

Hauschildt, Jürgen; Vollstedt, Marina

Working Paper — Digitized Version

Unternehmenssprachen oder Company Language? Zur Einführung einer einheitlichen Sprache in global tätigen Unternehmen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 540

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen; Vollstedt, Marina (2001) : Unternehmenssprachen oder Company Language? Zur Einführung einer einheitlichen Sprache in global tätigen Unternehmen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 540, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147618>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 540

Unternehmenssprachen
oder Company Language?
Zur Einführung einer einheitlichen Sprache
in global tätigen Unternehmen

Jürgen Hauschildt / Marina Vollstedt



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Sprachenpolitik als neue Aufgabe der Unternehmensführung?	2
1.1 Illustration des Problems: Einführung von Englisch als Unternehmenssprache in einem deutschen Unternehmen der Chemischen Industrie	2
1.2 Zur Bedeutung des Problems.....	3
2. Ein- oder mehrsprachige Unternehmen – ein Vergleich unter ökonomischen Kriterien	4
2.1 Vergleich aus der Perspektive der Unternehmung	5
2.2 Vergleich aus der Perspektive der Betroffenen	6
3. Sprachenpolitik im Rahmen des strategischen und operativen Managements	7
4. Einzelne Aspekte der Sprachenpolitik	9
4.1 Statusplanung.....	9
4.1.1 Wahl von Unternehmenssprachen.....	9
4.1.2 Festlegungen des Kommunikationsbereichs von Unternehmenssprachen	12
4.2 Korpusplanung.....	13
5. Konsequenz: bewusste Sprachenpolitik im Unternehmen.....	15
Literatur	17

Unternehmenssprachen oder Company Language?

Zur Einführung einer einheitlichen Sprache in global tätigen Unternehmen

Zusammenfassung

In vielen Großunternehmen stellt sich mit der Internationalisierung zunehmend das Problem festzulegen, in welchen Sprachen die unterschiedlichen Unternehmensbereiche miteinander kommunizieren sollen. Sollen mehrere Sprachen nebeneinander existieren – mit allen Nachteilen zeitraubender und verzerrender Übersetzung? Oder soll eine einheitliche Sprache gewählt werden – mit dem Nachteil, dass diese für viele Mitarbeiter eine Fremdsprache ist?

Zur Zeit wird dieses Problem in den Unternehmen noch eher dilatorisch behandelt. Man akzeptiert Englisch neben der Sprache des Stammhauses und den lokalen Sprachen, führt es aber nicht zwingend ein. Aber es verbreitet sich Unbehagen, wie lange dieser Zustand noch fortgeführt werden kann.

Im vorliegenden Beitrag werden zunächst die ökonomischen Aspekte der Sprachenvielfalt bzw. der Spracheneinheitlichkeit aus der Perspektive des Unternehmens und aus der der betroffenen Mitarbeiter diskutiert.

Sodann wird ein konzeptioneller Rahmen für die Einführung und Durchsetzung einer Unternehmenssprache entwickelt.

1. Sprachenpolitik als neue Aufgabe der Unternehmensführung?

1.1 Illustration des Problems: Einführung von Englisch als Unternehmenssprache in einem deutschen Unternehmen der Chemischen Industrie

Ein deutsches Unternehmen der Chemieindustrie beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeiter in über 10 Standorten in Deutschland und 8.000 Mitarbeiter in fast 60 Produktionsstandorten in über 20 Ländern. Rechnet man die Vertriebsgesellschaften hinzu, so ist das Unternehmen weltweit in fast 40 Ländern vertreten. Die regionalen Schwerpunkte des Konzerns liegen in Europa, Nordamerika sowie Ost- und Südostasien.

Das Unternehmen wird von einer Zentrale ("Stammhaus") in Deutschland geführt. Die im Ausland tätigen Tochterunternehmen und Niederlassungen konzentrieren ihre Aktivitäten auf die regionalen Märkte. Die einzelnen Niederlassungen und Tochtergesellschaften haben kaum Kontakte untereinander.

Der Vorstand in der Zentrale ist ausschließlich mit Deutschen besetzt. Auch unterhalb der ersten Führungsebene finden sich fast ausnahmslos Deutsche. Hingegen werden die ausländischen Unternehmensteile regelmäßig von lokalen Kräften geführt. Bis zum Jahre 1998 war die Zahl der internationalen Kontakte im Unternehmen begrenzt. Neben der Kommunikation zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften blieb sie in erster Linie auf wenige internationale Projektgruppen und auf internationale Konferenzen beschränkt.

Bis zum Jahre 1998 war die offizielle Unternehmenssprache deutsch. Die Sprachenwahl wurde im Wesentlichen pragmatisch gehandhabt, d.h. intern wurde in den Niederlassungen in der Landessprache kommuniziert, international erfolgte die Kommunikation soweit möglich in deutscher, bei Bedarf in englischer Sprache. Zunehmend hat sich die Sprachenwahl zum Englischen hin verschoben. Die internationale Werkszeitschrift, Berichte und Weisungen wurden zweisprachig – auf Deutsch und auf Englisch – zur Verfügung gestellt. In Projektgruppen und in der jährlich stattfindenden Planungskonferenz war Deutsch die Amtssprache, bei Bedarf wurde ins Englische übersetzt. Auf der strategischen, sog. "Welt-Konferenz" gelten Deutsch und Englisch als gleichberechtigte Arbeitssprachen, in die wechselseitig übersetzt wurde.

Mit wachsender internationaler Kooperation kam es in der internen Kommunikation immer wieder zu Problemen. Sowohl deutsche als auch ausländische Einheiten bemerkten, dass das Niveau der Deutsch- und Englischkenntnisse in vielen Fällen zu niedrig war und dass es aus diesem Grund trotz interner Übersetzung zu Kommunikationsschwierigkeiten kam. Diese traten insbesondere bei unternehmensinterner Terminologie oder bei firmeninternem Sprachgebrauch auf. Man stellte fest, dass Mitarbeiter geographisch und kulturell weit auseinander liegender Tochtergesellschaften die Informationen aus der Zentrale häufig nicht richtig verstanden. Als besonders problematisch erwies sich die Verständigung auf großen internationalen Treffen. Zahlreiche Texte mussten übersetzt und die Vorträge ge-

dolmetscht werden. Diese Sprachmittlerdienste wurden von vielen Beteiligten als störend empfunden und haben zudem hohe Kosten verursacht.

Da erwartet wurde, dass die Probleme bei stärkerer Internationalisierung zunehmen würden, wurde beschlossen, den Sprachengebrauch in der internen Kommunikation zu regeln und die Unternehmenssprache von Deutsch auf Englisch umzustellen. Im März 1999 wurde eine Company Language Philosophy vorgestellt. In ihrer Präambel heißt es:

"Um das Unternehmen weiter zu internationalisieren, hat die Geschäftsleitung entschieden, dass Englisch die normale Sprache für die internationale Kommunikation innerhalb des Unternehmens werden soll. Gleichzeitig wird die Wichtigkeit der Sprache vor Ort, inklusive Deutsch, weiterhin respektiert werden."

