondern er hat es immer direkt von Deutsch auf Englisch übersetzt, ohne Konjunktiv. Und da waren dann die Engländer vor den Kopf gestoßen.“ (I10, 06:16).*

### **4.3 Unterstützung und Ressourcen im Umgang mit Mehrsprachigkeit**

Im folgenden Abschnitt werden Unterstützung und Ressourcen im Umgang mit der eigenen Mehrsprachigkeit näher erarbeitet. Die Unterstützung durch Kolleg\_innen, die Rolle der Führungskraft sowie organisationale Unterstützungsangebote werden erläutert.

### 4.3.1 Unterstützung durch Kolleg\_innen

Informelle Gespräche im Team orientieren sich an der Mehrheitsprache.

*„Geplaudert wird immer auf Deutsch. Weil alle aus meinem Team sind aus Österreich. Wenn ich in einem anderen Team wäre, natürlich wäre es Englisch wohl (...) es gibt auch Leute die gar nicht Deutsch können aber in meinem Team sprechen alle Deutsch.“ (I1, 15:29)*

Der Wunsch, mit den Kolleg\_innen in Kontakt zu kommen, war auch wesentlicher Motivationsfaktor, um die Landessprache zu lernen:

*„Und auch mit den Leuten natürlich kannst du nicht die Leute kennenlernen. Weil die Barriere ist da. Deswegen finde ich es total wichtig, wenn du in einem Land wohnst und du musst dich bemühen die Sprache zu lernen.“ (I1, 08:44)*

Auch gute Unterstützung und Rücksichtnahme innerhalb des Teams werden als Ressource betrachtet.

*„Nein, im Gegenteil. Wenn man merkt jemand kann nicht so gut Deutsch wird automatisch geschwicht, das ist überhaupt nie ein Thema gewesen.“ (I1, 16:34)*

Kommunikationssituationen, die von Reziprozität, Wertschätzung und einem Verhältnis auf Augenhöhe unter den Teammitgliedern geprägt sind, werden trotz sprachlicher Hindernisse als Ressource erlebt. Das Anschlussmotiv, zur sozialen Gruppe dazuzugehören, wird auch als Motivationsfaktor für den Spracherwerb geschildert.

*„Aber das war, sie wollten da rein, und dann haben sie sich bemüht. Wenn es den Weg gibt, dazu zu gehören, dann haben sie sich bemüht.“ (I8, 34:40)*

Formelle Hierarchien können in die informellen, sprachlichen Hierarchien unter den Kolleg\_innen auch hineinspielen. So schildert ein Befragter:

*„Oder Kollegen, die noch in derselben Situation waren. Und wenn der dann dienstälter war, hat er natürlich wählen können (welche Sprache gesprochen wird, Anm.d.Verf.)... am elegantesten waren natürlich die, denen es wurscht war, welche Sprache gesprochen wird, weil sie in allen so gut waren.“ (I9, 09:32)*

In einem internationalen Arbeitsumfeld, wie es in diesem Interview beschrieben wird, sind vielfältige und hochwertige Sprachkenntnisse also nicht nur für die Arbeitstätigkeit selbst, sondern auch im Austausch mit Kolleg\_innen eine Form des sozialen und kulturellen Kapitals.

Ein Interviewpartner berichtet von der besonderen Verwertbarkeit eines Minderheitendialekts aus der Balkanregion, der es ihm ermöglicht, sich etwa mit rumänischen Kolleg\_innen zu verständigen. In seiner Region eine Minderheitensprache, gilt die Bevölkerungsgruppe der Walachen in Rumänien als Mehrheitsbevölkerung. Hier zeigt sich, dass unter den Bedingungen der Arbeitsmigration wieder andere Mechanismen zur Gruppen- und Identitätsfindung zur Anwendung kommen. War im Heimatland die Minderheitensprache eher ein Exklusionsgrund, hilft die Kenntnis am neuen Arbeitsplatz bei der sozialen Integration.

*„In meiner Region gibt es auch viele Walachen, und ich weiß nicht ob das jetzt wirklich etwas damit zu tun hat, weil wir sind in der Nähe mit Rumänien, sehr praktisch für mich, weil dann mit den Rumänen kann ich auch verständigen.“ (I2, 11:10)*

An gleicher Stelle wird auch die Verbindung der BKS-Sprachen erwähnt, deren Vertreter\_innen sich besonders im anderssprachigen Umfeld verbinden und vernetzen.

*„Da Jugoslawisch kann ich schreiben, weil die sind alle gleich. Wenn ich kann Kroatisch, Bosnisch, Montenegro, das ist alles gleichwertig. Jugo Sprache (lacht). Ich bekomme mit die machen Trennungen, ein Kroatie sagt, ich kann deine Sprache nicht, aber das ist alles gleich. Oder im serbischen Fernsehen wollten sie Untertitel machen, aber das ist politisch, weil man versteht das alles. (I2, 11:45).*

Die Trennungen und politischen Verstrickungen der Minderheitensprachen scheinen sich im Arbeitskontext in einem Land mit ganz anderer Normsprache eher aufzuweichen, das „Äußere“ gewinnt an Wichtigkeit gegenüber der „inneren“ Abgrenzung. So erzählt auch ein Befragter, ehemaliger Profisportler:

*„In den Auslandszeiten, wir haben immer ausländische Spieler aus Russland und der Ukraine auch gehabt. Wir sind Ostblock mehr oder weniger. Wir haben immer eine gute Verbindung gehabt, Litauer, Estland, Lettland und dann Russland und Ukraine, Weißrussland. Wir haben immer in einem Block gespielt zusammen, und deswegen mein Russisch hat sich verbessert wenn ich war als Profispieler im Ausland.“ (I5, 14:41)*

Das Verbindende, ähnliche Sprachbausteine und ein grundsätzlich leichteres Verständnis aufgrund ähnlicher Sprachmuster, scheint auch hier in der Fremde ein starkes Element gewesen zu sein, dass zur Gruppen- und Identitätsbildung auch anhand der Sprache einlud.



Im Prozess des Spracherwerbs ist die Unterstützung durch Kolleg\_innen sowohl Ressource als auch Motivationsfaktor, da die soziale Anschlussfähigkeit durch die Sprachkenntnisse schneller gegeben ist. So erzählt ein Interviewpartner:

*„Und am Anfang bei mir war es auch schwierig. Aber dann ich habe in einer Reinigungsfirma gearbeitet und ich höre Musik und sie machen einen Witz, den habe ich verstanden. Sie lachen, ich lache auch und ich war sehr froh.“ (I2, 46:26)*

Organisationale Angebote, die die Unterstützung im Kolleg\_innenkreis fördern, werden von den Befragten durchaus gerne angenommen und als positiv erlebt.

*„Meetings oder Ausflüge gemeinsam. Einmal pro Jahr mindestens. Die Leute sollen sich kennenlernen und meine Meinung ist es nicht nur die Sprache, sondern auch eine andere Mentalität. Man lebt ganz anders in anderen Ländern. Und viele Missverständnisse kommen nicht nur von der Sprache.“ (I7, 43:40)*

Die Befragte spricht hier neben der sprachlichen Komponente auch interkulturelle Aspekte an, die zu Missverständnissen unter Kolleg\_innen führen können. Eine Lösungsmöglichkeit sieht sie hier in vertieften, auch informellen, Kennenlernmöglichkeiten, die das Unternehmen bereit stellen sollte.

#### **4.3.2 Die Rolle der Führungskraft**

Das Verhaltensmuster der inklusiven Führung, welches Korkmaz et al. (2022, S. 7), als *fostering employees uniqueness* beschreiben, unterstützt beim Einfinden in die neue Rolle und das Festigen der Arbeitssprache. Eine Fehlerkultur im Hinblick auf sprachlich-kulturelle Unterschiede, die entspannt in die erwünschten Bahnen der Unternehmenskultur lenkt, wird hierbei von den Befragten als hilfreich empfunden.

