

Marek Nekula/ Christoph Marx/ Kateřina Šichová

Sprachsituation in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der Tschechischen Republik

1. Einführung

Der Artikel hat Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der Tschechischen Republik zum Gegenstand, die hier neue Märkte erschließen, die bessere Lohnkosten und Steueranreize lock(t)en oder die ihren Kunden folg(t)en. Im Vordergrund stehen Unternehmen mit deutscher, österreichischer oder schweizerischer Beteiligung (weiter deutsch-tschechische Unternehmen). Die Art und Weise (Kapitalbeteiligung, Joint ventures, Outsourcing usw.) und die Intensität des ausländischen Engagements und dadurch auch des Sprach- und Kulturkontaktes ist unterschiedlich. Fokussiert werden die Sprachenwahl und deren Voraussetzungen in solchen Unternehmen. Im Hinblick auf die sprachliche Qualifikation ihrer Mitarbeiter werden auch Unternehmen ohne ausländische Beteiligung berücksichtigt, von denen etliche jedoch international agieren.

Der Aufsatz stützt sich auf ein längerfristig angelegtes Projekt zu deutsch-tschechischen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik, dessen Resultate zusammenfassend in Nekula/Nekvapil/Šichová (2005b) oder Nekvapil/Nekula (2006b) dargestellt wurden. Die Interaktionen in einem prototypischen Produktionsunternehmen mit ausländischer Beteiligung wurden in Nekula/Nekvapil/Šichová (2005a) beschrieben. Das Managen von Interaktionen in einem solchen Rahmen wurde in Nekvapil/Nekula (2006a) analysiert.

Im vorliegenden Aufsatz gehen wir in drei Punkten über das angegebene Projekt hinaus: (1) Während das Projekt primär synchron-deskriptiv angelegt war, zeichnete sich im Material ein Wandel der Rollen von Tschechisch, Deutsch und Englisch bzw. anderer Sprachen ab. Aus diesem Grund haben wir bei der Skizzierung der Sprachsituation in der Tschechischen Republik, in der die erwähnten Unternehmen agieren, den makrostrukturellen Wandel betont und ihn in der Domäne des Schulwesens am Beispiel des Fremdsprachenunterrichts festgehalten, da dieser eine der wichtigsten infrastrukturellen Voraussetzungen für eine kleine, auf Export und internationale Kooperation orientierte Wirtschaft schaffen kann, nämlich die Verständigung über die eigene Kommunikationsgemeinschaft hinaus. (2) In der Wirtschaft haben wir diesen Wandel am Beispiel von Stellenanzeigen und dem sich darin spiegelnden Fremdsprachenbedarf hinterfragt. Diese stellen ein wichtiges Mittel des organisierten Pre-Interaction-Managements von mehrsprachig geprägten Interaktionen dar. (3) Neben den landesüblichen Sprachen und Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeiter gibt es in

deutsch-tschechischen Unternehmen auch andere Faktoren der Sprachenwahl. Einige von Ihnen werden in 4. thematisiert.

2. Material und theoretischer Rahmen

Der Artikel basiert auf einer Umfrage und ca. 30 Interviews, die im Rahmen des oben erwähnten Projektes entstanden sind und qualitativ ausgewertet wurden.¹ Weitere Interviews wurden im Rahmen des Promotionsprojektes von Ch. Marx (vgl. auch Marx 2005) aufgenommen.² Insgesamt wurden so zwischen Februar 2004 und März 2008 72 Interviews aufgezeichnet, in denen die Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen sowohl Sprachengebrauch als auch Fremdsprachenbedarf im jeweiligen Unternehmen reflektieren.³

Die statistischen Angaben in 3. stützen sich auf die Daten des Tschechischen statistischen Amtes, der Tschechischen Nationalbank, der DTIHK und der Jahrbücher bzw. der elektronischen statistischen Quellen des Tschechischen Schulministeriums (SRŠ 2008), die von uns weiter bearbeitet wurden.

Daten zur Nachfrage nach der Fremdsprachenkompetenz in der Tschechischen Republik haben wir in 5. aus Stellenanzeigen gewonnen, die in den Jahren 1997, 2002 und 2007 in der Wirtschaftszeitung *Hospodářské noviny* veröffentlicht wurden. Vergleichsmaterial wurde Nekula (2004) entnommen.

In dem erwähnten Projekt und auch in diesem Artikel gehen wir von der Theorie des Sprachmanagements aus. Diese Theorie wurde ursprünglich von Jernudd/Neustupný (1987) als alternative Sprachplanungstheorie formuliert,⁴ in den Arbeiten von Neustupný weiterentwickelt und in Neustupný/Nekvapil (2003) auf den tschechischen Kontext umfassend angewandt. Mit Nekvapil/Nekula (2006a) oder Nekvapil/Sherman (2009b) vereinfacht gesagt, geht es in dieser Theorie darum, dass man bei der Interaktion nicht bloß Äußerungen produziert/generiert, sondern dass man vor dem Hintergrund kommunikativer Normen („Erwartungen“) die Interaktion selbst reflektiert und „managt“, d.h. dass man beim Eintreten oder der Antizipation von Interaktionsproblemen metasprachliche Aktivitäten entwickelt, die die Produktion und Rezeption des Diskurses (der Äußerungen bzw. Kommunikate) zum Ziel haben. Ein sprachliches Phänomen wird dabei nicht nur bemerkt, sondern auch bewertet, wobei bei einer negativen Bewertung des

¹ Zur qualitativen Forschung und deren Methoden vgl. Silverman (2001) und Lamnek (2005), zur Anwendung auf Unternehmen mit ausländischer Beteiligung vgl. z. B. Nekula/Nekvapil/Šichová (2005a-b).

² Es handelt sich um fünf deutsch-tschechische Unternehmen. Je nach Größe des Unternehmens wurden drei bis elf teilstrukturierte Interviews geführt. Interviewpartner waren sowohl tschechische als auch ausländische Mitarbeiter des tschechischen Firmensitzes, die in den untersuchten Unternehmen Leitungspositionen einnahmen.

³ Zitate aus diesen Interviews ergänzen die quantitativen Daten. Ergänzend zu den Interviews wurden in den Firmen teilweise informelle Gespräche geführt und Notizen angefertigt, welche eine Vertiefung und Triangulation der in den Interviews angesprochenen Sachverhalte ermöglichten.

⁴ Zur Sprachpolitik und Sprachplanung vgl. u.a. Rubin/Jernudd/Das Gupta/Fishman/Ferguson (1977), Fasold (1984), Kaplan/Baldauf (1997), Spolsky (2004).

Phänomens eine Korrektur entwickelt und implementiert werden kann. Wo sich solche Störungen und Korrekturen wiederholen, kann ein einfaches, situationsgebundenes Management in einer konkreten Interaktion in ein organisiertes, transsituationales Management münden, wobei eine solche aus einem konkreten Interaktionskontext herausgelöste Intervention auf unterschiedlichem Komplexitätsniveau von sozialen Netzwerken – kleine/große Gruppe, Abteilung/Unternehmen, Domäne/Staat – erfolgen kann.⁵ Der Erfolg des organisierten Managements würde aber sicherlich zu kurz kommen, wenn dieses nur auf die sprachliche Ebene abzielen würde, ohne die kommunikative und die sozioökonomische Ebene einzubeziehen: So bringt z. B. ein Englisch- oder Deutschkurs für die tschechischen Mitarbeiter eines deutsch-tschechischen Unternehmens kaum eine Optimierung der Kommunikation mit sich, wenn nicht zugleich natürliche Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen werden, in denen die erworbene Fremdsprache regelmäßig angewandt werden kann bzw. muss und wenn es dafür nicht eine positive und/oder negative Motivation gibt (Sprachenzwang, Beförderung bzw. Herabstufung, Rückforderung von Kursgebühren bei Misserfolg usw.).

Vor diesem methodologischen Hintergrund werden die aufgenommenen Interviews sowie andere Daten ausgewertet, in denen nicht nur ein einfaches Management zu beobachten, sondern in denen u. a. auch „Korrekturmöglichkeiten“ des organisierten Managements in den Unternehmen mit ausländischer Beteiligung angesprochen bzw. sichtbar werden: Wahl der Firmensprache, Auswahl neuer Mitarbeiter, Weiterbildung usw.

Wir haben nun das organisierte Management als ein aus einer konkreten Interaktion herausgelöstes Management charakterisiert, das Störungen folgt und zu deren Korrektur führt. Das (organisierte) Management wird aber einer Interaktion oder Interaktionen in der Regel auch vorgeschaltet (zur Unterscheidung von Pre-Interaction- und Post-Interaction-Management vgl. Nekvapil/Sherman 2009b). Ein solches Pre-Interaction-Management stellen etwa Stellenanzeigen dar, denen wir in 5. nachgehen und in denen neben einer fachlichen Qualifikation auch Fremdsprachenkenntnisse eingefordert werden, um in den antizipierten mehr- bzw. fremdsprachlich geprägten Interaktionen einiger Berufsgruppen Störungen vorzubeugen und die antizipierte Interaktion zu optimieren. Neben der Erfahrung aus den bisherigen Interaktionen, die ins Post-Interaction-Management münden, stützt sich das Pre-Interaction-Management auch auf andere Inputs wie Statistiken, Expertenberichte, politische Erklärungen usw.

3. Sprachsituation und Sprachplanung

Die Organisation der kommunikativen Abläufe in Unternehmen wird u.a. auch vor dem Hintergrund der Sprachsituation in der Tschechischen Republik betrachtet, die sich auch in konkreten Interaktionen reflektiert. Daher sollen die für unseren Aufsatz relevanten

⁵ Hier sei jedoch bemerkt, dass dem Mikro einer konkreten Situation das Makro und dessen Strukturen inhärent sind, während das Makro durch das Management von konkreten Situationen wiederum potentiell veränderbar ist.

Aspekte der Sprachsituation in der Tschechischen Republik mit Blick auf einen weiteren Kontext kurz skizziert werden.

Die übliche Beschreibung einer Sprachsituation erfasst nicht nur Sprachen und deren Varietäten, die auf einem Gebiet, in einer Region, einem Staat oder einem Staatenbündnis als offizielle/inoffizielle, Mutter-/Fremd-, Majoritäts-/Minoritäts-, lokale/regionale/globale Sprachen verbreitet sind, sondern schließt auch deren Positionen in den Domänen und funktionalen Bereichen wie Verwaltung, Wirtschaft, Schulwesen, Kultur, Freizeit oder Privatsphäre ein und verfolgt, wie Sprachen und Varietäten sowie deren Status durch Sprachengesetze bzw. durch sprachlich relevante Gesetze reguliert und wie sie von Sprechern bzw. Sprechergruppen eingeschätzt, erworben und verwendet werden (zur Definition der Sprachsituation vgl. auch Scharnhorst 1995, Nekvapil 2007). Für die Charakterisierung der Sprachsituation in einem Staat sind also nicht allein die demographischen Daten relevant, sondern vielmehr auch die Normierung von Sprachen und/oder Varietäten, und zwar jeweils im Hinblick auf einzelne Domänen. Der Status (die Wertigkeit) einer Sprache ist dabei nicht allein durch lokale Sprecherzahl und Rechtsnormen bestimmt, sondern eine Rolle spielt ebenso der internationale, ökonomische oder kulturelle Wert der Sprache (große vs. kleine Sprache, lokale vs. globale Sprache usw.) – für das Deutsche vgl. Ammon (2002).

Auch wenn man in dem Terminus „Sprachsituation“ das Wort „Situation“ mit einer statischen Bedeutung verwendet, ist eine Sprachsituation stets Resultat eines Wandels und wird von Wandel erfasst. Im tschechischen Kontext ist es das Jahr 1989, das die Herauslösung der Länder Ostmitteleuropas aus dem von der Sowjetunion dominierten Ostblock mit sich bringt und dem zunächst die Teilung der Tschechoslowakei zum 31.12.1992, dann die allmähliche Eingliederung der Tschechischen Republik in die europäischen Organe und in die EU folgen: 1995 Zustimmung zur Assoziierung, 1998 Aufnahme der Beitrittsverhandlungen, 2004 EU-Beitritt. Solche politischen Veränderungen haben etliche, auch sprachlich relevante Konsequenzen: In der Wirtschaft bedeutet dies eine stärkere Orientierung des Exports auf den „Westen“ und Verbreitung von Deutsch und Englisch in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung; in der Fremdsprachenausbildung bricht der verpflichtende Russischunterricht zugunsten anderer Fremdsprachen weg; die zweisprachige tschechoslowakische Föderation wird geteilt, wodurch die Tschechische Republik zu einem monoglossischen Staat wird, dessen 10,23 Mio. Angehörige nach dem Zensus aus dem Jahre 2001 zu 95% Tschechisch als ihre Muttersprache angeben; europäische, die Sprache betreffende Normen werden seit dem EU-Beitritt ein Teil des tschechischen Rechts usw. Auch die mit einer Stärkung des Englischen einhergehende Globalisierung wird in Tschechien wahrnehmbar. Diese Veränderungen auf der sozioökonomischen Ebene bringen neue spezifische Kommunikationssituationen und -kontexte mit sich bzw. man antizipiert sie im Rahmen des Ausbildungsprozesses. Vom Wandel werden auch die Sprache/n und ihre Verwendung selbst erfasst, und zwar nicht nur im lexikalischen (vgl. etwa die aktuelle Verbreitung von Anglizismen oder Zusammensetzungen mit dem Morphem euro-), sondern auch im syntaktischen, derivationsmorphologischen oder pragmatischen Bereich.

