

# Sprache und Coaching-Erfolg

## Englisch als Lingua franca in internationalen Coaching-Prozessen

Sabina Schaffner<sup>1</sup>

*Erfolgserwartung und Coaching-Sprache in internationalen Coaching-Prozessen. Es wird geprüft, ob Coachees und Coaches Erfolgszuversicht mit der Sprachwahl in Verbindung bringen, und falls ja, welche sprachlichen und außersprachlichen Variablen die Erfolgszuversicht eines Coachings in Englisch als Lingua franca begünstigen.*

*Auf der Grundlage von Forschungsergebnissen aus der Forschung zu Englisch als Lingua franca (ELF) wurden Hypothesen entwickelt, die in einer qualitativen Studie überprüft und dabei weitgehend bestätigt wurden: Die Erfolgszuversicht wird bei der Verwendung von ELF gegenüber der Muttersprache in Abhängigkeit von den Coaching-Themen gesehen, wobei sprachlichen Adaptationsstrategien und multikulturellen Kompetenzen bei Coachings in ELF eine größere Bedeutung zugeschrieben wird als bei Coachings in der Muttersprache. Gleichzeitig wird generischen Coaching-Kompetenzen mindestens so viel Einfluss auf den Coaching-Erfolg zugeschrieben wie der Sprache selbst.*

*Das als Synthese entwickelte Modell einer globalen Coaching-Kompetenz kann für die Coaching-Praxis genutzt werden.*

Coaching wird in multinationalen Unternehmen bzw. international ausgerichteten Hochschulen für Coachees unterschiedlicher Erstsprachen zwar häufig in englischer Sprache angeboten; der Einfluss der Sprachwahl auf den Coaching-Prozess wird dabei aber selten fokussiert.

Ein erster Zugang zur Konzeptionalisierung der Coaching-Sprache in internationalen Settings lässt sich im linguistischen Diskurs zur internationa-

---

1 Der Artikel beruht auf den wichtigsten Ergebnisse einer Thesis, welche die Autorin am 8. Mai 2013 an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW bei Dr. Michael Loebbert zur Erlangung des Master-Titels in Coaching eingereicht hat. Eine Publikation der wichtigsten Ergebnisse der Arbeit ist unter dem Titel »Language and coaching success – English as a lingua franca in international coaching processes« in der Zeitschrift *International Journal of Mentoring and Coaching* vorgesehen.

len Verwendung von Englisch finden: Die Forschung zu Englisch als Lingua franca untersucht den Sprachgebrauch aus der Perspektive der Angewandten Linguistik in der internationalen Kommunikation an Hochschulen und in Unternehmen (Mauranen 2012, S. 66).

Umgekehrt werden interkulturelle Aspekte internationaler Tätigkeit in Beratung, Supervision und Coaching in einschlägigen Publikationen der Fach-Community behandelt, während die Wirkungsweise von ELF in Beratungssituationen nur tangential berührt wird (Kordon 2011a, S. 4; 2011b, S. 2).

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausgangslage und den persönlichen Forschungsinteressen wurden die folgenden Fragestellungen formuliert:

- *Fragestellung 1:* Ist die Erfolgsszuversicht in Bezug auf das Coaching abhängig von der Sprache, in der das Coaching durchgeführt wird?
- *Fragestellung 2:* Welche der folgenden sprachlichen und außersprachlichen Variablen begünstigen oder vermindern die Erfolgsszuversicht eines Coachings in ELF?

#### Sprachliche Variablen

Erstsprache des Coaches; Einschätzung der eigenen Sprachkompetenz in Englisch; metasprachliches Bewusstsein über effektiven Sprachgebrauch in ELF; Dauer und Intensität der sprachlichen Praxis in ELF; Rückmeldungen zur eigenen Sprachkompetenz; Language Policy der Organisation.

#### Außersprachliche Variablen

Funktion in der Organisation; Beziehung zum Coach; Coaching-Erfahrungen; Coaching-Format.

Erfolg wurde in dieser Studie nicht evidenzbasiert konzeptionalisiert, sondern verstanden als auf der subjektiven Erfahrung beruhende Zufriedenheit mit dem Coaching, das als wirksam erlebt wird: Wie definieren die befragten Coaches und Coachees erfolgreiche Kommunikation in Abhängigkeit von der Coaching-Sprache – also in ELF oder der Muttersprache? Wie wird der Zusammenhang zwischen Sprache und Coaching-Erfolg wahrgenommen und gedeutet?