*Und das erste Mal als ich meinen Chef getroffen habe, ich habe den Unterschied zwischen Du und Sie nicht gekannt und irgendwas habe ich per Du gesagt. Also er hat ein bisschen geschaut, aber kein Drama gemacht. Aber ich hab's gespürt, das ich irgendwas falsch gesagt habe. Das war nicht so leicht. Aber heute lachen wir drüber. (I1, 18:22)*

Von den Befragten wird auch als positiv erlebt, wenn die Führungskraft selbst Mehrsprachigkeitserfahrungen besitzt. Dies erleichtert sowohl die arbeitsbezogene Kommunikation als auch das Einfühlungsvermögen in den schmalen Grat zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit.

*„Vielleicht auswählen als Vorarbeiter. So Leute die mehr Sprachen können weil dann können sie das besser managen mit anderen Leuten. Wenn du kannst schon fünf*

*Sprachen, es ist egal wer kommt da von welchem Land du kannst ihm was beibringen was er arbeiten muss.“ (I2, 42:19)*

Eine andere Befragte schildert das direktive Verhalten der Führungskraft, die im Team verordnet hat, dass mit der Befragten zum Zwecke des Deutschlernens auch ausschließlich auf Deutsch gesprochen werden dürfe.

*„Of course, when I came, she said, nobody talk with me English because this way she cannot learn. So normally it is prohibited between each other (...) I´m flexible and she´s my boss.“ (I4, 1:41)*

Die Befragte hat dieses Verhalten als positiv und hilfreich für das eigene Deutschlernen erlebt. Auch deshalb, weil sich die Führungskraft auf anderer Ebene in eine Nahebeziehung mit der Befragten begeben hat, und ihre Einzigartigkeit nach dem Modell des inklusiven Führungsverhalten von Korkmaz et al. (2022) auf anderer Ebene anerkannt hat:

*„And I said, I don´t know about the Sprache, it will be hard for you and for me. But then she said, I don´t need your language, I need your personality.“ (I4, 02:54).*

Auch unterschiedlich kulturell geprägte Vorstellungen von guter Führung können in die Unterstützungsleistung für die Mitarbeitenden einwirken. Gerade im Management von sprachlicher Vielfalt in Teams, die mit tiefer liegenden Konstrukten über Zusammenarbeit und Führung einhergeht, stehen Führungskräfte vor besonderen Herausforderungen.

*„Und Führungsverantwortung in der Kultur bedeutet, dass ein Chef sich um alles bitte verdammt selber kümmern muss (...) und insofern kommen die jungen Leute aus der Kultur in eine Führung hinein, der gegenüber sie absolut loyal sind, obwohl sie gelernt haben, man darf nicht in die Führungsarbeit des Chefs hineinpfuschen.“ (I8, 51:13)*

Wesentlich scheint hierbei ein hohes Reflexionsniveau über kulturelle individuelle und organisationale Prägungen. Die Offenlegung dieser Prägungen und Strukturen kann dabei unterstützen, eine tragfähige Führungsbeziehung aufzubauen (I8, 53:06).

*„Und diese Rollenerwartungen sind in den Geschichten drin, in den Worten drin, in allem drin (...) und was ich so traurig finde, dass sie ganz selten lernen, diese Unterschiedlichkeit für die Arbeit zu nutzen (...) aber das wird nicht gespielt, weil vor allem Führungskräfte so überzeugt davon sind, dass die Welt in der sie leben und in der sie aufgewachsen sind die einzig Richtige ist.“ (I8, 55:05)*

In der Entwicklung von Führungskräften und der Herausbildung von Führungshaltungen ist es für Organisationen im Zusammenhang mit dem Management von Sprachenvielfalt also unumgänglich, stark auf moderierendes Führungsverhalten zu setzen. Ein Führungsverhalten, das sich in multilingualen Arbeitskontexten als moderierend und möglichst alle Perspektiven beachtend versteht, ist für ein gelingendes Management von Sprachenvielfalt wesentlich.

### **4.3.3 Organisationale Angebote zum Umgang mit Mehrsprachigkeit**

Das organisationale Management von Vielfalt, Zugehörigkeit und Einzigartigkeit passiert mehr oder weniger bewusst und gesteuert. Die Angebote, die die Firmen der Befragten hier setzen, werden jedenfalls als positiv wahrgenommen. Wesentlich scheint das Setzen von Aktivitäten auch abseits der Arbeitstätigkeit zu sein.

*„Was cool ist in meiner Firma da gibt es einen Cultural Manager, nicht nur in Richtung Sprachen, aber generell dass es eine Company Culture gibt und ein Gefühl der Zugehörigkeit in der Firma. Wenn es einen Erfolg gibt, wird immer gefeiert. Man versucht eine Community zu bauen und für die Integration ist das ganz wichtig. Nicht nur Arbeit, Arbeit, Arbeit, sondern es wird viel mehr angeboten.“ (I1, 41:11)*

Auch das Angebot von Sprachkursen, die über das Unternehmen angeboten oder mit externen Anbietenden organisiert werden, wird als positive Ressource und nicht als Bevormundung wahrgenommen. Gleichzeitig scheint es notwendig, sich freizuspielen und die notwendigen Zeitressourcen von der Führungskraft beziehungsweise dem Team zur Verfügung gestellt zu bekommen.

*„Was sehr stark gefördert wird, ist für uns auch, dass du Englischkurse machen kannst. Und das kannst du auch online machen. Kannst reservieren lassen, Training, kannst externe Schulungen machen. Ist natürlich nicht immer so einfach, wenn man das während der Arbeitszeit macht, dass das stressfrei ist. Aber es wird angeboten und gefördert, muss man dazu sagen. Du musst es natürlich selber aktiv angehen, aber es gibt die Angebote.“ (I3, 14:56)*

Organisationale Angebote, die die Befragten geschildert haben, reichen von Sprachkursen und E-Learnings über Freizeitangebote bis hin zu Buddy- und Mentoringsystemen für Personen mit anderer Erstsprache als der Arbeitssprache. Angebotene Kurse werden auch explizit als Mittel zum Management von Sprachenvielfalt genannt:

*„Die Organisationen selber, die sollen Kurse bereitstellen, nicht nur in Arbeitssprachen sondern auch in einer exotischen Sprache. Sprachunterricht sollte gratis sein.“ (19, 36:11)*

Neben dem Besuch von formellen Sprachkursen wurde auch die Bedeutung des *learning on the job* während der Ausübung der Arbeitstätigkeit besonders betont.

*„Ich habe auch einen Kurs gemacht. Aber erst wo ich in meiner Firma angefangen habe, da wurde nur Deutsch gesprochen und das war dann ein riesiger Sprung. Also da habe ich dann richtig Deutsch gelernt. Die Kurse haben natürlich geholfen mit der Grammatik, aber in Wirklichkeit habe ich in der Arbeit gelernt.“ (11, 09:22)*

Eine andere Befragte schildert, dass ihr Deutschkurs nach der Ankunft in Österreich gar nicht die gewünschten Effekte erzielte (14, 09:44). Sie berichtet, dass das Lernen im Alltag und in sozialen Interaktionen, auch am Arbeitsplatz, viel stärker zum Lernerfolg beitragen als institutionalisierte Deutschkurse.

Auch ein zweiter Befragter ist nicht ganz sicher, ob die Deutschkurse, die vom Unternehmen angeboten werden, tatsächlich zum gewünschten Lernerfolg beitragen (15, 08:23).

*„Da kommt in die Firma eine (Sprach-, Anm.d.Verf.)Schule und am Abend zwei Mal pro Woche. Ob das gut ist oder nicht, ich weiß es nicht. Bis jetzt keiner redet Deutsch (lacht).“ (15, 08:10)*

Hier wird von einer Befragten auch die didaktische Qualität der von ihr absolvierten Kurse bemängelt.

