

Erschienen in: J. Möller, M. Nekula (eds.): *Wirtschaft und Kommunikation. Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Iudicium 2002, s. 65–83.

## **Kommunikationsführung in deutsch-tschechischen Firmen**

Marek Nekula

Der Kontext, in dem sich der deutsch-tschechische Austausch im Bereich der Wirtschaft abspielt, hat sich nach 1989 grundlegend verändert. Die Tschechische Republik ist Mitglied des Europarates und der NATO geworden und bereitet sich intensiv auf die Mitgliedschaft in der EU vor, zu der es früher oder später kommen wird und auch kommen muss. Dass die wirtschaftlichen Beziehungen davon profitieren, ist mehr als deutlich. Dies ist bereits jetzt am Umfang der deutschen Direktinvestitionen in Tschechien sowie am Umfang des tschechischen Außenhandels mit der Bundesrepublik Deutschland ersichtlich. Der Arbeitsalltag ist jedoch nicht frei von Spannungen. Dies betrifft den Arbeitsalltag sowohl in deutsch-tschechischen Firmen in der Tschechischen Republik als auch in den deutschen Firmen, die sich für die Verlagerung der Produktion in die Tschechische Republik entschieden haben oder entscheiden.

In meinem Beitrag möchte ich die Kommunikation im Arbeitsalltag der deutsch-tschechischen Firmen aus linguistischer Sicht darstellen, wobei ich vom soziolinguistischen, z.T. auch vom pragmalinguistischen Ansatz ausgehe. Dies wird am Beispiel der Feldforschung aus dem Jahre 1994 und 1995 exemplifiziert, die ich gemeinsam mit Steffen Höhne (Universität Jena/Weimar) und Jiří Nekvapil (Karls-Universität Prag) in der Firma *Škoda-Auto*, und zur selben Zeit allein in der Firma *Signar* durchführte. Die Präsenzformen in meinem Vortrag sind daher auf diese Zeit zu beziehen. Es ging um narrative (weiche) Interviews, in denen die Befragten ihre Welt selbst kategorial strukturierten und die – in soziolinguistischer Terminologie gesprochen – im Hinblick auf die Wahrnehmung der Kommunikation bei *Škoda-Auto* qualitativ ausgewertet wurden.

Diese auch in Höhne/Nekula (1997) festgehaltene Feldforschung bzw. die darauf basierenden Ausführungen scheinen mir heute noch aktuell, weil sich die Firmen *Škoda-Auto* und *Signar* in dieser Zeit sowohl im Hinblick auf ihr Produktionsprogramm als auch im Hinblick auf Auseinandersetzungen zwischen einheimischen und ausländischen Mitarbeitern aus zwei sprachlich und kulturell unterschiedlichen Welten in einer Umbruchsituation befanden. Die damals gemachten Erfahrungen können deshalb als Modell zur Erschließung von Tschechien oder eines anderen fremden Landes.

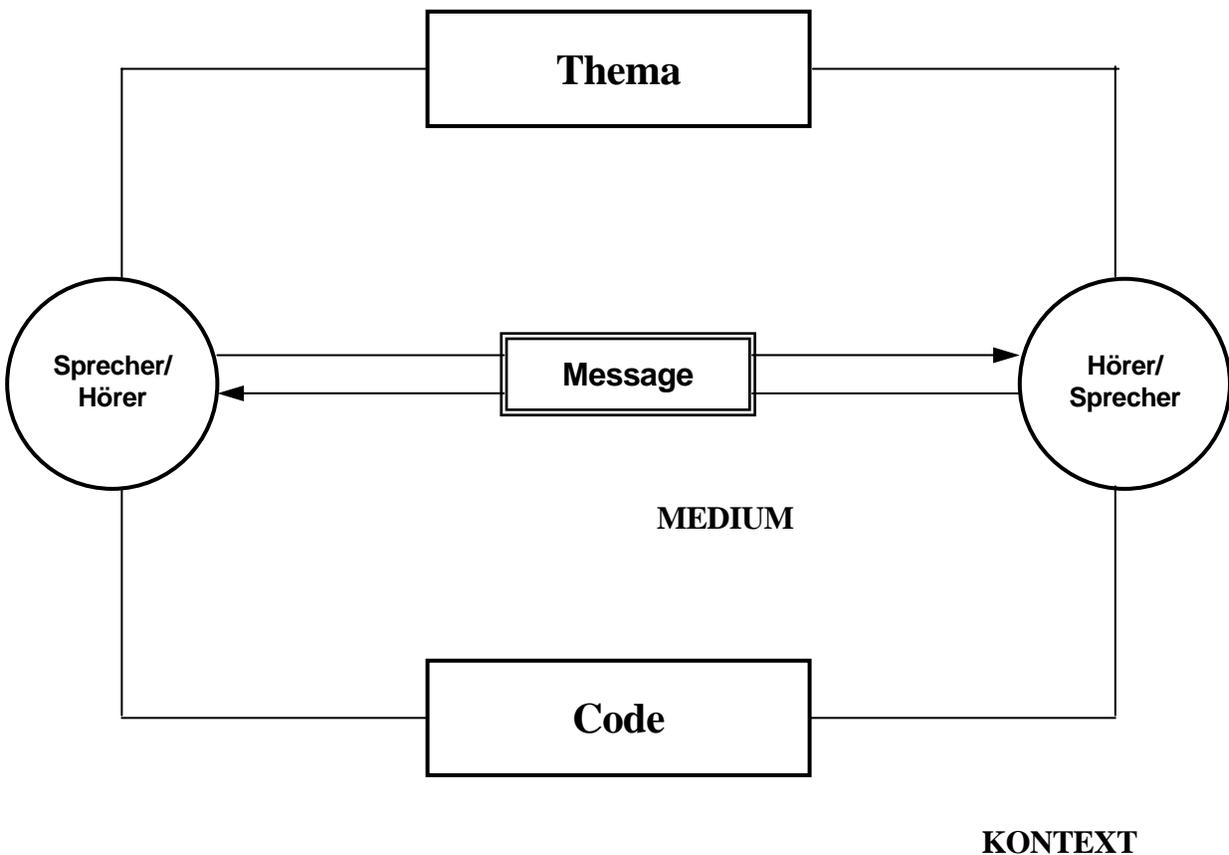
### **1. Kommunikation**

An der ersten Stelle im Titel meines Vortrags steht der Begriff der Kommunikation, der sich hier selbstverständlich auf die menschliche Kommunikation beschränkt. Diese bedient sich im Normalfall – die zweite Einschränkung des Kommunikationsbegriffs – einer Sprache bzw. der Sprachen. Unter Sprache – und dies ist die dritte Einschränkung des Kommunikationsbegriffs in diesem Vortrag sowie in der interkulturellen Kommunikation – versteht man eine natürliche Sprache bzw. natürliche Sprachen. Diese Einschränkung ist insoweit wichtig, weil die Kommunizierenden bei der interkulturellen Kommunikation in gemischten Firmen eine natürliche Sprache benutzen, die für den jeweiligen Kommunikationsteilnehmer entweder eine Mutter- oder eine Fremdsprache ist, ihm – jetzt metaphorisch gesprochen – mehr oder gerade auch weniger natürlich ist.

Skizziert man die Kommunikation mit Hilfe eines herkömmlichen Kommunikationsmodells, so sieht man, dass ein Sprecher eine Nachricht kodiert und entsendet, die von einem Hörer empfangen

und dekodiert wird. In dieser Nachricht wird ein Sachverhalt dargestellt, der zwischen dem Sprecher und dem Adressaten kommuniziert werden soll. Dabei stützen sich beide Kommunizierende auf einen gemeinsamen Sprachcode, der die Kommunikation erst möglich macht. Voraussetzungen dafür, dass sich die Kommunikation erfolgreich realisiert bzw. dass ihre Qualität nicht maßgeblich beeinträchtigt wird, sind auch das geeignete Medium und der von beiden Kommunizierenden geteilte verbale und situative Kontext bzw. Wissenskontext.

**Abbildung 1: Kommunikationsmodell**



Verhaltensstrategien und -normen werden dabei je nach dem theoretischen Ausgangspunkt als Teil des Sprachcodes oder als Teil des Wissenskontextes verstanden. Im ersten Falle sind sie Gegenstand der Sprachwissenschaft und müssen deshalb bei der Beschreibung der Sprache berücksichtigt werden. Werden sie bei der Beschreibung der Sprache berücksichtigt und als ihr Bestandteil wahrgenommen, sollten sie auch im Sprachunterricht als Teil der Sprachkompetenz vermittelt werden. Der Begriff „pragmatische Kompetenz“, der als Teil der Sprachkompetenz und daher auch des Sprachcodes gilt, umfasst dann Kommunikationsnormen als Sonderfall der Verhaltensnormen. Dies wäre die Position der pragmatisch orientierten Linguistik, v.a. der Sprechakttheorie, die das sprachliche Handeln als Sonderfall des sozialen Handelns/Verhaltens versteht.

