

Technik-Know-how ist nicht genug!

Inwieweit Kommunikationsfähigkeit und Verständnis für andere kulturelle Werte zur optimalen Erreichung des Auditziels von Bedeutung sind.

VON CLEMENS LANG

S tellen Sie sich Folgendes vor: Sie sind in Shenzhen/China für ein internes Sicherheits-Audit bei einem Lieferanten Ihrer Firma. Glücklicherweise steht Ihnen ein Dolmetscher zur Verfügung, so dass die erste, die rein sprachliche Hürde schon genommen ist. Vermutlich wird Ihnen Ihr Gesprächspartner zunächst mit beiden Händen seine Visitenkarte überreichen, die Sie auch hoffentlich beidhändig mit genügender Aufmerksamkeit entgegennehmen. Sodann wird er sich zunächst einmal längere Zeit nach Ihrer Familie erkundigen oder sonstige persönliche Themen ansprechen, Bilder von seinen Söhnen zeigen, nach den neuesten Fussball-Ergebnissen fragen, bevor man mit den eigentlichen Themen beginnen kann.

Hoffentlich werden Sie auf dieses Ritual des ausführlichen «Smalltalks» eingehen. Wenn Sie es dann auch noch schaffen, überschwänglich Ihrer Freude Ausdruck zu geben, dass Sie Ihrem Gesprächspartner diesem Besuch abstatten können, wird er Sie nicht als «schweizerisch reserviert» wahrnehmen, sondern Sie können davon ausgehen, dass das erste Eis gebrochen ist. (Was aber natürlich nicht bedeutet, dass keine weiteren Stolpersteine lauern.)

Unzweifelhaft ist technisches Know-how für eine Sicherheitsauditorin oder einen Sicherheitsauditor eine der unabhängigen Grundvoraussetzungen, um die Situation eines Betriebes und die dort praktizierten Prozesse bezüglich Sicherheit und Gesundheitsschutz beurteilen zu können und Verbesserungspotenziale aufzuspüren. Dies ist allerdings bei weitem nicht alles. Viele Informationen, z.B. darüber welche Sicherheitskultur vor Ort wirklich gelebt wird oder ob schriftlich festgelegte Abläufe auch adäquat

Clemens Lang

Dr. phil. nat., Diplom-Physiker, SA8000-Auditor, Projektleiter Soziale Verantwortung. Seit 6 Jahren als Coach und Berater für die Neosys AG, Gerlafingen/Bern in den Bereichen Soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Organisationsentwicklung, Arbeitssicherheit und Umweltmanagement tätig. Aufgrund von Projekten und Aufenthalten u. a. in Lateinamerika, China, Zentralasien und Indien ist er mit unterschiedlichen Kulturen vertraut.



Abb. 1. ESHA-Auditoren-Workshop bei Clariant Int. Ltd.. Im Bild der Autor (rechts) sowie Korreferent Alex Kunze, ebenfalls Neosys AG, bei einem Sketch.

durchgeführt werden, muss der Auditor mit Hilfe von eigenen aufmerksamen Beobachtungen und besonders aber auch durch Gespräche mit den Angestellten vor Ort herausfinden.

Da spielen dann neben der Fachkenntnis ganz andere Faktoren eine Rolle: Wie kann ich eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen, in der auch kritische Punkte zur Sprache kommen können? Wie sende ich die richtigen Botschaften, um mein Gegenüber zu ermuntern, wahrheitsgemäss auch heikle Themen auf den Tisch zu bringen? Auf welche Weise kann ich mein Gegenüber mit Kritik konfrontieren ohne gleich eine Abwehrreaktion zu provozieren? Wie verstehe ich richtig, was mein Gegenüber ausdrücken möchte? Und das alles unter Umständen in einem Umfeld, in dem andere gesellschaftliche Werte herrschen, die zu unterschiedlichen Konventionen im Umgang führen.

Dabei müssen wir in unserer multikulturellen Gesellschaft gar nicht soweit gehen und ausschliesslich an Audits im fernen Ausland denken. Mit einer heutzutage zum Beispiel in einem metallverarbeitenden Betrieb üblichen Personalzusammensetzung aus so unterschiedlichen Volksgruppen wie Italienern, Vietnamesen, Tamilen, Türken, Kroaten, Deut-

schen, Russen und Peruanern begegnet man einer Vielfalt von Wertvorstellungen.

Um diesem Bedarf zu begegnen, haben wir seit einigen Jahren Trainingsworkshops entwickelt, welche z.B. im Rahmen der regelmässigen Weiterbildung der ESHA-Auditoren der Clariant International Ltd. zum Einsatz kamen. Dieser Workshop bietet zunächst eine Einführung in die Grundlagen einer Theorie der Kommunikation (Abb. 1).

Barrieren der Kommunikation

Dabei sind zwei Punkte von fundamentaler Bedeutung. Ausgehend vom Modell, dass Kommunikation (verbale und nonverbale!) einem Sender-Empfänger-Prozess entspricht, ist zunächst ein Bewusstsein für die Vielfalt von «Barrieren» zu entwickeln, welche eine richtige Übertragung der Botschaft stören oder verhindern können (Abb. 2).

Neben rein physischen Faktoren, wie Lärm oder Müdigkeit, sind die psychischen oder sozialen Faktoren viel bedeutsamer, vor allem auch weil sie oft übersehen werden. Emotionen wie Ängste oder Sympathie, kulturelle Werte und Konzepte wie die «Wahrung des Gesichtes», Höf-

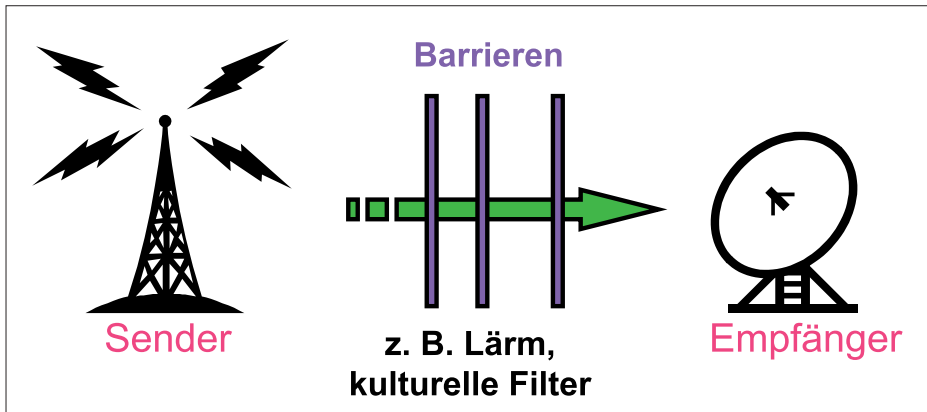


Abb. 2. Sender-Empfänger-Modell mit Veranschaulichung der die Übertragung der Botschaft störenden Barrieren.

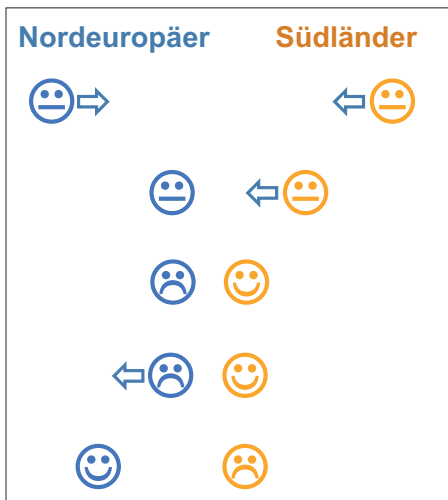


Abb. 3. Anschauliche Darstellung für kulturell bedingte unterschiedliche Bedürfnisse von räumlicher Distanz zwischen zwei Gesprächspartnern: «Nordeuropäer» fühlen sich in der Regel bei grösserem körperlichen Abstand wohl, während «Südländer» dies als distanziert empfinden. Andererseits fühlen sich «Nordeuropäer» bei der viel engeren südländischen Wohlfühldistanz bedrängt.

lichkeit usw. können den Inhalt der gesendeten Botschaft unter Umständen stark verzerren. Ein Beispiel für die kulturelle Abhängigkeit vom Empfinden äusserer Faktoren ist die so genannte «Wohlfühldistanz», welche je nach gesellschaftlicher Gewohnheit stark variieren kann (siehe Veranschaulichung in Abb. 3).

Unterschiedliche Werte

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich bewusst mit dem Normen- und Verhaltensgefüge der Kultur des Gesprächspartners auseinander zu setzen. Nicht nur, um dieses und die damit bedingte andere Wahrnehmens- und Verhaltensweise zu verstehen, sondern auch um sich das eigene konditionierende Norm- und Wertgefüge bewusst zu machen.

Mindestens fünf Grundmuster lassen sich unterscheiden, die je nach Kultur mehr oder weniger extrem zu einem der Pole ausschlagen:

- ▶ Steht die Schaffung guter Beziehungen oder die direkte Erfüllung von Aufgaben im Vordergrund?
- ▶ Sind in der Gesellschaft Status und Hierarchien wichtig oder herrscht ein informeller Umgang miteinander?
- ▶ Sind Ausdrucksweise und Gestik eher expressiv oder verhalten sich die Menschen reserviert?
- ▶ Werden Aufgaben und Tätigkeiten parallel erledigt oder eins nach dem anderen nach einem starren Zeitplan abgearbeitet?
- ▶ Herrscht ein kollektives oder ein individuelles Gesellschaftsverständnis vor?

Diese Muster können tief greifende psychisch-kulturelle Barrieren für die Kommunikation bewirken.

Vier Aspekte einer Botschaft

Neben den Übertragungs- und Verständnis-Barrieren sind als zweiter Punkt

die unterschiedlichen Bedeutungsebenen einer Botschaft zu beachten. Hierfür erweist sich das Kommunikations-Modell Schulz von Thuns als sehr hilfreich. Dieses geht von vier möglichen Aspekten einer Botschaft aus. Jede Aussage kann neben einer faktenbezogenen Information auch (mehr oder weniger offensichtlich) eine Selbstoffenbarung des Senders (So geht es mir!), einen Appell an den Empfänger (Ich möchte, dass Du dies tust!) oder eine Aussage über die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern (Ich sehe Dich so und so!) enthalten. Auf der anderen Seite hört der Empfänger die Botschaft entsprechend auch auf den «vier Ohren» der Fakten, Selbstoffenbarung, des Appells und der Beziehungsebene (Abb. 4).

Neben den rein physischen sind die psychischen oder sozialen Faktoren viel bedeutsamer, vor allem auch, weil sie oft übersehen werden.

Was bedeutet dies nun für die Auditsituation? Zunächst einmal, dass ich mir als Auditor immer klar sein muss, welche Botschaften ich sende. Schon eine Bemerkung, wie «Sollten Sie das als Sicherheitsverantwortlicher nicht wissen?» hat einen bewertenden Unterton oder kann zumindest als solcher verstanden werden (und liegt somit auf der Beziehungsebene). Ich muss mir bewusst sein, dass ich damit eine entsprechende abwehrende und somit wenig unterstützende Haltung beim Auditierten bewirke.

Andererseits muss ich sehen, dass der Auditierte alle meine Aussagen unter jedem der vier Bedeutungs-Aspekte empfangen könnte, selbst dann, wenn ich den jeweiligen Aspekt so nicht ausdrücken wollte. Dies kann zu Missverständnissen und unerwarteten Reaktionen führen. Um diesen zu begegnen oder Missverständnisse zu bereinigen, ist es von grösster Bedeutung, immer wieder Feedback zu geben oder einzuholen: «Ich habe folgendermassen verstanden, was Sie gesagt haben...»

Natürlich ist die Theorie erst der Anfang. Praktische Hilfen dazu gibt es in Form von einer daran orientierten Fragetechnik und auch entsprechend formulierten Feedbackregeln. Diese wurden, z.B. im Rahmen des ESHA-Auditorenseminars der Clariant International Ltd., mit Rollenspielübungen erprobt und anhand von Videoaufnahmen ausgewertet.

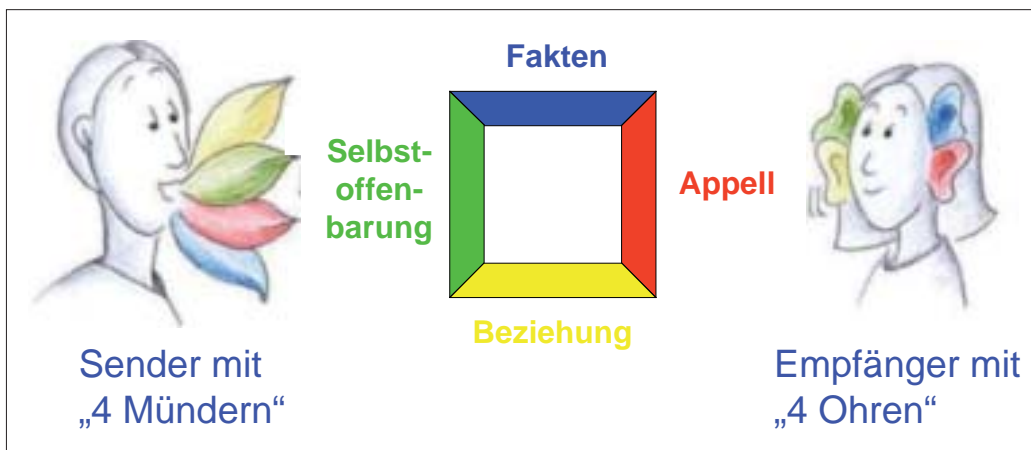


Abb. 4. Die vier Aspekte einer Botschaft (Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun).