

# Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz in der Wirtschaftskommunikation als Beitrag zu einer europäischen Integration. Ein deutsch-italienischer Vergleich



**Erika Nardon-Schmid<sup>1</sup>**

## Abstract

Mehrsprachigkeit ist das Herzstück des europäischen Projekts. Unsere Sprachen spiegeln unsere Kultur und unsere Identität wider und erlauben es uns gleichzeitig miteinander zu verständigen. Europäische Bürger, die mehrere Sprachen sprechen, können sich leichter in ein anderes Land integrieren – sei es als Student oder als Arbeitnehmer – und haben leichter Zugang zu anderen Kulturen. Sprachen bedeuten auch Geschäftserfolg, deshalb müssen die Unternehmen in Europa Gemeinschaftsinitiativen und Aktionen zur Förderung des Erwerbs von Sprach- und Kulturkompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern, nicht zuletzt auch für eine bessere Integration der Beschäftigten. Zu einer Sprachkompetenz gehört auch eine interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, die als Lernziel in jedem Sprachunterricht, auch in beruflichen Zweigen, berücksichtigt werden muss. Internationale Wirtschaftskommunikation ist gleichzeitig auch als interkulturelle Kommunikation zu verstehen. Kulturdimensionen sind von Kulturstandards zu unterscheiden und als Beispiele werden Unterschiede zwischen Deutschen und Italienern angeführt.

---

<sup>1</sup> Erika Nardon-Schmid ist Professore Associato di Didattica delle Lingue Moderne an der Università Cattolica Milano/Brescia

Abstract in English:

## **Multilingual and intercultural competence in business communications contributes to European integration—a German-Italian perspective**

Multilingualism is the core of the European project. The languages we speak reflect our cultures and identities and at the same make it possible for us to communication with each other. It is easier for Europeans who speak several languages to integrate into other countries—whether it be as students or as members of the workforce—and it is easier for them to have access to other cultures. Knowledge of other languages also leads to success in business, and for this reason companies in Europe must support community initiatives and campaigns that promote the acquisition of language and cultural skills for their employees, not least of all for the purpose of improving the integration of these employees into other cultures. Language competence also includes mastering intercultural communication skills, which must be considered an educational objective in any kind of language instruction as well as in various professional fields. At the same time international business communications must also be viewed as cross-cultural communication. Cultural dimensions should be distinguished from cultural standards, and the differences between Germans and Italians are cited as examples of this.

---

### **1. Mehrsprachigkeit als Weg zur Integration**

Der Europarat, genauer der Rat für kulturelle Zusammenarbeit in Europa, hat eine lange sprachenpolitische Tradition. Seine Politik wurde schon 1968 mit dem berühmten Symposium in Rüsçhlikon begonnen, mit dem Ziel:

„[...] die Qualität der Kommunikation unter Europäern mit unterschiedlichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund zu verbessern. Dies geschieht, weil eine verbesserte Kommunikation zu größerer Mobilität führt und zu vermehrten direkten Kontakten, was wiederum zu einem besseren Verständnis und zu besserer Zusammenarbeit führt. Der Europarat unterstützt Lern- und Lehrmethoden, die jungen Menschen, aber auch älteren Lernenden helfen, Einstellungen, Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln, die notwendig sind, um im Denken und Handeln unabhängiger zu werden und in ihren Beziehungen zu anderen Menschen verantwortungsbewusst und kooperativ zu handeln. Auf diese Weise trägt die Arbeit auch zur Förderung eines demokratischen staatsbürgerlichen Bewusstseins bei“ (Referenzrahmen 2001: 8).

Die Mehrsprachigkeit ist das Herzstück des europäischen Projekts: unsere Sprachen spiegeln unsere Kultur und unsere Identität wider und erlauben es gleichzeitig uns miteinander zu verständigen. Europäische Bürger, die mehrere Sprachen sprechen, können sich leichter in ein anders Land integrieren – sei es als Student oder als Arbeitnehmer – und haben leichter Zugang zu anderen Kulturen.

Mehrsprachigkeit ist seit Januar 2007 zu einem eigenen Politikbereich der EU gemacht worden. Dies gilt als eindeutiges Signal für die besondere Bedeutung, die dieses Phänomen für die erweiterte EU im Zuge der Globalisierung erhalten hat. Heute sind fast alle EU-

Mitgliedstaaten selber mehrsprachige und multikulturelle Gesellschaften geworden, die besondere Strategien benötigen sei es auf lokaler, regionaler wie nationaler Ebene, um eine sprachliche und interkulturelle Kommunikation zu gewährleisten. In Europa werden heute ca. 450 Sprachen gesprochen und genutzt.

Dabei bleibt die „Vielfalt in der Einheit“ zu beachten:

„Jede Sprache ist das Ergebnis einer spezifischen historischen Erfahrung, jede Trägerin eines Gedächtnisses, eines kulturellen Erbes, einer besonderen Ausdrucksfähigkeit, und bildet das legitime Fundament einer kulturellen Identität. Keine ist austauschbar, keine ist verzichtbar, keine ist überflüssig. Die Bewahrung aller Sprachen unseres Erbes, einschließlich der altüberlieferten europäischen Sprachen wie Latein oder Altgriechisch, die Förderung eines Mindestmaßes an Gedeihen auch der Minderheitensprachen außerhalb des jeweiligen Sprachgebietes – all dies ist vom Gedanken eines Europas des Friedens, der Kultur, der Universalität und des Wohlstands schlichtweg untrennbar“ (Intellektuellengruppe für den interkulturellen Dialog 2008: 15)<sup>2</sup>.

Die Mehrsprachigkeit bleibt die Voraussetzung für eine europäische Integration und ist gleichzeitig ein Mittel für einen interkulturellen Dialog. Was ist nun unter Mehrsprachigkeit zu verstehen? Eine „dynamisch gedachte und kulturell verankerte“ Definition von Mehrsprachigkeit vertritt Rita Franceschini (2006: 38) auf einer Tagung in der Grenzregion Südtirol zum Thema Mehrsprachigkeit in Europa:

„Unter Mehrsprachigkeit wird verstanden die Fähigkeit von Gesellschaften, Institutionen, Gruppen und Individuen, in Raum und Zeit einen regelmäßigen Umgang mit mehr als einer Sprache im Alltag zu haben. Sprache wird dabei neutral verstanden als Varietät, die in Selbstzuschreibung von einer Gruppe als habitueller Kommunikationscode benutzt wird (somit sind Regionalsprachen und Dialekte eingeschlossen, wie Gebärdensprachen *sign languages*).

Man kann eine gesellschaftliche, institutionelle, diskursive und individuelle Mehrsprachigkeit unterscheiden. Mehrsprachigkeit beruht auf der grundlegenden menschlichen Fähigkeit, in mehreren Sprachen kommunizieren zu können und in angemessener Weise von einer Sprache in die andere zu wechseln.

