

Sprachsituation in multinationalen Unternehmen mit deutscher Beteiligung in Mittel- und Osteuropa am Beispiel der Tschechischen Republik

(im Rahmen des Expertengesprächs „Braucht Deutschland eine bewusstere Sprachpolitik?“, Alexander von Humboldt Stiftung, September 2006)

Marek Nekula

Der Beitrag geht vom Projekt *Osteuropäische Sprachen als Faktor wirtschaftlicher Integration* aus, das im Rahmen des Forschungsverbundes FOROST in den Jahren 2003-2005 vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst finanziert wurde. Neben Kateřina Šichová wirkte daran auch Jiří Nekvapil von der Karls-Universität Prag mit. Resultate dieses Projektes wurden auf Deutsch, Tschechisch und Englisch veröffentlicht. Es sind zugleich auch die Sprachen, um die es in meinem Beitrag geht.

In dem erwähnten Projekt ging es um die interkulturelle Kommunikation in multinationalen Unternehmen, die nach 1989 in Mittel- und Osteuropa durch deutsche, österreichische und schweizerische (weiter „deutsche“) Unternehmen gegründet wurden. Die Hervorhebung der „deutschen“ Unternehmen war im Hinblick auf die Situation in den mittel- und osteuropäischen Ländern eine massive, im Hinblick auf die Umsetzbarkeit des Projektes jedoch eine notwendige Einschränkung. Es ist aber zumindest festzustellen, dass neben den deutschen auch etliche japanische, amerikanische, spanische, in der Landwirtschaft auch niederländische Unternehmen sehr aktiv sind und zusammen mit den deutschen Unternehmen die Situation – einschließlich der sprachlichen Situation – in der auf Export ausgerichteten tschechischen Wirtschaft prägen. Eine weitere massive, ebenfalls durch die Umsetzbarkeit des Projektes bedingte Einschränkung bestand darin, dass wir uns im Projekt auf die Situation in Tschechien konzentrieren mussten. Wir gingen dabei von der Annahme aus, dass zumindest die quantitativen Ergebnisse auch für die Situation der deutschen Unternehmen im übrigen Mittel- und Osteuropa einen Modellcharakter haben dürften.

Was die multinationalen Unternehmen mit deutscher Beteiligung betrifft, sind allein in Tschechien in der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer, im Bund der deutschen Unternehmer in der Tschechischen Republik und bei den entsprechenden Botschaften Tausende von solchen rechtlichen Subjekten registriert. Um festzustellen, wie die Kommunikation in diesen Unternehmen vor dem Hintergrund der einstigen Blockteilung und in der Globalisierungsära gehandhabt wird, wurden von uns die Unternehmen zunächst durch Fragebögen befragt (Rücklaufquote auf eine freiwillige Befragung lag bei 17%), danach wurden in einigen Unternehmen, die auf der Basis dieser quantitativen Untersuchung ausgewählt wurden, teilstrukturierte Interviews durchgeführt und qualitativ ausgewertet.

Es zeigte sich, dass solche multinationalen Unternehmen (insbesondere die großen) versuchen, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu regulieren. Dies geschieht insbesondere durch Einführung einer Firmensprache, Anstellung von Mitarbeitern mit entsprechenden Fremdsprachenkenntnissen, Förderung von Sprachkursen und andere Maßnahmen.

Das Tschechische ist die einzige Firmensprache nur in 9% der Unternehmen, in 55% übernimmt diese Aufgabe das Deutsche, in 16% das Englische, in 15% werden Deutsch und Englisch, in 5% werden Deutsch und Tschechisch als Firmensprache festgelegt. Eine einheimische Sprache wie das Tschechische spielt also als Firmensprache eine Rolle nur in 14% der Unternehmen, während in 86% solcher multinationalen Unternehmen eine oder mehrere westliche Sprachen zu Firmensprache werden, ohne dass die einheimische Sprache die entsprechenden kommunikativen und repräsentativen Aufgaben der Firmensprache übernehmen kann. Bei den deutschen Unternehmen, denen wir in unserem Projekt begegneten, ist immer noch eine klare Dominanz des Deutschen als Firmensprache (75%)

festzustellen, doch in den letzten 10 Jahren nimmt Englisch immer mehr zu (vgl. unsere Resultate in SCHMITZ/PHILIPP 1996).

