



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

**Der Einfluss des Konfuzianismus und Daoismus auf die  
chinesische Unternehmensethik im 21. Jahrhundert**

Verfasser

**Andreas Kowacsik**

angestrebter akademischer Grad

**Magister der Philosophie (Mag.phil.)**

Wien, 17. Juni 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 296  
Philosophie  
Ass. Prof. i.R. Dr. Werner Gabriel

## **Vorwort**

Die Thematik der chinesischen Philosophie hat mich bereits in meiner Jugend sehr interessiert, als ich asiatischen Kampfsport betrieb und eine Leidenschaft für die Philosophie dahinter entwickelte. Die chinesische Philosophie war der Auslöser, der auch mein Interesse an der Philosophie generell geweckt hat und wodurch ich in weiterer Folge im Philosophiestudium gelandet bin.

Neben dem Studium der Philosophie betreibe ich auch ein Wirtschaftsstudium und die Gegensätzlichkeit beider Denkrichtungen haben mich von Beginn an fasziniert. Daher habe ich mich entschlossen, einen Schnittpunkt beider Welten zu untersuchen und stieß auf die Wirtschaftsethik.

Nachdem gerade China aufgrund seiner starken wirtschaftlichen Entwicklung medial sehr präsent ist und vielerorts als jenes Land gehandhabt wird, welches die USA in den nächsten zehn Jahren als Wirtschaftsmacht ablösen wird und sich auch in ethischen Fragen stets im Kreuzfeuer der Kritik befindet, sah ich einen Grund mehr dieses Land für meine Arbeit heranzuziehen.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau und Methodik.....	3
2	Einführung in die chinesische Philosophie.....	4
2.1	Charakteristika der chinesischen Philosophie.....	4
2.2	Ein geschichtlicher Überblick .....	7
2.2.1	Ursprünge der chinesischen Philosophie.....	7
2.2.2	Die klassische Zeit der chinesischen Philosophie .....	8
2.2.3	Die nachklassische Zeit in der Han-Dynastie .....	9
2.2.4	Der Einfluss des Buddhismus .....	10
2.2.5	Der Neokonfuzianismus.....	12
3	Der Konfuzianismus .....	16
3.1	Konfuzius - Leben.....	17
3.2	Konfuzius - Lehre .....	18
3.2.3	Mitmenschlichkeit.....	21
3.2.4	Sittlichkeit.....	23
3.2.5	Rechtschaffenheit.....	24
3.2.6	Weisheit .....	24
3.2.7	Vertrauenswürdigkeit.....	26
3.2.8	Pietät .....	26
3.3	Menzius .....	27
4	Der Daoismus.....	32
4.1	Laotse – Leben und Lehre.....	32
4.2	Daodejing.....	34
4.3	Yin und Yang .....	41
5	Chinesische Unternehmensethik .....	48
5.1	Entwicklung der Unternehmensethik in China.....	51
5.1.1	Entstehung des Unternehmertums unter Deng Xiaoping.....	51
5.1.2	Profit und Moral? Bedeutung des Unternehmertums im 21. Jhd.....	53
5.2	Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility.....	58
5.2.1	Die Kernpunkte von CSR .....	59
5.2.2	Cause-Related Marketing.....	60
5.2.3	CSR in China .....	61

5.3	Corporate Governance und die Bedeutung des Konfuzianismus .....	63
5.3.1	Das Danwei System – Arbeitsverhalten vor dem Kapitalismus .....	63
5.3.2	Familismus – die chinesische Unternehmensstruktur .....	64
5.3.3	Paternalismus.....	70
5.3.4	Der Weg des Dao als Alternative zum Paternalismus.....	72
5.3.5	Harmonie.....	74
5.3.6	Hierarchie und Ordnung .....	77
5.4	Guanxi – die chinesische Netzwerkultur .....	80
5.4.1	Typologie des Guanxi.....	80
5.4.2	Der Einfluss auf den Unternehmenserfolg .....	82
5.4.3	Netzwerk und Korruption - Ethische Kontroversen .....	86
6	Herausforderungen an die chinesische Wirtschaftsethik.....	89
6.1	Freie Marktwirtschaft – Wettbewerb und Restriktionen .....	90
6.2	Rechtsstaatlichkeit – Tugend und ihre Grenzen.....	92
7	Conclusio und Ausblick .....	96
	Literaturverzeichnis .....	100
	Abbildungsverzeichnis.....	105
	Abstract.....	106
	Lebenslauf.....	107

# 1 Einleitung

Im 21. Jahrhundert wurde weltweit wohl kein anderes Land in einer derartigen Breite und Tiefe diskutiert wie China. Vielfach wird prognostiziert, dass China in den nächsten zehn Jahren die USA als Supermacht überholen und ablösen und dadurch international zum einflussreichsten Global Player aufsteigen wird.<sup>1</sup>

Die konstant hohen Wachstumsraten Chinas stoßen vielfach auf Verwunderung, selbst in der aktuellen Wirtschaftskrise verzeichnete China im internationalen Vergleich überdurchschnittliches Wachstum.<sup>2</sup>

Das Wirtschaftswachstum ist auf die Öffnung des chinesischen Marktes in den späten 1970er Jahren zurückzuführen, seitdem haben zunehmend ausländische Firmen in China investiert und dort Niederlassungen gegründet. Das kapitalistische Gedankengut der westlichen Nationen hat sich sehr schnell verbreitet, womit der Einfluss dieser Länder auch stark gestiegen ist. China sah sich in den letzten drei Jahrzehnten vielen Reformen gegenüber gestellt und das Land erlebte grundlegende Veränderungen, aus wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Perspektive. Durch das Eindringen des westlichen Denkens prallen zwei Ideologien und Denksysteme aufeinander, deren Vereinbarung sich in vielen Bereichen als sehr schwierig erweist.

Die Schwierigkeiten liegen darin, dass beide Denkweisen von ihren Vorteilen überzeugt sind und sich daher oft nicht aneinander anpassen wollen bzw. andere Auffassungen von Anpassung haben. Daher werden chinesische Methoden des Wirtschaftens regelmäßig von westlichen Nationen kritisiert und westliche Methoden von China. Vielfach steht die Ethik der chinesischen Wirtschaft im Mittelpunkt der Diskussionen. Die USA oder Westeuropa fordern von China die Einhaltung der Menschenrechte, mehr Transparenz in den Gesetzen und Bekämpfung der Korruption. China hingegen empfindet sein Verhalten oft nicht als menschenrechtswidrig oder korrupt, da der kulturelle Hintergrund vom amerikanisch-europäischen verschieden ist und andere Moralvorstellungen herrschen, etwa, dass die Gemeinschaft über dem Individuum steht und es daher in Einzelfällen akzeptabel ist, Freiheiten zu beschränken.

Auch auf Managementebene kommt es regelmäßig zu Missverständnissen zwischen Chinesen und Amerikanern oder Europäern. Viele Geschäftsabschlüsse und

---

<sup>1</sup> Vgl. Lo: Understanding China's Growth. 2007. S.13.

<sup>2</sup> Vgl. Welt.de: Chinas Wachstum fällt auf Rekordtief. 2009.

Unternehmenszusammenschlüsse sind alleine aus Mangel an Verständnis für die andere Denkweise nicht zustandegekommen.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit versucht die wirtschaftlichen, insbesondere die betriebswirtschaftlichen, Faktoren und Besonderheiten Chinas zu analysieren und ein tieferes Verständnis für die – aus westlicher Perspektive – unterschiedlichen Sichtweisen zu vermitteln. Diese Analyse erfolgt vorwiegend unter Berücksichtigung konfuzianischen und daoistischen Gedankenguts und inwiefern dieses heute noch Einfluss auf chinesische Wirtschaftsmethoden ausübt. Der Konfuzianismus und der Daoismus sind stark ethisch und praktisch geprägte Denkweisen, außerdem die bedeutendsten Chinas, daher eignen sie sich sehr gut für einen Vergleich mit dem Verhalten im Wirtschaftsleben.

Angesichts der kontroversen Diskurse der letzten Jahre über die chinesische Wirtschaftsethik versucht diese Arbeit die Ursachen und Hintergründe für die chinesische Vorstellung von rechtem Wirtschaften und guter Unternehmensführung zu erforschen.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

*Wie stark beeinflussen konfuzianisches und daoistisches Gedankengut das Verhalten von chinesischen Unternehmern und Wirtschaftstreibenden im 21. Jahrhundert?*

Das Verhalten chinesischer Unternehmer widerspiegelt auch vielfach die Werte, Vorstellungen und Geisteshaltungen der Bevölkerung generell, daher wird auch die gesellschaftliche Perspektive in die Analyse einbezogen.

Unter dem Begriff des Wirtschaftstreibenden wird auch China als Staat berücksichtigt, da dieser maßgeblichen Einfluss auf unternehmerische Tätigkeiten im Binnenmarkt ausübt. Die vorliegende Arbeit wird insbesondere die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Ethik beleuchten. Da jedoch die volkswirtschaftlichen Entwicklungen eines Landes die jeweilige Unternehmenskultur stark beeinflussen, werden auch relevante volkswirtschaftliche Angelegenheiten wie etwa Arbeitslosigkeit und Wirtschaftswachstum behandelt.

In Bezug auf die Zielsetzung verfolgt diese Arbeit vor allem zwei Ziele. Erstens wird versucht, die unternehmens- und wirtschaftsethische Situation Chinas anhand ausgewählter Bereiche darzulegen und diese auf einen konfuzianischen oder daoistischen Einfluss bzw. auf Parallelen zu prüfen. Zweitens soll gezeigt werden, dass betriebswirtschaftliche Tätigkeiten nicht alleine durch betriebswirtschaftliche Ursachen begründet werden können, sondern dass

stets das System als Ganzes betrachtet werden muss, um einzelne Ebenen zu verstehen. Die Arbeit versucht die Zusammenhänge zwischen Kultur, Philosophie, Wirtschaft, Politik und Gesellschaftsleben aufzuzeigen und die Notwendigkeit diese zu erkennen, um eine einzelne Ebene, wie in diesem Fall den Unternehmensbereich, erfassen zu können.

