

ENTWICKLUNG EINER SPRACHENPOLITISCHEN MASSNAHME IN EINEM MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN IN DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK

LUCIE ČERNÁ

ABSTRACT

Formulation of a Language Policy Measure in a Multinational Company in the Czech Republic

The article presents partial results of a study on market-oriented multilingualism and its strategic management in the workplace of a multinational company in the Czech Republic. The study incorporates the language management theory and the ethnography of communication. The data were primarily based on participant observations and a complete integration into the field of study. The presented example illustrates how language policy measures are being created, by whom, under what circumstances, and which methods influence the decision-making process.

Keywords: language management theory; multinational companies; language policy; ethnography of communication; participant observations

1. Einführung

Die Mehrsprachigkeit hat in der letzten Zeit durch die Prozesse der europäischen Integration und der Globalisierung bei Akademikern als auch in der breiten Öffentlichkeit an Interesse gewonnen. Dem Sprachmanagement im Kontext multinationaler Unternehmen in der Tschechischen Republik widmet sich z. B. Nekvapil (vgl. Nekvapil und Nekula 2006 oder Nekvapil und Sherman 2009 und 2023). Der vorliegende Artikel präsentiert Teilergebnisse einer Untersuchung der marktorientierten Mehrsprachigkeit und ihres strategischen Managements am Arbeitsplatz eines multinationalen Unternehmens in der Tschechischen Republik. Der Schwerpunkt liegt auf der empirischen Erfassung der Art und Weise, wie eine konkrete sprachpolitische Maßnahme entwickelt und implementiert wurde. Zusätzlich wird eine kurze Erörterung der theoretischen Grundlagen und der angewandten Methodologie angestrebt.

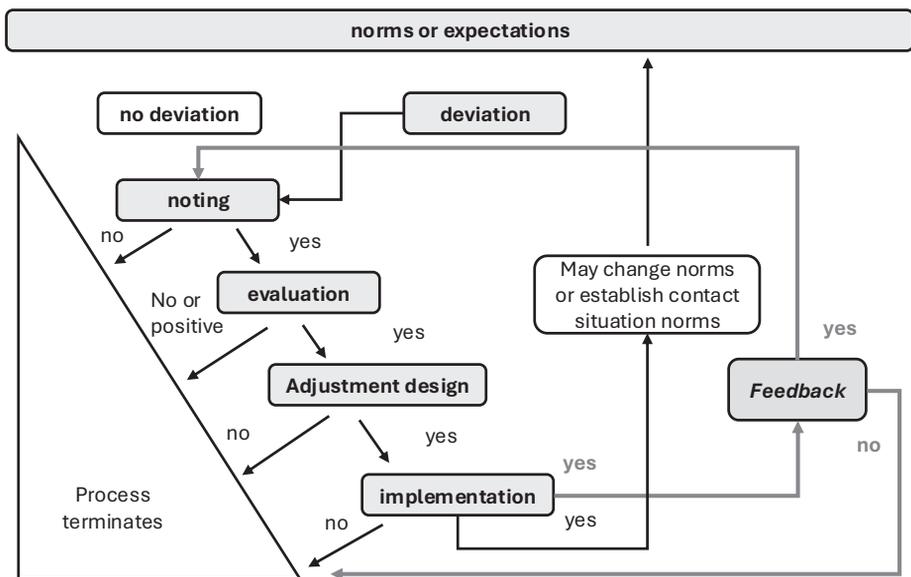
2. Sprachmanagementtheorie

Aus dem qualitativen Paradigma scheint für den formulierten Forschungsgegenstand die Sprachmanagementtheorie (Language Management Theory, LMT) besonders geeig-

net, um die sprachliche Situation im Unternehmen zu beschreiben und zu interpretieren. Mithilfe dieser Theorie kann man über die Sprachenpolitik und innerbetriebliche Kommunikation Rückschlüsse ziehen.

Die Sprachmanagementtheorie befasst sich mit den Verhaltensweisen der Sprachbenutzer gegenüber der Sprache. Dabei geht sie von Interaktionen aus, in denen (1) sprachliche Probleme, Abweichungen von den (sprachlichen) Normen oder (soziokulturellen) Erwartungen der Kommunikationsteilnehmer auftauchen. (2) Die Abweichungen werden bemerkt und (3) (negativ) bewertet. Anschließend werden (4) Korrekturmaßnahmen entwickelt und (5) implementiert (vgl. Neustupný 2002). Nicht immer wird aber der letzte Schritt erreicht, der Management-Prozess kann jederzeit unterbrochen werden. Häufig verfügen z. B. die Akteure, die ein Problem identifizieren, nicht über ausreichende Machtposition, um ihre Lösung durchzusetzen. Eine Abweichung von der Norm kann durchaus auch positiv bewertet werden (Gratifikation, vgl. Neustupný 2003). Das Bemerkten kann auch als soziale Handlung und diskursive Aktivität betrachtet werden, da es verhandelbar ist. Ist ein Phänomen der Aufmerksamkeit wert oder nicht? Wenn eine Abweichung nicht bemerkt wird, beginnt der Managementprozess nicht, weil eine nicht bemerkte Abweichung aus subjektiver Sicht einer nicht existierenden Abweichung entspricht (vgl. Dovalil 2022, 39).

Als Akteure des Sprachenmanagements kann man auf der Mikroebene die einzelnen Kommunikationsteilnehmer (Mitarbeiter), auf der Makroebene dann z. B. verschiedene Institutionen (Organe der Geschäftsführung und die einzelnen Führungskräfte als Repräsentanten der Makroebene) bezeichnen. Die Theorie ist sehr flexibel, da die Prozesse sowohl während der Interaktion als auch außerhalb („pre-/postinteraction manage-



Schema 1

ment“, vgl. Nekvapil und Sherman 2009), auf der Mikro- und Makroebene und in Zyklen (Nekvapil 2009) stattfinden können.

Kimura (2014) knüpft an Nekvapil (2009) an und stellt das Sprachmanagement als einen zyklischen Prozess dar. Er schlägt vor, eine weitere (Post-Implementierungs-)Phase „Feedback“ hinzuzufügen. Weiter argumentiert er, dass die Einbeziehung der Auswertungsstufe (Feedback-Phase) auf der Makroebene in politischen Managementprozessen bereits etabliert ist. Falls kein Feedback erfolgt, kann man es sogar als Teil eines (Sprach-) Problems betrachten.

Kombiniert man das traditionelle Sprachmanagementmodell (vgl. z. B. Engelhardt 2011, 118 oder Dovalil 2022, 41) mit Kimuras (2014, 267) zyklischer Auffassung unter Einbeziehung der Feedbackphase, entsteht Schema 1 (siehe S. 72).

