

Eva Lavric

Code choice in der internen und externen Unternehmenskommunikation

1 Bisher: Quantitative Sprachbedarfserhebungen

Wie gehen Unternehmen mit der Frage des Fremdsprachenbedarfs um? Welche Sprachen werden in der täglichen Praxis tatsächlich verwendet, von wem, wem gegenüber, in welchen Situationen und Medien? Wie sorgen Unternehmen für die notwendigen Kompetenzen und wieweit stimmt die wirkliche Sprachverwendung mit einer offiziellen Sprachpolitik überein? Lassen sich in Sprachpolitik und -verwendung sinnvolle Muster erkennen und kann man so etwas wie eine „Best practice“ definieren und beschreiben?

All diesen Fragen hat sich die Forschung bisher eher mit einem quantitativen Ansatz genähert. Es gibt eine Reihe von Sprachbedarfserhebungen mittels Fragebögen: Die wichtigsten, weil europaweiten, Erhebungen dieser Art sind Vandermeeren (1998) und Hagen (1999).¹

Was man auf diese Weise gewinnen kann, sind wertvolle Statistiken und Prozeptsätze. Jedoch erhalten sowohl das Management als auch die Mehrsprachigkeitsforschung kaum eine konkrete Vorstellung davon, wie und warum in Einzelfall ein bestimmtes Unternehmen, ein bestimmter Mitarbeiter die eine oder andere Sprache verwendet und welche Regelmäßigkeiten und Prinzipien die unternehmerische Mehrsprachigkeit insgesamt bestimmen. Das Was lässt sich statistisch erheben, das Warum und Wie verlangt nach anderen, qualitativen, Analysemethoden.

2 Neu: Qualitative Fallstudien

Qualitative Fallstudien sind der Zugang, der eine feinere, erklärende Beschreibung unternehmerisch-fremdsprachlichen Handelns ermöglicht. Gemeint ist ein

¹ Ich selbst habe im Rahmen der AbsolventInnenbefragung der Wirtschaftsuniversität Wien eine solche Erhebung durchgeführt (Lavric, 1991) und später eine Reihe von Diplomarbeiten zum Bedarf an romanischen Sprachen in österreichischen Unternehmen initiiert (Kubista-Nugent, 1996, Rheindt, 1997, Seeböck, 1999, Daublebsky 2000). Vgl. insbesondere auch die erst jüngst erschienene, ebenfalls auf Österreich bezogene Studie von Archau/Dommayr (2006).

Florian Menz, Andreas P. Müller (Hg.)

Organisationskommunikation

Grundlagen und Analysen
der sprachlichen Inszenierung von Organisation

Managementkonzepte
Band 34

Herausgegeben von Klaus Götz

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2008

Zugang über qualitative Interviews mit jeweils mehreren Personen in den untersuchten Unternehmen: Manager, Verkaufsleiter, Personalchef, Vertriebsmitarbeiter bieten sich als AnsprechpartnerInnen an. Als Einstieg können dabei sehr wohl Fragebögen dienen, jedoch nur, um etwa die Fremdsprachenbiographie der befragten Personen zu erheben oder um zusätzlich einen breiteren Personenkreis, etwa eine ganze Abteilung, in die Untersuchung einzubeziehen.

Ich habe in den letzten Jahren versucht, die Forschung um eine Reihe von qualitativen Fallstudien zu erweitern, indem ich gezielt entsprechende Themen an meine Studierenden vergab (vgl. Tabelle 1 für eine detaillierte Aufstellung):

- im Rahmen eines Seminars „Entreprises et langues“ an der Wirtschaftsuniversität Wien (Lavric/Bäck, 2003), das hauptsächlich auf österreichische Tochtergesellschaften französischer Unternehmen (und umgekehrt) fokussierte;
- im Rahmen der von mir betreuten Dissertation von Bäck (2004), der die Außenkommunikation dreier exportorientierter österreichischer Betriebe untersuchte und ein umfassendes theoretisches Modell zur Sprachwahl in Unternehmen entwarf;
- im Rahmen der Diplomarbeit von Mrázová (2005), die das Sprachwahlverhalten in einer französischen Investmentbank in Paris untersuchte;
- und schließlich im Rahmen eines Projektseminars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (Lavric, i.Dr.), das bereits auf die Ergebnisse der früheren Forschungen aufbauen konnte und in dem nicht weniger als sechzehn Fallstudien von Unternehmen verschiedenster Größenordnungen und verschiedenster Branchen im Großraum Tirol durchgeführt werden konnten.²

3 Methodische Zugänge

All diese Fallstudien arbeiteten mit Fragebögen und vor allem mit qualitativen Interviews, aber einige konnten darüber hinaus noch weitere methodische Zugänge fruchtbar einsetzen.

So war bei mehreren Fallstudien (insbesondere Mrázová, 2005) der Glücksfall gegeben, dass die untersuchende Person selbst in dem Unternehmen arbeitete und daher das methodische Instrumentarium um das wertvolle Instrument der teilnehmenden Beobachtung erweitert werden konnte. Gerade in diesen Fällen bot sich außerdem die Methode des sogenannten „sprachlichen Tageslaufs“ als Ergänzung an, die von Bürkli (1999) zur Beschreibung der Alteranz zwischen Hochsprache und Dialekt in einem Schweizer Unternehmen entwickelt worden war: Dabei werden über mehrere Stunden sämtliche Interaktionen eines Mitar-

2 Außerdem organisierte ich im Rahmen der Österreichischen Linguistiktagung 2005 einen Workshop zur Sprachwahl in Arbeitskontexten (Lavric et al. i.Dr.).

beiters/einer Mitarbeiterin aufgezeichnet, mit genauer Zeitangabe, Interaktionspartnern, Themen und vor allem natürlich, gewählten Sprachen.

Als Ergebnis eines solchen sprachlichen Tageslaufs kann man etwas erstellen, das ich (Lavric, 2000, 2001) als „sprachliches Soziogramm“ oder „Logogramm“ bezeichnet habe, d.h. eine graphische Darstellung der beruflichen Sozialkontakte einer Person und ihrer sprachlichen Realisierungen, also der Muster und Regelmäßigkeiten ihres Sprachwahlverhaltens.³ Ein sehr schönes Beispiel dafür findet sich in Mrázová (2005, S. 91) (vgl. Abb. 1).

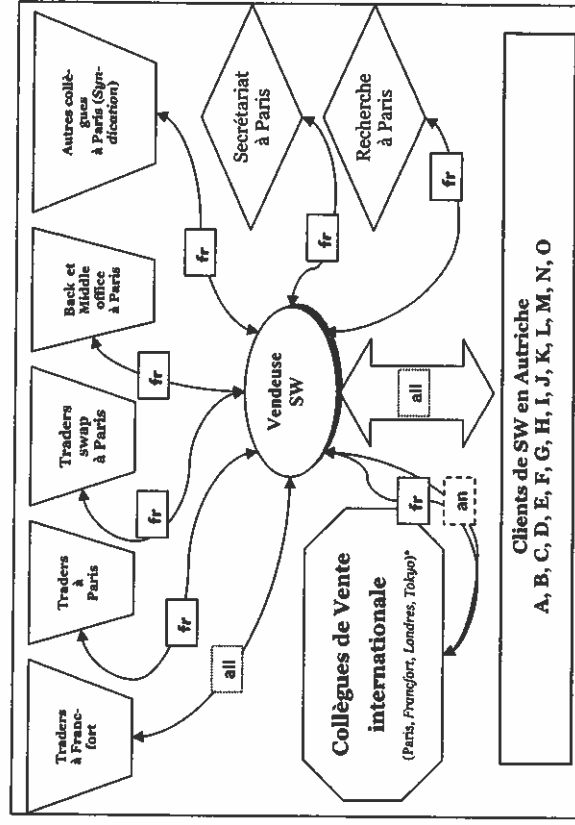


Abb. 1: „Logogramm“ der Sprachwahl-Verhaltensmuster einer Mitarbeiterin (Investmentbank/Paris) (Mrázová, 2005, S. 91)

Kommentar zum „Logogramm“ in Abb. 1

Die Mitarbeiterin, deren Sprachwahlverhalten in diesem „Logogramm“ dargestellt wird, ist eine Österreicherin, die in der Auslandsabteilung einer Pariser Investmentbank für die österreichischen KundInnen zuständig ist (siehe Balken unten). Mit ihnen kommuniziert sie in der gemeinsamen Muttersprache Deutsch. Die (Fi-

3 Die konkrete Beobachtung des Kommunikationsverhaltens von Managern findet sich bereits in dem Klassiker von Mintzberg (1973). Auch das Soziogramm als Darstellungsform in der Sozialwissenschaft ist geradezu altbewährt, vgl. z.B. Höhn/Schick (1954) sowie Oswald (1977). Meines Wissens wurde diese Darstellungsweise aber noch nie auf das Sprachwahlverhalten angewandt.

nanz-)Produkte und die Informationen darüber erhält sie von den oben und rechts dargestellten Einheiten des Unternehmens, und zwar von den Tradern, die teilweise in Paris und teilweise in der Filiale in Frankfurt angesiedelt sind, sowie von verschiedenen Abteilungen ihres Unternehmens in Paris. Die Mitarbeiterin, die praktisch perfekt zweisprachig ist (Deutsch/Französisch), kommuniziert mit dem Frankfurter Tradem auf Deutsch, mit allen anderen auf Französisch. Die Kommunikation erfolgt dabei weitgehend telefonisch, wobei häufige Rückfragen sowie die vermittelnde Art der Tätigkeit zu hohen Switch-Häufigkeiten führen. Links in der Graphik sind die KollegInnen der eigenen Abteilung dargestellt, mit denen face-to-face und meist auf Französisch kommuniziert wird (der *lingua franca* in diesem Büro). Eine Ausnahme bilden zwei skandinavische Kollegen, die nicht gut Französisch können und mit denen daher alle Englisch sprechen. Außerdem gibt es noch, ebenfalls in der internationalen *lingua franca* Englisch, Kontakte mit den Auslandsabteilungen der anderen Filialen derselben Bank.

