

SÜDKOREA

*Schiffbau  
in der Krise*

ASIEN

*Tigerstaaten  
geraten unter Druck*

TRANSPORT & LOGISTIK

*Wohin führt die neue  
Seidenstraße wirklich?*

CHINA

*Unternehmenskäufe  
in Deutschland*

# ASIA BRIDGE

*Trends | Analysen | Strategien für Ihr Asiengeschäft*

10:2016

vereinigt mit

**aktuell ASIA**

HUMAN RESOURCES

## Erfolgsfaktor Personal

In Zusammenarbeit mit

**GTAI** GERMANY  
TRADE & INVEST

歐洲新報  
EUROPE TIMES

## Auf die sanfte Art

*Mitarbeitergespräche sind oft ein leidiges Thema. Entkommen die Angestellten einem anderen Kulturkreis, ist es für Vorgesetzte oft besonders schwierig, den richtigen Ton anzuschlagen. Denn ob das Feedback von den asiatischen Angestellten verstanden und akzeptiert wird, hängt in erster Linie von der Kommunikationsweise ab.*

VON PANAGIOTA GOMES DA COSTA ❖ Ein anstehendes Mitarbeitergespräch kann sowohl für die Führungskraft als auch für Mitarbeiter ein leidiges Thema sein. Denn neben Lob und Anerkennung fallen auch kritische Worte, etwa um ein nicht erreichtes Ziel oder ein nicht ausgeschöpftes Potenzial anzumahnen. Viele Mitarbeiter tun sich sehr schwer, ein Feedback zu akzeptieren, in dem ihre Arbeitsleistung kritisiert wird. Den Vorgesetzten bringt dies wiederum in die schwierige Lage dies anzusprechen.

Noch viel größer wird die Herausforderung der Gesprächsführung, wenn die Mitarbeiter aus einem Kulturkreis stammen, in dem andere Kommunikationsmuster vorherrschen. „Schon allein im Hinblick auf die Direktheit der Aussagen existiert eine große Kluft zwischen Deutschland und so ziemlich dem Rest der Welt,“ erklärt Katrin Koll Prakoonwit, Diplom-Kulturwirtin und Arbeitspsychologin bei Crossculture Academy, einem Anbieter von interkultureller Weiterbildung. „Deutschland ist eine Low-Context-Kultur, in der mit klaren Aussagen kommuniziert wird. Die Dinge werden beim Namen genannt, nichts wird beschönigt. Kritische Worte sollen konstruktiv dazu beitragen, dass künftig alles besser wird. In den meisten asiatischen Ländern ist hingegen High-Context die Regel. Das bedeutet, dass Informationen viel indirekter und aus dem Gespräch heraus, also im Kontext, vermittelt werden. Dabei spielen auch weitere Kommunikationskanäle, wie etwa Mimik und Gestik, eine besondere Rolle, die – wenn sie richtig interpretiert werden – die Informationsübermittlung unterstützen.“

### Indirekte Kritik wird oft besser verstanden

Während es also hierzulande üblich ist, direkte Aussagen zu treffen, werden in den meisten asiatischen Ländern viele Gedanken auf höfliche, sensible und indirekte Art und Weise, aber trotzdem absolut verständlich weitergegeben. Dieser kontextbezogene Kommunikationsstil führt dazu, dass asiatische Mitarbeiter meistens irritiert sind, wenn ihre deutschen Vorgesetzten versuchen, Arbeitsleistung und Zielerreichung detailliert zu besprechen. Sie wissen einfach nicht, wie sie mit derart direkten Aussagen ihres Chefs umgehen und diese auf sich persönlich beziehen sollen.

Doch worauf lässt sich die indirekte Kommunikationsweise in Asien zurückführen? In Ländern wie China, Japan,



Indien und in Südostasien gibt es zwei Werte, auf die bei zwischenmenschlichen Kontakten sehr geachtet wird: das Gesicht wahren und nach Harmonie streben. Es ist von besonderer Bedeutung, wie etwas gesagt wird, um den anderen nicht vor den Kopf zu stoßen oder ihn gar bloßzustellen.

Zwischen Sach- und Beziehungsebene wird daher in der Kommunikation kaum unterschieden. Es ist somit auch nicht möglich, rein sachlich zu kritisieren. Direkte negative Äußerungen einer anderen Person gegenüber stellen zudem eine persönliche Charakterschwäche dar. Derjenige, der die negativen Worte ausspricht, scheint mit kritischen Situationen nicht angemessen umgehen zu können. Übt also ein deutscher Vorgesetzter direkte Kritik, die sich vielleicht sogar nur auf eine bestimmte Sache bezieht, wird diese von seinen asiatischen Mitarbeitern sehr persönlich genommen und als Beleidigung aufgefasst. Zudem verliert er selbst sein Gesicht,

da es ihm aus Sicht der Asiaten offensichtlich an gutem Benehmen fehlt. Das kann in einem Team sehr demotivierend wirken und die Loyalität dem Chef gegenüber maßgeblich beeinträchtigen.

Doch wie kann man als Vorgesetzter in einem Mitarbeitergespräch mit Asiaten kritische Punkte ansprechen? „Auf jeden Fall kultursensibel“, so Koll Prakoonwit. „Dazu bietet sich die sogenannte Sandwich-Technik an: Kritische Punkte sollten erst nach einem großen Lob über die sonstige Arbeitsleistung vorsichtig angeführt werden. Daneben wird die Kritik in Form von Verbesserungsvorschlägen ausgesprochen und anschließend mit weiteren lobenden Worten abgeschlossen. Eine positive Wortwahl muss dabei immer beachtet werden.“ Für Deutsche klingt das wohl kaum nach klaren Aussagen, sondern vielmehr

*In Asien werden Berufliches und Privates nicht so strikt getrennt wie hierzulande. Deutsche Führungskräfte sollten daher nicht verwundert sein, wenn Mitarbeiter ihnen gegenüber auch ihre persönlichen Probleme thematisieren.*

danach, dass einfach nur um den heißen Brei herumgeredet wird. „Doch asiatische Mitarbeiter sind eine derart indirekte Kommunikation gewohnt und werden in einem Mitarbeitergespräch ganz genau heraushören, was gemeint ist“, bestätigt die Asien-erfahrene Arbeitspsychologin.