Die Interviews und die teilnehmende Beobachtung in den Unternehmen haben bestätigt, dass in diesen Unternehmen eine spezifische Sprachsituation entstand: einige Funktionen, die bisher der einheimischen Sprache (dem Tschechischen) vorbehalten waren, werden nun mit Fremdsprachen besetzt, allen voran mit Deutsch und Englisch. Die einheimischen (tschechischen) Mitarbeiter sind, ab einer gewissen Führungsebene jedenfalls, damit konfrontiert, dass sie im Unternehmensalltag eine oder mehrere Fremdsprache(n) zu verwenden haben, oft auch im Kontakt mit Muttersprachlern dieser Sprachen. Während die einheimische Sprache (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.

Die asymmetrischen Beziehungen zwischen dem „Westen“ und dem „Osten“ wurden nach 1989 in verschiedensten Dimensionen manifestiert – HOLLY et al. (2003) erwähnen in dem Zusammenhang vor allem Reichtum, Wirtschaft, Verhältnis zur Arbeit, Grad der gesellschaftlichen Entwicklung, Kriminalität, Attraktivität und nicht zuletzt auch die Sprachkompetenz. VANDERMEEREN (1998) unterscheidet bei der Wahl der Sprache in der Unternehmenskommunikation drei Varianten: die Nicht-Adap(ta)tion, die Adap(ta)tion und die Standardisierung bzw. Vereinheitlichung. Im Falle der Nicht-Adaption fehlt ein gemeinsamer Kode, so dass auf Übersetzer- und Dolmetscherdienstleistungen zurückgegriffen werden muss. Bei der Adaption geht ein Kommunikationsteilnehmer – passiv oder auch aktiv – auf die Muttersprache des Anderen ein, die für ihn eine Fremdsprache ist. Im Falle, dass eine solche Adaption in beiden Richtungen erfolgt, nennt man sie symmetrisch, nur in einer Richtung erfolgreich ist sie als asymmetrisch zu charakterisieren. Unter Standardisierung versteht man in der Unternehmenskommunikation eine „Vereinheitlichung“ der Kommunikation auf der Basis einer dritten Sprache, in deutsch-tschechischen Unternehmen etwa des Englischen, in niederländisch-tschechischen Unternehmen oft auch des Deutschen, in Osteuropa immer noch auch des Russischen usw.

Dies ist jedoch nur ein Orientierungsraster, der auch bei der Firmenberatung hilfreich sein kann (MARX/NEKULA 2006), doch in Wirklichkeit gibt es in den Unternehmen alle Varianten nebeneinander. Gedolmetscht wird selbstverständlich auch in den Unternehmen, in denen nur Deutsch und/oder Englisch als Firmensprache festgelegt wurden, da nur auf der Managementebene – und zwar bei Weitem nicht immer – mehr oder weniger ausgeprägte Fremdsprachkenntnisse erwartet werden können. So ist festzustellen, dass in 18% der Unternehmen fest angestellte Sprachvermittler arbeiten, wobei die Prozentzahl bei großen Unternehmen auf 40% steigt. In 43% der Unternehmen, die Sprachvermittler fest anstellen, arbeitet mehr als eine Person als Dolmetscher, Übersetzer oder Sprachassistent. Beispielsweise wurden im Automobilwerk Škoda, wo im Jahre 2003 etwa 80 ausländische Experten gearbeitet haben, laut der Dolmetscherabteilung 9 interne und bis zu 60 externe Sprachvermittler beschäftigt. Auch in anderen Unternehmen arbeiten externe Dolmetscher und Übersetzer. Die Zahl der Unternehmen, welche die Tätigkeit von auch mehreren Sprachvermittlern bestätigen, liegt also – wenn man beide Gruppen zusammenfasst – bei 80%, bei großen Unternehmen sind das sogar 95%! der Unternehmen.