Die Untersuchung sollte Erkenntnisse zur Abhängigkeit der Erfolgsszuversicht des Coachee von der gewählten Sprache hervorbringen. Ergebnisse

sollten sich in einer Liste von sprachlichen und außersprachlichen Variablen, welche die Erfolgsvorsicht beeinflussen, oder in der Entwicklung eines Modells für »globale« Coaching-Prozesse konkretisieren.

## Forschungsstand

### *English as a lingua franca (ELF) und Business English as a Lingua franca (BELF)*

Der Begriff »Englisch als Lingua franca« konzeptionalisiert das globale internationale Englisch als Kontaktsprache zwischen Personen unterschiedlicher Erstsprache: Seidlhofer (2011) definiert »English as a lingua franca« (ELF) als «any use of English among speakers of different first languages for whom English is the communicative medium of choice, and often, the only option« (a. a. O., S. 7). Bei dieser funktionalen Definition sind Native Speakers nicht grundsätzlich aus einer Kommunikation in ELF ausgeschlossen. Die ELF-Forschung konnte nachweisen, dass Kontakte in ELF in der Regel in mehrsprachigen Kontexten stattfinden und deshalb den Gesetzmäßigkeiten solcher Kontaktsituationen folgen. Gemäß Mauranen (2012) und Seidlhofer (2011) handelt es sich um eine Form von »Kontakt zweiter Ordnung« (Mauranen 2012, S. 29f.), bei deren Beschreibung die Funktionalität im Vordergrund steht.

Mauranen (a. a. O.) definiert ELF-Gemeinschaften in Anlehnung an Lave und Wenger (1991), aus *makrosozialer Perspektive* als «communities of practice«. Diese Sprachgemeinschaften zeichnen sich dadurch aus, dass neben ELF häufig lokale Sprachen und die Erst- oder weiteren Sprachen der Sprechenden verwendet werden. Für beobachtbares Verhalten relevant ist schließlich die von ihr beschriebene *mikrosoziale Perspektive*: Hier lassen sich in den Kommunikationsprozessen in ELF Akkomodationsmechanismen wie Metadiskurs, Umformulierungen sowie eine verstärkte Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststellen.

Die Forschung zu Business English as a Lingua franca (BELF) untersucht den Zusammenhang zwischen Firmenstrategie und Language Policy auf der Ebene von Normen und deren Umsetzung sowie das kommunikative Verhalten von Mitarbeitenden englischer Muttersprache gegenüber BELF.

Feldforschungen von Ehrenreich (2010a, 2010b) und von Louhiala-Salminen und Kankaaranta (2010, 2012) in internationalen Unternehmen haben ergeben, dass Mitarbeitende englischer Muttersprache von ihren Kolleg/innen oft ambivalent, als Modell oder sprachlich arrogant, wahrgenommen werden.

### *Das Attributionsmodell von Weiner*

Gemäß Weiner et al. (1971) werden Handlungen nach ihren Ergebnissen kognitiv und emotional bewertet. Weiners Attributionsmodell, in dem Erfolg bzw. Misserfolg auf innere oder äußere Ursachen zurückgeführt und überdies als über die Zeit stabil oder variabel wahrgenommen werden, wurde auf die das Coaching beeinflussenden Faktoren angewendet. Das Modell schien für eine erste Erhebung der Zuschreibungsmuster geeignet, um die sprachlichen und außersprachlichen Faktoren aufseiten der Coachees wie der Coaches zu eruieren.

### **Forschungsdesign**

Es wurde eine qualitative Befragung von Coachees und Coaches mittels halbstrukturierten Interviews durchgeführt. Einbezogen wurden zwei Schweizer Hochschulen und ein internationales Unternehmen mit europäischem Hauptsitz in der Deutschschweiz. Gemäß Befragungsdesign sollten dabei die folgenden Gruppen unterschieden werden:

- Coachees mit Coaching-Erfahrung in ELF; Coachees mit Coaching-Erfahrung in ihrer Erstsprache; Coachees mit Coaching-Erfahrung in ELF und in ihrer Erstsprache;
- Coaches mit Erstsprache Deutsch bzw. Englisch, die Coachings auf Deutsch und Englisch bzw. nur auf Englisch anbieten.

Die Fragestellungen wurden aufgrund der beigezogenen Ergebnisse der ELF-/BELF-Forschung sowie der eigenen Erfahrung durch sechs Hypothesen konkretisiert, welche in den Interviews überprüft wurden: Die sprachlichen Mittel selbst waren nicht Gegenstand der Untersuchung; es handelt sich also nicht um eine diskursanalytische Forschung.