Mehrsprachigkeit bezeichnet ein in kulturelle Entwicklungen eingebettetes Phänomen und ist somit durch hohe Kultursensibilität geprägt“.

Schon in der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates für das lebenslange Lernen wird die Fremdsprachenkompetenz als eine der Schlüsselqualifikationen bezeichnet, die alle Menschen für ihre persönliche Entfaltung, aktive Bürgerschaft, soziale Integration und Beschäftigungsfähigkeit in einer Wissensgesellschaft benötigen. Fremdsprachen lernen hat nicht nur einen interkulturellen Wert, sondern sie fördern auch Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Gedächtnis, Konzentration, Begriffsbildung, kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeit und Befähigung zur Teamarbeit (vgl. Hochrangige Gruppe „Mehr-

<sup>2</sup> Auf Wunsch vom Präsidenten der Europäischen Kommission Barroso und dem Kommissar für Mehrsprachigkeit Leonard Orban, wurde 2007 in Brüssel eine Intellektuellengruppe eingesetzt, um hinsichtlich des Beitrags der Mehrsprachigkeit zum interkulturellen Dialog und zum gegenseitigen Verständnis der Bürger in Europa zu beraten. Unter dem Vorsitz vom französisch-libanesischen Schriftsteller Amin Maalouf, haben an der Gruppe mitgewirkt: Jutta Limbach, Präsidentin des Goethe-Instituts, Sandra Pralong, Kommunikationsexpertin, die Schriftsteller Simonetta Agnello Hornby, Jacques de Decker, Jens Christian Grøndahl, Tahar Ben Jelloun, die Philosophen Eduardo Lourenço, Jan Sokol und David Green, Präsident von *EUNIC (European Network of National Cultural Institutes)* und ehemaliger Direktor des *British Council*.

sprachigkeit“, Brüssel 2008). Mehrsprachige Individuen oder Gruppen können somit auch zu Trägern einer europäischen Kommunikationsfähigkeit werden und zu „Brückenbauer einer europäischen pluriellen Identität“ (Franceschini 2006: 37). In einer immer komplexeren Gesellschaft in Europa werden wir es immer weniger mit einer Homogenität zu tun haben und gerade der ungezwungene, normale Umgang mit der Diversität wird eine der Schlüsselqualifikationen für positive zukünftige menschliche, interkulturelle, politische, wie auch wirtschaftliche Entwicklungen in einem komplexen europäischen Raum.

Auch die Wirtschaft und die Geschäftswelt sind stark an mehrsprachigen Mitarbeitern interessiert. Mit guten Fremdsprachenkenntnissen steigen auch die Karrierechancen. Sprachen sind das wichtigste Kommunikationsmittel in einer zunehmend mehrsprachigen Gesellschaft. „Sprachen bedeuten auch Geschäftserfolg, durch Sprachkenntnisse wird man wettbewerbsfähiger“: zu diesem Schluss gelangten 2008 die Mitglieder des Wirtschaftsforums unter dem Vorsitz von Vicomte Etienne Davignon, die vom EU-Kommissar Leonard Orban einberufen worden sind. Ihre Empfehlungen für Mehrsprachigkeit gelten für die gesamte Geschäftswelt, aber besonders für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die auf Grund ihrer Struktur sich für Mehrsprachigkeit ihrer Mitarbeiter nicht genug eingesetzt haben und denen gerade aufgrund sprachlicher und interkultureller Defizite Geschäftschancen entgangen sind. Laut der Befragungen der von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebener europaweiten ELAN-Studie<sup>3</sup> gehen mindestens 945.000 europäischen KMU aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnissen Geschäftschancen verloren, was ein Geschäftsverlust für die Wirtschaft in der EU auf ca. 100 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt werden kann. KMU stoßen bei ihrer Geschäftstätigkeit nicht nur auf fremdsprachliche, sondern auch auf kulturelle Barrieren. Der Prozentsatz der befragten Unternehmen, die auf interkulturelle Schwierigkeiten gestoßen waren, lag bei über 10 % (vgl. ELAN-Studie 2006: 5).

Sprachen werden aber nicht nur benötigt, um den Verkauf und die Vermarktung zu fördern, sondern auch für die Integration mehrsprachiger und multikultureller Beschäftigten. Gefordert werden „Gemeinschaftsinitiativen und Aktionen zur Förderung des Erwerbs von Sprach- und Kulturkompetenzen in Unternehmen“ (Wirtschaftsforum für Mehrsprachigkeit 2008: 5). In der ELAN-Studie wurde auf vier Faktoren des Sprachmanagements aufmerksam gemacht, die sich positiv auf den Exporterfolg auswirken:

- Anwendung eines strategischen Konzepts der mehrsprachigen Kommunikation;
- Einstellung von Muttersprachlern;
- Einstellung von Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen und
- Verwendung von Übersetzern/Dolmetschern.

---

<sup>3</sup> Diese Studie wurde 2005 von der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben und von CILT, dem britischen Zentrum für Sprachen, in Zusammenarbeit mit einem internationalen Forschungsteam durchgeführt. Ziel dieser Studie war es praktische Informationen und Analysen zu liefern, die einen Aufschluss ermöglichen in Bezug zur Verwendung der Fremdsprachenkenntnisse in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und auf deren Auswirkungen auf deren Geschäftsergebnissen.

## 2. Sprachenproblematik, interkulturelle Fertigkeiten und Europa-kompetenz

Europäische Arbeitsmarktspezialisten haben schon früh erkannt, dass jeder Bürger mit gehobenem Bildungsniveau in Europa mindestens zwei weitere europäische Sprachen außer der eigenen Muttersprache beherrschen sollte (Dethloff 1993: 46), was auch als Mindestmaß für jeden europäischen Bürger vom *Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen* (2001) anzustreben gilt und von den Mitgliedstaaten auf dem Gipfeltreffen 2002 in Barcelona festgelegt wurde. Im *Referenzrahmen (GER)* wird außerdem ausdrücklich auf eine Mehrsprachigkeit als Bildungsziel für die Sprachenpolitik in Europa hingewiesen, wobei zwischen Mehrsprachigkeit und Vielsprachigkeit zu unterschieden ist. Während man bei Vielsprachigkeit eine Koexistenz von verschiedenen Sprachen in einer bestimmten Gesellschaft versteht, betont Mehrsprachigkeit,

„dass sich die Spracherfahrung eines Menschen in seinen kulturellen Kontexten erweitert. Von der Sprache im Elternhaus über die Sprache der ganzen Gesellschaft bis zu den Sprachen anderer Völker [...]. Diese Sprachen und Kulturen werden aber nicht in strikt voneinander getrennten mentalen Bereichen gespeichert, sondern bilden vielmehr gemeinsam eine kommunikative Kompetenz, zu der alle Sprachkenntnisse und Spracherfahrungen beitragen und in der die Sprachen miteinander in Beziehung stehen und interagieren“ (GER 2001: 17).