Man kann jedoch mit dem Sparsamkeitsprinzip oder „Ockhams Rasiermesser“ gegen die Einführung der Feedbackphase argumentieren (Dovalil 2022). Von mehreren möglichen Erklärungen für einen Sachverhalt soll die einfachste Theorie mit möglichst wenigen Variablen und Hypothesen vorgezogen werden. Bezogen auf die Sprachmanagementtheorie wird die neue Situation nach der Implementierung mit den ursprünglichen Erwartungen verglichen. Die Akteure bewerten ihre Erwartungen oder Normen und es sollten keine Abweichungen vorkommen. Falls diese trotzdem vorhanden sind, fängt ein neuer Managementzyklus an. Der zweite Zyklus sollte im Idealfall durch eine nicht bemerkte Abweichung aufhören.

Das zyklische Sprachmanagementmodell mit der Feedbackphase (Kimura 2014) kehrt nach der Implementierung über das Feedback zum Bemerkten (noting) zurück, ohne Einbeziehung der ursprünglichen Normen oder Erwartungen und ihre potenzielle Veränderung. Kimura setzt sich auch mit der These, dass die Feedbackphase als ein Präinteraktionsmanagement interpretiert werden kann, auseinander (vgl. Kimura und Fairbrother 2020, 260).

Das Sprachmanagement betrifft nicht nur sprachliche Probleme wie Grammatikfehler oder ähnliche, aber auch kommunikative und soziokulturelle (sozio-ökonomische) Kompetenzen. Diese Theorie ist in der Lage, die Sprachstrukturen mit der Kommunikation und ihren sozioökonomischen Voraussetzungen (Dovalil 2010, 47) zu verbinden. Nach Neustupný und Nekvapil (2003, 186) kann man daher drei Niveaus von Management unterscheiden: (1) das sozio-ökonomische, (2) das kommunikative und schließlich (3) das sprachliche Management im engeren Sinne. Diese Ebenen beeinflussen einander, zur Lösung der Sprachprobleme sollte man also auch die sozio-ökonomische und kommunikative Ebene in Betracht ziehen. Die Normen und die Abweichungen von ihnen kommen jedoch auf allen Ebenen vor.

Die Mehrsprachigkeit und ihre Regelung in der untersuchten Firma lassen sich z. B. anhand der sprachenpolitischen Maßnahmen beschreiben. Offizielle Bekanntmachungen oder Entscheidungen bezüglich der Sprachenfrage werden mit dem tatsächlichen Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter auf der Mikroebene verglichen.

Schiffman unterscheidet zwischen einer explizit formulierten und deklarierten („overt policy“), und einer impliziten, ohne Vorschriften in der Praxis realisierten Sprachenpolitik („covert policy“). Dabei zeigt er, dass die Sprachenpolitik nicht von offiziellen Gesetzen oder Dokumenten abhängt, sondern dass die impliziten Ideen und Annahmen die Ergebnisse der Politikgestaltung ebenso stark beeinflussen können (Schiffman 2006, 112).

In dem untersuchten Unternehmen kommen beide Varianten vor. Übertragen auf die Wirtschaft und auf die Betriebe kann man sagen, dass die Sprachenpolitik die (offiziellen) Entscheidungen bezüglich der Sprachenfrage darstellt. Dabei werden die Ansichten und (Sprach-)Probleme der Mitarbeiter mehr oder weniger in Betracht gezogen. Nicht immer muss es sich aber nur um offizielle sprachpolitische Vereinbarungen oder Deklarationen handeln. Von Bedeutung sind auch Gewohnheiten, die durch die Praxis entstehen. Die Sprachenpolitik ist insofern wichtig, weil sie zur Repräsentierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt und auch die interne Kommunikation beeinflussen kann. Bei Einbeziehung der Sprachmanagementtheorie kann man die Sprachenpolitik als organisiertes Sprachmanagement bezeichnen.

Im Kontrast dazu fasst Spolsky (2021) die Sprachenpolitik als ein übergeordnetes Konzept auf, das aus drei miteinander verbundenen, aber unabhängigen Komponenten besteht. Diese Komponente definiert er als „language management“, „language beliefs or ideologies“ und „language practices“. Spolskys „Domänenansatz“ (Baldauf 2012, 237) behandelt die Sprachenpolitik in der Wirtschaft als eine von vielen Domänen, wobei er eine universelle Anwendbarkeit seines Modells anstrebt. Seine Theorie vernachlässigt die Komplexität der Sprache in multinationalen Unternehmen und die strategische Bedeutung der Sprachregulierung für die Produktivität dieser Betriebe (vgl. Sanden 2016, 532).

Ökonomische Überlegungen bilden eine relativ neue Entwicklung in dem sprachpolitischen Diskurs. Die Sprachenpolitik repräsentiert eine Reihe von Entscheidungen, die das Unternehmen trifft. Die Hauptrolle der ökonomischen Überlegungen in der sprachpolitischen Forschung besteht darin, den beteiligten Akteuren zu helfen, die Vor- und Nachteile verschiedener Ansätze zu analysieren und prinzipielle und transparente Entscheidungen zu treffen (vgl. Grin 2006, 89). Bei den sprachpolitischen Entscheidungen und der Beurteilung hinsichtlich ihrer Effizienz und Fairness können die Akteure z. B. die Kosten-Nutzen-Analyse (Gazzola und Grin 2013, 367) oder das Konzept des Angebots und Nachfrage (Grin 2000) als analytische Instrumente anwenden. Die untersuchte Gesellschaft wendet bewusst ökonomisch bedingte Instrumente an, um die Mehrsprachigkeit und Kommunikation zu managen.

Im Zuge der Globalisierung, der wissensbasierten Ökonomie oder der „Super-Diversität“ (Vertovec 2007, 1026) sind die Sprachkenntnisse zu einer Schlüsselfertigkeit geworden und werden vermarktet, unter anderem auch als ein wichtiger Marketingfaktor. Die Anstellung von mehrsprachigen Mitarbeitern wird zu einem klaren finanziellen und praktischen Vorteil.

3. Qualitativer Ansatz

Gemäß dem Forschungsdesign und den theoretischen Grundlagen wurde die qualitative Vorgehensweise eingesetzt (vgl. z. B. Lamnek 2010). Bei der Datenerhebung wurden die Informationen primär mittels der teilnehmenden Beobachtungen gesammelt und in einem Forschungstagebuch festgehalten. Sekundär konnten auch interne Dokumente, soziale Medien, E-Mails, Diskussionen im Chat und weitere Quellen zur Analyse herangezogen werden.

