

published in *Sociolinguistica* 19, 2005, 128-143 (Tübingen: Niemeyer)

## **Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik**

Marek Nekula, Jiří Nekvapil, Kateřina Šichová

Die gesellschaftlichen Veränderungen nach 1989 veränderten in einer entscheidenden Art und Weise auch die Sprachsituation in der Tschechischen Republik. Dies betrifft eine ganze Reihe von Kommunikationsdomänen (vollständiger siehe NEUSTUPNÝ/NEKVAPIL 2003), und selbstverständlich auch das Gebiet der Wirtschaft. Durch den Einfluss ausländischen Kapitals auf die offene tschechische Wirtschaft, durch Kooperationen, Verlagerungen der Produktion oder Direktinvestitionen ist im Laufe der Zeit eine Reihe von großen, mittleren und kleinen Unternehmen entstanden, die in unterschiedlicher Form und in unterschiedlichem Ausmaß als „gemischt“ gelten können. Somit entstand in diesen Unternehmen eine spezifische Sprachsituation: einige Funktionen, die bisher dem Tschechischen vorbehalten waren, werden nun mit Fremdsprachen besetzt, allen voran mit Deutsch und Englisch. Die tschechischen Mitarbeiter sind, ab einer gewissen Führungsebene jedenfalls, damit konfrontiert, dass sie im Unternehmensalltag eine oder mehrere Fremdsprache(n) zu verwenden haben, oft auch im Kontakt mit den Muttersprachlern dieser Sprachen. Während das Tschechische die Produktion dominiert, werden im Deutschen und Englischen, die man mit dem Prestige des „westlichen Know-how“ verbindet, Beratungen, Meetings und Workshops auf der Managementebene abgehalten (NEKULA 2002).

Die asymmetrischen Beziehungen zwischen dem „Westen“ und dem „Osten“ wurden in den 90er Jahren in verschiedensten Dimensionen manifestiert – HOLLY et al. (2003) erwähnen in dem Zusammenhang vor allem Reichtum, Wirtschaft, Verhältnis zur Arbeit, Grad der gesellschaftlichen Entwicklung, Kriminalität, Attraktivität und nicht zuletzt auch die Sprachkompetenz. VANDERMEEREN (1998) unterscheidet bei der Wahl der Sprache in der Unternehmenskommunikation drei Varianten: die Nicht-Adaptation, die Adaptation und die Standardisierung. Im Falle der Nicht-Adaptation fehlt ein gemeinsamer Kode, so dass auf Übersetzer- und Dolmetscherdienstleistungen zurückgegriffen werden muss. Bei der Adaptation geht ein Kommunikationsteilnehmer – passiv oder auch aktiv – auf die Muttersprache des Anderen ein, die für ihn eine Fremdsprache ist. Im Falle, dass eine solche Adaptation in beiden Richtungen erfolgt, nennt man sie symmetrisch, nur in einer Richtung erfolgreich ist sie als asymmetrisch zu charakterisieren. Unter Standardisierung versteht man in der Unternehmenskommunikation eine „Vereinheitlichung“ der Kommunikation auf der Basis einer dritten Sprache, in deutsch-tschechischen Unternehmen etwa des Englischen, in niederländisch-tschechischen Unternehmen oft auch des Deutschen, in Osteuropa immer noch auch des Russischen usw.

Die Sprachsituation in den „gemischten“ Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik untersuchte ein bereits in den Jahren 1994–1995 durchgeführtes soziolinguistisches

Forschungsprojekt (HÖHNE/NEKULA 1997; hier v.a. HÖHNE 1997 und NEKVAPIL 1997).<sup>1</sup> Ein Linguistenteam aus Prag, Brünn und Jena analysierte insbesondere die Kommunikation im Automobilwerk Škoda, das mit der Volkswagen Group 1991 ein Joint venture gebildet hatte. Trotz der enorm wichtigen Rolle dieses Unternehmens im ökonomischen Leben Tschechiens liegt es auf der Hand, dass die vorliegenden Ergebnisse für weitreichende Schlussfolgerungen nicht ausreichen und auch die Kommunikation in anderen „gemischten“ Unternehmen untersucht werden muss, von welchen es heutzutage in der Tschechischen Republik bereits Tausende gibt. So wurde die Feldforschung in den Jahren 1996-1999 unter Berücksichtigung von mittelständischen Unternehmen fortgesetzt (vgl. NEKULA 2002), eine systematische Untersuchung wurde jedoch erst im Rahmen des Projektes „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“ (2003-2005) ermöglicht.<sup>2</sup>

Das Projekt befasst sich mit der Unternehmenskommunikation in den „gemischten“ Unternehmen, die in der Tschechischen Republik als Niederlassungen, Tochtergesellschaften, Joint ventures oder gar neue Firmen von deutschen, österreichischen oder schweizerischen Unternehmen gegründet wurden<sup>3</sup>. Das Ziel des Projektes ist es festzustellen, welcher Kode bzw. welche Kodes unter welchen Bedingungen (Innen- und Außenkommunikation etwa im Hinblick auf die Branche oder Unternehmensgröße), unter welchem Kostenaufwand und mit welchen Konsequenzen in den deutsch-tschechischen Unternehmen in der Tschechischen Republik gewählt werden, wobei derselbe Kode für einen Teil der Mitarbeiter die Muttersprache, für den anderen eine Fremdsprache ist. Aus den Erkenntnissen sollen Grundlagen für Empfehlungen zu Sprachpolitik bzw. Kommunikationsmanagement der Institutionen und Unternehmen, die in Mittel- und Osteuropa aktiv sind, erarbeitet werden. Es sollen Kriterien erarbeitet werden, nach denen die Unternehmen ihre Sprachpolitik gestalten sollen und die bei Anwerbung und Weiterbildung von Mitarbeitern zu beachten sind. Auch sollen Empfehlungen für staatliche Institutionen entwickelt werden, die für die Ausbildung verantwortlich sind.

Das Projekt gliedert sich in zwei Phasen: In der ersten Phase wurde eine Umfrage mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Auf Grundlage der Umfrage wurden in der zweiten Phase mit ausgewählten Unternehmen strukturierte Interviews durchgeführt (und zwar in Bezug auf die Branchenstruktur und Größe der Unternehmen sowie die Relevanz der Fragestellung für die so abgegrenzte Gruppe). Während die Ergebnisse der ersten Phase bereits ausgewertet und teilweise auch veröffentlicht wurden (vgl. NEKULA/ŠICHOVÁ 2004a, NEKULA/ŠICHOVÁ 2004b), werden die aus den Interviews gewonnenen Daten zu diesem Zeitpunkt erst untersucht. In unserem Beitrag präsentieren wir daher nur einige vorläufige Analyseerkenntnisse zur Sprachsituation in einem der Unternehmen des Konzerns Siemens in der Tschechischen

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchungen entstand auch ein interkulturelles Trainingsmodul (NEKVAPIL 1999/2000) und ein Modell der Spezifika der interkulturellen Kommunikation (NEKULA 2002).