Die Stichproben waren subjektiver Natur. Leider war es außerdem nicht möglich, alle Elemente der Fragestellung zu erforschen: So reduzierte sich die Anzahl der interviewten Coachees und konnten verschiedene Coaching-Formate sowie unterschiedliche berufliche Funktionen der Coachees nicht berücksichtigt werden. Ein Gender-Bias bei den Ergebnissen kann nicht völlig ausgeschlossen werden, da es aufgrund der Schwierigkeit Interviewpartner/innen zu finden, ausschließlich Frauen in die Erhebung einbezogen werden konnten.

Alle sieben Interviews wurden aufgezeichnet und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) ausgewertet. Dabei wurden die Hypothesen getestet und subjektive Theorien zur Einstellung von Coaches und Coachees in Bezug auf ELF bzw. ihre Muttersprache eruiert.

## **Forschungsergebnisse**

### *Überprüfung der Hypothesen*

Alle Hypothesen konnten durch die Analyse der Interviews mit Coachees und Coaches in unterschiedlichem Maße bestätigt werden:

- Die Sprache, in der das Coaching durchgeführt wird, hat in der Wahrnehmung der meisten befragten Coachees und Coaches einen Einfluss auf den Coaching-Erfolg.
- Generische Coaching-Kompetenzen wie Beziehungspflege und kommunikative Kompetenzen werden von fast allen Befragten als Faktoren eingeschätzt, die mindestens ebenso viel Einfluss auf den Coaching-Erfolg haben wie die Sprache selbst.
- Die Erfolgszuversicht bei der Verwendung von ELF gegenüber einem Gebrauch der Erst- bzw. Muttersprache ist abhängig von den Themen des Coachings.

Mehrere Coaches und Coachees würden ein Business-Coaching in Englisch, der am Arbeitsplatz verwendeten Lingua franca, vorziehen. Wenn der Fokus auf persönlicheren Themen liegt, würden sie das Coaching aber lieber in der Muttersprache des Coachees durchführen. Umgekehrt wurde die Wahl von ELF für ein Konfliktcoaching als sinnvolle Möglichkeit erachtet, um sprachliche Asymmetrien ausgleichen zu können.

1. Sprachliche Kommunikationsstrategien wie Wiederholung und Umformulierung werden für die Mehrheit der Befragten in einem Coaching in ELF als wichtigerer Erfolgsfaktor eingeschätzt als in der Muttersprache.
2. Eine Asymmetrie in den sprachlichen Voraussetzungen zwischen Coach und Coachee wurde wiederholt als erfolgsbeeinträchtigend gedeutet.
3. Nationale und sprachliche Kulturen sowie die Firmenkultur wurden in mehreren Fällen als weiterer (Miss-)Erfolgsfaktor gesehen.

### **Interpretation der Ergebnisse unter Berücksichtigung der ELF-/BELF-Forschung**

#### *Fragestellung 1: Abhängigkeit von Erfolgszuversicht und Sprache des Coachings*

Das Konzept der von Mauranen (2012) untersuchten «communities of practice» tauchte als wichtiger Faktor in mehreren Antworten auf. Die in der ELF-/BELF-Forschung beschriebene Konzentration auf den funktionalen Aspekt der Kommunikation wurde mehrmals als Merkmal einer erfolgreichen Verständigung in Coaching-Prozessen gedeutet.

Die Nutzung der Muttersprache des Coachee durch »Code-Switching« wurde von einigen Gesprächspartnerinnen als hilfreich erwähnt. Außerdem wurde die Vermutung geäußert, dass die Kenntnis weiterer Sprachen die Verständigung in ELF unterstützen könne, auch wenn sie nicht direkt im Coaching gebraucht würden. Dadurch werden Studien aus der BELF-Forschung bestätigt, nach welchen die Kompetenz in mehreren Sprachen den Kommunikationserfolg unterstützt.

#### *Fragestellung 2: Sprachliche und außersprachliche Variablen, welche die Erfolgszuversicht beeinflussen*

Der in der BELF-Forschung (Ehrenreich 2010; Kankaaranta & Planken 2010; Louhiala-Salminen & Kankaaranta 2012) beschriebene Einfluss der Firmensprache(n) auf den Kommunikationserfolg (im Coaching) konnte in den folgenden Punkten bestätigt werden: Die «Corporate Language» des in die Forschung einbezogenen amerikanischen Mutterunternehmens wird in allen internationalen, zentral gesteuerten, Kommunikationssituationen ver-

wendet. Die Bedeutung gemeinsamer außersprachlicher Kompetenzen wie berufliches Sachwissen sowie Wissen über die Organisationskultur und den organisationalen Kontext wurden gleichzeitig als wesentlicher Beitrag zum Kommunikationserfolg des Coachings gewertet.

