



## Durch die interkulturelle Brille

### Kritischen Feedback geben und entgegennehmen

Artikel verfasst von Claudia Meierhans, Dozentin IZB, PH Zug

Im hiesigen Kontext herrscht ein relativ klarer Konsens zum Geben und Nehmen von Feedback. Meist wurden diese Feedback-Regeln in Aus- und Weiterbildungskursen erlernt und im Arbeitsleben erfolgreich angewendet. Das Geben von kritischem Feedback bleibt dabei eine besondere Herausforderung, trotz der Orientierung an den erlernten Feedback-Regeln. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Menschen mit einem anderen Bildungs- und Erfahrungshintergrund kann die Anwendung von den im hiesigen Kontext erlernten Feedback-Regeln zu Irritationen oder gar Missverständnissen und emotionalen Verletzungen führen.

Aus der interkulturellen Perspektive betrachtet ist die Kommunikation insgesamt und das Geben von kritischem Feedback im Besonderen eine hochkomplexe Angelegenheit. So schreibt Erin Meyer (2018) in ihrem Buch «Culture Map» ein ganzes Kapitel über Leistungsbeurteilung und das Geben von kritisch-konstruktivem Feedback. Das sogenannte «kritisch-konstruktive Feedback» ist zwar vielerorts bekannt, was jedoch als «konstruktiv» und was als «destruktiv» betrachtet wird, kann sich von Kontext zu Kontext unterscheiden. Deshalb kann «richtig» vermitteltes, konstruktives Feedback motivieren oder auch aufwühlen oder gar entmutigen. Dies hat damit zu tun, dass die einen lernen, dass sie ihre Kollegen nie offen vor anderen kritisieren sollen,

während andere so sozialisiert werden, dass sie immer ehrlich und offen ihre Botschaft übermitteln sollen. Wieder andere werden darauf trainiert, negative Botschaften in positive zu verpacken oder sie werden ermutigt, leidenschaftlich zu kritisieren und positives Feedback sparsam einzusetzen (vgl. S. 72-75). Als Leitung oder Mitarbeitende in einem interkulturellen Team kann es daher entscheidend sein, über solche Unterschiede informiert zu sein und Strategien zu kennen, damit umzugehen.

Doch wie kann ich erkennen, wie der Umgang mit kritischem Feedback in meinem Team ist, worin die Unterschiede bestehen und wie ich darin agieren soll? Eine Möglichkeit ist, darauf zu achten, welche Wörter die Teamkolleg\*innen nutzen. Erin Meyer (2018) unterscheidet dabei die sogenannten «Upgraders», dies sind verstärkende Wörter wie beispielsweise «absolut», «dringend» oder «total» und die sogenannten «Downgraders», abmildernde Wörter wie «etwas», «ein wenig», «ein bisschen» oder «vielleicht» (vgl. S. 75-77). So könnte ein verstärkendes, (direktes) negatives Feedback lauten «Das war eine total unangemessene Reaktion» oder ein abgemildertes, (indirektes) negatives Feedback «Das könnte man vielleicht noch etwas detaillierter formulieren». Interessant dabei ist, dass einige Kontexte im Hinblick auf das Geben von kritischem Feedback eine indirekte Kommunikation pflegen,

während die Kommunikation insgesamt eher direkt ist oder umgekehrt. Ebenfalls kann die Art und Weise, wie kritisches Feedback formuliert wird, von den zugeschriebenen Rollen und vorherrschenden Macht- und Hierarchieverhältnissen abhängig sein.

Für das Coaching im interkulturellen Kontext bedeutet dies, dass bei Missverständnissen oder Konflikten im Kontext von kritischem Feedback geben und entgegennehmen insbesondere die folgenden drei Fragen mit dem Coachee differenzierter betrachtet werden sollten: Erstens, wie gebe ich kritisches Feedback? Zweitens, wie könnte mein Feedback beim Gegenüber ankommen? Und drittens, was löst das Feedback des Gegenübers bei mir aus (und weshalb)? Dadurch können die eigenen Prägungen und Wahrnehmungsmuster sichtbar und damit auch veränderbar gemacht werden. So kann der Coach seinen Coachee darin begleiten, seine Deutungsmuster im Hinblick auf den erhaltenen Feedback zu erweitern sowie allenfalls seine eigene Art und Weise kritisches Feedback zu geben dem Gegenüber sowie dem Kontext anzupassen.

---

#### Literatur

Meyer, E. (2018). Die Culture Map. Ihr Kompass für das internationale Business. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.

---