

FREMDSPRACHEN IN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE IM NEOLIBERALEN UNGARN

BRADÉAN EBINGER NELU
Corvinus Universität, Ungarn

1. Einleitung

Nach der Wende hat sich bedingt durch die rapiden Umwälzungen der Transformation der ungarischen Wirtschaft zu einer funktionsfähigen Marktwirtschaft auch die innerbetriebliche Kommunikation radikal verändert: Der Anteil des ausländischen Kapitals und dadurch der globalen Unternehmen (Multis) am ungarischen BIP beträgt zurzeit mehr als zwei Drittel. Diese radikale Änderung drückt sich auch bei der Wahl der internen Arbeitssprache bzw. der Kommunikation aus: Hatten doch die meisten Multis in den 1990er Jahren die Sprache ihres Mutterkonzerns mitgebracht und auch beibehalten, so gibt es heute kaum noch Betriebe, die nicht die globale Unternehmenssprache Englisch benutzen. Eine der wenigen Ausnahmen sind die Audi-Werke in Győr, die weiterhin Deutsch als interne Kommunikationssprache verwenden.

Auch die Umschulung des ungarischen Personals durch interkulturelle Kommunikationstrainings hatte bizarre Folgen: Während die mittlere und ältere Generation noch stärker an den alten nationalbedingten Verhaltensmustern festhält, hat sich die junge Generation schon auf die globale neoliberale Verhaltensweise umgestellt, was nicht nur zu Konfliktsituationen mit den westlichen Mitarbeitern, sondern auch zu solchen untereinander führt.

Der Tagungsbeitrag versucht einen Einblick in die obige Situation zu geben und mögliche Auswege daraus in Richtung einer europäischen Mehrsprachigkeit zu zeichnen.

2. Ungarns Situation

Ungarn gilt heute neben Island als das Musterland des Scheiterns des neoliberalen Modells in Europa. In den letzten Jahren ist es vom „Primus zum Ultimus“ geworden, wo der Anteil der Multis am BIP mehr als zwei Drittel ausmacht.

In den Zeiten der Globalisierung und der Osterweiterung der EU verlagern immer mehr deutsche Unternehmen ihre Produktion und ihre Tätigkeit in die osteuropäischen Länder. Gründe, wie neue Marktchancen, niedrigere Lohnnebenkosten oder Produktionskosten treiben diese Erweiterung voran. Die Länder Osteuropas hingegen wollen ihre Produkte und Dienstleistungen über die Grenzen hinaus vermarkten, was ihres Bekanntheitsgrad in der internationalen Wirtschaft steigert. Ungarn ist eines von diesen Ländern, das seine Beziehungen zu Deutschland intensiviert. Die Exporte und Importe nach und aus Deutschland stehen immer noch an erster Stelle der ungarischen Wirtschaftsbeziehungen. Nach Angaben der Deutsch-Ungarischen Handelskammer kommt etwa ein Drittel aller Direktinvestitionen in Ungarn aus Deutschland. Seit der politischen Wende 1989 summieren diese Investitionen sich auf etwa 20 Mrd. EUR und etwa 200.000 Menschen finden nach Schätzung Beschäftigung in Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung. Diese Daten belegen, dass Ungarn und Deutschland eine sehr intensive Wirtschaftsbeziehung

pflügen. Diese Beziehungen basieren jedoch auf zwei unterschiedlichen Wirtschaftslagen und auch auf unterschiedlichen Völkern und Sprachen. So ist in Deutschland die Ausbildung der Arbeitskräfte und Führungskräfte intensiver. Dagegen sind in Ungarn die Ausbildungsmaßnahmen noch förderungswürdig. Die Unternehmen werden nicht nur mit einem niedrigeren Ausbildungsniveau konfrontiert, sondern auch mit einer anderen Kultur.

Ein möglicher Erfolg oder Misserfolg von Unternehmenskooperationen kann jedoch nicht nur auf bewusste oder unbewusste Vernachlässigung kultureller Faktoren zurückgeführt werden, sondern auch darauf, dass den Beteiligten keine adäquaten Fähigkeiten zur Verfügung stehen, um die wahrgenommenen Unterschiede zu bewältigen und zu handhaben. In Situationen, in denen sich Personen aus unterschiedlichen Kulturen begegnen und interagieren, können Spannungen und Konflikte dann entstehen, wenn die Beteiligten ihre kulturell begründeten Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen, die sie angemessen und für universell gültig betrachten, auf ihr Gegenüber projizieren. Andere Verhaltensweisen, Arbeitsweisen, Reaktionen der Kooperationspartner können unter Umständen nicht richtig eingeordnet werden und erzeugen ein Gefühl der Fremdheit und der Hilflosigkeit. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, interkulturelle Spannungs- und Konfliktpotentiale zwischen ungarischen und deutschen Unternehmen zu identifizieren und darauf aufbauend Lösungsansätze zu ihrer Handhabung zu entwickeln.

3. Ungarische und deutsche Beziehungen

Handel und Geschäfte mit den neuen EU-Ländern im Osten werden immer wichtiger, dazu zählt auch Ungarn. Wer hier erfolgreich sein will, muss mit Eigenheiten umgehen können. Deutsche Geschäftsleute, die einen sachbezogenen und direkten Verhandlungs- und Gesprächsstil gewohnt sind, stoßen in Ungarn auf das genaue Gegenteil.

Der Umbau der ungarischen Wirtschaft ist nach dem Ende der sozialistischen Ära und der Vorherrschaft Moskaus energisch vorangetrieben worden. Die Wirtschaft ist heute zu über 80 Prozent in privater Hand. 21 000 Unternehmen haben einen ausländischen Mehrheitseigentümer und obwohl diese an der Gesamtzahl der Unternehmen nur sieben Prozent ausmachen, stehen sie für 75 Prozent der Ausfuhren. Die Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland sind dabei besonders eng. Der Handel zwischen beiden Ländern ist viermal so umfangreich wie mit Russland. Über ein Viertel der Direktinvestitionen sind bislang aus Deutschland gekommen, das auch in dieser Beziehung einen Spitzenplatz belegt.

Prägend sind für die ungarische Gesellschaft bis heute noch in vielerlei Hinsicht die Zeit der Doppelmonarchie mit den Habsburgern und die bis ins 20. Jahrhundert hineinreichenden feudalen Strukturen. Formelle Umgangsformen und die Akzeptanz von hierarchischen Ordnungen stammen aus dieser Ära.

Das deutsch-ungarische Verhältnis hat eine lange und wechselvolle Geschichte, die bei geschäftlichen Beziehungen noch immer mitschwingt. Deutsche erhalten wegen der von ihnen erwarteten Tüchtigkeit, ihres Fleißes und ihrer Kultur Anerkennung bei den Magyaren. Diese paart sich aber mit der geschichtlich verwurzelten Furcht vor Überfremdung und Bevormundung. Auf der anderen Seite schwingt aus der jüngsten Vergangenheit beim Grundvertrauen der Deutschen gegenüber den Ungarn die Dankbarkeit für die Öffnung der Grenzen mit. Ungarn wurde so für die deutsche Wiedervereinigung zum Wegbereiter.

Die Rettung der ungarischen Sprache vor der Verdrängung durch das Deutsche war ein zentrales Anliegen im 19. Jahrhundert. Gerade das Sichzurückziehen auf die in Mitteleuropa singuläre ungarische Sprache, die von Ausländern nur unter großem zeitlichen und persönlichen Einsatz erlernt werden kann, hat aber auch die Isolierung der Ungarn gefördert und zeigt den „Hang zur Individualisierung“. Paul Lendvai spricht in seinem grundlegenden Werk „Die Ungarn - eine Tausendjährige Geschichte“ von der Sprache als der „chinesischen Mauer“ der Ungarn. Gleichzeitig werden Fremdsprachenkenntnisse bei Weitem nicht so gefördert, wie im sprachlich „verwandten“ Finnland.

