

# ibw

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

## Fremdsprachen für die Wirtschaft

Analysen, Zahlen, Fakten

ibw-Forschungsbericht Nr. 143  
Wien, November 2008

Sabine Tritscher-Archan (Hrsg.)

EVA LAVRIC

### Über „English only“ hinaus: Sprachen in Unternehmen im Licht qualitativer Fallstudien

Zum Fremdsprachenbedarf in Unternehmen existiert eine ganze Reihe von Studien (insbesondere die europaweit durchgeführten von Vandermeeren 1998 und Hagen 1999), die alle quantitativ angelegt sind und auf Fragebögen basieren. Was bisher weitgehend fehlte, waren qualitative Fallstudien mittels Interviews und teilnehmender Beobachtung, aber auch mittels komplexerer Methoden wie dem sprachlichen Tageslauf und dem Sprach-Soziogramm.

Die vorliegende Studie füllt diese Lücke, dank der Ergebnisse zweier einschlägiger Projektseminare sowie mehrerer Magister- und Doktorarbeiten. Nicht weniger als dreißig Unternehmen aus dem österreichischen Raum wurden auf ihre Sprachenwendung und ihren Sprachbedarf hin untersucht. Alle Branchen und Unternehmensgrößen sind in diesem Sample vertreten, das Aussagen über Muster und Mechanismen der Sprachwahl in der externen wie auch in der internen Unternehmenskommunikation ermöglicht und somit Einblicke in allgemeine Regelmäßigkeiten von code choice und code switching im Unternehmen wie auch in die Besonderheiten der verschiedenartigsten Einzelfälle gewährt.

Im Jahr 2006 betragte die Europäische Union im Rahmen der so genannten ELAN-Studie exportorientierte Klein- und Mittelbetriebe zu ihrem Fremdsprachenbedarf (Zitat: S. 5; Hervorhebungen von mir, E.L.):

Die Befragung von KMU ergab, dass ihnen viele Aufträge aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnisse [...] entgingen. Bei der Befragung von fast 2000 Unternehmen haben 11 % der Befragten (195 KMU) angegeben, dass ihnen bereits ein Auftrag wegen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse entgangen sei. Viele waren nicht in der Lage oder nicht bereit zu sagen, wie groß die entgangenen Aufträge waren, aber 37 Unternehmen waren Aufträge entgangen, deren Wert insgesamt mit 8 bis 13,5 Mio. € beziffert wurde. Weiteren 54 Unternehmen waren potenzielle Aufträge im Wert von 16,5 bis 25,3 Mio. € entgangen. Mindestens 10 Unternehmen waren Aufträge im Werte von über 1 Mio. € entgangen. [...]

Wenn der Anteil der Unternehmen, denen Aufträge aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnisse entgingen, im gesamten europäischen KMU-Sektor wiederholt würde, kann man konservativ errechnen, dass mindestens 945.000 europäischen KMU Aufträge aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnisse entgehen könnten. Legt man diese Ergebnisse zugrunde, so ergibt sich für einen Zeitraum von drei Jahren ein durchschnittlicher Verlust pro Unternehmen von 325.000 €. Wenn man diesen Betrag mit der Anzahl der Unternehmen multipliziert, denen unserer Schätzung nach Aufträge entgehen, beträgt der Gesamtverlust für die Wirtschaft der EU aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnisse im KMU-Sektor circa 100 Milliarden € pro Jahr.

100 Milliarden Euro pro Jahr, und das nur in den Klein- und Mittelbetrieben, das ist schon eine beeindruckende Zahl. Diese Ergebnisse schockieren auch deswegen, weil sie in krassem Gegensatz zu jenen optimistischen Absichtserklärungen stehen, die man allseits zum Thema der Fremdsprachen in der Wirtschaft immer wieder vernahmen kann, „Man muss stets die Sprache seiner KundInnen sprechen“, so klingt es immer wieder aus Expertenkreisen, aber die Wirklichkeit sieht anders aus. Denn neben diesem offiziellen Slogan gibt es auch einen Inoffiziellen, und der lautet so: „Heutzutage spricht ohnehin jeder Englisch; mit Englisch kommt man in der ganzen Welt bereits mühelos durch.“

Irgendwo zwischen diesen beiden Extrempositionen liegt die Wirklichkeit der Unternehmen, und diese Wirklichkeit ist es, die uns hier interessiert. Sie ist im Übrigen weitaus komplexer als die zitierten plakativen Aussagen, nicht nur aufgrund der oft sehr unterschiedlichen Situationen in den verschiedenen Unternehmen, sondern auch deswegen, weil die Frage in diesen Slogans bereits von vornherein falsch gestellt ist. Denn sowohl die Forderung nach der hundertprozentigen sprachlichen Anpassung an die KundInnen als auch die Feststellung, mit Englisch allein komme man überall durch, reduzieren die vielfältige Kommunikation in der (Export-)Wirtschaft auf eine einzige Situation, nämlich die Stellung des exportierenden Unternehmens gegenüber seinen ausländischen KundInnen. Die Realität ist viel komplexer: Neben dem Verkauf gibt es den Einkauf, und neben der externen Kommunikation darf man auch die interne Kommuni-

kation im Unternehmen nicht ganz vergessen. Und selbst diese Dichotomien sind noch ungenügend, denn neben dem Ein- und dem Verkauf gibt es Behörden, Banken, Versicherungen und andere Unternehmensdienstleister, und neben der externen und der internen Unternehmenskommunikation gibt es die Kommunikation innerhalb des Konzerns, zwischen Muttergesellschaft und Töchtern oder zwischen Töchtern derselben Mutter.<sup>1</sup> Und es gibt die Kommunikation eines Unternehmens mit seinen ausländischen VertreterInnen oder VertriebspartnerInnen. All das webt um das Kern-Unternehmen ein dichtes und komplexes Netz, in dem jede Verbindung ganz eigene Machtverhältnisse und damit auch eine ganz eigene Ausprägung des sprachlichen Anpassungsdrucks mit sich bringt.

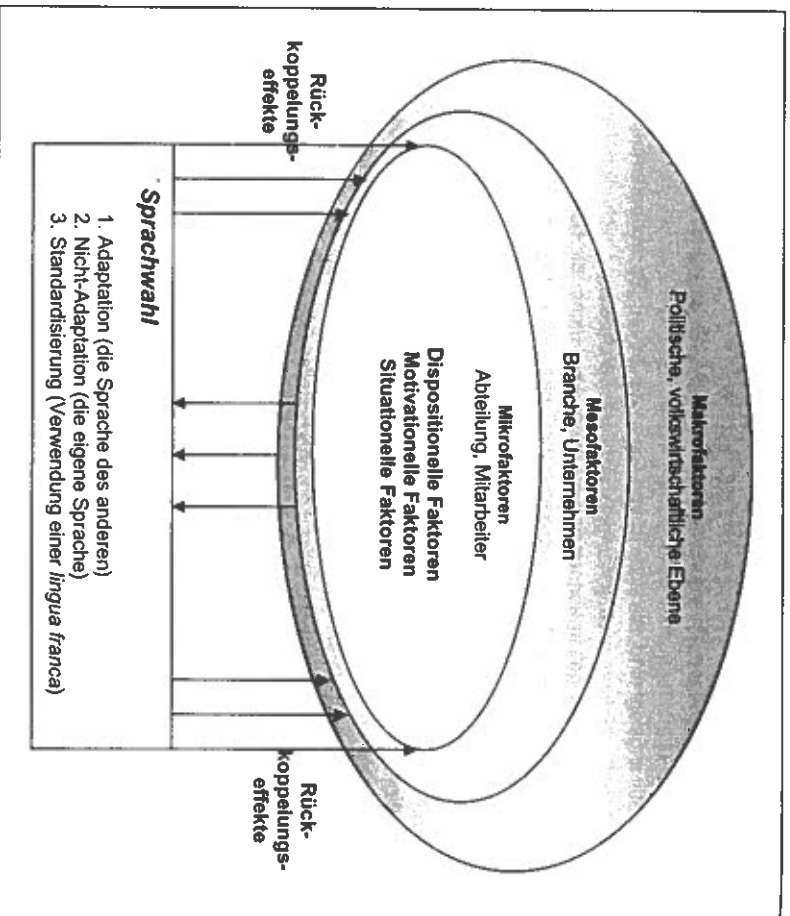
Daher sind die bisherigen Untersuchungen, so interessante Ergebnisse sie auch gebracht haben, allesamt nicht zufriedenstellend. Sie können nicht genügen, weil sie fast alle ausschließlich quantitativ angelegt sind. Die Rede ist von den so genannten „Sprachbedarfserebnungen“ in der Wirtschaft, als deren wichtigste, weil europaweit durchgeführte, sicherlich Vordenkerinnen 1998 und Hagen 1999 gelten können und zu denen vor kurzem die hochinteressante österreichspezifische Studie von Archand/Dornmayr 2006 hinzugekommen ist.<sup>2</sup> Diese quantitativen Fragenbogen-Untersuchungen liefern interessante statistische Ergebnisse, aber sie müssen unbefriedigend bleiben, wenn es darum geht, Einblick in die täglich gelebte Praxis der Sprachwahl in den Unternehmen zu erhalten. Wer (in einem bestimmten Unternehmen) spricht welche Sprache, mit wem, in welcher Situation und warum? Solche Fragen erfordern qualitativen Fallstudien (FS) mit der Haupt-Methode des qualitativen Interviews,<sup>3</sup> soweit wie möglich ergänzt durch teilnehmende Beobachtung und durch die Erstellung so genannter „sprachlicher Tagesläufe“ (vgl. Bürkli 1999):<sup>4</sup> Gerade die letzteren beiden Methoden ermöglichen es schließlich, die Ergebnisse in einer graphischen Form darzustellen, die ich als „Sprach-Soziogramm“<sup>5</sup> oder „Logogramm“ bezeichnet habe.

