



Sprachenvielfalt und Sprachkompetenz in der Schweiz
Nationales Forschungsprogramm NFP 56
Diversité des langues et compétences linguistiques en Suisse
Programme national de recherche PNR 56
Diversità delle lingue e competenze linguistiche in Svizzera
Programma nazionale di ricerca PNR 56

Schlussbericht

Sprachenpolitik und Identität in Organisationen

**Prof. Chris Steyaert, Lehrstuhl für Organisationspsychologie,
Universität St. Gallen**

I. Einleitung

I. 1. Gelebte Alltagsbegründungen statt offizieller Sprachenregelungen: Ausgangslage

Während grössere Unternehmen in der Schweiz aktuell durchaus von Sprachenvielfalt sowie Sprachkompetenz sprechen, erscheint bei genauerem Hinsehen unklar, wie Sprachen verwendet werden und welche Bedeutung dies im beruflichen Alltag hat. Sicherlich gibt es vereinzelte Kriterien, die einen eher offiziellen Charakter aufweisen, indem sie die Handhabung verschiedener Sprachen punktuell regeln. Hierzu zählen in erster Linie Beschlüsse der Unternehmenskommunikation zum mehrsprachigen Internetauftritt, zum Umgang mit Abkürzungen und Fachtermini, sowie – eher bereichsspezifisch definiert – gewisse Anforderungsprofile hinsichtlich Stellenbesetzungen. Dennoch scheint der Grossteil dessen, wie verschiedene Sprachen in einem Unternehmen zur Anwendung kommen, jenseits formaler Vorgaben vor Ort und im Alltag praktiziert zu werden. Dies stellt ein zentrales Ergebnis unserer breit angelegten Vorstudie dar, in welcher wir zwölf in der Schweiz angesiedelte Organisationen explorativ untersucht und auf den Umgang mit verschiedenen Sprachen hin analysiert haben. Damit verschob sich unser Fokus im Laufe des Projektes immer mehr von der formalen Sprachenpolitik hin zu gelebten Alltagsregeln, die den Gebrauch verschiedener Sprachen anleiten.

Obgleich wir in unserer Vorstudie also feststellten, dass bis auf eine Ausnahme keine der von uns untersuchten Organisationen feste Regeln im Sinne einer verbindlich übergreifenden Sprachenpolitik aufweist, konnten wir eine Fülle an informellen Aspekten identifizieren, die an die Stelle offizieller Regelwerke treten und mittels derer Personen ihre Sprachenverwendung begründen. So wiesen unsere Interviewpartnerinnen und -partner offizielle Verregelungen des Sprachgebrauchs immer wieder zurück und setzten an deren Stelle eine – nicht weniger gültige – Verhaltensbegründung: *„Richtlinien? Haben wir keine direkt (...), denn im Alltag, man versucht sich so weit wie möglich dem Gegenüber anzupassen“* (ENTERSWISS 1, 309-311)¹, oder: *„Es gibt keine festen Regeln, also im Sinne von: es wird konsequent englisch gesprochen in den Meetings oder so, sondern die Regel ist, man muss sich anpassen“* (ENTERSWISS 2, 17-19). Nun liesse sich darüber spekulieren, ob es vielleicht gerade an dieser Selbstverständlichkeit liegen mag, dass die Organisation des Sprachgebrauchs selbst in so genannten „multilingualen“ Unternehmen traditionell als Randthema eingestuft wird. Tatsache ist jedenfalls, dass das Forschungsfeld trotz des häufig zitierten „linguistic turns“ mit seinem Fokus auf Sprache im Singular (Oswick, Keenoy & Grant 2000; Westwood & Linstead 2001; Holman & Thorpe 2003; Putnam & Krone 2006) von den Organisations- und Managementwissenschaften bislang kaum ins Blickfeld gerückt wurde (vgl. Janssens, Lambert & Steyaert 2004; Maclean 2006). Während Sprachen also lange Zeit als „forgotten factor in multilingual management“ (Marchan-Piekkari, Welch & Welch 1997) bzw. als „orphan of international business research“ (Feely & Harzing 2002) galten, wurden erst vereinzelt Studien vorgelegt, die den täglichen Umgang mit Vielsprachigkeit in Unternehmen analysieren (Fredriksson & Barner-Rasmussen 2006; Piekkari & Zander 2005; Welch, Welch & Piekkari 2005).

¹ Für die analysierten Unternehmen verwenden wir Pseudonyme. Im hier vorliegenden Text sprechen wir von ENTERSWISS, TRADISCHWEIZ, MAXIMAL und GLOBALOS.

Auch wenn die Verwendung von Nicht-Nationalsprachen, in erster Linie des Englischen, aber auch des Schrift-, Standard- bzw. Hochdeutschen, in vielen Unternehmen stark ansteigt, so stellen wir fest, dass dies von vielen Mitarbeitenden als „Zeichen der Zeit“ angesehen wird. Wenn überhaupt, dann scheint darüber eher in privaten Zusammenhängen – und hier sehr kontrovers und emotional – diskutiert zu werden. Somit fehlen systematische Anhaltspunkte darüber, durch welche alltäglichen, im jeweiligen Unternehmen gültigen Verhaltensregeln diese Änderungen gestützt bzw. hinterfragt werden und wie bzw. mit welchen Konsequenzen Mitarbeitende sich darauf beziehen.

I.2. Konzepte und Fragestellung

Alltägliche Verhaltensregeln im Umgang mit verschiedenen Sprachen bezeichnen wir vor dem Hintergrund eines performativen Sprachverständnisses (Krämer 2001) als **Diskursive Praktiken**, welche im aktuellen Reden über Sprachengebrauch immer wieder neu zur Disposition stehen, das heisst fortgetragen und weiter gefestigt, zurückgewiesen oder modifiziert werden können. Schauen wir nun auf verschiedene Personen und Personengruppen, so zeigt sich, dass jede im Unternehmen vorfindbare „Sprachenlandschaft“ ganz bestimmte Konsequenzen – beispielsweise mit Blick auf Karrierechancen oder Mitspracherechte – mit sich bringt, also gewisse Möglichkeiten der Sprachenverwendung eröffnet und andere wiederum verschliesst. Solche unterschiedlichen Positionierungsmöglichkeiten fassen wir mit dem Konzept der **Subjektpositionierungen** (Davies & Harré 1990). Dabei gehen wir davon aus, dass verschiedene Verhaltensbegründungen und mögliche Subjektpositionierungen in einer Organisation gleichzeitig aktiv sind und zueinander in Beziehung stehen. Das dynamische, organisationsspezifische Zusammenspiel der in einer Organisation relevanten, alltäglichen Begründungen zum Sprachengebrauch fassen wir im Sinne einer abbildbaren „Sprachenlandschaft“ in Anlehnung an Appadurai (2003) mit dem Konzept der **Languagescapes** (vgl. Steyaert, Dey, Soccodato & Ostendorp 2007).