Durch die Einführung dieser Company Language erhofft sich die Konzernleitung positive Effekte sowohl in der internen als auch in der externen Kommunikation. Der Vorstand erwartet, dass diese Vereinheitlichung der Unternehmenssprache den Spracherwerb der Mitarbeiter fördert, die beschriebenen Probleme reduziert, das Entstehen weiterer Schwierigkeiten verhindert und insgesamt Ineffizienz und Unklarheit in der internen Kommunikation so weit wie möglich ausschließt. Durch die einheitliche Sprache soll das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter gestärkt und eine konzerneinheitliche Unternehmenskultur weltweit entwickelt werden. Weiterhin wird langfristig mit einer Minderung der Kosten für Dolmetscher- und Übersetzungsleistungen gerechnet. Die Einführung von Englisch als interner Unternehmenssprache fördert schließlich die externe Verwendung: Vor allem wird der Kundenservice konkret gestärkt. Langfristig soll die Sprachenwahl dazu beitragen, das Unternehmen als weltoffen und innovativ darzustellen und ein besseres Image zu vermitteln.

1.2 Zur Bedeutung des Problems

So illustrativ ein einzelner Fall ist, sagt er doch wenig darüber aus, ob es sich um ein generelles Problem handelt. Naturgemäß stellt sich das Problem des Überganges von der Heimatsprache in eine internationale Sprache, zumeist in das Englische, nur bei denjenigen Unternehmen, die global tätig sind oder doch wesentliche Arbeitsschwerpunkte in englischsprachigen Ländern haben. Wir haben daher 20 große, international tätige Unternehmen mit dem Ziel befragt herauszufinden, inwieweit die Planung einer einheitlichen Unternehmenssprache als strategisches Problem des Personalmanagements begriffen wird. Um das Ergebnis zusammenzufassen: Die Sprachenplanung ist von den meisten dieser Unternehmen als Aufgabe erkannt worden, die auf Dauer einer Lösung zugeführt werden muss. Für eine radikale Einführung des Englischen als Unternehmenssprache haben sich sechs der befragten 20 Unternehmen entschieden, dabei sind drei Tochtergesellschaften ausländischer Mütter. In 11 der 20 Unternehmen wird Englisch neben dem Deutschen als Konzernsprache akzeptiert, gepflegt, aber nicht zwingend eingeführt. Nur in zwei Unternehmen hat man sich bewusst gegen das Englische und für die Beibehaltung des Deutschen entschieden – vorerst noch.

Im Großen und Ganzen lässt sich damit festhalten, dass die bewusste Einführung des Englischen als offizielle Sprache der internen Kommunikation nur von wenigen Unternehmen realisiert wurde. Die meisten Befragten reagierten ausweichend und bedeuteten uns, die Sprachenwahl werde pragmatisch gehandhabt. Es solle auf jeden Fall vermieden werden, den Mitarbeitern bürokratische Regelungen vorzugeben. Diese wählten nach eigener Entscheidung ihre Muttersprache oder ggf. Englisch als internationale Wirtschaftssprache in der Kommunikation mit internen und externen Partnern im Ausland.

Welches sind die Gründe für die dilatorische Behandlung der Sprachenwahl?

1. In vielen Unternehmen werden keine Probleme in der internen Kommunikation wahrgenommen. Sie verläuft nach Ansicht der Beteiligten reibungslos und ohne Schwierigkeiten.
2. Man befürchtet Überregulierung und Bürokratisierung sowie den Verlust von Flexibilität und Spontaneität, wenn die Wahl der Sprachen in der internen Unternehmenskommunikation vorgegeben wird.
3. Man scheut die Kosten für Sprachenplanung, für Schulung für das Fremdsprachen- und Kommunikationstraining oder die Kosten für die computergestützte Sprachverarbeitung. Insbesondere wurde argumentiert, dass die Kosten-Nutzen-Relation nicht bestimmbar sei.
4. Man erwartet personalpolitisch-organisatorische Schwierigkeiten bei einer umfassenden Sprachenplanung und Einführung einer Konzernsprache. Fremdsprachenbedarf zeige sich im Zweifel nur kurzfristig und könne im Rahmen von Crash-Kursen gedeckt werden.

Sprachenwahl und Einführung einer Unternehmenssprache wird in vielen Unternehmen als nicht planungswürdiger oder planbarer Bereich angesehen. Nur wenn Unternehmen speziell ausgebildete Linguisten beschäftigen, wird das Problem in allen seinen Dimensionen bewusst. Information und Kommunikation wird vordergründig als aufgabenorientierte Tätigkeit angesehen, die – zumal im technischen und ökonomischen Bereich – weitgehend ihrer sozialen Funktion entkleidet ist. Es kommt also auf das Grundverständnis der Kommunikationsbeziehung an: Wer sie nur als technischen Datentransfer sieht, neigt dazu, sie eher Dolmetschern und Übersetzern zu überlassen. Wer sie hingegen als Bestandteil der Unternehmenskultur betrachtet, muss die Frage nach einem viel umfassenderen Verstehen und Verstandenwerden im Rahmen der Unternehmenskultur begreifen.

2. Ein- oder mehrsprachige Unternehmen – ein Vergleich unter ökonomischen Kriterien

Ökonomische Betrachtungen versuchen, Kosten und Nutzen von (wenigstens) zwei Alternativen zu vergleichen. Die Studien zum Humankapital verpflichten den Ökonomen dabei, die Perspektive der Unternehmung von der des betroffenen Individuums zu trennen.

2.1 Vergleich aus der Perspektive der Unternehmung

Mehrsprachigkeit verlangt bei mündlichen Verhandlungen Dolmetscher, bei schriftlicher Kommunikation Übersetzer. Bei komplexen Verträgen ist mehrfache Übersetzung für die beteiligten Sprachgruppen durch jeweilige "Native Speakers" notwendig. Wo schon in einsprachigen Kommunikationssituationen ein einziges Wort Konflikte auslösen oder beenden kann, ist dieses Problem in mehrsprachigen Unternehmen allgegenwärtig.

Die Kosten von Übersetzungs- und Dolmetschtätigkeit sind sicherlich hoch, noch höher sind im Zweifel die Kosten möglicher Missverständnisse. Übersetzungsfehler, Fehlinterpretationen, unzulässige Konnotationen bei Verwendung bestimmter Termini sind unbestritten kostspielig, wenn auch kaum generell quantifizierbar. Gerade in internationalen Unternehmen treffen in der internen Kommunikation Sprecher mit unterschiedlichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund aufeinander. Da diese Kommunikationspartner über keinen gemeinsamen ethno-kulturellen und muttersprachlichen Zeichenvorrat verfügen und daher auf Fremdsprachen ausweichen müssen, erhöht sich die Störanfälligkeit interkultureller Kommunikation gegenüber derjenigen von intrakultureller Kommunikation beträchtlich. (Oksaar 1988)

Auf jeden Fall verzögert die Übersetzungstätigkeit die Kommunikation. Man mache sich das z.B. anhand der Kosten einer hochrangig besetzten Konferenz klar, die aufgrund der Übersetzungstätigkeit zeitverzögert wird. Diese Kommunikationskosten wachsen weiter, wenn Teilnehmer aus mehr als zwei Sprachkreisen Übersetzungs- und Dolmetschleistungen verlangen. Je heterogener der Kreis der Kommunikationspartner, desto kostspieliger erweist sich das Festhalten an der Eigensprache jedes Sprachraums. Andererseits ist angesichts dieser relativ gut bezifferbaren Transaktionskosten nicht zu verkennen, dass die dabei gewahrte Vielfalt möglicherweise Ertragselemente mobilisiert, die aus höherer Motivation – z.B. aus höherer Gruppenkohäsion – resultieren können. Allerdings ist diese "Ertrags"-Komponente kaum quantifizierbar. (Picot 1993, 4196).