Auch die pessimistische Grundstimmung der Magyaren, die sich oft zeigt, hat historische Wurzeln. Die existenzbedrohenden Niederlagen, bei denen sie sich allein und verlassen vorkamen, haben ihr Selbstwertgefühl erschüttert. Nach dem Mongolensturm von 1241 waren dies vor allem die verlorene Schlacht von Mohács (1526), der 150 Jahre Türkenherrschaft folgten, und im letzten Jahrhundert der „Vertrag von Trianon“ (1920), durch den das ungarische Territorium auf ein Drittel seiner Vorkriegsgröße in der k.u.k.-Monarchie schrumpfte. Zu den großen nationalen Katastrophen zählen aber auch die Niederschlagung der Revolution von 1848 durch Habsburger, Kroaten und Russen, sowie 1956 die Unterdrückung des ungarischen Aufstandes durch sowjetische Panzer, die die Unterwerfung unter Moskaus Vorherrschaft besiegelte.

Kulturell sowie auch durch die Verbreitung der christlichen Religion und nicht zuletzt klimatisch ist Ungarn in Mitteleuropa zu Hause. Dadurch ergeben sich viele Gemeinsamkeiten vor allem mit Süddeutschland.

Auch Pünktlichkeit zählt zum Komplex der Höflichkeiten, die speziell vom Ausländer erwartet werden. Es ist besser, fünf Minuten zu früh zu einem geschäftlichen Meeting zu kommen als zu spät. Darin wird eine Missachtung der Person oder des Amtes gesehen. Im privaten Umgang sind (kleinere) Verspätungen aber durchaus üblich.

Etwas formeller als in Deutschland ist auch die Kleiderordnung. Eine Anpassung wird durchweg aber nicht erwartet. Die in Deutschland üblichen Unterschiede nach Branchen sind auch in Ungarn bekannt. Spötteln über das typische Outfit ausländischer Geschäftsleute ist verbreitet und humorvoll gemeint. Bei männlichen Besuchern aus Deutschland ist es das blaue Hemd mit witziger Krawatte, das ein Schmunzeln auslöst, bei Frauen der Hosenanzug. Ungarische Frauen sind oft sehr modisch und auffallend gekleidet. Tun Ausländerinnen ihnen gleich, könnten sie womöglich in einem falschen Licht erscheinen.

In Mimik und Sprache sind Ungarn ausdrucksstärker als Deutsche, auch etwas mehr Nähe ist zugelassen. Emotionen werden gezeigt und gestikulierend untermalt. Darin wird kein Gegensatz zu einem ausgeglichenen und reifen Verhalten gesehen, sondern eher zu einem kühlen und gleichgültigen. Im Gespräch fallen von Ungarn schon einmal abfällige Bemerkungen zum Beispiel über die Roma Bevölkerung, die im Land stark benachteiligt ist. Solche emotionalen Äußerungen sind noch nicht völlig tabuisiert. Sie reizen Ausländer, die an politisch korrektes Verhalten gewöhnt sind, zum Widerspruch.

Györgyi Szalay, eine ehemalige Doktorandin von mir, die die Besonderheiten in der interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschen und Ungarn aus ihren Seminaren und aus Rollenspielen kennt, rät zu Zurückhaltung. Äußerungen dieser Art entsprächen nicht der tatsächlichen Geisteshaltung der modernen Ungarn. Die großen Ambitionen und das Selbstbildnis der Ungarn sei mit der Realität ihres Lebens vielfach noch nicht in Einklang.

Sehr speziell ist der ungarische Humor. Er kann selbstironisch, schwarz und auch sarkastisch sein. Ungarn lachen über ihr eigenes Elend, machen aus ihrer Person oft einen Witz. Aber auch eine Portion Schadenfreude gehört dazu. Ausländer bekommen sie spätestens bei ihren ersten Versuchen, Ungarisch zu sprechen, zu spüren. Anlass sind in der Regel kleine phonetische Fehler, die aus einem harmlosen ein vulgäres Wort machen können. Angesichts der sprachlichen Klippen sollten Expats aber nicht den Fehler begehen zu sagen, dass es sich nicht lohne, Ungarisch zu lernen. Das wird als eine Kränkung aufgefasst. Wer in einem ungarischen Unternehmen tätig sein will, muss sich auch intensiv mit der Sprache beschäftigen.

