



# **Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik**

Marek Nekula / Jiří Nekvapil / Kateřina Šichová

*forost* Arbeitspapier Nr. 31  
September 2005

Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (*forost*)

Redaktion: Helga Schubert

ISBN 3-9809781-5-X

ISSN 1613-0332

*forost* wird gefördert vom

Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

© *forost*, München

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Forschungsverbunds Ost- und Südosteuropa ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Geschäftsstelle gestattet.

## Vorwort

Der vorliegende Band befasst sich am Beispiel der Tschechischen Republik mit Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen nach 1989, die in entscheidender Art und Weise auch die Sprachsituation in der Tschechischen Republik veränderten. Dies betrifft neben den anderen Kommunikationsdomänen auch das Gebiet der Wirtschaft. Durch verschiedene Formen der Kooperation sowie durch Direktinvestitionen und Verlagerungen der Produktion ist im Laufe der Zeit eine Reihe von Unternehmen entstanden, die als multinational gelten können. In diesen Unternehmen, wobei sich der Band auf die Unternehmen mit deutscher, tschechischer und schweizerischer Beteiligung beschränkt, liegt eine spezifische Sprachsituation vor: Die einstigen Funktionen des Tschechischen werden – vor allem auf der Managementebene – mit Deutsch und Englisch besetzt, so dass die tschechischen Mitarbeiter im Unternehmensalltag Fremdsprachen verwenden müssen. Das Tschechische dominiert nach wie vor die Produktion, während das Deutsche und Englische, in denen auf der Managementebene verhandelt wird, das Prestige des „westlichen Know-how“ genießen.

So wurden die Asymmetrien zwischen dem „Westen“ und dem „Osten“, die in den multinationalen Unternehmen bei der interkulturellen Kommunikation in den 90er Jahren aufeinander stießen, neben anderen Dimensionen auch durch die Sprachkompetenz geschaffen. Denn bei der Wahl der Sprache in der Unternehmenskommunikation ist es im Prinzip möglich drei Strategien zu wählen: die kostenintensive Nicht-Adaptation, die Übersetzen und Dolmetschen durch Sprachvermittler erforderlich macht, die symmetrische oder asymmetrische Adaptation an die Sprache des Anderen, wobei aus verschiedenen Gründen die asymmetrische Adaptation an die Sprache des ausländischen Investors oder Managements preferiert wurde, und die Standardisierung durch die Einführung etwa des Englischen. Diese Strategien werden in diesem Band auf der Basis einer Befragung quantitativ analysiert, wobei bei der Auswertung auch in den genannten Unternehmen durchgeführte teilstrukturierte Interviews berücksichtigt werden. Das Ziel ist es darzustellen, welche Konstellationen von Sprachen und von Sprechergruppen durch diese analytischen Kategorien in multinationalen Betrieben auf dem Gebiet der Tschechischen Republik erfasst werden können, wobei sowohl die Bereiche als auch das Ausmaß der Verwendung von diesen Strategien untersucht werden. Da die Wahl einer der Strategien sich nicht nur auf die Kosten der Unternehmen auswirkt, sondern auch die Machtverhältnisse in den untersuchten multinationalen Unternehmen polarisieren oder umgekehrt entlasten kann, ist der Band zugleich ein Beitrag zur Problematik Sprache und Macht und zielt direkt auf Leitidee der Gruppe I „Interessenkonflikt und Interessenausgleich“ ab.

Damit macht der vorliegende Band deutlich, dass die international agierende Wirtschaft durch staatliche Sprachpolitik massiv entlastet werden könnte. Durch eine bewusste Sprachpolitik könnten nämlich einerseits der Wechsel vom asymmetrischen Adaptationsmodell ermöglicht (stärkere Förderung von osteuropäischen Sprachen in deutschsprachigen Ländern für entsprechende Fachkräfte), andererseits die Hierarchisierung der interkulturellen Kommunikation durch kommunikative Dominanz und Subdominanz der Sprecher minimalisiert (stärkere Förderung des Englischen und des Deutschen in osteuropäischen Ländern) werden. Damit könnten nicht nur die berechenbaren finanziellen Kosten der multinationalen Unternehmen, sondern auch das Konfliktpotenzial in diesen Unternehmen wesentlich gesenkt werden.

Hinzu kommen auch Kompensationsstrategien, die in den genannten Unternehmen bereits jetzt verwendet werden und die die sprachliche Asymmetrie in den Unternehmen neutralisieren sollen. Es handelt sich um Strategien wie etwa paritätische Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat, Ernennung von zwei Geschäftsführern – eines Tschechen und eines Deutschen – als Betriebsleiter, Einführung von deutsch-tschechischen Arbeits-„Tandems“, Vermeidung der ethnischen Kategorien wie *Tschechen*, *Deutsche* zugunsten der partnerschaftlichen Kate-

gorien wie *Kollege* oder Angestelltenkategorien wie *VW-Leute*, *Škoda-Mitarbeiter*, Einsatz muttersprachlicher bzw. bilingualer Sprecher in den Verhandlungen mit Gewerkschaften, mündliche Präsentation des Jahresberichtes durch den ausländischen Direktor auf Tschechisch, Verwendung von tschechischen Höflichkeits- und Kontaktformeln (z.B. Grüße) durch ausländische Mitarbeiter, zweisprachig gestaltete Homepages, Jahresberichte, Werbematerialien (Aushänge) sowie andere wichtige Dokumente (z.B. kollektive Verträge), zweisprachig gestaltete Orientierungstafeln auf dem Gelände bzw. in den Räumlichkeiten des Unternehmens, zweisprachig gestaltete Beschriftungen einzelner Segmente von Fertigungsstraßen, Zweisprachigkeit von an alle Angestellten des multinationalen Unternehmens gerichteten E-Mails, Aufrechterhaltung des Markennamens bzw. der tschechischen Merkmale im Logo (z.B. SKODA bzw. ŠKODA), Versendung von tschechischen Werbematerialien aus dem Mutter- ins Tochterunternehmen u.a. Diese Kompensationsstrategien, die in diesem Band berührt und in anderen Publikation der Autoren dieses Bandes ausgearbeitet werden, entkräften die sozialen Hierarchisierungen in den genannten Unternehmen und tragen in wesentlichem Maße zum Interessenausgleich in den multinationalen Unternehmen bei.

*München, August 2005*  
*Hermann Clement*

## INHALT

Vorwort .....	3
I. Einführung.....	7
1. Einleitende Bemerkungen .....	7
2. Das Projekt „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“ .....	8
II. Die Fragebogenbefragung .....	10
1. Zu den Fragebögen.....	10
2. Angeschriebene Unternehmen. Rücklauf.....	11
3. Zu den beteiligten Unternehmen .....	13
3.1. Firmengröße .....	13
3.2. Wirtschaftszweig.....	14
III. Zu den Projektergebnissen .....	16
1. Firmensprache .....	16
2. Sprachvermittlertätigkeit.....	22
3. Tschechischkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter.....	27
3.1. Tschechischkenntnisse in den Muttergesellschaften.....	27
3.2. Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien.....	30
4. Verwendung des Englischen .....	38
4.1. Englisch in der internen und externen Kommunikation.....	38
4.2. Englisch: Übersetzen und Dolmetschen.....	45
5. Exkurs: Fremdsprachen in Tschechien .....	47
6. Fremdsprachenerwerb in den Unternehmen.....	57
6.1. Deutsch- und Englischkurse.....	57
6.2. Tschechischkurse .....	67
IV. Fazit und Abschlussbemerkungen.....	73
Literaturverzeichnis.....	77
Anschriften der Autoren:.....	79
<i>Forost</i> -Arbeitspapiere .....	81



## I. Einführung

### 1. Einleitende Bemerkungen

Die vorliegende Studie möchte zur besseren Kenntnis der Sprachsituation auf dem Gebiet der Tschechischen Republik in einer Kommunikationsdomäne beitragen, die sich nach 1989 deutlich verändert hat. Gemeint ist die Domäne der Arbeit, im Konkreten dann die Situation in multinationalen Unternehmen wie kleinen, mittelgroßen oder großen Produktionsbetrieben oder aber auch beispielsweise Finanzinstituten und deren Filialen.

Die Erforschung der Sprachsituation in Wirtschaftsunternehmen ist kein neuer Untersuchungsgegenstand. So hat sich beispielsweise in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts in Deutschland die so genannte Betriebslinguistik etabliert (KLEIN/DUTEIL/WAGNER 1991). Zur gleichen Zeit hatten die Linguisten in der Tschechoslowakei den großen Unternehmen in der Agglomeration von Ostrava ihre Aufmerksamkeit gewidmet (DAVIDOVÁ 1990, DAVIDOVÁ/BOGOCZOVÁ/JANDOVÁ 1991) und auf der anderen Seite der Erdkugel sind die ersten Arbeiten über die wirtschaftliche Kommunikation aus der Sicht der Theorie des Sprachmanagements entstanden (MARRIOTT 1990, 1991). Falls man die Problematik aus einer längeren Zeitperspektive betrachtet, stellt man fest, dass die „Wirtschaftslinguistik“, deren Entstehung der deutschen Linguistik zugeschrieben wird, bereits in der klassischen Zeit der Prager Schule durchgeführt wurde (VANČURA 1934, 1936).

Mit der Änderung der politischen, sozialen und ökonomischen Bedingungen ändert sich zweifelsohne auch die Sprachsituation in den Wirtschaftsunternehmen. Im Verlauf der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begann sich in der ganzen Welt ein Prozess immer deutlicher in Gang zu setzen, der als Internationalisierung bzw. Globalisierung verschiedener Lebensbereiche, insbesondere der ökonomischen Sphäre, bezeichnet wird. Eine typische Konsequenz dieses Prozesses ist die Entstehung von multinationalen Betrieben und die Herausbildung einer spezifischen Sprachsituation in ihnen (AMMON 1996, BUNGARTEN 1996). Im Falle derartiger Unternehmen reicht es nicht mehr aus, Kommunikationsfunktionen von einer Sprache und deren stilistisches (territoriales, soziales, situationsbezogenes) Variieren zu verfolgen. Die Situation ist komplexer, da in einem multinationalen Betrieb häufig mehrere Sprachen verwendet werden.

Auf dem Gebiet der heutigen Tschechischen Republik traten die Globalisierungstrends nach dem Jahre 1990 deutlich in Erscheinung. Durch den Einfluss ausländischen Kapitals auf die offene tschechische Wirtschaft ist im Laufe der Zeit durch Kooperationen, Produktionsverlagerungen oder Direktinvestitionen eine Reihe von großen, mittleren und kleinen Unternehmen entstanden, die in unterschiedlicher Form und in unterschiedlichem Ausmaß als multinational angesehen werden können. Die Mitarbeiter werden unmittelbar mit Neuem, Fremdem konfrontiert, sei es mit der fremden Sprache, der Kommunikationsführung oder den Standards und Werten, die damit verbunden sind. Somit entstand in diesen Unternehmen ebenfalls 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 haben, ab einer gewissen Führungsebene jedenfalls, im Unternehmensalltag eine oder mehrere Fremdsprache(n) zu verwenden, oft – so vor allem im Falle des Deutschen - 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

diesem 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 interkulturellen Kommunikation in den multinationalen Unternehmen drei Strategien: die Nicht-Adaptation, die Adaptation und die Standardisierung. Im Falle der Nicht-Adaptation fehlt eine gemeinsame Sprache, 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 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.

In unserer Studie werden wir alle von Vandermeeren genannten Fälle demonstrieren können, d.h. die Nicht-Adaptation, die sowohl symmetrische als auch asymmetrische Adaptation und die Standardisierung. Wir werden darstellen, welche Konstellationen von Sprachen und von Sprechergruppen durch diese analytischen Kategorien in multinationalen Betrieben auf dem Gebiet der Tschechischen Republik erfasst sind. Das Kernproblem ist dabei das Verhältnis zwischen der symmetrischen und asymmetrischen Adaptation und der Kommunikation im Allgemeinen. Dieses kann nämlich die Machtverhältnisse in den untersuchten multinationalen Unternehmen indizieren. Unsere Studie ist somit zugleich ein Beitrag zur Problematik Sprache und Macht (FAIRCLOUGH 2001).

## 2. Das Projekt „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“

Eine systematische Untersuchung der Sprachsituation in multinationalen Unternehmen in Mittelosteuropa liegt bisher nicht vor.<sup>1</sup> Im Rahmen des Projektes „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“ wurde eine komplexe Untersuchung durchgeführt,<sup>2</sup> bei deren Analyse der Fokus auf deutschen, österreichischen oder schweizerischen Unternehmen lag, die in der Tschechischen Republik Niederlassungen, Tochtergesellschaften, Joint ventures oder neue Unternehmen gründeten und dadurch in einen interkulturellen Kontext traten<sup>3</sup>.

---

1 Die Sprachsituation in den multinationalen 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). 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 vorliegende Ergebnisse für weitgehendere Schlussfolgerungen nicht ausreichen und auch die Kommunikation in anderen multinationalen 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).

2 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 angesiedelt. Geplante Dauer des Projektes sind 25 Monate (2003-2005).

3 Im Weiteren wird von deutsch-tschechischen Unternehmen gesprochen. Diese Bezeichnung wurde von den Autoren als stilistische Abkürzung eingeführt, welche die Sprachdimension dieser Unternehmen adäquat akzentuiert, d.h. den Aspekt, der den Gegenstand unseres Interesses darstellt.



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, sowie Qualifikationskriterien formuliert werden, 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.<sup>4</sup> Um ein genaueres Bild der Situation in den multinationalen Unternehmen in der Tschechischen Republik zu bekommen, wurden in der zweiten Phase in auf Grundlage der Umfrage ausgewählten Unternehmen teilstrukturierte Interviews durchgeführt und in einigen Fällen auch teilnehmende Beobachtungen gemacht. Die Zahl der zu untersuchenden Unternehmen musste dadurch erheblich gesenkt werden; während die Fragebögen von 283 Unternehmen ausgefüllt wurden, wurden für die Interviews etwa zehn repräsentative deutsch-tschechische Unternehmen ausgewählt und dort 37 Interviews durchgeführt<sup>5</sup>. Das Kriterium war die Repräsentativität dieser Unternehmen sowohl hinsichtlich der Unternehmensgröße als auch ihrer Tätigkeit: so sind neben produzierenden Unternehmen auch Dienstleistungsunternehmen und ein Energiekonzern vertreten<sup>6</sup>.

Während die Ergebnisse der ersten Phase bereits ausgewertet und teilweise auch veröffentlicht wurden (Angaben zur Sprachvermittlung und der ökonomischen Belastung der Unternehmen, die durch Dolmetschen und Übersetzen sowie durch die mangelnde Kommunikationskontrolle gegeben ist), werden die aus den Interviews gewonnenen Daten zu diesem Zeitpunkt untersucht. In unserer Arbeit präsentieren wir daher vorrangig nur einige noch nicht veröffentlichte Ergebnisse der Fragebogenbefragung (z.B. Erkenntnisse über Tschechischkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter, die Verwendung des Englischen und schließlich über die Unterstützung des Fremdsprachenerwerbs seitens des Unternehmens), die durch aus den Interviews gewonnene Analysekenntnisse ergänzt werden. Selbstverständlich kann die quantitative Fragebogenumfrage - obwohl sich daran einige hundert in der Tschechischen Republik tätige multinationale deutsch-tschechische Unternehmen beteiligten - nur ganz allgemeine Merkmale der Kommunikation in solchen Unternehmen erfassen.

---

4 Die Fragebogenbefragung wird im Folgenden näher vorgestellt.

5 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 Managementpositionen oder als Spezialisten gearbeitet. Das Interview war in drei weiter gegliederte thematische Fragenkomplexe aufgeteilt. Jedes Interview wurde auf Tonband aufgenommen, die Durchschnittsdauer der bisher durchgeführten Interviews betrug etwa eine Stunde. Die Interviews wurden anschließend transkribiert und einer qualitativen Analyse unterzogen.

6 In einem dieser Unternehmen gelang es uns, weitere Daten zu erheben: Neben den strukturierten Interviews konnten wir konkrete Interaktionsereignisse erfassen, z.B. eine Telefonkonferenz zwischen den Vertretern der Mutter- und der Tochtergesellschaft. Durch derartige teilnehmende Beobachtung erwarben wir beachtenswerte Daten, welche einiges über die semiotische Organisation in den Betrieben aussagen. All diese Daten können sehr gut für die Formulierung weiterer Untersuchungsprobleme genutzt werden, z.B. in einem von uns vorbereiteten Projekt.

## Verlauf des Projektes:

Phase	Forschungsstil	Methode	Informanten
1.	quantitative Untersuchung	Fragebogenbefragung	alle ermittelbaren Unternehmen angesprochen (1893) <b>283 Fragebögen zurück</b>
2.	qualitative Untersuchung	teilstrukturierte Interviews	ausgewählte Unternehmen (10) <b>37 Interviews</b>

## II. Die Fragebogenbefragung

### 1. Zu den Fragebögen

An die Unternehmen wurde ein zuerst extern begutachteter und mit Hilfe einer kleinen Probegruppe von 5 Unternehmen weiter verbesserter Fragebogen verschickt. Er enthielt Fragen zu insgesamt 10 Themenkomplexen, die neben der Unternehmensgröße, der Art der Vertretung des Unternehmens auf den mittel- und osteuropäischen Märkten und der Branche auch Informationen über die Firmensprache, Tschechischkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter, Dolmetscher- und Übersetzereinsätze, Verwendung des Englischen und Förderung des Fremdspracherwerbes der Mitarbeiter des Unternehmens erfassen. Bei allen genannten Aspekten bilden den Schwerpunkt der Untersuchung die Sprachen Deutsch und Tschechisch, das Englische wurde allerdings ebenfalls einbezogen.

Vor der Durchführung der Umfrage wurden Informationen über Verfahren zur Erhöhung der Rücklaufquote bei diesem Typ der Befragungen gewonnen. Diese kann durch einige Hilfsmittel gesteigert werden<sup>7</sup>: das Beifügen eines kleinen (finanziellen) Geschenkes, Freipost für die Antwort, ein Erinnerungsschreiben und das Versprechen, dem Antwortenden die Befragungsergebnisse zuzusenden. Wie jedoch aus anderen empirischen Untersuchungen hervorgeht, kann das zuletzt genannte Mittel sogar einen gegenteiligen Effekt erzielen. So wurde unsererseits den Unternehmen lediglich angeboten, ihnen auf Anfrage nicht die Befragungsergebnisse, sondern die auf diesen Ergebnissen und auf der später durchgeführten Forschung basierende Studie zukommen zu lassen. Auf weitere Hilfsmittel wurde aus finanziellen Gründen verzichtet. Ausdrücklich wurde auf die Gewährung der Anonymität hingewiesen. Die Teilnahme an der Fragebogenbefragung war freiwillig, ohne Empfehlungsschreiben der IHK oder der Botschaften. Auf eine Autorität hat sich unsere Untersuchung jedoch gestützt – im Begleitbrief an die Unternehmen wurde angegeben, dass das Projekt vom Bayerischen Staatsministerium für Forschung, Wissenschaft und Kunst unterstützt und finanziert wird und im Rahmen des Forschungsverbundes Ost- und Südosteuropa FOROST durchgeführt wird.

<sup>7</sup> Vgl. VANDERMEEREN (1998:143), insbesondere die ausführlichere Diskussion dort.

Der Fragebogen wurde beidseitig auf einem Blatt weißen Papier gedruckt. Ihm wurde ein Begleitschreiben beigelegt und der ganze Brief dann in der Regel an den Geschäftsführer adressiert. Die postalische Versendung der Fragebögen wurde im Voraus nicht angekündigt und es wurden im Nachhinein auch weder Erinnerungsschreiben verschickt noch Erinnerungsanrufe getätigt.

Um der jeweiligen potenziellen Kontaktperson, die mit der Bearbeitung unseres Anliegens beauftragt wurde, keine Entscheidung bei der Wahl der Kommunikationssprache aufzuzwingen, wurde sowohl der Begleitbrief als auch der Fragebogen in zwei inhaltlich identischen Sprachversionen (deutsch und tschechisch, in dieser Reihenfolge) angefertigt und verschickt.

## 2. Angeschriebene Unternehmen. Rücklauf

Auf diese Weise wurden 1893 Unternehmen gezielt angeschrieben, die in der Tschechischen Republik als Tochtergesellschaften/Joint Ventures, bzw. Produktionsverlagerungen von deutschen, österreichischen oder schweizerischen Unternehmen fungieren und bei der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer (DTIHK) in Prag, bei der Außenhandelsstelle der Österreichischen Botschaft (AHST) bzw. bei der Handelskammer Schweiz-Tschechische Republik (HAST) registriert sind:

Angesprochene Unternehmen	
Registriert bei:	Zahl der Firmen:
DTIHK Prag (deutsche Firmen)	1029
AHST (österreichische Firmen)	598
HAST (schweizerische Firmen)	51
IHK Regensburg (bayerische Firmen)	154
nicht registriert <sup>8</sup>	61
<b>insgesamt</b>	<b>1893</b>

Insgesamt 31 Fragebögen konnten ihren Zweck nicht erfüllen, weil sie für die Post nicht zustellbar waren (19 Stück)<sup>9</sup>, weil sie unvollständig zurückgeschickt wurden (6 Stück) oder weil die Muttergesellschaft keine deutsche, österreichische oder schweizerische Firma mehr ist (6 Stück). Somit sank die Zahl der tatsächlich angesprochenen Firmen auf 1862.

Tatsächlich angesprochene Firmen					
	Tschechien			Bayern	Insgesamt Tschechien+ Bayern
	Dt.	Österr.	Schweiz.		
<b>verschickte/verteilte Fragebögen</b>	1072	601	58	162	1893
<b>nicht zustellbar</b>	6	10	1	2	19
<b>unvollständig/keine dt./öst./schw. Muttergesellschaft</b>					12
<b>insgesamt nicht berücksichtigt</b>					- 31
	1066	589	57		
Zahl der angesprochenen Unternehmen	<b>1712</b>			<b>150</b>	<b>1862</b>

8 Von den insgesamt 61 Firmen waren 51 aus Deutschland, 7 aus der Schweiz und 3 aus Österreich.

9 Für die Post waren insgesamt 19 Briefe unzustellbar: 6 für deutsche, 2 für bayerische, 1 für schweizerische, 10 für österreichische Unternehmen.

Für die hier publizierte Auswertung wurden die in Tschechien angesiedelten Unternehmen miteinbezogen. Von den 1712 in die Tschechische Republik geschickten und vermutlich auch zugestellten Fragebögen sind 283 zurückgekommen, welche vollständig ausgefüllt waren. Die gesamte Rücklaufquote der freiwilligen Umfrage liegt somit bei ca. 17%. Die Rücklaufquote der Unternehmen aus Deutschland liegt bei 16%, derjenigen aus Österreich bei 11%. Die höchste Beteiligung an unserer Fragebogenumfrage weisen die Unternehmen mit einer schweizerischen Muttergesellschaft auf: 21%.

Die Gründe für die Nicht-Teilnahme am Projekt sind verschieden. Eine Reihe von Firmen, die durch die Umfrage erfasst wurden, glaubte die Sprachproblematik nicht reflektieren zu müssen, da doch das Deutsche oder das Englische für sie ein Universalrezept darstellt:

*Beispiel 1*

Grundprinzip unseres Hauses ist es: Währet den Anfängen = die Welthandels-sprache ist nicht tschechisch (schon überhaupt nicht), auch wenn die sich das einbilden, sondern englisch. Wir unterstützen auch das in der Tschechei und Polen übliche Franzosen Phänomen, deutsch zu können aber es gegenüber Deutschen nicht anzuwenden, nicht. Unsere Mitarbeiter in unseren Auslandsniederlassungen werden nur beschäftigt, wenn sie gute Englisch Kenntnisse besitzen und in der Tschechei die deutsche und englische Sprache beherrschen.

Ebenso hat eine Firmenvertreterin, die Autorin des nachfolgenden Briefauszuges, die Relevanz der Sprachproblematik für ihr Unternehmen überhaupt nicht erkannt (sie hat sich beispielsweise nicht die Frage gestellt, wie die Kommunikation der tschechischen Mitarbeiter mit dem deutschen Eigentümer verläuft) und die Teilnahme an unserer Untersuchung abgelehnt:

*Beispiel 2*

Wir haben Ihren Fragebogen gemäß Sprachen bekommen und dazu möchten wir Ihnen mitteilen, dass wir rein tschechische Firma sind. Alle unsere Mitarbeiter sind Tschechen, nur unserer Inhaber in [Name der Stadt] ist der Deutsche. Meiner Meinung nach, dieser Fragebogen für unsere Firma ganz sinnlos ist.

Dieses erinnert uns jedoch an die Tatsache, dass es verschiedene Arten von multinationalen Unternehmen gibt und dass einige von ihnen durch die eigenen Mitarbeiter auch als national, nämlich „rein tschechisch“, bewertet werden können.

Eine Rücklaufquote von 17%, welche in unserer Fragebogenaktion erzielt wurde, halten wir für zufriedenstellend. Dies stellt eine Rücklaufquote dar, welche den Ergebnissen anderer wissenschaftlicher Untersuchungen entspricht, die mit der unseren thematisch und dem Umfang nach vergleichbar sind. So nutzte VANDERMEEREN (1998: 142-145) einige der oben angegebenen Methoden zur Erhöhung der Rücklaufquote der verschickten Fragebögen, sprach mehr als 1600 Unternehmen an und erhielt trotzdem lediglich 415, also ca. 25% der Fragebögen, zurück. Ein von der Universität Osnabrück in den Jahren 2002-2003 organisiertes bemerkenswertes Forschungsprojekt „Controlling mittelständischer Unternehmen“ wendete sich an 1451 Betriebe. Die dortige Rücklaufquote betrug 11,80%

([www.ifmos.uos.de/Forschungsbericht-Controlling.pdf](http://www.ifmos.uos.de/Forschungsbericht-Controlling.pdf)).

### 3. Zu den beteiligten Unternehmen

#### 3.1. Firmengröße

Hinsichtlich ihrer Größe werden in unserer Untersuchung Unternehmen in drei Gruppen gegliedert: klein, mittelgroß, groß. Die Größe wird üblicherweise entweder nach dem Firmenumsatz oder nach der Zahl der Beschäftigten definiert, wobei die Kriterien je nach Quelle variieren. Wir haben für die Bestimmung der Größe die Mitarbeiterzahl herangezogen<sup>10</sup> 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 Großbetrieben zählen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

Die nachfolgende Graphik enthält Angaben über die Größe der Tochtergesellschaften/Joint Ventures, bzw. Produktionsverlagerungen, also der Unternehmen in der Tschechischen Republik, die sich an unserer Umfrage beteiligt haben. Die Mehrheit, d.h. 62%, bilden mittelgroße Firmen. Auch der Anteil der kleinen Firmen ist relativ hoch, nämlich 28%. 8% der beteiligten Unternehmen gehören in die Klasse „groß“, 2% der Firmen haben zu ihrer Größe keine Angaben gemacht.

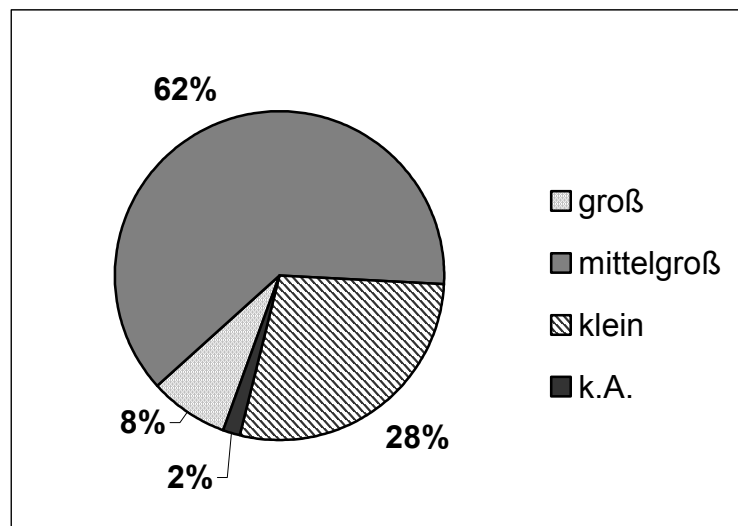


Abb. 1: Größe der Tochtergesellschaften in der Tschechischen Republik

Um die Repräsentativität unserer Respondentengruppe zu überprüfen, wurden diese Zahlen mit den offiziellen Angaben des Statistischen Amtes der Tschechischen Republik verglichen. Da aber die Angaben des Statistischen Amtes zu dieser Problematik sehr ungenau sind, haben wir zur Orientierung auch die Angaben der DTIHK hinzugezogen. Da die aus Deutschland kommenden Unternehmen die Dreiviertelmehrheit bilden, halten wir diesen Vergleich für zulässig. Wie aus der Tabelle ersichtlich, erscheint die Struktur der in der DTIHK registrierten (Spalte B) und der an der Umfrage beteiligten (Spalte C) Unternehmen sehr ähnlich, so dass die Resultate unserer Umfrage in dieser Hinsicht durchaus als repräsentativ angesehen werden können.

<sup>10</sup> Diese Definition richtet sich nach den Angaben der statistischen Berichte über die Unternehmensgrößenstatistik des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (1997/98). Referiert nach MÖLLER/BRANDMEIER (2002: 42).

Größe des Unternehmens	<u>A</u> Statistisches Amt <sup>11</sup> Stand: 2002	<u>B</u> DTIHK Stand: 2003	<u>C</u> Projekt Stand: 2003	
<b>klein</b>	klein (1-19):	21 %	22 %	28 %
<b>mittelgroß</b>	mittelgroß (20-249):	4 %	69 %	62 %
<b>groß</b>	groß (>250):	1 %	6 %	8 %
<b>k.A.</b>	74 %	3 %	2 %	

### 3.2. Wirtschaftszweig

Die Repräsentativität der Resultate unserer Umfrage haben wir auch im Hinblick auf die Struktur der Wirtschaftszweige der an der Umfrage beteiligten Unternehmen geprüft, die wir mit den in der Tschechischen Republik tätigen Unternehmen verglichen haben.

Das Statistische Amt der Tschechischen Republik untersucht regelmäßig die Struktur der Volkswirtschaft im Hinblick auf die überwiegende Tätigkeit der Unternehmen. Die Aufteilung der Wirtschaftszweige haben wir auch für den Vergleich mit den am Projekt beteiligten Unternehmen hinzugezogen. Die Zahlen des Statistischen Amtes sind aber - ähnlich wie bei den Angaben zur Unternehmensgröße - für unsere Zwecke ungeeignet, vor allem deswegen, weil sie nicht weiter nach dem Sitz des Mutterunternehmens differenziert sind. Somit mussten wir wieder auf die Informationen der DTIHK zurückgreifen:

---

<sup>11</sup> Es handelt sich um alle Unternehmen in der Tschechischen Republik, die sich „unter ausländischer Kontrolle“ befinden. Dies heißt laut Definition des Statistischen Amtes der Tschechischen Republik, dass der Anteil des ausländischen Kapitals in einem solchen Unternehmen mehr als 50% ausmacht.