Unternehmen werden versuchen, die individuellen Defizite durch Rekrutierung und Schulung aufzufangen. In beiden Fällen entstehen Mehrkosten: höhere Personalkosten für die Anwerbung polyglotter Mitarbeiter sowie Schulungs-, Rotations- und Trainingskosten.

Vergleichende Untersuchungen zwischen nationalen und internationalen Unternehmen haben gezeigt, dass die Transaktionskosten in nationalen Unternehmen deutlich geringer sind als in internationalen. (Griese 1992, 165) Als Ursachen dafür werden im Wesentlichen drei Faktoren genannt: unternehmensinterne Sprachbarrieren, interkulturelle Kommunikationsprobleme und die komplexeren Organisations- und Kommunikationsstrukturen. (Jahnke 1996, 62) "Eine wichtige transaktionskosten-senkende Rolle spielt hierbei eine gemeinsame Sprache sowie die Vertrauensatmosphäre, die durch enge Zusammenarbeit entsteht." (Picot/ Reichwald/Wiegand 1996, 235)

2.2 Vergleich aus der Perspektive der Betroffenen

Die ökonomische Betrachtung vergleicht unter dieser Perspektive die Kosten-Nutzen-Rechnung von Personen, die bei Einführung einer einheitlichen Unternehmenssprache in ihrer Muttersprache kommunizieren können, mit denjenigen, für die die Unternehmenssprache eine Fremdsprache ist. Wir gehen von der vereinfachenden Annahme aus, dass das, was für den einen ein Vorteil ist, für den anderen nachteilig wirkt.

Wem die Unternehmenssprache Fremdsprache ist, hat diese Sprache zu erlernen. Er hat einen höheren Zeitverbrauch für diese Ausbildung zu akzeptieren. Dieser zusätzliche Zeitverbrauch verursacht persönliche Opportunitätskosten. Er hat überdies von Dritten nicht übernommene Ausbildungskosten selbst zu tragen.

Sofern oder solange der Betroffene die Fremdsprache nicht sachgerecht beherrscht, ist seine Arbeitsleistung geringer als desjenigen, für den die Unternehmenssprache Muttersprache ist. Das gilt auf jeden Fall für kommunikationsintensive Tätigkeiten. Der negativ Betroffene muss ständig Missverständnisse befürchten, er muss somit für seine Kommunikation wesentlich mehr Redundanz kalkulieren. Die Kommunikation ist zeitintensiver, da sie vielfache Rückmeldungen mit den Kommunikationspartnern darüber verlangt, ob man auch richtig verstanden wurde oder verstanden hat. (Hoerkens 1998, 242; Macias 1997, 64)

Wer in seiner Muttersprache über einen besonders hohen Wortschatz und hohe stilistische Fertigkeiten verfügt, wird sich bei Benutzung einer Fremdsprache in seinen Artikulationsmöglichkeiten und damit in seiner Persönlichkeit erheblich eingeschränkt fühlen. Diese Beeinträchtigung des Selbstbewusstseins und der Persönlichkeit führt zur Arbeitsunzufriedenheit. (Beneke 1991, 57)

Der wohl gewichtigste Nachteil aus der Perspektive des negativ Betroffenen liegt in der Verminderung seiner Karrieremöglichkeiten. Unzureichende Beherrschung der Unternehmens(fremd)sprache führt dazu, dass die innerbetrieblichen Konkurrenten Informationsvorsprünge haben können, z.B. weil sie wesentlich bessere Möglichkeiten haben, sich schneller, einfacher und formloser zu informieren. Die unzureichenden Artikulationsmöglichkeiten können zur Verzerrung der sozialen Kompetenz führen, weil sich die Möglichkeiten der Selbstdarstellung und damit der persönlichen Profilierung deutlich verringern. Mitarbeiter mit sehr guten Kenntnissen der Unternehmenssprache werden besser beurteilt und schneller befördert als Mitarbeiter, deren fachliche Qualifikation möglicherweise gleich, deren Sprachkenntnisse aber geringer sind. Es ist zu vermuten, dass Vorgesetzte zwischen Sprach- und Fachkompetenz zu wenig differenzieren. (Hofstede 1975, 46; San Antonio 1987, 193 ff.)

Die Sprachenwahl im Unternehmen kann also nicht nur den internen Informationsfluss hemmen und den sozialen Zusammenhalt schwächen, sondern auch Entwicklungspotentiale und Ideen von Mitarbeitern unterdrücken. Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die Nutzung des Humankapitals durch die Entscheidung zur Unternehmenssprache erheblich beeinflusst wird.

3. Sprachenpolitik im Rahmen des strategischen und operativen Managements

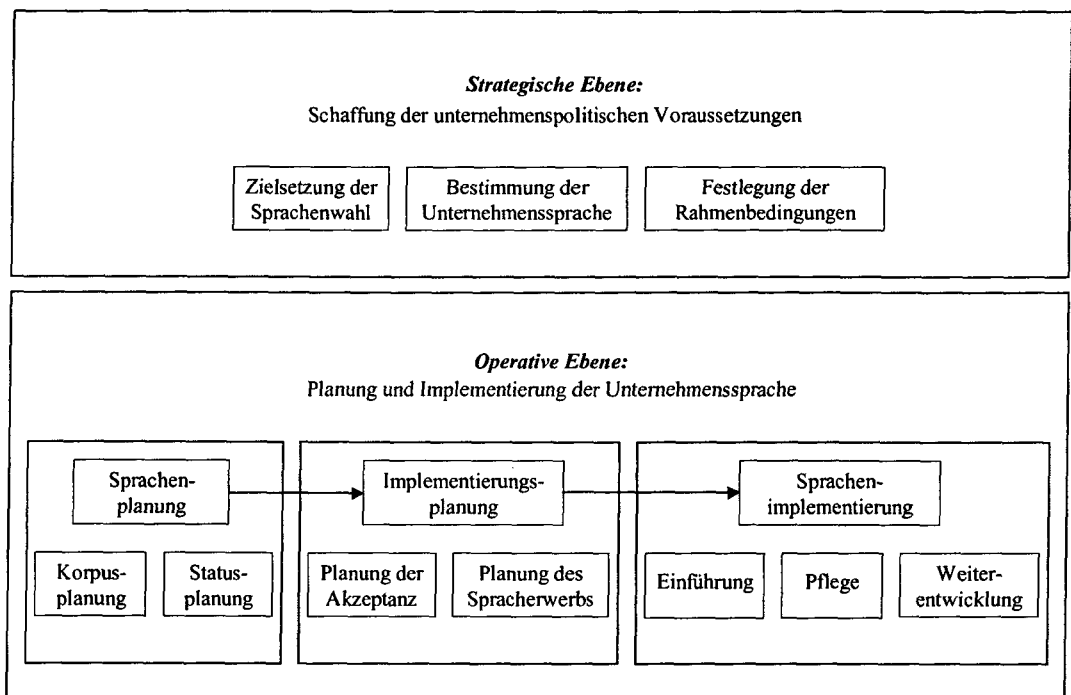
Der bewusst vollzogene Prozess der Bestimmung und Durchsetzung einer bestimmten Sprache oder einer Sprachmischung in einem Unternehmen wird im Folgenden mit dem Oberbegriff der Sprachenpolitik bezeichnet. In der Literatur finden sich auch die Begriffe Sprachenplanung (Language Planning, Language Engineering, Language Development, Language Regulation oder Language Management). Es scheint, als ob sich der 1959 von Haugen geprägte Begriff des Language Planning (= Sprachenplanung) weitgehend durchgesetzt hat, obwohl gerade dieser Begriff einseitig auf den gedanklichen Vorvollzug abhebt und die Realisation des Umsetzungsprozesses ausblendet. (Cooper 1989, 29; Kaplan/Baldauf 1997, 87)

Die Begriffsdiskussion verwischt überdies, dass es bei der Sprachenpolitik des Unternehmens sowohl um strategische als auch operative Probleme geht.

