

**ZUR STELLUNG DER DEUTSCHEN  
SPRACHE IN DER TSCHECHISCHEN  
WIRTSCHAFT.  
ÜBERLEGUNGEN ZUM THEMA ANHAND  
DER SITUATION IN EINER BESTIMMTEN  
GRUPPE VON UNTERNEHMEN  
IN TSCHECHIEN<sup>1</sup>**

---

KATEŘINA ŠICHOVÁ

**Abstract**

**The Position of the German Language in the Czech Economy – Case Study  
of the Situation in a Concrete Group of Companies in the Czech Republic**

The paper illustrates the position of the German language in the Czech economy on the basis of a research made in German-, Austrian- and Swiss-Czech enterprises within the Czech Republic. Based on questionnaires, partly structured interviews and involved observations carried out in the time periods of 2003–2005 and 2006–2008, Šichová analysed following questions: German as a “language of the enterprise”; translations, interpretations and usage of German within the inner as well as outer communication of the observed companies in comparison with English; support of German courses; requirement of language skills from the job candidates etc.

**Keywords:** intercultural communication, German language in German-, Austrian- and Swiss-Czech companies, multinational corporations.

Die allererste Vorstellung von der Stellung der deutschsprachigen Länder (und somit in mancher Hinsicht zweifelsohne auch der deutschen Sprache) im Hinblick auf die tschechische Wirtschaft vermitteln uns ein

<sup>1</sup> Der Text dieses Beitrags beruht auf dem Wortlaut des Eröffnungsvortrags beim Jubiläumstreffen von Dozenten und Absolventen vom Lehrstuhl für die deutsche und österreichische Studien (IMS UK FSV) am 6. Oktober 2007 in Prag.

paar statistische Zahlen: Im Jahre 2006 bildete der Anteil des Handelsumsatzes mit Deutschland über 30 % des gesamten Außenhandels der Tschechischen Republik, wenn man Österreich und die Schweiz dazurechnet, kommt man auf ca. 36 %.

Der größte ausländische Direktinvestor in Tschechien war im selben Jahr Deutschland. 2006 betrug die deutschen Neu- und Reinvestitionen in Tschechien ca. 924 Mio. Euro die österreichischen 667 Mio. Euro und die schweizerischen 67 Mio. Euro. Im Jahre 2007 wurden seitens der Agentur CzechInvest insgesamt 182 neue Wirtschaftsprojekte der tschechischen und ausländischen Investoren in Tschechien vermittelt. Von den ausländischen Investoren (127 Firmen) standen – im Hinblick auf die Unternehmenszahl – an erster Stelle die deutschen Unternehmen (27 Firmen), an dritter Stelle die österreichischen und schweizerischen Unternehmen (15 Firmen), alle mit insgesamt mehr als 6000 (von ca. 26000) neu geschaffenen Arbeitsplätzen. Zu den klassischen Formen des direkten Handels kommen also noch weitere Arten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und der Handelszusammenarbeit (Investitionen etc.) der deutschen bzw. deutschsprachigen Unternehmen mit tschechischen Firmen hinzu.

In den weiteren Ausführungen möchte ich versuchen, die deutsche Sprache<sup>2</sup> im Kontext einer konkreten Unternehmensgruppe zu betrachten, nämlich der in der Tschechischen Republik angesiedelten gemischten deutsch-tschechischen<sup>3</sup> Unternehmen. (Zur Forschungsgeschichte der Sprachsituation in der Wirtschaft vgl. Nekula – Nekvapil – Šichová 2005a oder Nekvapil – Nekula 2006). So sind diese Unternehmen bereits per definitionem bi- (bzw. multi-) national, also bi- (bzw. multi-) kulturell, was für ihre Mitarbeiter zahlreiche Spezifika im Hinblick auf die wirtschaftliche, soziokulturelle und sprachliche Situation mit sich bringt. Betont wer-

---

<sup>2</sup> Bei allen Überlegungen und Betrachtungen zur deutschen Sprache in der tschechischen Wirtschaft muss neben der eingangs erwähnten starken Stellung deutschsprachiger Investoren und regen wirtschaftlichen Kontakte mit den deutschsprachigen Ländern noch ein wesentlicher Faktor hinzugezogen werden, der sich auf die Rolle des Deutschen allgemein auswirkt, nämlich die sozioökonomischen Rahmenbedingungen für den Deutschunterricht in der Tschechischen Republik und demzufolge auch die Sprachpolitik bzw. die institutionelle Verankerung des Deutschen in Tschechien (vgl. Neustupný – Nekvapil 2006). Ebenfalls die Stellung des Deutschen im Rahmen des Fremdsprachenunterrichts (vgl. Nekula 2004) wie auch das Image dieser Sprache in der Tschechischen Republik lasse ich hier aber außer Acht.

<sup>3</sup> In der unten vorgestellten Untersuchung wurden auch österreichisch-tschechische und schweizer-tschechische Unternehmen in Tschechien berücksichtigt. Somit steht hier der Ausdruck „deutsch-tschechische Unternehmen“ auch als eine Art Abkürzung für alle diese Firmen und akzentuiert die für mein Thema relevante Sprachdimension („deutschsprachig“).

den muss aber noch, dass es sich hier – aus der Sicht des Kapitalengagements – sowohl um Firmen, d.h. Tochtergesellschaften oder Betriebsstätten, mit 100 %-iger deutscher Beteiligung, als aber auch um verschiedene andere Formen von „Mischgesellschaften“ mit unterschiedlich hoher Kapitalbeteiligung handelt; selbstverständlich differiert auch die Größe der Unternehmen (es gibt sowohl gemäß dem Firmenumsatz als auch an der Zahl der Beschäftigten gemessen große, mittelgroße und kleine Unternehmen).<sup>4</sup> Dementsprechend unterschiedlich werden dort auch das Ausmaß von „fremden“/„einheimischen“ Kulturstandards, Führungs-, Kommunikations- und Arbeitsstils und die Rolle der tschechischen Sprache bzw. der Fremdsprachen in der Unternehmenskommunikation sein, wie auch das Ausmaß der Regulierung der Kommunikation in der Firma.<sup>5</sup>

Die Anzahl solcher Firmen in der Tschechischen Republik wird manchmal in der Fachliteratur nicht richtig eingeschätzt, weil sie sich schwer ermitteln lässt. Im aktuellen Firmenverzeichnis der Deutsch-Tschechischen Industrie und Handelskammer in Prag (hrsg. im Februar 2008) haben sich ca. 1.300 Firmen registriert. Es ist jedoch von einer wesentlich größeren Zahl deutscher Kapitalbeteiligung in Tschechien auszugehen, da eine Registrierungspflicht nicht besteht. Laut telefonischer Auskunft der Handelskammer Schweiz-Tschechische Republik gibt es in Tschechien um die 250 schweizerische Kapitalbeteiligungen, die Handelsabteilung der österreichischen Botschaft schätzt die Anzahl der „operativ tätigen Unternehmen mit österreichischer Kapitalbeteiligung“ auf ca. 1500.