Ich habe in den letzten Jahren an die dreißig solcher qualitativer FS mit meinen Studierenden durchgeführt (vgl. Tabelle 1), wobei so ziemlich alle Branchen und alle Unternehmensgrößen vertreten waren. Im Rahmen zweier Projektseminare (eines an der Wirtschaftsuniversität Wien, Lavric/Bäck 2003, und eines an der Universität Innsbruck, vgl. Lavric 2007 b und in Vorb. c), einer Dissertation (Bäck 2004) und einer Diplomarbeit (Mázová 2005) wurde die tägliche Praxis von Sprachwahl und Sprachverwendung in den Unternehmen untersucht, und es wurde über die Motivationen wie auch über die Vor- und Nachteile jeder einzelnen Sprachwahl reflektiert (vgl. Lavric 2007 a, 2008 und in Vorb. a, b und c). Zu den 29 FS, die auf diese Weise entstanden, ist kürzlich eine dreißigste hinzugekommen (Leeb 2007), die an der Wirtschaftsuniversität Wien von Martin Stegu und Fiorenza Fischer betreut wurde und die die sprachlichen Auswirkungen einer großen Bankfusion (BA-CA und Unicredit) beleuchtet.

(Einen Überblick über diese nunmehr dreißig FS gibt Tabelle 1, die für jedes Unternehmen Branche, Größe, Produkte und Hauptexportmärkte sowie die angewandten Untersuchungsmethoden anführt. In der Folge werden die einzelnen FS mit den Nummern, die sie in dieser Tabelle haben, bezeichnet.)

Für die Sprachwahl im Unternehmen können Faktoren unterschiedlichster Art verantwortlich gemacht werden, von der Sprachpolitik in einem bestimmten Land über die Usancen einer bestimmten Branche bis zu den individuellen Kompetenzen und Präferenzen des einzelnen je nach Situation und Kommunikationspartnern. Bäck 2004 (vgl. auch Bäck/Lavric in Vorb.) unterscheidet bei der Sprachwahl zwischen Makro-, Meso- und Mikrofaktoren:

Abb. 1: Das Bäck'sche Drei-Ebenen-Modell der Sprachwahl



Quelle: Bäck 2004: 126 und Bäck/Lavric in Vorb.

- Die **Makroebene** umfasst die nationale Sprachenpolitik, die Rolle verschiedener Sprachen im Bildungssystem sowie sprachrelevante Aspekte der Demographie und Migration.
- Die **Mesebene** betrifft die sprachlichen Usancen in gewissen Branchen und die Sprachpolitik des jeweiligen Unternehmens.
- Die **Mikroebene** bezieht sich auf die einzelne Abteilung bzw. auf den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin, ja, auf jede einzelne konkrete Interaktionssituation. Diese Ebene gliedert sich weiter auf in:
  - **dispositionelle Faktoren**, das sind die sprachlichen Kompetenzen und Präferenzen der Individuen;
  - **motivationale Faktoren**, z. B. Natürlichkeit/Effizienz, Prestige vs. Angst vor Gesichtsverlust, Übung, Entgegenkommen (vgl. Lavric 2000, 2001 und 2003; vgl. auch unten, Abschnitt 1.)
  - **situationelle Faktoren**: Zeit, Ort, Thema, Medium etc. der Kommunikation.

All diese Faktoren wirken zusammen, und das Ergebnis ist stets eine ganz bestimmte Sprachwahl einer ganz bestimmten Person in einer ganz bestimmten Situation. Drei Grundoptionen:

- **Adaptation**, d. h., man wählt die Muttersprache seines Gegenübers;
- **Nicht-Adaptation**, d. h., man bleibt bei seiner eigenen Muttersprache;
- **Standardisierung**, d. h., man spricht eine lingua franca (meist Englisch).<sup>7</sup>

Jede einzelne Sprachwahl jedes einzelnen Sprechers in jeder einzelnen Situation ist immer das Ergebnis des Zusammenspiels von Faktoren auf allen drei Ebenen. Makro-, Meso- und Mikroebene interagieren also ständig, und das Resultat ist das Muster der Sprachwahl in allen Bereichen des Unternehmens.<sup>8</sup>

Soviel zum theoretischen Rahmen. In der Folge sollen nun die empirischen Ergebnisse der drei Big FS präsentiert, interpretiert und analysiert werden. Die Vorstellung folgt dabei dem Prinzip der Dichotomie, d. h., es werden Spannungsfelder gezeigt, innerhalb derer sich jedes Unternehmen und jedes Individuum in einem Unternehmen situieren muss, wenn es eine bestimmte Sprachpolitik implementiert oder in einer konkreten Situation eine bestimmte Sprache wählt.

## 1. Wähle ich Englisch oder die Sprache des anderen? (Dichotomie für Individuen)

In Wirklichkeit haben Individuen sogar eine dreifache Wahlmöglichkeit: Sie können eine *lingua franca* wählen, sie können auf die Muttersprache ihres Gegenübers eingehen, oder sie können ganz einfach in ihrer eigenen Muttersprache kommunizieren. (Das entspricht den drei von Vandermeeren 1998:21 beschriebenen Optionen Standardisierung, Adaptation oder Nicht-Adaptation.)

Allerdings stehen die drei Optionen nicht immer jedem zur Verfügung, denn anpassen kann man sich selbstverständlich nur dann, wenn man die Sprache des Kommunikationspartners auch wirklich spricht; und bei seiner Muttersprache kann man nur dann bleiben, wenn der andere eben diese (für ihn: Fremd-)Sprache beherrscht. Dasselbe gilt für eine *lingua franca*: Sie kann nur dann als gemeinsame Sprache fungieren, wenn auch wirklich beide PartnerInnen sie ausreichend gut beherrschen. Daher ist zum Beispiel die Verwendung von Englisch in manchen Weltregionen problematisch, z. B. in Lateinamerika, wo zwar vielleicht die ManagerInnen Englisch sprechen, aber sicher nicht die TechnikerInnen in Produktion und Wartung.

Um mit Bäck zu sprechen: Dispositionelle Faktoren (also insbesondere die vorhandene Sprachkompetenz) gehen vor motivationalen und situationalen Faktoren. Denn die Grundregel jeglichen Sprachwahlverhaltens ist ja bekanntlich, dass eine Sprache gewählt werden muss, die es sämtlichen Anwesenden ermöglicht, an der Interaktion teilzunehmen.<sup>9</sup>

Wenn diese Grundvoraussetzung gegeben ist und wenn dann noch immer mehrere Sprachen zur Wahl stehen, kann man als die natürlichste oder auch effizienteste Sprache jene definieren, für die das Produkt der Kenntnisse der KommunikationspartnerInnen am höchsten ist.<sup>10</sup> Daraus ergibt sich bereits der erste motivationale Sprachwahl-Faktor nach Lavric 2000, 2001 und 2003. Dieser Faktor **Natürlichkeit/Effizienz** ist z. B. dafür verantwortlich, dass zwei Menschen, die dieselbe Muttersprache haben, meist auch in dieser Sprache miteinander kommunizieren. Aus diesem Faktor ergibt sich eine Sprachwahl „by default“, also das, was Myers-Scotton (1983 und passim) als unmarkierte Sprachwahl („unmarked choice“) bezeichnet. Dem gegenüber sind alle anderen Sprachen markiert: jede andere Wahl als die natürlichste erfordert eine spezielle Begründung bzw. Erklärung.

Der zweite Sprachwahl-Faktor auf individueller Ebene ist der Wunsch nach Übung. Dieser kann dazu führen, dass man eine Sprache wählt, die man nicht so gut beherrscht, um so auf Dauer seine Kompetenz zu verbessern. Der Faktor Übung ist in gewissen Kontexten sehr wichtig, z. B. an einem Sprachinstitut (vgl. die Untersuchungen von Lavric 2000, 2001 und 2003), wo die *native speakers* für die nicht-muttersprachlichen SprachlehrerInnen gewissermaßen als *sparrring partner* fungieren, ihnen also wertvolle Übungsmöglichkeiten in der Fremdsprache – der gemeinsamen Unterrichtssprache – anbieten. Im Wirtschaftsleben ist dieser Übung-Faktor sicherlich weniger wichtig, aber er kann insbesondere bei der Jobsuche relevant werden, da man von jungen AbsolventInnen häufig zu hören bekommt, sie suchten vor allem eine Stellung, in der sie ihre Fremdsprachenkenntnisse anwenden können.

Der dritte motivationale Sprachwahl-Faktor ist der Wunsch, sein Gegenüber durch exzellente Sprachkenntnisse zu beeindrucken – also der so genannte „Prestige“-Faktor. Er spielt ebenfalls in einem Sprachinstitut eine größere Rolle als im Wirtschaftsleben. Er ist außerdem schwer zu fassen, da wohl kaum jemand offen zugibt, dass bei seiner Sprachwahl gelegentlich auch so etwas wie Eitelkeit durchaus eine Rolle spielt. Dieser Prestige-Faktor hat im Übrigen auch eine Kehrseite, wenn man es vermeidet, eine ganz bestimmte Sprache zu sprechen (von der man den

Eindruck hat, dass man sie nur mangelhaft beherrscht), weil man eben befürchtet, sich durch Fehler oder Stottern zu blamieren und auf diese Weise das Gesicht zu verlieren. Auch diese **Angst vor Gesichtswertverlust** ist sicher realiter viel weiter verbreitet, als bei Befragungen zu eruieren ist. Allerdings spielt hier die Persönlichkeit jedes einzelnen stark herein, denn während der eine wartet, bis er perfekt ist, um die Sprache auch anzuwenden, plappert der andere munter darauf los, sobald er auch nur ein paar Brocken einer neuen Sprache beherrscht.