Unsere Ergebnisse zeigen für jede Organisation sehr spezifische „Sprachenlandschaften“, deren Dynamiken von zahlreichen Spannungsfeldern gekennzeichnet sind. Besonders brisante Fragen ergeben sich dort, wo vermehrt hochqualifizierte Arbeitskräfte in die Schweiz kommen und dabei sowohl kulturelle Zusammenhänge als auch herkömmliche machtpolitische Begründungen vor neue Herausforderungen stellen (vgl. Gaibrois, Ostendorp, Soccodato & Steyaert 2008). Um die Auswirkungen für unterschiedliche Personen(gruppen) differenziert beleuchten zu können, unterscheiden wir in Anlehnung an Janssens, Lambert & Steyaert (2004) drei Perspektiven, innerhalb derer sich Konsequenzen diskutieren lassen: eine **instrumentelle**, eine **kulturelle** sowie eine **politische Perspektive**. Hier zeigt sich, dass auf einer pragmatischen Ebene die Sprachenverwendung oftmals problemlos regelbar erscheint. Als wenig ausgesprochen, dafür jedoch umso subtiler wirksam, erweisen sich dagegen Aspekte, die kulturelle Fragen sowie unterschiedliche Machtverhältnisse und Mitspracherechte für verschiedene Personen und Personengruppen betreffen. Zentrale Fragen, die wir uns in unserem Forschungsprojekt gestellt haben, lassen sich schliesslich wie folgt formulieren:

- 1) **Diskursive Praktiken:** Welche Verhaltensregeln sind es, die derzeit in Organisationen den alltäglichen Sprachgebrauch begründen können?
- 2) **Subjektpositionierungen:** Welche Konsequenzen haben diese Verhaltensregeln für die Positionierungsmöglichkeiten verschiedene Personen und Personengruppen?
- 3) **Languagescapes:** Auf welche Art und Weise werden die Verhaltensregeln und Positionierungsmöglichkeiten im jeweiligen Unternehmen verwendet und miteinander kombiniert? Welche Spannungsfelder zeigen sich dabei?

I.3 Empirisches Vorgehen

Um diese Fragen zu untersuchen, haben wir im Rahmen einer breit angelegten Vorstudie (November 2005 – Mai 2007) zwölf in der Schweiz angesiedelte Organisationen explorativ untersucht, um schliesslich im Rahmen einer Vertiefungsphase (Juni 2007 – Oktober 2008) drei grosse Dienstleistungsunternehmen – die sich als gut kontrastierbar erwiesen – vertieft zu analysieren: TRADISCHWEIZ, MAXIMAL und GLOBALOS.

Davon ist eines der Unternehmen, TRADISCHWEIZ, ein traditionsreiches, auf den lokalen Raum bezogenes Unternehmen mit Hauptsitz in einer schweizerdeutschsprachigen Stadt und mit über tausend Vertretungen in der gesamten Schweiz. Schweizerdeutsch scheint hier auf den ersten Blick eine traditionell unangefochtene Vorrangstellung einzunehmen. Das zweite Unternehmen, MAXIMAL in einer französischsprachigen Stadt, ist traditionell ebenfalls auf den Schweizer Markt konzentriert, beschäftigt nach eigenen Angaben ca. 3000 Mitarbeitende und verfügt ebenfalls innerhalb der gesamten Schweiz über verschiedene Zweigstellen. MAXIMAL, für das neben der französischen Sprache traditionell auch Deutsch Relevanz besitzt, lässt sich aktuell anhand grosser Umstrukturierungen beschreiben, die neben anderen Aspekten explizit eine vermehrte Verwendung des Englischen beinhalten. Das dritte Unternehmen GLOBALOS dagegen gilt als international operierender Konzern mit Hauptsitz in der Romandie. Es beschäftigt nach eigenen Aussagen weltweit knapp 300'000 Mitarbeitende, worunter sich eine grosse Zahl an sogenannten Expats² befindet. Hier wird Englisch als die Sprache der Wahl vorgestellt.

Im Rahmen dieser Vertiefungsphase wurden insgesamt 57 problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) – davon zwei Gruppeninterviews – durchgeführt. Das gesamte Material wurde elektronisch aufgezeichnet, in Schriftform übertragen (transkribiert), computergestützt verwaltet (Muhr 1994) und diskurspsychologisch (Potter & Wetherell 1987) auf die Fragen hin ausgewertet, welche Diskursiven Praktiken (Verhaltensregeln) sich erkennen lassen, welche Subjektpositionierungen diese mit sich bringen und welche Sprachlandschaften bzw. Spannungsfelder dies in den jeweiligen Organisationen mit sich bringt.

Im Folgenden stellen wir zunächst die im Rahmen unserer Studie gefundenen alltäglichen Verhaltensregeln und die sich daraus ergebenden Subjektpositionierungen vor, um dann anhand beispielhaft ausgewählter Spannungsfelder einige aktuelle Dynamiken vertieft diskutieren und miteinander vergleichen zu können.

² Als Expatriate, kurz Expat, verstehen wir eine Person, die vorübergehend oder dauerhaft, jedoch ohne Einbürgerung in einem anderen Land als dem ihrer Abstammung lebt.

II. Verhaltenregeln, Positionierungsmöglichkeiten und Sprachlandschaften: Ergebnisse

II. 1. Verhaltensregeln im organisationalen Alltag: Sieben Diskursive Praktiken

Wenngleich Sprachenpolitik im Sinne ausgefeilter Strategien und offizieller Regelungen auch in den von uns untersuchten Organisationen eine untergeordnete Rolle spielt, so zeigt sich, dass der alltägliche Gebrauch von Sprachen hohe Relevanz hat. Unsere Ergebnisse zeigen zunächst sieben solcher nicht verregelter, im Alltag dennoch hochrelevanter Verhaltensregeln, die für die Begründung des Sprachengebrauchs zur Verfügung stehen und im organisationalen Alltag immer wieder neu bestätigt oder abgelehnt werden können. Diese bezeichnen wir als

1. Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache
2. Anpassung an die Sprache des Stammhauses
3. Individuelle Anpassung an die Sprache des Gegenübers
4. Kollektive Aushandlung einer gemeinsamen Sprache
5. Gleichzeitigkeit gesprochener Sprachen
6. Kompromissfindung in einer dritten Sprache
7. Improvisation und aktives Mischen verschiedener Sprachen

Ad 1: Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache

Hier wird davon ausgegangen, dass die verwendete Sprache über den lokalen, nationalen oder globalen Raum vorgegeben wird. Lokal orientiert wäre dies bspw. Schweizerdeutsch in der Deutschschweiz oder Französisch in der Romandie; global orientiert wird hier in allen Fällen Englisch assoziiert. Ein Beispiel für die erste Verhaltenregel unter lokaler Orientierung liefert folgendes Zitat:

*„Wenn ich da hingeh, würde ich mich gerne in der Sprache verständigen, die sie sprechen [...]. Ein Schweizerdeutscher passt sich der Romandie an.“
(ENTERSWISS 1, 165-311)*

Ad 2: Anpassung an die Sprache des Stammhauses

Auch hier wird eine Sprache übernommen, die bereits überdauernd vordefiniert ist. War diese Vorgabe im ersten Fall an die Sprache vor Ort geknüpft, so wird die Realität hier nicht über den Raum, sondern über die Organisation, das heisst über das Stammhaus, vorgegeben. Dies ist also auch dann der Fall, wenn die Sprache vor Ort eine andere ist. So betont eine in der Romandie tätige, italienischsprachige Person, dass die Vorgabe durch das in der Deutschschweiz angesiedelte Stammhaus in der Romandie als „unumstösslich“ anerkannt werden müsse:

*„[W]enn jemand sich für eine Organisation entscheidet, deren Stammhaus in [einer Schweizerdeutschen Stadt] liegt, akzeptiert er auch ihre Sprache [...]. Es gibt ganz viele [ähnliche Organisationen] und wenn jemand sich für TRADISCHWEIZ entscheidet [lacht], entscheidet er sich auch dafür.“
(TRADISCHWEIZ 4, 54-58; Übersetzung aus dem Italienischen durch N.R.S.)*

Ad 3: Individuelle Anpassung an die Sprache des Gegenübers

In diesem Fall wird *nicht* davon ausgegangen, dass die Sprache vor Ort oder die Sprache des Stammhauses die verwendete Sprache konstant vordefiniere. Vielmehr wird – deutlich flexibler – angenommen, dass die Sprache des Gegenübers die gesprochene Sprache von Situation zu Situation immer aufs Neue festsetze. Dabei wird das Übernehmen der Sprache des Gegenübers als quasi automatisch vorgestellt. So berichtet eine Person aus der Deutschschweiz:

„[B]ei mir ist es also so, wenn jemand Hochdeutsch redet, dann rede ich es auch [...]. Es ist so ein Automatismus, der hat sich so eingestellt. Es geht vielen von uns so.“ (ENTERSWISS 3, 68-70)

Ad 4: Kollektive Aushandlung einer gemeinsamen Sprache

Hier wird nicht länger von einem Automatismus der spontanen Sprachanpassung ausgegangen, sondern vielmehr davon, dass je nach Ereignis und beteiligten Personen aktiv ausgehandelt werden könne, welche gemeinsame Sprache gesprochen werden solle. Insbesondere spielt hier das Verhältnis von Mehrheiten und Minderheiten eine zentrale Rolle, wie beispielsweise bezüglich Sitzungen mit deutsch- sowie französischsprachigen Personen festgestellt wird:

„Maintenant au niveau des séances [...] alors en principe quand la majorité... enfin quand tout le monde parle le français bon c'est en français, si la majorité des gens parle allemand ou maîtrise beaucoup mieux l'allemand que le français ou ont de la peine, alors là les séances seront plutôt en allemand.“ (MAXIMAL 4, 17)

Ad 5 : Gleichzeitigkeit gesprochener Sprachen

Bei der fünften diskursiven Praktik, der „Gleichzeitigkeit verschiedener Sprachen“, handelt es sich um eine Praktik, die beim Begründen des Sprachengebrauchs in der Privatwirtschaft besonders vor dem Hintergrund einer aus der Bundesverwaltung stammenden, nach wie vor durchaus geschätzten, „sehr alte[n] Tradition“ (ENTERSWISS 2, 72) Bedeutung hat, jedoch in unserem Datenmaterial sehr selten aufscheint. Hier wird davon ausgegangen, dass „jede Person in ihrer Sprache“ sprechen dürfe, dass also gleichzeitig mehrere Sprachen gebraucht werden könnten. So wird von der „*possibilité que chacun réponde dans sa langue*“ (MAXIMAL 4, 17) gesprochen. Bezüglich schriftlicher Kommunikation wird dieser Sprachgebrauch im folgenden Beispiel sogar nach wie vor als „un peu une des règles“ aufgefasst:

“C'est clair que, ah c'est un peu une des règles [...], on écrit dans sa langue maternelle.“ (MAXIMAL 4, 33)

Ad 6 : Kompromissfindung in einer dritten Sprache

Mittels der hier im Vordergrund stehenden Kompromissfindung wird von einer Einigung auf eine Nicht-Nationalsprache ausgegangen, auf welche man sich als „common platform“ beziehen könne. Da diese Sprache hier als Nicht-Muttersprache gedacht ist, bezeichnen wir diese als „dritte“ Sprache. In diesem Zusammenhang ist in einer der von uns analysierten Organisation auch öfters von „Globish“ (MAXIMAL 5, 338) die Rede. Dagegen wird in der Deutschschweiz auch dem Schriftdeutschen eine – wenngleich umstrittene –

Kompromissfunktion zugeschrieben. Unter globaler Orientierung jedenfalls gilt als „third language“ Englisch als die Sprache der Wahl:

„What’s the common platform to understand each other today is English [...]. Even sometimes if I, or we communicate with French speaking people, I will most of the time write in English because Emails can also be used to be sent to some other people.“ (GLOBALOS 1,57-124)

Ad 7 : Improvisation und aktives Mischen verschiedener Sprachen

Bei dieser siebten und letzten Verhaltensregel wird bewusst davon ausgegangen, dass man sich auf keine gemeinsame Sprache einigen, sondern improvisieren müsse. Das folgende Beispiel gibt wieder, wie hier davon ausgegangen wird, dass je nach Situation verschiedene Möglichkeiten des Sprachgebrauchs genutzt werden können:

„On a quand-même beaucoup de nationalités ici. Oui, donc l’usage de langues... une réunion, on peut très bien passer d’une langue à une autre.“ (MAXIMAL 6, 149)

II.2 Zugriffsmöglichkeiten für verschiedene Personen: Subjektpositionierungen

Unsere Ergebnisse zeigen, wie Personen zwischen verschiedenen Positionierungen hin- und herwechseln. Dabei wird deutlich, dass nicht jede Position zu jedem Zeitpunkt für jede Person verfügbar ist. Die gefundenen Subjektpositionierungen bezeichnen wir als...

1. **Sprachenwirt/in:** Position mit räumlichem bzw. organisationalem Definitions- und Vorgriffsrecht auf die aktuell gesprochene Sprache.
2. **Sprachengast:** Position, die die „Hausordnung“ der Sprachenverwendung nicht mit definiert, sondern Vorgaben übernimmt.
3. **Sprachenchamäleon:** Position, die sich durch stetige, flexible Anpassung an eine homogene Sprache auszeichnet.
4. **Sprachenproduzent/in:** Position, in der sich Sprechende aktiv einbringen und bestehende Sprachen je nach eigenem Bedarf und Situation verändern.

Ad 1: Sprachenwirt/innen

Sprachenwirte berufen sich in erster Linie auf die erste Verhaltensregel (Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache), wobei sie als Vertreter/innen der damit definierten Sprache gelten. Lokal orientiert bedeutet dies in unserem Untersuchungsfeld konkret, dass sich Personen aus der Deutschschweiz im Deutschschweizer Raum, französischsprachige Personen dagegen in der Romandie als Sprachenwirt/innen positionieren können. Aus internationalerer Orientierung dagegen werden Personen mit deutscher oder englischer Muttersprache zu Sprachenwirten. Die Möglichkeiten einer Person, sich als Sprachenwirtin zu positionieren, wechseln also je nach Kontext. Beim Stammhaus von TRADISCHWEIZ mit seiner starken Betonung der lokal vorgegebenen Sprache sind dies in erster Linie jene Personen, die sich in der Deutschschweiz als die Schon-Immer-Dagewesenen begreifen. Diese Position wird hier insbesondere gegenüber hochdeutschen Muttersprachler/innen eingenommen:

„[A]lso ich würde jetzt mal sagen, die grosse Mehrheit spricht jetzt mit deutschen

Kollegen nicht deutsch, sondern schweizerdeutsch. Die sind hier und die sollen das gefälligst lernen.“ (TRADISCHWEIZ 7, 167)

Während damit bei TRADISCHWEIZ klassische Vorrechte an lokale Traditionen geknüpft sind, können sich dagegen bei GLOBALOS im gleichen Unternehmen auch Personen mit englischer Muttersprache als Sprachenwirte positionieren.