- Die strategischen Problemstellungen umfassen die Zielsetzung der Sprachenwahl, die Auswahl und Bestimmung der Unternehmenssprache sowie die Festlegung der Rahmenbedingungen, unter denen die Sprache gelten soll. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört schließlich auch die Festlegung von Zeitrahmen und Budgetgrenzen.
- Die operative Ebene umfasst dann die konkrete Planung und Implementierung der Unternehmenssprache und geht damit bewusst über den eng verstandenen Planungs begriff hinaus.

Abbildung 1 zeigt die im Folgenden verwendeten Begriffe.

Abb. 1: Sprachenpolitik des Unternehmens



Die eigentliche Sprachenplanung umfasst Statusplanung und Korpusplanung:

- Die Statusplanung bezieht sich auf funktionale Aspekte des Sprachengebrauchs. Sie legt unter Berücksichtigung der Situation (Sprachgemeinschaft und sprachliche Gegebenheiten) den Status einer Sprache im Verhältnis zu anderen Sprachen fest und bestimmt damit ihre Kommunikationsbereiche in dieser Sprachgemeinschaft. Die Statusplanung setzt damit Prioritäten, liefert Abgrenzungen und beschreibt Geltungsbereiche.
- Die Korpusplanung beschäftigt sich dagegen mit Gestaltung, Entwicklung und Normierung innerlinguistischer Strukturen wie Grammatik, Wortschatz, Orthographie, Terminologie oder Stilistik. (Haarmann 1987, 1666)

Die Trennung von Statusplanung und Korpusplanung ist theoretisch einleuchtend. Im praktischen Vollzug kommt es sicherlich vielfach zu Rückbeziehungen und Verflechtungen.

Bei der Implementierungsplanung wird die Akzeptanzplanung von der Spracherwerbsplanung unterschieden:

- Bei der Akzeptanzplanung geht es darum, die Sprachgemeinschaft vom Nutzen des veränderten Sprachgebrauchs zu überzeugen. Diese Werbung wird vielfach als sog. "Prestigeplanung" bezeichnet. (Haarmann 1990, 106)
- Die Spracherwerbsplanung legt fest, wie den Sprechern die nötigen sprachlichen Kompetenzen vermittelt werden sollen. (Cooper 1987, 144 f.) Der von Sprachwissenschaftlern verwendete Begriff der "Akquisitionsplanung" wird

hier bewusst nicht verwendet, da er in der Betriebswirtschaftslehre semantisch als Erwerb ganzer Unternehmen belegt ist.

Die eigentliche Sprachenimplementierung setzt ein, wenn die Planungstätigkeiten mit entsprechenden Entscheidungen abgeschlossen sind. Üblicherweise wird dabei lediglich die Einführung der Unternehmenssprache betrachtet, also die Realisation des sprachlichen Innovationsprozesses. Es ist aber nur konsequent, die Pflege der gewählten Unternehmenssprache als Daueraufgabe zu begreifen und durch geeignete organisatorische Vorkehrungen zu sichern. Schließlich sollte von vornherein bewusst sein, dass die Einführung einer Unternehmenssprache kein einmaliger Akt ist, sondern wie jede konstitutive Unternehmensentscheidung revidiert werden kann und sollte.

Das Schwergewicht der folgenden Darstellung liegt nicht im Bereich der Sprachenimplementierung. Hierbei handelt es sich um ein generelles Problem der Durchsetzung einer Innovation. Es kann auf die entsprechenden Erfahrungen im Überwinden von Widerständen verwiesen werden. (Hauschildt 1997, 125 ff.) Auch die Implementierungsplanung mit ihrem werbenden und pädagogischen Auftrag führt auf bekanntes Terrain des Personalmanagements. Das für Betriebswirte interessante und neuartige Feld liegt in der Sprachenplanung mit ihren beiden Bestandteilen Statusplanung und Korpusplanung. Diesen interdisziplinären Feldern soll daher die besondere Aufmerksamkeit gelten.

4. Einzelne Aspekte der Sprachenpolitik

4.1 Statusplanung

4.1.1 Wahl von Unternehmenssprachen

Die Statusplanung legt fest, welche Sprachen im Unternehmen gesprochen werden und in welchen Kommunikationssituationen eine Sprache verwendet wird. In nationalen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter in der Regel dieselbe Sprache sprechen, stellt sich diese Frage nicht. Nimmt die Anzahl der Sprachen und der internationalen Kontakte hingegen zu, ist es sinnvoll, allgemein gültige Regeln zur Sprachenwahl zu erlassen. Diese geben den Mitarbeitern klare Vorgaben für die Kommunikation und ermöglichen es ihnen, ihre Sprachkenntnisse mittelfristig an die unternehmensinternen Anforderungen anzupassen. Außerdem dienen sie als Richtlinie bei der Personalauswahl und bei der Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen.

Im Zentrum der Statusplanung steht die Wahl der Unternehmenssprachen. Dabei handelt es sich um offizielle Verkehrssprachen, die überwiegend in der internationalen Kommunikation, etwa zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften, eingesetzt werden und somit das zentrale Kommunikationsmittel der Organisation darstellen. (Glück 1993, 187)

Grundsätzlich sind mehrere Modelle der Sprachenwahl denkbar. Beispielsweise können die Sprachen aller Tochtergesellschaften zu gleichberechtigten Unternehmenssprachen erklärt werden. Der Vorteil dieses "EU-Modells" bestünde für die

Mitarbeiter darin, dass jeder in seiner Muttersprache arbeiten könnte und keine Qualitätseinbußen durch mangelnde Sprachkompetenz zu erwarten wären. Als nachteilig erweist sich hingegen, dass die internationale Kommunikation nur mit Hilfe von Dolmetschern und Übersetzern möglich ist. Die Nachteile scheinen zu überwiegen, denn uns ist nur ein Unternehmen bekannt, dass mit diesem Modell arbeitet. Auch ein an die Sprachenpolitik der Vereinten Nationen angelehntes Modell mit fünf oder sechs offiziellen Sprachen haben wir nicht gefunden.

In der Regel werden ein oder zwei Sprachen als Unternehmenssprachen eingesetzt. Drei verschiedene Varianten sind dabei zu beobachten:

- (1) Die Sprache des Stammhauses wird als solo-offizielle Sprache gewählt,
- (2) das Englische übernimmt diese Funktion oder
- (3) Englisch und die Stammhaussprache gelten gemeinsam als ko-offizielle Sprachen.