In 47% dieser Unternehmen werden die Sprachvermittler intern, in 76% extern eingesetzt. Es liegt auf der Hand, dass der Einsatz in der Kommunikation nach außen nicht so intensiv sein wird (Behörden, Exportkunden). Hier dominiert die Angabe, dass man diese Dienste im Durchschnitt nur einmal im Monat braucht. Intern werden dagegen die Dolmetscher in 36% der Unternehmen täglich eingesetzt, davon in 56% der Fälle mehr als zwei Stunden täglich. Konstruiert man vor diesem Hintergrund eine *hypothetische* Berechnung der Kosten des konsekutiven Dolmetschens (Zeitverlust, Sprachvermittler), kommt man selbst im relativ kleinen Tschechien, das allerdings im Umfang des Außenhandels mit Deutschland knapp vor

Polen liegt und deutlich vor Russland liegt, seit 1989 auf (zweistellige) Milliardenbeträge (in tschechischer Währung), die von den Unternehmen zu tragen sind. Eine große finanzielle Last fürs Dolmetschen und Übersetzen haben also bei Weitem nicht nur die Organe der EU zu tragen. Gerade dieses Beispiel macht deutlich, dass die infrastrukturellen Bedingungen in Osteuropa immer noch nachwirken (bis 1989 Russisch als erste Fremdsprache, auch 17 Jahre nach der Wende sind 2/3 der Fremdsprachenlehrer in der Primärstufe und 1/3 in der Sekundärstufe nicht angemessen qualifiziert), was sich auf den Fremdsprachunterricht und -kenntnisse der nächsten Generation auswirkt.

Nicht nur die hypothetischen, sondern wohl auch die realen Kosten für das Dolmetschen und Übersetzen sind beachtlich, so dass nicht verwunderlich ist, dass die zwei anderen Varianten der interkulturellen Kommunikation – die Adaption und die Vereinheitlichung – bei der Personalpolitik und bei der Weiterbildung (Fremdsprachenkurse) ins Blickfeld der Unternehmen geraten.

Die auf Fragebögen und teilstrukturierten Interviews basierende Untersuchung hat außerdem gezeigt, dass die ausländischen, nach Tschechien entsandten Mitarbeiter – insbesondere in den großen Unternehmen – bisher eher selten an die Sprache der lokalen Mitarbeiter adaptierten, während die Adaption der einheimischen Mitarbeiter an die Sprache der ausländischen Mitarbeiter nicht nur üblich war, sondern auch erwartet wurde. Die Regulierung der Kommunikation mündet also primär in eine asymmetrische sprachliche Adaption zum Vorteil deutscher Besitzer und deutschsprachiger ausländischer Mitarbeiter, die durch die Besitzer nach Tschechien delegiert werden. Diese Asymmetrie, die – gerade in Kombination mit Status – eine kommunikative Dominanz bzw. Subdominanz zur Folge haben und die die interkulturelle Kommunikation und das Klima in einem multinationalen Unternehmen negativ belasten kann, wird im Alltag durch unterschiedliche symmetrisierende Strategien bewusst neutralisiert. Diese symmetrisierenden Strategien wurden von den Befragten durchaus wahrgenommen, darüber hinaus positiv bewertet und z.T. auch in die Organisationsstrukturen und Kommunikationstechniken implementiert.

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 Kategorien 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 (oder Abänderung) des Markennamens bzw. der spezifischen sprachlichen Merkmale im Logo (z.B. bewusste Aufrechterhaltung von ŠKODA anstatt des diskutierten SKODA, vgl. dazu dagegen die Abänderung von ÖMV zu OMV, die andere Ziele verfolgt), Versendung von tschechischen Werbematerialien aus dem Mutter- ins Tochterunternehmen u.a. (mehr dazu in NEKULA 2002, NEKVAPIL/NEKULA 2006, NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005).

Solche symmetrisierenden Kompensationsstrategien, die sich der Sprache bedienen, entkräften symbolisch die sozialen Hierarchisierungen in den multinationalen Unternehmen und tragen in wesentlichem Maße zur Entspannung in den multinationalen Unternehmen bei.