Ist man dagegen der Überzeugung, dass die Kommunikation sich grundsätzlich nicht nach strikt abgrenzbaren Regeln/Normen richtet, sondern dass man in ihr lediglich spezifische Tendenzen feststellen kann, die stark kontextuell und individuell gebunden sind, so bilden die Verhaltensstrategien und -normen keinen Bestandteil des Sprachcodes. Der Begriff der Sprachkompetenz bleibt für die Erscheinungen reserviert, die die Systemlinguistik beschreibt. Verhaltens- und Kommunikationsstrategien/-normen gehören danach dem Wissenskontext an und liegen außerhalb des linguistischen Interesses. Dies spiegelt sich z.T. auch in dem Fremdsprachenunterricht wider, der auf die Erlernung des Sprachsystems, nicht auf die Fähigkeit, im gegebenen Kontext erfolgreich zu kommunizieren, abzielt.

Geht man dabei davon aus, dass eine Kultur auch eine Sprachkultur ist, kann man über die Art und Weise des Kommunizierens nicht nur die Kommunikations- und Verhaltensnormen, sondern auch die Kulturstandards erschließen. Umgekehrt kann man für die Kommunikation Empfehlungen pragmatischer Art formulieren, durch die man die Verletzung von Kommunikations- und Verhaltensnormen der jeweiligen Kommunikationsgemeinschaft vermeidet, die die zentralen Werte der jeweiligen Sprachkultur berührt.

Versucht man dann – wie Schroll-Machl/Nový (2000) – die deutsch-tschechischen Kulturstandards, kontrastiv zu beschreiben stellt man fest, dass die Paare „sachorientiert“ vs. „personenorientiert“, „starke“ vs. „schwache Hierarchie“ usw. gerade in der Kommunikation und anhand der qualitativen wie quantitativen Verwendung konkreter Sprachmittel fassbar werden können. Die größere Personenorientiertheit der „Tschechen“ scheint sich in der Kommunikation in der qualitativ wie quantitativ fassbaren Konfliktvermeidung zu reflektieren, da die Konflikte auf Grund der fehlenden oder zu kleinen Sachorientiertheit „persönlich“ empfunden werden. Der mögliche „Konflikt“ selbst kann entweder ganz vermieden und über „Umwege“, z.B. durch Einschaltung höherer Instanzen, gelöst werden. Das Konfliktpotenzial eines Kommunikats kann jedoch auch sprachlich gelöst werden, indem man dieses durch indirekte Sprechakte, Verwendung von Konditional, Modalverben, Modalwörtern oder Konstruktionen wie „Sie haben Recht, aber...“ usw. minimalisiert. Kulturspezifisch ist es oft nicht der Einsatz der genannten Mittel, sondern ihre Frequenz in spezifischen Domänen und Kommunikationssituationen, die sie entweder mehr markiert oder neutraler erscheinen lassen. Die starke Hierarchie, die die „Deutschen“ auszeichnen soll, kann sich wiederum in einem schwierigeren Übergang vom Siezen zum Duzen oder in den Beschränkungen der Du-Rolle reflektieren, die weder eine Umgangssprache impliziert noch spezifische innerbetriebliche Tabuthemen zulässt.

Weder in den deutsch-tschechischen noch in einer anderen interkulturellen Kommunikation kann man jedoch kaum binäre Distinktionen von Kulturstandards formulieren. Es lassen sich nur „Faustregeln“ für die Kommunikation formulieren, die jedoch keinesfalls als direkte Hinweise für die Verwendung von sprachlichen Mitteln zu verstehen sind. Denn über die Verwendung von sprachlichen Mitteln entscheidet die Funktion eines Textes in einer Kommunikationssituation, die sowohl durch die Konstellation der Sprecher als auch durch die Domäne näher bestimmt wird.

Ein Beispiel: Während der Übergang vom Siezen zum Duzen in der deutschen Domäne „Arbeit“ schwieriger und mit weitaus größeren Einschränkungen für die Du-Rolle erfolgt als in der tschechischen, scheint z.B. das nominale Anredeverhalten der Tschechen beim Siezen von Kollegen mit „pane inženýre, můžete mi prosím vypracovat ten protokol?“ (wörtlich: „Herr Ingenieur, können Sie mir bitte das Protokoll ausarbeiten?“) förmlicher als die deutsche Formel „Herr Mayer, schreiben

Sie bitte das Protokoll“. Dies kann jedoch in einer anderen Domäne beim pronominalen Duzen/Siezen anders sein, wie Ehlers/Kněřová (1997) und Ehlers (1999) feststellen.

Diese an sich jeweils neutrale Strategien und dieses an sich jeweils neutrale Ausdrucksverhalten können in der interkulturellen Kommunikation von Sprechern aus einer anderen Kommunikationsgemeinschaft als „abweisend, kalt“ oder „offen, sympatisch“, „unhöflich“ oder „überhöflich“ empfunden werden, da sie durch den Kontext der interkulturellen Kommunikation, in der einer der Sprecher auf die Muttersprache des anderen eingeht und in die Fremdsprache wechselt, noch an Schärfe gewinnen und ein Fremd- wie auch Selbstbild maßgeblich prägen. Deshalb sollte derjenige, der sich zwischen zwei oder mehreren Sprach-/Kulturwelten bewegt, zumindest mit Blick auf einige Standardsituationen in den jeweiligen Domänen sensibilisiert werden. Dies kann zur allgemeinen Sensibilisierung für die interkulturelle Kommunikation und für die so produzierten Fremd- und Selbstbilder führen. Die Sprache bzw. deren Verwendung ist zwar komplex, doch Menschen sind mit Intelligenz ausgestattet, daher wohl einer Übertragung fähig, aus der sich erst die komplexe Sprachkompetenz ergeben kann.

Kehren wir noch einmal zum Kommunikationsmodell zurück. Geht man von diesem Modell aus, so lässt sich zeigen, dass die Sprache in der Kommunikation sehr mannigfaltige Funktionen hat, wobei eine Funktion in einem bestimmten Teiltexat oder Text, in einem bestimmten Sprachstil bzw. in einer bestimmten Domäne dominiert bzw. dominant werden kann. Falls z.B. die Mitteilung und ihr Inhalt ins Zentrum der Kommunikation rücken, spricht man von der kommunikativen (repräsentativen, informativen) Funktion der Sprache (etwas wird von einer Person mit Hilfe der Sprache dargestellt und einer anderen Person mitgeteilt). Falls der Sprecher und der Ausdruck seiner Emotionen ins Zentrum der Kommunikation rücken, spricht man von der expressiven Funktion der Sprache (der Sprecher will seine Gefühle zum Ausdruck bringen). Falls der Adressat und seine Handlung ins Zentrum rücken, spricht man über die appellative (konnative) Funktion der Sprache (der Adressat soll zu etwas aufgefordert werden). Falls die Form der Mitteilung ins Zentrum rückt, spricht man über die ästhetische Funktion der Sprache (so z.B. in der Werbung, die auf dem Sprachspiel aufbaut). Falls das Medium – die bloße Wahrung der Möglichkeit der Kommunikation – ins Zentrum gerät, spricht man über die phatische Funktion der Sprache (so bei Gesprächen über Wetter, in einleitenden Sequenzen im Telefongespräch).

Da bei der interkulturellen Kommunikation gerade die Wahl der Sprache bzw. des Sprachcodes – das Spannungsverhältnis zwischen „fremd“ und „eigen“, zwischen Fremd- und Muttersprache – sowohl für die Kommunikationen in sprachlich spezifischen Domänen als auch für das *Codeswitching* innerhalb eines Textes eine ganz wichtige Rolle spielt, rücken zwei Funktionen der Sprache ins Zentrum des Interesses: die instrumentelle und die repräsentative. Anders ausgedrückt: man versteht die Sprache *als* bzw. *nur als* Instrument der Kommunikation, oder man sieht darin *auch* bzw. *nur* das, wodurch die eigene – nationale, gruppenspezifische – Identität repräsentiert wird bzw. repräsentiert werden kann.