Die beiden Faktoren Übung und Prestige/Angst vor Gesichtswertverlust interagieren mit dem vierten Sprachwahl-Faktor *insolent*, als sie die sprachlichen Präferenzen eines Gesprächspartners bestimmen können. Denn dieser vierte Faktor – der wichtigste im Wirtschaftsleben – ist das sprachliche **Entgegenkommen**. Es bedeutet, dass man eine Sprache wählt, die für den anderen entweder seine Muttersprache ist, oder eine Sprache, für die er eine besondere Präferenz hat. Diese beiden Optionen sind allerdings nicht gleichwertig, und man tut gut daran, sie nicht kurzzeitig gleichzusetzen. Wie schnell hat man doch die Sympathie von jemandem verspielt, der zeigen möchte, wie gut er selbst die Sprache seines Gegenübers kann, wenn man ihn trotzdem stur auf Englisch oder in seiner eigenen Muttersprache anredet. Will man die sprachlichen Präferenzen des Kommunikationspartners abtesten, so empfiehlt es sich, zunächst in jener Sprache zu antworten, die der andere vorgibt, um etwas später ein Wort, einen Ausdruck, einen kurzen Satz in der Muttersprache des Gegenübers einzuflechten und so zu zeigen, dass man für einen „switch“ bereit wäre. Dieser Ausdruck in der anderen Sprache fungiert dann als „trigger“, er ermöglicht dem anderen, auf diese neue Sprachwahl aufzuspringen, wenn – aber nur wenn – ihm eben gerade danach ist.

Natürlich bedeutet Entgegenkommen in 95 % der Fälle, dass man sich an die Muttersprache des Kommunikationspartners anpasst. Im Sinne der linguistischen Höflichkeitstheorien ist das übrigens eine sehr höfliche Sprachwahl, die nämlich sowohl das positive *face* als auch das negative *face* des Gegenübers optimiert, d. h., dass sowohl sein Image verbessert wird (weil er es ist, an den man sich anpasst), als auch sein Handlungsspielraum sich erweitert (weil er in einer Sprache kommunizieren kann, die er perfekt beherrscht).<sup>11</sup> Fremdsprachen sollte man also nicht nur deswegen beherrschen, weil man dann leichter und effizienter kommunizieren kann, sondern auch, um die Sympathie seiner GeschäftspartnerInnen zu gewinnen. Und bei diesem Vorteil kann keine noch so gute *lingua franca* mithalten...

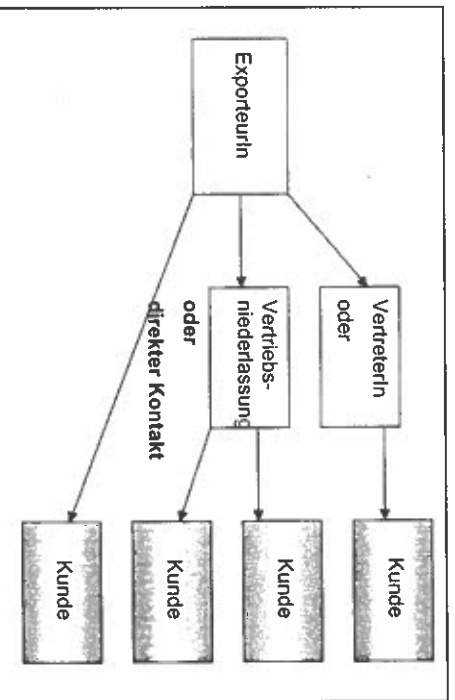
## 2. Lerne ich Sprachen oder organisiere ich mein Vertriebsnetz? (Dichotomie für Unternehmen)

Der Sprachwahl-Faktor „Entgegenkommen“ ist im Wirtschaftsleben absolut dominierend, jedenfalls gegenüber den KundInnen. Dass man, um etwas zu verkaufen, die Sprache seiner KundInnen sprechen muss, ist eine betriebswirtschaftliche Binsenweisheit. Ein Unternehmen muss also stets darauf bedacht sein, über ausreichende Fremdsprachen-Kompetenzen zu verfügen, um seine KundInnen in ihrer jeweiligen Muttersprache anzusprechen. Wie allerdings das Unternehmen zu die-

sen Kompetenzen kommt, dafür gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Möglichkeiten. Es kann selbstverständlich kompetente MitarbeiterInnen einstellen, Sprachausbildungen organisieren, seine Verkaufsunterlagen und seine Homepage übersetzen lassen – auf all diese Optionen wird in den folgenden Abschnitten eingegangen werden. Aber es gibt daneben noch eine einfachere Lösung: nämlich, sein Vertriebsnetz so zu organisieren, dass man in jedem Land entweder eine Vertriebs-tochter, oder zumindest eine/n VertreterIn oder sonstigen Vertriebspartner hat, der/die die Landessprache beherrscht. Dieser/ PartnerIn kommuniziert seinerseits mit der Zentrale entweder auf Englisch (bzw. in einer anderen *lingua franca*) oder sogar, im Idealfall, in der Sprache der Muttergesellschaft. Das Vertriebsnetz fungiert dabei sozusagen als sprachliche Schnittstelle.

Ein solches Setting hat den Vorteil, dass es das Sprachproblem vom Bereich der externen in den der internen Unternehmenskommunikation verlagert. Denn das wirtschaftliche Machtgefälle, das zu einem sprachlichen Machtgefälle führt, wird in diesem Fall ganz einfach umgedreht. In der Tat befindet sich ein Unternehmen gegenüber seinen ausländischen KundInnen normalerweise in einer schwächeren Position und muss daher die sprachliche Anpassung leisten. In der Beziehung zu einer Vertriebs-tochter oder einem Vertreter/einer Vertreterin ist allerdings die Zentrale in der stärkeren Position und kann daher von diesem/dieser verlangen, dass er/sie sich sprachlich anpasst (oder zumindest auf eine *lingua franca* zurückgreift). Dieses Beispiel beweist, was für ein enger Zusammenhang im Wirtschaftleben zwischen Sprachwahl und Machtverhältnissen besteht.<sup>12</sup> Solche komplexe Vertriebsstrukturen sind natürlich nur in der Industrie denkbar und außerdem für größere Unternehmen leichter zu implementieren als z. B. für Klein- und Mittelbetriebe. Im Bereich des B2B kann allerdings der „Trick“ mit den Vertriebsstrukturen wirklich funktionieren und eine ökonomische Lösung des Sprachproblems darstellen.

Abb. 2: Direkte vs. indirekte Vertriebsstrukturen im Export



Quelle: Bäck/Lavric in Vorh.

Die Sprachpolitik per Vertriebsnetz betreiben in extremer Form zwei der von uns untersuchten Unternehmen. Das erste, ein Tiroler Erzeuger von Einrichtungsgegenständen (FS 19), ist die Zentrale eines mittelgroßen Konzerns, der auf so gut wie allen internationalen Märkten präsent ist und der in jedem einzelnen Markt konsequent eine Vertriebs-tochter gründet. Auch die Produktion ist an zwei Töchter, eine (10 %) in Ungarn und eine (90 %) in China, ausgelagert. Die Kommunikation mit den Tochterfirmen erfolgt grundsätzlich auf Englisch, in Einzelfällen auch auf Deutsch.<sup>13</sup> Produktion und Vertrieb kommunizieren nur über die Zentrale miteinander. In dieser Zentrale selbst sind somit alle Fremdsprachenkenntnisse außer Englisch überflüssig; und trotzdem kann das Unternehmen sicher sein, dass alle seine KundInnen in ihrer jeweiligen Muttersprache angesprochen werden.

Das zweite Beispiel (FS 7) ist ebenfalls interessant, da es die Vorstellung widerlegt, nur große Firmen könnten eine „English-only“-Strategie mit ausgelagerter Vertriebsstruktur implementieren. Die Firma „Dreh & Trink“, die ein beliebtes Getränk für Kinder herstellt, 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 als einzige Sprachkompetenz in der Firma selbst die Englischkenntnisse des Betriebsleiters, und trotzdem werden die KundInnen überall in ihrer Landessprache angesprochen.

Diese beiden Beispiele zeigen, dass eine „English only“-Sprachpolitik durchaus erfolgreich sein kann, sofern man im Bereich B2B tätig ist und seinen Vertrieb geschickt organisiert. Die These, „English only“ sei ausreichend, gilt natürlich 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 die KundInnen gefordert, jedoch durch die Vertriebsorganisation und nicht durch Kompetenzen in der Firma selbst.

Mehrere der FS im Seminar Lavric/Bäck 2003 an der Wirtschaftsuniversität Wien betrafen solche Vertriebs-tochter (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 Vertriebs-tochtern französischer Firmen (FS 2 bis 5) wird mit den KundInnen 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.<sup>14</sup>

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 Vertriebs-tochter gegründet werden, während ein Großteil der Märkte vom Hauptsitz der Firma aus bearbeitet wird. Die VertriebsmitarbeiterInnen bzw. die BereichsleiterInnen für die verschiedenen Märkte verfügen hierbei sehr wohl über differenzierte Sprachkompetenzen. Oft ist es auch so, dass eine VerkaufseinerIn für einen bestimmten Markt

mit der entsprechenden Vertriebsniederlassung zusammenarbeitet. Diese Export-Fachleute sind natürlich auch in sprachlicher Hinsicht Profis, die über vielfältige und solide Kenntnisse verfügen und in aller Regel keine Schwierigkeiten haben, sich ihren Geschäftspartnern sprachlich anzupassen. Solche komplexen Strategien mit dadurch sehr differenzierten und sehr differenziert eingesetzten Sprachkompetenzen finden sich etwa bei unseren FS 20, 21, 25, 26 und 28.