*„Aber in diese Kurse für Erwachsene, ich weiß nicht. Sie machen so kompliziert, ganze Grammatik und alles Mögliche.“ (17, 09:25)*

Wie Gogolin (2008, S. 5) schreibt, begrenzt der monolinguale Habitus die Kompetenzen, die es zur Bewältigung der Komplexität der multilingualen organisationalen Zusammenarbeit am Arbeitsplatz braucht. Von den Interviewpartner\_innen als dementsprechend negativ bewertet werden daher Versuche, die organisationale Erstsprache zwangsverordnet zur Hauptsprache am Arbeitsplatz zu machen.

*„Ich glaube, es wäre wirklich schade, dass Vorgesetzte sagt jetzt musst du nur Deutsch reden.“ (12, 29:05)*

Ein organisationales Leitbild und Führungsverhalten, dass Mehrsprachigkeit top down feiert und als Ressource annimmt und willkommen heißt, führt auch zu selbstregulativem verantwortungsbewusstem Umgang mit anderssprachigen Kolleg\_innen. In solch einem Umfeld, wird von den Befragten berichtet, kommt es eher zu gegenseitiger Rücksichtnahme. Außerdem ist hier das Motiv der gegenseitigen Verständigung und ein gewisser Pragmatismus vorherrschend.

*„Wobei es hier schon immer so ist, wenn ein anderer Kollege dazu kommt, switcht man eigentlich auf Englisch, außer wirklich private Gespräche. Also wir sind in einem Großraumbüro, wenn man ein Gespräch mit einem Kollegen führt und dann kommt ein anderer Kollege dazu und man will ihn grundsätzlich einbeziehen, wird ja auch keinen Sinn machen, in einer Sprache weiterzureden, die der andere nicht versteht.“ (I3, 17:47)*

Ein bewusster Umgang mit Mehrsprachigkeit und das Management von sprachlicher Vielfalt werden auch im Sinne von internem und externem Employer Branding von den Befragten wahrgenommen. Unternehmen, die sich hier aktiv positionieren, hinterlassen nachhaltigen Eindruck.

*„Ehrlich gesagt finde ich, im Unternehmen wird sehr viel gemacht (...) Es wird eigentlich immer auf eine Minderheit Rücksicht genommen. Es wird praktiziert und gemacht und dafür steht das Unternehmen auch. Also wegen der Sprache soll sich keiner benachteiligt fühlen.“ (I3, 34:54)*

Die organisationalen Unterstützungsangebote sind in den Interviews allerdings sehr unterschiedlich beschrieben worden. Neben der geschilderten unternehmerischen Positionierung gibt es auch Arbeitskontexte, die gar keine Unterstützungsleistung anbieten. Hier wird von vornherein von den Arbeitnehmenden die Anpassung an die organisationale Normsprache erwartet.

*„Da wird einfach in Österreich, was ich die Erfahrung gemacht habe, einfach erwartet dass du Deutsch kannst und fertig (...) also meine Erfahrung ist, dass du musst es können und es wird darauf nicht irgendwie Rücksicht genommen, dass du bist nicht deutschsprachig.“ (I6, 54:22)*

## **4.4 Intersubjektive Positionierung in machtvollen Sprachregimes**

Die Aushandlung der individuellen Positionierung der Interviewpartner\_innen in den organisationalen Sprachregimes erfolgt mehr oder weniger verdeckt und (selbst-) reflektiert. Im Folgenden werden die Konstruktion und Aufrechterhaltung von dominanten Normsprachen in Organisationen sowie individuelle Strategien im Umgang mit Abweichungen von der sprachlichen Norm anhand der Auswertungsergebnisse näher beleuchtet.

### **4.4.1 Konstruktion und Aufrechterhaltung von dominanten Normsprachen in Organisationen**

Die verstärkte Integration von multilingualen Arbeitskonzepten wird hierbei nicht immer nur positiv bewertet - auch im Hinblick auf vergangene eigene Anpassungsleistungen, die von darauffolgenden Generationen mit der „Ausweichmöglichkeit“ Englisch nicht mehr notwendig war.

*„Aber danach? Die Firma hat gewachsen und gewachsen. Und dann sind mehr internationale Leute dazugekommen. Und da war Englisch, nicht Deutsch die Hauptsprache. Und dann merke ich schon, dass die Leute sich weniger integriert haben, viel weniger Interesse gehabt haben, die Sprache zu lernen, weil sie es vielleicht nicht gebraucht haben wie ich damals am Anfang.“ (I1, 09:57)*

Eine besondere Herausforderung stellt hierbei die subtile „Übersetzungsarbeit“ von Begriffen und Konstrukten dar. Jene tiefer liegenden Konstrukte und Begrifflichkeiten, die in der dominanten Normsprache vorherrschen, werden zur allumfassenden Norm in der Organisation erhoben. Die dominante, vorherrschende Sprache legt auch die zugrunde liegenden Annahmen der Organisation (Schein 2017, S. 18) mit fest und prägt diese. Der Zusammenhang zwischen dominanter Normsprache und der Aufrechterhaltung von Macht ist hierbei subtil:

*„Und Macht bedeutet, dass ich als Deutschsprachiger, als Englischsprachiger erkläre, dass es nur jene Konzepte und Konstrukte gibt, die es in meiner Sprache auch gibt. (...) Und wer das nicht so sieht, ist blöd oder widerständig oder sonst etwas (...) man will nicht Differenz, weil different immer bedeutet drunter zu sein.“ (I8, 47:56)*

Welche Strategien kommen neben formalen organisationalen Anweisungen noch zur Anwendung, um unter den Bedingungen der Mehrsprachigkeit Aushandlungsprozesse

und Kommunikation zu gewährleisten? Es scheint, dass das Zulassen von Mehrsprachigkeit vonseiten der Arbeitgebenden eher zu einer Rücksichtnahme und Eigenverantwortung für die Sicherstellung von gelingender Kommunikation führen als rigide Regeln.

*„Aber ich habe gehört dass es gibt Arbeitsplätze wo muss nur Deutsch sein, wenn der Arbeitgeber sagt. In der Pause nur ein bisschen kann man reden. Aber bei uns ist das nicht, dass das jemand stört. Aber es ist auch nicht schön dass man jemanden nicht versteht. Das versuchen wir zu minimieren. Das man sieht man muss mit ihm auch kommunizieren dass man dann wechselt, das ist Hausverstand.“ (I2, 23: 07)*

Gleichzeitig gibt es auch organisationale Umgebungen, in denen die Arbeitssprache sehr klar vorgegeben ist. Eine Möglichkeit des organisationalen Umgangs mit Bedingungen des Multilingualismus ist die klare Vorgabe von Englisch als Arbeitssprache. So erzählt eine Interviewpartnerin:

*„In meiner Abteilung sind aber durchaus ein paar Kollegen, die nicht Deutsch sprechen. Das heißt wenn wir hier Abteilungs-Jour Fixe haben, sind die immer auf Englisch, oder Bereichsevents. Weil wir im Bereich selber viele Kollegen haben die nicht Deutsch sprechen oder nicht gut genug, dass man da wirklich Informationen, die wichtig sind, weitergeben kann. Und es kann also jeder in so einem Niveau Englisch sprechen, dass man sich verständigen kann.“ (I3, 02:50)*

Der rigide Fokus auf die Aufrechterhaltung der Normsprache innerhalb eines Teams, der auch mit Verboten einhergehen kann, werden in Schilderungen der Befragten zwar positiv umrahmt (I4, 21:42). Argumentiert wird hier mit schnellerer Lern- und Anpassungsleistung der Arbeitnehmenden, deren Erstsprache von der Arbeitssprache abweicht. Gleichzeitig kann durch das rigide Festhalten an der Normsprache die Zusammenarbeit, Kooperation und Fortkommen bei Arbeitsaufgaben auch erschwert werden. Eine Befragte (I4, 21:31) schildert, wie sie Verständigungsschwierigkeiten in einem Meeting hatte, dass auf Deutsch geführt hatte. Die Führungskraft weigerte sich, die Inhalte auf Englisch zu erklären. Es kam soweit, dass die Führungskraft der Befragten die Inhalte lieber auf einem Blatt Papier aufzeichnete, anstatt von der dominanten Normsprache abzuweichen (I4, 21:44). Hier stellt sich anekdotisch und exemplarisch die Frage der Aufrechterhaltung von normativen Strukturen noch verstärkt, da sie sowohl der Progressivität als auch der Intersubjektivität der Sprachpraxis (Markaki et al. 2013) nicht dienlich ist.