Ungarn schätzen es sehr, wenn Ausländer Interesse an ihrer Geschichte, ihren Traditionen und Besonderheiten zeigen. Sie sind ein talentiertes Volk und wissen dies auch. Sie können dabei auf eine lange Reihe von Nobelpreisträgern, bedeutenden Erfindungen, auf herausragende Literaten, Musiker und Regisseure verweisen. Wer zum Beispiel weiß, dass der Hubschrauber von Oszkár Asbóth erfunden wurde, der Kugelschreiber von Laszló József Biró, der Vergaser von Donát Bánki, die Wasserstoffbombe unter Mitwirkung von Ede Teller oder die Rechenmaschine von János Neumann punktet in Gesprächen.

Aus der ungarischen Innenpolitik sollten sich Ausländer tunlichst heraushalten. Die Folgen, dem Lager des politischen Gegners zugeordnet zu werden, sind nicht überschaubar. Das Verhältnis zur Politik ist hochemotionalisiert. Eine große soziale Kluft, die Polarisierung zu Zeiten des Sozialismus und die als ungerecht empfundene Aufteilung in Gewinner und Verlierer nach der Wende haben in der jüngeren Geschichte einen tiefen Graben durch die Bevölkerung gezogen. Er macht vor den Familien nicht Halt und lässt selbst hier die Kommunikation zwischen den Anhängern unterschiedlicher politischer Lager verstummen. Nicht selten leiden Betriebsklima und Kommunikation am Arbeitsplatz darunter. Es ist nicht auszuschließen, dass Ungarn in ersten Gesprächen mit Ausländern versuchen, herauszufinden, wie deren politische Einstellungen sind. Hier empfiehlt sich strikte Neutralität; denn Toleranz gegenüber Andersdenkenden ist noch nicht immer selbstverständlich.

Wird ein Vertriebs-, Kooperations- oder Projektpartner in Ungarn gesucht, hilft die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Budapest. Die Kontaktvermittlung zu Endabnehmern von Produkten gehört dagegen gewöhnlich nicht zu ihren Dienstleistungen. Eine Ausnahme bilden die Kooperationsbörsen, die die DUIHK für Unternehmensdelegationen im Rahmen von geförderten Geschäftsreiseprogrammen und anlässlich von ungarischen Messen organisiert. Ansonsten stellt sie für die Kundensuche geprüfte Adressenlisten zusammen. Geht es um Investitionsprojekte in Ungarn und die dafür zu erwartenden Förderungen, ist die ungarische Investitions- und Handelsförderungsstelle ITDH die richtige Adresse.

Den ersten Kontakt zu einem Unternehmen oder einer Organisation in Ungarn nimmt der nicht sprachkundige Ausländer am Besten per E-Mail auf. Ungarn scheuen sich oft, am Telefon gegenüber Fremden ihre vermeintlich ungenügenden Fremdsprachenkenntnisse einzubringen, so dass ein Gespräch möglicherweise erst gar nicht zustande kommt. In den noch stark hierarchisch strukturierten Unternehmen mit Resten eines patriarchalischen Führungsstils sollte der Adressat der E-Mail auf der Führungsebene – Geschäfts- oder Abteilungsleitung je nach Unternehmensgröße – gesucht werden. Spätestens für die Verabredung eines ersten Treffens ist es sehr wichtig herauszufinden, ob der Partner auch den nöti-

gen Entscheidungsspielraum hat. Delegieren von Kompetenzen ist in Ungarn noch nicht sehr verbreitet.

In der ersten E-Mail empfiehlt sich eine kurze Vorstellung in – möglichst einfachem – Deutsch und Englisch. Knapp 20% der Ungarn sprechen Deutsch und ein etwas größerer und wachsender Anteil Englisch, wobei Englisch vor allem bei den Jüngeren dominiert. Die Schnittmenge derjenigen, die beide Sprachen gut beherrschen, ist deutlich kleiner. Allerdings sind Kenntnisse der beiden Sprachen in Unternehmen und vor allem bei Führungskräften und in den Einkaufs-/Exportabteilungen gewöhnlich sehr viel stärker repräsentiert.