Die teilnehmende Beobachtung kann mit einem unterschiedlichen Grad der Strukturiertheit über einen sehr kurzen oder sehr langen Zeitraum erfolgen und ist mit vielen Abstufungen und Arten der Teilnahme des Forschers verbunden. Sie wird also vielfach variiert und vielseitig in der natürlichen Lebenswelt der Untersuchungspersonen angewendet. Der Forscher nimmt am Alltagsleben der Personen teil und versucht durch Beobachtung ihre Wertvorstellungen und Interaktion-/Handlungsmuster zu erfassen (vgl. z. B. Blommaert und Dong 2010, 19). Es geht um das „Fremdverstehen“ (Lamnek 2010, 502). Wenn sich die Beobachtung über einen längeren Zeitraum hinweg zieht und der Forscher sich in das untersuchte Milieu völlig eingliedert, schiebt er die Grenzen seiner Beobachtung. In diesem Forschungsdesign wurde die zweite Herangehensweise der teilnehmenden Beobachtung gewählt.

Die qualitative Forschung arbeitet mit keiner vorab formulierten Hypothese oder einem methodischen Filtersystem, so dass es nicht zu einer Informationsreduktion kommt. Deshalb gewinnt man bei der Datenerhebung auch unerwartete Informationen, die für die Ergebnisse aber von großer Bedeutung sein können (Blommaert und Dong 2010, 58). Die Theorien werden erst in den späteren Phasen der Forschung angewandt. Es ist also nicht ein hypothesenprüfendes, sondern hypothesengenerierendes und ergebnisoffenes Verfahren (Lamnek 2010, 106).

Die Datenerhebung beruht wesentlich auf ethnographischen Methoden (vgl. Blommaert und Dong 2010). Sie untersuchen, was die Sprachbenutzer über Sprache denken und warum, als Aspekte der sozial konstruierten Realität. Sie sind nützliche Mittel zu den tiefgehenden Beschreibungen und Erklärungen, können die Komplexität, Widersprüche und Konsequenzen der beobachteten (Sprach-)Handlungen erfassen, sowie auch wie sich Prozesse über Zeit und Raum entfalten (vgl. Heller 2008, 250). Gumperz (1970, 9) argumentiert, dass ethnographischer Ansatz zu einem vollständigen Verständnis der Daten unentbehrlich ist.

Wenn sich ein Forscher bei der Datensammlung in ein Feld begibt, muss er eine Identität oder Rolle (Warneken und Wittel 1997) annehmen, d.h. er wird von der Umgebung kategorisiert. Gleichzeitig ist er ein fremdes Element in dem von ihm untersuchten Milieu, was den Zugang zum Feld erschweren und was sich in den Daten niederschlagen kann. Seine Identität kann zur Folge haben, dass die Art der Darstellung beeinflusst wird. Also das, was die Teilnehmer für berichtenswert halten bzw. worauf sie ihre Schwerpunkte setzen. Um möglichst natürliche Interaktionen analysieren zu können, untersuchte die Autorin die Betriebskommunikation zwischen den Jahren 2013 und 2019 als eine gewöhnliche Mitarbeiterin. Durch die völlige Integration in das zu erforschende Milieu konnte sie den gewöhnlichen Tagesablauf der ausgewählten Firma von der „Insider“ – Perspektive betrachten. Die übrigen Mitarbeiter identifizierten sie nicht als Forscherin, sondern eher als eine Kollegin, wodurch mögliche Vorurteile oder Filterung der Informationen entfielen. Das Standortmanagement wurde am Anfang der Forschung informiert und stimmte dem Forschungsdesign zu. Alle Beispiele und Ergebnisse werden aus forschungsethischen Gründen anonymisiert wiedergegeben.

Bei einer völligen Assimilation identifiziert sich der Forscher völlig mit dem Feld und nimmt an dem Geschehen aktiv teil. Bei dieser vollständigen Sozialisation besteht das Risiko, Selbstverständlichkeiten zu übersehen, die Objektivität zu verlieren und mit einer kritischen Reflexion aufzuhören. Um jedoch möglichst wahrheitsgetreue und natürliche,

von einem fremden Element ungestörte Interaktionen beobachten zu können, wurde das Risiko eingegangen und die Autorin ist von einem Neuling zu einem gewöhnlichen Mitglied der Gemeinschaft geworden. Dies beeinflusste die Datenerhebung insofern, als einige erwähnenswerte Situationen oder Interaktionen möglicherweise nicht protokolliert wurden. Die langfristige Eingliederung ermöglichte es jedoch, bis in die Führungspositionen hineinzublicken und selbst an der Bildung der sprachpolitischen Maßnahmen teilzunehmen. Es handelt sich deshalb auch um Selbstbeobachtungen als Mitglied der Gemeinschaft.

Ethnographische Feldforschung und teilnehmende Beobachtung wurden als Methoden auch z. B. in Roy (2003) oder Woydack (2017, 2019) verwendet. Woydack verbrachte in einem Call-Center Unternehmen vier Jahre als Angestellte und später als Trainer. Ähnlich ging auch z. B. Duchêne (2011) vor, wenn er an dem Zürcher Flughafen die Kommunikation analysierte.

4. Call-Center-Kultur

Die ausgewählte Gesellschaft konzentriert sich auf online Reise-Dienstleistungen. Sie verfügt über ein breites Back-Office-Netzwerk mit mehr als 10000 Angestellten an beinahe 50 Standorten. Zurzeit befindet sich in Prag ein Standort, wo mehr als 600 Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen tätig sind. Der Gesamtumsatz betrug im Jahr 2024 mehr als 10 Milliarden US-Dollar.

Die interne Firmensprache ist Englisch. Die Sprachenpolitik muss man hier jedoch als implizit oder „covert“ auffassen, da keine zugänglichen Vorschriften existieren, die den innerbetrieblichen Sprachgebrauch regulieren würden. Externe Kommunikation wird durch eine „Tone of Voice“ Vorschrift reguliert.

Die gesammelten Daten stammen aus zwei größten Abteilungen des Prager Standorts, der technischen Abteilung und des MLCC („Multilingual Contact Center“).

Die MLCC-Abteilung beschäftigt sich mit der Betreuung der Hotelpartner aus dem EMEA-Gebiet (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) in etwa 16 Sprachen. Täglich arbeiten in einem Callcenter ähnlichen Milieu mehr als 400 Angestellte, die je nach Sprachkenntnissen und Funktionen in Teams eingeteilt sind. Diese sog. Assistenz-Teams dienen als Hauptkontakt für die Hotelpartner und bieten Unterstützung in der Sprache des Kunden an. Die Unterstützungsangehörigkeit richtet sich meistens nach dem Land, in welchem das Hotel siedelt. Das Unternehmen legt einen großen Wert auf die Betreuung der Hotelier in ihrer Muttersprache. Die sprachliche Kompetenz der Angestellten und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unterstützungsteam dienen als eine Art Kategorisierung und Identitätsmarker.