### Das Team steht im Vordergrund

Ein weiterer kultureller Unterschied besteht darin, dass Asiaten sehr gruppenorientiert sind. „Der Ehrgeiz des Einzelnen, selbst erfolgreich zu sein, ist bei Weitem nicht so groß, wie das Streben danach, das gesamte Team voranzubringen“, erklärt Koll Prakoonwit. „Es zählt das Ergebnis, das man gemeinsam erzielt, und deshalb betrachtet auch der asiatische Vorgesetzte nicht die Leistungen des Einzelnen, sondern die des Teams.“ Mitarbeiter aus solchen Kulturkreisen sind daher weniger Einzelgespräche, sondern vielmehr Teambesprechungen gewohnt, in denen die Dinge aus einer Wir-Perspektive heraus betrachtet werden. „Wenn sich unsere Klienten auf ihre neue Führungsrolle in Asien vorbereiten, raten wir ihnen immer, diese Gruppenorientierung in Einzelgesprächen zu berücksichtigen. Deutsche Chefs in Asien sollten einfach öfter mal von ‚wir‘ sprechen, selbst wenn es eine klare Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Teammitgliedern gibt“, berichtet Koll Prakoonwit.

Ebenso kann es vorkommen, dass Asiaten in Mitarbeitergesprächen persönliche Themen zur Sprache bringen. Das mag ein deutscher Chef unangebracht finden, nicht weil es ihm an Menschlichkeit fehlt, sondern weil in Deutschland

stark zwischen beruflicher und privater Ebene getrennt wird. Doch in einem Vier-Augen-Gespräch, etwa mit einem indischen Mitarbeiter, kann es passieren, dass dieser anfängt, von seinen Konflikten im Privatleben zu erzählen, und gewisse Beeinträchtigungen seiner Arbeit damit begründet. Der deutsche Vorgesetzte sollte diese Hintergründe nicht völlig ignorieren. Denn neben dem autoritären Führungsstil, der in vielen asiatischen Unternehmen vorherrscht, gibt es oft zusätzlich eine paternalistische Komponente. Aus seiner Fürsorgepflicht heraus berücksichtigt der Chef die privaten Belange seiner Mitarbeiter und schreitet bei Bedarf sogar ein.

### Erwartungen klar formulieren

Doch ergeben Mitarbeitergespräche, in denen es darum geht, ob gewünschte Leistungen nun erbracht wurden oder nicht, erst dann richtig Sinn, wenn zuvor klare Zielvereinbarungen getroffen wurden. Hierfür sollte die gegenseitige Erwartungshaltung genau besprochen werden, denn diese wird ebenfalls sehr stark von kulturellen Hintergründen geprägt. Erwartet etwa die deutsche Führungskraft von ihren Mitarbeitern Selbstständigkeit und Urteilsvermögen, so sollte sie dies auch kommunizieren. Denn in den meisten asiatischen Kulturen ist das nicht die Norm. Besonders in familiengeführten oder staatlichen Unternehmen sind es Mitarbeiter gewohnt, dass die gesamte Macht beim Chef liegt. Er trifft alle Entscheidungen selber, bestimmt die Arbeitsabläufe und erteilt seinen Mitarbeitern schließlich klare Anweisungen zur Ausführung. Außerdem kontrolliert er regelmäßig die Arbeitsergebnisse.

Hierzulande wäre diese Vorgehensweise ein Zeichen dafür, dass der Vorgesetzte einem Mitarbeiter eine zugeteilte Aufgabe nicht 100%-ig zutraut. „Doch in asiatischen Unternehmen ist Kontrolle gern gesehen und wirkt motivierend“, erklärt Koll Prakoonwit. „Denn je wichtiger eine Aufgabe ist, desto mehr kontrolliert der Chef und desto mehr Anerkennung und Wertschätzung empfindet der betroffene Mitarbeiter. Wird er nur wenig kontrolliert, schlussfolgert der Angestellte daraus, dass seine Arbeit nicht so wichtig sein kann“, so die Asien-Expertin weiter.

Diesen traditionellen Führungsstil schätzen asiatische Mitarbeiter sehr, denn aufgrund genauer Anweisungen und Kontrollen können sie für ihr Tun nicht unbedingt kritisiert werden. Daher tun sie sich sehr schwer, wenn plötzlich die Übernahme von Verantwortung erwartet wird. In Mitarbeitergesprächen sollten deshalb beim Thema Zielvereinbarung die gegenseitigen Erwartungen zwischen deutschen Vorgesetzten und asiatischen Mitarbeitern – und wenn nötig auch die genauen Vorgehensweisen zur Erledigung einer übertragenen Aufgabe – klar abgesprochen werden. Denn Ziele können nur erreicht werden, wenn sie bekannt sind. ❖

Panagiota Gomes da Costa ist verantwortlich für den Bereich PR und Marketing des Anbieters von interkultureller Weiterbildung Crossculture Academy. Kontakt: Tel. +49 (0) 711-72246846  
E-Mail: panagiota.gomes-da-costa@crossculture-academy.com