*Die Volkswirtschaftsstruktur in der Tschechischen Republik nach der überwiegen-  
genden Tätigkeit*

Wirtschaftszweig		<u>A</u> insgesamt in Tschechien (SA), Stand 2004 %	<u>B</u> Unterneh- men unter ausländi- scher Kon- trolle (SA), Stand 2004 %	<u>C</u> Unterneh- men regist- riert bei DTIHK, Stand 2003 %	<u>D</u> Unternehmen beteiligt am Projekt Stand 2003/04 %
1	Land-, Forst- und Waldwirt- schaft	5,72	1	0	1
2	verarbeitendes Gewerbe	13,10	9	35	47
3	Herstellung und Verteilung von Strom, Gas und Wasser	0,06	0	1	2
4	Bauwesen	11,04	18	6	7
5	Handel, Reparaturen von Kraft- fahrzeugen und Konsumgüter	28,53	46	25	13
6	Gastwirtschaft und Unterkünfte	4,98	1	1	0
7	Verkehr, Telekommunikation	3,54	1	5	2
8	Bank- und Finanzwesen	3,01	0	2	7
9	Tätigkeiten im Bereich Immobi- lien, Vermietung Immobilien bzw. Leasing, Dienstleistungen für unternehmerische Tätigkeit, Forschung	18,50	21	7	0
10	Weitere öffentliche Sozial- und Personaldienstleistungen	8,10	1	13	0
11	Sonstiges	3,42	2	5	6
12	keine Angaben				14

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die Beteiligung der deutschen Unternehmen auf dem tschechischen Markt im Hinblick auf die Branchen nicht im Verhältnis 1:1 zu der Gesamtsituation steht (Spalten A, B und C). Deutsche Firmen gründeten zum Beispiel so gut wie keine Tochterunternehmen im Bereich der Landwirtschaft (Zeile 1). Das Ausmaß ihrer Betätigung im Bereich der Immobilien sowie der Dienstleistungen für unternehmerische Tätigkeiten und Forschung (Zeile 9) ist deutlich geringer als die prozentuelle Vertretung dieser Branchen an der gesamtschechischen Volkswirtschaftsstruktur. Dagegen sind die deutschen Unternehmen sehr stark im Bereich des verarbeitenden Gewerbes (Zeile 2) vertreten.

Der Vergleich der prozentuellen Verteilung auf die Branchen, die auf Grund des Verzeichnisses der bei der DTIHK registrierten Unternehmen erstellt und berechnet wurde, mit der Verteilung der durch unsere Fragebogenumfrage erfassten Unternehmen (Spalten C und D) zeigt, dass hier mit Ausnahme der Zeile 10 zumindest im Verhältnis eine weitgehende Parallelität festzustellen ist. Die Umfrage ist daher auch in dieser Hinsicht repräsentativ. Eine kompletär stärkere Vertretung des verarbeitenden Gewerbes (Zeile 2) und eine schwächere Vertretung von Handel, Konsumgüter und Reparaturen von Kfz (Zeile 5) erklärt sich durch die größere Bedeutung dieser Fragestellung (interkulturelle Kommunikation) für die sich komplex gestaltende interkulturelle Kommunikation in den Produktionsunternehmen, die domänenartig gegliedert sind, als für den Bereich des Handels, in dem erstens am ehesten entsprechende Fremdsprachenqualifikationen zu erwarten sind, die bei der vorliegenden Fragestellung eine Rolle spielen, und zweitens die interkulturelle Kommunikation nicht so komplex und weitreichend gegliedert ist.

### III. Zu den Projektergebnissen

#### 1. Firmensprache

Mit der wachsenden Globalisierung der wirtschaftlichen Kontakte und Geschäftsprozesse steigt auch der Gebrauch der Fremdsprachen in den Unternehmen. So haben in den letzten Jahren einige, vor allem große und im internationalen Bereich agierende Unternehmen in ihre Satzungen oder in die Beschreibung ihrer Firmenpolitik auch die Frage der offiziellen Firmensprache miteinbezogen:

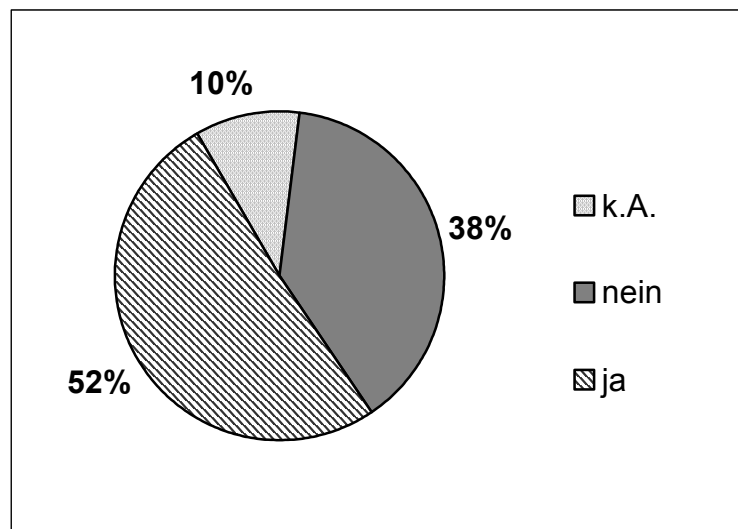


Abb. 2: Vorgabe der Firmensprache

Aus der Statistik geht hervor, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmen eine offizielle Firmensprache vorsieht, in den großen Unternehmen sind es ungefähr zwei Drittel<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Da im Fragebogen keine Definition des Begriffes „Firmensprache“ ausgeführt war, ist es fraglich, ob alle Respondenten diesen Begriff auch richtig verstanden haben. Aussagen wie „die Firmensprache ist Deutsch, nach Bedarf auch Englisch“, die zwar selten sind, aber doch vorkommen, deuten darauf hin, dass manchmal einfach nur die im Unternehmen öfter gebrauchte(n) Sprache(n) angegeben wurde(n). Zur Mehrdeutigkeit dieses Begriffes siehe BEER (1998). Siehe auch eine Interviewaussage:

*Beispiel 3*



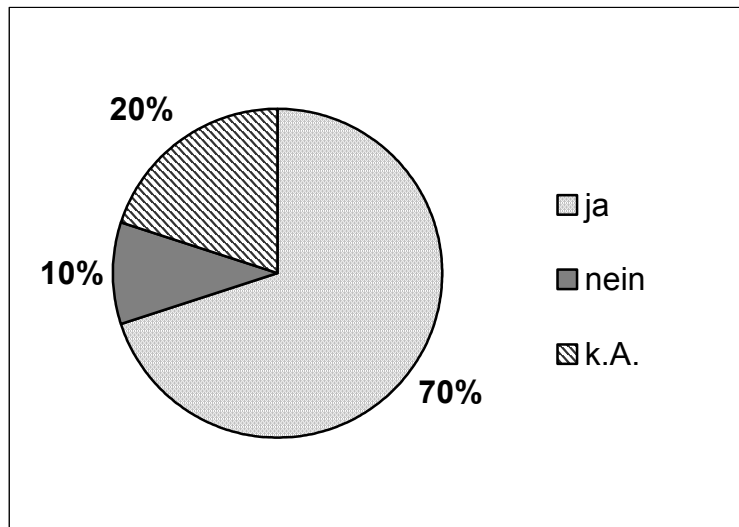


Abb. 3: Vorgabe der Firmensprache: große Unternehmen

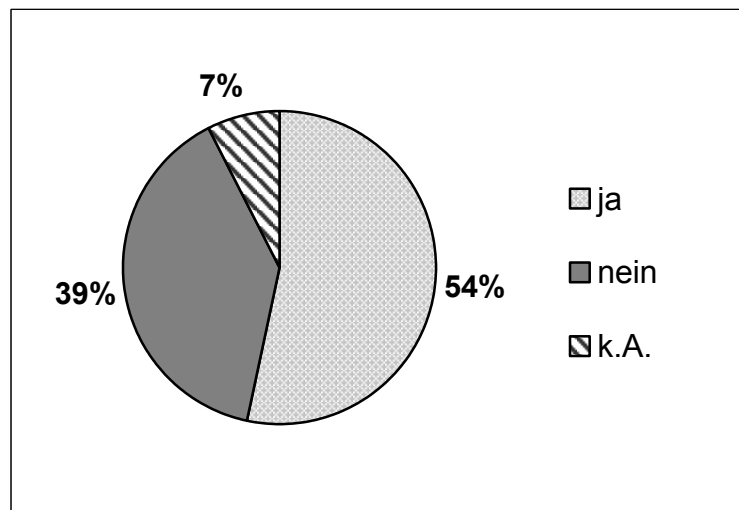


Abb. 4: Vorgabe der Firmensprache: mittelgroße Unternehmen

T1: Mh. Ist in Ihrer unternehmensinternen Kommunikation eine Sprache als Firmensprache vorgegeben?

T2: Jein. Auch da muss ich wieder mit einem Jein antworten. Im nachdem wir ein Unternehmen sind das international tätig ist haben wir eine nicht-festgelegte Unternehmenssprache mit der wir uns auf der ganzen Welt verständigen können und das ist Englisch.

T1: Mh.

T2: Aber sie ist nicht ehmm festgelegt.

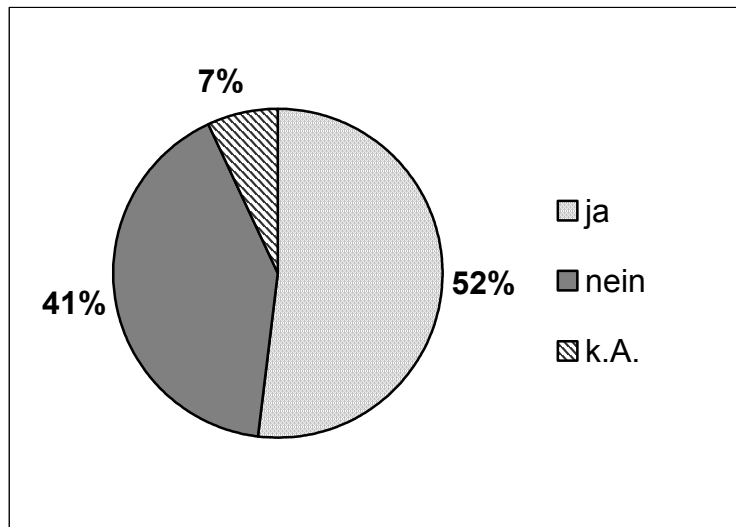


Abb. 5: Vorgabe der Firmensprache: kleine Unternehmen

Auch wenn es im Hinblick auf den nur kleinen Prozentsatz der in unserer Untersuchung vertretenen großen Unternehmen notwendig ist, die erhobenen Daten vorsichtig zu interpretieren, liegt es auf der Hand, dass die Regulierung der Kommunikation in großen Firmen viel dringender ist als in kleinen Unternehmen. Es sind im Übrigen gerade die großen Unternehmen, die als Segmente internationaler, weltweit agierender Konzerne, fungieren.

Eine der interessantesten Fragen ist selbstverständlich die, welche Sprachen als Firmensprachen Anwendung finden. Wenn man zunächst von solchen Antworten wie „offiziell zwar Deutsch, tatsächlich Tschechisch“ oder „Englisch, aber verwendet wird Deutsch“ absieht, kann man folgende Verteilung der Sprachen feststellen:

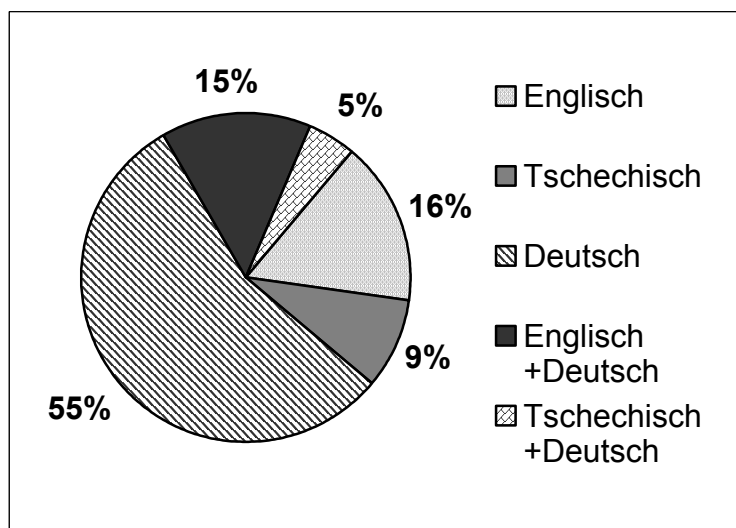


Abb. 6: Firmensprache

In den meisten untersuchten Unternehmen mit einer offiziellen Firmensprache ist die Firmensprache Deutsch (55%). Wenn man diejenigen Firmen, in denen Deutsch als eine der zwei offiziellen Firmensprachen fungiert (Deutsch + Englisch, 15% wie auch Deutsch + Tschechisch, 5%), dazurechnet, steigt die Zahl beträchtlich – in 75% der Unternehmen gilt Deutsch als Firmensprache:

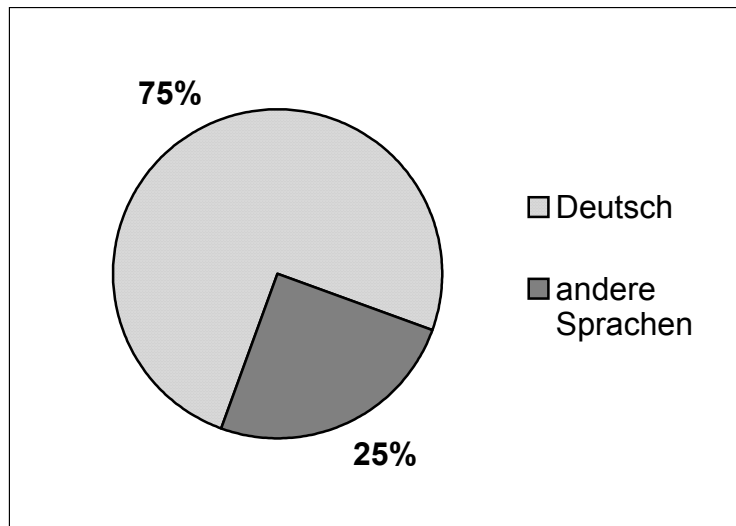


Abb. 7: Firmensprache: Deutsch x andere Sprachen

Rechnet man auch Englisch als Firmensprache deutsch-tschechischer Unternehmen hinzu, stellt man fest, dass 91% der deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen in der Tschechischen Republik eine Fremdsprache als Firmensprache festlegen. Tschechisch als alleinige Firmensprache haben 9% der Befragten angegeben, wobei auch hierbei fraglich bleibt, ob das Tschechische tatsächlich in den Satzungen des Unternehmens als Firmensprache kodifiziert und nicht lediglich die häufigste Kommunikationssprache ist (vgl. Fußnote 12).

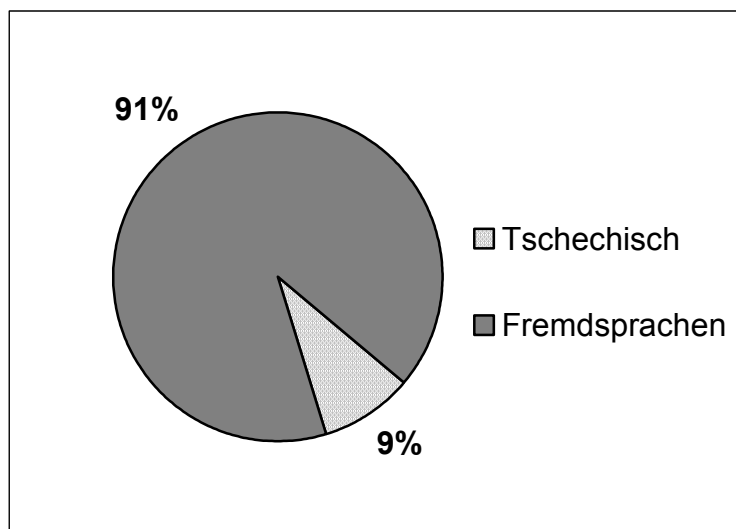


Abb. 8: Firmensprache: Tschechisch x Fremdsprachen

Im Vergleich mit einer älteren Studie, in der die Kommunikationssprache in solchen multinationalen Unternehmen erfragt wurde, ist durch unsere Untersuchung eine weitere Stärkung der Fremdsprachen, insbesondere des Englischen, sichtbar<sup>13</sup>. Trotzdem wird in den Diagrammen auf den ersten Blick deutlich, dass sich das Deutsche in der Tschechischen Republik in solchen Unternehmen sehr wohl vor dem Englischen behaupten kann, wofür es in Tschechien wie im übrigen Mittel- und Osteuropa immer noch relativ gute strukturelle Voraussetzungen

13 Auf die Frage „In welcher Sprache kommunizieren Sie überwiegend mit Ihren Partnern?“ antworteten die Respondenten der von SCHMITZ/PHILIPP (1996:11) organisierten Untersuchung, wie folgt: Deutsch 49%, Deutsch und Englisch 11%, Deutsch und Tschechisch 21%, Englisch 5%, Tschechisch 14%. Es ist zu berücksichtigen, dass diese Zahlen nichts über die jeweilige Firmensprache aussagen müssen (s. weiter).

gibt,<sup>14</sup> da – wie unten dargestellt – das Deutsche neben dem Englischen immer noch zu den am meisten unterrichteten Fremdsprachen gehört.

Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass keines der schweizerischen Unternehmen das Französische als Firmensprache angegeben hatte.

Deutliche Unterschiede gibt es im Bezug auf die Größe des Unternehmens: während im Falle der Firmensprache in den großen Unternehmen Deutsch und Englisch gleichermaßen vertreten sind (43%), spielt das Englische bei den mittelgroßen und kleinen Unternehmen eine wesentlich kleinere Rolle.

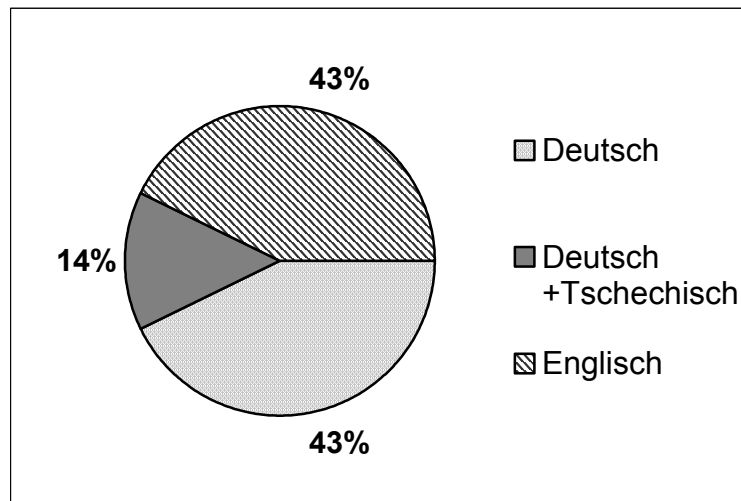


Abb. 9: Firmensprache: große Unternehmen

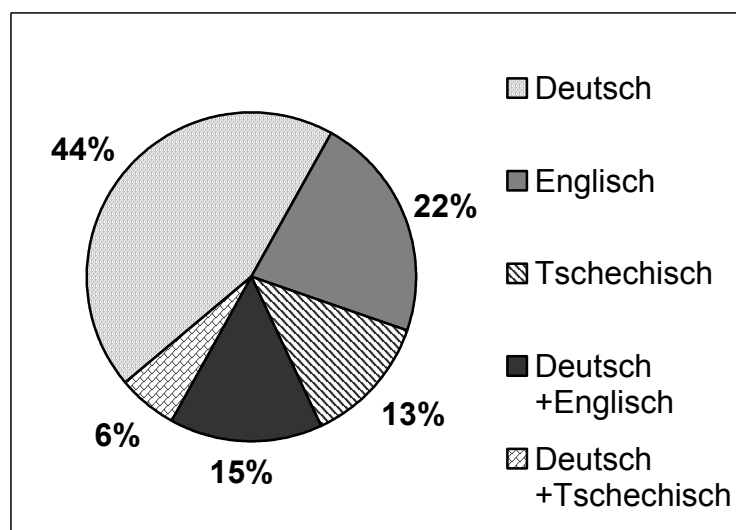


Abb. 10: Firmensprache: mittelgroße Unternehmen

14 Vgl. NEKULA (2004), NEKVAPIL (2003).

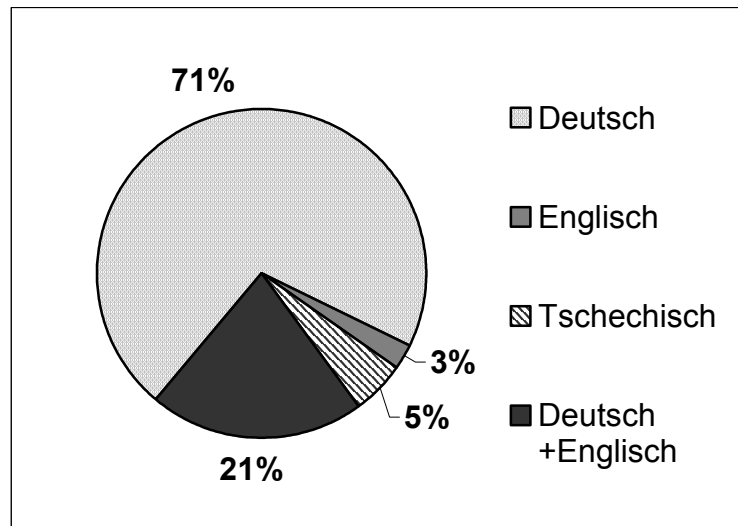


Abb. 11: Firmensprache: kleine Unternehmen

Der deutlich höhere Anteil des Englischen bei den großen Unternehmen kann dadurch erklärt werden, dass gerade diese Unternehmen in einen breiteren internationalen Kontext eingegliedert sind, in welchem man nur mit dem Deutschen nicht mehr auskommt. Dahingegen können sich die mittelgroßen und kleinen Unternehmen auf die traditionell gute Stellung des Deutschen in Mittel- und Osteuropa stützen (vgl. FÖLDES 2004).

Wie wir schon angedeutet haben, muss die Angabe einer offiziellen Firmensprache noch nichts über die tatsächliche Kommunikationssprache zwischen der Muttergesellschaft und der Tochterfirma oder über die innerhalb der Tochterfirma tatsächlich verwendete Sprache aussagen. Davon zeugt eine Reihe von Respondentenaussagen aus unseren Interviews, so beispielsweise auch das folgende Interviewfragment<sup>15</sup>:

#### Beispiel 4

T1: Hm hm dobře. Eh máte ve firmě, ve ve stanovách firmy stanovený nějaký oficiální firemní jazyk?

T2: Tak ee tady u nás je to, jak jsem říkala češ- ee ee ve ve stanovách si myslím že ne.

T1: Hm.

T2: Protože žádné stanovy nemáme, ale jako bere se že náš firemní jazyk je čeština a němčina.

T1: Hm.

T2: Jako oficiálně.

T1: Hm.

T2: Samozřejmě ta angličtina se stává neformálně, dá se říci rov- rovna té němčině, ale veřejně se říká, že našim firemním jazykem je čeština a němčina.

T1: Hm hm. Gut. Eh, ist in der Firma, in den Firmensatzungen eine offizielle Firmensprache festgelegt?

T2: Also, eh, hier bei uns ist es, wie ich gesagt habe, das Tschech- eh, in den Firmensatzungen, denke ich, dass nicht.

T1: Hm.

<sup>15</sup> Die in den Beispielen aufgeführten tschechischen Aussagen werden zuerst in der Originalfassung zitiert. Unmittelbar darauf folgt die deutsche Übersetzung.

T2: Weil wir keine Firmensatzungen haben, aber also man versteht das so, dass die Firmensprache Deutsch und Tschechisch ist.

T1: Hm.

T2: Also offiziell.

T1: Hm.

T2: Englisch, das ist selbstverständlich, das wird nicht formell kann man sagen gleich dem Deutschen, aber öffentlich wird gesagt, dass unsere Firmensprache Tschechisch und Deutsch ist.

Die Tatsache, dass es einen Unterschied geben kann zwischen dem, wie die Verwendung der Sprachen deklariert wird, und dem, wie die einzelnen Sprachen im Unternehmen tatsächlich verwendet werden, ist auch durch das Sprachverhalten der an unserer Untersuchung partizipierenden Respondenten indiziert. Dabei denken wir an die Wahl der Sprachversion des Fragebogens für die Rückgabe an uns. Obwohl wir von Deutschland aus alle Unternehmen konsequent zweisprachig angeschrieben haben (Reihenfolge der Unterlagen: deutsch – tschechisch), waren zwei Drittel der zurückgegangenen Fragebögen die tschechische Sprachversion. Weiterhin waren 29% der Antworten auf einem deutschen Fragebogen zurückgeschickt und 5% der Firmen entschieden sich für den „neutralen“ Weg, indem man uns beide Versionem hat zukommen lassen.

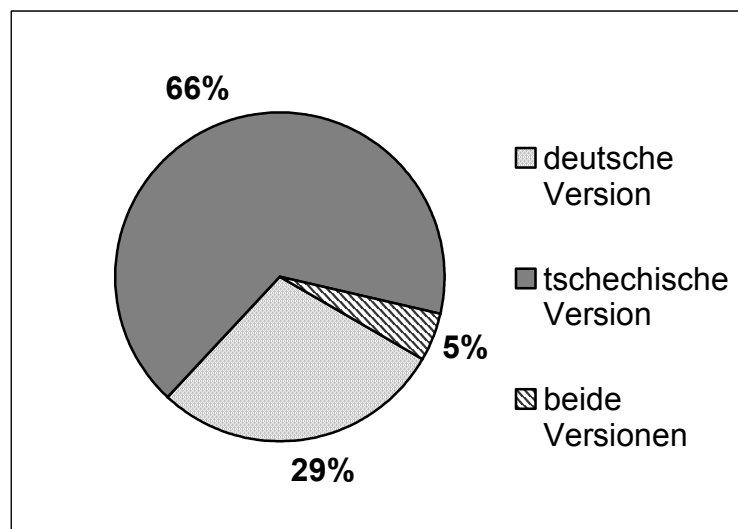


Abb. 12: Sprachversion der zurückgegebenen Fragebögen

Wie aus der Graphik ersichtlich wurde das Tschechische – trotz der Tatsache, dass es von dem Deutschen in der Funktion der Firmensprache weit übertroffen wird – beim Ausfüllen der Fragebögen, also in einem konkreten Kommunikationsereignis, doppelt so häufig verwendet wie das Deutsche.

## 2. Sprachvermittlertätigkeit

Es ist also offensichtlich, dass die Festlegung einer Sprache als Firmensprache nicht automatisch dazu führt, dass diese Sprache in diesem Unternehmen allgemein, also in allen Situationen und von allen (oder zumindest von den leitenden) Mitarbeiter verwendet wird.

Dies wird auch 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 Angaben der Dolmetscherabteilung 9 interne und bis zu 60 externe Sprachvermittler beschäftigt.

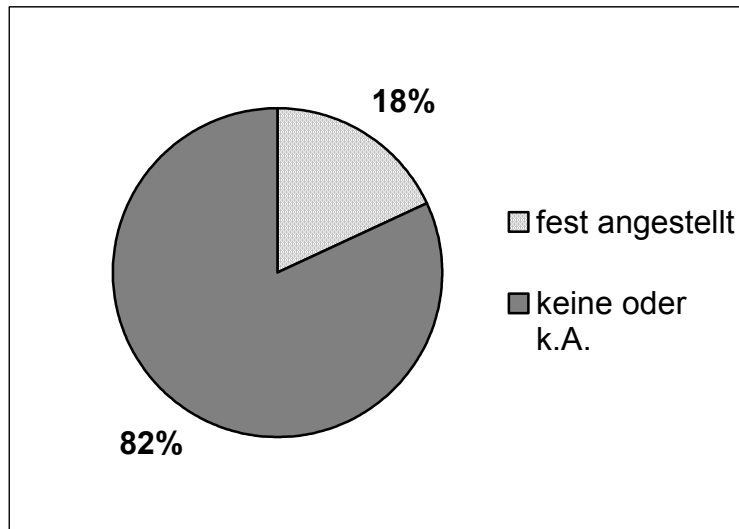


Abb. 13: Fest angestellte Sprachvermittler

Einen Beweis dafür, dass man mit den deklarierten Firmensprachen Deutsch und Englisch nicht in allen Situationen zurecht kommt, kann man auch in der Anzahl der Unternehmen sehen, 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 dies 58% der Unternehmen: 47% der kleinen Unternehmen, 66% der mittelgroßen Unternehmen und 70% der großen Unternehmen.

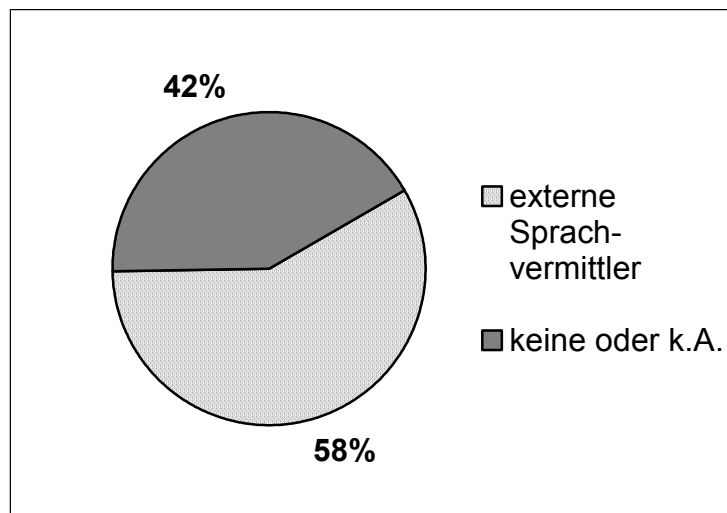


Abb. 14: Externe Sprachvermittler

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:

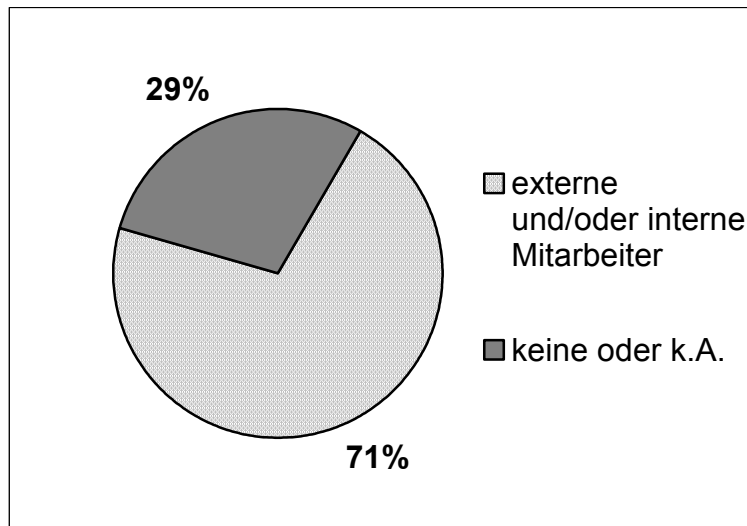


Abb. 15: Sprachvermittler: interne und/oder externe x keine

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 haben, haben nämlich ihre Angaben in weiteren Antworten korrigiert, indem sie die Dienstleistungen der Sprachvermittler bei Übersetzungstätigkeiten beschrieben und somit indirekt angegeben haben:

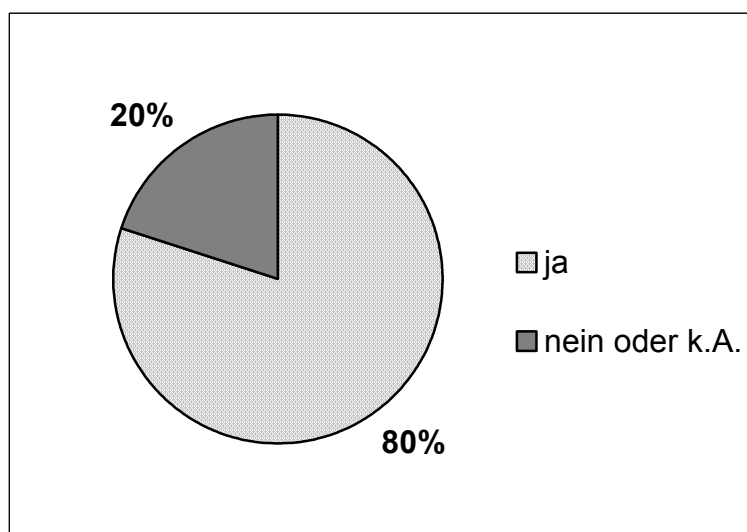


Abb. 16: Tatsächliche Inanspruchnahme der Sprachvermittler

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 multinationalen Unternehmen beitragen, sind aber auf diesem Weg kaum zu erhalten.

