



Direkte und indirekte Kommunikation

Kontext – die Daseinsberechtigung beider Stile

Zwei Schlüssel, um sich im indirekten Umfeld zu orientieren

Beziehung

Vertrauen

Fragen

Fragen im indirekten Stil

Feedback

Indirektes Feedback geben

Positives, indirektes Feedback geben

Kritisches, indirektes Feedback geben

Indirektes Feedback entschlüsseln

Positives, indirektes Feedback entschlüsseln

Kritisches, indirektes Feedback entschlüsseln

Schlussfolgerungen



Direkte und indirekte Kommunikation

Bei den Kommunikationsstilen sind die Grenzen klar gesteckt: für die einen kommunizieren die anderen nicht effizient genug, und das aus verschiedenen Gründen.

Im Alltag, im Dialog zwischen Kollegen/innen und Freunden/innen oder in Kursen, stelle ich regelmässig fest, dass es den Leuten schwer fällt, sich das „Warum“ und das „Wie“ des «anderen Stils» vorzustellen. Noch schwieriger ist es, die in diesem Stil übermittelten Nachrichten zu verstehen. Und ganz kompliziert wird es, diesen Stil selbst anzuwenden, um sich in angemessener Weise mit dem anderen Gesprächspartner auszutauschen.

Es handelt sich um eine der schwierigsten Übungen des Loslassens, denn sie berührt tiefsitzende, identitätseigene und kulturelle Dimensionen.

Dieser Artikel macht uns noch einmal die grundlegenden Unterschiede dieser beiden Stile bewusst, um sich dann mit ihrer Relevanz für die Frage- und Rückmeldungspraxis auseinanderzusetzen.

Dieser Text richtet sich in erster Linie an Personen mit direktem Kommunikationsstil, die sich beim Anwenden des indirekten Stils verbessern möchten. Das Indirekte erkennen, verstehen und praktizieren lernen, gehört zu den Kernkompetenzen für alle, die in einer vom mehrheitlich indirekten Stil geprägten Umgebung arbeiten möchten. Ich hoffe, allen direkten Menschen, die lernen wollen, sich im Meer des Indirekten wohlfühlen, nützliche Schlüssel (Rettungsbojen) in die Hand geben zu können.

Kontext - Daseinsberechtigung beider Stile

Beide Stile existieren in allen Kulturen und Gemeinschaften. Ein klares Übergewicht des einen oder anderen Stils findet sich jedoch in bestimmten Zusammenhängen.

Der **direkte** Stil besteht daraus, möglichst sinngemäss das auszudrücken, was sein Sprecher denkt. Der Sinn liegt im Wort. Priorität wird auf Genauigkeit und Klarheit der Aussage gelegt. Die Nachricht ist ausdrücklich.

Dieser Stil herrscht in Ländern vor, wo Sicherheit und Redefreiheit relativ stark ausgeprägt sind, wo man sagen kann, was man denkt, ohne grössere Risiken einzugehen. Er wird auch vorwiegend dort benutzt, wo Autonomie und Eigenverantwortung des Einzelnen im Vordergrund stehen.



Der **indirekte** Stil jedoch bevorzugt das Implizite. Die Worte drücken nicht unbedingt das aus, was ihr Sprecher denkt. Sie sind kodiert, ihr Sinn versteckt. Vorrang hat die Harmonie, man achtet darauf, nicht das Gesicht zu verlieren. Um eine indirekte Botschaft zu verstehen, ist es entscheidend den Kontext zu untersuchen.

Der indirekte Stil ist vor allem in Gesellschaften präsent, wo die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Mitgliedern besonders gross sind. Man vermeidet, andere zu kränken, versucht zu allen gute Beziehungen zu unterhalten und heikle Themen zu umgehen. In Gesellschaften, die von Unterdrückung und Diktatur geprägt sind, sind die Codes doppelt indirekt, das Überleben hängt davon ab.