<sup>2</sup> Das Projekt wird im Rahmen des Forschungsverbundes Ost- und Südosteuropa (FOROST) vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst finanziert und am Bohemicum der Universität Regensburg durchgeführt. Geplante Dauer des Projektes sind 25 Monate.

<sup>3</sup> Im Weiteren wird von deutsch-tschechischen Unternehmen gesprochen.

Republik, die vor dem Hintergrund ausgewählter Ergebnisse der Fragebogenumfrage gezeigt werden.

## **1. Fragebogenbefragung**

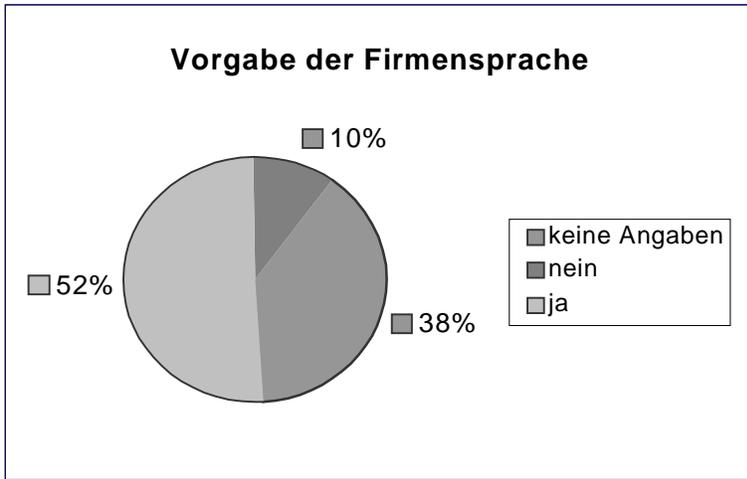
In der ersten Phase des Projektes wurde in den Jahren 2002 und 2003 durch eine Fragebogenbefragung die Sprachvermittlung im Hinblick auf spezifische Domänen innerhalb der Unternehmen durch einen an Probanden getesteten Fragebogen untersucht. Dabei wurden die Unternehmen zunächst durch eine Anzeige in der Zeitschrift der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer *Plus* angesprochen, dann wurden die deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen angeschrieben, die in der Tschechischen Republik aktiv sind und bei der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer in Prag, bei der Außenhandelsstelle der Österreichischen Botschaft bzw. bei der Handelskammer Schweiz-Tschechische Republik registriert sind.

Der Fragebogen enthält Fragen zu insgesamt 10 Themenkomplexen, die neben der Unternehmensgröße, der Vertretung des Unternehmens an den mittel- und osteuropäischen Märkten und der Unternehmensbranche auch Informationen über die Firmensprache, Tschechischkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter, Dolmetscher- und Übersetzereinsätze und Förderung des Fremdsprachenerwerbes der Mitarbeiter des Unternehmens erfassen. Der Fragebogen wurde extern begutachtet und mit Hilfe einer kleinen Probegruppe von 5 Unternehmen weiter verbessert. Auf diese Weise wurden etwa 2.000 Unternehmen angeschrieben, wobei die Rücklaufquote der freiwilligen Umfrage bei ca. 17% lag. Auf Grund dieser Rücklaufquote und der Tatsache, dass die zu untersuchenden Firmen hinsichtlich Größe<sup>4</sup> und Branche in etwa die Wirtschaftsstruktur der Tschechischen Republik widerspiegeln, kann man davon ausgehen, dass die durchzuführende Untersuchung eine gewisse Repräsentativität besitzt. Bei der Anordnung der Ergebnisse in diesem Beitrag wurde im Großen und Ganzen die Reihenfolge der Fragen im Fragebogen übernommen.

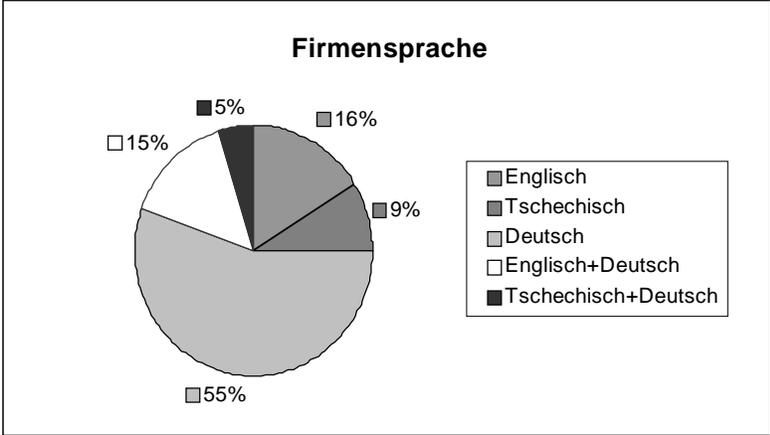
Mit der raschen Zunahme der wirtschaftlichen Kontakte und der Globalisierung der Unternehmenstätigkeit haben einige, vor allem große und im internationalen Bereich agierende Unternehmen, in ihre Satzungen oder in die Beschreibung ihrer Unternehmenspolitik auch die Frage der offiziellen Firmensprache miteinbezogen:

---

<sup>4</sup> Hinsichtlich ihrer Größe werden Unternehmen in drei Gruppen gegliedert: klein, mittelgroß, groß. Die Größe wird entweder nach dem Firmenumsatz oder nach der Zahl der Beschäftigten definiert. Wir haben für die Bestimmung der Größenklasse die Mitarbeiterzahl herangezogen und bezeichnen ein Unternehmen als klein, wenn es weniger als 10 Beschäftigte hat, als mittelgroß wenn es über 10 bis 499 Mitarbeiter verfügt. Zu den Großunternehmen zählen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Diese Definition richtet sich nach den Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (1997/98). Nach MÖLLER/BRANDMEIER (2002: 42).



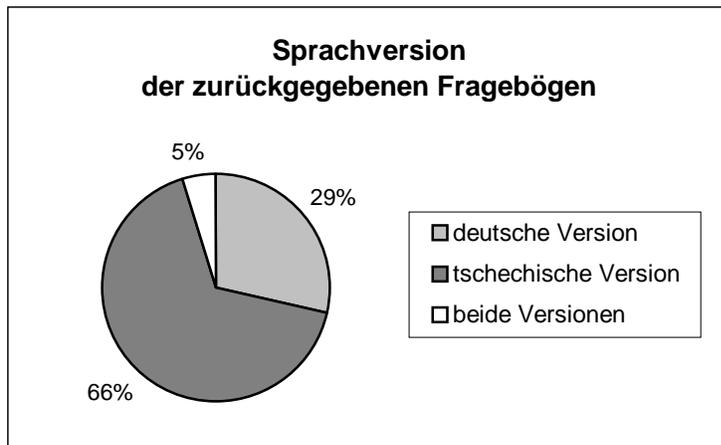
Aus der Statistik geht hervor, dass mehr als die Hälfte (52%) aller deutsch-tschechischen Unternehmen eine offizielle Firmensprache vorsieht (in den großen Unternehmen sind es ungefähr zwei Drittel). Wenn man von Antworten wie „offiziell zwar Deutsch, tatsächlich Tschechisch“ oder „Englisch, aber verwendet wird Deutsch“, die durch Untersuchungen in den Unternehmen vor Ort mittels der Interviews weiter präzisiert werden, zunächst einmal absieht, kann man folgende Verteilung der Sprachen feststellen: In den meisten Unternehmen mit einer offiziellen Firmensprache ist die Firmensprache Deutsch (55%). Wenn man die Zahl derjenigen Unternehmen, wo Deutsch als eine der beiden offiziellen Firmensprachen fungiert, dazurechnet, steigt die Zahl beträchtlich. Englisch als alleinige Firmensprache haben 16%, Tschechisch 9% der Befragten angegeben.<sup>5</sup>



