

# Justyna Alnajjar, Kristina Pelikan and Marvin Wassermann Zur Rolle von Asymmetrien in interkultureller Projektkommunikation

## On the Role of Asymmetries in Intercultural Project Communication

DOI 10.1515/glot-2016-0012

**Zusammenfassung:** Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft spielen Projekte und Projektmanagement eine zunehmende Rolle. Projekte beeinflussen immer häufiger die Arbeitsstrukturen in Organisationen und wissenschaftlichen Instituten. Sie ermöglichen dynamisches, flexibles und vernetztes arbeiten, was in der heutigen Welt gefragt ist. Projektbasierte Arbeit bringt jedoch auch unterschiedliche Herausforderungen mit sich. Besonders im Falle von komplexen Projektkonstellationen, an denen Spezialisten aus verschiedenen Fachrichtungen und Ländern beteiligt sind, können strukturelle, sprachliche und kulturelle Hürden sehr groß sein. Der Artikel stellt theoretische Überlegungen zu der von der Forschung bislang vernachlässigten Beziehungsebene in der interkulturellen Projektkommunikation an und analysiert die Rolle von Asymmetrien für die projektinterne Kommunikation anhand von E-Mail-Interaktionen aus Wissenschafts- und Wirtschaftsprojekten.<sup>1</sup>

**Abstract:** Projects and project management play an increasing role both in research and in business. Enterprises and research institutes are more and more project based. Projects facilitate dynamic and flexible work style, the style of our future work environment—often connected with partners abroad. This way of collaboration entails different barriers to efficient communication, depending, amongst other things, on project structure as well as linguistic and cultural characteristics of

---

<sup>1</sup> Zugrunde liegt ein Korpus von projektinternen E-Mails aus zwei interdisziplinären und interkulturellen Wirtschaftsprojekten und einem solchen aus dem Wissenschaftsbereich (vgl. Zając 2013, Alnajjar 2016, Pelikan 2015a, 2015b).

---

**Justyna Alnajjar**, Institut für Fach- und Interkulturkommunikation, Universität Warschau, E-mail: justyna.alnajjar@uw.edu.pl

**Kristina Pelikan**, Schweizerisches Tropen und Public Health Institut, Universität Basel; Institut für Sprache und Kommunikation, Deutsch als Fremd- und Fachsprache, Technische Universität Berlin, E-mail: pelikan@tu-berlin.de

**Marvin Wassermann**, Institut für Sprach- und Kommunikationswissenschaft, Lehrstuhl für Deutsche Philologie, RWTH Aachen University, E-mail: m.wassermann@isk.rwth-aachen.de

project members. In this article, we show on the basis of selected examples from intercultural and virtual context, which types of asymmetries project members have to deal with and how they influence project communication.

**Schlagwörter/Keywords:** interkulturell, Kommunikation, Projektteams, Wirtschaft, Wissenschaft, Asymmetrien

## 1 Projekte, Projektteams und Projektkommunikation

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen (PMBOK Guide<sup>2</sup> 2013: 2). Projekte sind von der dauerhaften Zusammenarbeit in Teams bzw. Arbeitsgruppen abzugrenzen, sie bilden eine in sich abgeschlossene Form der Zusammenarbeit – in Wissenschaft und Wirtschaft.

Work teams, differ from groups in that they are more task-directed, self-regulated, legitimized by management, and formed for a specific objective and timeframe. Team members may work in a virtual environment, supplemented by face-to-face meetings, conference calls and intranet communication. When carefully managed, they can be a highly focused solution to a range of issues and problems, as well as powerful mechanisms in international knowledge transfer, given the varied contributions of team members, their diverse networks, and sometimes multiple languages (Piekkari et al., 2014: 85).

Die Mitglieder eines Projektes arbeiten als Team zusammen (je nach Projekt in weitere Teams unterteilt, beispielsweise in themenbezogenen Arbeitsgruppen). Ein Projekt wird von einem Projektleiter geleitet, projektinterne Arbeitsgruppen von entsprechenden Gruppenleitern. Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft stehen Projekte nicht für sich. Sind sie in der Wissenschaft meistens an Institute gebunden und durch Drittmittel finanziert, finden Projekte in der Wirtschaft mehrheitlich innerhalb größerer Unternehmen statt. Die Hierarchien bzw. Positionen der Mitarbeiter verschieben sich jedoch in beiden Bereichen zu Projektbeginn, oft aufgrund von fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten: Leiter eines Projektes wird nicht immer der Leiter einer Abteilung, diese Position

---

<sup>2</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

kann auch an einen anderen Mitarbeiter vergeben werden. Somit können die Hierarchien zwischen dauerhafter Zusammenarbeit im Institut oder Unternehmen beim Übergang in die Projektzusammenarbeit auch vertauscht werden. Ein Abteilungsleiter wird zum Projektmitarbeiter, während sein Mitarbeiter die Aufgabe des Projektleiters übernimmt. Innerhalb der Projekte kann ein Arbeitsgruppenleiter auch einen niedrigeren Ausbildungsgrad als Mitglieder seiner Arbeitsgruppe haben. Diese hierarchischen und fachlichen Wechselspiele zwischen dauerhafter Zusammenarbeit und Projektzusammenarbeit bringen diverse Asymmetrien und folglich Schwierigkeiten mit sich, deren Einfluss auf die Kommunikation nicht zu unterschätzen ist. Ebenfalls relevant für die Projektkommunikation ist der interkulturelle Austausch, wird doch das Projektumfeld in Wirtschaft und Wissenschaft immer heterogener. Innerhalb von Projekten wirken verschiedene Kulturen (nationale Kulturen aber auch ‚Fachkulturen‘) aufeinander – diese Form des Austausches ist sehr dynamisch. Neben dem Austausch zwischen den einzelnen Kulturen kann sich auch eine gemeinsame ‚Projektkultur‘ entwickeln (Zajac, 2012: 364–366; Zajac, 2013: 125–126). Schließlich spielt auch die verwendete Sprache für die Projektkommunikation eine bedeutende Rolle. In Projekten werden die alltäglichen Aufgaben häufig auf Englisch bewältigt. Wie Bolten (2015 [2007]: 36) bemerkt hat, sei es jedoch „sehr trügerisch, von der Weltsprache Englisch zu sprechen“. Die englische Sprache wird in Projekten häufig als eine *dritte Sprache (lingua franca)* verwendet, die von den Projektteilnehmern auf unterschiedlichen Niveaus beherrscht wird, was auch Implikationen für die sprachlich vermittelte Beziehungsgestaltung hat (s. Kap. 6). In Wirtschaftskontexten ist in dem Zusammenhang immer häufiger von *English as Business Lingua Franca (BELF)* die Rede (s. z.B. Kankaanranta, 2005a; Kankaanranta, 2005b; Charles, 2007; Kankaanranta und Planken, 2010; Louhiala-Salminen *et al.*, 2005; Louhiala-Salminen und Kankaanranta, 2011; Zajac, 2013; Alnajjar, 2016):

in addition to sharing the “core” of English (the “E”) and the lingua franca (the “LF”) aspect, the nature of the ELF resource we identified was very much determined by the goal of getting a job done in the domain of business (the “B”) (Kankaanranta und Louhiala-Salminen, 2013: 25).

## 2 Beziehungsmanagement

Für die Erforschung und Optimierung von projektinterner Kommunikation erscheint es zunächst sicherlich naheliegend, bei der *inhaltlichen* Dimension der Kommunikation anzusetzen, also etwa bei Fragen des erfolgreichen

Wissenstransfers innerhalb des Projektes (Grucza und Alnajjar, 2015; Alnajjar, 2016: 171–208; Janich und Zakharova, 2011; 2014). Die *Beziehungsebene* der Kommunikation hingegen hat als ein mögliches Problemfeld der projektinternen Kommunikation von der Forschung bislang nicht viel Beachtung gefunden.<sup>3</sup> Der Artikel möchte diese Lücke schließen und im Sinne eines linguistisch perspektivierten Problemaufrisses aufzeigen, welche Herausforderungen sich für das Beziehungsmanagement in Projektteams ergeben können. Mit den *Asymmetrien* wird dabei ein hierfür bedeutsamer Kommunikationsfaktor fokussiert, der in Projekten in besonderer Vielfalt in Erscheinung tritt und der gleichzeitig ein besonderes Konfliktpotenzial mit sich bringt. Dazu werden zunächst einige Grundlagen zu verbaler Beziehungsarbeit, kommunikationsrelevanten Asymmetrien und *face work*<sup>4</sup> gelegt.