Außerdem muss Mehrsprachigkeit im Kontext einer Plurikulturalität gesehen werden, denn „Sprache ist nicht nur ein besonders wichtiger Aspekt einer Kultur, sondern auch ein Mittel des Zugangs zu kulturellen Erscheinungsformen und Produkten“ (GER 2001: 18). Lerner verschiedener Sprachen erwerben auch die Fähigkeit die verschiedenen Handlungskompetenzen nicht nur von einer zur anderen Sprache zu übertragen, sondern sie zu erweitern und entwickeln gleichzeitig Interkulturalität.

„Die linguistischen und kulturellen Kompetenzen in der einen Sprache modifizieren die in einer anderen, und sie fördern interkulturelles Bewusstsein, Fertigkeiten und prozedurales Wissen. Außerdem tragen sie auch zur Entwicklung einer reichereren, komplexeren Persönlichkeit bei. Sie fördern ferner die Fähigkeit zum Erwerb weiterer Sprachen und die Offenheit gegenüber neuen kulturellen Erfahrungen“ (GER 2001: 51).

Ein zentrales Qualifikationsziel innerhalb der EU ist die Fähigkeit zur Mobilität und Flexibilität von Personen, Unternehmen und Institutionen innerhalb der Mitgliedstaaten. „Soll die Niederlassungsfreiheit, sollen die vielfältigen Möglichkeiten der binnenwirtschaftlichen Kooperation und Verschmelzung innerhalb des *marché unique* mit Erfolg wahrgenommen werden, dann muß der ‘mobilitätswillige’ Arbeitnehmer Europakompetenz aufbauen“ (Dethloff 1993: 34). Dazu bedarf es nicht nur der Fremdsprachenkenntnisse, sondern dazu gehört auch die Kenntnis des sozialen Gefüges und des kulturellen Wertsystems des Partnerlandes, seiner Geschichtsentwicklung, seines Beziehungsgeflechtes zu anderen Ländern und seiner spezifischen Lebensformen. Dies alles setzt Lernprozesse auch im kognitiven Bereich voraus (vgl. Nardon-Schmid 2001, 2007b). Darüber hinaus bedarf es eines ständigen Bemühens und einer Bereitschaft zu einem interkulturellen Dialog auf allen Ebenen.

„Europa ist [...] nicht etwas, was schon da wäre und dem beizutreten man sich entschließt oder eben nicht entschließt. Es ist nicht so, dass diese europäische soziale Struktur bereits vorhanden wäre und dass die Sprach- und Kulturgemeinschaften nur hineinzuwachsen und sich zu integrieren hätten, sondern der Beitritt zu Europa verlangt das Miteinander-Aushandeln, das *négozier*, einer gemeinsamen Auffassung vom Miteinanderhandeln“ (Raasch 1992: 226).

### 3. Interkulturelle Kommunikations- und Handlungsfähigkeit als Lernziel

Das Erlernen von Fremdsprachen wird in neueren Ansätzen (vgl. Roche 2001) im engsten Zusammenhang mit dem Zugang zu anderen Kulturen gesehen und die interkulturelle Kompetenz wird als globales Lernziel angestrebt. Der Referenzrahmen (2001: 106) beschreibt „interkulturelle Fertigkeiten“ als eine wichtige in jedem Fremdsprachenkurs zu vermittelnde Kompetenz:

„ Interkulturelle Fertigkeiten umfassen:

- die Fähigkeit, die Ausgangskultur und die fremde Kultur miteinander in Beziehung zu setzen;
- kulturelle Sensibilität und die Fähigkeit, eine Reihe verschiedener Strategien für den Kontakt mit Angehörigen anderer Kulturen zu identifizieren und zu verwenden;
- die Fähigkeit, als kultureller Mittler zwischen den eigenen und der fremden Kultur zu agieren und wirksam mit interkulturellen Missverständnissen und Konfliktsituationen umzugehen;
- die Fähigkeit, stereotype Beziehungen zu überwinden.“

Schon einige Jahre vor dem Erscheinen des Referenzrahmens hat Annelie Knapp-Potthoff (1997) die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit folgendermaßen definiert:

„Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit ist die Fähigkeit, mit Mitgliedern fremder Kommunikationsgemeinschaften ebenso erfolgreich Verständigung zu erreichen wie mit denen der eigenen, dabei die im einzelnen nicht genau vorhersehbaren, durch Fremdheit verursachten Probleme mit Hilfe von Kompensationskategorien zu bewältigen und neue Kommunikationsgemeinschaften aufzubauen“ (Knapp-Potthoff 1997: 196).

Die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit weist für Knapp-Potthoff einen dynamischen Charakter auf. Kulturen verändern sich und mischen sich mit anderen Kulturen. Auch der Erwerb von fremdkulturbezogenem Wissen vollzieht sich als dynamischer Prozess. Die Kommunikationspartner verändern ihre kulturspezifischen Kommunikationsgewohnheiten in der konkreten Interaktion mit einem fremdkulturellen Partner. In der interkulturellen Kommunikation entwickeln sich neue, eigene Formen des Kommunizierens, die nur auf Grund von Interaktion zweier oder mehrerer kultureller Systeme entstehen. „Ein Modell interkultureller Kommunikationsfähigkeit muß deshalb sowohl die Dynamik von Kulturen selbst als auch die Dynamik interkultureller Kommunikation und die Dynamik darauf bezogener Lernprozesse berücksichtigen“ (Knapp-Potthoff 1997: 193).

Komponenten einer interkulturellen Kommunikationsfähigkeit sind nach Knapp-Potthoff (1997: 199 ff.):

- *Affektive Komponenten:*  
Empathie und Toleranz – ohne jedoch kritiklos beliebige Standards anderer Kommunikationsgemeinschaften zu übernehmen – bilden die Voraussetzung für die Bereitschaft einer Kommunikation mit Angehörigen einer anderen Kommunikationsgemeinschaft (KG). Sie bilden auch die Voraussetzung einer probeweisen Übernahme der Kulturstandards anderer KG für das gemeinsame Aushandeln der Grundlagen von sich neu entwickelnden KG.
- *Kulturspezifisches Wissen* – sei es über die fremde wie über die eigene Kultur - spielt eine wichtige Rolle für eine interkulturelle Kommunikationsfähigkeit: es dient als Basis für eine adäquatere Deutung von kommunikativen Akten und als Wissen über Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur. Außerdem dient dieses Wissen für die Entwicklung von Strategien zur Prävention und Reparatur von Missverständnissen. Das kulturspezifische Wissen ist prinzipiell als unvollständiges und daher revisionsbedürftiges Wissen in Form von flexiblen kognitiven Schemata zu verstehen.
- *Allgemeines Wissen über Kultur und Kommunikation/interkulturelle Kommunikationsbewusstheit:*  
Die Unvollständigkeit des Wissens von einer bestimmten KG kann durch allgemeines Wissen über Sprache, Kommunikation und Kultur kompensiert werden, wie z.B. Wissen um die Abhängigkeit des kommunikativen Handelns, aber auch des Denkens und Deutens von kulturspezifischen kognitiven Schemata; Kenntnis von Dimensionen, in denen sich Kulturen unterscheiden können, wie unterschiedliche kommunikative Stile. Dazu gehören auch das Wissen über die Stereotypenbildung und das Wissen über Probleme der Lingua-franca-Kommunikation oder der Lernersprach-Kommunikation.
- *Kommunikationsstrategien:*  
Affektive Faktoren, kulturspezifisches Wissen und generelles kommunikationsbezogenes Wissen stellen die Basis für die Anwendung von Strategien in einer konkreten interkulturellen Kommunikationssituation. Knapp-Potthoff unterscheidet zwischen interaktionsbezogenen Strategien und Lern- und rudimentären Forschungsstrategien zur Erweiterung und Differenzierung des Wissens von fremden KG. Zu den ersten zählen das Bemühen Tabuverletzungen zu vermeiden, nach Gemeinsamkeiten zu suchen und sie als *common ground* für die Interaktion zu nutzen, auf Indizien zu achten, die Missverständnisse signalisieren und eventuell metakognitive Verfahren zur Reparatur von Missverständnissen einzusetzen.