Er überwiegt auch überall dort, wo Unsicherheit, Unterdrückung und Angst herrschen, in Regionen und Gesellschaften, wo man lernt, jedes Wort abzuwägen. Während des Zweiten Weltkriegs entwickelte die französische Widerstandsbewegung, deren Mitglieder in normalen Zeiten eher den direkten Stil bevorzugten, eine ganze Reihe von geheimen Codes, um sich beim Kommunizieren gegenseitig zu schützen.

Zwei Schlüssel, um sich in der Welt des Indirekten zurecht zu finden

Beziehung

Fragen, Antworten und Feedback werden im indirekten Kontext nicht wörtlich genommen. Alles wird durch die «Beziehungsbrille» wahrgenommen. Es wird dekodiert, auf der Suche nach der versteckten, verschlüsselten Nachricht.

Das Gemeinschaftsleben besteht aus Zugehörigkeiten, Wechselbeziehungen, Hierarchien, formellen und informellen Führungsrollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einigen Rechten. Jede zugehörige Person oder solche, die ins Gemeinschaftsleben aufgenommen werden wollen, müssen Zeit und Energie in die Entwicklung von authentischen, vielfältigen und differenzierten Beziehungen investieren. Ich bin nicht alleine, ich bin nur in Bezug mit den anderen: Sohn von, Schwester von, Freundin von, Nachbar von...

Ohne Beziehung wird nichts erreicht, ohne sich Zeit zu nehmen, um andere kennenzulernen und selber bekannt zu werden. Diese Anfangsphase ist das Kapital, die Basis für künftige Zusammenarbeit. Sie erlaubt das zu verstehen, was auf Anhieb unsichtbar ist.



Vertrauen

Im indirekten Kontext sind Aufbau und Pflege einer Beziehung ganz besonders bedeutsam.

Im heiklen Kontext ist die Qualität der Antworten, die ich erhalte, Ausdruck von Vertrauen und Verbindung.

In der internationalen Zusammenarbeit, in gefährlichem Kontext, müssen manchmal bestimmte Absichten und Informationen zurückgehalten werden, um sich und andere nicht zu gefährden. Schweigen kann dort schützen, wo Worte Gefahr erzeugen können. Expatrierte Mitarbeitende, die sich normalerweise in direktem Stil ausdrücken, können und müssen lernen, nicht zu insistieren, das Schweigen zu akzeptieren und zu respektieren. In diesen Situationen darf das Fehlen von Informationen und Antworten nicht persönlich aufgefasst werden. Es muss im Zusammenhang zur allgemeinen Vorsicht verstanden werden.

Vertrauen erlangt man nicht so ohne weiteres, es muss erworben werden. Jemand, der nie aus Sicherheits- und Überlebensgründen seine Worte abwägen musste, weiss nicht automatisch, wie man das tut. Man muss lernen, welche Auswirkungen seine Aussagen und Fragen haben können. In der Anfangsphase der Zusammenarbeit wird das Vertrauen dieser Person gegenüber eher limitiert sein. Es wird allmählich wachsen, so wie sich die Arbeitsbeziehung entwickelt.

Fragen

- *„Ich bin seit zwei Jahren in diesem Land; niemand hat mir bisher eine Frage gestellt.“*
- *„Meine Frage erschien mir offen und neutral, aber meine Kollegen reagierten sehr verletzt.“*

Hinter diesen Aussagen, diesen Verunsicherungen stecken genau die Fragen, wie sie im indirekten Zusammenhang auftauchen. Für Menschen mit direktem Stil ist es so, wie eine neue Sprache zu erlernen.

Fragen im indirekten Stil

Menschen, die sich vor allem im indirekten Stil ausdrücken, tendieren dazu, ihre Fragen unsichtbar zu machen. Tatsächlich werden indirekte Fragen selten als solche im wörtlichen Sinn gestellt, enden nicht mit Fragezeichen. Fragen erscheinen vielmehr als



mit dem zum Thema mehr oder weniger eng verbundene Aussagen oder Kommentare. Man beobachtet dann die Antwort oder Reaktion des Gegenübers und erhält so die Antwort auf die Frage, die man gar nicht gestellt hat...