## 1.2 Aufbau und Methodik

Inhaltlich ist die vorliegende Arbeit in drei große Bereiche gegliedert. Der erste Teil behandelt die theoretischen Grundlagen der chinesischen Philosophie, beginnend mit einem kurzen Überblick über die Entwicklung der chinesischen Geistesgeschichte und fortführend mit einer tieferen Darlegung der beiden philosophischen Hauptströmungen dieser Arbeit, des Konfuzianismus und des Daoismus.

Der zweite Teil handelt von der Unternehmensethik. Nach einer kurzen Einführung in die chinesische Wirtschaftssituation im 21. Jahrhundert werden Bereiche des Managements auf Einflüsse des Konfuzianismus und des Daoismus untersucht, insbesondere wird hierbei auf Methoden von Geschäftsabschlüssen und Unternehmensführung eingegangen. Sowohl hinsichtlich des Umfangs als auch hinsichtlich der inhaltlichen Bedeutung bildet dieser Teil das Kernelement der Arbeit.

Der dritte Teil knüpft inhaltlich an den zweiten an und beleuchtet die Schwierigkeiten, welchen die chinesische Wirtschaftsethik gegenüber steht. Hier wird auch auf volkswirtschaftliche Angelegenheiten eingegangen und deren Zusammenhang mit unternehmerischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.

Methodisch handelt es sich bei dieser Arbeit um eine Literaturarbeit, die sich in Bezug auf die Grundlagen chinesischer Philosophie vor allem auf fachspezifische Bücher bzw. auf Originallektüre des Konfuzianismus und Daoismus stützt und in Bezug auf den Einfluss in der Unternehmensethik auf aktuelle Forschungsergebnisse chinesischer, amerikanischer und europäischer Universitäten oder anderen wissenschaftlichen Institutionen. Quellen aus dem Internet wurden insbesondere für statistische Daten oder derzeitige Entwicklungen der chinesischen Wirtschaft herangezogen.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Sämtliche Angaben zu Personen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

## 2 Einführung in die chinesische Philosophie

Bevor die Frage nach den Spezifika der chinesischen Philosophie erörtert wird, sollen an dieser Stelle einige Worte zu deren Begrifflichkeit erfolgen. „Philosophie“ ist ein abendländischer Begriff, der sich bis zur heutigen Zeit erhalten hat. Er bezeichnet eine Lehre, die in den letzten 2500 Jahren zwar stets ihre Schwerpunkte geändert hat, aber deren Basis dennoch unverändert blieb – nämlich die Suche nach Wahrheit und Erkenntnis. Aus der abendländischen Philosophie haben sich im Laufe der Zeit viele Richtungen der Naturwissenschaften sowie die Formalwissenschaften herausgebildet, etwa die Biologie oder die Physik bzw. die Mathematik.

In China hingegen gibt es dafür keinen Begriff, der sich über die Jahrtausende gehalten hat. Die heutige Bezeichnung für Philosophie lautet auf chinesisch „Zhexue“, hat seinen Ursprung im Japanischen und bedeutet wörtlich übersetzt soviel wie „Weisheitslehre“. Ausschlaggebend für die Etablierung dieses Wortes war wahrscheinlich der wachsende Einfluss des Westens in den letzten Jahrzehnten. Davor wurden andere Ausdrücke für die „Lehre der Weisheit“ verwendet, etwa „Daoshu“ - „die Kunst des Weges“ oder „Lixue“ - „die Lehre des Prinzips“. All diese Begriffe bezeichneten gewisse Denkrichtungen in der Geschichte Chinas, aber keiner davon kann die verschiedenen Strömungen in ihrer Gesamtheit fassen.

Ein Terminus, der jedoch in allen chinesischen Geistesströmungen eine Rolle spielt, ist „zi“ oder „tse“, was „Meister“ – im Sinne von geistig herausragend – bedeutet. Die großen chinesischen Denker, die in Europa als Philosophen bezeichnet würden, gelten in China als Meister.<sup>3</sup>

### 2.1 Charakteristika der chinesischen Philosophie

Im Folgenden werden die Wesensmerkmale, die das chinesische Denken auszeichnen, untersucht. Vergleicht man die chinesische Philosophie mit der abendländischen, lassen sich Unterschiede sowohl in deren Inhalt als auch in deren Methode finden. Inhaltlich war die Philosophie im Abendland stets um Wahrheitsfindung bemüht, während in China vor allem die Frage nach dem richtigen Handeln im Zentrum steht.

---

<sup>3</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.17-25.

Ein grundlegender Unterschied zur westlichen Denkweise zeigt sich in der Ausrichtung am Existentiellen und Praktischen. In der chinesischen Weisheitslehre hat stets die Frage nach der Einbettung in das praktische Leben mitgewirkt. Was gelehrt wurde, musste auch umgesetzt werden können. Im Gegensatz dazu hat sich die abendländische Philosophie vielmehr mit der Aufstellung von Theorien beschäftigt, bei Problemen wurden zunächst die theoretische Aspekte behandelt und anhand derer eine theoretische Lösung gesucht.<sup>4</sup>

Methodisch betrachtet ist die westliche Denkweise insbesondere durch die Frage nach dem „Warum?“ bzw. durch die Lehre von Ursache und Wirkung geprägt. Es wird versucht, die Welt in Kategorien einzuteilen, die wiederum in weitere Kategorien und Gruppen unterteilt werden, um eine gewisse Ordnung sicherzustellen und Untersuchungen einzelner Vorkommnisse einfacher zu gewährleisten. Im Chinesischen hingegen spielt es keine Rolle, wie eine bestimmte Erscheinung unterteilt werden kann oder was die Ursachen für gewisse Folgen sind. Eine wesentlich größere Bedeutung stellt die Frage nach den Beziehungen der Dinge zueinander dar. Es geht also mehr um das Gesamtbild der Dinge als um die einzelnen Aspekte.

Daher kam es auch nie zu strengen Abspaltungen der verschiedenen Wissenschaftsbereiche. Sei es die Medizin, die Astronomie oder die Psychologie, sie alle stehen in engem Zusammenhang mit den Lehren der großen chinesischen Denker und somit mit dem, was in Europa als Philosophie bezeichnet werden würde. Vor allem die traditionelle chinesische Medizin hat in Europa Einzug gefunden und offenbart einen guten Einblick in die chinesische Denkweise. Im Gegensatz zur europäischen Schulmedizin, die sich durch eine Symptom-Diagnose-Methode auszeichnet – also dem Ursache-Wirkung-Prinzip – und sich intensiv mit den einzelnen menschlichen Organen beschäftigt versucht die chinesische Medizin das gesamte Beziehungsgeflecht eines Patienten zu betrachten. Es wird versucht, die Relationen des schmerzhaften Organs zu den anderen Organen, sowie zur Umwelt und zum persönlichen Umfeld des Einzelnen richtig zu deuten, um dann eine adäquate Heilmethode anwenden zu können.<sup>5</sup>

Hinzu kommen noch die sozialen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Umstände, die zur Entwicklung einer Denkweise beitragen. China unterscheidet sich von Europa bereits durch Schrift und Sprache. Statt Buchstaben gibt es Schriftzeichen, Symbole, von denen jedes einzelne eine Bedeutung hat, während in Europa erst mehrere Buchstaben aneinandergereiht einen Sinn ergeben. Das hat zur Folge, dass Chinesen schon beim Erlernen ihrer Sprache mehr in Bildern denken als Europäer und auch das Zerlegen und

---

<sup>4</sup> Vgl. Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.19 f.

<sup>5</sup> Vgl. Kaptchuk: Das große Buch der chinesischen Medizin. 2001. S.12-17.

Strukturieren eine untergeordnete Rolle spielt. Die genaue Bedeutung eines Schriftzeichens ergibt sich im Chinesischen aus dem Kontext des Gesagten und nicht aus grammatischen Regeln. Der Zugang zur Sprache beeinflusst somit den Zugang zum Denken, als einer von vielen Faktoren.

Einen weiteren Einflussfaktor für die unterschiedliche Denkweise stellt die Religion dar. In der chinesischen Tradition findet sich – im Gegensatz zu den meisten anderen großen Kulturen – keine Verehrung eines bestimmten Gottes, da es keinen Gott im Sinne eines Schöpfers gibt. Das Gottähnlichste, das im alten China vorkam, war der Himmel. Dem Himmel wurde die Aufgabe zugeschrieben, die Welt zu regieren, aber nicht sie erschaffen zu haben. Da die Vorstellung eines personifizierten Gottes fehlte, fehlte es auch an Priestern oder dergleichen und der Zugang zum Leben und zur Welt entwickelte sich dadurch völlig anders als in Europa, was sich wiederum in der Methodik des Denkens bis heute auswirkt.<sup>6</sup>

Es zeigt sich also, dass ein direkter Vergleich der chinesischen Philosophie mit der abendländischen nicht möglich ist und, dass die Bedeutung desselben Wortes in beiden Welten variieren kann. Dieser Umstand erschwert das Übersetzen und Verstehen chinesischer Lehren und sollte sich daher beim Auseinandersetzen mit chinesischer Philosophie und Kultur bewusst gemacht werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.21-35.