An dieser Stelle ist es interessant, sich die Unternehmen anzusehen, die keine Sprachvermittler brauchen bzw. die davon ausgehen, keine Sprachvermittler zu benötigen. So gibt ein Maschinenhersteller mit 8.300 Beschäftigten in Deutschland an, dass er in Tschechien 9 tschechische Mitarbeiter beschäftigt, wobei in Deutschland 4 Mitarbeiter für Tschechien zuständig sind. Eine ähnliche Konstellation findet man auch bei einer Bank mit 3.000 Beschäftigten in



Deutschland, bei der in Deutschland 4 Mitarbeiter für Tschechien zuständig sind und die in Tschechien in einer Vertretung 3 tschechische Mitarbeiter angestellt hat. Auch aufgrund weiterer Angaben ist dies ein klares Indiz dafür, dass die tschechischen Mitarbeiter neben ihren eigentlichen fachspezifischen Aufgaben auch die Rolle der Sprachvermittler gegenüber der Zentrale übernehmen müssen, da die Mitarbeiter in der Zentrale über keine Tschechischkenntnisse, die tschechischen Mitarbeiter über keine Entscheidungsbefugnisse verfügen. Ähnlich sieht es bei einem Unternehmen aus, das mit dem Vertrieb von Hopfen sein Geld verdient und in Deutschland etwa 50, in Tschechien einen Mitarbeiter beschäftigt, und bei zahlreichen anderen Unternehmen, zum Beispiel einem internationalen Speditionsunternehmen, einem Reifenhandelsunternehmen usw. Auch hier besteht ein Teil der Arbeitsaufgaben tschechischer Mitarbeiter in der Sprach- und/oder der auf der Landessprache basierenden Wissensvermittlung für die Entscheidungsträger. Dies trifft auch auf weitere Unternehmen zu, deren Inhaber oder Management über keine Tschechischkenntnisse verfügen und bei Entscheidungen sowie bei der Kommunikation mit Handelspartnern, Kunden und Behörden auf die Vermittlung der deutsch und englisch sprechenden tschechischen Mitarbeiter angewiesen sind. Insgesamt handelt es sich um weitere ca. 7% der Unternehmen, oft aus den Branchen der Finanz- und Beratungsdienstleistungen und des Handels, in denen die Sprach- und Wissensvermittlung zwar nicht als solche reflektiert wird, in denen jedoch auf Grund der Verteilung von Entscheidungskompetenzen eine solche Tätigkeit im Arbeitsalltag von tschechischen Mitarbeitern regelmäßig durchgeführt werden muss, damit die deutschsprachige Leitung Entscheidungen treffen kann.

Im Hinblick auf den oben ermittelten Umfang der Dolmetscher- und Übersetzertätigkeit liegt die Relevanz der im Projekt verfolgten Fragestellung auf der Hand. Das ist auch nicht überraschend, denn jedes Unternehmen ist eine Organisation, die als ein strukturiertes Ganzes beabsichtigter Interaktionen zu verstehen ist, die kommunikativ umgesetzt werden müssen (MAST 2002). 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 eine gemeinsame Sprache 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:

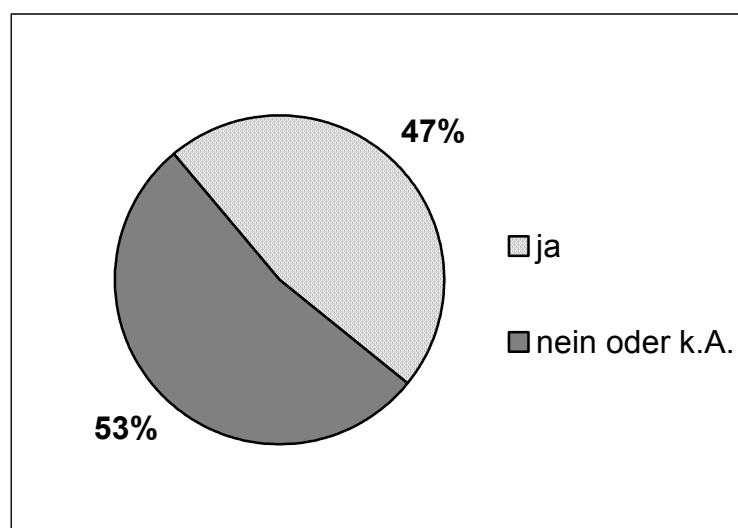


Abb. 17: Übersetzen und/oder Dolmetschen: intern

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:

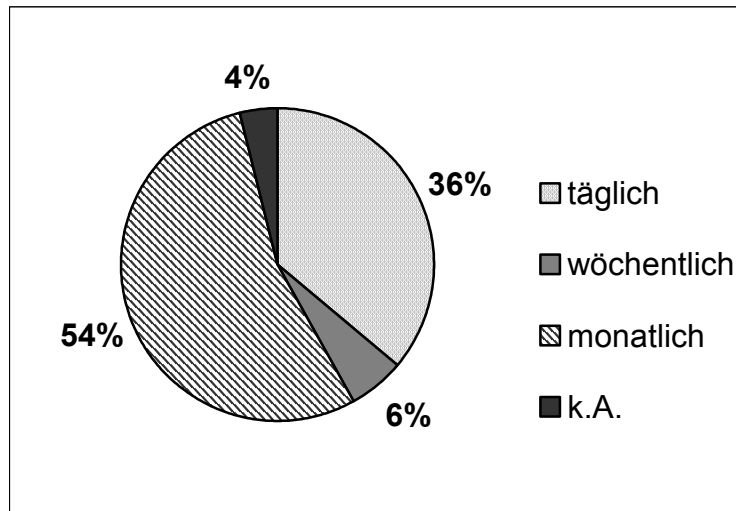


Abb. 18: Internes Übersetzen und/oder Dolmetschen:  
Frequenz

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:

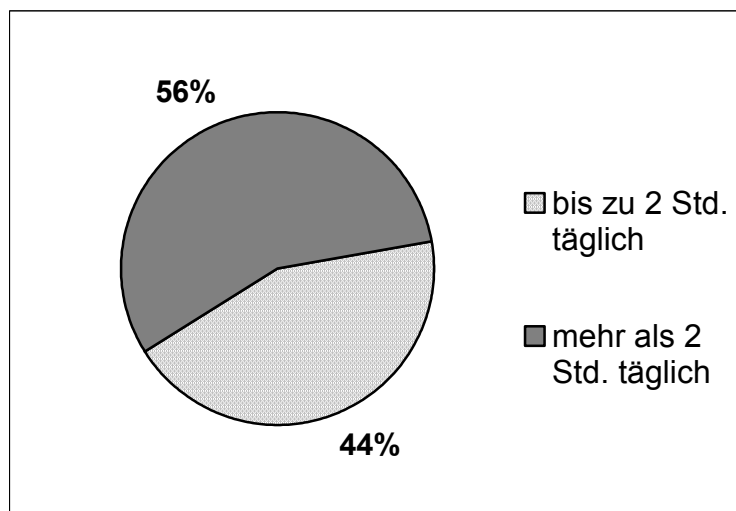


Abb. 19: Tägliches internes Übersetzen und/oder Dolmetschen

Derartige quantitative Angaben machen zwar die Intensität der interkulturellen Kontakte innerhalb der Unternehmen deutlich, erlauben aber weder eine Aussage über die konkrete Gestalt der interkulturellen Kommunikation innerhalb der Unternehmen, noch darüber, wo und wie diese Sprachvermittler eingesetzt werden. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass sie intern vorwiegend bei der Einführung neuer Technologien, beim Kontakt des nicht tschechischsprachigen Managements mit der Produktion und gegebenenfalls – neben der Sprachassistentinnen und sprachkundigen Fachmitarbeitern – auch auf der Managementebene eingesetzt werden.

Die Zahl der Unternehmen, die Dolmetscher- und/oder Übersetzungstätigkeiten *nach außen* richten, ist sogar noch größer. 76% der Unternehmen wenden sich an Kunden, Behörden, Geschäftspartner und Lieferanten mit Hilfe von Sprachvermittlern:

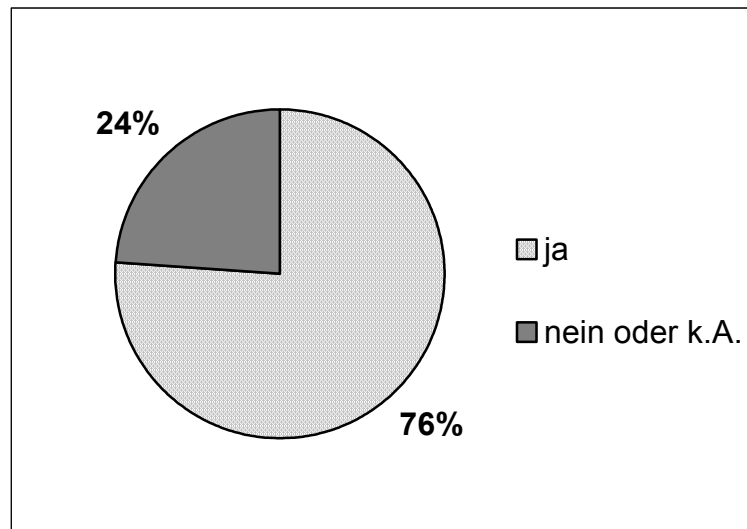


Abb. 20: Übersetzen und/oder Dolmetschen: nach Außen

Diese Kontakte sind jedoch nicht so intensiv, wie im Falle der internen Kommunikation, deshalb 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 tschechisch sprechender ausländischer Mitarbeiter, welche in der Tschechischen Republik leben und arbeiten.

### 3. Tschechischkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter

#### 3.1. Tschechischkenntnisse in den Muttergesellschaften

Die Prozentzahl der Firmen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz, welche eine Tochtergesellschaft in Tschechien haben und in denen es Mitarbeiter mit Tschechischkenntnissen gibt, beträgt 16%. Diese Zahl kann aber unserer Meinung nach durch zwei Faktoren relativiert werden. Es wurden keine genauen Angaben bezüglich der Anzahl der tschechisch sprechenden Personen vermittelt und so kann (und wird) es sich nur um Einzelfälle innerhalb der Unternehmen handeln. Zweitens wurde nicht berücksichtigt, dass hierzu (laut der Interviews sehr oft) tschechische (tschechoslowakische) Emigranten oder deren Nachkommen gezählt werden. Siehe die folgenden Beispiele:

##### *Beispiel 5*

T1: Mh. Ehhmm wie sieht es in der Mutterfirma aus mit Tschechischkenntnissen der Mitarbeiter?

T2: Also ehhmm, natürlich haben wir auch ehhmm Kollegen mit dem tschechischen Background.

T1: Mh.

T2: Gar keine Frage, ob die Tschechisch können. Also wir haben, zum Beispiel - Leiter einer unserer ehmm zentralen IT-Abteilungen ist ein gebürtiger Tscheche, der aber auf Deutsch fließend spricht.

*Beispiel 6*

T2: Wir haben hier in Regensburg jetzt leider keine. [...] Halt stopp falsch wir haben in Regensburg natürlich jemanden sitzen der Tschechisch kann, in unserer Auslandsabteilung.

T1: Mh. Wer ist das?

T2: Die Frau XY.

T1: Mh. Ist das eine Deutsche?

T2: Eine Deutsche, die aber - ich glaube ein Elternteil ist Tschechisch.

T1: Mh.

T2: Und sie ist zweisprachig auch erzogen worden.

T1: Mh.

T2: In Deutschland hier. Und deswegen spricht sie Tschechisch. Genau.

Das folgende Beispiel erinnert daran, dass die Kommunikation in deutsch-tschechischen Unternehmen nicht nur durch Tschechischkenntnisse der Mitarbeiter, sondern – im Hinblick auf die gegenseitige Nähe der slawischen Sprachen – durch Kenntnisse jeder anderen slawischen Sprache, insbesondere des Slowakischen erleichtert wird, dessen passive Kenntnis bei den Tschechen immer noch relativ groß ist – und umgekehrt (NEUSTUPNÝ/NEKVAPIL 2003).

*Beispiel 7*

T1: Ehm, a co se týče té firmy mateřské, tam má někdo znalosti češtiny?

T2: Naše kolegyně, naše kolegyně, která tam působí na úrovni sekretářky, eh tam pro nás pracuje, je původem Slověna.

T1: Ehm.

T2: Tak tu hodně využíváme. Ta nám pomáhá překládat. Nebo písemný překlady nebo když tam jedou naši zaměstnanci, tak tam tlumočí, pak myslím je tam ještě jeden zaměstnanec, který má za manželku Češku a mluví velice dobře česky. Na to že je Němec, tak čte a mluví velice dobře česky.

T1: Ehm, und was das Mutterunternehmen betrifft, gibt es dort jemanden, der über Tschechischkenntnisse verfügt?

T2: Unsere Kollegin, unsere Kollegin, die dort auf der Ebene einer Sekretärin wirkt, eh dort für uns arbeitet, ist von der Herkunft her eine Slowakin.

T1: Hm.

T2: Also die nutzen wir viel, die hilft uns zu übersetzen, oder schriftliche Übersetzungen, oder wenn unsere Mitarbeiter dorthin fahren, dann dolmetscht sie dort, dann denke ich ist dort noch ein Mitarbeiter, dem seine Ehefrau ist eine Tschechin, und der spricht sehr gut tschechisch, dafür, dass es ein Deutscher ist, so liebt und spricht er sehr gut tschechisch.

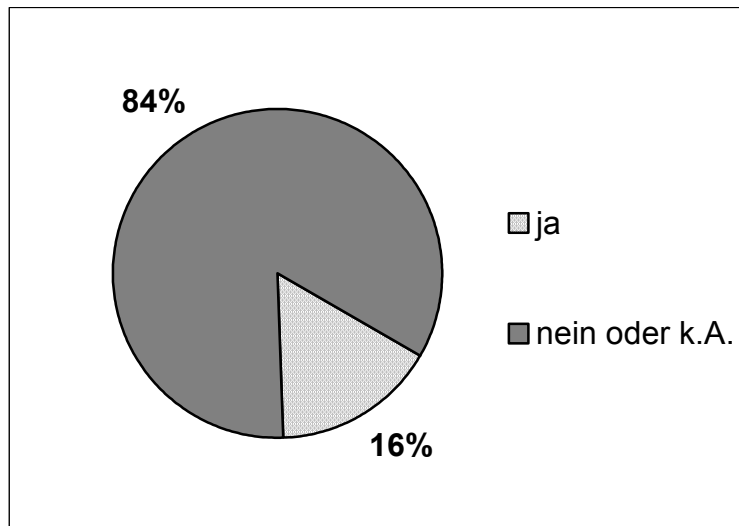


Abb. 21: Tschechischkenntnisse der Mitarbeiter in der Muttergesellschaft

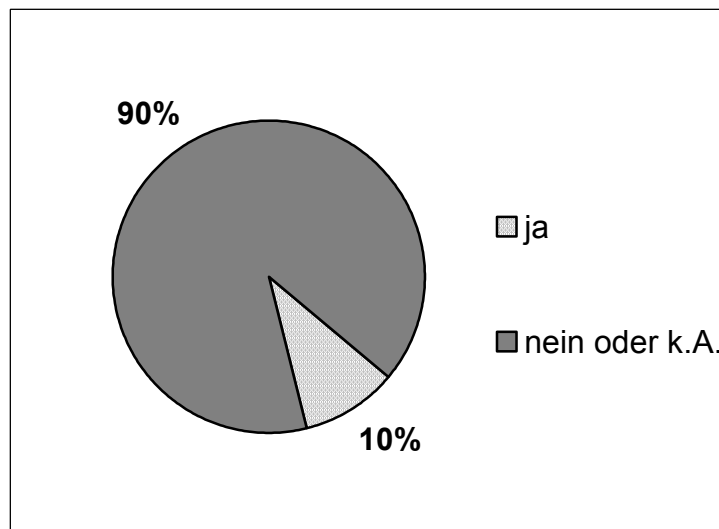


Abb. 22: Tschechischkenntnisse der Mitarbeiter in der Muttergesellschaft: große Unternehmen

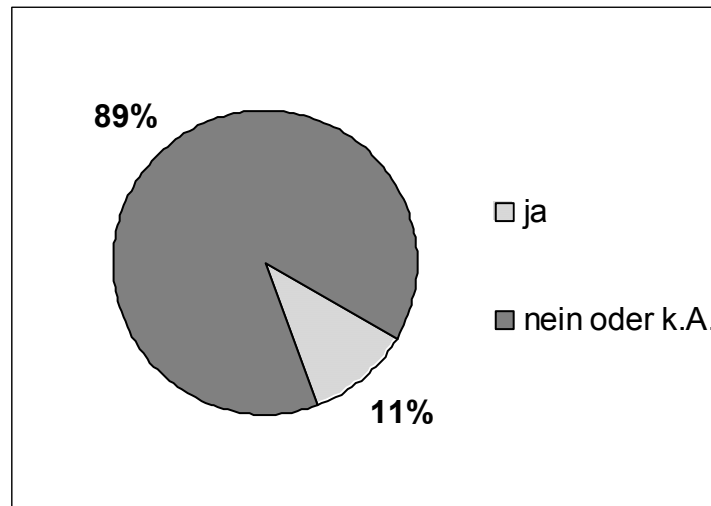


Abb. 23: Tschechischkenntnisse der Mitarbeiter in der Muttergesellschaft: mittelgroße Unternehmen

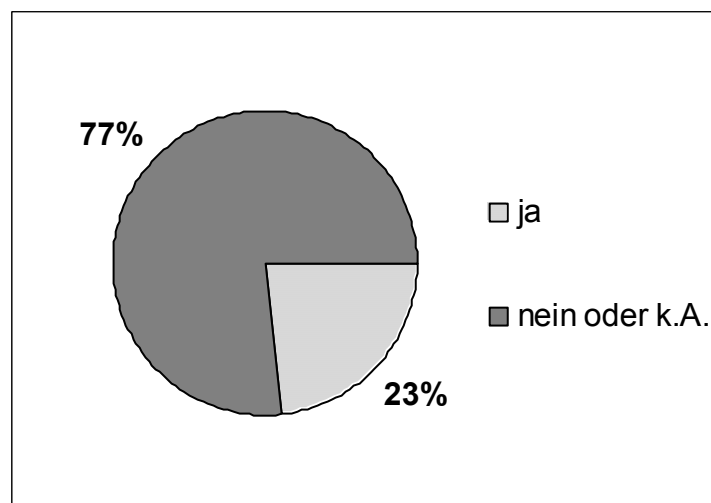


Abb. 24: Tschechischkenntnisse der Mitarbeiter in der Muttergesellschaft: kleine Unternehmen

Während die Anzahl der tschechisch sprechenden Mitarbeiter der Muttergesellschaften großer und mittelgroßer Unternehmen ungefähr gleich groß ist, haben die Muttergesellschaften von kleinen Unternehmen in Tschechien eine doppelt so große Anzahl von tschechisch sprechenden Mitarbeitern aufzuweisen. Dies könnte zunächst die Vermutung stützen, dass auf der Ebene kleiner Unternehmen die symmetrische Adaptation eine wichtige Rolle spielt (NEKULA 2002), doch werden derartige Annahmen durch die Antworten auf die Frage nach den Tschechischkenntnissen der ausländischen Mitarbeiter in kleinen Firmen auf dem Gebiet der tschechischen Republik nicht bestätigt (siehe weiter unten).

### 3.2. Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien

Über die Entsendung der ausländischen Mitarbeiter ins Tochterunternehmen in Tschechien entscheidet das Mutterunternehmen im Ausland. Diese Mitarbeiter beherrschen außer Deutsch auch Englisch. Laut Interviews sind ihre Tschechischkenntnisse zum Zeitpunkt der Anstellung in der Regel gleich Null:

*Beispiel 8*

- T1: Oder waren Tschechischkenntnisse eine Voraussetzung dafür, nach Prag geschickt zu werden?
- T2: Nein.
- T1: Nein.
- T2: Weil dann würden sie gar keine nach Prag entsenden können.
- T1: Ok.
- T2: Tschechisch ist nicht unbedingt eine Sprache, die mal so nebenbei lernt oder sagt, das mache ich jetzt weil das bringt mich in der Welt weiter. Ehhmm

Aber auch in diesem Bereich gibt es Ausnahmen. Dies galt wahrscheinlich vor allem zu Beginn des Auftretens deutschsprachiger Firmen auf dem tschechischen Markt.

*Beispiel 9*

- T1: Mh. Mhhh. Sie haben eine ziemlich hohe Stelle. Waren Fremdsprachenkenntnisse auch eine Voraussetzung für diese Stelle?
- T2: Ich würde fast sagen die entscheidendste Voraussetzung, weil meine ehemalige Firma eine Vorgängerfirma der [Name des Unternehmens] sich entschieden hat, hier in Tschechien Fuß zu fassen, war natürlich die erste Frage, wer kann Tschechisch.
- T1: Mh.
- T2: Bei der internen Stellensuche.

Da die ausländischen Mitarbeiter ihre mangelnden Tschechischkenntnisse insbesondere im Alltag bzw. im Hinblick auf fehlende soziale Kontakte als Problem empfinden, werden für sie seitens der Firma regelmäßige Tschechischkurse organisiert. Obwohl diese Kurse relativ häufig stattfinden, sind nach Angaben der tschechischen, aber auch der ausländischen Mitarbeiter selbst die so erworbenen Tschechischkenntnisse sehr bescheiden (erworben würden demnach lediglich „die Basics“; siehe Unterkapitel Tschechischkurse).

Die Ursachen hierfür sind verschiedener Natur. Im Vergleich mit der Situation des Deutschen in der Tschechischen Republik gibt es in den deutschsprachigen Ländern nur schwache strukturelle Grundlagen für den Erwerb des Tschechischen. Die gezielte Ausbildung von Juristen, Wirtschaftswissenschaftlern, Kulturwirten, Psychologen u.a.m. in der tschechischen Sprache – wie in Regensburg oder Passau – bleibt im gesamtdeutschen Kontext eine Ausnahme, und die slawistischen Institute, welche diesen Tschechischunterricht beschränkt angeboten haben, werden heutzutage personell eher reduziert als verstärkt. Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, dass das Tschechische nicht zu den Sprachen mit hohem Nützlichkeits-Image gehört. Und nicht zuletzt können ausländische Mitarbeiter in der Regel auf (zumindest relativ) gute Fremdsprachenkenntnisse der Bevölkerung in Tschechien zurückgreifen. Dies alles mag nicht nur die geringe Zahl der ausländischen Mitarbeiter mit guten Tschechischkenntnissen in Tschechien, sondern auch solcher, die im Mutterland leben und arbeiten, erklären.

Während man also bei tschechischen Mitarbeitern ab einer gewissen Position im Unternehmen die Kenntnis von mindestens einer Fremdsprache (Deutsch/Englisch) voraussetzt und verlangt, verfügen laut der erhaltenen Antworten lediglich einige der in Tschechien tätigen ausländischen Mitarbeiter über solche Tschechischkenntnisse, dass sie auf die Dienste von Dolmetschern und Übersetzern verzichten können. Nur jede vierte Firma gibt an, dass dort ein oder mehrere deutsche Muttersprachler tschechisch sprechen (bei großen Unternehmen sind es allerdings 40%). Auch bei diesen Zahlen ist im Hinblick auf das Zahlenverhältnis der tschechisch sprechenden und nicht sprechenden ausländischen Mitarbeiter innerhalb eines

Unternehmens oder eben auf die Herkunft des jeweiligen Mitarbeiters<sup>16</sup> wohl Vorsicht geboten.

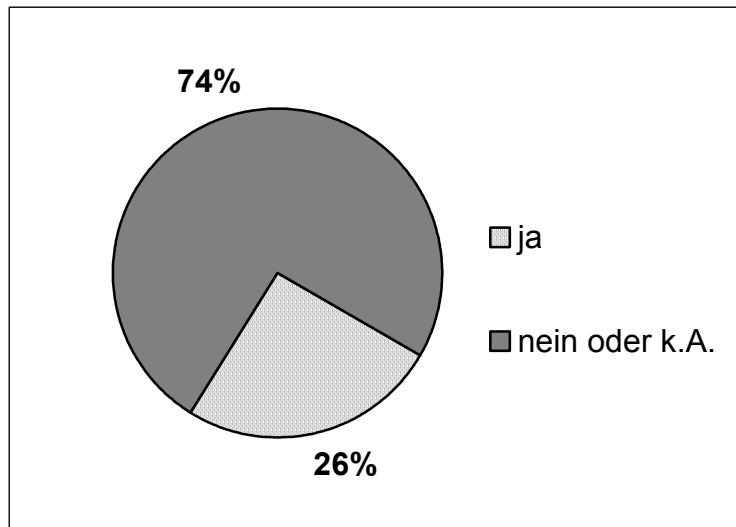


Abb. 25: Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien

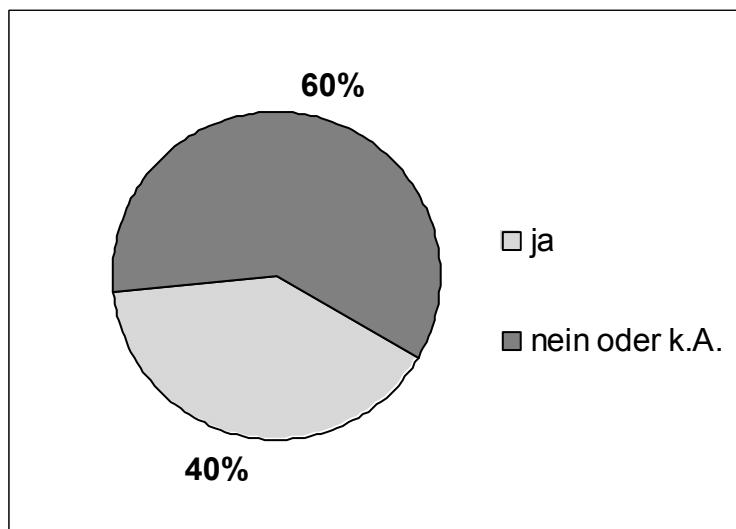


Abb. 26: Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien: große Unternehmen

16 Wie die Aussage eines unserer Respondenten bestätigt: No a samozřejmě, určitá určitá úplně specifická kategorie s tou znalostí češtiny jsou bych řek pracovníci s oficiálně s německým pasem, ale částečně českého původu. Nebo, takže ty tu si tu češtinu přináší nebo ožívují. [Na, und selbstverständlich eine gewisse, eine gewisse ganz spezifische Kategorie bezüglich der Tschechischkenntnisse sind würde ich sagen die Mitarbeiter mit einem offiziellen deutschen Pass, aber zum Teil der tschechischen Herkunft. Oder also eben die bringen das Tschechische mit oder frischen es auf.]



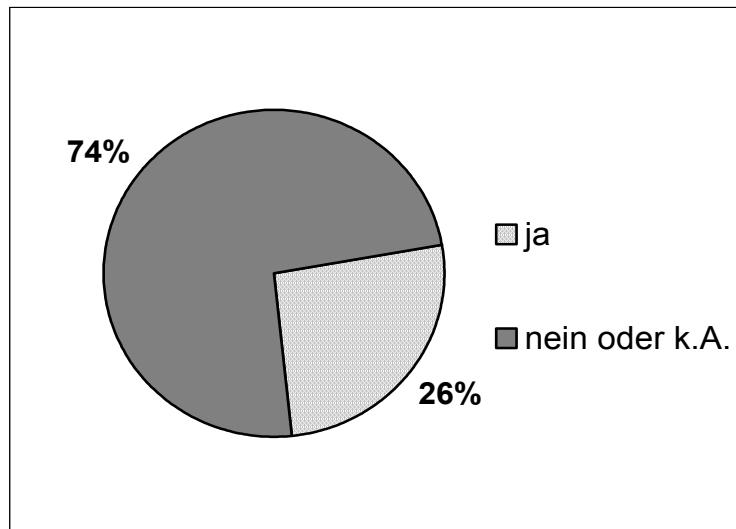


Abb. 27: Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien: mittelgroße Unternehmen

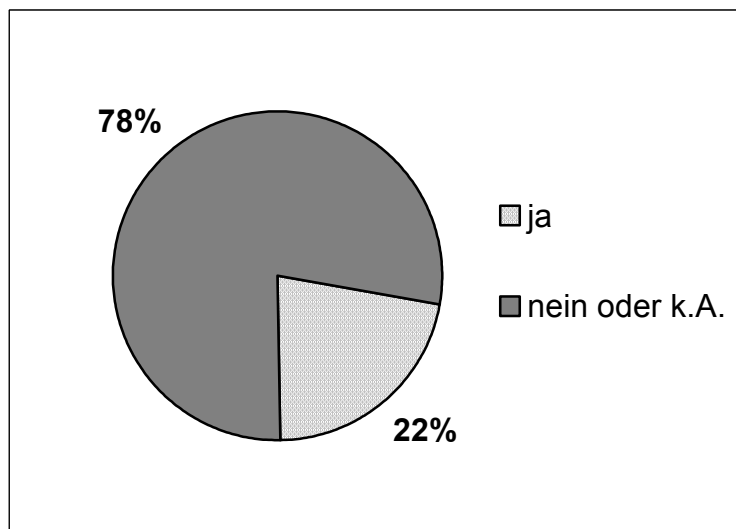


Abb. 28: Tschechischkenntnisse ausländischer Mitarbeiter in Tschechien: kleine Unternehmen

Wie aus den Graphiken ersichtlich, gibt es in den großen Unternehmen in Tschechien eine erheblich größere Anzahl der über Tschechischkenntnisse verfügenden ausländischen Mitarbeiter als in den Unternehmen aus den Kategorien mittelgroß und klein. Die Fragebogenuntersuchung konnte selbstverständlich nicht die tatsächliche Sprachkompetenz dieser ausländischen Sprecher erfassen. Die Fragebogendaten unterscheiden beispielsweise nicht zwischen einem ausländischen Mitarbeiter, der sehr gut tschechisch spricht und für den Geschäftsablauf einer kleinen Firma unverzichtbar und zugleich ausreichend ist, und zehn ausländischen Mitarbeitern, die einen Tschechischkurs in einem großen Unternehmen besuchen, um bei einer passenden Gelegenheit (z.B. Begrüßungen) gute Beziehungen zu den tschechischen Kollegen demonstrieren zu können.

Von Interesse für uns war auch die berufliche Stellung, welche die Mitarbeiter mit Tschechischkenntnissen im jeweiligen Unternehmen haben. In circa der Hälfte der Fälle soll es sich um Geschäftsführer, Betriebsleiter oder Direktoren handeln:

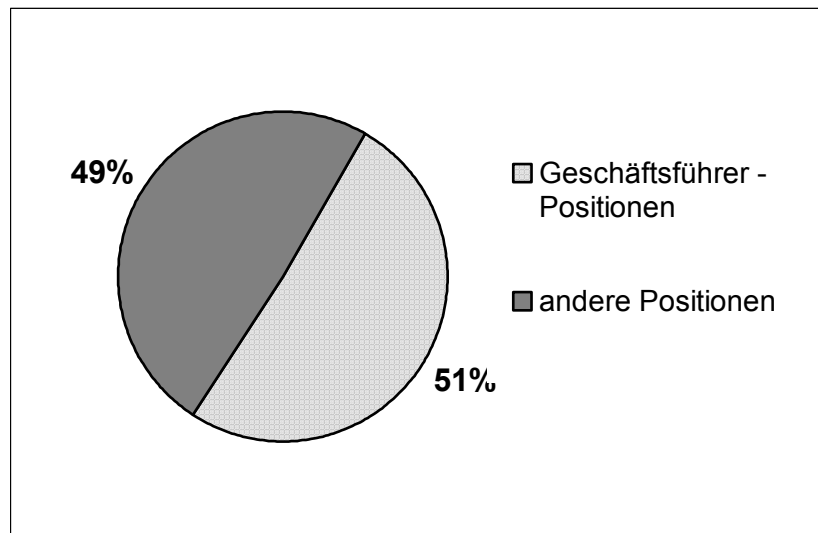


Abb. 29: Position der Mitarbeiter mit Tschechischkenntnissen

Die Bedeutung von Tschechischkenntnissen nicht nur im Alltag, sondern immer mehr auch im Arbeitskontext wird aber – vor allem von den in Tschechien tätigen ausländischen Mitarbeitern - zunehmend erkannt:

#### Beispiel 10

Die Ihre Studie betreffende Frage lässt sich daher dahingehend beantworten, dass jedenfalls für die Arbeit in unserem Büro die Beherrschung der tschechischen Sprache in Wort und Schrift unerlässlich ist...Auch wenn die Tschechen nach unserer Erfahrung sehr offen und engagiert sind, andere Sprachen wie Deutsch und Englisch zu erlernen, wird man für eine erfolgreiche unternehmerische Arbeit vor Ort doch nicht darauf verzichten können, sich mit den tschechischen Gebräuchen und landesspezifischen Besonderheiten in der Mentalität, der Verwaltung usw. auseinanderzusetzen und dafür auch die Sprache zu benutzen.

#### Beispiel 11

T2: Und natürlich nicht nur bei uns ist das so, dass der Anteil der tschechischen Mitarbeiter höher ist und die Ausländer sich reduzieren, bis hin in die Geschäftsleitungsebene.

T1: Mh.

T2: Das ist natürlich bei unseren Kunden genauso.

T1: Ja.

T2: Also das ist eine ganz klare Entwicklung, dass ehmm in der Bankbranche hier die Leute Deutsch und Englisch in Relation zu Tschechisch mehr lernen. Es wird nie verschwinden und auch immer - was weiß ich - eine angemessene Bedeutung haben. Aber die Bedeutung des Tschechischen im Wirtschaftsverkehr wird deutlich ansteigen.

Es ist signifikant, dass die steigende Bedeutung des Tschechischen mit der wachsenden Anzahl der tschechischen Kunden in Verbindung gesetzt wird. Wie noch weiter unten gezeigt wird, ist es oft der Kunde, der entscheidet, welche Sprache in welcher Situation verwendet wird.

*Beispiel 12*

T2: Klar ist allerdings, wenn wir neue Kollegen aus Deutschland bekommen oder Personalwechsel ist ehmm sagen wir, die Bereitschaft zum Erlernen der tschechischen Sprache ist ehmm zunehmend gegeben und wird's noch geben, weil wir zunehmend mehr in tschechischer Kundschaft tätig sind.

In diesem Zusammenhang ist ein Ereignis erwähnenswert, dass in einem von uns besuchten deutsch-tschechischen Unternehmen vorgekommen ist. Ein französischer Kunde dieses Betriebes bestand auf Durchführung des Audits in französischer Sprache, obwohl er auch des Englischen mächtig war. Es ist symptomatisch, dass ihm der Betrieb dies gewährt hat.

Es gibt jedoch auch andere, nicht weniger schwerwiegende Gründe dafür, warum die Kenntnis des Tschechischen für die ausländischen Mitarbeiter wichtig ist. Eine der weiteren Funktionen des Tschechischen innerhalb der nichttschechisch-tschechischen Zusammenarbeit hat ein Respondent wie folgt beschrieben:

*Beispiel 13*

T2: Einmal die offizielle Kommunikation und die informelle, und ehmm manchmal weiß ich nicht, welche stärker ist ehmm. Also es ist eine komplexere Frage, ehmm. Die Kommunikation funktioniert nach außen hin gut. Aber sie funktioniert eben auch auf einer zweiten Ebene, die nicht für alle einzusehen ist. Und das ist wiederum ein Vorteil der tschechischen Sprache, dass sie eben, wenn man es so möchte, auf die Tschechen beschränkt bleibt und die Ausländer vorne vor bleiben. Das ist dann, die Kehrseite der Medaille der tschechischen Sprache dann.

T1: Können Sie es noch ein bisschen spezifizieren?

T2: Ja, das ist ganz einfach. Wenn, wenn fünf tschechische Kollegen nicht möchten, dass der sechste, der ein Ausländer ist, das mitbekommt oder versteht, dann kann man eben so sprechen, dass ehmm dass die Information dann nicht ankommt.

T1: Mh.

T2: Und ehmm in unserem Beruf oder in meinem Beruf ist es natürlich auch ehmm so was wie ein eine, also ehmm der Informationsvorsprung ist wichtig und ehmm wir sind dafür bekannt, wo das auch aktiv genutzt wird, jemanden nicht einmal eher dumm aussehen zu lassen als eben weiterzuhelfen.

T1: Mh.

T2: Das sind aber dann dann praktisch dann ist Tschechisch praktisch wie eine Geheimsprache, wenn man das dann so möchte, ja.

[...]

T2: Also das ehmm ich will sagen, dass es mit ein Beweggrund war, die Sprache zu lernen. Ich habe mich einfach nicht gut gefühlt, wenn ich was nicht verstehe, und wollte auch mitkommunizieren. Es war mit ein Grund die Sprache zu lernen, weil ich auch an- akzeptiere, dass ich hier lebe und hier leben möchte, dann gehört das für mich dazu...

Wenn nur eine bestimmte ethnische Gruppe der Mitarbeiter über die Kenntnis einer bestimmten Sprache verfügt, kann diese Sprache im Unternehmen als Mittel des Schutzes der ethnisch-national begrenzten sozialen Netzwerke dienen. Dies ist selbstverständlich ein äußerst wichtiger Aspekt der Kommunikation in multinationalen Unternehmen. Die Problematik, in welchem Maße das Tschechische (bzw. jede andere Sprache) außer seiner Kommunikationsfunktion auch eine Geheimhaltungsfunktion hat, würde nach einer gesonderten wissenschaftlichen Untersuchung verlangen. An dieser Stelle konnte hierauf nur aufmerksam gemacht werden.

In den Interviews haben wir die Frage gestellt, ob die deutschen Mitarbeiter ihre Tschechischkenntnisse in der Arbeit verwenden. Die Antwort war nicht nur bei denjenigen negativ, welche über keine Tschechischkenntnisse verfügen, sondern auch bei solchen, die über eine mittlere Kompetenz verfügen. Das kann auch eine Konsequenz dessen sein, dass das Tschechische den Produktionsprozess selbst symbolisiert, während mit dem Deutschen und Englischen das Prestige eines das Know-how der technisch fortgeschritteneren und finanziell stärkeren Länder transportierenden Mediums verbunden wird. Diese Stellung kann dann zu einer entsprechenden Kommunikationspraxis führen: Das Tschechische dominiert den Bereich der Produktion, auf Englisch und Deutsch werden Beratungen, Meetings und Workshops der Leitungsebene abgehalten.<sup>17</sup>

Falls man seine Tschechischkenntnisse überhaupt nutzt, dann geschieht dies außerhalb der Arbeitswelt, wie aus den folgenden Beispielen ersichtlich ist:

*Beispiel 14*

T2: Nein ehmm die benutze ich nicht in der Firma. Also das, was ich an Tschechisch kann, mmh, begrenzt sich auf ehmm mit Akzent vielleicht - auf einigermaßen richtige Aussprache auch von Namen und dergleichen Dingen, die ich nennen kann und dass ich dem Taxifahrer sagen kann, dass er links rum fahren soll und nicht rechts rum. Dass ich im Restaurant die Bestellung sagen kann, einigermaßen verstehe, weiß was es ist.

T1: Mh mh.

T2: Und das war 's.

*Beispiel 15*

T1: Ok. Sie sagen, Sie versuchen zu lernen, Sie sprechen wahrscheinlich auch schon ein bisschen. Nutzen Sie diese Kenntnisse in der Firma aus?

T2: Also in der Firma eher wenig. Das ist, weil ich kann halt keine - sagen wir fließende Konversation führen, und ehmm das einzige, was ich ausnutze - teilweise -, dass man ehmm bei E-Mail ein paar Sachen zumindest lesen kann.

T1: Mh.

T2: Ansonsten nutzt man es aus aber meistens eigentlich also so im Alltag dann.

T1: Also außerhalb der Arbeit?

T2: Genau.

Die Strategie, die von der – wohl nicht sehr zahlreichen – Gruppe der ausländischen Mitarbeiter genutzt wird, wird im folgenden Beispiel beschrieben:

---

<sup>17</sup> Zur daraus resultierenden unterschiedlichen Einstellung zum Fremdsprachenerwerb vgl. auch NEKULA (2002).

*Beispiel 16*

- T1: Hm. Ale v podstatě jako asi ten teda ten první krok tam, tam byl.
- T2: No určitě, každý kdo sem přijde, určitě chce aspoň třeba, když je v restauraci, tak si umět objednat jídlo, pít, zaplatit. To asi ano, ale někteří opravdu preferují pořádk, stále tu cizí řeč. Buď němčinu nebo angličtinu. I když třeba rozuměj, jako pasivně, ale nechtějí hovořit.
- T1: Hm. Aber im Grunde genommen war doch wohl der erste Schritt schon da.
- T2: Na sicher, jeder, wer hierher kommt, will sicher zumindest also zum Beispiel wenn er im Restaurant ist, dass er sich das Essen bestellen kann, das Trinken, dass er bezahlen kann. Das wahrscheinlich schon, aber einige, die bevorzugen wirklich immer immer die Fremdsprache, entweder Deutsch oder Englisch, auch wenn sie zum Beispiel dann also passiv verstehen, aber sie wollen nicht sprechen.

Wie man sieht, beherrschen solche ausländischen Mitarbeiter das Tschechische in dem Maße, dass es in deren Anwesenheit nicht in der geheimhaltenden Funktion verwendet werden kann. Andererseits wollen sie auf die Vorteile, die mit der Kommunikation in der prestigeträchtigen Sprache verbunden sind, nicht verzichten.

Wird also in den Tochtergesellschaften in der Arbeitskommunikation zwischen den ausländischen und tschechischen Kollegen überhaupt Tschechisch verwendet? Wie aus unserer Studie hervorgeht, wird nur in Ausnahmefällen seitens der deutschen Mitarbeiter das Tschechische eingesetzt. Laut Interviewangaben sind es solche Mitarbeiter, die exzellent tschechisch sprechen:

*Beispiel 17*

- T1: Hm. Hm. Mají zahraniční spolupracovníci, kteří tady ee u vás pracují, ee znalosti češtiny?
- T2: Učí se, někteří se naučili velice dobře, takže hovoří česky a vlastně i u některých jednání s klienty se hovoří česky a myslím si, že z té, naší české strany je to velice pozitivně vítáno.
- T1: Hm. Hm. Haben die ausländischen Mitarbeiter, die hier eh bei Ihnen arbeiten, Tschechischkenntnisse?
- T2: Sie lernen, einige haben das sehr gut gelernt, so dass sie tschechisch sprechen, und eigentlich auch bei einigen Verhandlungen mit den Kunden wird tschechisch gesprochen und ich denke, dass dies von der, unseren tschechischen Seite her sehr positiv willkommen geheißen wird.

*Beispiel 18*

- T1: Mh. Und wenn wir jetzt auf Sie persönlich wieder ehmm zurückgehen dann - nutzen Sie die Tschechischkenntnisse in Ihrer Firma?
- T2: Ja selbstverständlich.
- T1: Inwiefern?
- T2: Ehmm Im wesentlichen dass ich mit den Leuten nur auf Tschechisch kommuniziere.
- T1: Mh.
- T2: Ehmm und ehmm es ist natürlich auch ein Vorteil, dass man dadurch die Mentalität besser kennt.

Solche eher sporadisch auftretenden Fälle können jedoch nicht die Tatsache verdecken, dass sich die ausländischen Mitarbeiter in den deutsch-tschechischen Unternehmen während der Arbeitskommunikation vor allem auf die Sprachkenntnisse ihrer tschechischen Kollegen oder auf die Dienstleistungen der Sprachvermittler verlassen.

#### 4. Verwendung des Englischen

##### 4.1. Englisch in der internen und externen Kommunikation

Wie bereits bei der Untersuchung der Firmensprache ersichtlich wurde, spielt in einigen deutsch-tschechischen Unternehmen das Englische die Hauptrolle. Zumal es, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen, entweder als offizielle Firmensprache - hauptsächlich bei den großen und weltweit agierenden Unternehmen - vorgesehen ist, oder als tatsächliche Kommunikationssprache verwendet wird:

###### *Beispiel 19*

Englisch wird als Geschäftssprache mit unseren osteuropäischen Geschäftspartnern benutzt.

###### *Beispiel 20*

Angličtina je oficiální jazyk a je velmi využíván i v kontaktu s mateřskou společností. Němčina je spíš výhodou pro komunikaci.

Englisch ist die offizielle Sprache und es wird häufig auch im Kontakt mit der Muttergesellschaft genutzt. Deutsch bedeutet eher einen Vorteil für die Kommunikation.

Im folgenden Interviewauszug können wir beobachten, dass als Grund für die verbreitete Nutzung des Englischen nicht nur die weltweite Tätigkeit des Unternehmens, sondern auch die funktionelle Spezifikation des Englischen (Englisch als Geschäftssprache) und eine größere Reichweite der in Englisch verfassten Texte angegeben wird:

###### *Beispiel 21*

T1: Also Ihnen ist es egal, ob Sie auf Deutsch sprechen oder auf Englisch?

T2: Mir ist es mittlerweile sagen wir bei Präsentationen und so fast lieber auf Englisch.

T1: Warum?

T2: Ehhmm hört sich vielleicht jetzt komisch an, aber 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.

T1: Mh.

T2: Also von daher mache ich das eigentlich lieber auf Englisch.

[...]

T1: Mh. Ehhmm welche Gründe gibt es für die Verwendung des Englischen ehhmm in dem Arbeitsalltag Ihrer Firma, in einer deutschen Firma?

T2: Gut ehhmm man kann natürlich - es ist eine deutsche Firma, aber eigentlich sind wir eine internationale Firma, also wir sind also weltweit vertreten, ich sage mal so - wir sind in USA, Mexiko, Frankreich, Südamerika, Asien, also

wir sind wirklich weltweit aufgestellt, also von daher sehe ich jetzt das Unternehmen mehr als internationales Unternehmen an.

[...]

T1: Welche Gründe gibt es ehmm für die Verwendung ehmm des Deutschen in Geschäftskontakten ehmm in Ihrer Firma, wenn ich jetzt an [Name der tschechischen Stadt] denke?

T2: Das ist eigentlich nur der einzige Grund - also entweder wenn Deutsch jetzt die Deutschen sprechen, dann ist es klar, dass man natürlich in Deutsch spricht ehmm, wobei es auch hier oft so ist, dass also E-Mails zwischen Deutschen auch in Englisch verfasst werden, weil E-Mails unter Umständen dann weiterverteilt werden und dann müssen sie auf Englisch sein.

T1: Mh.

T2: Also ich schreibe sie eigentlich standardmäßig auf Englisch.

T1: Mh.

T2: Und ansonsten der zweite Grund, dass bei uns im Werk dann öfter mal noch Deutsch gesprochen wird oder so oder E-Mails geschickt werden, das ist eigentlich, wenn man also einen Mitarbeiter hat, der zwar Englisch kann, aber Deutsch eben besser, dann macht man das auf Deutsch. Das sind aber nur so - also individuelle E-Mails, nur zu eigen.

Einerseits ist die steigende Nutzung des Englischen in den Unternehmen auf die wachsende weltweite Bedeutung der englischen Sprache zurückzuführen, womit auch der zunehmende Unterricht des Faches Englisch in tschechischen Schulen (siehe Graphiken im Unterkapitel Fremdsprachen in Tschechien) zusammenhängt. Auch viele der Befragten machen auf diese zunehmende Bedeutung des Englischen durch Bemerkungen im Fragebogen oder im Interview aufmerksam:

#### *Beispiel 22*

Unserer Meinung nach wird das Englische in absehbarer Zukunft in den Vordergrund treten.

#### *Beispiel 23*

Deutsch wurde in Tschechien durch Englisch stark verdrängt und stellt an deutsche Unternehmen erhöhte Anforderungen.

#### *Beispiel 24*

...die [jungen Leute] wollen lieber Englisch.

Andererseits wird das Englische seitens des Unternehmens als eine Neutralisierungsstrategie eingesetzt, und zwar nach dem Motto, die Verwendung des Englischen ist gleichermaßen „nachteilig“ für Tschechen wie für Deutsche, Österreicher oder Schweizer. So wird durch die Wahl des Englischen die soziokulturelle Symmetrie, die in den multinationalen Unternehmen fehlt, vermittelt.

Vor diesem Hintergrund wurde im Fragebogen nach der Anwendung des Englischen neben Deutsch und Tschechisch in der internen und externen Kommunikation gefragt<sup>18</sup>.

---

18 Vergleiche die ähnlich gerichtete Untersuchung bei VOLLSTEDT (2002).

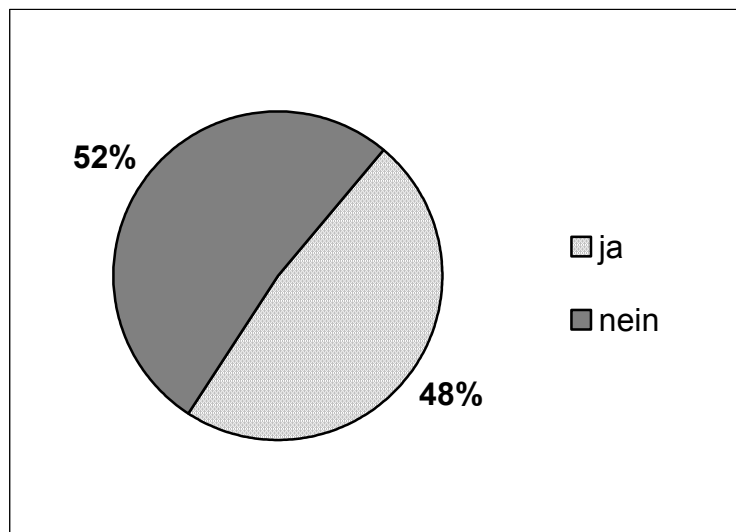


Abb. 30: Interne Verwendung des Englischen

Fast die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass in der internen Kommunikation Englisch gebraucht wird, davon in 14% der Unternehmen ausschließlich und in 43% oft.

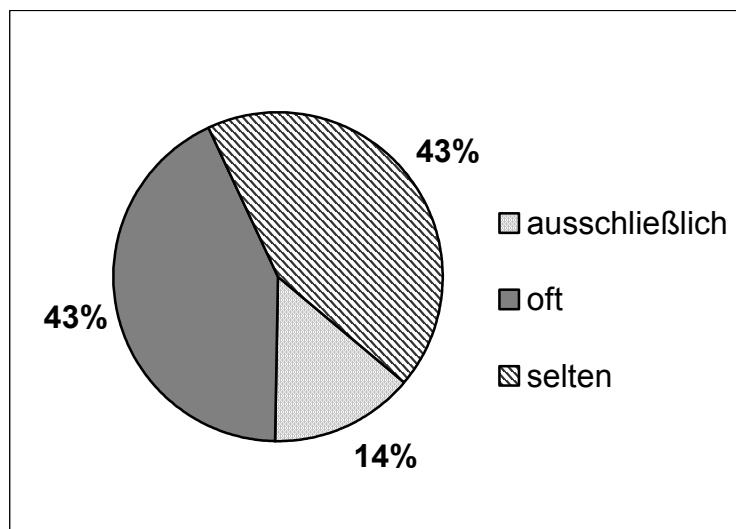


Abb. 31: Interne Verwendung des Englischen: Frequenz

In der externen Kommunikation ist das Englische noch stärker vertreten: 78% der Unternehmen teilen mit, dass sie in der externen Kommunikation Englisch verwenden, davon 7% ausschließlich und 36% oft. Man sollte jedoch in Betracht ziehen, dass die Frage nach der internen / externen Verwendung des Englischen von den Respondenten so interpretiert werden dürfte, dass unter extern auch die Kommunikation mit der Muttergesellschaft zu verstehen ist, was die deutlich stärkere Verwendung des Englischen in der externen Kommunikation erklären würde.



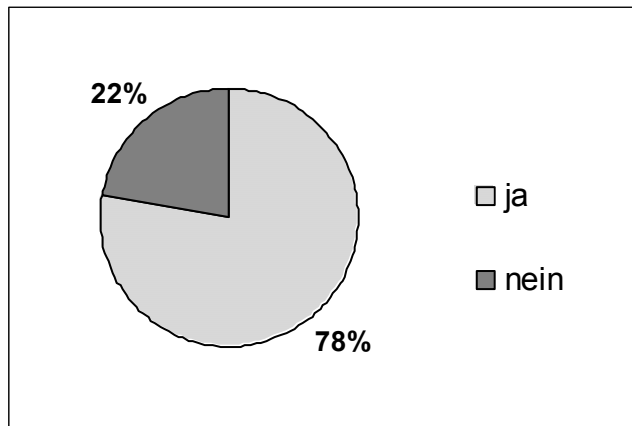


Abb. 32: Externe Verwendung des Englischen

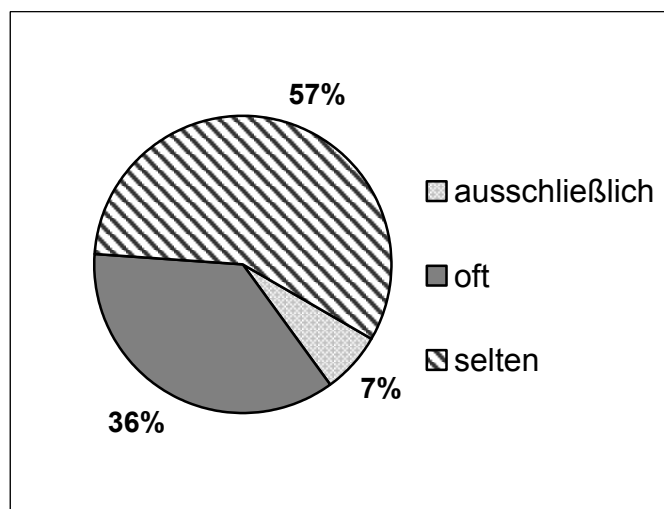


Abb. 33: Externe Verwendung des Englischen: Frequenz

Auch die Größe des Unternehmens spielt hierbei eine Rolle: bei großen Firmen wird insgesamt mehr (intern 53%, extern 82%) und öfter Englisch gesprochen als bei kleinen Unternehmen (intern 46%, extern 69%).

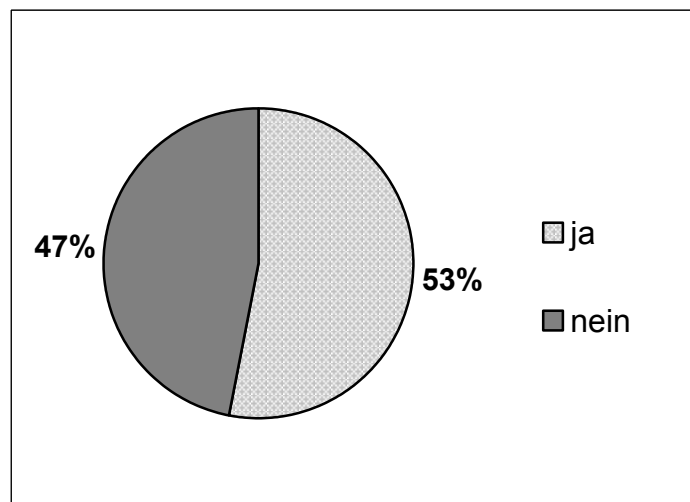


Abb. 34: Interne Verwendung des Englischen: große Firmen

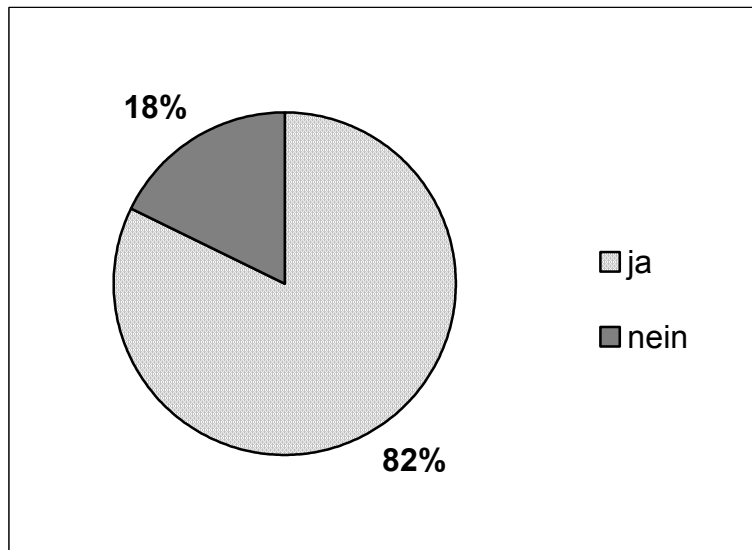


Abb. 35: Externe Verwendung des Englischen: große Firmen

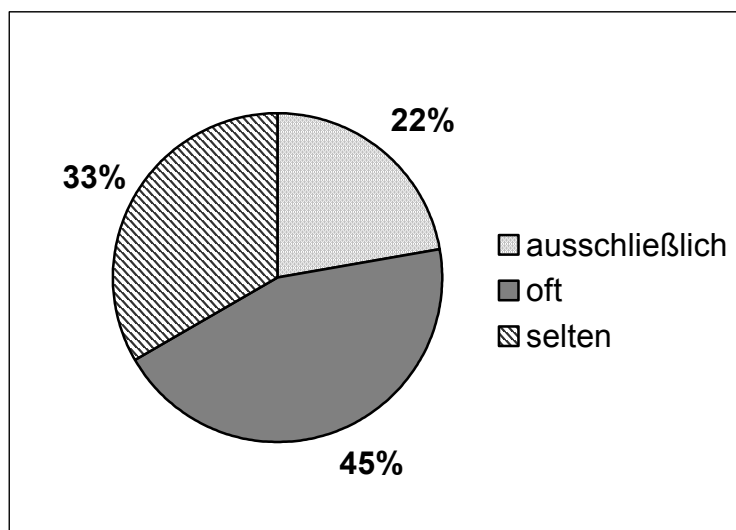


Abb. 36: Interne Verwendung des Englischen: Frequenz in großen Firmen

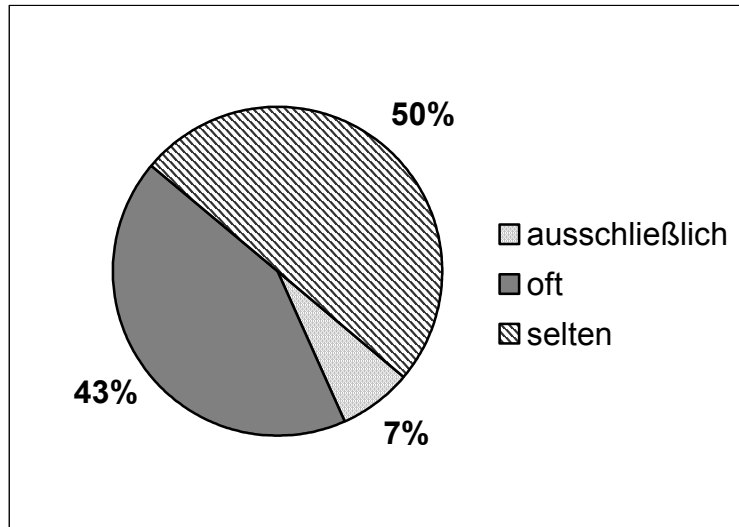


Abb. 37: Externe Verwendung des Englischen:  
Frequenz in großen Firmen

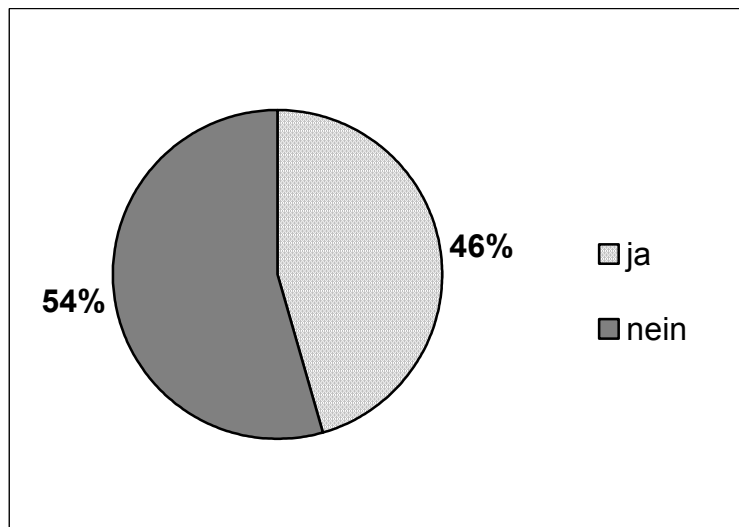


Abb. 38: Interne Verwendung des Englischen:  
kleine Firmen

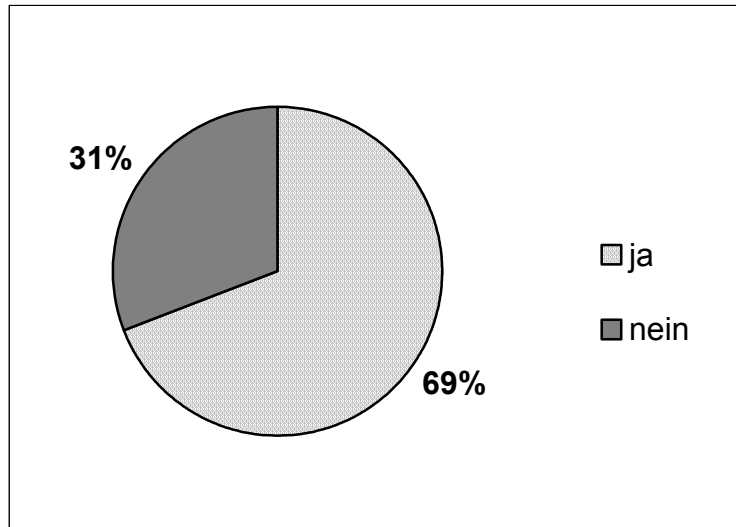


Abb. 39: Externe Verwendung des Englischen  
kleine Firmen

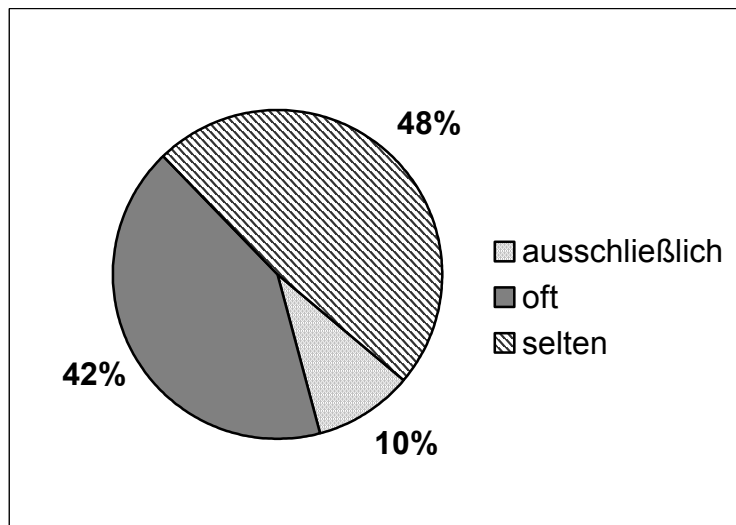


Abb. 40: Interne Verwendung des Englischen:  
Frequenz in kleinen Firmen

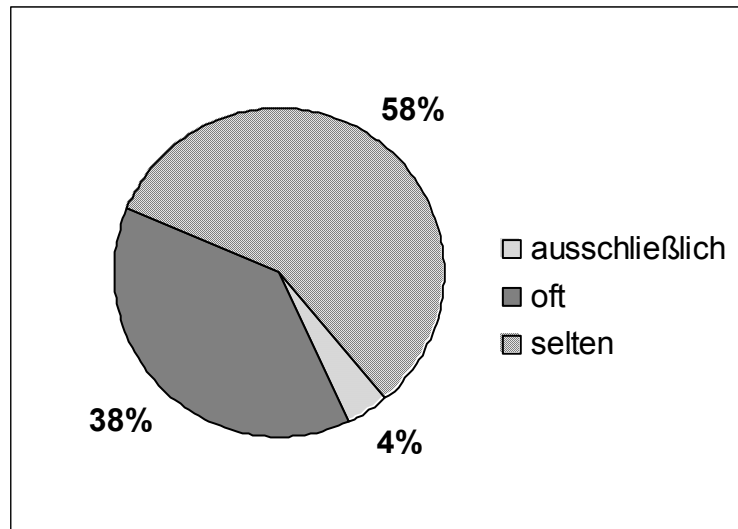


Abb. 41: Externe Verwendung des Englischen: Frequenz in kleinen Firmen

Im Vergleich mit großen Unternehmen wird das Englische in kleinen aber auch in mittelgroßen Unternehmen deutlich weniger verwendet. Der Grund hierfür könnte in einem Faktor zu suchen sein, der in unserer Studie schon mehrfach angesprochen wurde: Es sind gerade die großen Betriebe, welche als „global players“ fungieren; auf dieser Ebene wird heutzutage vor allem die englische Sprache genutzt.

