
Claus Ehrhardt und Zhoufeng Wang

Sprachenpolitik und Sprachenmanagement in Unternehmen: Problemaufriss und Perspektiven für die Forschung und für die Unternehmenspraxis

Abstract: Kommunikation ist ein konstitutives Element so gut wie aller Unternehmen. Sprache als wichtigstes Instrument der Kommunikation ist deswegen in allen Unternehmensaktivitäten und auf allen Ebenen allgegenwärtig, der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen ist auch von der Qualität und der Effizienz des Sprachgebrauchs abhängig. In einer immer stärker international ausgerichteten Wirtschaft kommt dazu noch die Notwendigkeit, sowohl mit unternehmensinterner Mehrsprachigkeit umzugehen als auch Sprachkenntnisse für die Kommunikation mit internationalen Märkten bereitzustellen. Sprache wird in diesem Zusammenhang als Produktionsmittel, als Produkt und auch als Instrument der Distributionspolitik aufgefasst.

Der Beitrag geht davon aus, dass Sprache und Sprachen im Unternehmensalltag so ubiquitär und systemisch relevant sind, dass sprach(en)politische Überlegungen ein unverzichtbarer Bestandteil einer strategisch ausgerichteten Kommunikationspolitik von Unternehmen sein sollten. Er unterscheidet zwischen Sprachdesign und Sprach(en)management und beschreibt anhand ausgewählter Beispiele, dass Unternehmen teilweise beispielhafte Lösungen für sprachbezogene Probleme finden. Er zeigt aber auch, dass – vor allem im Sprachenmanagement – noch erheblicher Optimierungsbedarf festzustellen ist, dass eine systematische Reflexion sprachpolitischer Fragestellungen und eine kohärente strategische Ausrichtung der Sprachenpolitik in vielen Unternehmen noch ein Desiderat darstellt und dass auch die sprachpolitische Expertise von Sprachwissenschaftlern in den Diskussionen zu wenig präsent ist. Für letztere ergeben sich daraus auch Ansatzpunkte für die Forschung. Anhand einiger Beispiele werden im Beitrag Fragestellungen und Problemfelder der betrieblichen Sprachenpolitik skizziert und einige Ansatzpunkte für die Gestaltung einer Strategie angesprochen. Dabei wird auch auf den Wert unterschiedlicher Sprachen aus der Perspektive von Unternehmen eingegangen.

Abstract (English): Communication is a fundamental element of potentially every business. As language is the most important tool of communication, it is omnipresent in all business activities and at every level; indeed, a company's economic success also depends on the quality and efficiency of its use of language. In an increasingly globalised economy, there is also the need to manage multilingualism within the company and to provide language skills for communication with international markets. In this context, language is viewed as a means of production, as a product and also as an instrument of distribution policy.

This article assumes that language and languages are so ubiquitous and systemically relevant in everyday corporate life that considerations of language policy should be an indis-

pensable component of a company's strategically oriented communication policy. It distinguishes between language design and language management and uses selected examples to illustrate that companies sometimes find exemplary solutions to language-related problems. However, it also shows that – particularly in the area of language management – there is still considerable need for improvement; that systematic reflection on language policy issues and a coherent strategic direction for language policy remain a desideratum in many companies; and that the language policy expertise of linguists is under-represented in these discussions. For the latter, this also provides starting points for research. Using a number of examples, this article outlines issues and problem areas in corporate language policy and addresses some starting points for the design of such strategies. It also examines the value of different languages from a business perspective.

Keywords: Sprachenpolitik, Unternehmenskommunikation, Sprachenmanagement, interkulturelle Kommunikation, Mehrsprachigkeit; language policy, business communication, language management, intercultural communication, multilingualism

1. Einleitung

Unternehmen gründen in einem sehr grundlegenden Sinn auf Kommunikation. Kommunikative Akte zählen zu ihren konstitutiven Faktoren, und andere kommunikative Akte stellen das Produkt ihrer Bemühungen dar. Die Produktion, Distribution und insbesondere die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sind hochgradig kommunikationsintensive Prozesse – und sie sind kommunikativ sehr anspruchsvoll. Für Unternehmen stellt die Kommunikation daher eine Herausforderung dar, deren effiziente Bewältigung eine notwendige Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

Auch aus diesem Grund gehören die Unternehmenskommunikation und/oder das Marketing in so gut wie allen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen zu den Pflichtveranstaltungen, und es gibt zahlreiche Angebote für diesbezügliche Weiterbildungsmaßnahmen und Seiten im Internet. Auch die wissenschaftliche Literatur dazu ist sehr umfangreich, einführende Werke wie Mast (2020) erleben zahlreiche Auflagen, auch Handbücher wie Zerfaß/Piwinger/Röttger (2022) sind weit verbreitet. Daneben hat sich in der Erforschung von interkultureller Kommunikation ein Zweig etabliert, der sich auf Interkulturalität in der Wirtschaft und in Unternehmen als Untersuchungsgegenstand spezialisiert hat; interkulturelle Wirtschaftskommunikation (vgl. Bolten 2018) und interkulturelles Management (vgl. Barmeyer 2018; Barmeyer/Huber 2025) sind sowohl in der Forschung als auch in der Lehre ein wichtiger Bestandteil des Nachdenkens über Unternehmenskommunikation.

In diesen Forschungsbereichen werden zahlreiche Themengebiete angesprochen, die für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ausschlaggebend sind, darunter auch Gegenstände, deren Behandlung u. a. sprachwissenschaftliche Expertise erfordert, etwa Kommunikationsmanagement, Reputation und Image, Bran-

ding, impression management, Sprachen und Mehrsprachigkeit, Sprache und Kultur. Viele einschlägige Publikationen sind allerdings zum überwiegenden Teil aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive und von den entsprechenden Fachvertreter*innen formuliert oder (im Falle der interkulturellen Kommunikation) von Forscher*innen, die kulturelle Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Forschungen stellen; sie gehen deswegen kaum tiefer auf Sprache und Sprachen als wichtigstes Medium der Unternehmenskommunikation ein. Wo Unternehmenskommunikation aus sprachwissenschaftlicher Perspektive thematisiert wird, da dominiert häufig die Auseinandersetzung mit einzelnen Textsorten oder auch mit fachsprachlichen Strukturen. Sprachenpolitische Fragestellungen spielen dabei bisher nur eine marginale Rolle.

Der vorliegende Beitrag geht von der Annahme aus, dass sprachenpolitische Ansätze für Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer wichtiger geworden sind und daher eine stärkere Beachtung sowohl in der Fachliteratur als auch in der Unternehmenspraxis verdienen. Schon seit längerer Zeit ist zu beobachten, dass Sprachen zu einem zentralen Produktionsmittel und auch zu einem Produkt geworden sind: „[...] the workforce is transformed into the wordforce [...], with what counts being not the individual worker as a whole, but his or her ability to produce certain kinds of standardized products; linguistic ones.“ (Duchêne/Heller 2012a, S. 326). Damit wird auf die Tatsache verwiesen, dass weite Bereiche der (vor allem neuen) Ökonomie inzwischen auf sprachlichen Produkten und Prozessen basieren; die Berechnung von Produktivität orientiert sich also nicht mehr so stark an der Anzahl der hergestellten Produkte, sondern an der Zahl erfolgreicher Interaktionen mit Touristen, geführter Telefonanrufe, übersetzter Wörter oder dem Absatz anderer sprachzentrierter Dienstleistungen. Dafür haben sich standardisierte Vorgaben („Scripts“) durchgesetzt, die auch als Instrumente der Qualitätssicherung und -kontrolle genutzt werden können.

Die hier angedeutete Entwicklung hat sich weiter fortgesetzt und verstärkt. Das ist vor allem eine Konsequenz der Megatrends Internationalisierung und Informatisierung. Die Digitalisierung der Kommunikation, etwa in Form von Programmen für die automatisierte Übersetzung oder das Dolmetschen, stellen darüber hinaus sowohl die Sprachwissenschaft als auch die Unternehmenskommunikation vor neue Fragen und Aufgaben. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit Sprache(n), ihrer Verwendung in Unternehmenskontexten und, insbesondere, mit unternehmerischen Strategien zum Umgang mit der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Sprachenvielfalt ist zu einem Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns geworden. Fragestellungen, die mit Sprache(n) und Sprachgebrauch in engem Zusammenhang stehen, durchdringen alle Tätigkeitsbereiche und Sektoren von Unternehmen. Diese besonders ausgeprägte Pervasivität von Sprache als Produktionsmittel, als Produkt und als Distributionsinstrument unterscheidet Unternehmen von vielen anderen sozialen Systemen.

Im Folgenden soll in der gebotenen Kürze aufgezeigt werden, welche sprachpolitischen Probleme sich modernen Unternehmen stellen und welche Lösungen sich dafür andeuten. Dabei soll auch auf einige Beispiele eingegangen werden, die aber nur Schlaglichter auf die komplexe Situation darstellen können. Das Ziel des Beitrages besteht darin, einerseits einen Überblick über sprachpolitische Fragestellungen zu liefern, mit denen Unternehmen sich auseinandersetzen müssen oder sollten, wenn sie Sprachen als „the sharpest tool in the business strategy toolbox“ (Sanden 2016, S. 274) angemessen einsetzen möchten. Andererseits soll der Versuch unternommen werden, aufzuzeigen, welchen Beitrag die sprachpolitische Forschung zur Beschreibung und Analyse der Unternehmenskommunikation leisten kann. Im folgenden Teil wird anhand des Geschäftsberichtes als Beispiel dargestellt, was unternehmerisches Sprachdesign ist. Dies wird in Kapitel 3 dann ergänzt und vertieft sowie durch einen Überblick über weitere sprach(en)politische Fragestellungen in der Unternehmenspraxis ergänzt. Am Ende des Kapitels wird auch ein kurzes Schlaglicht auf die Umsetzung von sprach(en)politischen Maßnahmen in der betrieblichen Praxis geworfen. Kapitel 4 ist dann sprach(en)politischen Maßnahmen und deren Systematisierung gewidmet. Im Mittelpunkt stehen dabei Kosten und Nutzen solcher Interventionen.