Fast immer lädt das ungarische Unternehmen zum ersten Treffen zu sich ein. Sehr verbreitet ist dabei, nach den Verhandlungen, die Gespräche in einem Restaurant fortzusetzen, am „weißen Tisch“, wie die Ungarn sagen. Das ist der Atmosphäre sehr zuträglich, erfordert aber Zeit. Diese sollte der Geschäftsreisende mitbringen und seine weiteren Termine entsprechend planen.

Ungarn erwarten von deutschen Geschäftspartnern gutes Informationsmaterial, besseres als sie vielleicht selbst bereitstellen können. Anschauungsmaterial ist sehr wichtig. Beschreibungen in Deutsch und Englisch reichen dabei zunächst aus. Das Interesse an Informationen ist grundsätzlich groß. Power Point Präsentationen würden aber in kleineren Gesprächsrunden als zu unpersönlich angesehen, Imagefilme eher mit Skepsis betrachtet. Deutsche Geschäftsleute, die einen sachbezogenen und direkten Verhandlungs- und Gesprächsstil gewohnt sind, stoßen in Ungarn auf das genaue Gegenteil: Beziehungsorientierung und ein sogenanntes „high context“-Verhalten herrschen hier vor. Ungarn fühlen sich von deutscher Gradlinigkeit leicht überrumpelt. Sie empfinden das bei Deutschen beobachtete Beharren auf eigenen Methoden und Vorgehensweisen als besserwisserisch oder lehnen es als „kalt“, das heißt zu wenig einfühlend, ab. Eine persönliche, freundschaftliche Beziehung zum Geschäftspartner ist von extrem wichtiger Bedeutung. Auch wenn Ausländern die für Ungarn typischen Netzwerke nicht offen stehen, können sie über gute Geschäftsfreunde dennoch ein wenig daran teilhaben.

Vor allen Meetings mit Ungarn ist es wichtig, vorab zu klären, ob auf Deutsch oder Englisch verhandelt werden kann oder ob ein Dolmetscher benötigt wird. Das Ungarische gehört nicht zu den indogermanischen Sprachen und hat eine völlig andere Struktur als diese. Das macht Übersetzungen schwierig und oft missverständlich. Andererseits können selbst Ungarn, die fließend Deutsch sprechen, einem Muttersprachler nicht immer folgen. Vielen Missverständnissen kann durch einfache und klare Formulierungen vorgebeugt werden. Bei jedem Zweifel empfiehlt Szalay nachzuhaken.

Zu Missverständnissen kann auch der indirekte und vorsichtige Kommunikationsstil der Ungarn führen. Was gemeint ist, hängt stark vom Kontext ab. Vage Formulierungen, wie „wir könnten in diese Richtung gehen“, die in deutschen Ohren nur wie eine Möglichkeit klingen, können durchaus eine Zusage sein, so Szalay. Andererseits werden auch Probleme für das deutsche Empfinden gar nicht, zu spät oder zu vorsichtig angesprochen. Das liegt ebenfalls am indirekten Kommunikationsstil, kann aber zu großen Problemen führen, wenn die deutsche Seite gar nicht merkt, dass etwas im Argen liegt.

Nicht nur die Sprachproblematik erfordert Zeit in Verhandlungen. Es entspricht auch nicht der Beziehungsorientierung der Ungarn schnell auf den Punkt zu kommen. Sie wollen zuerst auf der persönlichen Ebene klarer sehen. Von den ungarischen Teilnehmern

an praktischen Übungen in ihren interkulturellen Seminaren bekommt Szalay immer wieder zu hören, dass zu den deutschen Gesprächspartnern nicht genügend Vertrauen aufgebaut werden konnte. Die sachorientierten Deutschen vermissten dies hingegen nicht. Interessant ist eine andere Beobachtung, die Rechtsberater in Ungarn machen. Das Ungarnbild vieler Deutschen sei so positiv, dass sie die generell bei Geschäften nötige Vorsicht oft vernachlässigten. Ihr Rat lautet: „Prüfen, Prüfen, Prüfen!“

Im Unterschied zu Deutschland habe sich in Ungarn keine Streitkultur entwickelt, stellt Györgyi Szalay als Ergebnis ihrer Befragungen von deutschen und ungarischen Mitarbeitern in gemischten Teams fest: „In Ungarn wird dem freundlichen Miteinander mehr Wert beigemessen. Wenn aber das Fass überläuft, reagieren Ungarn oft sehr emotional“ (Szalay, 1998).

