

Lernstation 3: Kontext und Kommunikation

Modul 3A: Direkter und indirekter Kommunikationsstil Beispiel Deutschland - Frankreich

Ziele des Kompetenzerwerbs

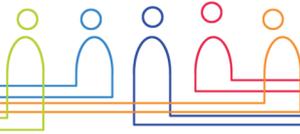
Sie

- kennen den Unterschied zwischen direktem und indirektem Kommunikationsstil
- können diesbezügliches Verhalten kulturspezifisch erklären und einordnen
- können in missverständlichen Situationen geeignete Lösungen finden

Inhalt

Seite

1. Direkte und indirekte Kommunikation – ein Beispiel	2
2. Kulturelle Unterschiede in der Kommunikation	2
3. Zusammenfassung	4
4. Reflexionsfrage	4
5. Aufgabe	5
6. Lösungsvorschläge	6
7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	7



1. Direkte und indirekte Kommunikation

In der interkulturellen Kommunikation unterscheidet man zwischen *direktem* und *indirektem Kommunikationsstil*. Menschen aus Kulturen, die einen direkten Kommunikationsstil pflegen, äußern ihre Meinungen direkter, eindeutiger und klarer als Menschen mit einem indirekten Kommunikationsstil.

Unterschiede im Kommunikationsstil können im privaten wie auch im Geschäftsleben zu Missverständnissen und Irritationen führen.

So treten auch in folgendem Fall überraschend Probleme auf:

Fallbeispiel

Interkulturelles Missverstehen:
Der unkooperative Kollege

(In Anlehnung an: Schroll-Machl 2002, S. 53)

Der deutsche Ingenieur für Automobilbau Herr Lenz und sein französischer Kollege Monsieur Dumont besprechen den Auftrag eines Kunden aus dem Süden, der ein Fahrzeug bestellt hat. M. Dumont schlägt vor, das Fahrzeugdach mit Solarzellen zur Übernahme verschiedener Funktionen auszustatten, da im Süden häufig die Sonne scheint. Herr Lenz findet die Idee prinzipiell gut, hat aber Einwände verschiedener Art hinsichtlich Kosten- und Wartungsaufwand, Empfindlichkeit etc., die seiner Meinung nach die Umsetzung unmöglich erscheinen lassen. M. Dumont versucht zu erklären, Herr Lenz beharrt auf seiner Sichtweise, eine Lösung wird nicht gefunden.

Einige Tage später findet Herr Lenz eine E-Mail-Nachricht seines Kollegen Dumont an dessen Chef vor, mit Kopie an ihn, also Herrn Lenz, und seinen Chef. Darin findet sich das Protokoll der Besprechung mit dem abschlie-

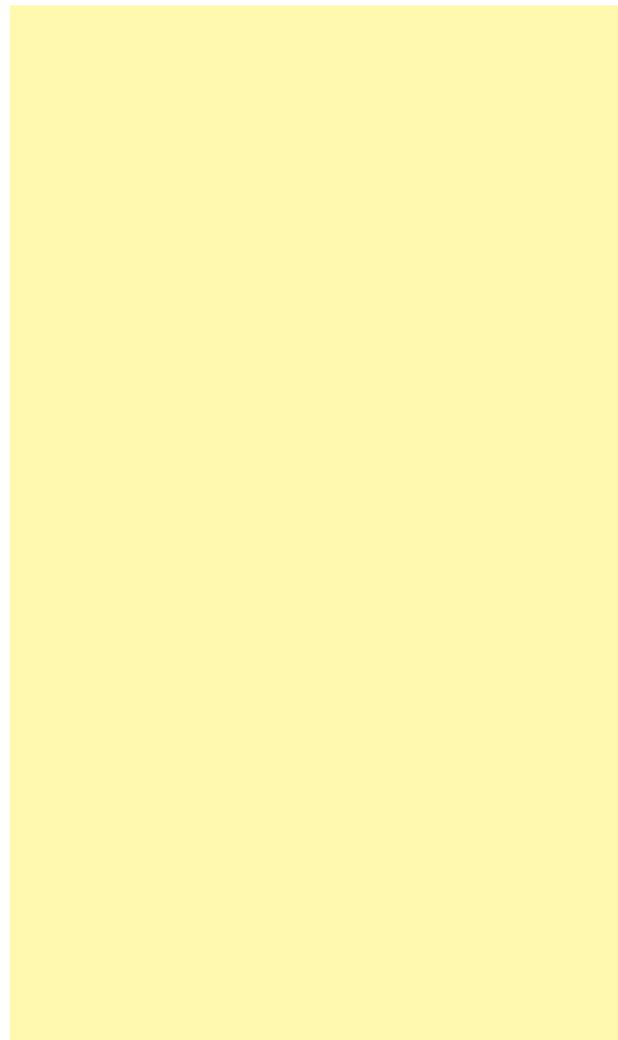
ßenden Hinweis, eine Lösung sei aufgrund mangelnder Kooperationsbereitschaft des Kollegen Lenz nicht zustande gekommen.