4 Externe und interne Kommunikation

Bemerkenswert an diesem sprachlichen Soziogramm, und ganz generell an der Arbeit von Mrázová (2005), ist, dass nicht nur die externe Kommunikation, sondern auch die interne Kommunikation berücksichtigt wird und dass bei der externen Kommunikation sowohl Kunden als auch Lieferanten einbezogen werden.

Bisherige Untersuchungen zu Fremdsprachen und Sprachwahl in der Unternehmenskommunikation hatten sich nämlich – abgesehen von ihrer rein quantitativen statistischen Ausrichtung – fast immer auf die externe Kommunikation der Unternehmen konzentriert, und da außerdem noch der Kommunikation mit den Kunden den Vorrang eingeräumt.⁴ Gerade Mrázová's „Logogramm“ zeigt aber, dass es viel mehr gibt als nur die Kommunikation mit den Kunden.

Da sind einmal die Lieferanten (in diesem Fall die „Traders“), denen gegenüber die untersuchte Person nicht anders als gegenüber den Kunden eine sprachliche Anpassungsstrategie implementiert. (Das ist insofern bemerkenswert, als ein gängiges Stereotyp besagt, sprachlich anzupassen bräuchte man sich nur beim Verkaufen.) Da sind weiters die KollegInnen derselben Abteilung („Collègues de Vente internationale“), aber auch die KollegInnen in anderen Abteilungen derselben Firma – also ein differenziertes Geflecht interner und externer Kommunikationsbeziehungen, in das die untersuchte Mitarbeiterin eingewoben ist und das jeweils ein ganz spezifisches Sprachwahlverhalten impliziert.

4 Eine Ausnahme ist Poncini (2003) – über ein Meeting zwischen VertreterInnen eines italienischen Unternehmens und seiner ausländischen VertriebspartnerInnen –, die auch weitere interessante Literatur, v.a. aus dem skandinavischen Raum, anführt (Nickerson, 1999, Charles, 2002, Louhiala-Salminen, 2002).

Auf diese Vielfalt und Komplexität bezieht sich der Titel dieses Beitrags, in dem ich versuchen möchte, einen Überblick über die aus all den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse und Tendenzen zu geben, nicht zuletzt auch unter dem Aspekt der internen versus externen Sprachwahl-Verhaltensmuster und der immer wieder auftretenden trade offs zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation.

5 Das Bäck'sche Drei-Ebenen-Modell der Sprachwahl

Als theoretischen Hintergrund möchte ich Bäck's (2004, S. 126) Modell der Sprachwahl-Faktoren auf drei Ebenen vorstellen (nach Bäck/Lavric, in Druck) (vgl. Abb.2).

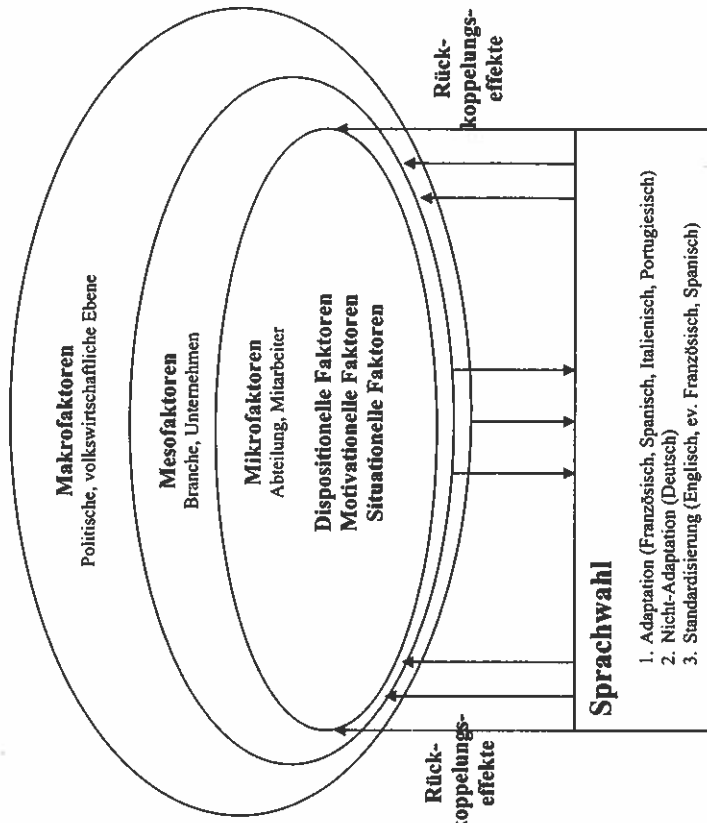


Abb. 2: Das Bäck'sche Drei-Ebenen-Modell der Sprachwahl (nach Bäck/Lavric, i.Dr.)

Bäck (2004) übernimmt von Vandermeeren (1998) die Bezeichnung der drei fundamentalen Sprachwahl-Optionen:

- Adaptation (man spricht die Sprache seines Kommunikationspartners),
- Nicht-Adaptation (man verwendet die eigene Muttersprache),
- Standardisierung (man greift auf eine lingua franca zurück).⁵

Er analysiert die Faktoren, die jeweils zur Wahl einer der drei Optionen seitens eines Unternehmens führen und unterscheidet dabei zwischen Makro-, Meso- und Mikrofaktoren:

- Die Makrofaktoren sind jene, die mit der Demographie und Sprachpolitik eines bestimmten Landes oder einer Region zusammenhängen, z.B. mit dem Angebot an Fremdsprachen in den schulischen und universitären Curricula, mit der Existenz von MigrantInnen mit bestimmten Sprachkenntnissen oder mit der weltweiten Bedeutung einer bestimmten Sprache.
- Die Mesofaktoren sind jene, die auf der Ebene der Branche bzw. des einzelnen Unternehmens wirksam werden; so kann etwa die überragende Bedeutung eines bestimmten Markts (Italien für die österreichische Holzindustrie, vgl. Bäck, 2004, S. 177) die entsprechenden Kompetenzen zu einem Muss für alle Unternehmen der Branche machen. Auch sprachpolitische Vorgaben seitens der Unternehmensleitung sowie Kosten-Nutzen-Erwägungen (s.u., Abschnitt 6) fallen in diese Kategorie.
- Die Mikrofaktoren schließlich sind jene, die einen einzelnen Mitarbeiter, ja, eine einzelne Kommunikationssituation betreffen. Bäck unterscheidet hier zwischen:
 - dispositionellen Faktoren (Sprachkenntnisse des Mitarbeiters und seines Gesprächspartners bzw. Einstellungen zu den einzelnen Sprachen),
 - motivationalen Faktoren (Effizienz/Natürlichkeit, Übung, Prestige, Entgegenkommen) und
 - situationellen Faktoren der Sprachwahl (Ort, Zeit, Medium etc.).

6 Unternehmens-Sprachpolitik: Kosten-Nutzen-Erwägungen

Bei der Sprachpolitik auf der Ebene des Unternehmens spielen insbesondere Kosten-Nutzen-Erwägungen eine sehr wichtige Rolle: In der Tat schlagen Übersetzungen, Sprachkurse oder die Einstellung kompetenter MitarbeiterInnen stets mit ganz konkret bezifferbaren Kosten zu Buche, während die finanziellen Auswirkungen einer gelungenen Sprachstrategie sich bestenfalls indirekt abschätzen lassen, da ja Exporterfolge stets auf mehrere Faktoren zurückzuführen

- 5 In der Abbildung sind diese Optionen bereits mit konkreten Sprachen ausgefüllt, ausgehend von der Situation österreichischer Betriebe, die in romanischsprachige Märkte exportieren.

sind. Insbesondere die Fallstudien von Bäck (2004) zeigen, dass Unternehmen sehr differenziert auf die wachsende, aber auch auf die schwindende Bedeutung einzelner Märkte reagieren, was zu Rekrutierungen, aber auch zu Kündigungen führen kann (vgl. auch Bäck/Lavric, i.Dr.).