Es scheint dabei, dass die beste symmetrisierende Strategie darin besteht, die Sprachkenntnisse möglichst anzugleichen. So werden in 64% der deutschen Unternehmen in

Tschechien Deutschkurse, in 48% Englischkurse unterstützt. Gerade die Förderung des Englischen, das eine Basis für symmetrische Kommunikation zwischen den einheimischen und ausländischen, „deutschen“ Mitarbeitern bildet und auch die Kommunikation nach außen optimieren soll, ist in diesem Kontext bemerkenswert. Abgesehen jetzt von der genetischen Nähe des Deutschen und Englischen, vom unterschiedlichen Niveau des Englischunterrichts in den betreffenden Ländern, durch das eine volle Symmetrie durch das Englische als Illusion erscheint, sowie von den individuellen Fähigkeiten und Begabungen, wird die Vereinheitlichung der interkulturellen Kommunikation durch das Englische gerade von den Einheimischen als die Voraussetzung für eine Chancengleichheit wahrgenommen und positiv bewertet. So verbinden die Interviewten in einem Tochterunternehmen des auf Englisch eingeschworenen globalen Unternehmens Siemens den Wechsel von der Firmensprache Deutsch zu Englisch nicht mit der Globalisierung, sondern mit dem Personalwechsel auf der Managementebene der Tochtergesellschaft von der deutschen zur gemischt deutsch-tschechischen Leitung. Als der tschechische Direktor einen der zwei deutschen Leiter an der Spitze des Tochterunternehmens ablöste, stellte er das Englische statt des Deutschen in den Vordergrund – eine Entscheidung, die sich in die Konzernstrategie einfügt, von den deutschen Leitern aber nicht umgesetzt wurde. Dabei brachte diese Entscheidung für einige der tschechischen Manager Schwierigkeiten und eine entscheidende Umstellung mit sich. Sie wurden nämlich vor dem erwähnten Wechsel u.a. auch wegen ihren Deutschkenntnissen aufgenommen. Und auch die, die mit Englischkenntnissen gekommen sind, haben das Englische im Arbeitsalltag jahrelang nicht mehr aktiv benutzt und zugunsten des Deutschen „verdrängt“, so dass sie sich nach dem Kurswechsel in der Frage der Firmensprache zugunsten des Englischen bei den englischen Sitzungen nicht mehr orientieren konnten (Deutsch und Englisch waren für sie bei dem Fremdspracherwerb nach Russisch eine zweite und dritte Fremdsprache).

Dieser für manche schmerzhaft Kurswechsel, der für die Neuankommenden einerseits die Chancen angleicht und andererseits ihre Einsetzbarkeit im Unternehmen garantiert (zum Alltag gehören etwa Telefonkonferenzen mit Deutschland, Irland, Indien, Ungarn...), reflektiert aber nicht nur die Globalisierung in der Wirtschaft, sondern auch die Globalisierung in der Bildung und das Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Im tschechischen Schulwesen ist seit dem Jahre 1997/1998 ein von oben eingeleiteter massiver Einbruch des Deutschen zugunsten des Englischen zu beobachten, in dem sich neben der Sicht der Verantwortlichen auch die der Eltern und der Studierenden reflektiert, die die gesamte Wirtschaft in der Tschechischen Republik mit den vielfältigen Investoren sowie die Entwicklung in der EU und in der Welt im Auge haben. Diese Tendenz lässt auch in den anderen osteuropäischen und mittelosteuropäischen Ländern feststellen (vgl. Nekula und Földes in LOHSE 2004)

Dabei gibt es im Hinblick auf die territoriale Lage Tschechiens und die prominente Rolle des Außenhandels mit den deutschsprachigen Ländern durchaus – sogar steigende – Nachfrage nach Deutschkenntnissen als Qualifikationsvoraussetzung für die Anstellung in multinationalen bzw. in tschechischen Exportunternehmen, wie sich dies in Stellenanzeigen reflektiert (NEKULA 2004). Auch die Eltern in den an Deutschland und Österreich angrenzenden Gebieten reflektieren die bei der Wahl der Fremdsprache für ihre Kinder stärker als die im Landesinneren und präferieren. Dagegen die auswärtige Förderung der Weiterbildung der tschechischen Deutschlehrer im Vergleich mit der auswärtigen Förderung der Weiterbildung der Französisch- bzw. Englischlehrer steht in keinem Verhältnis zu diesem Bedarf und der Rolle der deutschen Wirtschaft in Tschechien und Mittel- und Osteuropa.

Die Personalpolitik und die Weiterbildung in den multinationalen Unternehmen, die die Kosten und die kommunikativen Barrieren möglichst minimalisieren soll, fokussieren sich allerdings nicht ausschließlich auf Deutsch- bzw. Englischkenntnisse der tschechischen (einheimischen) Mitarbeiter und deren Weiterbildung, die diese Kenntnisse fördern soll. So

wird auch die einheimische Sprache (hier Tschechisch) zunehmend als eine wichtige Qualifikation verstanden: mehr als die Hälfte der ausländischen Mitarbeiter eines multinationalen Unternehmens, die Tschechischkenntnisse haben, belegt eine leitende Position. Im Bankensektor fangen die ausländischen Banken, die Kenntnis des Tschechischen (der einheimischen Sprache) als Bedingung (nicht mehr nur als Empfehlung) für die Entsendung des Experten anzusehen, da selbst im Wirtschaftssektor der Kunde bei der Beratung einen solchen Service erwartet. In den kleineren und mittleren Unternehmen ist gar der Druck zum Erlernen des Tschechischen (der einheimischen Sprache) spürbar, selbst wenn das Engagement des Unternehmens oder der Einsatz der ausländischen Mitarbeiter auf einem (tschechischen) Standort zeitlich begrenzt ist.

Ich komme auf die Frage dieses Treffens zurück, ob Deutschland sowie auch andere EU-Länder eine bewusstere Sprachpolitik brauchen? Man könnte „ja“ und „nein“ antworten und zugleich eine Blickerweiterung verlangen.

Im Hinblick auf den Sprachmanagement in den Unternehmen würde man zunächst sagen, dass man eine Sprachpolitik von oben eigentlich nicht braucht. Wie man sieht, regeln die Unternehmen die Situation selbst. Doch im Hinblick auf die finanziellen sowie anderen Kosten, die die Folge der bildungspolitischen Rahmenbedingungen sind bzw. der internen Kurswechsel (vgl. Siemens-Beispiel) sind, wäre eine bewusstere, kohäsive Sprachpolitik „von oben“, die sich aber am Sprachmanagement und der Erfahrung mit den in der Praxis bereits implementierten Lösungen „von unten“ orientieren würde, dringend notwendig. Eine solche bewusstere Sprachpolitik ist aber kaum ohne einen stabilen und zugleich flexible(re)n Rahmen der EU-Sprachpolitik denkbar.

Wie passen Begriffe wie Stabilität und Flexibilität zusammen? Welche Empfehlung eregebn sich vor diesem Hintergrund?