** Will man wissen, was ein Kollege über die aktuelle Regierung seines Landes denkt, könnte eine Unterhaltung über Politik zu folgendem Kommentar führen: „In den internationalen Medien wird wenig über Ihr Land berichtet. Die meisten Leute kennen die touristischen Orte besser als das aktuelle politische System. Ich muss zugeben dass dies sogar für mich so war. Ich musste mich etwas erkunden bevor ich die Reise unternahm.“ Eine direkte Person würde sagen: „Was denken Sie über ihre aktuelle Regierung?“*

Über **vergleichbare Situationen** zu sprechen, eher als über diejenige, die uns gerade beschäftigt, ist ebenfalls eine bekannte, indirekte Strategie. Die Reaktion des Gegenübers wird dann auch eine interessante Antwort auf die nicht gestellte Frage sein.

** Um herauszufinden, ob es möglich ist, seinen Vorgesetzten ein Feedback zu geben, warte ich auf eine gute Gelegenheit, um im Zusammenhang mit dieser Frage wie beiläufig anzumerken: „Während meines Praktikums in Thailand habe ich festgestellt, dass die Angestellten ihrem/er Chef/in niemals ein Feedback gegeben haben.“ Jede indirekte Person erkennt sofort, dass dieser Kommentar tatsächlich eine Frage über Feedback-Regeln im lokalen Kontext ist, und kann mit Vorsicht auf dieses Thema eingehen, falls die Vertrauensbasis nicht ausreicht.*

Indirekte Menschen sind vor allem **Beobachter**. Sie zerlegen Kommentare, Einstellungen, Antworten und Verhalten und verfügen so über viele Informationen, ohne je eine Frage gestellt zu haben. Das Nonverbale ist integraler Bestandteil der Strategie indirekter Personen, um „ihre Fragen zu stellen“ ohne sie zu stellen!

** Beispiel: Zwei Kollegen gehen jeden Tag gemeinsam Kaffee trinken. Seit einiger Zeit arbeiten sie zwar weiterhin zusammen, gehen aber keinen Kaffee mehr trinken. Abends kehren sie rasch nach Hause zurück und gehen nur noch mit anderen aus. Eine indirekte Person wird die Verschlechterung dieser Beziehung bemerkt haben und wird keine aufdringlichen Fragen stellen, jedenfalls nicht den beiden betroffenen Personen.*

Bei heiklen Themen wird man die Frage immer sehr **diskret** stellen, niemals in der Öffentlichkeit. Oftmals wird eine dritte Person beauftragt, diese Information zu beschaffen.

Machen wir den vorwiegend direkt kommunizierenden Personen noch einmal bewusst, dass ihre indirekten Freunde oder Kollegen eine einfache Frage nie als solche wahrnehmen. Eine indirekte Person wird immer einen **versteckten Sinn, eine versteckte Botschaft** suchen, selbst dann, wenn die direkte Person keine wahrnimmt.



Das Feedback

- „Man gibt mir nie eine Rückmeldung.“
- „Meine lokalen Kollegen geben mir niemals ein positives Feedback.“
- „Wie soll ich ein Feedback geben, ohne die Beziehung zu zerstören?“
- „Sollte man vorsichtig sein, selbst bei positivem Feedback“?“

Die mündliche Feedback-Kultur, wie sie in bestimmten kulturellen oder professionellen Bereichen ausgeübt wird, ist weder universell noch betrachten sie alle als positiv oder wünschenswert.

Im multikulturellen Kontext ist der Umgang mit Feedback sehr eng mit dem direkten oder indirekten Kommunikationsstil verbunden. Was die direkten Kulturen an direktem Feedback schätzen, ob positiv oder kritisch, und als Zeichen des Vertrauens, des Respekts und der Entwicklung sehen, wird in indirekten Kulturen gänzlich anders gesehen. Dort sind Beziehung, gegenseitige Abhängigkeit und Harmonie immer die höchste Priorität. In dieser Kultur kann es bedeuten, eine Person durch vor anderen geäußertes, positives oder kritisches Feedback von der Gruppe zu isolieren, und sowohl für die Person als auch die Gruppe Probleme in Hinsicht auf die Beziehung, die Funktion oder die Stellung im System zu erzeugen. Falls dazu der Kontext gefährlich und die Unsicherheit gross sind, möchte niemand durch solche Rückmeldungen in den Vordergrund gerückt werden. Wie schon das bekannte japanische Sprichwort sagt: „Der Hammer erwischt den herausstehenden Nagel.“»

Es gibt weder ein einfaches Mittel noch eine absolute Lösung, um sich mit Rückmeldungen im indirekten Kontext vertraut zu machen; dennoch hier ein paar nützliche Hinweise dazu.