2. Sprachverwendung in Unternehmenspublikationen

„Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht: Sprach(en)politik ist Teil unseres Alltags“, bemerkt Marten (2016, S. 11) zu Beginn seiner Einführung in dieses facettenreiche Untersuchungsfeld. Auch in Unternehmen setzen Sprachbenutzer*innen sich bei der Produktion und Rezeption von gesprochenen und geschriebenen Texten ständig mit Fragen auseinander, die den Gebrauch von Sprache(n) betreffen und deren Beantwortung als sprachpolitische Aktivität oder als Form von Sprachenmanagement aufgefasst werden kann. In einer ersten Annäherung unterteilt Spolsky Sprachenpolitik in drei Komponenten (vgl. dazu auch Spolsky 2009):

To make sense of these cases and others, a useful first step is to distinguish the three components of the language policy of a speech community: its language practices – the habitual pattern of selecting among the varieties that make up its linguistic repertoire; its language beliefs or ideology – the beliefs about language and language use; and any specific efforts to modify or influence that practice by any kind of language intervention, planning or management. (Spolsky 2004, S. 5)

In der unternehmerischen Praxis sind in erster Linie der erste und der dritte Bereich relevant, die Sprachideologie (der zweite angesprochene Bereich), die hinter diesbezüglichen Entscheidungen steht, mag auf den ersten Blick vor allem für Beobachter, weniger aber für Akteure in Unternehmen interessant sein. Strategische Entscheidungen über sprachrelevante Fragestellungen setzen aber natürlich

auch bei den Akteuren selber ein gewisses Bewusstsein für die eigene Sprachaufassung bzw. Sprachideologie und eventuell auch deren Modellierung bzw. Verbreitung in der Organisation voraus – auch wenn dies häufig nicht explizit gemacht wird.

Für die sprachliche Gestaltung von zentralen Momenten der Unternehmenskommunikation, also die Praxis der Sprachverwendung, werden – da, wo es wirklich auf die Effizienz ankommt – selbstverständlich umfangreiche finanzielle und logistische Ressourcen sowie hochspezialisiertes Knowhow investiert. Das Ergebnis solcher Bemühungen sind sprachlich, graphisch und inhaltlich ausgefeilte Texte, die im Idealfall die Kultur des betreffenden Unternehmens widerspiegeln und kommunizieren. Das lässt sich besonders gut an den jährlichen Geschäftsberichten größerer Unternehmen zeigen, die so etwas wie die Flaggschiffe der Unternehmenskommunikation sind und auf deren ansprechende Gestaltung großer Wert gelegt wird (vgl. Keller 2006). Es handelt sich im Kern um im Handelsgesetzbuch definierte Pflichtinformationen für Investoren und Stakeholder; Unternehmen veröffentlichen darin aber längst nicht mehr nur einen Lagebericht, den Jahresabschluss oder andere obligatorische Informationen, sondern nutzen die Publikation strategisch für zahlreiche Zwecke, die alle Grundfunktionen der Kommunikation abdecken (vgl. z.B. Schulz von Thun 1981; Keller 2018, S. 291; Ehrhardt/Neuland 2021, S. 166). Einige Beispiele:

- a) **Information:** Geschäftsberichte informieren die Leser*innen über die Entwicklungen des betreffenden Geschäftsjahres, über die Aktivitäten des Unternehmens und über die strategische Ausrichtung;
- b) **Persuasion:** Geschäftsberichte haben auch die Funktion, (potenzielle) Investoren von den Vorteilen der Anlage zu überzeugen oder Journalisten bzw. Stakeholdern zu signalisieren, dass es sich um ein strategisch hervorragend geführtes und ausgerichtetes Unternehmen handelt;
- c) **Image:** Die Autor*innen von Geschäftsberichten transportieren durch diese Publikationen ein bestimmtes, von der Geschäftsführung klar definiertes Bild des Unternehmens als renditeorientiert, mitarbeiterfreundlich, ökologisch engagiert etc.;
- d) **Beziehung:** Der Geschäftsbericht ist auch ein Versuch, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Leser*innen zu bestätigen oder zu etablieren;
- e) **Ästhetik:** Geschäftsberichte sind sprachlich und grafisch sehr aufwendig gestaltet; Leser*innen sollen offensichtlich auch Vergnügen bei der Lektüre empfinden.

Wie sprachliche Ressourcen dabei zielgerichtet in den Dienst der kommunikativen Ziele einzelner Unternehmen gestellt werden, lässt sich am Beispiel von Briefen an die Aktionäre zeigen. Dieser fakultative Teil des Geschäftsberichtes ist oft im Stil

einer persönlichen Mitteilung des CEO an die Leser*innen verfasst. Es handelt sich in den meisten Fällen um den ersten zusammenhängenden Text, der im Bericht abgedruckt wird; er hat damit u. a. die Funktion, die Adressat*innen auf den Inhalt einzustimmen und den Ton der gesamten Publikation vorzugeben. Drei Beispiele sollen zeigen, wie dabei formuliert wird und wie unterschiedlich dieser Texttyp von verschiedenen Unternehmen gestaltet wird. Es handelt sich um die ersten Zeilen der Briefe an die Aktionäre, die von den CEOs großer deutscher Unternehmen unterschrieben wurden und die im jeweiligen Geschäftsbericht 2023 enthalten sind:

- (1) Deutsche Telekom – Brief an die Aktionäre, Geschäftsbericht 2023
(Geschäftsbericht Telekom 2023)

**Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
Liebe Freundinnen und Freunde der Telekom,**

das Jahr 2023 war komplex und herausfordernd. In diesen unruhigen Zeiten werden immer wieder Rufe laut, sich auf sich selbst zu besinnen. Oft hört man, die Komplexität der Zusammenhänge überfordere die Menschen. Ihre Sorge um die Zukunft werde von der Politik ignoriert. Ebenso ihr Bedürfnis nach Sicherheit. Staaten seien in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Der Effekt dieser Rhetorik: Extreme Gesinnungen bekommen Auftrieb, da sie einfache Antworten geben und noch einfachere Lösungen versprechen. Zu glauben, diese Ideologien würden Besserung bringen, ist jedoch ein Trugschluss. Zu glauben, unseren Wohlstand könnten wir durch mehr Abschottung und weniger Migration erhalten, ist es ebenfalls.

- (2) BMW – Brief an die Aktionäre, Geschäftsbericht 2023 (Geschäftsbericht BMW 2023)

Strong today – strong tomorrow.

**SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,
MEINE DAMEN UND HERREN!**

Sie kennen Ihr Unternehmen: Wir denken immer voraus.

Was wir ankündigen, setzen wir um. Konsequenz und ohne Ausreden, beständig und verlässlich. Jeden Tag ein bisschen besser werden – das ist mein Anspruch an das Unternehmen und an mich selbst. So kommt man voran. Ambitionierte Ziele rücken näher und werden Schritt für Schritt Realität. Viele reden von Transformation der Mobilität und der Automobilindustrie.

- (3) Adidas – Brief an die Aktionäre, Geschäftsbericht 2023 (Geschäftsbericht Adidas 2023)

Hallo Bjørn, du hast jetzt das erste volle Jahr an der Spitze von adidas hinter dir. Wie blickst du auf das Jahr 2023 zurück?

Ich denke, dass es ein positives Jahr war, in dem sich für unsere Konsument*innen viel Positives getan hat. Zu Beginn des Jahres hatten wir wenig Erfolg mit dem Durchverkauf unserer Produkte. Aber dann hatten wir im Laufe des Jahres ein paar Produktfamilien im **Lifestyle**-Bereich, die begonnen haben sich erfolgreich zu entwickeln. Und sie entwickeln sich auch 2024 sehr gut. Zuerst war es der **Terrace**-Trend mit Samba, Gazelle und Spezial, aber dann hat am Ende des Jahres auch der Campus zugelegt. Wir haben das Angebot stetig erhöht, um die Nachfrage der Konsument*innen besser zu bedienen und natürlich auch, um unseren Einzelhandelspartnern einen guten Durchverkauf zu ermöglichen.

Bei der Gestaltung der Texte haben die Autor*innen Sprachmanagement betrieben, d. h. in diesem Fall eine sehr unterschiedliche Auswahl aus den sprachlichen Mitteln getroffen, die die deutsche Sprache zur Verfügung stellt, und damit stilistisch sehr unterschiedliche Einleitungen produziert.

Das beginnt bei der Realisierung der Informationsfunktion, also mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom beginnt seinen Brief mit einem Bezug auf die aktuelle politische Situation in Deutschland und spricht sich klar gegen populistische Konzepte in der Politik aus. Er nennt zwar keine Parteien oder sozialen Gruppen, Leser*innen dürften das aber klar als Ausdruck der Ablehnung der AfD verstehen. Auch der CEO von Adidas kommentiert die politisch-kulturellen Entwicklungen des vergangenen Jahres, sieht aber positive Entwicklungen, vor allem für Konsument*innen. In (2) wird das Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt, der Aktualitätsbezug ist nur in Form eines Verweises auf die Entwicklungen des Industriesektors vorhanden.