Im Vergleich mit einer älteren Studie, in der die Kommunikationssprache in solchen Unternehmen untersucht wurde (vgl. SCHMITZ/PHILIPP 1996), ist eine weitere – zumindest deklarierte – Stärkung der Fremdsprachen, insbesondere des Englischen, sichtbar.

<sup>5</sup> Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass keines der schweizerischen Unternehmen das Französische als Firmensprache angegeben hatte.

Die Angabe einer offiziellen Firmensprache sagt aber wohl noch relativ wenig über die tatsächliche Kommunikationssprache aus. Die tatsächliche Sprachwirklichkeit in den Unternehmen sieht offensichtlich anders aus als die, die durch die Festlegung der Firmensprache intendiert wird. Auch wenn wir die Unternehmen im Rahmen des Projektes vom Bohemicum als einer deutschen Institution von Deutschland aus konsequent zweisprachig angeschrieben haben, wurden in der Regel die tschechischen Fragebögen zurückgeschickt:

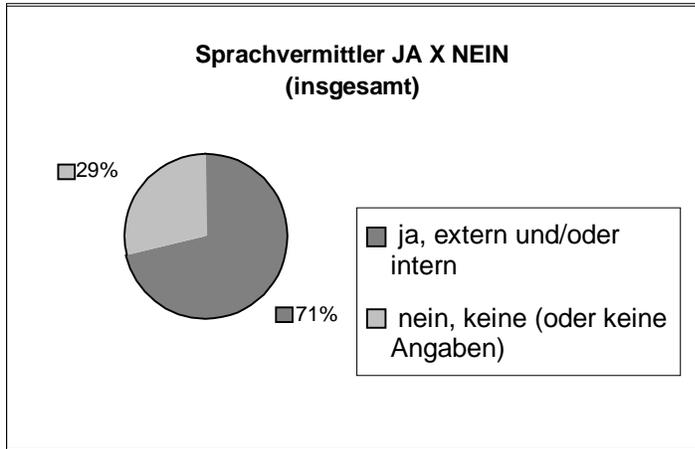


Dieses Bild wird durch Angaben über den Umfang des Dolmetschens und Übersetzens in deutsch-tschechischen Unternehmen bestätigt. So ist festzustellen, dass in 18% der Unternehmen fest angestellte Sprachvermittler arbeiten, wobei die Prozentzahl bei großen Unternehmen auf 40% steigt. In 43% der Unternehmen, die Sprachvermittler fest anstellen, arbeitet mehr als eine Person als Dolmetscher, Übersetzer oder Sprachassistent. Beispielsweise wurden im Automobilwerk Škoda, wo im Jahre 2003 etwa 80 ausländische Experten gearbeitet haben, laut der Dolmetscherabteilung 9 interne und bis zu 60 externe Sprachvermittler beschäftigt.

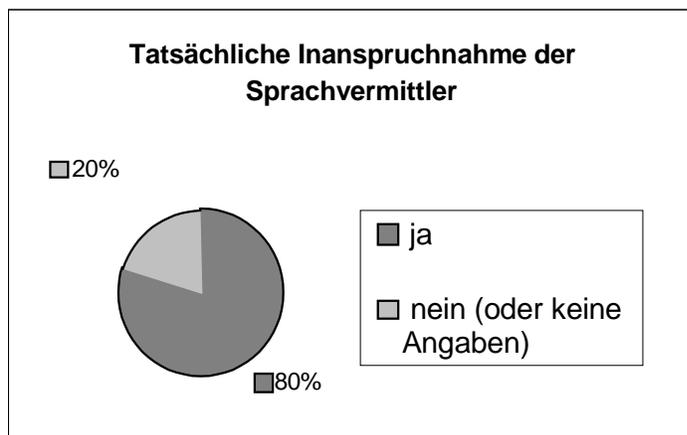
Ein Beweis dafür, dass man mit den deklarierten Firmensprachen Deutsch (im Falle der deutsch-tschechischen Unternehmen eine einfache asymmetrische Adaptation) und Englisch (Standardisierung)<sup>6</sup> nicht überall zurecht kommt, ist auch die Zahl der Unternehmen, die keinen eigens für die Übersetzung fest angestellten Sprachvermittler haben, sondern nach eigenen Angaben für den unternehmerischen Alltag, d.h. sowohl für die gesprochene als auch für die geschriebene Kommunikation, regelmäßig externe Dolmetscher und Übersetzer benötigen. Insgesamt sind es 58% (47% der kleinen Unternehmen, 66% der mittelgroßen Unternehmen und 70% der großen Unternehmen).

Zusammengerechnet sind es 71% der Unternehmen, die explizit angegeben haben, Sprachvermittler fest angestellt zu haben oder freiberuflich zu beschäftigen, bzw. für solche Personen finanzielle Ausgaben zu haben:

<sup>6</sup> Beide Termini nach VANDERMEEREN (1998).



Die Zahl der Unternehmen, welche die Tätigkeit von Sprachvermittlern bestätigen, ist jedoch viel größer (80%, bei großen Unternehmen sogar 95%!). Einige Unternehmen, welche die Frage nach Inanspruchnahme von Sprachvermittlern mit „nein“ beantwortet hatten, haben nämlich ihre Angaben in weiteren Antworten korrigiert, indem sie die Dienstleistungen der Sprachvermittler bei Übersetzungstätigkeiten beschrieben und somit indirekt angegeben haben:

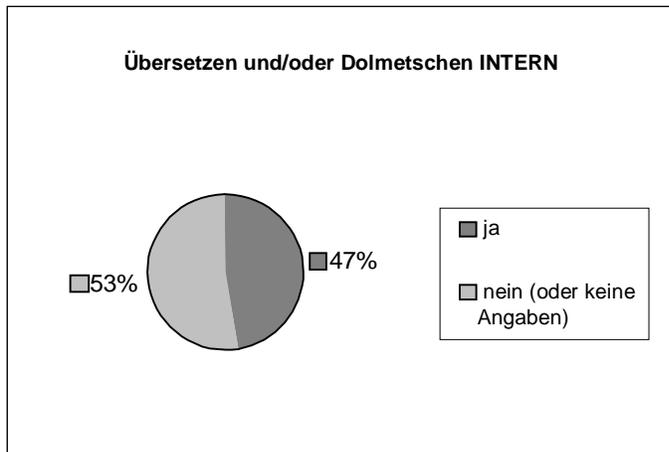


Unklar ist, ob man in solchen Unternehmen doch interne oder externe Sprachvermittler beschäftigt oder ob anderweitig beschäftigte Mitarbeiter für diese Tätigkeiten eingesetzt werden. Solche und andere Details, die wesentlich zur Beschreibung der Kommunikation in den „gemischten“ Unternehmen beitragen, sind aber auf diesem Weg kaum zu erhalten. Hier muss man die Ergebnisse der zweiten Phase abwarten.