### **1. 1. Instrumentelle Funktion der Sprache**

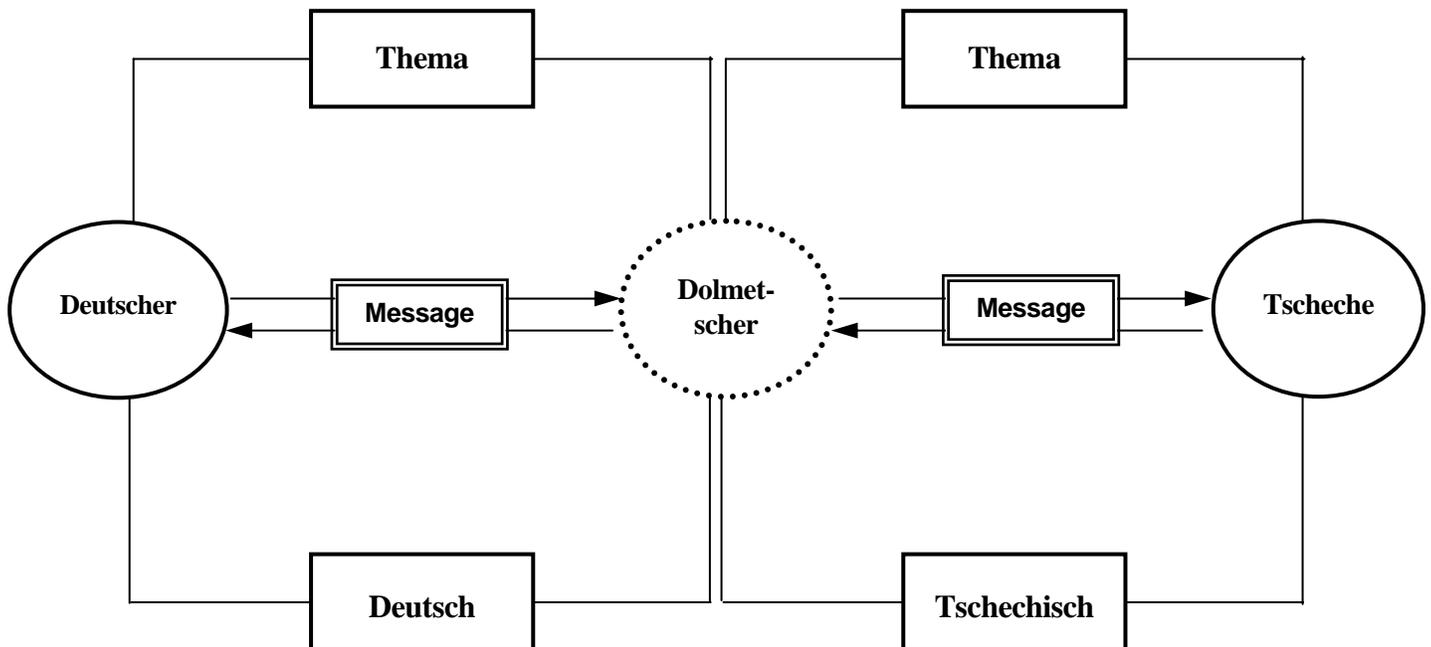
Ohne eine natürliche Sprache, die die Kommunizierenden teilen, ist eine Kommunikation zwischen ihnen sicherlich kaum denkbar. Das natürlichste Kommunikationsmittel für die Deutschen ist das Deutsche, das sie bei *Škoda-Auto* ungehindert benutzen bzw. benutzen können, wobei sich ihre Tschechisch-Kenntnisse selbst nach mehreren Jahren oft nur auf ein paar Wortbrocken

beschränken. Für die Tschechen ist das natürlichste Kommunikationsmittel das Tschechische, auch wenn sie z.B. bei *Škoda-Auto* im Stande sein müssen – v.a. ab einer bestimmten Position – vorgebene Fremdsprachen (meist Deutsch und Englisch) im Arbeitsalltag zu benutzen.

In der interkulturellen Kommunikation ist also eine natürliche Sprache, die zum gemeinsamen Kommunikationsmittel wird, den Kommunizierenden – bis auf Ausnahmen – nur selten genauso natürlich. So kann diese natürliche Sprache für beide Kommunikationsteilnehmer zwar eine Muttersprache sein (bei *Škoda-Auto* Tschechisch für Tschechen aus Tschechien und für die in Deutschland aufgewachsenen Tschechen aus Emigrantenfamilien), sie kann jedoch für beide auch eine Fremdsprache sein (bei *Škoda-Auto* Deutsch bzw. Englisch für Expatriates und Tschechen) bzw. für die einen eine Muttersprache, für die anderen eine Fremdsprache (bei *Škoda-Auto* Deutsch für Deutsche und Tschechen).

Fehlt eine gemeinsame natürliche Sprache, wird die Kommunikation erschwert bis unmöglich. In diesem Falle muss auf einen Dolmetscher zurückgegriffen werden. Der Dolmetscher muss solche Codes beherrschen (bei *Škoda-Auto* Deutsch/Englisch und Tschechisch), durch die zwei partielle Kommunikationen realisiert werden, die durch den Dolmetscher verbunden werden.

**Abbildung 2: Kommunikation mit einem Dolmetscher**

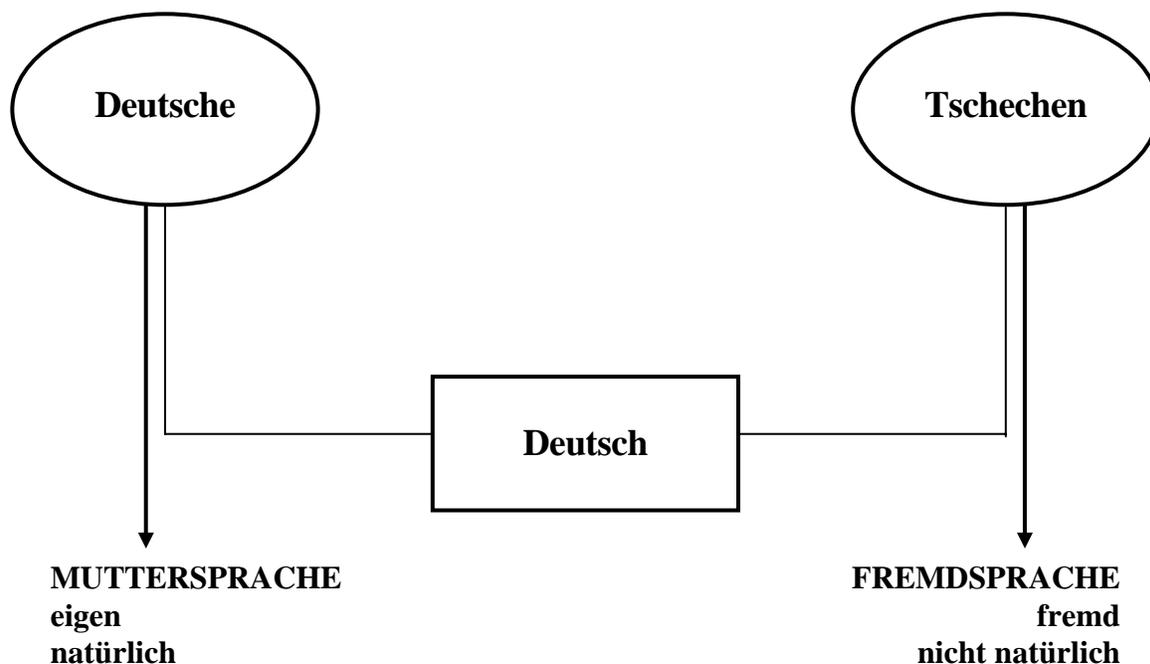


Wenn man aber das Deutsche, das Englische und das Tschechische der Deutschen, der Expatriates, der Tschechen sowie der tschechischen Dolmetscher bei *Škoda-Auto* analysiert, stellt man fest, dass selbst den professionellen tschechischen Dolmetschern ihre Muttersprache die natürlichste Sprache ist:

also meine Chefen sprechen miteinander deutsch´ \* aber mit anderen \* Mitarbeitern´ \* (muss der Dolmetscher) sprechen,<sup>1</sup>

Für den spanischen Expatriate ist das natürlichste Kommunikationsmittel das Spanische. Das Deutsche oder das Englische ist ihm jedoch im Vergleich mit dem Tschechischen immer noch natürlicher, weil bekannter.

**Abbildung 3: Deutsch als Kommunikationsmittel**



Anders ausgedrückt: Dieselbe Sprache in denselben kommunikativen Situationen hat im Hinblick auf ihre instrumentelle Funktion für die jeweiligen sprachlichen Gruppen eine ganz andere Bedeutung. Während sie für die einen natürlich – ihre Mutter- oder Erstsprache – ist, ist sie für die anderen weniger natürlich, weil sie für sie eine mehr oder weniger gut beherrschte Fremd- oder Zweitsprache ist.

## **1.2. Symbolische/Repräsentative Funktion der Sprache**

Wenn man aber in der Kommunikation auf die natürlichste, auf die „eigene“ Sprache verzichtet, durch die sich die instrumentelle Funktion der Sprache am vollkommensten, mit den kleinsten

---

<sup>1</sup> Bei der Transkription von Interviews versucht man, die gesprochene Sprache zu reflektieren. So werden Pausen durch Sternchen (\*, \*\* oder \*\*\*), die steigende und fallende Intonation sowie die besondere Betonung durch spezifische Zeichen (´ und , und “) wiedergegeben. Die simultan gesprochenen Stellen werden unterstrichen, unklare Stellen in Klammern gesetzt.

Störungen realisiert, und wenn man eine andere, „fremde“ Sprache annimmt bzw. sich eine Fremdsprache aneignet, muss dies eine Motivation haben. Diese Motivation kann „ökonomisch“ begründet sein: Zum gemeinsamen Mittel der Kommunikation wird die Sprache, durch die sich die meisten Kommunikationsteilnehmer „authentisch“ verständigen können, d.h. die Sprache, deren Muttersprachler in einer Kommunikationsgemeinschaft die Mehrheit darstellen, so dass kommunikativ wie ökonomisch die kleinsten Verluste entstehen.