Dieser Wandel wird im Wesentlichen durch sprachplanerische Maßnahmen reguliert, gegebenenfalls durch ihr Fehlen ermöglicht. Eine einzelne Ressorts umfassende

Sprachpolitik gibt es in der Tschechischen Republik nicht. Die Tschechische Republik hat trotz des Anlaufs im Jahre 2004 kein Sprachgesetz. Nicht einmal die Amtssprache ist in der Verfassung verankert. Dennoch gibt es einheimische Rechtsnormen, die den Sprachgebrauch und -erwerb regulieren (Malý 1991, Dovalil 2007). Für unseren Aufsatz sind aber weniger solche Rechtsnormen von Interesse, die menschenrechtlich bzw. durch Schutz von Minderheiten begründet sind (vgl. Dovalil 2007), sondern vielmehr solche, welche die Amtssprache in der Verwaltung, das Schulwesen und die juristischen Personen betreffen.

3.1 Amtssprache

Im Regelfall verwenden die kommunalen sowie die staatlichen Organe wie Finanz-, Arbeits- und Gewerbeämter sowie staatliche Rentenversicherung, Kataster oder Matrikel Tschechisch. Weder Formulare, noch Annahmestellen und Beamte, noch Verwaltung über Internet wie <http://www.statnisprava.cz> [letzter Zugriff am 30.9.2008] machen von einer anderen Sprache als Tschechisch Gebrauch. Diese Regulierung wirkt sich bei Unternehmen mit ausländischer Beteiligung zumindest auf deren Kommunikation nach außen aus, gegebenenfalls mittelbar auch nach innen, da etwa Bilanzberichte, Steuererklärungen u.ä. den zuständigen Ämtern in der Amtssprache vorzulegen sind und intern hierzu solche Entscheidungen getroffen werden müssen, die ihr Zustandekommen sichern:

T1: (---) Ok (---) Was das Übersetzen angeht, werden Dokumente oder Texte übersetzt?

T2: (---) Ja werden. Zum einen oftmals ein bisschen zum Leidwesen der Mitarbeiter die der tschechische Staat benötigt (...) viele Übersetzungen auch sehr einfacher Texte.

Auch wenn klar ist, dass eigentlich nichts inhaltlich drinsteht, muss das auf Tschechisch übersetzt werden. Das sind die gesetzlichen Anforderungen oder

T1: mh

T2: Ämteranforderungen.

(for20C, 09.04.2004, Leiter für Firmenkunden, Original auf Tschechisch)⁶

Auf der anderen Seite wird die Verwendung des Tschechischen in privaten Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Einrichtungen gesetzlich nicht reguliert, solange hier weder der Verbraucher-, oder Arbeitsschutz noch Menschenrechte verletzt werden. Dies ermöglicht, dass Englisch in der Wissenschaft und fächerspezifisch etwa an Technischen Universitäten – wenn auch nur begrenzt – mit dem Tschechischen konkurriert und dass man in

⁶ Die Abkürzung diente der internen Orientierung im Rahmen des FOROST-Projektes und erleichtert auch hier die Unterscheidung der Interviews: for20N = das 20. Interview des FOROST-Projektes, das auf Deutsch geführt wurde. Transkriptionsregeln werden in Nekula/Nekvapil/Šichová (2005b) angegeben. Die Übersetzung wurde im Hinblick auf den Adressaten von uns vorgenommen. Wir sind uns dessen vollkommen bewusst, dass dies das Material verzerrt. Da es aber in den Zitaten weitgehend um die explizierte Reflexion des organisierten Managements geht, nahmen wir diese Verzerrung in Kauf. Die Interviews, die Christoph Marx aufgenommen hat, werden in diesem Aufsatz als „cm“ usw. markiert. Die Transkription von „cm“ und „for-N“ wurde noch weiter vereinfacht.

Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Tschechien das Tschechische nur teilweise als deklarierte Firmensprache berücksichtigt (Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b).

Im Hinblick darauf, dass solche Unternehmen einer der wichtigsten Faktoren der Entwicklung der tschechischen Wirtschaft waren (so M. Jahn, Vizepremier für Wirtschaft, vgl. Jahn 2004) und sind, ist die Frage der sprachlichen Qualifikation der künftigen Mitarbeiter solcher Unternehmen bereits im Rahmen der regulären Ausbildung von Interesse.

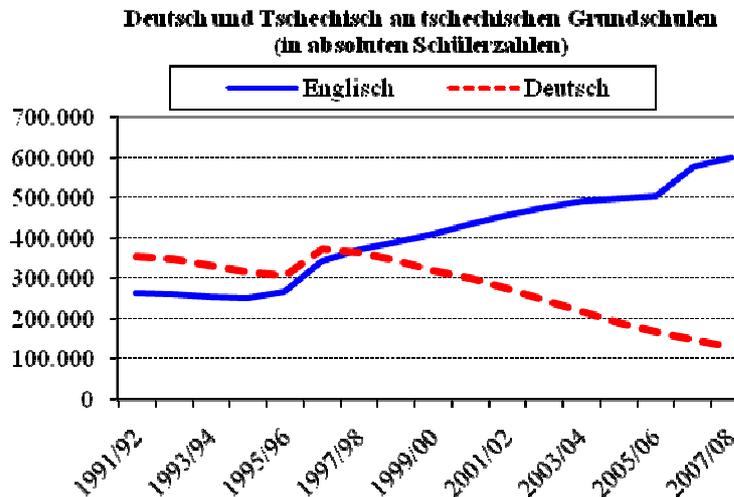
3.2 Schulwesen

Nach dem Schulgesetz Nr. 561/2004, das seit dem 1. Januar 2005 gilt, ist die Unterrichtssprache in den tschechischen staatlichen Schulen Tschechisch. Es gibt aber inzwischen auch etwa ein Dutzend Schulen und Gymnasien (meist mit ausländischen Trägern), an denen der Unterricht – ganz oder in einigen Fächern – in einer anderen Sprache als Tschechisch, d. h. auf Englisch, Deutsch oder Russisch zugelassen ist. Die darin erreichte Ausbildung wird im tschechischen Schulsystem auf der Basis einer ministeriellen Zulassung automatisch anerkannt; dies gilt auch für das bilinguale deutsch-tschechische Gymnasium im sächsischen Pirna. Tschechisch ist aber auch an solchen Schulen ein Teil der Ausbildung. Tschechischkenntnisse müssen nach dem tschechischen Schulgesetz bei der Aufnahmeprüfung für Mittel- und Fachschulen nachgewiesen werden.⁷ In diesem Aufsatz ist jedoch die Fremdsprachenausbildung breiter Bevölkerungsschichten von Interesse, die sowohl deren Konkurrenzfähigkeit auf dem internationalen Arbeitsmarkt als auch die Einsatzfähigkeit in der tschechischen Wirtschaft (vgl. in 3.3.) sichern soll und die eine Sprachenwahl in der Interaktion überhaupt erst möglich macht. Wir stützen uns dabei in folgenden Ausführungen auf Daten in Nekvapil (2003, 2007), Nekula (2004), Fleischmann (2005) und v.a. in SRŠ (1991-2008).

Im Jahre 1989 wurde die politisch gewollte Verpflichtung zum Russischen abgeschafft und die Wahl der Fremdsprache wurde den Schülern bzw. den Eltern überlassen. Nach dem anfänglichen Zuspruch für das Deutsche, der sich wohl aus der Tradition gespeist hatte, überholte im Schuljahr 1997/1998 das Englische an den Grundschulen erstmals das Deutsche.⁸

⁷ Durch das tschechische Schulgesetz wird auch der Erwerb des Tschechischen reguliert. Tschechische Staatsbürger sind dazu verpflichtet, dass ihre Kinder, auch wenn sie im Ausland aufwachsen, Kenntnisse in (gesprochenem und geschriebenem) Tschechisch (einschließlich des Wissens über Tschechisch) und in Landeskunde haben.

⁸ Grundschulen in der Tschechischen Republik sind neunjährig, wobei nach der 5., 7. oder 9. Klasse auf das acht-, sechs- oder vierjährige Gymnasium gewechselt werden kann, nach der 9. Klasse auf andere Mittelschulen. Neben Deutsch und Englisch sind prinzipiell auch andere Sprachen möglich. Der Anteil von Englisch und Deutsch liegt aber nach wie vor deutlich über 95% (vgl. Cink 1999, Nekvapil 2007).



Quelle: SRŠ 2008

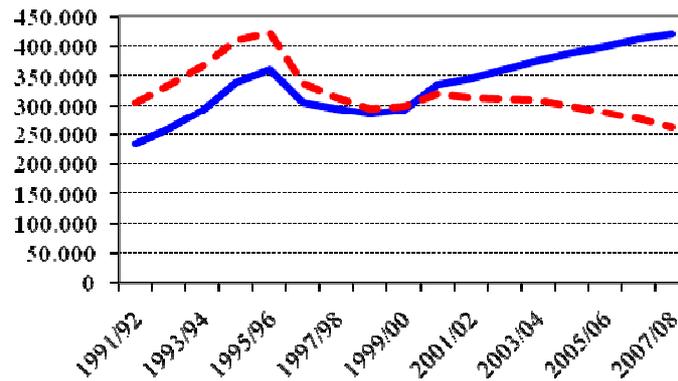
Auch wenn sich die Schere zwischen Deutsch und Englisch immer mehr öffnete, war die Nachfrage nach dem Deutschen in den Grundschulen in an Deutschland und Österreich grenzenden Bezirken und in denen der praktische Nutzen des Deutschen unmittelbarer erfahrbar ist, größer als die Nachfrage nach dem Englischen. Und obwohl der Anteil des Deutschunterrichts hier bis heute überdurchschnittlich blieb, dominierte der Deutschunterricht im Jahre 2005/2006 nur noch im Bezirk Karlsbad, während die Proportion in Pilsen 1 : 1 war.⁹

Im sog. Weißbuch (2001) des tschechischen Schulwesens wurde noch am Grundsatz der freien Wahl festgehalten, dennoch wurde im Laufe der Vorbereitung des neuen Schulgesetzes die Fremdsprachenausbildung zugunsten des Englischen intern entschieden¹⁰ sowie öffentlich intensiv – etwa auch im Kontext des Parlamentswahlkampfes – diskutiert. Im selben Jahr überholte das Englische das Deutsche in absoluten Zahlen auch an den Mittelschulen, an denen sich ebenfalls die Schere zwischen diesen beiden Sprachen öffnete:

⁹ Vgl. Nekvapil (2007). Die regionalen Angaben für die letzten zwei Jahrgänge sind in den im Internet verfügbaren SRŠ nicht enthalten.

¹⁰ Dies geht hervor aus den Gesprächen mit Schulleitern, Lehrern und Eltern, die im Zuge der Vorbereitung von Nekula (2004) geführt wurden, und die sich auf Vorgaben der Schulämter und die Beratungspraxis in den Schulen berufen haben, sowie später aus den Entwürfen des Nationalplans für den Fremdsprachenunterricht (vgl. Nekvapil 2007).

**Deutsch und Tschechisch an tschechischen Mittelschulen
(in absoluten Schülerzahlen)**



Quelle: SRŠ 2008

Dabei ist jedoch festzuhalten, dass die Stellung des Deutschen (auch als erste Fremdsprache) in der Ausbildung an praktisch orientierten Schulen deutlich stärker ist als an Gymnasien, an denen Deutsch als Zweitsprache in gleichmäßigem Abstand zum Englischen bleibt (vgl. Nekula 2004).

Der Nationalplan für den Fremdsprachenunterricht (2005), der 2006 implementiert wurde und vorsieht, dass die erste Fremdsprache in der 3. Klasse, die zweite spätestens in der 8. Klasse einzuführen ist, empfiehlt als erste Fremdsprache Englisch, und in der internen und öffentlichen Informations- sowie Finanzierungspolitik des Ministeriums, der Schulämter und der Schulen wird eindeutig Englisch präferiert, das in den Grundschulen de facto zur ersten Fremdsprache geworden ist.

Dennoch bleibt die Position des Deutschen im tschechischen Bildungssystem zumindest als zweite Fremdsprache – trotz des Rückgangs der absoluten Zahl der Deutschlerner und dem starken Anwachsen des Französischen und Spanischen sowie der Renaissance des Russischen insbesondere an den Mittelschulen – vorerst unangefochten:¹¹

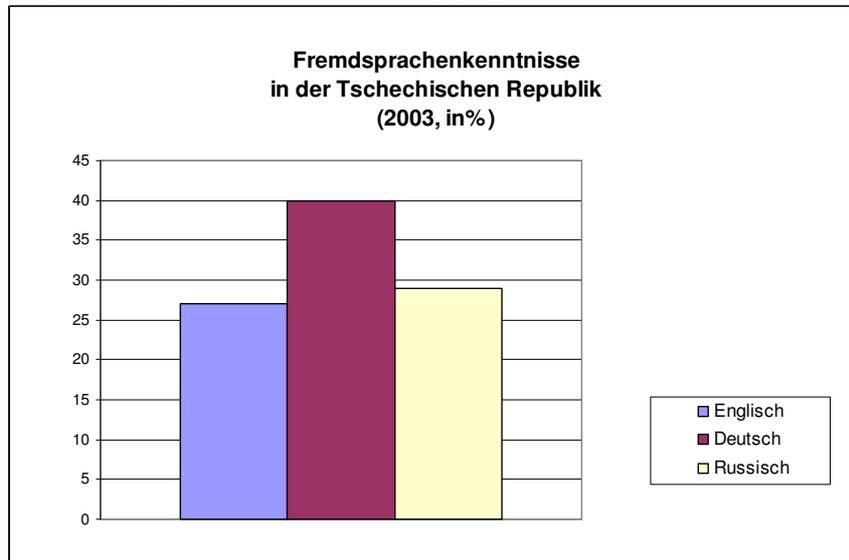
¹¹ Latein und andere Fremdsprachen an tschechischen Mittelschulen werden in dieser Übersicht nicht berücksichtigt.