In kleineren Betrieben (mit einer weniger systematischen Sprachenpolitik) gilt allerdings auch die von mir bereits 1991 vertretene These, dass Fremdsprachenkompetenzen sich gewissermaßen „ihren eigenen Markt schaffen“. Denn ein Unternehmer, der über gewisse Sprachkenntnisse verfügt, wird eher auf die Idee kommen, in die entsprechenden Märkte zu expandieren. Das gilt insbesondere für die Frucht-Import-Firma von Fallstudie 29, deren Erfolg ganz und gar auf die Spanischkenntnisse des Chefs aufbaut (s.u., Abschnitt 8).

Bezüglich Kosten-Nutzen-Erwägungen ist auch noch zu erwähnen, dass in keiner einzigen unserer Fallstudien MitarbeiterInnen eine spezielle Zulage für ihre Sprachkenntnisse erhielten. Für den einzelnen Mitarbeiter „rechnen sich“ Sprachkenntnisse nur insofern, als er damit einen bestimmten Arbeitsplatz überhaupt erst erhält bzw. in eine bestimmte Position aufsteigen kann. Es gibt aber auch Kompetenzen – oft von gut integrierten MigrantInnen aus Osteuropa –, die in der Firma überhaupt nicht berücksichtigt werden und so eigentlich eine brachliegende Ressource darstellen.

7 Individuelle Sprachpolitik: Motivationale Faktoren der Sprachwahl

Neben der Unternehmens-Sprachpolitik gibt es auch so etwas wie die individuelle Sprachpolitik der einzelnen MitarbeiterInnen. Hier möchte ich insbesondere auf die motivationalen Faktoren der Sprachwahl näher eingehen, da ich selbst die entsprechende Liste entwickelt hatte (Lavric, 2000, 2001). Diese ging aus meiner Untersuchung der Sprachwahl-Muster an einem Sprachinstitut (dem Institut für Romanische Sprachen der Wirtschaftsuniversität Wien) hervor. Ich habe dort mittels Fragebögen, Diskussionsrunden und teilnehmender Beobachtung erhoben, wer mit wem welche Sprache spricht, wann und warum.⁶ Die Erhebung ergab eine Reihe von grundlegenden Faktoren, die das individuelle Sprachwahlverhalten in einer gegebenen Situation und mit einem gegebenen Partner bestimmen.

- 6 Da ich im wesentlichen nach dem Sprachwahlverhalten in bestimmten Dyaden fragte („Welche Sprache(n) sprechen Sie mit Kollegen/Kollegin X?“), generierte dieses Untersuchungsdesign grundsätzlich eine doppelte Beschreibung jeder Zweisprachigkeit. Der Vorteil ist, dass die Angaben der beiden PartnerInnen einander im Normalfall gegenseitig bestätigen. Das ergibt ein gewisses Korrektiv gegenüber jenen Unsicherheitsfaktoren, mit denen bei sogenannten Selbstbeobachtungstechniken (InformantInnenbefragung) zu rechnen ist (vgl. Putz, 1994, S. 44).

Die Grundregel mehrsprachiger Kommunikation ist natürlich, dass immer eine Sprache gewählt werden muss, die sämtlichen TeilnehmerInnen an einem Gespräch (bzw. an einem kommunikativen Event) eine vollwertige Teilnahme ermöglicht.⁷ Es darf also durch die Sprachwahl primär einmal niemand ausgeschlossen werden. (Wenn das nicht möglich ist, muss für einen oder mehrere TeilnehmerInnen übersetzt werden.)

Wenn diese Grunderfordernisse garantiert ist und es dann noch immer mehrere Sprachen zur Auswahl gibt, kommen die weiteren Sprachwahl-Faktoren zum Tragen:

- „Effizienz/Natürlichkeit“ meint, dass man gegebenenfalls in der gemeinsamen Muttersprache kommuniziert oder eben in jener Sprache, für die das Produkt der Kenntnisse der beiden PartnerInnen am höchsten ist.⁸ Das Kriterium der Effizienz/Natürlichkeit entspricht der Sprachwahl *by default*, also dem, was Myers-Scotton (1983 und passim) als „unmarked language choice“ bezeichnet. Nicht immer wird aber die effizienteste/natürlichste Sprache gewählt, denn es kommen auch andere Faktoren zum Tragen.
- „Übung“ bedeutet, dass man eine Sprache wählt, die man nicht so gut beherrscht, weil man sich darin verbessern möchte (normalerweise mit einem *native speaker*). Diese Motivation ist an einem Sprachinstitut und überhaupt im Zusammenhang mit Sprachunterricht dominierend, sie kommt aber auch in der Wirtschaft vor (insbesondere erklären zahlreiche MitarbeiterInnen von Exportbetrieben, sie hätten einen bestimmten Posten auch deswegen angestrebt, weil sie dort ihre Sprachkenntnisse anwenden können);
- „Prestige“ als Sprachwahlfaktor tritt dort auf, wo man versucht, den anderen mit seinen Sprachkenntnissen zu beeindrucken; es hat aber als Kehrseite den Faktor „Angst vor Gesichtsverlust“, wenn man einer Sprache ausweicht, weil man fürchtet, sich durch Fehler zu blamieren;
- und schließlich „Entgegenkommen“, ein ganz wichtiger Sprachwahlfaktor insbesondere in der Unternehmenskommunikation. Er bedeutet, dass man jene Sprache wählt, von der man annimmt, dass der andere sie bevorzugt. Das wird wohl meistens dessen Muttersprache sein oder eine Sprache, die er sehr gut beherrscht; es kann aber manchmal auch eine Sprache sein, die er üben

7 Vgl. Myers-Scottons „Virtuosity Maxim“ (1990, S. 98): „Switch to whatever code is necessary in order to carry on the conversation / accommodate the participation of all speakers present.“

8 Die Formulierung „das Produkt der Kenntnisse“ stammt von Bäck (2004, S. 120). Ich selbst hatte ursprünglich „die Summe der Kenntnisse“ geschrieben; allerdings kann ein völliger oder fast völliger Mangel an Sprachkenntnissen des einen Partners nicht durch noch so perfekte Kenntnisse des anderen wettgemacht werden – daher muss es richtig „das Produkt“ heißen.

möchte, z.B. wenn an einem Sprachinstitut die dort tätigen native speakers den non-native SprachlehrerInnen Übungsmöglichkeiten in der gemeinsamen Unterrichtssprache anbieten, obwohl vielleicht die Landessprache noch ein wenig effizienter wäre.)

Aus heutiger Sicht möchte ich dieser Liste noch vier weitere Faktoren hinzufügen, die allerdings vergleichsweise marginal sind und sich eher in Ausnahmefällen auswirken:

- „Gewohnheit“: Man spricht mit einem bestimmten Partner weiterhin eine bestimmte Sprache, die seinerzeit die effizienteste war, obwohl dieser (oder man selbst) inzwischen eine andere Sprache sehr gut gelernt hat, die also inzwischen die effizienteste wäre. (Oder, man spricht weiterhin mit ihm eine Sprache, die seinerzeit aus anderen Gründen – z.B. Übung, einer der beiden war der Sprachlehrer aus anderen – gewählt wurde, obwohl diese Gründe inzwischen weggefallen sind.)
- „Umschalt-Trägheit“: Das Umschalten von einer Sprache zur anderen bedeutet einen gewissen kognitiven Aufwand, der sich nicht unter allen Umständen immer lohnt. So wird man in einer Umgebung, in der eine bestimmte Sprache stark dominiert, mit einem Partner, mit dem es eine noch effizientere Sprache gäbe, nicht unbedingt immer umschalten. Und zwar wird man das umso weniger, je kürzer die Kommunikation und je geringer der Effizienz-Unterschied ist. Oft lohnt es sich einfach nicht, einen Sprachwechsel auszuhandeln.
- „Ausschluss“ gewisser PartnerInnen/ZuhörerInnen: Dabei geht es um die kryptische Funktion von Sprache. Das Standard-Beispiel sind die Eltern, die in einer Fremdsprache miteinander kommunizieren, wenn sie nicht wollen, dass die Kinder verstehen, was sie sagen.
- Nicht zuletzt soll auch noch das scherzhafte, spielerische „Switchen“ erwähnt werden (entsprechend der ludischen Sprachfunktion), etwa wenn man jemanden nach einem Auslandsaufenthalt in der entsprechenden Fremdsprache begrüßt. Dafür sind oft nur sehr geringe Sprachkenntnisse vorzuziehen.

8 Externe Unternehmenskommunikation: Machtgefälle

Der Sprachwahlfaktor „Entgegenkommen“ ist der entscheidende Faktor in der externen Unternehmenskommunikation.⁹ Er ist dort sehr eng mit dem Problem des Machtgefälles verbunden, also mit der jeweils stärkeren oder schwächeren

9 Entgegenkommen als Sprachwahlfaktor kommt natürlich auch in der internen Unternehmenskommunikation vor, wenngleich dort Natürlichkeit/Effizienz sicher der dominierende Faktor ist (s.u., Abschnitte 11 und 12).

Position von Käufer und Verkäufer.¹⁰ Nicht umsonst heißt es allgemein, dass man, um zu verkaufen, die Sprache seines Kunden sprechen müsse; der Käufer dagegen bedient sich schlicht seiner Muttersprache. Das ist ein Stereotyp, das in der einschlägigen Literatur immer wiederkehrt und das durch unsere Fallstudien auch weitgehend bestätigt wird. Die Erklärung dafür ist, dass im derzeitigen Wirtschaftssystem die meisten Märkte Käufermärkte sind, in denen die Verkäufer untereinander heftig konkurrieren (vgl. Lavric, 2003).