Letztlich kann ein Organisationsumfeld, das diverse sprachliche Kontexte positiv und mit einem Blick für Vielfalt managt, von dieser vielfältigen Perspektive auf Herausforderungen und Lösungswege auch inhaltlich profitieren:

*„Und indem du etwas anders anschaust, kannst du es auch anders lösen. Die große Chance der Europäer ist, dass wir über die vielen Sprachen so unendlich viele Lösungswege hätten. Und große Unternehmen pressen das nieder, indem sie sagen: so. Die verstehen das nicht.“ (I8, 49:17)*

Immer wieder werden solche Normen oder Verbote auch in der täglichen Sprachpraxis von den Befragten „umgangen“, indem in der Kommunikation auf pragmatischere, treffsicherere Sprachhandlungen zurückgegriffen wird. Die Sprachpraxis bahnt sich auch abseits der Normsprache ihren Weg.

*„Meistens in einem Team ist die Regel, dass du musst so sprechen (wie die Landessprache, Anm.d.Verf.) Aber dann hatten wir auch Litauisch oder Russisch in den kleinen Gruppen. (I5, 17:18).*

Die Aufrechterhaltung der Normsprache kann durchaus auch sehr verdeckt und in den organisationalen Grundannahmen liegend (Schein 2017, S. 18) passieren. So schildert ein Befragter seine Vermutung, dass das Unternehmen mit verschiedenen Mitteln versucht, Deutsch als alleinige Arbeitssprache zu festigen, obwohl das offizielle Wording der Unternehmensleitung nicht in diese Richtung zeigt. Das Angebot von Deutschkursen, das Einfügen der Anforderungen „Deutschkenntnisse“ in Stellenprofilen und die Anordnung, E-Mails aus Rücksichtnahme auf Kolleg\_innen auf Deutsch zu verfassen, werden in diese Richtung vom Befragten gedeutet (I5, 28:00). So können sich scheinbar unterstützende organisationale Angebote, die sich jedoch an Mehrheitskonstellationen orientieren, in subtile Machterhaltungsprozesse in Bezug auf die Erhaltung der dominanten Normsprache entwickeln. Organisation und Teamdynamik wirken hier ineinander, um in besonderer Weise die Normsprache aufrechtzuerhalten. Dies führt unter anderem zu mehr oder weniger subtilen Erfahrungen der Fremdheit, wenn eine Person von der organisationalen Norm der „effektiven Kommunikation“ abweicht.

*„Wenn du in einem anderen Land bist und eine andere Muttersprache kannst du vielleicht nicht so leicht mitmachen bei den Konversationen, weil vielleicht fallen dir nicht die richtigen Worte ein in dem Moment, oder manchmal verstehst du nicht ganz. Das kann schon manchmal ein kleines Problem sein, nichts Tragisches.“ (I6, 58:52)*



Eine organisationale Strategie des Umgangs mit Mehrsprachigkeit, die von den Befragten geschildert wurde, ist die Einführung von Englisch als Arbeitssprache (I3, I8). Auch durch diese Maßnahme scheinen sich aber sprachliche Machtgefälle nicht zur Gänze auflösen zu lassen. Macht in Organisationen wird durch Sprache und sprachliche Handlungen konstruiert aber auch repräsentiert und offen gelegt:

*„Es gibt doch in Wien jetzt relativ viele Zentralen, wo Deutsch nicht mehr die Hauptsprache ist, sondern Englisch die Hauptsprache. Das Machtgefälle zwischen den Deutsch- und nicht Deutschsprachigen ist aber immer noch da. Sehr zugunsten der Deutschsprachigen. Das heißt, die Leute kriegen alles natürlich mit, was im Beruf so offiziell ist. Aber das ist genauso wie mit den Frauen, die nicht mitgehen, saufen oder in die After Work Bar, alles, was sich so nebenbei abspielt. Also sie fallen aus vielen dieser informellen Netzwerke raus.“ (I8, 05:06)*

Neben der offiziellen Arbeitssprache geschieht vor allem in informellen Kommunikationssituationen in Organisationen eine hohe Konstruktionsleistung die Vorstellung von sprachlicher Norm betreffend. Diese Wechselwirkung der offiziellen, semi- und in offiziellen Kommunikationsmuster bedingt einander auch gegenseitig und wirkt in die individuellen Strategien der Arbeitnehmenden im Umgang mit Abweichungen von der sprachlichen Norm ein.

#### **4.4.2 Individuelle Strategien im Umgang mit Abweichungen von der organisationalen sprachlichen Norm**

Die Schilderungen der Befragten zeigen eine deutliche Orientierung entlang der Pole Progressivität und Intersubjektivität von sprachlichen Interaktionen (Markaki et al. 2013). Während progressive Strategien eher auf das Fortkommen im Arbeitsprozess und die Orientierung an der Aufgabe fokussieren, geht es bei intersubjektiven sprachlichen Praktiken um die Herstellung und Festigung sozialer Beziehungen und das Vermeiden von Missverständnissen. Die Orientierung an den Personen und die Einbindung möglichst vieler Personen stehen hier im Vordergrund.

Auch die grundlegende Wahrnehmung der Situation der Mehrsprachigkeit als positiv und ressourcenorientiert oder als „reparaturbedürftig“ (Markaki et al. 2013, S. 26) hat eine wesentliche Auswirkung auf individuelle Strategien im Umgang mit Abweichungen von der sprachlichen Norm.

*„Irgendwie muss man sich anpassen. Nicht nur die Sprache selbst, sondern auch den Humor, wie die Leute Witze machen.“ (I1, 3:38)*

In der informellen Kommunikation ist der Humor, insbesondere wenn es um feine Nuancen geht, für die Befragten ein wesentliches Mittel zur Beziehungsgestaltung. Es wird in den individuellen Strategien besonderes Augenmerk darauf gelegt, die humoristischen Nuancen und Sprachspiele in der dominanten Normsprache zu verstehen. Eine Abweichung davon wird als unangenehm erlebt.

*„Es ist schon anders, auch die Konversationen. Du kannst viel schneller reagieren und sagen, was du willst. Du verstehst auch die kleinen Nuancen und die kleinen Scherze. Oder du kannst mit der Sprache dann anders umgehen und mit der Sprache ein bisschen spielen und alles. (I6, 12:22).*

Die eigene Selbstanpassung an die jeweilige sprachliche Umgebung wird zwar als anstrengend, aber durchaus lohnenswert empfunden und erlebt.

*„Und ich bin dafür dankbar, das am Anfang total schwierig war natürlich, weil ich war nur mit meinem B1 knappe B1 von der Schule in die Arbeit und ja, ich versteh nichts und so, ich war total müde abends. Kann mich gut erinnern noch. Aber es hat sich gelohnt, glaube ich.“ (I1, 10:29)*

In durchaus rigider und mit sich selbst strenger Form wird die Anpassungsleistung von sich selbst „verlangt“ und mit hohem Einsatz auch verfolgt.