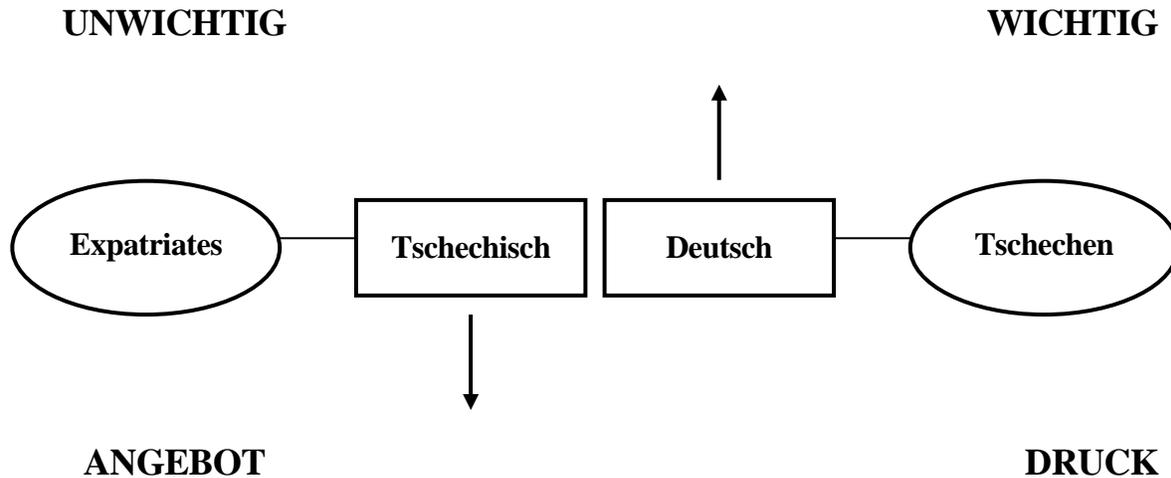
Das ist aber sicherlich nicht der Grund für die Präferenz des Deutschen bei *Škoda-Auto*, denn die Mehrheit in diesem Automobilwerk – und dies galt und gilt auch für die Chefetagen – stellen die Tschechen dar.

Richtig ist, dass der primäre Grund für die Wahl des Deutschen der Wille zur Verständigung ist. Die Begriffe wie „natürlich“ und „selbstverständlich“,<sup>2</sup> die die deutschen Manager und die Expatriates für die Reflexion des Deutschen als gemeinsames Kommunikationsmittel benutzen, während sie im Tschechischen „nicht den Weg sehen“, es nicht für das „natürliche“ Kommunikationsmittel halten, sind jedoch irreführend. Die Präferenz des Deutschen in den Chefetagen bei *Škoda-Auto* ergibt sich eindeutig daraus, dass es sich im Falle des Deutschen um eine große, daher wohl auch in Mittel- und Osteuropa gelernte Sprache handelt, die zudem in der entsprechenden Domäne „Betriebsleitung“ von den sozial dominanten Sprechern benutzt wird. Dies galt bei *Škoda-Auto* selbst für die angeblich voll ausgeglichenen Tandems. Entscheidend ist also nicht die „Natürlichkeit“ der Sprache in der gegebenen Kommunikationsgemeinschaft, sondern die Dominanz der Sprache („große“ vs. „kleine Sprache“ oder „Nation“) bzw. die soziale Dominanz der Sprecher („Entscheidungsträger“). Aus der Präferenz der Sprachen in hierarchisch geordneten Domänen innerhalb des Werkes (bei *Škoda* war die „Leitung“ deutsch dominiert, während die „Produktion“ tschechisch dominiert war) ergibt sich dann eine Hierarchisierung der Sprachen, des Deutschen und des Tschechischen, nicht nur in den Chefetagen, sondern innerhalb des ganzen Werkes. So ist die Sprache nicht nur ein Kommunikationsmittel, sondern sie erhält – durch ihre sozialen Konnotationen – auch einen (aktuellen) symbolischen Wert.

---

<sup>2</sup> Im Folgenden werden die Anführungsstriche im laufenden Text für Zitate aus den anfangs erwähnten Interviews verwendet.

**Abbildung 4: Erlernen von Fremdsprachen 1**



Für manche Tschechen sowie für nicht deutsche (schwedische, spanische u.a.) Expatriates bei Škoda-Auto, die sich sogar als „Deutsche“ bezeichnen, wird das Deutsche gar zum Statusmerkmal, wenn auch ihr Deutsch eigentlich nicht deutsch ist:

man muß viel Geduld \* Flexibilität mitbringen' sonst wird es schwierig' man muß als Leiter Abteilungsleiter ein bißchen anders arbeiten als als ich früher gewöhnt bin"

sie sind" weniger Verantwortungsbewußtsein und (...) Initiativkraft als in Deutschland'

Soweit ein schwedische

r Manager, der behauptet: „Ich bin hier ein Deutscher.“ Gleichermaßen kann man feststellen, dass tschechische Manager selbst tschechisch gestellte Fragen auf Deutsch beantworten bzw. den versuchten Wechsel zum Tschechischen verweigern. Das Erlernen des Deutschen wird für „wichtig“ gehalten, es erfolgt allerdings unter „Druck“ (so die Wahrnehmung seitens der tschechischen Mitarbeiter). Die nicht-deutschen Expatriates verweigern dagegen das Erlernen des Tschechischen: das „Angebot“ von Tschechischsprachkursen ist – so ihre Ansicht – „abzuwimmeln“.

Die symbolische, hier identitätsstiftende und repräsentative Funktion der Sprache reflektiert sich übrigens wunderbar im Ringen der Deutschen und Tschechen in Böhmen um die äußere und innere Amtssprache, das die böhmische und österreichische Politik in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts und zu Anfang des 20. Jahrhunderts prägte und das auch für die Verhältnisse in der Tschechoslowakei relevant war. Rein instrumentell gesehen konnten die Tschechen selbstverständlich Deutsch, und auch viele Deutsche konnten sich auf Tschechisch verständigen. Da aber die jeweilige Sprache im 19. Jahrhundert zum Merkmal der Nationalität geworden war, ist bis heute die Wahl/Präferenz der Sprache nicht nur kommunikativ bedingt, sondern hat auch einen symbolischen Wert.

Auch unter diesen Gesichtspunkten ist das oben beschriebene aktuelle Verhältnis des Deutschen und Tschechischen bei *Škoda-Auto* bzw. die starke Präferenz/Dominanz des Deutschen in deutsch-tschechischen Firmen in der Tschechischen Republik ein besonders sensibles Thema und – z.B. von Gewerkschaften – politisierbar, insbesondere bei staatlichen Firmen bzw. bei Firmen mit staatlicher Beteiligung, wie es zunächst bei *Škoda-Auto* der Fall war. Die geschichtlichen Vorbelastungen zeigen sich übrigens gerade im sprachlichen Bereich, z.B. auch darin, dass das Tschechische – trotz den äußerst intensiven wirtschaftlichen Kontakten nach Deutschland – neue Entlehnungen aus dem Deutschen immer noch vermeidet (Nekula 1997).

### **1.3. Kognitive Funktion**

In der Bilingualismusforschung bzw. auch in der soziolinguistisch fundierten Theorie der interkulturellen Kommunikation werden die zwei genannten Funktionen der Sprache, die instrumentelle und die repräsentative, besonders beachtet und beschrieben. Andere – wie die kognitive Funktion – treten dabei in den Hintergrund, obwohl sie auch von Bedeutung sind.

Im Falle der kognitiven Funktion der Sprache geht man davon aus, dass komplexe kognitive Prozesse bzw. eine komplexe Reflexion der Welt ohne Sprache nicht möglich bzw. im wahrsten Sinne des Wortes nicht denkbar sind. Wenn dem aber so ist, und davon ist auszugehen, kann der Wechsel von der Muttersprache zur Fremd- oder Zweitsprache massive Einschränkungen kognitiver Prozesse bzw. der Artikulation dieser Prozesse zur Folge haben. Einerseits, was ihre Komplexität, andererseits, was ihren zeitlichen Ablauf betrifft. In der interkulturellen Kommunikation, in der die Kommunikationsteilnehmer mit Hilfe einer Sprache kommunizieren, die für die einen Muttersprache, für die anderen jedoch eine Fremdsprache ist, kann es dabei zu gravierenden Störungen der Kommunikation kommen.

Die Wahrnehmung der Nichtmuttersprachler durch Muttersprachler in den Interviews mit den *Škoda*-Mitarbeitern zeigt übrigens, dass die so bedingten Einschränkungen in der Komplexität und im Sprechtempo bei Nichtmuttersprachlern als Mangel an kognitiven Fähigkeiten, als Passivität usw. empfunden wird. Bis hin zu einer Stereotypisierung. Auch im Hinblick darauf sollte dieser Aspekt der Kommunikation nicht nur im Zweitsprachenunterricht „Deutsch intensiv“ für ausländische Kinder, sondern auch in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation mehr Beachtung finden.

## **2. Kommunikationsführung**

Der Begriff Kommunikationsführung kann vor diesem Hintergrund zunächst soziolinguistisch gedeutet werden. Es wird hier auf die Wahl der Sprache in bestimmten Kommunikationssituationen bzw. auf die Präferenz einer Sprache in einem komplexen domänenartig gegliederten Diskurs (z.B. in einem Unternehmen oder in einer Institution) gedacht. Diese haben – gerade im spezifischen gesellschaftlichen Kontext – auch spezifische Konnotationen. So war – wie bereits vorausgeschickt – die Kommunikation in der „Produktion“ bei *Škoda-Auto* um das Jahr 1995 tschechisch dominiert, während die Kommunikation in den „Chefetagen“ deutsch dominiert war. Bereits diese Tatsache muss sich auf die Wahrnehmung der Stellung der beiden Sprachen ausgewirkt haben – ganz abgesehen von den bestehenden Stereotypen, die einer solchen Wahrnehmung vorausgreifen und sie prägen. Eine solche durch soziale Rollen motivierte Hierarchisierung der Sprachen wird jedoch auch von anderen Tatsachen beeinflusst, z.B. dem Verhältnis der sog. „großen“ und „kleinen“ Sprache/Nation, dem Verhältnis zwischen dem „Westen“ und dem „Osten“, der Ausrichtung des Technologie- und Wissenstransfers u.ä.