## 2.2 Ein geschichtlicher Überblick

### 2.2.1 Ursprünge der chinesischen Philosophie

Den Beginn einer Lehre oder einer Geisteshaltung zu bestimmen erweist sich generell als sehr schwierig, da jeder Gedanke durch bereits vorhergehende Gedanken beeinflusst ist. Dennoch lässt sich von einer chinesischen Philosophie wohl erst ab dem 6./5. Jahrhundert v. Chr. sprechen, also ab der Zeit Konfuzius' und vermutlich auch Laotses. Interessanterweise spielt diese Zeit auch in vielen anderen Kulturkreisen eine wichtige Rolle für den Beginn einer Weisheitslehre. In Griechenland wird ebenfalls der Beginn der Philosophie im 6. Jahrhundert v. Chr. mit den Vorsokratikern eingeleitet, in Indien verbreitete Buddha damals seine Lehren und im Judentum die Propheten. Karl Jaspers bezeichnete die Periode als die „Achsenzeit“ in Bezug auf die Geistesgeschichte aller Hochkulturen.

Der Anfang der chinesischen Philosophie wird weitgehend mit Konfuzius gleichgesetzt und eben dieser behauptete von sich selbst, nichts Neues entwickelt, sondern lediglich das Altertum studiert zu haben und alte Lehren wiederzugeben. Die chinesische Kultur und Geisteshaltung war auch allgemein sehr vergangenheitsorientiert, die Menschen sehnten sich stets nach der alten heilen Welt. Die Ungewissheit der Zukunft hat die Bevölkerung eingeschüchtert, daher galten v.a. in der Zeit vor Konfuzius jene als weise, die die Zukunft vorhersagen konnten und das waren insbesondere Orakelpriester und Schamanen. Die ersten schriftlichen Aufzeichnungen aus China sind Dokumente über die Auseinandersetzung mit der geistlichen Welt und stammen aus einer Zeit zwischen 1500 und 1050 v. Chr. Deren Inhalt stellen Orakelfragen und –antworten dar. Diese Zeugnisse geben auch einen Einblick in die damalige Kultur, Politik und Gesellschaft Chinas. Aus ihnen geht hervor, dass Orakelpriester auch regelmäßig von Königen zur Beratung herangezogen wurden, um politische Entscheidungen zu treffen. Diese Berater hatten ebenso die Aufgabe als Schreiber tätig zu sein und nicht nur ihre Prognosen festzuhalten, sondern auch Ereignisse, die zusätzlich mit kritischen Kommentaren versehen wurden. Daraus ergab sich ein zunehmende Vermischung von Politik, Geschichtskritik und Ethik, wie es auch bei Konfuzius der Fall ist.<sup>7</sup>

Eine weitere wichtige Rolle im antiken China spielten die Geister - Wesen die nicht im Hier und Jetzt leben, sondern sich im Jenseits vorgestellt wurden. Diese wurden in Ahnen- und Natureister unterschieden, deren „Gesellschaftsstruktur“ ähnlich wie die der Menschen, streng hierarchisch gedacht wurde. Mit dem Aufkommen der chinesischen Philosophie nahm die Bedeutung der Geister jedoch ab.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.37-40.

Was historisches Material bzw. Literatur betrifft, bezogen sich die ersten Philosophen vor allem auf Annalen, Anekdoten und Liedern aus den vergangen Jahrhunderten. Ein besonders bedeutendes Buch in diesem Zusammenhang stellt das Buch der Wandlungen, das I Ging, dar. Dieses ist ein Orakelbuch, welches auch als erstes Werk überhaupt in der chinesischen Literatur gilt. Trotz dessen Wahrsagefunktion wurde der Wahrheitsgehalt des I Ging von niemandem bestritten, selbst von der Bücherverbrennung 213 v. Chr. wurde es vom damaligen Kaiser explizit ausgenommen.<sup>8</sup>

## 2.2.2 Die klassische Zeit der chinesischen Philosophie

Die klassische Periode umfasst den Zeitraum vom 6. und 5. Jahrhundert v. Chr. und markiert die wohl wichtigste Zeit für die chinesische Philosophie, da sie das chinesische Denken am meisten geprägt hat. Zu den klassischen Denkern zählen Konfuzius, Laotse und Mo Di. Insbesondere Konfuzius und Laotse gelten als einflussreichste Charaktere für das gesamte chinesische Denken und werden in den folgenden Kapiteln im Zuge des Konfuzianismus und des Daoismus eingehender behandelt.

Der dritte große Denker der klassischen Periode war Mo Di. Er lebte kurz nach Konfuzius, in der zweiten Hälfte des 5. Jahrhunderts v. Chr. Mo Di unterschied sich in vielerlei Hinsicht von Konfuzius und Laotse sowie vom Großteil der nach ihm lebenden chinesischen Denker. Er gründete die Schule des Mohismus, die vor allem durch eine Synthese von nutzenorientiertem und moralischem Denken geprägt ist. Er selbst war strenger Theist und glaubte an die Existenz eines persönlichen Gottes, womit er sich stark von den anderen großen Denkern sowie von der generellen Geisteshaltung der chinesischen Bevölkerung unterschied. Seine Werke erinnern inhaltlich an einige Stellen des Neuen Testaments, weswegen viele Leute beim ersten Aufkommen des Christentums in China dachten, die Lehren gingen auf Mo Di zurück.<sup>9</sup>

Eine weitere Besonderheit Mo Dis stellen seine Abhandlungen über Logik und Dialektik dar, mit deren Hilfe er den Willen Gottes, dem sich die Menschen unterwerfen müssen, beweisen will. Laut Mo Di zeichnet sich die Herrschaft Gottes durch eine strenge Hierarchie in der menschlichen Gesellschaft aus, wobei die Übergeordneten das Leben der Untergebenen regeln sollen. An der Spitze der menschlichen Gesellschaft steht der Großkönig, der nur Gott selbst unterworfen ist. Diese Struktur erinnert stark an die der katholischen Kirche, an deren Spitze der Papst steht. Doch auch inhaltlich lassen sich Parallelen feststellen, etwa, dass Mo

---

<sup>8</sup> Vgl. Bauer, Wolfgang: Geschichte der chinesischen Philosophie. S. 41-47.

<sup>9</sup> Vgl. Wilhelm, Richard: Chinesische Philosophie. S. 38 ff.

Di vorsieht, dass alle Menschen einander zu einer universellen Liebe verpflichtet sind. Diese soll allerdings keine Unterscheidungen nach Freundschafts- oder Verwandtschaftsgrad treffen, sondern für alle Menschen gleichermaßen gelten. Im Buch „Gegen den Krieg“ von Mo Di heißt es:

„Meister Mo Ti sagte: „Wenn man andere Staaten wie den eigenen betrachtet und andere Familien wie die eigene und andere Menschen wie sich selbst, dann werden die Feudalfürsten einander lieben und keinen Krieg miteinander führen, und die Familienvorstände werden untereinander Freundschaft pflegen und nicht aufeinander übergreifen, und die Menschen werden einander lieben und nicht schädigen. [...] und Elend, Übergriffe, Unzufriedenheiten und Haß werden in der ganzen Welt nicht mehr auftreten können. Dies hat seinen Grund in der gegenseitigen Liebe“. <sup>10</sup>

Alles Schreckliche auf dieser Welt versuchte er durch einen Mangel an allgemeiner Liebe zu beweisen und als Grund, warum diese Liebe noch nicht herrschte, führte er an, dass die Fürsten sie noch nicht befohlen hätten. Mo Di kann gewissermaßen als Rationalist bezeichnet werden, denn er sah die Menschen nicht als organische Gesellschaft an, sondern als Einzelteile, die zusammengesetzt gleich einer Maschine funktionieren würden. Anfangs hatte Mo Di großen Einfluss und seine Lehren wurden schnell angenommen. Doch mit zunehmendem Aufkommen der Sophisten verlor seine Schule an Bedeutung und der Neomohismus kombinierte seine Lehren mit denen der Sophisten und so ging der Mohismus allmählich unter.<sup>11</sup>

### 2.2.3 Die nachklassische Zeit in der Han-Dynastie

Die Han-Dynastie dauerte von 202 v. Chr. bis 220 n. Chr. und wurde für ca. 30 Jahre von der Xin-Dynastie unterbrochen. In philosophischer und kultureller Hinsicht stellt die Han-Dynastie die Konsequenz eines kulturellen Umbruchs dar. Die Zeit unmittelbar davor war geprägt von einer Übertragung der philosophischen Arbeit an Beamten, die wohlhabenden Geschäftsmännern Ruhm verschaffen sollten, während die gesellschaftskritischen Lehren keinen Einfluss mehr ausüben sollten, was schließlich in einer Bücherverbrennung und einem Bücherverbot endete.

Auch zu Beginn der Han-Dynastie waren Philosophen am Hof unerwünscht und man begnügte sich mit Bauernschlauheiten und Aberglauben. Doch mit der Zeit gewannen

---

<sup>10</sup> Wikipedia: Mozi.

<sup>11</sup> Vgl. Wilhelm: Chinesische Philosophie. 2007. S.40 f.

insbesondere der Daoismus und der Konfuzianismus wieder an Bedeutung und es wurde versucht die alten Lehren auf die neuen Situationen anzupassen. Das Bücherverbot wurde schließlich nach 20 Jahren aufgehoben und viele Schriften wurden aus dem Gedächtnis weiser Männer reproduziert.

Es folgten Entstehungen einiger kleiner Schulen, die Prinzipien des Daoismus, Konfuzianismus und des I Ging in abgewandelten Formen präsentierten und teilweise von Aberglauben geprägt wurden. Der Konfuzianismus entwickelte sich zunehmend zu einer anerkannten Grundlage für eine Regierung, während der Daoismus die persönliche Zuneigung der Herrscher und des Volkes fand, da er weniger strenge moralische Forderungen stellte als die Lehren der Konfuzianer. Der Daoismus wurde jedoch zunehmend mit Aberglauben und Fantasien verbunden und diente als Erklärung für allerlei unbekannte Erscheinungen, wodurch er sich immer mehr zu einer Religion entwickelte. Es entstand eine Reihe von daoistischen Schriften, die sich mit esoterischen Themen beschäftigten, sowie mit Magie und Geheimnissen des Lebens.