Nach den Angaben der Personalabteilung sind ca. drei Viertel der Angestellten ausländische Mitarbeiter, die vor allem wegen ihrer jeweiligen Muttersprache und guten Englischkenntnisse angestellt wurden. Nicht immer begegnet aber das Angebot der Nachfrage nach den geeigneten Arbeitskräften. Zum Beispiel Deutsch oder skandinavische Sprachen werden nur selten von Muttersprachlern unterstützt. Dabei spielen die Kosten der Suche nach den passenden Experten auf dem Prager Arbeitsmarkt eine Rolle. Gleichzeitig kann man feststellen, dass die Sprecher aus südeuropäischen Staaten eindeutig mehr bereit sind, wegen des Berufs nach Prag umzuziehen.

Das Angestellten-Profil erfordert vor allem sehr gute Englischkenntnisse und das Beherrschen mindestens einer anderen Sprache aus dem EMEA-Gebiet. Wichtig sind auch digitale Kompetenzen, weil sich die Mitarbeiter in einer großen Menge von unterschiedlicher Software auskennen müssen, um erfolgreich recherchieren zu können. Zu den Aufgaben der Mitarbeiter gehört vor allem Monitoring der E-Mail-Anfragen und telefonische Unterstützung. Jeder Mitarbeiter bekommt ein Set von Fähigkeiten zugeteilt und dieses setzt fest, wer die Frage des Anrufenden oder die E-Mail-Anfrage beantworten wird. Zu den Fähigkeiten gehören vor allem Sprachkenntnisse und weitere thematische Bereiche wie Finanzen, Zimmerpreise und Verfügbarkeiten oder Profilverwaltung. Für jede Fähigkeit kann man individuell jedem Mitarbeiter unterschiedliche Prioritäten der Anruf- und Anfragesortierung einstellen. Dies ermöglicht es, die Arbeitsbelastung flexibel zwischen alle verfügbaren Ressourcen zu verteilen. Die Zuordnung der Priorität und dementsprechende Anrufleitung reduzieren die Wartezeit der Anrufer und stellen ein sehr wertvolles Instrument für das Management der sprachlichen Diversität dar.

Falls chronologische Daten benötigt werden oder der MLCC-Angestellte eine technische Störung vermutet, wird die Anfrage an die technische Abteilung weitergeleitet. Die technische Abteilung am Prager Standort ist wesentlich kleiner (mehrere Dutzend Analytiker). Die Mitarbeiter identifizieren und korrigieren Programmfehler und Störungen oder liefern chronologische Berichte über Veränderungen von Einstellungen.

Die Anfragen erreichen die technische Abteilung nur schriftlich via E-Mail oder Eingabeformblatt, die meisten Anfragen werden intern von der MLCC-Abteilung weitergeleitet. Da alle Anfragen aus allen Reisedestinationen und Firmenstandorten weltweit in einem globalen Verzeichnis gespeichert werden, operiert die Abteilung generell nur auf Englisch.

Streng genommen müssen die Angestellten außer Englisch keine weitere Sprache beherrschen. Jedoch auch hier sind die meisten Mitarbeiter ökonomisch bedingte Migranten. Dadurch entsteht in Prag ein multikulturelles Umfeld, in welchem Beschäftigte aus unterschiedlichen Kontinenten zusammen interagieren. Nicht nur sprachliche, sondern auch (und viel mehr) interkulturelle Unterschiede prallen aufeinander. Außer dem Englischen und ihren Muttersprachen verwenden die Angestellten auch verschiedene Codesprachen wie XML (extensible markup language), SQL (standard query language) oder HTML (hypertext markup language). Die Beschäftigten müssen den Code sowohl verstehen als auch selbst produzieren können. Außerdem müssen sie hervorragende kommunikative Fähigkeiten besitzen, um ihre Ermittlungen auch den Laien verständlich zu präsentieren.

Beide Abteilungen lassen sich nur schwer vergleichen, weil ihre Arbeitsbereiche unterschiedlich sind. Die Ansprechpartner sowie Kunden sind z. T. übereinstimmend und beide Teams sind durch einen ständigen und dynamischen Wandel der Prozesse gekennzeichnet. Was die Firmenhierarchie und Machtverhältnisse betrifft, genießen die technischen Mitarbeiter ein höheres Prestige. Die MLCC-Teams sind auch oft von der technischen Recherche abhängig.

Die Autorin war in beiden Abteilungen eingestellt und erreichte in der technischen Abteilung einen Einblick in die Führungsebene. Sie konnte über Veränderungen mitentscheiden und eigene Vorschläge für das kommunikative Management präsentieren.

5. Entwicklung einer sprachpolitischen Maßnahme

Die Autorin hatte während der Feldforschungsphase die Möglichkeit, an der Entwicklung sprachlich-kommunikativer Maßnahmen (organisiertes Präinteraktionsmanagement) teilzunehmen. Sie ergriff Initiative für eine Optimierung des Prozessablaufs, welche durch die niedrigen Schlüsselleistungsindikatoren (KPIs) der Abteilung und Beschwerden der Angestellten inspiriert wurde. Den Ausgangspunkt des Projekts bildet die Kluft zwischen den Erwartungen der Angestellten der MLCC-Abteilung und den Kommunikationserwartungen der Angestellten in der technischen Abteilung. Der Kaizen-Ansatz oder die Problemlösungsmethode beginnt mit einer Problembeschreibung durch eine Problemstellung. Diese beschreibt die Art des Problems, wann und wo es entstanden ist und seine negativen Auswirkungen. Unter Einbeziehung dieser Methodologie wurde im Sommer 2018 als Problemstellung zusammengefasst, dass die Anfragenmenge von MLCC, die an die technische Abteilung weitergeleitet wird, seit Februar 2018 um 87 % gestiegen ist. Die technischen Mitarbeiter berichten über Probleme mit der Qualität der anfänglichen Untersuchung (die von der MLCC-Abteilung geleistet werden soll). In der Zeitspanne zwischen dem 4. Juni und dem 12. Juli wurden insgesamt 192 Anfragen mit niedriger Qualität gemeldet.

Um das Problem der Angestellten zu beheben und die Kommunikation zwischen den beiden Abteilungen zu standardisieren, wurde die Kaizen-Methodologie der kontinuierlichen Verbesserung (vgl. z. B. Miller et al. 2013, 25) angewandt. Die Methode basiert auf der Idee, dass kleine, stetige Veränderungen in Prozessen zu erheblichen Verbesserungen in der Effizienz, Produktivität und Qualität führen können, wenn die Mitarbeiter in den Optimierungsprozess einbezogen werden.

Die technische Abteilung setzte sich folgende Ziele: eine größere Klarheit der ankommenden Anfragen (zumindest durch eine Übersetzung von der Ausgangssprache des Hotelpartners ins Englische), Reduzierung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Anfrage und des Auftragsrückstands und schließlich die Zufriedenheit der Angestellten zu steigern. Das multilinguale Kontaktzentrum konnte im Falle einer erfolgreichen Implementierung mehrere Anfragen selbst lösen und die Dauer der Lösung (direkt oder durch die technische Abteilung) kürzen.