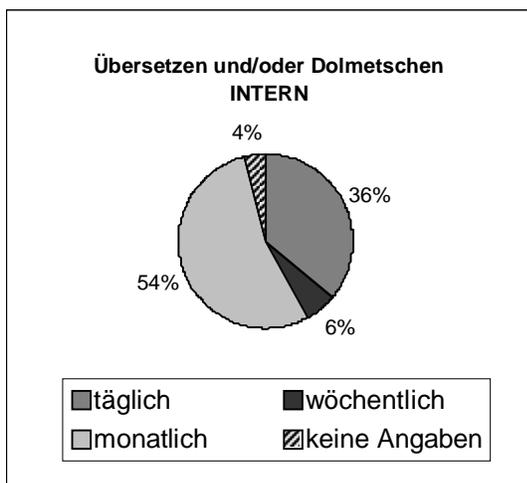
Die Relevanz der im Projekt verfolgten Fragestellung liegt auf der Hand, denn jedes Unternehmen ist eine Organisation, die als ein strukturiertes Ganzes beabsichtigter Interaktionen zu verstehen ist, die kommunikativ umgesetzt werden müssen. Im interkulturellen Kontext verstärkt sich die Bedeutung der Kommunikation für die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens: Die Kommunikation ist zwar interkulturell angelegt, doch letztlich muss man auf einen gemeinsamen Kode zurückgreifen, was bei fehlender oder nicht ausreichender

Sprachqualifikationen, auf die man auf Grund der Sprachvermittlung schließen kann, zu Nebenkosten führt (zur illustrativen Quantifizierung dieser Kosten vgl. NEKULA/ŠICHOVÁ 2004b).

Noch deutlicher wird dies, wenn man auf die etwa 80% der Unternehmen eingeht, die die Sprachvermittlung in Anspruch nehmen und dies auch reflektieren. Auf Grund der Angaben dieser Unternehmen ergibt sich folgendes Bild:



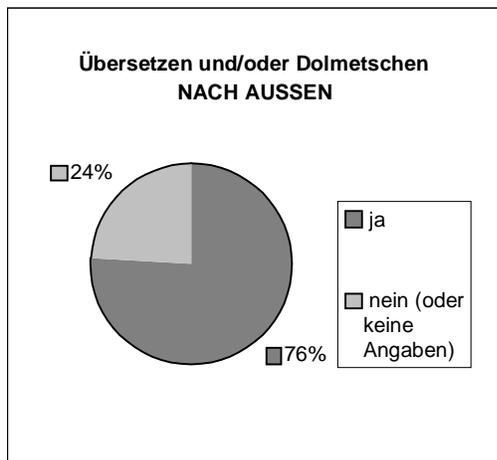
Die Graphik zeigt, dass 47% der untersuchten Unternehmen (bei großen Unternehmen sind es 60%), die dolmetschen und/oder übersetzen lassen müssen, dies innerhalb des Unternehmens tun. Hierbei müssen 54% der Unternehmen monatlich, 6% wöchentlich und 36% täglich dolmetschen und/oder übersetzen lassen:



Im Falle des *internen* täglichen Übersetzens/Dolmetschens wird in 44% dieser Unternehmen bis zu 2 Stunden täglich übersetzt/gedolmetscht, in 56% der Unternehmen mehr als 2 Stunden täglich. Das macht die Intensität der interkulturellen Kontakte innerhalb der Unternehmen deutlich. Auf Grund dieser Angaben ist aber bei weitem nicht davon auszugehen, dass das durch

das Deutsche und Englische geprägte Management und die durch das Tschechische geprägte Produktion (vgl. NEKULA 2002 sowie weiter unten) zwei voneinander getrennte Domänen sind, zwischen denen allein das deutsch/englisch-tschechische bilinguale Management vermittelt.

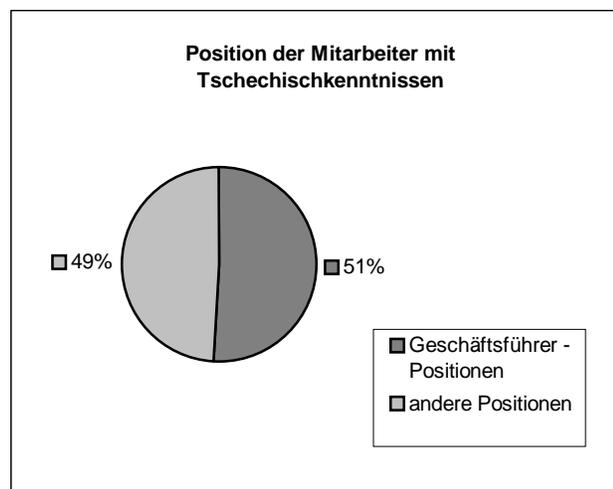
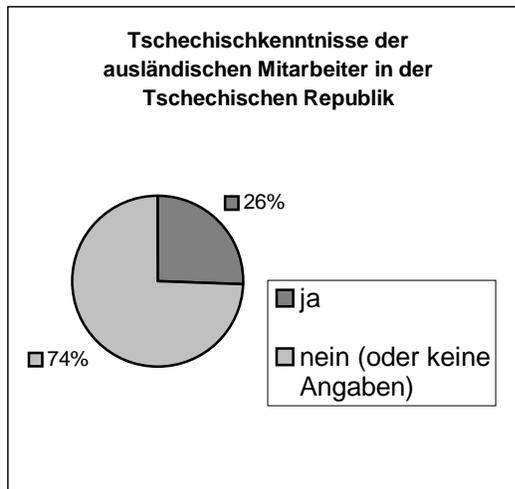
Da nicht alle Unternehmen auf Export ausgerichtet sind und die weitere Rahmeninfrastruktur ohnehin tschechisch geprägt ist, ist die Zahl der Unternehmen, die Dolmetscher- und/oder Übersetzungstätigkeiten nach außen richten, sogar noch größer. 76% der Unternehmen wenden sich an Kunden, Behörden, Geschäftspartner und Lieferanten mit Hilfe von Sprachvermittlern.



