

# Management mit Konfuzius

Was chinesische Führungskräfte anders machen und was wir daraus  
lernen können

Vortrag 21.10.2021

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht

## Agenda

1. Lernen von China UND Lernen über China
2. Was wir über Konfuzius wissen
3. Warum deutsche/europäische Beschäftigte auf chinesisches Management treffen...
4. Wie chinesische Führungskräfte arbeiten
5. Was bedeutet „Management by Konfuzius“ wirklich?
6. Literatur

## 1. Lernen über China UND Lernen von China

### Lernen über China

- Wirtschaftspartner
- Globale Macht
- Investor in Deutschland/Europa
  - Beteiligungen
  - Tochtergesellschaften

### Lernen von China

- Managementprinzipien verstehen und reflektieren
- „Prüfet alles sorgfältig und behaltet das Gute“

## .2. Was wir über Konfuzius wissen - Ein kurzer Ausflug zum besseren Verständnis

Quelle und Einordnung: [www.leviathan.nomos.de/fileadmin/leviathan/doc/Editorial\\_Leviathan\\_14\\_03.pdf](http://www.leviathan.nomos.de/fileadmin/leviathan/doc/Editorial_Leviathan_14_03.pdf)

- Richard F. Nixon: „Mr. Tchou En Lai – wie beurteilen Sie die französische Revolution?“
- Tchou En Lai: „Es ist noch zu früh, das zu beurteilen.“

### Was macht westliche Werteorientierung aus?

- Hellenisch-römische Wurzeln: Wahlrecht (*res publica*)
- Christliche Traditionen
- Englische Revolution 17. Jhd.
- Amerikanische Revolution 1772-1782
- Französische Revolution 1789

=> Die Rechte des Individuums an Mitwirkung und gegen den Staat/die Gesamtheit

=> Westliche Welt ---/--- autokratische Systeme

### Was macht chinesische / konfuzianische Werteorientierung aus?

Kon Fu-tse (Meister Kong, 551-479 v.u.Z.)

- Mitmenschlichkeit (仁, *rén*),
- Gerechtigkeit (義 / 义, *yì*),
- Kindliche Pietät (孝, *xiao*)
- Einhalten der Riten (禮 / 礼, *lǐ* – „sinngemäß Höflichkeit, Etikette“)  
=> *Mianzi*
- *Plus Guanxi, Danwei*

=> Das Kollektiv (Familie, Dorf, Clan, Staat) muss prosperieren

=> China ---/--- Barbaren

## .2. Was wir über Konfuzius wissen (2)

Kon Fu-Tse (\* ca. 551 – 479 v.u.Z.):

- Wächst als Halbwaise auf
- Aufstieg dank Bildung zu einem hohen Beamten und „Gelehrten“

Bedeutung von  
Symbolik und  
(Aber-)Glaube

Lúnyû - die vier Grundbegriffe

- Mitmenschlichkeit (仁, *ren*),
- Gerechtigkeit (義 / 义, *yí*),
- Kindliche Pietät (孝, *xiao*)
- Riten (禮 / 礼, *li*)

Heutige Rezeption:  
In Teilen wichtige Basis  
für die chinesische  
Gesellschaft

Wesentliche Lehren:

- Ordnung als Basis für Freiheit (=> die 5 Elementarbeziehungen: Vater-Kind; Ehemann-Ehefrau, ...)
- Studium als Voraussetzung für das Verständnis der Ordnung
- Respekt für die Vorfahren
- Schüler sollen Lehrer nachahmen, Lehrlinge den Meister
- Loyalität
- Wahrung von Anstand und Sitte
- Harmonie in mir selbst, in Familie, Dorf, Provinz, Staat



### .3. Warum deutsche/europäische Beschäftigte auf chinesisches Management treffen... (1)

#### Entsendung nach China

- Kurzfristige Entsendung im Rahmen von Sales, Sourcing oder Service
- Mittelfristige Entsendung als Managementkraft des deutschen Co-Eigners (zumeist auf 3 Jahre)

Anzahl der Ratgeber und Studien = x

Lesen!

#### Chinesische Eigentümer von Unternehmen in Deutschland

- Verkauf an chinesische Eigentümer
- Gründung einer Deutschland-Niederlassung
  - z.B. Telekommunikation (D'dorf: Huawei, Xiaomi, Oppo, ...)
  - Batterieproduktion (CATL/Apolda, S'Volt/Überherrn, ...)
  - Online (AliBaba, ...)
- Gründung eines Joint Ventures D-Ch (VW/Gotion HighTech Salzgitter, ...)

Was müssen wir wissen?

.3. Warum deutsche/europäische Beschäftigte auf chinesisches Management treffen... (2) – z.B. bei:

**FLEX**  
Das Original

**freh**



**ista**



eew  
Energy from Waste

**PFAFF®**  
Industrial

DORNIER SEAWINGS

**GRAMMER**



HAUCK & AUFHÄUSER

**TOM TAILOR**  
EST. 1962

**vossloh**  
Locomotives

**KUKA**

**SieMatic**

**Dussmann Group**

parchim  
international  
airport  
city & business park

**kiekert**

**STEIGENBERGER**  
HOTELS & RESORTS

**KION**  
GROUP

**KACO**

**ROLF BENZ**

frankfurt hahn  
airport

**MEDION®**

The Mercedes-Benz logo, featuring a three-pointed star inside a circle.  
**Daimler**  
Mercedes-Benz

**Ziegler**

The logo for Rheinhold & Mahla, featuring a stylized 'R' and 'M' inside a circle.  
**Rheinhold & Mahla**  
Since 1887

**BeA**

#### .4. Wie chinesische Führungskräfte arbeiten (1) – ein vereinfachter Vergleich (Hillebrecht, 2021, S. 222f.)

Item	„typisch deutsch“	„typisch chinesisch“
Gesellschaftliches Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualität, Selbstverwirklichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kollektiv, Netzwerke („guanxi“, „danwei“), Einordnung</li> </ul>
Kommunikationsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkt, situationsbezogen, problemlösend</li> <li>Konstruktives Feedback ist Anerkennung, Diskussion bringt weiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indirekt, kontextbezogen, interpretierbar</li> <li>Vereinbarungen sind relativ</li> <li>Kritisches Feedback ist „Streit“</li> </ul>
Arbeitsweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monochronologisch</li> </ul> <div style="border: 1px solid blue; padding: 10px; width: fit-content;">                     Für deutsche FK in chinesischen Unternehmen ist vieles „überraschend“ und wenig berechenbar                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polychronologisch</li> <li>Flexibler Umgang mit Ressourcen</li> <li>Langfristige Orientierung</li> <li>Verantwortung nach oben abgeben</li> </ul>
Führungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitorientiert, Verantwortlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisch, mit Letztverantwortung</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>je nach Führungstyp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Kommunikation mit Zielen und Lob</li> </ul>
Idealvorstellung der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technisch versierter Problemlöser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsenz und Erreichbarkeit</li> <li>Sozial kompetente Autorität, Kümmerer</li> </ul>
Problematische Wahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planloses Arbeiten, wenig fassbar, umständlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aggressiv, zu dominant, zu wenig Geduld, faul</li> </ul>

#### .4. Wie chinesische Führungskräfte arbeiten (2) – Zusammengefasst

Statusbezogen und gesichtswahrend  
("mianzi")

1. Ich habe Verantwortung, und nutze sie – als Dienst an der Gemeinschaft
2. Ich mache Zielvorgaben und lobe
3. Ich verkünde meine Entscheidungen

Beziehungsbezogen – guanxi, danwei

1. „Führe nur so viele Mitarbeiter, wie du jeden Tag zu ihren persönlichen Umständen befragen kannst“
2. „Vertraue Deiner Familie – und sorge dafür, dass Deine Familie Dir vertraut“
3. „Sorge für den Konsens“

Und immer ein Blick  
auf die KP China...

Kontextbezogene Äußerungen - hanxu  
("Sie klingen oft poetisch", Thomas Ingenlatz, CEO Polestar) – „Voice“

Ich lerne jeden Tag und stelle mich pragmatisch auf die Herausforderungen ein – es muss nicht alles perfekt sein, nur besser als gestern

## .5. Was bedeutet „Management by Konfuzius“ wirklich? (1) – für eine deutsche Führungskraft

- Oft bleibt zunächst das deutsche Management und bekommt eine „lange Leine“ – Infos selber holen und Konsens herstellen
- Manches überraschend - Undurchschaubare Entscheidungswege und politische Rücksichtnahmen
- Unklarheiten bezüglich der Funktion der MAV auf chinesischer Seite  
( $\Leftrightarrow$  in China ist die MAV „parteigebunden“ => Wahrnehmung deutscher Betriebsräte)
- Know how drain?!
- Governmental relations?!

## .5. Was bedeutet „Management by Konfuzius“ wirklich? (2) – und für einen selbst?

- „Betriebsgemeinschaft“ – was weiß ich über meine Belegschaft und über mich?
- Welche Bedeutung hat die eigene Familie im Berufskontext?
- Klare Ansagen!?
- Ständig lernen
- Respekt geben und Respekt nehmen
- Muss immer alles perfekt sein?

## Chinesische Unternehmensführung in Deutschland

### 6. Literurnachweis

- Bertelsmann-Stiftung (2018): Kauft China systematisch Schlüsseltechnologien auf? Gütersloh: Eigenverlag 2018, [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/MT\\_Made\\_in\\_China\\_2025.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/MT_Made_in_China_2025.pdf).
- Elsner, Wolfram: Das Chinesische Jahrhundert, Frankfurt/Main: Westend 2018.
- Ernst & Young (2019): Chinesische Unternehmenskäufe in Europa (28.02.2019, [www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-chinesische-unternehmenskaeufe-in-europa-februar-2019/\\$FILE/ey-chinesische-unternehmenskaeufe-in-europa-februar-2019.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-chinesische-unternehmenskaeufe-in-europa-februar-2019/$FILE/ey-chinesische-unternehmenskaeufe-in-europa-februar-2019.pdf)).
- Fischer, Doris; Müller-Hofstede, Christoph (Hrsg.): Länderbericht China, Bonn: BPB 2014/2018
- Fitzthum, Robert (2018): China verstehen, Wien: Promedia 2018.
- Gu, Xuewu: Die Große Maier in den Köpfen, Hamburg: Koerber 2018
- Hamilton, Clive; Ohlberg, Mareike: Die lautlose Eroberung, Hamburg DVA 2020
- Heberer, Thomas; Schubert, Gunter: Weapons of the Rich, World Scientific 2020
- Hillebrecht, Steffen: Perspektivenorientierte Personalwirtschaft, Wiesbaden: SpringerGabler 2021
- Hirn, Wolfgang: Shenzhen, Frankfurt/Main: Campus 2019.
- Melieste, Kyle: 5 Key Characteristics of Chinese Management in the Workplace (21.03.2019, [www.echinacities.com/career-advice/5-Key-Characteristics-of-Chinese-Management-in-the-Workplace](http://www.echinacities.com/career-advice/5-Key-Characteristics-of-Chinese-Management-in-the-Workplace))
- Metz, Annette; Gunkel, Marjaana: China schweigt – wie westliche Expatriates erfolgreich mit Chinesen kommunizieren, Personal Quarterly, 4/2013, S. 14-18.
- Reichart, Thomas: Das Feuer des Drachens, München: dtv 2019
- Schumann, Michael: Konfuzius, München: Kösel 2016
- Zhang, Connie: Labor Relations and Human Resources in China, London: Routledge 2019