Zu kommunizieren heißt immer auch, Beziehungen zu gestalten. Auch außerhalb von Gesprächstypen, die speziell auf deren Pflege abgestellt sind, werden sie mit jeder sprachlichen (und nichtsprachlichen) Handlung in der Interaktion modelliert. Zwischenmenschliche Beziehungen sind nicht nur dynamisch, sondern auch fragil – zur Konsolidierung bedarf es ihrer stetigen Aktualisierung in der Kommunikation. Entscheidend in unserem Kontext ist, dass sprachlich-kommunikative Beziehungsarbeit nicht nur zum Selbstzweck betrieben wird, sie muss auch „im Interesse der anderen, ‚eigentlichen‘ kommunikativen Ziele, immer wieder grundlagenkonstitutiv und stabilisierend wirken“ (Holly, 2001: 1386, Hervorhebung im Original). Folgerichtig kann das Etablieren von gegenseitigem Vertrauen innerhalb des Teamgefüges auch als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit in heterogenen Projektteams betrachtet werden (vgl. Sonderegger, 2009). Auf Basis dieser Annahmen erscheint es gerechtfertigt, die Beziehungsebene bei Fragen nach der projektinternen Kommunikationseffizienz als einen ernstzunehmenden Einflussfaktor in den Blick zu nehmen. Bei latenten und unterschweligen Beziehungsstörungen, viel eher aber noch bei längerfristigen destruktiven Entwicklungen auf der Beziehungsebene, muss davon ausgegangen werden, dass sie in der Lage sind, die stets kommunikationsvermittelten Arbeitsergebnisse von Projektteams deutlich zu beeinträchtigen.

---

<sup>3</sup> Janich und Zakharova (2014) identifizieren die „Beziehungsebene“ neben der erwähnten „Inhaltsebene“ und der hier nicht beachteten „Verfahrensebene“ als eine von drei „diskursiven Ebenen“ der Projektkommunikation.

<sup>4</sup> Zur Vermeidung der Probleme, die durch die vorgeschlagene Übersetzung von *face work* mit Imagearbeit entstehen (zur Diskussion vgl. Holly 1998), verwenden wir den Goffman'schen Terminus.

### 3 *Asymmetrien und face work*

Bei *Asymmetrie* handelt es sich um einen ungenauen Terminus zur Bezeichnung von verschiedenen kommunikationsrelevanten Ungleichheiten, der in der Gesprächs- und Soziolinguistik mit unterschiedlichen Begriffsweiten und Akzentuierungen verwendet wird. Im Folgenden sollen daher zunächst einige Differenzierungen vorgenommen werden.

Bereits vor 25 Jahren wurden gute Gründe dafür angeführt, Asymmetrien auf verschiedenen Ebenen als „ubiquitäres“ Merkmal von Kommunikation zu begreifen (vgl. Linell und Luckmann, 1991: 7–12).<sup>5</sup> Dieser Befund steht allerdings quer zu einer Forschungspraxis, die Gespräche lange Zeit primär unter der Annahme homogener Beteiligungsmöglichkeiten untersucht hat (vgl. Brock und Meer, 2004: 185). Obwohl inzwischen zwar eine Vielzahl von Einzelanalysen zu asymmetrischer Kommunikation vorliegt, finden sich nach wie vor kaum Versuche einer systematisierenden Modellbildung. Das im Folgenden dargestellte *Modell konversationeller Symmetrieverhältnisse* (Abbildung 1) möchte dazu einen Beitrag leisten, indem es die einzelnen Faktoren klassifiziert, auf die sich eine asymmetrische Konstellation der Gesprächsteilnehmer gründen kann und diese in ihrem Einfluss zu dem Gesprächsgeschehen darstellt.

Auf der linken Seite der Darstellung werden mehrere Merkmalsebenen unterschieden, auf denen die *Interaktantenkonstellation* asymmetrisch sein kann.<sup>6</sup> Das Asymmetrische wird dabei an *Statusunterschieden* zwischen Gesprächsteilnehmern festgemacht, die in einer Einflussbeziehung zu den jeweiligen Handlungsmöglichkeiten in der Kommunikation stehen (rechte Seite des Modells). Status lässt sich in einem weiten Verständnis grob als die Wertigkeit eines Individuums im Auge eines Anderen bestimmen.<sup>7</sup> Entscheidend dabei ist zunächst, diese Wertigkeit nicht als personeninhärentes Attribut zu begreifen, sondern als Produkt gegenseitiger Zuschreibung (vgl. Strasser und Brömme, 2004: 413).<sup>8</sup> Für die Analyse von Kommunikationsprozessen erscheint es zudem

---

5 Asymmetrien der in diesem Aufsatz betrachteten Art sind von solchen zu unterscheiden, die Gesprächen auf einer ganz grundsätzlichen Ebene inhärent sind und sich schon an der ungleichen Natur von adjacency pairs oder an der generellen Sprecher-Hörer-Dichotomie festmachen ließen (vgl. Linell und Luckman, 1991: 7).

6 Zu einer abgrenzenden Gegenüberstellung der auch hier verwendeten Schlüsselbegriffe „Hierarchie“, „Dominanz“, „Asymmetrie“ und „Macht“ vgl. Brock und Meer (2004: 186-191, 200–203).

7 Wir verwenden Status hier in einer weiten Akzentuierung als Überbegriff. Abzugrenzen ist dieses generische Verständnis von einem engerem Statusbegriff (vgl. Strassner, 1987: 141), wie er als Status i.e.S. auch in unserem Modell erscheint und von den ebenfalls enger gefassten Konzepten „Prestige“ (Strasser und Brömme, 2004: 412) bzw. „Sprecherprestige“ (Wagner, 2001: 48–49).

8 Dies gilt allerdings nur eingeschränkt für Machtasymmetrien, s.w.u.

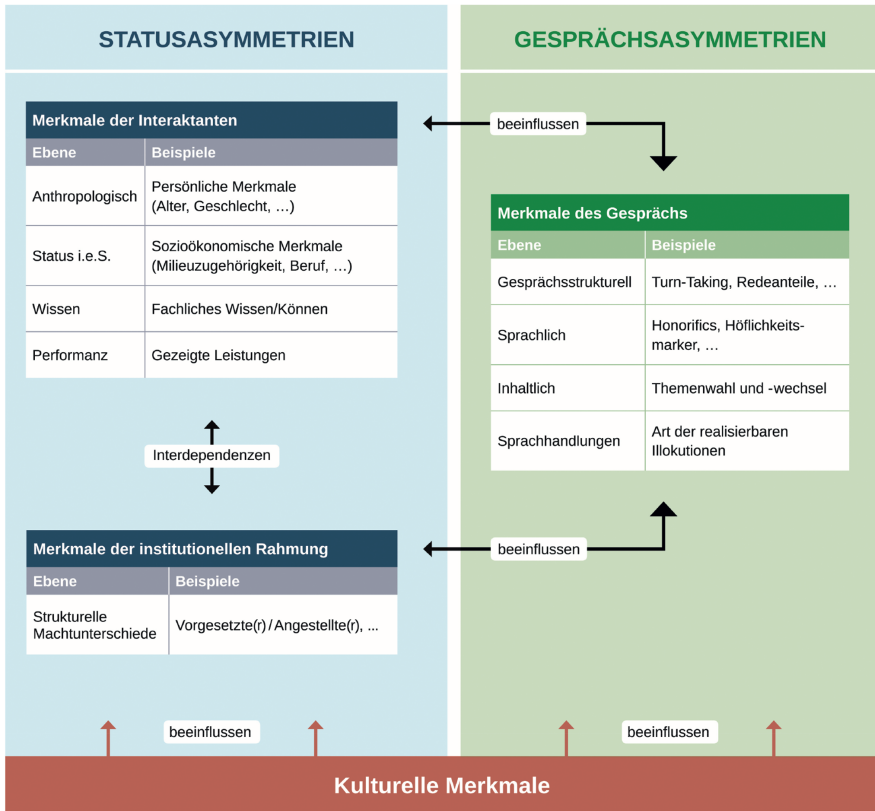


Abbildung 1: Modell konversationeller Symmetrieverhältnisse.

zweckdienlich, die Definition enger zu führen, indem man sie an die konkret stattfindende Konversation anbindet. Status sei hier folglich definiert als die Wertigkeit, die einem Gesprächsteilnehmer *in einer gegebenen Kommunikationssituation* von einem anderen Gesprächsteilnehmer *zuschrieben* wird. Diese Statusattributionen sind indessen nicht rein subjektiv, sie geschehen wesentlich auf Basis (zumindest intrakulturell, s.w.u.) mehr oder weniger geteilter Vorstellungen über die Relevanz bestimmter Personenmerkmale für die Statuskonstituierung wie auch über die jeweiligen ‚Wertigkeitsgrade‘ einzelner Merkmalsausprägungen (*status beliefs*, vgl. Ridgeway, 2001: 366–368). Soziale Statusstratifizierungen unterliegen demnach in großen Teilen gesellschaftlich konventionalisierten Zuordnungspraktiken. Die Zuschreibung eines bestimmten Status zu einer Person kann sich dabei aus unterschiedlichen Quellen speisen, die wiederum als unterschiedlich stabil zu betrachten sind. In dem Modell

werden diese Faktoren in einem ersten Schritt als *Merkmale der Interaktanten* in die vier Ebenen *Anthropologisch* (Bsp.: Alter, Geschlecht), *Status i.e.S.* (Bsp.: ökonomische Stellung, Beruf), *Wissen* (deklaratives und prozedurales Wissen in bestimmten Bereichen) und *Performanz* (tatsächlich erbrachte Leistungen) unterteilt (Abbildung 1). Die einzelnen Personenmerkmale entfalten ihr statusförderndes Potenzial allerdings in unterschiedlichem Maße in unterschiedlichen Kommunikationssituationen. Die Zuschreibung variiert zunächst in Abhängigkeit von den im Einzelfall vorliegenden Überzeugungen der Personen(gruppen), die an der Kommunikation beteiligt sind. So würde beispielsweise das Ausüben des Polizistenberufes bei einer Diskussion in einer politisch linken Peer Group Jugendlicher vermutlich eine diametral andere Statuszuschreibung nach sich ziehen als in einer Peer Group von Jungen im Grundschulalter. Weiterhin ist die Art des jeweiligen *Gesprächstyps* mit seinen spezifischen Funktionen und mitunter vordefinierten Rollenverteilungen (z.B. Bewerbungsgespräch, Beratungsgespräch etc.) maßgeblich für die Relevanz potenzieller Statusquellen (vgl. Wagner, 2001: 42). Darüber hinaus haben Statuszuschreibungen auch auf der lokalen Konversationsebene eine variable Dimension, da sie Veränderungen im Verlauf der Gesprächsverfertigung unterworfen sein können. Das lässt sich z.B. an der Ebene des *Wissens* illustrieren: Umfangreichere Wissensbestände in einem Gebiet können ein möglicher Ausgangspunkt für das nur temporäre Einnehmen einer Gesprächsrolle als Experte sein, aus der heraus in der Folge sprachlich gehandelt wird, was dann bestimmte Rechte und Pflichten mit sich bringt.<sup>9</sup> Zu dem Zwecke kann dieses Attribut aus gesprächsstrategischen Gründen auch aktiv *relevant gesetzt* werden. Hingegen spielt eine entsprechende Expertise dem Status des Interaktanten höchstens indirekt zu, solange das Bezugsgebiet nicht zum Gegenstand des Gespräches (gemacht) wird. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass gesprächsrelevante Statuszuschreibungen offensichtlich als dynamisch in mehrfacher Hinsicht zu konzeptionalisieren sind: Sie speisen sich einerseits aus mehr oder weniger einheitlichen Quellen, denen aber personen- und situationsabhängig unterschiedliche Relevanzen zugesprochen werden, darüber hinaus können sie lokal und temporär modifiziert werden. In konkreten Interaktionen werden dabei kontext- und teilnehmerabhängig auf Basis je spezifischer Kombinationen und Gewichtungen von relevanten Merkmalsausprägungen reziprok ephemere *Statusprofile* zugeschrieben, deren Relationen zueinander den Gesprächsrahmen dynamisch mitkonstituieren.

---

<sup>9</sup> Janich und Zakharova (2014: 21) diskutieren „Interaktionsrollen“ in ihrer Bedeutung für die Kommunikation in interdisziplinären Projekten.



Eine wesentliche Unterscheidung in dem Modell (Abbildung 1) besteht darin, die Ebene der *Merkmale der Interaktanten* analytisch von institutionell verankerten Machtasymmetrien (= Hierarchien, *Merkmale der institutionellen Rahmung*) zu trennen, wie sie z.B. zwischen Vorgesetzten und ‚Untergebenen‘ bestehen.<sup>10</sup> Obwohl sich beide Dimensionen als Quellen eines Status im weiteren Sinne betrachten lassen, wird ein Status auf Grundlage einzelner *Merkmale der Interaktanten* erst durch eine tatsächlich geschehende Zuschreibung generiert und vermöge dieser auch erst zu einem einflussnehmenden Kontextfaktor der tatsächlichen Konversation. Trotz intersubjektiv überlappender *status beliefs* muss die Eigen- und Fremdeinschätzung eines solchen Status allerdings nicht notwendigerweise deckungsgleich sein, folglich kann die Anerkennung einer qua Sprachverwendung in Anspruch genommenen superioren Position vom Gesprächspartner auch verweigert werden. Im Falle faktischer Machtunterschiede hingegen ist das asymmetrische Moment einer Gesprächskonstellation aufgrund der nur einseitig vorhandenen Sanktionsmöglichkeiten als deutlich stabiler zu betrachten. Es erscheint vor dem Hintergrund plausibel anzunehmen, dass die beidseitigen Handlungsspielräume in solchen Abhängigkeitsverhältnissen unmittelbarer vordefiniert sind als im ersteren Fall (vgl. dazu etwa die Studien von Gilbert, 2012; Kiesendahl, 2011).

Die Asymmetrien der Gesprächsteilnehmer sind im nächsten Schritt auf die eigentliche Gesprächsebene zu beziehen. Auch wenn der Zusammenhang von Statusasymmetrien zu Gesprächsasymmetrien sicherlich nicht als deterministisch zu betrachten ist, da ungleiche Verhältnisse zwischen den Gesprächsteilnehmern sich nicht in allen Fällen als Dominanz an der Gesprächsoberfläche niederschlagen (vgl. Brock und Meer, 2004: 191, 201), besteht kein Zweifel daran, dass ungleiche Status zwischen den Gesprächspartnern in der Lage sind, einen sehr grundlegenden Einfluss auf die Ausgestaltung der Kommunikation auszuüben – sie bestimmen die sprachlich-kommunikativen Handlungsmöglichkeiten der Gesprächsteilnehmer entscheidend mit.<sup>11</sup> Dabei müssen Statusdifferenzen im Gespräch auch bei beidseitiger Kenntnis derselben immer wieder aufs Neue wechselseitig aktualisiert und ratifiziert werden (vgl. Linell und Luckmann, 1991: 10; Haslett, 1990).

---

**10** Die Merkmale der einzelnen Ebenen stehen teilweise interdependent miteinander in Beziehung, z.B. geht ein höherer Status i.e.S. häufig mit einer höheren hierarchischen Position einher usw.

**11** Dass dieser Einfluss häufig gar nicht bewusst wahrgenommen wird, deutet darauf hin, dass der kommunikative Umgang mit Asymmetrien als Teil des kulturell erworbenen Interaktionswissens in den meisten Fällen völlig selbstverständlich abläuft.



Für reibungslose soziale Interaktionen gilt es folglich, diesen Unterschieden im Gesprächsverlauf beidseitig laufend Rechnung zu tragen. Sprachliche Mittel, die unmittelbar der Statuskennzeichnung dienen (sog. *Honorifics*), stehen im Repertoire der deutschen und englischen Sprache allerdings kaum zur Verfügung, wobei die Anredesysteme eine Ausnahme darstellen (vgl. Brown und Gilman, 1960; Shibatani, 1999: 192). Rangunterschiede werden sprachlich daher vor allem über Sprechweisen abgebildet, die sich allgemeinen Höflichkeitsstrategien zuordnen lassen. In Abhängigkeit vom relativen Status der Interaktanten bestehen divergierende Obligationen im Hinblick auf den Grad der Notwendigkeit höflichen bzw. unterwürfigen Verhaltens (vgl. schon Brown und Levinson, 1987: 69). Bei der Erforschung von *face*- und Höflichkeitsphänomenen<sup>12</sup> kann es wohl inzwischen als Konsens gelten, dass als höflich wahrgenommenes sprachliches Handeln nicht auf einem einheitlichen Inventar sprachlicher Elemente basiert, sondern über das kohärente kontext- sowie kulturabhängige Zusammenspiel von sprachlich-kommunikativen Ressourcen unterschiedlicher Art vermittelt wird (vgl. z.B. Drew und Couper-Kuhlen, 2014: 11)<sup>13</sup>. In unserem Modell werden vier Ebenen sprachlich-kommunikativen Handelns unterschieden, denen ein solches sozialdeiktisches Potenzial zukommt (*Merkmale des Gesprächs*, Abbildung 1.): *gesprächsstrukturell* (z.B. kooperative vs. unkooperative Turn-Taking-Praktiken), *sprachlich* (die erwähnten *Honorifics* sowie *face*-relevante Redeweisen), *inhaltlich* (Welche Themen können angesprochen werden?) und *Sprachhandlungen* (Welche Illokutionen können realisiert werden?). Mit einem Schwerpunkt auf machtasymmetrischen Konversationen konnten solche differierenden Sprechweisen in Abhängigkeit von der ‚vertikalen Kommunikationsrichtung‘ für unterschiedliche Domänen inzwischen mehrfach auch empirisch bestätigt werden (Gilbert, 2015 für Heckenausdrücke, Geluykens, 2011 für gesichtsbedrohende Sprechakte, Kiesendahl, 2011 für Sprachhandlungsmuster, Wangermann, 2007 für Indirektheit). Bleibt das im Normalfall unbemerkt mitlaufende Aktualisieren von Statusunterschieden durch korrespondierendes sprachlich-kommunikatives Verhalten im Rahmen des alltäglichen *face work* allerdings aus, drohen fast unvermeidlich Beziehungsirritationen (Shibatani, 1999: 200). Das den Asymmetrien inhärente Konfliktpotenzial lässt sich dabei schon an der Logik dominanten Verhaltens selbst festmachen: Es erfordert Unterwerfung. Bleibt diese aus, ist das gesichts- und beziehungsbedrohend, was aber auch gleichermaßen für als ungerechtfertigt empfundene Superioritätssignalisierungen zutrifft.

---

<sup>12</sup> Goffmans *face(work)*-Konzept wird in der Forschung häufig, aber nicht immer, mit Politeness-Theorien parallelisiert. Eine aktuelle Aufarbeitung der Beziehung dieser Konzepte zueinander liefert Fröhlich (2015).

<sup>13</sup> Frühe Übersichten über Höflichkeitsstrategien finden sich bei Brown und Levinson (1987 [1978]) und House und Kasper (1981).

Auch in der Projektkommunikation besteht folglich die latente Notwendigkeit, die eigene Stellung in Relation zu den wechselnden Gesprächspartnern jeweils ‚richtig‘ einzuschätzen und dieses Bewusstsein durch entsprechende Kommunikationsweisen zu spiegeln, sollen Gesichtsbedrohungen gering gehalten werden.

## 4 Asymmetrien und deren Dynamik in der Projektkommunikation

Unter Rückgriff auf die Kategorien aus dem vorgestellten Modell (Abbildung 1) lassen sich diese allgemeinen Überlegungen zur Rolle von Asymmetrien für das Beziehungsmanagement auf die Situation in Projekten (Tabelle 1) beziehen, wodurch sich einige Problemfelder abzeichnen.

**Tabelle 1:** Asymmetrie-Dimensionen in Projekten.

Quelle der Asymmetrie	Wissenschaft (Beispiele)	Wirtschaft (Beispiele)
<i>Wissen</i> projektextern	Expertise im eigenen Forschungsgebiet	Expertise im Berufsfeld
<i>Wissen</i> projektintern	Expertise im Forschungsgebiet des Projektes	Expertise im Projektfeld
<i>Performanz</i> projektextern	Wissenschaftliche Leistungen	Berufliche Leistungen
<i>Performanz</i> projektintern	Leistungen im Projekt	Leistungen im Projekt
<i>Strukturelle Machtunterschiede</i> projektextern	Professor/Doktorand	Geschäftsführer/ Angestellter
<i>Strukturelle Machtunterschiede</i> projektintern <sup>14</sup>	Projektleiter/Projektmitglied	Projektleiter/ Projektmitglied

Aus der Darstellung geht hervor, dass hinter der Projektarbeit häufig eine Ebene der ‚eigentlichen‘ beruflichen Positionen liegt. Die dadurch bereits vorstrukturierten und eingespielten Symmetrieverhältnisse, ebenso wie bereits etablierte Kommunikationskulturen, werden im Projekt nun in einen neuen Kontext gestellt. Dies tritt etwa zu Tage, wenn eine in der Firmenhierarchie

<sup>14</sup> Diese Ebene wird bei Janich und Zakharova (2014: 21) als „funktionale Hierarchie“ gefasst.

tiefer gestellte Person im Projekt eine leitende Position einnimmt (Machtasymmetrien) oder ein Professor in einem Projekt mit an einem Thema forscht, für das der Doktorand Experte ist (Wissensasymmetrien). Als Resultat solcher Rekonfigurationen können problematische statische und temporäre Überlappungen mehrerer Asymmetrie-Dimensionen entstehen. Angesichts der vielen denkbaren Quellen, aus denen sich individuelle Statusinanspruchnahmen ebenso wie -zuschreibungen speisen können (Abbildung 1 und Tabelle 1), stellt sich folglich die Frage, inwieweit es gelingt, projektinterne Symmetriegerflechte zu etablieren, die allgemein gekannt und konsensuell anerkannt sind.