Üblicherweise scheint es so zu sein, dass angelsächsische Unternehmen ausschließlich Englisch, ihre Stammhaussprache, als Unternehmenssprache wählen. Organisationen aus anderen Sprachgebieten führen das Englische früher oder später als solo- oder ko-offizielle Sprache ein. (Vollstedt 2000, 242 f.)

Welche der drei Varianten gewählt und wann sich Veränderungen in den Kommunikationsgewohnheiten von Unternehmen vollziehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Großen Einfluss besitzt die internationale Stellung der Sprache des Stammhauses: Je weiter eine Sprache verbreitet ist, desto leichter ist es, Mitarbeiter mit den entsprechenden Sprachkenntnissen zu finden. Die Folge ist, dass viele Unternehmen aus "kleinen" Sprachgemeinschaften, etwa aus den Niederlanden, Dänemark oder Schweden, schon in den siebziger und achtziger Jahren Englisch als Unternehmenssprache eingeführt haben (Clyne 1976, 121; Hollqvist 1984, 19), während Betriebe aus "großen" Sprachgemeinschaften – beispielsweise aus Deutschland oder Frankreich – diesen Schritt erst Mitte der neunziger Jahre vollzogen haben. (Ammon 1991, 158; Schöpfer-Grabe 1998, 39) Da Englisch mit schätzungsweise einer Milliarde Lernern weltweit die am weitesten verbreitete Fremdsprache ist und sich bereits seit längerem fest als internationale Wirtschafts- und Wissenschaftssprache etabliert hat (Crystal 1997), erreicht ein Unternehmen mit dieser Sprache den größten Kommunikationsradius.

Neben der internationalen Stellung der Sprache des Stammhauses muss auch die Organisationsstruktur bei der Wahl der Unternehmenssprache berücksichtigt werden, denn diese bestimmt die Kommunikationsstruktur und damit Anzahl und Intensität internationaler Kontakte. In ethnozentrischen Unternehmen beschränkt sich die internationale Kommunikation auf Weisungen, Aufträge, Berichte und Nachfragen zwischen dem Stammhaus und der Leitung der Tochterfirmen. Da die ausländischen Standorte zumeist von entsandten Stammhausmanagern geleitet werden, kann problemlos in der Sprache des Stammhauses kommuniziert werden. Eine zweite Unternehmenssprache ist zumeist nicht erforderlich.

Ein etwas anderes Bild bietet sich in polyzentrischen Unternehmen. Da an der Spitze der Tochtergesellschaften in der Regel Manager aus dem Gastland stehen, welche die Sprache des Stammhauses nicht zwingend beherrschen müssen, steigt

der Bedarf nach einer *lingua franca* an. Viele polyzentrisch organisierte Unternehmen arbeiten daher mit zwei Unternehmenssprachen, der Stammhaussprache und Englisch. In regio- oder geozentrischen Unternehmen schließlich wird eine gemeinsame Unternehmenssprache mit weltweiter Geltung unverzichtbar, denn Kommunikationshäufigkeit und Kommunikationsintensität nehmen in vernetzten Systemen stark zu. "Globale Unternehmen müssen buchstäblich eine gemeinsame Sprache sprechen, nämlich Englisch." (Ohmae 1992, 119)

Auch die Unternehmenskultur ist bei der Sprachenwahl von Bedeutung. In der oben vorgestellten Fallstudie wurde die Einführung des Englischen als Unternehmenssprache unter anderem damit begründet, dass "das Unternehmen weg muss vom rein deutschen Denken, weil der Anteil der ausländischen Niederlassungen und deren Umsatz eine zu große Rolle spielen." Außerdem könne die neue Sprache helfen, dem Unternehmen das Image eines *global player* zu verleihen. Einen anderen Weg gehen Siemens und die Deutsche Bank. Sie wählen bewusst Deutsch neben Englisch als zweite Unternehmenssprache, um damit ihre Herkunft und ihre kulturellen Wurzeln hervorzuheben. Ausländische Mitarbeiter erhalten in großem Umfang Deutschunterricht. Dadurch soll das Verständnis für die deutsche Kultur gefördert und der Kontakt zur Muttergesellschaft verbessert werden. (Ammon 1991, 161; Harriehausen-Mühlbauer 1999) In allen drei Unternehmen wird die Sprache folglich als Instrument gesehen, mit dessen Hilfe die Einstellung der Mitarbeiter und damit die Kultur des Unternehmens beeinflusst werden können, und sie gilt als Symbol einer bestimmten Unternehmenskultur. "It is possible to think of organizations as entities in which language is shared, and through this shared language, a common set of beliefs and understandings." (Pfeffer 1991, 24) Englisch wird als Zeichen der Internationalität gesehen, Deutsch als Symbol für die Verbundenheit mit dem Stammland.

Schließlich muss auch auf die Bedeutung rechtlicher Determinanten verwiesen werden. Einige Länder haben Sprachgesetze erlassen, die den Sprachgebrauch in Unternehmen detailliert regeln. So legte beispielsweise die Provinzregierung im kanadischen Quebec in der *Loi sur la langue officielle* (1974) und der *Charte de la langue française* (1977) fest, dass in der Unternehmenskommunikation ausschließlich die französische Sprache verwendet werden darf. Arbeitgeber müssen alle Meldungen und Anordnungen an die Belegschaft in französischer Sprache abfassen, Warenauszeichnung, Produktwerbung und Schilder sind auf Französisch zu erstellen und öffentliche und private Verträge sind nur in französischer Sprache gültig. Die Vergabe von Prämien, Subventionen und öffentlichen Aufträge wird an ein *certificat de franchisation* geknüpft, das der Unternehmensleitung und der Belegschaft ausreichende französische Sprachkenntnisse sowie den Gebrauch des Französischen als alleinige Unternehmenssprache bestätigt. (Hoerkens 1998, 283 ff) Ausnahmen vom Gebrauch des Französischen als alleinige Unternehmenssprache sind nur dann gestattet, wenn der Betrieb nachweislich seit drei Jahren mehr als 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland erwirtschaftet oder infolge des Bedarfs an speziellen Techniken und besonders qualifiziertem Personal gravierende Nachteile zu befürchten hätte. (Vandermeeren 1996, 107)

Gesetze, die wie diejenigen in Quebec die Sprachenwahl in der Unternehmenskommunikation exakt regeln, sind selten. Einfluss auf den Sprachgebrauch wird jedoch auch in anderen Ländern genommen. In Deutschland verurteilte das Hessische Landesarbeitsgericht eine amerikanische Firma dazu, für den Betriebsrat der

Frankfurter Niederlassung Teile der Konzernhandbücher in deutscher Sprache zur Verfügung zu stellen, da die Arbeitnehmervertreter ihrer Arbeit nur dann in vollem Umfang nachgehen können, wenn ihnen alle notwendigen Informationen in verständlicher Form zugänglich sind. (Anonymus 1995, 285; Kaiser 1998, 626 und 1042) Das Arbeitsgericht in Kassel hob eine wegen mangelnder Sprachkenntnisse ausgesprochene Kündigung türkischer Arbeiter wieder auf und verpflichtete das Unternehmen, bei Schulungen für seine ausländischen Mitarbeiter gegebenenfalls einen Dolmetscher hinzuzuziehen. Die Unterlagen seien sprachlich so kompliziert, dass von den ausländischen Mitarbeitern nicht erwartet werden könne, die Unternehmenssprache Deutsch auf diesem Niveau zu beherrschen. (Arbeitsgericht Kassel 1998, 12 ff., Hessisches Landesarbeitsgericht 1999, 14 f.) Diese Urteile zielen zwar nicht wie die kanadische Gesetzgebung auf die Regelung der Sprachenwahl in Unternehmen, sondern auf den Rechtsschutz der Mitarbeiter. Trotzdem nehmen sie Einfluss auf die Sprachenwahl – wenn auch nicht so sehr auf die Wahl der Unternehmenssprache, so doch auf die Festlegung ihres Kommunikationsbereichs.