Auf der persuasiven Ebene haben die drei Texte im Allgemeinen natürlich das Ziel, die Leser*innen von den Qualitäten des jeweiligen Unternehmens zu überzeugen. Im Besonderen lässt sich (1) als Einladung lesen, sich mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und den politischen Angeboten von populistischen Parteien eine Absage zu erteilen, (2) als Appell, die Werte des Unternehmens zu teilen und (3) als Einladung, optimistisch in die Zukunft zu schauen.

Damit konstruieren die Autoren sehr unterschiedliche Vorstellungen von sich und in der Folge auch von dem Unternehmen, das sie repräsentieren. Der CEO der Telekom zeigt sich als engagierten, reflektierten Menschen, der nicht nur auf die Ge-

schicke des Unternehmens konzentriert ist, dem vielmehr auch die Gesellschaft und das Land, in dem er lebt, am Herzen liegen. Er spricht in dieser Passage nicht in der ersten Person Singular; nur an einer Stelle wird das Pronomen der ersten Person im Plural verwendet: Das inklusive „wir“ signalisiert, dass er als Teil eines Kollektivs spricht, dem auch die Leser*innen angehören. Der Vorstandsvorsitzende von BMW verwendet deutlich mehr personaldeiktische Ausdrücke; er spricht die Leser*innen direkt an, indem er die formelle Anredeform *Sie* benutzt und spricht vom Unternehmen in der ersten Person Plural, wobei offenbleibt, ob dies inklusiv oder exklusiv gemeint ist. Vermutlich ist diese Unklarheit ein wichtiger Teil der Botschaft: Die Rezipient*innen sollen einbezogen werden. Der CEO selber präsentiert sich als ein Teil einer Gruppe, deren Kerneigenschaften und -ambitionen er charakterisiert – und mit denen er sich explizit, unter Verwendung der Pronomen in der ersten Person Singular, identifiziert. Er zeigt sich damit als dynamischer, zielorientierter Managertyp, der den Erfolg des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Ganz anders ist der Einstiegstext in den Geschäftsbericht von Adidas gestaltet: Die klassische Briefform findet hier keine Anwendung, stattdessen wird eine Art Interview abgedruckt, in dem der Vorsitzende mit dem vertraulichen *du* angesprochen wird und in dem er sich unter Verwendung von sprachlichen Formen, die an die gesprochene Sprache angelehnt sind, als nahbaren, eher lockeren Managertypen präsentiert, der besonders die Wünsche und Interessen der Kund*innen in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellt. Der Fragesteller oder die Fragestellerin wird hier nicht namentlich genannt, Leser*innen dürfen sich wohl eingeladen fühlen, sich mit dem Gesprächspartner des CEO zu identifizieren und sich vorzustellen, dass er ihre Fragen beantwortet. Damit wird auf der Beziehungsebene ein Näheverhältnis konstituiert, ein fast schon freundschaftlicher Austausch zwischen Personen, die gemeinsame Interessen und Lebenseinstellungen haben. In (2) ist die Beziehung zu Leser*innen, die durch die Formulierungen konstituiert wird, sehr viel förmlicher und distanzierter. Der Autor von (1) präsentiert sich als Vertreter der Interessen der Allgemeinheit, also solidarisch mit seinen Leser*innen und auch etwas belehrend.

Schon eine solche oberflächliche Analyse von Auszügen aus Repräsentationstexten zeigt, dass über die Selektion sprachlicher Ressourcen Zeichen gesetzt und Botschaften konstruiert werden. Was das Unternehmen sein will, spiegelt sich im Stil der Texte wider, und was das Unternehmen in den Augen der Stakeholder darstellt, ist ein Effekt der Sprachverwendung, also der Auswahl der sprachlichen Mittel in kommunikativen Handlungen. Man kann sicher davon ausgehen, dass diese Auswahl sehr genau reflektiert und geplant wurde, dass diese und andere wichtige Texte von Sprachexperten in Abstimmung mit den jeweiligen Kommunikationsabteilungen und auch den CEOs verfasst wurden. Mit anderen Worten: Der Geschäftsbericht ist das Produkt von bewussten sprachpolitischen Entscheidungen im oben angesprochenen Sinn. Solche Entscheidungen werden unter den Schlag-

worten „Sprachdesign“ oder auch „Corporate Language“ zusammengefasst. Im Folgenden wird vor allem der Terminus „Sprachdesign“ verwendet.

3. Sprachenpolitik und Sprachenmanagement in Unternehmen: Themen

Im Kontext von Unternehmen kann sich die Sprachenpolitik aber nicht darin erschöpfen, adressatengerecht und ansprechend formulierte Texte zu produzieren. Sprachenmanagement ist viel mehr als Sprachdesign. Im folgenden Abschnitt soll ein kurzer Überblick über weitere Themen gegeben werden, die sprachenpolitische Entscheidungen in Unternehmen erforderlich machen. Die Selektionen, die den Sprachgebrauch betreffen, sind ein Teil einer umfassenderen strategischen Ausrichtung der Kommunikation, deren Qualität und deren Erfolgsaussichten u. a. davon abhängen, dass alle Ebenen der Unternehmenskommunikation integriert werden und als kohärent empfunden werden:

Um ein einheitliches Erscheinungsbild von Unternehmen in den Augen der Rezipienten zu erreichen, müssen auf der Seite des Unternehmens inhaltlich, formal und zeitlich alle Kommunikationsmittel aufeinander abgestimmt sein. (Mast 2020, S. 51)

Ein Unternehmensimage spiegelt sich auch im Corporate Design wider, und das Corporate Design konstituiert andererseits das Unternehmensimage. Der Brief des Vorstandsvorsitzenden an die Aktionäre ist nur ein Element in einem umfassenderen Programm, das insgesamt eine Corporate Language (vgl. z. B. Haug/Haseloff 2018) als wichtigen Bestandteil der Corporate Identity ausmacht. Er bringt, wie ansatzweise gesehen, die Einstellungen und Werte des jeweiligen Individuums zum Ausdruck, aber auch die Unternehmenskultur. Diese wiederum manifestiert sich u. a. über die Auswahl der sprachlichen Mittel. Im Sinne der integrierten Unternehmenskommunikation stehen Unternehmen vor der Aufgabe, den Sprachgebrauch in allen produzierten Dokumenten genauso kontrolliert zu gestalten und zu vereinheitlichen wie den Brief des CEO, das Briefpapier, die Architektur und Einrichtung des Firmensitzes, den Kleidungsstil der Mitarbeiter*innen bei öffentlichen Auftritten oder einen Messeauftritt. Die Anforderungen an ein erfolgreiches Sprachenmanagement gehen also weit über die Produktion von effizient formulierten Leuchttürmen der Unternehmenskommunikation hinaus und umfassen auch die Standardisierung des sprachlichen Designs alltäglicher Texte.

Um die notwendige Einheitlichkeit im Sprachgebrauch zu erreichen, sind umfassendere Maßnahmen nötig – ein kommunikativ gut aufgestelltes Unternehmen wäre also gut beraten, Experten mit den Aufgaben des Sprachenmanagements zu betrauen. Das heißt:

In sum, organized management can be defined against the background of simple management by the following features [...]:

1. Management acts are trans-interactional.
2. A social network or even an institution (organization) holding the corresponding power is involved.
3. Communication about management takes place.
4. Theorizing and ideologies are at play to a greater degree and more explicitly.
5. In addition to language as discourse, the object of management is language as system. (Nekvapil/Sherman 2015, S. 7 f.)

Die Definition bezieht sich auf Sprachenmanagement in sehr unterschiedlichen Institutionen, ist aber für Überlegungen zu Unternehmen ein geeigneter Ausgangspunkt. Der erste Punkt erfasst die eben angesprochene Tatsache, dass die einschlägigen Aktivitäten nicht nur einzelne Texte oder Interaktionen betreffen, sondern die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen einer Institution. Auch die folgenden Punkte lassen sich auf Unternehmen anwenden: Es handelt sich ja ganz offensichtlich um Organisationen, die die Macht haben, das Verhalten ihrer Mitarbeiter entscheidend zu beeinflussen. Sie beschäftigen sich explizit mit Kommunikationsplänen (vgl. Punkt 3) und auch mit Fragen der sprachlichen Gestaltung von Äußerungen und kommunizieren das an Angehörige der Organisation. Was mit sprachplanerischen Aktivitäten erreicht werden soll, ist nicht auf einzelne Äußerungen beschränkt, sondern eine ansatzweise systematische Ausrichtung der kommunikativen Aktivitäten und eine systematische Vereinheitlichung der sprachlichen Selektionen, also ein systemischer Eingriff in die Sprachverwendung, die wiederum auf einer sprachideologischen Grundausrichtung basiert.

Sprachenpolitische Maßnahmen zielen in Unternehmen aber nicht nur darauf ab, eine effiziente und reibungslose Kommunikation innerhalb der Organisation zu garantieren, sie richten sich auch auf die Verbesserung und Vereinheitlichung der externen Kommunikation. Stärker noch als in Familien, internationalen Institutionen oder auch Staaten ist das Sprachenmanagement in Unternehmen mit explizit auszuhandelnden Entscheidungen verbunden, die dann in komplexen Prozessen umgesetzt werden müssen, und darüber hinaus an sehr unterschiedlichen Funktionen orientiert sind. Die Kommunikation steht – wie oben gesehen – auch im Dienste der Imagefunktion, der Persuasion oder der Etablierung von Beziehungen zu verschiedenen Gruppen von Stakeholdern. Sie ist aus diesem Grund komplexer und vielschichtiger als in vielen anderen Anwendungsbereichen.