“[S]ouvent on a des téléphones avec des managers qui sont anglophones mais avec tous les accents qu’il y a en anglais, souvent on comprend rien de ce qu’ils disent, même si on sait l’anglais”. (GLOBALOS 2, 108)

Ad 2: Sprachengäste

Als Sprachengäste bezeichnen wir diejenigen Sprechenden, die zu einer bestehenden Situation hinzukommen und sich daher dazu verpflichtet sehen, die Verhaltensregeln hinsichtlich der Sprachenverwendung – sozusagen im Sinne einer Hausordnung – zu akzeptieren. Ihnen ist also im Sinne der ersten Verhaltensregel vorgeschrieben, sich an die Vorgaben der Sprachenwirte anzupassen, ohne dabei die bestehende Ordnung in Frage zu stellen oder gar zu verändern. Damit wird die Position des Sprachengasts zur klassischen Vorgabe. Einem Sprachengast steht es per definitionem nicht zu, die eigene sprachliche Unterschiedlichkeit zum Thema zu machen und Veränderungsvorschläge einzubringen. In diesem Sinne stellt eine Person fest:

“I’m already used to adapt to other cultures [...] I have worked in other foreign countries and I’m not here to criticise, because I’m the guest.” (MAXIMAL 3, 90)

Ähnlich folgt aus der Verwendung der zweiten Verhaltensregel (Anpassung an die Sprache des Stammhauses) eine Positionierung als Sprachengast für Personen, die in einer Aussenstelle tätig sind:

„Dann merkt man schon, der Hauptsitz ist in [einer Schweizerdeutschen Stadt], und dass dann vor allem, dass wir uns anpassen müssen hier [...]. Aber in [dieser Stadt] wird kaum darauf geschaut, ob jemand Französisch- oder Italienischkenntnisse hat.“ (TRADISCHWEIZ 2, 113)

Ad 3: Sprachenchamäleons

Ebenso ist es Personen mit ausreichender Sprachenkompetenz möglich, sich nicht nur an eine einzige Sprache anzupassen, sondern flexibel in der Handhabung zu bleiben und je nach Sprache des Gegenübers in ein anderes „Gewand“ zu schlüpfen. Indem sie sich nicht im Sinne der ersten Verhaltensregel konstant auf die dominante Sprache, sondern vielmehr auf die dritte Verhaltensregel berufen und sich damit unterschiedlichen Sprachen sehr flexibel und immer wieder neu anpassen, positionieren sie sich nicht als Sprachengast, sondern als Sprachenchamäleon. Hierbei kam es vor, dass Personen den Wechsel der Sprache explizit mit einem Wechsel der Identität verknüpfen:

„[I]ch passe mich wirklich ständig an, [...] ich bin wirklich dazwischen, ja; zum Beispiel was mir auffällt, [...] in der deutschen Schweiz sind sie organisatorisch

viel besser oder sagen wir ein bisschen seriöser oder ein bisschen wie soll man sagen, [...] sie haben eine andere Arbeitsweise, hingegen hier sind sie bei gewissen Sachen ein bisschen lockerer und das braucht eine kleine Umstellung.“ (TRADISCHWEIZ 3, 83- 85)

In diesem Sinne bezeichnen wir Sprachenchamäleons als diejenigen Sprechenden, genauer: als Sprechende in derjenigen Situation, in welcher sie weder vordefinierte Statusrechte noch neue Kreationen ins Spiel bringen, sondern danach streben, sich flexibel an die Sprache des Moments anzupassen. Sobald dieser passive Zugriff auf Sprache, wie er in der dritten Verhaltensregel angelegt ist, verlassen wird, können sich Personen hier ebenso als Sprachproduzenten positionieren.

Ad 4: Sprachenproduzent/innen

Als Sprachenproduzenten agieren Sprechende in jenen Situationen, in welchen sie – wie bei der siebten Verhaltensregel – eine aktive, hybride Sprachenverwendung in den Vordergrund stellen. Damit können gerade sprachliche Minderheiten ihre klassischen Positionierungsmöglichkeiten als passive Sprachengäste oder -chamäleons erweitern. In diesem Sinne erweitert bspw. bei der Aussenstelle von TRADISCHWEIZ eine Person mit italienischer Muttersprache ihre Positionen des Sprachengastes und -chamäleons, indem sie die siebte Verhaltensregel – das Improvisieren – ins Spiel bringt:

„I2: Die wichtigste Sprache hier vor Ort ist französisch, oder?

P: Ja, ja.

[...]

I2: Und falls jemand aus [der Schweizerdeutschen Stadt] kommt, wie wird dann gesprochen?

P: Wenn er italienisch kann, sprechen wir Italienisch, oder Französisch und ansonsten arrangieren wir uns auf Deutsch.

I2: Wie funktioniert das?

P: Irgendwie funktioniert das immer, auch mit den Händen, als Italiener arrangiert man sich immer. [lachen]

I2: Ist es aber dennoch nicht schwierig, wenn jemand hier her kommt und spricht nur die deutsche Sprache?

P: Es kommt drauf an. Wieso ist er hier? Wenn es ein Kollege ist, dann besitzen wir bereits eine Fachsprache, die genügend Gemeinsamkeiten besitzt. Es ist sehr ökonomisch und selbstverständlich einfach [...]. Irgendwie arrangieren wir uns.“ (TRADISCHWEIZ 4, 27-38; Übersetzung aus dem Italienischen durch NRS)

So können sich Personen fragen, ob sie eine Sprache im Sinne eines räumlich oder organisational definierten Vorrechts übernehmen wollen (erste bzw. zweite Verhaltensregel), oder aber im Sinne einer Kompromissfindung in einer dritten Sprache (sechste Verhaltensregel). In letzterer Variante erfüllt das Englische eine andere Funktion, nämlich allen die Teilhabe am Gespräch zu ermöglichen. Aufgrund der Tatsache, dass die Beteiligten Englisch als Zweit- oder Dritt-Sprache sprechen, brauchen sie sich nicht allzu sehr um Perfektion zu kümmern. Damit positionieren sich Personen nicht länger als passive Sprachengäste, sondern als Sprachenproduzent/innen:

„[C]’est vrai qu’ on tend à créer un anglais qui n’est plus (lacht) vraiment du vrai

anglais, qui est plutôt une sorte de... c'est plutôt une sorte de language... Mais bon, on arrive à s'entendre.“ (GLOBALOS 4, 60)

II.3 Languagescapes: Dynamisches Zusammenspiel verschiedener Verhaltensregeln und dadurch erzeugte Spannungsfelder

Betrachtet man die sieben von uns analysierten Verhaltensregeln für sich alleine genommen, so entbehren sie den jeweiligen Kontext, in welchem sie verwendet werden. Erst vor ihrem organisationsspezifischen Hintergrund betrachtet, entfalten sie ihre jeweilige konkrete Bedeutung. Diese organisationsspezifischen Ausprägungen veranschaulichen wir im Bild der oben genannten „Sprachenlandschaften“ bzw. Languagescapes, die wir in der Vertiefungsphase für drei Unternehmen analysiert haben. Languagescapes lassen sich abbilden mittels

- 1.) eines durch eine zeitliche sowie eine räumliche Dimension aufgespannten Spielraumes, in welchem mögliche Verhaltensregeln zum Sprachengebrauch zur Anwendung kommen können,
- 2.) der organisationsspezifischen Verortung der Verhaltensregeln in diesem Spielraum,
- 3.) der Gewichtung der einzelnen Verhaltensregeln und
- 4.) der Dynamiken und Spannungsfelder, die die spezifischen Konstellationen erzeugen.

Als Beispiele für diese Spannungsfelder stellen wir im Folgenden aktuelle Spannungsfelder A) bei dem in der Deutschschweiz angesiedelten, traditionsreichen Schweizer Unternehmen TRADISCHWEIZ, B) bei dem in der Romandie domizilierten Schweizer Unternehmen MAXIMAL und C) bei dem international tätigen Konzern GLOBALOS mit Hauptsitz in der Romandie vor, um diese vergleichen und abschliessende Implikationen und Empfehlungen ableiten zu können.