Die Philosophie hat sich dadurch zu einer Richtung entfaltet, die sich eher durch magischen Wunderglauben als durch kritisches Denken auszeichnete. Mit dem Aufkommen des Buddhismus wurde der Daoismus im Laufe der Jahrhunderte von diesem stark beeinflusst und mutierte schließlich zu einer Religion mit Klosterpraxis. Den Einfluss, den der Daoismus auf das chinesische Denken im Endeffekt ausübte, beruhte auf Meditations- und Yogapraktiken.<sup>12</sup>

„Als Massenreligion ist er vollkommen eine magische Zauberreligion geworden.“<sup>13</sup>

#### 2.2.4 Der Einfluss des Buddhismus

Wann der Buddhismus nach China kam, lässt sich nicht genau feststellen. Kenntnis von der Lehre Buddhas dürfte es bereits in der vorchristlichen Zeit gegeben haben, tatsächlichen Einfluss hat sie aber erst viel später gewonnen. Jedenfalls war die chinesische Anhängerschaft des Buddhismus im 3. Jahrhundert n. Chr. sehr beträchtlich und seit dem 6. Jahrhundert ist er die am meisten verbreiteten Lehre Chinas.<sup>14</sup>

Die Entwicklung des Buddhismus in China kann in drei Hauptperioden eingeteilt werden. Am Anfang stand die Zeit der Missionierung, in der der Buddhismus durch Perser und Inder nach

---

<sup>12</sup> Vgl. Wilhelm: Chinesische Philosophie. 2007. S.70-85.

<sup>13</sup> Wilhelm: Chinesische Philosophie. 2007. S.85.

<sup>14</sup> Vgl. Schweitzer: Geschichte des chinesischen Denkens. 2002. S.135 f.

China Einzug fand. Die Lehren Buddhas wurden ins Chinesische übersetzt, wobei dies sehr allgemein gehalten wurde und viele daoistische Begriffe als Übersetzung buddhistischer Ausdrücke herangezogen wurden.

In der zweiten Phase, die vom 4. bis zum 7. Jahrhundert n. Chr. dauerte, wurde der Buddhismus in Indien unterdrückt und viele Buddhisten, u.a. deren Patriarch Bodhidharma, übersiedelten nach China, welches sich zum Hauptsitz des Buddhismus entwickelte. Dadurch entstanden zunehmend mehr Übersetzungen und die Lehre konnte sich schnell verbreiten. Der Buddhismus vermischt sich mit dem Daoismus beinahe zu einer einzigen Lehre und chinesische Buddhisten vertraten die Meinung, dass Buddha, Laotse und Konfuzius dieselbe Lehre verkündeten. Daher wurden auch Statuen der drei Weisen regelmäßig nebeneinander aufgestellt. Trotz allem setzte sich der Buddhismus als wichtigste Geisteshaltung durch.

Die dritte Epoche stellt schließlich die Zeit der Auflehnung gegen den Buddhismus dar. Im 7. Jahrhundert n. Chr. stellten Gelehrte fest, dass die daoistische und die buddhistische Doktrin nicht miteinander vereinbar waren und so existierten sie wiederum auf ihre eigene Weise parallel zueinander. Auch der Konfuzianismus stand dem Buddhismus mit gemischten Gefühlen gegenüber. Einerseits konnte er ihm einiges abgewinnen, etwa die Verehrung von Figuren und Bildern, andererseits klagten die Konfuzianer – wie auch Daoisten – den Buddhismus an und brachten Kaiser Wu Tsung im 9. Jahrhundert n. Chr. dazu, die Buddhisten zu verfolgen, wodurch dieser einen Rückschlag erlitt. Der Buddhismus erlangte daraufhin zwar nie mehr die Stellung am kaiserlichen Hof, die er anfangs genoss, aber er verbreitete sich dennoch weiter und drang auch in andere Regionen Asiens vor, woraufhin verschiedene Arten des Buddhismus entstanden – etwa in Tibet der Tibet-Buddhismus. Dieser erfuhr im 16. Jahrhundert eine Reformation und ist seitdem eine stark organisierte Religionsgemeinschaft, mit einem Dalai Lama (für das weltliche Regiment zuständig) und einem Panschen Erdeni-Lama (für die geistigen Angelegenheiten verantwortlich) an der Spitze.<sup>15</sup>

Der Grund für die rasche Akzeptanz dieser ursprünglich indischen Lehre liegt in der Ähnlichkeit zum Daoismus Laotses und seiner Nachfolger. Der Daoismus unterrichtet zwar im Gegensatz zum Buddhismus eine Bejahung des Lebens, doch vertritt er auch die Nicht-Tätigkeit, die im Buddhismus mit einer Lebensverneinung einhergeht. Eine Gemeinsamkeit besteht darin, dass in beiden Fällen Erkenntnis von selbst kommen muss und weder durch das Studieren von Schriften noch durch Verehrung von Göttern erreicht werden kann.

---

<sup>15</sup> Vgl. Schweitzer: Geschichte des chinesischen Denkens. 2002. S.139 ff.

Im Zentrum des Buddhismus steht das Streben nach der Lossagung und Befreiung vom Leiden des Lebens. Trotz der verschiedenen Ausprägungen des Buddhismus gibt es Aspekte der Religion, die von allen Schulen von wesentlicher Bedeutung sind. Dazu gehört die Lehre der vier heiligen Wahrheiten:

1. Leben ist Leiden. Damit verbunden ist die Geburt, das Alter, die Krankheit, der Tod, das Vorhandensein von Nichtliebem und das Getrenntsein von Liebem.
2. Die Ursache für die Entstehung des Leidens ist der Durst. Hiermit ist der Durst nach Lust, Werden und Aufhören des Werdens gemeint. Es ist nicht bloß die Gier nach Reichtum oder Macht gemeint, sondern auch der Wissensdurst, die Neugier.
3. Die Aufhebung des Leidens erfolgt durch die Aufhebung des Durstes. Es gilt dieses Verlangen zu unterdrücken.
4. Der Weg, um das Erlöschen des Leidens zu erreichen ist der Achtfache Pfad. Dieser besteht aus rechtem Glauben, rechtem Denken, rechtem Reden, rechtem Handeln, rechtem Leben, rechtem Streben, rechtem Gedenken und rechtem Sichversenken.<sup>16</sup>

Auch wenn der Daoismus keine Askese lehrt, lassen sich asketische Ansätze darin finden, womit er sich wiederum sehr leicht mit dem Buddhismus verbinden lässt. Viele chinesische Buddhisten fassen den Buddhismus als eine indische Form des Daoismus auf und vertreten die Meinung, dass Laotse nach Indien ging und dort als Buddha bekannt wurde. Tatsächlich waren ja Laotse und Buddha – sowie auch Konfuzius – Zeitgenossen. Überdies lässt sich auch die Ethik des Buddhismus durch ihre Mitleidsbezogenheit und ihre pathetische Art leicht mit dem Daoismus, welcher – im Gegensatz zum Konfuzianismus – gar keine ethischen Forderungen stellt, verbinden.<sup>17</sup>

Die folgenden Jahrhunderte sind geprägt von abwechselnden Phasen zunehmender und abnehmender Akzeptanz des Buddhismus.

## 2.2.5 Der Neokonfuzianismus

Der Neokonfuzianismus entstand im 11. Jahrhundert n. Chr. und zeichnet sich insbesondere durch seine Nähe zum Daoismus und Buddhismus aus und findet seine Ausprägung in verschiedenen Schulen. Mit dem Neokonfuzianismus wird weniger eine bestimmte Denkrichtung charakterisiert, als vielmehr eine Epoche von einigen Jahrhunderten, in der

---

<sup>16</sup> Vgl. Conze: Der Buddhismus. 1953. S.39 f.

<sup>17</sup> Vgl. Schweitzer: Geschichte des chinesischen Denkens. 2002. S.135 ff.

sich verschiedene Denkrichtungen, die sich auf die ein oder andere Weise auf den Konfuzianismus stützen, entfaltet haben. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, wird daher im Folgenden lediglich eine Übersicht der wichtigsten Schulen und ihrer Kernthesen gegeben.

Als Begründer des Neokonfuzianismus gilt Zhou Dunyi, ein chinesischer Gelehrter, der von 1017-1073 lebte. Zhou Dunyi betonte die Bedeutung von Yin und Yang und gab dabei der Ruhe den Vorzug gegenüber der Bewegung. In den Erläuterungen zum Kern seiner Lehre, einem Diagramm von einem daoistischen Priester, findet sich ein Kommentar, welches die Verbindung konfuzianisch-moralischer Lehren mit daoistisch-buddhistischen Aspekten, deutlich darlegt:

„Der Heilige ordnet sich nach Mitte und Gerechtigkeit, nach Menschlichkeit und Rechtlichkeit, und er wählt [den Zustand der] Ruhe zu seinem Prinzip, womit er den höchsten Maßstab für die Menschheit setzt. Und so ist [wie das Buch der Wandlungen in seinen Kommentaren sagt] seine Tugend eins mit Himmel und Erde, seine Strahlkraft vergleichbar mit Sonne und Mond, sein Wirken im Einklang mit den Vier Jahreszeiten und seine Beziehung zu Glück und Unglück in Harmonie mit den Geistern.“<sup>18</sup>

Ein weiterer chinesischer Gelehrter aus dem 11. Jahrhundert, Shao Yong, führte die Welt der Zahlen in konfuzianische Lehren ein. Er beschäftigte sich, wie kein anderer Denker vor ihm, mit der Numerologie, wobei er sich vor allem auf die Berechnung des Weltzeitalters und die Entstehung des Kosmos konzentrierte. Im Gegensatz zum westlichen Denken wird der Begriff der Zahl auch stets mit Schicksalsvorhersage und Wahrsagekunst assoziiert, was bei Shao Yong besonders im Zentrum seiner Forschung stand.<sup>19</sup>

Eine eher ontologische Richtung schlug der Neokonfuzianer Zhang Zai ein und rückte den Menschen wieder in den Mittelpunkt des Philosophierens. Der wichtigste Begriff in Zhang Zais Lehren ist das „Qi“, ein Begriff, der schon zur Zeit des Daoismus eine Rolle spielte, doch durch Zhang Zai eine neue, zentrale Bedeutung spielte. Qi hat viele Bedeutungen, die wichtigsten sind „Atem“, „Energie“, „Luft“, „Äther“ und „Dampf“. Bei Zhang Zai steht Qi für alles, das bisher mit dem „Höchsten“ oder „letzten Urgrund“ bezeichnet wurde, wie Dao, Yin/Yang oder Taiji. Kennzeichnend für den Neokonfuzianismus im Allgemeinen ist die Abwendung vom Nichtsein, welches für den Buddhismus wiederum eine besonders wichtige Rolle einnimmt. Zhang Zai versucht durch das Qi zu beweisen, dass es kein Nichtsein gibt. Er

---

<sup>18</sup> Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.245.