In der Vorbereitungsphase der möglichen Korrekturvorschläge wurde der bestehende Prozessablauf der Anfragenweiterleitung und -bearbeitung skizziert, unnötige Prozessschritte identifiziert und zukünftiger effizienter Prozess erstellt. Bei der Analyse der Ursachen der Probleme wurde das Pareto-Prinzip angewandt und es wurde festgestellt, dass 56 % der Ursachen von Problemen mit einem einzigen Korrekturvorschlag behoben werden können. Zur Priorisierung der Korrekturvorschläge wurde wiederum das PICK-Modell (vgl. George 2006, 293) gewählt. Es ermöglicht einen visuellen Vergleich von Korrekturvorschlägen in Bezug auf ihre Auswirkung auf das angesprochene Problem im Vergleich zu der Einfachheit und den Kosten der Implementierung. Dies ermöglicht eine denkbar vorurteilsfreie Evaluierung der Korrekturvorschläge und ihrer Nützlichkeit. Natürlich spielen hier die Interessen der einzelnen Akteure eine Rolle. Die Nützlichkeit wird aus dem Blickwinkel der Makroebene der technischen Abteilung und ihrer Ziele bewertet.

Nach der Analyse wurde von der Autorin und der Teammanagerin entschieden, eine Maßnahme nur am Prager Standort zu testen, je nach dem Erfolg des Projekts fortzusetzen und den Anwendungsbereich zu erweitern. Der neue Prozess hilft eine bereits geltende präinteraktionelle Norm durchzusetzen. Bei jeder Anfrage aus MLCC-Abteilung muss obligatorisch ein Template vorhanden sein, in der Praxis wird diese Anordnung jedoch häufig nicht befolgt. Die Vorlage oder Leitfaden wurde von der technischen Abteilung entwickelt und sie spezifiziert die Richtlinien zum Ausfüllen der jeweiligen Sektionen. Beispiele der erfordernten Informationen pro Problemtyp werden angegeben:

Stellen Sie sicher, dass Sie das Problem so detailliert wie möglich beschreiben und die ausgeführten Schritte zur Fehlerbehebung auflisten. Fügen Sie nach Möglichkeit Bildschirmfotos oder Videos hinzu.

Verwenden Sie die folgende Vorlage, um die richtigen Informationen zu ermitteln. Ohne Vorlage kann die Untersuchung nicht beginnen.

- **Hotel Name und Identifikationsnummer:**
- **Problembeschreibung:** Hier sollte eine detaillierte Beschreibung des Problems aufgeführt werden. Tatsächliches versus erwartetes Verhalten.
- **Schritte zur Behebung des Problems:** Geben Sie detaillierte Schritte an, die Sie zur Behebung des Problems vor dem Senden unternommen haben, einschließlich aller durchgeführten Recherchen.
- Geben Sie für jedes Problem die folgenden Details an:

Probleme mit einer Reservierung	<ul style="list-style-type: none"> • Reservierungsnummer • Berechnung der Kosten • Ergebnisse aus den finanziellen Softwares
Probleme mit der Webseite	<ul style="list-style-type: none"> • URL unter welcher der Fehler auftritt • Bildschirmfotos als Vergleich des Verhaltens der Webseite versus Portaleinstellungen • Einkaufspfad (spezifische Seite, Aufenthaltsdaten, Anzahl der Gäste) • Versuchen Sie das Problem in dem Inkognito-Modus zu reproduzieren.
Probleme mit dem Wartungsportal	<ul style="list-style-type: none"> • URL unter welcher der Fehler auftritt • Genaue Schritte zum Reproduzieren des Problems • Bildschirmfoto der Fehlermeldung (Video bevorzugt) • Versuchen Sie das Problem in dem Inkognito-Modus zu reproduzieren. • Benutzername, Typ des Webbrowsers und Version

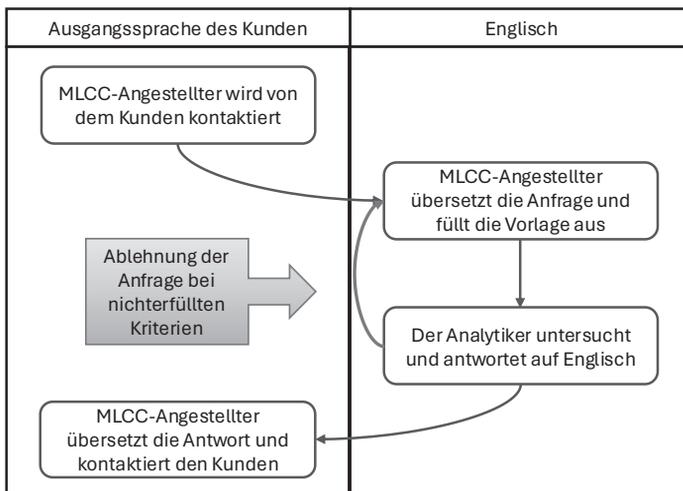
Die Angestellten müssen das Problem des Kunden genau angeben, welche Schritte sie während der Fehlerdiagnose bereits unternommen haben, und alle notwendigen Details wie Reservierungsnummer, Benutzername, Bildschirmfoto oder Video anfügen. Diese Norm ist schriftlich in der internen Wissensdatenbank erfasst, es werden jedoch aktiv keine Sanktionen gegenüber Nichtbefolgung der Norm ausgeübt. Vor der Implementierung des neuen Prozesses gab es keine Mechanismen, um die Befolgung der Norm manuell oder automatisiert zu überwachen.

Der neue Prozess bevollmächtigt die technischen Analytiker, Anfragen ohne Vorlagen oder zumindest einer Anfangsfehlerdiagnose gleich und ohne Lösung zu schließen. Dabei muss er seine Entscheidung in der Anfrage dokumentieren, sodass der MLCC-Mitarbeiter im Nachhinein die erforderlichen Schritte durchführen und falls nötig, eine neue Anfrage mit dem technischen Team öffnen kann. Es handelt sich dabei um eine Kommunikationsstrategie (Vermeidungsstrategie), weil die Anfrage (die eigentliche Interaktion) keine Details enthält und somit nicht beantwortet werden kann. Gleichzeitig handelt es sich um ein Postinteraktionsmanagement aufseiten des technischen Mitarbeiters. Als Reaktion auf die Zurückstellung der Anfrage wird vorweggenommen, dass der MLCC-Mitarbeiter durch ein späteres Präinteraktionsmanagement die hervorgehobenen Korrekturvorschläge vornimmt oder neue Kommunikationsstrategien entwickelt, um den Normen oder Erwartungen der Kommunikation gerecht zu werden.