Da aber diese Kontakte nicht so intensiv sind, wie im Falle der internen Kommunikation, liegt die Frequenz des täglichen Dolmetschens/Übersetzens deutlich niedriger, d.h. täglich wird in 5%, wöchentlich in 23% der Unternehmen übersetzt.

Der ziemlich umfangreiche Anteil des Dolmetschens/Übersetzens an der unternehmensinternen (aber auch -externen) Kommunikation resultiert dabei aus der relativ geringen Zahl der tschechisch sprechenden ausländischen Mitarbeiter, welche in der Tschechischen Republik leben und arbeiten.

Laut der erhaltenen Antworten kann nur jede vierte Firma einen oder mehrere deutsche Muttersprachler aufweisen, deren Tschechischkenntnisse ausreichend sind, um auf die Dienste von Dolmetschern und Übersetzern verzichten zu können. Interessant ist hierbei, dass es sich in 50% dieser Fälle um Geschäftsführer oder Betriebsleiter und Direktoren handeln soll. Das Tschechische wird hier wohl als nützliche Führungsqualifikation angesehen:



Die Fragebogenumfrage, an der sich einige hundert in der Tschechischen Republik tätige „gemischte“ Unternehmen beteiligten, brachte eine ganze Reihe von bemerkenswerten Erkenntnissen, von denen nur einige hier präsentiert werden konnten. Diese Untersuchung erlaubt eine erste Orientierung in der Problematik der Kommunikation von deutsch-tschechischen Unternehmen, die nach 1989 entstanden sind oder in dieser Zeit grundlegend restrukturiert und internationalisiert wurden. Selbstverständlich kann die Umfrage nur ganz allgemeine Merkmale dieser Kommunikation erfassen.

## 2. Interviews in den Unternehmen

Um ein genaueres Bild der Situation in den „gemischten“ Unternehmen in der Tschechischen Republik zu bekommen, wurden in der zweiten Phase strukturierte Interviews durchgeführt. Die Zahl der zu untersuchenden Unternehmen musste dadurch erheblich gesenkt werden; während die Fragebögen von einigen hundert Unternehmen ausgefüllt wurden, wurden für die Interviews etwa zehn repräsentative deutsch-tschechische Unternehmen ausgewählt. Unser Ziel war die Durchführung von mehreren Interviews in jedem der ausgewählten Unternehmen, und zwar jeweils mit Vertretern des tschechischen Managements und mit ausländischen Mitarbeitern. Bei der tschechischen Seite handelte es sich jeweils um Vertreter des (hohen oder höheren) Managements. Die ausländischen Mitarbeiter haben in den Unternehmen entweder in hohen Managerpositionen oder als Spezialisten gearbeitet. Das Interview war in drei weiter gegliederte thematische Fragenkomplexe aufgeteilt. Jedes Interview wurde auf Tonband aufgenommen, die Durchschnittsdauer der bisher geführten Interviews beträgt etwa eine Stunde. Die Interviews wurden anschließend transkribiert und werden zur Zeit einer qualitativen Analyse unterzogen.

### **Ein großes Unternehmen X**

In diesem Beitrag gehen wir von der Sprachsituation in einem Tochterunternehmen der Firma Siemens VDO aus. Dieses Unternehmen entstand nach 1989 in einer relativ kleinen tschechischen Stadt, das Mutterunternehmen („die Zentrale“) befindet sich auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Da eine der Bedingungen für die Durchführung der Untersuchung

die Gewährleistung einer gewissen Anonymität war, werden wir das Tochterunternehmen nicht näher beschreiben und es nur als *Unternehmen X* bezeichnen.<sup>7</sup>

In diesem *Unternehmen X* werden knapp 2000 Mitarbeiter beschäftigt, 10 Mitarbeiter kommen aus dem Ausland (mehr als die Hälfte von ihnen sind Deutsche). Ein so großes Unternehmen stellt natürlich einen komplizierten Organismus dar, der hier nicht detailliert analysiert werden kann. In Übereinstimmung mit der qualitativ orientierten Sozialforschung (LAMNEK 1995) verwenden wir bei der Beschreibung der Organisationsstruktur des *Unternehmens X* Kategorien, die die befragten Personen selbst einführten und dadurch als relevant für die Charakteristik der Sprachsituation im *Unternehmen X* kennzeichneten. Die Struktur des *Unternehmens X*, das eindeutig auf Produktion orientiert ist, sieht den interviewten Personen nach folgendermaßen aus: zwei Direktoren, Abteilungsleiter (z.B. Leiter der Personalabteilung, Leiter der kaufmännischen Abteilung), verschiedene Abteilungen (z.B. Personalabteilung, kaufmännische Abteilung), Spezialisten, die konkrete Projekte bearbeiten, Meister, Arbeiter. Eine wichtige Kategorie ist das sog. „Topmanagement“, welches die Direktoren und die Abteilungsleiter umfasst (insgesamt ungefähr 20 Personen), und die Unterscheidung von „Bluecollars“ (insgesamt etwa 1500 Mitarbeiter) und „Whitecollars“ (insgesamt etwa 500 Mitarbeiter). Die ausländischen Mitarbeiter gehören zur Hälfte dem „Topmanagement“ an, die andere Hälfte sind Projektspezialisten bzw. Projektleiter. Der Anteil der ausländischen Mitarbeiter am „Topmanagement“ beträgt etwa ein Viertel. Einer der beiden Direktoren (der kaufmännische Leiter) ist ein Deutscher, der andere ist ein Tscheche (Werkleiter).

Die ethnische Zugehörigkeit der Mitarbeiter ist für den Charakter der Kommunikation in den „gemischten“ Unternehmen sehr wichtig, denn durch sie wird weitgehend vorgegeben, welche Sprache die Mitarbeiter am besten beherrschen, welche Sprache für sie die „Muttersprache“ und welche Sprache für sie die „Fremdsprache“ sein wird (NEKVAPIL 2000). Ebenso determinierend wirkt sich aus, welche der „Fremdsprachen“ im jeweiligen Land traditionell unterrichtet wird. In der Bundesrepublik Deutschland wird dies kaum Tschechisch sein, während Deutsch in der Tschechischen Republik immer noch stark vertreten ist; es wird immer noch im beinahe gleichen Umfang unterrichtet wie Englisch (vgl. NEKULA 2004a, NEKVAPIL 2003). Neben der ethnischen Zugehörigkeit und der Fremdsprachenausbildung sind für die Sprachsituation im *Unternehmen X* zwei weitere Faktoren ausschlaggebend: Erstens die Tatsache, dass das Mutterunternehmen seinen Sitz in Deutschland hat, zweitens die Existenz einer Sprachpolitik, die durch den Konzern Siemens VDO deklariert wird.

Die deklarierte Firmensprache des Konzerns und des *Unternehmens X* ist Englisch. Dies ist jedoch im Kontext des *Unternehmens X* eine relativ neue Tatsache, denn wie die im *Unternehmen X* beschäftigten tschechischen Befragten angeben, konnte man dort noch vor wenigen Jahren „gut nur mit Deutsch auskommen [zurechtkommen]“. Viele von ihnen geben außerdem an, dass sie nach ihrer Anstellung im *Unternehmen X* ihre Deutschkenntnisse (also nicht Englischkenntnisse) aufgefrischt haben. Englisch kam erst nach einiger Zeit als die zweite

---

<sup>7</sup> In der Tschechischen Republik waren oder sind seit Anfang der 90er Jahre mehr als 10 Unternehmen tätig, an denen der Konzern Siemens AG zu 100% beteiligt ist.

Fremdsprache hinzu. Im Falle der jüngeren Mitarbeiter sieht die Situation anders aus – diese treten dem *Unternehmen X* bereits mit Englischkenntnissen bei. Die Deklaration des Englischen als Firmensprache bedeutet jedoch nicht, dass weder Deutsch noch Tschechisch im *Unternehmen X* verwendet werden.

Die deutsche Sprache ist im *Unternehmen X* immer noch sehr wichtig (man sprach von der „zweiten Priorität“). Dies mag daran liegen, dass die Kommunikation mit den ausländischen Mitarbeitern im *Unternehmen X* mittels des Deutschen auf „natürliche“ Art und Weise verlaufen kann. Zum Prestige des Deutschen trägt sicherlich auch die Tatsache bei, dass ein Teil der Informationen, die zwischen dem Mutterunternehmen und dem *Unternehmen X* fließen, immer noch auf Deutsch konzipiert wird.<sup>8</sup> Schließlich – und dies wird wohl der wichtigste Grund sein – wird die Verwendung des Deutschen von zahlreichen deutschen bzw. deutsch sprechenden Kunden, die mit dem *Unternehmen X* in Kontakt stehen, gefordert (die Produktion ist vorrangig auf Export ausgerichtet).

Trotzdem lässt sich feststellen, dass das Deutsche im *Unternehmen X* allmählich dem Englischen weicht. Die Gründe dafür sind nicht nur darin zu suchen, dass die Kommunikation auf Englisch vom Konzern gefördert wird, sondern auch darin, dass die Verwendung der (vor allem technischen) englischen Fachterminologie auch einigen deutschen Mitarbeitern „natürlicher als die Verwendung deutscher Begriffe vorkommt“. Und selbst wenn tschechische oder deutsche Mitarbeiter bei Präsentationen auf Deutsch sprechen, sind sämtliche Präsentationsunterlagen (z.B. Folien) auf Englisch. Generell kann man sagen, dass das Englische stärker in der schriftlichen als in der mündlichen Kommunikation vertreten ist.

Nun stellt sich die Frage, wer im *Unternehmen X* in der Arbeitskommunikation von Englisch und/oder Deutsch Gebrauch macht. Die beiden Sprachen sind für den Kontakt mit ausländischen Mitarbeitern wichtig, die im *Unternehmen X* beschäftigt sind. Im Endeffekt bedeutet dies, dass diese Fremdsprachen nicht nur von den Vertretern des „Topmanagements“ beherrscht werden sollten, sondern grundsätzlich von allen „Whitecollars“. Dieser Zustand wird zwar angestrebt, die Realität sieht aber anders aus. Im unternehmerischen Alltag muss übersetzt und/oder gedolmetscht werden und zwar auch auf der Ebene des „Topmanagements“ (gedolmetscht wird vor allem für die tschechischen Mitarbeiter, die zwar über ausreichende Deutsch-, nicht aber über ausreichende Englischkenntnisse verfügen). Trotzdem sind im *Unternehmen X* keine Sprachspezialisten (professionelle Dolmetscher, Übersetzer oder Sprachassistenten) angestellt. Gedolmetscht wird überwiegend während der Meetings und zwar von tschechischen Mitarbeitern des *Unternehmens X*, die in anderen Positionen beschäftigt sind und über gute Englisch-/Deutschkenntnisse verfügen. Dafür gibt es im *Unternehmen X* gute Voraussetzungen, was aus dem Interview mit dem tschechischen Direktor hervorgeht:

D: ... máme tady bych řekl padesát lidí kteří jsou bezvadně vybavení oběma jazyky,

---

<sup>8</sup> Nach Einschätzung der befragten Mitarbeiter des *Unternehmens X* werden etwa 30% aller an den Konzern geschickten Schriftstücke auf Deutsch verfasst, während lediglich 10% der Texte, die vom Konzern kommen, auf Deutsch verfasst sind.

F: mhm,

D: a pak tady máme asi (.) bych řekl dvě stě, tři sta lidí, kteří jedním vládou velmi dobře, a ten druhý mají takový (.) jó? na té v té pasivní podobě. ...

D: ... wir haben hier würde ich sagen fünfzig Leute die ausgezeichnet ausgestattet sind mit beiden Sprachen,

F: mhm,

D: und dann haben wir hier etwa (.) würde ich sagen zwei drei hundert Leute, die über eine [Sprache] sehr gut verfügen, und die andere haben irgendwie (.) ja? in der passiven Form. ...

Gedolmetscht werden vor allem Passagen, welche wichtige Informationen enthalten: ihre Zweisprachigkeit wird zum Signal ihrer Relevanz. Manchmal dolmetschen – des Öfteren übersetzen – auch Assistentinnen ausländischer Mitarbeiter oder des einheimischen Topmanagements; dieser Aufgabe sind sie aber – den Aussagen der befragten Personen zufolge – nicht immer gewachsen, da sie auch zu spezielle (technische) Sachverhalte übersetzen müssen. Übersetzungen von längeren Texten, vor allem von verschiedenen auf Produktion oder Organisation bezogenen Richtlinien, werden bei externen Dienstleistungsunternehmen in Auftrag gegeben. Auf diese Weise wird – wohl unbeabsichtigt – eine tschechisch-deutsche, in letzter Zeit zunehmend eine tschechisch-englische Zweisprachigkeit einiger wichtiger Dokumente gepflegt.

Wer im *Unternehmen X* verwendet in der Arbeitskommunikation Tschechisch? Allein der Umstand, dass man im *Unternehmen X* dolmetschen und übersetzen muss, zeigt, dass das Tschechische (wenn auch als „Problem“) auch in der Kommunikation zwischen den ausländischen Mitarbeitern und ihren gleichrangigen tschechischen Kollegen verwendet wird. Die tschechischen „Whitecollars“ kommunizieren untereinander selbstverständlich auf Tschechisch. Dies gilt auch für die Meetings: ist kein ausländischer Mitarbeiter anwesend, wird tschechisch gesprochen. „Bluecollars“ hingegen beherrschen und verwenden einzig und allein das Tschechische. Jegliche Kommunikation der ausländischen Mitarbeiter oder Kunden mit den Arbeitern, aber auch mit den Meistern, muss daher gedolmetscht werden. Infolgedessen muss man bei (allerdings nicht sehr zahlreichen) *Vollversammlungen* des *Unternehmens X* Tschechisch verwenden (es wird in beide Richtungen gedolmetscht). Die nur für die „Bluecollars“ bestimmten Arbeitsanleitungen und -anweisungen müssen auf Tschechisch verfasst werden.