<sup>19</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.246.

behauptet, dass es es lediglich zwei Aggregatzustände gibt, die Formlosigkeit – welche die „höchste Leere“ darstellt – und die sichtbare Welt. Um diese Idee klar darzustellen, gibt er in seinen Aufzeichnungen folgende Erklärung:<sup>20</sup>

„Das Kondensieren des Ätherstoffes aus dem Zustand der ‚Höchsten Leere‘ und sein Sich-Wiederauflösen in ihn hinein gleicht dem Gefrieren des Eises und seinem Wegschmelzen zu Wasser. Sobald wir erkennen, daß die ‚Höchste Leere‘ nichts anderes darstellt als den sichtbaren Ätherstoff [werden wir verstehen,] daß es kein Nichtsein gibt.“<sup>21</sup>

Der wahrscheinlich wichtigste Vertreter des Konfuzianismus und gleichzeitig einer der bedeutendsten Denker der chinesischen Geistesgeschichte war Zhu Xi. Ähnlich wie Konfuzius verbrachte auch Zhu Xi einen großen Teil seines Lebens auf Wanderschaft und unterrichtete eine große Anzahl an Schülern. Neben einer Vielzahl von selbst verfassten Schriften wurde er vor allem durch seine Interpretationen der konfuzianischen Klassiker berühmt und gewürdigt. Außerdem schaffte es Zhu Xi, den Neokonfuzianismus aus seiner Gespaltenheit in eine realistische und eine idealistische Richtung wieder zu vereinen. Dies gelang ihm insbesondere durch seine Einstellung gegenüber dem höchsten „Ordnungsprinzip“, welches in der wahrnehmbaren Welt nicht sichtbar ist. Das „Ordnungsprinzip“ bezeichnet alle Dinge metaphysischer Art jenseits der „Gestaltungsebene“, während die physische Welt innerhalb dieser liegt. Dadurch erklärt er auch den Umstand, dass es in der realen Welt oft zu bösen Handlungen und schlechten Herrschern kommt, dies aber nichts am guten Ideal ändert. Wie Konfuzius verübte auch Zhu Xi großen Einfluss auf das Erziehungswesen in China.

Trotz seiner Bemühungen, die Gesellschaft dazu zu bringen, das Wissen aus den alten Büchern in die Praxis umzusetzen, wurden Zhu Xis Lehren dennoch vorwiegend theoretisch behandelt.<sup>22</sup>

Als letzter großer Neokonfuzianer gilt der Gelehrte Wang Shouren (1472-1529). Im Zentrum seiner Lehren, die stark vom Buddhismus beeinflusst waren, stand die Einheit von Wissen und Handeln. In diesem Zusammenhang sprach er von einem „angeborenen Wissen“, welches den Dingen in der Außenwelt Gestalt gibt. Erst in dem Moment, in dem ein Mensch einen Gegenstand erblickt oder erkennt, gewinnt dieser eine klare Gestalt. Dieses „angeborene Wissen“ (welches wörtlich übersetzt „gutes Wissen“ bedeutet) führt stets zu gutem Handeln und ist in ethischer Hinsicht mit dem christlichen Gewissen vergleichbar. Für Wang Shouren ist die menschliche Natur und das höchste Ordnungsprinzip gut und böse

<sup>20</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.250 ff.

<sup>21</sup> Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.253.

<sup>22</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S.268-277.

zugleich, wobei das Böse nicht ursprünglich der Natur innewohne, sondern durch Veränderung des Guten hervortritt. Zu dieser Veränderung kommt es durch Kräfte von Wunsch und Willen der Menschen, die es zu beruhigen gilt.

„Gelinge es dem Menschen jedoch, Wunsch und Willen zu beruhigen, so werde nicht bloß das Wasser wieder klar, sondern es habe dann [...] auch den Punkt erreicht, wo es nicht mehr zu fließen brauche.“<sup>23</sup>

In der Zeit nach Shouren entstanden viele Schulen und Richtungen, die sich auf seine Lehren stützten und im Endeffekt derart verschieden ausgeprägt waren, dass sie kaum noch mit dem Neokonfuzianismus vereinbar waren. Schließlich zog man sich auf immer frühere Formen des Konfuzianismus zurück, womit es zu einer Auflösung des Neokonfuzianismus kam.

Die folgenden Kapitel behandeln den Konfuzianismus und Daoismus, die chronologisch betrachtet zum Beginn der chinesischen Geistesgeschichte gehören. Da sich diese Arbeit jedoch auf diese beiden Denkrichtungen stützt, wurden ihnen separate Kapitel zugeordnet anstatt im geschichtlichen Überblick behandelt zu werden.

---

<sup>23</sup> Bauer, Wolfgang: Geschichte der chinesischen Philosophie. S. 282.

### 3 Der Konfuzianismus

Als eine der weitverbreitetsten Lehren der Welt prägt der Konfuzianismus die chinesische Geisteswelt bis heute. Sein Wirkungskreis umfasst insbesondere die ostasiatische Welt und erstreckt sich somit auf ungefähr ein Drittel der Menschheit.<sup>24</sup>

Der Konfuzianismus ist jedoch keine von Konfuzius gegründete Lehre, da dieser selbst sich stets auf ältere Weisheiten berufen hatte. Dennoch entwickelte sich im Laufe der Jahrhunderte nach Konfuzius eine beträchtliche Anhängerschaft, die sich seiner Lehren bediente und teilweise erweiterte oder neuartig interpretierte. Besonders erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang die Konfuzianer Menzius und Xunzi sowie die Philosophie des Neokonfuzianismus.

Durch die vielfältigen Entwicklungen und Interpretationen des Konfuzianismus in den letzten 2500 Jahren ist diese Geisteshaltung sehr weit auslegbar. Um das Thema der vorliegenden Arbeit möglichst spezifisch zu halten wird sich der Begriff des Konfuzianismus beim Einfluss auf die Unternehmensethik auf die „ursprünglichen“ Lehren beschränken, so wie Konfuzius sie unterrichtet und verstanden hat.

In Europa wurde der Konfuzianismus erst im 17. Jhd. n.Chr. durch die Jesuiten bekannt. Von der abendländischen Philosophie unterscheidet sich der Konfuzianismus seiner Methode nach grundlegend und wurde deswegen auch oft kritisiert. Im Gegensatz zu den meisten westlichen Philosophieströmungen findet sich im Konfuzianismus keine logisch ableitbare Struktur und es wird auch kein metaphysisches System konstruiert. Im Konfuzianismus, sowie in der gesamten chinesischen Geisteswelt, gibt es weder einen Satz der Identität noch einen Satz des ausgeschlossenen Widerspruchs. Theoriebildungen, wie sie sich in der abendländischen Philosophie seit den Vorsokratikern finden, spielen im Konfuzianismus keine Rolle. Konfuzius lehrte eine Ethik, die auf verschiedene Situationen im alltäglichen Leben anwendbar und nicht in logische Formeln darstellbar ist.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. S.7.

<sup>25</sup> Vgl. Liu, Shu-hsien: Understanding Confucian Philosophy. S.16.

### 3.1 Konfuzius - Leben

Konfuzius – hierbei handelt es sich um die latinisierte Form des chinesischen Namens Kung Fu Dsi, was soviel wie „Meister Kung“ bedeutet, sein wahrer Name war Kong Qiu – gilt als erster chinesischer Philosoph, dessen Lehre schriftlich festgehalten wurde.<sup>26</sup>

Geboren wurde er 551 v. Chr. in der Stadt Qufu, wo er 479 v. Chr. auch starb. Er stammte aus einer eher unbedeutenden Adelsfamilie aus dem Staate Lu, dem heutigen Shandong. Konfuzius war der erste chinesische Denker, der es fertig brachte, andere Personen in seiner Umgebung derart zu inspirieren, dass durch seine Lehren eine eigene Schule, der Konfuzianismus, entstand.

Um in Konfuzius' Schule aufgenommen zu werden, mussten die Schüler ihren Lernwillen unter Beweis stellen. Meister Kung richtete sich ganz bewusst nicht nach Standesunterschieden oder finanziellen Mitteln der Schüler, wie es vor seiner Zeit üblich war. Er nahm bedürftige ebenso auf wie wohlhabende. Zur damaligen Zeit wurde die Herkunft der Familie immer unbedeutender und es war durch Bildung für jedermann möglich, beruflich eine hohe Position zu erlangen.<sup>27</sup>

In den Aufzeichnungen seiner Gespräche ist folgendes Zitat überliefert:

„Der Meister sprach: Von denen an, die ein Päckchen Dörrfleisch anbrachten, habe ich noch nie einen von meiner Belehrung ausgeschlossen.“<sup>28</sup>

Überlieferungen zufolge soll Konfuzius in seiner gesamten Lebenszeit ca. 3000 Schüler unterrichtet haben. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass er einen großen Teil seines Lebens durchs Land wanderte und so Schüler von unterschiedlichen Provinzen und Städten aufnehmen konnte, die oft auch nur kurze Zeit bei ihm blieben. Seine Wandertätigkeit ist jedoch vor allem darauf zurückzuführen, dass er sein ganzes Leben hindurch nach einem Fürsten gesucht hat, der gewillt war, Konfuzius' Lehren in die Tat umzusetzen. Zwar genoss er mit der Zeit einen hohen Ruf als weiser Lehrmeister, dennoch vermochte niemand seine Predigten tatsächlich anzuwenden.