Was die Zeitauffassung angeht, sind die Ungarn polychrone Südeuropäer, abgesehen vom Terminempfinden im geschäftlichen Bereich, das – zumindest teilweise – eher preußisch ist. Punkt für Punkt einer Agenda abzuarbeiten und sich dabei an einen strikten Zeitrahmen zu halten, lässt nach ihrer Ansicht zu wenig Raum für Kreativität und spontane Ideen. Sie sind in Gesprächen weniger regelorientiert und suchen eher situationsgerechte Anwendungen von Regeln. Unter Zeitdruck wollen sie sich nicht setzen lassen. Zu forsches Vorgehen und eine betont sachliche Verhandlungsweise schüren die Furcht vor Überrumpelung und sind in Sachen Vertrauensbildung kontraproduktiv.

Der wenig systematische Umgang mit der Zeit zeigt sich auch im Zuliefergeschäft. Während unter ausländischer Leitung stehende Unternehmen in Ungarn, die in die internationale Arbeitsteilung eingebunden sind, in dieser Hinsicht durchweg hohe Standards erfüllen, tun sich rein inländische Unternehmen mit der zeitgenauen Produktionsplanung oft noch schwer. Spätere Aufträge werden vorgezogen oder es wird an mehreren parallel gearbeitet. Die Beziehung zum Auftraggeber kann dann ausschlaggebend dafür sein, wer zuerst bedient wird. Die Zuverlässigkeit des künftigen Partners in diesen Fragen zu klären, sollte ein wichtiges Anliegen in den Verhandlungen sein.

Die Ungarn selbst bereiten Meetings nicht so detailliert, Punkt für Punkt vor, wie sie es von ihren ergebnisorientierten Partnern aus Deutschland kennen. Sie kommen auch meist weniger informiert zu Treffen und ihre Möglichkeiten, sich vorab Informationen zu beschaffen, sind begrenzter. In Verhandlungen verhalten sie sich eher reserviert und abwartend und lassen gewöhnlich zuerst einmal den Partner kommen. Den Angeboten wird dann aber auf den Grund gegangen. Vor zu vielen Zahlen und Fakten schrecken die Mathematik begabten und spitzfindigen Ungarn nicht zurück. Feilschen gehört in Ungarn zwar nicht zum Geschäft, etwas Verhandlungsspielraum sollte bei Angeboten aber eingeplant werden.

Verhandlungsergebnisse werden oft bürokratisch festgehalten und Entscheidungen fallen nur schleppend. Sie sind in der Regel noch auf einer Ebene angesiedelt, wo sie aus deutscher Sicht nicht hingehören. Delegiert wird kaum. Dennoch ist nicht sicher, dass die nächsten Schritte, die in einem Gespräch vereinbart wurden, von der ungarischen Seite auch gegangen werden. Oft ruht die Sache erst einmal, und wiederholtes telefonisches Nachhaken ist eine Notwendigkeit, um Fortschritte zu erzielen. Betriebliche Meetings sind in Ungarn nicht der Ort, wo offen Informationen ausgetauscht werden. Das geschieht informeller, auf dem Flur oder am Kaffeeautomaten. Einem Vorgesetzten trauen sich viele Ungarn nicht zu widersprechen. Ist dieser ein Ausländer, so sind sie in der Regel noch

erschlossener. Andererseits wird auch Widerspruch aus einer Empfindlichkeit und Unsicherheit heraus oft persönlich genommen. Das blockiert die Kommunikation.

4. Die Kommunikationssprache in den Unternehmen in Ungarn

Was für Rolle spielte dabei die Kommunikationssprache in den Unternehmen in Ungarn? In den letzten Jahren hat sich bei den meisten multinationalen Großunternehmen das sog. „Global English“ als alleinige Konzernsprache durchgesetzt, anders ist es aber bei den ungarischen KMUs.