4.1.2 Festlegungen des Kommunikationsbereichs von Unternehmenssprachen

Neben der Wahl der Unternehmenssprache muss auch ihr Kommunikationsbereich bestimmt werden. Die Einführung des Englischen beispielsweise bedeutet nicht, dass im gesamten Unternehmen weltweit nur noch in englischer Sprache kommuniziert wird. Vielmehr ist von einer hierarchischen, funktionalen und situativen Differenzierung des Sprachgebrauchs auszugehen.

Unternehmenssprachen werden als internationale Verkehrssprachen nur von international tätigen Mitarbeitern verwendet. Lokal tätige Mitarbeiter kommunizieren weiterhin in der jeweiligen Standortsprache. Im Wesentlichen lassen sich drei Anwendungssituationen der Unternehmenssprache unterscheiden:

- die Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Muttersprache an einem Unternehmensstandort,
- die Kooperation zwischen verschiedenen Standorten und
- internationale Arbeitsgruppen.

Welche Mitarbeiter mit der Unternehmenssprache arbeiten, hängt von der Organisationsstruktur des Unternehmens ab. Grundsätzlich lassen sich jedoch gewisse Tendenzen feststellen: In der Regel steigt der Gebrauch der Unternehmenssprache mit der Position in der Betriebshierarchie. Top- und Middle-Manager kommunizieren wesentlich häufiger und intensiver international als unteres Management oder Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. (Wordelmann/Matthes 1995, 15 ff.). Auch funktionale Unterschiede sind zu berücksichtigen: Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung, im Sekretariat, im Marketing oder im Ein- und Verkauf benötigen wesentlich häufiger internationale Kompetenzen als ihre Kollegen im Rechnungswesen oder in der Verwaltung. (Schöpfer-Grabe/Weiss 1998, 52) Schließlich spielen auch situative Gesichtspunkte eine Rolle. Texte, die für Mitar-

beiter an verschiedenen Unternehmensstandorten verständlich sein müssen, sind in der Unternehmenssprache zu verfassen, während beispielsweise eine Belegschaftsversammlung in den meisten Unternehmen problemlos in der jeweiligen Standortsprache durchgeführt werden kann.

Bei der Formulierung der Sprachenpolitik muss diesen Differenzierungen Rechnung getragen werden. Ein Beispiel gibt die Company Language Philosophy des oben vorgestellten Unternehmens der Chemieindustrie:

1. Im Rahmen aller internationalen Kontakte innerhalb des Unternehmens wird Englisch zur offiziellen Konzernsprache erklärt, ohne dass die Kommunikation in der Landessprache ausgeschlossen wird, wenn alle Besprechungsteilnehmer die Landessprache sprechen.
2. Alle unternehmensweiten Informationen werden zukünftig auf Deutsch und Englisch publiziert.
3. Mitteilungen an alle Mitarbeiter einer Unternehmenseinheit erfolgen in der jeweiligen Landessprache.
4. Internationale Ereignisse wie die Weltkonferenz und die jährliche Unternehmenskonferenz werden ab 1999 auf Englisch abgehalten. Die Übersetzung ins Deutsche wird so weit wie möglich eingeschränkt.
5. Trainings für Führungskräfte und High Potentials werden auf Englisch durchgeführt, sofern die Gruppen international zusammengesetzt sind.
6. Bei Neueinstellungen von Senior Managern, High Potentials und Gruppen-trainees muss auf englische Sprachkenntnisse geachtet werden.

Insgesamt versucht das Unternehmen, eine an die Bedürfnisse in unterschiedlichen Kommunikationssituationen angepasste Sprachenpolitik zu formulieren. Der Gebrauch der neuen Unternehmenssprache Englisch wird auf die wirklich internationalen Kontaktbereiche beschränkt. Diese Eingrenzung hat auch psychologische Gründe: Sie soll den Mitarbeitern die Angst nehmen, in kurzer Zeit den gesamten Arbeitsprozess in englischer Sprache durchführen zu müssen, und damit helfen, die Vorbehalte der Belegschaft abzubauen.

4.2 Korpusplanung

In der Sprachenpolitik von Unternehmen ist nicht nur die Frage zu klären, welche Sprache in welchen Kommunikationsbereichen eingesetzt werden soll, sondern auch, in welcher Form sie verwendet wird. Dieser zweite Schritt gehört in den Bereich der Korpusplanung, die sich in der Unternehmenskommunikation im Wesentlichen mit drei Aspekten beschäftigt: mit der Gestaltung des unternehmensspezifischen Sprachstils, mit Terminologieplanung und mit der Modifikation von natürlichen Sprachen für bestimmte Kommunikationsbereiche, d.h. mit der Entwicklung von *Basic*-Sprachen.

Genau wie jede andere gesellschaftliche Gruppe besitzen auch Unternehmen einen charakteristischen Sprachstil, der durch bestimmte Wortwahl und Terminologien, aber auch den Einsatz bestimmter phonetischer, grammatikalischer und stilistischer Mittel gekennzeichnet ist. Er erfüllt im Wesentlichen zwei Funktionen: Einerseits trägt er zur Effizienz unternehmensinterner Abläufe bei, da die Kommunikation durch einen gruppenspezifischen Code vereinfacht und beschleunigt wird. (Evered 1983, 141; Beer 1998, 101 ff.) Andererseits unterstützt er die Bildung und Vermittlung der Unternehmenskultur und prägt damit das Image des Unternehmens mit. (Förster 1994, 24) Um den Unternehmensstil zu kontrollieren und zu entwickeln, erstellen immer mehr Unternehmen Vorschriften zum Sprachgebrauch. In ihnen werden allgemeine Muster für verschiedene Textsorten, etwa Formulare für Geschäftsbriefe, Gesprächsnotizen, Vorlagen und Ergebnisprotokolle, zur Verfügung gestellt. Die mündliche Kommunikation – Begrüßungs- und Schlussformeln in Gesprächen, Entgegennahmen von Beschwerden – wird ebenso geregelt wie die Schreibung unternehmensspezifischer Ausdrücke wie Firmen- und Produktnamen oder Anredeformen. (Drömert 1999, 152) In internationalen Unternehmen gibt es bei der Regelung des unternehmensspezifischen Sprachstils besondere Schwierigkeiten. Es ist darauf zu achten, dass dieser Stil in den verschiedenen Sprachen weitestgehend übereinstimmt und dabei doch die jeweiligen kulturellen Besonderheiten der Standorte berücksichtigt – eine oftmals sehr schwierige Aufgabe, da Konnotationen nur begrenzt in anderen Sprachen wiedergegeben werden können.