Ehrenreichs (2010b, S. 418–422) Forschungsergebnisse wurden in den Antworten der Interviewpartnerinnen aus einem internationalen Unternehmen in drei Punkten bestätigt, die sich auch in Coaching-Situationen spiegeln: Erstens werden keine perfekten Englischkenntnisse verlangt, hingegen wird eine wirksame Kommunikationskompetenz erwartet. Zweitens wird die Kommunikation in BELF als einfacher erachtet, wenn es um »technische« Themen, als schwieriger, wenn es um persönliche Themen geht. Schließlich wurde in den Interviews mehrfach erwähnt, dass ein Coaching zwischen *Native Speakers* und ELFern wegen seines asymmetrischen Charakters die ungünstigste sprachliche Konstellation darstelle.

Die letzten beiden Punkte wurden auch von den Interviewpartnerinnen aus dem Hochschulbereich bestätigt.

Die von Mauranen (2012) beobachteten Adaptationsstrategien wie »Code-Switching« und die Akkommodationsstrategien Umformulierung und Metadiskurs wurden ebenso mehrfach als Beitrag zum Coaching-Erfolg in ELF genannt wie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der sprachlichen Interaktion in ELF, die sich in einer Ko-Konstruktion des Diskurses durch Alternativformulierungen, Korrekturen und Antizipation von fehlenden Textteilen zeigt.

### **Interpretation der Ergebnisse unter Berücksichtigung von Weiners Attributionsmodell**

Alle vier interviewten Coaches sahen in der Coaching-Sprache im Fall von ELF einen variablen Faktor, hingegen einen variablen oder stabilen Faktor, wenn es um die Muttersprache ging.

Eine sprachliche Grundkompetenz in ELF wurde als stabiler Faktor angesehen. Als wichtige variable Faktoren wurden erstens die Praxis in der Sprache der Organisation und das damit einhergehende Feedback zur sprachlichen Wirksamkeit sowie zweitens das Coaching-Thema eingeschätzt.

Die in einem internationalen Unternehmen tätigen Coaches nahmen als außersprachlichen variablen Faktor das durch die Sprache vermittelte Busi-

ness-Know-how, die transkulturellen Kompetenzen aufseiten der Coachees als auch des Coaches sowie eine vertrauensvolle Coaching-Beziehung wahr. Auf der Seite der Coaches waren die variablen sprachlichen Faktoren weit weniger relevant als generische Coaching-Kompetenzen auf der Ebene der sprachunabhängigen Kommunikation (»pacing«).

### Relevanz der Ergebnisse für die Coaching-Praxis

Aus den bestätigten Hypothesen lassen sich Empfehlungen für die Wahl der Coaching-Sprache und die Auswahl von Coaches ableiten.

Außerdem wurde in Analogie zum BELF-Modell der »globalen kommunikativen Kompetenz« das folgende Modell für eine/n in einem internationalen und mehrsprachigen Umfeld tätige/n Coach entwickelt:

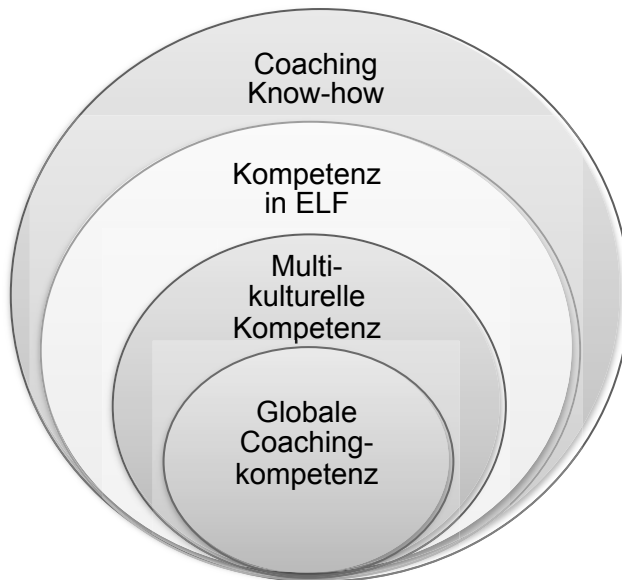


Abbildung 1: Globale Coaching-Kompetenz (eigene Darstellung in Anlehnung an das Modell der *global communicative competence*, in: Louhiala-Salminen & Kankaaranta 2012, S. 258)



Der innerste Kreis, die »Globale Coaching-Kompetenz«, integriert die in den anderen Kreisen abgebildeten Kompetenzen.