Spannungsfeld A: Schweizerdeutsch und Standarddeutsch – zwischen räumlicher Vorgabe und überregionaler Aushandlung bei TRADISCHWEIZ

Für das Schweizerdeutsche Stammhaus von TRADISCHWEIZ zeigt sich ganz zentral die erste Verhaltensregel, die Anpassung an die durch den Ort (Deutschschweiz) vorgegebene Sprache (Schweizerdeutsch). Im Vordergrund steht damit zunächst eine lokale Orientierung. So wird unter Berufung auf den Deutschschweizer Standort im folgenden Beispiel begründet, warum keine anderen Sprachen vonnöten seien:

„Bei dem [Deutschschweizer] Standort [...] ist es sicher empfehlenswert, wenn man eine andere Sprache kann, aber es ist nicht zwingend, dass jemand da Französisch oder Italienisch spricht [...]. [W]ir haben auch gewisse Leute da, in der [deutschsprachigen] Schweiz, die Italienisch sprechend sind, wobei die wissen ja, wenn sie da hinein kommen, dass Deutsch geredet wird und [sie] vielleicht halt mal Deutsch lernen müssen.“ (TRADISCHWEIZ 8, 65-81)

Es wird davon ausgegangen, dass die Sprache quasi-natürlich durch den Ort definiert werde. Durch die Bezugnahme auf den Hauptsitz (Anpassung an die Sprache des Stammhauses) wird dabei nicht nur die erste Verhaltensregel (Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache)

in regionaler Hinsicht zusätzlich gestärkt, sondern darüber hinaus auch die Sprachenwahl in anderen als Deutschschweizer Regionen definiert: „[I]m ganzen Unternehmen TRADISCHWEIZ ist [...] Deutsch gefragt, weil der Hauptsitz von TRADISCHWEIZ befindet sich in [einer Deutschschweizer Stadt].“ (TRADISCHWEIZ 2,22)

Diese Selbstverständlichkeit der lokalen, überdauernden Orientierung in der Sprachverwendung wird durch eine zunehmend situative Orientierung in Frage gestellt. Für die Languagescapes von TRADISCHWEIZ fällt hier insbesondere die vierte Verhaltensregel (situative, kollektive Einigung auf eine Sprache) ins Auge. Gerade formellere Anlässe werden in diesem Sinne als Anlass genommen, die Sprachverwendung anzusprechen und flexibel zu handhaben. Speziell mit der Betonung des offiziellen Charakters berichtet so eine weitere Person hinsichtlich grösserer Anlässe bei TRADISCHWEIZ:

„Dann wird am Anfang im Publikum gefragt [...], ob jemand dabei ist, der kein Schweizerdeutsch versteht [...], weil man einfach nicht will – auch wenn es zum Schluss nur eine Person ist, die da drinnen sitzt und sich irgendwie wie blöd anstrengen muss. Und das ist es schon vorgekommen, dass eine Person sich gemeldet hat und gesagt hat, ich bin noch zu wenig lang da, ich verstehe es nicht und dann ist der Anlass auf Schriftdeutsch durchgeführt worden [...]. Bei anderen Anlässe[n] ist es nicht immer selbstverständlich, nein. Ich würde sagen halb-halb: Halb wird gefragt, halb wird nicht gefragt.“ (TRADISCHWEIZ 1, 130-134)

Wenngleich die erste Verhaltensregel (Anpassung an die lokal vorgegebene Sprache, d.h. hier: Schweizerdeutsch) nach wie vor einen zentralen Stellenwert einnimmt – ihre vormals unhinterfragte Gültigkeit hat sie aufgrund der dargestellten Konstellationen verloren. Personen beziehen sich zwar weiter auf sie, jedoch ist auffällig, dass die gewohnte Sprachpraxis durch die zunehmende Relevanz dieser vierten Verhaltensregel mittlerweile hinterfragt wird. Zusätzlich brisant wird dieses Spannungsfeld nun dadurch, dass an die Regel der kollektiven Einigung die Verwendung des Schriftdeutschen geknüpft ist. Diese wird begründet mit einer überregional orientierten – jedoch keinesfalls globalen – Kompromissfindung in einer dritten Sprache (hier: Standarddeutsch):

„Es ist auch so in den grossen Meetings, also wenn [der CEO] zum Beispiel etwas abhält, dann hält er es auch lieber auf Mundart ab, aber er fragt immer, ob jemand Mundart nicht versteht und dann ist es vielfach Hochdeutsch. Aber nie auf Englisch.“ (TRADISCHWEIZ 6, 58)

Die mittels einer überregional orientierten Kompromissssprache legitimierte Verwendung des Hoch- bzw. Schriftdeutschen (sechste Verhaltensregel) steht in latenter Spannung zu der unliebsamen Assoziation des Hochdeutschen als einer potenziell dominanten Sprache (erste Verhaltensregel, jedoch nicht lokal, sondern überregional orientiert). Auf den ersten Blick mag die Unterscheidung zwischen Schriftdeutsch als dritte Sprache (sechste Verhaltensregel), die zudem situativ herangezogen wird (dritte und vierte Verhaltensregel), und Schriftdeutsch als konstante Anpassung an überregionale Vorgaben (erste Verhaltensregel) etwas spitzfindig erscheinen. Doch diese Differenz erzeugt bei TRADISCHWEIZ ein ausgesprochen virulentes und subtiles Spannungsfeld in der Kommunikation von Haus aus Hochdeutsch sprechender Mitarbeitender mit allen anderen Personen, die diese Sprache als Zweit- oder Drittsprache verwenden. Spannungsfeld A lässt sich somit wie folgt beschreiben: Die Verwendung des Schriftdeutschen wird (mittels der dritten, vierten sowie sechsten Verhaltensregel)

hinsichtlich jener Personen als problemlos begründet, die eine andere Muttersprache haben. Mit Blick auf standarddeutschsprachige Mitarbeitende jedoch würde gerne gesehen, dass diese – um keine überregionale Vorrangstellung zu beziehen – Schweizerdeutsch sprechen und sich damit nicht als „Sprachwirt/innen“, sondern vielmehr als „Sprachengäste“ positionieren. Das Verlassen des Schweizerdeutschen ist für spontane Situationen und Kompromissfindungen sehr erwünscht – wobei die Anpassung an die räumlich dominante Sprache bei TRADISCHWEIZ vorrangig lokal orientiert bleiben (Schweizerdeutsch) und keineswegs überregional konkurrenziert werden soll. In beiden Fällen geht es um die Verwendung des Standarddeutschen – wenngleich unter sehr gegensätzlichen Vorzeichen.

Spannungsfeld B: Englisch und Französisch – zwischen globalem Kompromiss und lokaler Vorgabe bei MAXIMAL

Für das in der französischsprachigen Schweiz domizilierte Unternehmen MAXIMAL ist traditionell die erste Verhaltensregel, also die Anpassung an die von einem Sprachraum vorgegebene Sprache, von zentraler Bedeutung. Diese ist in diesem Fall lokal orientiert; die französische Sprache sei die lokale Sprache und somit auch jene des Unternehmens, wird argumentiert. Damit einher geht eine Erwartungshaltung an die „Gäste“, sprich anderssprachigen Mitarbeitenden von MAXIMAL, diese lokale Sprache zu lernen. In folgendem Beispiel richtet sich die Erwartung an Kaderpersonal aus anderen nationalen oder internationalen Sprachregionen:

„[Aux] cadres des ces entreprises-là établies en Suisse romande, on peut très naturellement leur exiger de parler la langue locale, le français.“ (MAXIMAL 6, 67)

Die traditionelle erste Verhaltensregel wird konkurrenziert durch die bei MAXIMAL mittlerweile ebenso bedeutende sechste Verhaltensregel, also die Einigung auf eine dritte Sprache. Diese ist in diesem Fall global orientiert, was bedeutet, dass die weltweite lingua franca Englisch als Kompromissssprache dient, wie folgendes Zitat deutlich macht:

„There is always a language that people don't speak at a table. Then you should choose one, you have to do some sort of compromise to who ever is in the meeting.“ (MAXIMAL 10, 115)