Beim ersten Nachdenken über die Rolle/die Stellung der deutschen Sprache in den deutsch-tschechischen Unternehmen (und es wird wohl für die gesamte tschechische Wirtschaft gelten), könnte man meinen, dass diese Frage mit einem Satz von Tisch zu wischen wäre: Deutsch ist wichtig, weicht jedoch allmählich, aber sicher, dem Englischen, das sich in naher Zukunft aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung als die alleinige Sprache der Wissenschaft und der Wirtschaft etablieren wird, bzw. Englisch wird ausreichend sein oder ist es schon. Interessanterweise bekommt man eine solche Antwort (zumindest spontan)

<sup>4</sup> In diesem Beitrag übernehme ich die Aufteilung der Unternehmen nach der Größe der Mitarbeiterzahl: als *klein* wird ein Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten betrachtet, als *mittelgroß* wenn es zwischen 10 und 499 Mitarbeiter hat, zu den *großen* zählen Firmen mit 500 und mehr Beschäftigten. Diese Definition richtet sich nach den Angaben der statistischen Berichte über die Unternehmensgrößenstatistik des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von 1997/98, referiert nach Möller – Brandmeier 2002, S. 42.

<sup>5</sup> Zum Begriff Kommunikation vgl. Heringer 2004, S. 10ff, bzw. Glahn 2005, S. 15ff.

häufig aus den deutsch-tschechischen Unternehmen selbst zu hören: Ich habe die Frage nach der Stellung des Deutschen in einem (z.T. telefonischen) Kurzinterview<sup>6</sup> zehn deutschen und tschechischen Managern gestellt mit der Bitte um eine in einem Satz zusammengefasste Antwort – die Antwort ging in 8 Fällen in diese Richtung.

Der zweite, etwas genauere Blick auf die Problematik offenbart meiner Meinung nach jedoch einige Aspekte, die nicht so eindeutig ausfallen. Gilt die oben formulierte Aussage für alle Arten und Größen von Unternehmen, quer durch das Spektrum der Wirtschaftsstruktur? Gilt diese Aussage für alle Bereiche der Unternehmenskommunikation, seien es die verschiedenen Ebenen der Kommunikation nach außen, aber auch die Netze der internen Kommunikation? Betrifft diese Aussage im gleichen Maße die schriftliche und die mündliche Kommunikation? Gilt diese Aussage für alle Generationen der Mitarbeiter in den Unternehmen bzw. auch für alle Mitarbeiterebenen? Die Aufstellung dieser Fragen lässt bereits vermuten, dass meine Antwort darauf „nein“ bzw. „nicht unbedingt“ ist. Dieses Nein möchte ich nicht nur auf subjektiver Wahrnehmung beruhen lassen, sondern es mit ein paar älteren,<sup>7</sup> aber auch neuen<sup>8</sup> Forschungsergebnissen be-

---

<sup>6</sup> Januar/Februar 2008.

<sup>7</sup> Es werden einige Erkenntnisse präsentiert, die ich aus dem Projekt „Osteuropäische Sprachen als Faktor der wirtschaftlichen Integration“ gewann. Das zweijährige Projekt wurde im Rahmen des Forschungsverbundes Ost- und Südosteuropa (FOROST) vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst finanziert und am Bohemicum der Universität Regensburg angesiedelt. Unter der Leitung von Prof. Dr. Marek Nekula war die Autorin des Beitrages mit diesem Projekt 15 Monate hauptberuflich beschäftigt, an der Endphase hat sich noch Doz. Dr. Jiří Nekvapil von der Karlsuniversität Prag beteiligt. Ausführlicher siehe Šichová 2005 und Nekula – Nekvapil – Šichová 2005a. Das Projekt befasste sich mit der Unternehmenskommunikation und Sprachsituation in den „gemischten“ Unternehmen, die in der Tschechischen Republik als Niederlassungen, Tochtergesellschaften, Joint ventures oder neue Firmen von deutschen, österreichischen oder schweizerischen Unternehmen gegründet wurden. Das Ziel des Projektes war es (in zwei Forschungsphasen: 1. Fragebogenumfrage, 2. Interviews und teilnehmende Beobachtung in ausgewählten Unternehmen) festzustellen, welcher sprachliche Kode bzw. welche Kodes unter welchen Bedingungen (Innen- und Außenkommunikation etwa im Hinblick auf die Branche oder Unternehmensgröße), unter welchem Kostenaufwand und mit welchen Konsequenzen in den deutsch/österreichisch-tschechischen Unternehmen in der Tschechischen Republik gewählt werden, wobei derselbe Kode für einen Teil der Mitarbeiter die Muttersprache, für den anderen eine Fremdsprache ist. Ebenfalls wurden interkulturelle Aspekte der internen Kommunikation in den Unternehmen untersucht. Eine Fortsetzung dieses Projektes gibt es nicht.

<sup>8</sup> Im Zeitraum von März/Mai 2006, September 2007 und Januar/Februar 2008 habe ich im Rahmen meiner neuen Untersuchung der interkulturellen Aspekte in deutsch-tschechischen Unternehmen insgesamt 17 ca. einstündige Interviews mit deutschen und tschechischen Managern und Experten geführt. Nicht alle Daten daraus sind bisher ausgewertet,

legen, wobei hier noch ein breites Feld für weitere, genauere Untersuchungen offen bleibt. Mein Beitrag möchte aber nicht nur ein paar konkrete Erkenntnisse präsentieren, sondern wie gesagt auch Fragen aufwerfen und dadurch im Optimalfall Denkanstöße zur Problematik liefern.

Die Stellung des Deutschen in den deutsch-tschechischen Unternehmen kann aus verschiedenen Blickwinkeln skizziert werden, ggf. im Vergleich mit der tschechischen und/oder der englischen Sprache: z.B. inwiefern wird das Deutsche als Unternehmenssprache deklariert, ob die Deutschkenntnisse eine Rolle bei der Einstellung im Unternehmen spielen, wie groß ist die tatsächliche Nutzung der deutschen Sprache in der unternehmensinternen und unternehmensexternen Kommunikation und wann genau wird welche Sprache eingesetzt, wie groß ist die personelle und finanzielle Belastung der Unternehmen hinsichtlich der Sprachvermittlung (Übersetzen, Dolmetschen). In der neuen Untersuchung hatte ich auch gefragt, wie die Mitarbeiter die Stellung der deutschen Sprache und die Vor- und Nachteile von Deutschkenntnissen empfinden. Von Bedeutung ist ebenfalls die Frage, welchen Anteil an von den Unternehmen unterstützten Fremdsprachenkursen die Deutschkurse haben, ob es hier Unterschiede im Hinblick auf die Unternehmensgröße gibt, und wie die Kursform aussieht. Äußerst wichtig und sehr komplex ist die noch nicht zufriedenstellend untersuchte Frage (auf die ich hier aber nicht weiter eingehen werde), in wie fern für die tschechischen Mitarbeiter die Kommunikation mit den Deutschen/Österreichern bzw. die Kommunikation mit ihnen auf Deutsch/Englisch/Tschechisch interkulturell spezifisch ist und welche Auswirkungen es jeweils für die Arbeitsprozesse und für die Unternehmen hat.

Mit der Internationalisierung und somit entstandener Mehrsprachigkeit haben manche Unternehmen im Rahmen der Optimierung der Unternehmenskommunikation auch auf eine Art Regulierung der Sprachverwendung zurückgegriffen. Es wird in diesem Zusammenhang häufig von der sog. Firmensprache gesprochen. Auffallend ist, dass – obwohl die Mitarbeiter diesen Begriff kennen und selber verwenden – es kaum möglich ist, eine zufriedenstellende „Definition“ der Firmensprache in den öffentlichen

---

nichtsdestotrotz möchte ich die ersten Erkenntnisse in diesen Beitrag mit einfließen lassen. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei allen beteiligten deutschen wie tschechischen Managern, Experten und anderen Mitarbeitern bedanken, dass sie sich bereit erklärt haben, sowohl für die FOROST-Untersuchung als auch für meine weiteren Untersuchungen mit mir die Interviews zu führen, weil sie somit maßgeblich zur Aussagekraft aller in diesem Zusammenhang entstandenen Studien beigetragen haben.

(Internet)Präsentationen der Unternehmen zu finden bzw. von der Unternehmen zu bekommen,<sup>9</sup> manchmal mit Verweis auf die Internität solcher Angelegenheiten.<sup>10</sup> Somit sind den Forschern aber in mancher Hinsicht nur Interpretationen möglich, was freilich ein gewisses Risiko in sich birgt. Deswegen möchte ich nicht deuten, was es bedeutet, eine Firmensprache festzulegen oder zu wessen Gunsten die Einführung der einen oder anderen Sprache abläuft, und werde weitere Angaben diesbezüglich unter Verweis auf spätere notwendige Spezifizierungsuntersuchungen unkommentiert lassen.

Im Weiteren sehen wir uns kurz die Problematik der Firmensprache in der **internen** Kommunikation der deutsch-tschechischen Unternehmen an. (Es ist wichtig, die Einschränkung auf die Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens im Auge zu behalten, da die Kommunikation und Auftritte der Firmen nach außen sicherlich anderen Regeln und Bedingungen unterlegen sind, zum Beispiel den Wünschen der Kunden.) Zumal in den an die Firmen verschickten Fragebögen der Begriff Firmensprache in der betreffenden Frage nicht weiter spezifiziert wurde, ist (insbesondere aufgrund einiger Antworten) davon auszugehen, dass nicht alle Respondenten diesen Begriff gleich verstanden haben (und ich im Weiteren daher den Terminus im Bezug auf die Fragebogenuntersuchung<sup>11</sup> mit Anführungszeichen versee):

Zitat 1 (Fragebogen):

*Die Firmensprache ist Deutsch, nach Bedarf auch Englisch.*

Zitat 2 (Interview<sup>12</sup> Dt.):

*KŠ: Ist in Ihrer unternehmensinternen Kommunikation eine Sprache als Firmensprache vorgegeben?*

---

<sup>9</sup> So z.B. die Mail-Antwort von PR-Abteilung der Siemens AG, vgl. Nekvapil – Nekula 2006b, S. 314.

<sup>10</sup> Vgl. auch Nekvapil – Nekula 2006a, S. 86, die das Problem wie folgt lösen: „Eine Firmensprache einzuführen bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens in allen Situationen diese Sprache verwenden müssen, sondern dass eine Forderung formuliert wird, dass bestimmte Stellen in der Unternehmensstruktur bei der Kommunikation mit bestimmten Stellen im Betrieb oder außerhalb in bestimmten Situationen eine konkrete Sprache benutzen.“

<sup>11</sup> An der FOROST-Fragebogenumfrage 2003–2004 beteiligten sich 283 Unternehmen (1712 Unternehmen wurden angesprochen, = Rücklaufquote 17 %).

<sup>12</sup> Unter „Interview“ zitiere ich aus den auf Deutsch mit deutschen (Dt.) oder auf Tschechisch mit tschechischen (Tsch.) Mitarbeitern ablaufenden Gesprächen, die ich entweder im Rahmen des FOROST-Projekts geführt habe (im Jahre 2004 insgesamt 37 durchschnittlich ca. 1 Stunde dauernde teilstrukturierte Interviews in 10 ausgewählten Unternehmen; auch ermöglichte uns eine Firma eine mehrtägige teilnehmende Beobachtung), oder später (vgl.

*Befr.: Jein. [...] 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. Aber sie ist nicht festgelegt.*

Insgesamt wurde laut der Fragebogenumfrage eine „Firmensprache“ in ca. der Hälfte (52 %) der befragten Unternehmen festgelegt; erwartungsgemäß am häufigsten in den großen Unternehmen (70 %). 10 % haben sich zu dieser Frage nicht geäußert.

Sieht man sich die Unternehmen mit **einer** offiziellen „Firmensprache“ an, stellt man folgende Verteilung der Sprachen fest: In 55 % der Unternehmen ist die alleinige Firmensprache Deutsch, in 16 % Englisch, in 9 % Tschechisch. Manche Unternehmen haben deklariert, dass sie auch eine Kombination von zwei „Firmensprachen“ haben, so kommen Deutsch + Englisch auf 15 % und Deutsch + Tschechisch auf 5 %. Wenn man die Anzahl aller Unternehmen nimmt, in denen Deutsch als die alleinige oder als eine der zwei „Firmensprachen“ fungiert, kommt man auf ganze 75 %.

Große Unterschiede bei der Festlegung der einzelnen Sprachen können im Hinblick auf die Unternehmensgröße beobachtet werden. Der Anteil des Englischen in großen Unternehmen ist groß (Deutsch und Englisch gleichermaßen mit ca. 40 % vertreten), während man sich in mittelgroßen und v.a. kleinen Unternehmen auf die traditionell gute Stellung des Deutschen in Mittel- und Osteuropa zu stützen scheint (z.B. in 71 % kleinen Unternehmen ist die alleinige „Firmensprache“ Deutsch und nur in 3 % die alleinige „Firmensprache“ Englisch!), vgl. Nekula 2004.

Sicherlich sagt aber allein die Festlegung einer Firmensprache für die interne Kommunikation nicht viel über die betriebsinterne Wirklichkeit, wie dies u.a. einige Antworten auf die Frage nach der offiziellen Firmensprache andeuten:

Zitat 3 (Fragebogen):  
*Offiziell zwar Deutsch, tatsächlich Tschechisch.*

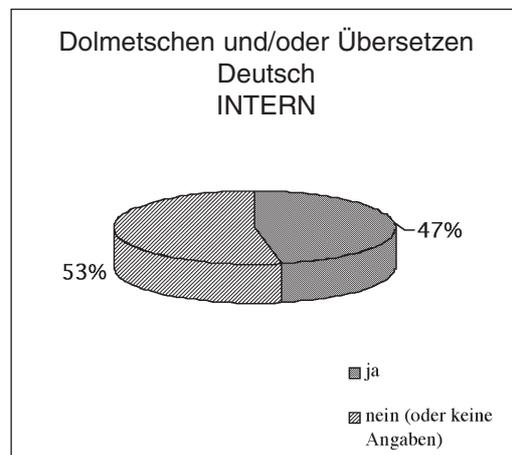
---

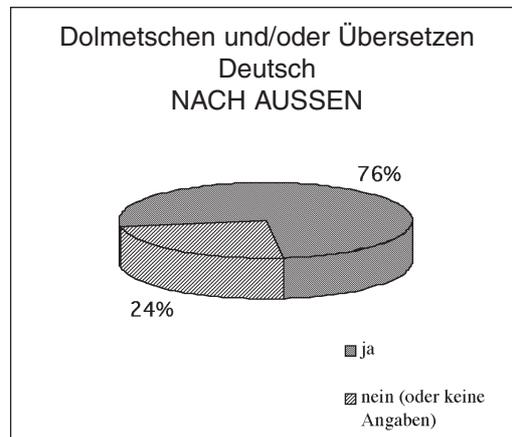
Fußnote 8; dann ist der Zeitpunkt angegeben). Falls der Interviewpartner ein Tscheche/eine Tschechin war, habe ich hier den Wortlaut ins Deutsche übersetzt. Ich verzichte hier auf eine professionelle Transkription der Interviews und verwende nur zwei Zeichen: [ ] deutet auf meinen Eingriff in den Text hin (Auslassen, Kommentieren), – deutet auf eine längere Pause oder Verzögerung im Redefluss hin.

Zitat 4 (Fragebogen):  
*Englisch, aber verwendet wird Deutsch.*

Auch das Ausmaß an Sprachvermittlung (Übersetzungen und Dolmetschen) zeigt, dass die Festlegung einer Firmensprache noch nicht automatisch zu deren primärer Verwendung in allen (oder den meisten) Situationen im Unternehmen führt. Dies gilt auch für die Kommunikation der Unternehmen nach außen.

Die absolute Mehrheit der Unternehmen (80 %) bestätigt die Inanspruchnahme von Sprachvermittlern für die Sprachen Deutsch und Tschechisch. Hierbei ist es wichtig sich vor Augen zu halten, dass die Firmen nicht nur professionelle Sprachvermittler fest anstellen oder (un)regelmäßig externe Dolmetscher bzw. Übersetzer benötigen, sondern dass auch anderweitig beschäftigte Mitarbeiter für diese Tätigkeiten eingesetzt werden. Im letzteren Falle sehen die Unternehmen laut eigener Aussagen den Vorteil, dass keine zusätzlichen Kosten für die Sprachvermittlung entstehen, jedoch sind sie sich nicht immer der mit der Unprofessionalität verbundenen Nachteile bewusst. Umgekehrt gilt aber, dass ein professioneller Übersetzer/Dolmetscher nicht immer mit der Fachproblematik vertraut sein muss, was laut Interviews ebenfalls zu Schwierigkeiten oder gar finanziellen Verlusten führen kann. Die Aufteilung der Sprachvermittler (Professionelle x Mitarbeiter mit einer anderen Funktion) in der Firma wie



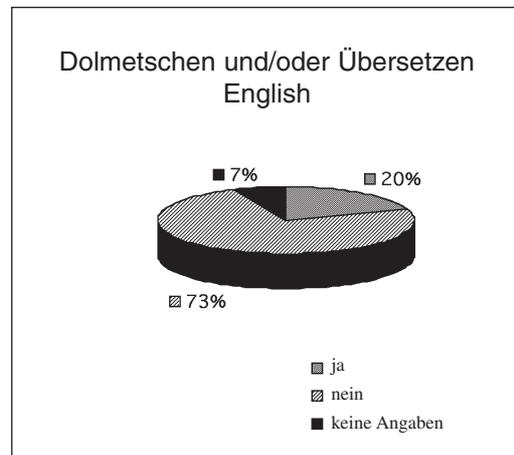


auch die genaue Frequenz des Übersetzens, des Dolmetschens, jeweils für das Deutsche und das Englische, gilt es noch zu untersuchen.

Was die Sprachvermittlung der Richtungen Deutsch-Tschechisch und Tschechisch-Deutsch anbelangt, kann man allgemein aufgrund der Fragebogenbefragung Folgendes feststellen: 47 % der Unternehmen, die übersetzen und dolmetschen lassen, tun dies im Rahmen der internen Kommunikation.

Diese Zahl steigt bei der Übersetzungs- und/oder Dolmetschertätigkeit nach außen (Kunden, Geschäftspartner, Behörden usw.) beträchtlich auf insgesamt ca. 76 % der Firmen, wobei hier der Umfang der Sprachvermittlung wohl etwas geringer ist.

Zum groben Vergleich sehen wir uns kurz einige Zahlen zu einer weiteren wichtigen Fremdsprache an: Wie bereits die Angaben zur Firmensprache vermuten ließen, wird in den Unternehmen auch Englisch gesprochen/geschrieben, wenn auch manchmal in kleinerem Ausmaß als im Falle des Deutschen. In der erwähnten Umfrage wurden die Unternehmen explizit danach gefragt, ob bei ihnen neben Tschechisch und Deutsch auch Englisch (intern und extern) verwendet wird. In der internen Kommunikation wird Englisch in ca. der Hälfte der Fälle genutzt, in der externen Kommunikation in 78 % der Unternehmen. Interessant dabei ist, dass es unabhängig von der Größe der Unternehmen (laut Umfrage) ungefähr gleich ist, größere Unterschiede würden sich wohl eher bei der Häufigkeit der Verwendung des Englischen zeigen.



Die Rolle des Englischen spiegelt sich auch darin, dass man für diese Sprache ebenso Sprachvermittlungsdienste in Anspruch nimmt. Allerdings ist es laut Eigenangaben lediglich ein Fünftel der Unternehmen, das ins Englische oder aus dem Englischen übersetzen und/oder dolmetschen lässt:

In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, zu untersuchen, bei welchen Arbeitsprozessen bzw. betrieblichen Gelegenheiten die Unternehmen übersetzen und/oder dolmetschen lassen (und in welche Sprache). Zunehmend treffen wir nämlich auch auf solche Situationen, in denen die Mitarbeiter (ab einer gewissen Position, so v.a. Management, Experten bzw. Arbeitsteams) mehrmals täglich in Fremdsprachen kommunizieren oder mit fremdsprachlichen Unterlagen arbeiten müssen – diese werden von ihnen selbst in der Fremdsprache ausgefertigt bzw. nicht übersetzt empfangen und bearbeitet.<sup>13</sup>

Die (viel zu breit angelegte) Sprachvermittlung (Nicht-Adaptation)<sup>14</sup> ist also offensichtlich für die Unternehmen in mancher Hinsicht ineffektiv,

<sup>13</sup> Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, z.B. 1. Die Unternehmen möchten nicht alle Unterlagen und Materialien übersetzen bzw. nicht bei jeder Begegnung von unterschiedlich sprechenden Mitarbeitern dolmetschen lassen, allein aus Zeit- und Kostengründen. 2. Immer mehr wird den Mitarbeitern bereits bei der Einstellung eine Sprachkompetenz abverlangt, bzw. wird 3. von den Mitarbeitern eine Vertiefung ihrer vorhandenen Sprachkompetenz verlangt (dabei werden sie auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt, vgl. Sprachkurse, Auslandsaufenthalte), so dass von ihnen automatisch erwartet wird, dass sie im Arbeitsalltag mit der Mehrsprachlichkeit zumindest bis zum gewissen Grade zurecht kommen (können/sollen/müssen).

<sup>14</sup> Begriff nach Vandermeeren 1998; sie unterscheidet bei der Wahl des sprachlichen Kodes in einer Kommunikationssituation zwischen zwei Sprechern von zwei verschiedenen Mutter

so dass sie sich häufig um verschiedene Adaptationsstrategien bemühen (die Einheimischen lernen die Sprache der ausländischen Mitarbeiter und/oder umgekehrt bzw. sie greifen auf eine gemeinsame dritte Sprache zurück). In der Praxis sieht es in aller Regel so aus, dass alle erwähnten Möglichkeiten kombiniert werden, und dass – in deutsch-tschechischen Unternehmen in Tschechien – auch alle drei Sprachen (Deutsch, Englisch, Tschechisch) zumindest ab einer bestimmten Ebene (in unterschiedlichem Maße) verwendet werden.

Es darf nicht vergessen werden, dass jede Sprache in unterschiedlichen Kontexten mit bestimmten „Rollen“ besetzt ist. So sind die Fremdsprachen (hier primär das Deutsche) die Sprache(n) der Führungsebene, der Muttergesellschaft, der Geldgeber usw., sie sind oder waren Träger des „westlichen“ Know-hows usw. Darin wird oft der Grund gesehen, warum z.B. Besprechungen und Meetings im Betrieb auf Deutsch oder auf Englisch ablaufen. Der (eigentlich ziemlich banale) erste Grund ist aber m.E. ein anderer: Eine mangelnde oder gar keine Kenntnis des Tschechischen seitens der deutschen Chefs und Manager.<sup>15</sup>

Diese Art Treffen laufen jedenfalls meistens auf Deutsch ab, manchmal auf Englisch, bei Bedarf eben deutsch-tschechisch/tschechisch-deutsch mit Dolmetscher:

Zitat 5 (Interview Dt.)

*Befr.: Da wird immer abgezählt oder geguckt, wie ist die Runde gerade und wie sieht sie sprachlich aus. Das Optimum, das derzeitige Optimum. Dann sprechen wir meistens Deutsch, manchmal auch Englisch.*

Zitat 6 (Interview Dt.)

*Befr.: [...] ich würde sagen, nur mit tschechischen Kollegen zusammen, die so gut deutsch können, dass wir deutsch sprechen können, nehmen wir Deutsch.*

---

sprachen die sog. Nicht-Adaptation (es muss auf Dienstleistungen von Sprachvermittlern zurückgegriffen werden, denn keiner der Kommunikationsteilnehmer „adaptiert sich“, weil er die Sprache seines Gegenüber nicht spricht) und Adaptation (die kann entweder asymmetrisch ablaufen, indem ein Kommunikationsteilnehmer die Muttersprache des Anderen verwendet, nicht aber umgekehrt, oder symmetrisch ablaufen, wenn beide Seiten imstande sind, sich auf die Muttersprache des Anderen zu adaptieren; darunter gehört auch die sog. Standardisierung – ein symmetrischer Prozess, wo eine Sprache als Kommunikationssprache gewählt wird, die für beide Seiten eine Fremdsprache ist).

<sup>15</sup> Wie nämlich die Interviews und auch die Beobachtung in den Unternehmen bestätigen, werden auch wichtige Gespräche und Sitzungen auf Tschechisch geführt, wenn der deutsche Vorgesetzte/Manager/Kollege Tschechisch gut genug kann.

*Wenn wir mit tschechischen Kollegen zusammentreffen, die hervorragend englisch können, nehmen wir Englisch. Und wenn wir Deutsche und Tschechen gemischt kommunizieren müssen, dann aufgrund dessen, dass wir Deutsche dann nicht gut genug tschechisch können, haben wir noch Dolmetscher [...].*

Zitat 7 (Interview Dt.)

*Befr.: In den Gremien sprechen wir deutsch, und wo genügend– oder wo die Leute deutsch können, die müssen nicht fließend deutsch können, aber sie müssen es verstehen und sie müssen sich artikulieren können. Wo das nicht der Fall ist [...], die sprechen zwar auch alle deutsch, aber die fühlen sich sicherer mit Tschechisch, und deswegen wird das gedolmetscht.*

Wie wir gesehen haben, kann die Sprachwahl je nach Sprachkenntnissen der Sitzungsteilnehmer divergieren, dies geschieht aber auch in der schriftlichen Kommunikation je nach Kommunikationsmedium bzw. – zwecken (z.B. die für eine breitere Verwendung bestimmten technischen Folien und PowerPoint-Präsentationen werden auf Englisch gefertigt, obwohl die Präsentation selbst auf Deutsch abläuft).

Die Fremdsprachenkenntnisse, die Einheimische wie auch die ausländischen Kollegen in die Firma mitbringen, sind naturgemäß individuell. Allgemein formulierbare Unterschiede gibt es beispielsweise in folgendem Punkt: Während die deutschen/österreichischen/schweizerischen Manager oder Experten zum Zeitpunkt des Tätigkeitsbeginns in Tschechien selten über ausreichende Tschechischkenntnisse verfügen (müssen) und dieser Umstand ändert sich in der Regel nicht oder nicht viel,<sup>16</sup> wird bei tsche-

<sup>16</sup> Bis auf Ausnahmen (Zitat 8, Interview Dt., KŠ: *Sie haben eine ziemlich hohe Stelle. Waren Fremdsprachenkenntnisse auch eine Voraussetzung für diese Stelle? Befr.: Ich würde fast sagen, die entscheidendste Voraussetzung, weil meine ehemalige Firma, eine Vorgängerin von [...], sich entschieden hat, hier in Tschechien Fuß zu fassen, war natürlich die erste Frage, wer kann tschechisch, bei der internen Stellensuche.*) sind die Tschechischkenntnisse der entsandten Mitarbeiter bei der Ankunft in Tschechien kaum besser als ein paar Floskeln, denn sonst „würden sie gar keinen nach Prag entsenden können“. In Tschechien werden dann häufig für diese Mitarbeiter Tschechischkurse organisiert, wobei nicht alle Mitarbeiter über die gesamte Länge des Aufenthaltes beim Tschechischlernen bleiben. Auch die Effektivität dieser Sprachausbildung ist laut Aussagen der deutschen und österreichischen Manager recht niedrig. Zum Teil läge es an der Befristung ihres Aufenthaltes in der Tschechischen Republik, zum Teil an ihrer Arbeitsbelastung, drittens auch daran, dass sie auf sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse stoßen, so das „man auf dem Niveau, wo wir uns bewegen, eigentlich nicht Tschechisch braucht“. Laut der Umfrage arbeiten in 26 % der Unternehmen ausländische Mitarbeiter, die über Tschechischkenntnisse verfügen, wobei hier nicht differenziert wurde, wie groß die Tschechischkenntnisse tatsächlich sind und ob es sich nicht um Emigranten handelt usw.

chischen Mitarbeitern mindestens eine Fremdsprache bereits bei der Einstellung vorausgesetzt.

Die Gewichtung der Deutschkenntnisse hat sich im Hinblick auf ihre Stellung im Unternehmen geändert. In den Anfängen der Zusammenarbeit der Tschechen mit den deutschsprachigen Unternehmen waren sie eine Art willkommene Zusatzqualifikation, und nach und nach hat man dann Deutsch (und/oder Englisch) „*by the way*“ gelernt. In manchen Fällen haben sogar gute Deutschkenntnisse eine wichtigere Rolle bei der Einstellung gespielt als eine Fachqualifikation:

Zitat 9 (Interview Tsch.):

*Befr.: [...] Ich bin von meiner Ausbildung her aus einer ganz anderen Branche, ich komme aus dem Gesundheitswesen, dann war ich zwei Jahre in Deutschland, und dann wollte ich mit den Deutschkenntnissen irgendetwas machen, aber das war im Gesundheitswesen nicht so gut möglich, so habe ich mich um eine Stelle hier beworben, und weil man zu der damaligen Zeit gerade jemanden mit Deutschkenntnissen für [Name der Firma] gesucht hat, so wurde ich eingestellt [als Vorstandsassistentin].*

Heutzutage kann man beobachten, dass die Anforderungen an die Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter seitens der Unternehmen gestiegen sind und dass diese fast automatisch zu einem modernen Qualifikationsprofil dazugehören (vgl. Baumgarten 1997, S. 417). Dies belegen beispielsweise auch die Stellenanzeigen der Unternehmen (vgl. Nekula 2003).

In diesen Stellenanzeigen sei die Nachfrage nach der deutschen Sprache im Jahre 2003 im Vergleich zum Anfang der 90er Jahre erheblich gestiegen, was unter anderem auf das bei den Firmen bereits spürbare Ausscheiden der „älteren Generation“, die häufig über Deutschkenntnisse verfügt und in dieser Hinsicht eine gewisse Lücke hinterlassen hat, zurückzuführen sein könnte (Zitat 10 – Interview Dt.: *Befr.: Die jungen Leute wollen lieber Englisch.*). Dies (und möglicherweise auch schon ein Aufkommen einer neuen Entwicklung?) zeigt auch die Interviewaussage eines hoch positionierten Managers eines großen Unternehmens vom Februar 2008:

Zitat 11 (Interview Dt.):

*Befr.: Deutschkenntnisse? Gesucht, gesucht, gesucht. Wirklich, es ist ein Riesenvorteil, diese Leute kommen direkt in gute Positionen, gar wenn die Firma deutsche Kunden hat.*

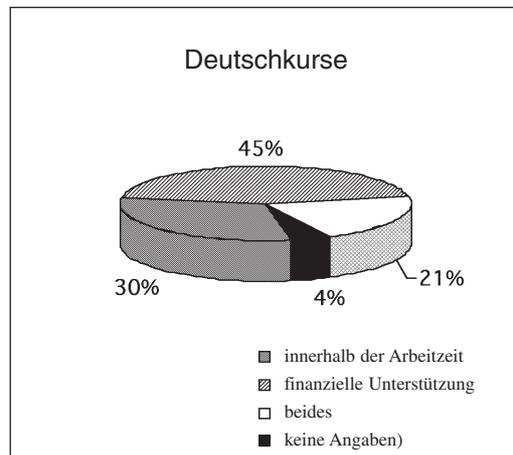
Das Management der Unternehmen sorgt aber auch für eine Steigerung der Deutschkenntnisse der Mitarbeiter, indem es ihnen beim Fremdsprachenerwerb eine aktive Unterstützung leistet. In der Praxis kann dies mehrere Formen annehmen: 1. Durchführung der Sprachkurse während der Arbeitszeit, 2. finanzielle Unterstützung der Teilnahme an Sprachkursen außerhalb der Arbeit(szeit), 3. Auslandsaufenthalte bei der Muttergesellschaft in Deutschland, Österreich oder der Schweiz, die jedoch primär mit anderen Aufgaben verbunden sind.

Im Vergleich zu den Tschechischkursen, die meistens individuell und ohne Evaluation abgehalten werden, handelt es sich bei den Deutschkursen (wie übrigens auch bei den Englischkursen) in der Regel um Gruppenunterricht. Die Respondenten sagen aus, dass die Teilnahme an solchen Kursen bei begründetem Interesse so gut wie immer seitens der Führung ermöglicht wird, dass aber zunehmend der Fortschritt (Bewertung seitens des Lehrers oder aber auch des Vorgesetzten) überprüft wird.

Wie aus der Grafik ersichtlich, ermöglichen fast zwei Drittel der deutsch-tschechischen Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Teilnahme an Deutschkursen.<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Zum Vergleich: Englischkurse unterstützen 48 % und Tschechischkurse nur 19 % der befragten Firmen. Eine der Erklärungen für die massive Unterstützung des Deutscherwerbs kann daraus resultieren, dass tendenziell immer weniger tschechische Schulabsolventen über Deutschkenntnisse verfügen, da – vereinfacht gesagt – im tschechischen Schulwesen in erster Linie der Englischunterricht bevorzugt wird.



Wenn wir uns die Art der Unterstützung genauer ansehen, stellen wir fest, dass sie wie folgt verteilt ist: ca. 1/3 der Firmen veranstaltet die Kurse während der Arbeitszeit, 45 % der Firmen tragen die Kosten der Deutschkurse außerhalb der Arbeitszeit, in 21 % werden beide Möglichkeiten der Förderung des Deutschunterrichts angeboten.

Im Hinblick auf die Firmengröße kann aus der Fragebogenumfrage festgestellt werden, dass Deutschkurse eher in großen Unternehmen unterstützt werden (90 %), weniger dann in mittelgroßen (78 %) und kleinen Firmen (36 %). Womöglich können wir es mit besseren Bedingungen für Organisation, Besetzung und Finanzierung der Deutschkurse in großen Unternehmen begründen, oder damit, dass die (betroffenen) Mitarbeiter der mittelgroßen und kleinen Unternehmen bereits Deutsch ausreichend können (müssen).<sup>18</sup> Eindeutig ist, dass die Investitionen in die Fremdsprachenausbildung in den interkulturell gebildeten und agierenden Unternehmen einen Mehrwert auch im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität bringen.

Alle oben skizzierten Umstände deuten darauf hin, dass in den untersuchten deutsch-tschechischen Unternehmen nicht selten die Kommunikationssuperiorität der deutschsprachigen Muttersprachler zum Nachteil der tschechischen Mitarbeiter durch viele angesprochene Faktoren gestärkt wird. Gesehen durch die eingangs notierte Terminologie, müssen sich die

<sup>18</sup> Zitat 12 (Interview Dt.): *Befr.: Alle Mitarbeiter müssen deutsch können, das ist eine Bedingung für die Einstellung.*

einheimischen Mitarbeiter an die ausländischen Kollegen sprachlich adaptieren, und dies geschieht nur in einer Richtung, also asymmetrisch. Mit einem Muttersprachler in seiner Sprache beispielsweise etwas zu verhandeln, ist – und dies zuerst nur sprachlich gesehen! – um so komplizierter, je kleiner die Kenntnisse dieser Sprache bei dem einheimischen Kollegen sind. Viele Befragten reflektieren diese Situation und weisen auf die Schwierigkeiten bei einer solchen Kommunikation hin:

Zitat 13 (Interview Tsch.)

*Befr.: Nicht alle Kollegen können die Fremdsprache so gut, also die Bemühung zu kommunizieren ist wohl manchmal da, aber dadurch, dass sie nicht imstande sind, einige Sachen auszudrücken, dann kommunizieren sie in der Hinsicht nicht. Oder zum Beispiel wenn es irgendein Problem gibt, zwischen dem Leiter und den Mitarbeitern, dann auch wenn die Mitarbeiter sehr gut die Sprache können, aber wenn es dann zu einer problematischen Situation kommt, zu äußerst anspruchsvollen Gesprächen, dann weiß ich von den tschechischen Kollegen, dass es sehr schwierig ist, in der Fremdsprache–, ich will nicht sagen zu streiten–, aber wie wenn–, zu kämpfen, und dass sie oft auf irgendwelche Art und Weise aufgeben. Aber natürlich nicht alle, aber– also es passiert hier so von Zeit zu Zeit, und es hängt immer eher mit den Kenntnissen der Sprache und mit dem Selbstbewusstsein des tschechischen Mitarbeiters in dieser Sprache zusammen [...].*

Ich denke jedoch, dass auch für die Deutschen selbst die deutsche (oder ggf. englische) „Einsprachigkeit“ in einem deutsch-tschechischen Unternehmen – wenn sie eintritt – große Nachteile hat. Falls nämlich die Muttersprache der Einheimischen gesprochen wird (hier: Tschechisch), entsteht eine Art soziale Barriere, und diese andere Sprache wird von den deutschsprachigen Kollegen als eine Art „Geheimsprache“ empfunden bzw. kann so empfunden (und freilich auch bewusst eingesetzt) werden. (Im besten Fall sind sie nur auf die Wiedergabe/Zusammenfassung seitens der Anwesenden angewiesen.) Somit entsteht (existiert) in einigen Kommunikationssituationen und -bereichen im Betrieb eine Art vollständiger Dominanz der tschechischen Mitarbeiter, sprachlich und interkulturell. Manche von den deutschen und österreichischen Managern sind sich dessen laut eigener Aussage durchaus bewusst und treffen entsprechende Maßnahmen dagegen – sie versuchen beispielsweise, Tschechisch zumindest in dem Maße zu erlernen, dass sie verstehen können, worüber gesprochen wird, oder

sie lassen sich den Vorgang eben direkt dolmetschen (Stichwort Sprachvermittler-Einsatz), was aber nur in bestimmten Fällen möglich ist.

Zitat 14 (Interview Dt.)

*Befr.: [...] die Kommunikation funktioniert eben auch auf einer zweiten Ebene, die nicht für alle einzusehen ist. [...] Das ist ganz einfach. Wenn fünf tschechische Kollegen nicht möchten, dass der sechste, der Ausländer ist, das mitbekommt oder versteht, dann kann man eben so sprechen, dass– dass die Information dann nicht ankommt. [...] Also das– ich will sagen, dass es mir ein Beweggrund war, die [tschechische] Sprache zu lernen.*

Zitat 15 (Interview Dt.)

*KŠ: In welcher Sprache werden die Sitzungen gehalten, und die Besprechungen?*  
*Befr.: [...] z.B. wie heute morgen, da wird deutsch gesprochen, weil die alle deutsch sprechen. Ich habe aber jemanden dabei, der deutsch und tschechisch kann. Das aus zwei Gründen. Es kann immer schon mal sein, bei einer schwierigen Materie, dass einer der Tschechen sagt etwas – will etwas lieber in Tschechisch sagen, damit es rüberkommt. Dann wird das übersetzt. Und die andere Version ist eine ganz einfache. Wenn wir zwei Deutsche da drin sitzen und der Rest sind Tschechen, und dann gehen die plötzlich ins Tschechische, und dann wissen wir nicht, worüber die reden. Und deswegen habe ich meine Mitarbeiterin dabei.*

*KŠ: Ok, alles klar.*

*Befr.: Ok? Das ist nicht böse gemeint. Das wird [umgekehrt] bei den Deutschen genauso sein.*

Dieser grobe Abriss der Situation in den deutsch-tschechischen Unternehmen ist naturgemäß begrenzt durch die Fokussierung auf die deutsche Sprache, deren Verwendung selbstverständlich auch von der jeweiligen Rolle des Tschechischen und des Englischen in dem einen oder anderen Unternehmen bedingt wird. Betont werden muss zudem, dass in jedem dieser Unternehmen die Kommunikation immer auf eine einzigartige Weise abläuft<sup>19</sup> und zum großen Teil auch intra-kulturell. D.h. die meisten tschechischen Mitarbeiter (vornehmlich diejenigen in der Produktion, aber unter bestimmten Umständen auch tschechische Manager) kommen oft

<sup>19</sup> So ergeben sich z.B. aufgrund von unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen bestimmte Ausprägungen der Kommunikationsführung, vgl. eine empirische Untersuchung in 4 Unternehmen von Marx (Marx – Nekula 2006, S. 376ff.).

nur mit dem Tschechischen aus, intra-kulturell ist aber auch die Kommunikation der deutschen Mitarbeiter untereinander bzw. mit der Muttergesellschaft. Um allgemeine Schlussfolgerungen ziehen zu können, müssten alle angesprochenen und viele weiteren Faktoren tiefer untersucht werden und es müsste auch noch explizit auf die (schriftliche und mündliche) externe Kommunikation der Unternehmen eingegangen werden, also z.B. auf die Stellung des Deutschen bei Kontakten mit Kunden,<sup>20</sup> Lieferanten, konkurrierenden Firmen, aber auch Behörden, Medien, mit der Politik usw.

Im Zusammenhang mit dem Thema Deutsch in der tschechischen Wirtschaft soll zumindest am Rande an die durchaus existierende Rolle des Deutschen als *lingua franca* in der Kommunikation der tschechischen Unternehmen mit ihren anderen ausländischen Partnern (die Niederlanden, aber auch Russland etc.) hingewiesen werden; auch dieser Bereich weist noch etliche Forschungslücken auf.

Wie wir gesehen haben, sind alle angedeuteten Facetten der betrieblichen Sprachpolitik für u.a. soziolinguistische Forschungen ein spannendes Forschungsfeld mit noch sehr vielen offenen Fragen. Vernachlässigt wird dabei jedoch häufig die Sicht der Wirtschaft. Dabei ist die Sprache eindeutig ein ökonomischer Faktor. Eine nicht optimale (Sprach)Kommunikation, ein nicht optimaler Einsatz der Sprachvermittlung oder eine nicht durchdachte Verwendung (oder Nicht-Verwendung) des Deutschen innerhalb des Unternehmens wie auch nach außen hat für die Firma nachweislich wirtschaftliche Konsequenzen, sei es im Bereich der immateriellen Kosten oder im Hinblick auf direkte und versteckte Kosten (Opportunitätskosten, Non-Conformance-Costs).

Damit hängt ein sehr wichtiger Punkt zusammen: Die deutsche Sprache wird in der tschechischen Wirtschaft nicht „isoliert“ verwendet und wahrgenommen, sie ist, wie bereits erwähnt, auch Träger von vielerlei Kategorien. Aber sie ist m.E. neben der Kenntnis und dem Gefühl für die eigene und andere Kultur und neben der Fachkompetenz vor allem die

---

<sup>20</sup> Dies ist ein enorm wichtiger Faktor, wie mir die Interviewpartner bei der FOROST-Untersuchung mitgeteilt haben (z.B. ein französischer Kunde eines deutsch-tschechischen Unternehmens in Tschechien verlangt automatisch die Kommunikation auf Französisch; oder z.B. das überwiegend deutsche Klientel von deutsch-tschechischen Banken möchte in der deutschen Sprache kommunizieren, was die starke Stellung des Deutschen in diesem Bereich mit erklären könnte) und wie auch weiterhin bestätigt wird: Zitat 16 (Interview Dt., Februar 2008): *Befr.: Englisch ist wichtig, aber wir sind Ihre wichtigsten Wirtschaftspartner, wir [Deutschland] und auch die Österreicher. Aber letzten Endes richtet sich die Sprache immer nach dem Kunden.* Zur Sprache in der Kommunikation mit dem Kunden vgl. auch Ammon 1996, S. 854.

wichtigste Komponente der sog. deutsch-tschechischen interkulturellen Kompetenz. Es lässt sich nicht eindeutig prognostizieren, ob sich die Kommunikationspolitik der deutsch-tschechischen Unternehmen in Tschechien in der Zukunft nur auf das Englische verlässt, ob die (häufig entscheidungstragenden) ausländischen Mitarbeiter – zumindest im alltäglichen (internen?) Unternehmensleben – eher die asymmetrische Kommunikation praktizieren werden, indem sie bei ihrer Muttersprache bleiben, oder ob auf dem Arbeitsmarkt mit der Zeit genügend deutsche, österreichische und schweizerische Fachkräfte und Manager mit Tschechischkenntnissen zur Verfügung stehen werden. Man kann aber vermuten, dass so oder so diese deutsch-tschechische interkulturelle Kompetenz in zunehmenden Fällen von den Mitarbeitern gefordert wird, oder für sie zumindest von großem Wettbewerbsvorteil wird. Und demzufolge von Vorteil auch für das Unternehmen als solches und schließlich für die wirtschaftlichen (und anderen) Kontakte beider beteiligten Länder.

Falls also das eingangs erwähnte Ausmaß der Wirtschaftsbeziehungen der Tschechischen Republik mit den deutschsprachigen Ländern bestehen bleibt (allein der deutsche Anteil an den seit 1993 kumulierten Auslandsdirektinvestitionen in Tschechien beläuft sich auf etwa 25 %) <sup>21</sup> oder sich gar noch vergrößert, behält die deutsche Sprache in der tschechischen Wirtschaft eine m.E. enorm wichtige Rolle.

## Literaturverzeichnis

- Ammon, Ulrich: Sprachkontakt in multinationalen Betrieben. In: Goebel, Hans – Nelde, Peter H. – Starý, Zdeněk – Wölck, Wolfgang (Hrsg.): Kontaktlinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung, Berlin – New York 1997, S. 852–857.
- Bungarten, Theo: Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft. In: Goebel, Hans – Nelde, Peter H. – Starý, Zdeněk – Wölck, Wolfgang (Hrsg.): Kontaktlinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung, Berlin – New York 1997, S. 414–421.
- Glahn, Richard: Kommunikation im globalen Geschäftsleben. Frankfurt/Main 2005.
- Heringer, Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation, Tübingen 2004.
- Höhne, Steffen – Nekula, Marek (Hrsg.): Sprache, Wirtschaft, Kultur: Deutsche und Tschechen in Interaktion, München 1997.

---

<sup>21</sup> Aussage von Josef Beck, Leiter der Wirtschaftsabteilung der deutschen Botschaft in Prag; vgl. [www.tandem-org.de/newsletter/www\\_article.php3](http://www.tandem-org.de/newsletter/www_article.php3).

- Klein, Eberhard – Duteil, Françoise Pouradier – Wagner, Karl Heinz (Hrsg.): Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb, Tübingen 1991.
- Marx, Christoph – Nekula, Marek: Unternehmenskommunikation als tragende Säule des Managementsystems am Beispiel multinationaler Unternehmen in der Tschechischen Republik, *Brücken* 14 (2006), S. 373–382.
- Nekula, Marek: Deutsch als Europasprache aus tschechischer Sicht. In: Lohse, Christian (Hrsg.): Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht. Baden-Baden 2004, S. 129–144.
- Nekula, Marek – Šichová, Kateřina: Was sind die Fremdsprachen wert? / Jakou hodnotu mají cizí jazyky? In: Fröhlich, Steffy – Schneider, Bernd – Nový, Ivan (Hrsg.): Unternehmenskultur & Unternehmenserfolg, Bd 1, Praha 2004a., S. 238–267.
- Nekula, Marek – Šichová, Kateřina: Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration, *Brücken* 12 (2004b), S. 317–335.
- Nekula, Marek – Nekvapil, Jiří – Šichová, Kateřina: Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik, München 2005a.
- Nekula, Marek – Nekvapil, Jiří – Šichová, Kateřina: Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik, *Sociolinguistica* 19 (2005b), S. 128–143.
- Nekvapil, Jiří: Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisierung. Deutsche, deutsche Kollegen, Expatriates und andere soziale Kategorien im Automobilwerk Škoda. – In: Höhne, Steffen – Nekula, Marek (Hrsg.): Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion, München 1997, S. 127–144.
- Nekvapil, Jiří – Nekula, Marek: K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice, *Slovo a slovesnost* 66 (2006a), S. 83–95.
- Nekvapil, Jiří – Nekula, Marek: On language management in multinational companies in the Czech Republic, *Current Issues in Language Planning* 7 (2006b), S. 307–327.
- Neustupný, Jiří V. – Nekvapil, Jiří: Language Management in the Czech Republic. In: Baldauf Jr., Richard – Kaplan, Robert B.: *Language Planning and Policy in Europe*, Vol. 2., Clevedon – Buffalo – Toronto 2006.
- Neustupný, Jiří V.: Následné (follow-up) interview, *Slovo a slovesnost* 60 (1999), S. 13–18.
- Šichová, Kateřina: Sprachen in deutsch-tschechischen Unternehmen in der Tschechischen Republik. [unveröff. Baccalaureatsarbeit] Universität Regensburg, 2005.
- Vandermeeren, Sonja: Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht. Waldsteinberg 1998.
- Vollstedt, Marina: Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen. Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische. Hildesheim 2002.

CzechInvest: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org)  
Česká národní banka: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)  
Český statistický úřad: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)  
Deutsche Botschaft in Tschechien: [www.deutsche-botschaft.cz/DE/WIRTSCHAFT](http://www.deutsche-botschaft.cz/DE/WIRTSCHAFT)  
Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer: [www.dtiik.cz](http://www.dtiik.cz)  
Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)  
Oficiální portál pro podnikání a export: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)