Die Fragestellung dieses Beitrages ist ein Ergebnis neuerer Entwicklungen. In der von herkömmlichen Kleinbetrieben geprägten Wirtschaft hat sich die Frage nach der betrieblichen Sprache und insbesondere rechtlichen Fragen, die damit zusammenhängen können, nicht gestellt. Erst im Zuge der weltweiten Verflechtung von Unternehmungen, und zwar nicht nur von Großunternehmen, sondern in Europa, in Deutschland und auch in Ungarn zunehmend auch von mittelständischen Unternehmen, sind die folgenden Fragen ins Blickfeld gerückt:

- Welches ist die Sprache im Unternehmen?
- Welche Rechte und Pflichten ergeben sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer daraus, dass beide oder Teile von ihnen nicht dieselbe Sprache sprechen?
- Welche Möglichkeiten haben Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer jeweils ihre sprachlichen Vorstellungen durchzusetzen?
- Ist die im Betrieb verwendete Sprache ein Problem nur zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder hat auch die Öffentlichkeit einen Anspruch darauf, dass eine bestimmte Sprache verwendet wird? Anders gefragt: Können Arbeitgeber und Arbeitnehmer etwa durch Betriebsvereinbarungen über die im Betrieb verwendete Sprache frei entscheiden? Oder gibt es gesetzliche Grenzen?

Das Betriebsverfassungsrecht unterscheidet zwischen Unternehmen und Betrieb. Es liegt daher nahe, auch zu unterscheiden zwischen der Unternehmenssprache, also der Sprache, welche auf der Ebene der Geschäftsleitung verwendet wird, und der Betriebssprache, also der Sprache, welche innerhalb oder in Bezug auf eine bestimmte Betriebsstätte verwendet wird. Ursprünglich sind beide dasselbe, nämlich die Sprache des Eigentümers. Im Zuge der internationalen Verflechtungen und des grenzüberschreitenden Aktienbesitzes an Unternehmen ist die Frage nach der Nationalität der Eigentümer bzw. deren Muttersprache immer schwieriger geworden. Beispiel: Die Aktien des weltweit als deutsches Unternehmen geltenden Autoherstellers Daimler-Benz liegen zum großen Teil außerhalb Deutschlands.

Eine wirtschaftliche Entwicklung, welche sich bereits zu Beginn des 19. Jahrhunderts angebahnt hatte, hat nach dem Zweiten Weltkrieg praktisch die ganze Welt erfasst: größere Unternehmen haben Tochtergesellschaften nicht nur im eigenen Lande, sondern auch in anderen Staaten. Das deutsche Weltunternehmen Siemens AG hat heute Landesgesellschaften in praktisch jedem Staat der Welt. Die ursprünglich einheitliche Form der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und den zum Konzern gehörenden Unternehmen war in der Siemens AG die deutsche Sprache. In dem als konservativ geltenden Unternehmen spielt zwar die deutsche Sprache immer noch eine gewisse Rolle, weltweit aber ist sie durch eine einheitliche Unternehmenssprache, das Englische, fast ersetzt worden.

Ähnliche Entwicklungen gibt es nicht nur, soweit deutsche Unternehmungen betroffen sind, sondern anscheinend in allen Großunternehmen auf der Welt. Die Kommunikation zwischen Konzernleitung und Konzerntöchtern außerhalb des Mutterlandes des Konzerns findet in einer einheitlichen Sprache statt, welche von möglichst vielen Konzernangehörigen verstanden wird. Das ist heute fast ausschließlich Englisch.

Unternehmen, welche in einem Mutterland mit einer wenig verbreiteten Sprache ansässig sind, verwenden die englische Sprache zunehmend auch im internen Verkehr im Mutterland selbst. Das trifft etwa auf Holland und Skandinavien zu, aber auch auf japanische Unternehmen; auch in deutschen Unternehmen greift diese Sitte um sich.