Auch wenn die Verwendung des Englischen in deutsch-tschechischen Betrieben eine steigende Tendenz aufweist, kann dies nicht als ein radikaler Rückzug des Deutschen interpretiert werden. Die deutsche Sprache ist in diesen Betrieben weiterhin aus wenigstens zwei Gründen präsent: dank relativ großer Verbreitung der Deutschkenntnisse in der tschechischen Bevölkerung (wie unten näher ausgeführt wird) und auch deswegen, weil viele deutsch-tschechische Unternehmen für deutsch sprechende Kunden arbeiten, von denen die Kommunikation auf Deutsch verlangt wird.

Es musste jedoch festgestellt werden, dass die tatsächliche Verwendung des Englischen sowohl in der internen (48%), als auch in der externen (78%) Kommunikation höhere Werte aufweist, als man aufgrund der Fragebogenangaben erwarten würde, nämlich dass das Englische als Firmensprache nur in 16% (bzw. als eine der Firmensprachen in 31%) der befragten Unternehmen festgelegt ist (siehe oben).

#### 4.2. Englisch: Übersetzen und Dolmetschen

Obwohl in vielen Unternehmen Englisch in der internen und externen Kommunikation viel verwendet wird, nutzen lediglich 20% der Unternehmen Dienstleistungen von Dolmetschern und Übersetzern für das Englische. Der Einsatz dieser Sprachvermittler steigt mit der Größe des Unternehmens (große Unternehmen: 24%, mittelgroße Unternehmen 19%, kleine Unternehmen 10%).

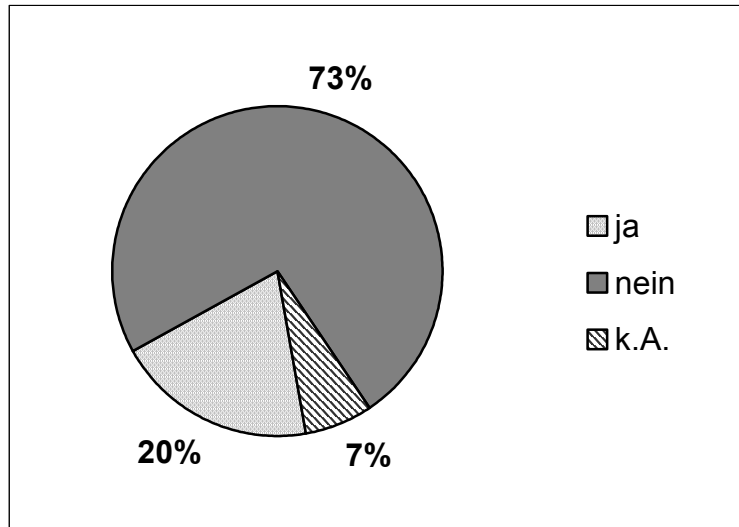


Abb. 42: Sprachvermittlereinsatz für Englisch

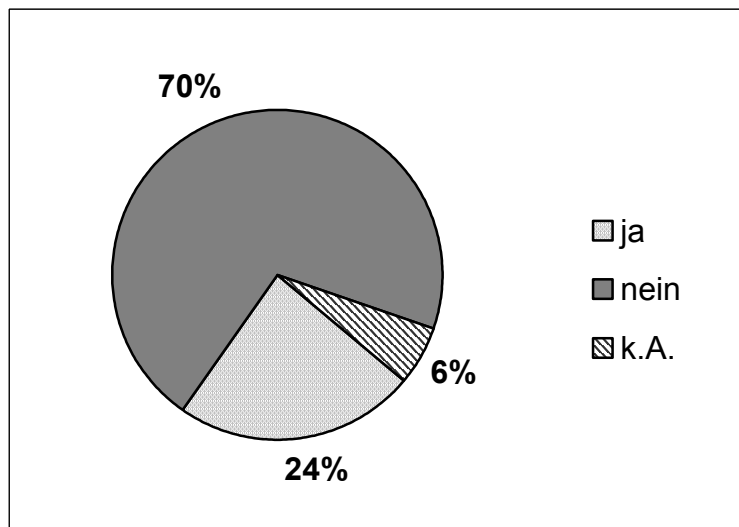


Abb. 43: Sprachvermittlereinsatz für Englisch:  
große Firmen

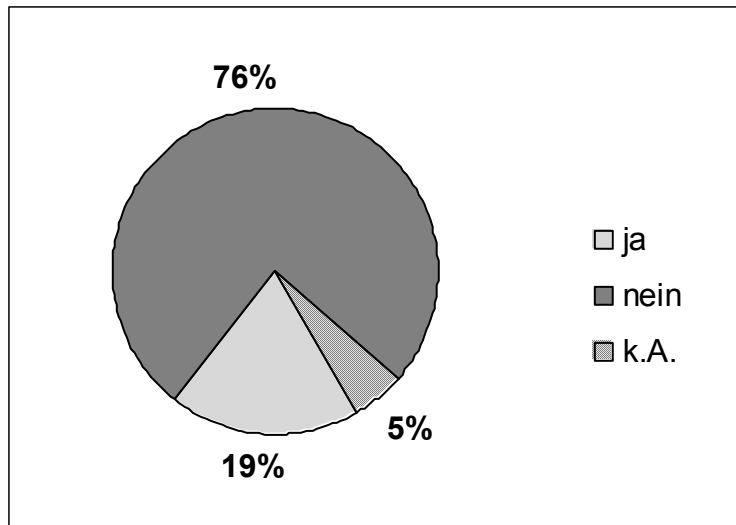


Abb. 44: Sprachvermittlereinsatz für Englisch: mittelgroße Firmen

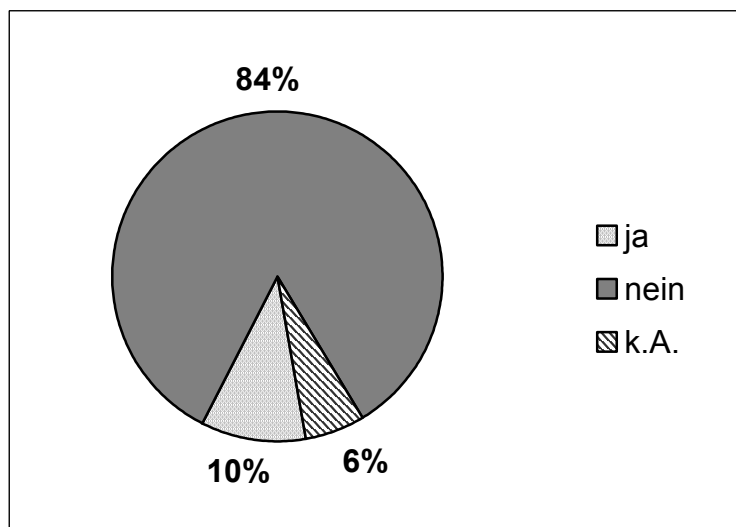


Abb. 45: Sprachvermittlereinsatz für Englisch: kleine Firmen

Der Einsatz der Sprachvermittler für das Englische ist zwar folglich nicht groß, belegt jedoch dennoch die Annahme, dass die englische Sprache in Tschechien bisher nicht das allgemein verbreitete Kommunikationsmittel darstellt, auf das man in jeder Kommunikationssituation zurückgreifen kann.

## 5. Exkurs: Fremdsprachen in Tschechien

Für die Sprachsituation in den Unternehmen sind neben der Existenz einer Firmensprache noch weitere Faktoren ausschlaggebend. Erstens ist dies die Tatsache, dass die Mutterunternehmen ihren Sitz in einem deutschsprachigen Land (Deutschland, Österreich, ggf. der

Schweiz) haben. Sehr wichtig ist für den Charakter der Kommunikation in den multinationalen Unternehmen die ethnische Zugehörigkeit der Mitarbeiter, 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 werden. Die deutschsprachigen Mitarbeiter bringen in der Regel (gute) Englischkenntnisse und selten Tschechischkenntnisse in die Tochtergesellschaften mit. Folgende Überlegungen werden dem Sprachpotential der tschechischen Mitarbeiter gewidmet, also dem Fremdsprachenunterricht in der Tschechischen Republik.

Seit der Wende im Jahre 1989 gilt im ganzen Bildungssystem der Grundsatz der freien Wahl der Fremdsprache durch Schüler bzw. ihre Eltern. Nach CINK (1999: 36) wurde in den Grund- und Hauptschulen zu 98,6% entweder Deutsch oder Englisch gewählt. Die anderen, v.a. die romanischen Sprachen bzw. das Russische, spielen eine unwesentliche Rolle.

Während der deutliche Anstieg des Deutschen und des Englischen im Jahre 1996/1997 mit der Neuregelung der Ausbildungszeit zu erklären ist, reflektiert die Öffnung der Schere seit dem Schuljahr 2000/2001 die im Jahre 2000 und 2001 geführte Debatte über die Rolle des Englischen im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Richtlinien des Bildungsprogramms im Bereich der Grundausbildung (*Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*), die ab 2004/2005 gelten sollen. Danach soll der Fremdsprachenunterricht an den Grund- und Hauptschulen erweitert werden. Die erste Fremdsprache soll ab der 3. Klasse (3 Wochenstunden) unterrichtet werden, die zweite Fremdsprache ab der 7. Klasse (2 Wochenstunden). Eine der so unterrichteten Sprachen soll Englisch sein. Die Stellung des Englischen wird noch zusätzlich durch den neu etablierten Informatikunterricht gestützt, der ebenfalls verpflichtend sein soll. So wird das Englische im tschechischen Bildungssystem zwar nicht de jure, doch de facto zur ersten Fremdsprache, wie dies bereits jetzt die Zahlen für die Grund- und Hauptschulen deutlich machen.

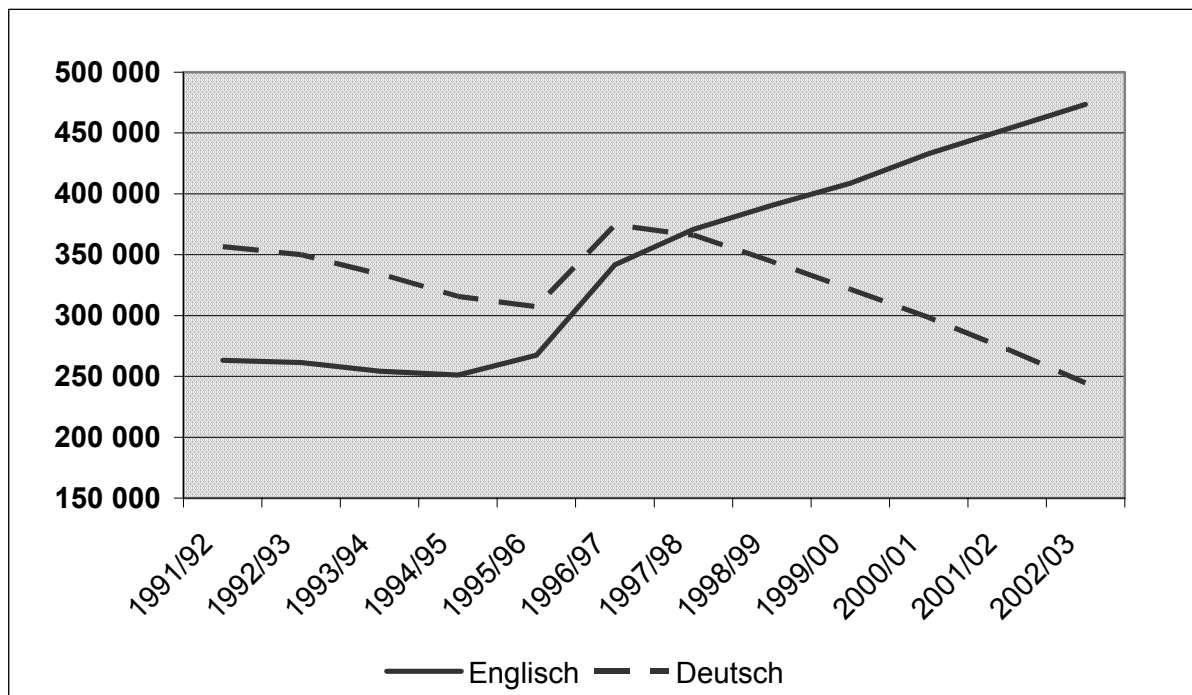


Abb. 46: Fremdsprachen in tschechischen Grund- und Hauptschulen (nach statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums)



Dies gilt jedoch nicht im ganzen Land gleichermaßen: Laut statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums dominierte das Englische vor dem Jahr 2000 im Landesinneren, während das Deutsche in den Regionen, die an Deutschland und Österreich angrenzen, am meisten nachgefragt wurde (*Statistická ročenka školství 2000*).<sup>19</sup> Für die im oben angeführten Diagramm festgehaltene Entwicklung des Deutschen ist auch die schlechte Infrastruktur in Bezug auf Deutschlehrer verantwortlich<sup>20</sup>.

Ein anderes Bild ergibt sich an den Gymnasien. Hier spielen auch andere Sprachen wie Russisch, Französisch oder Latein eine gewisse Rolle:

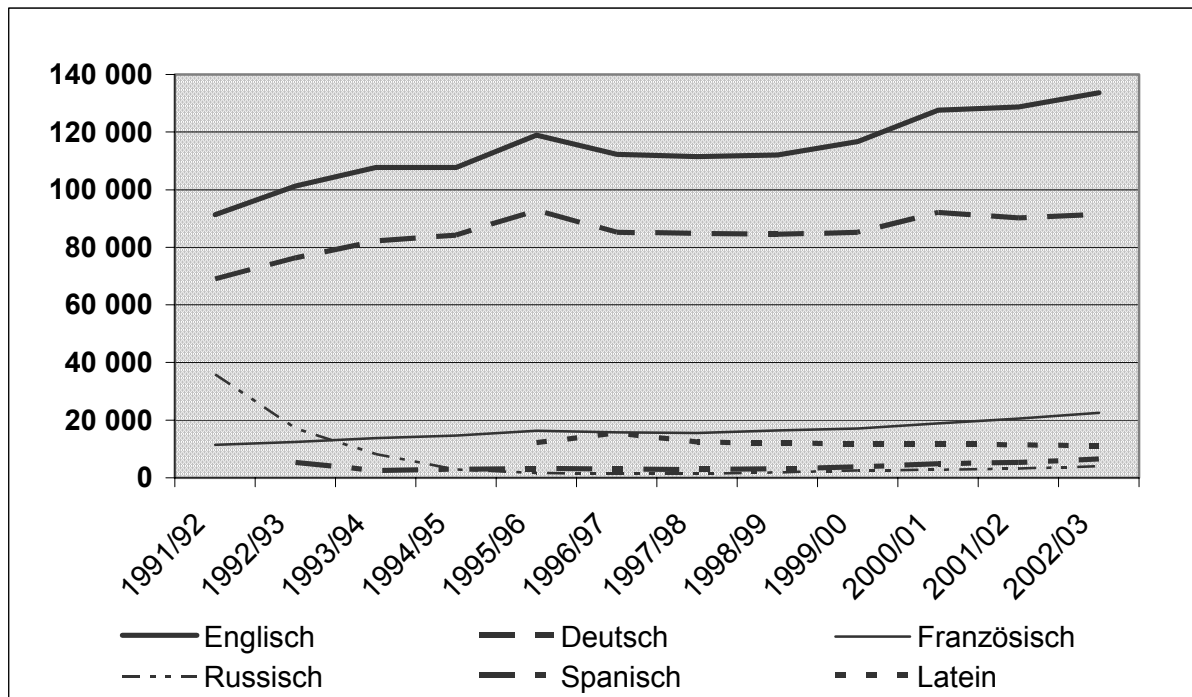


Abb. 47: Fremdsprachen an tschechischen Gymnasien (nach statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums)

Das Verhältnis des Deutschen und Englischen blieb an den Gymnasien über Jahre stabil. Da der Grundsatz der freien Wahl im Fremdsprachenunterricht uneingeschränkt gilt und die Lehrerinfrastruktur an Gymnasien im Vergleich mit den Grund- und Hauptschulen sehr gut und im Vergleich aller Schultypen am besten ist, reflektiert die Nachfrage nach dem Deutschunterricht an Gymnasien am ehesten den realen Durchschnittswert des Deutschen in der tschechischen Gesellschaft.

19 In den Kreisen Budweis/České Budějovice, Pilsen/Plzeň, Karlsbad/ Karlovy Vary, Aussig/Ústí nad Labem und Reichenberg/Liberec in Böhmen sowie Iglau/Jihlava im Süden Mährens gab es bis zu doppelt so viele Deutschlerner als Englischlerner. Im Kreis Brünn/Brno (Südmähren) waren die Zahlen relativ ausgeglichen. Prozentual gesehen war das kleinste Interesse am Deutschunterricht im einst zweisprachigen Prag festzustellen.

20 Nach der Wende, als das Russische an den Grund- und Hauptschulen abgebaut wurde, konnte man zunächst auf relativ gute und vor allem in der älteren Generation verbreitete Deutschkenntnisse zurückgreifen, ohne dass eine entsprechende pädagogische Qualifikation vorlag. Durch das allmähliche Ausscheiden der älteren qualifizierten, umqualifizierten und nicht qualifizierten Deutschlehrer und durch die seitens der englischsprachigen Länder massiv unterstützte Weiterbildung der nicht qualifizierten, doch bereits tätigen Englischlehrer bzw. durch die auf demselben Weg geförderte Voll- oder Teilqualifizierung der neuen Englischlehrer ändert sich die Infrastruktur in Bezug auf die Fremdsprachenlehrer an den Grund- und Hauptschulen, die neben der „freien“ Entscheidung der Schüler bzw. der Eltern das Fremdsprachenangebot an den Grund- und Hauptschulen im Wesentlichen bestimmt.

Doch macht sich seit der erwähnten öffentlichen Diskussion über den Fremdsprachenunterricht (2001) auch im Falle der Gymnasien die sinkende Nachfrage nach dem Deutschen bemerkbar, während andere Sprachen wie Russisch, Spanisch und Französisch leicht zunehmen. Eine Rolle spielt aber bei diesem etwas anderen Ergebnis wohl auch die Tatsache, dass an den Gymnasien bereits jetzt mindestens 2 Fremdsprachen unterrichtet werden müssen, wobei das Interesse am Deutschen und Englischen als erste Fremdsprache proportional zur absoluten Nachfrage ist:

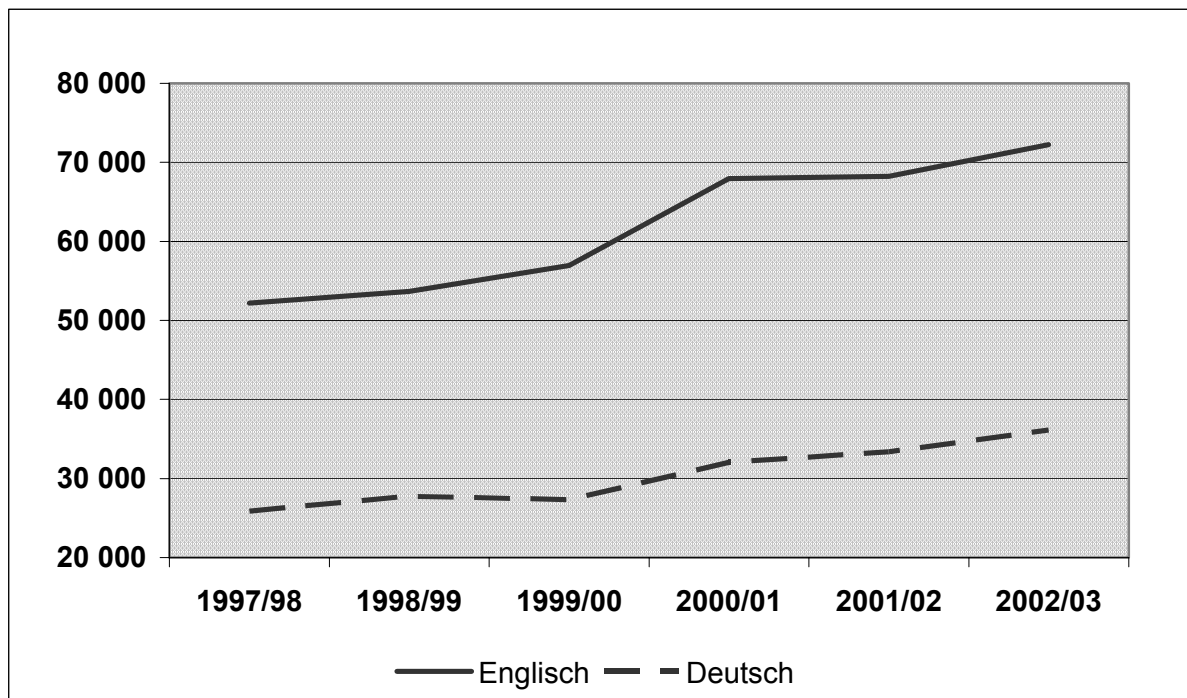


Abb. 48: *Erstfremdsprachen an tschechischen Gymnasien (nach statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums)*

Dabei ist auch an den Gymnasien der regionale Effekt festzustellen.

Dieses relativ positive Bild (aus der Sicht der deutschen Sprache betrachtet) bestätigen, trotz des Verlustes des ersten Platzes, auch die absoluten Zahlen für den mittleren Bildungsbereich:

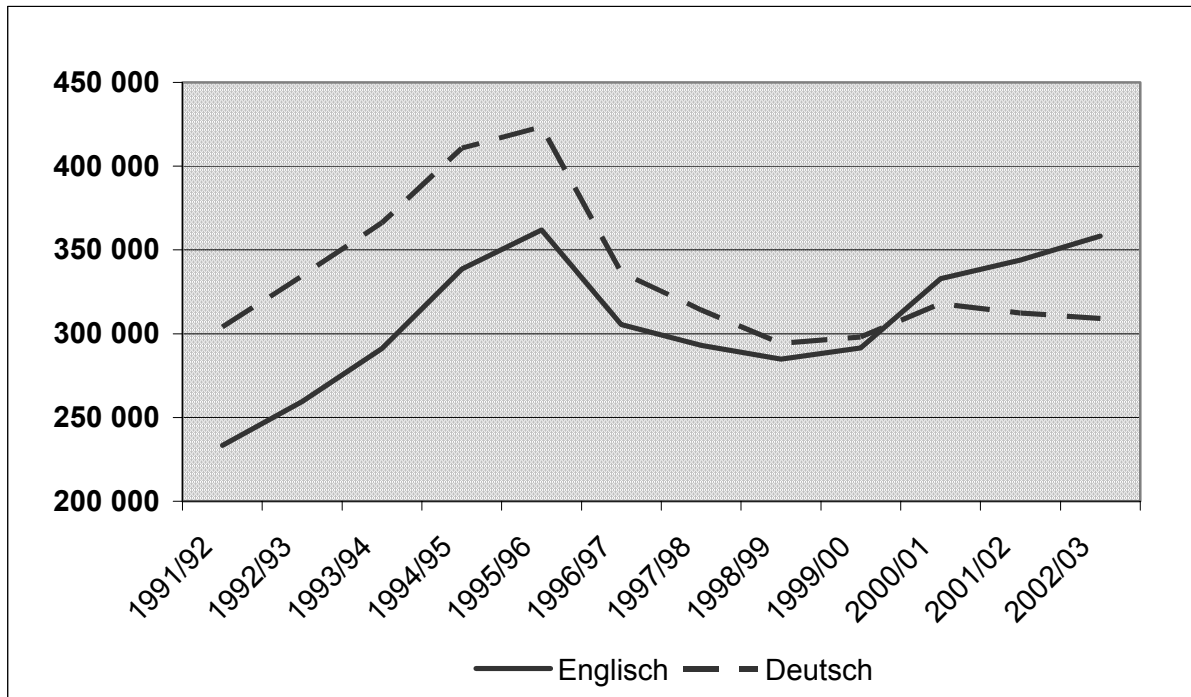


Abb. 49: Fremdsprachen im mittleren Bildungsbereich: Englisch und Deutsch (nach statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums)

Interessant ist auch der Vergleich der Gymnasien mit den anderen Ausbildungstypen im mittleren Bildungsbereich. An den Fachschulen mit Abitur ist der Abstand zwischen Deutsch und Englisch kleiner als an den Gymnasien, während das Deutsche an den Lehranstalten (Ausbildung der Lehrlinge) mit Abitur eindeutig dominiert:

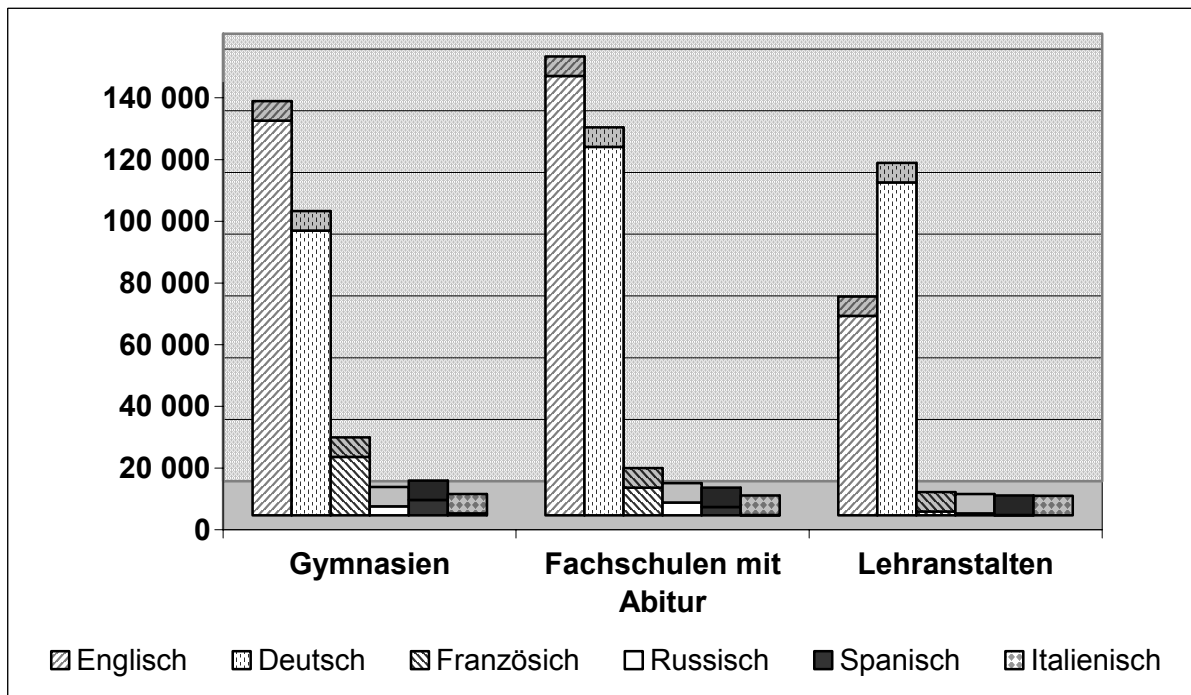


Abb. 50: Fremdsprachen im mittleren Bildungsbereich (nach statistischen Angaben des tschechischen Schulministeriums, 2000)

So erweist sich das Deutsche – gerade im Vergleich mit den anderen Fremdsprachen wie Französisch oder Spanisch – in Tschechien und wohl auch im übrigen Mitteleuropa nach wie vor als eine wichtige mitteleuropäische Regionalsprache. Dies bestätigt auch der Vergleich mit dem Englischen, wo man auf Grund der Daten aus dem Bildungssektor sagen kann, dass das Deutsche in der Ausbildung mit eher praktischer Ausrichtung eine wichtigere Rolle spielt als das Englische.

Statistische Angaben bezüglich des Fremdsprachenunterrichts an Hochschulen und Universitäten stehen nicht zur Verfügung, doch können trotzdem einige Tendenzen festgestellt werden. Das wichtigste ist, dass an allen Typen der Hochschulen deren Hörer eine Prüfung in einer „Fremdsprache“ ablegen müssen. In den meisten Fällen wählen die Hörer die Sprache, welche sie bereits während der Mittelschulzeit gelernt hatten. Das stärkt insgesamt die Stellung des Englischen, denn an den Hochschulen werden vor allem die Studenten aus solchen Typen von Mittelschulen aufgenommen, wo innerhalb des Fremdsprachenunterrichtes das Englische dominiert. Zum Englischen tendieren auch einige Hochschulfächer wie z.B. Informatik oder Medizin.