1. Längerfristige sprachpolitische Ziele und Perspektiven auf allen politischen Ebenen (von der EU bis hin zu Ländern und Regionen) – an Analysen des konkreten „Sprachmanagements“ belehrt – benennen und damit **Stabilität** schaffen, die massive oder häufige Wechsel in der Sprachpolitik eines Landes, einer Institution oder eines Unternehmens vermeiden würde. Die Nachteile solcher Wechsel wurden im Zusammenhang mit dem Wechsel beim Fremdsprachenunterricht im Schulwesen im Jahre 1989 (von Russisch zu Deutsch/Englisch) oder im Zusammenhang mit dem Wechsel der Firmensprache im Unternehmenssektor (von Tschechisch zu Deutsch und von Deutsch zu Englisch wie in der Siemens Tochter) angedeutet.
2. Auf der sekundären Stufe mehr **Flexibilität** in die Ausbildung bringen, die die neue Realität in Europa (20 + 1 Sprachen) und in der Welt (Vorherrschaft des Englischen als Weltsprache) reflektieren würde, d.h. das Englische als erste Fremdsprache ausbauen, neben Französisch und Spanisch nach regionalem Bedarf auch andere alternative Sprachen wie Italienisch, Polnisch, Russisch, Tschechisch, Türkisch u.a. auf der sekundären Stufe einführen (oder zumindest zulassen) und in diesem Zusammenhang den Status und den Umfang von Latein und Griechisch im Ausbildungssystem neu bedenken.
3. Eine intensivere internationale, länderübergreifende **Kooperation** bei der Ausbildung und Weiterbildung von Fremdsprachenlehrern sowohl im Hinblick auf den Abbau der alten bis jetzt nicht bewältigten Lasten im „neuen“ Europa als auch im Hinblick auf die neue sprachliche Realität in der EU und die künftige EU-Sprachpolitik. Damit meine ich nicht den einseitigen Ausbau von Anglistiken oder etwa den Abbau von romanistischen Institute in Deutschland im irrationalen Glauben, dass die Ausbildung von Französisch- und Spanisch-Lehrern Frankreich und Spanien irgendwie schon richten werden, sondern eine gezielte politische, organisatorische und finanzielle Stärkung des Comenius-Programms für die Weiterbildung von Fremdsprachenlehrern

(Stellenwert erhöhen, Strukturen ausbauen und in die nationale Bildungsprogramme stärker integrieren, finanziell stärken).

4. Zumindest bei europäischen Migranten nicht nur die einheimische Sprache (hier Deutsch) fördern und fördern, sondern bei der zweiten und dritten Fremdsprache generell die Sprache(n) der Migranten als Ersatz für die auf der sekundären Stufe angebotenen Fremdsprachen zulassen und unterstützen, womit sowohl die individuelle **Chancengleichheit** als auch die **sprachliche Vielfalt** in Europa garantiert wäre. Solche Sprachpolitik wäre nicht nur für die Integration der Migranten und das Zusammenwachsen Europas zuträglich, sondern sie würde für Europa im Hinblick auf die Sprachkompetenz der heranwachsenden Experten einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Durchsetzung und Konkretisierung dieser Empfehlungen hängt jedoch sowohl in Deutschland als auch in den anderen EU-Ländern entscheidend von den politischen Entscheidungsträgern auf der EU-Ebene sowie auf der Ebene der Kultusministerien ab, die sich nach der politischen Ausrichtung der EU und der EU-Staaten („zwischenstaatlich“ vs. „supranational“) orientieren und orientieren werden. Es wäre zu wünschen, dass die (sprach)politischen Entscheidungen „von oben“ sich stärker an der Alltagsrealität (Deutschland als Einwanderungsland) und dem Sprachmanagement von konkreten Situationen (etwa in der Wirtschaft) orientieren würden, als dies jetzt der Fall ist.

Literatur:

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

LOHSE, Christian (Hg.): *Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht*. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft, 129-144.

MARX, Christoph/NEKULA, Marek (2006): Unternehmenskommunikation als tragende Säule des Managementsystems am Beispiel multinationaler Unternehmen in der Tschechischen Republik. – In: *brücken* 14, 2006, im Druck.

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/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.

NEKULA, Marek/NEKVAPIL, Jiří/ŠICHOVÁ, Kateřina (2005): *Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik*. München: Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost).

NEKULA, Marek/ŠICHOVÁ, Kateřina (2004): Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration. – In: *brücken* 12, 2004, 317-336.

NEKVAPIL, Jiří/NEKULA, Marek (2006): K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice [Zur Sprachsituation in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik]. – In: *Slovo a slovesnost* 67, 83-95.

NEKVAPIL, Jiří/NEKULA, Marek (2006): Language management in a multinational company operating in the Czech Republic. – In: *Current Issues in Language Planning* (im Druck).

SCHMITZ, Norbert/PHILIPP, Christine (1996): *Interkulturelles Management. Die Zusammenarbeit von Tschechen und Deutschen: Ergebnisse einer Kienbaumstudie*. Unveröffentlichtes Manuskript.

VANDERMEEREN, Sonja (1998): *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht*. Waldsteinberg: Heidrun Popp.