Die Frage nach ihrer ‚Etablierung‘ rückt die dynamische Dimension von Symmetrieverhältnissen in den Blick. Eine in dem Zusammenhang wichtige Annahme ist besonders mit der Rezeption von Gumperz’ *Contextualisation*-Theorie (z.B. Gumperz, 1982) in der (germanistischen) Linguistik prominent geworden (vgl. u.a. Auer, 1986; Schmitt, 1993). Sie besteht darin, dass Kontexte nicht nur als statische Faktoren auf Interaktionen wirken, sondern auch in der laufenden Interaktion aktiv von den Beteiligten miterzeugt werden. Auch Asymmetrien können in dieser Sichtweise nicht mehr nur als Einflussfaktor von Kommunikationsprozessen begriffen werden, sondern auch als deren Resultat und somit als sozial konstruierte Wirklichkeit. Statusasymmetrien erweisen sich also nicht nur auf einer kommunikativen Mikroebene als temporär dynamisch (s.w.o.), auch auf die längerfristigen Symmetrieverhältnisse in Gruppen kann interaktionsvermittelt Einfluss genommen werden. Für diese Möglichkeit der aktiven Ko-Konstruktion von Gesprächskontext und deren Effekte liegen für die Zusammenarbeit in Teams aufschlussreiche sozialpsychologische Forschungsergebnisse vor, die sich fruchtbar auf die Projektkommunikation beziehen lassen. Wiederholt konnte hier gezeigt werden, dass sich in Gruppen, die an gemeinsamen Zielen arbeiten, eigendynamisch Statusgeflechte entwickeln, die mit individuellen Handlungsmöglichkeiten innerhalb des Teams korrespondieren (vgl. Ridgeway, 2001: 356–358). Die gruppeninterne Statusstruktur ist dabei zwar von externen Statusquellen beeinflusst, gleichzeitig kann sie aber auch durch sprachlich-kommunikative Handlungsmuster in konkreten Interaktionen modelliert werden. Besonders der letztgenannte Befund ist in unserem Zusammenhang interessant: Im Sinne einer *joint production* können in Gruppen durch statusmarkierte Verhaltensweisen vertikale Positionen beansprucht werden, die sich im Falle wiederholter Ratifizierung durch komplementäre Kommunikationsweisen der Gesprächspartner gruppenintern verstetigen können (vgl. z.B. Fisek *et al.*, 1991, die Sozialpsychologie spricht hier von *behavioral interchange patterns*). Befunde dieser Art illustrieren, dass Symmetrieverhältnisse stets auch kommunikativen Aushandlungsprozessen unterliegen, was vermutlich umso mehr

gilt, je weniger die institutionellen „Statuskorsette“ die Spielräume einschränken. Für Projekte ist eine solche Dynamik gerade auch vor dem Hintergrund der stets doppelten Interessenlage der Mitglieder zu erwarten: Neben dem geteilten Wunsch, ein gutes Ergebnis durch effiziente Zusammenarbeit hervorzubringen, ist Projektarbeit gleichzeitig in aller Regel auch mit individueller Konkurrenz um Ressourcen verbunden. Die Funktionsprinzipien dieser Prozesse mit Blick auf ihre sprachliche Verfasstheit und im Hinblick auf ihre Konfliktpotenziale interaktionsanalytisch herauszuarbeiten, wäre ein lohnenswerter Schritt bei dem Versuch, die Beziehungsebene der Projektkommunikation mit angewandt-linguistischen Mitteln zu optimieren.

Möchte man solchen Dynamiken in der Projektkommunikation nachspüren, ist man nicht auf die Analyse von mündlichen bzw. face-to-face Interaktionen angewiesen, die in der pragmatischen Höflichkeitsforschung lange Zeit den einzigen Untersuchungsgegenstand darstellten. Inzwischen kann als gesichert gelten, dass Beziehungsarbeit ebenfalls in der digitalen Schriftkommunikation eine bedeutende Rolle zukommt (für Business-Mails vgl. Geluykens, 2012), was selbst dann noch der Fall ist, wenn die Interaktanten sich nicht persönlich kennen (vgl. Thaler, 2012; Fröhlich, 2015). In den einschlägigen Studien konnte ebenfalls gezeigt werden, dass die vermeintliche Abwesenheit der für *face work* bedeutsamen non- und paraverbalen Ebene das Beziehungsmanagement nicht wesentlich einschränkt, zumal diese kommunikativen Merkmale mündlicher Gespräche in der Schriftkommunikation teilweise multimedial substituiert werden können, wobei die face-modellierenden Funktionen erhalten bleiben (z.B. Schriftfarbe, Emoticons, Bilder etc., vgl. Fröhlich, 2015). In den folgenden Abschnitten werden statuskorrelierte Sprechweisen und deren Dynamik anhand von projektinternen E-Mails exemplifiziert, die als Kommunikationsmittel in der Projektkommunikation eine zentrale Rolle spielen (vgl. Zajac, 2013).

## 5 Statuskorrelierte Sprechweisen in projektinterner E-Mail-Kommunikation

Anstatt „Statuskorsette“ zeigt sich bei der diachronischen Betrachtung von Projektkommunikation Dynamik. Die Projektkommunikation verändert sich während der Projektlaufzeit auf der Ebene der Lexik (Pelikan und Roelcke, 2015), aber auch bzgl. der Hierarchien und deren Auswirkungen auf die Projektkommunikation, wie das folgende Beispiel zeigt.

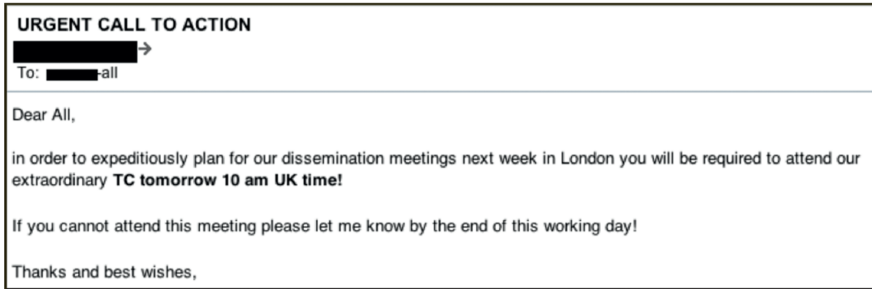


Abbildung 2: E-Mail an das gesamte Projektteam.

Diese unmissverständlich zu sofortiger Handlung auffordernde E-Mail mit *URGENT CALL TO ACTION* als Betreff wurde von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin an alle Mitglieder eines Forschungsprojektes versandt, darunter auch an Dekane und Institutsleiter. Vergleicht man diese sehr direkt formulierte und mit einem gesichtsbedrohenden Sprechakt überschriebene E-Mail mit von der gleichen Absenderin zu Projektbeginn versendeten E-Mails, fällt die statusbezogene Entwicklung der Absenderin auf. Anstatt die Adressaten höflich mit *please respond* bzw. *could you please respond* aufzufordern, wird nun in Großbuchstaben (womit in der Websprache *Schreien* signalisiert wird) sehr dringend eine *ACTION* verlangt. Die Absenderin ist nun nicht mehr einfache wissenschaftliche Mitarbeiterin, projektintern als der verlängerte Arm der Projektleiterin geltend, hat sie eine Statusentwicklung mitgemacht. Innerhalb von Projekten entwickeln sich eigendynamisch Statusstrukturen, die von den Handlungen der Teammitglieder beeinflusst werden und mit den Strukturen der beteiligten Unternehmen und Institute durchaus auch konkurrieren. Wie der Vergleich mit älteren E-Mails zeigt, hat sie im Laufe des Projektes nicht nur diese Position angenommen, sondern auch von der Projektleiterin die ihrem Status entsprechende Schreibweise adaptiert. Diese offensive Art zu schreiben, hat sich projektintern gefestigt, sodass der neue Status der Projektmitarbeiterin als akzeptiert gilt. Hier gilt es also nicht nur, die eigene Stellung richtig einzuschätzen, sondern diese auch den Adressaten durch die Art der Kommunikation entsprechend zu signalisieren.

Statuskorrelierte Sprechweisen lassen sich auch in Wirtschaftsprojekten beobachten, darüber hinaus liefert das Korpus aber auch Belege für deren Variabilität in Abhängigkeit von der konkreten Kommunikationssituation. Personen, die sich im Projekt eine höhere Position erarbeiten wollen oder sie als Projektleiter bereits innehaben, formulieren Aufforderungen in der Regel in Form sog. „writer-based statements“ (*I would like, I want*) anstatt Fragen mit

Bezug auf die eigene Person zu stellen (*Could I have?*) (vgl. Doherty et al., 1987: 18). Aufforderungen werden vor allem mit klassischen Höflichkeitswörtern, wie *please* gemildert, z.B. *Please provide...*, bzw. als *reader-based-Frage* formuliert, z.B. *Can you please*. Nichtsdestotrotz sind sie als eindeutige Anweisungen zu interpretieren, deren Ausführung man nicht verweigern bzw. über die nicht weiter diskutiert werden darf. Aufforderungen oder Befehle werden im Projektkontext also auch in der Kommunikation *nach unten* im Normalfall über indirekte Sprechakte realisiert, um Gesichtsbedrohungen gering zu halten. Als Beispiel dient die E-Mail in Abbildung 3, die von einem globalen deutschen Projektleiter an einem lokalen polnischen Projektleiter versendet wurde. Der deutsche Projektleiter hatte eine höhere hierarchische Position inne (*globaler* im Vergleich zu *lokalem* Projektleiter) und aufgrund seiner wirtschaftlichen Leistungen (er hat mit dem Kunden den Auftrag ausgehandelt) auch einen höheren projektexternen Status (s. Tabelle 1).