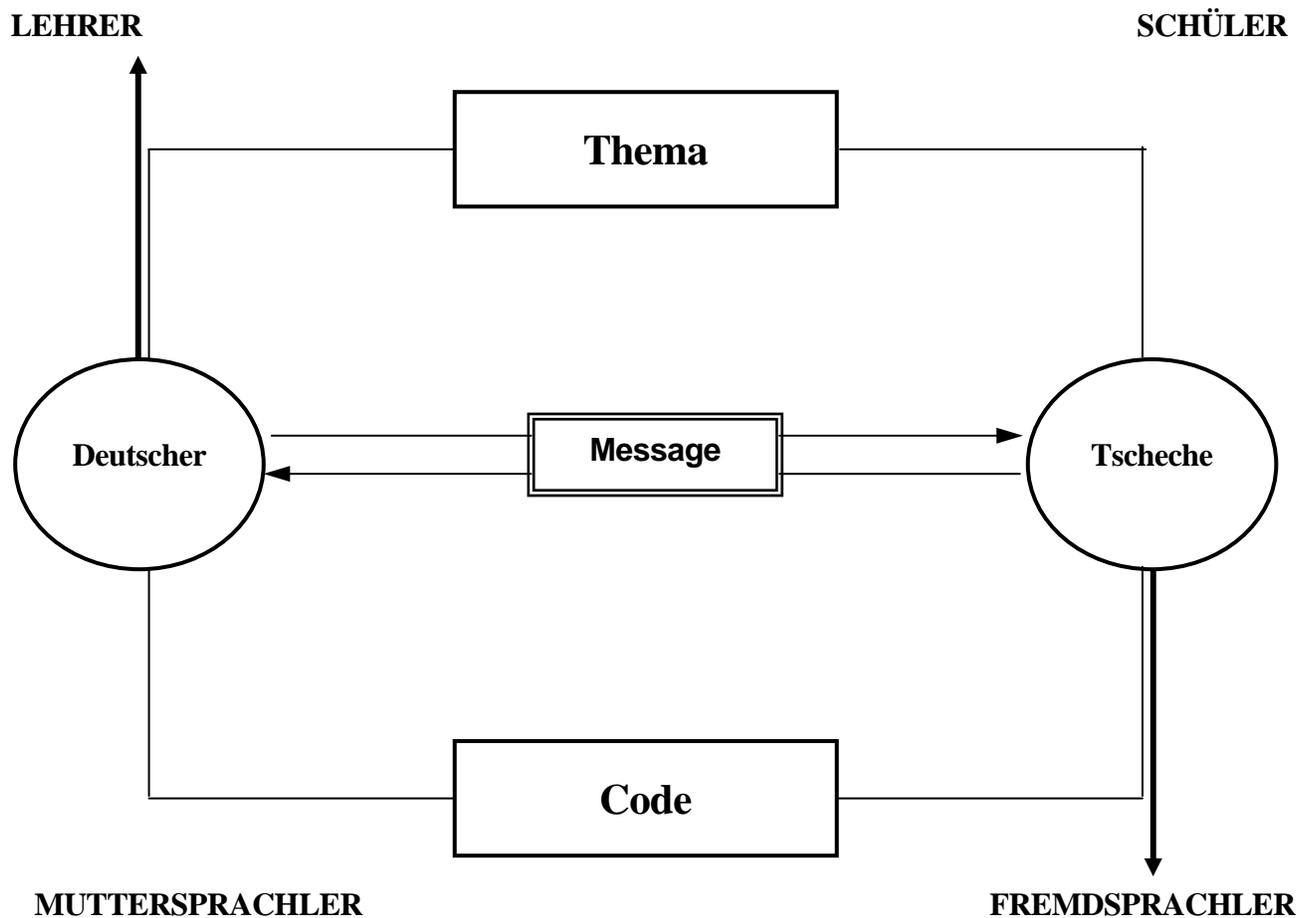
Tatsächlich verstehen sich die deutschen Manager als „Lehrer“, wodurch sie ihre Rolle sowie die Rolle des Deutschen („Bildungssprache“) aufwerten. Die Stilisierung in die Rolle des Lehrers ist sehr stark ausgeprägt. Die Rollen des Lehrers und des Schülers werden stark hierarchisiert: „ihnen zeigen, wo die Welt hingeht“, „den Mann müssen wir aufbauen und weiterentwickeln“, „ihr beibringen“, „wir haben die Erfahrung, wir haben das Sagen“, „und sollten wir wirklich fördern, dass sie selbständig lernen zu arbeiten“ usw. In der Rolle des Lehrers sieht man sich schließlich nicht nur im Werk, sondern auch im Bereich des Lebensstils: „Konsumstress beibringen“, „ihnen zeigen, das Eingeschlafene hier ist vorbei jetzt geht’s aufwärts“ usw. Selbst von tschechischen Mitarbeitern werden „Deutsche“ sowie „Expatriates“, wenn auch oft kritisch, als „Lehrer“ gesehen. Die Rolle der nicht-deutschen Expatriates, die sich sprachlich über das Deutsche definieren und gar als „Deutsche“ reflektieren, wird übrigens gerade durch die Präferenz des Deutschen auch kommunikativ aufgewertet und zusätzlich stark hierarchisiert. Dies spiegelt die Wahrnehmung des Deutschen als Sprache wider.

Auch die nicht interkulturelle Kommunikation ist selbstverständlich durch soziale, vertikal hierarchisierte Rollen, in denen sich Macht und Wissen kombinieren, maßgeblich geprägt (so in der Kommunikation Lehrer–Schüler, Eltern–Kinder, Chef–Angestellter usw.). Da aber zumindest die mündliche Kommunikation prinzipiell horizontal ist, d.h. die kommunikativen Rollen des Sprechers und Hörers, die sich zudem auch gegenseitig abwechseln, im Hinblick auf Macht und Wissen neutral und dadurch auch gleichgestellt sind, kann die Dominanz, die durch die statischen sozialen Rollen vorgegeben ist, im Prozess der einsprachigen oder nicht interkulturellen Kommunikation relativ einfach und effektiv dynamisch überwunden werden.

Im Falle der interkulturellen Kommunikation, bei der durch die Präferenz einer der Sprachen eine der Rollen zusätzlich aufgewertet wird (Muttersprachler gegenüber den Nichtmuttersprachlern), kann die kommunikative Positionierung der eigenen Rolle bzw. die Wahrung des Grundsatzes, dass die kommunikativen Rollen des Sprechers und Hörers im oben beschriebenen Sinne gleichgestellt sind, massiv erschwert werden.

Kombiniert sich nämlich bei einem Kommunikationsteilnehmer die sozial dominante Rolle (Chef, Vermittler des Wissenstransfers, Lehrer,...) mit der Rolle des Muttersprachlers, ist es für den anderen Kommunikationsteilnehmer, bei dem sich die sozial subdominante Rolle (Angestellter, Empfänger des Wissenstransfers, Schüler,...) mit der Rolle eines Fremdsprachlers kombiniert, weitaus schwieriger, die kognitive Funktion der Sprache voll auszuschöpfen, seine Position in der Kommunikation aufzuwerten und sich kommunikativ durchzusetzen. Dies trifft auch für die sog. Führungsstandems zu, in denen *per definitionem* Gleichstellung herrschen sollte.

Abbildung 5: Kommunikation im Tandem (Škoda-Auto)