Einheitliche Terminologien sichern den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens und die Koordination von Unternehmensabläufen. Die Planung dieser Terminologien ist eine interdisziplinäre Aufgabe, da sie stets die Strukturierung des jeweiligen Fachgebiets voraussetzt: Sie ist gleichermaßen Sach- und Sprachnormung. (Galinski et al. 1997, 2208) Ohne einheitliche Terminologie kann es zu Kommunikationsschwierigkeiten sowohl innerhalb als auch zwischen Sprachgemeinschaften kommen. Daher muss in internationalen Unternehmen stets entschieden werden, in welchen Sprachen die notwendige Terminologie zur Verfügung gestellt werden soll. Während hochgebildete Fachkräfte meist problemlos mit einer einsprachigen – d.h. in der Regel englischsprachigen – Terminologie arbeiten können, werden Übersetzungen dann unverzichtbar, wenn das Wissen für die Produktion nutzbar gemacht werden soll. Das gilt besonders dann, wenn Mitarbeiter ohne Leitungsfunktionen in Planungs- und Organisationsaufgaben eingebunden werden. Aus diesem Grund hat etwa die norwegische Ölindustrie eine systematische Terminologie für das Norwegische entwickelt. (Arntz 1998, 82)

In bestimmten Kommunikationsbereichen kann es sich zudem als sinnvoll erweisen, mit *simplified languages* zu arbeiten. Darunter versteht man in Wortschatz und Syntax stark vereinfachte Sprachen, die speziell zur Erleichterung der internationalen Kommunikation entwickelt worden sind, wie etwa das 1931 von Odgen und Richards vorgestellte *Basic English*. Diese Varietät des Englischen kommt mit einem Grundwortschatz von 850 Wörtern aus, mit denen durch Paraphrasieren das benötigte lexikalische Material hergestellt wird. Orthographie und Morphologie werden nicht verändert, die Syntax entspricht zwar den Regeln des Standardenglischen, wird aber auf sehr einfache Strukturen beschränkt. (Blanke 1985, 146) Vereinfachte Sprachen eignen sich immer dann, wenn einem großen Leserkreis komplexe Sachverhalte schnell, einfach und zuverlässig vermittelt werden müs-

sen, da sie in ihrer Aussagefähigkeit kaum eingeschränkt sind und auch von ungeübten Lesern schnell verstanden werden können.

In der internationalen Wirtschaftskommunikation wurde das Prinzip der vereinfachten Sprachen wieder aufgegriffen. Beispielsweise hat Caterpillar in den siebziger Jahren für das Servicepersonal – Mitarbeiter mit über 40 Muttersprachen – Anleitungen in dieser Form erstellt, um die hohen Übersetzungskosten für die mehrsprachige Textproduktion zu vermeiden. Der Wortschatz des *Caterpillar Fundamental English* bestand aus rund 800 Wörtern, und die technischen Schreiber wurden darauf trainiert, nur einfache, klar strukturierte Sätze zu verwenden: "We cannot say: 'Unless otherwise specified, all lifting procedures of heavy objects must be accomplished with the aid of a lifting beam.' Now we say: 'Lift heavy objects with a lifting beam only.'" (Verbeke 1973, 38) Tatsächlich war es mit Hilfe der eigens entwickelten Lehrmaterialien möglich, auch Technikern ohne Englischkenntnisse in 30 Unterrichtsstunden die notwendige passive Kompetenz in *Caterpillar Fundamental English* zu vermitteln. (Verbeke 1973, 39) Der Verband der Europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie AECMA hat ebenfalls einen internationalen Standard für die Flugzeugdokumentation in *Simplified English* erstellt, um die Verständlichkeit von Handbüchern für die Flugzeugwartung zu verbessern und für nicht-anglophone Sprecher zu erleichtern. Ziel der Maßnahme ist es, Produktions- und Wartungsfehler und damit Sicherheitsrisiken zu reduzieren. (Drömert 1999, 153 f.)

5. Konsequenz: bewusste Sprachenpolitik im Unternehmen

Der Kommunikation in Unternehmen und damit der Sprache als dem wichtigsten Kommunikationsmittel kommt insgesamt eine große Bedeutung zu. Sie ist nicht nur ein Informationsvermittlungsinstrument, sondern darüber hinaus eines der wichtigsten Elemente der Unternehmenskultur.

Dementsprechend können sprachlich bedingte Kommunikationsstörungen weitreichende negative Folgen haben. Gerade bei der Einführung einer neuen Sprache im Unternehmen – etwa der des Englischen als Unternehmenssprache – sind diese Schwierigkeiten zu befürchten. Wenn die Sprachenpolitik dann den betroffenen Mitarbeitern selbst überlassen wird, riskiert man Fluktuation, Unzufriedenheit und nicht zuletzt schlechte Leistungen. Daher kann der Sprachengebrauch im Unternehmen nicht der freien Entwicklung ausgesetzt werden, sondern muss zu einem Bestandteil des strategischen Managements gemacht und systematisch geplant werden.

Diese systematische Planung bietet gegenüber dem ungeplanten Wandel einige Vorteile. Zum einen können Führungskräfte und Mitarbeiter mittelfristig auf die erwartete Umstellung vorbereitet und entsprechend geschult werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die Sprachenpolitik in die Unternehmensplanung zu integrieren und auf die Unternehmensstrategie abzustimmen.

Der Erfolg der unternehmensinternen Sprachenpolitik scheint uns von verschiedenen Faktoren abhängig zu sein:

1. Sprachenpolitik verlangt Differenzierung. So unterschiedlich die Kommunikationssituationen sind, so unterschiedlich müssen auch die sprachenpolitischen Lösungen sein. Eine radikale Uniformität wird der sprachlichen Wirklichkeit nicht gerecht. Das bedeutet in der Regel, dass neben den Unternehmens- auch die Standortsprachen in die Planungen einbezogen werden müssen.
2. Sprachenpolitik verlangt Integration, sie muss als Einheit verstanden werden. Es genügt nicht, die Unternehmenssprachen zu bestimmen, sie müssen darüber hinaus einem Kommunikationsbereich zugewiesen und formal gestaltet werden. Status- und Korpusplanung bedingen einander.
3. Sprachenpolitik verlangt Akzeptanz der Betroffenen. Bei vielen – gerade bei älteren und weniger qualifizierten – Mitarbeitern bestehen große Vorbehalte gegen jede Form sprachlicher Veränderungen. Sie befürchten, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Diese psychologischen Hemmschwellen können durch rechtzeitige Ankündigung, Überzeugungsarbeit und Weiterbildungsangebote überwunden werden. Außerdem ist es wichtig, diejenigen in der Übergangsperiode nicht zu diskriminieren, deren Muttersprache nicht die Unternehmenssprache ist.
4. Sprachenpolitik ist kein kurzfristiger Prozess. Je nach Vorkenntnissen der Mitarbeiter und Umfang der Umstellung kann er mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Um diesen Wandel sinnvoll zu steuern, sind schrittweises Vorgehen und frühzeitige Bekanntgabe des endgültig angestrebten Zustandes unverzichtbar.
5. Sprachenpolitik bedeutet kontinuierliche Ausbildung. Ein einmaliger Crash-Kurs zum Erlernen der neuen Unternehmenssprache ist ein Anfang, dürfte jedoch in den meisten Fällen nicht ausreichend sein. Viele Mitarbeiter benötigen über Monate hinweg Hilfestellungen, die etwa durch ein Sprachtelefon, Sprachberatung, die Erarbeitung unternehmensinterner Wörterbücher oder Frühstückspausenkurse gewährleistet werden können.
6. Sprachenpolitik verlangt ein Organisationszentrum. Um diesen komplexen Prozess zu steuern, benötigt man besonders ausgebildete Experten. Es ist sinnvoll, eine Abteilung "Language Development" oder "Sprachenmanagement" einzurichten, in der die Sprachenpolitik entwickelt und die verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen koordiniert werden. In vielen Bereichen der Sprachenpolitik dürfte es zudem sinnvoll sein, sich der Hilfe von Fachleuten aus der Linguistik zu bedienen.