Durch ihren globalen Fokus steht die sechste Verhaltensregel in einem unüberwindbaren Gegensatz zur lokal orientierten ersten Verhaltensregel. Zwei inkompatible Standards – die verlangte Anpassung an die von einem Sprachraum vorgegebene Sprache auf der einen Seite, die Einigung auf eine dritte Sprache auf der anderen Seite – stehen miteinander in einem starken Konkurrenzkampf. Folgende Beispiele illustrieren den Widerstand lokaler Personen gegen die globale Kompromissssprache:

„[A]t the beginning I was sending emails in English, but I received a remark: 'Are we in England?'. And since then I didn't do that. It's really not well seen.“ (MAXIMAL 4, 168)

In folgendem Zitat wird für dieses Spannungsfeld gar der Begriff des „Schlachtfelds“ („terrain de bataille“) gebraucht – auch wenn der Kampf zwischen der globalen lingua franca und den lokalen Sprachen kritisiert wird:

„[L]es gens qui mettent le débat sur la lutte entre un anglais Globish et la langue locale, c'est pas un bon débat, c'est pas un bon terrain de bataille. Il FAUT une langue universelle. L'économie, tout est globalisé, ça va contre l'intérêt finalement commun de refuser ces échanges et de se cramponner sur des langues nationales.“ (MAXIMAL 6, 91)

Die grösste Brisanz entfaltet das Spannungsfeld auf der politischen Ebene. Hier zeigt sich ein Machtkampf zwischen der lokalen Mehrheit, den Französischsprachigen, und nicht-nationalen Sprachgruppen, den „Expats“. Letztere haben die Möglichkeit, trotz ihres Minderheitenstatus in der Organisation die Sprachwahl vorzugeben, wie folgendes Beispiel illustriert. Eine nicht aus der Schweiz stammende Person beschreibt darin, dass die Lokalen sich ihr sprachlich anpassen, wenn sie von ihr verstanden werden wollen: „If they want me to understand, we speak English“ (MAXIMAL 8, 73). Dies hat zur Folge, dass lokale Angestellte und Mitarbeitende aus anderen Schweizer Sprachregionen, die nicht gut Englisch sprechen, von gewissen Kommunikationssituationen ausgeschlossen werden und somit an eine „gläserne Decke“ im Unternehmen stossen. Ohne gute Kenntnisse der globalen lingua franca ist die Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft GLOBALOS oder die Tätigkeit in anderen Filialen des Konzerns für sie nur schwer möglich. Die Nicht-Beherrschung der globalen lingua franca stellt somit eine klare Barriere dar:

[There] is also a limit for people working here who are not good in English. They're going to have some limits working together with the [parent company] or going into another country. (MAXIMAL 4, 175)

Dass die globale lingua franca für die meisten eine Fremdsprache darstellt, enthalte ein demokratisches Moment, wird auf der anderen Seite argumentiert: Niemand sei den anderen sprachlich überlegen, alle hätten im Gespräch gleich lange Spiesse:

[H]ere, English is not the native language for my colleagues EITHER, so I don't see big problems, so... We both speak English as a second or third or fourth language. (MAXIMAL 8, 101)

Damit zeigt sich das Spannungsfeld B zwischen lokal orientierten Vorgriffsrechten, die Personen aus der Romandie weiterhin als „schon-immer-dagewesene“ Sprachenwirt/innen positionieren (erste Verhaltensregel, lokal orientiert), und global orientierten Kompromissfindungen (sechste Verhaltensregel, global orientiert), die die vertrauten „Karten“ neu „mischen“ und neue Positionierungen ermöglichen, während sie andere behindern oder gar verschliessen.

Spannungsfeld C: Native Speaker-Englisch und Globish-Englisch – Englisch unter verschiedenen Vorzeichen

Gemeinhin wird die globale Kompromissprache mit dem Englischen gleichgesetzt. Es zeigt sich jedoch, dass es sich hierbei im Grunde genommen um zwei Sprachen handelt. Immer wieder betonen interviewte Personen beim GLOBALOS-Konzern, dass es sich bei der weltweiten lingua franca um eine vereinfachte Version des Englischen handle, die mit dem Englischen als Sprache nichts zu tun habe:

„[C]’est vrai qu’on tend à créer un anglais qui n’est plus (lacht) vraiment du vrai anglais, qui est plutôt une sorte de... c’est plutôt une sorte de langage... Mais bon, on arrive à s’entendre (lacht).“ (GLOBALOS 4, 60)

Von dieser „Kunstsprache“ gelte es die „echte“ englische Sprache zu unterscheiden. Bei dieser handele es sich um die Muttersprache von Menschen aus englischsprachigen Ländern, im folgenden Beispiel etwa aus Grossbritannien:

„Les anglais peut-être de langue maternelle peut-être ils seront horrifiés de voir comment on a fait développer cette langue, mais c’est vrai que très souvent on peut l’écrire en vitesse sans se soucier de formes, d’accents etc.“ (GLOBALOS 5, 21)

Das Englische als Sprache kennzeichnet sich unter anderem durch einen grösseren Nuancenreichtum. Dies zeigt folgendes Zitat, in dem die Schwierigkeiten von Nicht-Muttersprachlern beschrieben werden, ihre Gedanken präzise auszudrücken:

„I think in terms of expressions some people used to feel frustrated that .. you know, ‘we are not able to express what we really want to say .. you know, we are using,.. because we are not that fluent or that coherent or we don't know the language that well’.“ (GLOBALOS 1, 97)

Zudem handelt es sich beim Englischen nicht um eine homogene Sprache. Die unterschiedlichen Akzente und Sprechtempi, die in den verschiedenen Regionen des englischen Sprachraums benutzt werden, unterteilen sie in unterschiedlich gefärbte „Untersprachen“. Die internationale Kompromissprache Englisch kann also nicht mit dem Englischen gleichgesetzt werden, das Personen englischer Muttersprache sprechen.

Spannungsfeld C spannt sich somit zwischen zwei konfligierenden Verhaltensregeln auf: Entweder die (Fremd-)Sprache einer bestimmten Personengruppe (native speakers) erhält Vorzug und macht diese zum Sprachenwirt – wie dies durch die global orientierte Anpassung begründbar ist – oder aber es wird ein Kompromiss herangezogen, bei dem die Positionierung von Sprachenwirt/innen und -gästen aufgehoben ist. Anders formuliert: Die Möglichkeit für eine Minderheit, ihre Muttersprache zu sprechen und damit sprachlich Nicht-Muttersprachlern überlegen zu sein, steht in Kontrast zur demokratisierenden Wirkung einer Kompromissprache, bei der alle über gleich lange Spiesse verfügen. Hier zeigen sich hinsichtlich der Verwendung des Englischen ähnlich unterschiedliche Vorzeichen, wie wir sie mit Blick auf die Verwendung des Schriftdeutschen bei TRADISCHWEIZ vorgestellt haben.

III. Sprachenförderung als Organisationsentwicklung? Einige Implikationen und Empfehlungen

Der Sprachengebrauch in Organisationen ist weniger über formale Sprachenpolitik als über gelebte Verhaltensregeln (Diskursive Praktiken) begründet. Das sich daraus ergebende dynamische Zusammenspiel (Languagescapes) hat aus instrumenteller, kultureller sowie politischer Perspektive zahlreiche Konsequenzen für die Organisation sowie Positionierungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden (Subjektpositionierungen). Die im Rahmen unseres Forschungsprojekts vorgenommene Differenzierung bietet neue Zugänge und zeigt Möglichkeiten für Organisationen, ihre Fragestellungen und Zielsetzungen

hinsichtlich des Sprachgebrauchs zwischen lokaler Sprache, Nationalsprachen und internationaleren Sprachen zu systematisieren.