In diesem Zusammenhang stellen sich mehrere Fragen:

Erstens, ist es in Verkäufermärkten anders, ist es also da der Käufer, der sich sprachlich anpassen muss?

- Ein Kollege von mir erzählt, dass er als Kind in der Nachkriegszeit beim Bauern Milch einkaufen ging und sich, weil er in der damaligen Mangelwirtschaft eindeutig in der schwächeren Position war, sprachlich anpassen und mit dem Bauern Dialekt sprechen musste.
- Eine frühere Schulkollegin von mir leitet eine Firma, die Kugeln aus verschiedenen Materialien herstellt und in dieser Branche eine Monopolstellung innehat. Auf ihre sprachlichen Strategien hin befragt, berichtete sie allerdings, dass sie trotz des zu ihren Gunsten wirkenden Machtgefälles immer versuche, nach Möglichkeit ihren Kunden sprachlich entgegenzukommen. Und zwar nicht aus kommerzieller Berechnung, sondern ganz einfach aus Höflichkeit.¹¹

Und *zweitens*: Kommt es vor, dass Unternehmen vom Prinzip der sprachlichen Nicht-Anpassung beim Kaufen abgehen und auch im Einkauf mit Sprachkenntnissen zu punkten versuchen? Dafür gibt es in den mir bekanntesten Fallstudien (immerhin 29, vgl. Tabelle 1) genau zwei Beispiele:

- Eine der von Bäck (2004) untersuchten Firmen (Fallstudie 12) erweiterte ihre Möglichkeiten in der Beschaffung, indem der Einkäufer Italienisch lernte.
- Die Fruchthandelsfirma von Fallstudie 29 „lebt“ praktisch von den ausgezeichneten Spanischkenntnissen des Chefs, der also mit seinen wichtigsten Lieferanten direkt in ihrer Muttersprache kommunizieren kann.

¹⁰ Es handelt sich dabei um den Macht-Typ der Verfügungsgewalt über beschränkt vorhandene Ressourcen, im Sinne von Morgan (1986).

¹¹ Erstellt man eine Face balance der Kommunikationspartner, so erweist sich Entgegenkommen ganz eindeutig als die höflichste Sprachwahlstrategie: Es optimiert das positive Face von ego und alter sowie gleichzeitig das negative Face von alter, und schränkt dabei lediglich das negative Face von ego ein (es trägt damit auch dem Vorrang des alter vor dem ego Rechnung), wobei durch entsprechende Sprachkompetenz dieser Nachteile minimiert werden kann. (Zu den Höflichkeitsaspekten der Sprachwahl vgl. Lavric, 2005, basierend natürlich auf Goffman, 1967, Brown/Levinson, 1978/1987 und Leech, 1983.)

9 Externe Unternehmenskommunikation: direkt oder indirekt?

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus unseren Fallstudien bezüglich externer Unternehmenskommunikation ist die Bedeutung der Vertriebsstrukturen für die sprachliche Anpassung an die Kunden. Das war eigentlich ein unerwartetes Ergebnis, das sich bereits in Bäck (2004, S. 114) herausgestellt hat (vgl. auch Bäck/Lavric, i.Dr.) und das durch die Tiroler Fallstudien (Lavric, i.Dr.) bestätigt wurde.

Es geht darum, dass ein Unternehmen die notwendigen Sprachkompetenzen für die sprachliche Anpassung an seine KundInnen nicht unbedingt im Unternehmen selbst bereitstellen muss. Es kann auch seinen Vertrieb so organisieren, dass das Sprachproblem an ausländische Vertreter oder ausländische Vertriebsniederlassungen gewissermaßen delegiert wird. Die ausländischen Vertreter oder Vertriebstöchter kommunizieren dann mit der Zentrale entweder in deren Heimatsprache oder in einer lingua franca (Englisch), während sie selbst mit den ausländischen KundInnen jeweils eine gemeinsame Muttersprache teilen.

Diese Strategie hat für die Exportfirma den Vorteil, dass das Machtgefälle und dadurch der sprachliche Anpassungsdruck umgekehrt werden, da ja Vertriebstöchter oder auch VertreterInnen meist von der Zentrale abhängig sind.¹² Sie müssen sich somit nach beiden Seiten hin (zu den LieferantInnen und zu den KundInnen) sprachlich anpassen und fungieren gleichsam als sprachliche Schnittstelle. Der Kunde wiederum hat auf diese Weise einen idealen Ansprechpartner, der seine Sprache nicht nur als Fremdsprache, sondern als Muttersprache beherrscht (vgl. die folgende Graphik nach Bäck/Lavric, i.Dr.):

¹² Ob die Kontakte mit Tochterfirmen für das Unternehmen interne oder externe Kommunikation darstellen, ist sicher eine Frage der Definition. Ich neige dazu, sie der internen Kommunikation zuzurechnen (obwohl es verschiedene Lösungen gibt, die sich im Grad der Unabhängigkeit der Vertriebsorganisation unterscheiden; s.u., Abschnitt 12).

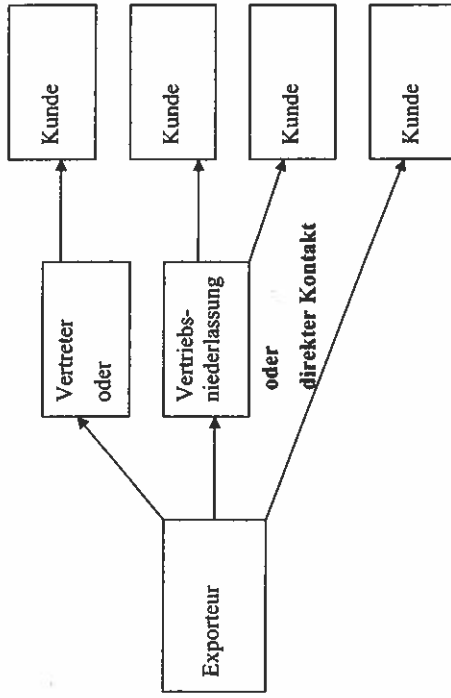


Abb. 3: Direkte versus indirekte Vertriebsstrukturen im Export
(nach Bäck/Lavric, i.Dr.)

Mehrere der Fallstudien im Seminar Lavric/Bäck (2003) an der Wirtschaftsuniversität Wien betrafen eben solche Vertriebstöchter (Nr. 1 bis 5; vgl. auch Nr. 22 und 25), in denen der sprachliche Anpassungsdruck nach beiden Seiten sehr deutlich sichtbar wurde: In den österreichischen Vertriebstöchtern französischer Firmen (Fallstudien 2 bis 5) wird mit den Kunden natürlich auf Deutsch, mit der Muttergesellschaft aber meist auf Französisch oder auf Englisch kommuniziert; Französischkenntnisse sind in jedem Fall sehr wichtig, selbst wenn der Konzern als offizielle Konzernsprache bereits Englisch eingeführt hat.

Die Konzernmutter kann sich im Extremfall, wenn die entsprechende Vertriebsstruktur implementiert ist, sogar auf eine „English only“-Strategie beschränken, die in einem solchen Setting durchaus funktionieren kann. Das ist ganz extrem der Fall bei zwei der von meinen Studierenden untersuchten Unternehmen, einem Erzeuger von Einrichtungsgegenständen in Tirol (Fallstudie 19) und dem Softdrink-Erzeuger „Dreh & Trink“ (Fallstudie 7).

Besonders letzteres Beispiel ist sehr interessant, da es die Vorstellung widerlegt, nur große Firmen könnten eine „English only“-Strategie mit ausgelagerter Vertriebsstruktur implementieren. „Dreh & Trink“ ist ein relativ kleines, aber international sehr erfolgreiches Unternehmen, das auf ausländischen Märkten gezielt mit lokalen Getränkevertrieben zusammenarbeitet, die danach ausgesucht werden, dass sie die Landessprache und Englisch können müssen. Der ausländische Vertriebspartner übersetzt dann den Namen des Produkts und sämtliche Produktinformationen, Werbematerialien etc. Damit genügen die Englischkenntnis-

se des Betriebsleiters allen Anforderungen an die Sprachkompetenz in der Firma.

Die These, „English only“ sei ausreichend, gilt in diesen Fällen nur so lange, als man ausschließlich die Konzernmutter bzw. die Exportfirma in Betracht zieht; bezieht man allerdings das gesamte System ein, so wird sehr wohl eine sprachliche Anpassung an den Kunden geleistet, nur eben durch die Vertriebsorganisation und nicht durch Kompetenzen in der Firma selbst.

Damit insgesamt nicht ein falscher Eindruck entsteht, muss hinzugefügt werden, dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen eine kombinierte Strategie verfolgt, d.h., dass in einzelnen besonders wichtigen Märkten Vertriebstöchter gegründet werden, während ein Großteil der Märkte vom Hauptsitz der Firma aus bearbeitet wird. Die VertriebsmitarbeiterInnen bzw. die BereichsleiterInnen für die verschiedenen Märkte verfügen dann sehr wohl über differenzierte Sprachkompetenzen. Oft ist es auch so, dass ein Verkaufsleiter für einen bestimmten Markt mit der entsprechenden Vertriebsniederlassung zusammenarbeitet.