Der entwickelte Prozess repräsentiert auch eine Verständigungsstrategie, die zu einer effektiveren Problembhebung (Zeit- und Ressourceneinsparung) führt:

1. Im Idealfall wird der MLCC-Angestellte von einem Hotelier in seiner bevorzugten Sprache kontaktiert.
2. Mithilfe des Leitfadens übersetzt er die Anfrage ins Englische und fügt seine eigenen Untersuchungsschritte hinzu.
3. Der technische Angestellte untersucht das beschriebene Problem erneut und antwortet dem MLCC-Mitarbeiter auf Englisch.
4. Der MLCC-Mitarbeiter übersetzt die Antwort in die Ausgangssprache des Hotels und versucht, die technischen Befunde möglichst jargon-frei zu präsentieren.

Die interne Kommunikation läuft also auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Sprachen ab, der MLCC-Angestellte muss flexibel „code-switchen“, je nach dem,

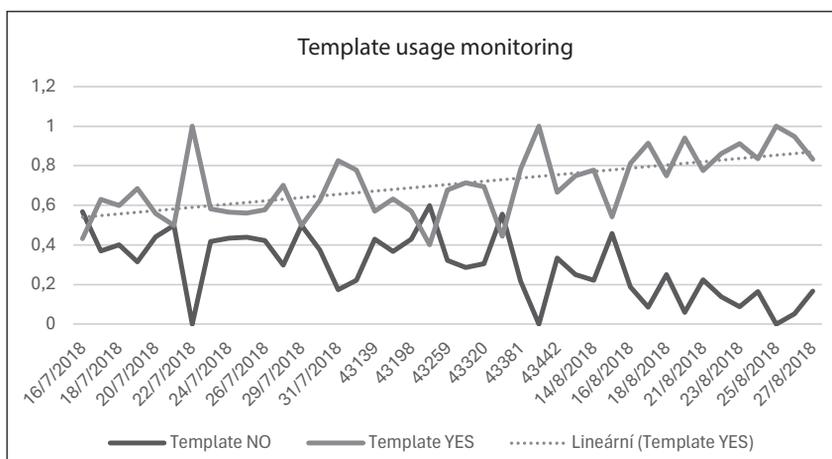


Schema 2

mit welchem Akteur er kommuniziert. Außer der Interaktionssprache muss er häufig auch seinen Kommunikationsstil seinem Gesprächspartner anpassen. Der Prozessablauf kann zu Managementzyklen führen (siehe Schema 2, S. 80).

Der Analytiker geht bei der Bearbeitung der Anfrage von der normativen Erwartung aus, dass die Anfrage von dem MLCC-Angestellten ins Englische übersetzt und umfassend dokumentiert wird. Weil es sich um eine normative Erwartung handelt (vgl. Luhman 2005, 64), beharrt der Analytiker auf dieser Erwartung und setzt neue Sprachmanagementzyklen fort, bis die Abweichung aufseiten des MLCC-Angestellten beseitigt ist. Der MLCC-Angestellte ist von der Recherche des Analytikers abhängig, muss sich also diesen Erwartungen anpassen und die Korrekturvorschläge des Analytikers implementieren.

Das Projekt sollte später in der Fortschritts- und Erfolgsmetrik-Überwachungsphase die Hypothese bestätigen, dass das Vorhandensein einer Vorlage die Effizienz der technischen Abteilung steigert. Die Implementierung der neuen Maßnahme wurde von den MLCC-Abteilungsleitung unterstützt, den Angestellten angekündigt und während der regelmäßigen Sitzungen mehrmals erwähnt. Die Autorin überwachte täglich den Fortschritt des Projekts durch mehrere Berichte, unter anderem durch die Erfolgsrate des Vorhandenseins einer Vorlage. Die Erfolgsrate stieg regelmäßig an:



Nach der Einführung der neuen Sanktionsmaßnahmen (Nichtbearbeitung und Ablehnung der Anfrage) wurde die Erfolgsquote der Implementierung täglich durch eine Zufallsstichprobe gemessen. Während der Überwachungsperiode von ca. 1.5 Monaten wurden insgesamt ungefähr 1100 Anfragen manuell auf das Vorhandensein der Vorlage untersucht. Der Fortschritt wurde regelmäßig der MLCC-Abteilung bekanntgegeben und von ihrer Leitung unterstützt. Die Angestellten wurden mehrmals informiert und ermahnt, die offizielle Vorlage bei der Kontaktaufnahme mit der technischen Abteilung zu benutzen. Die über Zeit nur langsam steigende Kurve der Anfragen mit einer Vorlage zeigt jedoch, dass die Implementierung von der Bereitswilligkeit der Mikroebene abhängt

und inwiefern die Sanktion für die Angestellten wirksam war. Der allmähliche Anstieg der Erfolgsrate kann auch durch das bereits angewohnte Interaktionsverhalten der großen Gruppe der Angestellten (ca. 400 Rezipienten der Maßnahme), ihre Veränderungs- bzw. Beratungsresistenz und eine größere Fluktuationsrate der Angestellten während der Hauptsaison begründet werden. Deshalb wurden Anfragen ohne Kommentar, Erklärung und ab und zu auch ohne Übersetzung an die technische Abteilung weitergeleitet.

Die Autorin hat während des Jahres 2018 insgesamt mehr als 200 MLCC-Mitarbeiter für komplexere technische Vorgänge geschult und nutzte diese Gelegenheit, um das Bewusstsein über die neuen Kommunikationsmaßnahmen zu fördern. Die befragten MLCC-Probanten haben angeführt, dass die Vorlage nicht verständlich und zeitaufwändig zum Ausfüllen sei. Darüber hinaus schienen sie ein mangelndes Verständnis für die Verantwortlichkeiten und den Arbeitsumfang der technischen Abteilung zu haben. Die neue Maßnahme wurde in der MLCC-Abteilung nicht kontextualisiert, sodass bei den von der Autorin geführten technischen Schulungen der Zweck der Maßnahme neu erörtert werden musste.

Gleichzeitig wurden Daten über Einfluss des Prozesses auf andere sekundäre Messkriterien wie die durchschnittliche Bearbeitungszeit (AHT – average handling time), Alter der Anfragen, Menge der Anfragen im Rückstand (backlog) oder Prozentsatz der Erfüllung der Dienstleistungsvereinbarung (Service Level Agreement, SLA) gesammelt, um den gesamten Nutzwert der implementierten Maßnahme zu messen. Die Messkriterien vergleichen die Ausgangswerte vor der Einführung der neuen Maßnahmen und nach der Durchführung des Kaizen-Projektes:

Metric	Before Kaizen	After Kaizen
Tech AHT (min)	63.72 without template	56.90 with template
Hours saved/FTE (based on 1100 cases sample)		128 hrs/ 3 FTEs a week
Backlog Tech	Over 1400 cases	Meet SLA in all priorities
Average Case Age MLCC (days)	2.0	1.6
Average Case Age Tech (days)	12.0	7.4
Tech Operational SLA	56 %	72 %

Nach der Überwachungsphase wurde die vorausgehende Zusammenfassung des Nutzwertes der MLCC und technischen Teamleitung präsentiert. Mithilfe der neuen Kommunikationsmaßnahme und der konsequenten Durchsetzung der Sanktionen war es möglich, die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Anfrage um nahezu 7 Minuten zu senken. Basierend auf den 1100 analysierten Anfragen hat dieses Projekt nur in Prag insgesamt 128 Arbeitsstunden gespart.