Hi PL<sup>15</sup> Projektleiter,  
 I get more and more complaints on -----  
 Can you please check, why aren't we proceeding on that issue?  
 Please check and address accordingly.  
 Br.  
 DE<sup>16</sup> Projektleiter

**Abbildung 3:** Anonymisierte<sup>17</sup> E-Mail vom globalen deutschen Projektleiter an einen lokalen polnischen Projektleiter.

Wenn ein Projekt sich jedoch in einer problematischen Phase befindet, ändert sich der Direktheitsgrad der sprachlichen Handlungen. Befehle werden über direkte Sprechakte realisiert und mitunter sogar durch typografische Elemente ergänzt bzw. gestärkt, beispielweise sind der Einsatz mehrerer Ausrufezeichen (*I want to have it repaired in... !!!*)<sup>18</sup> oder bestimmter Layoutoptionen (z.B. rote Schrift, Fettmarkierungen) nachzuweisen. In solchen Situation kommen auch höflichkeitsfördernde Heckenausdrücke kaum noch zum Einsatz. Die sprachlichen Handlungsmöglichkeiten, die ein höherer Status mit sich bringt, werden in solchen Krisensituationen ausgeschöpft, um im Sinne einer verbal vermittelten *Machtausübung* Druck auf die Gesprächspartner auszuüben. Dies wird in folgender E-Mail (Abbildung 4) von einem globalen deutschen Projektleiter an zwei lokale polnische Projektleiter ersichtlich.

<sup>15</sup> PL = Polnisch.

<sup>16</sup> DE = Deutsch.

<sup>17</sup> Maskierte Elemente wurden mit --- und Namen mit Projektpositionen ersetzt.

<sup>18</sup> was mit Schreien (Großbuchstaben) vergleichbar ist (vgl. Abbildung 2).

Hi PL<sup>19</sup> Projektleiter 1, hi PL Projektleiter 2,  
 we found a lot of problems in the ---, please see the mail below.  
 This would result in the fact that --- would not be in the next --- we do ----- morning.  
 Please provide --- **tomorrow** only for --- which solves the problems listed below.  
 I want to have it repaired in --- !!!

Best regards,  
 DE<sup>20</sup> Projektleiter

**Abbildung 4:** Anonymisierte<sup>21</sup> E-Mail vom globalen deutschen Projektleiter an die lokalen polnischen Projektleiter.

## 6 Asymmetrien und Interkulturalität

Projekte sind in der globalisierten Welt mit ihren digitalen Kommunikationsmöglichkeiten immer häufiger interkulturell besetzt (vgl. Bolten, 2013: 4). Da Statusasymmetrien als besonders kritischer Faktor in der interkulturellen Kommunikation gelten können (vgl. Keding, 2006; Lauterbach, 2012), ergeben sich für die Projektkommunikation naheliegenderweise einige Herausforderungen im Umgang mit ihnen. Die Problemfelder sind auf mehreren Ebenen zu suchen, die in der Folge kurz skizziert werden. a) Zunächst können sich kulturelle Standards bekanntermaßen in der grundsätzlichen Haltung zu Autorität unterscheiden<sup>22</sup>, b) aber auch die *status beliefs* sind kulturell geprägt. In multikulturellen Teams sind demnach nicht unbedingt geteilte Überzeugungen in der Frage zu erwarten, welche Merkmale und Merkmalsausprägungen als statuskonstituierend überhaupt anzuerkennen sind, man denke etwa an die Rolle der anthropologischen Merkmale ‚Alter‘ oder ‚Geschlecht‘ im interkulturellen Vergleich. Neben der daraus folgenden Möglichkeit uneinheitlicher Statuszuschreibungen können auch c) die interkulturell uneinheitlichen Tendenzen im Umgang mit Höflichkeit potenzielle Schwierigkeiten erzeugen. Wenn man Höflichkeit als Regelsystem versteht, das auf kultur- und sprachspezifischen Normen basiert, sind bei multikulturellen Teammitgliedern Unterschiede in der Frage zu erwarten, wie viel Höflichkeit in welchen Situation für angemessen gehalten wird und mittels welcher sprachlicher Ressourcen diese transportiert wird (vgl. House und Kasper, 1981; Wangermann, 2007).

<sup>19</sup> PL = Polnisch.

<sup>20</sup> DE = Deutsch.

<sup>21</sup> Ausgesparte Elemente wurden durch --- und Namen durch Projektpositionen ersetzt.

<sup>22</sup> Exemplarisch sei hier auf die vieldiskutierten Arbeiten von Hofstede (z.B. Hofstede, 2001) verwiesen.



Schließlich besteht d) durch den Transfer muttersprachlicher Höflichkeits-Realisierungsmuster in Englisch als *Lingua Franca* immer die Gefahr, dass sprachliche Markierungen von asymmetrischen Positionen nicht im intendierten Sinne verstanden werden (vgl. Müller-Jacquier, 2004). Spencer-Oatey und Franklin (2009: 82) führen dazu aus:

[...] it is not feasible for everything to be conveyed explicitly in the [language] code. Much has to be left for the interlocutors to work out, and in intercultural interaction this can be particularly problematic because people may focus on different clues when inferring meanings, and/or they may arrive at different meanings from the same clues. As a result, mismatches may occur in the messages that people think have been communicated.

Diese Problematik erscheint besonders relevant bei einem Phänomen wie Höflichkeitsstrategien, die häufig auf einer subtilen stilistischen Ebene nuanciert werden. Es ist davon auszugehen, dass eine unzureichende Sprachkompetenz bei solchen kommunikativen Aspekten besonders leicht zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen führen kann.

Das Zusammenwirken aus kulturellen Normen, institutionellen Vorgaben und den projektintern eingespielten Konventionen lässt sich an folgendem Beispiel aus einem Wissenschaftsprojekt illustrieren. Anredeformen sind für die Kennzeichnung von Statusunterschieden von besonderer Bedeutung (Shibatani, 1999: 192–193), die Vielschichtigkeit der Interaktantenkonstellation lässt dabei eine große Uneinheitlichkeit und Unsicherheit innerhalb der Projektkommunikation entstehen (Abbildung 5).

- (1) Dear Prof. <Vorname1>, hi <Vorname2>

(2) Hi dean <Nachname1>, Sir <Nachname2>

(3) Dear Sir <Nachname1>, Prof. <Nachname2> and <Vorname>

**Abbildung 5:** Anredeformen in E-Mails.

Gemäß der Konventionen des Forschungsprojektes, aus dessen E-Mails die Beispiele in Abbildung 5 stammen, war die gängige Anrede in E-Mails *Hi* oder *Dear* vor dem Vornamen des jeweiligen Adressaten – unabhängig von Hierarchien innerhalb des Projektes. Auch Doktoranden schrieben die Gesamtprojektleitung mit *Hi* <Vorname> an – die europäischen Doktoranden hatten damit keine Schwierigkeiten, indische und afrikanische Doktoranden bezogen sich mehr auf die Konventionen ihrer Universität. So wurde in Anredebeispiel (1) (s. Abbildung 5) der lokale Vorgesetzte gemäß den dortigen Konventionen mit Titel angeschrieben, während der

Gesamtprojektleiter (innerhalb des Projektes höher als der lokale Vorgesetzte stehend) gemäß der Projekt-Konventionen begrüßt wird. Das zweite Beispiel zeigt ein ähnliches Bild, auch hier wird der lokale Vorgesetzte, hier ein Dekan, mit seiner Position angeschrieben (allerdings mit *Hi*, um den Projektkonventionen zu entsprechen), während sein Kollege mit *Sir* adressiert wird. Dieser Kollege war bereits sehr häufig im Land des Absenders und hat sich somit dort die Begrüßung *Sir* erarbeitet, während sein Kollege nicht so adressiert wird. Es wird also zwischen akademischen Titeln, projekt- und institutsspezifischen Positionen und Hierarchiestufen unterschieden – denkbar wäre, dass auch das Geschlecht einen Einfluss nimmt: Beispiel (3) zeigt die E-Mail eines männlichen Mitarbeiters an drei Professoren, zwei Männer und eine Frau. Der erste Professor gilt für den Verfasser seit Jahren als Respektsperson, er wird somit mit *Sir* angesprochen. Der zweite Adressat ist wieder der Projektleiter, der gemäß der lokalen Vorgaben mit Titel angeschrieben wird. An dritter Stelle kommt die Projektleiterin des Projektes, die lediglich mit ihrem Vornamen angeschrieben wird.