Wir konnten hier lediglich Auszüge aus unseren Ergebnissen vorstellen – insbesondere zur Relevanz der Unterscheidung zwischen der ersten Verhaltensregel – der Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache – sowie der sechsten Verhaltensregel – der Kompromissfindung in einer dritten Sprache. Die Unterscheidung zwischen den beiden im organisationalen Alltag sehr bedeutsamen Verhaltensregeln erweist sich als zentrales Ergebnis, mittels dessen sich die oftmals stark emotional diskutierte Frage nach der Verwendung des Englischen bei GLOBALOS bzw. des Schriftdeutschen bei TRADISCHWEIZ neu diskutieren lässt. So haben wir für TRADISCHWEIZ festgestellt, dass die Verwendung des Schriftdeutschen durch sehr unterschiedliche Verhaltensregeln begründet werden kann. Zum einen geschah dies durch den Verweis auf die sechste Verhaltensregel (dritte Sprache), bei dem sich beispielsweise Sprechende mit schweizerdeutscher, italienischer und französischer Muttersprache auf die Verwendung des Schriftdeutschen im Sinne einer dritten Sprache einigen. Assoziiert wurde hier die Annahme, dass auf diesem Weg jede Person ihre Wohlfühlsprache verlassen und somit Abstriche in ihrem Sprachgebrauch machen müsse. So begründet erwies sich die Verwendung des Schriftdeutschen als unproblematisch. Völlig anders aber lag der Fall, wenn es um den Gebrauch des Schriftdeutschen im Dialog mit einer aus Deutschland stammenden Person ging. Da Schriftdeutsch hier nicht länger als dritte Sprache fungieren konnte, verlor die sechste Verhaltensregel ihre Funktion. Als mögliche Verhaltensregeln standen hier die allgemein sehr geschätzte Anpassung an die Sprache des Gegenübers bzw. kollektive Einigung sowie die – stark abgelehnte – überregional orientierte Vorrangstellung des Standarddeutschen zur Wahl. In beiden Fällen zeigte sich, dass damit für die ehemaligen Sprachenwirte die Position des Sprachenwirtes (Schweizerdeutsch bei TRADISCHWEIZ, Französisch bei GLOBALOS) aufgegeben werden musste – im positiven Sinne zugunsten der Position eines sprachgewandten Sprachenchamäleons, oder aber zugunsten der Position eines Sprachengastes in der „eigenen“ Region. Hier lässt sich ein erhebliches Dilemma erkennen: Auf der einen Seite steht das Streben nach Höflichkeit und Sprachenkompetenz, auf der anderen Seite das Streben nach „Kultur“- und Machtbehauptung. Dabei lässt sich die bereitwillig praktizierte Sprachenverwendung (Schriftdeutsch als dritte Sprache) nicht von jener unterscheiden, die als Produkt aus der nur implizit vorhandenen Verhaltensregel - Hochdeutsch als überregional vorherrschende Sprache - abgelehnt wird. Während dieses Dilemma aus **instrumenteller Perspektive** nicht thematisierbar wird, bieten die **kulturelle** und besonders die **politische Perspektive** hier einen wichtigen Zugang: Auch wenn die erste Verhaltensregel (Anpassung an die räumlich vorgegebene Sprache) aus instrumenteller Perspektive sich in einigen Anwendungsformen nicht von der sechsten Verhaltensregel unterscheidet – mittels beider Regeln lässt sich die Verwendung des Schriftdeutschen oder Englischen begründen –, zeigen sich aus politischer Perspektive hochrelevante Unterschiede in ihrer Auswirkung auf mögliche Subjektpositionierungen. So beinhaltet die erste Verhaltensregel aus politischer Perspektive Vorgriffsrechte, die den Sprachenwirten zugeschrieben werden und alle anderen lediglich den Platz des passiven Sprachengastes zuschreiben. Dagegen entfaltet die sechste und insbesondere die siebte Verhaltensregel ihre Wirkung aufgrund des Strebens nach gleichen Zugriffsrechten sowie neuen Formen des Sprachgebrauchs (Sprachenproduzenten). Erst wenn die instrumentelle Ebene verlassen wird, können diese unterschwellig Spannungen behandelt werden.

Die gleiche Dynamik zeigt sich hinsichtlich der Verwendung des Englischen – wie die Analyse zentraler Spannungsfelder bei GLOBALOS zeigen konnte. Auch hier müssen wir unterscheiden, ob die Verwendung des Englischen durch dessen Vorrangstellung, oder aber durch die Suche nach einer „third language“ begründet wird. Aus **instrumenteller Perspektive** besteht eine Spannung zwischen der Notwendigkeit, sich zwecks Verständigung auf eine gemeinsame dritte Sprache zu einigen, und der Gewohnheit, eine aus globaler Perspektive lokale Sprache zu sprechen. Aus **kultureller Perspektive** kann von einer Spannung zwischen der Heterogenisierung, welche mit der Verwendung einer vereinfachten Kunstsprache einhergeht, und der aus globaler Perspektive lokalen Tradition gesprochen werden. Aus **politischer Sicht** besteht eine Spannung zwischen dem demokratisierenden Element, welche die Verwendung einer weltweit verwendeten Kompromissssprache mit sich bringt, und der aus globaler Perspektive lokalen Vorherrschaft. Hier zeigte sich unter anderem, dass Mitarbeitende englischer Muttersprache sich gegenüber Angestellten, die Englisch als Zweit- oder Drittsprache gelernt haben, als Sprachenwirte und damit als sprachlich „überlegen“ positionieren konnten. Dadurch wird das demokratisierende Moment, das der Einigung auf eine „dritte Sprache“ (sechste Verhaltensregel) innewohnt, bis zu einem gewissen Grad aufgehoben. Dies hat den sozialpsychologisch interessanten Effekt, dass Gegenspieler/innen plötzlich zu Verbündeten werden: Personen, welche die Anpassung an die Sprache vor Ort (Französisch) verteidigen, entwickeln eine Solidarität mit Personen anderer sprachlicher Hintergründe (von Chinesisch bis Italienisch), die sich durch Personen englischer Muttersprache ebenso benachteiligt fühlen.

Zu beachten gilt in diesem Zusammenhang, dass beide Verhaltenregeln (Verhaltensregel 1 und Verhaltensregel 6 in globaler Ausprägung) im Ergebnis auf den ersten Blick deckungsgleich sind. In beiden Fällen wird Englisch gesprochen (im ersten Fall durch englische Sprachenwirte verwaltet, im letzteren durch Sprachenchamäleons im Sinne eines „Globish“ immer wieder neu beeinflusst). Es wäre also bis zu einem gewissen Grad einleuchtend, dass Personen englischer Muttersprache sich der politischen Dimension weniger bewusst sind als Personen, die Englisch als Zweit- oder Drittsprache gelernt haben – genauso wenig wie sich bei TRADISCHWEIZ Personen mit hochdeutscher Muttersprache ihrer Sprachwahl bewusst sind.

Diese Differenzierungen erscheinen uns hilfreich, um die klassische Frage: „Englisch oder lokale Sprache?“ zu erweitern. Während in traditioneller Lesart die Verwendung des Englischen insbesondere kulturell und politisch im starken Spannungsfeld zur lokal orientierten ersten Verhaltensregel steht und damit die lokalen / nationalen Sprachen bedroht, zeigt sich auf diesem Wege eine zweite Lesart: Hier wird Englisch zur sich auf Reisen befindenden, „globalen Idee“ (Czarniawska & Sevón 2005), die nicht länger an einen dominanten Sprachenwirt gekoppelt ist, sondern von emanzipierten Sprachenproduzent/innen angeeignet und in verschiedenen Mischformen einschliesslich „Globish“ übersetzt wird. Aus dieser Perspektive zeigen sich viele Zwischentöne, die sich als produktive Antworten auf klassische Spannungsfelder rund um Fragen zum Einzug des Englischen ins Schweizerdeutsch und die Relevanz einer originären „Swissness“, zur grossen Präsenz von „Expats“ und zur „Definitionsmacht“ verschiedener Muttersprachler/innen lesen lassen. Ebenso liefern die Ergebnisse neue Impulse hinsichtlich der aktuellen Diskussion um hochdeutschsprachige Arbeitsmigrant/innen und das zum Teil eher diffuse Unbehagen, dass in diesem Zusammenhang seitens deutschschweizerischer Muttersprachler/innen manchmal zum Ausdruck gebracht wird.