Fremdsprachenunterricht an tschechischen Mittelschulen (in absoluten Schülerzahlen)

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Englisch	334.672	345.752	360.043	376.294	388.747	399.507	413.621	421.366
Deutsch	319.423	313.791	310.253	308.210	298.563	287.903	276.823	261.192
Französisch	29.062	29.908	31.826	33.758	38.966	40.370	42.927	43.418
Russisch	7.556	7.813	8.918	10.820	12.472	14.329	16.191	18.525
Spanisch	7.592	8.093	9.888	11.367	12.723	14.904	17.297	19.772

Quelle: SRŠ 2008

Die Sprachsituation in der Wirtschaft ist zudem stark von der früher akkumulierten Fremdsprachenkompetenz und deren Niveau geprägt:¹²



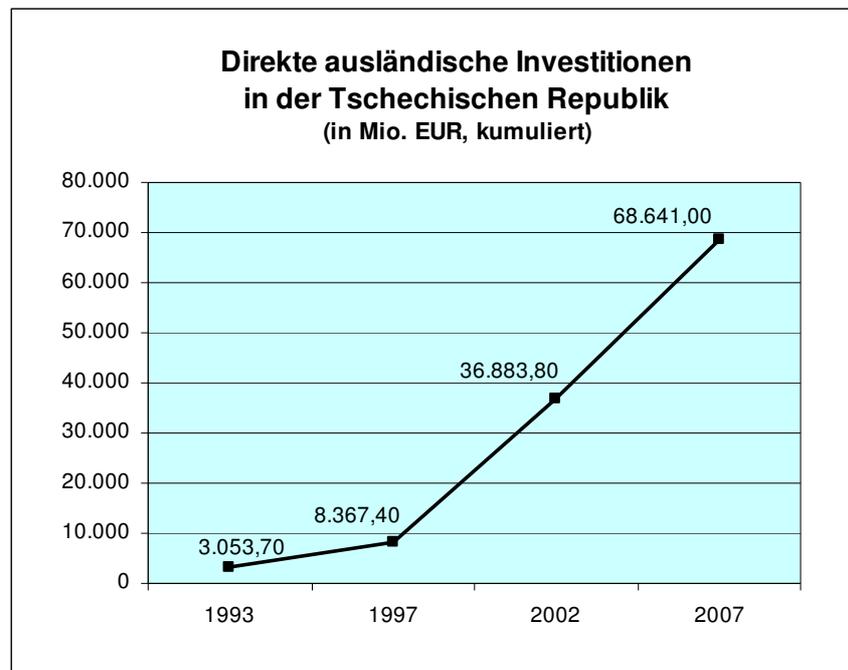
Quelle: Centrum pro výzkum veřejného mínění (Abdruck in: Lidové noviny, 4.12.2003: 3)

Der Wandel der Wirtschaft, v. a. hinsichtlich des territorial gebundenen Anteils der ausländischen Direktinvestitionen (vgl. 3.3), und der allmähliche Austausch des Personals, das zum Teil noch nicht (Englisch) bzw. nicht mehr (Deutsch, Russisch) über hinreichende Fremdsprachenkenntnisse verfügt, wirkt sich auch in der Nachfrage nach Fremdsprachenkompetenz in den untersuchten Stellenanzeigen aus (vgl. 5.).

¹² Zur Qualifikation der Lehrer vgl. Nekvapil (2003), zur Auswirkung der individuellen Sprachbiographien auf die Einsatzfähigkeit und Meisterung mehrsprachig geprägter Interaktionen vgl. Nekvapil/Nekula (2006a).

3.3 Wirtschaft

Was die Domäne der Wirtschaft betrifft, gehört Tschechien hinsichtlich der Ansiedlung von ausländischen Direktinvestitionen¹³ zu den erfolgreichsten Transformationsländern:



Quelle: ČNB 2008a

Die Unternehmen mit ausländischer Beteiligung waren einer der wichtigsten Faktoren bei der Transformation der tschechischen Wirtschaft, und auch heute sind sie für diese von großer Bedeutung. Im 3. Quartal 2007 beschäftigten sie beispielsweise im industriellen Sektor 44,9% der Arbeitskräfte, erstellten 60,7% der Umsätze und realisierten 61,1% der direkten Exporte (DTIHK 2008b: Angaben nach CzechInvest, Infoblatt Nr. 2). 77% der ca. 4.000 statistisch erfassten Unternehmen mit ausländischer Beteiligung waren im Jahre 2007 (ČNB 2007) zu 100% Eigentum ausländischer Investoren, in weiteren 17% der Unternehmen liegt der Anteil des ausländischen Investors über 50%. Dabei überwiegen unter ihnen die großen Unternehmen (etwa im Jahre 2006 hatten 65% solcher Unternehmen mehr als 250 Angestellte),¹⁴ für die eine für die Art und Weise der

¹³ Nach der Definition der OECD versteht man darunter das Grundkapital einer Gesellschaft sowie reinvestierte Gewinne und sonstige Kapitalzuflüsse (wie z. B. aufgenommene Kredite).

¹⁴ Die Klassifikation der Unternehmen stützt sich dabei auf die Kriterien der Kommission der Europäischen Union (vgl. Europäische Kommission 2006), Umsatz und Bilanzsumme etwaiger

sprachlichen Interaktion relevante Aufteilung in Produktion und Management charakteristisch ist. Die Managementebene wird dann in der Regel von ausländischen Führungs- und Fachkräften dominiert und infolge dessen sowie infolge der Notwendigkeit, auch mit der ausländischen Muttergesellschaft zu kommunizieren, von anderen Sprachen als Tschechisch geprägt. Das heißt, dass der sprachliche Alltag in der tschechischen Wirtschaft zumindest auf der Managementebene und im Bereich der Angestellten (die in 5.2. ausgewerteten Anzeigen aus den *Hospodářské noviny* (weiter nur HN) wenden sich zu 95% an „white-collars“) durch Mehrsprachigkeit bzw. asymmetrische Einsprachigkeit geprägt ist:¹⁵ In den in unserem Projekt untersuchten Unternehmen wurden im Falle einer Regulierung der Firmensprache zu 86% eine oder mehrere Fremdsprachen wie Englisch und Deutsch als Firmensprache festgelegt, nur in 14% der Unternehmen wurde (auch) Tschechisch berücksichtigt. Diese neue Sprachsituation in der Wirtschaft reflektiert sich in der „Werbestrategie“ eines Unternehmens, das sich von der Erwartung absetzt, dass Fremdsprachenkenntnisse für eine Anstellung in der tschechischen Wirtschaft eine notwendige Voraussetzung sind, indem es in einer Stellenanzeige damit wirbt, dass es von Bewerbern keine Fremdsprachenkenntnisse verlangt: „nevyžadujeme znalost cizích řečí!“ (HN, 12. 03.2007).

Für die Sprachsituation in der Wirtschaft ist auch die Verteilung der Direktinvestitionen auf einzelne Länder von Interesse:

Anteil an ausländischen Direktinvestitionen in der Tschechischen Republik, 1993-2007

Land	1993-2007 (in %)
Deutschland	26
Niederlande	16
Österreich	10
Frankreich	7
Vereinigte Staaten	6
Schweiz	5
Belgien	4
Großbritannien	4
Schweden	2
Japan	1
Sonstige	19
<i>Insgesamt</i>	<i>100</i>

Quelle: ČNB 2008b

Muttergesellschaften werden in der von uns benutzten Definition jedoch nicht berücksichtigt. Zur Größe der Unternehmen vgl. Anm. 18.

¹⁵ Zur Macht in der Kommunikation vgl. Fairclough (2001), zu weiteren Asymmetrien in der interkulturellen Kommunikation vgl. Holly/Nekvapil/Scherm/Tišerová (2003), zur Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft vgl. Ammon (1996) und Bungarten (1996).

Aus der Tabelle wird deutlich, dass vor allem Deutsch in der tschechischen Wirtschaft – ähnlich wie im übrigen Ostmitteleuropa – von Bedeutung sein dürfte. Deutschland befindet sich jedes Jahr unter den fünf größten Auslandsinvestoren und steht zusammen mit Österreich und der Schweiz für 41% der ausländischen Direktinvestitionen; zu berücksichtigen wären in diesem Zusammenhang auch Luxemburg (z. B. im Jahre 2007 mit 12,9% der ausländischen Direktinvestitionen) bzw. die Niederlande und Liechtenstein. In den Jahren 2006 und 2007 entfielen ca. 30% des gesamten Außenhandels der Tschechischen Republik allein auf Deutschland (DTIHK 2008a) – mit Österreich und Schweiz waren es 36% (MPO 2007). Nach einer Erhebung der DTIHK (2008b) dürften insgesamt 3.500-4.000 deutsche Unternehmen in der Tschechischen Republik operativ tätig sein.¹⁶ Die Handelsabteilung der österreichischen Botschaft schätzt die Anzahl der „operativ tätigen Unternehmen mit österreichischer Beteiligung“ auf ca. 1.500, die Handelskammer Schweiz – Tschechische Republik gibt für Tschechien um die 250 schweizerische Beteiligungen an (beide Informationen: telefonische Auskunft, Februar 2008). Daher dürfte unser Material aus deutsch-tschechischen Unternehmen für die Sprachsituation in der tschechischen Wirtschaft durchaus relevant sein, auch wenn deren Vielfalt so nicht vollständig repräsentiert werden kann.

Das Land, aus dem die Direktinvestitionen kommen, muss jedoch keinesfalls automatisch auf die in den Unternehmen verwendete Sprache bzw. auf die deklarierte Firmensprache hinweisen. Englisch kommt nicht nur in amerikanischen und britischen Unternehmen (10%, vgl. Tabelle weiter oben), sondern – als Lingua franca – auch in japanischen, koreanischen, skandinavischen und anderen Unternehmen zum Einsatz. Nach Nekvapil/Sherman (2009a) gilt dies auch für Unternehmen mit niederländischer Beteiligung, nach unserem Projekt auch für deutsch-tschechische Unternehmen, von denen einige über deutsche Mutterfirmen in US-amerikanische, global agierende Konzerne integriert sind. Nicht nur aus diesem Grunde stehen bei deutsch-tschechischen Unternehmen oftmals Englisch und Deutsch als Sprachen der internen Kommunikation zur Wahl.

Wie kompliziert der Zusammenhang der wechselnden Besitzverhältnisse, der Firmenidentität und der für die interne Konzernkommunikation auf der Managementebene maßgeblichen Sprache sein kann, der durch die statistischen Angaben kaum angemessen erfasst werden kann, zeigt das Beispiel eines einst traditionsreichen „tschechischen“ Bierproduzenten:

T1: [...] können Sie mir darüber etwas sagen? das ist eine österreichisch-tschechische. deutsch-tschechische. was ist das für eine Firma.

T2: hm hm. [CZ FIRMENNAME]. ist ein tschechisches Traditionsunternehmen?

T1: em

T2: e das ist eine (typische) Brauerei. die einzige in [CZ STADT]? und sie ist schon zehn Jahre lang. Eigentum. der Firma [ÖST FIRMENNAME]? was eine österreichische Brauereigruppe ist? / [...]

¹⁶ Eine genaue Anzahl lässt sich kaum erheben, da die deutschen Unternehmen zu einer Registrierung bei der DTIHK nicht verpflichtet sind.

T2: vor einem Jahr? das heißt im Mai? ah wurde der entscheidenden Aktienanteil der Firma [ÖST FIRMENNAME], etwa sechzig Prozent, vom Konzern Heineken gekauft. [...]

T1: mhm? so nun haben wir, em nun haben wir niederländische Teilhaber, tsch- und österreichische.

T2: ja. [CZ FIRMENNAME] ist, zu neunzig, fünf Prozent, denke ich? Eigentum, des österreichischen Besitzers? [ÖST FIRMENNAME]?

T1: mhm?

T2: aber die [ÖST FIRMENNAME]? gehört.

T1: ja.

T2: dem internationalen Konzern Heineken.

T1: mhm? mhm?

T2: das heißt das ist der (größte) Eigentümer.

(for17C, 20.05.2004, Leitung der Personalabteilung, Original auf Tschechisch)

Im konkreten Unternehmensalltag führt dies oft zu einer mehrmaligen sprachlichen Umstellung: In einem in Nekvapil/Nekula (2006a) referierten Beispiel von Englisch zu Deutsch und dann nach ca. fünf Jahren – nach einem Managementwechsel – wieder zurück zu Englisch, was mit erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten sowie eigener finanzieller Beteiligung von Seiten der Mitarbeiter für Privatunterricht verbunden war.

In den in unser Projekt einbezogenen Unternehmen sahen laut unserer Umfrage jedenfalls 31% der Unternehmen, die ihre Firmensprache regulierten (zur Firmensprache allgemein vgl. Beer 1998), das Englische als alleinige oder eine der Firmensprachen vor, dabei ist in den global tätigen großen Unternehmen das Englische doppelt so oft vertreten als in den mittleren und zehnmal öfter als in den kleinen Unternehmen. Auch im Bereich der Weiterbildung spielten Englischkurse in den von uns untersuchten deutsch-tschechischen Unternehmen eine wichtige Rolle: Während Deutschkurse von 64% der Unternehmen unterstützt wurden, wurden Englischkurse von 48% der Unternehmen gefördert (vgl. Nekula/Nekvapil/Šichová 2005a-b). Auch wenn sich die internationalen Unternehmen auf Englisch umstellen (so auch Vollstedt 2002), ist Deutsch bei den deutsch-tschechischen Unternehmen nach wie vor relativ stark bzw. gleichmäßig mit dem Englischen vertreten (vgl. Zitat in 5.2).