Bei der Frage nach der Sprachpolitik eines Unternehmens ist also immer einerseits nach in der Firma vorhandenen Kompetenzen und andererseits nach Auslagerungsmöglichkeiten wie Vertretern und Vertriebstöchtern zu fragen.

10 Exkurs: Wie Rosenbauer den lateinamerikanischen Markt eroberte

Im Übrigen gibt es auch Anekdoten wie die von der Eroberung des lateinamerikanischen Marktes durch den Feuerwehrauto-Hersteller Rosenbauer (Fallstudie 12, Bäck, 2004, S. 278f.):

Bei der Erschließung des lateinamerikanischen Marktes in den 1970iger/1980igern stand Rosenbauer vor folgenden Problemen:

- Das Unternehmen verfügte über keine Vertriebsstrukturen.
- Der Markt wurde durch die amerikanischen Konkurrenten beherrscht, die ihre Produkte mehrheitlich über VertreterInnen absetzten.
- Für Rosenbauer ging es zuerst primär darum, gute VertreterInnen von der amerikanischen Konkurrenz abzuwerben.

Ein Ansatzpunkt ergab sich dadurch, dass die amerikanischen Produzenten von Feuerwehrfahrzeugen sämtliche Werbeunterlagen, Prospekte und Verkaufsschreibungen auf Englisch an die lateinamerikanischen VertreterInnen sandten (...). Da die Kunden aber kaum Englisch konnten, war es Aufgabe der Vertreter, die sprachliche Brücke zum Kunden zu schlagen. Die Vertreter mussten also sämtliche Unterlagen erst übersetzen, bevor sie sie an die Kunden weiterleiteten (...und auch alle technischen Anfragen seitens der Kunden mussten immer über den Vertreter laufen und von ihm übersetzt werden.)

Im Gegensatz zur US-Konkurrenz sandte Rosenbauer also die Verkaufsunterlagen und Produktbeschreibungen auf Spanisch an die einzelnen Vertreter. Diese konnten daher die Unterlagen direkt an die Kunden weitergeben, mussten bei komplexen technischen Anfragen nicht übersetzen, und konnten so beträchtliche Zeit und Kosten (...) sparen. Der Erfolg der sprachlichen Adaptationsstrategie gibt Rosenbauer Recht, da das österreichische Unternehmen heute auf dem lateinamerikanischen Markt eine ähnlich starke Marktstellung hat wie die größeren amerikanischen Konkurrenzfirmen. Die sprachliche Adaptation war also die beste Strategie, in diesem Fall nicht direkt gegenüber den Kunden, sondern gegenüber den Vertretern als relevanten Intermediären.

Dieser Sonderfall ist insofern bemerkenswert, als hier ein Unternehmen die Vertriebsstruktur über Intermediäre nicht einfach dazu verwendet, um das Sprachproblem abzuwälzen, sondern die Möglichkeit der sprachlichen Anpassung als Chance nutzt, um seine Konkurrenten zu überholen. Nicht ganz zufällig ergibt sich eine solche Chance in einem Markt, in dem die Intermediäre relativ unabhängig agieren und damit in einer stärkeren Position sind als etwa bloße Vertriebsstücher.

11 Externe Unternehmenskommunikation: Wer ist am vielseitigsten, und wer hat es nicht nötig?

Von den in unseren Untersuchungen betrachteten Firmen sind es ganz eindeutig die Tourismusbetriebe, die dem größten Anpassungsdruck ausgesetzt sind und die daher über die höchsten und vielfältigsten Sprachkompetenzen verfügen müssen. Das liegt u.a. daran, dass man hier, im Dienstleistungsbereich, in der Regel direkt mit dem Endkunden in Kontakt ist. Im Tiroler Projektseminar (Lavric, i.Dr.) wurden mehrere solcher Betriebe untersucht: Fallstudie 16 betrifft ein Wellnesshotel in Südtirol, die Fallstudien 14 und 15 betreffen Touristeninformationbüros in Ost- bzw. Nordtirol. Da bei Nr. 15 die Studentin selbst in dem Büro arbeitete, war es ihr auch möglich, zwei sprachliche Tagesläufe anzufertigen: Es zeigte sich, dass alle zwei bis drei Minuten ein sprachlicher Switch erfolgt!

Auch im Bankensektor ist die sprachliche Anpassung an die KundInnen ein absolutes Muss, das nicht ausgelagert werden kann, weil man im Dienstleistungssektor den Kunden direkt anspricht. Fallstudie 17 betrifft eine Filiale der Tiroler Sparkasse, die speziell für italienische KundInnen eingerichtet und in der gezielt in Italienisch-Kompetenzen der MitarbeiterInnen investiert worden ist: Eine Mitarbeiterin ist zweisprachig Italienisch-Deutsch, der anderen wurden mehrere Italienischkurse finanziert.¹³ (Diese privilegierte Stellung des Italienischen in Tirol findet sich in mehreren Fallstudien; sie erklärt sich natürlich durch den

¹³ Generell gilt, dass Sprachkurse zwar einerseits vom Unternehmen finanziert werden, dass sie aber andererseits in der Freizeit des jeweiligen Mitarbeiters stattfinden.

Faktor Nachbarschaft.¹⁴) Fallstudie 13 ist die europaweit agierende Geschäftsbank in Paris, die Mrázová (2005) untersucht hat: Hier existiert für jede (sprachlich konstituierte) Gruppe von Märkten ein eigenes Verkaufsteam mit den entsprechenden Sprachkompetenzen, sodass garantiert ist, dass den KundInnen immer in optimaler Weise entgegengekommen werden kann.

Eine weitere Branche, die sich als sprachlich sehr vielseitig erweist, sind die Expeditionen (Fallstudien 27 und 28). Es ist dies auch die einzige Branche, die massiv auf Übersetzungsdienstleistungen zurückgreift, insbesondere für Webseiten, Prospekte etc., also für schriftliche Informationsmaterialien. Nicht alle Sprachen, die auf der Homepage angeboten werden, sind als Kompetenzen dann auch tatsächlich in der Firma vorhanden – aber immerhin ein erklecklicher Anteil davon! Was professionelle Übersetzungsbüros betrifft, so haben sie in etlichen Branchen einen schlechten Ruf, da sie hohe Kosten verursachen und das Ergebnis, besonders bei hoch technischen Produkten, oft zu wünschen übrig lässt. Viele Firmen ziehen es daher vor, mit Vertriebsstüchern, gelegentlich auch mit langjährigen Kunden, zusammenzuarbeiten, um die schriftlichen Unterlagen zu übersetzen.

Ein hoher Anteil unserer Fallstudien betrifft technisch sehr anspruchsvolle Produkte (Fallstudien 1, Förderbänder; 12, Feuerwehrautos; 23 und 24, Baumaschinen; 25, Fototechnik; 26, Zahntechnik). Hier betrifft das Sprachproblem vor allem die Fachterminologie, die sich in keinem Wörterbuch findet, und es entsteht Bedarf nach einer ganz bestimmten Art von Doppelspezialisten, nämlich (fähigen) TechnikerInnen mit (nicht nur englischen) Sprachkenntnissen. In Fallstudie 23 konnte ein solcher Spezialist interviewt werden, dessen Aufgabe darin besteht, die MitarbeiterInnen der Vertriebsstücher und die Kunden auf neue Produkte einzuschulen und bei technischen Problemen im Ausland als Troubleshooter zur Stelle zu sein. Gerade für diese Art von Aufgabe genügen Englischkenntnisse normalerweise nicht, da die Kunden, die die Produkte verwenden (Feuerwehrleute, Bauingenieure) nur selten über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen und grundsätzlich in ihrer Muttersprache betreut werden müssen.