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

### 3. Rekrutiere ich, bilde ich aus oder lasse ich übersetzen?

Dieser Titel bezieht sich natürlich auf die verschiedenen Handlungsoptionen eines Unternehmens, wenn es darum geht, seinen Sprachbedarf zu decken. In den meisten Firmen treffen wir auf eine intelligente Mischung von Einstellungspolitik, MitarbeiterInnen-Weiterbildung und punktueller Zusammenarbeit mit Sprach-Profis, insbesondere mit ÜbersetzerInnen/DolmetscherInnen.

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. Lieber arbeiten die Firmen da mit Vertriebsstöckern, gelegentlich auch mit langjährigen KundInnen, zusammen, um die schriftlichen Unterlagen zu übersetzen.<sup>16</sup> Die einzige Branche, die massiv auf Übersetzungs-Dienstleistungen zurückgreift, sind die Expeditionen (FS 27 und 28), die z. B. bei der Homepage eindeutig die größte Sprachenvielfalt aufweisen. Nicht alle Sprachen, die auf der Homepage angeboten werden, sind als Kompetenzen dann auch tatsächlich in der Firma vorhanden – aber immerhin ein erklecklicher Teil davon! Die Expeditionen sind im übrigen, gemeinsam mit den Tourismusbetrieben, die abso-luten Champions bezüglich Sprachenvielfalt.

Was Sprachkurse für MitarbeiterInnen betrifft, so gilt generell, dass sie zwar einerseits vom Unternehmen finanziert werden, andererseits aber in der Freizeit der jeweiligen MitarbeiterInnen stattfinden.<sup>16</sup> ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen tragen also gemeinsam zu dieser Fortbildung bei. Allerdings fänden Archan/Dorrmayr 2006:33-35 heraus, dass Unternehmen wie MitarbeiterInnen oft Kurse im Bereich Jus oder Informatik vorziehen, so dass der Wunsch nach mehr Sprachkenntnissen oft ein Lippenbekenntnis bleibt, da diese nicht als unverzichtbar empfunden werden.

Wichtiger als Kurse ist für die Bereitstellung von Sprachkompetenzen die Einstellung von MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Kenntnissen, d. h. entweder *native speakers* der gewünschten Fremdsprache oder *non-natives*, die die Sprache in Schule oder Universität gelernt haben oder

die in dem entsprechenden Land gelebt haben.<sup>17</sup> Diese Sprachkenntnisse werden in der Regel nicht eigens honoriert, sie sind aber oft entscheidend, um eine bestimmte Stelle überhaupt zu erhalten. Sie sind so wichtig, dass manche Unternehmen (FS 20 und 21) AbsolventInnen von Sprachstudien einstellen, die sich sämtliche Wirtschaftskompetenzen erst im Betrieb aneignen müssen.

Interessant ist auch ein Prinzip, das sich im Laufe des Troler Projektseminars (Lavric 2007 b und in Vorb. c) sehr deutlich herauskristallisiert hat: Jeder/ einzelne der befragten ManagerInnen war überzeugt, dass seine/ihre eigene ganz persönliche Art, mit dem Sprachproblem umzugehen, die allerbeste sei. Hat ein Unternehmer z. B. seine Sprachen an der Universität gelernt, dann tendiert er dazu, MitarbeiterInnen einzustellen, die ebenfalls eine universitäre Sprachausbildung haben. Verdankt er dagegen seine Sprachkenntnisse einem längeren Aufenthalt im Land, wird er MitarbeiterInnen suchen, die ebenfalls Auslandsaufenthalte vorzuweisen haben. Und hat er den Eindruck, dass er selbst wunderbar mit „English only“ durchkommt, dann wird er auch glauben, für sein Unternehmen seien sämtliche Sprachkenntnisse außer Englisch verzichtbar. (Befragt man aber dann die MitarbeiterInnen ebendieses Unternehmens, dann erweist sich, dass sie ständig eine ganze Reihe von Fremdsprachen verwenden, ohne dass sich ihr Chef dessen bewusst wäre, vgl. unsere FS 25.)

### 4. Investiere ich oder nicht? Kosten-Nutzen-Erwägungen

Ungeachtet der gutgemeinten Absichtserklärungen in Wirtschaftskreisen, die mit schöner Regelmäßigkeit die Wichtigkeit von Fremdsprachenkenntnissen betonen, ist die effektive Sprachpolitik von Unternehmen strengen Kosten-Nutzen-Erwägungen unterworfen, die oft zu schwierigen *trade offs* führen: Der Nutzen von Fremdsprachenkenntnissen entzieht sich nämlich der konkreten Quantifizier- und Operationalisierbarkeit und muss sich andererseits stets die Gegenüberstellung mit ganz handfest auftretenden Kosten gefallen lassen. Dazu kommt noch das Problem der Fristigkeit, da sich eine erfolgreiche Fremdsprachenstrategie bestenfalls mittelfristig bezahlt machen kann. Es ist daher nicht verwunderlich, dass immer wieder von allen Seiten euphorische Grundsatzbehauptungen laut werden, während die einzelne Sprachinvestition für den einzelnen Sprachraum Gefahr läuft, scharfen Grenznutzenüberlegungen zum Opfer zu fallen (vgl. Bäck/Lavric in Vorb.).

Insbesondere die FS 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. a. Bäck/Lavric in Vorb.). Eines der Rekrutierungen, aber auch zu Kündigungen führen kann (vgl. a. Bäck/Lavric in Vorb.). Eines der Angestellten für den arabischen und den russischen Markt; als deren Bedeutung abnahm, wurde dieselbe Person nur mehr auf Werkvertragsbasis beschäftigt.



## 5. Suche ich die Kompetenzen für meine Märkte, oder die Märkte für meine Kompetenzen?

Diese Frage ist nicht absurd, denn es ist eine Tatsache, dass sich Fremdsprachenkompetenzen gewissermaßen „ihren eigenen Markt schaffen“. Diese These hatte ich in meinem Beitrag von 1991 entwickelt: Eine Unternehmerin, der/die über gewisse Sprachkenntnisse verfügt, wird eher auf die Idee kommen, in die entsprechenden Märkte zu expandieren. Heute würde ich sagen, dass diese These hauptsächlich für Betriebe zutrifft, die zu klein sind, um eine umfassende Sprachstrategie zu implementieren. In diesen Fällen bestimmen die Sprachkompetenzen des Betriebsleiters/der Betriebsleiterin (bzw. manchmal, aber viel seltener, jene eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin) die Märkte, zu deren Eroberung man sich schließlich anschickt. Das gilt insbesondere für die Frucht-Import-Firma von FS 29, deren Erfolg ganz und gar auf den Spanischkenntnissen der beiden Chefs aufbaut.

Andererseits ist aber auch nicht zu leugnen, dass es gerade den kleineren Unternehmen oft ganz einfach an den notwendigen Sprachkenntnissen mangelt. Als Beispiel kann unsere FS 7 gelten, wo die Fremdsprachenkenntnisse des Unternehmens nicht weiter reichen als das gebrochene Englisch des Betriebsleiters. (Vgl. auch das ELAN-Zitat, das diesen Beitrag einleitet.)

Im Übrigen gibt es in etlichen Betrieben aber auch Kompetenzen – oft von sehr gut integrierten MigrantInnen aus Osteuropa –, die in der Firma überhaupt nicht berücksichtigt werden und so eigentlich eine brachliegende Ressource darstellen. Ein gutes Beispiel liefert Mrázová 2005, die in ihrer Investmentbank in Paris (FS 13) so behandelt wurde, als ob sie Österreicherin wäre, obwohl sie aus der Slowakei kommt und damit dem Unternehmen zusätzliche Chancen in Mittel- und Osteuropa bieten hätte können. Vielleicht liegt dieses Versäumnis des ansonsten sehr sprachbewussten Unternehmens aber auch daran, dass Mrázová lediglich ein Praktikum absolvierte und nicht auf Dauer zur Verfügung gestanden wäre.

In einer anderen Firma (FS 25, Fototechnik) stelle man zum Beispiel einen Halbjapaner zunächst nur wegen seiner Englischkenntnisse an, um ihm nach einiger Zeit dann doch die Betreuung des japanischen Marktes zu übertragen. Und der Bagger-Hersteller von FS 23 fasste erst aufgrund eines neuen Mitarbeiters, der zufällig Lettisch konnte, die Expansion auf diesen Markt ins Auge, während gleichzeitig der bulgarische Schwager eines der Mechaniker in Bulgarien die ersten Bagger verkaufte.<sup>14</sup> Und die Firma von FS 26 (Zahntechnik), die eine sehr bewusste und großzügige Sprachpolitik betreibt, hat zwei Skandinavierinnen angestellt, die derzeit im Verpackungsbereich arbeiten und nur gelegentlich für sprachliche Aufgaben herangezogen werden, die aber auch zur Deckung des Sprachbedarfs auf den entsprechenden Märkten zur Verfügung stehen werden.