Während in der Wissenschaft die institutionellen Hierarchiestufen eine wichtige Rolle spielen, kann man in wirtschaftlichen Projekten keine Hierarchiestufen nur aufgrund von Anredeformen ableiten. In zwei Korpora, die zum Zwecke der wissenschaftlichen Untersuchung der Projektkommunikation erstellt wurden, wurden einzelne Projektmitglieder mit *Hi*, *Hello* oder *Dear* plus Vorname angesprochen. Mehrere Teammitglieder wurden mit *Hi all*, *Dear team Members* oder *Dear Team* adressiert. In flankierenden Interviews wurde vom Projektleiter und den Projektmitgliedern, deren Kommunikation untersucht wurde, einheitlich bekundet, dass sie auf Augenhöhe arbeiten bzw. zu arbeiten versuchen. Die einheitliche Anredeform war eine ungeschriebene Regel, an die sich alle Projektteilnehmer gehalten haben und sie diente ihnen als Beleg für ein einheitliches vertikales Niveau.

Nur in einem Fall wurde ein deutsches Projektmitglied von einem polnischen Projektmitglied mit der formellen Variante *Dear Mr Müller* begrüßt. Das wurde von den anderen Projektteilnehmern als unangemessen empfunden und auf die sprachlichen Konventionen im Polnischen sowie die geringen Erfahrungen des polnischen Projektteilnehmers mit ausländischen Kollegen zurückgeführt. Im Polnischen werden Personen, die man nicht kennt, üblicherweise mit *Pan/Pani* (analog zu *Herr/Frau*) angesprochen, wodurch Respekt, aber auch Distanz transportiert wird. Der erwähnte polnische Projektteilnehmer benutzte auch *You* (großgeschrieben), *Your* und *Thank You* als Zeichen seiner Höflichkeit und seines Respekts gegenüber den nicht persönlich gekannten deutschen Projektmitgliedern, was sich auch mit muttersprachlichen Höflichkeitskonventionen dieses polnischen Projektmitglieds erklären lässt. Dieses Beispiel sollte eher als Ausnahme gesehen werden. Es zeigt aber, wie nicht-englischsprachige

Projektteilnehmer unbewusst eigene muttersprachliche Höflichkeitskonventionen in *Englisch als Lingua Franca* transferieren und damit ungewöhnliche (sprachliche) Reaktionen anderer Projektteilnehmer verursachen (können) (vgl. *Reaktion-auf-Reaktion* bei Müller-Jacquier, 2004: 106–107), die wiederum das Potenzial haben, zu Missverständnissen und Konflikten zu führen.

## 7 Fazit und Ausblick

Im Vergleich zur längerfristigen Zusammenarbeit in Unternehmen oder Instituten ist die kommunikative Dynamik bei projektbasierter Zusammenarbeit deutlich größer. Sich zuvor unbekannte Mitarbeiter sollen nun ein sofort einsatzbereites Team mit effizienter Kommunikation bilden. Der Aufsatz fokussiert auf die bislang kaum untersuchte Beziehungsebene der projektinternen Kommunikation und rückt mit den Asymmetrien einen Aspekt mit besonderem Konfliktpotenzial in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit dem *Modell konversationeller Symmetrieverhältnisse* wurde in einem ersten Schritt der Versuch gemacht, die Beziehung von Asymmetrien auf der Interaktantenebene zu dem Gesprächsgeschehen zu systematisieren. In der Folge wurde gezeigt, auf welchen unterschiedlichen Ebenen Asymmetrien in Projekten lokalisiert sein können und welche Herausforderungen damit einhergehen. Anhand von qualitativen Analysen projektinterner E-Mail-Kommunikation wurden schließlich exemplarisch die Dynamiken beleuchtet, die sich im Zusammenhang mit mehrdimensionalen Symmetrieverhältnissen in interkultureller Projektkommunikation ergeben können. Es zeigt sich, dass bestehende Symmetrieverhältnisse sowohl in Wirtschafts- als auch in Wissenschaftsprojekten permanent kommunikativ bestätigt werden, darüber hinaus aber auch aktiv auf sie Einfluss genommen wird. Projektmitglieder sind sich allerdings oft nicht darüber bewusst, dass sie ständig Beziehungen zu ihren Kollegen kommunikativ mitgestalten. Neben diesem unbewussten Einfluss auf die Kommunikation durch die Projektmitglieder selbst, wird mit dem Ziel der Optimierung auch bewusst in die Projektkommunikation eingegriffen (vgl. z.B. Alnajjar, 2015, 2016; Pelikan, 2015a, 2015b), um den Projekterfolg zu sichern. In der Folge dieses Problemaufrisses wäre es wünschenswert, wenn der Einfluss von Asymmetrien auf die Projektkommunikation in weitergehenden linguistischen Analysen systematisch herausgearbeitet werden könnte. Dabei wären auch die Unterschiede zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in den Blick zu nehmen, was an dieser Stelle nur in ersten Ansätzen geleistet werden konnte. Auf diese Ergebnisse aufbauend, ließen sich im nächsten Schritt Konzepte für interkulturelle

Kommunikationstrainings entwickeln – für wissenschaftliche wie auch für wirtschaftliche Projektteams – die Asymmetrien als sensiblen kommunikativen Einflussfaktor miteinbeziehen.

## Bibliographie

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 2013. 5. Aufl., Pennsylvania: Project Management Institute.
- Alnajjar, Justyna. 2016. *Communication Audit in Globally Integrated R&D Project Teams. A Linguistic Perspective*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Alnajjar, Justyna. 2015. Das Kommunikationsaudit und seine Implikationen für interkulturelles Kommunikationstraining. In Sambor Grucza & Justyna Alnajjar (Hrsg.), *Projektkommunikation in multikulturellen Projektteams* (Warschauer Studien zur Germanistik und zur Angewandten Linguistik 22), 159–186. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Auer, Peter. 1986. Kontextualisierung. *Studium Linguistik* 19. 22–47.
- Bolten, Jürgen. 2015[2007]. *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, Jürgen. 2013. Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptionalisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. *SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven. Mondial Jahresedition*. 4–9.
- Brock, Alexander & Dorothee Meer 2004. Macht – Hierarchie – Dominanz – A-/Symmetrie: Begriffliche Überlegungen zur kommunikativen Ungleichheit in institutionellen Gesprächen. *Gesprächsforschung. Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion* 5. 184–209.
- Brown, Roger & Albert Gilman. 1960. The pronouns of power and solidarity. In Sebeok, Thomas (Hrsg.), *Style in language*, Cambridge, Mass.: MIT press, 253–267.
- Brown, Penelope & Stephan C. Levinson. 1987[1978]. *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Charles, Mirjaliisa. 2007. Language matters in global communication. *Journal of Business Communication* 44(7). 260–282.
- Doherty, Michael, Lee Knapp & Susan Swift. 1987. *Write for Business. Skills for Effective Report Writing in English*. Harlow: Longman.
- Drew, Paul & Elizabeth Couper-Kuhlen. 2014. Requestin – from speech act to recruitment. In dies. (Hrsg.) *Requesting in Social Interaction*. John Benjamins Publishing: Amsterdam.
- Fisek, M. Hamit, Joseph, Berger & R.Z. Norman 1991. Participation in heterogenous and homogenous groups: A theoretical integration. *American Journal of Sociology* 97. 114–142.
- Fröhlich, Uta. 2015. *Facework in multilateral spanischer Foren-Kommunikation*. Berlin: de Gruyter.
- Geluykens, Ronald. 2011. *Politeness in Institutional Discourse. Face-Threatening Acts in Native and Nonnative English Business Letters*. München: Lincom.
- Gilbert, Eric. 2012. *Phrases That Signal Workplace Hierarchy*. Paper presented at the International Conference CSCW'12, Seattle, Washington, USA, February 11–15, 2012. <http://comp.social.gatech.edu/papers/cscw12.hierarchy.gilbert.pdf>. (aufgerufen am 22.08.2016).
- Grucza, Sambor & Justyna Alnajjar (Hrsg.). 2015. *Projektkommunikation in multikulturellen Projektteams*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.

- Gumperz, John J. 1982. *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Holly, Werner. 2001. *Beziehungsmanagement und Imagearbeit*. In Gerd Antos, Klaus Brinker, Wolfgang Heinemann & Sven F. Sager (Hrsg.), *Text- und Gesprächslinguistik*. [HSK]. Bd. 2. Berlin/ New York: de Gruyter: 1382–1393.
- Holly, Werner. 1998. Image. In Ueding, Gert (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*. Bs. 4: Hu-K. Tübingen. 223–227.
- House, Juliane & Gabriele, Kasper. 1981. Politeness Markers in English and German. In Coulmas, Florian (Hrsg.), *Conversational Routine. Explorations in Standardized Communication Situations and Prepatterned Speech*. The Hague, Mouton: 157–185.
- Janich, Nina & Ekaterina Zakharova. 2011. Wissensasymmetrien, Interaktionsrollen und die Frage der „gemeinsamen“ Sprache in der interdisziplinären Projektkommunikation. *Fachsprache* 3–4. 187–204.
- Janich, Nina & Ekaterina Zakharova. 2014. Fiktion „gemeinsame Sprache“? Interdisziplinäre Aushandlungsprozesse auf der Inhalts-, der Verfahrens- und der Beziehungsebene. *Zeitschrift für Angewandte Linguistik* 61.1. 3–25.
- Kankaanranta, Anne & Leena Louhiala-Salminen. 2013. “What language does global business speak?” – The concept and development of BELF. *Ibérica* 26. 17–34.
- Kankaanranta, Anne. 2005a. “Hej Seppo, Could You Pls Comment on This!” – *Internal Email Communication in Lingua Franca English in a Multinational Company*. Ph.D. dissertation, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä, Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18895/9513923207.pdf?sequence=1>. (aufgerufen am 22.08.2016).
- Kankaanranta, Anne. 2005b. English as a corporate language: Company-internal email messages written by Finns and Swedes. In Britt-Louise Gunnarsson (Hrsg.), *Communication in the Workplace*, 42–59. Uppsala: Universitetsstryckeriet.
- Kankaanranta, Anne & Brigitte Planken. 2010. BELF Competence as Business Knowledge of Internationally Operating Business Professionals. *Journal of Business Communication* 47(4). 380–407.
- Keding, Gesche <sup>7</sup>2014. Der falsche Wohnort ... Zur Bedeutung von Macht und Struktur in der interkulturellen Begegnung. In Kumbier, Dagmar & Friedemann Schulz von Thun (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele*. Hamburg, Rowohlt. 336–347.
- Kiesendahl, Jana. 2011. *Status und Kommunikation. Ein Vergleich von Sprechhandlungen in universitären E-Mails und Sprechstundengesprächen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Lauterbach, Gwendolin. 2012. *Hierarchie in internationalen Hochschulkooperationen. Eine Studie zur deutsch-kirgisischen Zusammenarbeit*. Stuttgart: Ibidem.
- Louhiala-Salminen, Leena, Mirjalisa Charles & Anne Kankaanranta. 2005. English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes* 24. 401–421.
- Louhiala-Salminen, Leena & Anne Kankaanranta. 2011. Professional communication in a global Business context: The notion of global communicative competence. *IEEE Transactions on Professional Communication, Special issue on Professional Communication in Global Contexts* 54. 244–262.
- Müller-Jacquier, Bernd. 2004. ‚Cross-cultural‘ versus Interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung der Inter-Aktion. In Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.),

- Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*, 69–113. St. Ingbert: Röhring Universitätsverlag.
- Pelikan, Kristina. 2015a. Möglichkeiten der Optimierung internationaler Projektkommunikation. In Sambor Grucza & Justyna Alnajjar. (Hrsg.), *Projektkommunikation in multikulturellen Projektteams* (Warschauer Studien zur Germanistik und zur Angewandten Linguistik 22), 199–218. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pelikan, Kristina. 2015b. *Communication Needs in Science? Access to Communication Optimisation in an International Research Project in the Area of Public Health*. In: *Trans-kom* 8 (1). 125–143.
- Pelikan, Kristina & Thorsten Roelcke. 2015. Is there a project-specific terminology? Considerations focussing a public health project. *Fachsprache* 38. 62–82.
- Piekkari, Rebecca, Denice E. Welch & Lawrence S. Welch. 2014. *Language in International Business. The Multilingual Reality of Global Business Expansion*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Ridgeway, Cecilia L. 2001. Social Status and Group Structure. In Hogg, Michael A. & Scott Tindale (Hrsg.), *Blackwell handbook of Social Psychology. Group Processes*: 352–375.
- Schmitt, Reinhold. 1993. Kontextualisierung und Konversationsanalyse. *Deutsche Sprache* 21. 326–352.
- Shibatani, Masayoshi. 1994. Honorifics. In R. E. Asher & J. M. Y. Simpson (Hrsg.), *The Encyclopedia of Language and Linguistics*. Tarrytown, Pergamon Press: 1600–1608.
- Sonderegger, Petra. 2009. Creating Shared Understanding in Research Across Distance: Distance Collaboration across Cultures in R & D. In Nicholas W. Jankowski (Hrsg.), *e-Research. Transformation in Scholarly Practice*. London, Routledge. Erweiterte Version online abrufbar unter: <http://scholarly-transformations.virtualknowledgestudio.nl/table-of-contents/chapter7> (aufgerufen am 22.08.2016)
- Spencer-Oatey, Helen & Peter Franklin. 2009. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Strassner, Hermann. 1987. Prestige – Stigma. In Ulrich Ammon, Norbert Dittmar & Klaus J. Mattheier (Hrsg.), *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft*. Band 3.1. Erster Halbband, Berlin/New York: de Gruyter. 140–144.
- Strassner, Hermann & Norbert Brömme. 2004. Prestige und Stigma / Prestige and Stigma. In Ulrich Ammon, Norbert Dittmar, Klaus J. Mattheier, (Hrsg.), *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft*. [HSK]. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Band 3.1. Erster Halbband, Berlin/New York: de Gruyter. 412–416.
- Thaler, Verena. 2012. *Sprachliche Höflichkeit in computervermittelter Kommunikation*. Tübingen: Staufenburg.
- Wagner, Klaus. 2001. *Pragmatik der deutschen Sprache*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Wangermann, Iris. 2007. *In-/direkte Kommunikation und Höflichkeit in der Unternehmenskommunikation. Deutschland, Österreich und Italien im kulturellen Vergleich*. Hochschulschrift Universität Köln.
- Zajac, Justyna. 2013. *Communication in Global Corporations. Successful Project Management via Email*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Zajac, Justyna. 2012. Towards Successful Communication in Global Virtual Teams: Team Language and Team Culture. *Kwartalnik Neofilologiczny* 3. 345–370.