*„Ich habe mir ein Ziel gegeben fünf Jahre. Wenn ich nicht in fünf Jahren Deutsch lerne, dann muss ich wirklich überlegen das Land zu verlassen. Das ist wirklich schade. Aber man muss. Ich fühle mich sehr wohl wenn ich sitze am Abend und jeder kommt vorbei und man redet gemeinsam.“ (I2, 18:52)*

Das Erlernen der Arbeitssprache wird von einigen Befragten als Mittel zur gelingenden Integration und Interaktion beschrieben. Andernorts wird eher die Aufgabenorientierung betont, dies äußert sich auch durch die Positionierung der Arbeitssprache in den Händen des Sprachmaxls, gewissermaßen als „Werkzeug“. Auch dies ist eine Strategie des Umgangs mit Abweichungen von der sprachlichen Norm, die Sprache wird durch die Charakterisierung ein Stück weit „instrumentalisiert“ und „ent-emotionalisiert.“

*„Und das Deutsche in der Hand. Weil ich jetzt eben hier bin. Eigentlich fürs Arbeiten brauche ich die deutsche Sprache. Eben weil ich hier bin und hier was mache. Das ist irgendwie fürs Tun und Machen.“ (I6, 16:09)*

Die eigenen sprachlichen Leistungen werden auch mit Stolz und für die eigene soziale Positionierung herangezogen. So schildert etwa ein Interviewteilnehmer, dass er die

deutsche Rechtschreibung aufgrund absolvierter Deutschkurse besser beherrscht als manche autochthonen Kolleg\_innen:

*„Da war ein Österreicher mit mir da und sie konnten das gar nicht, ob ein dass mit zwei S ist oder was kommt danach, und die wussten das nicht aber ich wusste es weil ich war in Deutschkurs, so manche Sachen das ist geblieben.“ (I2, 15:42).*

Mehr als auf den ersten Blick erkennbar, dienen Sprachkenntnisse der Orientierung und Positionierung in hierarchisch komplexen Systemen. Hier spielen die eigene subjektive Verortung und die Wahrnehmung anderer ineinander und manifestieren sich in machtvoll ausverhandelter Sprachpraxis.

Interessant war auch die Schilderung einer Befragten, welche aufgrund der multilingualen Anforderungen ihres Arbeitsalltags mit einer Übersetzerin arbeitet. Die individuellen Strategien des Umgangs mit der Situation der Mehrsprachigkeit und der Notwendigkeit der Verständigung, um am gemeinsamen Arbeitsziel zu arbeiten, bekommen hier noch einmal eine besondere Komponente. Anhand einer Anekdote zeigt sich, dass selbst in der Übersetzungssituation Klarheit in der sprachlichen Interaktion nicht garantiert werden kann. Stattdessen sind es die Zwischentöne und Nuancen, die auch hier die Zusammenarbeit und Kommunikation prägen:

*„Dadurch, dass die Übersetzerin seit vielen Jahren mit mir arbeitet, gibt es dann immer wieder die Geschichte, dass ich sag du, das habe ich nicht gesagt. Konkret habe ich das gesagt. Und sie sagt: Aber du wirst es in fünf Minuten sagen. (lacht) Weil ich sie schon so gut kenne, dass sie manchmal Sachen übersetzt, die ich noch nicht gesagt habe.“ (I8, 02:33)*

Welche Sprache in einer sozialen Situation, die nicht von der organisationalen Hierarchie bestimmt ist, als Normsprache gilt, ist oftmals Verhandlungssache und Austragungsort individueller und gruppenspezifischer Anpassungsleistung. Immer wieder wird in den Interviews als „ungeschriebenes Gesetz“ erwähnt, dass eine Gruppe die Sprache wechselt, sobald eine Person hinzu kommt, die diese Sprache nicht versteht. Gleichzeitig wird hier bemängelt, dass diese Norm auch wieder vergessen wird, etwa aus Unaufmerksamkeit oder Bequemlichkeit. Das kann zu unangenehmen Exklusionsgefühlen führen, die entweder zur Seite geschoben oder auch aktiv angesprochen werden. Hierbei gibt es auch gerade bei jenen Befragten, deren Erstsprache nicht die organisationale Normsprache ist, nochmals ein besonderes Problembewusstsein und ein Bemühen, es besser zu machen - gerade aufgrund der eigenen Erfahrungen.

*„Aber es ist von der Kultur her ein bisschen schade wenn da stehen drei Serben und wir plaudern Serbisch und es kommt ein Österreicher und in einer Gruppe kannst du das nicht. Und diese Probleme habe ich ein bisschen.“ (I2, 21:31)*

Eine Befragte schildert, dass Kolleg\_innen und auch private Kontakte sich weigerten, nach ihrer Ankunft in Österreich mit ihr in einer anderen Sprache als Deutsch zu sprechen. Die dominante Normsprache war so allgegenwärtig, dass dies eine starke emotionale Belastung für die Befragte darstellte:

*„First two years, I have always been crying because I didn't speak Deutsch. Some people always said „du musst lernen Deutsch, du bist in Austria.“ (I4, 26:55)*

Die Integrations- und Anpassungsleistung wurde durch geringes Entgegenkommen derart erschwert, dass bereits die kleine Bereitschaft, mit der Befragten Englisch zu sprechen, Dankbarkeit auslösten. Die individuelle strategische Sprachpraxis der Befragten schwankte zwischen häufigem Nachfragen und der Bitte nach Wiederholung und „Reden mit Händen und Füßen“ und verstärkter non-verbaler Kommunikation (I4, 38:17). Eine Befragte erzählt, dass sie eine Präsentation vor einer sprachlich sehr diversen Zielgruppe zu halten hatte. Hier blieb ihr nur noch die Möglichkeit, gewissermaßen ihre eigene Simultanübersetzerin zu sein:

*„Weil es gab einfach keine Sprache im Raum, die alle verstanden haben. Weil der internationale Teil der Firma englischsprachig ist. Ganz klar. Und da waren Leute aus Rumänien aus Kroatien, aus allen möglichen Ländern da, wohingegen der Vertrieb in Österreich natürlich weitgehend deutschsprachig ist. Und es gab nichts. Es gab nur die Chance, dass man alles zweimal sagt. Ich habe jeden Satz ein Mal auf Deutsch und ein Mal auf Englisch gesagt.“ (I8, 06:12)*

Es zeigt sich, dass die individuellen Strategien der Arbeitnehmenden eng mit den in der Organisation vorherrschenden Sprachregimes (Mattichio/Melchior 2021, S. 11) verknüpft sind und sich gegenseitig bedingen und konstruieren.

## 5 Diskussion und Schlussfolgerung

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der qualitativen Analyse zusammengefasst und auf Basis der im theoretischen Rahmen erarbeiteten Literatur interpretiert. Außerdem erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse, aus welcher Implikationen für die Praxis abgeleitet werden können. Die empirische Vorgehensweise wird im Abschnitt „Limitationen“ kritisch reflektiert sowie ein Ausblick für weiterführende Fragestellungen und mögliche Forschungsarbeiten gegeben.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Das folgende Kapitel bildet den Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit. Im Rahmen der Diskussion erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage auf Basis der erhobenen und ausgewerteten Daten unter Rückbezug auf den theoretischen Rahmen. Ziel der Arbeit war es herauszufinden, welche subjektiven Strategien Arbeitnehmende in mehrsprachigen Arbeitskontexten anwenden, um mit den Bedingungen der Mehrsprachigkeit umgehen zu können. Die Forschungsfrage lautete:

*Wie verhält sich das Wirkungsgefüge von subjektiv-individuellen Strategien und Praktiken im Umgang mit Inklusions- und Exklusionserfahrungen im Kontext von Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz?*

Zur Erhebung des Datenmaterials wurde eine empirische qualitative Analyse auf Basis eines sprachbiografisch inspirierten teilnarrativen Interviewleitfadens mit zehn Interviewpartner\_innen, deren Arbeitssprache sich von ihrer Erstsprache unterschied, durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen die große Bandbreite individueller Strategien und Positionierungen zwischen Ressourcenorientierung und Stigmatisierungserfahrungen. Bei aller Rücksichtnahme auf individuelle sprachliche Voraussetzungen stellen die Bedingungen der Mehrsprachigkeit die informelle und formelle Kommunikation am Arbeitsplatz auch vor zahlreiche Herausforderungen. Der Wechsel von Sprachen je nach Gesprächsbeteiligten gilt als Höflichkeit in sozialen Situationen, erweist sich aber insbesondere dort als schwierig, wo keine Mehrheitssprache oder einigende Sprache identifiziert werden kann. Kommunikation in der eigenen Erstsprache wird schließlich auch als angenehmer „Rückzugsort“ in mehrsprachigen Arbeitskontexten erlebt.