Literatur

- Ammon, Ulrich (1991): Die internationale Stellung der deutschen Sprache. Berlin, New York.
- Anonymus (1995): Unterrichtung des Betriebsrats. Betriebsratssprache Deutsch. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 12, 285-286.
- Arbeitsgericht Kassel (1998): Arbeitsgerichtliche Entscheidung, Aktenzeichen 1 Ca 534/97. Kassel, 25. Juni.
- Arntz, Reiner (1998): Das vielsprachige Europa. Eine Herausforderung für Sprachpolitik und Sprachplanung. Hildesheim.
- Beer, Alexander (1998): The concept of corporate language and its impact on business performance. In: Rainer, Franz/Stegu, Martin (Hg.): Wirtschaftssprache. Anglistische, germanistische, romanistische und slavistische Beiträge, gewidmet Peter Schifko zum 60. Geburtstag. Frankfurt a. M., Berlin, New York, 95-108.
- Beneke, Jürgen (1991): Englisch als *lingua franca* oder als Medium interkultureller Kommunikation? In: Grebling, Renate (Hg.): Grenzenloses Sprachenlernen. Festschrift für Reinhold Freudenstein. Berlin, 54-66.
- Blanke, Detlev (1985): Internationale Plansprachen. Eine Einführung. Berlin.
- Clyne, Michael (1976): The languages of German-Australian industry. In: Clyne, Michael (Hg.): Australia Talks. Essays on the sociology of Australian immigrant and aboriginal languages. Canberra, 117-130.
- Cooper, Robert L. (1989): Language planning and social change. Cambridge, New York.
- Cooper, Robert L. (1988): Planning language acquisition. In: Lowenberg, Peter H. (Hg.): Language spread and language policy. Issues, implications and case studies. Washington, 140-151.
- Crystal, David (1997): English as a global language. Cambridge.
- Drörmert, Irene (1999): Die Sprache des Unternehmens – Bedeutung, Ausprägungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Bungarten, Theo (Hg.): Wirtschaftshandeln Kommunikation in Management, Marketing und Ausbildung. Tostedt, 141-156.
- Evered, Roger (1983): The language of organizations. The case of the Navy. In: Pondy, Louis R./Frost, Peter J./Morgan, Gareth/Dandridge, Thomas C. (Hg.): Organizational Symbolism. Greenwich, London, 125-144.
- Förster, Hans-Peter (1994): Corporate Wording. Konzepte für eine unternehmerische Schreibkultur. Frankfurt a. M., New York.
- Galinski, Christian/Cluver, August D. de V./Budin, Gerhard (1997): Terminologieplanung und Sprachplanung. In: Hoffmann, Lothar/Kalverkämper, Hartwig/Wiegand, Herbert Ernst (Hg.): Fachsprachen. Ein internationales Handbuch zur Fachsprachenforschung und Terminologiewissenschaft. Berlin, New York, 2207-2215.
- Glück, Helmut (Hg.) (1993): Metzler Lexikon Sprache. Stuttgart, Weimar.
- Griese, Joachim (1992): Auswirkungen globaler Informations- und Kommunikationssysteme auf die Organisation weltweit tätiger Unternehmen. In: Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 2. Berlin, New York, 163-175.
- Haarmann, Harald (1990): Language planning in the light of a general theory of language: a methodological framework. In: International Journal of the Sociology of Language 86, 103-126.

- Haarmann, Harald (1987): Sprachen- und Sprachpolitik. In: Ammon, Ulrich/Dittmer, Norbert/Mattheier, Klaus J. (Hg.): Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft, 2. Halbband. Berlin, New York, 1660-1678.
- Harriehausen-Mühlbauer, Bettina (1999): DBDO – das weltweite, virtuelle Klassenzimmer der Deutschen Bank. Vortrag, gehalten auf der Tagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik, 30. September-2. Oktober, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a. M.
- Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, München 1993, 2. Aufl.
- Hessisches Landesarbeitsgericht (1999): Arbeitsgerichtliche Entscheidung, Aktenzeichen 16 Sa 1912/98. Frankfurt a. M., 19. Juli.
- Hoerkens, Waltraud (1998): Die Renaissance der französischen Sprache in Québec. Bonn.
- Hofstede, Geert (1975): Predicting managers' career success in an international setting: the validity of ratings by training staff versus training peers. In: *Management International Review* 15, 43-50.
- Hollqvist, Hakan (1984): The use of English in three large Swedish companies. Stockholm.
- Jahnke, Ralph (1996): Wirtschaftlichkeitsaspekte interkultureller Kommunikation. Interkulturelle Kommunikation in international tätigen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Führungskräften. Berlin.
- Kaiser, Heinrich/Heither, Friedrich/Engels, Gerd (1998): Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 19., neubearb. Aufl., München.
- Kaplan, Robert B./Baldauf, Richard B. Jr. (1997): Language planning. From practice to theory (= *Multilingual Matters*, Bd. 108). Clevedon, Philadelphia u. a..
- Macias, Raynaldo F. (1997): Bilingual workers and language use rules in the workplace: a case study of a nondiscriminatory language policy. In: *International Journal of the Sociology of Language* 127, 53-70.
- Ohmae, Kenichi (1992): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Zukunftsstrategien der internationalen Konzerne. Hamburg.
- Oksaar, Els (1993): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Müller, Bernd-Dietrich (Hg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München, 13-25.
- Picot, Arnold (1993): Transaktionskostenansatz. In: Wittmann, Waldemar/Kern, Werner (Hg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*. 5., überarb. Aufl., Stuttgart, 4193-4204.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden.
- Pfeffer, Jeffrey (1991): Management as symbolic action. The creation and maintenance of organizational paradigms. In: Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Bd. 3, Greenwich, 1-52.
- San Antonio, Patricia M. (1987): Social mobility and language use in an American company in Japan. In: *Journal of Language and Social Psychology* 6, 191-200.
- Schöpfer-Grabe, Sigrid/Weiss, Reinhold (1998): Vorsprung durch Fremdsprachentraining. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Köln.
- Vandermeeren, Sonja (1996): Sprachen in der Québecker Wirtschaft. Ein Forschungsbericht. In: *Zeitschrift für Kanada-Studien* 16, 105-118.

- Verbeke, Charles A. (1973): Caterpillar Fundamental English – a basic approach for multinational technical communication in an industry. In: Training and Development Journal, February, 36-40.
- Vollstedt, Marina (2000): Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen. Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische. Diss. phil., Kiel.
- Wordelmann, Peter/Matthes, Claudia-Yvette (1995): Fachkräfte, Fremdsprachen und Mobilität. Hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld.