

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

- Richard F. Nixon: „Mr. Tchow En Lai – wie beurteilen Sie die französische Revolution?“
- Tchow 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, xiào)
- 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, *yi*),
- Kindliche Pietät (孝, *xiao*)
- Riten (禮 / 礼, *li*)

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

Heutige Rezeption:
In Teilen wichtige Basis
für die chinesische
Gesellschaft



.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?

Chinesische Unternehmensführung in Deutschland

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



.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"> Individualität, Selbstverwirklichung | <ul style="list-style-type: none"> Kollektiv, Netzwerke („guanxi“, „danwei“), Einordnung |
| Kommunikationsstil | <ul style="list-style-type: none"> Direkt, situationsbezogen, problemlösend Konstruktives Feedback ist Anerkennung, Diskussion bringt weiter | <ul style="list-style-type: none"> Indirekt, kontextbezogen, interpretierbar Vereinbarungen sind relativ Kritisches Feedback ist „Streit“ |
| Arbeitsweisen | <ul style="list-style-type: none"> Monochronologisch | <ul style="list-style-type: none"> Polychronologisch Flexibler Umgang mit Ressourcen Langfristige Orientierung Verantwortung nach oben abgeben |
| Führungsverständnis | <ul style="list-style-type: none"> Individuelle Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> Hierarchisch, mit Letztverantwortung |
| Führungsstil | <ul style="list-style-type: none"> Je nach Führungstyp | <ul style="list-style-type: none"> Klare Kommunikation mit Zielen und Lob |
| Idealvorstellung der Führungskraft | <ul style="list-style-type: none"> Technisch versierter Problemlöser | <ul style="list-style-type: none"> Präsenz und Erreichbarkeit Sozial kompetente Autorität, Kümmerer |
| Problematische Wahrnehmung | <ul style="list-style-type: none"> Planloses Arbeiten, wenig fassbar, umständlich | <ul style="list-style-type: none"> Aggressiv, zu dominant, zu wenig Geduld, faul |

Für deutsche FK in chinesischen Unternehmen ist vieles „überraschend“ und wenig berechenbar

.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
(↔ in China ist die MAV „parteilich“ => 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. Literaturnachweis

- 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.
- 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-unternehmenskaeuft-in-europa-februar-2019/\\$FILE/ey-chinesische-unternehmenskaeuft-in-europa-februar-2019.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-chinesische-unternehmenskaeuft-in-europa-februar-2019/$FILE/ey-chinesische-unternehmenskaeuft-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)
- 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