Gleichzeitig schildern die Befragten das mehrsprachige Arbeitsumfeld als durchaus bereichernd, die unterschiedlichen Sprachen werden als Ressource wahrgenommen. Nichtsdestotrotz stellt sich auch immer wieder ein Gefühl der Fremdheit ein, das bis hin zu beschriebenen Exklusionserfahrungen aufgrund der Sprache führen kann. In stressbehafteten Situationen „gewinnt“ die Normsprache oftmals über die gegenseitige Rücksichtnahme. Auch Stigmatisierungsprozesse aufgrund der Abweichung der eigenen Sprache von der Normsprache (Seitz/Choo 2022, S.5) bestätigen sich in der Auswertung der Interviews. Neben einer bewussten Reflexion über diese Stigmatisierungsprozesse werden diese andererseits auch als gegeben und wenig veränderbar wahrgenommen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die eigene subjektive Positionierung der so von der Normsprache ausgeschlossenen Befragten, sondern auch ganz handfeste ökonomische Auswirkungen auf Teilhabe und Fortkommen am Arbeitsmarkt. Die Reaktionsmuster der Befragten auf Exklusionserfahrungen reichen von Abwehr über Selbstdisziplinierung und Anpassung an die Normsprache bis hin zu Bagatellisierung. Die Disziplinarmacht der Normsprache wirkt weit in die individuellen Strategien der Befragten ein. Die ökonomische Verwertbarkeit der eigenen Mehrsprachigkeit weist insbesondere in international vernetzten Unternehmen eine hohe Wertigkeit auf. Aber auch andernorts, etwa in dialogischen Berufen, wird die eigene Mehrsprachigkeit als förderlich für das Erreichen der Organisationsziele und die Kooperation mit Kolleg\_innen erlebt. Die Befragten schildern durchaus Unterschiede, was die emotionale Verbindung zur Erst- und Arbeitssprache betrifft. Englisch als vereinende Arbeitssprache wird als praktisches Werkzeug zur formellen und informellen Kommunikation beschrieben, aber auch als Einschnitt in die Vielfalt verschiedener Begrifflichkeiten und darunter liegender Konstrukte. Intersektionelle Benachteiligungen, etwa die Verbindung von Alter und Sprachkenntnissen, formale und informale Hierarchien oder ein Stadt-Land-Gefälle werden ebenfalls thematisiert. In der individuellen Sprachpraxis zeigt sich eine subjektive Einordnung in professionelle und informelle Sprache und Begrifflichkeiten, welche mit verschiedenen Bewältigungsstrategien einhergehen. Diese schwanken zwischen Aufgabenbewältigung und Beziehungsorientierung und legen je nach spezifischer Situation stärkeres Augenmerk auf einen der beiden Aspekte. Zusammenhänge zwischen Sprache und symbolischem Kapital liegen auch in der non-verbale Ebene, welche in Abwesenheit von verbaler Verständigung an Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig können organisationale und soziale Faktoren auch zu einer Verringerung des symbolischen Kapitals aufgrund der Abweichung von der sprachlichen Norm führen. Individuelle Strategien und Ressourcen müssen organisationales Versagen im Umgang mit Sprachenvielfalt ausgleichen. Gerade in

formellen Arbeitssituationen zeigt sich, dass Veränderungen des symbolischen Kapitals mit sprachlichen Praktiken eng verknüpft sind. Wesentliche Ressourcen liegen hierbei in der Unterstützung durch Kolleg\_innen sowie inklusivem, unterstützendem Führungsverhalten. Organisationale Unterstützungsangebote werden besonders positiv wahrgenommen, wenn sie sich nicht auf die formelle Arbeitstätigkeit beschränken, sondern auch Möglichkeiten zur sozialen Vernetzung bieten. In der Konstruktion und Aufrechterhaltung von dominanten Normsprachen zeigt sich, dass tiefer liegende Konstrukte und Begrifflichkeiten im Sinne der zugrunde liegenden Annahmen der Organisation (Schein 2017, S. 18) auch über die Normsprache verhandelt werden. Individuelle Sprachpraxis verortet sich in diesen machtvollen Strukturen entlang der Pole Progressivität und Intersubjektivität (Markaki et al. 2013), dem Fortkommen bei der Arbeitsaufgabe und der Orientierung an Bindung und Beziehung.

Im Anschluss an die Zusammenfassung und Interpretation werden aus den Ergebnissen mögliche Implikationen für die Praxis abgeleitet.

## **5.2 Diskussion und Implikationen für die Praxis**

Im Zuge dieser Arbeit konnten Einblicke in subjektive Wahrnehmungen und individuelle Strategien und Repräsentationen rund um das Thema „Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz“ gewonnen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass individuelle, soziale und organisationale Unterstützung und Ressourcen den Umgang mit multilingualen Arbeitskontexten wesentlich erleichtern. Über diese Unterstützungsleistungen kann es gelingen, eine gesunde Balance zwischen den Polen „Zugehörigkeit“ und „Einzigartigkeit“ für Mitarbeitende mit anderer Erstsprache als der Arbeitssprache herzustellen. Die Förderung von Selbst-, Team- und Organisationskompetenz im Umgang mit von der organisationalen Norm „effektive Kommunikation“ abweichender Sprachpraxis ist für einen professionellen Umgang mit mehrsprachigen Arbeitskontexten unumgänglich.

Für die Praxis bedeuten die Ergebnisse, dass die organisationale Förderung von Unterstützung durch Kolleg\_innen etwa in Multiplikator\_innenmodellen Anwendung finden könnten. Auch in der Führungskräfteentwicklung sollte besonderes Augenmerk auf inklusives Führungsverhalten gelegt werden, um mehrsprachige Teams in der Balance zwischen Aufgabenerfüllung und Personenorientierung gut und erfolgreich

führen zu können. Das Angebot von formellen Sprachkursen ist ein hilfreiches organisationales Unterstützungsangebot. Darüber hinaus geschieht das Erlernen von neuen Sprachen auch stark über informelle Gelegenheiten sowie *learning on the job*. Unternehmen sollten Mitarbeitenden mit einer anderen Arbeitssprache als der Erstsprache also neben formellen Sprachkursen auch informellen Möglichkeiten wie Vernetzungstreffen und gemeinsame Freizeitaktivitäten mit Kolleg\_innen bieten.

### **5.3 Limitationen und Ausblick**

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurden in einer Querschnittstudie zehn Arbeitnehmende mit anderer Erstsprache als der Arbeitssprache interviewt. Im Hinblick auf die Stichprobe lässt sich einschränkend feststellen, dass diese zwar grundsätzlich nach dem Zufallsprinzip durchgeführt wurde. Allerdings war keine der Personen unter 35 Jahre alt, wodurch eine gewisse Altershomogenität nicht auszuschließen ist.

Im Rahmen des Interviewleitfadens wurde nicht definiert oder vorgegeben, welche Ebenen der Zusammenarbeit von der Mehrsprachigkeit wie beeinflusst oder beleuchtet werden. Insofern war die Setzung eines Fokus auf den individuellen Umgang oder auf Sprachpraxen im Team und in der Führungsebene nach dem Prinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung den Interviewpartner\_innen freigestellt. Dadurch kann an dieser Stelle die Vergleichbarkeit der Interviews in Frage gestellt werden, welche eine Limitation der Erhebung darstellt.

Die geringe Anzahl von zehn Untersuchungsteilnehmenden stellt ebenfalls eine Limitation der Ergebnisse dar. Allerdings hätte eine höhere Anzahl an Interviews den Rahmen der Masterarbeit überschritten. Ein Vorteil des qualitativen Forschungsansatzes liegt jedenfalls in der theoretischen und empirischen Tiefe der Ergebnisse. Gerade die vielfältige Ausgestaltung individueller Sprachpraxis in machtvollen organisationalen Umwelten konnte durch den qualitativen Ansatz gut herausgearbeitet werden. Um zu einem noch umfassenderen Einblick zu gelangen, könnte die Stichprobe ausgeweitet beziehungsweise im Sinne von theoretischem Sampling weiterentwickelt werden.

Anhand der Ergebnisse lassen sich weitere Ansätze und Fragen an zukünftige Forschungsarbeiten identifizieren.



Eine tiefer gehende Betrachtung der organisationalen Ebene und des organisationalen Umgangs mit den Bedingungen der Mehrsprachigkeit im Rahmen von Business Cases könnte weitere Einblicke in mögliche Ansätze für gelingendes Management von Sprachenvielfalt am Arbeitsplatz geben. Auch eine quantitative Untersuchung beziehungsweise ein Mixed-Methods-Ansatz könnte Zusammenhänge zwischen Mehrsprachigkeit, der Erfahrung von Inklusion und Exklusion oder den Einfluss von Unterstützung und Ressourcen in der individuellen Bewältigung weiter herausarbeiten.

## Literaturverzeichnis

Ambrosch-Baroua, Tina/ Kropp, Amina/ Müller-Lance, Johannes (Hrsg.)(2017). *Mehrsprachigkeit und Ökonomie*. München: Universitätsbibliothek LMU München.

Aryee, Samuel/Stone, Raymond (1996). Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong. In: *The International Journal of Human Resource Management* 7(1).

Berthoud, Anne-Claude/Grin, Francois/Ludi, Georges (Hrsg.) (2013). Exploring the dynamics of multilingualism: the DYLAN project. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Biswas, Tania/Mäkelä, Lisa/Andresen, Maike (2022): Work and non-work related antecedents of expatriates' well-being: A meta-analysis. In: *Human Resource Management Review* 32 (3).

Bourdieu, Pierre (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (1983.). *Soziale Ungleichheit*, Göttingen.

Bourdieu, Pierre (1992). *Language and Symbolic Power*. Cambridge.

Braun, Virginia/ Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. In: *Qualitative research in Psychology* 3 (2), S. 77- 101.

Brewer, Marilynn (1991). The social self: On being the same and different at the same time. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, S. 475–482.

Brizic, Katharina (2009). Familiensprache als Kapital. In: Plutzar, Verena/Kerschhofer-Puhalo Nadja (Hrsg.): *Nachhaltige Sprachförderung. Zur veränderten Aufgabe des Bildungswesens in einer Zuwanderergesellschaft. Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Österreichische Beiträge zu Deutsch als Fremdsprache*. Innsbruck: Studienverlag, S. 136-151.

Busch, Brigitta (2013). *Mehrsprachigkeit*. Wien: Facultas

De Cillia, Rudolf (1998). *Burenwurscht bleibt Burenwurscht. Sprachenpolitik und gesellschaftliche Mehrsprachigkeit in Österreich*. Klagenfurt/Celovec. Drava.

Decock, Sofie/De Wilde, July/Van Hoof, Sarah/Van Praet, Ellen/De Clerck, Bernard (2018). Professional discourse in multilingual settings: policies and practices“. In: *Multilingua* 37(4), S. 321–330.

Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, Uwe/ Kardoff, Ernst von/ Steinke, Ines (2008). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Forschungsgruppe Spracherleben an der Universität Wien: Etablierung von Sprachenportraits als Forschungsinstrument: <https://www.germ.univie.ac.at/wp-content/uploads/2017/10/symposium-fremdsprachenforschung-11-12-2017-abstract-busch.pdf>, Zugriff am 12.02.2023

- Foucault, Michel (1995). Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses. Suhrka: Frankfurt am Main.
- Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien. facultas wuv. S. 158ff
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Garrett, Paul (2004). Language Contact and Contact Language. In: Duranti, Alessandro (Hrsg.): A Companion to Linguistic Anthropology. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing, S. 46-72.
- Garrett, Peter (2007). Language Attitudes. In: Llamas, Carmen/ Mullany, Louise/ Stockwell, Peter (Hrsg.): The Routledge Companion to Sociolinguistics. London, New York: Taylor&Francis Group.
- Glück, Helmut (Hrsg.) (2000). Metzler Lexikon Sprache. Weimar/Stuttgart: Verlag J.B. Metzler.
- Gogolin, Ingrid (2008). Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule. Münster: Waxmann Verlag.
- Habscheid, Stephan (2003). Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hatch, Mary Jo (2018). Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Lüdi, Georges (2017). Welche Sprachausbildung für eine mehrsprachige Arbeitswelt? In: Ambrosch-Baroua, Tina/ Kropp, Amina/ Müller-Lance, Johannes (Hrsg.)(2017). *Mehrsprachigkeit und Ökonomie*. München: Universitätsbibliothek LMU München, S. 31 - 41.
- Kempski, Irina (2013). Pfadabhängigkeit und kommunikatives Handeln. Pfadabhängigkeit im Prozess des Organisierens von Karl E. Weick und Pfadmanagement durch Kommunikatives Handeln von Jürgen Habermas. Berlin: Logos Verlag.
- Korkmaz, Ayfer Veli, van Engen, Marloes, Knappert, Lena, Schalk René (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review* 32 (4), 2022.
- Kremnitz, Georg (1994). Gesellschaftliche Mehrsprachigkeit. Institutionelle, gesellschaftliche und individuelle Aspekte. Ein einführender Überblick. Wien: Braumüller-Verlag.
- Lyotard, Jean- Francois (1999). Das postmoderne Wissen. Ein Bericht. Wien: Passagen Verlag (Erstveröffentlichung 1979).
- Markaki, Vassiliki/Merlino, Sara/Mondada, Lorenza/Oloff, Florence/Traverso, Veronique (2013). Multilingual practices in professional setting. Keeping the delicate balance between progressivity and intersubjectivity. In: Berthoud, Anne-Claude/Grin, Francois/Lüdi, Georges (Hrsg.) (2013). Exploring the dynamics of multilingualism: the DYLAN project. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Matticchio, Isabella/Melchior, Luca (Hrsg.)(2021). Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Berlin: Frank & Timme Verlag GmbH.

Müller, Natascha/Kupisch, Tanja / Schmitz, Karin / Cantone, Katja (2006). Einführung in die Mehrsprachigkeitsforschung. Deutsch-Französisch-Italienisch. Tübingen: Gunter Narr -Verlag.

Nishii, Lisa/Mayer, David. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412

Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley&Sons.

Schein, Edgar/Schein, Peter (2017). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley&Sons.

Seitz, Stephanie/Choo, Ai Leen (2022). Stuttering: Stigma and perspectives of (dis)ability in organizational communication, *Human Resource Management Review* 32(4).

Shore, Lynn/Randel, Amy/Singh, Gangaram (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. In: *Journal of Management*, 37 (2011), S. 1262-1289.

Tophinke, Doris (2002): Lebensgeschichte und Sprache. Zum Konzept der Sprachbiographie aus linguistischer Sicht. In: *Bulletin suisse de linguistique appliquée*, No. 76, 1-14.

Trabant, Jürgen (2014). *Globalesisch oder was? Ein Plädoyer für Europas Sprachen*. München: C.H. Beck.

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sagepub.

Weik, Elke (2014). Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.). *Organisationstheorien* (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer, S. 346- 381.

### **Online- Quellen**

Arbeiterkammer 2017. Migration und Mehrsprachigkeit. Wie fit sind wir für die Vielfalt? Policy Briefs.

[https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsundsoziales/bildung/Migration\\_und\\_Mehrsprachigkeit.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsundsoziales/bildung/Migration_und_Mehrsprachigkeit.pdf), Zugriff am 16.09.2022

Karte der Regional- und Minderheitensprachen Europas: <https://language-diversity.eu/products/lehmaterial/karte-der-minderheiten-sowie-der-regional-und-minderheitensprachen-europas/> [Abruf am 27.10.2022].