## 6. Gehöre ich von der Branche oder von der Position her zu jenen, die Sprachen brauchen, oder zu jenen, die (beinahe) ohne auskommen?

Nicht alle in einem Unternehmen haben denselben Sprachbedarf – dieser konzentriert sich in gewissen Abteilungen, gewissen hierarchischen Positionen. Die besten und vielfältigsten Sprachkompetenzen findet man meist bei den Verkaufsteilnehmerinnen und den Sekretärinnen, während der größte ungedeckte Sprachbedarf sicher bei den TechnikerInnen auftritt.

Das bedeutet auch, dass der höchste Sprachbedarf und die umfassendsten Sprachkenntnisse nicht unbedingt auf der höchsten Hierarchieebene zu finden sind. Das liegt vielleicht auch daran, dass in jenen lichten Höhen, wo nur mehr über Millionendeals, Übernahmen, Fusionen und Mergers verhandelt wird, die allgemeine *lingua franca* ganz eindeutig Englisch ist (s. u., Abschnitt 7, zur Bedeutung des Englischen bei Verhandlungen). Professionelle Mehrsprachigkeit ist eher eine Sache jener MitarbeiterInnen, die täglich direkt mit ausländischen KundInnen in Verbindung stehen. In einem Hotel (FS 16) betrifft das praktisch jedermann, vom Tennisstrainer/von der Tennistrainerin über den Kellner/die Kellnerin bis zu den RezeptionistInnen. Dasselbe gilt für die beiden Banken-FS (Nr. 13 und 17). In der Industrie und im Handel sind Fremdsprachenkenntnisse insbesondere die Domäne der VerkaufsteilnehmerInnen, deren Berufsalltag aus Reisen zu den ausländischen KundInnen und/oder Vertriebsstöckern besteht. Sie sind aber auch bei den SekretärInnen, SachbearbeiterInnen etc. unabdingbar, die täglich per Telefon oder Mail mit den KundInnen in Kontakt sind.

Ein Bereich, in dem immer ein Mangel an Sprachkompetenzen besteht, die andererseits gerade dort wieder besonders geschätzt würden, ist der ganze Bereich Technik und Wartung. Hier besteht Bedarf nach einer ganz bestimmten Art von DoppelspezialistInnen: nämlich (fähigen) TechnikerInnen mit (nicht nur englischen) Sprachkenntnissen. Das betrifft insbesondere High-Tech-Produkte, die mit mehreren FS in unserer Untersuchung vertreten sind.<sup>15</sup> In FS 23 konnte ein solcher Spezialist interviewt werden, dessen Aufgabe darin besteht, die MitarbeiterInnen der Vertriebsstöcker und die KundInnen auf neue Produkte einzuschulen und bei technischen Problemen im Ausland als *troubleshooter* zur Stelle zu sein. Gerade für diese Art von Aufgaben genügen Englischkenntnisse normalerweise nicht, da die KundInnen, die die Produkte verwenden (Feuerwehrleute, BauingenieurInnen), nur selten über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen und grundsätzlich in ihrer Muttersprache – in diesem Fall Spanisch – betreut werden müssen. Erleichtert wird die Kommunikation allerdings durch die gemeinsamen technischen Kenntnisse sowie durch eine komplizierte Fachterminologie. Der entsprechende Mitarbeiter hat die Fremdsprache erst im Betrieb eigens zu diesem Zweck gelernt; er beurteilt die Bedeutung der Sprach- im Vergleich zur fachlichen Kompetenz an seinem Arbeitsplatz mit 80 : 20 (!).

Diese Überlegungen zeigen auch, dass der Sprachbedarf im Unternehmen stark von der Branche und vom konkreten Produkt abhängig ist. Und hier zeigt sich natürlich vor allem, dass

in den Dienstleistungen Sprachen unabdingbar sind. Seien es Expeditionen, Tourismusbetriebe oder Banken, alle brauchen sie eine Menge Fremdsprachen, denn sie sind direkt mit den (meist ausländischen) Endkundinnen in Kontakt. Die vielsprachigsten Homepages haben, wie wir bereits gesehen haben, die Speditoren; diese sind auch bei den aktiven Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen nicht zu unterschätzen (FS 27 und 28).

Von den in unseren Untersuchungen betrachteten Firmen sind es ganz eindeutig die Tourismusbetriebe, die dem größten Anpassungsdruck ausgesetzt sind und die daher über die besten und vielfältigsten Sprachkompetenzen verfügen müssen. Im Wellness-Hotel von FS 16 gibt es von der Servicemacht bis zum/zur Schließerin nicht einen Angestellten, der nicht zwei, drei oder mehr Fremdsprachen täglich verwendet: von Italienisch (das in Tirol Nachbarsprache ist) über Französisch, Spanisch bis zu Russisch usw. Interessanterweise wird selbst im Hotel in der Chertafage wiederum nur Englisch benötigt. Ebenfalls den Tourismusbereich betreffen unsere FS 14 und 15, die Touristeninformationsbüros behandeln. 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 die Kundinnen direkt anspricht. FS 13 ist die Untersuchung von Mrázová 2005 in einer Geschäftsbank in Paris, die mittels teilnehmender Beobachtung und sprachlicher Tagesläufe geführt werden konnte (worin sich ein sprachliches Soziogramm ergab, vgl. Mrázová 2005: 91). Die Studie behandelt die internationale Verkaufsabteilung, die aus mehreren Länder-Teams besteht, die jedes mindestens einen *native speaker* und einen *near-native* Sprecher der entsprechenden Sprache umfassen. So kann die Bank ihre Finanzprodukte international vertreiben und stellt sicher, dass allen Kundinnen immer in optimaler Weise entgegengekommen werden kann.<sup>20</sup>

In kleinerem Rahmen und noch gezielter betreibt auch die Bank von FS 17 eine ähnliche Politik. Es handelt sich um 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. Das unterstreicht einmal mehr die herausragende Stellung des Italienischen in Tirol (einer Region, der sich unser zweites Projektseminar widmete, vgl. Lavric 2007 b und in Vorb. c), die natürlich auf den Nachbarschafts-Effekt zurückzuführen ist.

Diese Vorrangstellung des Italienischen liefert uns eine Überleitung zu den Industriebetrieben, denn auch dort gibt es eine Branche, in der ohne Italienisch gar nichts läuft: Es ist die Holzindustrie, der unsere FS 10 und 20 zuzuordnen sind. Für die Holzbranche in Österreich ist Italien bei weitem der wichtigste Absatzmarkt – so sehr, dass in allen Holz-Fachschulen Italienisch als verpflichtende Fremdsprache unterrichtet wird. In einer von Bäckes FS aus dieser Branche (STTA, Nr. 10) erklärt der Betriebsleiter beziehungsweise, 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 Kundinnen in ihrer Muttersprache anzusprechen. (Vgl. Bäck 2004: 187 sowie Bäck/Lavric in Vorb.) In FS 20 (Binderholz) ist gar die Arbeitssprache in der externen Kommunikation zu 95 % Italienisch!

Im Industriebereich speziell zu erwähnen ist auch der Sonderfall technisch sehr anspruchsvoller Produkte, die einen hohen Anteil der Tiroler FS ausmachen (FS 23 und 24, Baumasschinen; 25, Fototechnik; 26, Zahntechnik) und deren Problematik insbesondere in Bäckes Studie (2004: 238-285) zum Feuerwehrauto-Hersteller Rosenbauer (FS 10) erörtert wird. Hier betrifft das Sprachproblem vor allem die Fachterminologie, die sich in keinem Wörterbuch findet und die den professionellen Übersetzerinnen die Aufgabe erschwert. Übersetzungen müssen daher, wie auch der tägliche Kontakt mit den ausländischen Kundinnen, von den Mitarbeiterinnen des Betriebs selbst übernommen werden. Und diese Kundinnen sind häufig weder des Englischen noch einer anderen Fremdsprache mächtig.

Die genaue Kenntnis der fremden Fachsprache ist daher oft entscheidend dafür, ob ein Geschäft tatsächlich zustande kommt. Da kann es zum Beispiel darum gehen, die Abordnung einer Gemeindefrau in Lateinamerika davon zu überzeugen, dass sie ihr Feuerwehrauto bei Rosenbauer und nicht bei der billigeren, aber auch schlechteren Konkurrenz einkaufen soll. In einer solchen Konstellation sind die natürlichen Verbündeten des Verkäufers/der Verkäuferin die Technikerinnen in der Delegation, während die Finanzerinnen darin eher dem billigeren, aber auch qualitativ schlechteren Produkt den Vorzug geben werden. Nun sind aber ebenjene Finanzerinnen oftmals die einzigen, die Englisch können (und die damit bei Verhandlungen oft auch als Dolmetscherinnen fungieren), während die Technikerinnen ausschließlich Spanisch beherrschen. Will man die natürliche Allianz mit den Technikerinnen schmieden, wird man daher auf die Übersetzung des Finanzers verzichten und sich lieber direkt in Spanisch an die Technikerinnen wenden.

## **7. Nutze ich meine überlegene Position aus, oder passe ich mich trotzdem an? (Machtverhältnisse im Verkauf, im Einkauf und bei Verhandlungen)**

Der Sprachwahl-Faktor „Entgegenkommen“ ist der entscheidende Faktor in der Unternehmenskommunikation. Er ist dort sehr eng mit dem Problem des Machtgefälles verbunden, also mit der jeweils stärkeren oder schwächeren Position von Käuferin und Verkäuferin. Nicht umsonst heißt es allgemein, dass man, um zu verkaufen, die Sprache seiner Kundinnen sprechen müsse; der/die Käuferin dagegen bedient sich schlicht seiner/ihrer Muttersprache. 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 zwei Fragen:

1. Ist es in Verkäufermärkten anders, ist es also da der Käufer, der sich sprachlich anpassen muss?
2. Sind Sprachkenntnisse im Einkauf wirklich immer überflüssig?