Andere Sprachen spielten in den in unser Projekt einbezogenen Unternehmen in der internen und externen Kommunikation oder Weiterbildung keine größere Rolle, was nicht bedeutet, dass Französisch, Spanisch, Russisch und andere Sprachen im tschechischen Kontext völlig zu vernachlässigen sind. Ihr Einsatz ist aber deutlich begrenzter (vgl. auch 3.2 und 5.) und lässt sich insbesondere durch die sprachliche Anpassung an potentielle Kunden erklären (vgl. auch unter 4.). So ist Slowakisch etwa auf den Lebensmitteletiketten nach wie vor ein Teil des tschechischen Alltags. Das Russische kommt wiederum sowohl in Tschechien (besonders in Karlovy Vary und Prag, wo russische Unternehmen und Kunden präsent sind), als auch bei wirtschaftlichen Aktivitäten tschechischer und internationaler von Tschechien aus handelnder Unternehmen im übrigen Osteuropa zum Einsatz (vgl. Nekvapil/Sherman 2009a). Dies erklärt auch eine Renaissance des Russischen im tschechischen Bildungssystem (vgl. 3.2).

In 4. werden wir allerdings von Daten aus deutsch-tschechischen Unternehmen ausgehen, und zwar nicht zuletzt deswegen, weil solche Unternehmen – nicht nur quantitativ – für die tschechische Wirtschaft maßgeblich sind sowie weil uns hier die Varianz der Motive der Sprachenwahl, die die Kommunikation in möglichst optimaler Qualität sichert, in deren Bündelung am ehesten zugänglich war.

4. Sprachenwahl in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung

Der Begriff „Sprachenwahl“ bezieht sich in den Unternehmen mit ausländischer Beteiligung auf mehrere Ebenen, die ineinander greifen: (1) Wahl der Konzern- oder Firmensprache, auf die sich u. a. Sitz und Tradition, Einbindung in komplexere Strukturen sowie bewusste nach innen und außen lesbare Imagebildung des Unternehmens auswirken, (2) Organisation der internen und externen Unternehmenskommunikation einschließlich der Auswahl neuer und Weiterbildung bestehender Mitarbeiter mit klaren und z. T. auch in den Anzeigen charakterisierten Kommunikationsprofilen (vgl. Janich 2007 und 5.1), (3) funktionell bedingte Wahl der Sprache im Hinblick auf den Zweck der Interaktion und die dominante Textfunktion (z.B. persuasive Verhandlung mit den Gewerkschaften). In der interkulturellen Kommunikation lassen sich dann im Falle der sprachlich heterogenen Zusammensetzung der Interagierenden drei grundlegende Strategien unterscheiden, die diese Heterogenität bei einer Sprachkontaktsituation überbrücken: die Nicht-Adaption, die asymmetrische oder symmetrische Adaption und die Standardisierung/Vereinheitlichung (vgl. Vandermeeren 1998, Nekula/Nekvapil/Šichová 2005a).¹⁷ Diese sind jedoch in konkreten Interaktionen eines Unternehmens sowie kaum in einer reinen Form anzutreffen. Bei den Überlegungen zur Sprachenwahl in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung stehen Fragen im Mittelpunkt wie: Welche Sprachen werden, unter welchen Umständen, wie und zu welchem Zweck in diesen Unternehmen präferiert, gewählt und verwendet? Wer und warum trägt – gegebenenfalls – die Hauptlast der sprachlichen Anpassung? usw.

4.1 Die untersuchten deutsch-tschechischen Unternehmen

¹⁷ Im Falle der Nicht-Adaption fehlt die gemeinsame sprachliche Grundlage, so dass auf die Leistungen von internen oder externen Sprachvermittlern zurückgegriffen werden muss. Bei der Adaption geht ein Kommunikationsteilnehmer – passiv oder aktiv – auf die Muttersprache des anderen Interaktionspartners ein. Erfolgt diese Adaption in beide Richtungen, so nennt man sie symmetrisch, in nur eine Richtung erfolgreich ist sie als asymmetrisch zu charakterisieren. Unter einer kommunikativen Vereinheitlichung versteht man einen Rückgriff auf eine dritte Sprache, in deutsch-tschechischen Unternehmen etwa auf das Englische, in niederländisch-tschechischen Unternehmen auf das Englische oder Deutsche, in Osteuropa nach wie vor auch auf das Russische oder Deutsche.

Insgesamt wurden Daten von 16 Firmen ausgewertet. Zur Illustration sollen an dieser Stelle aus der Gesamtzahl der ausgewählten Firmen drei Unternehmen skizziert werden,¹⁸ an denen in kompakter Form die angesprochenen Überbrückungsstrategien, die darin dominieren und zugleich nebeneinander vorkommen, anschaulich gemacht werden können, und auf die sich die weiteren Ausführungen stützen.

Firma 1

Firma 1 ist ein in Südböhmen beheimatetes Unternehmen aus dem Bereich der Rohstoffveredelung mit ca. 45 Mitarbeitern. Im Jahre 1999 erwarb ein in Deutschland beheimateter Konzern mit einem ähnlichen Tätigkeitsfeld zunächst eine Mehrheitsbeteiligung an der Firma und stockte diese ein Jahr später zu einer hundertprozentigen Beteiligung auf. Aus der Konkurrenzsituation wurde so eine Kooperation. Entscheidend für das Engagement im Ausland, das als Ausweitung klassischer Exportstrategien gesehen werden kann (von Behr 2001), war hier ein Bedarf an lokalem Marktwissen. Da keine deutschen Mitarbeiter nach Tschechien entsandt sind, entsteht eine sprachliche Schnittstelle in diesem Fall hauptsächlich durch den Austausch kaufmännischer und technischer Ergebnisse zwischen der tschechischen Tochterfirma und der deutschen Muttergesellschaft. Diese Schnittstelle wird durch die Deutsch- bzw. Englischkenntnisse des tschechischen Geschäftsführers und gegebenenfalls durch Rückgriff auf Dolmetscher überbrückt.

Firma 2

Firma 2 ist eine seit 2003 bestehende Produktionsniederlassung eines in Deutschland ansässigen Unternehmens aus dem Bereich der kunststoffverarbeitenden Industrie. Zum Zeitpunkt der Interviews sind sechs aus Deutschland entsandte Fach- und Führungskräfte zum Aufbau der Produktion mit ca. 70 Mitarbeitern vor Ort. Als Gründe für den Aufbau eigener Produktionskapazitäten in der Tschechischen Republik werden die im Vergleich zu Deutschland niedrigeren Lohnkosten sowie der Druck wichtiger Kunden aus dem Bereich der Automobilindustrie genannt. Die sprachliche Anpassung wird in Firma 2 asymmetrisch durch die tschechischen Mitarbeiter geleistet.

Firma 3

¹⁸ Zwei der Firmen können als klein bezeichnet werden (weniger als 50 Mitarbeiter), vier Unternehmen sind als mittelgroß einzustufen (zwischen 50 und 250 Mitarbeitern) und zehn der Firmen als groß (mehr als 250 Mitarbeiter). In allen untersuchten Firmen gibt es eine Verbindung zum deutschen Sprachraum (Deutschland, Österreich und die deutschsprachige Schweiz), die in deutschsprachigen Mitarbeitern vor Ort in Tschechien und/oder der Zugehörigkeit zu einer deutschsprachigen Muttergesellschaft besteht. Zwei der Unternehmen haben eine US-amerikanische Muttergesellschaft, sind jedoch organisatorisch an einen deutschen Standort des Konzerns angegliedert. Bezüglich der Branche lassen sich zehn der 16 Unternehmen dem produzierenden Sektor zuordnen, sechs Firmen dem Bereich Handel und Dienstleistung.

Firma 3 ist im Bereich der Finanzdienstleistung tätig. Im Jahre 1990 wird die tschechische Repräsentanz des international tätigen, in Deutschland beheimateten Finanzdienstleisters in eine eigenständige Niederlassung umgewandelt. Rasch steigt die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter auf ca. 150, darunter etwa zehn aus Deutschland entsandte Mitarbeiter. Auslöser für das verstärkte Engagement auf dem tschechischen Markt war die zunehmende Präsenz in Deutschland betreuter Kunden in der Tschechischen Republik. Über eine eigene Niederlassung im Ausland sollte die Betreuung dieser Kunden sichergestellt und verbessert werden, wobei auch die Notwendigkeit der Präsenz auf einem Wachstumsmarkt und die Neukundenakquise als Gründe angeführt werden. Neben dem Deutschen spielen in Firma 3 auch Tschechisch und, als Lingua franca, Englisch eine bedeutende Rolle. Neben der Vereinheitlichung und asymmetrischen Adaption zum Deutschen ist in Firma 3 ansatzweise auch symmetrische Adaption bzw. sogar asymmetrische Adaptation zum Tschechischen vertreten.

4.2 Sprachenwahl in deutsch-tschechischen Unternehmen

Die Wahl der Sprache und gegebenenfalls deren Form in der konkreten Interaktion (Wahl der standardnahen Varietät, sorgfältigere Artikulation und langsames Tempo, einfachere Wortwahl und Satzbildung, Wiederholungen und Zusammenfassungen, Kontaktsicherung und Nachfragen usw.) hängen von mehreren Faktoren ab. Darunter sind aus linguistischer Perspektive sicherlich folgende zu nennen: (1) Sprachsituation im Land (s. 3.); (2) Normierung der Sprachenwahl seitens des Unternehmens (Firmensprache) und deren Grad, und zwar sowohl im Hinblick auf spezifische Kommunikationsereignisse (Sitzung mit Tagesordnung...) und spezifische Textsorten, die gegebenenfalls auch standardisiert werden können (Formulare, Prozess- und Arbeitsanweisungen...), als auch im Hinblick auf bestimmte funktionelle Bereiche in der internen und externen Kommunikation (Management vs. Produktion, Konzernvernetzung, PR-Arbeit...); (3) individuelle vs. institutionelle Kommunikation; (4) soziale Position bzw. Weisungsbefugnis und -gebundenheit des Textproduzenten oder -adressaten im Falle der internen Kommunikation bzw. Grad der Dominanz der Kommunikationsteilnehmer in der externen Kommunikation (Auftraggeber bzw. Kunde vs. Lieferant, staatliche Ämter vs. Unternehmen...); (5) (individueller vs. kollektiver) Adressat und Absender und deren a/symmetrisches, quantitativ/qualitativ nicht/intensives Verhältnis (im Falle des kollektiven Adressaten etwa Grad der sprachlichen, nationalen, fachlichen usw. Homogenität einer Gruppe...; Mehrfachadressierung von bestimmten wiederholt einsetzbaren Textsorten wie Präsentationsfolien...); (6) Formalität bzw. Informalität des Kommunikationsereignisses bzw. Grad der Unterscheidung von Arbeits- vs. Sozialkommunikation (auch sprachlich markierter Aufbau von sozialen Netzen innerhalb und außerhalb des Unternehmens...); (7) Thema bzw. Grad der fachlich-technischen oder verwaltungstechnischen Bindung (vgl. Fachterminologie...); (8) Interaktionszweck (Repräsentation nach außen, soziale Kohäsion usw.) und dominante Textfunktion (informativ, appellativ usw.), (9) mündliches vs.

schriftliches Medium usw.¹⁹ Im Folgenden sprechen wir unter Rückgriff auf die skizzierten Firmenbeispiele einige Faktoren an, die aus der linguistischen Perspektive nicht im Vordergrund stehen, bei der Sprachenwahl allerdings durchaus eine Rolle spielen, wobei sich diese Faktoren teilweise – und zwar mehr oder weniger direkt – in linguistische Faktoren abstrahieren ließen (Kodifizierbarkeit in 4.2.2 als Standardisierung von Texten im Falle kodifizierbarer Arbeitsabläufe, Machtfaktor in 4.2.3 als Weisungsbefugnis eines der Kommunikationsteilnehmer, Dauer des Einsatzes in 4.2.3 als quantitativ/qualitativ nicht/intensives Verhältnis des Kommunikationsteilnehmers oder der Organisation usw.). Sinnvoller erscheint uns ihre Kontextualisierung im Hinblick auf die Firmenbeispiele.

4.2.1 Grad der Einbindung des Unternehmens in eine Gesamtorganisation

In den untersuchten Unternehmen lässt sich zunächst der unterschiedliche Grad der Einbindung in die Gesamtorganisation (Integration in die Muttergesellschaft, Vernetzung mit anderen Tochterunternehmen usw.) als Einflussfaktor ausmachen, wobei hier Parallelen und fließende Übergänge zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten der Firma feststellbar sind (vgl. 4.2.4). Je intensiver diese Einbindung und Vernetzung ist, desto höher ist die Anzahl der dauerhaften Schnittstellen zwischen Tochterfirma und Muttergesellschaft bzw. zu Schwesterfirmen, und als desto komplexer erweisen sich in den untersuchten Firmen die an diesen Schnittstellen kommunizierten Inhalte. Firma 1 ist nur schwach in die Konzernstruktur eingebunden. Dies führt dazu, dass die sprachliche Schnittstelle zwischen den Unternehmen sowohl vom Umfang (monatliche Besprechungen) als auch inhaltlich (überwiegend Finanzkennzahlen) sehr beschränkt ist und durch den Geschäftsführer der tschechischen Tochterfirma wahrgenommen werden kann. Bei Bedarf fungiert dieser auch als interner Dolmetscher bzw. es werden externe Dolmetscher hinzugezogen. Firma 2 ist sowohl finanziell als auch technologisch enger an die Muttergesellschaft gebunden. Um die Qualität der Produktion und die reibungslose Kommunikation zwischen den Standorten in Deutschland und Tschechien sicherzustellen, sind aus Deutschland Mitarbeiter entsandt worden. Diese haben am tschechischen Standort wesentliche technische und kaufmännische Leitungspositionen inne und arbeiten tschechische Kollegen in diese Funktionen ein. Die Kontakte zwischen deutschen und tschechischen Mitarbeitern können aufgrund des Umfangs und dem damit verbundenen zeitlichen und wirtschaftlichen Aufwand kaum durch Dolmetscher oder einzelne sprachlich qualifizierte Mitarbeiter begleitet werden (vgl. Nekula/Šichová 2004), weshalb die Kenntnis der deutschen oder englischen Sprache für tschechische Mitarbeiter im oberen und mittleren Management eine Mindestanforderung darstellt. Firma 2 kann außerdem als Beispiel für jene Unternehmen mit ausländischer Beteiligung gelten, in denen eine sprachliche Trennung zwischen Management und Produktion zu beobachten ist (vgl. 3.3), die das mittlere Management mit Tschechischkenntnissen überbrückt, ohne dass die Sprachvermittlung im Vordergrund steht. Firma 3 ist in ein global tätiges Netzwerk

¹⁹ Zu Besonderheiten des Kommunikationsmodells und der Funktionen der Sprache in der interkulturellen Kommunikation vgl. Nekula (2002).

von Unternehmen integriert. Die Niederlassungen stehen im engen Kontakt untereinander und mit der deutschen Zentrale (ähnlich vgl. auch Nekvapil/Nekula 2006a). Dieser enge Kontakt zeigt sich auch in einem häufigen Austausch von Mitarbeitern, welche eine unternehmensweit einheitlich hohe Servicequalität unter Berücksichtigung der Gegebenheiten lokaler Märkte gewährleisten sollen: In der tschechischen Niederlassung des Unternehmens arbeiten in unterschiedlichsten Funktionen mehrere längerfristig aus der Muttergesellschaft und aus einer US-amerikanischen Niederlassung entsandte Mitarbeiter, wodurch intern und extern eine bedeutendere Rolle des Englischen markiert wird. Die schriftliche und mündliche Kommunikation mit den deutschen Muttergesellschaften findet in allen drei Firmen hauptsächlich auf Basis des Deutschen statt, wobei in Firma 1 und Firma 3, insbesondere im Kontakt mit englischsprachigen Schwesterfirmen, alternativ auch auf Englisch zurückgegriffen wird.

4.2.2 Kodifizierbarkeit des Wissens

Wie am Beispiel von Firma 3 gezeigt werden kann, ist in bestimmten Bereichen, beispielsweise im Wertpapierhandel, die Integration in internationale Handelssysteme so weit fortgeschritten, dass Englischkenntnisse bei Mitarbeitern als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Dies trifft allerdings auch für qualifizierte technische Berufe bzw. produzierende Unternehmen zu, in denen die Mitarbeiter „mittlerweile, sagen wir bei Präsentationen und so fast lieber auf Englisch“ sprechen, weil „in der Geschäftssprache da gibt es schon, sagen wir mal, viele ja so stehende Begriffe, die man eher in Englisch draufhat, also da muss man mittlerweile sogar etwas überlegen, dass man jetzt den passenden deutschen Begriff findet“ (for26N, 10.09.2004, Einkaufsleiter) (vgl. auch Nekula/Nekvapil/Šichová 2005: 138). In den erwähnten drei Firmenbeispielen lassen sich zudem Rückschlüsse auf die Sprachenwahl anhand der Kodifizierbarkeit der Arbeitsläufe und Dienstleistungen ziehen: In allen drei Unternehmen spielt der Transfer von Wissen aus der Mutter- in die Tochtergesellschaft bzw. unter den Tochtergesellschaften eine wichtige Rolle. In einem produzierenden Unternehmen kann sich dies auf die Bedienung von Maschinen, Befolgung bestimmter Abläufe und Beachtung von Qualitätsmerkmalen beziehen. Dieses Wissen manifestiert sich in der Beschreibung der Ablauforganisation (z. B. in Form von Prozessabläufen, Einstellparametern und detaillierten Arbeits- und Prüfanweisungen), und wird so dem einzelnen Mitarbeiter vermittelbar. In einer internationalen Produktion können solche von der Muttergesellschaft angewandten Unterlagen übersetzt werden, wodurch das Wissen in relativ kurzer Zeit verfügbar gemacht und optimale Ergebnisse an den ausländischen Standorten erreicht werden können. Dagegen ist in Unternehmen, die komplexe, mit Entwicklung verbundene Produktion realisieren oder Dienstleistungen erbringen, das Unternehmenswissen nicht in einem derartigen Ausmaß kodifizierbar. Mitarbeiter können nicht aufgrund a priori festgelegter Regeln handeln, sondern müssen immer wieder spezifische Lösungen für die Anforderungen ihrer Kunden erarbeiten (vgl. Menz 2000). Dies gilt nicht nur im Bereich der Finanzdienstleistungen, sondern beispielsweise auch in der Unternehmensberatung sowie in der Produkt- oder Softwareentwicklung. Eine derartige Arbeitsweise erfordert einen intensiven fachlichen Austausch, der sowohl in formeller (Besprechungsroutinen, Projektstrukturen etc.) als

auch informeller Form (informeller Austausch, passives Wissen etc.) stattfindet. So lässt sich erklären, dass insbesondere die Unternehmen, die komplexe Dienstleistungen erbringen oder vor Ort Produkte und Prozesse in internationalen Arbeitsteams entwickeln, an ihren tschechischen Standorten eine möglichst symmetrische Adaption herbeiführen wollen, beispielsweise durch Tschechischkurse für entsandte Mitarbeiter:

Wenn die [Firma 3] im Prinzip den Vertrag mit einem abstimmt, als Versetzungsvoraussetzung wird angegeben: die Bereitschaft die Sprache zu erlernen, das heißt, man erwartet es schon, ja. (for20N, 09.06.2004, entsandter deutscher Mitarbeiter, Firma 3)

Doch auch in produzierenden Unternehmen, in denen hochgradig routinisierte Tätigkeiten vorherrschen, ist es unmöglich, alles Organisationswissen zu kodifizieren und übertragbar zu machen, wodurch sich in der Anlaufphase an den Produktionsstandorten Verzögerungen und qualitative Probleme bei den gefertigten Produkten ergeben können.

4.2.3 Entsandte Mitarbeiter im Unternehmen

Wie in 4.2.1 bereits angedeutet, beeinflusst die aus der Einbindung in die Gesamtorganisation abgeleitete Präsenz ausländischer Fach- und Führungskräfte die Sprachenwahl innerhalb der tschechischen Tochtergesellschaft erheblich. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn entsandte Mitarbeiter wichtige Managementfunktionen einnehmen, d.h. wenn sie die Entscheidung über die in der Firma verwendeten Sprachen selbst aktiv beeinflussen können (Machtfaktor):

Also, in der Produktion die tschechische Sprache, weil wir in Tschechien sind, und im Büro die deutsche, weil unser Chef Deutscher ist. (cm21N, 09.11.2004, tschechische Mitarbeiterin, Firma 2, auf die Frage, welche Sprache in der Firma Verwendung findet)

Eine Schwächung des Tschechischen als Sprache in der internen Kommunikation ist in den untersuchten Unternehmen zudem immer dann zu beobachten, wenn gleich mehrere ausländische Experten in der Firma tätig sind und sich auf einige wenige Hierarchieebenen oder Abteilungen konzentrieren, wie dies in Firma 2 der Fall ist (Gruppenbildung, Größe und Kompaktheit der Gruppe). Auch die voraussichtliche Dauer der Entsendung erweist sich als wichtiger Faktor für die Bereitschaft entsandter Führungs- und Fachkräfte, „neben“ dem Tagesgeschäft die einheimische „kleine“ Sprache, die nicht ein Teil ihres Arbeitsalltags ist und im Hinblick auf die Komplexität ihrer Arbeitsaufgaben auch nicht sein kann, zu erlernen. Je kürzer der Auslandseinsatz zunächst geplant ist, desto geringer ist die Bereitschaft solcher Mitarbeiter, sich mit der „schwierigen“ tschechischen Sprache zu beschäftigen. Findet die Entsendung jedoch längerfristig statt (z. B. mehr als drei Jahre in Firma 3), so ist auch seitens der entsandten Mitarbeiter eine höhere Bereitschaft zu erkennen, sich mit der Landessprache auseinanderzusetzen. Von der voraussichtlichen Dauer der Entsendung hängt letztlich auch ab, ob die entsandten Mitarbeiter ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland belassen oder in die Tschechische Republik verlegen. Im letzteren Fall führt dies dazu, dass die Landessprache primär zur besseren Orientierung im neuen sozialen Umfeld erlernt wird:

Es war mit Grund die Sprache zu lernen, weil ich auch akzeptiere, dass ich hier lebe und hier leben möchte, dann gehört das für mich dazu. (for20N, 09.06.2004, entsandter deutscher Mitarbeiter, Firma 3)

Im geschäftlichen Umfeld wird Tschechisch dann zunächst hauptsächlich in informellen Situationen verwendet, in denen sprachliche Missverständnisse in der Regel weitgehend folgenlos bleiben. Dabei wirken sich insbesondere Länge und Komplexität des Einsatzes der Unternehmen (d. h. ist ein langfristiges Engagement auf dem tschechischen Markt geplant oder sollen die Vorteile kurzfristig veränderbarer Standortfaktoren wie Lohngefüge oder direkte/indirekte Subventionen realisiert werden, vgl. 4.2.4) auf die Auswahl der „Delegierten“ für die Tschechischen Republik aus, bei denen einheimische Fremdsprachenkenntnisse als willkommen gelten. Sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch auf der Ebene des entsandten Mitarbeiters geht es im Hinblick auf antizipierte Interaktionen um eine Form des Pre-Interaction-Managements.

4.2.4 Absatz- und Beschaffungsmärkte des Unternehmens

Während die bisherigen Faktoren hauptsächlich die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten und innerhalb des tschechischen Standortes beeinflussen, soll der Fokus nun auf der externen Kommunikation liegen, die in den untersuchten Unternehmen in erster Linie auch sprachlich auf den Kunden ausgerichtet ist. Firma 1 betreut hauptsächlich Kunden in Tschechien und der Slowakei, woraus sich für das tschechische Unternehmen kein Fremdsprachenbedarf ableiten lässt. Die eindeutige Ausrichtung auf diese Märkte führt dazu, dass die sprachliche Anpassung der externen Kommunikation an die im Konzern vorherrschenden Sprachen Deutsch und Englisch keine Priorität hat:

[D]ie neue [Homepage] ist leider noch tschechisch, das hat die Begründung, dass wir damit unsere Zielgruppe erreichen wollen, die sowieso in Tschechien oder in der Slowakei liegt, diejenigen Kunden, die aus Ausland kommen, aus englisch- oder deutschsprachigen Räumen, diese ordern dann über die Mutterfirma. Es wird auch eine englische und deutschsprachige Version nachträglich gemacht, aber die Priorität ist für uns nicht so hoch. (cm11N, 17.12.2004, tschechischer Geschäftsführer, Firma 1).

Der Kunde bestimmt die Sprachenwahl auch in Firma 3, deren Kundenstamm in Tschechien aus mehreren Zielgruppen besteht: deutschsprachige und andere internationale Unternehmen, die in der Tschechischen Republik investiert haben, tschechische Unternehmen sowie tschechische Privatkunden. Um diese unterschiedlichen Zielgruppen adäquat in ihrer jeweils präferierten Sprache ansprechen zu können, nutzt die Firma für ihre externe Kommunikation je nach Bedarf Tschechisch, Deutsch und Englisch.

Verträge der Bank gibt es sowohl in Deutsch, in Englisch und auch auf Tschechisch. Gerade auch auf Tschechisch. Aber nicht als dritte Sprache, sondern wirklich Tschechisch als Dokumentationssprache mit dem Kunden, es sei denn der Kunde spricht Deutsch oder Englisch, dann gibt es eben auch einen englischen und deutschen Text. (for20N, 09.06.2004, entsandter deutscher Mitarbeiter, Firma 3)

Die Verfügbarkeit dieser Sprachen wird hierbei über einen intensiven Austausch zwischen lokalen und entsandten Mitarbeitern sichergestellt (vgl. 4.2.1):

Unsere erste Sprache ist Tschechisch, die zweite Sprache ist Deutsch, die dritte Englisch. (for14C, 10.05.2004, tschechische Mitarbeiterin; Firma 3, Original auf Tschechisch)

Scheinbar einfacher gestaltet sich die externe Kommunikation im Beispiel von Firma 2, die als reiner Produktionsstandort hauptsächlich für den deutschen Markt produziert. Da einige dieser Kunden jedoch Englisch als Unternehmenssprache festgelegt haben, ist auch in der bisher stark auf die deutsche Sprache fixierten Firma 2 Druck zu verspüren, die schriftliche und mündliche Kommunikation mit einzelnen Kunden auf Basis des Englischen zu gestalten. Die aus konkreten Erfahrungen abgeleitete Absicht, zukünftig auf Englisch als Firmensprache zu setzen, ist damit ein typisches Beispiel für Pre-Interaction-Managements auf Ebene des Unternehmens:

In unserer neuen Vision ist das Englisch, da versuchen wir jetzt gerade die ersten Schritte zu machen, das ist die Zukunftsvision, anhand der Personalentwicklungsgespräche planen wir dann Weiterbildungsmaßnahmen. [...] Hier [spielt Englisch] noch keine Rolle, das kommt jetzt langsam, ein erstes Audit hatten wir schon, es kommt darauf an, wer kommt hier rein. Viele Konzerne haben bereits Englisch, deshalb sind Dokumente wie Checklisten oder Reklamationsabarbeitungslisten schon auf Englisch, das wird sich immer mehr durchsetzen, wenn wir mehr Auslandsstandorte betreuen. (cm24N, 09.11.2004, deutscher Werksleiter, Firma 2, auf die Frage, ob in Firma 2 eine Unternehmenssprache vorgegeben ist)

Die Anpassung an potentielle Absatzmärkte ist als Ausdruck ökonomischer Macht des Kunden zu interpretieren. Andererseits sehen es einige der untersuchten Unternehmen als ihren besonderen Erfolgsfaktor an, sich strategischen Lieferanten sprachlich so weit angepasst zu haben, dass sich gemeinsam technisch anspruchsvolle Lösungen entwickeln lassen, die finanzielle Vorteile sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten bieten. An die Stelle der sprachlich asymmetrischen Macht des Kunden tritt so ein durch symmetrische Kooperation erreichter ökonomischer Vorteil für beide Akteure (vgl. 4.2.2).

5. In Stellenanzeigen geforderte Fremdsprachenkenntnisse

Die in den Stellenanzeigen festgehaltene Nachfrage nach Fremdsprachenkenntnissen, die zu einem modernen Qualifikationsprofil gehören (vgl. Bungarten 1996: 417) und die direkt von (Personalabteilungen der) Unternehmen oder anonym über Personalagenturen geschaltet werden, wurde etwa in Nekula (2004) untersucht, der sie als Indikator der Sprachensituation in der Wirtschaft deutete. Da sich in den Stellenanzeigen der Unternehmen Erwartungen von verantwortlichen Personen hinsichtlich künftiger interner und externer Kommunikation in bestimmten Funktionen der Unternehmen reflektieren, können sie als eine Form des organisierten Pre-Interaction-Managements von im jeweiligen Unternehmen antizipierten Interaktionen angesehen werden. Da sich dieses Management nicht nur auf Statistiken, Expertenberichte, politische Absichtserklärungen u.ä. stützt, sondern auch auf den Erfahrungen mit der Sprachsituation im jeweiligen Unternehmen basiert, die in ein Post-Interaction-Management mündet oder münden kann, kann eine quantitative Auswertung der Stellenanzeigen einen Einblick in die Sprachsituation in der Wirtschaft gewähren.

Das vorliegende Kapitel basiert auf der Auswertung von zwei Datensätzen: Der erste besteht aus Anzeigen, die der wöchentlich erscheinenden Beilage Kariéra entnommen

wurden, die in der Wirtschaftstageszeitung *Hospodářské noviny* (weiter nur HN) veröffentlicht wird. Um nicht nur den aktuellen Stand, sondern auch die Dynamik in diesem Bereich festzuhalten, wurden Stichproben für die Jahre 1997, 2002 und 2007 genommen. Für jedes Jahr wurden jeweils 6 Ausgaben (für jeden zweiten Monat die zweite Beilagenausgabe) ausgewertet. Für das Jahr 1997 entspricht dies 1.082 analysierten Stellenanzeigen, für 2002 sind es 676 und im Jahre 2007 wurden in den untersuchten „Karriere“-Beilagen nach dem beschriebenen Muster 472 Annoncen veröffentlicht.²⁰ Insgesamt basieren nachfolgende Aussagen auf 2.230 Stellenanzeigen.²¹

Die Relevanz der untersuchten Stellenanzeigen im Hinblick auf die in 1. charakterisierte Gruppe von Unternehmen ist gegeben, da sich ein großer Teil der inserierenden Unternehmen als international bzw. international tätig bezeichnen lässt. So nennen etwa die Vermittlungsagenturen ihre Unternehmen zwar nicht namentlich, in vielen Fällen versuchen sie jedoch, dieses Unternehmen kurz zu charakterisieren: „mezinárodní výrobní a prodejní společnost hledá [...]“ (internationale Produktions- und Handelsgesellschaft sucht...) oder „well-known international company specializing in area of process automation is now looking for [...]“.

Durch die Schaltung der Stellenanzeigen in einer tschechischsprachigen Wirtschaftszeitung wird darin primär auf Tschechisch-Sprecher abgezielt, auch wenn ein Teil der Anzeigen in einer Fremdsprache veröffentlicht wird, wobei in einigen Fällen unklar bleibt, ob die gesuchten Mitarbeiter für die Unternehmen vor Ort oder im Ausland tätig sein sollen. Auf jeden Fall dominiert unter den in einer Fremdsprache veröffentlichten Anzeigen Englisch als Lingua franca der Wirtschaft:

Sprache der Stellenanzeigen	Jahr 1997	Jahr 2002	Jahr 2007
Tschechisch	78%	75%	86%
Englisch	18%	24%	13%
Deutsch	3%	1%	0,7%
Französisch	1%	--	--
Polnisch	--	--	0,3%

5.1 Relevanz der Fremdsprachenkompetenz nach den Stellenanzeigen

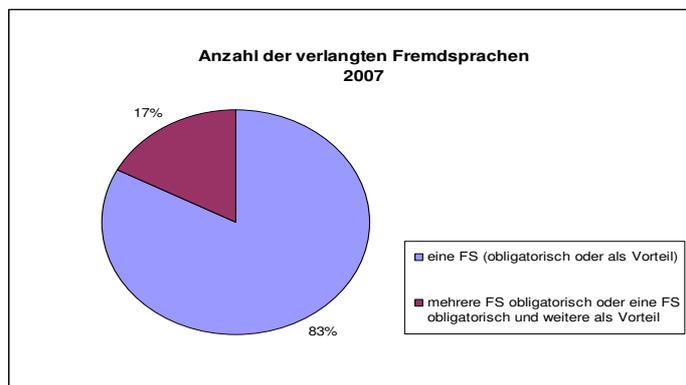
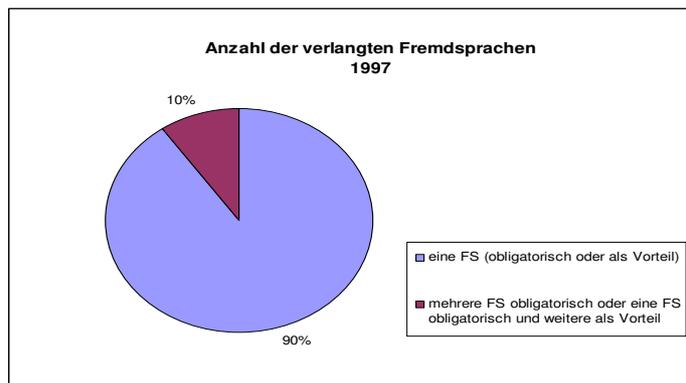
In dem untersuchten Datenset werden für ca. Dreiviertel der inserierten Stellen Fremdsprachenkenntnisse (75,3% im Jahre 1997, 84% im Jahre 2002 und 75% im Jahre 2007) wiederholt als notwendige Voraussetzung verlangt: „kommunikatives Englisch ist Voraussetzung“ (Original auf Tschechisch), „gute Kenntnis des Deutschen unabdingbar“

²⁰ In jeder Ausgabe der *Kariéra* werden zwischen 60 und 220 Stellenanzeigen veröffentlicht. Die in unseren Zahlen sich abzeichnende Abnahme der Anzeigen dürfte die steigende Bedeutung des Internets, der Personalvermittler und der Praktika reflektieren, die auch in den Interviews von den Personalmanagern betont wurden. Außerdem wurde laut Information der Redaktion die Zielgruppe der Stellenanzeigen auf Managementpositionen eingeengt.

²¹ Sicherlich müsste man hier, um statistisch belastbare Zahlen zu haben, das Sample erweitern. In Kombination mit anders gewonnenen Daten handelt es sich aber doch um mehr als eine bloße Illustration der Sprachsituation in der Domäne Wirtschaft.

(Original auf Tschechisch), „good knowledge of English“ oder „gute Deutschkenntnisse werden vorausgesetzt“. Seltener wird die Kenntnis einer Fremdsprache als Vorteil betrachtet: „Aj výhodou“ (Engl. von Vorteil).²²

Wie die folgenden Graphiken zeigen, kommen die Bewerber beim Großteil der ausgeschriebenen Stellen nach wie vor mit **einer** Fremdsprache aus. Allerdings hat sich die Forderung nach Kenntnissen von mehr als einer Fremdsprache zwischen 1997 und 2007 fast verdoppelt:



Auch dies dürfte auf steigende Ansprüche an die Fremdsprachenkompetenz in der Domäne Wirtschaft hinweisen. Während am Anfang der Transformation auch begrenzte Fremdsprachenkenntnisse ausreichten („Wir lernten es irgendwie unterwegs...“; for08C, 25.03.2004, technischer Direktor, Original auf Tschechisch) bzw. wegen ihrem Mangel ihnen eine größere Bedeutung als der fachlichen Qualifikation zukam:

²² Stellenanzeigen, die in einer Fremdsprache abgedruckt werden oder die Zusendung eines Lebenslaufes in einer Fremdsprache fordern, wurden von uns der betreffenden Fremdsprache zugeordnet.

[...] ich bin von meiner Ausbildung her aus einer ganz anderen Branche? ich komme aus dem Gesundheitswesen? [...] dann war ich zwei Jahre in Deutschland. und dann wollte ich mit den Deutschkenntnissen irgendetwas machen? aber das war im Gesundheitswesen nicht so gut möglich? so habe ich mich um die Stelle hier beworben? und: (.) weil sie gerade zu dieser Zeit jemanden mit Deutschkenntnissen für eine Lebensmittelmesse gesucht haben? so wurde ich genommen. Interview (for12C, 07.04.2004, Vorstandsassistentin, Original auf Tschechisch)

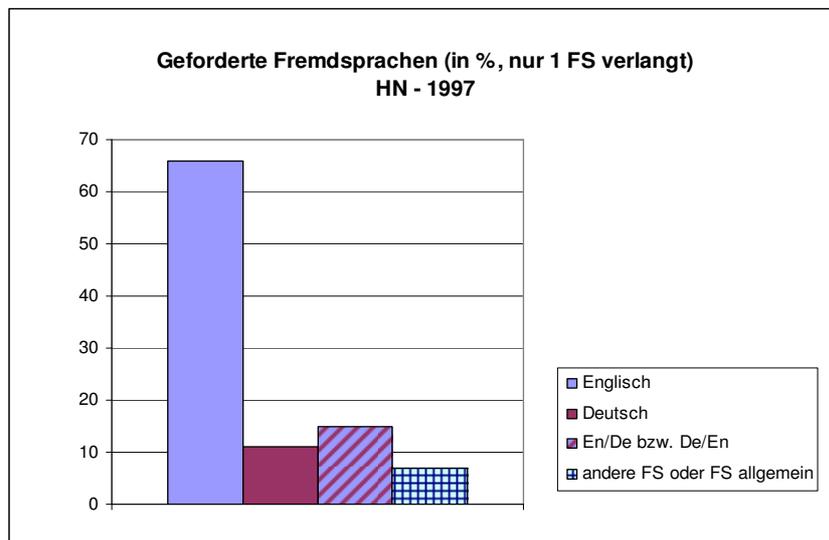
sind die Anforderungen an die Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter seitens der Unternehmen – wohl auch aus Kostengründen – deutlich gestiegen. Das geht sowohl aus den Interviews und Fragebögen (Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b), als auch aus dem Wortlaut der Stellenanzeigen hervor. Neben dem einfachen Kürzel wie „AJ“ (Englisch), „NJ“ (Deutsch) oder „znanosti AJ“ (Kenntnisse des Englischen) usw. erscheint immer häufiger die Angabe der erwarteten, und zwar hohen Kenntnisstufe: „Englischkenntnisse – 2. Stufe (z.B. FCE, Staatsprüfung)“ (15.01.2007; Original auf Tschechisch) oder „ausgezeichnete Englischkenntnisse auf Cambridge-Niveau“ (10.09.2007; Original auf Tschechisch) u.ä. So wurde etwa im Jahre 2007 in fast der Hälfte der Fälle (ca. 45%), in welchen die Kenntnisse von einer oder mehreren Fremdsprachen verlangt wurden, explizit die Stufe gut bzw. sehr gut gefordert (darunter auch „aktive Kenntnisse“, „fortgeschritten“, „kommunikativ“, „exzellent“ usw.). Die „sehr guten“, „verhandlungssicheren“, „fließenden“ oder „ausgezeichneten“ Fremdsprachenkenntnisse sind für „häufige“ oder „tägliche“ „interne Kommunikation“ sowie „Verhandlungen“ „unbedingt erforderlich“: „angeboten wird selbstständige und vielseitige Arbeit in einem internationalen („nadmárodní“) Unternehmen mit alltäglicher Verwendung („využití“) von Fremdsprachen“ (10.09.2007, Original auf Tschechisch); „wir fordern eine sehr gute Kenntnis der englischen Sprache (häufige Kommunikation auf E)“ (12.03.2007, Original auf Tschechisch); „wir fordern fortgeschrittene (verhandlungssichere) Russischkenntnisse, Englisch von großem Vorteil“ (12.03.2007, Original auf Tschechisch); „für die interne Kommunikation sind sehr gute deutsche Sprachkenntnisse unbedingt erforderlich“ (08.12.2007); „ausgezeichnete Englisch- und gegebenenfalls auch Deutschkenntnisse“ (08.12.2007, Original auf Tschechisch); „fluent or very good in English“ (08.12.2007).

Dennoch geht man gerade bei den fachlich hervorstechenden Experten auf Kompromisse ein, wie dies sowohl aus den geführten Interviews als auch den Stellenanzeigen hervorgeht, in denen eine gewisse Zeit für den nachträglichen Spracherwerb eingeräumt wird: „Kenntnis des Englischen willkommen (auch die Möglichkeit eines Studiums neben dem Beruf)“ (12.11.2007, Original auf Tschechisch). Weiterbildungsmaßnahmen für das bereits angestellte Personal sind dabei weit verbreitet (vgl. 3.3). Somit wird aus den Stellenanzeigen deutlich, dass Fremdsprachenkenntnisse in einer Wirtschaft mit großem Anteil an Unternehmen mit ausländischer Beteiligung zur Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Bewerbung bzw. zum Normalfall (vgl. auch markierte Werbung durch Nichtverlangen von Fremdsprachen in 3.3) geworden sind.

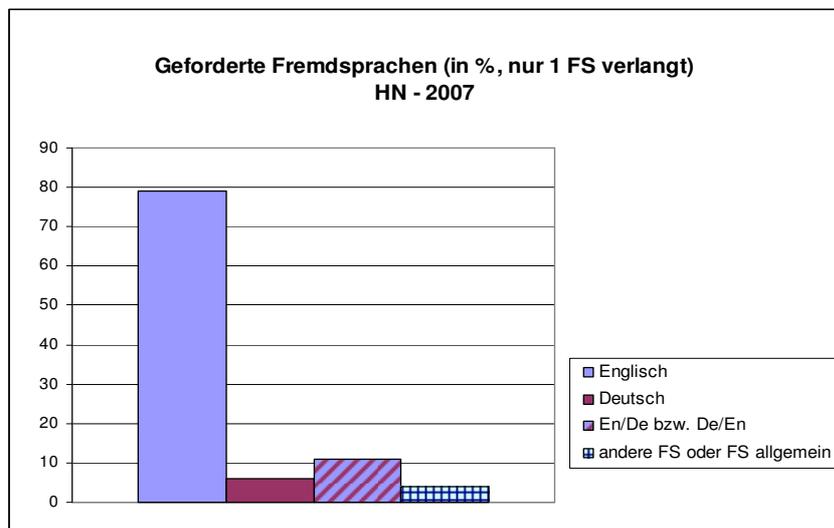
5.2 Verteilung der Fremdsprachen in Stellenanzeigen

Die Antwort auf die Frage, welche Fremdsprache(n) von Unternehmen gefordert werden/wird, fällt relativ eindeutig aus: in den HN-Stellenanzeigen steht an erster Stelle Englisch, was sich mit der steigenden Bedeutung von Englisch im tschechischen Schulwesen deckt (vgl. 3.2).

Im Jahre 1997 war allerdings die Stellung des Deutschen in den HN-Stellenanzeigen noch etwas stärker, indem in ca. 11% der Annoncen mit nur einer geforderten Fremdsprache explizit die deutsche Sprache verlangt wurde, in 66% war es Englisch. Alternativ Deutsch oder Englisch (bzw. Englisch oder Deutsch) wurde in 15% der Stellenanzeigen gefordert. In den restlichen 7% der Fälle kamen entweder andere Sprachen (z.B. Französisch oder Ungarisch) vor oder die Firma suchte nur „Fremdsprachenkenntnisse“ oder „Kenntnisse der westlichen Sprachen bzw. Welt Sprachen“ oder „Kenntnisse von Englisch/Deutsch/Französisch“ usw.:



Im Jahre 2007 wurde Englisch in HN bereits in 79% der Fälle verlangt, Deutsch nur in ca. 6% der Fälle, in ca. 11% wurden Englisch oder Deutsch (bzw. Deutsch oder Englisch) als Alternative angegeben.

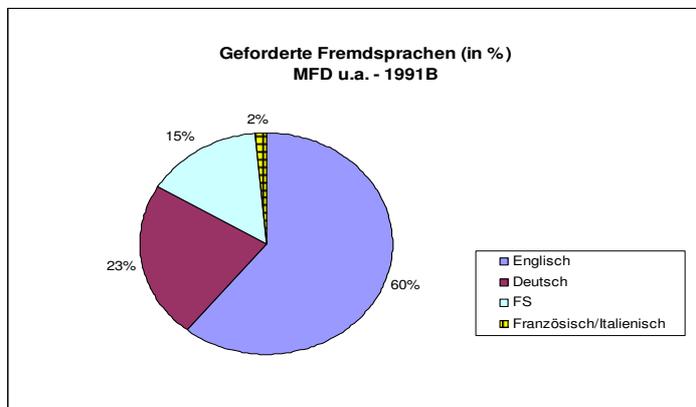
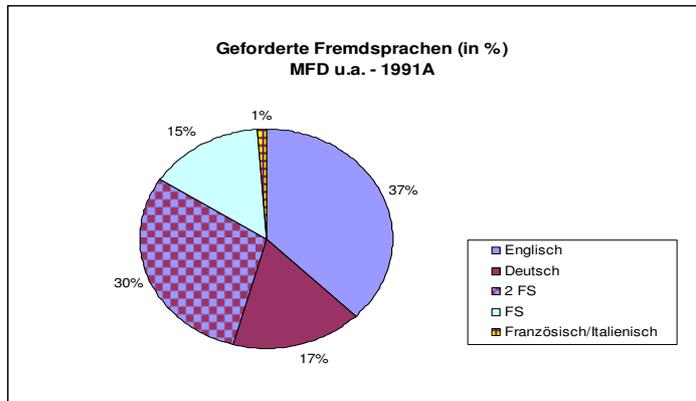


Es ist allerdings nochmals zu bemerken, dass die Zielgruppe der Stellenanzeigen in HN „white-collars“ (häufig mit Entscheidungskompetenz oder in gehobenen Positionen) sind.²³ Die Untersuchung einer allgemeiner ausgerichteten Zeitung wie Mladá fronta DNES, die stärker auch „praktische“ Berufe bzw. Berufe ohne Hochschulabschluss und Personalverantwortung bewirbt, dürfte im Hinblick auf die verlangten Fremdsprachen zu etwas anderen Ergebnissen führen (vgl. die stärkere Nachfrage nach Deutsch in den entsprechenden Schultypen in 3.2).

In diese Richtung weist das Material für Nekula (2004), das in Zusammenarbeit mit T. Brůchová gesammelt und für den vorliegenden Aufsatz überprüft und neu berechnet wurde. Dieses Material ist unser zweites Datenset.²⁴ Wenn man das Diagramm A für das Jahr 1991 betrachtet, wurde am häufigsten das Englische (37,3%) gefordert. Wenn man dem Englischen im Diagramm B für dasselbe Jahr auch die Stellenanzeigen zurechnet, die im Diagramm A unter „2FS“ geführt sind, und in denen es an erster Stelle gegenüber dem Deutschen präferiert wurde (während dem Deutschen äquivalent die Stellenanzeigen zugerechnet werden, in denen im Diagramm A unter „2FS“ an erster Stelle Deutsch gegenüber Englisch präferiert wurde), ist die Vorrangstellung des Englischen noch deutlicher, wobei unter FS Fremdsprachenkenntnisse ohne nähere Charakterisierung gefordert wurden:

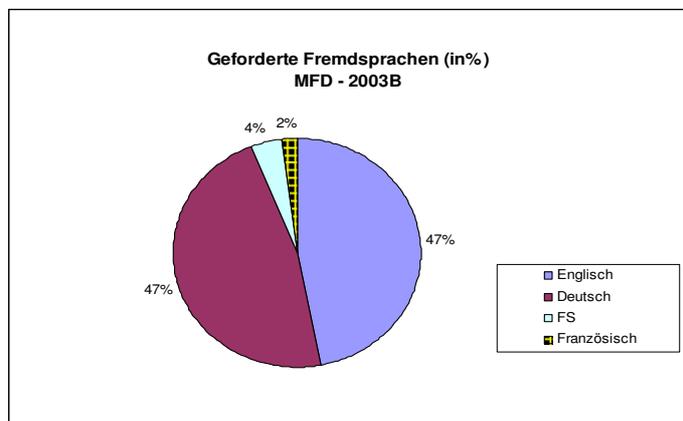
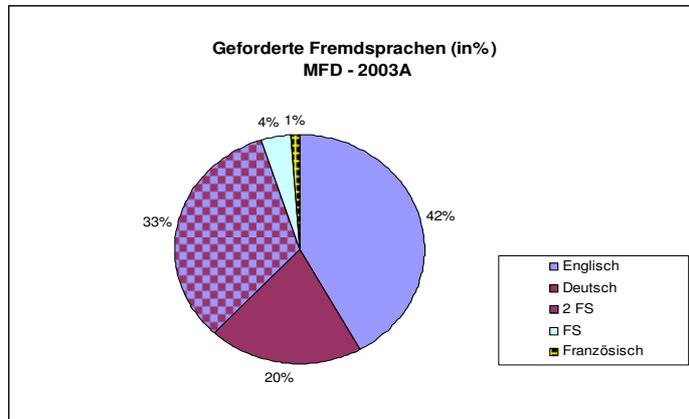
²³ Nach eigenen Angaben ist die HN eine angesehene Tageszeitung mit wirtschaftlichem Schwerpunkt („Prestížní deník s důrazem na ekonomiku“), die von *ECONOMIA a.s.*, einer Aktiengesellschaft, die zur *Dow Jones - Handelsblatt GmbH* gehört, herausgegeben wird.

²⁴ Es handelt sich um 1.452 Stellenanzeigen, die im Zeitraum 01.- 21.11.1991 (424 Anzeigen) und 01.-21. 11.1994 (141 Anzeigen) in *Lidové noviny*, *Mladá fronta DNES*, *Profit*, *Hospodářské noviny* und *Právo* sowie im Zeitraum 07.08.-04.09.2003 (887 Anzeigen) in *Mladá fronta DNES (MFD)* veröffentlicht wurden.



Die eindeutige Präferenz des Englischen ließe sich gerade im Jahre 1991 aus dem Mangel an derartig qualifizierten Kräften erklären: So werden etwa in einer Anzeige des tschechischen Ministeriums für den regionalen Aufbau an erster Stelle nicht etwa Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsgeografen oder Tourismusspezialisten, sondern Anglisten und Amerikanisten nachgefragt. Die Dringlichkeit dieses Mangels macht sich auch darin bemerkbar, dass in etwa 17% der Stellenanzeigen nur elementare oder passive Kenntnisse des Englischen verlangt wurden.

Den Vorsprung behielt das Englische auch in den Jahren 1994 und 2003 (vgl. Diagramm A), wobei aber die Präferenz des Deutschen (vgl. Diagramm B) deutlich anstieg:



Ob es sich um eine dauerhaftere Tendenz handelt, müsste an einem größeren Umfang von diachronen Daten weiter untersucht werden. Die steigende Präferenz des Deutschen in den Stellenanzeigen in MFD, die sich an eine andere Zielgruppe wenden als in HN, dürfte die fortwährende Präsenz der deutsch-tschechischen Unternehmen mit Deutsch oder Deutsch und Englisch als Firmensprachen (vgl. 3.3) bei gleichzeitigem Ausscheiden der „älteren Generation“ mit akkumulierten Deutschkenntnissen aus einfacheren Mitarbeiterpositionen reflektieren, während „die jungen Leute lieber Englisch wollen“ (Anmerkung auf einem Fragebogen, 2003; Original auf Tschechisch). Dabei bedeuten Deutschkenntnisse einen klaren individuellen Wettbewerbsvorteil:

Deutschkenntnisse? Gesucht, gesucht, gesucht. Wirklich, es ist ein Riesenvorteil, diese Leute kommen direkt in gute Positionen, gar wenn die Firma deutsche Kunden hat. (Interview vom Februar 2008, handschriftliche Niederschrift; vgl. Šichová 2008).

Auf der anderen Seite können sich auch deutsch-tschechische Unternehmen kaum dem Englischen als Lingua franca der sich globalisierenden Wirtschaft entziehen:

T1: ee (.) und wenn Sie zum Beispiel? (.) ee eine Anzeige aufgeben?

T2: hm:

T1: =so verlangen Sie ee? (.) auch eine Sprache?

T2: meistens ja.

T1: und welche?

T2: entweder die eine? oder die andere. Deutsch oder Englisch. früher meistens Deutsch? aber jetzt. (.) ich würde sagen? dass sich: (.) dass die Sprachen ausgeglichen sind? und in Zukunft wird es wahrscheinlich denke ich? (.) dann? auch (.) das Englische sein. weil? (.) es ist einfach die Sprache des Handels? (.) und (.) der Wirtschaft? Der Ökonomik. also? (for14C, 05.05.2004, Leitung der Personalabteilung, Original auf Tschechisch)

Die beiden Sprachen Deutsch und Englisch sind nach diesem Auszug aus einem Interview aktuell auf demselben Niveau („sind ausgeglichen“), andere Fremdsprachen werden gar nicht erwogen („entweder Deutsch oder Englisch“, „die Sprachen“ meint „Deutsch oder Englisch“). Dabei wird der Wechsel von überwiegend Deutsch („früher meist Deutsch“) zum jetzigen Stand („ausgeglichen“) reflektiert, der von der Funktion des Englischen als Lingua franca der Wirtschaft („es ist einfach die Sprache...“) abgeleitet wird. Die in der Personalabteilung tätige leitende Mitarbeiterin verbindet diese Begründung mit der Frage nach den Stellenanzeigen und den darin geforderten Fremdsprachenkenntnissen, d.h. sie entwirft hier in Erwartung künftiger Interaktion der Mitarbeiter (organisiertes Pre-Interaction-Management) indirekt auch die künftige Personalpolitik des Unternehmens, in der das Englische eine wichtige Rolle spielen wird, auch wenn diese Rolle nicht überbewertet („auch das Englische“) werden sollte.

6. Fazit

In diesem Aufsatz haben wir den Wandel der Sprachsituation in der Tschechischen Republik in einem breiteren Kontext skizziert und mit Blick auf die Situation in der Wirtschaft konturiert, wobei wir auch auf den Wandel in der Fremdsprachausbildung im tschechischen Schulwesen eingegangen sind, in dem eine sprachpolitische Entscheidung zugunsten des Englischen getroffen wurde. Durch die Bindung an die Grenzregionen zu Deutschland und Österreich sowie die praktisch orientierten Schulen, die auf Ausbildung in Berufen abzielen, bei denen eher eine kleinere bzw. regionale Mobilität der Arbeitskräfte vorausgesetzt werden kann, zeichnet sich das Deutsche im Vergleich mit dem Englischen als eine regionale Sprache ab, die für die tschechische, mit dem mitteleuropäischen Raum verwachsene Wirtschaft dennoch von Bedeutung ist.

Geht man nämlich von den untersuchten Stellenanzeigen, Angaben zu Sprachkursen in den Unternehmen oder Aussagen zur Interaktion seitens der Mitarbeiter aus, in denen die Erfahrung aus der Interaktion in das organisierte Post-Interaction-Management mündet und auch das organisierte Pre-Interaction-Management prägt, steht das Deutsche in den Augen der Akteure oft an erster Stelle, gewöhnlich aber zumindest auf demselben Niveau wie Englisch, wobei die Verteilung der beiden Sprachen funktional bedingt ist. Auch

daher wird der Erwerb des Deutschen mittels Sprachkurse durch die Unternehmen deutlich mehr gefördert als der Erwerb des Englischen. Solche Aussagen treffen in dieser Form sicherlich nur für die deutsch-tschechischen Unternehmen zu, auf die sich dieser Aufsatz konzentriert. Da aber Unternehmen mit ausländischer Beteiligung eindeutig dominieren, die tschechische Wirtschaft stark auf deutschsprachige Länder ausgerichtet ist und Deutsch – allerdings neben Englisch und Russisch – partiell als Lingua franca in Osteuropa funktioniert, lässt sich feststellen, dass eine gewisse Diskrepanz zwischen der Sprachsituation in der tschechischen Wirtschaft und der Sprachpolitik des tschechischen Schulministeriums besteht. Dies wird insbesondere in den Stellenanzeigen deutlich, aus denen der antizipierte Fremdsprachenbedarf aller in Tschechien ansässigen oder tätigen Unternehmen (auch solcher ohne ausländische Beteiligung) hervorgeht. Geht etwa aus den Aussagen der Personalmanager hervor, dass sich das organisierte Pre-Interaction-Management von antizipierten Interaktionen neben anderen informationellen Inputs stark auf das Post-Interaction-Management stützt, so ist dieses auch in den Stellenanzeigen zu erkennen, teilweise auch noch immer in der Entscheidung der Eltern bei der Wahl der Fremdsprache in den grenznahen Regionen der Tschechischen Republik.

Die Sprachenwahl in tschechischen Unternehmen mit deutscher Beteiligung erweist sich in unserer Untersuchung immer als ein Zusammenspiel unterschiedlicher, sich verstärkender oder neutralisierender Faktoren. Diese führen in den untersuchten Unternehmen zu einer Koexistenz des Tschechischen, Deutschen und Englischen sowohl in der internen als auch externen Kommunikation. Dabei ist auf Grund der sozioökonomischen Rahmenbedingungen zwar eine Tendenz zur asymmetrischen Adaption erkennbar, die Vielzahl der Faktoren führt jedoch dazu, dass die Überbrückungsstrategien zur Handhabung der interkulturellen Kommunikation sich in der Praxis innerhalb des Unternehmens sowie in der konkreten Interaktion situativ vermischen.

Bibliographie

- Ammon, Ulrich (1996) Sprachkontakt in multinationalen Betrieben. In: Goebel, Hans/Nelde, Peter H./Starý, Zdenek/Wölk, Wolfgang (eds.) Kontaktlinguistik. Berlin, New York: Walter de Gruyter: 852-857.
- Ammon, Ulrich (2002) Die Stellung der deutschen Sprache in Europa und Modelle der Mehrsprachigkeit. In: Kelz, Heinrich P. (ed.) Die sprachliche Zukunft Europas. Die Mehrsprachigkeit und Sprachenpolitik. Baden-Baden: NOMOS: 19-35.
- Beer, Alexander (1998) The concept of corporate language and its impact on business performance. In: Rainer, Franz/Stegu, Martin (eds.) Wirtschaftssprache. Anglistische, germanistische, romanistische und slavistische Beiträge. Gewidmet Peter Schifko zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Peter Lang: 95-107.
- Behr, Marhild von (2001) Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen. Dortmund: Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft Nr. 9/2001. Abrufbar unter: http://www.isf-muenchen.de/pdf/uniDo_AP%209%202001.pdf [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Bungarten, Theo (1996) Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft. In: Goebel, Hans/Nelde, Peter H./Starý, Zdenek/Wölk, Wolfgang (eds.) Kontaktlinguistik. Berlin, New York: Walter de Gruyter: 414-421.

- Cink, Pavel (1999) Sprachpolitik im neuen Europa. In: Krumm, Hans-Jürgen (ed.) Die Sprachen unserer Nachbarn – Unsere Sprachen. Wien: Eviva: 30-39.
- ČNB (2007, März) = Česká národní banka (Tschechische Nationalbank). 2005 Foreign Direct Investment. Abrufbar unter:
http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/statistics/bop_stat/bop_publications/pzi_books/PZI_2005_EN.pdf
 [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- ČNB (2008a, Juni) Česká republika: Investiční pozice vůči zahraničí. Česká národní banka: odbor platební bilance. 30.6.2008. Abrufbar unter:
http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/investicni_pozice/I_P_CS.XLS [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- ČNB (2008b, September) Přímé zahraniční investice (Direkte Auslandsinvestitionen). Česká národní banka (Tschechische Nationalbank) 2006. Abrufbar unter:
http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2006_CZ.pdf [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Dovalil, Vít (2007) Sprachpolitik in der Tschechischen Republik (unter besonderer Berücksichtigung der Beziehungen zur EU und zum Europarat). In: Blanke, Detlef/Schornhorst, Jürgen (eds.) Sprachpolitik und Sprachkultur. Frankfurt/Main et al.: Peter Lang, 139-161.
- DTIHK (2008a) Deutsch-Tschechischer Außenhandel 2002-2007. Nach Český statistický úřad 2008. Abrufbar unter: <http://tschechien.ahk.de/typo3temp/pics/2f35b7594e.jpg> [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- DTIHK (2008b) Deutsche Unternehmen, die in der Tschechischen Republik operativ tätig sind. Mail der DTIHK vom 28.07.2008.
- Europäische Kommission (2006) Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Abrufbar unter: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Fairclough, Norman (2001) Language and Power. Second Edition. Harlow: Longman/Pearson Education.
- Fleischmann, Ingrid (2004) Sprachmanagement in den europäischen Institutionen und seine Auswirkung auf nationale Sprachpolitik - am Beispiel des tschechischen Schulwesens. Universität Passau: Diplomarbeit.
- Holly, Werner/Nekvapil, Jiří/Scherm, Ilona/Tišerová, Pavla (2003) Unequal neighbours: coping with asymmetries. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 29: 819-834.
- Jahn, Martin (2004) Zahraniční investice - cesta k prosperující ekonomice (Auslandsinvestitionen – Weg zur prosperierenden Wirtschaft). Seminar „Zahraniční investice - zázračný lék?“ (Auslandsinvestitionen – ein Wundermittel?), 04.10.2004, publiziert am 16.02.2006. Abrufbar unter:
<http://www.cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=665&PHPSESSID=a4c1ece8a6e105fd212881bf20183552> [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Janich, Nina (2007) Unternehmensprofile in der Unternehmenskommunikation. Eine interdisziplinäre Forschungsaufgabe. In: Reimann, Sandra/Kessel, Katja (Hg.) Wissenschaften im Kontakt. Kooperationsfelder der Deutschen Sprachwissenschaft. Tübingen: Narr: 317-330.
- Kaplan, Robert B./Baldauf, Richard B. (1997) Language Planning From Practice to Theory. Clevedon: Multilingual Matters.
- Lamnek, Siegfried (2005) Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Malý, Karel (1991) Sprache - Recht und Staat in der tschechischen Vergangenheit. In: Eckert, Jörn/Hattenhauer, Hans (eds.) Sprache-Recht-Geschichte. Heidelberg: Müller Jur. Verlag: 257-281.
- Marx, Christoph (2005) Kommunikationsführung internationaler und international tätiger kleiner und

- mittlerer Unternehmen in der Tschechischen Republik. Universität Passau: Diplomarbeit.
- Menz, Florian (2000) Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- MPO (2007) Teritoriální struktura zahraničního obchodu ČR za leden - prosinec 2006. Definitivní údaje dle závěrky k 28.8.2007. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Nach Český statistický úřad. Abrufbar unter: <http://download.mpo.cz/get/31204/35493/389005/priloha001.xls> [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Nekula, Marek (2002) Kommunikationsführung in deutsch-tschechischen Firmen. In: Möller, Joachim/Nekula, Marek (eds.) *Wirtschaft und Kommunikation. Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Iudicium: 65–83.
- Nekula, Marek (2004) 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: 129-144.
- Nekula, Marek/Šichová, Kateřina (2004) Was sind die Fremdsprachen wert? / Jakou hodnotu mají cizí jazyky? – In: Schneider, Bernd/Fröhlich, Steffi/ Nový, Ivan (eds.) *Unternehmenskultur mit tschechischen Nachbarn erfolgreich gestalten*. Bd 3. Praha: Bundesverband deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik, Goethe-Institut, Vysoká škola ekonomická: 238-267.
- Nekula, Marek/Nekvapil, Jiří/Šichová, Kateřina (2005a) Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. *Sociolinguistica* 19: 128-143.
- Nekula, Marek/Nekvapil, Jiří/Šichová, Kateřina (2005b) Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik. München: Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost).
- 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: Besters-Dilger, Julia/R. die Cillia, H.-J. Krumm, R. Rindler Schjerve (ed.) *Mehrsprachigkeit in der erweiterten Europäischen Union / Multilingualism in the enlarged European Union / Multilinguisme dans l'Union Européenne élargie*. Klagenfurt: Drava Verlag: 76-94.
- Nekvapil, Jiří (2007) On the language situation in the Czech Republic: What has (not) happened after the accession of the country to the EU. *Sociolinguistica* 21: 36-54.
- Nekvapil, Jiří/Nekula, Marek (2006a) On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7: 307-327 [abgedruckt in Baldauf, Richard B./Liddicoat, Anthony (eds.) (2008) *Language Planning in Local Contexts*. Clevedon/Buffalo/Toronto: Multilingual Matters: 268-287].
- Nekvapil, Jiří/Nekula, Marek (2006b) K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice. *Slovo a slovesnost* 67: 83-95.
- Nekvapil, Jiří/Sherman, Tamah (2009a) Czech, German and English: Finding their place in multinational companies in the Czech Republic. In: Stevenson, Patrick/Carl, Jenny (eds) *Language, Discourse and Identity in Central Europe*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave MacMillan, im Druck.
- Nekvapil, Jiří/Sherman, Tamah (2009b) Pre-Interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning* 10, im Druck.
- Jernudd, Bjorn H./Neustupný, Jiří V. (1987) Language planning: For whom? In: L. Laforge (ed.) *Proceedings of the International Colloquium on Language Planning*. Québec: Presses de l'Université Laval: 69–84.
- Neustupný, Jiří V. (2002) Sociolinguistika a jazykový management [Sociolinguistics and language management]. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 38: 429-442.

- Neustupný, Jiří V./Nekvapil, Jiří (2003) Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 4: 181-366 [abgedruckt in: Baldauf, Robert B./Kaplan, Richard B. (eds.), *Language Planning and Policy in Europe*, Vol. 2.: The Czech Republic, The European Union and Northern Ireland. Clevedon/Buffalo/Toronto: Multilingual Matters, 2006, 16-201].
- Rubin, Joan/Jernudd, Bjorn H./Das Gupta, Jyotirindra/Fishman, Joshua A./Ferguson, Charles A. (eds.) (1977) *Language Planning Processes*. The Hague, Paris, New York: Mouton Publishers.
- Scharnhorst, Jürgen (ed.) (1995) *Sprachsituation und Sprachkultur im internationalen Vergleich. Aktuelle Sprachprobleme in Europa*. Mit einem Geleitwort von Erika Ising. Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang.
- Šichová, Kateřina (2008) Zur Stellung der deutschen Sprache in der tschechischen Wirtschaft. Überlegungen zum Thema anhand der Situation in einer bestimmten Gruppe von Unternehmen in Tschechien. *Acta Universitatis Carolinae – Studia Territorialia* 14: 221-240.
- Silverman, David (2001) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Second Edition. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Spolsky, Bernard (2004) *Language Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SRŠ (1991-2008) *Statistické ročenky školství – výkonové ukazatele* [Statistische Jahrbücher des Schulwesens - Leistungsangaben]. Ústav pro informace ve vzdělávání (MŠMT ČR, www.uiv.cz). <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp> [Letzter Zugriff am 30.09.2008].
- Vandermeeren, Sonja (1998) *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht*. Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag.
- Vollstedt, Marina (2002) *Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen. Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische*. Hildesheim, Zürich, New York: Olms.
- Vývojová ročenka školství v České republice 1989/90–1998/99 [Entwicklungsjahrbuch des Schulwesens in der Tschechischen Republik 1989/1990–1998/1999]. Praha: Ústav pro informace ve školství 1999.
- Weißbuch (2001) *Bílá kniha. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. Abrufbar unter: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/BilaKniha.pdf> [Letzter Zugriff am 30.09.2008].