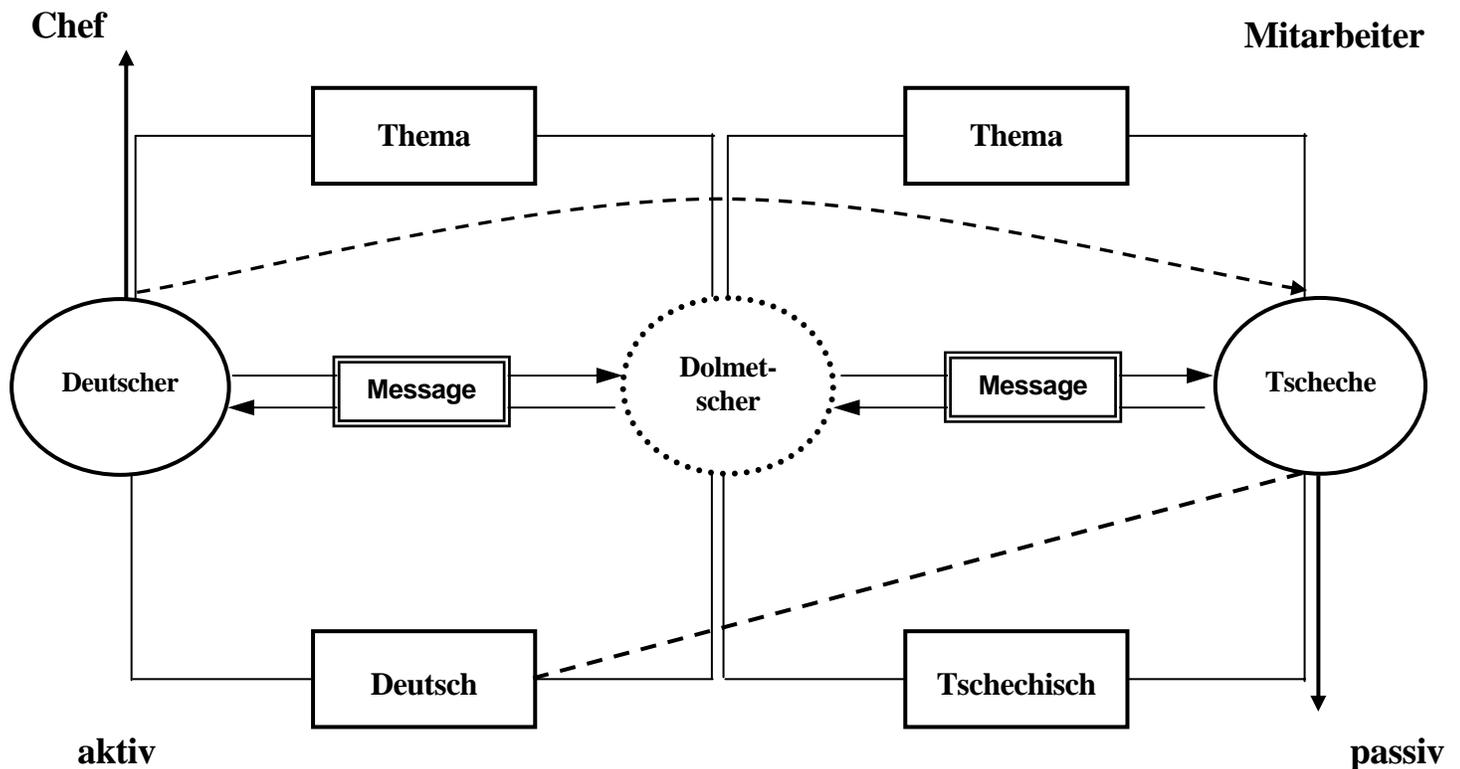


Es ist bezeichnend, dass eine spanische Managerin feststellt, dass die Tschechen „sich miteinander bei den Tschechen [gemeint sind tschechische Chefs, M.N.] mehr trauen als bei den Deutschen“. Bei einem deutsch geführten Interview mit einem deutsch-tschechischen Tandem ging es sogar soweit, dass der tschechische Mitarbeiter sich erst und nur in dem Moment in einem vollen Satz geäußert hat, nachdem sein deutscher Partner den Raum verlassen hatte, um sich einen Kaffee zu holen.

Vergleichbare Erfahrungen machten tschechische Mitarbeiter auf Meisterebene, für die das Deutsche „nützlich“, aber nicht „notwendig“ ist, bei Besprechungen mit deutschen Leitern, die zunächst von professionellen Dolmetschern, später von Assistenten und Sekretärinnen gedolmetscht wurden. Sie haben zwar den Vorteil, das sie wenigstens passiv Deutsch beherrschen, den Dolmetscher kontrollieren und ihre Anliegen besser vertreten können, trotzdem geraten sie, sobald sie ihre sprachliche (tschechische) Rolle verlassen, kommunikativ in eine passive Rolle. Gerade dies

könnte eine Erklärung dafür sein, warum sich deutsche Mitarbeiter, die die „starken“, „direkten Manager“ spielen wollen, das Tschechische nicht „antun“ wollen.

**Abbildung 6: Kommunikation mit einem Dolmetscher (Meister)**



Solche Vorbelastungen der Kommunikation durch die Wahl des Kommunikationsmittels sind gerade in der interkulturellen Kommunikation an der Tagesordnung und führen fast zwangsläufig zu Vorurteilen der „Passivität“, der „Submissivität“, der (geistigen, physischen) „Absenz“, der indirekten Kritikführung und Konfliktlösung usw. einerseits und der „Arroganz“, der beinahe göttlichen „Allgegenwärtigkeit“ („bis nach unten Kontrollieren“), der „Dominanz“, der zu direkten Kritikführung und Konfliktlösung usw. andererseits.

So sollen Tschechen Kritik nicht so offen aussprechen, weswegen man „vorsichtig sein [muss] mit der Kritik“, „nicht so direkt sein“ darf, die „Konflikte hier nicht offen austragen“ kann, „vor Konfliktthemen weichen“ muss.

Dies betrifft sowohl die Ebene der Kommunikationsstrategien („der kommt nicht und sagt hör mal hier das habe ich gemacht gefällt’s gefällt’s nicht oder soll ich noch was“; „wenn ich Arbeit verteile viele Sachen werden ausgeführt, andere einfach nicht... es kommt keine Rückmeldung, ne“) als auch die Ebene der Verhaltensnormen allgemeinerer Art („wenn man zu viel Druck ausübt dann ... Krankschreiben die flüchten so’n bisschen muss man sagen“; „man nimmt einfach Urlaub, ohne vorher zu fragen, ob dies O.K. ist“).

Dieses Verhalten wird von den Sprechern selbst als kulturspezifisch gedeutet. Danach sind die Deutschen in ihrem Selbstbild „direkt“, „offen“, zur „offenen Debatte“ bereit usw. Die Tschechen dagegen sind im deutschen und ausländischen Fremdbild „nicht direkt zum Chef“, „vorsichtiger“, „zurückgezogen“ [zurückhaltend] und neigen zu „Umwegen“; vgl. dazu auch Schroll-Machl/Nový (2000). Es ist jedoch zu fragen, ob ein solches Verhalten tatsächlich kulturspezifisch ist oder ob sich diese Eigenschaften eher aus der kommunikativen Dominanz eines der Sprecher und dessen Sprache – in diesem Falle des Deutschen – ergeben.

Für die letzte Überlegung gibt es übrigens gute Argumente. Während die Tschechen sich gegenüber den Deutschen im 19. Jahrhundert als „friedlich“, „gastfreundlich“ und „taubenhafte“ wahrgenommen haben und von den Deutschen als „passiv“, „still“ und „ausweichend“ gesehen wurden, wurden die Tschechen von den Slowaken in der Tschechoslowakei der Jahre 1918-1938 als „dominant“, „direkt“, „laut“ bis „arrogant“ reflektiert. Es scheint, als ob die „Männerrolle“ im Selbst- wie Fremdbild der wirtschaftlich wie politisch dominanten Nation, die „Frauenrolle“ der anderen zufallen würde (Macura 1993).

Während die Tschechen im deutschen Fremdbild als „ausweichend“ oder „indirekt“ erscheinen, gelten die Deutschen im ausländischen Fremdbild nicht unangefochten als „direkt“ und „offen“, wie sie sich selber reflektieren. Instruktiv ist in dieser Hinsicht die Aussage einer spanischen Managerin, die ihre Berufskarriere in Deutschland startete: „ich hatte Probleme, weil ich zu direkt (grob), unsensibel im Ton war, ich sollte [als Ausländerin] nur Hinweise machen“, die sind „empfindlich mit der Kritik“. Sie machte also gerade die Erfahrung, die die Deutschen in Tschechien gemacht zu haben glauben.

Relevanter als die Rollen „Deutscher“ und „Tscheche“ sind also offensichtlich die Rollen „Fremd“ und „Eigen“, „(Neu)Ankömmling“ und „Einheimischer“.

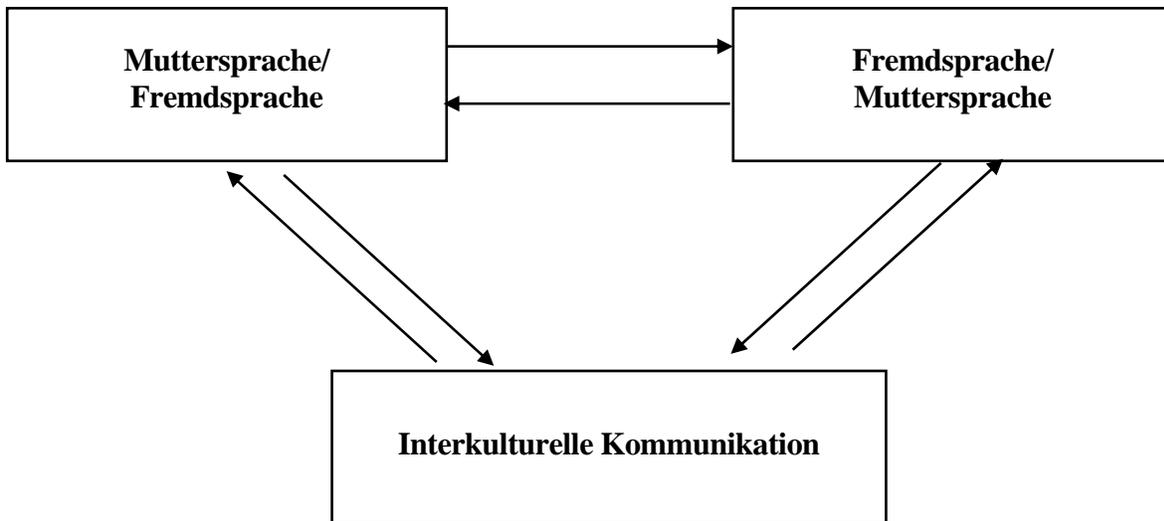
Die Fragen der Aktivität/Passivität, der direkten/indirekten Konfliktlösung bzw. der direkten/indirekten Kritik – linguistisch als Kommunikation/Schweigen, Höflichkeit, Kommunikationsstil usw. reflektiert – gehören zum Kernbereich der Pragmalinguistik und m.E. auch des Sprachunterrichts. In diesem Punkt greift der soziolinguistische Ansatz in den pragmalinguistischen über. Die Pragmalinguistik versucht dabei, nicht nur die Verhaltens- und Kommunikationsnormen, sondern auch ihre sprachliche Umsetzung innerhalb einer Sprachgemeinschaft zu erfassen. So z.B. im Bereich der Anrede die Benutzung der familiären T-Anrede (etwa Duzen) und der förmlichen V-Anrede (etwa Siezen) bzw. der Titel- und Nicht-Titel-Anrede in Abhängigkeit von Situation und sozialen Variablen.