Indirektes Feedback geben

Positives, indirektes Feedback geben

Personen, die sich im direkten Stil wohl fühlen, können sich schwer vorstellen, andere durch positives Feedback zu belasten. In gemeinschaftsorientierten Kulturen kann ein zu stark bekräftigtes, positives Feedback jedoch sehr unangenehm für den Empfänger sein.



In zahlreichen indirekten Kulturen stellt es sogar einen **Grund zur Beunruhigung** dar: „Wenn du mir eine positive Rückmeldung auf meine Arbeit gibst, erwartest du entweder einen Gefallen von mir, oder du weist mir eine schwierigere Aufgabe zu. Im schlimmsten Fall vermute ich, dass du neidisch bist und mir eine Warnung geben willst...“ (ein Kollege aus Zentraleuropa).

In indirekten Kulturen ist es oft nicht angebracht, einer Person beispielsweise vor Kollegen ein positives Feedback zu geben. Diese könnten dieses Feedback als versteckte Kritik an sich selbst interpretieren, da sie kein solches Lob erhalten haben. Auch das positive Feedback sollte also **mit Zurückhaltung** ausgesprochen werden, ohne anderen Unbehagen zu bereiten. Tatsächlich werden **kollektive, positive Feedbacks** ans Team oder die Projektgruppe am meisten geschätzt.

In vielen indirekten Kulturen ist es also nicht verbreitet, verbales positives Feedback zu geben. Alle beobachten und dekodieren die **non-verbale Kommunikation**, die oft das Feedback ausdrückt: ein herzlicher Händedruck, Lächeln, Interesse am Wohlbefinden der Familie, heikle Aufgaben eher dieser als jener Person übertragen usw. werden als positives Feedback gelesen.

Kritisches, indirektes Feedback geben

In gemeinschaftsorientierten Kulturen, wo Beziehungen, Harmonie und Beziehungssicherheit vorherrschen, kann eine kritische Rückmeldung wegen einer schlecht ausgeführten Aufgabe oder nicht übernommener Verantwortung für alle unangenehm oder sogar gefährlich werden.

Deshalb wird man eher folgende Strategien anwenden: Feedback an die Gruppe, Wünsche, anonymes Feedback, Einbezug einer dritten Person, Ermunterung statt Kritik.

Im indirekten Kontext gibt man heikle Feedbacks einfacher, wenn sich die Personen in (kleinen) Gruppen zusammenfinden und als **Gruppe antworten** können. Niemand wird namentlich erwähnt. Das ist z.B. die beste Strategie, um ein vollständiges Feedback über eine Ausbildung, einen Workshop oder ein Projektmanagement zu erhalten.

Indirekte Feedbacks werden oft eher als **Wünsche oder Anfragen**, nicht als Kritik oder negative Rückmeldung geäußert. Damit solche Wünsche geäußert werden können, braucht es unbedingt Raum und Strukturen.

** „Ein Kollege einer anderen Organisation erzählte mir, dass sie die Möglichkeit eingeführt hatten, unter bestimmten Umständen von zuhause aus zu arbeiten.“ Eine direkte Person wird ihrem Chef sagen: „Ich hatte es dir schon gesagt. Bei diesem morgendlichen Verkehr kann ich nicht zur gewünschten Zeit im Büro sein. Wenn ich später kommen könnte, wäre das Problem gelöst.“*



* *Seinem/r Vorgesetzten wird man eher sagen: „Um mich besser auf diese Aufgabe zu konzentrieren, würde ich gerne von zuhause aus arbeiten oder ein eigenes Büro bekommen, wo ich allein bin“ als zu seinem/r Kollegen/in: „Du machst zu viel Lärm im Büro, ich kann mich nicht konzentrieren.“*

In der indirekten Kommunikation sind **anonyme** Rückmeldungen ebenfalls leichter zu geben. Das kann durch Anbringen eines Briefkastens für anonyme Feedbacks oder anonyme Formulare umgesetzt werden.

