

1. Einleitung

Mindestens drei Tendenzen charakterisieren den Sprachgebrauch in den europäischen Gesellschaften:

(a) eine Rückbesinnung auf nationale Werte bzw. auf die Nationalsprachen, wie sie sich in Diskussionen um die Leitkultur (Deutschland, noch im Februar 2010 von Bayerns Innenminister wieder aufgenommen [<http://www.sueddeutsche.de/w5q38W/3222660/Herrmannfordert-gelebte-Leitkultur.html>]) oder die nationale Identität (Frankreich) spiegelt;

(b) eine zunehmende Tendenz, neben den Nationalsprachen nur noch Englisch zu lernen/unterrichten, verbunden mit dem Willen vieler Unternehmen, aufgrund ihrer internationalen Verflechtungen und der hohen Mobilität des Personals statt der lokalen Landessprachen Englisch als Firmensprache zu verwenden; diese bedeutet eine Abwertung der lokalen Sprachen (wenn Englischkenntnisse für eine Anstellung in München entscheidend, Deutschkenntnisse aber zweitrangig sind), mehr aber noch der Nachbarsprachen sowie der Sprachen der Migration;

(c) der Trend der großen international operierenden Firmen, in vielen Ländern der Welt Fuß zu fassen, was zu Widersprüchen zwischen den Tendenzen (a) und (b) führen kann, indem z.B. die Kommunikation zwischen dem brasilianischen Tochterunternehmen des Schweizer Pharmariesen Pharma B und dem lokalen Publikum über die Schweinegrippe auf der Homepage des Unternehmens auf brasilianisch stattfindet. Gleichzeitig wird die kreative Dimension der kulturellen Vielfalt innerhalb weltweit tätiger Unternehmen zunehmend betont; viele Firmen haben spezielle Verantwortliche für das *Diversity Management*.

Auf die Frage, ob das Selbstverständnis von Pharma A, eines anderen Schweizer Pharmabetriebs, denn nun ein- oder mehrsprachig sei, zögert denn auch der Verantwortliche für den Schweizer Teil des Betriebs:

‘In unserem Leitbild sind Kundenorientierung, Innovation, Performanz und Mitarbeiter die vier zentralen Elemente. Wenn man das durchdenkt, und weil zuoberst die Kunden stehen, würde ich sagen ‘mehrsprachig’. Die anderen drei sind mit Englisch korreliert, also einsprachig. Wir erwarten eigentlich, dass in der internen Kommunikation langsam auf eine einzige Sprache eingeschwenkt wird, Englisch, auch unter Schweizer Mitarbeitern. Dies wäre die Idealvorstellung des Konzerns, die Kommunikation wäre sehr viel einfacher. Aber nach außen kommunizieren wir natürlich mehrsprachig.’

(Tobias Bachmann, Leiter Pharma A Schweiz)

Es sind in der Tat häufig dieselben Betriebe, die gleichzeitig auf Englisch als *Corporate Language* und auf *Diversity Management* setzen. Ist dies nicht ein innerer Widerspruch? Dies ist die Grundfrage, auf die wir hier Antworten suchen, um daraus Konsequenzen für eine Sprachlern- und Sprachvermittlungspolitik abzuleiten.

Unsere Überlegungen sind Teil des europäischen Forschungsprojekts DYLAN [<http://www.dylan-project.org>] über die Handhabung der sprachlichen Vielfalt in den Betrieben, Institutionen und Hochschulen Europas. Im Modul der Universität Basel geht es um das Sprachenmanagement in Betrieben. Unsere Daten bestehen einerseits aus einem Korpus von semi-direktiven Interviews und schriftlichen Dokumenten verschiedener Art, andererseits aus Audioaufnahmen von verbalen Interaktionen am Arbeitsplatz, welche sowohl den Gebrauch von (oft approximativem) Englisch illustrieren, als auch eine Vielfalt von anderen Formen des einsprachigen oder mehrsprachigen Sprachgebrauchs dokumentieren. Der Analyseraster von DYLAN (Berthoud 2008) erlaubt es, aus Diskursen gewonnene Informationen über in einem bestimmten Kontext getroffene Maßnahmen von Unternehmen mit der Wahrnehmung dieser Maßnahmen durch Mitarbeitende und, vor allem, mit den effektiven Formen des Sprachgebrauchs in Verbindung zu setzen.

2. Das begriffliche Umfeld

2.1 Unternehmensphilosophien

Die Analyse der dominanten Diskurse in den Unternehmen (offizielle Dokumente, Websites, Interviews mit hohen Verantwortlichen) erlaubt es uns zunächst, die FIRMENIDEOLOGIE oder UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE (*corporate culture*) zu erschließen. Wenn Ideologien ‘sets of collective representations and beliefs [sind] that are at the same time structured and structuring in relation to the community that supports them’ (Duchêne 2008: 34ss.), dann geht es in Betrieben um ‘a set (system) of ideas describing the organization-relevant reality, projecting a desired state of affairs, and indicating possible ways of reaching the desired state’ (Czarniawska-Joerges 1988: 7), dies im Rahmen von ‘Macht-, Herrschafts- und Gewaltstrukturen ökonomischer, politischer oder auch kultureller Art’ (Zuckermann 1999: 23).

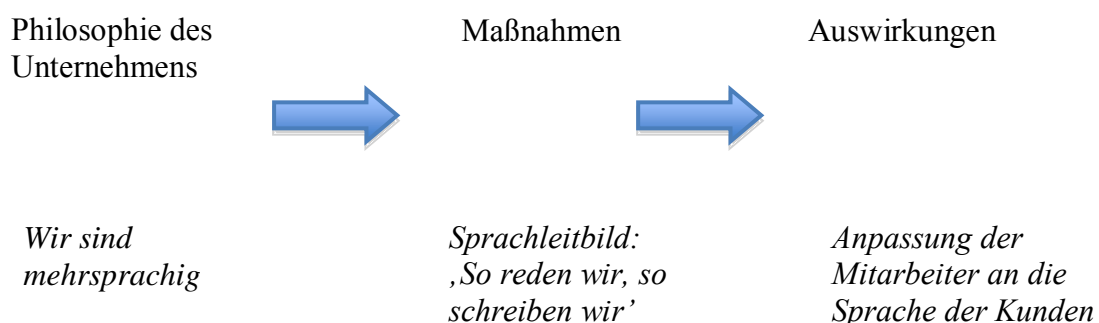
Firmenideologien resultieren aus komplexen diskursiven Praktiken. Zu diesen gehören einerseits die Dokumente, die wir untersuchen, die also gleichzeitig die Spuren der Ideologien und die Werkzeuge zu deren Konstruktion sind. Zum anderen aber werden Firmenideologien auch im Alltag durch deren ständige Wiederholung in der verbalen Interaktion innerhalb des Betriebs erzeugt bzw. erhärtet. Dies sei am Beispiel von Pharma A¹ illustriert. Die Aussage eines hochrangigen Kadermitglieds - auf Schweizer Dialekt! -: ‘üsi Konzärnkultur isch: mr rede Änglisch’ (unsere Konzernkultur ist: wir sprechen Englisch) ließ sich trotz mehrmaliger Nachfrage mit keinem verbindlichen schriftlichen Dokument belegen. Es handelt sich offensichtlich um eine Art aristotelischer „Endoxa“, um einen Glaubensinhalt, der von den Entscheidungsträgern und Meinungsmachern allgemein akzeptiert wird und auf vielfachen informellen Kanälen weitergegeben und von der ‘Konversationsmaschine’ (Berger & Luckmann 1966) erhärtet wird: jeder Sicherheitsbeamte an der Pforte, jede Laborantin weiß dies, auch und gerade dann, wenn sie selber kein Englisch sprechen.

2.2 Sprachenmanagement und Sprachverhalten

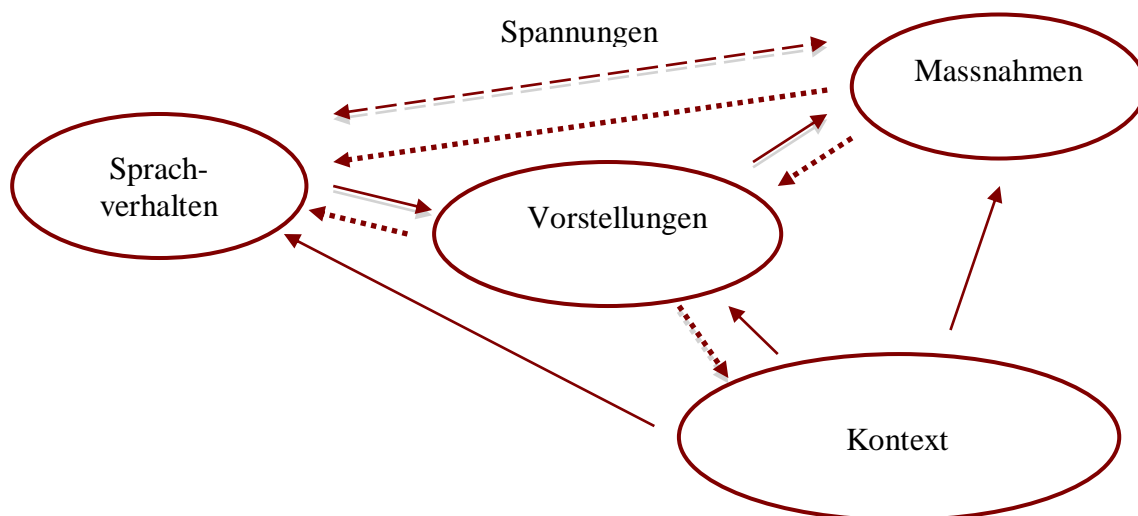
Die Firmenphilosophie wird in einem nächsten Schritt zu Formen des *language management* führen, d.h. zu einer Menge von Maßnahmen, mit welchen die Unternehmen die Sprachvorstellungen ihrer Mitglieder, die Entwicklung ihrer Sprachrepertoires (darunter fällt auch die Wahrnehmung von Bedürfnissen bezüglich ihrer Sprachkompetenzen) sowie ihre Sprachverwendung in der internen und externen Kommunikation zu steuern versuchen.

Interventionsbereiche sind z. B. die Anstellungs- und Beförderungspolitik, Sprachlernangebote, Angebote für die interne Mobilität zwischen Ländern oder Sprachregionen, die Gestaltung der Sprachlandschaft auf dem Betriebsgelände (*linguistic landscaping*), Regelungen für die interne und externe Kommunikation, Web-Auftritte, etc. Auf all diesen Gebieten können Unternehmen ein-, zwei- oder mehrsprachige Vorstellungen umsetzen. So spielt z.B. Englisch auf dem Firmengelände von Pharma A eine bedeutende Rolle, bleibt aber quantitativ hinter Deutsch zurück (Lüdi, Höchle & Yanaprasart im Druck); in einer Jobannonce für Agro A in Shanghai werden explizit Kenntnisse in Chinesisch und Englisch verlangt; der Webauftritt von Ay Yildiz, einem deutschen Telekommunikationsunternehmen, ist systematisch zweisprachig Türkisch/Deutsch, jene der beiden nationalen Schweizer Dienstleistungsunternehmen Service Public A und Service Public B sind drei- und teilweise viersprachig (Deutsch, Französisch, Italienisch, sowie Englisch).

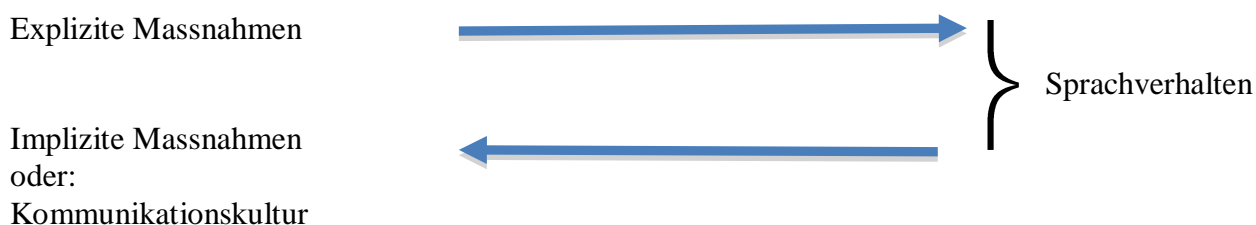
Gemäß dem Forschungsauftrag im Rahmen von DYLAN geht es im Basler Modul nun darum, die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Sprachpraxis zu erfassen. Bei Service Public B schien dies zunächst folgendermaßen auszusehen (Lüdi et al. 2009):



Bei näherem Zusehen erwies sich dieses Schema allerdings als zu vereinfachend, auch deshalb, weil nicht alle Maßnahmen explizit ausformuliert werden. Zudem werden oft Spannungen zwischen Maßnahmenpaketen einerseits und Sprachverhalten andererseits sichtbar:



Eine alternative Schematisierung könnte demnach wie folgt aussehen:



Wir schließen mit anderen Worten nicht aus, dass das Sprachverhalten auf den Einfluss impliziter Maßnahmen zurückgeführt werden kann; bestimmte Formen von rekurrentem Sprachverhalten könnten sich aber auch mit einer *bottom up*-generierten Kommunikationskultur erklären lassen.

2.3 *Diversity management* und *corporate language*

Wir kommen nun zur schwierigen Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Handhabung der kulturellen Vielfalt (*diversity management*) und der Wahl von Englisch als Unternehmenssprache.

Offensichtlich gibt es in den Unternehmensphilosophien zwei Diskurstraditionen bzw. dominante Diskurse, die zunächst durchaus kompatibel erscheinen:

(i) die Berücksichtigung der kulturellen Vielfalt bringt international tätigen Institutionen wichtige kompetitive Vorteile;

(ii) eine gemeinsame Sprache erleichtert in einem von großer Heterogenität geprägten Umfeld die Kommunikation, bringt bedeutende Einsparungen mit sich und ist in einer gewissen Weise die Voraussetzung für die konsequente Ausnutzung der Kompetenzen von Mitarbeitenden aus vielen Kulturen.

Die Vorteile der kulturellen Vielfalt wurden schon vielerorts theoretisch begründet. Eine multikulturelle Organisation setzt sich nicht nur aus Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zusammen, sondern schätzt auch den Wert der Vielfalt hoch ein (Cox 1991). Sie bringe sowohl einer Organisation wie auch ihren Mitgliedern substantielle Wettbewerbsvorteile wie bessere Entscheidungsfindungen, verfeinerte Problemlösungsprozesse und größere Kreativität und Innovation:

‘Assimilation into the dominant organizational culture is a strategy that has had serious negative consequences for individuals in organizations and the organizations themselves. Those who assimilate are denied the ability to express their genuine selves in the workplace; they are forced to repress significant parts of their lives within a social context that frames a large part of their daily encounters with other people. (Fine 1996: 494)

Page (2007) weist nach, dass heterogene Teams bei zahlreichen Aufgaben systematisch bessere Ergebnisse erzielen als homogene.

Dies ist auch der Arbeitswelt bekannt; wir beschränken uns hier exemplarisch auf Zitate von zwei Unternehmen: Pharma A und Agro A (vgl. auch Köppel & Sandner 2008):

‘<Pharma A> is committed to equality of opportunity, fairness, work and lifestyle, mutual respect and dignity at work for all associates. <Pharma A> values differences

including disability, sexual orientation, race, ethnicity, age, thinking styles, gender and religion. We consider diversity to encompass ethnicity, gender, thinking styles, religion and belief, sexual orientation, age, physical ability, education, nationality, life experiences.’ (Webpage, Pharma A)

‘Our diversity is an asset to [Agro A], and provides a broad pool of knowledge and understanding of our customers, and helps spark innovation. This diversity is increasing as we expand our workforce in emerging markets.’ (Webpage, Agro A)

Typischerweise wird in diesen und vielen parallelen Zitaten die sprachliche Vielfalt nicht explizit genannt. Natürlich ist sie häufig implizit mitgemeint, wie auch die für *diversity and inclusion* von Pharma A verantwortliche Person unterstreicht. Allerdings springt der Kontrast mit jenen Expertenaussagen ins Auge, welche im Gegensatz dazu die Vor- und Nachteile der Sprachenvielfalt ausdrücklich erwähnen. Die Hypothese ist nicht allzu gewagt, dass sich hinter der Ausblendung der Sprachen die Prämisse von einer grundsätzlichen Transparenz jeglicher Sprache verbirgt. Danach spielt es keine Rolle, in welcher Sprache etwas formuliert wird, in einer dominanten Landessprache oder in einer Fremdsprache. Wir werden darauf zurückkommen.

Diese Haltung ist mit der Forderung nach *einer* einheitlichen Unternehmenssprache sehr gut vereinbar. Auch hier sollen zwei Zitate, je eines aus Deutschland und der Schweiz, genügen:

‘We are looking for a NVH expert with at least 3 years (minimum 1 development cycle) of experience in the area of NVH development in an automotive environment. You are familiar with the expectations of European customers and know how to translate these into NVH development. (...) Owing to our international orientation, our corporate language is English. In addition social competence and team spirit are necessary for a start with us in this position.’