Die ausländischen Mitarbeiter lernen zwar Tschechisch, ihre Kenntnisse des Tschechischen ermöglichen jedoch in der Regel höchstens eine elementare Verständigung (z.B. Einkaufen). In der Arbeitskommunikation verwenden sie das Tschechische nicht. Manchmal erhalten sie zwar beispielsweise eine tschechisch geschriebene E-Mail, doch handelt es sich in diesen Fällen – so die Aussage eines deutschen Mitarbeiters – nie um „etwas Wichtiges“ (z.B. eine Information über Falschparken im Autopark). Die wesentlichen Informationen werden im Endeffekt auf Englisch oder Deutsch kommuniziert, selbst wenn sie vom Verfasser ursprünglich auf Tschechisch formuliert wurden und von einer Assistentin oder einem Kollegen ins Deutsche oder Englische übersetzt werden müssen.

Die Sprachproblematik wird seitens des Managements des *Unternehmens X* reflektiert: Es sollen potenzielle Sprachbarrieren aufgehoben bzw. der Umfang der Sprachvermittlung eingeschränkt werden. Die bewusste Sprachpolitik des *Unternehmens X* spiegelt sich u.a. auch darin wider, dass Tschechen, die sich um eine Stelle auf der „Whitecollars“-Ebene bewerben, über Englisch- oder Deutschkenntnisse verfügen müssen.<sup>9</sup> Ein weiterer Aspekt dieser Sprachpolitik sind verschiedene Deutsch- oder Englischkurse, die seitens des *Unternehmens X* organisiert werden. Die in den Kursen erreichten Fremdsprachenkenntnisse werden regelmäßig evaluiert: Falls sie nicht dem erwünschten Niveau entsprechen, müssen die Mitarbeiter die Kurskosten selbst tragen.

Über die Entsendung der ausländischen Mitarbeiter ins *Unternehmen X* entscheidet das Mutterunternehmen in Deutschland. Diese Mitarbeiter beherrschen außer Deutsch auch Englisch. Ihre Tschechischkenntnisse sind zum Zeitpunkt der Anstellung im *Unternehmen X* in der Regel gleich Null. Da sie dies insbesondere im Alltag bzw. im Hinblick auf fehlende soziale Kontakte als Problem empfinden, werden für sie vom *Unternehmen X* regelmäßige Tschechischkurse organisiert. Obwohl diese Kurse relativ häufig und während der Arbeitszeit stattfinden, sind die so erworbenen Tschechischkenntnisse sehr bescheiden (erworben würden demnach lediglich „die Basics“).

### 3. Schlussbemerkungen

Die Asymmetrie, die durch die einseitige Adaptation an die Sprache des Anderen sowie die Verbindung der Sprachen mit den sozial hierarchisierten Domänen entsteht, wird sowohl im *Unternehmen X* als auch im Automobilwerk Škoda, das wir eingangs erwähnt haben, durch bewusste Darstellung der Symmetrie kompensiert und neutralisiert.

So wird die Symmetrie, die in der tatsächlichen Kommunikation fehlt, etwa im Automobilwerk Škoda durch paritätische Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat, durch zweisprachig und geschickt ikonographisch gestaltete Jahresberichte<sup>10</sup> oder durch Aufrechterhaltung des Markennamens bzw. der tschechischen Merkmale im Logo (SKODA vs. ŠKODA) nach innen und nach außen vermittelt. Da die *Kommunikation im Unternehmen* im Rahmen einer integrativ (ganzheitlich) verstandenen

---

<sup>9</sup> Der tschechische Direktor richtet sich nach dem Prinzip: „vůbec tady neklepej na dvířka, když nemáš jazyk, jo? to je předpoklad nutný už dneska.“ („Klopf bei uns gar nicht an, wenn Du keine [Fremd-] Sprache hast, ja? Das ist eine heute schon notwendige Voraussetzung.“)

<sup>10</sup> So wird ein Škoda, die traditionelle „tschechische“ Automobilmarke, die während der 90er Jahre vom deutschen Konzern Volkswagen Group übernommen wurde, auf dem Umschlag des Jahresberichtes vor der Karlsbrücke aufgenommen. Die Doppelgestalt Karls und der Karlsbrücke als der kaiserlichen („deutschen“) und der königlichen („tschechischen“) Brücke kommt hier sehr wohl zum Tragen, im Unterschied zur früheren Zeit tritt jedoch die Semantik der Brücke als Symbol des Verbindenden in den Vordergrund. In Karl und in der Karlsbrücke wird die „böhmische“ Synthese der beiden sprachnationalen Kulturen erkannt und versinnbildlicht. Als solche Synthese versucht sich auch das Automobilwerk Škoda zu präsentieren, in dem sich der traditionelle „tschechische“ Automobilhersteller und der „deutsche“ Konzern zusammengefunden haben, um in einem symmetrisch und harmonisch dargestellten Unternehmen mit Synergieeffekten ein gemeinsames Produkt herzustellen. – Vgl. auch NEKULA (2004b).

Unternehmenskommunikation<sup>11</sup> als ein Teil der *Kommunikation des Unternehmens* (Vermittlung, Darstellung des Unternehmens) verstanden wird, werden die eng zusammenarbeitenden Mitarbeiter als „symmetrische“ Tandem deklariert und vermittelt und die ethnischen Kategorien wie *Tschechen, Deutsche* zugunsten der partnerschaftlichen Kategorien wie *Kollege* oder Angestelltenkategorien wie *VW-Leute, Škoda-Mitarbeiter* (vgl. NEKVAPIL 1997, 1999/2000) vermieden. Damit macht man auch die Kommunikation nach innen und außen als kollegial und symmetrisch vermittelbar.

Auch im oben charakterisierten *Unternehmen X* wird die Symmetrie durch das tschechisch-deutsche Führungsteam, durch den Rückgriff auf das Englische, welches für *alle* Kommunikationsteilnehmer eine Fremdsprache ist, oder durch die Zweisprachigkeit von an alle Angestellten des *Unternehmens X* gerichteten E-Mails vermittelt.

Durch die Vermittlung der Symmetrie, bei der u.a. auch eine symmetrische (bilinguale) oder standardisierte (englische) Homepage von Bedeutung ist, werden sowohl der potentielle Kunde bzw. die Öffentlichkeit außerhalb des Unternehmens, zu der auch „einheimische“ staatliche Organe und Gemeindeverwaltung zählen, angesprochen, als auch der soziale Frieden im Unternehmen gewahrt. So wurden etwa in den Verhandlungen mit Gewerkschaften im Automobilwerk Škoda bewusst muttersprachliche bzw. bilinguale Sprecher eingesetzt, während der kollektive Vertrag im *Unternehmen X* zweisprachig gestaltet wurde.

