

ASIEN-PAZIFIK / PERSONAL

Indirekte Kritik wird oft besser verstanden

Bei Mitarbeitern aus einem anderen Kulturkreis, ist es oft schwierig den richtigen Ton anzuschlagen / Von Panagiota Gomes da Costa

STUTTGART (NfA)--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 Cross-culture 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.“

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.

Keine Trennung von Sach- und Beziehungsebene

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 viel-



Da in Asien Berufliches und Privates nicht strikt getrennt wird, können auch persönliche Probleme thematisiert werden. Foto: Shutterstock

leicht 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 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 Wirt-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.

NfA/12.10.2016

VIETNAM / INFRASTRUKTUR

Neuer Hafen für 2,5 Mrd USD

HANOI (NfA/GTAI)--Die Häfen in Vietnam verzeichnen ein beeindruckendes Wachstum beim Umschlag an Fracht. Die Regierung plant daher sowohl den Ausbau bestehender als auch den Bau neuer Häfen insbesondere im südlichen Landesteil. Zudem soll die Verkehrsanbindung erleichtert werden. Die logistische Infrastruktur bleibt noch verbesserungswürdig.

Die Hafenlogistik in Vietnam hat sich in den vergangenen zehn Jahren aufgrund eines umfangreichen Hafenausbaus verbessert. Im vergangenen Jahr wurden 12 Mio TEU Standardcontainer und damit 427 Mio t Fracht in den sieben Containerhäfen umgeschlagen, 14,6% mehr als im Vorjahr. Damit erzielten die Häfen das höchste Wachstum seit sechs Jahren.

Probleme im Hafensbereich zeigen sich beispielsweise am Cai Mep-Thi-Vai-Tiefseehafen in Ba Ria-Vung Tau. Er hat 17 operati-

ve Terminals und ist Teil des Vung-Tau-Hafenkomplexes südlich von Ho-Chi-Minh-City. Der Hafen ist seit 2013 in Betrieb, hat eine Kapazität von 6,8 Mio TEU pro Jahr und kann Schiffe mit Ladekapazitäten von bis zu 150.000 DWT abfertigen. Cai Mep-Thi Vai ist der einzige Tiefseehafen in Vietnam mit direkten Reedereiverbindungen nach Europa und in die USA. Im ersten Halbjahr generierte er ein Wachstum von 44%, für das Gesamtjahr wird ein Umschlag von 80 Mio t erwartet.

Aufgrund der schlechten Verkehrsanbindung und des schwierigen Straßenzustands kann der Hafen sein volles Potenzial jedoch nicht ausspielen. Dazu ist der Betrieb ineffizient, die Logistikdienste mangelhaft und zu wenig Stauraum für leere Container vorhanden.

Im Juli wurde daher vom Transportministerium ein Verbesserungsprogramm angekündigt. Neben einer

weiteren Ausbaggerung des Zugangskanals auf 15,5 m Tiefe sollen Straßen gebaut beziehungsweise repariert werden. Dazu zählen der Bien Hoa-Vung Tau Expressway, die Straßen 991B und Phuoc Hoa-Cai Mep sowie eine Brücke zum National Highway Nr. 51.

Beim Ausbau des Containerhafens von Ho-Chi-Minh-City konnte hingegen im September die erste Phase abgeschlossen werden. Für 200 Mio USD wurde im Distrikt 9 in Vietnams größter Metropole ein Containerterminal errichtet, um das überlastete Cat Lai Terminal zu unterstützen. Am neuen Terminal können jetzt Schiffe von bis zu 35.000 DWT entladen werden. Die zweite Bauphase ist schon in der Vorbereitung. Finanziert wurde das Vorhaben zum ersten Mal von einem privaten Investor, der International Transportation and Trading JSC.

Gefordert wird auch ein Tiefwasserhafen im Mekong-Delta.

Die Kornkammer des Landes ist wichtige Produktionsstätte von Nahrungsmitteln und Aquakulturprodukten, die in den Export gehen. Rund 60% der landesweiten Fischmenge wird dort gefangen. Die Reisproduktion im Delta macht rund die Hälfte der gesamtvietnamesischen Produktion aus und erzielt 80% der Reisexportlöse. Die Exportinfrastruktur ist aber noch nicht hinreichend ausgebaut. Bis 2020 plant das Ministry of Transport daher Investitionen von 4 Mrd USD in den Transport- und Logistikbereich im Mekong-Delta. Davon entfallen 22 Projekte auf den Seetransport und 14 auf den Inlandsschiffverkehr, die Hauptinvestitionen werden aber in den Straßenbau geleitet.

Hon Khoai in der Südprovinz Ca Mau könnte ein Standort für einen Tiefseewasserhafen sein. Bereits im Juli 2015 wurde die grundsätzliche Zustimmung der Regierung zu den erwarteten Investitionen in Höhe von 2,5 Mrd USD gegeben. Schiffe mit bis zu 250.000 DWT sollen abgefertigt werden können. Der Standort wäre 14 km vom Ho-Chi-Minh-City-Highway entfernt.

Ein großer Industrieparkkomplex in Quang Yen in der Provinz Quang Ninh soll ebenfalls mit einem Hafen ausgestattet werden. Zehn Anlegestellen und 1.129 ha Logistikfläche sollen entstehen. Ein Investorenkonsortium - unter anderem mit Rent-a-Port aus Belgien - will das Projekt in drei Phasen ab 2017 umsetzen.

hg/NfA/12.10.2016

AKTUELLE AUSSCHREIBUNG

Vietnam: Bau, Wasseraufbereitungsanlage

<http://www.maerkte-weltweit.de/aus1382991-18-a866a1>