[http://stellenanzeige.monster.de/GetJob.aspx?JobID=80324120&WT.mc_n=xml_trovitde]

‘Also die Corporate Language von Pharma A ist Englisch, gerade wenn man im Ausland ist, ist es die Konzernsprache. Bei Pharma A International wird das nationale Sprachgut total ausgeblendet, da sprechen alle nur Englisch.’ (Tobias B., Pharma A)

Zwar könnte die gemeinsame Konzernsprache auch Deutsch, Französisch, Arabisch oder Chinesisch sein; allerdings besteht europa- und wohl weltweit Konsens darüber, dass es Englisch sein muss. Die deutsche Anglistin Juliane House hat dies vor einiger Zeit in einem Aufsatz im *Guardian Weekly* wie folgt formuliert: ‘English is already Europe’s lingua franca, and it’s time for politicians and educators to acknowledge this.’ (House 2001, vgl. auch House 2003).

Englisch ist für viele Unternehmen die naheliegende Antwort auf die Herausforderungen, welche die sprachliche Vielfalt für die internationale Kommunikation aufwirft, dies allenfalls in Anlehnung an *English-only work rules* in den Vereinigten Staaten (Dicker 1998; zu einer Diskussion dazu Solé, Alarcón & Garzón Solé 2006). Daneben aber steht Englisch im Selbstverständnis global tätiger Unternehmen für Internationalität (vgl. Vollstedt 2002 zur diachronen Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische). Dies sei effizienter, weil sprachliche Vielfalt eine kommunikative Barriere darstelle, besonders angesichts der zunehmenden Zentralisierung des Managements, der starken Diversifizierung der Arbeitskräfte und der zunehmenden Bedeutung der Sprache in den Produktionsprozessen (Harris 1998). Daneben wird auf die sogenannte ‘kulturelle Neutralität’ der englischen Sprache verwiesen, welche - beispielsweise in einem Schweizer oder deutschen Betrieb - die *locals* nicht bevorzuge. Aber vielleicht die Expats? Bedenkenswert sind auch Überlegungen zur Leistungsfähigkeit der russischen Sprache bei der Bewältigung der Wende zur Marktwirtschaft (Holden & Fink 2007; Krause 2007); so klaffe anstelle einer genauen Entsprechung für den Schlüsselbegriff ‘Leistung’ eine lexikalische Lücke und zur Übersetzung amerikanischer ökonomischer Theorien fehlten ganze Wortfelder. Also müsse die russische Sprache an die dominante angelsächsische Nomenklatur und Denkweise angepasst werden auf der Basis der bekannten These, dass es sich

um universell gültige Denkschemata handelt und dass alles in allen Sprachen ausgedrückt werden kann, vorausgesetzt, die Sprachgemeinschaft schaffe dafür die notwendigen sprachlichen Mittel. Man könnte freilich auch argumentieren, die Widerspenstigkeit der russischen Sprache gegenüber dem aus den USA exportierten ökonomischen Jargon resultiere aus einem latenten Widerstand gegenüber wirtschafts-wissenschaftlichen Denkmodellen, die zwar den Anspruch auf universelle Gültigkeit erhöhen, letztlich aber in Mustern gründeten, die an eine Einzelkultur angebunden und von Metaphern und semantischen Formen der englischen Sprache geprägt seien. Folgerichtig meint Alexander (2007: 13ff.), Englisch sei keineswegs ‚neutral‘, sondern fördere die Verbreitung von ‚concepts embedded in the culture and economic system of the English-speaking world‘; ‚arguably, these trends and processes could be leading to a narrowing of scientific and everyday perspectives‘. Ohne so weit zu gehen wie der von ihm zitierte Mark Pegrum, welcher der *English language industry* vorwirft, eine ‚neocolonialist agenda‘ zu vertreten, moniert Alexander, dass die Globalisierung in der Dritten Welt soziale Ungleichheiten schaffe oder verstärke, aber auch die lokalen Kulturen und Werte bedrohe: ‚So, while corporate globalization is clearly having consequences for the spread of English, first and foremost, it is about the insertion of “western” social and commercial practices and models into societies and cultures which have been marginal to Western capitalism.‘ (Alexander 2007: 18).

Diese Überlegungen dürfen keineswegs als Brandmarkung der globalen Verwendung von Englisch missverstanden werden, welche von den Mitgliedern zahlreicher sprachlicher Gemeinschaften - nicht nur in nicht-westlichen Gesellschaften, sondern durchaus auch innerhalb europäischer Eliten - als Zugang zu einer globalen Vernetzung oft explizit gewünscht wird. Englisch als *lingua franca* ist in der heutigen Welt ohne Zweifel unverzichtbar. Allerdings ist dies aus ökolinguistischer Perspektive kein gültiges Argument gegen Mehrsprachigkeit (vgl. z. B. Phillipson 2009). Kritisiert wird hier deshalb bloß der Anspruch, die englische Sprache als *alleinige* Wirtschafts- und Wissenschaftssprache zuzulassen. In allen Sprachen, also auch auf Englisch, lassen sich Wissensbestände aus fremden Kulturen ausdrücken, und zwar nicht nur

traditionelles Wissen, sondern auch auf diesem aufbauende neue Erkenntnisse. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass differenzierte Erfahrungs- und Denkmodelle nicht von der Monokultur gleichsam erdrückt werden, sondern zunächst in anderen Sprachen ausformuliert werden können. In diese Richtung weisen nicht zuletzt Anstrengungen der europäischen Wissenschaftsakademien zugunsten des Erhalts einer größeren Anzahl von Wissenschaftssprachen (SAGW im Druck).

Ohne uns hier in eine Grundsatzdiskussion einzulassen, wollen wir uns in der Folge an konkreten Beispielen großer Betriebe fragen, wie ein- oder mehrsprachig die Sprachpraxis in Wirklichkeit ist, und ob es nicht auch alternative Firmenideologien gibt, welche der Mehrsprachigkeit mehr Platz einräumen. Schließlich soll nach den Konsequenzen für die Sprachpolitik der Bildungssysteme gefragt werden.

3. Formen betrieblicher Sprachpraxis

Das Bild, welches unsere Sprachaufnahmen in Betrieben in der Oberrheinregion vermitteln, ist bezüglich der Sprachenwahl äußerst vielfältig. Neben den lokalen Sprachen Deutsch, Schwyzertütsch und Französisch finden wir Englisch, aber auch zahlreiche Sprachen der Immigration. Manchmal definieren die Interaktionspartner die Situation als EINSPRACHIG, d.h. sie einigen sich darauf, dass eine einzige Sprache situationsadäquat ist, weil sie die gemeinsame Muttersprache darstellt (die Kommunikation ist entsprechend ENDOLINGUAL [Lüdi & Py 2003]) oder weil sie die bevorzugte gemeinsame Varietät darstellt, welche für mindestens eine der Personen eine Zweit- oder Fremdsprache ist (die Kommunikation ist entsprechend EXOLINGUAL). Sehr häufig finden wir in gemischtsprachigen Gruppen aber auch MEHRSPRACHIGE Kommunikationsformen, d.h. zwei oder mehr Sprachen werden gleichzeitig mobilisiert und führen zu verschiedenartigen Mischformen.ⁱⁱ So etwa in der Begrüßung der Teilnehmer einer Sitzung von Personalverantwortlichen der Filialen von Magasin A durch den Verantwortlichen für Human Resources der Holding:

willkommen bei <Magasin A> non (.) eh (.) bienvenue ici à bâle aujourd'hui
 (.) eh gestern morgen in diesem selben raum hatte ich (.) die (.)
 verwaltungschefs (..) acht uhr dreißig war beginn der sitzung acht uhr (.)
 siebenundzwanzig waren alle da (.)

**Im weiteren Verlauf der Sitzung stellt ein junger Marketingassistent ein neues Bekleidungs-
 konzept vor. Deutscher Muttersprache, bemüht er sich um den Einbezug der wenigen
 französischsprachigen Teilnehmer an der Sitzung, obwohl grundsätzlich alle beide Sprachen
 zumindest verstehen müssten:**

Hn: ok (6) gut! (1) weitere fragen zu diesem thema? (3) dann nur (.) was
 zusätzlich hier sein wird das wissen sie wahrscheinlich jetzt auch
 schon (.) also wir haben (.) zur unterstützung haben wir
 fünfundzwanzig prozent zusätzlich (.) rabatt. rayon einundzwanzig
 messieurs dames dreiundzwanzig accessoires die wurden jetzt
 definiert welche: kategorien das heisst alles bekleidung strümpfe
 socken (.) in der herrenkonfektion keine! unterwäsche keine pyjamas
 (.) sportbekleidung (.) das wärs. einundzwanzig dreiundzwanzig ä:h
 accessoires fünfzehn (.) u:nd sport (drei- und zweiundsechzig)

TT: s-se[chzehn]

Rs: [schuhe] (ist) sechzehn

Hn: sechzehn! auch (4)

AP: d'ailleurs aujourd'hui monsieur mouttet (xxx) a envoyé une une
 petite (.) page directive administrative

Hn: mit den kategorien

AP: où äh où c'est c'est où il y a encore un résumé des rayons des des
 groupes de marchandise je ne sais plus qui donne
 ä:h le droit pour avoir des (xxx) donc quelques détails à régler
 (xxx) (je vais faire) passer le circulaire

Hn: also jeder mitarbeiter bekommt (2) so ein blatt hä chaque ä:h (1)
 collaborateur reçoit une page (.) avec le strichcode avec le jä
 avec le code la derrière (.) ça serait intéress- äh important que
 le: la personne no- note sont nom là-dessus (.)c'est pas not- c'est

pas noté mais c'est dans le interne gerichtlinien (.) que la
 personne note son nom et comme ça c'est vraiment personnalisé äh
 also es sött eifach dr mitarbeiter sötti mit name druf stoh ebä will
 die ce truc là il e:st isch gültig °gültig [comment dit-on]°?

MG: [valable]

Hn: valable merci pour deux mois. septembre octobre. also bis jetzt
 isch gültig septämber [oktober]&

JP: [donc on peut l'utiliser] plusieurs fois

Hn: &oui oui immer wieder (verwandbar) (oder;oui)?

MG: (on peut toujours l'utiliser)

Hn: jusqu'au trente et un octobre après (plus)

Hn spricht in einem Präsentationsmodus, wird aber von Kommentaren und Formulierungshilfen unterbrochen. Seine Präsentation ist multimodal, bezieht Artefakte mit ein (z. Bsp. *so ein Blatt*), und ist zweisprachig. Dabei ist die Präsenz des Französischen eher symbolisch; er übersetzt selten systematisch (auch nicht vom Französischen ins Deutsche), sondern alterniert frei zwischen beiden Sprachen. Weil sein Deutsch wesentlich besser ist als sein Französisch (zu sehen an der Syntax oder an kooperativen Wortfindungssequenzen), wählt er einen exolingual-bilingualen Kommunikationsmodus, der gleichzeitig seinen asymmetrischen Kompetenzen Rechnung trägt und die reziprok-asymmetrischen Sprachkompetenzen seines Publikums respektiert.

Ähnliche Beispiele finden sich zahlreich an den Schaltern von Service Public B, unter den Investitionsberatern der Bank B, in Kaffeepausen beim Service Public A, bei ärztlichen Konsultationen in der Polyklinik des Spitals A, in Redaktionskommissionssitzungen des Magazins von Pharma A usw. Hier sei nur noch ein Beispiel aus der internen Teamsitzung eines Forschungslabors von Pharma A nachgereicht. Der Laborleiter Jamal H. (JH) spricht fließend Arabisch, Holländisch, Französisch und Englisch sowie ein bisschen Deutsch; seine Mitarbeiterinnen ziehen in der Regel Deutsch vor, haben aber mit einer Ausnahme gute

Englischkenntnisse. Dennoch bittet JH seine Mitarbeiterin ML, die am (deutschen) Forschungsprotokoll vorgenommenen Korrekturen auf Deutsch zu kommentieren:

JH so (..) ya eh we start because nina you are leaving you want to
 leave=
NS: =yes=
JH: =in fifteen minutes so we start with this protocol
NS: mmh
JH: if you have feedback (...) who wants maybe marianne you can summarize
 in german ya what's eh you did
ML: mmh
JH: and what you expect
ML: mmh (...) also wir haben jetzt das rpml protokoll (.) aufgemöbelt (.)
 aufdatiert (.) und zwar haben wir diesen faktor (.) diesen
 verdünnungs- eh fakt- correction factor noch reingegeben=
NS: =mmh=
ML: =wegen dem medium das man noch beigibt im vergleich zu dem s9
NS: mmh ok

Nach der Sitzung kommentiert Jamal H. sein Verhalten mit den Worten:

‘Tous les rapports doivent être en anglais. Tout document officiel, le study plan, doit être en anglais. Le travail expérimental, ça peut être en allemand ou anglais. Il y a ce que nous appelons raw data, les données brutes, c'est en allemand. Les working documents, les documents avec lesquels elles [sc les laborantines] travaillent, sont en allemand, et ça, c'est un peu toléré parce qu'on est en Suisse. C'est un mélange. Parfois c'est intéressant, mais je ne me rends pas compte quand je parle et parfois il y a un mélange linguistique.’

Dieses Sprachmischverhalten ist durchaus auch auf den Chefetagen bekannt und wird auch dort genutzt, wie uns der bereits zitierte Tobias B. bestätigt, wenn er von einer Jurysitzung, die er leiten musste, sagt:

‘Ich musste zum ersten Mal ein Meeting leiten mit einer total neuen Jury, zehn neue Leute, da musste man zunächst eine Sprache finden, also das war eine Mischung zwischen

Baseldeutsch, Hochdeutsch und Englisch, also irgendwie unser Esperanto, das wir gefunden haben: auf die Sprache haben wir natürlich keinen Wert legen können, sondern haben uns in unserem Kauderwelsch-Esperanto unterhalten.’

Ein derartiges Sprachverhalten, welches mit den bekannten Maximen OLAT [one language at a time] oder gar OLON [one language only] mehr oder weniger radikal bricht, ist unter mehrsprachigen Menschen keineswegs eine Ausnahme, sondern fast schon die Regel.ⁱⁱⁱ Zu dessen Erklärung braucht es tiefgreifende Veränderungen bei den theoretischen Modellen der mehrsprachigen Kompetenz und ihrer Verwendung. Mehrsprachige Repertoires, die den Interaktionspartnern nur teilweise gemeinsam sind, werden in einer der Situation angepassten Weise mobilisiert; dabei werden die von der mehrsprachigen Person gesprochenen einzelnen Sprachen nicht voneinander getrennt, sondern in holistischer Weise als Ganzes eingesetzt; sie werden somit als eine Menge von - sprachlichen und nonverbalen - Ressourcen angesehen, welche es ermöglichen, die Sprachprofile der Beteiligten optimal ausnutzend, aber unabhängig von gängigen Normbegriffen, lokale Antworten auf praktische Probleme zu finden (Lüdi 2006a; mit bibliographischen Hinweisen).

4. Mehrsprachigkeit in Unternehmen und Kreativität/Innovation

Zahlreiche neuere Studien sind der Frage gewidmet, ob mehrsprachige Menschen (d.h. eigentlich: mehrsprachige Gehirne) als Individuen kreativer oder leistungsfähiger seien als einsprachige (s. zuletzt den schönen Überblick bei Furlong 2009 und Compendium 2009, mit zahlreichen Verweisen auf Arbeiten von Ellen Bialystok). Ein Expertenteam der EU kommt zum Schluss:

‘It is our opinion that multilingualism generates a higher number of neuronal connections and stimulates multiple neuronal webs, both intra- and inter-hemispheric, which would

lead to a higher capacity for generating new (creative and innovative) processes.’

(Compendium 2009: 19)

Hier soll es freilich nicht um allfällig ausgebautere kognitive Fähigkeiten von mehrsprachigen Menschen gehen, sondern um die Zusammenarbeit in mehrsprachigen Arbeitsgruppen und Teams sowie um den bewussten Rückgriff auf eine Mehrzahl von Sprachen von Seiten von Organisationen. Dabei sollen im Kontrast zu ‘Einsprachigkeitsphilosophien’ alternative Formen des Managements der sprachlichen Vielfalt in Betrieben einerseits und andererseits deren Beitrag zur Kreativität und Innovationsfähigkeit eben dieser Unternehmen im Zentrum stehen.

Allerdings müssen wir dies tun, ohne einen Zugang zu ‘harten’ Daten bezüglich der Erfolge der untersuchten Unternehmen zu besitzen. Unsere Herangehensweise ist deshalb eine indirekte: wir suchen nach Indizien von solchen Beziehungen auf der Ebene der Diskurse, d.h. auf jener der Doxa (vgl. auch Bäck & Lavric 2009), und zwar in Webseiten von Unternehmen, Führungsdokumenten, Jahresberichten und Interviews mit führenden Kadermitgliedern. In der Tat sind zur Mehrsprachigkeit tendierende Maßnahmen, aber auch KREATIVITÄT bzw. INNOVATION^{iv} Themen, die in diesen Diskursen häufig vorkommen und naturgemäß Komponenten der Firmenphilosophie darstellen. In unserem Kontext muss es zunächst darum gehen, Argumente zu sammeln, die für einen Zusammenhang zwischen Mehrsprachigkeit und Geschäftserfolg plädieren. Diese lassen sich folgenderweise subkategorisieren:

4.1 Erweiterung der Märkte (die Kunden in ihrer Sprache ansprechen)

‘Les différences de cultures ainsi que la diversité des expériences et des compétences réunies au sein des équipes mixtes font qu’elles comprennent mieux les attentes de notre clientèle.’ (Marlène R., Service public B)

‘AY YILDIZ – Der bilinguale Weg von E-Plus zu türkischstämmigen KundInnen
E-Plus spricht Türkisch: AY YILDIZ doguyor!

Der Erfolg von AY YILDIZ basiert auf zwei Faktoren: passgenau auf die Zielgruppe zugeschnittene Produkte sowie eine bilinguale Unternehmensphilosophie, die sich durch alle Bereiche des multikulturellen Unternehmens zieht: Vertrieb, Marketing, PR und Werbung sind geprägt von türkischer Emotionalität, türkischen Werten, Traditionen und der Geschichte - jedoch ohne dabei eine „Parallelwelt“ zu inszenieren. (...) Bei AY YILDIZ steht die bilinguale Kommunikation im Mittelpunkt aller Maßnahmen.'

(Webpage)

4.2 Erhöhung der Zufriedenheit (qua Arbeitsqualität) heteroglossischer Mitarbeiter

'Elle (Mara) doit comprendre le message dans le temps le plus court possible. Ça ne sert à rien de parler en anglais et puis je dois réexpliquer, redire et (attendre qqn à traduire), donc j'essaie de faire traducteur en même temps. Donc là, c'est vraiment pour faciliter, c'est-à-dire pour que tout le monde se sente à l'aise, tout le monde comprenne, tout le monde sur le même niveau, et puis voilà, efficacité ça veut dire vraiment immédiatement lorsqu'on a fini la réunion tout le monde connaît déjà le message.'

(Jamal H., Pharma A)

Lavric (2007: 32) argumentiert überzeugend, dass ein entscheidender Faktor der *compliance*, der Anpassung an die Vorlieben des Gesprächspartners, das *face work* in der exolingualen Situation betrifft:

'The compliance factor (...) involves adapting to the language preferences of one's partner by speaking either their mother tongue, or a language they have a very good command of and/or have a preference for. (...) Complying with the language preference of one's interlocutor is a truly polite way of acting, because it means reducing one's own negative face or (linguistic) freedom of action in order to increase that of the partner. (...) Moreover, compliance under the positive face aspect will contribute to the positive face

of both partners, one of them feeling important because they are being complied with, and the other getting the image of being a kind and polite person.’

Dies betrifft wohlverstanden nicht nur die externe Kommunikation, auf welche sie ihr Modell anwendet, sondern ebenso sehr die interne.

4.3 Eine gemeinsame Unternehmenskultur schaffen, mit welcher sich Manager weltweit emotional identifizieren können

‘we do not feel like English is naturally the convergence that everyone needs to have
(...)

we realised that to be able to drive home to employees across the world the real (...) implications (...) of [sc. our leadership brand] (...) in an emotional way, we cannot do it by explaining to them in English

Even though all leaders at Agro A speak English, they speak it, and we could very easily have said this is for leaders and this is a company where everybody can speak English so let, let’s give it to them in English. But the depth which is our foundational principle of the cultural alignment, which is how is it linked to moving people in deeply resonant ways, it needs to be understood (...) in another way as in a lingua franca intellectually processing it. And therefore we had it translated.

(...)

Yes it’s expensive and yes it has a couple of iterations that it has to go through, but the results are well worth the effort.’ (Karim B., Agro A)

4.4 Prozesse der Konstruktion und des Transfers neuen Wissens ermöglichen / erleichtern

‘There are certain beliefs we have about what learning, what constitutes effective learning. And some of these principles relate to learning through communities, learning through catalysis, learning through networks, learning through longitudinal journeys

rather than events with questionable residual impact, more learning journeys, learning through role models, learning through practice, actual learning. (...) And it's also again what you want them to learn. You want them to learn the most magical aspect of learning is a-, is acquiring new ways of thinking. Acquiring the capacity to reformulate an algorithm or a decision making algorithm if you will. That is obviously the most meaningful and deepest sense of learning that my Weltanschauung changes, because of the way I've learned things. So I think it's that depth of learning that can only be hit through.' (Karim B., Agro A)

Die Schlüsselfrage gilt hier den Beziehungen zwischen dem Lernstoff und der Sprache oder den Sprachen, in der/denen man lernt bzw. Wissen vermittelt. Man ist versucht, in der Folge von Geertz von einer „Verdichtung“ von Erkenntnisgegenständen zu sprechen, mit welchen in mehreren Sprachen herumhantiert wird. Die tiefe Beziehung zwischen Lernen und *communities of practice* wird auch in der Literatur immer wieder erwähnt (Mondada & Pekarek Doehler 2000).^v In diese Richtung weisen auch die Resultate von Welch & Welch (2008), wenn sie schreiben:

‘Language also impinges on the operative influences within the system; and reconfigures the context in which international knowledge transfer takes place: creating, driving and reconstructing social networks and informal structural clusters through which knowledge circulates.’ (2008: 358)

4.5 Die kognitive Vielfalt aufgrund der Versprachlichung in unterschiedlichen Sprachen explizit ausnutzen

‘Multilingualism is in fact a way of improving cognitive diversity. (...) [it] is positioned as a tool kit over here in cognitive diversity. Because, you can imagine different languages are equipped to sense and to code different things. (...) it can promote cognitive diversity in a team, by giving parity to speakers of different languages, within

in a team, rather than, as has been traditionally done, having a person adopt a secondary, second language in order to fit with the team by giving, by democratising languages in a mixed environment.

In encoding problem, in perceiving and sensing it, in understanding, you are not collapsing to English. I mean that for me is the key. You're using the native language. Whether it's done by the individual, whether it's done by some group, and that gives insights to the problem.

By exploiting the role of language as a perceptual system of those people, in which they have encoded their reality. Using the language as a finer means of sensing needs, patterns, choices, trends rather than connecting with an engaging speakers of that language. And therefore to be able to connect with the language their choices and preferences and needs of those people, of that country, in a far more appreciated way, than merely communications.

(...)

How we can exploit, how we can take advantage of the role of language as I said as a toolkit, that a culture, a country uses, to encode its realities. And using that strategically as a way of positioning multilingualism for competitive advantage, rather than for communication effectiveness.' (Karim B., Agro A)^{vi}

Die logische Folge dieser Überlegungen ist die Bildung von sprachlich (und nicht nur kulturell) gemischten Teams, gebildet aus Personen, welche gekennzeichnet sind durch '[different] worldviews and cognitive processes, using different tools to understand the world.' Wir haben schon gesehen, dass Page (2007) die Auffassung vertritt, dass eine derartige Vielfalt von Perspektiven Innovation erzeugt. In gemischten Teams würde demnach jeder aufgrund seiner Sprache und Denkweise zur kollektiven Performanz beitragen. Im Gegensatz zu den erwähnten hypothetischen kognitiven Vorteilen individueller Mehrsprachigkeit handelt es sich diesmal um eine im Team geteilte Kognition (*shared cognition*), welche daraus resultiert, dass

in einer Vielfalt von Sprachen kodierte Problemlösungsvarianten miteinander konfrontiert werden. Auch wenn das Aushandeln in einer gemeinsamen (Misch)Sprache (z.B. in Englisch als *lingua franca*) geschehen mag, ist das Resultat weniger oberflächlich, als wenn von Anfang an nur Englisch gesprochen worden wäre. Diese Vorstellungen sind mit Slobins (1991) ‘thinking for speaking’ kompatibel, d.h. sie vermuten einen Einfluss von Eigenschaften von Sprachen (inklusive ihrer metaphorischen Felder^{vii}) auf die Art und Weise, wie wir Erfahrungen versprachlichen.

Diese Auffassung ist zu ergänzen mit der Tradition der situierten Kognition: ‘Recent theories of situated cognition are questioning the view that cognition can be understood independently of the social, organizational and material context in which it is practiced’ (Resnick et al. 1997: 1), bzw. der Kognition als sozial geteilter Aktivität (Resnick, Levine & Teasley 1991; Thompson, Levine & Messick, eds 1999). Damit geht es um Prozesse, die in der Koenunziation in der Interaktion ihren Sitz haben; und genau darum geht es bei der Mobilisierung multilingualer Ressourcen in der mehrsprachigen Rede. Die Kreativität würde sich demnach auf einen Konstruktionsprozess beziehen, der in jenem von Homi Bhabha seit den 80-er Jahren (1988, 1994) konzeptualisierten DRITTEN RAUM oder *in-between space* stattfindet, wo zwei Sprachen, Denkweisen und Kulturen sich begegnen, und den wir hier in der sprachlichen Interaktion situieren.^{viii}

Diese Prozesse lassen sich nun leicht in die Arbeitswelt übertragen:

‘Employees take advantage of their own personal experiences in proposing projects, and their varied cultural backgrounds are a major advantage.’ (Pressesprecher von IKEA)

Eine Vielzahl von Sprachen zu sprechen bedeutet, über eine entsprechende Anzahl von Werkzeugen zu verfügen, mit welchen die Vertreter der zugrundeliegenden Kulturen ihre Erfahrungen und Wirklichkeiten in Worte kleiden. Wenn wir von der gemeinsamen und situierten Mobilisierung von mehrsprachigen Ressourcen sprechen, um in einer exolingual-plurilingualen Situation kreativ zu kommunizieren, dann ist die interkulturelle Dimension immer

mitgemeint. Die Interaktionsteilnehmer legen in der Tat gleichsam gleichzeitig mit ihren Sprachkompetenzen auch ihre begrifflichen Bezugspunkte, ihre Glaubensinhalte und Werte, ihre Interpretations- und Referenzrahmen, ihre Denkweisen und Problemlösungsansätze auf den ‘Verhandlungstisch’. Nur unter dieser Bedingung werden Unternehmen vom ‘competitive advantage from a marketing and strategic perspective’ (Karim B.) profitieren können, den der Gebrauch mehrerer Sprachen verspricht.

Sich in seiner eigenen Sprache ausdrücken erhöht nicht nur das Wohlbefinden der Arbeitnehmer (Dimension der Fairness und der Inklusion), sondern erlaubt es ihnen auch, sich präziser auszudrücken (Dimension der Wirksamkeit). Die Sprache des andern verwenden - in der direkten Interaktion oder mittels Übersetzungen - ist andererseits nicht nur ein Zeichen des Respekts, sondern gewährleistet auch ein vertieftes Verständnis der Botschaften, inklusive einer emotionalen Resonanz. Es geht also nicht nur um die rationale Ebene (*logic of the head or mind*), sondern auch um die emotionale (*logic of the heart or of feelings*).

Diese Diskursstränge kontrastieren mit der Forderung nach einer Einheitssprache für internationale Unternehmen. Zweifellos sind sie nicht allgegenwärtig. Aber dass sie in großen nationalen und internationalen Unternehmen zum dominanten Diskurs gehören, stärkt die oben zitierte theoretische Position von Martin (2007), Cox (1991) und anderen. Wir selbst haben über viele Jahre hinweg zusammen mit anderen beobachtet, dass die sprachliche Vielfalt nicht nur zu originellen Lösungen für Kommunikationsprobleme führt (mehrsprachige Rede), sondern auch Auswirkungen auf kognitiver (neue Ideen, kreative Problemlösungen [Fine 1996]) und sozio-kultureller Ebene hat (Entstehen von hybriden Kulturen, von bilingualen Literaturen [Lüdi 2006b] bis zur Volksmusik [Jablonka 2007]). Da passt es durchaus ins Bild, dass sie gemäß den Erfahrungen führender Industrievertreter auch zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann.

5. Welche Konsequenzen für die europäischen Bildungssysteme?

Die Hinweise darauf, dass mehrsprachige und kulturell gemischte Teams einen wesentlichen Faktor darstellen, um die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wissenschaft und Wirtschaft zu erhöhen, werfen die Frage auf, ob denn die europäischen Bildungssysteme genug und das Richtige tun, um für diese Kreativität und Innovationsfähigkeit günstige Voraussetzungen zu schaffen.

Zunächst gilt es, ein Missverständnis zu vermeiden. Englisch ist und bleibt eine wichtige Grundlage für die Mitwirkung in Wirtschaft und Wissenschaft in einer globalisierten Welt. Aber Englisch darf nicht die einzige schulisch vermittelte Fremdsprache bleiben. In der Tat führt eine einseitige Betonung des Englischen unseres Erachtens die europäische Bildungspolitik in eine Sackgasse. Vieles spricht nämlich dafür, dass es MEHRSPRACHIGE - und nicht bloß ZWEISPRACHIGE - Repertoires sind, welche als Ressourcen für die erfolgreiche Interaktion in polyglossischen Gesellschaften benötigt werden und kognitive und ökonomische Vorteile für das Individuum (Furlong 2009; Bialystok 2009) und für die Unternehmen (erhöhte Innovation/Kreativität) mit sich bringen (vgl. zum ökonomischen Aspekt Gazzola & Grin 2007 und Grin, Sfreddo & Vaillancourt 2010).

In diesem Sinne ist die Vorgabe des Europarates und der Europäischen Kommission, welche neben der Landessprache mindestens zwei Fremdsprachen fordert, ein absolutes Minimum. In der Schweiz verfolgen die Beschlüsse der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) vom 24. März 2004 das Ziel der funktionalen Mehrsprachigkeit in folgenden Sprachen:

- (1) Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen in der lokalen Landessprache
(Standardsprache)
- (2) Entwicklung von Kompetenzen in einer zweiten Landessprache
- (3) Entwicklung von Kompetenzen in Englisch
- (4) Möglichkeit der Entwicklung von Kompetenzen in weiteren Landessprachen
- (5) Festigung und Erweiterung von Kompetenzen von Migranten in ihrer Erstsprache.

Ziel der Schulbildung sind mehrsprachige Repertoires als kommunikative Ressourcen, welche in einem von den Interaktionspartnern gemeinsam als exolingual-mehrsprachig definierten Kontext situationsindiziert mobilisiert werden können. Diese Ressourcen werden später von den Akteuren flexibel und mit wenig Rücksicht auf (einzelsprachliche) Normen genutzt, um Arbeitsaufgaben so effizient wie möglich zu erfüllen, wobei die Grenzen zwischen den Sprachen oft missachtet werden.

Diese Erkenntnis ist freilich noch nicht generell verbreitet. Und: ebenso wie viele Menschen unbesehen das Stereotyp von der Normalität der Einsprachigkeit (und der Addition 'perfekter' einzelsprachlicher Kompetenzen) übernehmen, glauben sie an eine eindimensionale Identität. Eine wegweisende Hypothese formuliert demgegenüber der Europaratsexperte Jean-Claude Beacco: 'Si les Européens n'ont pas de langue commune à laquelle s'identifier pour percevoir affectivement leurs appartenances à cet espace, ils disposent tous, effectivement ou potentiellement, d'une même compétence plurilingue, déclinée en milliers de répertoires différents, qui est le véritable vecteur commun d'une « identité linguistique » partagée et non repliée sur elle-même.' [http://www.ciep.fr/courrieuro/2004/0204_beacco.htm]

Aus der zunehmenden Mehrsprachigkeit der Sprachpraxis im Alltag in Betrieben, Ladengeschäften, Laboratorien, Spitälern, Pausenhöfen und Klassenzimmern, resultiert m. a. W. die Notwendigkeit einer gewissen Breite des Sprachangebots in der Schule. Alle Kinder sollen möglichst früh mehrere Sprachen zu sprechen beginnen. Es kann dabei freilich nicht die Aufgabe der Grundausbildung sein, 'perfekte' Sprachkenntnisse zu vermitteln, sondern vielmehr eine Anstoßfunktion zu übernehmen. Erworben werden dabei erstens unmittelbar verwendbare Grundkenntnisse, auch in der oben erwähnten Form von Teilkompetenzen, welche später bei Bedarf durch die Lernenden autonom ausgebaut werden können; zweitens muss als Lernziel explizit eben jene Lernkompetenz festgeschrieben werden, die es den Sprecherinnen und Sprechern ermöglicht, ihr Repertoire ständig neuen Bedürfnissen anzupassen.

Aber es geht nicht nur um die Wahl der zu unterrichtenden Sprachen, sondern auch und vor allem um die Zielvorstellung der Mehrsprachigkeit. Schon längst wurde eine enge Vorstellung von linguistischer Kompetenz in Richtung einer kommunikativen Kompetenz erweitert (z. B. Council of Europe 2001). Zudem werden Sprachkompetenzen und Ziele des Sprachenlernens und -unterrichts in *Teilkompetenzen* aufgeschlüsselt, die sich zu Kompetenzprofilen nach Sprachen, Fertigkeiten, Niveaus und Bereichen zusammenfügen. Im Lichte (neuro-)linguistischer Untersuchungen zur Mehrsprachigkeit^{ix}, aber auch auf dem Hintergrund der Analyse mehrsprachiger Kommunikation wie sie oben illustriert wurde, kann man noch weiter gehen und, wie schon angedeutet, eine kontextsensitive, soziale und übergreifende Definition der Kompetenz vorschlagen. Danach wäre die Sprachkompetenz nicht einfach in unseren Gehirnen gespeichert, für den jederzeitigen Gebrauch vorbereitet: was jemand weiß (deklaratives oder explizites Wissen) bzw. kann (prozedurales bzw. implizites Wissen) hängt im Gegenteil von der Aktualisierungssituation ab. Nach dieser Auffassung ist Sprachwissen immer auch geteiltes Wissen und gleichzeitig nicht isolierbar, sondern mit anderen Wissensvorräten vernetzt (vgl. Pekarek Doehler 2005). In der Tat geht es in unseren Beispielen mehrsprachiger Rede nicht nur um die Sprachkompetenzen der einzelnen Sprecher. Die kommunikative Wirksamkeit im konkreten Kontext - der Erfolg des Verkaufsgesprächs bzw. der Teamsitzung - hängt davon ab, wie die Akteure gemeinsam die Gesamtheit ihrer sprachlichen Ressourcen mit einer optimalen Rendite einsetzen. Diese wählen deshalb ihre Sprachen und die Verfahren zur Verständnissicherung in der Dynamik der Interaktion mit großer Flexibilität, aus der konkreten gemeinsamen Tätigkeit heraus, der Erfüllung gemeinsamer übergeordneter Ziele verpflichtet (vgl. Moore & Castellotti 2007).

Dabei sind die Repertoires der Teilnehmenden nicht als stabile Menge von Varietäten zu verstehen, sondern werden durch die praktischen Aktivitäten selbst - hier: am Arbeitsplatz - immer neu konfiguriert und verändert. Dieser Gedanke ist relativ neu. Traditionell wurden Sprachkompetenzen aus der Sicht eines autonomen sprechenden Subjekts verstanden,

dekontextualisiert und von anderen Fähigkeiten isoliert; im Gehirn des Individuums abgelegt, sollten sie beliebig von einem Kontext auf den anderen übertragen werden können. Wenn dies nicht der Fall ist - und vieles spricht dafür -, hat das tiefgreifende Konsequenzen für die Bildungssysteme und namentlich für die Formen der Überprüfung von Sprachkompetenzen. Zu Recht meint McNamara (1997: 452): ‘The focus on the ability of the candidate in conventional approaches within second language assessment views the candidate in a strangely isolated light; it is he or she who is held to bear the brunt of the responsibility for the performance; in this sense the inevitable gap between a test and real life appears unusually stark.’^x

Die Herausforderungen an die (Fremdsprach-)Didaktik sind demnach komplex. Einerseits müssen die Lernenden dafür sensibilisiert werden, dass beim Sprachenlernen das gesamte, integrierte Repertoire genutzt und erweitert wird (Bono 2008:167 spricht von *compétence plurilingue d'appropriation*, von mehrsprachiger Lernkompetenz) und dass sie zahlreiche Situationen kommunikativ nur dann werden bewältigen können, wenn sie auch die gesamte Menge ihrer Ressourcen einsetzen; gleichzeitig müssen sie selbstverständlich auch auf traditionelle, einsprachige Formen des Fremdsprachgebrauchs vorbereitet werden. In diesem Sinne sind mehrsprachiger Unterricht bzw. Sachfachunterricht in einer Fremdsprache, integrierte Sprachdidaktiken, eine Didaktik der Interkomprehension, verschiedene Formen des Sprachaustauschs usw. auf ihr Potential abzuklopfen, die Voraussetzungen für ein- ebenso wie mehrsprachige Lösungen der Kommunikationsprobleme der Zukunft zu schaffen. Darunter verstehen wir fallweise, entsprechend den Kompetenzen der Interaktionspartner: ‘Jeder spricht seine Sprache’ (*receptive multilingualism*; vgl. ten Thije & Zeevaert 2007), ‘Jeder spricht die Sprache des andern’ (gegenseitige Exolingualität aufgrund umgekehrt proportionaler Sprachkenntnisse), häufige Sprachwechsel (*code-switching*), hybride Varietäten und Mischsprachen, darunter natürlich auch Englisch als *lingua franca*.^{xi}

Es ist plausibel anzunehmen, dass die Zukunft des europäischen Kontinents davon abhängt, ob er diesen Herausforderungen gewachsen sein wird. Denn, wie der französische Sprachwissenschaftler Claude Hagège schrieb: ‘L’Europe sera multilingue ou elle ne sera pas.’^{xii}

Bibliographie

- Alexander, R. (2007). How ‘intercultural’ can a lingua franca really be? Some remarks on ‘international business English’. In U. Doleschal, E. Hoffmann & T. Reuther (Hrsg.), *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven*. Frankfurt a/M: Peter Lang, 9–21.
- Bäck, B. & E. Lavric (2009). English, French, Spanish, Italian, Portuguese? Code choice and Austrian export. *International Journal of Multilingualism* 6.1, 37– 67.
- Berger, P. & T. Luckmann (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth/New York: Penguin Books.
- Berthoud, A.-C. (2008). Le projet DYLAN ‘Dynamiques des langues et gestion de la diversité.’ Un aperçu. *Sociolinguistica* 22, 171–185.
- Bhabha, H. K. (1988). The commitment to theory. *New Formations* 5, 5–23.
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. New York: Routledge.
- Bialystok, E. (2009). Bilingualism: The good, the bad, and the indifferent. *Bilingualism: Language and Cognition* 12.1, 3–11.
- Böhringer, H., C. Hülmbauer & B. Seidlhofer (2009). DYLAN working paper 4: Emergent varieties. Research task number 4.2. http://www.dylan-project.org/Dylan_en/dissemination/page102/WoPa4/WoPa4.php
- Bono, M. (2008). *Ressources plurilingues dans l’apprentissage d’une troisième langue : aspects linguistiques et perspectives didactiques*. Paris: Thèse de l’Université Paris III.
- Brown, A. (2003). Interviewer variation and the co-construction of speaking proficiency. *Language Testing* 20.1, 1–25.

- Compendium (2009). *Study on the contribution of multilingualism to creativity. Compendium Part One: Multilingualism and creativity: Towards an evidence-base*. Brussels: European Commission
- http://eacea.ec.europa.eu/llp/studies/documents/study_on_the_contribution_of_multilingualism_to_creativity/compendium_part_1_en.pdf.
- Council of Europe (2001). *Common European framework of reference for languages: Learning, teaching, assessment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cox Jr., T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 5.2, 34–47.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological control in nonideological organizations*. New York, Westport & London: Praeger.
- Dicker, S. J. (1998). Adaptation and assimilation: US business responses to linguistic diversity in the workplace. *Journal of Multilingual and Multicultural Development* 19, 282–302.
- Drewer, P. (2003). *Die kognitive Metapher als Werkzeug des Denkens. Zur Rolle der Analogie bei der Gewinnung und Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse*. Tübingen: Narr.
- Duchêne, A. (2008). *Ideologies across nations*. Berlin/New York: Mouton de Gruyter.
- Fabbro, F. (2001). The bilingual brain: Cerebral representation of languages. *Brain and Language* 79, 211–222.
- Fine, M. G. (1996). Cultural diversity in the workplace: The state of the field. *Journal of Business Communication* 33.4, 485–502.
- Furlong, A. (2009). The relation of plurilingualism/culturalism to creativity: A matter of perception. *International Journal of Multilingualism* 6.4, 343–368.
- Gazzola, M. & F. Grin (2007). Assessing efficiency and fairness in multilingual communication: Towards a general analytical framework. *AILA Review* 20, 87–105.
- Grin, F., C. Sfreddo & F. Vaillancourt (2010). *The economics of the multilingual workplace*. London: Routledge.

- Grosjean, F. (1985). The bilingual as a competent but specific speaker-hearer. *Journal of Multilingual and Multicultural Development* 6, 467–477.
- Grosjean, F. (2001). The bilingual's language modes. In J. L. Nicol (ed.), *Language processing in the bilingual*. Oxford: Blackwell, 1–25.
- Harris, R. G. (1998). The economics of language in a virtually integrated economy. In A. Breton (ed.), *New Canadian perspectives. Changing the language landscape. Official languages in Canada*. Quebec: Department of Public Works and Government Services Canada, 35–88.
- Holden, N. & G. Fink (2007). Russia's path to the market economy: Its language of management in slow pursuit. In U. Doleschal, E. Hoffmann & T. Reuther (Hrsg.), *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven*. Frankfurt a/M: Peter Lang, 75–90.
- House, J. (2001). 'English as a lingua franca for Europe?'. *The Guardian Weekly*. London: Macmillan Heinemann. April 2001.
- House, J. (2003). English as a Lingua Franca: A threat to multilingualism? *Journal of Sociolinguistics* 7.4, 556–578.
- Jablonka, F. (2007). Kommunikative Sozialstile und Codeswitching im Raï. Transkulturelle Passagen. *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik* 148, 158–182.
- Köppel, P. & D. Sandner (eds.) (2008). *Synergy by diversity: Real life examples of cultural diversity in corporations*. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Krause, M. (2007). 'Leistung' im Russischen – eine semantische Lakune? In U. Doleschal, E. Hoffmann & T. Reuther (Hrsg.), *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven*. Frankfurt a/M: Peter Lang, 125–136.
- Lakoff, G. & M. Johnson (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lavric, E. (2007). Code choice and face. *Lodz Papers in Pragmatics* 3, 23–35.
- Lüdi, G. (2006a). De la compétence linguistique au répertoire plurilingue. *Bulletin suisse de linguistique appliquée* 84, 173–189.

- Lüdi, G. (2006b). Schreiben in und/oder zwischen zwei Sprachen: transkodische Markierungen als Spuren der Interkulturalität. In Keller, T. & F. Raphaël (Hrsg.), *Lebensgeschichten, Exil, Migration - Récits de vie, exil, migration*. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag, 183–204.
- Lüdi, G., L. A. Barth, K. Höchle & P. Yanaprasart (2009). La gestion du plurilinguisme au travail entre la ‘philosophie’ de l’entreprise et les pratiques spontanées. *Sociolinguistica* 23, 32–52.
- Lüdi, G., K. Höchle & P. Yanaprasart (im Druck). Plurilingual practices at multilingual workplaces. In B. Apfelbaum & B. Meyer (eds.), *Multilingualism at work*. Amsterdam: John Benjamins.
- Lüdi, G. & B. Py (2003). *Etre bilingue* (3e éd. Revue). Berne: Peter Lang.
- Lüdi, G. & B. Py (2009). To be or not to be ... a plurilingual speaker. *International Journal of Multilingualism* 6.2, 154–167.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- McNamara, T. (1997). ‘Interaction’ in second language performance assessment: Whose performance? *Applied Linguistics* 18, 446–466.
- Milroy, L. & P. Muysken (eds.) (1995). *One speaker, two languages: Cross disciplinary perspectives on code-switching*. New York: Cambridge University Press.
- Mondada, L. & S. Pekarek Doehler (2000). Interaction sociale et cognition située: quels modèles pour la recherche sur l’acquisition des langues? *AILE* 12, 147–174.
- Moore, D. & V. Castellotti (eds.) (2007). *La compétence plurilingue : regards francophones*. Berne: Peter Lang.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Paradis, M. (2004). *A neurolinguistic theory of bilingualism*. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins.

- Pekarek Doehler, S. (2005). De la nature située des compétences en langue. In J.-P. Bronckart, E. Bulea & M. Puoliot (eds.), *Repenser l'enseignement des langues: comment identifier et exploiter les compétences?* Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 41–68.
- Phillipson, R. (2009). *Linguistic imperialism continued*. London: Routledge.
- Resnick, L.B., R. Säljö, C. Pontecorvo & B. Burge (eds.) (1997). *Discourse, tools and reasoning: Essays on situated cognition*, Berlin: Springer Verlag.
- Resnick, L. B., J. M. Levine & S. Teasley (eds.) (1991). *Perspectives on socially shared cognition*. Washington, DC: American Psychological Association.
- SAGW (im Druck). *Akten der Herbsttagung 2009 – Mehrsprachigkeit in Wissensproduktion und Wissenstransfer der SAGW*. Berne: Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften.
- Slobin, D. (1991). Learning to think for speaking: Native language, cognition, and rhetorical style. *Pragmatics* 1.1, 7–25.
- Solé, C., A. Alarcón & L. Garzón (2006). The problems of efficiency and linguistic discrimination in the coordination of firms. *International Journal for the Sociology of Language* 182, 41–66.
- ten Thije, J. D. & L. Zeevaert (eds.) (2007). *Receptive multilingualism. Linguistic analyses, language policies and didactic concepts*. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins.
- Thompson, L. L., J. M. Levine & D. M. Messick (eds.) (1999). *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vollstedt, M. (2002). *Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen : Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische*. Hildesheim: Georg Olms Verlag.
- Welch, D. E. & L. S. Welch (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review* 48.3, 339–360.

Zuckermann, M. (1999). *Gedenken und Kulturindustrie. Ein Essay zur neuen deutschen Normalität*. Berlin: Philo Verlagsgesellschaft.

ⁱ Wir haben uns verpflichtet, die Firmen- ebenso wie die Personennamen strikte zu anonymisieren.

ⁱⁱ Derartige Mischformen sind in der Forschung mindestens seit den 1950-er Jahren ein Thema. Pionierarbeiten von Sankoff & Poplack, Gumperz, Myers Scotton, Auer u.a. zum code-switching, code-mixing oder, wie wir sagen würden, zur mehrsprachigen Rede führten zum Beispiel in den 1980-er Jahren zu einem von der ESF unterstützten Scientific Network on Code-switching, welches vom Autor dieses Beitrags geleitet wurde, und in das Standardwerk von Milroy & Muysken (1995) mündete. Vgl. auch Lüdi & Py (2003, 2009).

ⁱⁱⁱ Seit Grosjean (1985, 2001) wird häufig zwischen einem „monolingual mode“ und einem „bilingual bzw. multilingual mode“ als zwei ebenso wertgeschätzten Einsatzformen mehrsprachiger Repertoires unterschieden.

^{iv} Wir halten uns hier an die im Unternehmensbereich entstandenen Definitionen, wie sie von Vanessa Santoni (Animatrice Réseau de Développement Technologique Corse) verwendet werden:

CRÉATIVITÉ : technique permettant de trouver des idées nouvelles et de les organiser efficacement

INNOVATION : nouveau produit, service ou procédé avec une mise sur le marché réussie, qui génère du chiffre d'affaire [http://fst.univ-corse.fr/index.php?preaction=joint&id_joint=177].

^v Dieselben Autorinnen schreiben: 'If we consider that learning is rooted in participating as a social agent in discourse communities (...) or communities of practice (...), then it is necessarily contingent with regard to the process of socialization within these communities.'

[<http://www2.unine.ch/Jahia/site/cla/cache/offonce/pid/12870;jsessionid=2A5F69928BFD02FBFBF85FD015C502ED>]

^{vi} Diese Laientheorie eines Kadermitglieds von Agro A ist natürlich nicht mit psycho- oder neurolinguistischen Forschungsergebnissen zu verwechseln. Die meisten Psycholinguisten gehen heute von der sogenannten *Three-Store-Hypothesis* aus, nach welcher die unterschiedlichen Lexika von Mehrsprachigen auf einem gemeinsamen Begriffssystem basieren. Dabei muss freilich zwischen den einzelsprachlichen lexikalischen Bedeutungen und dem Begriffssystem unterschieden werden. Wie Michel Paradis (2004: 198) schreibt: 'The Three-Store Hypothesis (...) postulates that lexical semantic meanings are part of each language's lexical representations, and not merely their phonological and written forms, as often seems to be assumed. Note that, in either case, "a common conceptual system" does not imply that the same concept corresponds to a lexical item in L_x and its lexical equivalent in L_z, but that they share some of the same conceptual features, though each may also (and most often does) contain features not included in the other.' In diesem Sinne darf 'a toolkit that a culture, a country uses to encode its realities' nicht als grundlegend autonomes noematisches System verstanden werden, sondern als Menge lexikalisch kodierter Konstellationen von Merkmalen mit von Einzelsprache zu Einzelsprache mehr oder weniger stark abweichenden Fokussierungen.

^{vii} Hier sei im Vorbeigehen auf die Arbeiten von Lakoff & Johnson (1980) und die folgenden Forschungsarbeiten (z.B. Drewer 2003) zu den unterschiedlichen metaphorischen Feldern verwiesen, auf denen unsere Kulturen — namentlich auch unsere Wissenschaftskulturen — beruhen.

^{viii} Vgl. auch den Überblick, den Claire Kramsch in ihrer Keynote „Third Places in Applied Linguistics“ am AILA Kongress in Essen gegeben hat [<http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet/Document-20495/Claire%20Kramsch.html>]

^{ix} Individuelle Mehrsprachigkeit entsteht nicht aus der ADDITION von mehreren Sprachen oder Varietäten, sondern aus deren INTEGRATION in ein Ganzes. Schon neurobiologisch lassen sie sich nur unvollständig trennen und sind schon gar nicht in unterschiedlichen Hirnregionen zu lokalisieren (Fabbro 2001). Andere Forschergruppen haben nachzuweisen versucht, dass Mehrsprachige einen Inhibitionsmechanismus entwickeln, der es ihnen erlaubt, jeweils ausschliesslich die relevante Information zu wählen und ‘Distractionen’ aus anderen, zurzeit nicht verwendeten Sprachen, zu unterdrücken (z. B. Rodriguez Fornells 2002).

^x Zu Formen der Fehlbeurteilung auch Brown 2003. Diese Kritik gilt natürlich auch gegenüber einer starren Anwendung der Sprachniveaus des Europarates.

^{xi} Gemäss den Spezialistinnen des Wiener VOICE-Projekts ist die Kommunikation in *English as lingua franca* immer mehrsprachig: ‘Hybrid forms and flexible usage is a characteristic of ELF which has been shown to be effective in multilingual communication.’ (Böhringer, Hülmbauer & Seidlhofer 2009)

^{xii} Dies ist der Titel des Appells einer Koordinationsgruppe für sprachliche Demokratie in Europa, welcher am 28. September 2003 anonym publiziert wurde (auf Deutsch: ‘Europa wird vielsprachig sein oder nicht überleben’) und auf den französischen Linguisten Claude Hagège zurückgehen soll.