

Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel

Karl-Scharfenberg-Fakultät Salzgitter  
Verkehr – Sport – Tourismus – Medien



**Diplomarbeit**

**Auswirkungen kommunikativer und sozialer  
Aspekte auf die Durchführung von  
Second-Party-Audits in China**

vorgelegt von:  
Arnd Peter Hoppe  
Matr.-Nr. 9987140

eingereicht bei:  
Dr. Thomas Potempa  
Prof. Dr. Thomas Felsch

Salzgitter, 27.02.2006

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	4
1. Einleitung.....	5
1. Einleitung.....	5
1.1 Zielsetzung .....	7
1.2 Gang der Arbeit .....	7
2. Das Audit im Überblick.....	9
2.1 Definition Audit .....	9
2.2 Die Auditarten: Begriffe, Einteilung und Aufgaben.....	9
2.2.1 Das Prozess- oder Verfahrensaudit.....	10
2.2.2 Das Produktaudit .....	11
2.2.3 Das System- oder Qualitätsaudit.....	11
3. Die Phasen des Audits .....	14
3.1 Planung und Vorbereitung .....	15
3.2 Die Durchführung von Audits.....	18
3.3 Die Auditberichterstattung und Folgemaßnahmen .....	19
4. Kommunikation.....	21
4.1 Definition.....	21
4.2 Modell nach Shannon und Weaver.....	22
4.2.1 Der Sender .....	23
4.2.2 Die Verschlüsselung.....	24
4.2.3 Die Nachricht .....	25
4.2.4 Der Übertragungskanal .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.2.5 Die Störeinflüsse .....	26
4.2.5.1 Hofstede's Multidimensionales Modell.....	27
4.2.5.2 Trompenaars Multidimensionales Modell .....	30

4.2.5.3	Multidimensionale Kulturen nach E.T. Hall .....	31
4.2.6	Die Entschlüsselung .....	32
4.2.7	Der Empfänger .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<b>5.</b>	<b>Kommunikationsaspekte im Audit .....</b>	<b>33</b>
5.1	Kommunikative und soziale Aspekte im Audit .....	33
5.2	Finden einer allgemeinverständlichen Ausdrucksweise .....	35
5.2.1	Der gemeinsame Sprachschlüssel .....	35
5.2.2	Wissen durch Vorbildung.....	36
5.2.2	Fragetechnik.....	37
5.2.4	Positive Ausdrucksweise .....	40
5.3	Aufnahme des Gesprächsinhalts durch den Auditor.....	41
5.3.1	Aktives Zuhören.....	41
5.3.2	Nachfragen .....	43
5.3.3	Einwandbehandlung .....	44
5.4	Informationen verständlich vermitteln .....	45
5.5	Non-verbale Kommunikation .....	48
<b>6.</b>	<b>Kulturelle Aspekte im Audit .....</b>	<b>55</b>
6.1	Warum Auditoren für kulturelle Störgrößen sensibilisiert werden sollten 55	
6.2	Wirtschaftswunderland China / Neuer Produktionsmarkt China .....	56
6.3	Auswirkungen der kulturellen Dimensionen auf kommunikative und soziale Aspekte eines Second-Party-Audit in China.....	57
6.3.1	Vorbereitung und Planung von Audits in China .....	60
6.3.2	Die Durchführung von Audits in China.....	63
6.3.3	Die Auditberichterstattung und Folgemaßnahmen in China .....	67
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>71</b>
7.1	Ausblick und Tendenzen .....	73
	Literaturverzeichnis.....	78
	Eidesstattliche Erklärung .....	81

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zusammenhänge des internen und externen (Qualitäts-)Audits ..	12
Abbildung 2: schematische Abbildung einer Auditdurchführung .....	15
Abbildung 3: Mögliche Einflussfaktoren auf Auditchecklisten .....	17
Abbildung 4: Kommunikationsmodell nach Shannon – Weaver.....	23
Abbildung 5: Angepasstes Shannon-Weaver Modell.....	34
Abbildung 6: Mögliche Gestaltungsmerkmale für Formen der Visualisierung ...	47
Abbildung 7: Elemente der Körpersprache .....	48
Abbildung 8: Wachstumsraten des chinesischen Bruttosozialproduktes .....	56
Abbildung 9: Reales Wachstum des BIP Deutschland/China in % .....	57
Abbildung 10: Mögliche kulturelle Einflußgrößen auf eine Auditdurchführung und die Kommunikationsaspekte .....	60

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vereinfachte Unterscheidung der Auditarten.....	10
Tabelle 2: Hofstedes Länderkennzahlen für Deutschland und China .....	58

# 1. Einleitung

Der Bedarf an Fachpersonal für Arbeitsvorbereitung, Produktion und Vertrieb entstand nicht erst in der Neuzeit der Industrielandschaft. Ende des 19. Jahrhunderts wurde damit begonnen, die damalige handwerkliche Arbeit durch eine neue Form der gewerblichen Tätigkeit, der Arbeitsteilung, zu ersetzen. Die Einführung des so genannten „Tayloristischen Konzeptes“ nach Frederick W. Taylor (1856 – 1915) beinhaltete auch die Implementierung einer Qualitätsprüfung durch „Kontrollmeister“ und deren Qualitätskontrollabteilungen. Nach dem ersten Weltkrieg wurde die Qualitätsprüfung durch das Prinzip der Qualitätsregelkarten (nach Dr. W.A. Shewart), welche auf statistischen Methoden und Stichprobenprüfungen basierten, verbessert.<sup>1</sup>

In den 50ern des 19. Jahrhunderts wurde das bis dahin vorherrschende Verständnis des Qualitätswesens von Dr. W.E. Deming und Dr. J.M. Juran um Qualitätsstrategien erweitert. Erstmals wurde von der Annahme abgewichen, dass die Qualität eines Produktes nur auf Grund einer Endkontrolle sichergestellt werden kann. Deming schenkte hierbei besonders der statistischen Prozessregelung Beachtung, während Juran das Qualitätswesen um den Aspekt eines kundenorientierten Qualitätsbegriffs bereicherte. Es fand eine Verknüpfung von statistischen und systematischen Methoden statt.<sup>2</sup>

Im Laufe der Jahre wurde das Qualitätswesen zu einem präventiven, umfassenden Qualitätsmanagement ausgebaut. Das Qualitätswesen wurde um Aspekte der Qualitätsüberwachung angelieferter Produkte und Festlegung vordefinierter Parameter zur Qualitätsprüfung bei Produktion, Wartung und Kundendienst erweitert. Weitere Schritte bei der Entwicklung des Qualitätswesens hin zum Total Quality Management (TQM) oder Total Quality System (TQS) ist die Zusammenfassung einzelner Managementansätze zu einer Gesamtidee und die Ausdehnung des allein kundenorientierten

---

<sup>1</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammern Handbuch (2003), S.12

<sup>2</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammern Handbuch (2003), S.12

Qualitätsbegriffs um die Interessen von Kapitalgebern, Mitarbeitern, Lieferanten und öffentlichen Gemeinschaften.

Zunächst stand die Entwicklung eines allgemeingültigen und tief greifenden Qualitätssystems im Vordergrund, sowie die Sachverständigkeit des durchführenden Auditors. Jedoch reichen in der heutigen, zunehmend komplexeren und schnelleren Arbeitswelt Fachkompetenzen alleine nicht mehr aus. Soziale Kompetenzen gewinnen zunehmend an Bedeutung, da Prozesse fachübergreifend gestaltet werden. Zu den Fähigkeiten, die heutzutage von Auditoren verlangt werden, zählt dabei unter anderem das unabhängig von Branchen und Kulturen effektive Arbeiten im Team und den damit einhergehenden Informations- und Kommunikationsprozessen.<sup>3</sup>

Ein seit Jahrzehnten interessanter globaler Wirtschaftsraum ist der asiatische Bereich. **Seit der Öffnung des chinesischen Marktes 1978 lockt dieser besonders viele Investoren an.**<sup>4</sup> Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht in den Medien über die Wirtschaftsentwicklung, die seit Beginn der Wirtschaftsreformen äußerst dynamisch in der Volksrepublik China verläuft, berichtet wird. Eines der größten Wirtschaftswunderländer der Welt stellt eine wichtige Investitionsregion dar und verheißt für Konzerne traumhafte Wachstumsraten bei Absätzen und Gewinnen. Obwohl internationale Finanzinstitutionen die offiziellen chinesischen Statistiken als überhöht ansehen und um ein bis zwei Prozentpunkte nach unten korrigieren liegt die Wachstumsrate der chinesischen Wirtschaft in den letzten Jahren deutlich über der von Deutschland.<sup>5</sup>

**Aufgrund der niedrigen Löhne und des grossen Potentials des chinesischen Marktes wurden in den vergangenen Jahren von zahlreichen deutschen Firmen Produktionsstätten in China errichtet.**<sup>6</sup> Die Großteil der dort hergestellten

---

<sup>3</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammern Handbuch (2003), S.14

<sup>4</sup> Vgl. Holtbrügge, D.; Puck, J.F. (2004), S.6

<sup>5</sup> Vgl. Holtbrügge, D.; Puck, J.F. (2004), S.7

<sup>6</sup> Vgl. Holtbrügge, D.; Puck, J.F. (2004), S.144

Produkte sind nicht für den Chinesischen sondern den westlichen Markt vorgesehen. Um die Produkte verkaufen zu können und das gute Qualitätsimage „Made in Germany“ nicht zu schädigen, müssen die westlichen Qualitätsstandards eingehalten werden. Hierfür werden in der Regel zur Prüfung der Qualität Auditoren der jeweiligen Unternehmen nach China geschickt. Aufgrund der großen kulturellen Unterschiede<sup>7</sup> bedarf dies einer zusätzlichen Ausbildung.

## **1.1 Zielsetzung**

In der Vergangenheit wurde der Erfolg eines Audits vorrangig an technischen Aspekten, beispielsweise an den Ablauf des Audits, geknüpft. Mit der Zeit wurden andere Erfolgskomponenten herausgefiltert, die sich unter anderem auf die sozialen Fähigkeiten eines Auditors beziehen. Eine wesentliche Fähigkeit ist die Art der Verständigung und die inner- und interkulturelle Kommunikationsfähigkeit. Das Herausfinden von Kommunikationsaspekten, die zur erfolgreichen Durchführung eines Second-Party-Audits in China von Bedeutung sind, ist Ziel dieser Arbeit. Dabei werden kulturell bedingte Unterschiede herausgearbeitet und darauf basierend Handlungsanweisungen gegeben.

## **1.2 Gang der Arbeit**

Um dieses Ziel zu erreichen, befasst sich die Arbeit im folgenden Kapitel mit den Grundlagen des Audits. Diese werden in Kapitel 3 bezüglich des Ablaufs des Audits vertieft. Insbesondere wird auf die Phase Durchführung eingegangen, weil in dieser Verbesserungen durch eine effizientere Kommunikation geschaffen werden können. Jedoch werden auch die vor- und nachgelagerten Phasen betrachtet, weil nur ein ganzheitlicher Ansatz Erfolg versprechend ist. In Kapitel 4 werden die Grundlagen der Kommunikation

---

<sup>7</sup> Vgl. HOFSTEDE

anhand des Shannon-Weaver Modells vorgestellt, in welches die für die interkulturelle Betrachtung der Zielsetzung benötigten kulturellen Dimensionen von Hofstede, Trompenaars und Hall eingebunden werden. Mit Hilfe eines angepassten Shannon-Weaver Modells werden in Kapitel 5 die kommunikativen Aspekte in den Auditablauf eingearbeitet. Hier werden vor allem die beim Sender und der Übertragung liegenden Aspekte herausgearbeitet, weil diese nach entsprechender Vorbereitung durch den Auditor maßgeblich beeinflusst werden können. Ein Augenmerk der hervorgehobenen Gesichtspunkte liegt bei den Kommunikation erschwerenden Faktoren, wobei im speziellen Kulturelle betrachtet werden. Diese kulturellen Beeinträchtigungen, warum sie für die Arbeit eines Auditors von Bedeutung sind und wie ihnen entgegengewirkt werden kann, werden im darauf folgenden Kapitel 6 mittels der kulturellen Dimensionen anhand eines Deutschland – China Beispiels aufgezeigt. Abschließend erfolgen im 7. Kapitel eine Zusammenfassung und das Fazit dieser Arbeit, sowie ein Ausblick auf die das Auditwesen betreffenden Tendenzen. Zusätzlich werden weiterführende Fragestellungen, welche die Thematik der Arbeit betreffen, aufgegriffen.

Ergänzend zu dieser Ausarbeitung sei angemerkt, dass die Autoren der Literatur- und Internettexzte meist nur Empfehlungen aussprechen, die auf wirtschaftlichen und persönlichen Erkenntnissen nicht aber auf konkreten empirischen Beweisen fußen. Jeder kommunikative Austausch ist durch die dahinter stehende Person geprägt. Demzufolge stellt diese Arbeit keinen allgemeingültig anwendbaren Leitfaden zur Verbesserung der inner- und interkulturellen Kommunikationsfähigkeit von Auditoren dar, sondern liefert Anregungen und Ansatzpunkte für eine zielgerichtete und effektive Verständigung



## **2. Das Audit im Überblick**

### **2.1 Definition Audit**

Die Bezeichnung Audit bedeutet im Englischen Rechnungsprüfung. Im Zuge der Qualitätsmanagementsystemeinführungen nach der Norm ISO 9001 entwickelte sich der Begriff Audit zu einem Synonym für Methoden zur planmäßigen Kontrolle ganzer Systeme oder Systemteile.<sup>8</sup>

Die gängige Definition für ein Qualitätsaudit nach der EN ISO 19011:2002 lautet:<sup>9</sup>

„Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“

Das Wesen eines Audits ist folglich die durchdachte, eigenständige Untersuchung und Dokumentation durchgeführter Tätigkeiten und ihrer Entwicklungen im Unternehmen, wobei der Abgleich von Standards und die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen die Schwerpunkte eines Audits bilden.

### **2.2 Die Auditarten: Begriffe, Einteilung und Aufgaben**

Es werden im Wesentlichen drei Auditarten unterschieden:<sup>10</sup>

- das Prozess- oder Verfahrensaudit (Beurteilung)
- das Produktaudit (Inspektion)
- das System- oder Qualitätsaudit (Gesamtbetrachtung)

---

<sup>8</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammern Handbuch (2003), S.69

<sup>9</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammern Handbuch (2003), S.71

<sup>10</sup> Vgl. Hann, R.; Cadek, N. (2005),

<http://www.kfunigrazac.at/sor/Downloads/SS2005/Qualitaet/Zertifizierung2.ppt>, 23.08.2005

Die an sich eigenständigen und getrennt anwendbaren Auditarten weisen in gewissen Umfängen Überschneidungen auf.

	<b>Prozessaudit (Verfahrensaudit)</b>	<b>Produktaudit</b>	<b>Systemaudit (Qualitätsaudit)</b>
<b>Ziel</b>	Prozessqualität, prozessbezogene Maßnahmen	Produktqualität, produktbezogene Maßnahmen	Wirksamkeit aller QM-Maßnahmen
<b>Mittel</b>	Verfahrensanweisungen, Produktionsanlagen, Prüfprotokolle	Produkt, Normen, Spezifikationen, Prüfungsanweisungen	gesamte QM- Dokumentation, gelebte Praxis
<b>Ort</b>	an allen Orten, wo der Prozess abläuft	ein oder mehre Produkte,	in ausgewählten Unternehmensbereichen

Tabelle 1: Vereinfachte Unterscheidung der Auditarten<sup>11</sup>

### 2.2.1 Das Prozess- oder Verfahrensaudit

Der Auditgegenstand eines Prozess- oder Verfahrensaudits sind ein oder mehrere Realisierungsprozesse für Einzelprodukte, die in regelmäßigen Abständen bewertet werden. Prozessaudits dienen der Beurteilung der Wirksamkeit und Qualitätsfähigkeit der zu einem Projekt oder Auftrag

<sup>11</sup> In Anlehnung an Hann, R.; Cadek, N. (2005),  
<http://www.kfunigrazac.at/sor/Downloads/SS2005/Qualitaet/Zertifizierung2.ppt>, 23.08.2005

erforderlichen Prozesse. Sie sollen zu fähigen und beherrschbaren Vorgängen führen, die robust gegenüber Störgrößen sind.<sup>12</sup>

### **2.2.2 Das Produktaudit**

Bei einem Produktaudit muss das Unternehmen zu einem geeigneten Zeitpunkt der Produktrealisierung, einschließlich des Lieferprozesses, eine Überprüfung durchführen. Ziel und Zweck ist das Kontrollieren und Nachweisen der Erreichung spezieller Anforderungen und der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements. Dabei wird das Produkt mittels Stichproben auch hinsichtlich der Kunden- und Abnehmeranforderungen überprüft.<sup>13</sup>

### **2.2.3 Das System- oder Qualitätsaudit**

Das System- oder Qualitätsaudit ist das umfangreichste Audit und dient der Beurteilung der Prozessabläufe und Managementsysteme. Die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems wird auf die Erfüllung der Unternehmenspolitik und übergeordnete Regelwerke hin überprüft. Durch die Begutachten von Dokumenten, Beurteilung der Kenntnisse des Personals und die Untersuchung der praktischen Umsetzung der Qualitätsmanagementelemente wird festgestellt, ob die notwendigen Bestandteile der Organisation in ihrer Ausführung optimiert und miteinander verzahnt wurden. Das Qualitätsaudit dient nicht nur der Ermittlung von Fehlerursachen, Schwachstellen und Verbesserungspotentialen sondern auch der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Philosophie und Politik des Unternehmens bezüglich der befragten Themen wie zum Beispiel Qualität und/oder Umwelt. Außerdem dienen die gewonnen Auditergebnisse als Informationsbereitstellung für eine eventuelle Zertifikatserteilung.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Gaster, D. (1987), S. 40

<sup>13</sup> Vgl. Gaster, D. (1987), S. 8-10

<sup>14</sup> Vgl. Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 11

Qualitäts-, Produkt- und Prozessaudits können intern und extern durchgeführt werden. Je nachdem welche Parteien an einem Audit beteiligt sind, unterscheidet man zwischen First-, Second- und Third-Party-Audits (siehe Abbildung 2).

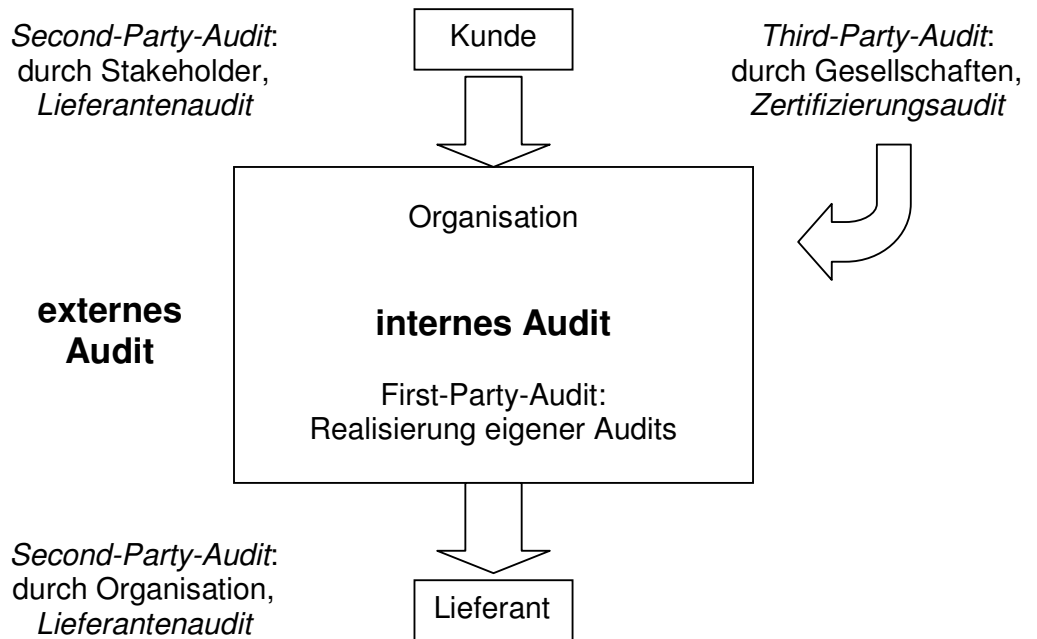


Abbildung 1: Zusammenhänge des internen und externen (Qualitäts-)Audits<sup>15</sup>

Interne Audits, auch First-Party-Audits genannt, werden von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens durchgeführt, wobei die Auditoren zur Gewährleistung der Unabhängigkeit nicht aus dem zu auditierenden Bereich kommen sollten. Das interne Audit ist ein fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems und dient dazu, dieses im eigenen Unternehmen zu überprüfen. Ein externes Audit, das Second-Party-Audit, wird im Auftrag des eigenen Managements oder des Managements eines Kunden durch Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens durchgeführt. In der Regel sind externe Audits Lieferanten- oder Zertifizierungsaudits. Bei einem Lieferantenaudit wird der Lieferant eines Unternehmens hinsichtlich der Einhaltung von gemeinsamen Standards bezüglich qualitäts-, umwelt- und sicherheitsrelevanter Vorgaben überprüft,

<sup>15</sup> In Anlehnung an Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 13

während bei einem Zertifizierungsaudit das eigene Qualitätsmanagementsystem der Organisation zur Erlangung eines Zertifikats anhand eines Regelwerkes durch neutrale externe Dritte (z.B. TÜV) auditiert wird. Hierbei handelt es sich um ein Third-Party-Audit.<sup>16</sup> Die im Verlauf der Arbeit betrachteten und diskutierten Handlungsoptionen und Verhaltensweisen beziehen sich auf das Second-Party-Audit, treffen sinngemäß genauso auf die anderen Auditarten zu.

Durch externe Audits können Stakeholder des Unternehmens gezielt auf Schwachstellen dessen hinweisen und Korrekturmaßnahmen fordern. Zum einen kann dadurch die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten verbessert werden und zum anderen erhält die auditierte Organisation wichtige Informationen für ihr Managementsystem. Die auditierten Einheiten können präziser beurteilt und im Vergleich mit anderen Bereichen, Lieferanten, Unternehmen etc. eingestuft werden.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 12

<sup>17</sup> Vgl. Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 12

### 3. Die Phasen des Audits

Grundsätzlich lässt sich jedes Audit in die zentralen Phasen Planung und Vorbereitung, Durchführung sowie Auswertung und Nachbereitung einteilen (siehe Abbildung 3).<sup>18</sup> Zu Beginn werden in der Planungs- und Vorbereitungsphase die Auditziele und der Auditumfang festgelegt sowie das Auditteam und sein Leiter bestimmt. Außerdem werden Auditplan und Arbeitsdokumente sowie Hilfsmittel erstellt.<sup>19</sup> In der zweiten Phase erfolgt die Durchführung des Audits. Sie beginnt mit einem Einführungsgespräch mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften und beinhaltet anschließend eine Untersuchung des Auditgegenstandes einschließlich Befragung aller relevanten Mitarbeiter.<sup>20</sup> Schließlich wird in der Auswertungsphase der Auditbericht erstellt, welcher die Grundlagen für die Korrekturmaßnahmen der Nachbereitung beinhaltet und deren Wirksamkeit überprüft.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Gaster, D. (1987), SEITEN??

<sup>19</sup> Vgl. Gaster, D. (1987) SEITEN??

<sup>20</sup> Vgl. Gaster, D. (1987) SEITEN??

<sup>21</sup> Vgl. Gaster, D. (1987), S. 34

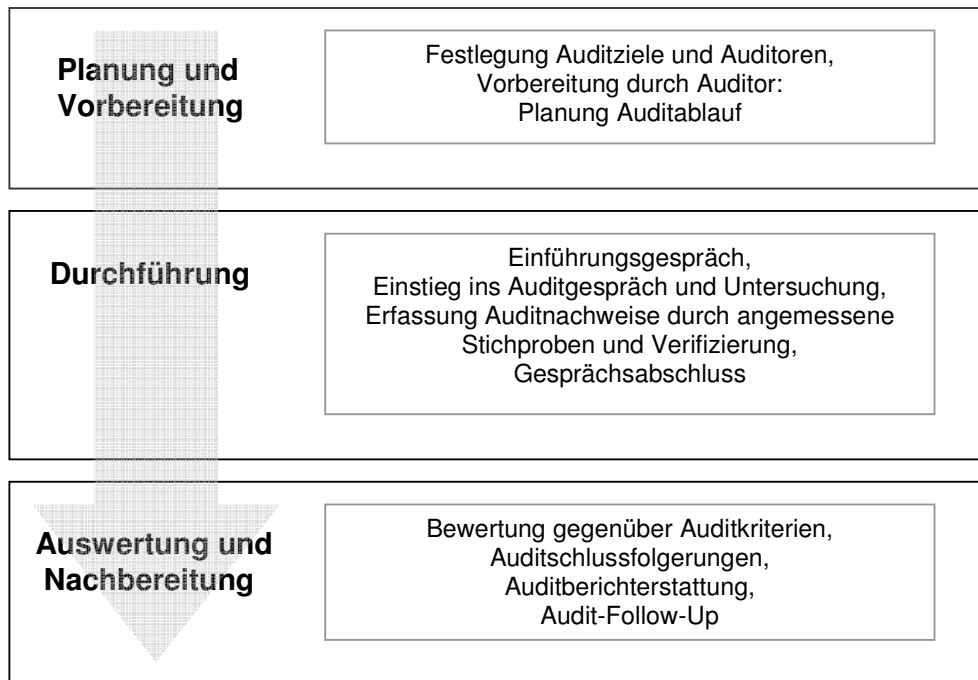


Abbildung 2: schematische Abbildung einer Auditudurchführung<sup>22</sup>

### 3.1 Planung und Vorbereitung

Der Anlass für ein Audit ist ein Qualitätsmanagementsystem, das vollständig aus dem beschreibenden Qualitätshandbuch einer Organisation inklusive aller relevanten Regelungen, Forderungen, Formblätter etc. in die Realität umgesetzt wurde. Vor Beginn des Audits wird ein entsprechender Auditplan erstellt, welcher die Festlegung der Ziele, der Auditkriterien und deren Umfang beinhaltet<sup>23</sup>. Die festgelegten Ziele werden je nach Zielerfüllungsgrad des Managementsystems verändert.<sup>24</sup> Während und/oder nach der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems stehen Systemaudits im Vordergrund, während später zunehmend Elemente von Prozess- und Produktaudits in den Blickpunkt rücken<sup>25</sup>. Die am Anfang vorrangig betrachteten Punkte, wie beispielsweise die Übereinstimmung von Managementsystemen gegenüber

<sup>22</sup> In Anlehnung an Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 13

<sup>23</sup> Vgl. Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 37ff.

<sup>24</sup> Vgl. Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), **SEITE??**

<sup>25</sup> Vgl. Päger, J. (2005a), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-vorb.html>, 18.02.2006

bestimmten Vorgaben, Gesetzen oder anderen Regulativen oder die Betrachtung der Effektivität und Effizienz von Managementsystemen, wandeln sich. Sind Prozesse und grundlegende Managementregelungen im Unternehmen implementiert, verschiebt sich der Focus eines Audits immer stärker in Richtung Überprüfung der Dokumentation einer Organisation auf Widersprüchlichkeiten, Unangemessenheiten oder Unpraktikabilität der dokumentierten Aktivitäten und das Belegen von Lücken in den Darstellungen.<sup>26</sup> Leitfragen des Auditrahmenplans können je nach Auditart zum Beispiel Normenerfüllung der Verfahrensanordnungen, die in der Praxis geübten Verfahren, Verantwortlichkeiten oder die gegenüber den angestrebten Unternehmenszielen in der Realität erreichten hinterfragen. Entsprechend der Auditziele werden die Auditkriterien festgelegt<sup>27</sup>. Bei einem Systemaudit können das Normenanforderungen und Ansprüche des Qualitätsmanagementsystems sein, bei einem Prozessaudit die Realisierungsprozesse und –ziele sowie deren Wirksamkeit für Einzelprodukte.

Während kleinere Unternehmen mit einer Auditdurchführung den gesamten Betrieb auditieren können, werden größere Organisationen in Prüfungsbereiche wie zum Beispiel räumlichen Einheiten, Organisationseinheiten, Prozesse oder Systemelementen unterteilt. Mit Einheiten dieser Gliederung oder einer Kombination Einzelner wird der Umfang der Teilaudits beschrieben.<sup>28</sup> Die Detailplanungen und Umfänge des jeweiligen (Teil-)Auditplans beinhalten beispielsweise genaue Terminvereinbarungen, Referenzdokumente, Zeitplanungen mit Erstellung einer Agenda für den Audittag oder die Audittage, Planung der Räume, Auswahl der Auditoren. Die Verfügbarkeit aller hierfür benötigten Ressourcen muss über die gesamte Auditdauer sichergestellt werden.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Päger, J. (2005a), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-vorb.html>, 18.02.2006

<sup>28</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Päger, J. (2005a), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-vorb.html>, 18.02.2006



Die ausgewählten Auditoren müssen sich individuell auf jedes Audit vorbereiten. Dazu gehört zum Beispiel die Sichtung vorhandener Unterlagen, wie Verfahrens- und anderer Anweisungen, sowie Berichte früherer Audits<sup>30</sup>. In der Regel bereiten Auditoren detaillierte Arbeitsunterlagen vor, beispielsweise eine Auditfrageliste bzw. Auditcheckliste und Formulare als Vorlagen für Auditprotokolle oder Abweichungsberichte, um keine wichtigen Fragen oder Themenbereiche zu vergessen. Eine Auswahl möglicher die Auditmaterialien betreffende Themenbereiche oder Einflussfaktoren wird in Abbildung 4 dargestellt.

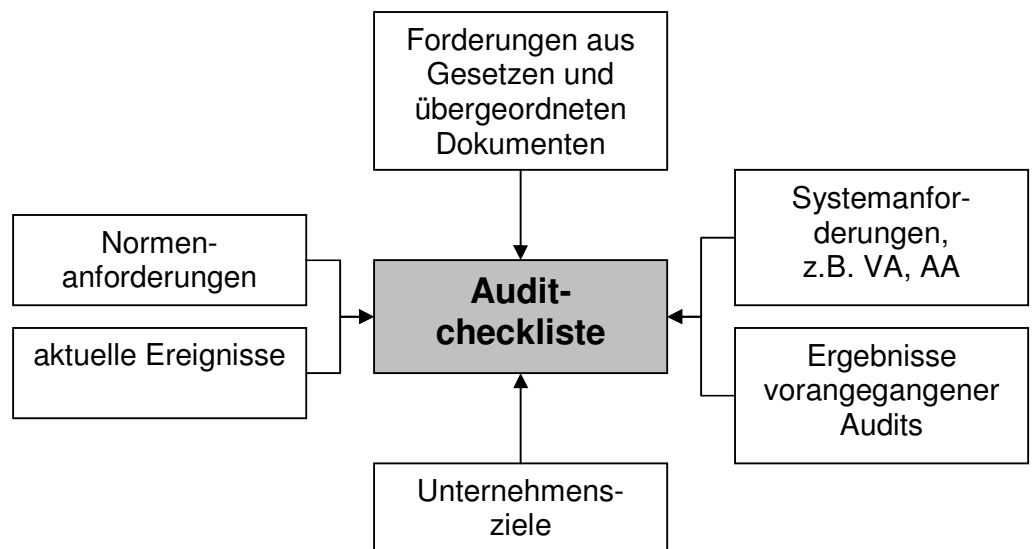


Abbildung 3: Mögliche Einflussfaktoren auf Auditchecklisten<sup>31</sup>

Bei der Sichtung der Unterlagen findet automatisch eine Prüfung der Dokumentation statt. Dementsprechend könnten Auditoren vor dem eigentlichen Auditbeginn auf Fehler bei der Umsetzung von Auditanweisungen, Normen und Dokumentation stoßen. In der einschlägigen Literatur wird auf eine mögliche Absprache zwischen dem Auditor und dem Qualitätsmanagementbeauftragten der Organisation bezüglich spezieller Auditbesonderheiten, -ziele, -zusammenhänge oder ähnlichem vor Beginn des

<sup>30</sup> Vgl. Der Paritätische Wohlfahrtsverband Berlin (2001), S. 9

<sup>31</sup> In Anlehnung an Gietl, G.; Lobinger, W. (2003), S. 32

Audits hingewiesen.<sup>32</sup> Der Auditor wird in mögliche Besonderheiten des Unternehmens eingewiesen und erhält dadurch die Gelegenheit, benötigte Auditmaterialien dem Betrieb anzugleichen und dadurch Vorgänge gezielter nach Schwachstellen untersuchen zu können.

### **3.2 Die Durchführung von Audits**

Das Audit startet mit einer Eröffnungsbesprechung, an der die Auditoren und die Mitarbeiter sowie die Führungskräfte der zu auditierenden Einheit teilnehmen.<sup>33</sup> In ihr werden das Ziel, der Nutzen und die Methoden des Audits vorgestellt und erklärt und allen Teilnehmern wird die Gelegenheit gegeben Fragen zu stellen. Ferner können eventuelle Änderungen beim Auditablauf besprochen werden, beispielsweise bei kurzfristigen Erkrankungen vorgesehener Gesprächsteilnehmer.

Die Hauptaufgabe des Audits ist das Sammeln und Beurteilen von Informationen. Die Aufnahme aller relevanten Daten geschieht über drei parallel ablaufende Schritte.<sup>34</sup> Einer der Schritte beinhaltet die Unterlagensichtung. Hier wird überprüft, ob die Dokumentation aller relevanten Unterlagen der zu auditierenden Einheit vollständig und nachvollziehbar ist. Ein weiterer Schritt ist die Begehung vor Ort. Ziel ist es einen Eindruck von Betriebsbedingungen und betrieblichen Ausrüstungen zu erhalten, die praktische Durchführung von Arbeitsabläufen zu beobachten und sich bestimmte Tätigkeiten zeigen zu lassen. Hierbei wird die theoretische Prüfung der Dokumente und Unterlagen vor Ort fortgesetzt. Der dritte Schritt ist die Informationssammlung durch Gespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. In den Gesprächen werden die **unstimmig erscheinenden** Unternehmensabläufe dargestellt und erörtert.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Der Paritätische Wohlfahrtsverband Berlin (2001), S. 6

<sup>33</sup> Vgl. Päger, J. (2005b), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-durch.html>, 18.02.2006

<sup>34</sup> Vgl. Päger, J. (2005b), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-durch.html>, 18.02.2006

<sup>35</sup> Vgl. Päger, J. (2005b), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-durch.html>, 18.02.2006

Die Vertiefung der Informationssammlung hängt vom Ziel des Audits ab. Während Systemaudits eine eher weit gefächerte Informationssammlung zum Ziel haben, werden bei einem Prozess- oder Produktaudit nicht nur Daten geprüft. Vielmehr werden in die Tiefe gehende zur Prozess- oder Produktrealisation benötigte Verfahren, wie zum Beispiel Berechnungsverfahren für Steuerzeiten von Sequenzbehältern, geprüft.

### **3.3 Die Auditberichterstattung und Folgemaßnahmen**

Der Auditprozess ist nach ISO 9001:2000 ein dokumentationspflichtiges Verfahren.<sup>36</sup> Das bedeutet, dass nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch die Ergebnisse dokumentiert werden müssen. Über das Audit wird ein Bericht angefertigt, der die Art und die Inhalte des Audits, wie den Auditumfang, die Auditfeststellungen und das Fazit des Audits genau wiedergibt und gegebenenfalls die Notwendigkeit von Folgemaßnahmen belegt.<sup>37</sup> Der vertrauliche Auditbericht sollte den Auditplan inklusive aller Auditziele, -grundlagen und -beteiligten enthalten und an die Verantwortlichen der auditierten Einheit übergeben werden. Ein über diesen Personenkreis hinausgehender Verteiler, ist gesondert festzulegen. Der Auditbericht dient unter anderem als Nachweis der Durchführung des Audits sowie für das nächste Audit als Vorbereitung und sollte mit dem Leiter des geprüften Bereichs abgestimmt werden.<sup>38</sup> Falls Meinungsverschiedenheiten bestehen, sind beide Meinungen in den Bericht aufzunehmen. Nur so ist es möglich, den Konsens bzw. die Unterschiede in der Bewertung angemessen bei der Festlegung der Folgemaßnahmen zu berücksichtigen.

Abweichungen und Verbesserungspotentiale, die im Audit gefundenen wurden, müssen in entsprechenden Folge- und Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden, welche durch die Leitung der auditierten Organisation zu gewährleisten

---

<sup>36</sup> Vgl. Denkeler, F. (2004), <http://www.denkeler-qm.de/Artikel/artikel.htm>, 18.02.2006

<sup>37</sup>

<sup>38</sup>

sind. Bei den Korrekturmaßnahmen kann grundsätzlich zwischen technisch organisatorischen Maßnahmen, zum Beispiel Änderungen der Abläufe in der Fertigung, Logistik etc., und administrativen Maßnahmen, wie Überarbeitungen von Unterlagen, wobei im Sinne von fähigen, beherrschbaren und robusten Prozessen die technisch organisatorischen Maßnahmen den Vorrang haben, unterschieden werden.<sup>39</sup> Die Auditfolgemaßnahmen sollten wie die Schritte zur Erreichung der Ziele gegliedert sein, wodurch die Möglichkeit der Vereinigung beider Maßnahmenkataloge zu einem gemeinsamen Aktionsplan gegeben ist. Die Effektivität der vereinbarten Maßnahmen kann zum Beispiel durch Stichprobenprüfungen oder neuerliche Audits verfolgt werden, wobei für die Verfolgung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit der jeweilige Prozessverantwortliche zuständig ist. Hierzu können im Unternehmen eigene Überwachungsverantwortlichkeiten festgelegt werden. Bei besonders schweren Abweichungen, oder bei nicht ausreichend nachweisbarer Wirksamkeit der empfohlenen **Maßnahmen**, ist der Maßnahmenplan zu überarbeiten und/oder eventuell auch ein Nachaudit zu vereinbaren.

In Vereinbarung mit dem Auditor kann dieser die Folgemaßnahmen in geeigneter Form unterstützen. Der Beistand darf aber in keiner Weise dazu führen, dass die Unabhängigkeit des Auditors bei einem möglichen Nachaudit nicht mehr gewährleistet ist. Ein Nachaudit kann entweder ein komplettes Audit, mit vollständiger Neubewertung, oder ein Teilaudit sein. In diesem Fall werden nur betroffene Teilprozesse erneut untersucht. Probleme können bei der Zusammenführung der Ergebnisse von internen Audits mit denen Externer, zum Beispiel von Zertifizierungsaudits, entstehen. Wenn externe Auditoren bei Audits auf Probleme stoßen, die Intern nicht gefunden wurden, besteht dringender Handlungsbedarf.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>

<sup>40</sup> Vgl. Päger, J. (2005b), <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-nach.html>, 18.02.2006

## 4. Kommunikation

### 4.1 Definition

Kommunikation ist ein Prozess bzw. ein Vorgang, welcher durch Mitteilungen einen Sender mit einem Adressaten verbindet. Die folgende Definition wurde von der Homepage des Brockhaus Lexikon<sup>41</sup> entnommen und bildet die Grundlage der in dieser Arbeit verwendeten Definition des Gebildes. „Kommunikation [lateinisch „Unterredung“, „Mitteilung“] ist der Prozess des Zeichenaustausches zwischen Menschen (Humankommunikation), Tieren (animalische Kommunikation), innerhalb lebender Organismen (Biotkommunikation) wie auch innerhalb oder zwischen technischen Systemen (technische Kommunikation, Maschinenkommunikation) beziehungsweise zwischen Mensch und technischem System (Mensch-Maschine-Kommunikation). Bei der menschlichen Kommunikation handelt es sich um einen wechselseitigen Prozess der Bedeutungsvermittlung, um Interaktion. Als intentional gesteuerter Übertragungsvorgang erfolgt Kommunikation zwischen Personen oder Personengruppen (interpersonale Kommunikation), zwischen Mitgliedern von Organisationen, Institutionen und Verbänden (Gruppenkommunikation) oder durch die Zwischenschaltung eines technischen Verbreitungsmittels (mediengebundene Kommunikation, Massenkommunikation). Elemente des Kommunikationsaktes sind Sender (Kommunikator, Quelle der Information), Empfänger (Adressat, Rezipient), Code (Sprache, Druck, Bild, Ton, Zeichenvorrat, Sprachschicht), Kanal (physischer Übertragungsweg, z. B. Sprache, Schallwellen, Schrift), Kontext (situationale Bestimmungsmomente) und Inhalt (Gegenstand der Kommunikation). Zum Kommunikationsprozess gehören Verschlüsselung (Encodierung), Übermittlung (Signalisierung) und Entschlüsselung (Decodierung, Interpretation).“

---

<sup>41</sup> Vgl. [www.brockhaus.de](http://www.brockhaus.de)

Kommunikation ist folglich ein Modell für mindestens zwei Parteien zum Absenden und Entgegennehmen von Informationen.

## **4.2 Modell nach Shannon und Weaver**

Claude Shannon und Warren Weaver erstellten eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle (siehe Abbildung 4). Ihr Ziel war es, innerhalb ihres Fachgebietes der militärischen Kommunikationstechnologie, während eines Gespräches alle Elemente, die möglicherweise störend auf den Kommunikationsverlauf einwirken könnten, zu eliminieren. Grundlage des Modells ist die Annahme, dass die Informationen eines Absenders über einen Kanal zu einem Adressaten gelangen, wobei Störquellen auf den Übertragungskanal einwirken.<sup>42</sup>

Den technisch mathematischen Ansatz den Shannon und Weaver bei ihrer Arbeit verfolgten, kann auch auf die menschliche Kommunikation im allgemeinen, und das Audit im speziellen, übertragen werden. Die Konzepte der Informationstheorie und Kybernetik auf denen das Originalmodell basiert sind beide mathematischer Natur und finden Anwendung bei technischen Problemen unter klar definierten Verhältnissen.<sup>43</sup> Shannon und Weaver betrachteten die Kommunikation nur entlang einer Achse, nämlich vom Sender ausgehend in Richtung Empfänger. Bei ihren Untersuchungen beobachteten sie vorrangig die Übermittlung und den Empfang von Informationen, während ihr Inhalt zweitrangig ist.<sup>44</sup> Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Herausarbeitung von Kommunikationsaspekten, die zu einer erfolgreichen Durchführung eines Audits in China von Bedeutung sind. Sie setzt primär bei Faktoren der Übermittlung und Verarbeitung von Informationen sowie der dabei

---

<sup>42</sup> Vgl. Chandler, D. (1994), <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, 25.02.2006

<sup>43</sup> Vgl. Chandler, D. (1994), <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, 25.02.2006

<sup>44</sup> Vgl. Chandler, D. (1994), <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, 25.02.2006

entstehenden Störungen an. Indes kann in diesem Zusammenhang ebenso der Inhalt als sekundär betrachtet werden.

Nach Shannon und Weaver beinhaltet Kommunikation sechs Elemente, die mit Hilfe einer nachfolgenden Darstellung aufgezeigt und in den anschließenden Gliederungspunkten kurz betrachtet werden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich, wenn nicht anders erwähnt, auf „Transmission Model of Communication“ von David Chandler.<sup>45</sup>

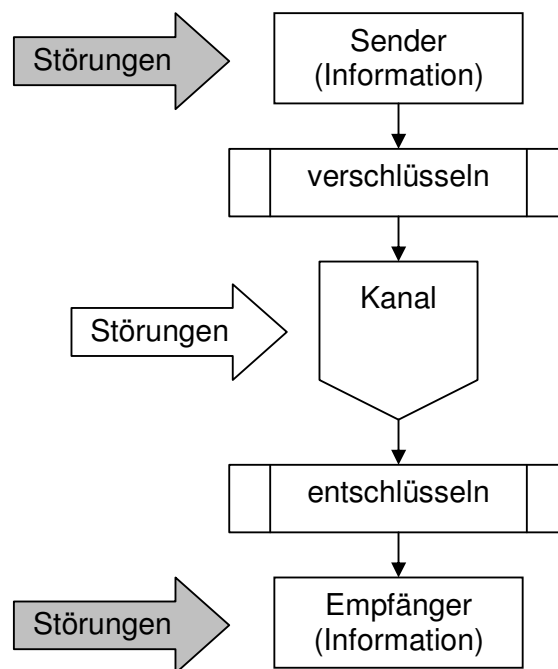


Abbildung 4: Mod. Kommunikationsmodell nach Shannon-Weaver<sup>46</sup>

#### 4.2.1 Der Sender und der Empfänger

Shannon und Weaver gehen davon aus, dass innerhalb der gesamten menschlichen Kommunikation eine Informationsquelle existiert, eine Person oder Personengruppe mit der Absicht und/oder einem bestimmten Grund, sich

<sup>45</sup> Vgl. Chandler, D. (1994), <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, 25.02.2006

<sup>46</sup> Vgl. Chandler, D. (1994), <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, 25.02.2006

anderen Personen oder Personengruppen mitzuteilen versucht und/oder jemand anderen in ein Gespräch zu verwickeln. Die Art der Informationsverarbeitung und –übermittlung durch den Sender ist unter anderem durch seinen kulturellen Hintergrund geprägt.<sup>47</sup> Bei der Kommunikation mit einem Empfänger anderer kultureller Herkunft kann dies störend wirken (siehe 4.2.4).

Damit Kommunikation stattfinden kann muss es jemanden am anderen Ende des Übertragungskanal geben. Diese Person oder Personengruppe stellt den Empfänger dar. Der Sender und der Empfänger müssen nach Shannon und Weaver beide gleichen Systems sein, damit Kommunikation sich ereignen kann. Das bedeutet, dass der Empfänger nicht nur den Schlüssel des Senders benötigt, um seine Nachricht empfangen und verarbeiten zu können, sondern auch das nötige „Equipment“. Das „Equipment“ des Shannon und Weaver Modells bei der zwischenmenschlichen Kommunikation besteht aus den Sinnen der teilnehmenden Parteien und eventuell benötigten technischen Hilfsmitteln. Zur Verdeutlichung sei beispielsweise eine Unterhaltung zwischen einem Blinden und einem Sehenden angeführt. Zwar besitzt der Blinde den Code um die erhaltene akustische Nachricht zu entschlüsseln, ein vom Sender möglicher visuell übermittelter Teil der Nachricht kann jedoch nicht empfangen werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Auditor als Sender und Empfänger betrachtet. Deswegen ist er in beiden Fällen (siehe Abbildung 4) den kulturell bedingten Störgrößen ausgesetzt (siehe 4.2.4).

## **4.2.2 Die Verschlüsselung**

Jede Person die kommuniziert verfolgt eine bestimmte Absicht. Diese Absicht wird in einer Nachricht ausgedrückt, die wiederum in einem Code formuliert sein muss. Dazu wird ein Schlüssel benötigt, der für die Codierung der Informationen der Quelle zuständig ist, demnach die Absicht in eine Nachricht umformt.

---

<sup>47</sup> HOFSTEDE



Der Verschlüsselungsprozess bei zwischenmenschlicher Kommunikation hängt von den stimmlichen Fähigkeiten, der Gestik und der Mimik der Quelle ab und setzt zur Verständigung einen wenigstens teilweise identischen Zeichen- und Bedeutungsvorrat bei Sender und Empfänger voraus. Mögliche Unterschiede beim Zeichen- und Bedeutungsvorrat entstehen durch das Alter, die Ausbildung oder Kultur der Personen und können bei der Verarbeitung von Informationen die Möglichkeit von Missverständnissen und Fehlinterpretationen hervorrufen. Diese Missverständnisse und Fehlinterpretationen können als „semantischer Lärm“ (siehe 4.2.4) bezeichnet werden und stellen eine Störquelle bei der Übermittlung von Informationen dar. Dieser Aspekt des Shannon–Weaver Modells wurde 1954 von Wilbur Schramm aufgegriffen und um sozio–kulturelle Faktoren erweitert, die nach seiner Meinung notwendig sind, um erfolgreich Kommunikation betreiben zu können.

### **4.2.3 Die Nachricht und der Übertragungskanal**

Menschliche Kommunikation kann als das Senden von Nachrichten von einer Person zu einer Anderen betrachtet werden. Die Nachricht ist das wesentliche Element der Kommunikation. Im Modell von Shannon und Weaver stellt sie lediglich eine Komponente der Informationsübermittlung dar, wobei dem Grund oder Sinn der zu übermittelnden Informationen keine Bedeutung beigemessen wird. Wie bei Shannon und Weaver spielt die Information im Kontext dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle und wird deswegen nicht näher beleuchtet.

Um kommunizieren zu können muss sich der Sender eines geeigneten Kanals, in der Literatur „Medium“ genannt, bedienen. Beispiel hierfür sind Schallwellen (Sprechen), Lichtwellen (Schriftkommunikation), Rundfunkwellen oder ein elektrischer Kanal. In diese Kanäle können die informationshaltigen Nachrichten eingespeist und zum Empfänger übermittelt werden. Damit die Übertragung stattfinden kann, ist es wichtig, die zu übertragende Mitteilung den jeweiligen

Signalen des gewählten Kanals anzupassen, sie entsprechend zu verschlüsseln.

#### **4.2.4 Die Störeinflüsse**

Der Vorgang der Kommunikation wird in der Informationstheorie von einer allgemeinen Störquelle begleitet, die „Rauschen“ oder auch „Lärm“, im Englischen „noise“, genannt wird. Ein einfaches Beispiel hierfür ist das Rauschen bei Rundfunk- oder Fernsehempfängern.

##### Physischer Lärm:

Wie bereits erwähnt, beschäftigt sich das Shannon–Weaver Modell hauptsächlich mit physischen Störquellen, die auf den Übertragungskanal einwirken können. Darunter verstanden die beiden Auditoren nicht nur technische Probleme, die vornehmlich untersucht wurden, sondern auch Umgebungslärm, der für ein Nichtverstehen von Kommunikationspartnern verantwortlich sein kann. Beispiele des täglichen Lebens für physischen Lärm sind die Überlastung eines Übertragungskanals, Geräusche vorbeifahrender Automobile oder Schmutzflecken auf einem Ausdruck.

##### Semantischer Lärm:

Problematischer sind mögliche Störquellen, die auf die Kommunikationsparteien zurückzuführen sind, beispielsweise Unaufmerksamkeit, Ablenkung oder kulturelle Einflüsse. Der semantische Lärm kann nicht einfach wie physischer Lärm definiert werden. Er ist abhängig vom Kenntnishorizont, der Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungen oder Beeinträchtigungen der teilnehmenden Parteien. Das Shannon–Weaver Modell baut auf einem mathematischen technischen Grundsatz auf und misst der Semantik nur eine untergeordnete Rolle bei. Die Einstellung des Empfängers gegenüber dem Sender und dem Inhalt seiner Nachricht oder eines unterschiedlichen Zeichen- und Bedeutungsvorrates der Parteien wurde in den Jahren danach verstärkt Bedeutung beigemessen.

Im Zuge der vermehrten Betrachtungen des semantischen Lärms wurden zunehmend, zur monokulturellen Betrachtungsweise, interkulturelle Aspekte der Kommunikation als wichtig erachtet. Durch die systematische Analyse und Verallgemeinerung von kulturellen Differenzen wurden kulturelle Dimensionen erarbeitet. Diese vereinfachen die Klassifizierung von Kulturen sowie auf diesem Weg die Analyse von kulturellen Ungleichheiten und ihren Auswirkungen. Sie bilden somit ein etabliertes und weit reichend erforschtes Kompendium von verschiedenen Methoden zur systematischen Analyse verschiedener interkultureller Situationen, sowie eine abstrakte und theoretische Grundlage zur weiteren Forschung. Die Grundlagen der kulturellen Dimensionen sind von verschiedenen Autoren geschaffen worden. Mit am bedeutendsten sowie am meisten angewandt, sind die Dimensionen von Hofstede (1991), Trompenaar (1997) und Hall (1976).<sup>48</sup> Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt und auf wesentliche, im Fortgang der Arbeit wichtige Dimensionen, wird näher eingegangen.

#### 4.2.4.1 Hofstede's Multidimensionales Modell

Das multidimensionale Modell, welches 1991 von Hofstede präsentiert wurde basiert auf Erkenntnissen die er in 66 Ländern bei 88.000 Mitarbeitern international tätiger Firmen erlangt hat. In einer ersten Untersuchung (1980) hat Hofstede vier Dimensionen unterschieden: 1) Individualismus vs. Kollektivismus (individualism vs. collectivism), 2) Soziale Distanz (power distance), 3) Unsicherheitsvermeidung und 4) Maskulinität vs. Femininität (masculism vs. feminsm).<sup>49</sup> Hofstede und Bond (1988) haben durch eine Befragung im asiatischen Bereich eine fünfte Dimension hinzugefügt: Langzeitorientierung (long term orientation).<sup>50</sup>

##### 1. Individualismus vs. Kollektivismus

---

<sup>48</sup>

<sup>49</sup>

<sup>50</sup>

Diese Dimension beschreibt den Grad, zu dem sich ein Kulturkreis auf einzelne Personen oder Gruppen stützt. Sie bezieht sich auf die Erwartungen einzelner bezüglich persönlicher Freiheit und Verantwortung gegenüber Familie, einer sozialen Gruppe oder gar einer Nation.

Kollektive Kulturen sind gruppenorientiert und erwarten unangefochtene Loyalität in der Gruppe. Die Individuen innerhalb der Gemeinschaft richten ihre Zielverfolgung an den Bedürfnissen des Kollektivs aus und durch das „Wir“-Bewusstsein wird Harmonie und Konformität vor eine direkte Auseinandersetzung gestellt. In individuellen Kulturen wird nach Selbsterfüllung gestrebt. Die Personen innerhalb der Gesellschaft verfolgen persönliche Ziele unabhängig von Gruppenzielen sozialer Gemeinschaften. Sie besitzen ein ausgeprägtes „Ich“-Bewusstsein, Meinungsäußerung gilt als ehrlich und aufrichtig und die Selbstbewertung geschieht durch einen Vergleich mit anderen.

## 2. Soziale Distanz

Gibt den Grad wieder wie in einer Kultur die Verteilung von institutioneller und organisatorischer Macht (gleichmäßig oder ungleichmäßig) und Entscheidungsträger gesehen werden (akzeptiert oder herausfordern). In einer Kultur mit hoher sozialer Distanz ist Autorität, Aufgabenverteilung, zentrale Entscheidungsfindung und Hierarchiedenken von Bedeutung. Im Gegensatz zu Kulturen die sich durch eine niedrige soziale Distanz auszeichnen, werden Macht und übergeordnete Stellungen anerkannt. Weniger mächtige Mitglieder von Organisationen und Institutionen respektieren bzw. erwarten ungleiche Machtverhältnisse. Die Gesellschaft empfindet den Umstand der ausgeprägten sozialen Distanz nicht unbedingt als auferlegt, sondern betrachtet und akzeptiert ihn vielmehr als kulturelles Erbe.

## 3. Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung gibt den Grad an, zu dem sich eine Kultur von Unsicherheit gefährdet fühlt und versucht diese durch ein mehr an Strukturen zu vermeiden. Ein hoher Wert auf der Unsicherheitsvermeidungsskala deutet

eine große Aversion gegen diese an. Diese Kulturen versuchen Unsicherheiten und Konflikte zu vermeiden und sehen dies als einen ihrer kulturellen Werte an. Kulturen mit einem niedrigen Wert auf der Unsicherheitsvermeidungsskala sehen Konflikte unter Mitgliedern, das Probieren von neuem und das Eingehen von Risiken als etwas Positives an. Individuen dieser Kulturen (z.B. Groß Britannien) präferieren Autonomie und gemäßigte Strukturen da diese mehr Herausforderungen bieten.

#### 4. Maskulinität vs. Femininität

Zeigt den Grad an, zu dem Werte wie Selbstbewusstsein, Leistung und Anreicherung von Wohlstand oder Sorge für andere, soziale Unterstützung und Lebensqualität geschätzt werden. In maskulinen Kulturen ist die Verteilung von Rollen, materielle Erfolge und Behauptung wichtig. In Femininen (z.B. skandinavische Länder) hingegen trachten die Einwohner weniger nach Erfolg oder Rollenverteilung. Hier stehen Lebensqualität und die Sorge für andere im Vordergrund. In diesen Kulturen wird Gleichberechtigung zwischen Männer und Frauen bevorzugt und weniger geschlechtsspezifische Arbeitsrollen verteilt, wie beispielsweise eine Frau als Staplerfahrer oder ein Mann als Hausfrau.

#### 5. Langzeitorientierung

Hofstede und Bond erarbeiteten 1988 die fünfte Dimension. Diese befasst sich mit der Auffassung von Zeit, ist vor allem für die Ostasiatischen Kulturen die auf Konfuzius Ideen basieren (China, Südkorea, Singapur, Hong Kong und Japan) wichtig und stellt die Wertschätzung gegenüber langzeitorientiertem Denken dar. Zentrale Werte in diesen langzeit- bzw. zukunftsorientierten Kulturen sind stabile Beziehungen, Harmonie, lang anhaltende Bindungen und Verhältnisse (Chinesisch: guanxi), Gruppenorientierung und Sorge um andere sowie Beharrlichkeit oder Sparsamkeit. Im Vergleich mit diesen Zivilisationen haben Länder wie Deutschland, Finnland, Frankreich und die Vereinigten Staaten von Amerika eine Kurzzeit- und Vergangenheitsorientierung.

#### 4.2.4.2 Trompenaars Multidimensionales Modell

Trompenaars hat in seinem Werk ebenso fünf kulturelle Dimensionen identifiziert: 1) Individualismus vs. Kollektivismus (individualism vs. collectivism), 2) Universalismus vs. Partikularismus (universalism vs. particularism), 3) Neutral vs. Emotional (neutral vs. emotional), 4) Weitläufige vs. Spezifisch (diffuse vs. specific) und 5) Leistung vs. Status (achievement vs. ascription). Diese unterscheiden sich in einigen Bereichen zu denen von Hofstede.

Die Dimension des Individualismus versus Kommunitarismus ist nahezu identisch mit der Individualismus/Kollektivismus Dimension von Hofstede. Neu hingegen ist die Dimension des Universalismus versus Partikularismus, bei der sich Trompenaars mit der Frage beschäftigt inwiefern Mitglieder von Kulturen ethische und moralische Regeln anwenden. Der Partikularismus basiert dabei auf der Annahme, dass es nur eine richtige ethische oder moralische Version gibt, während im Universalismus nach universellen Gesetzen gesucht wird. China ist zum Beispiel eine universalistisch ausgebildete Kultur. Für die Chinesen gilt ihre Staatsform als die erstrebenswerteste, sie stellt das universale Prinzip dar. **Da es jedoch fraglich ist, ob diese Dimension nicht nur den äußeren Rand des Kulturmodells interpretiert, wird im weiteren Verlauf der Arbeit von einer Verwendung der Dimensionen abgesehen.**

Eine weitere Dimension, welche nicht direkt mit einer von Hofstede's Dimensionen übereinstimmt, ist die Neutral versus Emotional, welche sich mit dem offenen Zeigen von Emotionen beschäftigt. Emotionale Kulturen kommunizieren sehr lebendig, sei es verbal oder non-verbal, während neutrale Kulturen ihre Emotionen und Gedanken verbergen, damit die Objektivität in ihrem Umfeld nicht durch ihr Verhalten gefährdet wird.

Die vierte Dimension von Trompenaars behandelt die Unterschiede zwischen spezifischen und verbreiteten Kulturen. In bestimmten Kulturen wird das

Privatleben von Individuen eindeutig vom beruflichen Leben getrennt, während in weitläufigen Kulturen die persönliche Würde und die gesellschaftliche Stellung von Personen nicht auf einen Bereich ihres Lebens beschränkt bleibt, sondern durch enge Beziehungen über das Privatleben hinaus in das Berufsleben übertragen werden. Die Stellung einer Person oder Gruppe kann als „Status“ bezeichnet werden.

Hier setzt die fünfte Dimension von Trompenaars an. Personen können nach Leistung oder Status, also wegen ihrer Handlungen oder ihres Seins beurteilt werden. Wenn Menschen an ihrem Erfolg im Berufsleben gemessen werden, ist das ein Anzeichen für eine Leistungsgesellschaft. Die Tatsache, dass Jemand eine berufliche Position aufgrund seiner Qualifikation und seines Einsatzes erlangen kann, wird als selbstverständlich erachtet, während in einer statusorientierten Gesellschaft bestimmte Positionen beispielsweise erst durch Beziehungen, dem Ansehen im Privatleben und der Gemeinschaft oder durch das Erreichen eines in der Kultur allgemein anerkannten Alters, welches ein hohes Maß Weisheit und Erfahrung bedeutet, bekleiden werden können.

#### 4.2.4.3 Multidimensionale Kulturen nach E.T. Hall

E.T. Hall hat, obwohl nicht direkt mit kultureller Werteforschung beschäftigt, zusätzlich zwei weitere Dimensionen identifiziert. Eine beschäftigt sich mit dem Kontext in der Sprache, während die andere sich mit der Monochronität und Polychronität des Zeitempfindens beschäftigt.

Der Kontext der Sprache muss bekannt sein, damit Kommunikation effizient geschehen kann. Nach Hall gibt es zwei unterschiedliche Kontextebenen in der Kommunikation, eine Niedrige und eine Hohe. Bei einem Zusammentreffen von Kulturen mit einem hohen und einem niedrigen Kontext der Sprache können Probleme beim Austausch von Informationen auftreten. Eine hohe Kontextschicht der Sprache bedeutet, dass nur wenig Information explizit in der

zu übermittelnden Nachricht übertragen wird. Der Hauptteil der Informationen ist Bestandteil des physischen Kontextes oder der Person selber, während bei einer niedrigen Kontextschicht der Hauptteil der Auskünfte durch die Nachricht, und Sprache übermittelt wird.

Ein weiterer wichtiger Faktor in der interkulturellen Kommunikation ist das Zeitverständnis. Wie eingangs erwähnt beschreibt Hall monochrones und polichrones Zeitempfinden, wobei Menschen mit einem monochrotem Zeitverständnis eine Aufgabe nach der anderen erledigen, sich auf ihre momentane Arbeit konzentrieren, Zeitangaben beachten und bemüht sind ihre Mitmenschen nicht zu stören. Außerdem fand Hall heraus, dass sie sich an Regeln halten, Privateigentum respektieren, selten etwas ausleihen oder verleihen und auf Genauigkeit wert legen. Menschen mit einem polichrotem Zeitverständnis sind beinahe in allen Punkten das Gegenteil. Sie verrichten mehrere Arbeiten gleichzeitig, sind leicht ablenkbar und unterbrechen andere Personen bei ihren Aufgaben. Sie beschäftigen sich mehr mit familiären oder freundschaftlichen Beziehungen, während Zeitangaben weniger als bei monochronen Personen beachtet werden.

#### **4.2.6 Die Entschlüsselung**

Genauso wie der Sender einen Schlüssel zum Formulieren seiner Absichten benötigt, ist dieser zum Entgegennehmen und Zurückübersetzen beim Empfänger erforderlich. Wie schon bei der Verschlüsselung angesprochen ist ein mindestens teilweise gleicher Zeichen- und Bedeutungsvorrat bei Sender und Adressat zum Verständnis der von der Nachricht übermittelten Informationen notwendig. Der Empfänger erhält eine wiederhergestellte Nachricht, bei der im bestmöglichen Falle die Informationen mit denen aus der Ausgangsnachricht übereinstimmen.



## **5. Kommunikationsaspekte im Audit**

### ***5.1 Kommunikative und soziale Aspekte im Audit***

Die Durchführung von Audits prägt bei den Mitarbeitern die Wahrnehmung des gesamten Managementsystems. Eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung spielt dabei das Auftreten und Verhalten der Auditoren. Sie sind Dienstleister für die Verbesserung des Managementsystems und seiner Leistung und sollten sich nicht als Kontrolleure verstehen. Die Verbesserungsmöglichkeiten können bei einem Zusammenwirken der verschiedenen Wissensstände und Erfahrungen von Auditoren und Auditierten ungleich höher sein, als bei einem einseitigen Audit. Auf der einen Seite sind die Kenntnisse über die Anforderungen des Managementsystems, sowie rechtlicher und vertraglicher Anforderungen vorhanden und auf der anderen die Kenntnisse fachlicher Belange und der realen Situation am Arbeitsplatz. Das Ziel eines Auditors ist die Gewinnung von Informationen. Um sein Ziel besser erreichen zu können, sollte er die Fähigkeit besitzen, die Beziehungen zu seinen Kommunikationspartnern im Audit positiv zu beeinflussen, was durch die Verwirklichung entsprechender Verhaltensweisen erreicht werden kann.

In diesem Kapitel erfolgt eine durch umfangreiche Literaturrecherche belegte Zusammenstellung wichtiger Aspekte zu möglichen Verhaltensweisen des Auditors. Die in der Literatur benannten Verhaltensweisen werden in den nachfolgenden Gliederungspunkten vorgestellt, zusammengefasst und in Bezug auf das Audit bewertet. Da sehr viele relevante Aspekte, die im Verlauf eines Audits von Bedeutung sein könnten, zu finden sind, wurde im Vorfeld der Ausarbeitung eine Selektion in Bezug auf Fragen, Sprache, Verhalten und Beziehungen des Auditors getroffen. Die Kriterien, die zu dieser Auswahl führten sind die in der Literatur sehr häufig betonten Aspekte sowie persönliche Erfahrungen und Beobachtungen, die der Autor dieses Textes während seines

Praxissemesters in China bei Volkswagen Shanghai im Rahmen eines Prozessaudits sammeln konnte.

Nachfolgend werden die ausgewählten Verhaltensweisen an das im vorherigen Kapitel angesprochene Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver angepasst. Die Aspekte dienen der besseren Durchführung von Kommunikation. Sie setzen primär bei Faktoren der Übermittlung und Verarbeitung von Informationen an, indes der Inhalt als solcher gewissermaßen als sekundär betrachtet wird. Beispiele alltäglicher und beruflicher Unterschiede kultureller Natur, und damit möglicher Störgrößen auf die ein Auditor für ein berufliches Engagement im Ausland eingestellt werden sollte, werden im anschließenden Kapitel einschließlich aufgezeigt. Zur besseren Verständlichkeit werden ihre Ursprünge anhand der kulturellen Dimensionen verdeutlicht.

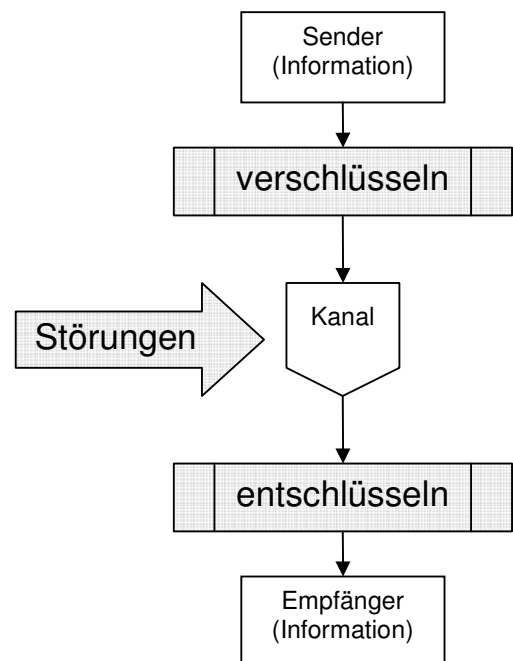


Abbildung 5: Angepasstes Shannon-Weaver Modell

## **5.2 Finden einer allgemeinverständlichen Ausdrucksweise**

Das Betrachten der Vorbildung und der Sprache der zu auditierenden Einheit sind zwei Empfehlungen für eine bessere Verständigung zwischen den Gesprächspartnern. Das Wissen um die Bildung der zu befragenden Personen unterstützt den Auditor bei der Suche nach einem gemeinsamen sprachlichen Schlüssel. Durch die positiven Reaktionen und Antworten des Publikums können die Auditoren leichter, besser und eventuell auch umfangreicher ihr benötigtes Informationsmaterial erheben.

### **5.2.1 Der gemeinsame Sprachschlüssel**

In den 70ern wurden wesentliche Voraussetzungen für eine bessere Verständlichkeit in das „Sender-Empfänger-Modell“ eingebettet. Einige konkrete Ansätze dieses Modells, welches auch auf Gespräche innerhalb eines Audits angewandt werden kann, sind die Verwendung von kurzen und einfachen Sätzen, die Benutzung geläufiger Wörter sowie dem Erklären von Fachbegriffen. Die Sprache sollte möglichst einfach gehalten werden, auf das Wesentliche beschränkt und auf das Informationsziel konzentriert. Außerdem sollte während des gesamten Audits ein strukturierter Aufbau erkennbar sein. Die Übersichtlichkeit und Folgerichtigkeit der einzelnen Gliederungspunkte sollte wie der berühmte „rote Faden“ immer erkennbar sein und das Wichtige von Nebenpunkten trennen.

Die Verwendung von kurzen, präzisen Ausdrucksweisen, einfachem Satzbau und wenigen Fremdwörtern gepaart mit der Orientierung am Sprachniveau der Zielgruppe lenken die Gesprächspartner nicht vom Kern der Aussage ab. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Gesprächserfolges ist das treffende und leicht verständliche Formulieren von Fragen und Aufforderungen. Kurz und präzise vom Auditor vorgetragen lassen diese ihm weniger Spielraum für eigene Meinungen sowie den Befragten weniger Spielraum um von Problemen abzulenken.

## 5.2.2 Wissen durch Vorbildung

Trotz der Verwendung von einfacher und zielgerichteter Sprache sind bei Gesprächen noch nicht automatisch alle Hindernisse, die einer positiven Gesprächsatmosphäre im Weg stehen könnten, ausgeräumt. Im Berufsleben ist das Einstellen auf die Vorbildung der Gesprächspartner unumgänglich. Die Literatur führt hier im Allgemeinen Erfahrungswerte bei Gesprächen und Texten an, die aber auch für das Audit Gültigkeit besitzen. (QUELLEN)

Im Berufsumfeld treffen täglich verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Schichten mit verschiedenen sprachlichen Fähigkeiten aufeinander. In einem Audit sitzen sich zum Beispiel bei einem Einführungsgespräch die Auditoren mit einem anderen Sprachcode in Bezug auf Satzbau, Wortschatz, besondere Kenntnisse, Spezialausdrücke, etc. anderen Mitarbeitern desselben oder eines andere Unternehmens mit anderen Sprachfertigkeiten gegenüber.

Für eine Verbesserung des Gesprächsklimas ist das Wissen um die Sprachgepflogenheiten des Gegenübers für sein eigenes sowie das gegenseitige Verständnis von Nutzen. Nicht nur das Einstellen auf der verbalen Ebene fördert einen intellektuellen und positiv empfundenen Kontakt zwischen den Parteien. Auch sollten die zur Kommunikation beitragenden non-verbalen Signale beachtet werden (vgl. Gliederungspunkt 5.5).

Das Beachten der Vorbildung außer zur reinen Informationsgewinnung während eines Gespräches für den Auditor auch noch eine andere Funktion. Falls es erforderlich sein sollte über bestimmte Abläufe, Prozesse oder Verfahrensanweisungen Wissen zu vermitteln, ist es besser, sich über den Erfahrungs-/Kenntnishorizont seiner Gesprächspartner bewusst zu sein. Es besteht die Möglichkeit, dass der Gegenüber die zu vermittelnden Informationen in Bezug mit seinem Erlebten setzt und dadurch leichter eine Verbindung zu seiner Praxis herstellen kann. Der Auditor kann durch seine Beschäftigung mit der Vorbildung seines Auditpublikum nicht nur für eine

bessere Verständigung und ein besseres Klima zwischen den Beteiligten sorgen, sondern auch durch den Bezug zum persönlich Erlebten eine ganz andere Beziehung, die eventuell auch noch wirkt wenn der Auditor schon lange nicht mehr im Unternehmen ist, zu den Befragten aufbauen.

### **5.2.2 Fragetechnik**

Der Auditor benötigt möglichst viele und genaue Informationen über den zu auditierenden Bereich, den Prozess oder über Verfahren und Anweisungen. Durch geschickt gewählte Fragen und Fragetechniken kann der Auditor seinen Gesprächsanteil minimieren und seinen Gegenüber sprechen lassen, um so die benötigten Informationen sammeln zu können. Gezieltes Nachfragen während des Interviews dient der Gesprächslenkung in die richtige Richtung.

Sehr gute Voraussetzungen für das erfolgreiche Erfragen von Informationen entstehen durch ein offenes Gesprächsklima. Das gewünschte Ziel wird selten durch einen „Verhörstil“ in der Befragung erreicht. Der Gesprächspartner darf sich durch unangenehme Fragen und eine falsche Fragetechnik nicht genötigt fühlen bzw. dadurch reserviert und auf Abstand bedacht reagieren. Durch ein Gespräch im Stil einer gewöhnlichen Unterhaltung fühlt sich der Befragte sicherer und nicht beobachtet. Zudem werden ihm mehr Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt.

*„Wer fragt, der führt“.* Diese Tatsache verdeutlicht nicht nur geschickten Verkäufern die Bedeutung der Fragetechnik. Im Allgemeinen, wie auch während eines Auditinterviews, kann geschicktes Fragen nicht nur Informationen entlocken und Gesprächsrichtungen lenken sondern auch den Befragten dazu bewegen, mehr zu sagen, als er es vielleicht wollte. Nachfolgend werden einige Frageformen in Bezug auf Auditgespräche und ihre Eignung für dieselben aufgeführt.

Die „offenen Fragen“ sind die bevorzugten (QUELLE) bei Audits. Die häufig mit W-Worten beginnenden Fragen ermöglichen es dem Auditor umfangreiche Informationen zu sammeln. Mit ihnen wird ein guter Gesprächeinstieg ermöglicht, da die Antwortmöglichkeiten frei gestellt sind, weniger gelenkt und nur schlecht nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können. Stattdessen werden zu den Erklärungen und Erläuterungen die die Auditierten zu bestimmten Sachverhalten abgeben sollen, nur das Thema und der Detailgrad vorgegeben. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass redselige Gesprächspartner mit ausschweifenden und dadurch eventuell abweichenden oder ausweichenden Aussagen antworten. Ein weiterer Nachteil der offenen Fragen ist, dass sie auf Grund unterschiedlicher Auswertungsmöglichkeiten nicht eindeutig aufbereitet werden können. Ein paar geschlossene Fragen innerhalb des Bündels Offener kann hier Zeit sparender und zielführender sein. Der durch die vielen Vorteile der offenen Fragen geförderte positive Kontakte zwischen den Parteien, wie zum Beispiel der Entdeckung und Vermeidung von Missverständnissen des Wortlautes, unerwarteten Bezugspunkten oder Antworten, könnte von einem normalen Gesprächsverlauf in den „Verhörstil“ kippen.

Der Auditor erhält auf „geschlossene Fragen“ eher klare und greifbare Antworten. Sie eignen sich als Mittel zur Gesprächsführung und wirken lenkend innerhalb des Interviews. Ein eventuell auftretendes Problem bei geschlossenen Fragen ist der denkbare Verlust von Erklärungs- bzw. Erläuterungsbedarf durch die Einengung der Antworten des Gegenübers. Der Auditor erhält möglicherweise weniger oder keine zusätzlichen Informationen zu der Thematik, als bei der Verwendung offener Fragen. Außerdem kann diese Art der geschlossenen Fragen durch eine Aneinanderreihung „verhörähnlich“ empfunden werden, wodurch der Auditierete sich bedrängt fühlt und mit Zurückhaltung reagiert.

Weitere Fragetechniken sind die „Alternativ-“ und die „Suggestivfragen“. Alternativfragen sind geschlossene Fragen, die nur eine sehr eingeeengte

Selektion von Antwortmöglichkeiten zulässt, im extremsten Fall nur zwei. Suggestivfragen sind getarnte Behauptungen die nicht der Informationsbeschaffung dienen. Durch Frageanfänge wie „Sie haben doch sicherlich...“ oder „Sind sie nicht auch meiner Meinung, dass...“ oder der Verwendung von Füllwörtern wie „sicherlich“, „nicht etwa“ oder „bestimmt“ wird der Auditerte manipuliert und seine Antwort in eine bestimmte Richtung gelenkt. Auch Alternativfragen können manipulierend eingesetzt werden wie bei Fragen die folgendermaßen aufgebaut sind: „Führen Sie Prozesskontrollen durch oder überwachen Sie die Prozesse überhaupt nicht?“. Bei der Verwendung dieser Frageformen besteht die Gefahr, dass der Auditor das Auditgespräch nicht mehr objektiv und sachlich leitet, sondern das Interview durch seine Meinungen und Erwartungen bestimmt wird.

Das Fragen mit Hilfe von richtungsweisenden Frageformen kann aber auch noch einen anderen Hintergrund haben. Sie setzt allerdings voraus, dass der Auditor ein ganz bestimmtes Ziel anstrebt, auf welches er den Gesprächspartner durch das Stellen mit einer speziellen Frage hinführen will. Hier werden die Fragetechniken entscheidungsbewirkend eingesetzt, was vor allem gegen Ende eines Interviews geschehen sollte. Das Herbeiführen von Entscheidungen auf diesem Wege kann nur unter der Annahme geschehen, dass während des vorherigen Gesprächsverlaufes ausreichendem Informationen gesammelt wurden.

Egal welcher Hintergrund bei der Befragung mit richtungsweisenden Fragen eine Rolle spielt, in der Auditpraxis sollten diese vermieden werden. Offene und wohlformulierte Fragen sind nicht beeinflussend. So kann gewährleistet werden, dass bei der Befragung keine verzerrten Informationen erhoben werden und der Auditor weder durch das Stellen der Fragen, noch durch das Bewerten der kommenden Antworten, durch Ablehnung oder Zustimmung, nach seinem Belieben Einfluss auf das Auditergebnis nimmt.

Welche Frageform während eines Auditgespräches zusätzlich vermieden werden sollte ist die „Kettenfrage“. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass der Gegenüber beispielsweise nur die erste oder letzte Frage beantwortet, da er durch die Überflutung mit Fragen durch den Auditor nicht alle aufnehmen und verarbeiten kann. Durch mangelnde Strukturierung und Übersichtlichkeit bei der Fragestellung wie auch den Antworten kann Informationsmaterial verloren gehen.

Innerhalb der Fragetechniken gibt es bei der Gesprächsführung noch ein rhetorisches und strategisches Mittel, um dem Befragten weitere Informationen zu entlocken: „Gesprächspausen“. Diese gleichermaßen redenden Pausen können zwei verschiedene Wirkungen haben. Die erste Wirkung ist aufmunternd, wobei der Auditierete, auch unterstützt durch entsprechende Gestik oder Mimik, zum Sprechen ermuntert werden kann. Die zweite Wirkung von Gesprächspausen ist drückend. Der Auditor kann sie, auch hier unter Verwendung von Gestik und Mimik, als Druckmittel einsetzen, falls er der Ansicht sein sollte, dass sein Gesprächspartner die gestellte Frage noch nicht in ausreichendem Maße beantwortet hat.

#### **5.2.4 Positive Ausdrucksweise**

Die angeführten Aspekte einer guten Gesprächsatmosphäre oder Beziehung zwischen den Parteien kann durch eine neutrale bis positive Ausdrucksweise unterstützt werden. Die persönliche negative Bewertung einer Sachlage oder das Verstecken dieser in Fragen und Aufforderungen, kann die Aussagen der Befragten beeinflussen und ähnliche Ergebnisse wie die Verwendung von richtungsweisenden Fragen verursachen. Ein Interview kann durch die Wortwahl der Gesprächspartner maßgeblich geprägt werden. Die Verwendung emotional geladener Wörter und Redewendungen kann das Gesprächsklima belasten. Eine negative Beschreibung des Auditors im Vorfeld der Untersuchungen kann auf die Aussagen und das Verhalten der zu auditierenden Einheit möglicherweise negativ abfärben.



Eine neutrale bis positive Ausdrucksweise des Auditors trägt zum Aufbau und Erhalt einer intellektuellen und positiv empfundenen Beziehung zum Interviewten bei. Dabei ist eine positive Grundeinstellung des Auditors sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Gegenüber, beispielsweise Anerkennung und Wertschätzung, von Vorteil. Im Zusammenspiel mit der Beachtung von einfacher Sprache, der Vorbildung oder Aspekten der Fragetechnik kann auf die Reaktionen und dadurch die Antworten der Gesprächspartner günstig eingewirkt werden, um hierdurch mehr und bessere Informationen zu gewinnen.

### **5.3 Aufnahme des Gesprächsinhalts durch den Auditor**

Gutes Zuhören und das Nachfragen bei Unklarheiten wirken sich positiv auf die Informationsgewinnung des Auditors, d. h. auf die Bereitschaft zur Informationsabgabe des Befragten aus. Des Weiteren sollte auch innerhalb eines Audits nicht das Nachfragen und Erheben von Einwänden seitens des Publikums als Nichtigkeit abgetan werden. Durch gute Fähigkeiten und Eigenschaften der Auditoren auf diesen Gebieten können sie bejahende Reaktionen bei der Interviewatmosphäre, beim Interviewverlauf und bei dem Erhalt von sachdienlichen Angaben hervorrufen.

#### **5.3.1 Aktives Zuhören**

Damit Kommunikation stattfindet bedarf es mindestens zwei Parteien, wobei das Hauptaugenmerk dem Redner zukommt. Das Wort Audit stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „hören, anhören, zuhören“. Dabei sollte sich der Zuhörer nicht nur einfach auf das Hören / Anhören des Gesagten beschränken. Um auf den Gesprächspartner, den Redner eingehen zu können muss das Gehörte auch verarbeitet und bewertet werden. Aktives Zuhören sollte während eines Audits nicht nur als notwendig, sondern auch als sinnvoll erachtet werden, da der Auditor so mehr Aufmerksamkeit signalisiert und

dadurch mehr sachdienliche Informationen vom Auditerten erhält. Gestik, Mimik sind Bestandteile des aktiven Zuhörens und wichtig für den Gesprächserfolg.

Allerdings dient es nicht ausschließlich der Informationsgewinnung. Ein guter Kontakt kann zu den Auditerten aufgebaut und Missverständnisse vermieden werden, die durch Kommunikationsstörungen zwischen den Parteien zustande kommen. Der Auditor kann durch aufmerksames Zuhören aktiv eine angespannte Situation entschärfen, damit Missverständnisse gar nicht erst entstehen und so zu einer besseren Kommunikation beitragen. Um ein Mehr an Informationen zu erhalten sollte der Redeanteil des Auditors während des Audits immer geringer als der des Auditerten sein. Dieses Ziel kann durch ein gutes Gesprächsklima erreicht werden, welches noch durch aktives Zuhören gefördert wird.

Wirksame Mittel zur Erzeugung einer guten Unterhaltungsatmosphäre seitens des Auditors sind Aufmerksamkeitsreaktionen, wie beispielsweise Kopfnicken, das Wiederholen oder kurzes Zusammenfassen des Gesagten. Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden, dadurch wohler und der Erfolg sind längere Redezeiten als bei Interviews ohne aktives Zuhören.

Dem aktiven Zuhören kommt eine bedeutende Rolle bei der Gesprächsführung zu. Umso erstaunlicher ist es, dass ihr innerhalb der Kommunikation nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt und vor lauter Reden vergessen wird. In der Literatur wird hierzu gesagt, dass das Zuhören unberücksichtigt bleibt, weil es äußerlich passiv wahrgenommen werden kann. Als Folge dessen könnte der Eindruck des Auditors als zögerlich eventuell sogar ängstlich gedeutet werden. Außerdem konzentrieren sich die Auditoren zu sehr auf das Fragen an sich. Dem Zuhören des Interviewten wird kaum bis gar keine Beachtung geschenkt, weil der Auditor in Gedanken schon die nächste Frage formuliert.

Allerdings will gutes Zuhören gelernt sein. Ein Gespräch zwischen zwei gleichwertigen Partnern ist produktiver und zielorientierter als eine unterdrückende Vorgesetzte - Mitarbeiter Ausgangslage (QUELLE). Auditoren sollten sich deswegen bemühen, ihrem Gesprächspartner aktiv zuzuhören, ihm ihre Aufmerksamkeit und Interesse zu zeigen. Durch Blickkontakt, Kopfnicken einer offenen Körperhaltung, bestätigende Gesten oder Redewendungen kann das erreicht werden. Eine weitere Eigenschaft des Auditors sollte Geduld sein. Er sollte sich durch Vorwürfe, Kritik und Einwände während des Audits nicht aus der Ruhe bringen lassen und auch nach Möglichkeit Ablenkungen von den Auditierten fern halten. Außerdem empfiehlt es sich beim Zuhören Notizen zu machen, da aufmerksam zugehört werden muss, wenn die wesentlichen Kerngedanken des Gesagten zu Papier gebracht werden sollen.

Nähere Erläuterungen zu den oben angesprochenen Punkten für aktives Zuhören befinden sich im Gliederungspunkt 5.3.3): „Einwandbehandlung“ und unter 5.5): „non-verbale Kommunikation“.

### **5.3.2 Nachfragen**

Das Nachfragen innerhalb von Gesprächen ist eine wichtige Fähigkeit zum Empfangen und Aufnehmen von Informationen. Dem Auditor bietet sich die Möglichkeit, durch gezieltes Ausfragen die erhaltenen Informationen zu verbessern. Dabei wird zwischen zwei verschiedenen Arten des Nachfragens unterschieden. Zum einen gibt es die Klarheit verschaffende bzw. veranschaulichende Nachfragen und die andere Möglichkeit der Veredelung von Informationen ist das Nachfragen im weiteren Sinn. Hierbei werden vorangegangene Gesprächsphasen oder Themengebiete wieder aufgegriffen.

Während des Audits muss ständig abgewogen werden, welches Thema ausreichend erklärt wurde und bei welchem noch Handlungsbedarf besteht. Innerhalb der Auditgespräche können verschiedene Gesprächssituationen entstehen, die ein Nachfragen seitens des Auditors erforderlich werden lassen.

Möglichkeiten hierfür sind zum Beispiel die verbalen Einschränkungen des Befragten oder das Komplettieren unvollständige Fakten, da es manchmal notwendig ist, Äußerungen der Interviewten zu hinterfragen, wenn sie anscheinend nur Andeutungen zu Themen oder Sachverhalten geliefert haben.

Grundsätzlich sollte während eines Audits immer nachgefragt werden. Nicht nur wenn es der Klärung dient, sondern auch wenn die Chance besteht, neue sachdienliche Hinweise zu erhalten.

### **5.3.3 Einwandbehandlung**

Während eines Auditgesprächs können sich die Auditierten durch Einwände verschiedenster Art einbringen. Beispiele hierfür sind Sätze wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“ oder „Das ist doch nur eine Erfindung des Qualitätsmanagements.“. Einwände sind in der Regel nicht störend zu sehen. Sie ermöglichen, wenn es berechtigte Einwände sind, dem Auditor Verbesserungspotentiale zu identifizieren und seinem Gegenüber von der Notwendigkeit seiner Aufgabe und seines Handelns zu überzeugen. Das Konfliktpotential eines Audits ist ohne Erkundigungen seitens der Geprüften sehr gering, allerdings hören sie noch lange nicht aufmerksam zu, nur weil keine Fragen gestellt oder Einwände gestellt werden.

Im Allgemeinen bekunden Einwände Interesse an der jeweiligen Thematik und können auch Fragen nach zusätzlichen Informationen oder Erklärungen für ein besseres Verständnis sein. Auch unsachlich vorgetragene Einwände sollten immer sachlich behandelt werden. Schließlich handelt es sich um einen Austausch von Argumenten auf einer angenehmen und der Situation angemessenen Weise und nicht um eine Demonstration von Stärke. Bei der Einwandbehandlung zählen nicht nur die Schlagfertigkeit und Sachkompetenz des Auditors, sondern auch die Fähigkeit die möglicherweise hinter einem Einwand stehenden Hintergründe des Befragten, beispielsweise Ängste,

Befürchtungen und Zweifel, herauszufinden. Im Folgenden Beispiele, wie auf Einwände reagiert werden kann.

Eine Möglichkeit ist den Einwand zu akzeptieren. Er wird für richtig befunden, allerdings in eine andere Richtung gelenkt. (BSP!!) Eine weitere Möglichkeit besteht im direkten Beantworten des Einwandes. Wenn es die Zeit bzw. die Situation während eines Audits zulässt, dann können klärende Argumente direkt im Auditgespräch ausgetauscht werden. Auch können die Einwände an Kollegen weiter gegeben werden. So kann der Auditor andere Meinungen und Gesichtspunkte einholen und gegebenenfalls in das Auditgespräch mit aufnehmen. Diese Möglichkeit kann vom Auditor auch genutzt werden, um Zeit für die Beantwortung des Einwandes zu bekommen. Bedenkzeit zur Abhandlung von Fragen kann auch durch Rückformulieren gewonnen werden, wobei der Einwand des Gesprächspartners als Frage an ihn gerichtet zurückgegeben wird. Sollten Zeit und Situation in einem Auditgespräch eine sofortige Einwandbehandlung nicht zu lassen, so kann diese auf später zurück gestellt werden. Durch das Zurückstellen kann auch Zeit gewonnen werden, allerdings sollte im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit und das Auditgesprächsklima immer darauf geachtet werden, dass der Punkt später abgearbeitet wird.

#### **5.4 Informationen verständlich vermitteln**

Die Informationen, die ein Auditor vom Auditierten erhält nicht nur stark von seiner Art der Fragestellung ab, die Informationsübermittlung im Ganzen spielt hier eine wichtige Rolle. In erster Linie trägt die Fragetechnik zur Informationsmeldung bei. Durch verständlich formulierte Fragen werden Missverständnisse vermieden, außerdem wird dem Gesprächspartner genaueres Antworten ermöglicht. Damit ein Auditgespräch so problemlos wie möglich abläuft, muss der Auditor seine Fragen verständlich ausdrücken und falls notwendig auch erklären.

Durch die Gewährleistung von Klarheit während eines Gespräches, unterstützt durch die Verwendung einfacher Sätze, können Mitarbeiter die Auditoren besser verstehen und folglich auch entsprechende Antworten geben. Komplizierte Sätze, Kettenfragen oder zu ausschweifende Erläuterungen dienen nicht dem besseren Verständnis. Außerdem sollten Fremdwörter und Abkürzungen, die dem gegenüber nicht geläufig sind, erklärt werden. Fragen sind auch produktiver und zielführender, wenn sie kurz und präzise gestellt werden.

Eine weitere Möglichkeit, welche die Informationsübermittlung des Auditors positiv beeinflusst, ist die anschauliche Gestaltung der Informationen. In vielen Fällen kann die Bedeutung einer Aussage durch das Angeben von Beispielen oder das Einsetzen von Vergleichen verständlicher gestaltet werden. Das Anführen von konkreten Vorgängen und Beispielen aus anderen Bereichen oder Abteilungen sind auch bei der Erläuterung und Visualisierung von Angaben oder Fragen hilfreich. So können zum Beispiel EDV-Masken, Projektdokumentationen oder Aufzeichnungen als Basis für Fragen oder Erklärungen zu Auditsachverhalten und –abläufen benutzt werden.

Bei der Verwendung von Hilfsmaterialien zur Informationsübermittlung sollten aber ein paar Empfehlungen beachtet werden. Durch eine Visualisierung werden dem Publikum die Aufnahme und das Verarbeiten der Informationen erleichtert. Da der Mensch rund 80% aller Mitteilungen über die Augen aufnimmt, kann eine parallele Veranschaulichung der Worte durch Bilder bei den Auditierten eher im Gedächtnis haften bleiben als ein rein auditiver Vortrag. Das Interesse des Gesprächspartners wird geweckt und seine Aufmerksamkeit verbessert.

Egal ob Projektdokumentationen, EDV-Masken oder Aufzeichnungen, die Aufnahmefähigkeit der Gesprächspartner ist begrenzt. Während Gesprächen, Befragungen oder Reviews eines Audits sollte nur die entscheidenden Informationen visualisiert werden. Eine Reizüberflutung und übermäßige

Verwendung der Visualisierung würde beim Gegenüber eher zu einer Blockade als zum gewünschten Ziel, der Verankerung oder Gewinnung von Informationen, führen.

Allerdings sollte zur Visualisierung der zu vermittelnden Nachricht auch nicht jede beliebige Dokumentation, Aufzeichnung oder ähnliches verwendet werden. Hilfsmittel, die für eine zielgerichtete Visualisierung von Bedeutung sind, sollten Faustregeln in der Text- und Grafikgestaltung zu Gunsten einer schnellen und einprägsamen Informationsaufnahme beachtet werden. Abbildung 7 beinhaltet stichpunktartig und beispielhaft einige Gestaltungsprinzipien.

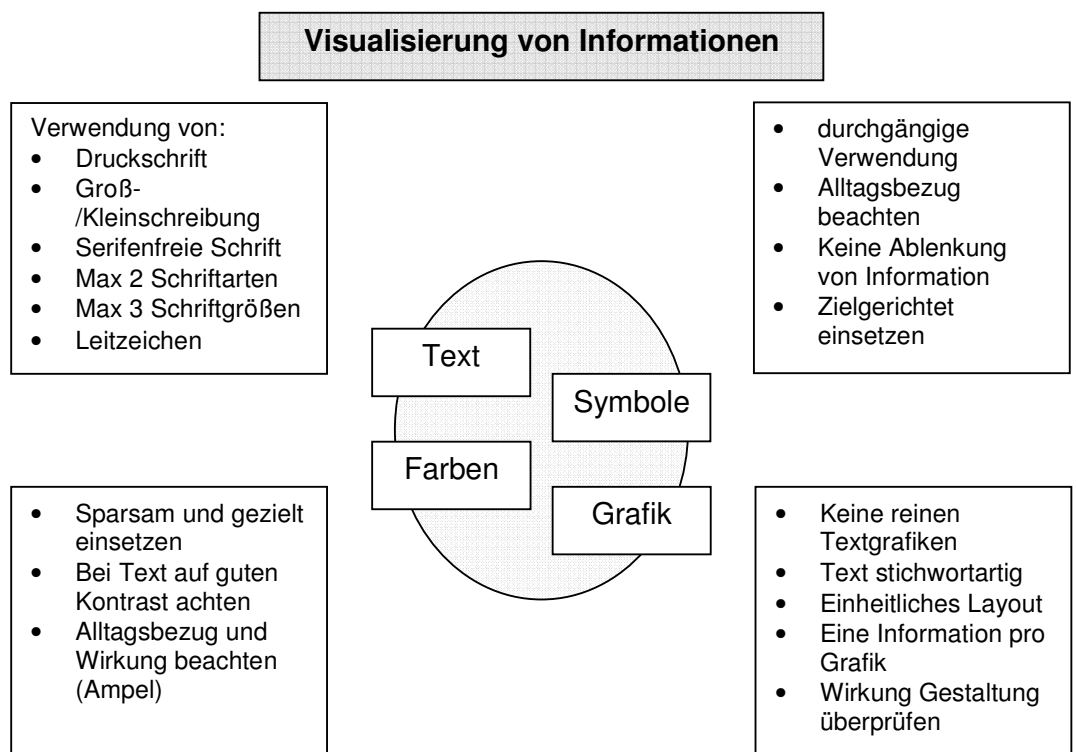


Abbildung 6: Mögliche Gestaltungsmerkmale für Formen der Visualisierung

Damit die Informationsübermittlung und Fragen innerhalb eines Audits leicht und ohne Schwierigkeiten von Statten geht, ist es durchaus hilfreich im Voraus einen Überblick über die zu vermittelnden Informationen, eine Themenübersichtlichkeit zu verschaffen. Das Auditinterview sollte strukturiert

und der Gesprächspartner über diese Struktur informiert sein, damit dieser durch die Gliederung die Aussagen des Auditors leichter den angesprochenen Themen zuordnen kann. Während eines Auditgespräches kann auch durch inhaltliches Zusammenfassen von Interviewergebnissen Klarheit und Übersichtlichkeit geschaffen werden. Durch diesen Einschnitt kann ein Thema des Audits klar abgeschlossen und von einem neuen deutlich abgegrenzt werden.

### **5.5 Non-verbale Kommunikation**

Der Gliederungspunkt „Aktives Zuhören“ greift schon ein paar Elemente der non-verbale Kommunikation, wie zum Beispiel Kopfnicken, Blickkontakt oder Körperhaltung, auf. Allerdings wurde nur auf den Grund für aktives Zuhören, das Warum mit möglichen Vorgehensweisen, eingegangen. In diesem Kapitel werden die Grundlegenden Ausdrucksmittel der Körpersprache wie Blickkontakt, Haltung, Mimik, Gestik, Bewegung und der äußeren Erscheinung besprochen und hinsichtlich ihrer kommunikativen Wirkung im Audit begutachtet.

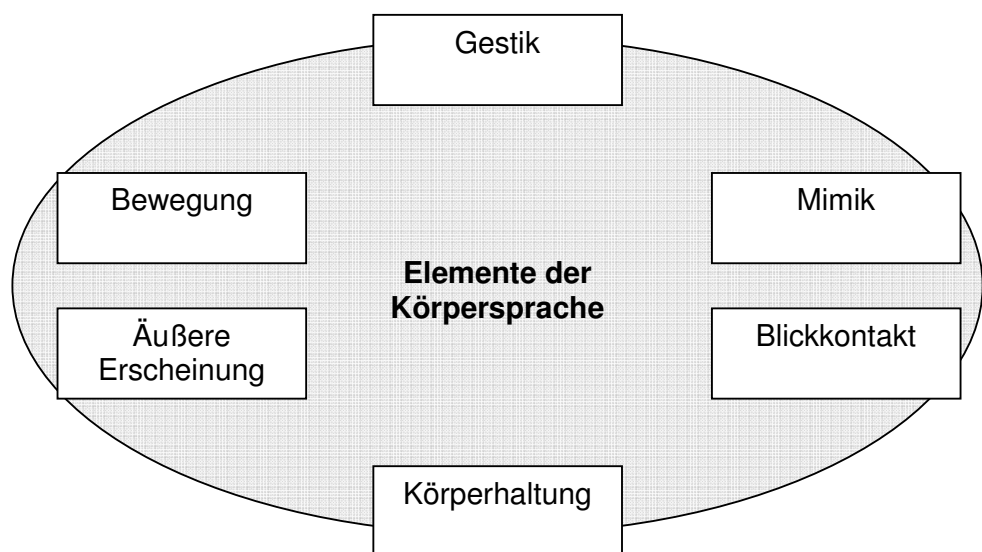


Abbildung 7: Elemente der Körpersprache



Den Anfang bildet eines der ausdrucksstärksten und subtilsten Mittel der Körpersprache, die Mimik. Sie spiegelt Gefühle wieder und ruft emotionale Reaktionen beim Gesprächspartner hervor. Emotionen wie Freude, Begeisterung oder Aufregung werden durch den Gesichtsausdruck wiedergegeben. Allerdings werden auch negative Gefühle und Empfindungen durch die Mimik übermittelt und das in einer deutlicheren Weise als durch Sprache.

Diese Tatsache ist natürlich einem positiven Auditklima nicht dienlich, allerdings kann der Gesichtsausdruck über einen längeren Zeitraum hinweg kaum kontrolliert, die Vielzahl der Gesichtsmuskeln beherrscht werden. Jedoch ist ein Training der Mimik, am besten vor einem Spiegel, möglich. Dabei kann alles Denkbare, egal ob es ein Vortrag für eine Besprechung oder Erklärungen zu Hintergrundinformationen für eine Auditbesprechung, aufgesagt und vor sich selbst gehalten werden. Indessen sollte der Sprecher auf seine Mine achten, denn so können Kleinigkeiten bei der Änderung des Gesichtsausdrucks die Stimmung beim Gegenüber beeinflussen.

Die Mimik kann dem Gesagten oder dem Auftreten einer Person Ausdruck verleihen. Das mit einem Lächeln auf den Lippen freundliche Aussehen des Gesprächspartners ruft im Allgemeinen eine positive Reaktion hervor und schafft eine entspannte Atmosphäre.

Der Gesichtsausdruck einer Person, sei es nun Auditor oder Auditierter, wird noch durch seine Körperhaltung hervorgehoben. So kann zum Beispiel schon an der Haltung des Kopfes erkannt werden, ob der Auditor selbstbewusst ist oder nicht. Zeichen für ein selbstbewusstes Auftreten sind unter anderem der zur vollen Länge gestreckte Hals und ein waagrecht gehaltenes Kinn.

Die Stellung der Füße, die Haltung des Oberkörpers und die Stellung der Schultern bestimmen im Wesentlichen die Körperhaltung. Sie kann den

Gemütszustand einer Person auf unterschiedlichste Weisen wieder spiegeln und auf Lässigkeit oder Anspannung hindeuten. Ein angespannter Oberkörper könnte als verkrampft und unsicher betrachtet und eine betont zwanglose Haltung als arrogant ausgelegt werden.

Wie bei der Mimik können auch bei der Oberkörperhaltung schon durch geringe Änderungen vielfältige Reaktionsmöglichkeiten bei der Zuhörerschaft oder dem Redner auslösen. Eine vorbildliche Grundhaltung des Körpers wird erreicht, indem man die Füße möglichst synchron nebeneinander setzt, die Beine gleichmäßig belastet und die Arme entspannt an den Seiten trägt. Das feste Auftreten gepaart mit einer geraden Stellung des Oberkörpers strahlt Sicherheit aus. Würde der Oberkörper wie ein Pendel schwingen, und sei es nur ganz leicht, könnte das als Zeichen für Nervosität und Unsicherheit gedeutet werden. Eine Wirkung für den Betrachter geht auch von der Beugung des Oberkörpers aus. So kann zum Beispiel ein Zurückbeugen belehrend oder bevormundend beim Gegenüber ankommen, während eine geringe Verbeugung hin zu jemandem Interesse an ihm und seinem Gespräch signalisieren kann.

Ein weiteres Mosaik im Zusammenspiel und beim Zusammenwirken der körpersprachlichen Mittel ist der Blick, der eine wichtige Verbindung zwischen den Parteien darstellt. Der Auditor kann an den Reaktionen seines Gegenübers erkennen, ob und wie das Gesagte aufgenommen und verstanden wurde. Er kann auch während eines Auditgesprächs plötzliche Unaufmerksamkeiten oder auch Unsicherheiten der Gesprächspartner wahrnehmen. So ist der Befragte mit Sicherheit nicht konzentriert bei der Sache, wenn er abwesend aus dem Fenster blickt. Häufiges Wechseln der Blicke oder das Starren ins Leere oder auf Gegenstände beim Reden kann hingegen Unwissenheit, Unsicherheit, Nervosität oder auch Angst bedeuten.

Während des Auditinterviews sollte der Blick des Auditors bei einer größeren Anzahl von Auditierten wandern. Die Zuhörer fühlen sich durch Blickkontakt direkt angesprochen, allerdings sollte das direkte Anstarren vermieden werden.

Wenn eine Person fixiert wird kann das nicht nur bestärkend sondern auch verunsichernd wirken. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass sich Audit beteiligte Personen benachteiligt fühlen, falls sie das Gefühl haben, dass der Auditor Gesprächspartner durch zu häufigen Blickkontakt bevorzugt.

Bei Einführungsgesprächen oder Auditreviews empfiehlt es sich, dass der Auditor während des Vortrags seine Position im Raum und dadurch auch seinen Blickwinkel verändert. Sein Blickfeld ist somit nicht zu stark eingengt und alle Teilnehmer und ihre Reaktionen können betrachtet werden.

In Situationen dieser Art sollte auch auf die Bewegung geachtet werden. Sie unterstützt non-verbale Signale unter anderem durch den Abstand zum Publikum oder auch durch das Ändern der Stellung des Auditors im Raum selbst. Zum richtigen Umgang mit der Zuhörerschaft, gerade zur Schaffung einer positiven Gesprächsatmosphäre zu Auditbeginn, gibt es einige Anregungen zu beachten. Zu starkes und dauerndes Bewegen während einer Unterredung lenkt den Zuhörer ab und verbreitet Ruhelosigkeit. Auch sollte darauf geachtet werden, dass sich zwecks einer besseren Kommunikation und Verständnisses keine Hindernisse zwischen den Parteien befinden. Innerhalb der Gespräche haben sich bestimmte Entfernungen zwischen Redner und Zuhörer durchgesetzt. Die verschiedenen Gesprächsdistanzen sind in drei Abstände unterteilt. Der Intimbereich eines Gesprächspartners beträgt etwa eine Armlänge, also circa 60cm. Der Bereich zwischen 60cm bis annähernd 150cm ist die eigentliche Gesprächsdistanz und dient der persönlichen Kontaktaufnahme zum Gegenüber. Eine Entfernung von über 150cm zum Publikum stellt die Ansprachedistanz dar. Auf Grund verschiedener äußerer Faktoren können die Distanzen bei einem Audit, im Besonderen bei einer Begehung vor Ort, variieren. Umgebungslautstärke oder Verfahrenserklärungen am konkreten Beispiel sind nur zwei von vielen Einflussmöglichkeiten.

Viele Einflussmöglichkeiten auf die non-verbale Kommunikation des Auditors besitzt auch seine Gestik. Sie ist ein natürliches Bestandteil der

körpersprachlichen Ausdrucksmittel und entwickelt sich durch die Bewegung unseres Körpers. Gestik kann verbale Darstellungen unterstützen und Verstärken, aber durch Übertreibung auch hektisch und nervös wirken und dadurch genau das Gegenteil bewirken. Allerdings sollte auch nicht auf Gesten verzichtet werden. Der gänzliche Verzicht birgt die Gefahr, einen steifen und verkrampften Eindruck hervorzurufen.

Der richtige Einsatz von Gestik ist gar nicht so einfach. Wie bei der Mimik fällt es auch hier schwer, sich und seine Gesten über einen längeren Zeitraum zu kontrollieren. Aber auch in diesem Fall besteht die Möglichkeit, seine Bewegungen, auch wieder vor einem Spiegel, zu trainieren. Um Gestik gezielt einzusetzen sollte sie langsam ausgeführt werden. Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird durch ruhige Bewegungen der Arme und Hände gewonnen. Um nicht das Gegenteil zu erreichen, können ein paar Tricks zur Beruhigung der Hände angewandt werden. Es empfiehlt sich eine Führungshand auszusuchen, und die andere möglichst ruhig zu halten. Auch können die Hände lose aufeinander gelegt werden, damit nicht ungewollte oder übertriebene Bewegungen verrichtet werden. Eine weitere Maßnahme kann das unter Kontrolle halten der Hände mittels Karteikarten darstellen. Ihr Sinn und Zweck ist das Beschäftigen der Hände und nur in zweiter Linie die Funktion einer Gedächtnisstütze.

Es spielt allerdings keine Rolle, ob ein Auditor sich frei Hand oder durch die Unterstützung von Karteikarten dem Publikum präsentiert. Es gibt Gesten die vermieden werden sollten. Beispiele hierfür sind die geballte Faust, der erhobene Zeigefinger, das Reiben der Hände, das Verschränken der Arme sowie Ohren-, Nasezupfen und Kopfkratzen. Diese Elemente der Gestik können als drohend, bevormundend, lehrhaft oder selbstgefällig ausgelegt werden. Weitere Interpretationsmöglichkeiten sind Verlegenheit oder das Suchen nach Worten. Durch körpersprachliche Komponenten dieser Art werden Barrieren zwischen den Auditparteien aufgebaut, die Auditierten distanzieren sich und das Gesprächsklima leidet darunter.

Weitere Aspekte der Gestikgestaltung die unterlassen werden sollten sind beispielsweise das Hineinstecken der Hände in die Taschen oder das Verschränken derselben hinter dem Rücken. Die Hände können nicht mehr zum Gestikulieren benutzt werden und im Zusammenspiel mit der Haltung des Oberkörpers kann ein zum Beispiel verkraempfter, unsicherer, ängstlicher aber auch arroganter Eindruck hervorgerufen werden. Um nicht übermäßige Nervosität oder Unsicherheit auszustrahlen, sollte auf das Herumspielen mit Stiften oder Ähnlichem verzichtet werden. Falls Karteikarten benutzt werden, können an einzelnen Stellen Anmerkungen zur Vermeidung dementsprechender Handlungen platziert werden.

Zum Schluss der non-verbalen Kommunikation noch ein paar Sätze zur äußeren Erscheinung. Auch Ihr sollte Beachtung geschenkt werden. Durch die Erscheinung und Ausstrahlung einer Person wird zu einem nicht unerheblichen Teil der erste Eindruck, das Wirken auf andere bestimmt. Obwohl nichts von der Person, hier der Auditor, bekannt ist, so werden doch im Allgemeinen vom Äußeren Rückschlüsse auf die Persönlichkeit und Fähigkeiten gezogen.

Im Großen und Ganzen gibt es kein Regelwerk zur äußeren Erscheinung, allerdings sollten für den Umgang mit Publikum ein paar Empfehlungen beachtet werden. Ein Auditor sollte sein Äußeres der Situation angleichen. Das bedeutet ein Abstimmen seiner Kleidung auf seine Persönlichkeit, seine Position, auch innerhalb des Auditteams, und auf die Ziele die erreicht werden sollen, wobei beispielsweise der Eindruck von Seriosität und Autorität durch dunklere sattere Farben des Outfits erreicht wird. Grundsätzlich sollte im Audit alles vermieden werden was den Gegenüber bei der Informationsaufnahme oder –abgabe ablenken könnte, wie unter anderem grelle Farben und wilde Muster auf Strümpfen, Krawatte oder Anzugjacke.

Das Erscheinungsbild einer Person löst nicht nur Reaktionen beim Betrachter aus. Es zeigt vielmehr die Persönlichkeit und die Wahrnehmung des Menschen,

die er selbst von sich hat. Wenn Aussehen und Charakter übereinstimmen ist auch das Auftreten gegenüber anderen gelöster und sicherer. Das beeinflusst wiederum die Körpersprache des Individuums und eine positive unverkrampfte Ausstrahlung ist die Folge. Eine Ausstrahlung, die zur Informationsgewinnung im Audit beitragen kann.

## **6. Kulturelle Aspekte im Audit**

Neben den in Kapitel 5 beschriebenen, allgemeingültig anwendbaren und in das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver eingeordneten soziale und kommunikative Aspekte, rücken verstärkt kulturelle Gesichtspunkte in den Fokus des Auditwesens. Mit Hilfe der in Kapitel 4 aufgezeigten kulturellen Dimensionen von Hofstede, Trompenaars und Hall werden in diesem Kapitel kulturellen Störgrößen und Gründe, warum sie für die Arbeit eines Auditors von Bedeutung sind, betrachtet und exemplarisch anhand eines Deutschland – China Beispiels verdeutlicht. Gleichzeitig werden die unter Kapitel 5 angeführten allgemeingültigen kommunikativen und sozialen Aspekte eines Audits hinsichtlich ihrer Gültigkeit für einen Auslandseinsatz in China untersucht und bewertet.

### ***6.1 Warum Auditoren für kulturelle Störgrößen sensibilisiert werden sollten***

Auf der Suche nach neuen Absatzmärkten und im Rahmen der Globalisierung haben sich lokal und/oder international agierende Unternehmen immer stärker zu weltumspannenden Konzernen entwickelt. Außerhalb des Konzernmutterlandes entstanden weitere Produktions- und Dienstleistungsstätten der Unternehmen, die in der Regel die produzierten Waren und Arbeitsleistungen nicht ausschließlich zur Befriedigung der jeweiligen Absatzmärkte einsetzen, sondern diese weltweit anbieten und vertreiben. Damit das geschehen kann und die Erzeugnisse weltweiter Qualitätsnormen und Kundenanforderungen gerecht werden, ist eine konsequente Anwendung von Methoden zur Steigerung und Sicherung ihrer Qualität in allen Unternehmensbereichen und an allen Unternehmensstandorten notwendig. Im Rahmen des internationalen Qualitätsmanagements, einschließlich seiner Sicherungsmaßnahmen, treffen verschiedene Kulturen aufeinander, wobei international eingesetzte Auditoren innerhalb ihres Aufgabengebietes mit unterschiedlichen sozio-kulturellen

Regeln und Bräuchen konfrontiert werden. Um eine von der jeweiligen Zivilisation möglichst unabhängige Auditdurchführung gewährleisten zu können ist es erforderlich, den eingesetzten Auditor auf seinen zeitweiligen Einsatzort vorzubereiten. Gepflogenheiten, die in Europa zum alltäglichen Berufsleben gehören, können auf anderen Kontinenten und in anderen Kulturen als unangebracht angesehen werden. Als Beispiele hierfür kann der Umgang mit Geld, die Stellung von Mann und Frau oder die Etikette während Besprechungen oder bei Tisch angeführt werden. Gerade bei einem Aufeinandertreffen von Kulturen die unterschiedliche Ausprägungen der in Kapitel vier beschriebenen kulturellen Dimensionen aufweisen, sind ohne vorheriges in Kenntnis setzen über die Lebensart der anderen Population Missverständnisse vorbestimmt.

## **6.2 *Wirtschaftswunderland China / Neuer Produktionsmarkt China***



Abbildung 8: Wachstumsraten des chinesischen Bruttosozialproduktes



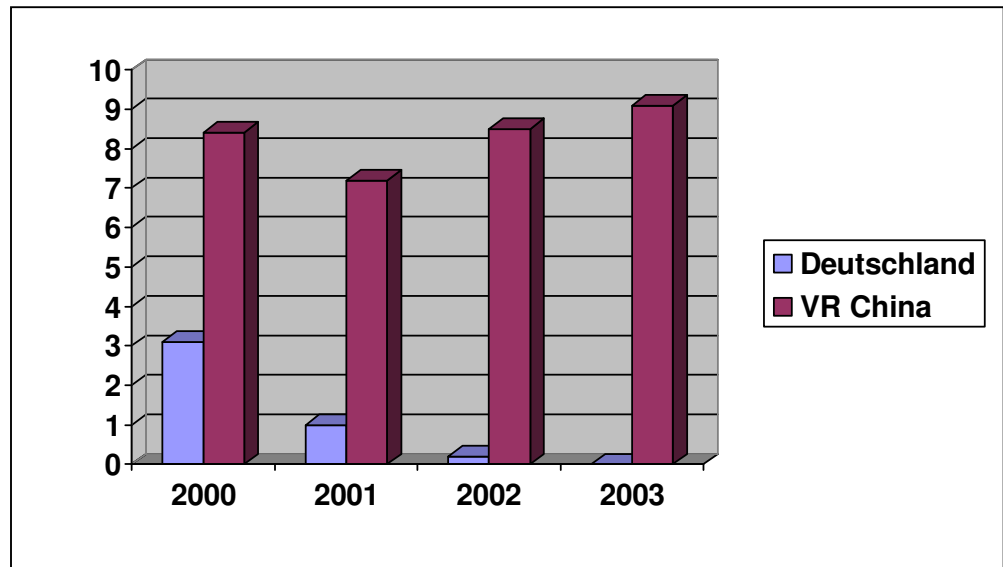


Abbildung 9: Reales Wachstum des BIP Deutschland/China in %

Die grundlegende Reform des Außenwirtschafts- und Außenhandelssystems im Jahre 1984 ebnete den Weg für die dynamische Entwicklung in den Folgejahren. Nicht mehr nur dem Staat obliegt das Recht über den Export und Import bestimmter Waren zu entscheiden, ebenso Provinzen und einzelne Unternehmen ... Den bislang letzten Schritt zur Liberalisierung des Außenhandels stellt der Beitritt des Landes zur WTO im Jahr 2001 dar. Die Bestimmungen der WTO treten in vielen Fällen erst nach Übergangszeiten in China in Kraft, so dass sich die Bedingungen für deutsche Unternehmen in den nächsten Jahren noch weiter verbessern werden. (GRÜNDE, Quelle) Um ausländische Direktinvestitionen zu erleichtern wurden zahlreiche Investitionsanreize durch verschiedenste Maßnahmen und Schaffung von Sonderwirtschaftszonen, Economic and Technical Development Zones, High Tech Development Zones etc. verabschiedet.

### **6.3 Auswirkungen der kulturellen Dimensionen auf kommunikative und soziale Aspekte eines Second-Party-Audit in China**

Ein Auslandsaudit stellt immer ein Zusammentreffen verschiedener Kulturen dar, wobei die kulturellen Unterschiede und dadurch die Störgrößen im innereuropäischen Ausland im Gegensatz zu China geringer ausfallen. Die chinesische Kultur befindet sich in fast allen der in Kapitel vier benannten kulturellen Dimensionen gegenüber der deutschen Zivilisation am entgegengesetzten Ende (siehe Abbildung 9). Im Rahmen der Vorbereitung eines Audits in China, sollte zur problemloseren Durchführung, neben der Beachtung der in Kapitel fünf empfohlenen Verhaltensweisen zur Kommunikationsverbesserung, eine vorherige intensive Beschäftigung mit den kulturellen Unterschieden, die neben den normalen semantischen Problemen auf die Kommunikation während eines Audits einwirken können, statt finden.

<b>HOFSTEDES KULTURELLE DIMENSIONEN</b>					
	Individualismus/ Kollektivismus	Soziale Distanz	Unsicherheits- -vermeidung	Femininität/ Maskulinität	Langzeit- orientierung
China	15 (niedrig)	80 (hoch)	60 (mittel)	50 (mittel)	114(hoch)
Deutschland	67 (hoch)	35 (niedrig)	65 (hoch)	66 (hoch)	31 (niedrig)

Tabelle 2: Hofstedes Länderkennzahlen für Deutschland und China

Ein Blick auf die Tabelle verdeutlicht, warum die kulturellen Unterschiede der beiden Länder nicht übergangen werden sollten. Die niedrige Kennzahl für Individualismus bei Chinesen ist ein Beweis für die starken Bindungen innerhalb sozialer Bezugsgruppen, sei es im familiären Umkreis, bei Freunden, Bekannten oder im Berufsleben. Loyalität ist in einer kollektivistischen Kultur von großer Bedeutung. Die Gemeinschaft fördert und pflegt intensive Beziehungsgeflechte, innerhalb derer jeder einzelne Verantwortung für die

Mitglieder der jeweiligen Gruppe übernimmt. Ergänzend ist zu erwähnen, dass China einen niedrigeren Individualismuswert hat als der asiatische Durchschnitt mit 24. Dies kann zum Teil durch die seit langer Zeit vom Kommunismus geprägte Gesellschaftsstruktur kommen, die den Zusammenhalt noch mehr fördert als andere Staatsformen.

Chinas hoher Wert bei der sozialen Distanz ist ein Indiz für die Akzeptanz erheblicher Unterschiede bei der Verteilung von Macht und Wohlstand. Dabei ist der Umstand ungleicher Machtverhältnisse der Gesellschaft nicht unbedingt auferlegt. Sie betrachtet und akzeptiert ihn vielmehr als ein kulturelles Erbe. Der chinesische Wert überschreitet hier den asiatischen Durchschnitt um 20 Punkte. Dies zeigt, dass asiatische Länder einzeln betrachtet werden müssen und nicht, wie oft im Westen getan, als ein kulturelles Gebilde angesehen werden dürfen. Der chinesische Index der Langzeitorientierung markiert das obere Ende der Dimension und stellt die Wertschätzung gegenüber Beharrlichkeit, Sparsamkeit und langfristigem Denken dar. Hindernisse werden nicht nur durch Stärke und Willen überwunden, sondern auch durch die Zeit selbst.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Dimensionen hinsichtlich möglicher Störgrößen können zwei vernachlässigt werden, da die Werte beider Kulturen zum einen bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung und zum anderen bei Femininität versus Maskulinität vergleichbar sind. Charakteristisch für beide Dimensionen sind exakte Regeln und Gesetze zur Unsicherheitsvermeidung und eine ähnliche Aufteilung der Geschlechterrollen. Bei der Unsicherheitsvermeidung kennzeichnet ein hoher Index Scheu und ein niedriger Sicherheit angesichts unstrukturierter Situationen, während bei der Dimension der Femininität versus Maskulinität ein großer Wert von einer geschlechterabhängigen Rollenverteilung zeugt und bei einer Kennzahl gegen Null das Einnehmen bestimmter Funktionen und Rollen nicht geschlechterabhängig gesteuert ist.

In den folgenden Abschnitten werden anhand der Phasen des Audits die kulturellen Unterschiede der Dimensionen und welche Auswirkungen sie im Einzelnen auf die Arbeit eines Auditors besitzen können, verdeutlicht. Ein Großteil der Dimensionen hat Einwirkungen auf das kommunikative Verhalten in allen Phasen des Audits. Sie werden in den Stadien erwähnt, in denen sie die größte Bedeutung besitzen. Selbiges gilt für die unter Kapitel fünf angegebenen kommunikativen und sozialen Kommunikationsaspekte des Audits. Sie besitzen nicht nur innerkulturell Gültigkeit, sondern mit einigen auf Prüfungen in China angepassten Modifikationen ebenso interkulturell. Während den folgenden Gliederungspunkten wird an entsprechender Stelle darauf hingewiesen.

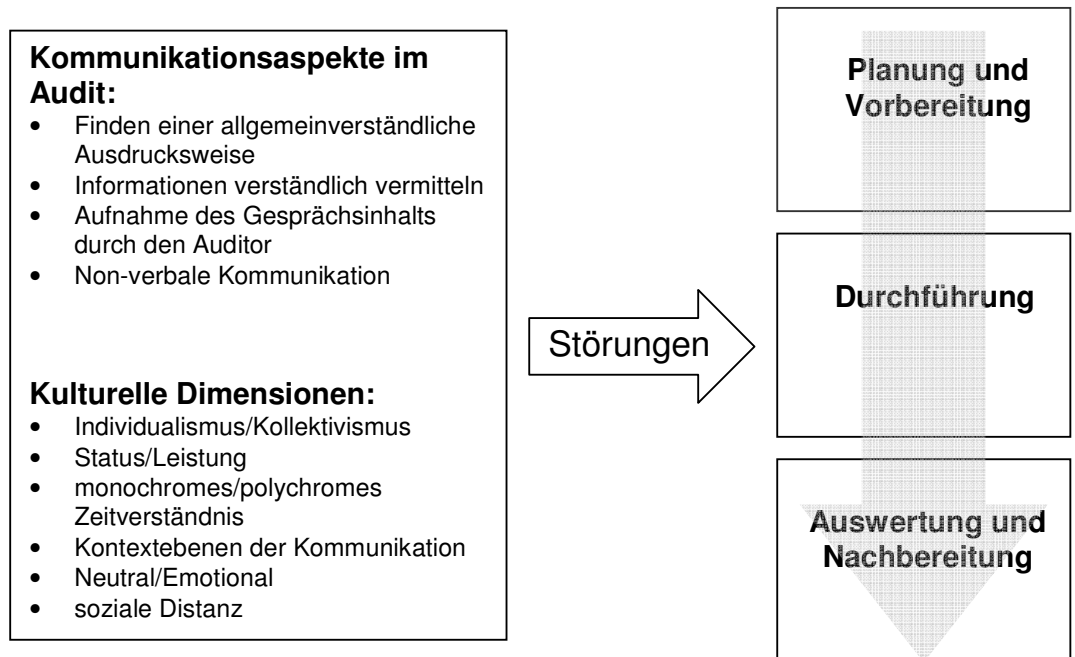


Abbildung 10: Mögliche kulturelle Einflußgrößen auf eine Auditdurchführung und die Kommunikationsaspekte

### 6.3.1 Vorbereitung und Planung von Audits in China

Schon frühzeitig können durch die kulturellen Unterschiede zwischen den Deutschen und Chinesen bei ihrer Zusammenarbeit Missverständnisse und Probleme auftreten. In der Phase des Audits, der Vorbereitung und Planung,

werden die Erkenntnisse aus den Dimensionen **Individualismus/Kollektivismus** von Hofstede sowie **Status versus Leistung** von Trompenaars. (vgl. Gliederungspunkte 4.2.4.1 und 4.2.4.2) ersichtlich. Das Hintergrundwissen um diese Dimensionen verdeutlicht, warum für die Auditgruppe und ihren Leiter wichtig ist, sich mit allen an der zu auditierenden Einheit beteiligten Personen in Verbindung zu setzen. Es gilt die richtigen Ansprechpartner der jeweiligen Bereiche zu finden, welche Personen die zur Auditdurchführung dienlichen Kenntnisse besitzen und bei wem die Autorisierungsbefugnisse liegen. Während in deutschen Unternehmen in der Regel ein Ansprechpartner für eine Aufgabe vorhanden ist, können in China mehrere Arbeiter mit einer Aufgabe oder viele Personen mit sehr ähnlichen Aufgaben betreut sein. Sie besitzen meist jedoch keine Entscheidungsbefugnisse, da diese in kollektivistischen Kulturen zentral verteilt ist. Der angesprochene Chinese wird für Entscheidungen fast immer Rücksprache halten müssen, sei es beispielsweise für die Freigabe von Informationen über lokale Forderungen aus Gesetzen und übergeordneten Regelwerken oder von Ergebnissen vorangegangener Audits.

Nicht nur zur Erteilung von Auskünften, auch bei konkreten, den Bereich des Mitarbeiters betreffenden Wissensfragen wird eine Rückversicherung erfolgen, da das kontaktierte Personal zwar ein gewisses Amt bekleidet, aber nicht über das entsprechende Fachwissen verfügt, da es in der chinesischen Gesellschaft nicht unüblich ist, Positionen aufgrund eines Status und nicht einer Leistung zu vergeben. Hinzu kommt die Tatsache, dass Prozesse und Zahlen weder von einer einzigen Person, noch in einem einheitlichen Format, was zum Beispiel das Medium des Datenträgers oder die Sprache der Daten betreffen kann.

Bei der Vorbereitung und Planung eines Audits in China sollten nicht die deutschen Maßstäbe für Organisation, Ordnung und Strukturiertheit Anwendung finden. Außer für die Kontaktaufnahme zu allen am Entscheidungsprozess wichtigen Beteiligten sollte zur Erstellung der Auditmaterialien ebenso ein Plus an Zeit einkalkuliert werden. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass in Anpassung an die chinesischen

Verhältnisse nicht einzelne Auditoren, sondern eine Auditgruppe nach China reisen sollte. Die hierarchischen Strukturen innerhalb der Gruppe sollten vorher genau bestimmt werden und für die Chinesen klar ersichtlich sein.

Allgemein sollten bei der Zeiterminierung des Auditplans Puffer über die gesamte Dauer der Prüfung eingeplant werden. Wie in den Dimensionen [Langzeitorientierung](#) von Hofstede und [monochromes versus polychromes Zeitverständnis](#) von Hall (vgl. Gliederungspunkte 4.2.4.1 und 4.2.4.3) aufgezeigt, verfügen die Deutschen und Chinesen über ein konträres Empfinden von Zeit. Das Verhältnis der Chinesen zur Zeit bzw. zum Zeitmanagement im Berufsleben ist zwangloser als das der Deutschen. Chinesen lassen sich Zeit und das Wort „Moment“ bedeutet in China nicht unbedingt „sofort“ sondern kann als eine Zusage „bis irgendwann“ angesehen werden. Allerdings darf Unpünktlichkeit nie zu einer Respektlosigkeit werden. Die Harmonie im Kollektiv darf nicht gestört werden und je wichtiger die Person ist, mit der eine Verabredung ansteht, desto pünktlicher werden Meeting und Zusagen eingehalten. Die Deutschen sind dagegen weltweit für ihre Pünktlichkeit und für die Tatsache bekannt, dass sie lieber fünf Minuten vor Beginn eines Termins erscheinen. Für deutsche Auditoren ist daher die Tatsache wichtig, dass eine kleine Verspätung seitens der Chinesen keine Desinteresse, Beleidigung oder Respektlosigkeit darstellt, sondern zum guten Umgang miteinander gehört. Für den Auditor bedeutet das im Vorfeld, einen sehr klaren Zeitplan mit den Chinesen zusammen zu erarbeiten. Durch diesen Umstand können beispielsweise eventuell benötigte Besprechungszeiten der Chinesen oder Wartezeiten für angeforderte Dokumente eingeplant werden. Außerdem sollten Termine zum gemeinsamen Essen mit den Chinesen festgelegt werden. Geschäftsessen fördern Harmonie und die Beziehungen untereinander und werden in den folgenden Gliederungspunkten angesprochen, da sie bei der Vorbereitung und Planung für Auditoren nur eine untergeordnete Bedeutung besitzen.

Mit Bezugnahme auf die Kommunikationsaspekte im Audit ist festzustellen, dass in der Planungs- und Vorbereitungsphase die Punkte der Ausdrucksweise und der Vorbildung von Bedeutung sind. Ein gemeinsamer Sprachschlüssel (vgl. Punkt 5.2.1) und das Einstellen auf die Vorbildung der Gesprächspartner (vgl. Punkt 5.2.2) stellt die Grundlage für eine effektive Kommunikation mit den Chinesen dar. Längst nicht alle Chinesen sprechen Englisch, und diejenigen, die sie beherrschen besitzen möglicherweise einen anderen Sprachcode als der Auditor. Der englische Fachausdruck für „Lieferschein“ „despatch advice“ erfährt in China eine Wandlung zu „delivery sheet“. Gleich über welchen Sprach-, Erkenntnis- und Erfahrungshorizont der Gegenüber verfügt, die unter 5.2 genannten Hinweise und Empfehlungen zur besseren Erreichung des Ziels eines Auditors gelten, mit leichten Änderungen, ebenso in China.

### **6.3.2 Die Durchführung von Audits in China**

Ein weiterer großer Unterschied zwischen den Deutschen und Chinesen zeigt sich bei der nächsten Phase des Audits, *der Durchführung*. Eine der beiden von Hall beschriebenen Dimension beschäftigt sich mit den **Kontextebenen der Kommunikation**. Die Chinesen besitzen eine hohe Kontextebene, während sie bei den Deutschen als niedrig angesehen werden kann (vgl. Gliederungspunkt 4.2.4.3). Diese Tatsache kann im Audit zu Missverständnissen und daraus resultierenden Problemen führen. Nicht erst während einer Begehung vor Ort oder bei der Informationssammlung durch Gespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten sollte ein Dolmetscher anwesend sein, der nicht nur die Sprachen Deutsch und Chinesisch an sich beherrscht, ebenso die Kontextebenen. Schon bei einer Eröffnungsbesprechung können Informationen verloren gehen, wenn nur die Sprachen, nicht aber ihre Kontextebenen verstanden werden. Die Gesprächssituationen werden von beiden Parteien unterschiedlich bewertet. Der Auditor hat das Gefühl, dass sein Gegenüber nicht in ausreichendem Maß auf das Gesagte, das Interview und die Fragen eingeht, während für den Chinesen alles „gesagt“ wurde. Unbedachte oder durch Unwissen um die Kommunikationsebenen der Chinesen entstandene Handlungen des Auditors,

wie beispielsweise seinen Gegenüber zu Aktionen oder Antworten drängen, wirken kontraproduktiv und erschweren seine Arbeit. Die Kontextebenen der Kommunikation entfalten im Zusammenspiel mit der Dimension neutral versus emotional von Trompenaar (vgl. Gliederungspunkt 4.2.5.2) und der non-verbalen Verständigung ihre gänzliche Wirkung.

Das Wissen und die Vorbildung um die non-verbalen Elemente der Kommunikation, wie beispielsweise Gestik und Mimik, wie sie eingesetzt werden können und was sie bewirken (vgl. Gliederungspunkt 5.5), sowie um die Ausprägung der **neutralen versus emotionalen** Dimension tragen zum besseren Verständnis der Interaktion bei. Allerdings muss das Wissen der speziellen Bedürfnisse eines Audits in China angepasst werden, um eine störungsfreie Datenerhebung ohne Kommunikationsprobleme während der zentralen Phase der Informationsgewinnung, zum Beispiel bei Besprechungen, Interviews oder Begehungen, gewährleisten zu können. Wichtig ist das Verstehen der unausgesprochenen Bedeutung der chinesischen Sprache und ihrer möglichen Auswirkungen. Ein chinesischer Arbeiter wird nicht offen über Konflikte oder Probleme reden und Uneinigkeiten sowie Ablehnung nur indirekt aussprechen. In China eingesetzte Auditoren sollten in diesem Zusammenhang wissen, dass beispielsweise ein chinesisches „ja“ manchmal nicht die Bedeutung eines „ja“ in Deutschland besitzt, sondern zur Wahrung der Harmonie gesagt wird. „Nein“ wird ohne Benutzung des Wortes ausgedrückt und Ruhe sowie Lächeln sollte nicht als Zustimmung oder Glück angesehen werden. Der Bedeutungsvorrat der chinesischen Kommunikation ist konträr zu der Deutschen. Reden Chinesen zum Beispiel von sich selbst, deuten sie mit dem Zeigefinger auf ihre Nase, während ein Deutscher mit der gesamten Hand auf seinen Oberkörper zeigen würde.

Ohne das Verstehen der verschiedenen Kontextebenen und non-verbalen Elemente ist ein wirksames Einsetzen der Kommunikationsaspekte zur besseren Aufnahme des Gesprächsinhaltes durch den Auditor (vgl. Gliederungspunkt 5.3) nicht möglich. Sie stellen für die innerkulturelle wie für



die interkulturelle Ebene einen wichtigen Gesichtspunkt zur Vermeidung von Kommunikationsstörungen und zum Aufbau eines positiven Gesprächsklimas bei der Auditdurchführung dar. Außerdem riskiert der Prüfer bei Gesprächen ohne Vorbildung, dass der Befragte sein „Gesicht“ verliert. Dieser Vorgang stellt in China eine entwürdigende und gesellschaftlich herabsetzende Begebenheit dar.

Wie schon bei der Planung und Vorbereitung spielt auch bei der Auditdurchführung die Dimension des **Individualismus/Kollektivismus** von Hofstede eine zentrale Rolle. In China untersteht das Individuum traditionell der Gemeinschaft. Gleichwohl wird persönlicher Würde, Selbstachtung und Prestige bei jedem einzelnen viel Beachtung beigemessen. Wie bereits eingangs erwähnt, ist der Chinese bestrebt, sein Leben in gesellschaftlich möglichst stimmige Beziehungen einzubinden, im Umgang mit Freunden und im Beruf genauso wie bei familiären Verbindungen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass seine Würde und Selbstachtung, sein „Gesicht“ behält. Dabei bedeutet Gesicht einerseits die persönliche Würde und andererseits die gesellschaftliche Stellung des einzelnen, das Ansehen und der Respekt, den andere der Gemeinschaft sowie dem Individuum entgegen bringen. Ohne ein gewisses Maß an Wertschätzung durch die Allgemeinheit gibt es keine persönliche Würde. Das erklärt das Bestreben der Chinesen, die fein ausbalancierte Harmonie der Gesellschaft nicht zu stören. Durch ein unangepasstes Verhalten stellt sich die agierende Person außerhalb der Gemeinschaft und verliert dadurch ihr Gesicht.

Das Gesicht kann eine Person verlieren, wenn sie im Beisein Dritter beleidigt oder offen negativ beurteilt bzw. verurteilt wird, ihr Rang oder Amt, das sie privat oder beruflich bekleiden, nicht beachtet wird oder sie Erwartungen, die in sie gesetzt wurde, nicht erfüllen kann. In der Praxis sollten beispielsweise während des Audits gefundene Abweichungen oder Fehler nicht offen und direkt angesprochen werden. Sie über die Interviewdauer oder bei der Begehung zu dokumentieren und im abschließenden Auditbericht anzumerken

reicht vollkommen aus. Damit der Auditor auf dem Spielfeld der Würde und Beachtung keinen Fauxpas riskiert und sich auch weiterhin der Mitarbeit der zu auditierenden Einheit gewiss sein kann, ist eine Schulung im Vorfeld der Prüfung erforderlich. Unwissenheit schützt hierbei nicht vor Strafe. Da derjenige, der einer anderen Person das Gesicht nimmt, gleichzeitig sein eigenes verliert, birgt dieses Gebiet Gefahrenpotential für Auditoren.

Ein weiterer großer Unterschied zwischen den Deutschen und Chinesen besteht in der sozialen Distanz. Wie schon in Kapitel vier und am Anfang dieses Gliederungspunktes erwähnt, verdeutlicht die hohe chinesische Länderkennzahl in welchem Umfang die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen und Institutionen ungleiche Machtverteilungen akzeptieren bzw. erwarten, indes der deutsche Wert eine indifferentere Einstellung zu bestehenden Machtverhältnissen darstellt. Kulturen mit großen Machtdistanzen akzeptiert und respektiert Hierarchien, die Entscheidungsfindung findet zentral statt, und die Entscheidungsträger werden anerkannt und nicht herausgefordert. Diese Tatsachen, im Zusammenspiel mit dem vorher angesprochenen Bestreben, die fein ausbalancierte Harmonie im Rahmen der kollektivistischen Gesellschaft nicht zu stören, wird zum Erhalt von Stabilität und Harmonie der Beziehungen vor jegliches, Gleichklang störendes Risiko gestellt. Da die Auditoren von der Unternehmensleitung eingesetzt werden, sind sie hierarchisch höher gestellt. Sie bekommen daher am eigenen Leib zu spüren, dass Chinesen nicht direkt Konflikte oder Probleme ansprechen, sondern diese dezenter vorbringen, non-verbal kommunizieren.

Eine weitere Begebenheit, die in China zum normalen geschäftlichen Alltag gehört, versetzt deutsche Auditoren ohne Vorkenntnisse in Erstaunen. In der ersten Auditphase noch unüblich, ist das Geschäftsessen bei der Durchführung durchaus Bestandteil des beruflichen Lebens. Da die Bedeutung des Geschäftsessens über die gesamte Auditdauer hinweg zunimmt und erst in der letzten Phase die größte Relevanz erlangt, sei an dieser Stelle für nähere Informationen auf den nächsten Gliederungspunkt verwiesen. Jedoch sei

angemerkt, dass diesem Geschehnis während der Durchführungsphase mehr Augenmerk entgegengebracht werden sollte. Das Geschäftsessen ist in China ein allgemein anerkanntes Mittel zur Schaffung einer positiven Gesprächsatmosphäre, Förderung der Harmonie sowie Stärkung der Gruppenzugehörigkeit, wodurch die Erhebung der Daten bei der Informationsgewinnung unterstützt wird. Im Zusammenhang mit der Durchführung sei ebenfalls erwähnt, dass die Probleme der Dimensionen des **Zeitverständnisses** und der **Leistung versus Status** bei Begehungen oder Interviews ihre Gültigkeit nicht verlieren. Außerdem spielen neben den bereits angesprochenen Kommunikationsaspekten die Fragetechniken und das verständliche Vermitteln von Informationen eine wichtige Rolle. Beide Gesichtspunkte sollten nicht nur allgemein vorbereitet, sondern den Fähigkeiten des Übersetzers angepasst werden. Die dadurch verringerte Fehlerquote bei der Übersetzung wirkt sich positiv auf die Qualität der erhobenen Daten aus.

### **6.3.3 Die Auditberichterstattung und Folgemaßnahmen in China**

Für die abschließende Phase des Audits, der *Auswertung und Nachbereitung*, sollten die eingangs erwähnten Puffer bei der Zeitplanung nicht zu knapp kalkuliert werden, da in keiner anderen Phase des Audits die Erkenntnisse aller benannten Dimensionen derart deutlich hervortreten. Gleich ob des **Zeitverständnisses, der Zeitorientierung, der kollektivistische oder weitläufig** (vgl. Gliederungspunkt 4.2.5.2) geprägten Kultur kann in China bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung der Folge- und Korrekturmaßnahmen durchaus viel Zeit vergehen. Chinesen nehmen sich Zeit für das in ihren Augen Wichtige, nämlich die Pflege geschäftlicher sowie gesellschaftlicher Beziehungen. Das verlangt nach Gesprächen, die nicht in ein Terminkorsett gezwängt werden. In China wird nichts von zügigen Verhandlungen mit raschen Beschlüssen gehalten. Vielmehr wird jeder Sachverhalt in Gruppen erörtert und es passiert durchaus häufiger, dass sogar mehrere Parteien einen Tatbestand behandeln. Es ist fast unmöglich, dass bei Besprechungen nur ein Entscheidungsträger anwesend ist. Entscheidungen werden meistens von

mehreren getragen und es folgt Konferenz auf Konferenz, bis endlich eine Lösung beschlossen wird, die allen Gruppen gerecht wird, bzw. von ihren Vertretern verantwortet werden kann. Keine Partei darf ihr Gesicht verlieren und ohne Beziehungen werden in der Regel keine Ziele erreicht. Auditoren sollten sich geduldig und bodenständig im Umgang mit der chinesischen Art der Verhandlung geben. Ferner sollten sie sich der Tatsachen bewusst sein, dass aufgrund der kulturellen Ausdehnung die bei Besprechungen aktivste Person nicht gleichzeitig die mächtigste oder entscheidungsbefugte sein muss, sie sich niemals nur als Geschäftspartner und die Geschäftsbeziehungen niemals nur als solche bezeichnen sollten. Durch das Eingehen auf die chinesischen Eigenheiten im gesamten beruflichen Umfeld und nicht nur bei Versammlungen, werden die Harmonie und das Gesicht jeder einzelnen Partei gewahrt.

Gefahrenquellen, die dem Auditor zum Verhängnis werden könnten, lauern nicht nur im Rahmen des Auditablaufs. Sein Prestige und Image kann genauso durch Verstöße gegen gesellschaftlich allgemeingültig anerkannte Verhaltensnormen Schaden erleiden und die Zusammenarbeit mit den Chinesen erschweren. Die landläufigen Regeln für das gepflegte Miteinander in China auf die ein Auditor eingestellt werden sollte beinhalten zum Beispiel Verhaltensweisen für Begrüßungen, Anreden und dem Austausch von Visitenkarten zwischen Geschäftspartnern. Das Überreichen und Entgegennehmen von Visitenkarten mit beiden Händen zeugt von Respekt und Ansehen, das dem Gegenüber entgegen gebracht wird.

Ein weiteres berufliches Spielfeld um Würde und Ehre erlangt in dieser Auditphase die größte Bedeutung. Von der Auswertung und Bewertung der Auditergebnisse über die Entscheidungsfindung für Folge- und Korrekturmaßnahmen bis hin zum Umsetzen und Überwachen dieser ist das Geschäftsessen eine gängige Form der Zusammenkunft und Verständigung. Chinesen essen gerne, und Essen stellt eine wichtige Form der Kommunikation dar. Geschäftsessen sind nicht unüblich ein bedeutender Bestandteil zur Schaffung und Pflege geschäftlicher sowie gesellschaftlicher Beziehungen.

Allerdings gibt es auch hier Tischsitten und Eigenheiten, auf die der Auditor hingewiesen werden sollte. Angefangen bei der Sitzordnung über die zeitliche und personelle Abfolge von Reden und Trinksprüchen bis zum richtigen Verzehr von Essen und Getränken gilt es viele Punkte zu beachten, um dem Gastgeber und sich selber keinen Gesichtsverlust zuzufügen. Jedes auf dem Tisch befindliche Gericht sollte gekostet und Getränke am Anfang nur nach Aufforderung zu sich genommen werden. Als höflich gilt außerdem das Erlernen einiger Phrasen oder Satzteile in der Landessprache und am Schluss des Geschäftsessens sollte der Auditor dem Gastgeber seinen Dank und Wohlgefallen bekunden.

Nach Abschluss der Auditdurchführung und Auswertung ist es ratsam, während der Auditnachbereitung den gleichen Auditor oder das gleiche Auditorenteam einzusetzen. Der aufgebaute Kontakt zwischen den Prüfern und der zu auditierenden Einheit wird dadurch aufrechterhalten, wodurch ein anhaltendes Geflecht aus stabilen Beziehungen und Verhältnissen sowie Harmonie entsteht. Dadurch wird eine bessere Verständigung zwischen allen Beteiligten für anschließenden Audits in der Zukunft geschaffen und den chinesischen Partnern geholfen, sich nachhaltig mit dem deutschen Qualitätsverständnis auseinanderzusetzen.

In dieser Phase des Audits sollten, ebenso wie bei den kulturellen Dimensionen, möglichst alle Kommunikationsaspekte beachtet werden. Gerade bei Verhandlungen und Entscheidungsfindung, ist der Standpunkt eines Chinesen eher zwischen den Zeilen der Aussage zu finden, als direkt ersichtlich. Sätze wie zum Beispiel „Wir werden Ihren Vorschlag später diskutieren“ oder „Wir werden ein weiteres Meeting zum Diskutieren ihrer Vorschläge ansetzen“ bedeuten, dass die Vorschläge nicht zeitnah umzusetzen sind, bzw. gar nicht umgesetzt werden sollen. Nicht nur im innerkulturellen Bereich kann ein geistiger Überblick über die kommunikativen und sozialen Komponenten des Audits für einen reibungslosen und effektiven Meinungs austausch zwischen allen Parteien sorgen. Das Wissen um die sich

aus ihnen ergebenden Möglichkeiten bei einer Auditdurchführung ist auch auf interkulturellem Parkett für das erfolgreiche Bestehen von Divergenzen nützlich.

## 7. Zusammenfassung und Fazit

Seit der Einführung des „Tayloristischen Konzeptes“ vor 100 Jahren, welches erstmals die Implementierung einer Qualitätsprüfung durch „Kontrollmeister“ und deren Qualitätskontrollabteilungen beinhaltete, hat sich auf dem Gebiet der Qualitätsprüfung viel getan. Zunächst wurde nach dem ersten Weltkrieg die Qualitätsprüfung durch das Prinzip der Qualitätsregelkarten verbessert.<sup>51</sup> In den 50ern des 19.Jahrhunderts wurde das bis dahin vorherrschende Verständnis des Qualitätswesens um Qualitätsstrategien erweitert. Erstmals wurde von der Annahme abgewichen, dass die Qualität eines Produktes nur auf Grund einer Endkontrolle sichergestellt werden kann.<sup>52</sup> Im Laufe der folgenden Jahrzehnte wurde das Qualitätswesen zu einem präventiven, umfassenden Qualitätsmanagement ausgebaut. Die Entwicklungsschritte dieses Prozesses beinhalteten zum Beispiel die Qualitätsüberwachung angelieferter Produkte, Qualitätsprüfung von Wartung und Kundendienst, Zusammenfassung einzelner Managementideen und Einbindung der Interessen von Mitarbeitern, Lieferanten und Kapitalgebern in die kundenorientierten Qualitätsstrategien. Im Zuge dieser Entwicklungen und zunehmend von Branchen und Kulturen unabhängigeren sowie komplexeren und fachübergreifenden Prozessen gewannen neben den Fachkompetenzen verstärkt die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der ausführenden Auditoren an Bedeutung.

Das Ziel dieser Arbeit ist das Herausfinden von inner- und interkulturellen sozialen und kommunikativen Aspekten, die zur erfolgreichen Durchführung eines Audits von Bedeutung sind. Um dieses Ziel zu erreichen, hat sich der Autor zunächst mit den Grundlagen des Audits und der Kommunikation beschäftigt. Dabei wurden die verschiedenen Stadien und Ausprägungen des Audits und der Kommunikationsprozess anhand des Shannon-Weaver-Modells erläutert, innerhalb dessen die **für den Verlauf der Arbeit wichtigen**

---

<sup>51</sup> Industrie- und Handelskammer Handbuch (2003), S.12

<sup>52</sup> Industrie- und Handelskammer Handbuch (2003), S.12

multidimensionalen Kulturmodelle im Rahmen der semantischen Störungen herausgestellt wurden.

Auf diesem Grundwissen aufbauend wurden zunächst allgemeine Empfehlungen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den am Audit beteiligten Parteien erörtert und hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz zur Beseitigung von kommunikativen Störgrößen bewertet. Neben innerkulturellen Störfaktoren wirken verstärkt interkulturelle Störgrößen, deren Ursprung mit Hilfe der multidimensionalen Modelle veranschaulicht wird, auf die Arbeit eines Auditors ein. Spezielle Anregungen, wie auf diesem Gebiet eine Kommunikationsverbesserung erreicht werden kann, wird im weiteren Verlauf anhand eines Beispiels Deutschland – China aufgezeigt.

Als allgemeingültige Empfehlungen haben sich dabei im Verlauf der Arbeit die folgenden Aspekte herausgestellt. Der erste Gesichtspunkt bezieht sich auf das Finden einer allgemeinverständlichen Ausdrucksweise, innerhalb dieser dem gemeinsamen Sprachschlüssel, Wissen durch Vorbildung, einer positive Ausdrucksweise und speziellen Fragetechniken besondere Bedeutung beigemessen wurden. Die nächste betrachtete Gruppe von Kommunikationsaspekten beinhaltet den Untersuchungsgegenstand der Aufnahme des Gesprächsinhaltes durch den Auditor, wobei sich als für Auditoren besonders beachtenswert das aktive Zuhören, das Nachfragen bei Unklarheiten und die Einwandbehandlung innerhalb von Dialogen herausstellte. Weitere Anregungen, die zur Verbesserung der Kommunikation und der Erreichung des Auditorenziels beitragen, wurden in den Bereichen der Informationsübermittlung und non-verbaler Kommunikation erarbeitet. Alle allgemein angesprochenen Empfehlungen sind mit geringen Modifikationen gleichermaßen zur Verbesserung der inner- und interkulturellen Kommunikation nutzbar. Als Beispiele für die ergänzend herausgearbeiteten kulturellen Varianten der Vorschläge stehen die im Vorfeld bei Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Zivilisationen zu entscheidende Festlegung auf eine Sprache oder die Einigung auf einen von beiden Seiten anerkannten Dolmetscher. Diese



Arbeit liefert (konkret ??) umsetzbare Empfehlungen sozialer und kommunikativer Verhaltensweisen. Ihre Bedeutungen wurden, gleich ob inner- oder interkulturelle Auditdurchführung, aufgezeigt und sollten beim alltäglichen Gebrauch im Qualitätsmanagementbereich sowie bei entsprechenden Dialogelementen eine höhere Gewichtung zugesprochen bekommen.

## **7.1 *Ausblick und Tendenzen***

In den letzten Jahren wurden neue Managementsysteme in die Wirtschaft eingebunden und bestehende erneuert. Die Änderungen, die das Qualitäts- und Umweltmanagement betreffen, berühren dabei das Auditwesen in den unterschiedlichsten Bereichen. Der Wandel im Auditprozess verlangt dabei nicht nur ein Umdenken und neue Ansätze bei den Zielen und Werkzeugen des Audits. Er betrifft ebenso die Fähigkeiten des Auditors, im Besonderen bei den kommunikativen und sozialen Anlagen, die zu einer Verbesserung bei der Zusammenarbeit zwischen allen am Audit beteiligten Parteien führen soll.

Ein neuer Ansatz des Auditwesens ist, dass es in Zukunft nicht losgelöst als einzelnes Managementinstrument der Unternehmensleitung innerhalb eines Unternehmens dastehen wird. Das Auditwesen wird mit dem Controlling der Leistung des Unternehmens verbunden und dient nicht ausschließlich der Prüfung von Vorgaberegelungen. Andere Controllinginstrumente wie zum Beispiel Servicetests, Ergebnisse von Testkäufen, Kundenbefragungen oder finanzwirtschaftliche Daten werden neben den eigentlichen Auditergebnissen mit berücksichtigt, wodurch neben den Vorgaben ebenso das Resultat dieser hinterfragt wird. Im Gegensatz zum klassischen Audit bildet in diesem Fall ein erhaltenes Zertifikat nicht nur einen Nachweis zur **Fähigkeit** des Unternehmens. Darüber hinaus werden in demselben Maße die Ergebnisse der Fähigkeit bescheinigt. Als Beispiel hierfür kann die Zusammenführung von Rating- und Auditverfahren angeführt werden. Ein Audit hinterfragt keine finanziellen Belange, während ein Rating, welches teilweise auditrelevante Prüfungsumfänge beinhaltet, ferner die geldlichen Zusammenhänge einer

Unternehmung durchleuchtet. Unterschiedliche Teilaussagen eines geprüften Systems ergänzen sich gegenseitig und liefern gemeinsam eine wichtige Darstellung von Informationen über stabile und robuste Prozesse sowie der wirtschaftlichen Lage des geprüften Unternehmens. Ein weiterer Vorteil des Rating ist die Möglichkeit des Benchmarking (vgl. Gliederungspunkt 2.2.3). Durch den Vergleich auditierten Einheiten kann ein Wissenstransfer zwischen ihnen stattfinden und infolgedessen die Wirtschaftlichkeit der Organisation verbessert werden. Denkbare positive Auswirkungen könnten zum Beispiel bei der Vereinheitlichung und Standardisierung von Abläufen, Reduzierung von Kosten oder Absicherung von Service-Standards eintreten.

Eine weitere Tendenz des Auditwesens ist die internationale Normenangleichung. Ein Beispiel für diesen Aspekt ist die ISO/TS 16949:2002. Durch die Neuregelung dieser international anerkannten Norm wurden Interpretationsspielräume im Auditbereich, welche durch die Weiterentwicklung der ISO 9001 entstanden, beseitigt. Durch beispielsweise nicht eindeutige Festlegung von Merkmalen zur wirkungsvollen Ermittlung von Informationen zur Kundenzufriedenheit oder der Wirksamkeit von Schulungen innerhalb der ISO 9001 entstanden global verteilt branchenspezifische Vorschriften (VDA 6.1, QS 9000, etc.), um den Kundenbedürfnissen und Veränderungen im Auditwesen nachzukommen. Durch eine Harmonisierung der Methoden zur Sammlung von Auditnachweisen oder Vereinheitlichung der verschiedenen Spezifikationen und Anforderungen wird durch die ISO/TS 16949 die Wirksamkeit der Auditprozesse in einem Unternehmen optimiert. Allgemein kann dadurch eine Steigerung der Auditeffizienz und eine Vereinheitlichung der Auditorenleistung erreicht werden.

Eine weitere Gelegenheit zur ständigen Verbesserung der Organisation ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung von Verfahren, Anweisungen, Managementsystemen etc. Vorteile dieser Zusammenarbeit sind zum Beispiel verbesserte Kommunikation zwischen allen Beteiligten sowie eine Stärkung der Unternehmensidentifikation und Motivation der Arbeiter. Ihr Qualitätsbewusstsein erhöht sich, sie fühlen sich für die Qualität des

Unternehmens verantwortlich und arbeiten auf die Erfüllung der Kundenerwartungen hin. Die Mitarbeiter verbinden allerdings möglicherweise das Audit mit der Kontrolle ihrer Arbeit. Sie sehen nur den Prüfungscharakter und es ist möglich, dass während der Auditdurchführung die zu prüfenden Aspekte nicht ehrlich dargestellt werden. Beispiele hierfür können vorbereitete Musterprojekte oder Aufräumaktionen darstellen.

Die aus dieser Gegebenheit resultierende Tendenz, die Berücksichtigung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen bei der Wahl des Auditors, wird im Zusammenspiel mit einer weiteren Strömung des Auditwesens verstärkte Aufmerksamkeit erhalten. Bei der Auditdurchführung zeichnet sich eine weitere auf soziale und kommunikative Fähigkeiten basierende Entwicklung ab. Das klassische Frage-Antwort-Spiel zur Erhebung von Auditnachweisen wird durch eine mit der zu auditierenden Einheit gemeinsam durchgeführte Veranstaltung mit workshopcharakter abgelöst. Der Vorteil bei dieser Art der Auditbefragung ist die gleichzeitige Anwesenheit aller am Prozess beteiligten Personen, sowie die Möglichkeit einer abteilungsübergreifenden Prozessbetrachtung. Lange Wege, der damit verbundene höhere Zeitaufwand sowie ständiges Nachfragen werden reduziert und die Beteiligten erhalten Einblicke über die Grenzen ihres jeweiligen Bereichs hinweg in das gesamte Prozessgeschehen. Die einzelnen Einheiten können besser mit einander kommunizieren, neue Maßnahmen und Lösungen zur Prozessoptimierung leichter erarbeitet werden. Der Auditor tritt hierbei gegenüber des klassischen Auditwesens nicht nur als Prüfer, als Entdecker von Verbesserungspotentialen, sondern ebenso als Moderator auf. Der neuartige Ansatz des Workshops besitzt neben der ursprünglichen untersuchenden Aufgabe des Audits eine bei der Definition und Umsetzung von Folgemaßnahmen beratende Funktion. Ein weiterer Vorteil der Auditmoderation ist das Senken des bei Befragungen, Interviews oder Begehungen vorherrschenden Konfliktpotentials. WIESO?

Die benannten Tendenzen bieten im Zusammenspiel mit dem untersuchten Forschungsbereich der sozialen und kommunikativen Aspekte bei inner- wie

interkulturellen Audits zahllose Gelegenheiten für weitere Studien. Es könnte überprüft werden, ob die genannten Verhaltensweisen erstens trainierbar sind und zweitens sich bei längerfristigen Schulungen ihre Leistungen weiter verstärken lassen. In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen, ob der Output der Übungen tatsächlich zum Auditerfolg beiträgt und wie er im innerwie interkulturellen Bereich gemessen und bewertet werden kann. Denkbar wäre zum Beispiel eine Kontrolle der Ergebnisse durch Langzeitstudien in der Praxis.

Ferner könnten andere Kommunikationsaspekte, wie beispielsweise die Atemtechniken und Stimmbildung der verbalen Kommunikation oder angemessenes Reagieren auf Probleme wie Lampenfieber oder Aussetzer, untersucht und hinsichtlich ihrer Auditrelevanz bewertet werden. Denkbar wären weiterhin Untersuchungen über die Anzahl der zu vermittelnden Verhaltensweisen innerhalb einer Trainingseinheit, ob das Aneignen von weniger, im Extremfall nur einer, Verhaltensweisen effektiver und zielführender ist, als das Vermitteln eines kompletten Maßnahmenpakets.

Auf interkulturellem Terrain wäre ein zukünftiges Forschungsgebiet zum Beispiel die Frage nach der Möglichkeit der dimensionsunabhängigen Gestaltung von Kommunikationsaspekten, gerade im Bezug auf den Trend der Moderation. Falls eine dimensionsunabhängige Ausarbeitung nicht durchführbar sein sollte wäre zu ermitteln, auf welche kulturellen Dimensionen die Verhaltensweisen und Moderation bezogen werden können, oder ob sie nur im Wirkungsbereich eines bestimmten Kulturkreises Gültigkeit besitzen. Fraglich ist beispielsweise, ob die Moderation in Kulturen mit einer stark ausgeprägten Langzeitorientierung funktioniert oder an dem auf Konfuzius basierenden Gedankengut scheitert.

Im Bereich der sozialen und kommunikativen Aspekte eines Audits finden sich mannigfaltige Untersuchungsgegenstände. Die Erkenntnisse dieser Ausarbeitung könnten bei weiteren Erforschungen auf diesem Gebiet oder

ähnlich gelagerten Gesprächssituationen, bei denen es um die Erhebung von Informationen geht, Verwendung finden oder durch sie überprüft und verifiziert werden.

## Literaturverzeichnis

Chandler, D. (1994): The Transmission Model of Communication, <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>, Stand 25.02.2006

Denkeler, F. (2004): Interne Audits als Managementinstrument der Geschäftsführung, <http://www.denkeler-qm.de/Artikel/artikel.htm>, Stand 18.02.2006

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Berlin, Abteilung Paritätische Qualitätsgemeinschaft der Jugendhilfe in Berlin (2001): Lehrbrief zur Ausbildung interner Auditoren, Qualitätsaudits in Einrichtungen der Jugendhilfe, <http://www.euronorm.de/inhalt/downloads/index.shtml?navid=29>, Stand 18.02.2006

Dziwetzki, M.E. (2003): Rating – ein Audit der besonderen Art, in QZ: Qualität und Zuverlässigkeit: Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung, Heft 7, 48. Jahrgang, Seiten 670-671

Etrillard, S. (2003): Fragentechniken – Auf die richtigen Fragen gibt es vom Kunden die richtigen Antworten, <http://www.stb-web.de/fachartikel/persoenlichkeit/article.php/id/240>, Stand 18.02.2006

Gaster, D. (1987): Produkt- und Vefahrensaudit, DGQ-Band 13-41, 1. Auflage, Berlin, Beuth Verlag, 1987

Gietl, G.; Lobinger, W. (2003): Qualitätsaudit, 1. Auflage, München, Wien, Carl Hanser Verlag, 2003

Hann, R.; Cadek, N. (o.J.): Zertifizierung/Auditierung, <http://www.kfunigraz.ac.at/sor/Downloads/SS2005/Qualitaet/Zertifizierung2.ppt>, Stand 23.08.2005

Holtbrügge, D.; Puck, J.F. (2004): Shanghai – Standort für betriebliche Engagements, München, 2004

Industrie- und Handelskammern Nordrhein – Westfalen und Baden – Württemberg (2003): Qualitätsmanagementsysteme – Ein Wegweiser für die Praxis, 1.Auflage, Düsseldorf, Tönnies Gruppe, 2003

JOBworld (2004): Die häufigsten Fragetechniken – Strategie und Taktik des Gesprächs, <http://www.jobworld.de/artikel/bewerbung/fangfragen>, Stand 18.02.2006

Lobinger, W. (2002): Auditprozess im Wandel: Die neuen Managementsysteme erfordern neue Ansätze im Auditwesen, in QZ: Qualität und Zuverlässigkeit: Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung, Heft 8, 47. Jahrgang, 2002, Seiten 780-781

Päger, J. (2005a): Die Vorbereitung – gute Planung ist wichtig, <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-vorb.html>, Stand 18.02.2006

Päger, J. (2005b): Die Durchführung – sorgfältige Informationserfassung vor Ort, <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-durch.html>, Stand 18.02.2006

Päger, J. (2005c): Folgemaßnahmen – Verbesserungen sicherstellen, <http://www.paeger-consulting.de/html/audit-nach.html>, Stand 18.02.2006

Radtke, P.; Stocker, S.; Bellabarba, A. (2002), Kommunikationstechniken, 2.Auflage, München, Wien, Carl Hanser Verlag, 2005

Zinzius, B. (1999): China entdecken, 2.Auflage, München, Verlag C.H. Beck,  
2002



## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Leiferde, 27.02.2006

Arnd Hoppe