Herr Lenz ist sehr verwundert: Er hatte doch nur ganz sachlich seine Bedenken hinsichtlich der Umsetzung der Idee geäußert. Wie kommt also M. Dumont dazu, ihn bei den Chefs derart anzuschwärzen?

Handelt es sich hier möglicherweise um die Empfindlichkeit eines einzelnen Kollegen, der seine Idee nicht adäquat gewürdigt sah?

Was denken Sie:

Warum hat Herr Dumont so reagiert?





2. Kulturelle Unterschiede in der Kommunikation

Da Fälle dieser Art häufig aus dem französisch-kulturellen Raum berichtet werden, scheint mehr als eine persönliche Empfindlichkeit dahinter zu liegen. In der relevanten Fachliteratur (s. Galtung 2003; Bolten 2007, S. 79ff.) werden unterschiedliche Kommunikationsstile beschrieben, die im Verlaufe der Entwicklung öffentlicher Kommunikation in den einzelnen Kulturen entstanden und in der jeweiligen Wirtschaft, in Wissenschafts- und Künstlerkreisen gepflegt wurden und werden.

In Frankreich entwickelte sich der Salon zum Ort des gepflegten, auch intellektuellen Gedankenaustausches, während in Deutschland eher die Studierstube oder das Universitätsseminar zum entsprechenden Diskussionsforum wurde. So kamen im französischen Salon Persönlichkeiten jeglicher Schicht und Gruppe zusammen, reiche Mäzene aus der Wirtschaft ebenso wie arme Maler oder belesene Poeten. Angestrebt wurde ein eleganter, ästhetischer Gesprächsstil, sei es über eine gerade vorgetragene neue Komposition, die angesagte Mode oder auch – meist im Herrensalon – jüngste Entwicklungen in Politik und Wirtschaft. Meinungen der anderen wurden durch vorsichtiges Erfragen quasi abgetastet, eigene Einstellungen eher indirekt durch Metaphern, Anekdoten o. ä. geäußert. Dieser Kommunikationsstil setzte sich im französischen Raum als angemessen durch und wird bis heute gepflegt. Er gilt auch in Bereichen des französischen Geschäftslebens, z. B. im gehobenen und höheren Management bzw. in Firmen mit internationalem Prestige. Dieser Gesprächsstil wird auch als *indirekte Kommunikation* bezeichnet. Manche Meinung muss zwischen den Zeilen gelesen werden und wird nicht oder nicht direkt durch sprachliche, verbale Kommunikation geäußert. Vielmehr zeigen Zeichen nonverbaler Kommunikation

wie Pausen, Blicke o. ä., dass eine Meinung abweichend ist oder eine Ansicht nicht geteilt wird (s. a. Modul 3B).

In Deutschland hingegen wurde ein eher sachlicher akademischer Diskurs geprägt, der auch heute noch vorherrscht: Man kommt zur Sache und äußert ohne Umschweife, was man meint. Wird die eigene Meinung mit Argumenten untermauert, gilt sie als fundiert und wird kaum mehr hinterfragt, oder sie wird durch entsprechend gegenteilige Argumente widerlegt. Eine begründete Position wird, wenn auch nicht unbedingt geteilt, so doch respektiert und nicht als persönliche Beleidigung empfunden. Dieser Gesprächsstil wird als *direkte Kommunikation* bezeichnet. Man sagt, wohl höflich, aber doch direkt, was man denkt. Genau dieses direkte Kommunikationsverhalten wird in vielen anderen Kulturen als das sprichwörtliche „mit der Tür ins Haus fallen“ wahrgenommen und im Ausland häufig als verletzend, unsensibel, aggressiv und dominant empfunden.

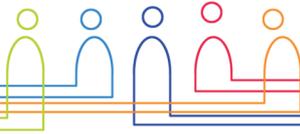
Was bedeutet dies für die deutsch-französische Zusammenarbeit?

Das obige Szenario wird vor diesem Hintergrund erklärbar: Dem französischen Ingenieur erschien die „Wucht“ der unmittelbar hervorgebrachten Gegenpositionen und -argumente nicht kooperativ. Ein allmähliches Annähern der Positionen wäre in diesem Fall wohl hilfreicher gewesen.

Warum sind diese Kommunikationsaspekte so wichtig?

Im Wesentlichen geht es darum,

1. die eigenen Ziele bzw. gemeinsame Ziele, z. B. in einem Projekt, leichter zu erreichen,
2. den Gesprächspartner nicht zu beleidigen bzw. nicht den Eindruck eines „Elefanten



im Porzellanladen“ zu hinterlassen, mit dem andere nicht mehr zusammenarbeiten möchten,

3. das Gespräch nicht abreißen zu lassen, sondern, auch bei Meinungsverschiedenheit, im konstruktiven Dialog zu bleiben.

Denn das „Reparieren“ einer solch misslungenen Situation, wie oben gesehen, ist häufig erheblich aufwändiger als das präventive Bemühen um ein entsprechend kulturadaptiertes Vorgehen.

Ein umgekehrtes Beispiel kann das noch verdeutlichen:¹

Ein deutscher Professor berichtet von einer Tagung in Frankreich. Er habe viele Vorträge gehört, aber oft den Sinn des Vorgetragenen nicht vollständig verstanden. In der Pause habe er seine französischen Kollegen gefragt, wie sie dies oder jenes deuten würden und zu seiner Verwunderung entnommen, dass auch sie die Aussagen des Redners häufig nicht verstanden hatten. Noch erstaunter war er allerdings, als seine französischen Kollegen meinten, das sei doch auch gar nicht so wichtig, der Redner habe doch so schön gesprochen, es sei doch ein Vergnügen gewesen, ihm zuzuhören.

Eine weitere Verhaltensweise führt ebenfalls oft zu Irritationen.

In Deutschland wird vielfach darüber geklagt, dass KollegInnen aus dem romanischen Raum, v. a. Spanien, Italien, Frankreich und Lateinamerika, den anderen nicht ausreden lassen und immer wieder unterbrechen, Fragen stellen, Ideen äußern, die scheinbar nicht zum Thema passen. Dieses Verhalten gilt als normale romanische Gesprächskultur und signalisiert Aufmerksamkeit und Interesse am anderen und seinem Thema.

Deutsche finden allerdings Unterbrechungen oft unangemessen bis respektlos, denn

in Deutschland gilt es als unhöflich, den Gesprächspartner zu unterbrechen. Manch deutscher Geschäftspartner wird wesentlich lieber mit KollegInnen verhandeln, die ihn seine Gedanken zu Ende führen lassen. Er oder sie wird es schätzen, wenn andere bereit sind, sich auf diese Gesprächskultur einzustellen. – Entsprechendes gilt natürlich auch vice versa.

3. Zusammenfassung

In der interkulturellen Kommunikation unterscheidet man zwischen dem direkten und dem indirekten Kommunikationsstil.

In der direkten Kommunikation werden Meinungen direkt sprachlich geäußert; in der indirekten Kommunikation wird die eigene Meinung eher zwischen den Zeilen angedeutet oder indirekt „verpackt“.

Die Kenntnis und Verwendung des jeweils kulturadäquaten Kommunikationsstils kann im Geschäftsleben Missverständnisse und Irritationen vermeiden helfen.

4. Reflexionsfrage

Wie kann man Missverständnissen aufgrund von unterschiedlichen Kommunikationsstilen vorzubeugen?

¹ Für dieses Beispiel danke ich Herrn Prof. Dr. Thomas.

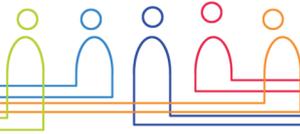


5. Aufgabe

Versuchen Sie, die obige Szene in einen für beide Seiten akzeptablen kulturadäquaten Dialog zu setzen.

M. Dumont schlägt vor, das Fahrzeugdach mit Solarzellen zur Übernahme verschiedener Funktionen auszustatten, da im Süden häufig die Sonne schiene.

Was sagt nun Herr Lenz?



6. Lösungsvorschläge

Wie sollte sich der deutsche Gesprächspartner verhalten?

1. Gelegenheit zur Ausführung der Gedanken geben

Bevor ein Vorschlag kommentiert wird, sollte man dem anderen Gelegenheit geben, seine Idee vollständig zu präsentieren. Im obigen Beispiel greift Herr Lenz in dieser Phase vielleicht zu früh und zu dezidiert ein. Ein Einhaken in Form einer Frage könnte eher akzeptabel sein.

2. Die Idee positiv würdigen

Das hat Herr Lenz getan, allerdings sofort seine Bedenken angemeldet, wodurch möglicherweise die positive Würdigung gemindert wurde oder gar unterging. Die positive Würdigung sollte authentisch sein und nicht nur formelhaft vorgebracht werden.

3. Bedenken oder Kritik in Fragen kleiden

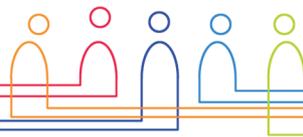
Das im Deutschen häufig verwandte „Ja, aber ...“ klingt in manch anderen Kommunikationskulturen schon grob und damit sehr negativ. Eleganter wäre, seine Bedenken in Fragen zu kleiden. Fragen zu relevanten Punkten wären etwa: Wie stellen Sie sich denn die Umsetzung vor? Was schlagen Sie zur Sicherheit vor? Wie sehen Sie die Sache mit dem Wartungsaufwand? etc. Derartige Fragen bringen die jeweiligen Anliegen zur Sprache und veranlassen den anderen, darüber noch einmal nachzudenken bzw. Stellung nehmen zu können. Beide Kollegen bleiben im Gespräch und zeigen Kooperation. Nur auf diese Weise kann man konstruktiv weiterarbeiten.

4. Bedenkzeit ausbitten

Damit signalisiert man, dass man sich weiter mit der Sache beschäftigen und darüber mit dem anderen im Gespräch bleiben wird.

5. Humor einfließen lassen

Diese Möglichkeit kann in bestimmten Kulturen eine Option der Konfliktentschärfung sein; sie gilt insbesondere in der britischen und der tschechischen Kultur als angebracht, da dort (sich anbahnende) Unstimmigkeiten oft mit Humor abgewendet werden.

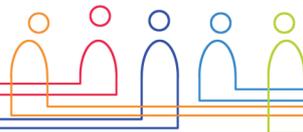


7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Bolten, Jürgen 2007: Einführung in die Wirtschaftskommunikation. Basel u.a.: UTB.

Galtung, Johan 2003: Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft. In: Bolten, J./Ehrhardt, C. (Hg.) 2003: Interkulturelle Kommunikation. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis. S. 167-213.

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. „Schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil. S. 163-191.



Impressum

BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"

Konzeption:

Team InterKomp KMU 2.0

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau
Anja Teske, M.A., TH Wildau
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

Texterstellung & Redaktion:

Bettina Strewe, Dr.

Didaktisches Konzept:

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

Grafik-Design & Illustrationen:

Anja Teske

Studentische Hilfskräfte:

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau
Anne Prill, M.A., TH Wildau
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

Wissenschaftliche Beratung:

Olga Rösch, Prof. Dr.
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

Externe Evaluation:

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

Förderzeitraum:

1.7.2010 - 30.6.2013