Zudem zeigte sich: In all diesen Varianten erweisen sich Sprachenkompetenzen als sehr wichtig, wenngleich dies bei weitem nicht für alle Personen gleichermaßen gelten muss und auch die Motivationslagen sich sehr unterschiedlich darstellen. Während in den Logiken der ersten und zweiten Verhaltensregeln Sprachräume von Gastwirt/innen besetzt und schwer von Sprachminderheiten erschlossen werden können, wurde in den Languagescapes der analysierten Organisationen erkennbar, dass anders platzierte Verhaltensregeln (Improvisationen etc.) oftmals von Sprachminderheiten ausgehen. Wenn eine konstant asymmetrische Anpassung an eine lokal oder global vordefinierte Sprache verlangt wird, geraten Personen, welche diese Sprachen nicht von Haus aus sprechen, ins Hintertreffen und verlieren eventuell aufgrund der Spannungen, die sich hier aus politischer Perspektive zeigen, die Motivation des Sprachenerwerbs. Demgegenüber bieten flexibel handhabbare Strategien, unterschiedliche Improvisationen und Kompromissfindungen ohne Gastgeberstatus allen Beteiligten die Möglichkeit, am Gespräch teilzuhaben. Dort also, wo der Sprachgebrauch nicht durchgängig von Sprachenwirt/innen vordefiniert wird, können andere Stimmen viel zu neuen Dynamiken in den Languagescapes beitragen. Dies jedoch bedeutet nicht lediglich eine Investition aus **instrumenteller Perspektive**. Auch wenn diese sehr hilfreich sein mag (so kann bspw. durch einen unterstützten Zugang zu Sprachkursen die Kommunikation im Unternehmen erleichtert werden), so ist aus dieser instrumentellen Perspektive doch noch nichts darüber ausgesagt, inwieweit hier – beispielsweise für sprachliche Minderheiten – Positionen des Sprachengastes gefestigt und neue des Sprachenproduzenten verschlossen werden. Aus **kultureller** sowie **politischer Perspektive** bleibt die Frage zu beantworten: Sollen Mitarbeitende (im Sinne sprachlicher Minderheiten) lediglich Sprachkurse belegen, um sich an die Vorgaben von Sprachenwirt/innen anpassen zu können, oder sollen potenziell alle Personen bei gleichem Mitspracherecht die Möglichkeit erhalten, flexibler und kreativer mit verschiedenen Sprachen umgehen zu können? In der ersten Lesart wird die Verwendung des Englischen (oder Schriftdeutschen) oftmals als Bedrohung empfunden; in der zweiten dagegen kann dies als Bereicherung begriffen werden.

Sind damit grundlegende Vorbehalte aufgezeigt, so können eventuell neue Motivationen für das Erlernen von und den allgemeinen Umgang mit „Konkurrenzsprachen“ entstehen und deren Gebrauch souveräner und flexibler gehandhabt werden. In diesem Fall wäre das konkrete Angebot von Sprachkursen nurmehr als Teil eines Bündels von Massnahmen zu begreifen, das die gesamte Unternehmenskultur vor Augen hätte. Beispielsweise wären dabei parallel zum Englischsprachkurs auch englische Muttersprachler/innen hinsichtlich ihrer potenziellen Definitionsmacht zu sensibilisieren.

Derartige Überlegungen liessen sich systematisch an aktuelle Fragen zu Diversity, Inklusion und Wandel in Organisationen (Steyaert & Janssens 2003/2001; Ostendorp & Steyaert 2006) anknüpfen sowie aus systemischer Perspektive personalpolitisch umsetzen. Die Fragen, die sich grundsätzlich stellen, sind dabei immer dieselben: Wie kann damit umgegangen werden, dass Menschen verschieden sind? Wie kann dennoch – oder gerade deshalb – sichergestellt werden, dass möglichst viele unterschiedliche Personen an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen teilhaben? Unsere Untersuchung der Folgen, die die sprachliche Vielfalt in Unternehmen für die einzelnen Personen hat, kann in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten zur Sensibilisierung für die Bedeutung eines überlegten Umgangs mit Vielfalt, Gleichheit und Unterschiedlichkeit, mit Ein- und Ausschluss im unternehmerischen Alltag.

Literatur

- Appadurai, A. (2003). *Modernity at large. Cultural dimensions of globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas. How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The social construction of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20, 43-63.
- Feely, A. J., & Harzing, A.-W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross-cultural management: an international journal*, 10(2), 37-52.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization. The notion of a common corporate language. *Corporate Communication: An International Journal*, 11(4), 406-423.
- Gaibrois, C., Ostendorp, A., Soccodato, N., & Steyaert, C. (2008). *Sprachlandschaften: Sprachenvielfalt in Schweizer Unternehmen und ihre Folgen für verschiedene Sprachgruppen, Zweites wissenschaftliches Vernetzungstreffen Diversity und Diversity Management Schwerpunktthema: Nationalität, Ethnizität, Migrationshintergrund*. Berlin.
- Holman, D., & Thorpe, R. (2003). *Management and language. The manager as a practical author*. London: Sage Publications.
- Janssens, M., Lambert, J., & Steyaert, C. (2004). Developing language strategies for international companies: The contribution of translation studies. *Journal of World Business*, 39, 414-430.
- Krämer, S. (2001). *Sprache- Sprechakt- Kommunikation: Sprachtheoretische Positionen der Gegenwart* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maclean, D. (2006). Beyond english. Transnational corporations and the strategic management of language in a complex multilingual business environment. *Management Decision*, 44(10), 1377-1390.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. E., & Welch, L. S. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Muhr, T. (1994). Atlas/ti – ein Werkzeug für die Textinterpretation. In A. Böhm, A. Mengel & T. Muhr (Eds.), *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz: Universitäts-Verlag, 317-324.
- Ostendorp, A., & Steyaert, C. (2006). Diversity and differences in organizations between normalization, marginalization, and alterization - a discourse psychological approach, *Congress on Qualitative Diversity Research*. Leuven, Belgium.
- Oswick, C., Keenoy, W. T., & Grant, D. (2000). Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects. *Human Relations*, 53(9), 1115-1124.
- Piekkari, R., & Zander, L. (2005). Preface. *Language and communication in international*

management. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 3-9.

Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.

Putman, L. L., & Krone, J. K. (2006). *Organizational communication*. London: Sage Publications.

Steyaert, C., Dey, P., Soccodato, N., & Ostendorp, A. (2007). Emerging language strategies in multilingual organizations: Towards a praxis of hybridization, *Critical Management Studies Conference*. Manchester.

Steyaert, C., & Janssens, M. (2003/2001). *Multivoicedness: Organizing (with) difference*. Übersetzung von Meerstemmigheid: Organiseren met verschil. Leuven: Academic Press/Van Gorcum.

Welch, D. E., Welch, L. S., & Piekkari, R. (2005). Speaking in tongues. The importance of language in international management processes. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 10-27.

Westwood, R., & Linstead, S. (2001). *The language of organization* London: Sage Publications.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte interview (Vol. 1, 22). *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*.