Gerade bei den technischen Produkten zeigt es sich übrigens auch, dass die Marktposition mancher Firmen so überragend sein kann, dass sie sich um Sprachpolitik, Website etc. überhaupt keine Sorgen zu machen brauchen. Das gilt für die Zahntechnik-Firma in Fallstudie 26 (die allerdings trotzdem auf

¹⁴ In einer von Bäcks Fallstudien (STIA, Nr. 10) erklärt der Betriebsleiter sogar, dass es in der Holzbranche nicht genügt, eine Person zu haben, die Italienisch kann – denn diese Person kann krank oder verhindert sein, und dann müssen aber immer noch ausreichende Sprachkompetenzen im Unternehmen vorhanden sein, um die wichtigen italienischen Kunden in ihrer Muttersprache anzusprechen (vgl. Bäck, 2004, S. 187, sowie Bäck/Lavric, i.Dr.).

sprachliche Anpassung Wert legt) und insbesondere für die Baumaschinen-Firma in Fallstudie 23, die einen japanischen Kleinbagger vertreibt, der sich offensichtlich ganz von selbst verkauft. Das Unternehmen hat seine Homepage schon jahrelang nicht aktualisiert und die Verantwortlichen schieben die Überlegungen zu einer Sprachstrategie regelmäßig auf später auf – sie haben es offensichtlich wirklich nicht nötig. Aber es gibt noch eine Gruppe, für die Sprachkenntnisse – außer natürlich Englisch – nicht unbedingt vonnöten sind, nämlich die SpitzenmanagerInnen von Konzernen. Während alle im Verkauf Tätigen vielfältige Sprachkompetenzen als ein absolutes Muss erleben und sogar im Empfang und in der Telefonzentrale (Fallstudie 10, Bäck, 2004, S. 185) Sprachkompetenzen ein wichtiges Plus darstellen, ist in jenen lichten Höhen, wo nur mehr über Millionendeals, Übernahmen, Fusionen und Mergers verhandelt wird, die allgemeine lingua franca ganz eindeutig Englisch. Das ist schon allein deswegen so, weil es bei Verhandlungen offensichtlich wichtig ist, dass keine der beiden Parteien durch die Verwendung der eigenen Muttersprache einen Vorteil hat. Eine lingua franca (Englisch, in Maghrebländern auch Französisch) bringt beide in eine gleich starke Position¹⁵ – was allerdings nicht ausschließt, dass man beim einleitenden Small talk dem Partner in seiner Muttersprache entgegenkommt und so auf der Sympathieebene punkten kann (vgl. etwa Bäck, 2004, S. 234, 282, Fallstudien 11 und 12). Der Übergang vom Small talk zu den eigentlichen Verhandlungen und damit zum Englischen wäre dann übrigens ein typisches Beispiel für Code switching als Zeichen eines Schwenks im Footing (im Sinne von Goffman, 1979).¹⁶

12 Interne Unternehmenskommunikation: Politik und Realität

Zunächst einmal ist hier zu bemerken, dass die Dichotomie interne versus externe Unternehmenskommunikation genau genommen zu kurz greift, da die komplexen Strukturen moderner Konzerne auch hybride Kategorien hervorbringen, wenn etwa eine Vertriebs- oder Produktionstochter mit der Muttergesellschaft oder mit einer Schwesterfirma im Ausland kommuniziert. Gerade diese Ebene

¹⁵ Diese Eigenschaft einer lingua franca, keinen der beiden Partner zu bevorzugen, macht sie auch zu einer relevanten Option für die Konzernsprache bei Mergern, vgl. die Studie von Charles (2002, zitiert nach Poncini, 2003, S. 18).

¹⁶ Vgl. Poncini (2003, S. 28): Sprachwechsel zeigt oft einen „shift in participant roles“ am Beginn und am Ende einer Besprechung an. Dieser Wechsel erfolgt in dem von ihr untersuchten Meeting von der lingua franca Englisch hin zu einer anderen Sprache, meist der Muttersprache der/des Angesprochenen, und ist generell als relationship building einzustufen: „(S)witches to languages other than English can fulfil a solidarity-building function and help create a kind of groupness“ (Poncini, 2003, S. 30).

ist aber in größeren Unternehmen hochrelevant, da hier die interne Sprachpolitik des Konzerns einsetzt. Und sie ist, durch die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, im Umbruch begriffen – nämlich in Richtung der vereinheitlichten lingua franca Englisch.

Bei unseren Fallstudien sind es vor allem die in dem Seminar an der Wirtschaftsuniversität (Lavric/Bäck, 2003) untersuchten Vertriebstöchter (Nr. 1-5), die diese Tendenzen und die damit einhergehenden Spannungsfelder am deutlichsten zeigen. Insbesondere die Fallstudien 2 bis 5 betreffen österreichische Töchter französischer Weltkonzerne, die somit für verschiedene interne Kommunikationsbereiche zumindest zwischen Deutsch, Französisch und Englisch wählen können bzw. müssen.

Die Problematik stellt sich so dar, dass diese französischen Konzerne bei der Umstellung der offiziellen Sprachpolitik von Französisch auf Englisch jeweils mehr oder weniger weit fortgeschritten sind. Je mehr ein Konzern weltweit agiert, desto eher bietet sich ja Englisch als weitweite lingua franca als Konzernsprache an; nicht auf Französisch zu bestehen, vereinfacht die Rekrutierung von Personal für die ausländischen Töchter, erschwert aber unter Umständen die Kommunikation mit diesen. Gegen die Umstellung auf Englisch sprechen allerdings das starke sprachbezogene Selbstbewusstsein der Franzosen, die in Frankreich strengen Sprachgesetzgebungen unterworfen sind, sowie die teilweise mangelhaften Englischkenntnisse in der französischen Bevölkerung (siehe Eurobarometer Umfrage, Französisches Bildungsministerium, 2001, S. 2) – was sich in der jüngeren Generation allerdings sehr stark bessert.

Das Ergebnis ist die Koexistenz von Französisch und Englisch in der Kommunikation innerhalb des Konzerns und die Tatsache, dass oftmals – trotz offizieller Sprachenvorgabe „English only“ – auch in den Tochterbetrieben MitarbeiterInnen mit sehr guten Französischkenntnissen bevorzugt eingestellt werden. Dazu kommt ein in französischen Konzernen (und im übrigen auch in der Diplomatie) übliches Prinzip, nach dem Mitarbeiter des Finanzmanagements als eine Art Kontrolleure direkt von der Zentrale in die Tochterbetriebe geschickt werden und nur der Zentrale gegenüber verantwortlich bleiben. Damit ist das Schlüsselressort „Finanzen“ von der französischen Sprache besetzt und es entsteht – überall dort, wo die offizielle Sprachpolitik bereits Englisch bevorzugt – eine deutliche Divergenz zwischen Vorgabe und Realität und ein jeweils unterschiedliches Mischungsverhältnis, aber immer ein Nebeneinander von ursprünglicher Unternehmenssprache (Französisch) und Globalisierungs-lingua franca (Englisch) bei der Kommunikation innerhalb des Konzerns.

In der Tochtergesellschaft selbst ergibt sich – ebenfalls oft entgegen offiziellen Vorgaben – als „natürlichstes“ Kommunikationsmittel, das meist von allen beherrscht wird, die Sprache des Landes, in dem die Tochtergesellschaft angesiedelt ist (also bei unseren Fallstudien 2 bis 5 Deutsch, und bei den beiden Mrázo-

vá-Fallstudien – Nr. 1 und Nr. 13 –, die beide in Frankreich durchgeführt wurden, Französisch). Dort, wo es Abweichungen davon gibt, erklären sich diese durch die weiter oben (Abschnitt 7) entwickelten Sprachwahlfaktoren auf Mikroebene (Natürlichkeit/Effizienz, Übung, Prestige/Angst vor Gesichtverlust, Engenkommen), nicht aber durch die offizielle Unternehmens-Sprachpolitik.

Die einzige Ausnahme hiervon sind offizielle Dokumente, Dossiers und E-Mails, von denen man annehmen muss, dass sie im gesamten Konzern verbreitet werden. Nur in diesem Fall greifen die offiziellen sprachlichen Vorgaben – d.h., dass solche Dokumente meist auf Englisch abgefasst werden –, weil es ja auch nur hier sinnvoll ist, sich auf eine allgemeine Konzernsprache zu einigen.¹⁷

Grundsätzlich ist gerade bei der internen Kommunikation zu bemerken, dass es schwierig erscheint, die Natürlichkeits- bzw. Effizienzkriterien bei der Sprachwahl durch eine offizielle Politik zu overrulen. Zwei Personen, die dieselbe Muttersprache teilen, werden immer in dieser Muttersprache miteinander kommunizieren, egal, welche Konzernsprache vorgegeben ist. Und eine Mitarbeiterin, die perfekt Französisch kann, wird mit der Zentrale in Paris auch Französisch sprechen, weil jede andere Sprachwahl beiden Teilen unnatürlich und ineffizient erscheinen müsste.

13 Interne versus externe Unternehmenskommunikation: ein Trade off

Die Erfordernisse der externen Unternehmenskommunikation – maximales Entgegenkommen gegenüber den Kunden – und der internen Unternehmenskommunikation – eine gemeinsame Sprache im Betrieb, in der alle MitarbeiterInnen sich wohl fühlen – sind nicht immer automatisch kompatibel. Es kann dabei durchaus zu Trade offs kommen, also zu Situationen, wo beides nicht gleichzeitig möglich ist und wo das eine Gut gegen das andere abgewogen werden muss.

Das zeigte sich bei unseren Fallstudien insbesondere in der Studie von Mrázová (2005) zu ihrer französischen Geschäftsbank in Paris. Dieses Unternehmen verfolgt eine sehr bewusste Sprachpolitik, die darauf abzielt, sämtlichen KundInnen sprachlich optimal entgegenzukommen (vgl. Abschnitt 11). Es hat für Österreich, Deutschland, Spanien, die Beneluxländer (inklusive Schweiz) und Nord-

¹⁷ Ganz ähnliche Ergebnisse berichtet Nickerson (1999, zitiert nach Poncini, 2003, S. 18), die die E-Mail-Kommunikation eines niederländischen Managers untersucht: Die Kommunikation innerhalb der Abteilung erfolgt grundsätzlich auf Niederländisch, außer, es ist wichtig, dass die Mitteilung auch von jenen KollegInnen verstanden wird, die kein Niederländisch sprechen. Bei Mitteilungen, die an andere Abteilungen gesandt werden, wird die offizielle Konzernsprache Englisch eingesetzt. (In ähnlichem Sinne auch Louhiala-Salmiinen, 2002, ebenfalls zitiert nach Poncini, 2003, S. 18-19.)

europa jeweils ein eigenes Verkaufsteam, das aus mindestens einem Native speaker und einem Frankophonen mit near-native-Sprachkenntnissen der entsprechenden Zielsprache besteht.