Da eine permanente Erweiterung, Differenzierung und Revision des spezifischen Wissens von fremden KG notwendig ist, ist es sinnvoll Strategien zu vermitteln, die es ermöglichen, diese Aufgaben autonom zu bewältigen, wie gezielte Befragung und genaue Beobachtung oder durch ein probeweises Verletzen angennommener Konventionen in entsprechender interaktionaler Einbettung.

## 4. Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft

Eine interkulturelle Kompetenz umfasst ein ganzes Spektrum von Fähigkeiten, die einen Handelnden in die Lage versetzen, mit Angehörigen anderer Kulturen erfolgreich umzugehen. Diese setzt sich aus drei Teilkompetenzen zusammen: einer kognitiven, einer affektiven und einer pragmatisch-kommunikativen Kompetenz. Man kann sie als eine überfachliche Kompetenz bezeichnen, die als wichtige Schlüsselqualifikation zu den *soft skills* gehört und in vielen Berufen relevant ist, unabhängig von einer spezifischen Ausbildung. Eine interkulturelle Kompetenz ist also nicht nur im Innenbereich eines Landes mit einer wachsenden multikulturellen Gesellschaft von großer Wichtigkeit, sondern auch im Außenbereich im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft und der Internationalisierung des Arbeitsmarktes.

Bei internationalen Geschäftsverbindungen oder Geschäftsverhandlungen wird immer wieder festgestellt, dass eine mangelhafte Kompetenz in der interkulturellen Kommunikation oft zu Engpässen in den Geschäftsbeziehungen führt mit oft weitreichenden wirtschaftlichen Konsequenzen, wie Vermeidung oder Ablehnung von Geschäftskontakten mit einem bestimmten Land und Stärkung von ethnozentrischer Einstellungen. Deshalb ist es wichtig, dass man internationale Wirtschaftskommunikation vor allem als interkulturelle Kommunikation versteht und in der Ausbildung von Studenten, Jugendlichen und Berufstätigen stark berücksichtigt (vgl. Nardon-Schmid 2001, 2007a).

„Internationale Wirtschaftskommunikation erfolgt also nicht einfach über fachspezifische 'Codes', sondern birgt Determinanten in sich, die in allen inter-kulturellen Kommunikationssituationen enthalten sind, die fachlichen Determinanten quasi überformen und damit die internationale Wirtschaftskommunikation zur *interkulturellen* Kommunikation werden lassen“ (Müller-Jacquier 1991: 33ff.).

Drei der Determinanten, die eine internationale Wirtschaftskommunikation als interkulturelle ausweisen, sind also:

- Probleme interkultureller Perzeption: die menschliche Wahrnehmung unterliegt einer aktiven Interpretation der Individuen, die wiederum kulturell geprägt ist.
- Feed-back-Interpretationen: es ist wichtig, dass sich die Gesprächspartner in einer interkulturellen Kommunikation ständig bemühen, eine gemeinsame Gesprächssituation aufzubauen, und sich gegenseitig im Verständnis absichern, um Missverständnisse und Vorurteile auszuschließen.
- Regeln der Logik und des Diskurses (nach Galtung 1985): wichtig ist auch auf kulturell bedingte Mentalitätsunterschiede zu achten, die verschiedene Verhaltensweisen bedingen. Zu unterscheiden sind demnach vier verschiedene Denkstile, wie sachsonischer, teutonischer, gallischer und nipponischer Stil, die sich auf verschiedene Argumentations- und Handlungsweisen niederschlagen.

Im Fremdsprachenunterricht ist es wichtig „kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte“ (Müller 1993: 69) zu berücksichtigen und gleichzeitig bei den Studierenden auch eine Sensibilität zu entwickeln, die es ermöglicht, ein stereotypisches Verhalten zu erkennen und abzubauen. Eine interkulturelle Kompetenz kann nicht vermittelt werden, man kann sich in interkulturellen Seminaren auf interkulturelle Situationen vorbereiten, wie Müller (1993: 69-70) in Anlehnung an Brislin/Landis/Brandt (1983) vorschlägt:

1. *Veränderung im Denken:*

- a) besseres Verstehen von Ausländern im eigenen Land;
- b) Abbau von Stereotypen;
- c) mehr Wissen über andere Kulturen;
- d) Aufgeben eines vereinfachenden zugunsten eines komplexen Denkens.

2. *Veränderungen in den affektiven Reaktionen:*

- a) sich wohl fühlen unter Menschen, die Umgang mit Ausländern haben;
- b) angenehme Arbeitsbeziehungen im Ausland pflegen.

3. *Veränderungen im Verhalten:*

- a) bessere persönliche Beziehungen in Arbeitsgruppen mit Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen;
- b) gute Anpassung an Stresssituationen im Alltag einer anderen Kultur und gute Arbeitsleistung;
- c) ein immer besseres Umgehen mit Ausländern, auch aus der Sicht der Ausländer;
- d) Hilfestellung im Verfolgen anderer bessere Beziehungen zu Ausländern aufzubauen.

Sprachliche Vielfalt und interkulturelle Kommunikation, mit Blick nach „innen“ und gleichzeitig auch nach „außen“ kann nur Wettbewerbsvorteile für die Wirtschaft bringen und gleichzeitig zur „Bildung“ des mündigen und aktiven Bürgers in Europa beitragen. Dies kann erreicht werden unter folgenden vom Wirtschaftsforum (2008: 6) vorgeschlagenen Bedingungen:

- a) die Regierungen müssen das formale und auch das nicht formale Lernen von Sprachen fördern;
- b) Sprachstrategien in den Unternehmen befürworten;
- c) nationale, regionale und lokale Stellen müssen die Unternehmen in ihren Bemühungen um Mehrsprachigkeit unterstützen;
- d) eine europäische Plattform für den ständigen Austausch beim Umgang mit Sprachen in der Wirtschaft schaffen.