Der zweite Kreis, die »multikulturelle Kompetenz«, fasst Wissen und Fähigkeiten zusammen, die einen konstruktiven Umgang mit Diversität wie Offenheit für unterschiedliche nationale und Organisationskulturen beinhalten. Zum zweiten Kreis gehörten auch Kompetenzen in weiteren Sprachen.

Der dritte Kreis, die »Kompetenz in ELF« meint die Fähigkeiten, sich in einer ELF-Situation zu bewähren und auf die sprachlichen Besonderheiten des aufgrund der eigenen Feldkompetenzen gewählten Organisationskontextes einzugehen. Sie umfasst eine Kompetenz in Englisch auf Niveau B2 des Europäischen Referenzrahmens sowie fachsprachliche Kompetenzen. Zu diesem Bereich gehören außerdem soziolinguistische Kompetenzen, das heißt die Verwendung von kooperativen Adaptationsstrategien (»Code-Switching«) sowie von Akkommodationsstrategien (Umformulierung, Metadiskurs) sowie pragmatische Kompetenzen wie Alternativformulierung, Korrektur und Antizipation.

Der vierte Kreis im Modell, »Coaching Know-how«, umfasst generische Coaching-Kompetenzen.

Aufgrund des vorliegenden Modells kann für die im zweiten und dritten Kreis beschriebenen Kompetenzen ein Selbsteinschätzungstool für Coaches erstellt, auf bestehende Weiterbildungsangebote verwiesen oder können ergänzende Angebote entwickelt werden.

## **Ausblick**

Die Studie zeigt, dass die meisten Coaches und Coachees die Wahl der Coaching-Sprache als einen Erfolgsfaktor unter vielen andern wahrnehmen und ihre Kompetenz in ELF als variablen Faktor attribuieren.

Um validere Ergebnisse zu erhalten, die in einem größeren Ausmaß für die Coaching-Praxis genutzt werden können, wären Forschungen in zwei Richtungen denkbar: Die Fragestellungen könnten in einer breit angelegten Studie durch Nutzung von quantitativen und qualitativen Methoden auf eine größere Population angewendet werden. Bei einer Erweiterung der Fragestellungen von Zuschreibung im Sinne subjektiver Theorien auf reales sprachliches und kommunikatives Verhalten könnte eine mehrmethodische qualitative Untersuchung durch halbstrukturierte Interviews, diskursanalyti-

sche Textanalysen sowie teilnehmende Beobachtung weitere Erkenntnisse hervorbringen.

### Literatur

- Ehrenreich, S. (2010a). English as a Business Lingua Franca in a German Multinational Corporation: Meeting the Challenge. *Journal of Business Communication* 47 (4), 408–431.
- Ehrenreich, Susanne (2010b). Englishes in internationalen Unternehmen: Stand der Forschung und Zwischenbilanz eines Forschungsprojektes. *AAA Arbeiten aus Anglistik und Amerikanistik* 35 (1) (Gunter Narr Verlag Tübingen: Gunter Narr, 7-42.
- Kankaaranta, A., & Planken, B. (2010). BELF Competence as Business Knowledge of internationally operating Business professionals. *Journal of Business Communication* 47 (4), 380–407.
- Kordon, K. (2011a). Using English as a foreign language in international and multicultural consulting: Asset or hindrance? *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 42 (2), 285–305 [Erstpublikation 2010].
- Kordon, K. (2011b). *it was no necessary to present me as somebody who was perfect“ English as a lingua franca in Supervision.*  
[www.nosco.no/upload/Kathrin\\_Kordon\\_English\\_as\\_a\\_lingua\\_franca\\_in\\_supervision.pdf](http://www.nosco.no/upload/Kathrin_Kordon_English_as_a_lingua_franca_in_supervision.pdf)  
[Zugriffsdatum: 1. September 2012]
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Louhiala-Salminen, L., & Kankaanranta, A. (2012). Language as an issue in international internal communication? If English, what English? *Public Relations Review* 38 (2), 262–269.
- Mauranen, A. (2012). *Exploring ELF. Academic English shaped by non-Native Speakers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1 (2).  
[www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383) [20.10.2012].
- Seidhofer, B. (2011). *Understanding English as a Lingua franca*. Oxford: Oxford University Press.
- Weiner, B. et al. (1971). *Attribution: Perceiving the causes of behaviour*. Morristown, New Jersey: General Learning Press.