Innerhalb der einzelnen Verkaufsteams ist daher jeweils die Sprache des betreffenden Marktes die natürlichste Sprachwahl. Kommunizieren die Teams untereinander bzw. gibt es allgemeine Besprechungen, bieten sich Französisch oder Englisch als *linguae francae* an. Dabei stellt Französisch aufgrund der Lokalisierung des Betriebs, der Herkunft und des sprachlichen Hintergrunds der meisten MitarbeiterInnen grundsätzlich die erste Wahl dar. Allerdings gibt es das Team „Nordeuropa“, das im Hinblick auf Kompetenzen in Finnisch, Schwedisch und Norwegisch zusammengestellt wurde, dessen Mitglieder aber nur sehr schlecht Französisch können. Daher muss in der Kommunikation mit diesem Team bzw. bei allgemeinen Besprechungen auf Englisch zurückgegriffen werden, da ja die Grundregel mehrsprachiger Kommunikation zum Tragen kommt, dass eben durch die Sprachwahl niemand ausgeschlossen werden darf.

Das Unternehmen hat damit eindeutig der externen Kommunikation mit den Kunden den Vorrang vor der internen Kommunikation im Betrieb eingeräumt, die durch die mangelnden Französischkenntnisse des Nordeuropa-Teams doch um einiges erschwert wird.

14 Schluss

Die Untersuchung der Sprachwahlstrategien und -optionen in der externen und internen Unternehmenskommunikation durch eine Reihe breit gestreuter qualitativer Fallstudien hat interessante und unerwartete Ergebnisse gebracht, z.B. was den Zusammenhang von Sprachpolitik und Vertriebsstruktur oder den Trade offs zwischen interner und externer Kommunikation betrifft. Dort, wo die Ergebnisse vorhersehbar waren (Notwendigkeit der sprachlichen Anpassung an den Kunden), konnten regionale und branchenspezifische Unterschiede sowie die Bedeutung von Kosten-Nutzen-Überlegungen und von wirtschaftlichen Machtstrukturen ganz konkret an Beispielen aufgezeigt werden. Es zeigte sich, dass die tatsächliche Sprachverwendung, besonders in der internen Kommunikation, nicht immer mit der offiziellen Sprachpolitik des Konzerns übereinstimmt. Insgesamt können weitere Forschungen nunmehr auf ein gesichertes methodisches Instrumentarium, eine breite empirische Basis für Vergleiche und eine Reihe von inhaltlichen Leitfragen zurückgreifen, die über die bloße quantitative Erfassung des Sprachbedarfs hinausgehen.

Literatur

Archan, S. & Dommayr, H. (2006). *Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen. Unternehmensbefragung zu Ausbildungsqualität und Weiterbildungsbedarf*, erstellt vom Institut für Bil-

- dungsforschung der Wirtschaft im Rahmen der „go international“ Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreich. Wien: ibw-Schriftenreihe, Nr. 131.
- Bäck, B. (2004). *Code choice im österreichischen Export in die Romania. Ein Modell und drei Fallstudien*. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Bäck, B. & Lavric, E. (in Druck). *English, French, Spanish, Italian, or Portuguese? Code choice and Austrian export*. *International Journal of Multilingualism*.
- Baggiola-Chiappini, F. & Nickerson, C. (Hrsg.) (1999). *Writing business. Genres, media and discourses*. Harlow, Essex: Longman.
- Brown, P. & Levinson, S. (1978/1987). *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bürkli, B. (1999). *Sprachvariation in einem Großbetrieb. Eine individuenzentrierte Analyse anhand sprachlicher Tagesläufe*. Tübingen/Basel: Francke.
- Charles, M. (2002). Corporate policy and local realities in communication. The case of Norway. In B. E. Lambertsson (Hrsg.), *Encode 2001. Proceedings of the annual conference held in Halden, Norway*, 91-108.
- Cigada, S., Gilardoni, S. & Matthey, M. (Hrsg.) (2001). *Comunicare in ambiente professionale plurilingue. Comunicazione in einer mehrsprachigen Arbeitswelt. Communiquer en milieu professionnel plurilingue. Communicating in professional multilingual environment. Atti del Convegno tenuto a Lugano dal 14 al 16 settembre 2000*. Lugano: USI.
- Daublebsky, S. (2000). *La langue française dans le monde du travail. Etude sur les diplômés des années quatre-vingts de l'Université de sciences économiques de Vienne*. Diplomarbeit. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Französisches Bildungsministerium (2001). *Les Européens et les langues. Pressecommuniqué über die Eurobarometer-Umfrage „Europeans and Languages“*. [<http://www.education.gouv.fr/discourse/2001/langue.pdf>; 4.2.2004]
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual. Essays on face-to-face behaviour*. New York: Garden City.
- Goffmann, E. (1979). Footing. In *Semiotica*, 25, (1-2), 1-29.
- Griller, S., Lavric, E. & Neck, R. (Hrsg.) (1991). *Europäische Integration aus österreichischer Sicht: Wirtschaftl., sozial- und rechtswissenschaftliche Aspekte*. Wien: Orac.
- Hagen, S. (Hrsg.) (1999). *Business communication across borders. A study of language use and practice in European companies*. London: Languages National Training Organisation/Centre for Information on Language Teaching and Research.
- Höhn, E. & Schick, C. (1954). *Das Soziogramm (die Erfassung von Gruppenstrukturen). Eine Einführung für die psychologische und pädagogische Praxis* (2. Auflage). Göttingen et al.: Verlag für Psychologie, Hogrefe.
- Jacobson, R. (Hrsg.) (1990). *Codeswitching as a worldwide phenomenon*. Frankfurt et al.: Lang.

- Kettemann, B. & Penz, H. (Hrsg.) (2000). *ECONstructing language, nature and society. The ecolinguistic project revisited. Essays in honour of Alwin Fill*. Tübingen: Stauffenburg.
- Kubista-Nugent, A. (1996). *La lingua italiana nelle imprese austriache – un'indagine sul fabbisogno della lingua italiana condotta nella zona di Vienna*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Lambertsson Björk, E. (Hrsg.) (2002). *Encode 2001. Proceedings of the annual conference held in Halden, Norway*. Halden.
- Lavric, E. (1991). Welche Sprachen für Europa? Fremdsprachliche Lernerbedürfnisse in Österreich im Kontext der EG-Annäherung. In S. Griller, E. Lavric & R. Neck (Hrsg.), *Europäische Integration aus österreichischer Sicht: Wirtschaftl., sozial- und rechtswissenschaftliche Aspekte*. Wien: Orac, 357-388.
- Lavric, E. (2000). Zur Ökologie der Sprachwahl an einem Sprachinstitut. In B. Kettemann & H. Penz (Hrsg.), *ECONstructing language, nature and society. The ecolinguistic project revisited. Essays in honour of Alwin Fill*. Tübingen: Stauffenburg, 145-171.
- Lavric, E. (2001). Qui parle quelle langue avec qui ? Sociogramme linguistique d'un institut de langues. In S. Cigada, S. Gilardoni & M. Matthey (Hrsg.), *Comunicare in ambiente professionale plurilingue. Comunicazione in einer mehrsprachigen Arbeitswelt. Communiquer en milieu professionnel plurilingue. Communicating in professional multilingual environment. Atti del Convegno tenuto a Lugano dal 14 al 16 settembre 2000*. Lugano: USI, 195-216.
- Lavric, E. (2003). Welche Sprache warum? Code choice in Arbeit und Wirtschaft. In *Språk & Marked*, 27, 1-54.
- Lavric, E. (2005). *Code choice and face*. Vortrag auf der 9th International Pragmatics Conference, Riva del Garda, 10.-15. Juli.
- Lavric, E. (Hrsg.) (in Druck). *Tiroler Variationen zum Thema der Sprachwahl in der internen und externen Unternehmenskommunikation. Ergebnisse eines Projektseminars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*. Innsbruck: Innsbruck University Press.
- Lavric, E. & Bäck, B. (2003). *Entreprises et langues*. Seminar an der Wirtschaftsuniversität Wien, 29.-30. Mai.
- Lavric, E., Kuhn, J., Fischer, F., Wochele, H. & Konzett, C. (Hrsg.) (in Druck). *Language, products and professions. From code choice to onomastics. Proceedings of two workshops at the Austrian Conference of Linguists, Graz, 30-10-2005*. Frankfurt et al.: Lang.
- Leech, G. (1983). *Principles of pragmatics*. London/New York: Longman.
- Louhiala-Salminen, L. (2002). The fly's perspective: Discourse in the daily routine of a business manager. In *English for specific purposes*, 21, 211-231.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*. Newbury Park: Sage.