Gerade der kontrastiven Pragmatik kommt dabei im Bereich der interkulturellen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu, da sie die kulturspezifischen Verhaltens- und Kommunikationsnormen und ihre sprachliche Umsetzung zunächst in der jeweiligen Sprachgemeinschaft beschreibt und auf Kulturspezifika zurückgeführte Polarisierungen entschärft. So ist z.B. festzustellen, dass die Anrede im Tschechischen aus deutscher Sicht im privaten Bereich förmlicher ist, während die Anrede im Deutschen aus tschechischer Sicht in diesem Bereich weniger förmlich ist. Ganz umgekehrt aber im Arbeitsalltag, wie es in der stereotypisierenden Wahrnehmung der Tschechen durch die ausländischen Mitarbeiter bei *Škoda-Auto* zum Ausdruck kommt: „die kennen nicht die Pyramide“, „auf einer Ebene“, „wie in der Familie“ usw.

Die Pragmatik und der Sprachunterricht müssen aber offensichtlich bei der Beschreibung der interkulturellen Kommunikation nicht nur kontrastiv vorgehen, sondern ihren Blick vom Vergleich der Muttersprache und der Fremdsprache neben dem Vergleich auch auf die Spezifik der

interkulturellen Kommunikation und die Sprache im interkulturell erfolgenden sprachlichen Handeln konzentrieren.

**Abbildung 7: Beschreibungsansätze**



Denn innerhalb einer Sprachgemeinschaft wird z.B. die Frage der kommunikativen Passivität eher als psychologisch bedingtes individuelles Phänomen reflektiert, in der interkulturellen Kommunikation in einem Unternehmen oder in einer Institution handelt es sich jedoch – auch im Hinblick auf die passive und aktive Sprachkompetenz der Kommunikationsteilnehmer und die Stellung der jeweiligen Sprache in einzelnen Domänen – eindeutig um ein sozial wie sprachlich bedingtes gruppenspezifisch relevantes Phänomen. Dem muss nicht nur die Beschreibung gerecht werden. Aus dieser Sicht sollte auch eine kommunikative Sensibilisierung sowie Entwicklung von Techniken zur Überbrückung kommunikativer Engpässe erfolgen.

### **3. Deutsch-tschechische Firmen**

Ich komme zum letzten Titelwort „Firma“ bzw. „Firmen“, das ebenfalls erläuterungsbedürftig ist. Diese Kategorie reicht nämlich vom staatlichen Unternehmen mit ausländischer (hier deutscher) Beteiligung, das sich auf dem Weg vom staatlichen zum privaten Unternehmen befindet, wie es bei *Škoda-Auto* der Fall war, bis hin zur auswärtigen Tochtergesellschaft wie z.B. der Firma *Gossen.Metrawatt GmbH*, die in der Tschechischen Republik eine Tochterfirma *Signar, a.s.*, gründete.

Der Vergleich dieser zwei Firmen zeigt deutliche Unterschiede in der Kommunikationsführung zweier Firmentypen. Im Gegensatz zu einem mittelständischen Betrieb wie *Signar* erfolgt in einem Großunternehmen wie *Škoda* eine deutliche Aufteilung in Domänen „Leitung“ und „Produktion“, wobei in den Chefetagen bei tschechischen Mitarbeitern auf deren

Fremdsprachenkenntnisse zurückgegriffen werden kann. Bei der Kommunikation mit der „Produktion“ bzw. mit der tschechischen „Umwelt“ werden tschechische Mitarbeiter eingeschaltet bzw. auf professionelle Dolmetscher oder Assistenten zurückgegriffen.

Ausgehend von der Angabe tschechischer Assistenten, dass sie täglich zwei bis drei Stunden dolmetschen, und der darauf basierenden Schätzung, dass ein deutscher Manager durch konsekutives Dolmetschen wenigstens eine Stunde seines Arbeitstages verliert, lassen sich die Kosten für das Dolmetschen durch die Assistenten folgendermaßen berechnen: Pro Jahr verliert ein hochqualifizierter Manager auf diese Weise etwa 240 Stunden, was bei einem Verdienst von 8.000 Euro/Monat etwa 12.000 Euro pro Manager und Jahr ausmacht. Hinzu kommt die Einstellung eines Assistenten, bei dem 2 Stunden seines Arbeitstags durch konsekutives Dolmetschen verloren gehen. Bei einem Verdienst von 1.200 Euro/Monat errechnen sich 3.600 Euro pro Assistent und Jahr. Zusammengenommen kommt man damit auf einen Aufwand von 15.600 Euro jährlich.

Bei 200 bis 300 ausländischen Experten bei *Škoda-Auto* liegt der Aufwand zwischen 3,12 und 4,68 Mio. Euro bzw. 93,6 und 140,4 Mio. CZK pro Jahr.<sup>3</sup> In einem Zeitraum von 1991 bis 2001 macht dies 34,32 bis 51,48 Mio. Euro bzw. 1 bis 1,6 Mrd. CZK aus. Durch unkontrollierte Kommunikation entstandene Verluste (Verluste bei geschäftlichen Verhandlungen nach außen, Verluste bei Desinterpretation durch Dolmetscher in der „Produktion“, Verluste durch Demotivation usw.) sowie Ausgaben für professionelle Übersetzungs- und Dolmetscherarbeiten (alle Verhandlungsunterlagen sowie die gesamte innere Korrespondenz wie Hinweise, Verordnungen usw. werden laut den Interviews übersetzt), sind in dieser Berechnung noch nicht enthalten.

In Deutschland könnte man dafür bis zu 3.786 *Škoda Octavia*<sup>4</sup> kaufen. Das mag für die Firma *Škoda-Auto* keine enorme Zahl sein. Doch die Summe, die sich bei der Einbeziehung weiterer deutsch-tschechischer Firmen ergibt, ist atemberaubend. Bei der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer in Prag sind etwa 600 Unternehmen registriert, beim Bundesverband deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik weitere 300. Zweifellos stellte *Škoda-Auto* in den frühen 90er Jahren mit 200 bis 300 ausländischen Angestellten in Tschechien eine Ausnahme dar. Doch selbst wenn es in jedem Unternehmen nur einen Manager geben würde, der eine Stunde seines Arbeitstags durch das konsekutive Dolmetschen verliert, liegt der bezifferbare Aufwand für solche Dienstleistungen bei 15 bis 20 Mio. Euro pro Jahr. Seit Anfang der Transformation wären es etwa 260 Mio. Euro allein bei deutsch-tschechischen Firmen. Es ist aber davon auszugehen, dass die tatsächlichen Ausgaben, die auf Grund der schlechten Fremdsprachenpolitik entstehen, deutlich höher liegen. Im Hinblick auf die Investitionen im übrigen Osteuropa, das in dieser Berechnung nicht enthalten ist, stimmt diese Zahl nachdenklich. Dabei lassen sich andere Verluste (Verluste bei Verhandlungen, Verluste durch fehlende Motivation u.ä.) nicht so einfach errechnen.

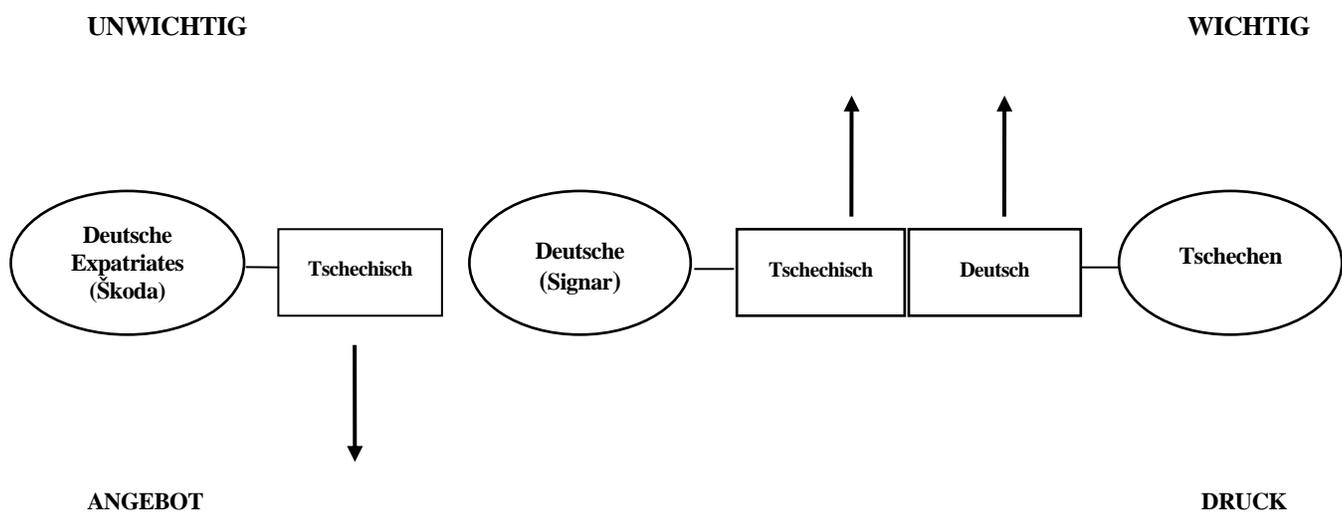
---

<sup>3</sup> Ich gehe hier von dem derzeit starken Kurs der tschechischen Krone aus, d.h. 1 Euro  $\approx$  30 CZK bzw. 1 DM = etwa 15 CZK, der jedoch erst seit Anfang 2002 wirksam geworden ist, wobei vorher eher von einem schwächeren Kurs auszugehen ist, d.h. 1 DM  $\approx$  18-20 CZK. Die Summen in CZK dürften daher in Wirklichkeit höher sein.