Das durchschnittliche Alter der wartenden Tickets hat sich auch reduziert. Die 1400 Anfragen im Rückstand, bei denen die Dienstleistungsvereinbarung (90 % der ankommenden Anfragen binnen 24 Stunden zu lösen) nicht eingehalten wurde, wurden

beseitigt. Nach der zufriedenstellenden Evaluierung der Ergebnisse wurde die Maßnahme an alle Standorte verbreitet. Die Anzahl der abgelehnten Anfragen ändert sich dynamisch je nach der Fluktuationsrate der MLCC-Abteilung.

Aufgrund dieser Daten wurde beschlossen, diese Maßnahme an alle Standorte der technischen Abteilung zu verbreiten und sie auf alle ankommenden Anfragen aus allen Kontinenten anzuwenden. Die Maßnahme wurde zum Teil der offiziellen Kommunikationspolitik der Abteilung. Ohne eine komplexe Kosten-Nutzen-Analyse und messbare Daten wäre es nicht möglich gewesen, diese Maßnahme den Vertretern der Makroebene zu präsentieren und durchzusetzen.

Zu den Kostenfaktoren gehörte z. B. die investierte Zeit in Analyse und Entwurf eines Korrekturvorschlags oder die leicht erhöhte durchschnittliche Bearbeitungszeit der MLCC-Abteilung wegen einer ausführlicheren Recherche. Der größte Nutzen bestand in der Kosteneinsparung für mindestens drei Vollzeitangestellte pro Woche beim Einsatz am Prager Standort. Die Verbreitung an weitere Standorte verspricht, die Personalkosten noch mehr zu senken.

Das vorgestellte Beispiel illustriert, wie sehr die Managementaktivitäten von sozio-ökonomischen Faktoren beeinflusst werden können. Denn es sind gerade diese Faktoren, die die Managementprozesse initiieren und motivieren. Das sozioökonomische Umfeld generiert den Bedarf an Sprachgebrauch und dessen Management. Die Unzufriedenheit der technischen Analytiker an sich wäre nicht schwerwiegend genug gewesen, sich mit den Kommunikationsprozessen zwischen den beiden Abteilungen so ausführlich zu befassen, auch wenn diese von der Mikroebene als „Problem“ präsentiert gewesen wären.

Zusammenfassung

Den Hauptgegenstand des Sprachmanagements in dem untersuchten Unternehmen bilden das Management der Mehrsprachigkeit zum Zweck einer elementaren Verständigung und das Qualitätsmanagement in der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden.

Für das Forschungsdesign wurde der qualitative, datengesteuerte Ansatz gewählt. Die Datenerhebung am Call-Center-ähnlichen Prager Standort fand in der Zeitspanne von 2013 bis 2019 statt und beruhte wesentlich auf ethnographischen Methoden. Die meisten Befunde wurden mithilfe der langfristigen, systematischen, unstrukturierten, verdeckten teilnehmenden Beobachtung mit einem hohen Partizipationsgrad gewonnen. Dabei wurde die Forscherrolle nicht preisgegeben. Seit dem Beginn der Feldforschungsphase wurde also ein hoher Grad der Integration in das Milieu angestrebt. Die Beobachtungen wurden in einem Forschungstagebuch festgehalten. Darüber hinaus sammelte die Autorin während der Feldforschungsphase ein Korpus von mehreren Tausend E-Mails. Aus den weiteren mündlichen und schriftlichen Datenquellen können Sitzungen, Schulungen, Konferenzgespräche, Vorstellungsgespräche, Präsentationen, Gespräche („naturally occurring interactions“), Notizen aus dem internen Ticketsystem, interne Vorschriften, Qualitätsevaluierungen, soziale Medien und Chat oder Aufschriften genannt werden. Die breite Palette von Daten wurde unter der Einbeziehung der Sprachmanagementtheorie analysiert.

Die sprachpolitischen Maßnahmen des Unternehmens werden mithilfe unterschiedlicher Techniken und Methoden entwickelt, z. B. der Pareto-Prinzip-Analyse, PICK-Modell oder Kaizen. Dabei spielen auch die antizipierten Kosten und der zukünftige Nutzen der Maßnahme (Einsparung von Ressourcen oder Kapital) eine Rolle. Ökonomische Sichtweise wird verwendet, um die Effizienz und Nutzen zu maximieren. Das Unternehmen wendet bewusst Instrumente an, um die Mehrsprachigkeit und Kommunikation zu managen. Das Management wird sowohl von den Vertretern der Makroebene als auch von den Angestellten (Mikroebene) initiiert. Die Akteure der Makroebene verfügen über genügende Entscheidungskraft, die Managementprozesse bis zur Implementierung zu führen. Im Gegensatz dazu hören die Managementprozesse auf der Mikroebene gewöhnlich mit einer negativen Bewertung der gemerkten Abweichung von ihren Erwartungen auf. Diese Probleme werden dann zur Lösung an die Makroebene geleitet.

Während der Feldforschungsphase ergab sich eine einzigartige Gelegenheit, an der Entwicklung einer solchen Maßnahme teilzunehmen. Es wurde eine Abweichung von den normativen kommunikativen Erwartungen festgestellt, dass bei der Ticketweiterleitung an die technische Abteilung eine Vorlage mit ausführlichen Details meistens fehlt. Die Nichtverwendung der Vorlage kann zu unvollkommenen Informationen und Missverständnissen führen. Die Missverständnisse können zwar in erneuten Interaktionen unter den Kollegen beseitigt werden, es verlängert jedoch die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Anfragen und bringt zusätzliche Kosten mit sich. Um die Werte der Schlüsselleistungsindikatoren (Anzahl der geschlossenen Tickets pro Tag, Bearbeitungszeit usw.) zu verbessern, wurde ein neuer Prozess entworfen, der die technischen Analytiker bevollmächtigt, die Tickets mit fehlender Vorlage ohne Lösung zu schließen. Weil andere Abteilungen von den Befunden in ihren Recherchen abhängig sind, müssen sie sich den Anforderungen der Vorlage anpassen. Die technische Abteilung besitzt ausreichende Macht, Bedingungen zu stellen. Die Verwendung eines standardisierten Formulars soll sicherstellen, dass sich die übrigen Abteilungen um eine Fehlerbehebung und Diagnose zumindest bemühen und alle Schritte und Details übersichtlich und auf Englisch wiedergeben. Dies führt zur Reduzierung der Ticketweiterleitung an die Analytiker und gleichzeitig zur Reduzierung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Ticket. Die Erfolgsrate der Tickets mit einer Vorlage sowie die Verbesserung der Schlüsselleistungsindikatoren wurden nach der Implementierung regelmäßig gemessen. Trotz der Durchsetzungsmacht der technischen Abteilung adaptierten sich die MLCC-Angestellten nur allmählich, erst nach mehrmaligen Ermahnungen. Das bereits angewohnte Interaktionsverhalten und die Gruppengewohnheiten der ca. 400 betroffenen Mitarbeiter sowie ihre Resistenz gegenüber Veränderungen oder Beratung erschwerten die Implementierung. Aus der Position einer Machtinstantz gelang es schließlich, die angewohnten Prozesse und die kognitiven Erwartungen der Akteure zu verändern und eine neue Norm durchzusetzen. Nach einer Kosten-Nutzen-Analyse und Evaluierung der Verbesserung der Schlüsselleistungsindikatoren wurde beschlossen, die neue Maßnahme an andere Standorte zu verbreiten.