Mit den die Fremdsprachenausbildung in Tschechien präsentierenden Angaben korrespondieren auch die Daten zur Verwendung der Fremdsprachen in den Unternehmen Tschechiens. Laut Statistischem Amtes dominieren in der Arbeit die Fremdsprachen Englisch und Deutsch<sup>21</sup> (das Kriterium der Verwendung - „Regelmäßigkeit und Wiederholtheit“ - wird nicht weiter spezifiziert):

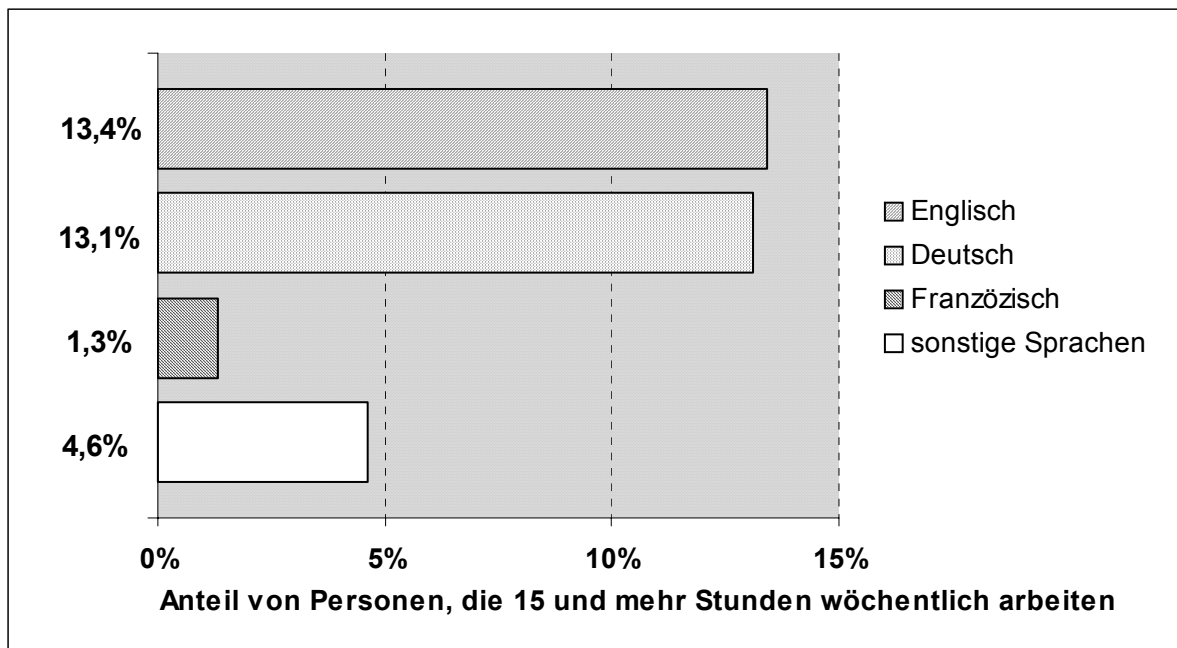


Abb. 51: Verwendung von Fremdsprachen in den Unternehmen Tschechiens (nach Angaben des tschechischen Statistischen Amtes, 2004)

21 „Verwendung der Fremdsprachen (Anteil der Personen, die 15 und mehr Stunden wöchentlich arbeiten): Als Indiz für eine Verwendung der Fremdsprache in der Arbeit wurde eine regelmäßige und wiederholte Nutzung der Sprache angenommen, z. B. bei der Kommunikation mit anderen Mitarbeitern, mit Kunden, Arbeit mit fremdsprachlichen Unterlagen, Führung einer fremdsprachlichen Korrespondenz, Beteiligung an einer internationalen Zusammenarbeit usw. Die am öftesten verwendeten Fremdsprachen waren das Deutsche und das Englische. Dagegen nutzten viel weniger Personen bei ihrer Arbeit Französisch und andere Sprachen. Von allen Personen, die mindestens eine Sprache verwendet haben, nutzten 16,6 % zugleich Deutsch und Englisch.“ (Übers. der Verfasser)

Zum Abschluss dieses Unterkapitels kann somit festgestellt werden, dass multinationale Unternehmen in der Tschechischen Republik viele Mitarbeiter (schon ab der Stufe der Berufsschulabgänger) nicht nur mit Englisch- sondern auch mit Deutschkenntnissen finden können. Die Angaben über den Umfang des Fremdsprachenunterrichts sagen selbstverständlich jedoch nichts über die tatsächliche sprachliche Kompetenz bzw. über die Kommunikationskompetenz der tschechischen Bevölkerung aus. Wie aus weiteren Ausführungen ersichtlich wird, darf diese jedenfalls nicht überschätzt werden (siehe auch NEUSTUPNÝ/NEKVAPIL 2003: 290).

### 5.1. Fremdsprachen als Bedingung bei Einstellung der Mitarbeiter

Hand in Hand mit der Notwendigkeit, fremde Sprachen bei der alltäglichen Arbeit zu verwenden, oder der Tendenz, eine Firmensprache einzuführen, geht auch die Forderung nach Fremdsprachenkenntnissen bei der Einstellung von Mitarbeitern<sup>22</sup>. Während man in den Anfängen der deutsch/österreichisch/schweizerisch-tschechischen Zusammenarbeit nach 1989 die Beherrschung des Deutschen oder Englischen beim Bewerber eher als einen willkommenen Bonus angesehen hat und die tschechischen Mitarbeiter nach eigenen Worten oft mit ein paar Brocken Deutsch oder Englisch ausgekommen sind, gehört die Kenntnis von mindestens einer Fremdsprache für die tschechischen (und die des Englischen für die deutschen) Mitarbeiter mittlerweile in den meisten von uns interviewten Firmen zu den Einstellungsvoraussetzungen.

Zu den Anfängen der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen äußert sich eine Respondentin treffend in folgendem Beispiel (es ist die Rede von der Verwendung des Deutschen durch die tschechischen Mitarbeiter):

#### *Beispiel 25*

My jsme se to učili tak nějak za pochodu...

Wir haben das irgendwie so by the way gelernt...

Im folgenden Interviewauszug unterscheidet der tschechische Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft der Firma Siemens die Sprachanforderungen in der Zeit des Werkbaus und in der heutigen Situation. Heutzutage seien sie viel härter:

#### *Beispiel 26*

T1: Dobře, ee jakou roli hrají znalosti jazyků při výběru spolupracovníků.

T2: ... vždycky jsem favorizoval odbornost,

T1: mhm,

T2: před jazykem, ne že by jazyk nebyl důležitý, a je je velmi špatné, když někdo sedí kolem stolu a a kýve hlavou a přitom nerozumí.

T1: Jasně.

T2: Aby aby nevypadal nějak ee nedobře. Protože jazyk se dá doučit, a tam je samozřejmě, je to otázka talentu a a toho nasazení, jo? Jak moc ten jazyk potřebuju, ale když přijmete ee nějakého excelentního lingvistu, který ee, a my nejsme modelingová agentu:ra, ani nějaká tady ee lingva, cosi, ee tu odbornost potřebujete, druhý den většinou už prostě naskočíte do ně- nějaké aktivit.

T1: Aha.

T2: Zas ee, ale to bylo, teď jsem mluvil třeba hlavně o druhé polovině devadesátých let, dneska spíš už jako tlačíme na to, že to je nutná výbava, jo?

<sup>22</sup> Zu dieser Problematik siehe auch GIBSON (1997).

- T1: Mhm.
- T2: Obzvlášť pokud jsou to lidi a my se nebráníme přijímání ab- absolventů a hodně mladých lidí,
- T1: mhm,
- T2: protože ti zas víc vydrží a ty nároky tady jsou opravdu někdy velmi velmi agresivní, takže dneska spíš říkám, vůbec tady neklepej na dvířka, když nemáš jazyk, jo? To je předpoklad nutný už dneska.
- T1: Gut. Ehm welche Rolle spielen die Fremdsprachenkenntnisse bei der Auswahl der Mitarbeiter?
- T2: ...ich habe immer das Fachliche bevorzugt.
- T1: hm,
- T2: vor der Sprache, nicht dass die Sprache nicht wichtig wäre, und es ist es ist sehr schlecht, wenn jemand am Tisch sitzt und und mit dem Kopf nickt und dabei versteht er nicht.
- T1: Klar.
- T2: Nur dass er nicht irgendwie nicht ehm nicht gut aussieht, weil die Sprache kann man noch lernen, und dort ist es selbstverständlich die Frage des Talents und und des Einsatzes, ja? So wie sehr ich die Sprache brauche, aber wenn Sie ehm irgendeinen exzellenten Linguisten einstellen, der eh und wir sind keine Modeling-Agentur, auch keine ehm irgendwelche halt Lingua irgendwas, ehm die Fachkompetenz, die brauchen Sie, am nächsten Tag tun Sie meistens schon mit zu irgendeiner Aktivität einspringen.
- T1: Aha.
- T2: Wieder ehm aber das war, also jetzt habe ich zum Beispiel hauptsächlich über die zweite Hälfte der neunziger Jahre, heute drängen wir eher, dass es eine notwendige Ausstattung sein soll, gell?
- T1: Hm.
- T2: Vor allem wenn es Leute sind, und wir wehren uns nicht gegen die Einstellung von Ab- Absolventen, und vielen jungen Menschen,
- T1: hm,
- T2: weil die halten wieder mehr aus und die Ansprüche hier sind manchmal wirklich sehr sehr aggressiv, also heute sage ich eher, klopf bei uns gar nicht an, wenn du keine [Fremd-]sprache hast, ja? Das ist eine heute schon notwendige Voraussetzung.

Am Rande kann hinzugefügt werden, dass die Steigerung der Anforderungen seitens der Firmenleitung verständlicherweise auch von der Situation am lokalen Arbeitsmarkt beeinflusst wird. Das hohe Maß an Arbeitslosigkeit in der dortigen Region ermöglicht der Firmenleitung Personen mit Mittelschulabschluss, also Mitarbeiter mit einer relativ guten Sprachausbildung, auch in Arbeiterpositionen zu beschäftigen.

In die gleiche Richtung geht auch eine Aussage aus unserer Fragebogenuntersuchung. Bemerkenswert ist, dass es sich – im Hinblick auf das sprachliche Niveau dieser Formulierung – sicher nicht um die Forderung der „vollkommenen“ Sprachkenntnis handelt:

#### *Beispiel 27*

Wir beschäftigen nur die Leute mit englische oder deutsche Sprache Kenntnisse in Tschechische Republik.

Hinter einer solchen Einstellung muss auch das Bestreben nach Minimalisierung der Betriebskosten gesehen werden. Im folgenden Beispiel ist dies augenscheinlich:

*Beispiel 28*

Služeb tlumočnicků, překladatelů a jazykových asistentů nevyužíváme. Všichni zaměstnanci musí umět německy, je to podmínka pro přijetí.

Die Dienstleistungen der Dolmetscher, Übersetzer und Sprachassistenten nutzen wir nicht. Alle Mitarbeiter müssen deutsch können, das ist eine Bedingung dafür, eingestellt zu werden.

Noch eine Änderung hinsichtlich der Gewichtung der Fremdsprachenkenntnisse ist während der letzten 15 Jahre zu beobachten. Zu Beginn der Zusammenarbeit reichte manchmal eine gute Kenntnis der erwünschten Fremdsprache zum Erwerb einer guten Stelle aus, für manche Stellen war es sogar die einzige, ausreichende Bedingung. Dies wird durch das folgende Beispiel gut illustriert:

*Beispiel 29*

T2: ... tak určitě si toho vážím, protože si myslím, že tady v XY není mnoho firem takových. Já jsem svým vzděláním z úplně jiné branže, já jsem zdravotník,

T1: ehm,

T2: potom jsem byla dva roky v Německu a pak jsem chtěla s tou němčinou něco dělat, ale to nebylo ve zdravotnictví tak dobře možný, takže jsem se ucházela o místo tady, a protože zrovna v té době hledali někoho s němčinou pro [jméno firmy], tak jsem byla přijata.

T2: ... so sicherlich schätze ich es sehr, denn ich denke, dass es hier in [Stadt] nicht so viele Firmen gibt, solche Firmen. Ich bin von meiner Ausbildung her aus einer ganz anderen Branche, ich komme aus dem Gesundheitswesen,

T1: hm,

T2: dann war ich zwei Jahre in Deutschland, und dann wollte ich mit den Deutschkenntnissen irgendwas machen, aber das war im Gesundheitswesen nicht so gut möglich, so habe ich mich um eine Stelle hier beworben, und weil man zu der damaligen Zeit gerade jemanden mit Deutschkenntnissen für [Name des Unternehmens] gesucht hat, so wurde ich eingestellt.

Was die Rolle der Fremdsprachen bei der Einstellung der Mitarbeiter betrifft, entsprechen die von uns erworbenen Angaben ebenfalls der gesamten Situation in Tschechien, wie sie zwei Untersuchungen gezeigt haben (NEKULA/BRŮCHOVÁ 1999/2003, NEKULA 2003).<sup>23</sup>

Nachfolgende Graphiken zeigen, ob und welche Fremdsprache von einem Unternehmen verlangt wird, wobei Fremdsprachenkenntnisse im Jahre 1991 in 51,6%, im Jahre 2003 in 36 % der Anzeigen verlangt wurden.

23 Es handelt sich um zwei Untersuchungen, bei denen Stellenanzeigen in den tschechischen Druckmedien für die Jahre 1991, 1994 und 2003 ausgewertet wurden. Bei der ersten Untersuchung wurden Stellenanzeigen vom 1. bis zum 21. November 1991 (424 Anzeigen) und vom 1. bis zum 21. November 1994 (141 Anzeigen) in Lidové noviny, Mladá fronta DNES, Profit, Hospodářské noviny und Právo gesammelt und ausgewertet. Bei der zweiten Untersuchung wurden Stellenanzeigen in der Wochenbeilage Zaměstnání (Beruf) der wohl wichtigsten tschechischen Zeitung Mladá fronta DNES gesammelt und ausgewertet, die vom 7. August bis zum 4. September 2003 (887 Anzeigen) veröffentlicht wurden.

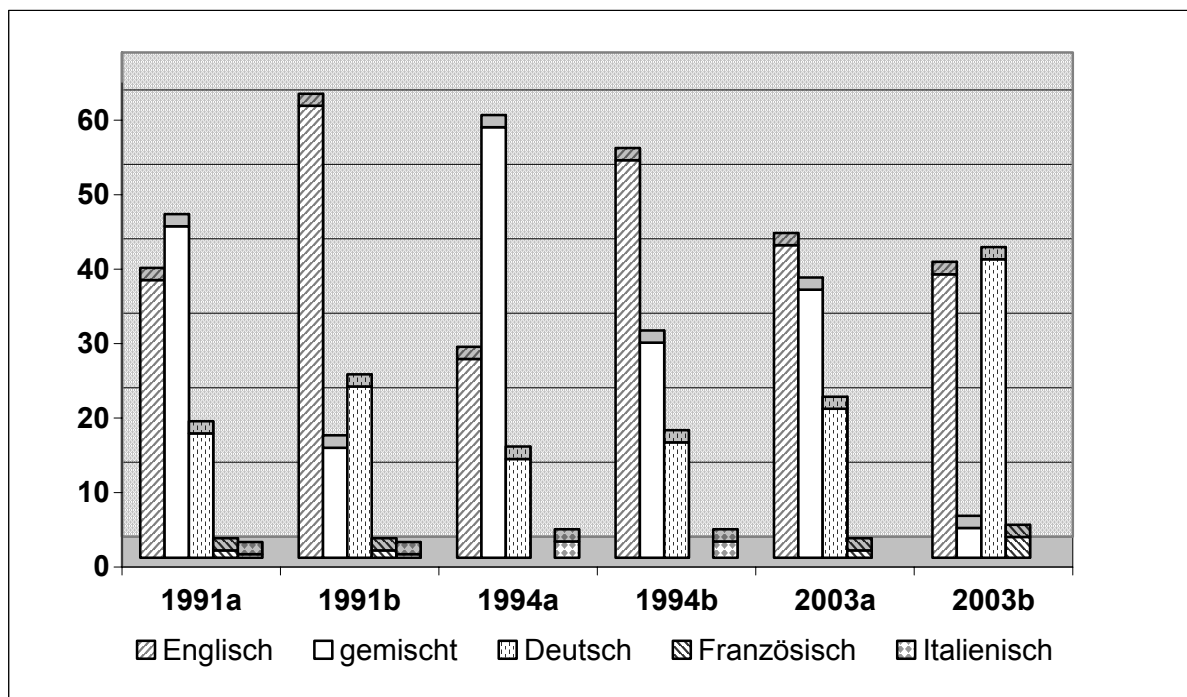


Abb. 52: Fremdsprachenqualifikationen in den Stellenanzeigen in % (nach Nekula/Brůchová 1999/2003 und Nekula 2003)

Nach der Wende (Spalte 1991a) macht sich eine große Nachfrage nach dem Englischen bemerkbar - in 37,3% der Anzeigen werden Englischkenntnisse verlangt. Dies wird noch deutlicher nach der Aufschlüsselung der Angabe „gemischt“ (Spalte 1991b). Die Stellenanzeigen, in denen mehrere Sprachen nachgefragt werden (im Prinzip nur Englisch und Deutsch oder Deutsch und Englisch), werden hier der Sprache zugeordnet, die ausdrücklich präferiert oder an erster Stelle angeführt wird. Auch wenn das Deutsche in gemischten Fällen immer dabei ist, ist das Votum für das Englische ziemlich eindeutig.

Im Jahre 2003 behält das Englische noch einen Vorsprung, solange es um Stellenanzeigen geht, in denen allein das Englische nachgefragt wird (2003a). Nach der Aufschlüsselung der Angabe „gemischt“ rückt das Deutsche in den Vordergrund (2003b).

Im Hinblick darauf, dass die Tschechen laut dem Bericht eines Meinungsforschungsinstituts (*Centrum pro výzkum veřejného mínění*) ihre Fremdsprachenkenntnisse noch im Mai 2003<sup>24</sup> zu 40% mit Deutsch, zu 29% mit Russisch und nur zu 27% mit Englisch verbinden, ließe sich der große Überhang in der Nachfrage nach dem Englischen im Jahre 1991 gerade aus dem Mangel an derartig qualifizierten Kräften erklären: So werden etwa in der Anzeige des tschechischen Ministeriums für den regionalen Aufbau an erster Stelle nicht etwa Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsgeographen 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 werden.

Die in den Stellenanzeigen steigende Nachfrage nach dem Deutschen, die sich im Jahre 2003 bemerkbar macht, ist vor allem durch zwei Faktoren bestimmt:

- etwa 1/3 des Außenhandels der Tschechischen Republik wird mit Deutschland abgewickelt; in den Direktinvestitionen führen deutschsprachige Länder und die Nieder-

24 Lidové noviny, 4.12.2003, S. 3.



lande, wobei im letzteren Fall in den gemeinsamen Firmen und Tochtergesellschaften das Deutsche notfalls als Verständigungssprache verwendet werden kann;

- die ältere Generation, die in der Regel über gute bis sehr gute Deutschkenntnisse verfügte, scheidet aus, wodurch in den deutsch-tschechischen oder mit den deutschsprachigen Ländern kooperierenden Unternehmen eine Nachfrage nach dieser Qualifikation entsteht.

Wie strikt auch immer die Sprachanforderungen seitens der deutsch-tschechischen Unternehmen formuliert werden, wäre es von diesen Betrieben nicht umsichtig, auf ihnen auch genauso strikt zu bestehen, wenn es um Einstellung von fachlich hervorragenden Mitarbeitern geht. In unserer Forschung konnten wir eine Vielzahl von Kompromissen registrieren. Der gängigste Fall ist die Einstellung eines Mitarbeiters unter der Bedingung, dass er innerhalb einer bestimmten Zeit das Niveau seiner Sprachkenntnisse erhöht. Eine andere übliche Vorgehensweise ist die Vereinbarung, dass der Mitarbeiter in seiner derzeitigen Funktion auch weiterhin nur dann verbleiben kann, wenn er seine Sprachkenntnisse verbessert.

Im weiteren Abschnitt werden wir uns damit beschäftigen, wie die Unternehmen selbst für das Wachsen der Sprachkenntnisse ihrer Mitarbeiter sorgen.

## 6. Fremdsprachenerwerb in den Unternehmen

Wie aus obigen Überlegungen und Angaben zur Firmensprache und zur sprachlichen Situation in den interkulturell gebildeten und tätigen Unternehmen ersichtlich, wird die Sprachproblematik seitens des Managements der meisten Unternehmen reflektiert. Den Mitarbeitern werden immer mehr Fremdsprachenkenntnisse abverlangt, es sollen dadurch potenzielle Sprachbarrieren aufgehoben bzw. der Umfang der Sprachvermittlung eingeschränkt werden. Viele Unternehmen greifen dabei auf unterstützende Maßnahmen für ihre Mitarbeiter zurück. In einigen Unternehmen werden Betriebskurse organisiert, die innerhalb der Arbeitszeit stattfinden und manchmal auch finanziert werden, andere Unternehmen tragen ganz oder teilweise die Kosten für außerbetriebliche Fremdsprachenkurse.

Die letzte Frage des Fragebogens bezieht sich also auf die Möglichkeit und die Art der Unterstützung des Fremdsprachenerwerbs seitens der Firma. Interessant waren für unsere Zwecke die Sprachen Deutsch, Englisch und Tschechisch. Die Unterstützung des Erwerbs anderer Sprachkenntnisse (z.B. Französisch) kann übrigens nur in seltenen Fällen beobachtet werden.

### 6.1. Deutsch- und Englischkurse

Aus den Interviews geht hervor, dass es sich bei den Firmenkursen für Deutsch und Englisch – im Unterschied zu Tschechischkursen – meistens um Gruppenunterricht handelt. Dieser Unterricht findet oft während der Arbeitszeit, ebenso aber in der Freizeit statt. Bis auf Mitarbeiter des hohen Managements muss die Teilnahme in den meisten Fällen begründet und vom Vorgesetzten bewilligt sein. Nach Ablauf einer Kursphase (Semester, Jahr) werden die Teilnehmer des Kurses häufig einer Evaluation seitens des Lehrers (Test, Prüfung, mündliche Bewertung), aber manchmal auch des Vorgesetzten unterzogen. Falls sie keine nachweislichen Fortschritte vorweisen können/zeigen, müssen sie die Kosten des Kurses (zum Teil oder ganz) selbst tragen und/oder es wird ihnen die weitere Fortsetzung des Sprachkurses nicht ermöglicht. Dies zeigt auch die folgende Interviewsequenz:

*Beispiel 30*

T2: Ja es werden die Leute werden immer evaluiert -

T1: Mh.

- T2: Am Ende des Kurses und dann gibt es eben auch ja kurze Bewertung, dass es dann auch der Abteilungsleiter sieht.
- T1: Wenn einer die Sprache nicht gut genug geschafft hat oder wenn er keinen guten Fortschritt macht, wird es nicht mehr gezahlt oder –
- T2: Also da gibt es verschiedene Sachen, also es ist im Endeffekt so wie ich es weiß die Regel, also wenn einer wirklich keine Fortschritte macht oder wenn man also sieht, dass da überhaupt nichts kommt, dann ehmm muss er dann teilweise die Kosten selbst übernehmen.
- T1: Mh. Kann jeder ehmm sagen wir mal einen Deutschkurs oder Englischkurs besuchen, der will?
- T2: Ehmm nein, die Leute werden vorgeschlagen und dann mit einer gewissen Begründung -
- T1: Mh.
- T2: Und zwar das sind eben Leute, die jetzt sagen wir mal Geschäftskontakt ja nach Außen haben, also der einfache Bandmitarbeiter ehmm sagen wir hat nicht die Chance, dass er in die Kurse kommt.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Sprachkurse so konzipiert sind, dass sie den betreffenden Unternehmen den maximalen Nutzen bringen. Dazu gehört auch das Erkennen des Maßes an Motivation der Kursteilnehmer wie der folgende Respondent berichtet:

*Beispiel 31*

- T2: Wir haben - dann haben wir aber gemerkt, dass die Mitarbeiter einige ein bisschen zu faul waren, die haben wenig gelernt, die haben sich da reingesetzt, und wir sind zu einem anderen Modell übergegangen, dass beide Seiten sagen ok und geben hier was weiß ich zwei Stunden in der Arbeitszeit und zwei Stunden von deiner Freizeit.
- T1: Mh.
- T2: Dann wurde auf einmal die Zahl der die Sprache lernen wollten schon weniger.

Die Sprachkurse sind in der Regel zeitlich begrenzt. So wurde beispielsweise in einem Elektrowerk der Firma Siemens die Dauer des Englischkurses auf drei Jahre festgelegt. Nach seinem Abschluss konnte der Mitarbeiter keinen weiteren Englischkurs besuchen, sich dafür aber für weitere drei Jahre zu einem Deutschkurs anmelden.

In großen Unternehmen beläuft sich die Zahl der Teilnehmer an Firmenkursen (Englisch- und Deutschkurse) auf bis zu hundert. Laut Aussage eines Mitarbeiters von Škoda (Volkswagen) war dieser Betrieb „die größte Sprachschule in der Tschechischen Republik“ (diese Information stammt aus einer Studie aus der Mitte der 90er Jahre). In einem anderen Betrieb, den wir dieses Jahr besucht haben, hatten sich von 2000 Mitarbeitern mehr als 200 Personen in Firmenkursen (Englisch- und Deutschkurse) sprachlich weitergebildet. Diejenigen Mitarbeiter, welche keinen Platz in den Firmenkursen gefunden haben, erhielten seitens des Unternehmens finanzielle Unterstützung für externe Sprachkurse.

#### 6.1.1. Deutschkurse

Was die deutsche Sprache betrifft, unterstützen 64% der Unternehmen ihre Mitarbeiter bei entsprechenden Fremdsprachenkursen.

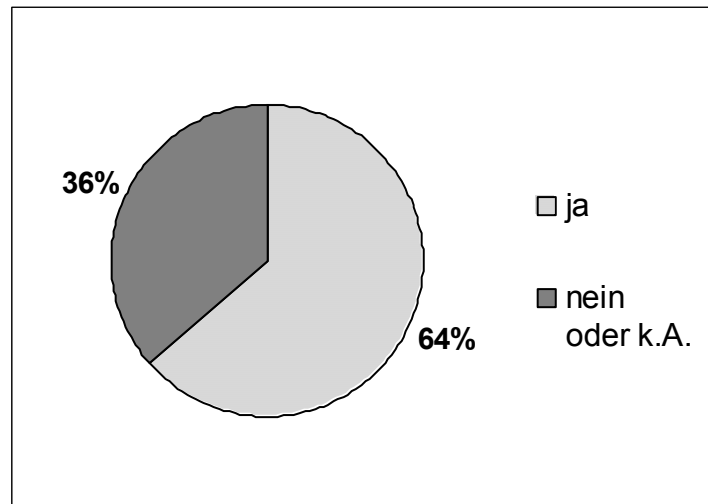


Abb. 53: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Deutschkurse

Im Hinblick auf den Faktor der Unternehmensgröße kann festgestellt werden, dass Deutschkurse eher in großen als in mittelgroßen oder kleinen Firmen organisiert werden. Hierbei können wir jedoch nicht mit der Stellung der großen Firmen als „global players“ wie im Falle der Verwendung des Englischen argumentieren. Die Ursache hierfür ist wohl darin zu suchen, dass es in großen Unternehmen grundsätzlich bessere Bedingungen für die Organisation jedweder Angelegenheit gibt, hier vor allem was die Besetzung des Kurses und die damit verbundene Finanzierung betrifft.

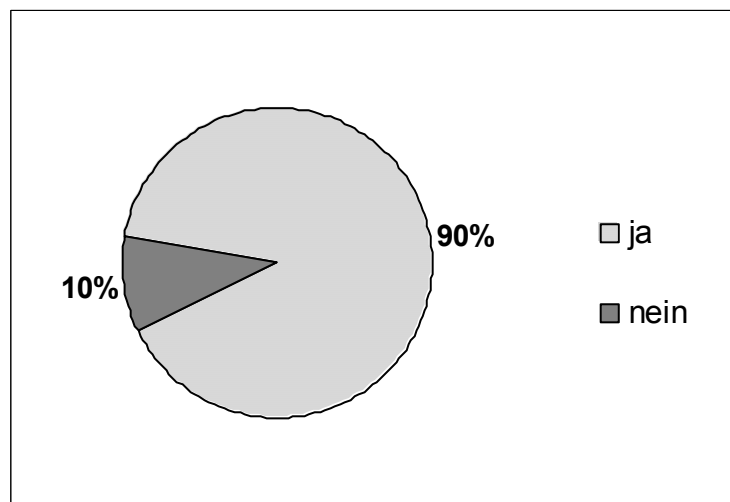


Abb. 54: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Deutschkurse in großen Firmen

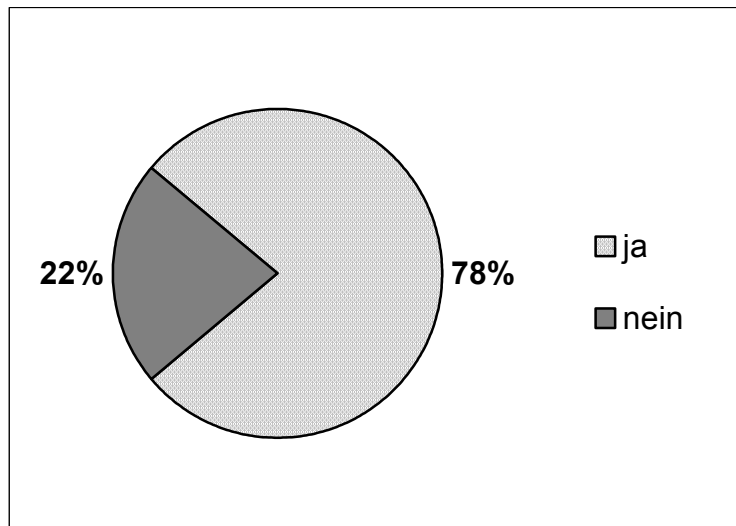


Abb. 55: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Deutschkurse in mittelgroßen Firmen

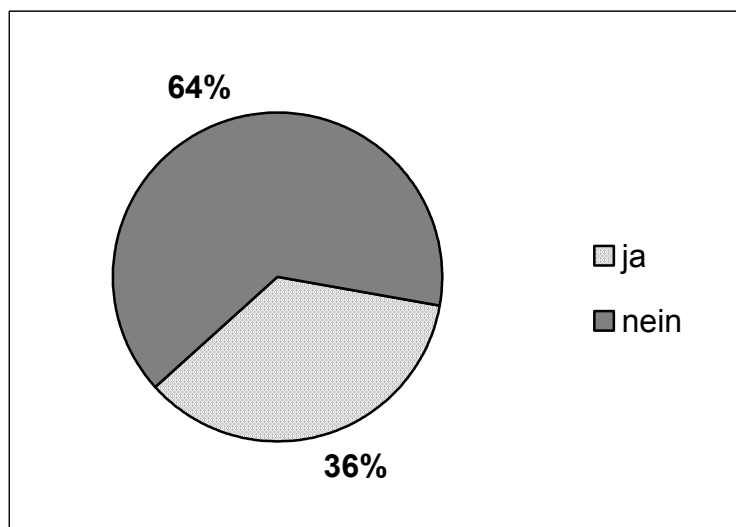


Abb. 56: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Deutschkurse in kleinen Firmen

Die relativ hohe Zahl von Deutschkursen in den Unternehmen korrespondiert mit den oben präsentierten Angaben zu der offiziellen Firmensprache und mit der tatsächlichen breiten Verwendung des Deutschen in den untersuchten Unternehmen. Diese Feststellung ist sicherlich nicht allzu überraschend, geht es doch um deutsche (bzw. österreichische oder schweizerische) Unternehmen und oft um die Befriedigung der Bedürfnisse deutsch sprechender Kunden. Nun sollte jedoch ein weiterer wichtiger Aspekt nicht vergessen werden. Wenn man die geringe Effektivität der Tschechischkurse bedenkt (siehe weiter unten), unterstützen die Deutschkurse die Superiorität der ausländischen Mitarbeiter. Diese müssen im Prinzip auf ihre Muttersprache nicht verzichten, während die tschechischen Mitarbeiter in der Kommunikation mit ihnen eine fremde Sprache zu nutzen haben. So sind die zahlreichen Deutschkurse der Grundstein oder ein Mittel für die Festigung der asymmetrischen Adaptation, die wir zu Beginn dieser Studie angesprochen haben.

Sehen wir uns die aus den Fragebögen errechneten statistischen Werte genauer an, so stellen wir Folgendes fest: während der Arbeitszeit werden die Mitarbeiter in 30% der Unternehmen fort- oder weitergebildet, finanzielle Unterstützung für den Sprachunterricht außerhalb der Arbeitszeit bieten 45% an. In 21% der Fälle, in denen die Firma ihre Mitarbeiter beim Deutscherwerb unterstützt, werden beide Möglichkeiten der Unterstützung angeboten.

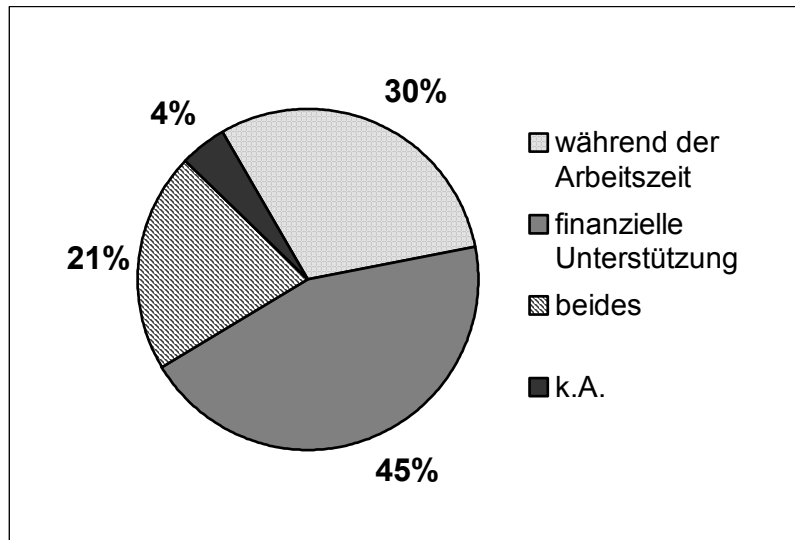


Abb. 57: Art der Unterstützung der Deutschkurse

Es ist interessant, dass im Falle der großen Unternehmen nicht so viele während der Arbeitszeit veranstaltete Deutschkurse vorzufinden sind wie bei den mittelgroßen und kleinen Unternehmen. Diese Situation können wir jedoch vom Standpunkt unserer jetzigen Kenntnisse nicht erklären.

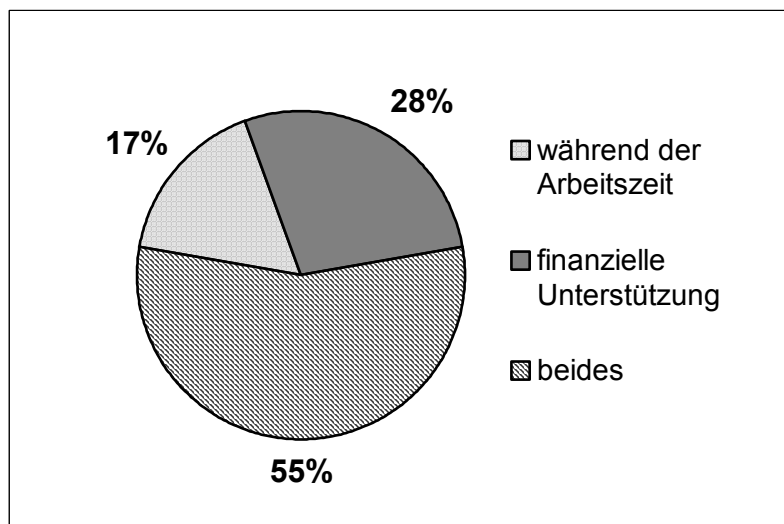


Abb. 58: Art der Unterstützung der Deutschkurse: große Firmen

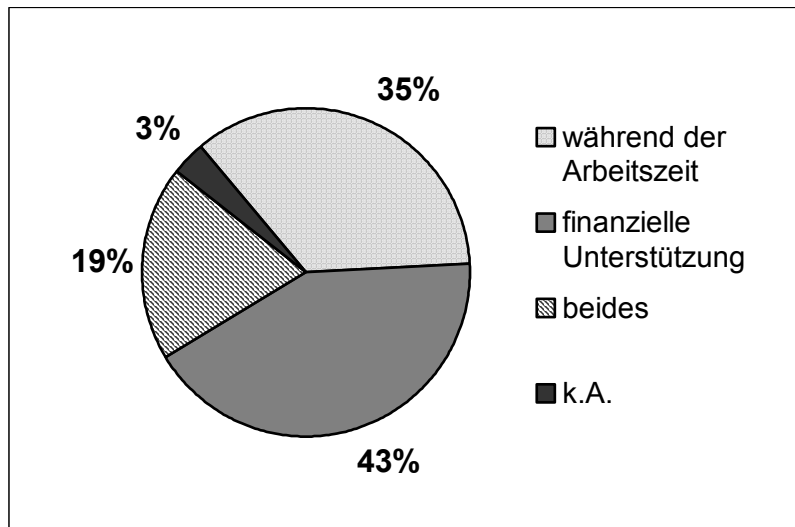


Abb. 59: Art der Unterstützung der Deutschkurse: mittelgroße Firmen

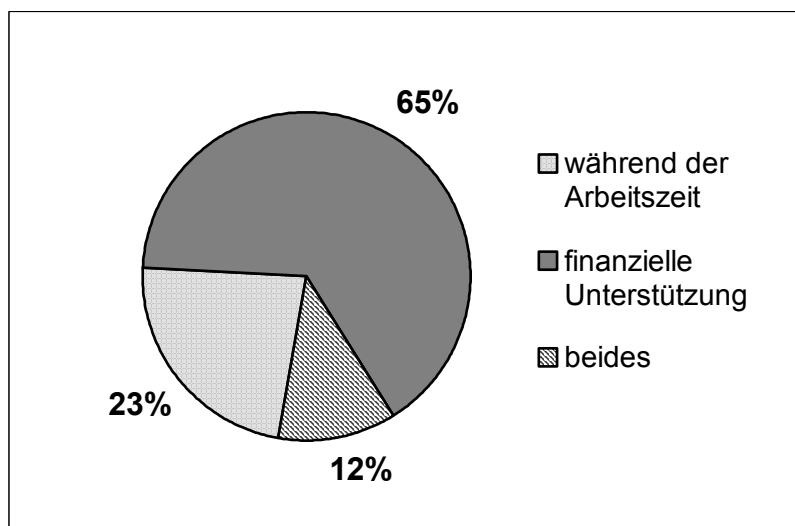


Abb. 60: Art der Unterstützung der Deutschkurse: kleine Firmen

### 6.1.2. Englischkurse

Die Englischkurse scheinen weniger stark gefördert zu werden (durchschnittlich nur in 48% der Firmen im Gegensatz zu 64% der Firmen im Falle der Deutschkurse). Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet belegt unsere Untersuchung jedoch, dass beinahe jedes zweite deutsch-tschechische Unternehmen bei seinen tschechischen Mitarbeiter den Erwerb von Englischkenntnissen unterstützt. Dies ist ein deutliches Signal für das massive Eindringen des Englischen in solche Kommunikationsdomänen, in welchen theoretisch auch das Deutsche zur Anwendung kommen könnte.

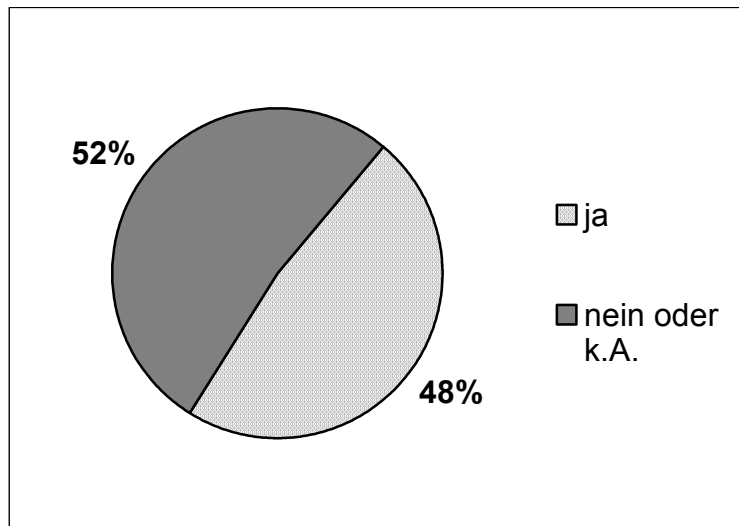


Abb. 61: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb: Englischkurse

Eine große Diskrepanz zeigt sich dann zwischen den großen und kleinen Unternehmen, was aber wohl aus der Verwendung des Englischen im internationalen Geschäft der großen Unternehmen resultiert.

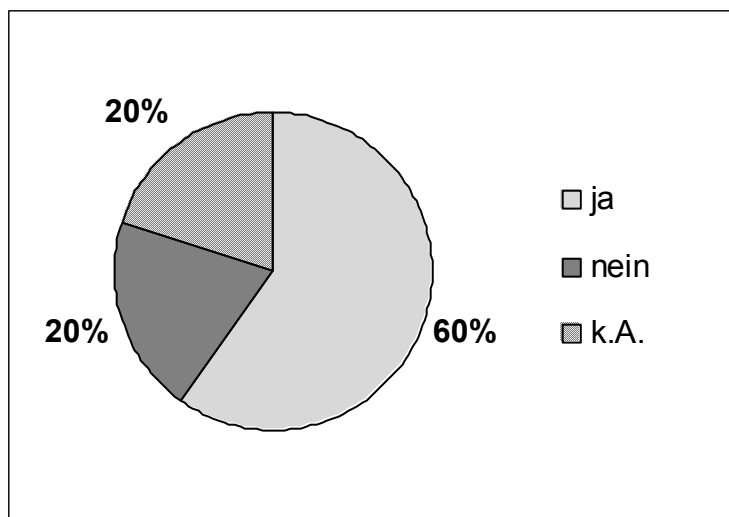


Abb. 62: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb: Englischkurse in großen Firmen

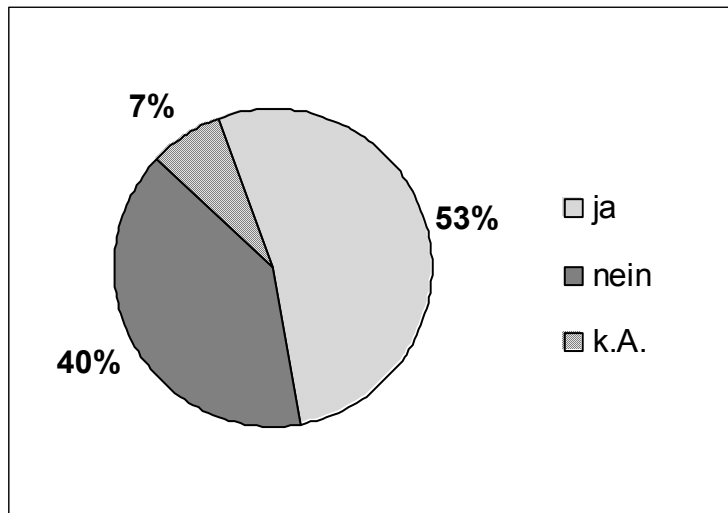


Abb. 63: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb: Englischkurse in mittelgroßen Firmen

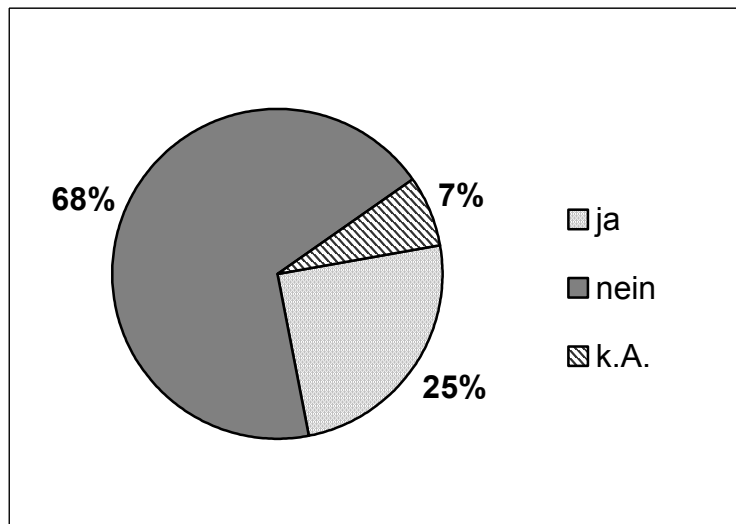


Abb. 64: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb: Englischkurse in kleinen Firmen

Die prozentuellen Anteile der finanziellen Unterstützung und des Kursangebotes während der Arbeitszeit sind mit ca. 40% gleich, 19% der Firmen bieten beide Möglichkeiten an.

Im Unterschied zu den Deutschkursen ist hier die größere Anzahl der während der Arbeitszeit veranstalteten Unterrichtsstunden auffällig (durchschnittlich 41% bei Englischkursen, 30% bei Deutschkursen).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Diesen Zustand konnte einer unserer Respondenten aus einer Tochterfirma des Unternehmens Siemens gemeint haben, der sich beschwerte, dass Deutschkurse in kleinerer Anzahl und zu schlechteren Zeiten als die Englischkurse angeboten werden. Seine Mitteilung soll auch nochmals daran erinnern, dass eine Reihe von Unternehmen bei ihren tschechischen Mitarbeitern sowohl den Erwerb von Deutschkenntnissen als auch den Erwerb von Englischkenntnissen unterstützt.



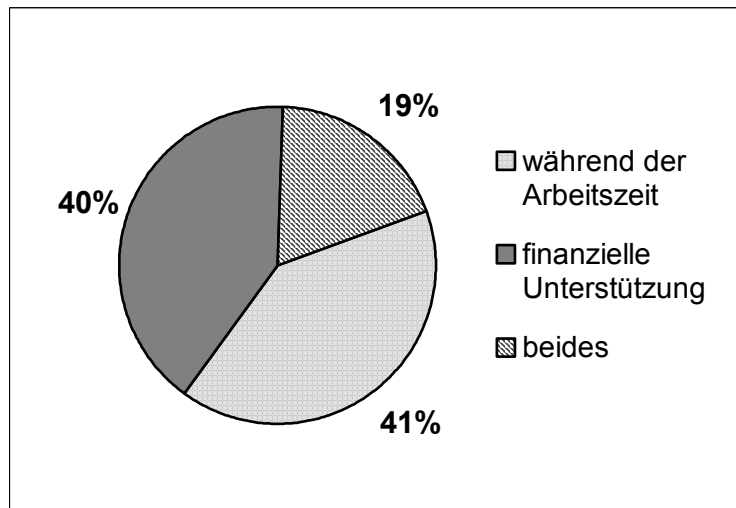


Abb. 65: Art der Unterstützung der Englischkurse

Ähnlich wie bei den Deutschkursen finden in großen Unternehmen nicht so viele Englischkurse während der Arbeitszeit statt wie bei mittelgroßen oder kleinen Unternehmen. Auch hierfür können wir keine adäquate Erklärung bieten.

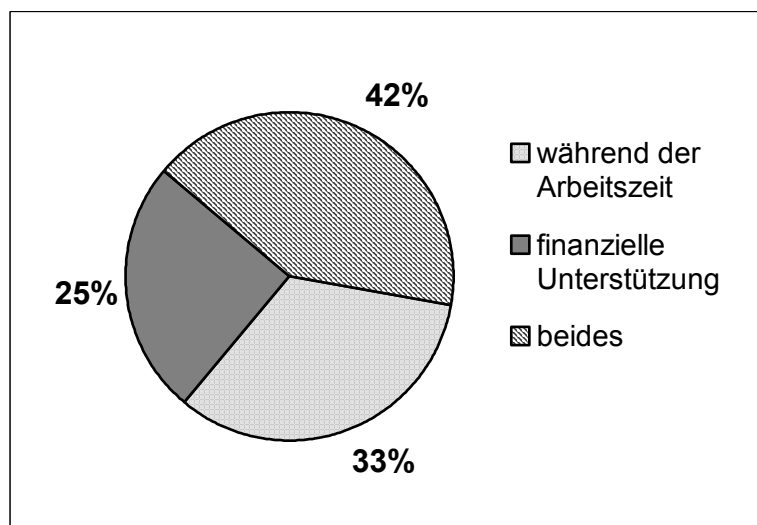


Abb. 66: Art der Unterstützung der Englischkurse große Firmen

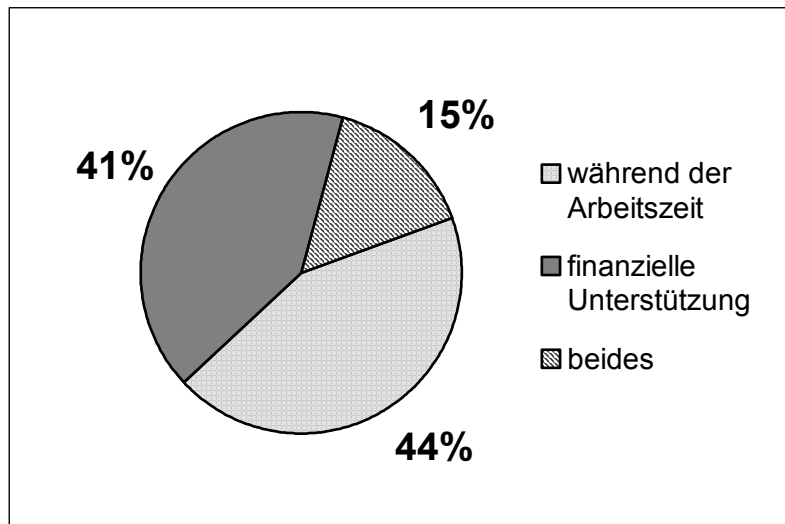


Abb. 67: Art der Unterstützung der Englischkurse: mittelgroße Firmen

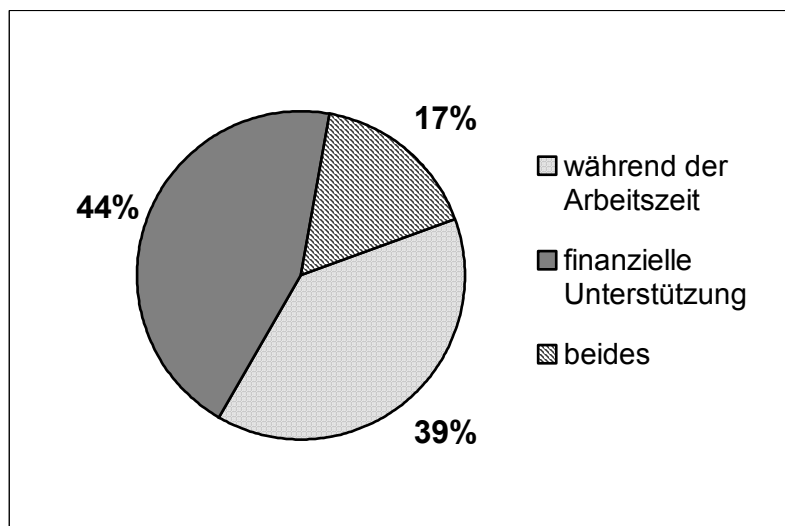


Abb. 68: Art der Unterstützung der Englischkurse: kleine Firmen

Fraglich ist, ob die geringere Förderung der Englischkurse trotz der wachsenden Bedeutung des Englischen in der Wirtschaft dadurch zu erklären ist, dass die deutschsprachigen Unternehmen doch lieber die eigene Muttersprache fördern oder dadurch, dass die (nicht nur jungen) Tschechen in die Managementpositionen eher Englischkenntnisse mitbringen, wie dies ein Respondent angibt:

*Beispiel 32*

Wir stellen bei Personalsuche fest, dass Deutsch bei jungen Tschechen zu wenig gelernt wird, statt Englisch, obwohl der größte Teil des Handels und der ausländischen Investitionen von deutschen und österreichischen Firmen erfolgt.

## 6.2. Tschechischkurse

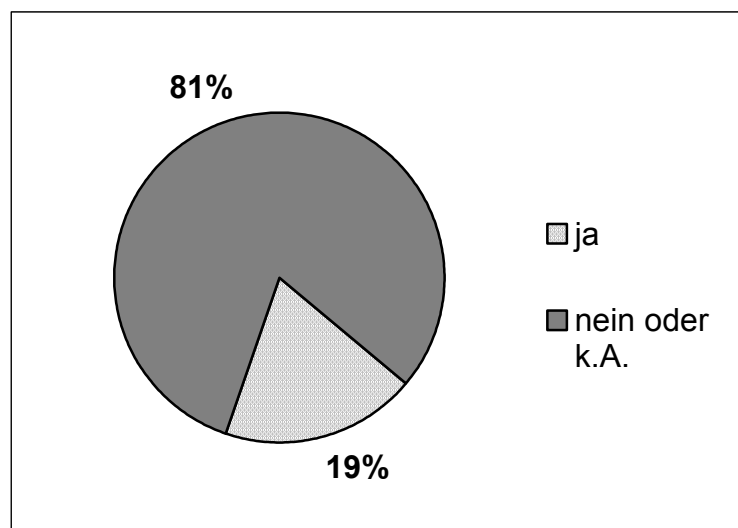
Die ausländischen Mitarbeiter, die in Tschechien tätig sind, werden laut Fragebogen seitens der Firma beim Erwerb des Tschechischen eher selten gezielt unterstützt. Insgesamt nur in 19% der befragten Firmen werden Tschechischkurse abgehalten oder finanziert. Ein Befragter schreibt zu dieser Frage:

### *Beispiel 33*

Tschechisch für die deutschen Mitarbeiter wird gar nicht angeboten.

Die Ursachen werden weiter unten untersucht. In diesem Moment sollte man sich bewusst machen, wie die zahlenmäßige Vertretung der ausländischen Mitarbeiter in den multinationalen Unternehmen in der Tschechischen Republik ist, bzw. wie das Zahlenverhältnis zwischen den ausländischen und einheimischen Mitarbeitern in einem solchen Betrieb aussieht<sup>26</sup> Mit anderen Worten, es geht darum, wie vielen ausländischen Mitarbeitern Tschechischkurse angeboten werden.

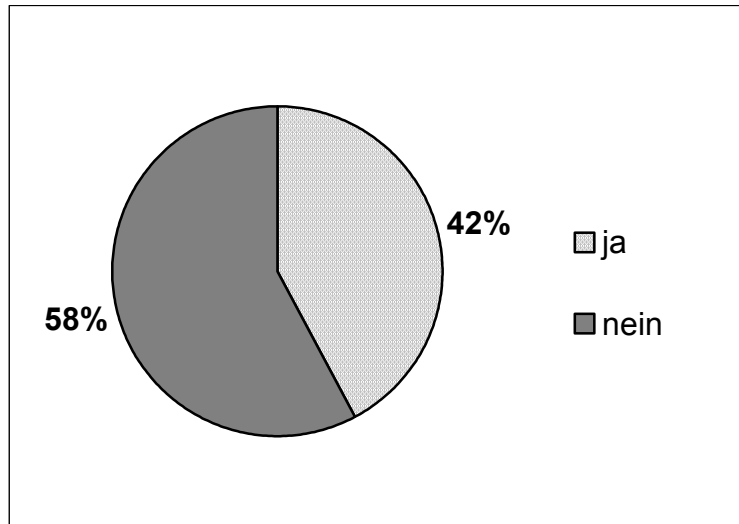
In einer großen Firma, einem Tochterunternehmen von Siemens, arbeiteten vor knapp zwei Jahren 10 ausländische Mitarbeiter und ungefähr 2000 einheimische Mitarbeiter (heute arbeiten dort nur noch 3 ausländische Mitarbeiter und die Zahl der einheimischen Mitarbeiter wächst). In einer mittelgroßen Prager Filiale einer Bank arbeiten gegenwärtig 18 bis 20 ausländische (samt slowakische) Mitarbeiter mit ungefähr 150 heimischen Mitarbeitern zusammen.



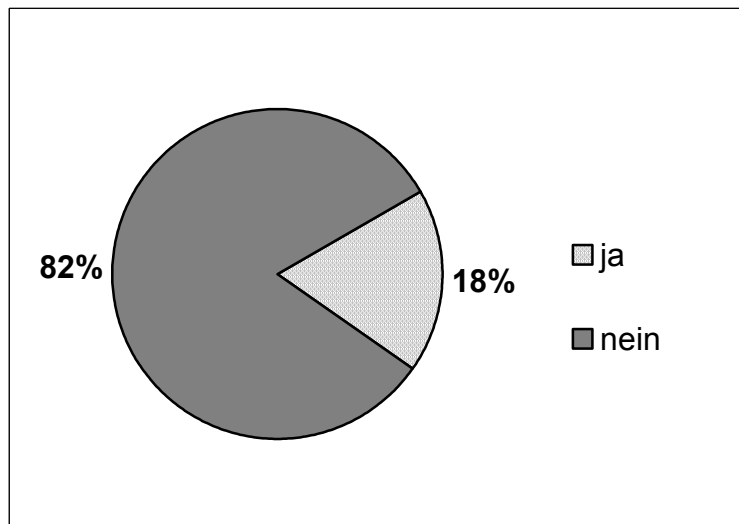
*Abb. 69: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Tschechischkurse*

Groß ist die Zahl der Tschechischlernenden innerhalb der großen Unternehmen. In mittelgroßen und kleinen Unternehmen sinkt das Angebot an Tschechischkursen gleichmäßig.

<sup>26</sup> Exemplarisch dazu NEKULA/NEKVAPIL/Šichová (2005).



*Abb. 70: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Tschechischkurse in großen Firmen*



*Abb. 71: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb:  
Tschechischkurse in mittelgroßen Firmen*

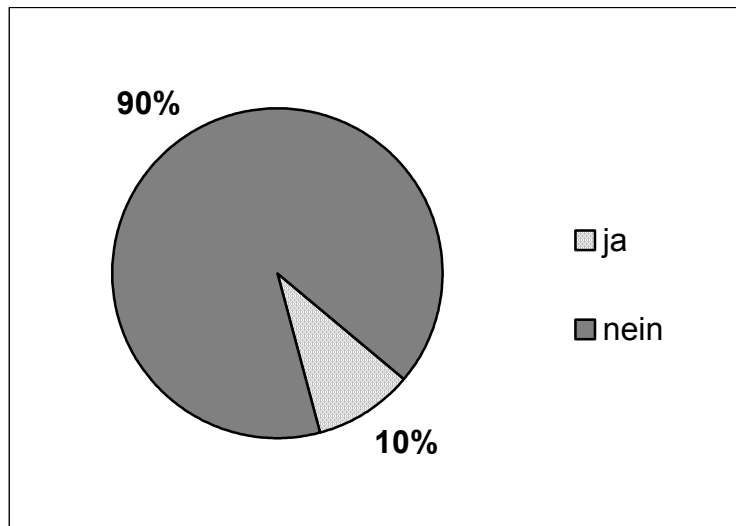


Abb. 72: Unterstützung beim Fremdsprachenerwerb: Tschechischkurse in kleinen Firmen

Die größte Zahl der Tschechischkurse in großen Unternehmen wie auch die kleinste im Falle der kleinen Unternehmen korrespondiert mit dem Angebot an Deutsch- und Englischkursen dort. Auch diese Deutsch- und Englischkurse wurden am häufigsten für die Mitarbeiter der großen Unternehmen angeboten. Diese Feststellung scheint die oben angedeutete These zu bestätigen, dass in großen Betrieben durchaus die besten Bedingungen für die Organisation jeglicher Sprachkurse herrschen. Dabei ist nicht von grundsätzlicher Bedeutung, um welche Sprache es sich handelt.

Wenn die ausländischen Mitarbeiter beim Tschechischlernen unterstützt werden, geschieht dies in 39% mittels einer finanziellen Unterstützung, in 37% werden die Kurse an die Arbeitszeit angerechnet und in nur 9% der Fälle werden beide Möglichkeiten verbunden. 15% der Befragten haben zwar die Unterstützung beim Erwerb des Tschechischen bestätigt, die Art dieser Unterstützung jedoch nicht spezifiziert.

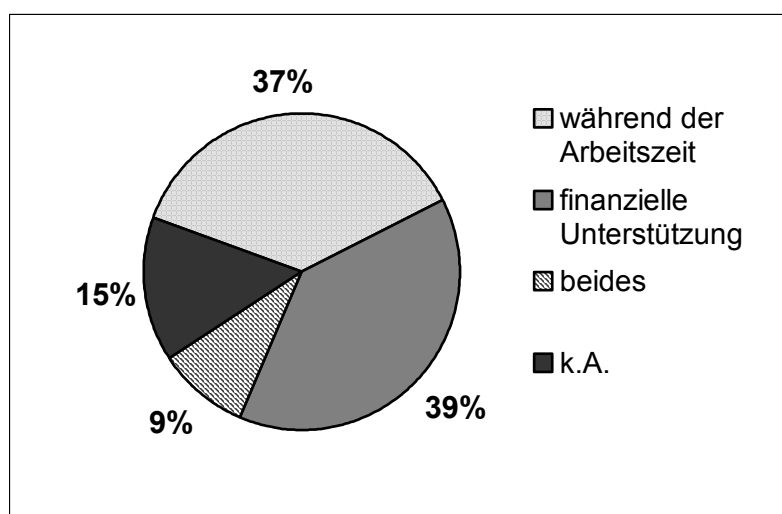


Abb. 73: Art der Unterstützung der Tschechischkurse

Mit der Größe des Unternehmens wächst die Zahl der während der Arbeitszeit angebotenen Tschechischkurse. Diese Tendenz steht im Gegensatz zu der im Falle der Deutsch- und Englischkurse festgestellten Entwicklung. Hierfür kann keine Erklärung geboten werden.

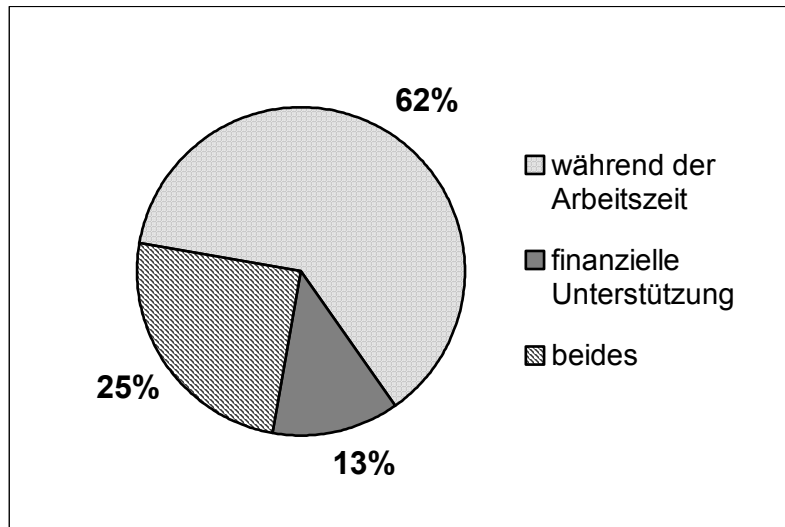


Abb. 74: Art der Unterstützung der Tschechischkurse: große Firmen

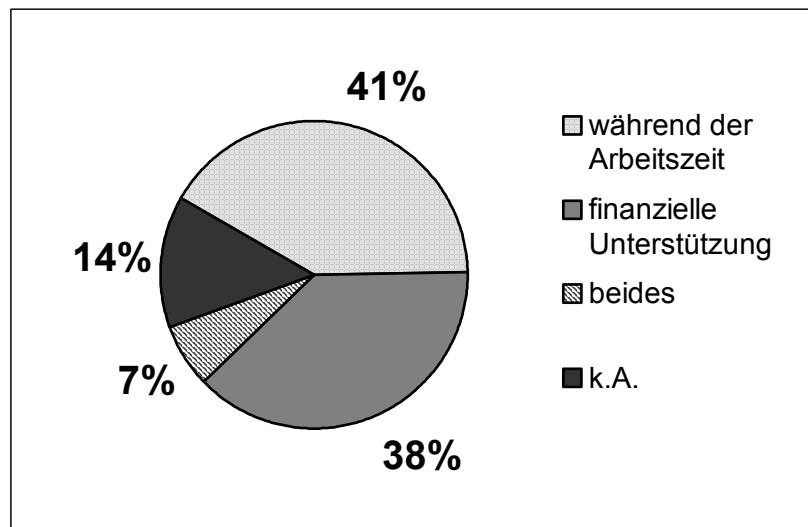


Abb. 75: Art der Unterstützung der Tschechischkurse: mittelgroße Firmen

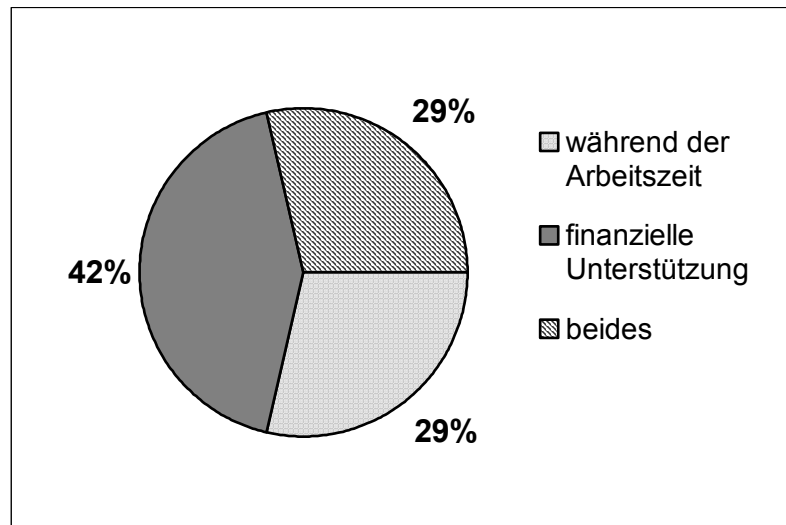


Abb. 76: Art der Unterstützung der Tschechischkurse:  
kleine Firmen

Dieses sehr allgemeine Bild über den Tschechischunterricht in den deutsch-tschechischen Unternehmen wird durch Erkenntnisse aus den Interviews ergänzt. Im Folgenden werden illustratorisch einige Interviewausschnitte vorgestellt.

Im Vergleich zu den Deutsch- und Englischkursen werden die Teilnehmerkenntnisse nicht evaluiert oder bewertet. Diese Kurse finden laut Aussagen der Informanten regelmäßig (zweimal in der Woche bis täglich) und oft während der Arbeitszeit statt, was aber nicht überrascht, wenn man die Länge der Arbeitszeit eines Topmanagers bedenkt.

#### Beispiel 34

T1: Mh. Also Sie haben jeden Tag einen Kurs?

T2: Fast, also Montag bis Donnerstag.

T1: Mh. Wie lange dauert der?

T2: Ja, so eine gute Stunde.

T1: Mh. Und er wird sowohl gezahlt als auch in der Arbeitszeit gemacht?

T2: Ehhmm ja.

Vielleicht ist es auch in der Auslastung der Topmanager zu suchen, dass wenige von ihnen auch regelmäßig und über ihren Gesamtaufenthalt an diesen Sprachtrainings teilnehmen.

#### Beispiel 35

T1: Sprechen Sie Tschechisch?

T2: Ehhmm fürs tägliche Leben geht es mittlerweile nur ein paar Phrasen kriege ich möglicherweise hin aber dann wird es heikel.

T1: Mh. Und lernen Sie Tschechisch?

T2: Ja ja klar.

T1: Und wie?

T2: Ehhmm zweimal die Woche wenn - wenn nicht irgendwas dazwischenkommt was öfter passiert -

T1: Mh.

T2: Ehhmm setze ich mich eine Stunde mit jemandem hin und dann unterhalten wir uns über Tschechisch und was es da alles gibt usw.

T1: Und ist es schwer?

T2: Na ja, wenn man es von der Arbeitszeit wegnehmen muss, ist das schon ein bisschen - es kommt mit der Zeit immer eigentlich etwas dazwischen, es ist schwierig Zeit zu finden...

Es geht jedoch zweifelsohne nicht nur um die große Auslastung der ausländischen Manager, sondern auch um ihr kleines Interesse an der tschechischen Sprache, wie es ein deutscher Respondent andeutet.

*Beispiel 36*

T2: ... Die Geschäftsleitung und auch die Bank fördern das Erlernen der Sprache [d.h. Tschechisch]. Es wird jedem empfohlen ehhmm auch finanziert. Ehhmm es scheitert leider rein an dem Interesse oder an dem Durchhaltevermögen der ausländischen Kollegen ...

Und es gibt auch pragmatische Gründe, warum man an den Tschechischkursen nicht teilnimmt und die Sprache nicht erlernt:

*Beispiel 37*

T2: Ehhmm die meisten brechen ihren Intensivkurs nach meiner Erfahrung ab -

T1: Aha.

T2: Nach acht bis zehn Wochen. Aus verschiedenen Motiven.

T1: Aha.

T2: Ich denke mal, dass - dann haben die meisten nur Dreijahresverträge und wenn man dann merkt, also bis, wenn du dich anstrengst kannst du's in zwei Jahren ungefähr -

T1: Mh.

T2: Man fragt sich, was bringt das noch -

T1: Ja?

T2: Und ehhmm wenn man keine besondere Liebe zu dem Slawischen hat, dann macht man das einfach nicht. Und die meisten kommen dann her und die können ja alle mindestens Englisch und sprechen Deutsch, also mit den zwei Sprachen kommen sie eigentlich durchs Land hier.

T1: Mh.

T2: Man braucht auf dem Niveau wo wir uns bewegen eigentlich nicht Tschechisch.

T1: Mh.

T2: Es hilft viel, wenn man es kann -

T1: Mh.

T2: ( ) braucht man es nicht, weil da sind die Tschechen überall, die Englisch oder Deutsch sprechen.

Schließlich sollte man auch in Betracht ziehen, dass es sich laut Interviews im Falle der Tschechischkurse meistens um einen relativ teuren Einzel-, maximal Zweierunterricht handelt, der darüber hinaus mehrmals in der Woche stattfindet. Deshalb ist es möglich, dass die



niedrige Anzahl der Tschechischkurse teilweise dem Budget der Unternehmen zuzuschreiben ist.

Offensichtlich gibt es also eine ganze Reihe von Gründen dafür, warum das Unterrichten der tschechischen Sprache in multinationalen Unternehmen in der Tschechischen Republik relativ wenig entwickelt ist und warum dessen Effektivität niedrig ist. Wenn wir den Tschechischunterricht mit der breiten Unterstützung des Deutschunterrichts vergleichen, müssen wir feststellen, dass wir in dem in deutsch-tschechischen Unternehmen ablaufenden interkulturellen Kontakt Zeugen der asymmetrischen Adaptation sind. Für die Zukunft können wir aufgrund unserer bisherigen Kenntnisse folgende Prognose machen: Es ist nicht wahrscheinlich, dass sich in deutsch-tschechischen Unternehmen diese asymmetrische Adaptation in eine symmetrische Adaptation verwandelt. Viel wahrscheinlicher ist eine andere Entwicklung: Der Schritt von der asymmetrischen Adaptation in Richtung Standardisierung der interkulturellen Kommunikation auf der Basis des Englischen. Eine umfangreiche Unterstützung des Englischen in deutsch-tschechischen Unternehmen stellt ein deutliches Signal für diese Tendenz dar.

#### IV. Fazit und Abschlussbemerkungen

Die Fragebogenumfrage, an der sich einige hundert in der Tschechischen Republik tätige multinationale Unternehmen beteiligten, brachte eine ganze Reihe von Erkenntnissen, von denen nur einige hier präsentiert werden konnten. Diese Untersuchung erlaubt eine erste Orientierung in der Problematik der interkulturellen 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. Ein genaueres Bild über die Kommunikation in einzelnen multinationalen Unternehmen brachte die mittels teilstrukturierter Interviews durchgeführte Forschung (exemplarisch in NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005). Ein weit genaueres Bild könnte mit Hilfe teilnehmender Beobachtung und der Analyse konkreter Interaktionsereignisse in einzelnen Unternehmen erstellt werden. Über eine derartige tiefergehende Untersuchung denken wir nach, zugleich sind wir uns aber dessen bewusst, wie schwierig es ist, eine solche Untersuchung zu realisieren.

In dieser Studie konnten wir uns nur einigen Aspekten der Sprachsituation in multinationalen (deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen) Unternehmen, die in der Tschechischen Republik tätig sind, widmen. Wir konzentrierten uns vor allem auf einige Voraussetzungen und Manifestationen des *interkulturellen* Kontaktes. Die multinationalen Unternehmen zeichnen sich jedoch nicht nur durch interkulturelle Kontakte aus, sondern auch durch *intrakulturelle* Kontakte - in diesen (insbesondere in den großen Unternehmen) agiert täglich die Mehrheit der Mitarbeiter solcher Betriebe, und sie kommen somit problemlos ohne Fremdsprachenkenntnisse aus und nutzen in ihrer Kommunikation lediglich das Tschechische. Dies betrifft nicht nur die in der Produktion eingestellten Mitarbeiter. Wie wir beobachten konnten, kommt es durchaus vor, dass auch ein relativ hochgestellter Manager eines multinationalen Unternehmens während eines ganzen Tages keine andere als die tschechische Sprache verwenden muss.

Nun fassen wir die Grundergebnisse unserer Forschung zusammen und diskutieren sie aus der Sicht der in den Einleitungspassagen unserer Studie eingeführten Termini. Anders gesagt, fragen wir vor allem danach, was unsere Feststellungen über die Symmetrie bzw. Asymmetrie der sprachlichen Adaptation und der Kommunikation im Allgemeinen in multinationalen Unternehmen aussagen, bzw. wie die sprachliche Adaptation und die Kommunikation mit den Machtverhältnissen in den untersuchten Unternehmen zusammenhängt.

Die erste wichtige Feststellung ist, dass die multinationalen Unternehmen (vor allem die großen) versuchen, die Unternehmenskommunikation zu regulieren. Eine übliche Strategie ist die Einführung einer Firmensprache. Eine Firmensprache einzuführen bedeutet, dass die Forderung aufgestellt wird, dass gewisse „Stellen“ innerhalb der Unternehmensstruktur bei der Kommunikation mit gewissen „Stellen“ im Unternehmen eine konkrete Sprache nutzen. Allein die Wahl der Firmensprache kann den Zweck verfolgen, dass im Unternehmen die symmetrische oder die asymmetrische sprachliche Adaptation unterstützt wird, bzw. die so genannte Standardisierung (diese ist im Grund genommen aber als eine symmetrische Strategie zu betrachten). Nach dem Ergebnis unserer Forschung sieht mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen eine offizielle Firmensprache vor. Im Falle solcher Unternehmen, welche eine Firmensprache festgelegt haben, erfüllt diese Funktion in 55% nur die deutsche Sprache. Tschechisch als alleinige Firmensprache geben 9% der Unternehmen an. Insbesondere bei großen Unternehmen fungiert als alleinige Firmensprache das Englische, und zwar in 16% der Fälle. Die restlichen 20% fallen der Kombination zweier Sprachen zu. Es wird hieraus ersichtlich, dass in den untersuchten multinationalen Unternehmen vor allem die asymmetrische sprachliche Adaptation vorherrscht; dies geschieht zugunsten der deutschen, österreichischen oder schweizerischen Inhaber und der von ihnen entsandten deutsch sprechenden Mitarbeiter (sog. Expatriates). Andererseits kann nicht übersehen werden, dass sich in 16% der Unternehmen mit eingeführter Firmensprache die auf die Unterstützung der Kommunikationssymmetrie orientierten Maßnahmen durchgesetzt haben – wie die Einführung des Englischen in der Funktion einer Firmensprache. Nach unserer Untersuchung wird dieser Trend immer stärker. Es scheint, dass die großen multinationalen Unternehmen wie zum Beispiel Siemens mit ihrer Akzentuierung der weltweiten Standardisierung der Kommunikation auf der Basis des Englischen dazu verhelfen, dass die regional geprägte asymmetrische Adaptation, zu welcher viele deutsch-tschechische Unternehmen tendieren, schwächer wird.<sup>27</sup>

Wenn auch die Verwendung des Englischen in deutsch-tschechischen Unternehmen stärker wird, bedeutet das nicht, dass dort die deutsche Sprache verschwindet. Dafür existieren mindestens zwei Gründe: die relativ starke Verbreitung des Deutschen unter der tschechischen Bevölkerung, aber auch die Tatsache, dass viele deutsch-tschechische Unternehmen für deutschsprechende Kunden arbeiten und diese nach einer Kommunikation in deutscher Sprache verlangen. Andererseits ist beachtenswert, dass die tatsächliche Verwendung des Englischen größere Werte in unserer Forschung aufweist, als man aufgrund der Tatsache erwarten würde, dass die englische Sprache als alleinige Firmensprache lediglich in 16% der Unternehmen mit einer deklarierten Firmensprache festgelegt ist.

Die Festlegung einer (beliebigen) Firmensprache führt jedoch nicht automatisch zu ihrer Verwendung in allen Kommunikationsdomänen, in welchen es im normalen Unternehmensablauf zum interkulturellen Kontakt kommt. Das bedeutet, dass in den untersuchten multinationalen Unternehmen im alltäglichen Betrieb zahlreiche sprachliche Probleme bzw. Kommunikationsprobleme auftreten (und oft sogar direkt antizipiert werden). Diese Probleme werden aktuell mit Hilfe von Dolmetschern und/oder Übersetzern gelöst, langfristig dann durch die Organisation von Sprachkursen (im Falle, dass einige Arbeitsstellen im Betrieb mit Mitarbeitern ohne ausreichende Kenntnis der Firmensprache besetzt sind).

Sich auf Sprachvermittler zu verlassen gleicht einer Nicht-Adaptationsstrategie. Ihr wesentliches Merkmal ist, dass die ausländischen wie auch die heimischen Mitarbeiter bei ihrer Sprache bleiben und die notwendige Kommunikation dann über professionelle Sprachvermittler abläuft. Die Zahl der multinationalen Unternehmen, welche die Tätigkeit von Sprachvermittlern bestätigen, beträgt 80%, bei großen Unternehmen sogar 95%. Der ziemlich umfangreiche

---

27 Es sei noch einmal daran erinnert, dass hier der Begriff „deutsch-tschechisches Unternehmen“ im Sinne der Fußnote Nummer 3 verwendet wird.

Anteil des Dolmetschens/Übersetzens an der Unternehmenskommunikation resultiert dabei aus der relativ geringen Zahl der tschechisch sprechenden ausländischen Mitarbeiter, welche in der Tschechischen Republik leben und arbeiten. Während man bei tschechischen Mitarbeitern ab einer gewissen Position im Unternehmen die Kenntnis von mindestens einer Fremdsprache (Deutsch/Englisch) voraussetzt und verlangt, verfügen lediglich einige der in Tschechien tätigen ausländischen Mitarbeiter über solche Tschechischkenntnisse, dass sie auf die Dienste von Dolmetschern und Übersetzern verzichten können. Wie wir sehen können, manifestiert sich die Nichtadaptationsstrategie vielmehr im Falle der ausländischen Mitarbeiter als bei den heimischen Mitarbeitern.

Die sprachliche Nicht-Adaptation ist sehr kostenaufwendig und auch nicht zu 100% effektiv, da der Übersetzer/Dolmetscher nie in vollem Umfang die Fachproblematik verstehen wird. Deswegen unterstützen die multinationalen Unternehmen die Adaptations- bzw. Standardisierungsstrategien. Dies erfolgt durch das Aufstellen sprachlicher Anforderungen, welche für die Besetzung einer bestimmten Arbeitsstelle notwendig sind und denen der Bewerber um diese Stelle sofort oder in einem bestimmten Zeithorizont gerecht werden muss. Das Interesse an den Adaptations- und Standardisierungsstrategien manifestiert sich in den multinationalen Unternehmen am deutlichsten in der Unterstützung und in dem tatsächlichen Organisieren von Sprachkursen.

Am häufigsten – von 64% der Unternehmen - werden Deutschkurse gefördert. Was die tschechische Sprache betrifft, werden insgesamt nur in 19% der befragten Firmen Tschechischkurse abgehalten oder finanziert. Wenn wir dazu auch die geringe Effektivität der Tschechischkurse rechnen, wird letztlich durch die Deutschkurse die Kommunikationssuperiorität der deutsch sprechenden ausländischen Mitarbeiter unterstützt, denn diese müssen im Prinzip ihre Muttersprache nicht aufgeben, während die tschechischen Mitarbeiter in der Kommunikation mit ihnen sich einer Fremdsprache bedienen müssen. In einer solchen Situation stellt die große Zahl von Deutschkursen einen Grundstein beziehungsweise ein Mittel für die Festigung der asymmetrischen Kommunikation dar.

Die Englischkurse scheinen etwas weniger stark gefördert zu werden als die Deutschkurse (durchschnittlich nur in 48% der Firmen). Beinahe jedes zweite deutsch-tschechische Unternehmen unterstützt jedoch bei seinen tschechischen Mitarbeitern den Erwerb von Englischkenntnissen. Das ist ein deutliches Signal dafür, dass in den deutsch-tschechischen Unternehmen die Standardisierungsstrategie auf der Basis des Englischen der asymmetrischen Sprachadaptation zunehmend Konkurrenz macht. Und da es nicht wahrscheinlich ist, dass sich die asymmetrische Sprachadaptation in deutsch-tschechischen Betrieben in symmetrische verwandelt (mithin die ausländischen Mitarbeiter in größerem Umfang Tschechisch erlernen werden), wird die Orientierung am Englischen wachsen. Falls die symmetrische Adaptation in deutsch-tschechischen Unternehmen nicht erreichbar ist, scheint die Standardisierungsstrategie, die eine symmetrische Strategie ist, eine geeignete Lösung zur Minimalisierung der Kommunikationsprobleme wie auch der soziokulturellen Probleme zu sein.

Es ist aber auch kaum zu erwarten, dass die bloße Einführung des Englischen alle Probleme beseitigen könnte, die in der Interaktion zwischen einheimischen und ausländischen Mitarbeitern entstehen. Die Standardisierung der Kommunikation mittels des Englischen scheint auf den ersten Blick eine symmetrische, alle Sprechergruppen gleichberechtigende (weil benachteiligende) Strategie zu sein. Beim näheren Fokussieren ist dies aber häufig nicht der Fall. Einigen Mitarbeitergruppen stehen oder standen nämlich weit bessere Bedingungen für den Erwerb dieses Standards zur Verfügung. In den multinationalen deutsch-tschechischen Unternehmen, die auf dem Gebiet der Tschechischen Republik tätig sind, ist offensichtlich, dass die ausländischen Mitarbeiter über bessere Englischkenntnisse als die heimischen Mitarbeiter verfügen. Deswegen bleibt die Unternehmenskommunikation häufig auch im Falle der Verwendung des Englischen asymmetrisch. Die Basis für die Kommunikationssuperiorität muss

also nicht nur das Verwenden der Muttersprache (hier dies Deutschen) durch die ausländischen Mitarbeiter sein.

Die Kommunikationssuperiorität ist selbstverständlich nicht nur von der Wahl der Kommunikationssprache gegeben. Ihre Basis liegt in der soziokulturellen Dimension – in den Machtverhältnissen, welche in den multinationalen Unternehmen herrschen. Es geht nicht nur darum, dass die Sprachpolitik der multinationalen Unternehmen in der letzten Instanz durch die Mehrheitseigentümer, d.h. durch die ökonomischen Subjekte in Deutschland, Österreich und der Schweiz formuliert und in die Praxis umgesetzt (zumindest bewilligt) wird. Für den Kommunikationscharakter spielt auch die Tatsache eine wesentliche Rolle, dass die von der Muttergesellschaft entsandten ausländischen Mitarbeiter in der Tochtergesellschaft die Positionen „der Chefs“ besetzen, seien sie Topmanager oder Spezialisten.

Die Machtasymmetrie, die sich notwendigerweise auf die eine oder andere Art auch in der Kommunikation kundtut, ist im Wesentlichen nicht zu beseitigen. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie im Falle einiger soziokultureller, kommunikationsbezogener oder sprachlicher Erscheinungen nicht bis zu einem gewissen Maße kompensiert werden kann, sei es nun tatsächlich oder zumindest symbolisch. In unserer Untersuchung konnten wir beobachten, dass eine Reihe von deutsch-tschechischen multinationalen Unternehmen eine solche Kompensation programmatisch anstrebt. Die Kompensationsstrategien beruhen auf dem Grundsatz, dass im Hintergrund der allgemeinen Machtasymmetrie zwischen den ausländischen und einheimischen Mitarbeitern einige Aspekte des Unternehmensablaufs tatsächlich symmetrisch gestaltet werden oder zumindest als symmetrisch präsentiert werden. Zu solchen Strategien gehört beispielsweise die paritätische Besetzung des Vorstandes und Aufsichtsrates oder die Ernennung von zwei Geschäftsführern – eines tschechischen und eines deutschen – als Betriebsleiter. Beispielhaft für den Bereich der Kommunikation und Sprache können das Deklarieren des Englischen als Firmensprache oder die zweisprachig (deutsch-tschechisch) gestalteten Jahresberichte genannt werden (ausführlich siehe NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ, 2005). Auf diese Weise unterstützen die multinationalen Unternehmen das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen ihren ausländischen und einheimischen Mitarbeitern und schaffen günstige Bedingungen für die Kommunikation mit der sozialen Umgebung des Unternehmens.

## Literaturverzeichnis

- AMMON, Ulrich (1996): Sprachkontakt in multinationalen Betrieben. – In: H. Goebel, P.H. Nelde, Z. Starý, W. Wölck (Hgg.), *Kontaktlinguistik*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 852-857.
- BEER, Alexander (1998): The concept of corporate language and its impact on business performance. – In: F. Rainer, M. Stegu (Hgg.), *Wirtschaftssprache. Anglistische, germanistische, romanistische und slavistische Beiträge. Gewidmet Peter Schifko zum 60. Geburtstag*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 95-107.
- BUNGARTEN, Theo (1996): Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft. – In H. Goebel, P.H. Nelde, Z. Starý, W. Wölck (Hgg.), *Kontaktlinguistik*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 414-421.
- CINK, Pavel (1999): Jazyková politika v nové Evropě [Sprachpolitik in neuen Europa]. – In: H.-J. Krumm (Hg.), *Die Sprachen unserer Nachbarn – Unsere Sprachen*. Wien: Evi-va, 30-39.
- DAVIDOVÁ, Dana (1990): Překonávání a využití interference češtiny, slovenštiny a polštiny v komunikaci velkých podniků ostravské aglomerace [Überwindung und Verwendung der Interferenz des Tschechischen, Slowakischen und Polnischen in der Kommunikation der großen Unternehmen der Ostrauer Agglomeration]. – In: *Acta Facultatis Paedagogicae Ostraviensis/Sborník prací Pedagogické fakulty v Ostravě 121, D-27 (Jazyk, literatura, umění)*, 31-46.
- DAVIDOVÁ, Dana/BOGOCZOVÁ, Irena/JANDOVÁ, Eva (1991): *Využití jazyka při řízení pracovních kolektivů v ostravské průmyslové aglomeraci se zaměřením na zkoumání česko-slovensko-polské jazykové interference* [Verwendung der Sprache bei der Führung der Arbeitsteams in der Ostrauer Wirtschaftsagglomeration: Untersuchung der tschechisch-slowakisch-polnischen Sprachinterferenz]. Spisy Pedagogické fakulty v Ostravě 74. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- FAIRCLOUGH, Norman (2001): *Language and Power*. Harlow: Longman/Pearson Education. Second Edition.
- FÖLDES, Csaba (2004): Deutsch als Europasprache aus ungarischer Sicht. – In: Ch. Lohse (Hg.), *Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht*. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft, 109-128.
- GIBSON, Robert (1997): Zur Auswahl von Sprachkursen und Interkulturellem Training. – In: A. Clermont, W. Schmeisser (Hgg.), *Internationales Personalmanagement*. München: Franz Vahlen, 311-317.
- 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.
- KLEIN, Eberhard/DUTEIL, Françoise Pouradier/WAGNER, Karl Heinz (Hgg.) (1991): *Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb*. Tübingen: Niemeyer.
- MARRIOTT, Helen (1990) Intercultural business negotiations: the problem of norm discrepancy. – In: *Australian Review of Applied Linguistics Series S, No. 7*, 33-65.
- MARRIOTT, Helen (1991) Native-speaker behavior in Australian-Japanese business communication. – In: *International Journal of the Sociology of Language* 92, 87-117.
- 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 (2003): *Jazyk jako kritérium výběru. Jazyková kvalifikace v reklamních inzerátech firem v roce 2003* [Sprache als Auswahlkriterium. Sprachqualifikationen in Stellenanzeigen im Jahre 2003]. Manuskript. Brno/Regensburg.
- NEKULA, Marek (2004): Deutsch als Europasprache aus tschechischer Sicht. – In: Ch. Lohse (Hg.), *Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht*. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft, 129-144.
- NEKULA, Marek/BRŮCHOVÁ, Tereza (1999/2003): *Jazyk jako kritérium výběru. Jazyková kvalifikace v reklamních inzerátech firem v roce 1991 a 1994* [Sprache als Auswahlkriterium. Sprachqualifikationen in Stellenanzeigen in den Jahren 1991 und 1994]. Manuskript. Brno/Regensburg.
- NEKULA, Marek/ŠICHOVÁ, Kateřina (2004a): Was sind die Fremdsprachen wert? / Jakou hodnotu mají cizí jazyky? – In: S. Fröhlich, B. Schneider, I. Nový (Hgg.), *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.
- NEKULA, Marek/NEKVAPIL, Jiří/ŠICHOVÁ, Kateřina (2005): Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. – In: *Sociolinguistica* 19, 128-143 (Tübingen: Niemeyer).
- NEKVAPIL, Jiří (1997): Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisation. Deutsche, deutsche Kollegen, Expatriates und andere soziale Kategorien im Automobilwerk Škoda. – In: S. Höhne, M. Nekula (Hg.), *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) gGmbH, 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 (Hgg.), *Mehrsprachigkeit in der erweiterten Europäischen Union / Multilingualism in the Enlarged European Union / Multilingualisme 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, 181-366.
- SCHMITZ, Norbert/PHILIPP, Christine (1996): *Interkulturelles Management. Die Zusammenarbeit von Tschechen und Deutschen: Ergebnisse einer Kienbaumstudie*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- VANČURA, Zdeněk (1934): *Hospodářská lingvistika* [Wirtschaftslinguistik]. Praha: Nákladem vlastním v komisi Vědeckého knihkupectví a nakladatelství Miloše Procházky.
- VANČURA, Zdeněk (1936): The study of the language of commerce. – In: *Travaux du Cercle Linguistique de Prague* 6, 159–164.
- 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: Olms.

Anschriften der Autoren:

Marek Nekula  
 Universität Regensburg / Bohemicum  
 Universitätsstr. 31  
 D-93053 Regensburg  
[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  
[jiri.nekvapil@ff.cuni.cz](mailto:jiri.nekvapil@ff.cuni.cz)

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





Seit April 2001 sind bei *forost* folgende Arbeitspapiere erschienen:

### *Forost*-Arbeitspapiere

Seit April 2001 sind bei *forost* folgende Arbeitspapiere erschienen:

2001

Arbeitspapier Nr. 1            **Wandel und Kontinuität in den Transformationsländern Ost- und Südosteuropas:**  
Übersicht über laufende Projekte  
September 2001

2002

Arbeitspapier Nr. 2            Barbara Dietz, Richard Frensch  
**Aspekte der EU-Erweiterung: Migration und Währungsbeziehungen.**  
März 2002

Arbeitspapier Nr. 3            **Jahresbericht 2001**  
Mai 2002

Arbeitspapier Nr. 4            Edvin Pezo  
**Südosteuropa – Minderheiten im Internet**  
Kategorisierte Datenbank der Websites von Minderheitenorganisationen und –institutionen  
Juli 2002

Arbeitspapier Nr. 5            Richard Frensch / Christa Hainz  
**Transition Economies: Cyclical Behaviour, Tariffs and Project Financing**  
August 2002

Arbeitspapier Nr. 6            Petr Bohata / Andrea Gyulai-Schmidt / Peter Leonhardt / Tomislav Pintaric / Niels v. Re-decker / Stefanie Solotych  
**Justiz in Osteuropa:  
Ein aktueller Überblick**  
September 2002

Arbeitspapier Nr. 7            Albrecht Greule / Nina Janich  
**Sprachkulturen im Vergleich: Konsequenzen für Sprachpolitik und internationale Wirtschaftskommunikation**  
Oktober 2002

Arbeitspapier Nr. 8

R. Ch. Fürst / R. Marti / B. Neusius /  
A. Schmidt-Schweitzer / G. Seewann /  
E. Winkler

**Minderheiten: Brücke oder Konfliktpotential im östlichen Europa**

Oktober 2002

Arbeitspapier Nr. 9

Kathrin Boeckh / Aleksandr Ivanov /  
Christian Seidl

**Die Ukraine im Aufbruch**

Historiographische und kirchenpolitische Aspekte  
der postsozialistischen Transformation

November 2002

2003

Arbeitspapier Nr. 10

Friedrich-Christian Schroeder

**Die neue russische Strafprozessordnung –  
Durchbruch zum fairen Strafverfahren?**

Dezember 2002

Arbeitspapier Nr. 11

Dalibor Dobiáš / Petra Huber / Walter  
Koschmal

**Modelle des Kulturwechsels –  
Eine Sammelmonographie**

Februar 2003

Arbeitspapier Nr. 12

Ursula Trettenbach

**Die neue tschechische Verwaltungsgerichts-  
ordnung – Einführung und Übersetzung**

März 2003

Arbeitspapier Nr. 13

Franziska Schaft / Patricia Schläger-Zirlik /  
Monika Schnitzer /

**Privatisierung in Osteuropa: Strategien,  
Entwicklungswege, Auswirkungen und Er-  
gebnisse**

März 2003

Arbeitspapier Nr. 14

Peter Leonhardt

**Justizreform in Rumänien**

Juli 2003

Arbeitspapier Nr. 15

Roman Cech / Christa Hainz

**General Equilibrium Model of an Economy with a  
Futures Market /**

**Are Transition Countries Overbanked?**

**The Effect of Institutions on Bank Market Entry**

Oktober 2003

- Arbeitspapier Nr. 16 Petr Bohata  
**Justizreformen in der Tschechoslowakei und ihren  
Nachfolgestaaten**  
November 2003
- Arbeitspapier Nr. 17 Helga Schubert (Hrsg.)  
**Wandel und Kontinuität in den Transformationsländern  
Ost- und Südosteuropas. Ergebnisbericht**  
Dezember 2003
- Arbeitspapier Nr. 18 Diane Mehlich / Rainer Arnold / Nicola Grau / Juraj Dolnik  
Meinolf Arens / Vasile Dumbrava  
**Nationale Sprachpolitik und europäische Integration**  
Dezember 2003
- Arbeitspapier Nr. 19 Richard Fresch / Vitalija Gaucaite-Wittich  
**Product differentiation, transition,  
and economic development**  
März 2004
- Arbeitspapier Nr. 20 Klaus Roth (Hrsg.)  
**Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus**  
April 2004
- Arbeitspapier Nr. 21 Tomislav Pintarić  
**Justizreform in Kroatien**  
April 2004
- Arbeitspapier Nr. 22 Jörg Maier (Hrsg.)  
**Vertrauen und Marktwirtschaft - Die Bedeutung von Ver-  
trauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in  
Osteuropa**  
Mai 2004
- Arbeitspapier Nr. 23 Herbert Küpper  
**Justizreform in Ungarn**  
Juli 2004
- Arbeitspapier Nr. 24 Tina de Vries  
**Justizrecht und Justizreform in Polen**  
September 2004
- Arbeitspapier Nr. 25 Wolfgang Quaisser / Steve Wood  
**EU Member Turkey?  
Preconditions, Consequences  
and Integration Alternatives-**  
November 2004
- Arbeitspapier Nr. 26 Boris Neusius (Hrsg.),  
**Sprache und Kultur in Südosteuropa**  
Januar 2005

- Arbeitspapier Nr. 27      Jörg Maier (Hrsg.)  
**Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und  
Regionalentwicklung - ein interdisziplinärer Diskurs**  
Januar 2005
- Arbeitspapier Nr. 28      Herbert Küpper  
**Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen in Ungarn.  
Unter besonderer Berücksichtigung der Vollstreckung  
ausländischer Urteile**  
Mai 2005
- Arbeitspapier Nr. 29      Peter Haslinger / Nina Janich (Hrsg.)  
**Sprache der Politik – Politik mit Sprache**  
Juni 2005
- Arbeitspapier Nr. 30      Peter Bohata  
**Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen in den Nachfolge-  
staaten der Tschechoslowakei**  
August 2005