### **Sonstige Quellen**

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2022). Entgeltliche Einschaltung Mentoring für Migrant\_innen, Kurier 06\_22

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Expatriate- Ressourcen .....	13
Abbildung 2: Inklusives Führungsverhalten .....	17
Abbildung 3 Stigmatisierung in organisationaler Kommunikation.....	21
Abbildung 4 Organisationskultur nach Schein .....	25
Abbildung 5 Phasen der Themenanalyse .....	37
Abbildung 6 Themen-Landkarte .....	40

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Sampling.....	32
Tabelle 2: Studiendesign.....	34
Tabelle 3 Auszug aus dem Kategoriensystem.....	38

# Anhang

## Interviewleitfaden

- Vor dem Gespräch:
- Bedanken für Interviewbereitschaft, wie kam das Gespräch zustande, Information über Dauer des Gesprächs
  - Kurze Vorstellung meinerseits und Erklärung des Forschungsvorhabens
  - Ersuchen um und Begründung der Tonaufzeichnung
  - Gewährleistung der Anonymität und Vertraulichkeit der Aufzeichnung
  - Angebot, die Ergebnisse zukommen zu lassen
  - Möglichkeit für Nachfragen bieten

**Zunächst habe ich ein paar Fragen, um mir einen Überblick über Ihren Arbeitsalltag zu verschaffen.**

<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Wo arbeiten Sie? Welche Branche, wie groß ist das Unternehmen?	Weitere Erzählaufforderungen, erzählen lassen und beim Erzählen unterstützen	Nachfragen bezüglich weiterer inhaltliche Aspekte
Seit wann arbeiten Sie dort?	W-Fragen	Paraphrasieren
Arbeiten Sie in einem Team? Wenn ja, wie viele Personen umfasst dieses Team?	Um Beispiele bitten	

Hier sehen Sie den Umriss einer Figur. Ich würde Sie bitten, alle Sprachen, die Sie sprechen oder die für sie wichtig sind, einzutragen und irgendwo in der Figur zu positionieren. Sie können schreiben, mit verschiedenen Farben ausmalen oder auch Symbole verwenden.



Fragen in Bezug auf das Sprachenportrait		
<p><b>Inhaltliche Aspekte</b></p> <p>Begründung für Positionierung, Farb- und Symbolauswahl erfragen</p> <p>Welche Sprachen haben Sie in Ihrer Kindheit und Jugend gelernt? Von wem haben Sie sie gelernt?</p> <p>Was würden Sie als Ihre Erstsprache bezeichnen?</p> <p>Können Sie ein bisschen beschreiben, welche Bedeutung diese Sprache für Sie hat?</p> <p>Welchen Bezug gibt es vom Gefühl her für Sie zur deutschen Sprache</p>	<p><b>Aufrechterhaltungsfragen</b></p> <p>Können Sie mir ein bisschen etwas darüber erzählen?</p> <p>Vielleicht können Sie sich an ein bestimmtes Ereignis besonders erinnern?</p> <p>Weitere Erzählaufforderungen, erzählen lassen und beim Erzählen unterstützen</p> <p>W-Fragen</p> <p>Um Beispiele bitten</p>	<p><b>Nachfragen</b></p> <p>Nachfragen bezüglich weiterer inhaltliche Aspekte</p> <p>Paraphrasieren</p>

**Sprachliche Interaktionen, sprachliche Praxis im Arbeitskontext:** Wenn Sie an Ihren Arbeitsplatz denken, welche Sprachen werden da gesprochen?

<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Was ist die Arbeitssprache?</p> <p>Haben Ihre Sprachkenntnisse einen Nutzen für den Arbeitsalltag? Warum (nicht)?</p> <p>Und beim informellen Plaudern, zum Beispiel in der Pause, welche Sprachen werden da gesprochen? Wovon hängt es ab, welche Sprache gesprochen wird?</p> <p>Sind (Ihre) Sprachkenntnisse manchmal Thema innerhalb des Teams oder mit den Vorgesetzten?</p> <p>Wie war das bei Ihrer Bewerbung/ dem Vorstellungsgespräch?</p> <p>Glauben Sie, dass sich Ihre Sicht auf die Mehrsprachigkeit im Lauf der Zeit verändert hat? Warum könnte das so sein, hat es bestimmte Erlebnisse gegeben?</p>	<p>Weitere Erzählaufforderungen, erzählen lassen und beim Erzählen unterstützen</p> <p>W-Fragen</p> <p>Um Beispiele bitten</p> <p>Können Sie mir da ein besonderes Erlebnis erzählen?</p> <p>Wie war das früher?</p>	<p>Nachfragen bezüglich weiterer inhaltliche Aspekte</p> <p>Paraphrasieren</p>

<b>Mehrsprachigkeit und Kapitalsorten:</b> Ich würde Ihnen einmal vier Sprachen nennen und bitte Sie, mir zu sagen, was Ihnen dazu einfällt? (Englisch, Türkisch, Französisch, Arabisch)		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Wie würden Sie beschreiben, wie Ihre Erstsprache im Unternehmen wahrgenommen/gesehen wird?</p> <p>Darf ich fragen, ob Sie auch</p>	<p>Woran haben Sie gedacht, als Sie Ihre Eindrücke zur jeweiligen Sprache geschildert haben?</p> <p>Welche Bedeutung hat Ihre Sprache Ihrer Meinung nach</p>	<p>Nachfragen bezüglich weiterer inhaltliche Aspekte</p> <p>Paraphrasieren</p>



<p>ausschließende Erfahrungen, zum Beispiel aufgrund von Fehlern oder Akzent gemacht haben?</p> <p>Haben Sie auch andere, positive Erfahrungen gemacht?</p> <p>Manche Sprachen scheinen im Arbeitsumfeld besser, manche schlechter bewertet. Fallen Ihnen Gründe ein, warum das so sein könnte?</p>	<p>für das Unternehmen?</p> <p>Können Sie mir bitte ein Beispiel, eine konkrete Situation beschreiben? Was ist da passiert? Wie ist es Ihnen dabei gegangen?</p>	
---	--	--

<b>Verbindung subjektive und organisationale Ebene: Haben Sie vielleicht Ideen: Wie könnte man die Sprachenvielfalt an Ihrem Arbeitsplatz für die Arbeit konstruktiv nutzen?</b>		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
<p>Bewusstsein für die Thematik in der Organisation</p> <p>Fremdsprachenkenntnisse als Prestige oder Stigma in der Organisation</p> <p>Strukturelle Einbettung, Ideologien, Werte und Regeln innerhalb der Organisationskultur in Bezug auf Sprachenvielfalt</p> <p>Maßnahmen aus der Personalentwicklung, Angebot von Sprachkursen</p>	<p>Was steht dem im Wege?</p> <p>Was müsste passieren, damit Ihre Ideen umsetzbar sind?</p> <p>Was müsste sich verändern?</p>	<p>Nachfragen bezüglich inhaltlicher Aspekte</p>

<p>Jetzt haben wir einiges besprochen. Möchten Sie mir noch etwas erzählen, was aus Ihrer Sicht in unserem Interview nicht zur Sprache gekommen ist?</p>
<p>Nach dem Gespräch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch einmal bedanken</li> <li>• Wiederholung des Angebots, die Ergebnisse zukommen zu lassen</li> </ul> <p>Kontaktdaten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche Vermittlung weiterer Interviewpartnerinnen</li> </ul>

Gesprächsprotokoll für Interview ____ , am _____, in _____
Anmerkungen zum Zustandekommen des Interviews
Konkrete Rahmenbedingungen (Dauer, Raum, Anwesende etc.)
Gesprächsverlauf, Dynamik, Auffälligkeiten
Erste Annahmen zur Auswirkung des Gesprächsverlaufs auf die Aussagen
Notizen zu informellen Gesprächen vor und nach dem Interview
Erste Annahmen/ Thesen zum Interview