Die internationalen französischen Unternehmen scheinen sich gegen diese Entwicklung zu stemmen. Das wird auch damit zusammenhängen, dass der staatliche Einfluss auf französische Unternehmen entweder direkt durch Aktienbesitz oder unsichtbar durch entsprechende Netzwerke (Corpsgeist der Absolventen der *grands écoles*) offenbar deutlich stärker ist als etwa in deutschen. Im praktischen Wirtschaftsgeschehen scheint aber dennoch die Bedeutung der französischen Sprache stetig zurückzugehen. Frankreich ist daher nach Meinung des Verfassers, im Grunde in einer ganz ähnlichen Lage wie Deutschland, wobei Deutschland insofern im Vorteil ist, als wir mehr und international vermutlich wichtigere international tätige Unternehmen in Deutschland beherbergen als Frankreich. Wenn aber Frankreich und Deutschland sich gegen die Amerikanisierung der Unternehmenssprache nicht wirklich zur Wehr setzen können, dann wird es Unternehmen in Holland, Schweden oder Ungarn erst recht nicht möglich sein.

Als Unternehmenssprache wird hier die Sprache definiert, welche erforderlich ist, um die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und konzernangehörigen Unternehmungen zu gewährleisten. Es handelt sich hierbei um eine Kommunikation zwischen den Geschäftsleitungen. Die Konzernleitung wird keine direkten Weisungen an die Mitarbeiter einer bestimmten Betriebsstätte richten, sondern die Geschäftsleitung im Lande X anweisen, bestimmte Maßnahmen zu treffen. Man kann daher auch von einer Leitungssprache sprechen. Bereiche der Leitungssprache werden etwa Verhandlungen in Vorstand und Gremien sein, Protokolle, dazu strategische Ausarbeitungen wie Vorstandsvorlagen und Zuarbeiten zu diesen, konzernweite Richtlinien, usw.

In einem grenzüberschreitenden Unternehmen ist es bis zu einem gewissen Grade sachgerecht, dass eine einheitliche Leitungssprache verwendet wird. Es ergeben sich hier also betriebswirtschaftlich, vielleicht auch soziologisch, und damit auch rechtlich andere Aspekte als für die Umgangssprache in einem Betrieb.

Es ist damit zu rechnen, dass die Frage des Sprachrechts sowohl auf Unternehmensebene wie auch auf der Ebene des einzelnen Betriebes künftig immer größere Bedeutung erhalten wird.

Es ist also zu erwarten, dass es sowohl nationale wie auch internationale Vorschriften geben wird, welche den Sprachgebrauch innerhalb von Unternehmen/Betrieben regeln. Es ist zu erwarten, aus dargelegten Gründen, dass hier unterschiedliche Regelungen stattfinden werden in Bezug auf die Unternehmenssprache wie oben beschrieben und in Bezug auf die Betriebssprache. Die künftige Regelung wird etwa wie folgt aussehen: Unternehmenssprache: Die Unternehmensleitung die kann die Unternehmenssprache frei bestimmen. Nur in Pflichtpublikationen, Geschäftsberichten, Steuererklärungen usw., wird der Gebrauch der Landessprache weiterhin obligatorisch sein.

Betriebssprache ist die Landessprache. Regelungen in Bezug auf die Betriebssprache sind durch Betriebsvereinbarungen zulässig, solange gewährleistet ist, dass die Landessprache auch gebraucht werden darf. Andere Sprachen sind durch Übersetzungsdienste zugänglich zu machen.

5. Zusammenfassung

Alles in allem plädiere ich auch in den Unternehmen in Ungarn für eine adäquate europäische Mehrsprachigkeit, wobei an erster Stelle die Landessprache, an zweiter die Sprache des Kunden (nach dem Motto „Der Kunde ist König“) und an dritter die Sprache des Unternehmensinhabers stehen sollte. Als „lingua franca“ sollte man ein vom Wortschatz her (lexikalisch) Lateinisch geprägtes Global-English mit vereinfachter Grammatik und Idiomatik, sozusagen als modernes „Esperanto“ der Globalisierung gebrauchen.

Literatur

SZALAY 1998

SZALAY, Györgyi: Interimsprachliche Defizite in Verhandlungen. *Lingua Deutsch/11*. Universität für Wirtschaftswissenschaften Budapest, LEHRSTUHL DEUTSCH, 1998.