Was die Verkäufermärkte betrifft, so sind sie selten, aber durchaus nicht inexistent, sei es, dass ein gewisses Gut besonders rar ist oder ein einzelnes Unternehmen den Markt völlig dominiert (Monopole, eventuell Oligopole). Dafür habe ich zwei Beispiele, die allerdings nicht aus unseren FS stammen:

- 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 verschiedensten 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 Kundinnen sprachlich entgegenzukommen. Und zwar nicht aus kommerzieller Berechnung, sondern ganz einfach aus Höflichkeit.

Unsere FS wiederum zeigen, dass manche Produkte so gut sind, dass sie sich gewissermaßen von selbst verkaufen, ganz unabhängig von der Sprachpolitik des Unternehmens (oder von der Homepage, etc.). Ein Unternehmen kann seine überragende Marktposition zwei Arten von Faktoren verdanken: entweder, einer exzellenten Verkaufs- und Vertriebspolitik, an deren Optimierung es ständig weiterarbeitet (das betrifft unsere FS 12, 21, 25 und 28); oder, einem ausgezeichneten Produkt, das weggibt „wie die warmen Semeln“. Das gilt für zwei unserer FS: die Baumaschinen-Firma in FS 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 – sie haben es offensichtlich wirklich nicht nötig. Anders dagegen die Zahntechnik-Firma von FS 26, die ein innovatives Produkt vertreibt und ebenfalls ihren Markt fest in der Hand hat. Trotzdem gehört die Firma zu denjenigen unter den untersuchten Unternehmen, die die differenziertesten und bewussten Sprachstrategien entwickelt haben. Denn wenn eines Tages auf dem Markt Konkurrenten auftauchen, hat das Unternehmen bereits ausgezeichnete Beziehungen zu seinen Kundinnen in aller Welt aufbauen können!

Was nun die zweite Frage betrifft, nämlich, ob es vorkommt, dass Unternehmen im Einkauf mit Sprachkenntnissen zu punkten versuchen, so wird diese Möglichkeit in der Fachliteratur überhaupt nicht wahrgenommen. Es wird selbstverständlich davon ausgegangen, dass beinahe alle unsere Märkte Käufermärkte sind und dass auf einem Käufermarkt der Verkäufer die Mühe der sprachlichen Anpassung auf sich zu nehmen hat.

Diese passive Haltung, die Unternehmen grundsätzlich einzunehmen scheinen, sobald sie sich in der (stärkeren) KäuferInnenposition befinden, behindert sie eigentlich in ihren Möglichkeiten. Denn auch im Einkauf können Sprachkenntnisse die Beziehungen zu den Lieferantinnen verbessern oder auch die Palette möglicher Lieferantinnen erweitern, was ganz konkrete finanzielle Vorteile bringen kann. So erweiterte eine der von Bäck 2004 untersuchten Firmen (FS 12) ihre Möglichkeiten in der Beschaffung, indem der Einkäufer lateinisch lernte.

Am spektakulärsten allerdings stützt unsere These der Fall der Fruchtimportfirma von FS 29, eines Familienbetriebs, der Obst und Gemüse aus Spanien importiert und der praktisch von den ausgezeichneten Spanischkenntnissen der beiden Chets „lebt“. Diese können mit ihren wichtigsten Lieferantinnen direkt, rasch und effizient in ihrer Muttersprache kommunizieren und haben so über die Jahre enge persönliche Beziehungen zu ihnen aufgebaut. Die Verwendung einer *lingua franca* käme in diesem Fall nicht in Frage, da die Englischkenntnisse der SpanierInnen nicht ausreichend sind. Und auch Übersetzungs-Dienstleistungen wären viel zu langsam in einer Branche, in der es oftmals um Stunden geht und alles mündlich abgemacht wird. In dieser Firma ist die sprachliche Welt tatsächlich verkehrt, denn die KäuferInnen ihrerseits sind alle lokal und der Verkauf wird daher durchwegs in Tiroler Dialekt abgewickelt.

Eine letzte Überlegung bezüglich Sprachwahl und Machtgefälle betrifft Verhandlungen auf allerhöchster Ebene, die ganz eindeutig einen Sonderfall darstellen. In diesem Fall ist es nämlich wichtig, dass ein echtes Kräftegleichgewicht entsteht, denn bei Verhandlungen sollte keine der beiden Parteien einen Startvorteil haben. Daher ist es nicht vorstellbar, dass einer der beiden Partner sich einfach seiner Muttersprache bedient, während dem anderen eine sprachliche Anpassungsleistung abverlangt wird. Verhandlungen sind daher *par excellence* die Domäne einer *lingua franca*. Selbst die Sprach-Freaks unter den ManagerInnen – die, die bei jeder nur denkbaren Gelegenheit versuchen, ihre Fremdsprachen „an den Mann zu bringen“ – berichten, dass Verhandlungen auf allerhöchster Ebene eigentlich immer auf Englisch ablaufen. Das schließt allerdings nicht aus, dass man beim einleitenden *small talk* dem/der PartnerIn in seiner/ihrer Muttersprache entgegenkommt und so auf der Sympathieebene punkten kann (vgl. etwa Bäck 2004:234 und 282, FS 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 Schwanks im „footing“ (im Sinne von Goffman 1979).<sup>21</sup>



entgegen. Diese perfekte Anpassung praktiziert sie auch gegenüber den PartnerInnen in anderen Abteilungen des Unternehmens. Sie kann das, weil sie in Deutsch und Französisch vollkommen zweisprachig ist: Mit den KundInnen und den Tradern in Deutschland und Österreich spricht sie Deutsch, und mit dem Rest ihres beruflichen Umfeldes spricht sie Französisch. Man sieht, dass in diesen Unternehmen die Sprache des Landes, in dem es seinen Standort hat, nämlich Französisch, ganz natürlich als *lingua franca* fungiert.<sup>23</sup>

Eine Ausnahme gibt es allerdings: Denn die KollegInnen des Skandinavien-Teams sprechen zwar perfekt Schwedisch, Finnisch und Norwegisch, aber ihr Französisch ist (noch) sehr unzureichend! Mit ihnen müssen sich alle anderen KollegInnen daher auf Englisch verständigen. Das verkompliziert die interne Kommunikation beträchtlich, wird aber vom Unternehmen in Kauf genommen, denn bei der Einstellung waren offensichtlich die Fremdsprachenkenntnisse wichtiger als die Französischkenntnisse. Dieses Unternehmen hat also ganz gezielt die sprachliche Anpassung an seine skandinavischen KundInnen in den Vordergrund gestellt und nimmt eine Erschwerung der internen Abläufe und damit der internen Kommunikation zugunsten der externen Kommunikation bewusst in Kauf.

## 10. Entgegenkommen oder untergehen!

Englischkenntnisse sind nützlich, das ist zweifellos wahr, ja, Englischkenntnisse sind sogar unabdingbar, aber Englischkenntnisse allein genügen nicht, und jene wenigen Unternehmen, die auf den ersten Blick den Eindruck erwecken, als hätten sie mit einer „English only“-Strategie reüssiert, tun in Wirklichkeit nichts anderes, als dass sie ihr Sprachproblem an die VertriebspartnerInnen delegieren. Standardisierung ist als Unternehmens-Sprachstrategie bestenfalls zweite Wahl: Wer standardisiert, verdeckt damit nur (und schlecht) einen Mangel an Sprachkenntnissen. All unsere FS und all unsere Überlegungen bestätigen eindeutig die überragende Bedeutung des Sprachwahl-Faktors „Entgegenkommen“ im Wirtschaftsleben: Entgegenkommen ist angesagt, und zwar im Verkauf wie im Einkauf, in der externen wie in der internen Unternehmenskommunikation. Selbst eine Firma, die eine marktdominierende Stellung innehat, hat Interesse, ihren PartnerInnen entgegenzukommen, um jenes Vertrauen und jene guten persönlichen Beziehungen aufzubauen, die allein einem Unternehmen einen dauerhaften Erfolg sichern können.

Tabelle 1: Überblick über die von Lavrics Studierenden durchgeführten Fallstudien 2003-2007

FS* Nr.	Name d. Studierenden	Firmenname	Land, Region und Status	Branche	Gr.*	Hauptmärkte	Sprachpolitik	Untersuchsmeth.*
<b>Seminar Wirtschaftsuniversität Wien 2003 (Lavríc/Bäck): "Entreprises et langues"</b>								
1	Žofia Mrázová	Sempertrans France	Französische Tochter einer österr. Firma (Argenteuil)	Förderbänder	L	International	Adaptation (intern: Deutsch/Englisch/Französisch)	FB, Interviews, teilnehmende Beobachtung
2	Michael Preclik	L'Oréal Autriche	Österr. Tochter einer französischen Firma (Wien)	Kosmetika	L	Österreich (Import aus Frankreich)	Adaptation (intern: Englisch/Französisch)	FB, Interviews
3	Alexander Stanjilovic	Bio Mérieux	Österr. Tochter einer französischen Firma (Wien)	Biotechnologie	L	Mitteleuropa (Import aus Frankreich)	Adaptation (intern: Französisch)	FB, Interviews
4	Melanie Hobiger/ Lucia Jurkemiková	Renault Autriche	Österr. Tochter einer französischen Firma (Wien)	PKWs	L	Österreich (Import aus Frankreich)	Adaptation (intern: Französisch/Deutsch/Englisch)	FB, Interviews
5	Caroline Becede/Caroline Weilharter	Peugeot Autriche	Österr. Tochter einer französischen Firma (Wien)	PKWs	L	Österreich (Import aus Frankreich)	Adaptation Französisch/Deutsch/Englisch Spanisch (internat.)	FB, Interviews
6	Barbara Schöngrubner/Dominga Schramm	MAN Steyr	Österreich (Export) Tochter deutscher Firma (Oberösterreich)	LKWs	L	International	Adaptation, Standardisierung	FB, Interviews
7	Stephanie Gussenbauer/Elisabeth Salomon	Dreh & Trink	Österreich (Export) (Niederösterreich)	Kindergetränk	S	International	"English only" (Standardisierung)	FB, Interviews
8	Mathias Froschauer/Christian Kraxner	Wein & Co	Österreich (Import) (Wien)	Wein	M	Österreich, Ungarn (Import aus Frankreich, Spanien...)	Adaptation (intern: Deutsch, Ungarisch, Englisch)	FB, Interviews
9	Angeleika Friess	Edelstahl Witten-Krefeld	Deutschland (Export), Tochter deutscher Fa. (Krefeld)	Edelstahl	L	International	Adaptation, Standardisierung (Deutsch, Englisch)	FB, Interviews
<b>Dissertation Bernhard Bäck, Wirtschaftsuniversität Wien 2004</b>								
10	Bernhard Bäck	STIA	Oberösterreich	Holzböden	M	Italien, Frankreich, Spanien	Adaptation (Italienisch)	FB, Interviews
11	Bernhard Bäck	Teich	Oberösterreich	Verpackungsmaterial	M	Frankreich, Italien	Standardisierung; Adaptation durch Vertriebsstöchter	FB, Interviews
12	Bernhard Bäck	Rosenbauer	Oberösterreich	Feuerwehrautos	M	Spanien, Lateinamerika, Maghrebländer	Adaptation, Standardisierung (Englisch, Französisch)	FB, Interviews
<b>Diplomarbeit Žofia Mrázová, Wirtschaftsuniversität Wien 2005</b>								
13	Žofia Mrázová	(Geschäftsbank)	Paris/Frankreich	Geschäftsbank	L	Europa/International	Adaptation (extern), Standardisierung (intern)	FB, Interviews, sprachlicher Tagestaus, teilnehmende Beobachtung

\* FS = Fallstudie, Gr. = Größe: L = groß, M = mittel, S = klein; FB = Fragebogen

FS* Nr.	Name d. Studierenden	Firmenname	Land, Region und Status	Branche	Gr.*	Hauptmärkte	Sprachpolitik	Untersuchsmeth.*
<b>Projektseminar, Universität Innsbruck 2005/2006 (Lavríc) "Romanische Sprachen in Betrieben: Bedarf, Fertigkeiten, code switching"</b>								
14	Christina Albel	Tourismusverband Lienz	Osttirol (Österreich)	Tourismus (Touristeninformation)	S	International	Adaptation	FB, Interviews
15	Christine Reichl	Innsbruck Information	Nordtirol (Österreich)	Tourismus (Touristeninformation)	S	International	Adaptation	FB, Interviews, teilnehmende Beobachtung, sprachliche Tagesläufe
16	Cometa Heis	(Wellnesshotel)	Südtirol (Italien)	Tourismus (Hotel)	S	International	Adaptation	FB, Interviews
17	Fabienna Handl	Tiroler Sparkasse	Nordtirol (Österreich)	Bank	M	Österreich, Italien	Adaptation	FB, Interviews
18	Patricia Tschallener	(Personaldienstleister)	Nordrhein-Westfalen (Deutschland)	Personaldienstleister	M	Deutschland	Nicht-Adaptation	teilnehmende Beobachtung, Auswertung von Stellenanzeigen
19	Katharina Zipser	(Einrichtungsgegenstände)	Nordtirol (Österreich)	Einrichtungsgegenstände	M	International	Standardisierung; Adaptation durch Vertriebsstöcher!	FB, Interviews
20	Barbara Steiner	Binderholz	Nordtirol (Österreich)	Holz	M	Italien, Österreich, Deutschland, Frankreich, Spanien	Adaptation	FB, Interviews
21	Nicole Jäger	Blum	Vorarlberg (Österreich)	Beschläge	M	International	Adaptation	FB, Interviews
22	Maria Eidherr/ Nicole Holzer	Viking	Nordtirol (Österreich) Tochter deutscher Fa.	Gartengeräte	L	International	Adaptation	FB, Interviews
23	Canna Feurle	Huppenkothen	Vorarlberg (Österreich)	Baummaschinen	M	Europa (Spanien!)	Adaptation	FB, Interviews
24	Miriam Gadner	Liebherr	Nordtirol (Österreich)	Baummaschinen	L	International	Adaptation (Italienisch!)	FB, Interviews
25	Julia Stiebellhner	Durst	Osttirol (Österreich), Tochter einer Fa. in Südtirol (Italien)	Fototechnik	L	International	Standardisierung (Englisch), Adaptation	FB, Interviews
26	Sarah Graber	Zirkonzahn	Südtirol (Italien)	Zahntechnik	M	International	Adaptation	FB, Interviews
27	Maria Klammer	(Spedition)	Nordtirol (Österreich)	Spedition	M	International	Adaptation	FB, Interviews
28	Stefanie Maser	Gebrüder Weiss	Nordtirol (Österreich)	Spedition	L	International	Adaptation	FB, Interviews
29	Rosa Maria Loretz	Ischia	Nordtirol (Österreich)	Früchte-Import	S	Österreich (Tirol) Import aus Spanien	Adaptation	FB, Interviews
<b>Diplomarbeit Liana Leeb, Wirtschaftsuniversität Wien 2007 (betreut von Martin Stegu und Florenza Fischer)</b>								
30	Liana Leeb	Unicredit – BA-CA (Fusion zweier Banken)	Österreich/Italien	Banken	L	Europa/International (Osteuropa!)	Adaptation (externe Komm.), Standardisierung (Englisch, interne Kommunikation)	FB, Interviews

\* FS = Fallstudie, Gr. = Größe: L = groß, M = mittel, S = klein; FB = Fragebogen

## ANMERKUNGEN

- 1) Poncrl 2003 untersucht z. B. die Kommunikation und Sprachwahl bei einem Meeting, das ein Unternehmen für seine internationalen Vertriebsstöcher organisiert.
- 2) Vgl. auch die auf meine Initiative hin an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) entstandenen Diplomarbeiten von Kubista-Nigen 1996, Rheioldt 1997, Seeböck 1999 und Daublesky 2000, sowie die frühe Studie Lavric 1991 über den Sprachbedarf der WU-Absolventinnen an ihren Arbeitsplätzen.
- 3) Das schließt nicht aus, dass man auch Fragebogen aussetzt, z. B. um das sprachliche Profil und den Wertegang seiner Gesprächspartnerinnen zu erheben oder um einen größeren Personenkreis in die Untersuchung einzubeziehen.
- 4) Burki 1999 hat diese Methode entwickelt, um die Alternanz zwischen Hochdeutsch, regionaler Umgangssprache und Dialekt in einem Schweizer Großbetrieb zu beschreiben. Man notiert dabei für einen bestimmten Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin einen Tag lang ganz detailliert, wann, mit wem, zu welchem Thema und in welcher Situation er/sie welche Sprache bzw. welche Sprachvariante benutzt.
- 5) Eine weitere Erhebungsmethode besteht darin, Stellenanzeigen systematisch auf sprachliche Anforderungen hin auszuwerten, wie das in unserer FS 18 geschehen ist.
- 6) Für ein Beispiel vgl. Mrázová 2005:91.
- 7) Diese drei Grundoptionen beschreibt Vandermeeren 1998:21.
- 8) Außerdem kommen noch Rückkopplungseffekte auf allen drei Ebenen zum Tragen, z. B. wenn eine gelungene Sprachpolitik mittel- und langfristig zu einem höheren Internationalisierungsgrad des Unternehmens beiträgt.
- 9) Vgl. Myers-Scottons „Virtuosity Maxim“ (1990:98): „Switch to what ever code is necessary in order to carry on the conversation/accomodate the participation of all speakers present.“
- 10) Die Formulierung „das Produkt der Kenntnisse“ stammt von Bäck 2004:120. Ich hatte ursprünglich „die Summe der Kenntnisse“ geschrieben; allerdings kann ein (fast) völliger Mangel an Sprachkenntnissen das einen Partners nicht durch noch so perfekte Kenntnisse des anderen wettgemacht werden – daher muss es richtig „das Produkt“ heißen.
- 11) Außerdem optimiert sprachliches Entgegenkommen das positive face, also das Image, des Sprechers (weil er seine Kompetenz und auch seine Freundlichkeit dem anderen gegenüber zeigen kann). Lediglich das negative face des Sprechers, also sein Handlungsspielraum, leidet unter Umständen, wenn er die gewählte Sprache nicht besonders gut beherrscht. Das Konzept des positiven face = Image und des negativen face = Handlungsspielraum in diesem Sinne stammt von Brown/Levinson 1978/87; den Zusammenhang zwischen face und Sprachwahl beleuchtet Lavric 2007 a.
- 12) Bäck 2004:278-279 schildert allerdings eine interessante Anekdote dazu, wie das Unternehmen einer seiner FS (Rosenbauer, Nr. 12) den lateinamerikanischen Markt eroberte, indem es nämlich seine sämtlichen Unterlagen ins Spanische übersetzen ließ. Auf diese Weise gelang es der Firma, die tüchtigsten Vertreterinnen der arrikkantischen Konkurrenz abzuwerben, die nämlich alles nur auf Englisch lieferte. Rosenbauer war mit seinem Spanisch der Konkurrenz also sprachlich eine Nasenlänge voraus.
- 13) In der chinesischen Tochterfirma sind Übersetzerinnen und mehrere zweisprachige Mitarbeiterinnen (Chinesisch-Deutsch) im Einsatz; die Betriebsleiterinnen sind Chinesinnen.
- 14) Ein Detail am Rande: In französischen Konzernen gibt es das Prinzip, dass die Mitarbeiterinnen des Finanzmanagements als eine Art Kontrollurminen direkt von der Zentrale in die Tochterbetriebe geschickt werden und nur der Zentrale gegenüber verantwortlich bleiben. Damit können nicht nur die Tochter von der Muttergesellschaft gut überwacht werden, sondern das Schlüsselressort „Finanzen“ ist auch definitiv von der französischen Sprache besetzt.
- 15) Nur in zwei der untersuchten Betriebe (FS 19, Einrichtungsgegenstände, und 26, Zahntechnik) wird regelmäßig auf Übersetzungsbüros zurückgegriffen: in ersterem Fall, weil sie als billiger und schneller empfunden werden als eigene Mitarbeiterinnen oder Tochterbetriebe, in letzterem, weil ein außerordentlich hoch entwickeltes Sprachbewusstsein und sehr weit gestreute Märkte Investitionen in Übersetzungen nicht als Luxus erscheinen lassen. Allerdings wird kontinuierlich mit denselben Büros zusammengearbeitet, die sich daher bereits eine gewisse Fachkompetenz erarbeitet haben.
- 16) Laut Archan/Dornmayr 2006:69-70 gibt es sehr wohl eine Anzahl von Betrieben, die sprachliche Fortbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit anbieten.
- 17) Archan/Dornmayr 2006:63-65 berichten, dass die Unternehmen insgesamt mit der universitären (und, in geringeren Maße, der schulischen) Fremdsprachenausbildung zufrieden sind. Defizite orten sie in den Bereichen mündliche Kommunikation und Fachmethodologie; als Verbesserungsvorschlag wird angefragt, im Studium verpflichtende Auslandsaufenthalte einzuführen.
- 18) Interessant ist im Übrigen, dass es teilweise in denselben Firmen Managerinnen gibt, die die These vom „gelungen Markt Scharfen“ vehement bestreiten.
- 19) FS 1, Förderbänder; 12, Feuerwehrautos; 23 und 24, Baumaschinen; 25, Fototechnik und 26, Zahntechnik.
- 20) Nur die asiatischen Kundinnen werden auf Englisch angesprochen.

