

Deutsch-chinesische Zusammenarbeit

Kulturelle Eigenarten machen den Unterschied in der Kommunikation

Der Aufbau neuer Lieferanten aus dem asiatischen Markt und die Abwicklung von Beschaffungsprojekten mit diesen stellen auch die Deutsche Bahn vor besondere Herausforderungen. Bislang gab es kaum Berührungspunkte mit der chinesischen Kultur, und auch die Qualitätswahrnehmung könnte unterschiedlicher kaum sein. Eine Analyse zeigt: Vor Beginn einer Zusammenarbeit mit chinesischen Lieferanten sollten vor allem kulturelle Fragen geklärt werden.

Carolin Hannaske, Beatrice Rich, Matthias Müller, Ralf Woll

Welche kulturellen Unterschiede wirken sich auf die Projektentwicklung aus? Welche Interpretationsspielräume können zu Verwirrung führen? Und welche Gepflogenheiten müssen berücksichtigt werden, um das Team zu stärken und das Projekt zum Erfolg zu bringen? Dem ISO Survey aus dem Jahr 2018 ist zu entnehmen, dass weltweit 1058504 Zertifikate nach ISO 9001 ausgestellt wurden. Auf Platz eins liegt China mit 393008 Zertifikaten. Deutschland belegt weltweit den dritten Platz mit 64658 zertifi-

zierten QM-Systemen. Zertifikate werden in China eher als Marketingzweck angesehen und stehen nicht per se für Produktqualität. Sie decken meist nur den Produktionsbereich ab und lassen andere Unternehmensbereiche außen vor. Qualitätsmanagement erstreckt sich nicht auf das gesamte Unternehmen, sondern lediglich auf das Endprodukt. Und während in Deutschland bei der Produktentwicklung hundert Prozent der Anforderungen erfüllt sein sollen, genügt es in China, wenn ein Produkt seinen generellen Zweck erfüllt.

Der Staat hat diese Diskrepanz erkannt und die Kampagne „Made in China 2025“ gestartet. Bis zum Jahr 2025 soll sich das Qualitätsimage Chinas weltweit ändern: weg vom Billigproduzenten, hin zum innovativen Hightech-Lieferanten. Ein Ziel dieser Kampagne ist die Qualitätsverbesserung chinesischer Produkte. Im Zuge dieser Kampagne werden sich weitere chinesische Unternehmen nach der internationalen Qualitätsnorm ISO 9001 zertifizieren lassen. Der asiatische Markt wird dadurch als Produktionsstandort noch attraktiver.

EINFACHE ANBINDUNG IHRER QUALITÄTSPRÜFUNG AN SAP S/4HANA MIT IDOS QM/3

IDOS

LÖSUNGEN FÜR DAS QUALITÄTSMANAGEMENT MIT SAP



SAP® Certified
Integration with SAP® S/4HANA

SAP® Certified
Integration with SAP Applications

- + Effiziente Messdatenerfassung
- + Statistische Auswertungen, Berichte und Tests
- + Einfache Integration von Mess-, Prüf- und Laborgeräten
- + Anpassbare Benutzeroberflächen
- + Nahtlose Integration mit SAP

www.pickert.de/idos



Besuchen Sie uns auf der Control!
5.- 8. Mai 2020 - Halle 8 - Stand 8301

Pickert & Partner GmbH

Fon +49 721 6652-123



Kulturelle Unterschiede haben viele Ausprägungen

Im Rahmen einer Forschungsarbeit zeigten sich bereits während der Interviewphase in China und Deutschland erste kulturelle Unterschiede. Demnach ist es in China unüblich, ein Eins-zu-eins-Gespräch auf Augenhöhe zu führen. Vielmehr gleichen solche Gespräche einer kleinen Sitzung, in der einige Personen eine überwachende Funktion haben. Deren Anwesenheit kann aber zu mehr Offenheit in den Gesprächen führen.

Neben den Interviews mit Chinesen wurden auch deutsche Mitarbeiter der Bahn (Projektleiter, Projektingenieure, Manager) befragt, die Erfahrung im Chinageschäft haben. Zusätzlich wurden Experten von branchenfremden Unternehmen ausgewählt, die mit dem Produktentwicklungsprozess und mit der chinesischen Kultur vertraut sind.

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der vorab identifizierten Themenkomplexe (Kommunikation, Kultur und Qualitätsmanagement) erstellt. Es zeigt sich, dass die wahrgenommenen kulturellen Unterschiede vielfältige Ausprägungen haben:

Kommunikation

- indirekt vs. direkt,
- Sprache,
- Zeitverschiebung,
- Kommunikationswege.

Kultur

- Konfliktvermeidung,
- Umgang mit Fehlern,
- Verantwortung,
- Beziehungspflege,
- persönlicher Kontakt,
- Informationsfluss,
- Dos and Don'ts im Alltag,
- Verständnis,
- Zeitmanagement,
- Hierarchieverhalten,
- Entscheidungen,
- Eigeninitiative vs. Anweisungen.

Qualitätsmanagement

- Qualitätsverständnis und -bewusstsein,
- Produktentwicklungsprozess (PEP),
- QM-Methoden,
- Führen eines QM-Systems,
- Verhältnis zur schriftlichen Dokumentation.

Kommunikation entscheidet über Projekterfolg

Es ist empfehlenswert, die Projektmitarbeiter der Deutschen Bahn und anderer Unternehmen durch interkulturelles Training auf die unterschiedliche Kommunikation und Kultur vorzubereiten. Ebenso kann die Ausarbeitung eines deutsch-chinesischen Glossars für relevante technische Begriffe im Schienenfahrzeugbau dazu beitragen, die Zeit zur Klärung von technischen »»

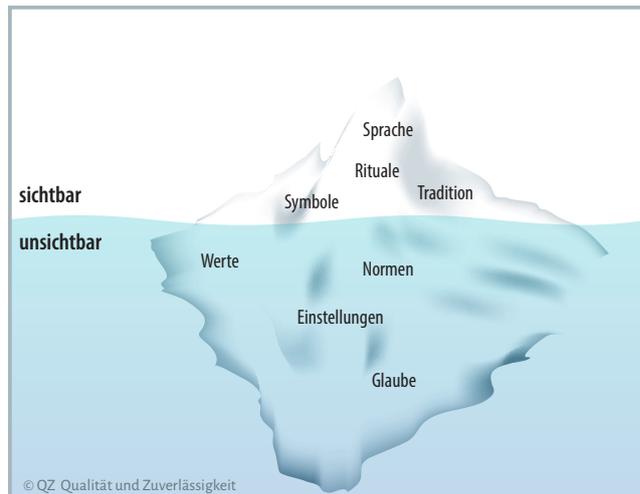


Bild 1. Das Eisberg-Modell nach Hall zeigt symbolisch die versteckten und die sichtbaren Einflüsse auf die Kommunikation.

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Der Lehrstuhl Qualitätsmanagement an der BTU Cottbus-Senftenberg ging in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn AG den kulturellen Unterschieden in der deutsch-chinesischen Projektarbeit auf den Grund. Die Aufnahme von Erfahrungen und Meinungen betroffener Mitarbeiter stand im Fokus der Untersuchung. Basierend auf Experteninterviews in China und Deutschland mit Mitarbeitern, die Erfahrungen auf dem Gebiet der interkulturellen Zusammenarbeit in Projekten gesammelt haben, wurden Problembereiche identifiziert und Handlungsempfehlungen für zukünftige Projekte abgeleitet.

AUTOREN

Carolin Hannaske studierte BWL an der BTU Cottbus-Senftenberg und war Masterandin bei der DB AG. Sie ist Projektein-käuferin bei der Stadler Pankow GmbH, Berlin.

Beatrice M. Rich studierte BWL an der BTU Cottbus-Senftenberg und ist Promotions-studentin Wirtschaftsingenieurwesen sowie akademische Mitarbeiterin am Lehr-stuhl für Qualitätsmanagement.

Matthias Müller promovierte an der TH Magdeburg thermischen und hydraulischen Maschinenbau. Er ist Abteilungs-leiter im technischen Bereich der Schienen-fahrzeugbeschaffung der Deutschen Bahn AG.

Ralf Woll studierte Produktionstechnik an der TU Berlin und promovierte am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK. Er ist Universitätsprofessor am Lehrstuhl für Qualitätsmanagement an der BTU Cottbus-Senftenberg.

KONTAKT

Beatrice M. Rich
T 0041 (0)355 69 3949
beatricemonique.rich@b-tu.de

Details im PEP zu minimieren und die Kommunikation zu verbessern.

Generell zählen die Sprachbarrieren zu den größten Herausforderungen in der Pro-

jektarbeit mit chinesischen Herstellern. Anders als bei den etablierten Herstellern sollte bei den Beschaffungsprojekten in China unbedingt mehr Zeit eingeplant werden. ■

Empfehlungen für deutsch-chinesische Kommunikation

Besonders häufig wirken Sprachbarrieren und der traditionelle Einfluss der chinesischen Kultur hemmend auf die konstruktive Zusammenarbeit. Aus dieser Erfahrung heraus empfiehlt die Deutsche Bahn ihren Mitarbeitern für die Zusammenarbeit mit chinesischen Lieferanten:

- Planen Sie ausreichend Puffer für Projekte in China ein! Kulturbedingt haben die Chinesen eine andere Arbeitsweise, und es kann deswegen zu Verzögerungen im Projektablauf kommen.
- Lassen Sie die chinesischen Partner die Klärung von Details in ihrer Sprache diskutieren! Seien Sie geduldig! Es hat nicht immer mit Nicht-Verstehen zu tun. Aufgrund unterschiedlicher Dialekte und kulturbedingt ist es üblich, dass eindeutige Klärungen mehr Zeit beanspruchen. Fragen Sie ruhig noch einmal direkt nach, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen!
- Nehmen Sie sich Zeit und besprechen Sie jeden einzelnen Punkt mit den chinesischen Partnern (z.B. Anforderungen, Zeichnungen, Dokumentationen, Protokolle etc.)!
- Akzeptieren Sie mehrmaliges Wiederholen von bereits Besprochenem, auch am darauffolgenden Tag! Gehen Sie un-

voreingenommen darauf ein. Es liegt nicht an mangelhafter Kompetenz, sondern es ist ein Zeichen der Beziehungspflege.

- Hinterfragen Sie die indirekte Kommunikation! Ein „Vielleicht“ oder „May be“ als Antwort von den chinesischen Partnern kann in vielen Fällen ein „Ja“ bedeuten. Seien Sie geduldig, wenn Sie eine konkrete Antwort wollen.
- Werden Sie nicht ungeduldig oder laut, wenn Gespräche scheinbar aus dem Ruder laufen. Das könnte auf Ihrer Seite und der Ihres Gegenübers zu Gesichtsverlust führen!
- Äußern Sie Kritik nicht in größeren Gruppen, sondern nutzen Sie Gespräche, bei denen nur sehr wenige Personen anwesend sind. Formulieren Sie Kritik indirekt, indem Sie diese als Verbesserungsvorschlag darstellen!
- Wirken Sie darauf hin, dass die chinesischen Partner in festen Projektteams arbeiten!
- Geben Sie den chinesischen Partnern klare Anweisungen, und fragen Sie in kurzen Abständen nach dem aktuellen Projektstatus. Das ist sogar erwünscht und kann Missverständnissen vorbeugen!