Im Alter von 50 Jahren hat es Konfuzius schließlich geschafft, ein eigenes Verwaltungsgebiet übertragen zu bekommen, wodurch er seine Lehren unter Beweis stellen konnte. Einige wenige Ausschnitte aus seiner Amtszeit sind überliefert und allem Anschein nach konnte Meister Kung tatsächlich innerhalb kürzester Zeit Recht und Ordnung in seinem Gebiet herstellen. Seine Leistung beeindruckte den Landesfürsten derartig, dass er ihn zum

---

<sup>26</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. S.5.

<sup>27</sup> Vgl. Rafeiner, Gertrude: China, Konfuzianismus und Menschenpflichten. 1998. S. 21.

<sup>28</sup> Kungfutse: Gespräche. VII, 5.

Justizminister ernannte. Auch als solcher leistete er hervorragende Arbeit, er urteilte stets mit fairem Rechtsbewusstsein und pädagogischem Geschick.

Eine bekannte Anekdote seiner Amtszeit handelt von einem Vater, der seinen Sohn wegen Ungehorsams anklagte. Gehorsamkeit gegenüber dem Vater, sowie Pietät allgemein, spielte in Konfuzius' Lehren eine wichtige Rolle. Doch anstatt nur den Sohn zu bestrafen nahm er alle beide in Haft, mit der Begründung, dass der Ungehorsam des Sohnes genauso dem Vater zuzuschreiben sei, weil dieser es verabsäumt hatte, den Sohn entsprechend zu belehren.

Seinen Ministerposten legte er schließlich jedoch freiwillig ab, da sich sein Fürst vom Nachbarstaat bestechen ließ und seine Predigten vernachlässigt wurden. Die restliche Zeit seines Lebens verbrachte Konfuzius mit der Suche nach einem Fürsten und dem Unterrichten von Schülern. Nach vielen Wanderjahren zog er dann schließlich zurück in seine Heimat, wo er dann auch starb und begraben wurde.<sup>29</sup>

### 3.2 Konfuzius - Lehre

Konfuzius selbst hat der Nachwelt keine schriftlichen Aufzeichnungen hinterlassen, allerdings wurde sehr viel über ihn und seine Weisheiten geschrieben. Die wichtigste Quelle dafür stellen die „Gespräche“ dar, auch bekannt als „Lun Yü“. Hierbei handelt es sich um eine Sammlung von Aussagen, die Meister Kung getätigt haben soll. Die „Lun Yü“ wurden im 2. Jahrhundert n.Chr. von Dsong Hüan zusammengestellt, der sich verschiedener Texte und Spruchsammlungen aus unterschiedlichen Jahrhunderten bediente. Es wird vermutet, dass ein großer Teil Kungs Lehren über Generationen mündlich weitergegeben wurde und erst Jahrhunderte nach seiner Zeit von verschiedenen Autoren schriftlich verfasst wurde.<sup>30</sup>

Obwohl über Konfuzius' Leben und Gedanken sehr viel niedergeschrieben wurde, gibt es genügend Spielraum für Interpretationen, da seine Lehren sehr allgemein gehalten waren. Auffällig ist vor allem der Umstand, dass er selbst keine revolutionären und neuen Gedanken in die Welt setzte, sondern lediglich alte Weisheiten in gesammelter Form verkündete.<sup>31</sup>

So soll er einmal über sich selbst gesagt haben:

---

<sup>29</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. S. 16 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. S. 31 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Bauer, Wolfgang: Geschichte der chinesischen Philosophie. S. 53 ff.

„Ich bin keiner, der mit Weisheit geboren wurde, sondern ich liebe bloß das Altertum und bemühe mich ernstlich, ihm nachzustreben.“<sup>32</sup>

Im Zentrum seiner Lehren steht stets das richtige Verhalten eines Einzelnen gegenüber anderen Individuen und der Gesellschaft, mit dem Ziel allgemeines Wohl und Glück aufkommen zu lassen. Seine Philosophie ist sehr praxisbezogen und darauf ausgelegt, zu handeln und nicht bloß in Gedanken zu versinken. Ablehnend stand Konfuzius insbesondere dem Sinnieren über Jenseits, Geister und alles Übernatürliche gegenüber. Er mahnte die Menschen, erst Erkenntnis im Diesseits zu erstreben bevor sie sich über das Jenseits Gedanken machen.<sup>33</sup>

Dass es ihm auf praktische Umsetzungen ankommt, wird auch in seiner Vorliebe zu alten Bräuchen und Riten ersichtlich, welche auch einen wesentlichen Bestandteil seiner Lehre ausmachten. Konfuzius gab genaue Vorschriften zu allen bekannten Zeremonien und Ritualen, etwa wie eine Trauerfeier vonstatten gehen soll, wie eine Gebetskleidung auszusehen hat oder ein Opfer dargebracht werden soll. Dabei ließ er Änderungen nur zu, wenn sie von nachvollziehbarem Nutzen waren. Folgende Aussage ist im neunten Buch der „Lun Yü“ überliefert:

„Ein leinener Hut ist eigentlich dem Ritual entsprechend. Heutzutage benutzt man seidene. Es ist sparsam, so richte ich mich nach der Allgemeinheit. Unten (an den Stufen der Halle) sich zu beugen, ist eigentlich dem Ritual entsprechend. Heutzutage macht man die Verbeugung oben. Doch das ist anmaßend, deshalb – ob ich auch von der Allgemeinheit abweiche, ich richte mich nach (dem Ritual der Verbeugung) unten.“<sup>34</sup>

Sparsamkeit und Genügsamkeit waren für Konfuzius generell von zentraler Bedeutung. So legte er auch bei der Trauerfeier, welcher er einen hohen Stellenwert beimaß, Wert darauf, dass die Särge nicht prunkvoll verziert waren und die Zeremonie nicht ausschweifend vollzogen wurde. Alles musste stets im richtigen Maß bleiben, wobei er das „Zuwenig“ genauso schlecht wie das „Zuviel“ bewertete.

Der Tod spielte bei Konfuzius allerdings nur in Bezug auf die Regeln des Trauerns eine Bedeutung, sonst hielt er es ähnlich wie mit den Geistern und machte sich keine Gedanken über den Tod und riet auch anderen davon ab. In den „Lun Yü“ ist dazu folgender Dialog bekannt:

---

<sup>32</sup> Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S. 54.

<sup>33</sup> Vgl. Bauer: Geschichte der chinesischen Philosophie. 2001. S. 58 f.

<sup>34</sup> Kungfutse: Gespräche. IX, 3.

„Gi Lu fragte über das Wesen des Dienstes der Geister. Der Meister sprach: „Wenn man noch nicht den Menschen dienen kann, wie sollte man den Geistern dienen können!“ (Dsi Lu fuhr fort): „Darf ich wagen, nach dem Wesen des Todes zu fragen?“ (Der Meister) sprach: „Wenn man noch nicht das Leben kennt, wie sollte man den Tod kennen?“<sup>35</sup>

Ein weiterer wichtiger Bestandteil seiner Lehre stellte die Richtigstellung der Namen dar. Der Konfuzianismus geht, wie die meisten chinesischen Denkrichtungen, davon aus, dass es für jedes Ding ein universelles Prinzip gibt, dem es folgt. So war Konfuzius davon überzeugt, dass es auch für die Gesellschaft ein derartiges Urgesetz gibt. Aus diesem Grund sollten die Menschen danach trachten, sich jenem Prinzip zu fügen und nicht versuchen, sich davon zu lösen. Darin verstand der Meister auch die Grundlage einer guten Regierung:

„Der Fürst sei Fürst, der Diener sei Diener; der Vater sei Vater, der Sohn sei Sohn.“<sup>36</sup>

Über die richtige Regierung sprach Konfuzius sehr viel und wandte sich mit seinen Appellen insbesondere an die Herrschenden. Denn ihnen obliegt die Aufgabe die Menschen zu führen und sich dabei vorbildlich zu verhalten. Verhält sich nämlich der Herrscher korrekt, wird ihm das Volk folgen. Ein guter Herrscher zeichnet sich in jedem Fall durch seine Rolle als „Edler“ aus und richtet seine Worte nach seinem Handeln und nicht umgekehrt.<sup>37</sup>

In Bezug auf die Kosmologie stellt Konfuzius den Himmel, die Erde und den Menschen in den Mittelpunkt. Diese drei bilden auch den Ursprung aller Dinge. Dem Himmel misst er die Rolle des Schöpfers der Dinge bei, der Erde die Rolle des Ernährers und dem Menschen schreibt er die Aufgabe zu, die Dinge zu perfektionieren.

Himmel, Erde und Mensch spielen auch in anderen chinesischen Geisteshaltungen eine wichtige Rolle, wie etwa im Daoismus. Konfuzius mied zwar Gespräche über den Himmel, dennoch gilt es als relativ unbestritten, dass der Himmel zur damaligen Zeit nicht bloß als Schöpfer und oberste Instanz im Universum fungierte, sondern auch als Überwacher und Richter menschlicher Angelegenheiten. Allerdings ist er nicht als Gott wie in monotheistischen Religionen zu sehen, zu dem Gläubige beten und dafür belohnt werden. Der Himmel kennt das Schicksal und bestimmt den Verlauf der Menschheit. Als Individuum gibt es nur eine Möglichkeit, den Weg des Himmels zu gehen, nämlich ein tugendhaftes Leben zu führen.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Kungfutse: Gespräche. XI, 11.