- 21) Unter „fooling“ versteht Goffman die Definition der Situation durch die KommunikationspartnerInnen, z. B. Ernst oder Scherz, dienstlich oder privat, Arbeit oder Muße.
- 22) Und selbst für hochprofilale Sitzungen im Konzern zeigt Poncni 2003, dass abseits der offiziellen Diskurse eine Vielfalt von Sprachen gesprochen werden und dass durch diese Sprachwahl Gruppen entstehen, die jeweils aus allen TeilnehmerInnen mit derselben Muttersprache sowie aus jenen bestehen, die diese Sprache ebenfalls kompetent beherrschen und die ihnen darin entgegenkommen.
- 23) Vgl. das sprachliche Soziogramm in Mrazová 2005: 91 (wieder in Lavric 2008 und in Vorb. b).

## LITERATURVERZEICHNIS

- Archan, Sabine/Dornmayr, Helmut (2006): Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen, Unternehmensbefragung zu Ausbildungsqualität und Weiterbildungsbedarf (Iwv-Schriftenreihe 131), Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Bäck, Bernhard (2004): Code choice im österreichischen Export in die Romania. Ein Modell und drei Fallstudien, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Bäck, Bernhard/Lavric, Eva (in Vorb.): English, French, Spanish, Italian, or Portuguese? Code choice and Austrian export, *International Journal of Multilingualism*.
- Brown, Penelope/Lewinson, Stephen C. (1978/1987): *Politeness. Some universals in language usage*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bürki, Beatrice (1999): Sprachvariation in einem Großbetrieb. Eine individuenzentrierte Analyse anhand sprachlicher Tagesskizzen (Basler Studien zur deutschen Sprache und Literatur 73), Tübingen/Basel: Francke.
- Cigada, Sara/Gilardon, Silvia/Matthey, Marianne (Hrsg.) (2001): *Communicare 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.
- Daubibsky, Stefan (2000): *La langue française dans le monde du travail. Etude sur les diplômes des années quatre-vingts de l'Université de sciences économiques de Vienna. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Doleschal, Ursula/Hohmann, Edgar/Reuther, Timann (Hrsg.) (2007): *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft: Linguistische, didaktische und interkulturelle Perspektiven (Sprache im Kontext 27)*, Frankfurt/M., e.a.: Peter Lang.
- ELAN (2006): *Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft*, [http://ec.europa.eu/education/policies/lang/doc/elan\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/lang/doc/elan_de.pdf), konsultiert am 10.11.2007.
- Fill, Alwin/Fenz, Hermine/Rampra, Wilhelm (Hrsg.) (2002): *Colourful green ideas. Papers from the conference 30 years of language and ecology (Graz, 2000) and the symposium Sprache und Ökologie (Passau, 2001)*, Vorträge der Tagung 30 Jahre Ökoinformatik (Graz 2000) und des Symposiums Sprache und Ökologie (Passau 2001), Bern e.a.: Peter Lang.
- Gailer, Stefan/Lavric, Eva/Neck, Reinhard (Hrsg.) (1991): *Europäische Integration aus österreichischer Sicht: Wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliche Aspekte (Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen 3)*, Wien: Orac.
- Goffmann, Erving (1979): *Footing, Semiotica 25/1-2*, S. 1-29.
- Hagen, Stephen (Hrsg.) (1989): *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.
- Jacobson, Rodolfo (Hrsg.) (1980): *Codeswitching as a worldwide phenomenon*, New York, e.a.: Peter Lang.
- Kertmann, Bernhart/Penz, Hermine (Hrsg.) (2000): *EConstructing language, nature and society. The ecolinguistic project revisited. Essays in honour of Alwin Fill (Staufienburg Festschriften)*, Tübingen: Stauffenburg.
- Kubista-Niggent, Agnes (1998): *La lingua italiana nelle imprese austriache – un'indagine sul fabbisogno della lingua italiana condotta nella zona di Vienna, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Lavric, Eva (1991): *Welche Sprachen für Europa? Fremdsprachliche Lernbedürfnisse in Österreich im Kontext der EG-Amalbarung*, in: Gailer/Stefan/Neck, S. 357-388.
- Lavric, Eva (2000): *Zur Ökologie der Sprachwahl in einem Sprachinstitut*, in: Kertmann/Penz, S. 145-171.
- Lavric, Eva (2001): *Qui parle quelle langue avec qui ? Sociogramme linguistique d'un institut de langues*, in: Cigada/Gilardon/Matthey, S. 195-216.
- Lavric, Eva (2003): *Welche Sprache wann? Code choice in Arbeit und Wirtschaft*, *Språk & Marked 27*, S. 1-54.
- Lavric, Eva (2007 a): *Code choice and face. Lutz papers in pragmatics 3*, S. 23-35.
- Lavric, Eva (2007 b): *Troiler Variationen zum Thema der Sprachwahl in der Unternehmenskommunikation*, in: Dolleschal/Hohmann/Reuther, S. 151-169.
- Lavric, Eva (2008): *Code Choice in der internen und externen Unternehmenskommunikation*, in: Menz/Müller
- Lavric, Eva (in Vorb. a): *Code choice/Code switching in professional contexts: FL departments, business, FL classrooms*, in: Lavric/Kuhn/Fischer/Wochele/Konzeit.
- Lavric, Eva (in Vorb. b): *15 theses about business language choices, Fachsprache*.
- Lavric, Eva (Hrsg.) (in Vorb. c): *Sprachwahl in Unternehmen: Troiler Fallstudien. Ergebnisse eines Projektsammlars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*, Innsbruck: Innsbruck University Press.
- Lavric, Eva/Bäck, Bernhard (2003): *Enterprises et langues. Séminar an der Wirtschaftsuniversität Wien*, 29.-30. Mai.
- Leeb, Uta (2007): *Ein Unternehmen – Viele Sprachen. Fremdsprachenbedarf in der Post-Merger-Phase einer internationalen Bankfusion am Beispiel der Unicredit und BA-CA, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Menz, Florian/Müller, Andreas (Hrsg.) (2008): *Organisationskommunikation. Grundlagen der sprachlichen Inszenierung von Organisation (Managementkonzepte 34)*, Mering: Rainer Hampp.
- Mrazová, Zofia (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, Carol (1983): *The negotiation of identities in conversation: A theory of markedness and code choice*, *International journal of the sociology of language 44*, S. 115-136.
- Myers-Scotton, Carol (1990): *Codeswitching and borrowing: Interpersonal and macrolevel meaning*, in: Jacobson, S. 85-110.
- Poncni, Gina (2003): *Multicultural business meetings and the role of languages other than English*, *Journal of intercultural studies 24/1*, S. 17-32.
- Rheinold, Stefan (1997): *La importancia de la lengua española en las empresas austríacas. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Seeböck, Melitta (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, Sonia (1998): *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsaltag mit Empfehlungen*, Waldsteinberg: Heidrun Popp.