<sup>4</sup> Ich gehe von einem Verkaufspreis in der Höhe von 13.595,- Euro (Stand Mai 2002) im Autohaus Krämer in Regensburg aus.

Solche Ausgaben sind für ein mittelständisches Unternehmen sicherlich schwerer zu verkraften als für ein Unternehmen wie *Škoda-Auto*. Die Produktion ist von ihrem Umfang und ihrer Strukturierung her anders organisiert. Es gibt z.B. – auch in der Kommunikation – keine klare Strukturierung in den Domänen „Leitung“ und „Produktion“. So hat z.B. die Firma *Signar* zwar einen tschechischen Geschäftsführer – einen Hochschulabsolventen, der verhältnismäßig gut deutsch spricht –, doch müssen die deutschen Mitarbeiter der Firma mit den Arbeitern direkt verhandeln, ohne stets auf die Vermittlung des Geschäftsführers zurückgreifen zu können. Daraus ergab sich jedoch eine ganz andere Wahrnehmung des Tschechischen als Kommunikationsmittel. Das Deutsche erschien nicht mehr so „natürlich“ wie in *Škoda-Auto*:

**Abbildung 8: Erlernen von Fremdsprachen 2**



Wenigstens die Grundzüge des Tschechischen zu erlernen, schien den deutschen Mitarbeitern der Firma „wichtig“ im Hinblick auf Arbeitsklima und Vertrauen in der Firma und „notwendig“ im Hinblick auf Verhandlungen mit tschechischen Geschäftspartnern und Angestellten. Sie wollten die Kommunikation zumindest kontrollieren. Sie sahen sich im Hinblick auf das Tschechische sogar unter „Druck“, selbst wenn einige von ihnen nur zeitweise in Tschechien waren und eine weitere Verlegung der Produktion Richtung Ukraine nicht ausgeschlossen wurde. Daher kann nicht verwundern, dass einige von denjenigen, die für die Produktion zuständig waren, in ihrem Urlaub in Intensivkursen Tschechisch mitinigem Erfolg lernten.

Die Entwicklung der letzten Zeit zeigt, dass die *Joint ventures*, in denen sich im Hinblick auf die rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Strukturen zwei Welten verbinden, in der Tschechischen Republik immer mehr zu einem Auslaufmodell werden. Dies ist sowohl auf die wachsende Öffnung des europäischen Marktes und die intensivere Einbindung der Tschechischen Republik in westeuropäische wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturen als auch auf die Globalisierung des Weltmarktes zurückzuführen, in dem der Finanz- und Technologiestrom immer weniger durch rechtliche Barrieren behindert wird.

Auch wenn dies der Fall ist, sind die deutsch-tschechischen, amerikanisch-tschechischen und anderen Firmen im Sinne der Sprache, der Unternehmenskultur und der Technologie auch mehr als zehn Jahre nach der Wende 1989 noch „gemischt“ geblieben. So hat z.B. die deutsche Firma *Gossen.Metrawatt* GmbH bei der Gründung ihrer tschechischen Tochter *Signar* die Produktion von nicht-digitalen Messgeräten nach Tschechien verlagert, während die Produktion von digitalen Messgeräten in Deutschland blieb. Für diese Entscheidung war die Tatsache von Bedeutung, dass man in Tschechien sowie auf osteuropäischen Märkten, die von Tschechien aus versorgt werden, auf Grund des Ist-Zustandes und im Hinblick auf die Wartung funktionsfähiger Maschinen und Anlagen diese Art von Messgeräten bevorzugt, während es auf dem westlichen Markt nicht genügend Nachfrage nach solchen Produkten gibt. Ähnliche Beispiele ließen sich auch in weitaus sensibleren Bereichen wie Ökologie, Gentechnologie u.a. finden.

Mir ging es aber um einen gerade im Hinblick auf die deutsch-tschechischen Unternehmen nicht weniger sensiblen Bereich, den Bereich der Kommunikation und der Kommunikationsführung in den Betrieben, die hinsichtlich der Sprache als gemischt gelten. Denn Sprache ist mehr als ein Kommunikationsmittel und geht über „ahoj“ [hallo] und „dobrý den“ [guten Tag] hinaus. Durch sie kommen auch Kommunikationsstrategien zum Tragen. Außerdem stellt Sprache an sich und in sich auch einen symbolischen Wert dar. Das wusste bereits Franz Kafka, als er seinen deutsch geschriebenen Einstellungsantrag für die *Arbeiter-Unfall-Versicherungs-Anstalt für das Königreich Böhmen in Prag* vom 30. Juni 1908 mit „Franz Kafka“, den tschechisch geschriebenen Antrag vom selben Tag aber mit „František Kafka“ zeichnete. Das wusste auch der Direktor dieser Anstalt, Dr. Robert Marschner (übrigens ein Deutscher), als er seine internen Anweisungen an den deutschen Vorgesetzten von Franz Kafka, Eugen Pfohl, bereits im Jahre 1908 deutsch, an seinen tschechischen Kollegen Bedřich Odstrčil aber tschechisch schrieb, um ihre Loyalität zu ihm und zur Institution zu fördern und aus beiden das Beste herauszuholen. Es ist erfreulich, dass man hundert Jahre später diese einfache Technik der Motivation wenigstens in den mittelständischen Firmen zu begreifen beginnt. Sie wäre jedoch – ähnlich wie die Kenntnis von fremden bzw. interkulturell bedingten Kommunikationsstrategien – mit großem Nutzen auch in Firmen wie *Škoda-Auto* anzuwenden.

## Literatur

- EHLERS, Klaas-Hinrich/KNĚŽOVÁ, Magdalena (1997): „Tschechisch förmlich, unverschämt deutsch? Arbeitsbericht zu einer kontrastiven Untersuchung des Anredeverhaltens.“ – In: S. Höhne, M. Nekula (Hgg.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, 189-214.
- EHLERS, Klaas-Hinrich (1999): *Anrede und Gruß im Deutschen und Tschechischen. Trainingsmodul*. Frankfurt/Oder. Unveröffentl. Manuskript.
- HÖHNE, Steffen (1995): „Vom kontrastiven Management zum interkulturellen. Ein Überblick über kontrastive und interkulturelle Management-Analysen.“ – In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 21, 75-106.
- HÖHNE, Steffen (1997): „Von asymmetrischer zu kooperativer Kommunikation. Beobachtungen zu kulturbedingten Divergenzen bei Kommunikations- und Personalinstrumenten in deutsch-tschechischen Joint ventures.“ – In: S. Höhne, M. Nekula (Hgg.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, 99-125.

- HÖHNE, Steffen (2001): „Neue Partner in der Wirtschaft.“ – In: W. Koschmal, M. Nekula, J. Rogall (Hgg.), *Deutsche und Tschechen. Geschichte – Kultur – Politik*. München: Beck, 466-473.
- HÖHNE, Steffen/NEKULA, Marek (Hgg.) (1997): *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium.
- KŘEN, Jan (2000): *Die Konfliktgemeinschaft. Tschechen und Deutsche 1780-1918*. München: Oldenbourg. 2. Auflage.
- KUČERA, Jaroslav (1999): *Minderheit im Nationalstaat. Die Sprachenfrage in den tschechisch-deutschen Beziehungen 1918-1938*. München: Oldenbourg.
- MACURA, Vladimír (1993): „České peníze.“ – In: V. Macura, Masarykovy boty a jiné semi(o)fejetony. Praha: Pražská imaginace, 40-41.
- NEKULA, Marek (1997): „Germanismen in der tschechischen Presse und Werbung. Die Einstellung gegenüber dem Deutschen.“ – In: S. Höhne, M. Nekula (Hgg.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, 147-159.
- NEKULA, Marek (2001): Der tschechisch-deutsche Bilinguismus. – In: W. Koschmal, M. Nekula, J. Rogall (Hgg.), *Deutsche und Tschechen. Geschichte – Kultur – Politik*. München: Beck, 208-217.
- NEKULA, Marek (2001): „Franz Kafka als Beamter der Arbeiter-Unfall-Versicherungs-Anstalt für Böhmen in Prag.“ – In: *Brünner Beiträge zur Germanistik und Nordistik*, 107-134.
- NEKVAPIL, Jiří (1997): „Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisierung. Deutsche, deutsche Kollegen, Expatriates und andere soziale Kategorien im Automobilwerk Škoda.“ – In: S. Höhne, M. Nekula (Hgg.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, 127-144.
- NEKVAPIL, Jiří (2000): „On Non-Self-Evident Relationships between Language and Ethnicity: How Germans Do Not Speak German, and Czechs Do Not Speak Czech.“ – In: *Multilingua* 19, 37-53.
- SCHROLL-MACHL, Sylvia/NOVÝ, Ivan (2000): *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.