



# ACHTUNG VOR GESICHTSVERLUST

Feedback in China.

VON BRIGITTE OTT-GÖBEL

In westlichen Ländern gibt es eine „Feedback-Kultur“. Rückmeldungen, auch in Form von konstruktiver Kritik, werden als wichtig erachtet. Sie sollen dazu dienen, sich zu verbessern und Fehler zukünftig zu vermeiden. Wer, wie viele Trainer und Berater, in China unterwegs ist, trifft auf eine komplett andere Art der Kommunikation. Da ist gerade für das Feedback einiges zu beachten.

Deutsche sind es gewohnt, Dinge direkt und offen zu benennen. Zuerst kommt das Wichtigste. Wir möchten schnell zur Sache kommen, sind

sach- und zielorientiert. Chinesen sind personenorientiert und beginnen das Gespräch üblicherweise mit dem Positiven und Problemlosen. Das Wichtigste kommt zum Schluss. Dabei werden viele Details und Nebensächlichkeiten ausgeschmückt. Die Sprache ist gespickt mit Höflichkeitsfloskeln. Als Mitteleuropäerin habe ich das Gefühl, dass die Themen stets aufs Neue wiederholt werden. Einfühlungsvermögen ist für diese indirekte Form der Kommunikation entscheidend. Und Geduld.

Auch im Umgang mit Konflikten unterscheiden sich Deutschland und China grundsätzlich. Wir sind darin

trainiert, Konflikte frühzeitig und offen anzusprechen, kritisches Feedback zu geben und auch vor persönlichen Auseinandersetzungen nicht zurückzusehen. In China verhindern der Grundsatz der sozialen Harmonie und die Furcht vor Gesichtsverlust ein offenes Ansprechen von Konflikten.

Das Gesicht eines anderen zu wahren und ihn nicht etwa durch eigene Handlungen oder Worte in eine unangenehme Situation zu bringen, ist eine der wichtigsten Verhaltensregeln für China. Es gehört zum guten Ton, das Gesicht des anderen sogar zu betonen und hervorzuheben. Dazu gehören Komplimente, auch zu Fä-

higkeiten des anderen. Und es gehört dazu, die eigenen Fähigkeiten herunterzuspielen. Der Gelobte wird sich bescheiden zeigen und seine Leistungen wiederum herunterreden, nicht ohne innerlichen Stolz.

Was bedeutet das für den Umgang mit Kritik und Feedback in China?

Im Gespräch mit einem Chinesen Gesichtsverlust zu verursachen, geht rasch: offen Kritik vor anderen zu üben, das Bloßstellen in einer Gruppe, die Stimme zu erheben oder jemanden zu beschimpfen. Wer dies tut, hat es schwer, wieder in guten Kontakt zu diesem Menschen zu kommen. Stattdessen empfehlen sich ein Vieraugengespräch, in dem Kritik in indirekter Form geäußert und gleichzeitig die Wertschätzung für den Mitarbeiter betont wird.

Selbst zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte Kritik sehr sorgfältig verpackt und eher indirekt mitgeteilt werden. Dazu ein paar Erfahrungen und Tipps, die ich in meinen Jahren in China gehört und gelernt habe.

Auch in China setzt ein gutes Feedbackgespräch eine solide persönliche Beziehung voraus. Guten persönlichen Kontakt zu haben ist für jede Art von geschäftlicher Handlung in China unerlässlich. Das ist mit drei Abendessen nicht getan, sondern braucht Zeit, in der Vertrauen wachsen kann, in der man gegenseitig auch über Persönliches berichtet. Vorgesetzte und Mitarbeiter wissen viel aus dem Privatleben des anderen, z. B. wann das Kind eingeschult wird, auf welche Schule es geht oder wenn jemand in der Familie krank ist. Die Chinesen trennen viel weniger als wir im Westen Berufs- und Privatsphäre.

Es wird nicht gleich das erste Feedbackgespräch auf Anhieb gut funktionieren. Viele Führungskräfte erzählen, dass es eine gewisse Gewöhnung braucht und beide Seiten in diesem Prozess lernen. Über persönliche Entwicklungsziele, Stärken und Schwächen zu sprechen lässt sich über die Jahre trainieren und funktioniert mit der Zeit immer besser.

Klassische Feedbackgespräche in westlichen Unternehmen umfassen die Rückschau auf das abgelaufene Jahr: die Aufgaben, die erreichten Ziele, die Leistung. Hinzu kommt ein Blick in die Zukunft, zu den Zielen des Unternehmens und persönlichen Zielen des Mitarbeiters. Das erfordert sehr viel Offenheit und Bereitschaft zur Selbstreflexion. Führungskräfte erzählten mir, dass sie solche Gespräche teilen und zu unterschiedlichen Zeiten über das Vergangene und das Künftige sprechen. Das hat den Vorteil, dass sich die Einschätzung setzen und sich der Mitarbeiter auf den Blick in die Zukunft vorbereiten kann.

Bei uns im Westen ist es üblich und unerlässlich, am Ende eines Trainings eine offene Feedback-Runde mit den Teilnehmern zu machen. Jeder äußert seine Meinung über den Inhalt des Trainings, über den Trainer, die Rahmenbedingungen und Lernmethoden. In China empfehle ich dies anzupassen: die Runde also nicht öffentlich zu führen, sonst würde man meist Schweigen oder Floskeln ernten. Möglich für die anonyme Abfrage sind Feedbackbögen ohne Namensnennung.

Und wir können uns wundern, was im Schutz der Anonymität auch in China möglich ist: wie viel gerade auch kriti-

## Vorgesetzte und Mitarbeiter wissen viel aus dem Privatleben des anderen.

Es gibt einen tiefen Grund, warum es so schwierig ist, in China kritisches Feedback zu geben. Das hat auch mit der Kulturrevolution zu tun, die das Leben der Menschen dort in der Zeit zwischen 1966 und 1976 beherrschte. Kritik zu üben – auch offen und ebenfalls Selbstkritik – gehörte zum Dogma der Kulturrevolution. Aus Kritik wurde Denunziation. Kinder kritisieren ihre Eltern, Schüler bezichtigten regimekritische Lehrer. Den Kritisierten drohten harte Strafen, auch der Tod. Das Wissen darüber sitzt tief in den Menschen.

Es wäre dennoch verkehrt, kritische Rückmeldungen zu vermeiden. Chinesische Mitarbeiter erwarten in der Regel alle zwei Jahre eine Beförderung oder Statusverbesserung. Wer als Vorgesetzter auf eine Einschätzung verzichtet und auch keine Gründe nennt, warum er die Leistung nicht als sehr gut, sondern nur als durchschnittlich bewertet, riskiert, dass seine Mitarbeiter völlig unrealistische Vorstellungen über die eigene Karriere entwickeln.

ches Feedback gegeben wird. Ich betreue ein Führungskräfteentwicklungsprogramm in China bei einem großen internationalen Unternehmen. Und schon mehrmals haben wir einen Trainer aus dem Programm nehmen müssen, weil er auf diese Weise massive Kritik von seinen Teilnehmern bekam. ◀◀



### Zur Autorin

**Brigitte Ott-Göbel**

Diplom-Betriebswirtin, Beraterin, Trainerin, systemischer Coach, Lehrbeauftragte an der privaten FOM-Hochschule in Deutschland und China, Buch-Autorin („Vom Drachen zum Panda“: Literatur-vsm, 2015).

[www.ott-goebel-consulting.com](http://www.ott-goebel-consulting.com)