Eine indirekte Person wird häufiger eine **dritte Person** einschalten, um ein Feedback, einen Wunsch oder etwas Belastendes zu übermitteln. Diese Art und Weise ist für direkte Personen eher unangenehm, erlaubt aber, das Gesicht zu wahren. Es sollte jedoch als mutiger Schritt für ein Feedback betrachtet werden. Der Überbringer der Nachrichten wird, falls nötig, mehrfach zwischen den betroffenen Personen pendeln müssen, bis die Beziehung zwischen diesen beiden wieder stabilisiert ist.

Im indirekten Kontext sollte das kritisierende Feedback eher als **Ermutigung** für weitere Anstrengungen oder als Wertschätzung des bisher geleisteten gegeben werden. «Ich sehe, dass du viel geleistet hast», «Danke für die geleistete Arbeit». Man betont weniger das Nichterreichte als das Geleistete. Eine schlecht umgesetzte Aufgabe wird niemals angesprochen. Die Verantwortlichen geben beim nächsten Mal einfacherweise eine angemessenere oder leichter zu erfüllende Aufgabe. Der Empfänger wird diese Nachricht verstehen.

In einer Feedback-Situation muss sich eine Person also folgende Fragen stellen: «Kann ich meine Ausdrucksweise jener der Person anpassen, die meine Rückmeldung erhält?», «Kann ich meine Gedanken und Gefühle so ausdrücken, dass ich den/die andere/n auf bestmögliche Weise erreiche?». Das ist der Start für die Entwicklung neuer Kompetenzen.

Das indirekte Feedback entschlüsseln

Die oben genannten Strategien gelten auch für das Empfangen und Dekodieren indirekten Feedbacks. Doch diesmal müssen wir sie nicht anwenden, sondern zu lesen und zu entschlüsseln verstehen. Um indirektes Feedback erfassen zu können, muss man lernen, zwischen den Zeilen lesen, Bilder, Metaphern und Sprichwörter zu dekodieren. Diese drei Ansätze werden oft verwendet, um ein indirektes Feedback zu geben. Sehr hilfreich ist auch das, was nonverbal ausgedrückt ist, dekodieren zu lernen.

Was bedeuten diese Botschaften des Chefs an seinen Mitarbeitenden: «*Alleine geht man schnell, zusammen geht man weit*», «*Damit der Körper ruhig bleibt, muss der Kopf ruhig sein*» oder «*Steine, die rollen, setzen kein Moos an*». Im folgenden Abschnitt erhalten wir einige Schlüssel, um sie zu lesen.



«*Alleine geht man schnell, zusammen geht man weit*» bedeutet, dass die Person sich zu individualistisch verhält und ihre Teamfähigkeit entwickeln sollte.

«*Damit der Körper ruhig bleibt, muss der Kopf ruhig sein*» kann den Verantwortlichen daran erinnern, sich vor seinem Team nicht aufzuregen um es nicht zu destabilisieren.

«*Steine, die rollen, setzen kein Moos an*» kann bedeuten, dass jemand zu aufgeregt handelt, ohne sich Zeit zu nehmen zuzuhören, zu lernen und zu sich entwickeln. In anderem Zusammenhang kann dasselbe Bild einer Person raten, sich stärker zu engagieren, statt sich zu blockieren und in ihren kleinen Gewohnheiten stecken zu bleiben.

Wir müssen also wissen, wie man Sprichwörter und Bilder entschlüsselt, und wenn nötig sich dabei helfen zu lassen, nicht jedoch von der Person, die jene als Nachricht verwendet hat.

Positives, indirektes Feedback dekodieren

Personen mit direktem Kommunikationsstil fällt es meist recht schwer, in Worte gefasstes indirektes positives Feedback zu entschlüsseln. Noch viel schwieriger ist es, das non-verbale Feedback zu dekodieren, falls es keine verbale Rückmeldung gibt. Das heisst, eine grössere Sensibilität für Personen zu entwickeln, was das Interpretieren von Gesten, Verhalten sowie des Tonfalls betrifft und daraus Schlüsse zu ziehen.

- * Zu einer Familienfeier oder -Zeremonie eingeladen zu werden, ist ein positives Feedback.
- * Einen Gefallen zu tun oder Extraarbeit zu leisten, ist das positive Feedback eines/r Kollegen/in.
- * Ein enthusiastisch arbeitendes/r Team oder Kollege kann als positives Feedback verstanden werden.
- * Mit einer komplexen oder heiklen Aufgabe betraut zu werden, ist ein positives Feedback.

Indirektes, kritisches Feedback entschlüsseln

Kritisches, indirektes Feedback wird oft auf **non-verbaler** Weise ausgedrückt. Hier einige Beispiele:



- * Physisch Abstand einhalten - sich weiter weg setzen, ein anderes Auto nehmen oder keine Zeit mehr für einen Kaffee oder Austausch zu haben - heisst auch beziehungsmässig Entfernung zu suchen.
- * Plötzlich hat es Ihr Gegenüber sehr eilig und keine Zeit mehr für Ihre Anliegen.
- * Die Leute kommen weder zu den von Ihnen einberufenen Sitzungen oder Weiterbildungen noch geben sie ein Lebenszeichen von sich.
- * **Schweigen** ist eine verbreitete Strategie, um ein kritisches Feedback zu geben.
- * Die Tatsache, dass man weniger oft Ihre Meinung zu einem Thema einholt, wofür sie eigentlich Experte sind.
- * Antworten wie «Ich weiss nicht» oder «Frage in dieser Sache jemanden kompetenteres».
- * Der/die Kollege/in schweigt oder beendet plötzlich das Gespräch.
- * **Verallgemeinerungen** oder Stereotypen können Ausdruck für eine Strategie sein, um indirektes Feedback zu geben.
- * Ausdrücke wie «die Europäer» oder «ihr Weissen, ihr Schwarzen» heisst übersetzt oft: «du!»

Falls die Arbeit anstrengend ist oder in einem sehr **gespannten, beklemmenden oder gar gefährlichen Umfeld** stattfindet, endet man manchmal damit, nur noch das Negative zu sehen. Selbst indirekte Personen laufen Gefahr, in diese Falle zu tappen und sich negativ zu äussern, um ihr eigenes Unwohlsein, ihre Verzweiflung, ihr Leiden auszudrücken. Man nimmt sich keine Zeit mehr, das Positive zu erwähnen, man vergisst es zu tun und endet in einem Teufelskreis. Es ist essenziell, sich dieser Dynamik bewusst zu werden, und sich um sich und sein Team zu kümmern.

Schlussfolgerung

Sich in einem indirekten Umfeld zu bewegen, heisst eine neue Sprache zu erlernen. Man braucht Interesse, Neugier, Geduld und viel Arbeit. Ganz besonders wichtig sind Ressource-Personen aus der Kultur des Gastlands oder solche, die dort sehr gut integriert sind, um spezifische Aspekte der Gastkultur kennen zu lernen. Projektkoordinatoren/innen oder Ausbilder/innen und interkulturelle Coaches können diese Begleitung ebenfalls leisten.



Die Anstrengung lohnt sich. Die Entdeckungen sind unendlich reichhaltig und voller Überraschungen. Über die Kommunikationsstile öffnen sich die Seele eines Volkes, seine Vorlieben und Herausforderungen, seine Identität. Wenn man dies alles beim Kommunizieren, Sprechen und Zuhören berücksichtigt, lernt man den anderen in seiner ganzen Menschlichkeit kennen... und dabei seine eigene wieder zu entdecken.

© Véronique Schoeffel, März 2017

Barbara Schaetti, Phyllis Thompson und Françoise Gariazzo-Dessiex gaben mir bei der Arbeit an diesem Artikel wertvolles direktes und indirektes Feedback. Dafür bin ich ihnen sehr dankbar.

Übersetzung: Jürgen Müller