Die Herausforderungen an unternehmerisches Sprachenmanagement liegen im Allgemeinen in zwei Bereichen: Neben dem Sprachdesign (wie es in Abschn. 2 behandelt wurde) konzentrieren sie sich auch auf das Management der (inneren und äußeren) Mehrsprachigkeit.

Neben der Festlegung auf einen hauseigenen, imagegerechten Stil in Texten wie dem Brief an die Aktionäre fallen im Hinblick auf das Sprachdesign erst einmal noch weitere Entscheidungen an, die sowohl die interne Kommunikation als auch die externe und damit die Wahrnehmung von außen entscheidend beeinflussen können und die deswegen wohlüberlegt getroffen werden sollten:

- ▶ Soll in Unternehmenspublikationen gegendert werden? Das Gendern hat sich in den letzten Jahren zu einer der ‚Gretchenfragen‘ des Sprachgebrauchs entwickelt: Sollen also gegenderte Formen verwendet werden und, wenn ja, welche? Wie auch immer Individuen oder Institutionen in dieser Frage entscheiden, geben sie ein Statement über ihre Einstellung zu dieser gesellschaftlich relevanten Frage ab. Im Sinne der Corporate Identity wäre es also, wenn Unternehmen versuchen würden, hier ein einheitliches Bild abzugeben und zumindest in allen wichtigen Publikationen kohärent zu sein. Natürlich stellt sich hier die Frage, wer diesbezügliche Entscheidungen treffen kann und wie sie durchgesetzt werden können.
- ▶ Ähnlich verhält es sich mit anderen Fragen des politisch korrekten und inklusiven Sprachgebrauchs, also im weitesten Sinne des Versuches, Sprache so zu verwenden, dass keine Person oder Gruppe diskriminiert wird und dass allen der angemessene Respekt gezollt wird. Auch dies ist im Einzelnen in der Sprachgemeinschaft sehr umstritten, aber jede Form der Verwendung oder der Vermeidung entsprechender Richtlinien wird als Kundgabe der Haltung der Sprecher*in gelesen. Darüber hinaus verweist die Wortwahl durch die Verwendung von Fahnenwörtern in einigen Bereichen auf politische Einstellungen zu verschiedenen gesellschaftlichen Fragen. Auch damit sollten Kommunikationsprofis bewusst umgehen.
- ▶ In den Bereich der Wortwahl gehört auch die Verwendung von Anglizismen, die bei einigen Lesergruppen Aversionen auslösen und damit die Adressat*innen gegen die Autor*innen von Texten aufbringen können. Unternehmen müssen im Allgemeinen abwägen, inwieweit sie sprachlichen Moden folgen wollen. Die Verwendung von Anglizismen oder jugendsprachlichen Wendungen wirkt modern, aufgeschlossen und inklusiv, kann aber – wie das Gendern oder die Verwendung politisch korrekter Sprache – bei sprachsensiblen Gemütern auch Aversionen auslösen und letztlich kontraproduktiv sein.

Wer eine integrierte Strategie der Unternehmenskommunikation entwickeln möchte, sollte sich also laufend und gut über die Diskurse zur Verwendung bestimmter Formen und die damit verbundenen Positionierungen informieren, eine Position der Organisation formulieren und eine Leitlinie entwickeln, die dazu führt, dass im Sprachgebrauch genau diese Position zum Ausdruck kommt. Sprachdesign als Maßnahme der Sprachenpolitik oder des Sprachenmanagements zielt damit nicht darauf ab, was in Unternehmenspublikationen gesagt wird, sondern wie es

gesagt wird. Wie in allen anderen Institutionen, in denen Sprachenmanagement betrieben wird, hat dieses auch in Unternehmen das Ziel, eine klare und reibungslose Kommunikation sowohl im Inneren als auch mit externen Stakeholdern zu garantieren. Stärker als in vielen anderen Organisationen sind in Unternehmen aber alle Phasen, Bereiche und Niveaus der Aktivitäten von sprachzentrierten Entscheidungen durchdrungen; dadurch wird das Management von Sprache und Sprachen zentraler. Sprachexperten in Unternehmen müssen sich nicht nur an kommunikativen Zielen wie Beziehungsmanagement oder Imagebildung orientieren, sondern auch Faktoren reflektieren und kontrollieren, die in anderen Bereichen eine weniger ausgeprägte Bedeutung haben. Damit wird das Sprachenmanagement komplexer, facettenreicher und anspruchsvoller als in Familien oder in internationalen Organisationen wie der EU oder dem IOC. Und es ist für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Der (neben dem Sprachdesign) zweite zentrale Bereich des Sprachenmanagements betrifft den Umgang mit Mehrsprachigkeit. Die meisten Unternehmen sind international vernetzt – etwa über internationale Lieferketten, Kund*innen, Mitarbeiter*innen oder international ausgerichtete Kapitalmärkte. Hier stellen sich Herausforderungen, die mit dem Management von Mehrsprachigkeit zusammenhängen. Dazu gehört die interne Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen, die unterschiedliche Muttersprachen sprechen oder unterschiedliche Varietäten einer Sprache verwenden. Schon in den Anfangszeiten der industriellen Massenproduktion erkannte Henry Ford, dass die Arbeit am Fließband erst dann richtig funktioniert, wenn alle Mitarbeiter*innen des Englischen mächtig sind. Seitdem hat sich die Internationalisierung sowohl im Inneren von Unternehmen als auch im Hinblick auf deren externe Kommunikation akzentuiert; auch kleine und mittlere Unternehmen sind heute multilinguale, multikulturelle und international agierende Einheiten, die einen effizienten Umgang mit der Sprachenvielfalt finden müssen. Daraus leiten sich weitere Themen und Herausforderungen für das Sprachenmanagement ab:

Unternehmen müssen Language-management-Strategien entwickeln, um dieser Herausforderung zu begegnen. Language management wird dabei aufgefasst als geschäftsstrategisches Instrument [...]. Der Hauptzweck unternehmerischer Sprachenpolitik ist, Sprache und kommunikative Praktiken der Belegschaft zu vereinheitlichen, um so die Produktivität und die Leistung des Unternehmens insgesamt zu steigern [...]. (Kniffka 2022, S. 497)

Die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation gestalten sich für unterschiedliche Unternehmen und unterschiedliche Branchen sehr unterschiedlich. Tendenziell werden Sprache und Sprachen aber als Produktionsmittel immer zentraler – gerade im Bereich der neuen, innovativen Wirtschaft (vgl. z.B. Duchêne/Heller 2012b). Wichtige Bereiche des strategischen Sprachenmanagements betreffen etwa:

- ▶ Die Definition einer einheitlichen Unternehmenssprache in multinationalen Unternehmen: Hier ist immer wieder von Versuchen die Rede, in deutschen oder internationalen Unternehmen das Englische als Unternehmenssprache einzuführen: „Laut einer Handelsblatt-Umfrage geben 18 der 30 Dax-Unternehmen an, ihre Geschäftssprache sei Englisch [...] – etwa Adidas, Allianz, Bayer, Beiersdorf, Heidelberg Cement, Linde, SAP und Siemens.“ (Handelsblatt online 26.11.2017). Das mag im Einzelnen eher ein Lippenbekenntnis sein als eine echte sprachenpolitische Maßnahme, zeigt aber, dass hier ein Handlungsbedarf gesehen wird. Vor- und Nachteile einer Entscheidung für oder gegen das Englische als Konzernsprache müssen sehr genau abgewogen werden. Im Falle einer positiven Antwort sind genau geplante und abgestimmte sprachenpolitische Maßnahmen zur Umsetzung nötig.
- ▶ Besonders virulent wird die Frage nach der Unternehmenssprache im Falle von internationalen Übernahmen oder Fusionen wie die von Daimler und Chrysler, Fiat und Renault oder Bayer und Monsanto. Hier stellt sich immer wieder die Frage, ob das neue Unternehmen mehrsprachig sein soll oder ob eine der Sprachen der fusionierten Vorgänger als Sprache der gesamten Organisation übernommen wird. Solche sprachenpolitischen Entscheidungen können gravierende Auswirkungen auf den Erfolg der Übernahme haben (vgl. Hauschildt/Vollstedt 2001). Sehr deutlich wird hier auch der Zusammenhang von sprachbezogenen Entscheidungen und Machtverhältnissen. Die Wahl einer Sprache bringt u. a. zum Ausdruck, dass die Gruppe ihrer Sprecher*innen mehr Einfluss auf das Unternehmen hat als die Sprecher*innen der „unterlegenen“ Sprache – und es zementiert dieses Machtgefälle, weil ein Teil der Belegschaft in Kontaktsituationen eine Fremdsprache verwenden muss und dabei riskiert, seine Ideen nicht vollständig ausdrücken und auch nicht durchsetzen zu können.
- ▶ Je nach Branche oder auch nach Unternehmen kann der Kontakt mit Lieferant*innen, Kund*innen oder sonstigen Personen relevant sein, die eine andere Sprache als Muttersprache sprechen. In der Tourismusbranche gehört das zum Alltag, aber auch Banken oder Immobilienunternehmen müssen den Kontakt mit nicht-muttersprachlichen Personen einplanen und deshalb Mitarbeiter*innen haben, die solchen Situationen sprachlich und kulturell gewachsen sind. Die sprachenpolitische Herausforderung liegt hier in der Personalauswahl und in der zielgerichteten Weiterbildung. Immer wieder wird von Unfällen oder gefährlichen Zwischenfällen berichtet, die durch mangelnde Fremdsprachenkenntnisse verursacht werden. Das betrifft nur wenige Branchen, hier aber mit extrem gravierenden Auswirkungen; besonders bekannt sind Flugzeughavarien (vgl. z. B. Hogan-Brun 2017, S. 49), aber auch Zwischenfälle auf Schiffen mit internationaler Crew. Unternehmen, die in diesen Branchen tätig sind, müssen sprachenpolitische Maßnahmen mit besonderer Aufmerksamkeit und Sorgfalt verfolgen.

- ▶ Verständnis- und Imageprobleme können aber nicht nur durch unterschiedliche Muttersprachen und mangelnde Fremdsprachenkenntnisse der Beteiligten entstehen, sondern auch durch die Verwendung von Varietäten einer Sprache in der internen oder externen Kommunikation. In einem Beitrag über Sprachvarietäten in Süddeutschland wird beispielsweise die Sprachpraxis bei Daimler diskutiert: „Bei der Firma Daimler in Sindelfingen hat sich aus den nächst benachbarten Ortsmundarten eine Koinä herausgebildet, welche die ganze Belegschaft während der Arbeit spricht.“ (Ruoff 1997, S. 145). Diese Entwicklung ist kein Ergebnis von bewusster Sprachplanung oder von sprachenpolitischen Maßnahmen, sondern ein Beispiel für das Wirken der ‚unsichtbaren Hand‘ in der Praxis des Sprachgebrauchs. Für die Integration von Mitarbeiter*innen mit einem anderen dialektalen Hintergrund („Neigschmeckte“ würde man in Sillenbuch in Sindelfingen wahrscheinlich sagen) oder gar Kolleg*innen aus anderen Ländern dürfte die Herausbildung dieser unternehmensspezifischen Varietät aber ein Hindernis darstellen, das nicht im Sinne der Werksleitung sein kann und das unter Umständen mit sprachenpolitischen Maßnahmen konterkariert oder zumindest abgemildert werden könnte. Der Dialektgebrauch im Kontakt mit Sprecher*innen aus anderen Regionen oder auch innerhalb einer regionalen Sprachgemeinschaft kann ebenfalls sicherheitsrelevant werden: „Im Januar 2020 entgehen zwei Züge bei Garmisch-Partenkirchen nur knapp einem Zusammenstoß. Unfall-Experten machen auch die eher informelle, im Dialekt geführte Kommunikation zweier Fahrdienstleiter dafür verantwortlich.“ (SZ online, 23.1.2024). Solche Fälle machen deutlich, dass es zu den Aufgaben der Unternehmen zählt oder zählen sollte, auf das Sprachbewusstsein der Mitarbeiter*innen einzuwirken und sie dafür zu sensibilisieren, dass es in vielen Fällen darauf ankommt, wie (also auch in welcher Sprache oder Varietät) man etwas sagt. Gut abzuwägen sind schließlich die Effekte des Gebrauchs von Dialekten oder Regionalsprachen in der Kundenkommunikation und in der Werbung. Das Image des Unternehmens, das Werbung auf nationaler Ebene ganz oder teilweise im Dialekt, der in der Umgebung der Firmenzentrale gesprochen wird, publiziert, signalisiert regionale Verbundenheit, aber unter Umständen auch Provinzialismus oder Desinteresse an Sprecher*innen/Kund*innen aus anderen Regionen. Der Sprachgebrauch hat klare Auswirkungen auf das Image des Unternehmens und muss deswegen gut reflektiert und geplant werden.

Diese und andere Themen werden von Unternehmen vereinzelt bearbeitet und zum Teil vorbildlich gelöst – das Sprachdesign von Unternehmensberichten zeigt dies beispielhaft. Es liegen allerdings auch Daten vor, die darauf hinweisen, dass es noch erheblichen Verbesserungsbedarf gibt. Dies soll im Folgenden anhand ausgewählter Themen exemplifiziert werden.

Zweifelhaft bleibt im Allgemeinen, ob hinter einzelnen Maßnahmen eine gut reflektierte strategische Ausrichtung steht, mithin ein echtes Sprachenmanagement: „Strategic language management means that the language management scheme becomes an integrated part of long-term business planning.“ (Gundersen 2009, S. 83). Anekdotische Evidenzen deuten darauf hin, dass in diesem Bereich noch Nachholbedarf besteht. Bei einer durch die Autor*innen in den Jahren 2024 bis 2026 durchgeführten, unsystematischen Umfrage unter Personen, die im mittleren Management größerer deutscher Unternehmen tätig sind, stellte sich heraus, dass niemand auf die Frage antworten konnte, ob es im betreffenden Unternehmen systematische Überlegungen zum Sprachdesign und zum Umgang mit Mehrsprachigkeit gibt und ob eine Abteilung oder zumindest ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin den Auftrag hat, sich damit zu beschäftigen. In Anbetracht der im ersten Teil herausgestellten zentralen Bedeutung von Sprache und Sprachgebrauch in allen Bereichen der Unternehmensorganisation ist das ein überraschender Befund. Er könnte darauf hindeuten, dass in vielen Organisationen nur wenige Personen, vor allem auf der Führungsebene, sich explizit mit sprachenpolitischen Fragestellungen beschäftigen und dass deren Überlegungen und Ergebnisse sich nicht in ausreichendem Umfang im gesamten Unternehmen verbreiten. Die Diffusion sprachbezogener Entscheidungen müsste demzufolge verbessert werden. In diesem Bereich liegt auch eine Herausforderung für die Erforschung von unternehmerischer Sprachenpolitik.

Die Suche nach einschlägigen Vorschlägen in Unternehmenspublikationen im Internet ist auch nicht ergiebiger. So hat zum Beispiel Siemens eine umfangreiche Richtlinie für das Verhalten seiner Mitarbeiter*innen ins Netz gestellt (siehe Abb. 1).

Dabei wird auf 34 Seiten der Umgang mit Fehlern thematisiert, die Verantwortung der Mitarbeitenden, der Respekt von Menschenrechten oder der Umgang mit Korruption. Sprache oder Sprachgebrauch spielen in der Publikation keine Rolle. Auch das kann durchaus als Überraschung angesehen werden, wenn man bedenkt, dass das Verhalten von Mitarbeiter*innen des Unternehmens sich auch sprachlich manifestiert und dass der Sprachgebrauch ein grundlegendes Instrument sowohl der Identitätskonstituierung als auch der Außendarstellung ist. Es wird offensichtlich für selbstverständlich gehalten, dass Mitarbeiter*innen sich in allen Situationen sprachlich angemessen präsentieren, oder es wird kein größerer Wert darauf gelegt, in diesem Bereich eine Vereinheitlichung im Sinne einer Corporate Language zu erzielen. Die gleiche sprachenpolitische Enthaltensamkeit lässt sich bei sehr vielen anderen Unternehmen beobachten.

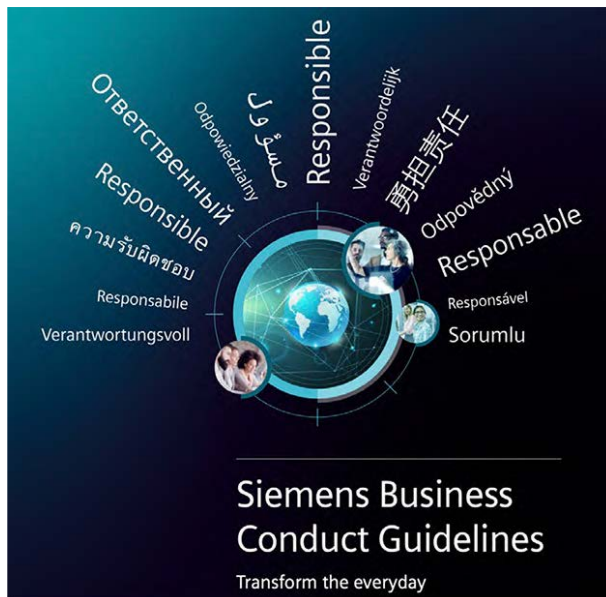


Abb. 1: Verhaltensrichtlinien bei Siemens: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:121e8fd4-aa7c-4a09-9a25-8c9f3ebefc2e/sag-bcg-de.pdf>
(Stand: 31.8.2024)

Für ihre unveröffentlichte Masterarbeit hat Maiese (2024) versucht, das Sprachenmanagement von italienischen Firmen zu untersuchen, die eine Niederlassung in Deutschland haben und regelmäßig mit den Kolleg*innen der Filiale kommunizieren müssen. Der von ihr entworfene Fragebogen zu diesem Thema wurde an 42 Unternehmen verschickt, nur 5 von ihnen haben aber geantwortet, sodass die Ergebnisse keineswegs den Anspruch erheben können, ein repräsentatives Bild der Situation abzugeben. Einen ersten Eindruck in die sprachpolitischen Gegebenheiten können sie aber doch liefern.

Auf die Frage, ob es im Unternehmen Richtlinien für den Sprachgebrauch in der Kommunikation zwischen italienischer Zentrale und deutscher Niederlassung gibt, fällt die Antwort sehr eindeutig aus: Alle Beteiligten antworteten negativ (ebd., S. 59). Es bleibt ganz offensichtlich den Mitarbeiter*innen überlassen, in jeder Kommunikationssituation spontan zu entscheiden oder mit den jeweiligen Partner*innen auszuhandeln, welche Sprache verwendet wird. Es ist keine Überraschung, dass dabei in den befragten Unternehmen als mögliche Sprachen Italienisch, Deutsch und Englisch als Lingua franca genannt werden. Nicht alle Mitarbeiter*innen scheinen mit diesem Zustand zufrieden zu sein. Auf die Frage, ob sie sich mehr oder weniger verbindliche Richtlinien für solche Fälle wünschen würden, antworten immerhin 20% der Befragten positiv (ebd., S. 60). Andere Formen der sprachlichen Unterstützung, die Unternehmen im Rahmen von sprachpolitischen Investitionen anbieten können, sind extern angebotene oder unterneh-

mensintern organisierte Programme zur Entwicklung der sprachlichen Fertigkeiten, Übersetzungshilfen, Programme zur automatischen Übersetzung, digitale Tools zur automatischen, simultanen Übersetzung gesprochener Sprache oder auch Coachings zu den Sprach- und Kommunikationskompetenzen. Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass in ihrem Unternehmen solche Angebote gemacht werden (ebd., S. 62). In fast zwei Drittel der Unternehmen finden Mitarbeiter*innen, deren Aufgabe u. a. oder vor allem darin besteht, die Kontakte mit Kolleg*innen in anderen Ländern in anderen Sprachen zu pflegen, von ihrem Unternehmen sprachlich nicht unterstützt werden. Sogar in den beiden Fällen, in denen die betreffenden Personen über muttersprachliche Kompetenzen im Deutschen verfügen, riskieren die Unternehmen hier Effizienzeinbußen durch umständliche Erklärungen, Übersetzungsfehler, Missverständnisse, schwer übersetzbare Terminologie u. ä.

Solche (zugegebenerweise schwachen) Evidenzen deuten darauf hin, dass in den meisten Unternehmen sprachenpolitische Fragestellungen noch unterschätzt werden. Wo sprachenpolitische Maßnahmen getroffen werden, erwiesen sie sich häufig als nicht nachhaltig, nicht perfekt durchdacht oder nicht mit der notwendigen Sorgfalt durchgeführt. Internationale Konzerne wie Siemens oder Volkswagen haben Englisch als Konzernsprache offiziell eingeführt, davon aber mehr oder weniger stillschweigend wieder Abstand genommen, wohl weil die Umsetzung schwieriger war als gedacht. Geblieben sind Schulungsmaßnahmen zur Kommunikation in Fremdsprachen – in manchen Fällen in internen Sprachabteilungen, in anderen wird auch diese Aktivität outgesourct. Insgesamt scheint es in Unternehmen und Konzernen einen erheblichen sprachenpolitischen Nachholbedarf zu geben.

4. Sprachenpolitische Maßnahmen: Kosten und Nutzen

Obwohl im Zeitalter der Internationalisierung und der Globalisierung sprachbezogene Fragen und solche der interkulturellen Kommunikation zu zentralen Problemen der Unternehmenskommunikation geworden sind, blieben vor allem erstere lange Zeit weitgehend unbearbeitet (vgl. z. B. Reeves/Wright 1996), sodass sie schon als „the forgotten factor“ (Marschan/Welch/Welch 1997, S. 591) bezeichnet wurden. Auch darin manifestiert sich der sprachenpolitische Nachholbedarf. Seitdem hat sich langsam die Erkenntnis durchgesetzt, dass sprachliche Faktoren durchaus auch wirtschaftliche Effekte haben. 2006 wurde eine Studie unter dem Titel „Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprises“ (ELAN) durchgeführt (ELAN 2006). Der etwas suggestive Titel gibt die Stoßrichtung des vielbeachteten Berichts vor. In ca. 2000 kleinen und mittelständischen Unternehmen in 29 europäischen Ländern wurde im Auftrag der EU-Kommission eine Umfrage durchgeführt, in der ermittelt werden sollte, welche Sprachkenntnisse und interkulturellen Kompetenzen präsent sind, ob die Verantwortlichen sich dessen bewusst sind und welche geschäftlichen Einbußen entstehen können,

wenn es an Sprachkenntnissen mangelt. Die ausgewählten Unternehmen sind alle exportorientiert und repräsentieren laut den Autor*innen der Studie das Exportprofil des betreffenden Landes. 11% der befragten Unternehmen verwiesen auf tatsächliche oder potenzielle Verluste, die als ein direktes Resultat mangelnder Sprachkenntnisse klassifiziert wurden. „Taken together, this constitutes potentially an enormous loss to the economy of the European Union.“ (ELAN 2006, S. 17). Nur 91 Unternehmen haben zusätzlich quantitative Angaben über die Höhe der entgangenen Gewinne gemacht. Die Schätzungen über den Wert der angefallenen Verluste sind in der folgenden Tabelle (Abb. 2) erkennbar.

Actual / Potential Approx. Loss	n	%
Actual loss (approx.): over €1 million	4	4%
Actual loss (approx.): €0.5 million - €1 million	2	2%
Actual loss (approx.): €100 000 - €0.5 million	11	12%
Actual loss (approx.): less than €100 000	4	22%
Potential loss (approx.): over €1 million	10	11%
Potential loss (approx.): €0.5 million - €1 million	5	5%
Potential loss (approx.): €100 000 - €0.5million	16	8%
Potential loss (approx.): Less than €100 000	23	25%
Total	91	100%

Abb. 2: Antworten auf die Frage: „Is there any possibility that your company ever missed an opportunity of winning an export contract due to lack of foreign language skills?“ (ELAN 2006, S. 17f.)

Hier wird zwischen aktuellen Verlusten und – weniger messbaren – nicht realisierten potenziellen Exportgeschäften unterschieden. Die Autor*innen der Studie weisen darauf, dass viele befragte Unternehmen aus verschiedenen Gründen keine Angaben über die Höhe der Verluste gemacht haben und gehen deswegen davon aus, dass diese insgesamt sehr viel höher einzuschätzen sind als in der Tabelle angegeben (vgl. Elan 2006, S. 18). Die Werte zeigen, dass Investitionen in Sprachkenntnisse wirtschaftlichen Nutzen versprechen und, vor allem im Exportgeschäft, zu höheren Umsätzen beitragen können.

Gefragt wurde in der Studie auch nach den Gründen für die Verluste und damit nach der Natur der vermissten Kenntnisse und Kompetenzen. 185 befragte Unternehmen haben dazu Angaben gemacht. Dabei ergibt sich das folgende Bild:

Reasons	n	%
Lack of staff speaking languages	117	63%
Enquiries / requests for information or quotations not followed up	19	10%
Lack of confidence	15	8%
Phone/switchboard problems	8	4%
Problems with agents/distributors	8	4%
Errors in translating/interpreting	7	4%
Inability to capitalise on opportunities	5	3%
Exhibitions/trade fairs	4	2%
Lack of cultural affinity	2	1%
Total	185	100%

Abb. 3: Antworten auf die Frage nach Gründen, warum die Unternehmen sprachbedingte Verluste erlitten haben (ELAN 2006, S. 19)

Als weitaus wichtigster Grund für Verluste wurde ganz allgemein angegeben, dass Mitarbeiter*innen mit Fremdsprachenkenntnissen fehlten. Die anderen Gründe sind sehr heterogen und werden viel weniger häufig genannt; teilweise sind sie inzwischen durch den Einsatz digitaler Technologien beherrschbar. Sprachverarbeitungs- und Übersetzungsprogramme liefern inzwischen seit einigen Jahren zuverlässig gute Übersetzungen und produzieren auch gut formulierte Texte in den gebräuchlichsten Fremdsprachen.

Eine ähnliche Untersuchung wurde auf nationalem Niveau in Großbritannien durchgeführt. Auch hier wurde eine repräsentative Auswahl von kleinen und mittleren Unternehmen nach dem Gebrauch von Fremdsprachen gefragt (British Academy 2014). 63% der Befragten erklärten, dass Fremdsprachenkenntnisse nicht notwendig sind, um in internationalen Märkten effizient arbeiten zu können. Von dieser Gruppe äußerten aber immerhin 78% der Interviewten die Meinung, dass es für Sprecher*innen des Englischen keine Zeitverschwendung darstelle, andere Sprachen zu lernen. Ein gewisses Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung von Sprachkenntnissen scheint es also auch bei britischen Unternehmen zu geben.

Zielgerichtete Investitionen in sprachliche Expertise werden also insgesamt als Erfolgsfaktor für exportorientierte Unternehmen angesehen. Mit der zunehmenden Internationalisierung lässt sich das inzwischen sicher auf so gut wie alle Branchen übertragen. Neben den Aktivitäten im Bereich des Sprachdesigns ist damit die Erfassung, Vermittlung und die Pflege von Fremdsprachenkenntnissen ein weiterer Schwerpunkt des betrieblichen Sprachenmanagements.

Die Autor*innen von ELAN identifizieren vier Dimensionen des Sprachenmanagements:

- a) Sprachkenntnisse (Language preparedness): Grad der Sprachkenntnisse im Unternehmen;

- b) Spracheinstellung (Language responsiveness): Wille und Fähigkeit, auf die sprachlichen Bedürfnisse der internationalen Partner*innen einzugehen;
- c) Sprachbewusstheit (Language awareness): Grad der Verankerung der sprachbezogenen Probleme in die Unternehmensstrategie;
- d) Sprachenmanagement (Language management): Fähigkeit des Unternehmens, sprachbezogene Probleme zu bearbeiten. (ELAN 2006, S. 13)

Sprachenmanagement kann als übergeordnete Kategorie angesehen werden. Gundersen (2009) übernimmt deswegen nur die ersten drei Dimensionen als grundlegende Aufgaben des Sprachenmanagements in ihr Modell. Sanden (2015, S. 41) konkretisiert dies, indem sie einen Überblick über Maßnahmen des Sprachenmanagements auf drei Ebenen erstellt: Die erste Ebene umfasst Maßnahmen auf der Ebene der Corporate Language, also die Wahl und Implementierung einer oder auch mehrerer Unternehmenssprachen und das, was oben als Sprachendesign bezeichnet wurde. Die zweite Ebene betrifft den gesteuerten, reflektierten Umgang mit Mehrsprachigkeit, die dritte ist schließlich die Ebene informeller, spontaner Entscheidungen, die von einzelnen Mitarbeiter*innen getroffen werden, um die Kommunikation zu erleichtern, etwa die Wahl einfacherer Formulierungen im Kontakt mit Kolleg*innen mit anderer Muttersprache, das Code-Switching oder die Herstellung von Redundanzen. Die dritte Ebene ist nicht direkt durch das Sprachenmanagement des Unternehmens gesteuert, die erste wurde oben bereits dargestellt. Die mittlere Ebene ist diejenige, auf der konkrete Maßnahmen getroffen werden können. Dazu zählen:

- ▶ Erstellung eines **Bedürfnisprofils** als Antwort auf die Frage, welche Stärken und Schwächen das betreffende Unternehmen im Hinblick auf Fremdsprachenkenntnisse bereits hat und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich wären, um erfolgreicher operieren zu können.
- ▶ **Übersetzen und Dolmetschen**: Entscheidungen über den Einsatz von internen oder externen Fachkräften zum Übersetzen und Dolmetschen.
- ▶ **Technologische Lösungen**: Entscheidungen über den Einsatz von computerbasierten Sprachprogrammen.
- ▶ **Sprachentraining**: Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen und Maßnahmen, die Mitarbeiter*innen dazu motivieren, an diesen teilzunehmen.
- ▶ **Rekrutierung**: Entscheidungen über geforderte Fremdsprachenkenntnisse bei Neueinstellungen.
- ▶ **Sprachmittler*innen**: Entscheidungen über den Einsatz von Sprachmittler*innen, etwa sprachkundige Mitarbeiter*innen, die als interne Vermittler*innen für die Überbrückung von Verständnisproblemen eingesetzt werden können (vgl. Sanden 2015, S. 41).

Unternehmen stehen vor der Entscheidung, ob in diesen Bereichen Investitionen in Sprachkompetenzen vorgenommen werden sollen, und wenn ja, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Die Antwort auf diese Fragen hängt von vielen Faktoren ab, die hier nicht eingehend diskutiert werden können. Vieles hängt vom unternehmensspezifischen Kontext ab, etwa von der Frage, wie wichtig der betreffende Markt für die Exportstrategie ist, welche Vertriebswege bevorzugt werden oder welches Importvolumen erwartet werden kann. Wichtig ist natürlich auch das Zielland: Wenn ein Unternehmen eine größere Kooperation mit einem isländischen Partner plant, kann es davon ausgehen, dass problemlos Englisch als *Lingua franca* eingesetzt werden kann; bei Investitionen in Thailand oder Vietnam wird die Bedürfnisanalyse schon komplexer.

Daneben muss bei Investitionen aber auch die Sprache und ihr Wert auf dem „sprachlichen Markt“ (Bourdieu 2020, S. 181) berücksichtigt werden. Hier macht es einen Unterschied, ob es um Vietnamesisch, Hochchinesisch (Mandarin), Schwedisch oder Spanisch geht. Es gibt eine „fundamental inequality of the world’s languages with respect to the social, political and economic functions they perform“ (Coulmas 2025, S. 127). Diese Ungleichheit ist für unternehmerische Entscheidungen ein entscheidender Faktor. Sie und der Wert einer Sprache im Allgemeinen und für ein Unternehmen im Besonderen sind aber schwer kalkulierbar:

Savoir si ce capital humain est ou peut devenir un investissement rentable pour les entreprises d’une part ou pour l’individu d’autre part, notamment pour le locuteur d’une langue minoritaire, reste en débat et les vues ne s’accordent pas forcément. Cela est dû à la difficulté de mesurer le concept de «valeur» ou d’avantage économique (marchand et non-marchand) rattaché à la notion de capital humain. (Dubois/LeBlanc/Beaudin 2006, S. 17)

International agierende Unternehmen kommen sicher nicht mehr ohne sehr gute Englischkenntnisse aus, müssen also dafür sorgen, dass so gut wie alle Mitarbeiter*innen ein je nach Aufgabenfeld zu definierendes Niveau im Englischen erreichen. Wer im Englischen, der einzigen Sprache, die de Swaan (2001) als „hypercentral language“ einstuft, auf automatische Übersetzungsprogramme zurückgreifen muss, wirkt leicht unsouverän und inkompetent.

Bei anderen Sprachen ist eine genaue Abwägung der Kosten und des Nutzens nötig, wenn in einem Unternehmen darüber entschieden werden soll, ob Mitarbeiter*innen ein Sprachkurs finanziert werden soll, ob Sprach- und Kulturexperten eingestellt werden sollen oder ob Software angeschafft werden soll, die eine zuverlässige Verständigung in allen relevanten geschäftsrelevanten Kontexten ermöglicht. Eine solche Abwägung muss auch den spezifischen und unternehmensunabhängigen Wert von Sprachen einbeziehen, auch wenn dabei von vielen Aspekten des Wertes einer Sprache abstrahiert werden muss:

Die Darstellung von Sprachen als Ressourcen ist in der soziolinguistischen Literatur weithin kritisiert worden, weil sie Sprachen nicht als vielseitige Mittel von Gedankenaustausch und -festigung, kultureller Praxis, zwischenmenschlicher Verständigung und sozialer Bindung sieht, sondern sie utilitaristisch auf ihre Funktion als effektiv wirkendes Kommunikationsmittel reduziert, das insbesondere ökonomisch nutzbar gemacht werden kann. (Krämer 2020, S. 14)

Auch Schroedler weist darauf hin, dass Sprachen sich weitgehend einem ökonomischen Kalkül entziehen:

Man kann Sprachen nicht kaufen oder verkaufen wie Kleidung oder Lebensmittel. Man kann sie nicht produzieren oder verbrauchen, und auch keine Preise oder Mengen für Sprachen beziffern: Überlegungen dazu, wie viel Geld zehn Wörter Englisch oder acht Sätze Russisch kosten, ergeben zunächst wenig Sinn. (Schroedler 2024, S. 133)

In Bezug auf einzelne Sprachen und vor allem im Kontext von strategischen Entscheidungen in Unternehmen wird man aber nicht umhinkommen, den Preis und den voraussichtlichen Nutzen von Investitionen in Sprachen und Sprachkenntnissen so genau wie möglich zu kalkulieren. Soziolinguistische und sprachenpolitische Diskussionen der letzten Jahre können hier auch durchaus einige Ansatzpunkte für eine Kosten-Nutzen-Abwägung geben. Dabei stellt sich nicht die Frage nach dem Preis von Wörtern oder Sätzen in anderen Sprachen, sehr wohl aber die nach dem ökonomischen Wert einzelner Sprachen und dem Preis, der für ihren Erwerb einkalkuliert werden muss.

Als Preis können die Kosten für Schulungsmaßnahmen in der betreffenden Sprache angesetzt werden oder auch die Kosten für spezialisierte Übersetzer*innen/Dolmetscher*innen, die Preise von Übersetzungsprogrammen usw. Vor allem bei Sprachkursen können hier starke Schwankungen auftreten. Der intellektuelle und zeitliche Aufwand wird größer, je mehr sich die Zielsprache typologisch von der Ausgangssprache unterscheidet. Für Mitarbeiter*innen deutscher Unternehmen dürfte es möglich sein, in relativ kurzer Zeit und mit vertretbarem Aufwand Dänisch zu lernen, wenn das dem Unternehmenserfolg dient; Chinesisch oder Arabisch sind dagegen sehr viel schwerer zu erlernen, andererseits aber auch als Wettbewerbsfaktor unter Umständen wichtiger. Chinesisch oder Arabisch versprechen einen höheren Nutzen – zuerst einmal, weil entsprechende Kenntnisse den entscheidenden Unterschied zu konkurrierenden Unternehmen ausmachen können, dann aber auch aufgrund der Zahl der Personen, die damit angesprochen werden können, also ihrem Kommunikationsradius. Dieser stellt einen der wichtigsten Faktoren für die Berechnung des ökonomischen Werts einer Sprache und ihres Nutzens dar. Für Unternehmen noch wichtiger dürfte aber die Tatsache sein, dass Sprachen auch Produktionsmittel sind und als solche ein sehr unterschiedliches Profil haben, das sich ebenfalls auf ihren ökonomischen Wert auswirkt.

Coulmas (1992, S. 90–95) weist darauf hin, dass es diesbezüglich enorme Unterschiede zwischen Sprachen gibt, angefangen mit der Beobachtung, dass man nicht in jeder Sprache über alles sprechen und schreiben kann und dass die prinzipielle Übersetzbarkeit aller Diskurse in der Praxis nicht gegeben ist. Technische, verwaltungstechnische, rechtliche und auch wirtschaftliche Probleme können nur in gut ausgebauten Sprachen angemessen ausgehandelt werden. In diesem Sinne haben Sprachen wie Bengalisch, Thai oder Wolof ein eingeschränktes Funktionspotential und aus diesem Grund auch einen eingeschränkten Wert für die Unternehmenskommunikation über technische oder rechtliche Details. Das kann sich aber leicht ändern, wenn eine Firma ein besonderes Interesse an einem Land, einem Markt und einer Kultur entwickelt. Sprachkenntnisse der Mitarbeiter*innen können in diesem Fall eine Schlüsselkompetenz sein und dazu beitragen, dass das betreffende Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenten einen entscheidenden Vorteil hat, weil es in der Lage ist, Vertrauen aufzubauen und ein tieferes Verständnis der Tradition und der Kultur zu entwickeln.

Der ökonomische Wert einer Sprache mag in vielen Diskussionskontexten ein Wert von zweifelhafter Relevanz sein, für Investitionsentscheidungen von Unternehmen muss er eine gewisse Rolle spielen. Die Verantwortlichen werden genau abwägen müssen, auf welche Sprachkompetenzen strategisch gesetzt werden soll.

5. Fazit

Unternehmen müssen auf vielen Ebenen und in vielen Bereichen sprachenpolitische Entscheidungen treffen. Die Inhalte und die Tragweite solcher Entscheidungen konnten hier nur cursorisch und selektiv behandelt werden – sie reichen von der adressatengereichten Gestaltung von Unternehmenskommunikaten bis hin zur Gestaltung von Weiterbildungsangeboten im Bereich Fremdsprachen. Für den Erfolg von Unternehmen handelt es sich um ausgesprochen wichtige Faktoren, die nicht unterschätzt werden sollten. Sprachen sind dabei nicht nur Medien der Informationsübermittlung, sondern Träger von Botschaften auf allen Ebenen der Kommunikation, also Mittel der Überzeugung, der Imagebildung und des Beziehungsmanagements. Sprachwissenschaftliche, insbesondere soziolinguistische und sprachenpolitische Expertise und Sensibilität, stellen sich so als wichtige Kompetenzen dar, die zur Definition und auch zur Umsetzung von erfolgreichen Unternehmensstrategien beitragen können, ganz besonders natürlich in international agierenden Unternehmen.

Literatur

- Barmeyer, Christoph (2018): Konstruktives interkulturelles Management. (= UTB 5049). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, Christoph/Huber, Elisabeth (2025): Interkulturelle Managementforschung: Gegenstandsbereich und Forschungsempfehlungen. In: Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation 5, 1, S. 1–25. [10.1515/ifdck-2025-0015](#).
- Bolten, Jürgen (2018): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. (= UTB 2922). 3., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bourdieu, Pierre (2020): Sprache. Schriften zur Kultursoziologie 1. Hrsg. v. Schultheis, Franz/Egger, Stephan. (= Pierre Bourdieu Schriften 9). Aus dem Französischen von Hella Beister. 2. Aufl. Berlin: Suhrkamp.
- British Academy (2014): Small and medium sized enterprises (SMEs) language survey. London: The British Academy.
- Coulmas, Florian (1992): Die Wirtschaft mit der Sprache. Eine sprachsoziologische Studie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Coulmas, Florian (2025): Language policy. A slim guide. Oxford: Oxford University Press.
- Dubois, Lise/LeBlanc, Mélanie/Beaudin, Maurice (2006): La langue comme ressource productive et les rapports de pouvoir entre communautés linguistiques. In: Langage et Société 118, 4, S. 17–41.
- De Swaan, Abram (2001): Words of the world. The global language system. Cambridge: Polity Press.
- Duchêne, Alexandre/Heller, Monica (2012a): Language policy in the workplace. In: Spolsky, Bernard (Hg.): The Cambridge handbook of language policy. (= Cambridge Handbooks in Language and Linguistics). Cambridge: Cambridge University Press, S. 323–334.
- Duchêne, Alexandre/Heller, Monica (2012b): Multilingualism and the new economy. In: Martin-Jones, Marilyn/Blackledge, Adrian/Creese, Angela (Hg.): The Routledge handbook of multilingualism. (= Routledge Handbooks in Applied Linguistics). London: Routledge, S. 369–383.
- Ehrhardt, Claus/Neuland, Eva (2021): Sprachliche Höflichkeit. (= UTB 5541). Tübingen: Narr.
- ELAN (2006): Effects on the European economy of shortages of foreign language skills in enterprise. https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf (Stand: 14.4.2026).
- Geschäftsbericht Telekom 2023 (2023) = <https://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2023/an-unsere-aktionaere/brief-des-vorstandsvorsitzenden.html> (Stand: 29.8.2024).
- Geschäftsbericht adidas 2023 (2023) = <https://report.adidas-group.com/2023/de/an-unsere-aktionaerinnen-und-aktionaere/interview-mit-unserem-ceo.html> (Stand: 29.8.2024).

- Geschäftsbericht BMW (2023) = <https://www.bmwgroup.com/de/bericht/2023/downloads/BMW-Group-Bericht-2023-de.pdf> (Stand: 29.8.2024).
- Gundersen, Sigrid Louise (2009): Language management in multinational companies. SNF Report No. 21/09. https://snf.no/media/44cofpuq/r21_09.pdf (Stand: 14.4.2026).
- Handelsblatt online (2017): Lost without translation. 26.11.2017: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/business-englisch-in-unternehmen-lost-without-translation/20620494.html>.
- Haug, Oliver/Haseloff, Anikar Michael (2018): Corporate language. Unternehmenssprache verständlich gestalten, effektiv steuern und praxisnah umsetzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- 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 540). Kiel: Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre.
- Hogan-Brun, Gabrielle (2017): Linguanomics. What is the market potential of multilingualism? London: Bloomsbury.
- Keller, Rudi (2006): Der Geschäftsbericht. Überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch. Wiesbaden: Gabler.
- Keller, Rudi (2018): Zeichentheorie. Eine pragmatische Theorie semiotischen Wissens. 2., durchgeseh. Aufl. (= UTB 1849). Tübingen: Francke.
- Kniffka, Gabriele (2022): Mehrsprachigkeit im Berufs- und Erwerbsleben. In: Földes, Csaba/Roelcke, Thorsten D. (Hg.): Handbuch Mehrsprachigkeit. (= Handbücher Sprachwissen 22). Berlin/Boston: De Gruyter, S. 495–516.
- Krämer, Philipp (2020): Spanisch in Berlin. Einstellungen zu einer globalen Sprache als lokale Fremdsprache. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Maiese, Elisa (2024): Politiche linguistiche e gestione della lingua nelle imprese: Il caso delle aziende italiane in Germania. Unveröffentl. Masterarb. Urbino: Universität Urbino.
- Marschan, Rebecca/Welch, Denice/Welch, Lawrence (1997): Language: The forgotten factor in multinational management. In: European Management Journal 15, 5, S. 591–598. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(97\)00038-8](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(97)00038-8).
- Marten, Heiko F. (2016): Sprach(en)politik. Eine Einführung. (= Narr Studienbücher). Tübingen: Narr.
- Mast, Claudia (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 8., überarb. Aufl. (= UTB 2308). Konstanz: UVK (UTB).
- Nekvapil, Jiří/Sherman, Tamah (2015): An introduction: Language management theory in language policy and planning. In: International Journal of the Sociology of Language 2015, 232. Special Issue: The Language Management Approach: Perspectives on the Interplay of Bottom-up and Top-down, S. 1–12.

- Reeves, Nigel/Wright, Colin (1996): Linguistic auditing: A guide to identifying foreign language communication needs in corporations. (= Topics in Translation). Clevedon: Multilingual Matters.
- Ruoff, Arno (1997): Sprachvarietäten in Süddeutschland. In: Stickel, Gerhard (Hg.): Varietäten des Deutschen. Regional- und Umgangssprachen. (= Jahrbuch des Instituts für Deutsche Sprache 1996) Berlin/New York: De Gruyter, S. 142–154.
- Sanden, Guro Refsum (2015): Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies. PhD Series 21.2015. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Sanden, Guro Refsum (2016): Language: The sharpest tool in the business strategy toolbox. In: Corporate Communications: An International Journal 21, 3, S. 274–288. <https://doi.org/10.1108/ccij-08-2014-0051>.
- Schroedler, Tobias (2024): Der Wert von Sprachen. In: Cantone, Katja F./Olfert, Helena/Di Venanzio, Laura/Gürsoy, Erkan/Schroedler, Tobias/Wolf-Farré, Patrick: Spracherhalt und Mehrsprachigkeit. Eine Einführung. (= Narr Studienbücher). Tübingen: Narr, S. 151–162.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt.
- Spolsky, Bernard (2004): Language policy. (= Key Topics In Sociolinguistics). Cambridge: Cambridge University Press.
- Spolsky, Bernard (2009): Language management. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sueddeutsche Zeitung online (2024): Der duat gar nix mehr. 23.1.2024: <https://www.sueddeutsche.de/bayern/zugunglueck-griesen-dialekt-deutsche-bahn-1.6337544>.
- Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hg.) (2022): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Autorendaten

Claus Ehrhardt
Università di Urbino Carlo Bo
Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali
Piazza Rinascimento,7
61029 Urbino (PU)
Italien
claus.ehrhardt@uniurb.it

Zhoufeng Wang
College of Foreign Languages and Cultures, Universität Xiamen
Süd-Siming Str. 422
Xiamen, Fujian, China, 361005
zhoufengwang@xmu.edu.cn

Bibliografische Information (Beitrag)

Ehrhardt, Claus/Wang, Zhoufeng (2026): Sprachenpolitik und Sprachenmanagement in Unternehmen: Problemaufriss und Perspektiven für die Forschung und für die Unternehmenspraxis. In: Sprachpolitik & Sprachenpolitik 2/2026, S. 3–29.

DOI: https://doi.org/10.14618/sprachpol-2-2026_ehr.