<sup>36</sup> Kungfutse: Gespräche. XII, 11.

<sup>37</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. II, 13.

<sup>38</sup> Vgl. Yao: An introduction to Confucianism. 2000. S.139-145.

Konfuzius lehrte fünf Kardinaltugenden: Mitmenschlichkeit, Sittlichkeit, Rechtschaffenheit, Weisheit und Vertrauenswürdigkeit. Diese Tugenden zu verinnerlichen und nach ihnen zu leben sah er als Ziel für die Menschen. Niemand ist mit diesen Tugenden geboren, sondern es liegt an jedem Einzelnen sie zu lernen. Somit sind die Voraussetzungen für alle Menschen dieselben, Privilegierte gibt es nicht. Wer diese Wertvorstellungen in sich vollenden kann, wird im Konfuzianismus als „Edler“ bezeichnet, im Gegensatz zum „kleinen“ oder „gemeinen Mann“. Edel zu sein gilt auf jeden Fall auch als Voraussetzung für einen guten Herrscher.<sup>39</sup>

„Der Edle richtet sich nach der Pflicht, der Gemeine am Gewinn.“<sup>40</sup>

„Der Edle stellt Anforderungen an sich selbst, der Gemeine stellt Anforderungen an die anderen Menschen.“<sup>41</sup>

### **3.2.3 Mitmenschlichkeit**

Mitmenschlichkeit bildet die Grundlage für alle anderen Tugenden und genießt daher einen besonders hohen Stellenwert. Die chinesische Bezeichnung dafür ist „ren“ und wird häufig auch mit Menschlichkeit, Güte oder Menschenliebe wiedergegeben.<sup>42</sup> Bei „ren“ geht es vor allem um eine Beziehung zu einem anderen, das Sich-Zuwenden steht im Mittelpunkt und Ich-Bezogenheit soll vermieden werden.<sup>43</sup> Was zählt ist die Liebe zum Menschen und das respektvolle Umgehen miteinander.

In den „Lun Yü“ findet sich zwischen Konfuzius und seinem Schüler Zigong dazu folgender Dialog:

„Zigong fragte: „Gibt es ein Wort, das während des gesamten Lebens für das Handeln gilt?“ Der Meister entgegnete: „Gegenseitige Rücksichtnahme. Was du dir selbst nicht wünschst, füge auch anderen Menschen nicht zu“.“<sup>44</sup>

Dieses Prinzip wird häufig auch als „Die Goldene Regel“ bezeichnet.

Die Priorität des „ren“ kommt ebenfalls in einem der Gespräche aus dem „Lun Yü“ zum Ausdruck:

---

<sup>39</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S.36.

<sup>40</sup> Kungfutse: Gespräche. IV, 16.

<sup>41</sup> Kungfutse: Gespräche. XV, 20.

<sup>42</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S.36.

<sup>43</sup> Vgl. Contag (Hrsg.): Konfuzianische Bildung und Bildwelt. 1964. S. XII.

<sup>44</sup> Darga: Konfuzius. 2001. S.37.

„Der Meister sprach: ‚Nicht wahr, Schen, meine ganze Lehre ist in Einem befasst.’ [...] „Unseres Meisters Lehre ist Treue gegen sich selbst und Güte gegen andre: Darin ist alles befasst.“<sup>45</sup>

Wichtig war ihm dabei stets, dass diese Mitmenschlichkeit von Herzen kommt und aufrichtig gemeint ist, falsche Freundlichkeiten und Oberflächlichkeit verabscheute Konfuzius. Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit waren für Meister Kung auch in Freundschaften unumgänglich. Eine Freundschaft gelte es folgendermaßen zu führen:

„Man soll sich gewissenhaft ermahnen und geschickt (zum Guten) führen. Wenn es nicht geht, so halte man inne.“<sup>46</sup>

Wenn man also bei einem Freund einen Mangel wahrnimmt, so ist man verpflichtet, ihm diesen mitzuteilen. Ändert dieser aber sein Verhalten nicht oder ignoriert den Hinweis, dann möge man nicht pedantisch wirken und ihn nochmals ermahnen, sondern es dem Freund selbst überlassen, sich zu bessern.

Konfuzius forderte auch allgemein dazu auf, die Verhaltensweisen anderer zu beobachten, um selbst daraus zu lernen.

„Wenn du einen Würdigen siehst, so denke darauf, ihm gleich zu werden. Wenn du einen Unwürdigen siehst, so prüfe dich selbst in deinem Innern.“<sup>47</sup>

Genauso wichtig wie den eigenen Charakter zu stärken, wünscht ein Mensch, der „ren“ hat, auch den Charakter anderer zu fördern. Das Prinzip der Mitmenschlichkeit ist sehr stark mit dem Begriff der Hilfsbereitschaft verbunden. Wer selbst nach Weisheit und Erkenntnis strebt, soll auch andere dazu motivieren – einerseits indem man sie unterrichtet, andererseits indem man es ihnen vorlebt.<sup>48</sup>

Um ein Volk gut regieren zu können muss der Herrscher sein Volk lieben, was durch Mitmenschlichkeit ermöglicht wird und kennen, was durch Weisheit bewerkstelligt wird. Nur dann kann ein Regent die Ämter mit den richtigen Personen besetzen.

„Dadurch, dass man die Geraden erhebt, dass sie auf die Verdrehten drücken, kann man die Verdrehten gerade machen.“<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Kungfutse: Gespräche. IV, 15.

<sup>46</sup> Kungfutse: Gespräche. XII, 23.

<sup>47</sup> Kungfutse: Gespräche. IV, 17.

<sup>48</sup> Vgl. Liu, Shu-hsien: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.19.

<sup>49</sup> Kungfutse: Gespräche. XII, 22.

### 3.2.4 Sittlichkeit

Sittlichkeit stand zu Konfuzius' Zeit in engem Zusammenhang mit Sitten und Riten. Zeremonien angemessen abhalten, ein adäquates Verhalten an den Tag legen und sich in seiner hierarchischen Ebene korrekt einzugliedern bedeutete für Konfuzius sittlich zu handeln. Hierarchie spielte für Meister Kung eine grundlegende Rolle, denn sie war für ihn gleichbedeutend mit Ordnung. Und nur in einem Staat, in dem Ordnung herrscht, kann es Glück und Frieden geben.

Konfuzius sah in seiner Zeit einen Verfall der Sitten und hat daher deren Wiederherstellung besonderen Nachdruck verliehen. Sittliches Verhalten betrachtete er auch als enge Verknüpfung zu moralischer Einstellung, daher schloss für ihn die Sittlichkeit unmoralische Verhaltensweisen aus.<sup>50</sup>

Konfuzius wurde mehrfach kritisiert, dass seine Sittlichkeit etwas Künstliches an sich habe, etwas Oberflächliches und fast schon Heuchlerisches, denn durch diese konkreten Anweisungen würde ein Mensch ein bestimmtes Verhalten zwanghaft an den Tag legen und so oftmals nicht aufrichtig und authentisch handeln. Jedoch strebte Konfuzius – wie bereits bei der Mitmenschlichkeit – eine innere Überzeugung der Menschen für sittliches Handeln an und kein erzwungenes Regelsystem. In den „Lun Yü“ finden sich zur Thematik der Aufrichtigkeit unter anderem folgende zwei Passagen:

„Der Meister sprach: „Hervorragende Stellung ohne Großartigkeit, Religionsausübung ohne Ehrfurcht, Erledigung der Beerdigungsbräuche ohne Herzenstrauer: Solche Zustände kann ich nicht mit ansehen“.“<sup>51</sup>

„Der Meister sprach: „Glatte Worte, einschmeichelnde Mienen, übertriebene Höflichkeit – solcher Dinge schämte sich Dso Kiu Ming, ich schäme mich ihrer auch. Seinen Ärger verhehlen und mit seinem Feinde freundlich tun – dessen schämte sich Dso Kiu Ming, ich schäme mich dessen auch“.“<sup>52</sup>

Nach dem Wesen der Sittlichkeit gefragt, antwortete Konfuzius einem seiner Schüler, dass er stets respektvoll und loyal im Umgang mit anderen sein soll. Selbst, wenn er unter Barbaren leben sollte, diese Prinzipien dürfe er niemals vernachlässigen.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S. 39 ff.

<sup>51</sup> Kungfutse: Gespräche. III, 26.

<sup>52</sup> Kungfutse: Gespräche. V, 24.

<sup>53</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. S.138.

### 3.2.5 Rechtschaffenheit

Die Rechtschaffenheit ist eine Tugend, die sehr stark in die Sphären der Sittlichkeit hineinspielt. Bei der Rechtschaffenheit geht es darum, nicht nach dem eigenen Vorteil zu handeln, sondern gerecht zu agieren. Besonders bedeutend ist in diesem Zusammenhang, eine Objektivität in das eigene Handeln zu bringen und sich nicht von Vorlieben oder Abneigungen leiten zu lassen.

„Der Meister sprach: „Der Edle hat für nichts auf der Welt eine unbedingte Voreingenommenheit oder eine unbedingten Abneigung. Das Rechte allein ist es, auf dessen Seite er steht“.“<sup>54</sup>

Der Edle hat also den Sinn für rechtes Tun verinnerlicht und folgt diesem intuitiv, er braucht keinen Vergleich von außen, der ihm beim Abwägen zwischen Recht und Unrecht helfen soll.