Das Beispiel ermöglicht einen Einblick in die wechselseitigen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren. Außerdem dokumentiert es die Entscheidungskriterien für die Wahl eines Korrekturvorschlags, die Verhandlungen über die vorgeschlagene Maßnahme und die Auswirkungen der Implementierung auf die Effizienz des Unternehmens.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baldauf, R. B. Jr. 2012. Introduction – Language Planning: Where Have We Been? Where Might We Be Going? *Brazilian Review of Applied Linguistics* 12 (2): 233–248.
- Blommaert, J., Dong, J. 2010. *Ethnographic Fieldwork: A Beginner's Guide*. Bristol: Multilingual Matters.
- Dovalil, V. 2010. Sind zwei Fremdsprachen in der Tschechischen Republik realistisch? *Sociolinguistica* 24: 43–60.
- Dovalil, V. 2022. Metalinguistic Activities as a Focus of Sociolinguistic Research: Language Management Theory, its Potential, and Fields of Application. *Sociolinguistica* 36 (1–2): 35–53.
- Duchêne, A. 2011. Néolibéralisme, inégalités sociales et plurilinguisme l'exploitation des ressources langagières et des locuteurs. *Langage et société* 136: 81–106.
- Engelhardt, O. 2011. Management of Multilingualism in Multinational Companies of German Origin in the Czech Republic. In *Discourse, Communication and the Enterprise. Genres and Trends (Linguistic Insights 134)*, ed. G. Garzone, M. Gotti, 111–129. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Gazzola, M., Grin, F. 2013. Assessing Efficiency and Fairness in Multilingual Communication: Theory and Application through Indicators. In *Exploring the Dynamics of Multilingualism: The DYLAN project*, ed. A. C. Berthoud, F. Grin, G. Lüdi, 365–386. Amsterdam: John Benjamins.
- George, M. 2006. *Lean Six Sigma for Service*. New York: McGraw Hill.
- Grin, F. 2000. Supply and Demand as Analytical Tools in Language Policy. In *Exploring the Economics of Language*, ed. A. Breton, 31–62. Ottawa: Canadian Heritage.
- Grin, F. 2006. Economic Considerations in Language Policy. In *An Introduction to Language Policy: Theory and Method*, ed. T. Ricento, 77–94. Oxford: Blackwell.
- Gumperz, J. J. 1970. *Sociolinguistics and Communication in Small Groups*. Language-Behavior Research Laboratory, Working Paper No. 33. Berkeley: University of California.
- Heller, M. 2008. Doing Ethnography. In *The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism*, ed. L. Wei, M. Moyer, 249–262. Oxford: Blackwell.
- Kimura, G. C. 2014. Language Management as a Cyclical Process: A case Study on Prohibiting Sorbian in the Workplace. *Slovo a slovesnost* 75 (4): 255–270.
- Kimura, G. C., Fairbrother, L. 2020. *A Language Management Approach to Language Problems: Integrating Macro and Micro Dimensions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Lamnek, S. 2010. *Qualitative Sozialforschung*. 5. ed. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Luhmann, N. 2005. *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 5. ed. Wiesbaden: Springer.
- Miller, J., Wroblewski, M., Villafuerte, J. 2013. *Creating a Kaizen Culture: Align the Organization, Achieve Breakthrough Results, and Sustain the Gains*. New York: McGraw Hill.
- Nekvapil, J. 2009. The Integrative Potential of Language Management Theory. In *Language Management in Contact Situations. Perspectives from Three Continents (Prague Papers on Language, Society and Interaction 1)*, ed. J. Nekvapil, T. Sherman, 1–11. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Nekvapil, J., Nekula, M. 2006. On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7 (2&3): 307–327.
- Nekvapil, J., Sherman, T. 2009. Pre-Interaction Management in Multinational Companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning* 10 (2): 181–198.
- Nekvapil, J., Sherman, T. 2023. How Multinational Corporations Change Their Linguistic Environment: An Observation from the Czech Republic. *Chinese Journal of Language Policy and Planning* 8 (2): 40–51.
- Neustupný, J. V. 2002. Sociolingvistika a jazykový management. *Sociologický časopis* 38 (4): 429–442.
- Neustupný, J. V. 2003. Japanese Students in Prague: Problems of Communication and Interaction. *International Journal of the Sociology of Language* 162: 125–143.
- Neustupný, J. V., Nekvapil, J. 2003. Language Management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 4 (3&4): 181–366.

- Roy, S. 2003. Bilingualism and Standardization in a Canadian Call Center: Challenges for a Linguistic Minority Community. In *Language Socialization in Multilingual Societies*, ed. R. Bayley, S. Schecter, 269–287. Bristol: Multilingual Matters.
- Sanden, G. R. 2016. Language Management x 3: A Theory, a Sub-concept and a Business Strategy Tool. *Applied Linguistics* 37 (4): 520–535.
- Schiffman, H. F. 2006. Language Policy and Linguistic Culture. In *An Introduction to Language Policy*, ed. T. Ricento, 111–126. Oxford: Blackwell.
- Spolsky, B. 2021. *Rethinking Language Policy*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Vertovec, S. 2007. Super-Diversity and Its Implications. *Ethnic and Racial Studies* 30 (6): 1024–1054.
- Warneken, B. J., Wittel, A. 1997. Die neue Angst vor dem Feld: Ethnographisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. *Zeitschrift für Volkskunde* 93: 1–16.
- Woydack, J. 2017. Language Management and Language Work in a Multilingual Call Center: An Ethnographic Case Study. *Working Papers in Urban Language & Literacies. Paper 227*. London: King's College, 79–105.
- Woydack, J. 2019. *Linguistic Ethnography of a Multilingual Call Center: London Calling*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lucie Černá
Charles University
lucinda.sv@hotmail.com