Im *Unternehmen X* wird die Symmetrie nicht nur in schriftlicher (E-Mails, englisch-tschechisch-deutschsprachige Aushänge), sondern auch in gesprochener Kommunikation vermittelt. So wurde z.B. der vom deutschen Direktor auf Deutsch vorgetragene Jahresbericht bei einer der Vollversammlungen des *Unternehmens X* vom tschechischen Direktor ins Tschechische gedolmetscht, wobei der deutsche Direktor versprach, den Bericht im nächsten Jahr auf Tschechisch vorzutragen. Auch die „nette“ Geste des Konzerns, der „überraschenderweise“ auf Tschechisch gedruckte Aushänge dem *Unternehmen X* zuschickte, erfuhr eine sehr positive Resonanz.

In den kleinen und mittelgroßen Unternehmen, wo die oben charakterisierte Hierarchisierung der Sprachen nicht so stark ausgeprägt ist und wo man ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern feststellen kann, sieht die Situation noch anders aus. Statt – wie in den großen Unternehmen – die Symmetrie strategisch zu vermitteln, wird stärker der Erwerb des Tschechischen durch die ausländischen Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt (vgl. NEKULA 2002).

Die Rekonstruktion der Kommunikationsverhältnisse in den „gemischten“ deutsch-tschechischen Unternehmen in der Tschechischen Republik, die etwa in Bezug auf die Wahl der Firmensprache, den Umfang der Sprachvermittlung oder die (Fremd-)Sprachenpolitik der Unternehmen durch Fragebogenbefragung erfasst wurden, deutet nicht nur die ökonomische Relevanz einer solchen Fragestellung in der interkulturellen Kommunikation an. Es zeichnet sich auch ab, dass die einseitige Adaptation in dieser Kommunikation ein Schlüsselproblem darstellt. Die Interviews zeigen, dass solche Asymmetrien in den Unternehmen durch mannigfaltig gestaltete Vermittlung der Symmetrie ausgeglichen werden. Die Symmetrie wird sowohl an die Adressaten im Unternehmen als auch an die

---

<sup>11</sup> Zu Škoda vgl. auch NEKULA (2005), zur integrativen Unternehmenskommunikation bzw. zum Kommunikationsmanagement als der höchsten Ebene der Public Relations vgl. MAST (2002).

Adressaten außerhalb des Unternehmens vermittelt. Die Erfassung dieser Kommunikationsstrategien soll zur Grundlage für die Ausarbeitung von Empfehlungen für die Sprachpolitik und das Kommunikationsmanagement der in Mittel- und Osteuropa aktiven Institutionen und Unternehmen werden, die sich das Projekt „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“ zum Ziel genommen hat.

## Literatur

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/NEKULA, Marek (Hgg.) (1997): *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium.

HOLLY, Werner/NEKVAPIL, Jiří/SCHERM, Ilona/TIŠEROVÁ, Pavla (2003): Unequal neighbours: coping with asymmetries. – In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 29, 819-834.

LAMNEK, Siegfried (<sup>3</sup>1995) *Qualitative Sozialforschung*. 2 Bde. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags-Union.

MAST, Claudia (2002): *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

MÖLLER, Joachim/BRANDMEIER, Michael (2002): Der Aufbau der Wirtschaftsbeziehungen zu Mittelosteuropa – Ergebnisse einer Befragung ostbayerischer Unternehmen. – In: J. Möller, M. Nekula (Hgg.), *Wirtschaft und Kommunikation. Beiträge zu den deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Iudicium, 29-50.

NEKULA, Marek (2002): Kommunikationsführung in deutsch-tschechischen Firmen. – In: J. Möller, M. Nekula (Hgg.), *Wirtschaft und Kommunikation. Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Iudicium, 65–83.

NEKULA, Marek (2004a): Deutsch als Europasprache aus tschechischer Sicht. – In: Ch. Lohse (ed.), *Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht*. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft, 129-144.

NEKULA, Marek (2004b): Prager Brücken und der nationale Diskurs in Böhmen. – In: *brücken* 12, 163-186.

NEKULA, Marek (2005): Aktualisierung und Überwindung ethnischer Stereotypen in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation. – In: P. Haslinger, N. Janich (Hgg.), *Sprache der Politik – Politik der Sprache*. FOROST-Arbeitspapier (in Vorbereitung).

NEKULA, Marek/ŠICHOVÁ, Kateřina (2004a): Was sind die Fremdsprachen wert? / Jakou hodnotu mají cizí jazyky? – In: S. Fröhlich, B. Schneider, I. Nový (eds.), *Unternehmenskultur & Unternehmenserfolg*. Bd 1. Praha: Bundesverband deutscher Unternehmer in Tschechischen Republik, Goethe-Institut, Vysoká škola ekonomická, 238-267.

NEKULA, Marek/ŠICHOVÁ, Kateřina (2004b): Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration. – In: *brücken* 12, 317-335.

- 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 (1999/2000): *Sprechen über Personen: Soziale Kategorisierung im tschechisch - deutschen Kontakt. Trainingsmaterialien "Internationales Teambuilding"*. Hof: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) GmbH, Internationaler Bereich [CD-ROM + video].
- 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.
- NEKVAPIL, Jiří (2003): On the Role of the Languages of Adjacent States and the Languages of Ethnic Minorities in Multilingual Europe: the Case of the Czech Republic. – In: J. Besters-Dilger, R. de Cillia, H.-J. Krumm, R. Rindler Schjerve (eds.), *Mehrsprachigkeit in der erweiterten Europäischen Union / Multilingualism in the enlarged European Union / Multilinguisme dans l'Union Européenne élargie*. Klagenfurt: Drava Verlag, 76-94.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V./NEKVAPIL, Jiří (2003): Language Management in the Czech Republic. – In: *Current Issues in Language Planning* 4 (3 & 4), 181-366.
- SCHMITZ, Norbert/PHILIPP, Christine (1996): *Interkulturelles Management. Die Zusammenarbeit von Tschechen und Deutschen: Ergebnisse einer Kienbaumstudie*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- VANDERMEEREN, Sonja (1998): *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht*. Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag.

Marek Nekula  
Universität Regensburg  
Bohemicum  
Universitätsstr. 31  
D-93053 Regensburg  
Deutschland  
[marek.nekula@sprachlit.uni-regensburg.de](mailto:marek.nekula@sprachlit.uni-regensburg.de)

Jiří Nekvapil  
Department of Linguistics  
Charles University  
nám. Jana Palacha 2  
CZ-11638 Prague  
Czech Republic  
[jiri.nekvapil@ff.cuni.cz](mailto:jiri.nekvapil@ff.cuni.cz)

Kateřina Šichová  
Universität Regensburg

Bohemicum  
Universitätsstr. 31  
D-93053 Regensburg  
Deutschland  
[katerina.sichova@sprachlit.uni-regensburg.de](mailto:katerina.sichova@sprachlit.uni-regensburg.de)