- Mrázová, Ž. (2005). *Le choix des langues dans une équipe de vente multinationale en France. Communication externe avec les clients, et interne au sein de l'entreprise*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Myers-Scotton, C. (1983). The negotiation of identities in conversation: A theory of markedness and code choice. In *International Journal of the Sociology of Language*, 44, 115-136.
- Myers-Scotton, C. (1990). Codeswitching and borrowing: Interpersonal and macrolevel meaning. In R. Jacobson (Hrsg.), *Codeswitching as a worldwide phenomenon*. Frankfurt et al.: Lang, 85-110.
- Nickerson, C. (1999). The use of English in electronic mail in a multinational corporation. In F. Bargiela-Chiappini & C. Nickerson (Hrsg.), *Writing business. Genres, media and discourse courses*. Harlow, Essex: Longman, 35-56.
- Oswald, W. (1977). *Grundkurs Soziogramm. Eine programmierte Einführung in Technik und Auswertung für Pädagogen und Psychologen*. Paderborn: Schöningh.
- Poncini, G. (2003). Multicultural business meetings and the role of languages other than English. In *Journal of Intercultural Studies*, 24, (1), 17-32.
- Pütz, M. (1994). *Sprachökologie und Sprachwechsel. Die deutsch-australische Sprechgemeinschaft in Canberra*. Frankfurt et al.: Lang.
- Rheindt, S. (1997). *La importancia de la lengua española en las empresas austriacas*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Seeböck, M. (1999). *La lingua italiana nel mondo del lavoro. Indagine sui laureati degli anni Ottanta dell'Università di economia e commercio di Vienna*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Vandermeeren, S. (1998). *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen*. Waldsteinberg: Heidrun Popp.

Tabelle 1: Überblick über die von Lavrics Studierenden durchgeführten Fallstudien 2003-2006

| Fall-Nr. | Name d. Studen- | Firmenname | Land, Region und Status | Branche | Gr. | Hauptmärkte | Sprachpolitik | Untersuchungsmeth. |
|----------|---------------------------------------|-----------------------|--|----------------|-----|--------------------------------------|---|--|
| 1 | Zofia Mirzová | Sempertrans France | Frankzösische Tochter einer Österr. Firma (Argenteuil) | Förderbänder | L | International | Adaptation (intern: Deutsch / Französisch / Englisch / Französisch) | Fragebögen, Interviews, Teilnehmende Beobachtung |
| 2 | Michael Prečlik | L'Oréal Aurtiche | Österr. Tochter einer Französischen Firma (Wien) | Kosmetika | L | Österreich (Import aus Frankreich) | Adaptation (intern: Englisch / Französisch / Deutsch) | Fragebögen, Interviews |
| 3 | Alexander Stanjlović | Bio Méteux | Österr. Tochter einer Französischen Firma (Wien) | Biotechnologie | L | Mitteleuropa (Import aus Frankreich) | Adaptation (intern: Französisch) | Fragebögen, Interviews |
| 4 | Melanie Hobiger / Lucia Jurkemiková | Renault Aurtiche | Österr. Tochter einer Französischen Firma (Wien) | PKWs | L | Österreich (Import aus Frankreich) | Adaptation (intern: Französisch / Englisch / Deutsch) | Fragebögen, Interviews |
| 5 | Caroline Bedede / Caroline Weilharter | Peugeot Aurtiche | Österr. Tochter einer Französischen Firma (Wien) | PKWs | L | Österreich (Import aus Frankreich) | Adaptation (intern: Französisch / Englisch / Deutsch) | Fragebögen, Interviews |

Seminar Wirtschaftsuniversität Wien 2003 (Lavric / Bäck): "Entreprises et langues"

| | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--|---------------|---|--|---|------------------------|
| 6 | Barbara Schöngruber / Dominga Schramm | MAN Steyr | Österreich (Export) Tochter.deutscher Fa. (Oberösterreich) | LKWs | L | International | Adaptation, Standardisierung | Fragebögen, Interviews |
| 7 | Stephanie Gussenbauer / Elisabeth Salomon | Dreh & Trink | Österreich (Export) (Niederösterreich) | Kindergetränk | S | International | "English only" (Standardisierung) | Fragebögen, Interviews |
| 8 | Mathias Froschauer / Christian Kraxner | Wein & Co | Österreich (Import) (Wien) | Wein | M | Österreich, Ungarn (Import aus Frankreich, Spanien, Italien...) | Adaptation (intern: Deutsch, Ungarisch, Englisch) | Fragebögen, Interviews |
| 9 | Angelika Friess | Edelstahl Witten-Krefeld | Deutschland (Export) Tochter.deutscher Fa. (Krefeld) | Edelstahl | L | International | Adaptation, Standardisierung (Deutsch, Englisch) | Fragebögen, Interviews |

Dissertation Bernhard Bäck, Wirtschaftsuniversität Wien 2004

| | | | | | | | | |
|----|---------------|------------|----------------|---------------------|---|---------------------------------------|--|------------------------|
| 10 | Bernhard Bäck | STIA | Oberösterreich | Holzböden | M | Italien, Frankreich, Spanien | Adaptation (Italienisch!) | Fragebögen, Interviews |
| 11 | Bernhard Bäck | Teich | Oberösterreich | Verpackungsmaterial | M | Frankreich, Italien | Standardisierung; Adaptation durch Vertriebstöchter | Fragebögen, Interviews |
| 12 | Bernhard Bäck | Rosenbauer | Oberösterreich | Feuerwehrautos | M | Spanien, Lateinamerika, Maghrebländer | Adaptation, Standardisierung (Englisch, Französisch) | Fragebögen, Interviews |

| | | | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|--------------------|---------------|---|------------------------|--|--|
| Diplomarbeit Žofia Mrázová, Wirtschaftsuniversität Wien 2005 | | | | | | | | |
| 13 | Žofia Mrázová | (Geschäftsbank) | Paris / Frankreich | Geschäftsbank | L | Europa / International | Adaptation (extern), Standardisierung (intern) | Fragebögen, Interviews, Sprachlicher Tageslauf, Teilnehmende Beobachtung |

Projektseminar, Universität Innsbruck 2005/2006 (Lavric) "Romanische Sprachen in Betrieben: Bedarf, Fertigkeiten, code switching"

| | | | | | | | | |
|----|----------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---|---------------------|------------------|--|
| 14 | Christina Albel | Tourismusverband Lienz | Osttirol (Österreich) | Tourismus (Touristeninformation) | S | International | Adaptation | Fragebögen, Interviews |
| 15 | Christine Reichl | Innsbruck Information | Nordtirol (Österreich) | Tourismus (Touristeninformation) | S | International | Adaptation | Fragebögen, Interviews, Teilnehmende Beobachtung, Sprachliche Tagesläufe |
| 16 | Cornelia Heis | (Wellnesshotel) | Südtirol (Italien) | Tourismus (Hotel) | S | International | Adaptation | Fragebögen, Interviews |
| 17 | Fabienne Handle | Tiroler Sparkasse | Nordtirol (Österreich) | Bank | M | Österreich, Italien | Adaptation | Fragebögen, Interviews |
| 18 | Patricia Tschallener | (Personaldienstleister) | Nordrhein-Westfalen (Deutschland) | Personaldienstleister | M | Deutschland | Nicht-Adaptation | Teilnehmende Beobachtung, Auswertung von Stellenanzeigen |

| | | | | | | | | |
|----|----------------------------------|---------------------------|--|-------------------------|---|---|--|-----------------------------|
| 19 | Katharina Zipser | (Belcuchtungs- körper) | Nordtirol (Öster- reich) | Belcuchtungs- körper | M | International | Standardisierung: Adaptation durch Vertriebstöchter! | Fragebögen, In- terviews |
| 20 | Barbara Steiner | Binderholz | Nordtirol (Öster- reich) | Holz | M | Italien, Österreich, Deutschland, Frank- reich, Spanien | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 21 | Nicole Jäger | Blum | Vorarlberg (Öster- reich) | Beschläge | M | International | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 22 | Maria Eidherr / Nicole Holzer | Viking | Nordtirol (Öster- reich), Tochter deut- scher Fa. | Gartengeräte | L | International | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 23 | Carina Feurle | Huppenkothen | Vorarlberg (Öster- reich) | Baumaschinen | M | Europa (Spanien!) | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 24 | Miriam Gadner | Liebherr | Nordtirol (Öster- reich) | Baumaschinen | L | International | Adaptation (Italie- nisch!) | Fragebögen, In- terviews |
| 25 | Julia Stiebellehner | Durst | Osttirol (Österreich), Tochter einer Fa. in Südtirol | Fototechnik | L | International | Standardisierung (Englisch), Adap- tation | Fragebögen, In- terviews |
| 26 | Sarah Graber | Zirkonzahn | Südtirol (Italien) | Zahntechnik | M | International | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 27 | Maria Klammer | (Spedition) | Nordtirol (Öster- reich) | Spedition | M | International | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 28 | Stefanie Mäser | Gebrüder Weiss | Nordtirol (Öster- reich) | Spedition | L | International | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |
| 29 | Rosa Maria Loretz | Ischia | Nordtirol (Öster- reich) | Früchte- Import | S | Österreich (Tirol) Import aus Spanien | Adaptation | Fragebögen, In- terviews |