## 5. Kulturdimensionen und Kulturstandards: ein deutsch-italienischer Vergleich

Ein wichtiger Vertreter auf dem Gebiet der kulturvergleichenden Forschung ist der holländische Kulturpsychologe Geert Hofstede (1980, 1991, 1997, 2001, 2009), der in den 70er Jahren im Rahmen einer weltweit angelegten Studie unter mehreren tausend von Mitarbeitern der Firma IBM versucht hat, Kulturen zu beschreiben und miteinander zu vergleichen. Kultur ist für ihn eine Art kollektives Bewusstsein: „collective programming of the mind“ (1991). Er versuchte durch so genannte Kulturdimensionen bestimmte Problembereiche zu definieren. Unter Kulturdimensionen versteht er einen „Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt“ (Hofstede/Hofstede 2009: 29-30). Er untersuchte folgende 5 Problembereiche, bei denen er vergleichend jeweils Polaritäten feststellen konnte:

- Machtdistanz (gering vs. groß)
- Identität (Individualismus vs. Kollektivismus)
- Geschlechterrollen (Maskulinität vs. Femininität)
- Unsicherheitsvermeidung (hoch vs. gering)
- Zeitorientierung (langfristig vs. kurzfristig)

Nach Hofstede vereinigt eine Kulturdimension in einer Gesellschaft eine Reihe von Phänomenen, die dazu tendieren, in Kombination miteinander aufzutreten. Es handelt sich dabei aber um Trends, nicht um notwendige Ausprägungen: „Die Zusammenfassung der verschiedenen Aspekte einer Dimension basiert immer auf statistischen Beziehungen, d.h. auf *Trends*, dass diese Phänomene in Kombinationen auftreten, und nicht auf untrennbaren Verbindungen“ (ibidem 2009: 30). Sein Interesse galt den äußeren Erscheinungen der Kultur im anthropologischen Sinne, wie Symbolen, Vorbildern, Ritualen und Werten der Befragten.

Neben den Kulturdimensionen sind nach Hofstede auch die Kulturebenen zu beachten, die die Zugehörigkeit von Individuen oder Gruppen von Menschen bestimmen und sich von einander unterscheiden lassen. So kann man z.B. eine nationale, regionale oder ethnische Ebene unterscheiden, eine Ebene der Generation- oder der Geschlechtszugehörigkeit, eine Ebene der sozialen Klasse und der Berufszugehörigkeit, eine Ebene der Organisation oder Firma, eine Ebene der religiösen oder sprachlichen Zugehörigkeit, usw. Diesen verschiedenen Ebenen entsprechen auch bestimmte „Denk-, Fühl- und Handlungsmuster *mentale Programme*“ (ibidem 2009: 3) der Menschen, die im sozialen Umfeld erworben werden (Familie, Schule, Jugendgruppen, Arbeitsplatz, usw.) und im Kontakt mit einem neuen Umfeld einer Veränderung unterliegen können. Da fast jeder Mensch gleichzeitig verschiedenen Gruppen oder Kategorien angehören kann, trägt er „zwangsläufig mehrere Schichten mentaler Programmierung in sich“ (ibidem 2009: 12), die ein unvorhersehbares oder widersprüchliches Verhalten in neuen Situationen zulassen können. Wichtig ist für Hofstede, dass man auf vorschnelle Urteile verzichten soll, wenn man mit Gruppen und

Gesellschaften, die sich von der eigenen unterscheiden, zu tun hat. Man soll auch bestimmte Normen einer Person oder Gesellschaft nicht auf andere übertragen.

Von den Kulturdimensionen sind die Kulturstandards zu unterscheiden, die Alexander Thomas (2005, 2003) beschreibt. Dabei wird vom Begriff von „Kultur“ ausgegangen, unter dem man ein universell gültiges System an Normen, Regeln, Werten, Einstellungen und Erwartungen, das für eine bestimmte Gesellschaft typisch ist und von allen Mitgliedern geteilt wird. „Das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller einer Kultur angehöriger Menschen wird durch diese beeinflusst. Einen zentralen Aspekt von Kultur stellt demnach deren Orientierungsfunktion dar“ (Neudecker/Siegl/Thomas 2007: 13). „Während Kulturdimensionen Hilfswerkzeuge sind, Kulturen zu beschreiben und zu vergleichen, sind Kulturstandards *kulturtypische Lebensprinzipien*, die in vielen Situationen zutage treten und tendenziell das ganze Leben mitbestimmen“ (Kaunzner 2006: 114). Dazu gehören kulturspezifische Werte, Normen, Vorbilder und Überzeugungen, die den Menschen eine Orientierung für das eigene Verhalten, für die Wahrnehmung und Beurteilung aller Lebenssituationen geben, aber gleichzeitig auch eine Sicherheit für eine erfolgreiche Umweltbewältigung darstellen (vgl. Neudecker/Siegl/Thomas 2007: 14). Kulturstandards werden „systematisch aus der Analyse sich tatsächlich ereigneter und alltäglicher Interaktionssituationen ermittelt“ (ibidem) und sind deshalb von einer Vorurteilsbildung abzugrenzen. Sie sind Hilfsmittel zur Orientierung „indem sie Komplexität reduzieren und in kognitiver und emotionaler Hinsicht vor Überlastung schützen“ (ibidem).

Kulturstandards werden von Thomas (2005: 25) durch folgende fünf Merkmale definiert:

- Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.
- Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.

Kulturstandards sind also typische Eigenschaften, die Vertretern aus anderen Kulturen im interkulturellen Kontakt zugesprochen werden. Nach Thomas hat der Mensch die Tendenz, Verhaltensweisen abzulehnen und zu sanktionieren, die sich außerhalb seiner Maßstäbe bewegen. Das äußert sich durch negative Stereotypen und Vorurteile, die in Konflikte ausarten können.

Die Beziehungen zwischen Italien und Deutschland sind seit jeher eng und vielfältig und reichen weit in die Geschichte zurück. Viele Deutsche lieben die ungezwungene, leichte und aufgeschlossene Lebensart der Italiener und die Italiener schätzen die deutsche Effizienz, Präzision und Organisation. Italien und Deutschland haben wichtige und enge Wirtschaftsbeziehungen: Deutschland stellt für Italien den größten Handelspartner dar, vor Frankreich und den USA. 14 % der Exporte gehen nach Deutschland und 18 % der Importe kommen aus Deutschland. Deutschland gehört mit seinen Investitionen in Italien zu den sechs wichtigsten Ländern und die Deutschen sind mit 35 % immer noch an erster Stelle der Touristen in Italien. In Deutschland leben mehr als 700.000 Italiener, die älteste und zahlenmäßig drittgrößte Einwanderungsgruppe nach den Türken und den ehemaligen Jugoslawen. Und dennoch fällt es vielen deutschen Firmen schwer, in Italien Fuß zu fassen und den Italienern in Deutschland sich voll zu integrieren. Es herrschen immer noch – trotz der geographischen und kulturellen Nähe – Unkenntnis, Missverständnisse, Vorurteile und Stereotypen (vgl. Nardon-Schmid 2007b), die die gegenseitige Wahrnehmung beeinflussen und sich auch in der Presse immer wieder niederschlagen (vgl. Wilking 1992; Kuntz 1997).

Luigi Vittorio Ferraris, italienischer Botschafter in Bonn von 1980-1987, ein guter Deutschlandkenner, beschreibt die deutsch-italienischen Beziehungen folgendermaßen:

„Italien und Deutschland – ein ewiges Problem des Geistes, des Herzens, der Vernunft, der Geschichte. Schwärmerei und Bewunderung, Reiselust und Neugier, Vergangenheit und Gegenwart vermengen sich jedes Mal, wenn die Beziehungen zwischen Italien und Deutschland, zwischen zwei Kulturräumen, die sich seit zweitausend Jahren gegenüberstehen, beschrieben werden. Oft Freunde, manchmal Feinde, fand zwischen beiden Ländern stets ein unaufhaltsamer Austausch von Gedanken, von Empfindlichkeiten und von Taten statt.“

Deutschland-Italien: das ist die Frage ohne endgültige Antwort. Die Suche nach einer Vertiefung der Vielfalt erneuert sich immer wieder. Ununterbrochen tauchen neue Gründe für Einklänge und Missklänge auf. Die Beweggründe hierfür sollten nicht nur in der aktuellen Situation gesucht werden, sondern die Aufmerksamkeit des Untersuchenden sollte sich auf die lange Geschichte des Zusammenlebens richten.

Stereotypen und Vorurteile, „das Gegenteil von uns“ (von Moltke), stehen immer bereit, und die Rechtfertigungen dafür, dass man der unwiderstehlichen Neigung der Vereinfachung nachgibt, lassen nicht auf sich warten. Infolgedessen sind Gemeinplätze nicht zu verleugnen. Stereotypen und Vorurteile können positiv oder negativ wirken, um so Differenzierungen und Distanzierungen als eine Art von Selbstzufriedenheit zu untermauern (M. Wintermantel).“ (Ferraris 1997: 7)

Ein Beispiel für interkulturelle Schwierigkeiten bei einem Vertragsabschluss zwischen Deutschen und Italienern, wird von einem aus Südtirol stammenden deutschsprachigen Rechtsanwalt berichtet. Dabei handelt es sich um eine Anwaltskanzlei in Mailand, wo die Anwaltstätigkeit zu 90 % darin besteht „Unternehmen, bzw. deren Vertreter oder Geschäftsführer, in Vertragsverhandlungen zu beraten, bei welchen die jeweils andere Partei einer anderen Nationalität und meistens einer anderen Sprachgruppe angehört“ (Jenny 1999: 80).

Der Vertragsanwalt sollte nach den Arbeitserfahrungen von Jenny folgende Kompetenzbereiche abdecken:

- Er sollte die Sprache des eigenen Klienten einwandfrei beherrschen.
- Er muss die Sprache, in welcher der Vertrag abgefasst wird, perfekt beherrschen. Englisch ist derzeit die am häufigsten verwendete Vertragssprache.
- Der Anwalt einer Partei sollte das kulturelle und sozio-politische Umfeld seines Klienten, bzw. des Herkunftslandes kennen.
- Ein Vertragsanwalt sollte über Kenntnisse besonderer Vertrags- und Verhandlungstechniken verfügen.

Aus der Sicht der Deutschen wird Italien als ein Land angesehen, „ohne Kontinuität und ohne Konstanz in der Verwirklichung der meisten öffentlichen Projekte“ (ibidem: 87) und ein Land, in dem die Regeln oft nicht eingehalten werden. Gerade diese Vorstellung führt dazu, „die in Italien geltenden Regeln nicht ernst [zu] nehmen, und zwar mit der Begründung, dass ohnehin niemand diese Regeln einhält oder niemand die Regelwidrigkeit feststellen wird“ (ibidem: 88). Diese „italienische Eigenart“ wird oft „als Ausrede für eigene nicht ganz einwandfreie Verhaltensweisen“ (ibidem) missbraucht. Der Anwalt muss deshalb darauf aufmerksam machen, dass „Italien [...] nämlich oft dort, wo man es sich am wenigsten erwartet, sehr penibel und kleinlich in der Anwendung [ist], oft schon absurd erscheinenden Gesetzesbestimmungen“ (ibidem).

Unter den typischen Verhaltensweisen italienischer Verhandlungsparteien wird angeführt:

Italienische Unternehmer haben oft „Schuldgefühle und Minderwertigkeitskomplexe“, die zur Behauptung führen „alles schlechter zu machen als die deutsche Vertragspartei“ (ibidem). Sie sind nämlich „die größten Kritiker des eigenen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfeldes“ mit dem Unterschied jedoch, dass sie genau Bescheid wissen, wo die Schwachstellen sind, im Unterschied zu dem ausländischen Unternehmer. Es gibt viele italienische Unternehmer, die sich zwar über die Unzulänglichkeiten des italienischen Systems bewusst sind, aber „nicht versuchen diese zu beseitigen, sondern es immer vorgezogen haben, mit denselben zu leben, d.h. [sie haben versucht] diese Mängel mit den eigenen wirtschaftlichen Interessen in Einklang zu bringen (was allgemein als „arte dell’arrangiarsi“<sup>4</sup> zitiert wird)“ (ibidem: 89). Da der italienische Unternehmer oft eine negative Schlussfolgerung seitens des deutschen Vertragspartners über seine „moralische Integrität“ befürchtet, versucht er oft Unzulänglichkeiten nicht aufzudecken. Diese Vorgehensart könnte man dem Kulturstandard „*bella figura*“<sup>5</sup> zuschreiben.

Andererseits zeigt der italienische Unternehmer „meistens einen enormen Respekt vor der Gegenseite. Einen Respekt, der oft genauso wenig gerechtfertigt ist, wie das Misstrauen der ausländischen Unternehmer in italienische Verhältnisse“ (ibidem: 90). Es wird davon ausgegangen, dass „deutsche oder deutschsprachige Unternehmen, alle Gesetze und Regeln erfüllen und somit formalrechtlich absolut in Ordnung sind“ (ibidem: 90). Sollte dies aber nicht der Fall sein, „besonders in Vertragsverhandlungen“, wird dies als „absolut disqualifizierend betrachtet, als ob dies dadurch ein unfairer Wettkampf würde“ (ibidem: 90). Während „schlaue Tricks“ in Italien zu einer Überlebensstrategie gehören, „um mit Ausländern wettbewerbsfähig zu bleiben, so dass diese nichts anderes sind als eine „fast legale“ Kompensierung aller Vorteile und Stärken ausländischer Unternehmen“ (ibidem: 91), wer-

<sup>4</sup> Das Beste aus einer unzulänglichen Situation machen; auf seinen eigenen Vorteil achten, auch mit nicht ganz korrekten Mitteln.

<sup>5</sup> Das Gesicht wahren, also eine gute Figur machen; selbst gut dastehen.

den bei den deutschen Unternehmern die Einhaltung der Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt.

Aus diesem Fallbeispiel einer mailändischen Anwaltskanzlei sind drei italienische Kulturstandards aufgetreten: die Flexibilität im Umgang mit Strukturen und Regeln, Anpassung von Regeln *l'arte di arrangiarsi*, *Bella figura*.

In einem 2007 erschienenen interkulturellen Trainingsprogramm für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte, die sich in Italien beruflich niederlassen oder mit Italienern interagieren, wurden mittels Interviews „die zentralen italienischen Kulturstandards gewonnen“ (Neudecker/Siegl/Thomas 2007: 15) und so genannte bikulturelle Experten befragt, „kulturell adäquate Erklärungen zu den Situationen“ (ibidem) zu geben (vgl. Kaunzner 2006: 115).

„Durch die Kenntnis der italienischen Kulturstandards und das Wissen um deren Handlungswirksamkeit soll es deutschen Fach- und Führungskräften ermöglicht werden, ihre italienischen Interaktionspartner besser verstehen und Stress verursachende Missverständnisse und Konflikte vermeiden zu können“ (ibidem 2007: 12).

Die ermittelten Themenbereiche im Trainingsprogramm sind: die Familienorientierung (*famillismo*), die Beziehungsorientierung, der flexible Umgang mit Regeln, die Hierarchieorientierung, das Identitätsbewusstsein (*bella figura*), die Emotionalität und der Bürokratismus.

Italiener zeichnen sich durch folgende Kulturdimensionen und Kulturstandards (vgl. Neudecker/Siegl/Thomas 2007, Kaunzner 2006: 115) aus:

- Personenorientierung
- Flexibilität im Umgang mit Strukturen und Regeln
- Anpassung von Regeln: *l'arte di arrangiarsi*
- Emotionalität
- Elastische Zeitauffassung
- Vermischung von Arbeits- und Privatbereich
- Kommunikationsstil: *high context*, implizit/indirekt
- Kollektivismus (Familie, Freunde etc.)
- *Bella figura*

Nach einer Arbeit von Schroll-Machl (2007, 2002), die auf deutsche Kulturstandards eingeht und sowohl historische Hintergründe, wie auch praktische Tipps im Umgang mit Deutschen gibt, und auf die sich auch Kaunzner (2006: 114-115) in ihrem Aufsatz stützt, könnte man Deutschen im Vergleich zu Italienern folgende Kulturdimensionen und Kulturstandards zuschreiben:

- Sachorientierung
- Wertschätzung von Strukturen und Regeln
- Regel- und Stabilitätsorientierung
- Internalisierte Kontrolle
- Zeitplanung
- Trennung von Arbeits- und Privatbereich
- Kommunikationsstil: *low context*, explizit/direkt
- Individualismus

## 6. Fazit und Ausblick

**Der einzuschlagende Weg in Richtung Integration aller in Europa lebenden Bürger ist** zum großen Teil von der Europäischen Kommission vorgezeichnet worden: Mehrsprachigkeit für alle, Englisch als Lingua-franca<sup>6</sup> genügt nicht. Ziel ist vorerst für alle Bürger in Europa das Beherrschen von mindestens zwei Fremdsprachen, außer der **Muttersprache**. Sprache bedeutet auch Bewahrung und Entwicklung der eigenen Kultur und Identität. Deshalb sollte es auch Zielsetzung der jeweiligen Gastländer sein, die Sprache und Kultur der Sprachminderheiten im Land zu bewahren und zu fördern.

Auch die Wirtschaft in Europa muss ihren Beitrag leisten für eine Förderung der Sprachenvielfalt und interkulturellen Kommunikation, nicht nur im Innenbereich der EU, **sondern** auch mit Blick nach „außen“: es müssen Brücken gebaut werden zwischen den „neuen“ KG und ihren Herkunftsländern. Das bedeutet auch eine Aufwertung aller Sprachen, auch die der Minderheiten und die der Zuwanderer. Schule, Universität, Bildungsstätten, Politik, Wirtschaft usw. müssen ihren Beitrag leisten zur Förderung der Mehrsprachigkeit, der interkulturellen Kommunikation und zur Entwicklung des Humankapitals, um Sicherheit, Frieden, Wachstum und menschliche Entfaltung zu gewährleisten. Man kann Harald Weinrich zustimmen, wenn er in seinem Beitrag *Sprachen lernen für Europa?* abschließend bemerkt:

„Es lässt sich aus diesen Überlegungen folgern, daß ein politisch geeintes Europa ohne freudig akzeptierte Mehrsprachigkeit kaum gedacht und sicher nicht verwirklicht werden kann. Gewiß kann nicht jeder Europäer polyglott sein, aber lernfaul und sprachengeizig kann man sich diesen Menschentypus auch nicht vorstellen. Denn die Sprache erweist sich gerade im Plural als ein kostbares Kulturgut, und sie bringt uns nur in der Vielfalt auf den Weg nach Europa“ (Weinrich 2001: 328).

## Literatur

- Bolten, Jürgen (Hg.) (2004), *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte*, Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Bolten, Jürgen (2007), *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, UTB, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Dethloff, Uwe (1993), *Interkulturalität und Europakompetenz. Die Herausforderung des Binnenmarktes und der Europäischen Union*, Stauffenburg Verlag, Tübingen.

---

<sup>6</sup> Der Ausdruck *lingua-franca* wird heute allgemein gebraucht, um die englische Sprache als Verkehrssprache zu bezeichnen, jedoch beruht diese Ausdrucksweise, wie Harald Weinrich (2001: 322-323) belegt, auf ein Missverständnis. „Lingua Franca bedeutet [...] nicht „Freisprache“, verstanden als eine Sprache für den „freien“ Austausch der Waren und Ideen. Die Benennung „*lingua Franca*“ bedeutet vielmehr „Sprache der Franken“. [...] Die *lingua Franca* ist nämlich, historisch betrachtet, eine Mischsprache, die als kommerzielle Hilfssprache im Mittelmeerraum gebraucht wurde und auch eine rudimentäre Verständigung zwischen europäischen Christen und nord-afrikanisch-vorderasiatischen Muslimen ermöglichte“ (Weinrich 2001: 322).

- Europarat (2001), *Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen*, (englisch- und französischsprachige Fassung, Straßburg 2000), Langenscheidt, Berlin/München/Wien/Zürich/New York.
- Europäische Kommission (2006), *ELAN-Studie*, Brüssel.
- Ferraris, Luigi Vittorio (1997), *Vorwort*, in Eva Sabine Kuntz (1997), *Konstanz und Wandel von Stereotypen. Deutschlandbilder in der italienischen Presse nach dem Zweiten Weltkrieg*, Peter Lang, Frankfurt a.M., 7-8.
- Franceschini, Rita (2006), *Mehrsprachigkeit: das Lernpotential von Grenzregionen*, in Andrea Abel, Matthias Stuflesser, Magdalena Putz (Hg.), *Mehrsprachigkeit in Europa*, Tagungsband, 24.-26.08.2006 Bozen, Europäische Akademie Bozen.
- Helmolt v., Katharina, Bernd-Dietrich Müller (1991), *Zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen*, in Bernd-Dietrich Müller (Hg.) (1991), 509-548.
- Hochrangige Gruppe „Mehrsprachigkeit“ (2008), *Auf dem Weg zu einer umfassenden Strategie für Mehrsprachigkeit in der Europäischen Union. ABSCHLUSSBERICHT*, Kurzfassung, Brüssel, 1-10.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organisations – Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage publications, Beverly Hills/London (= Cross cultural research and methodology series; 5).
- Hofstede, Geert (1997, 2001), *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede (2009), *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, (4. Auflage), Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München.
- Intellektuellengruppe für den interkulturellen Dialog (2008), *Eine lohnende Herausforderung. Wie Mehrsprachigkeit zur Konsolidierung Europas beitragen kann*. Vorschläge der von der Europäischen Kommission eingesetzten Intellektuellengruppe für den interkulturellen Dialog, Brüssel, 1-35.
- Jenny, Christoph (1999), *Typische Verhaltensweisen bei Vertragsverhandlungen von Deutschen und Italienern*, in Europäische Akademie Bozen (Hg.), *2. Bozner Managementgespräche 1998*, Tagungsband, 79-97.
- Kaunzner, Ulrike A. (2006), *Das kulturelle Wertequadrat: Ein Modell zur Analyse interkultureller Konfliktsituationen anhand kulturgeprägten Wertedenkens*, in Andrea Birk (Hg.) (2006), *Komm ein bisschen mit nach Italien ... . Interkulturelle Erfahrungen und Vermittlungsformen in Literatur, Sprache und Unterricht*, CLUEB, Bologna, 105-122.
- Knapp, Karlfried/Knapp-Potthoff, Annelie (1990), *Interkulturelle Kommunikation*, in „Zeitschrift für Fremdsprachenforschung 1 (1990), 62-93.
- Knapp-Potthoff, Annelie (1997), *Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel*, in Annelie Knapp-Potthoff / Martina Liedke (Hg.) (1997), *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*, Iudicium, München, 181-205.
- Krumm, Hans-Jürgen (1995), *Interkulturelles Lernen und interkulturelle Kommunikation*, in Karl-Richard Bausch / Herbert Christ / Hans-Jürgen Krumm (Hg.), *Handbuch Fremdsprachenunterricht*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Francke, Tübingen, 156-161.

- Kuntz, Eva Sabine (1997), *Konstanz und Wandel von Stereotypen. Deutschlandbilder in der italienischen Presse nach dem Zweiten Weltkrieg*, Peter Lang, Frankfurt a.M.
- Moricchio, Elda (2002), *Plurilinguismo e interculturalità*, in Patrizia Mazzotta (a cura di), *Europa, lingue e istruzione primaria. Plurilinguismo per il bambino italiano-europeo*, UTET, Torino, 79-106.
- Müller, Bernd-Dietrich (Hg.) (1991), *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Iudicium, München.
- Müller, Bernd-Dietrich (1991), *Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft*, in Bernd-Dietrich Müller (Hg.), 27-51.
- Müller, Bernd-Dietrich (1993), *Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff*, in „Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache 19 (1993)“, 63-76.
- Nardon-Schmid, Erika (2001), *Turismo d'affari e dimensione interculturale*, in Mario Taccolini (a cura di), *Il turismo bresciano tra passato e futuro*, Vita e Pensiero, Milano, 189-215.
- Nardon-Schmid, Erika (2007a), *Il tedesco della comunicazione economico-aziendale. Competenze linguistiche ed interculturali necessarie in azienda*, in Giuliana Garzone e Rita Salvi (a cura di) (2007), *Linguistica, linguaggi specialistici, didattica delle lingue. Studi in onore di Leo Schena*, CISU, Roma, 339-350.
- Nardon-Schmid, Erika (2007b), *Competenza interculturale e conoscenza delle culture: una prospettiva italo-tedesca*, in Giuliana Garzone, Laura Salmon, Luciana T. Soliman (a cura di) (2007), *Multilinguismo e interculturalità. Confronto, identità, arricchimento*, LED - Edizioni Universitarie di Lettere, Economia, Diritto, Milano, 29-47.
- Neudecker, Eva/Siegl, Andrea/Thomas, Alexander (2007), *Beruflich in Italien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Oksaar, Els (1991), *Problematik im interkulturellen Verstehen*, in Müller Bernd-Dietrich (Hg.) (1991), 13-26.
- Raasch, Albert (1992), *Die Sprachen und die Entwicklung eines europäischen Bewusstseins*, in „Neusprachliche Mitteilungen“, 45, 226-235.
- Roche, Jörg (2001), *Interkulturelle Sprachdidaktik. Eine Einführung*, Narr, Tübingen.
- Scharf, Wilfried (1991), *Deutsche Wirtschaftskommunikation im Rahmen der European Business Studies*, in Bernd-Dietrich Müller (Hg.) (1991), 493-507.
- Schroll-Machl, Sylvia (2007, 2002), *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*, (3. Auflage), Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Schroll-Machl, Sylvia (2008), *Doing Business with Germans. Their Perception, Our Perception*, (3rd. edition), Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Thomas, Alexander (2003), *Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte*, in *Erwägungen, Wissen, Ethik* 14.1 (2003), 137-221.
- Thomas, Alexander (2005, 2003), *Kultur und Kulturstandards*, in Thomas Alexander, Kinast Eva-Ulrike, Schroll-Machl Sylvia (Hg.) (2003), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, 2. überarbeitete Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 19-31.
- Weinrich, Harald (2001), *Sprache, das heißt Sprachen*, Narr, Tübingen.
- Wilking, Susanne (1992), *Das Italienbild in der bundesdeutschen Presse der 70er und*

*80er Jahre*, in Susanne Wilking (Hg.) (1992), *Deutsche und italienische Europapolitik – historische Grundlagen und aktuelle Fragen. Ergebnisse des Deutsch-Italienischen Gesprächsforums 1991*, Europa Union Verlag, Bonn, 39-70.

Wirtschaftsforum für Mehrsprachigkeit (2008), *Sprachen und Geschäftserfolg.*

*Wettbewerbsfähiger durch Sprachkenntnisse. Empfehlungen des Wirtschaftsforums für Mehrsprachigkeit bei der Europäischen Kommission*, Brüssel.