Rechtschaffend zu sein stellt ebenfalls eine unumgängliche Eigenschaft eines guten Herrschers dar. Denn einem rechten Regenten gehorcht das Volk, ohne dass er befehlen muss, während ein Befehl eines unrechten Herrschers auch nach mehrmaligem Wiederholen nicht befolgt werden wird. Die Leitung eines Volkes soll nicht bloß durch Gesetze und Strafen erfolgen, denn daraus ergibt sich unter den Menschen bloß ein ständiges Versuchen, die Regeln zu umgehen. Gute Führung bedeutet für Konfuzius durch gute Taten zu wirken. Als Konsequenz würde die Ordnung von selbst entstehen und die Menschen würden sich von sich aus nach dem Rechten richten.<sup>55</sup>

### 3.2.6 Weisheit

Einen äußerst bedeutenden Aspekt in Konfuzius' Lehre stellt das Lernen dar, welches in enger Verbindung mit der Tugend der Weisheit steht. Weisheit bezeichnet einerseits einen hohen Wissensstand, andererseits aber auch – und das vor allem – Charakterbildung. Nur wer um richtiges Verhalten weiß und dieses auch praktiziert, kann als weise betrachtet werden. Wie auch bei den anderen Tugenden ist es Konfuzius besonders wichtig, dass das Wissen kein oberflächliches oder falsches ist. Es zählt nicht nur der Inhalt des Wissens, sondern auch der richtige Umgang damit.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Kungfutse: Gespräche. IV, 10.

<sup>55</sup> Vgl. Contag: Konfuzianische Bildung und Bildwelt. 1964. S.26f.

<sup>56</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. S. 41 f.

„Der Meister sprach: „Yu, soll ich dich das Wissen lehren? Was man weiß, als Wissen gelten lassen, was man nicht weiß, als Nichtwissen gelten lassen: Das ist Wissen.“<sup>57</sup>

Hier zeigt sich auch eine Parallele zu dem abendländischen Philosophen Sokrates, der im selben Jahrhundert lebte wie Konfuzius und bemüht war oberflächliches Wissen aufzudecken.

Beim Lernen kam es Meister Kung nicht darauf an, Perfektion zu erreichen, sondern stets darauf an sich zu arbeiten und den Willen aufzuweisen ständig zu lernen. Fehler zu begehen war für ihn kein Vergehen, solange man daran arbeitete. Von tatsächlichem Fehlen sprach Konfuzius erst dann, wenn man einen Fehler gemacht hat und sich nicht gebessert hat.<sup>58</sup>

Konfuzius vertrat die Ansicht, dass jeder Mensch von jedem lernen kann und der wahrhaft Weise sich auch nicht davor scheut, einen niedriger gestellten zu fragen. Dies geht ebenfalls aus einem seiner Gespräche hervor:

„Dsi Gung fragte und sprach: „Weshalb ist Kung Wen Dsi der „Weise“ (Wen) genannt worden?“ Der Meister sprach: „Er war nicht rasch (von Begriff) und liebte zu lernen; er schämte sich nicht, Niedrige zu fragen; das ist der Grund, warum er der „Weise“ genannt wird.“<sup>59</sup>

Auch wenn von jedem gelernt werden kann, rät Konfuzius sich insbesondere mit Freunden zu umgeben, die sich sittlich und respektvoll verhalten.

Wissen könne auch nie vollständig erreicht werden, sondern sollte ein laufender Prozess durch das ganze Leben sein. Zu den Stufen der intellektuellen Bildung äußerte sich der Meister folgendermaßen:

„Der Wissende ist noch nicht so weit wie der Forschende, der Forschende ist noch nicht so weit wie der heitere (Erkennende).“<sup>60</sup>

Wissen zu erwerben könne man jedoch nur, wenn Lernen und Denken zusammen geschehen:

„Lernen und nicht denken ist nichtig. Denken und nicht lernen ist ermüdend.“<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Kungfutse: Gespräche. S.48.

<sup>58</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. XV, 29.

<sup>59</sup> Kungfutse: Gespräche. S.70.

<sup>60</sup> Kungfutse: Gespräche. VI, 18.

<sup>61</sup> Kungfutse: Gespräche. II, 15.

### 3.2.7 Vertrauenswürdigkeit

Eine weitere Eigenschaft, die einen Edlen auszeichnet, stellt die Vertrauenswürdigkeit dar. Unter diesem Begriff versteht Meister Kung insbesondere den Einklang zwischen Reden und Handeln. Wer anders handelt, als er spricht, könnte nicht vertrauenswürdig sein, da er in seinen Worten nicht ehrlich gewesen sein kann. Vertrauenswürdigkeit steht also in engem Zusammenhang mit Aufrichtigkeit. Besonders wichtig erachtet der Meister diese Tugend unter Freunden und im Verhältnis Herrscher – Volk.<sup>62</sup>

Vertrauen bildet für Konfuzius die Basis einer Staatsregierung. Dies wird im Buch XII der Lunyü untermauert:

„Dsi Gung fragte nach (der rechten Art) der Regierung. Der Meister sprach: ‚Für genügende Nahrung, für genügende Wehrmacht und das Vertrauen des Volkes (zu seinem Herrscher) sorgen.’ Dsi Gung sprach: ‚Wenn man aber keine Wahl hätte, als etwas davon aufzugeben: Auf welches von den drei Dingen könnte man am ehesten verzichten?’ (Der Meister) sprach: ‚Auf die Wehrmacht.’ Dsi Gung sprach: ‚Wenn man aber keine Wahl hätte, als auch davon eines aufzugeben: Auf welches der beiden Dinge könnte man am ehesten verzichten?’ (Der Meister) sprach: ‚Auf die Nahrung. Von alters her müssen alle sterben; wenn aber das Volk keinen Glauben hat, so lässt sich keine (Regierung) aufrichten’.“<sup>63</sup>

### 3.2.8 Pietät

Obwohl die Pietät nicht zu den fünf Kardinaltugenden gezählt wurde, spielt sie dennoch eine äußerst wichtige Rolle für Konfuzius. Unter dem Begriff der Pietät wird in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen Kindern und Eltern verstanden mit besonderem Fokus auf das Verhältnis Vater – Sohn. Konfuzius verbindet mit der Liebe zu den Eltern, die jedem Kind innewohnen sollte, verschiedene Pflichten. Da Vater und Mutter sehr viel in die Erziehung der Kinder investieren und sich um sie viele Jahre kümmern, ist es der Kinder Pflicht Gehorsam zu leisten und sich später auch genauso fürsorglich um das Wohl der Eltern zu bemühen. Um ihnen auch nach dem Tod entsprechenden Respekt zu zollen und um ihnen Dank für all die Jahre erweisen zu können, betont Konfuzius mehrfach die dreijährige Trauerzeit.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S.42 f.

<sup>63</sup> Kungfutse: Gespräche. XII, 7.

<sup>64</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S. 43 f.

Auf die Frage einer seiner Schüler, ob denn nicht ein Jahr Trauer genug sei, antwortete der Meister, dass der Schüler auch nur ein Jahr trauern dürfe, wenn er sich dabei wohlfühle. Doch ein Weiser würde sich dabei nicht wohlfühlen können.

Außerdem wies Konfuzius darauf hin, dass man nicht aus der Heimat ziehen soll, solange die Eltern noch leben und falls dies unvermeidbar wäre, dann sei man zumindest verpflichtet, ihnen den neuen Aufenthaltsort mitzuteilen.<sup>65</sup>

In einer Zeit des Umbruchs lebend kritisierte der Meister das allmähliche Verkommen der Pietät. Er verurteilte vor allem, dass sich das Sorgen um die Eltern nur mehr rein auf das körperliche und materielle Wohl erstrecke, ihnen aber keine Achtung mehr entgegengebracht werde.<sup>66</sup>

„Man soll den Eltern außer durch Erkrankung keinen Kummer machen.“<sup>67</sup>

### 3.3 Menzius

Menzius lebte vermutlich von 371 – 289 v. Chr. und gilt nach Konfuzius als wichtigster Konfuzianer. Bei seinem Namen handelt es sich um eine latinisierte Form aus dem chinesischen Meng Fu-tzu, was soviel wie Meister Meng bedeutet. Seine Lehren und Lebensführung sind denen des Meisters Kung sehr ähnlich; beide verbrachten ihre Zeit damit andere zu unterrichten und einen Fürsten zu finden, der nach ihren Lehren handelte. Aufgrund der zur damaligen Zeit bereits weitreichenden Akzeptanz der Lehren des Konfuzianismus wurde Menzius von den Fürsten zwar meist besser behandelt als Konfuzius, doch in der Praxis scheiterte jener wie dieser.<sup>68</sup>

Die Grundlage in Menzius' Doktrin bildet wie bei Konfuzius die Mitmenschlichkeit, das „ren“. Der wohl wichtigste Lehrsatz des Meisters Meng besagt, dass alle Menschen von Natur aus gut sind, womit er sich grundlegend von Xunzi, dem zweitwichtigsten Nachfolger Konfuzius', unterscheidet. Konfuzius ging explizit nicht von dem guten Urzustand der Menschen aus, er sah lediglich die Möglichkeit in jedem Menschen, sich zu perfektionieren. Meister Kung entwickelte auch keine anderwärtige systematische Sicht über die Natur des Menschen, wie Menzius oder Xunzi es getan haben. Lediglich die Aussage, dass die Menschen nah durch die Natur, doch fern durch ihre Bildung sind, findet sich in den Aufzeichnungen der Gespräche.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. IV, 19.

<sup>66</sup> Vgl. Kungfutse: Gespräche. II, 7.

<sup>67</sup> Kungfutse: Gespräche. II, 6.

<sup>68</sup> Vgl. Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.33 f.

<sup>69</sup> Vgl. Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.35 f.

Doch wenn alle Menschen gut wären, dürfte es nichts Schlechtes in der Welt geben. Menzius weiß jedoch um diesen Umstand und erklärt dies damit, dass Menschen schlecht werden können, wenn das Umfeld ungünstig ist. So wie Pflanzen auf unfruchtbarem Boden nicht gedeihen können, so kann sich die Tugendhaftigkeit der Menschen bei schlechten äußeren Umständen nicht entfalten. Dies zu verhindern sei Aufgabe des Herrschers. Dadurch könne eine stabile Gesellschaft entstehen und ein guter Nährboden für die Entwicklung des Guten geschaffen werden. Die primäre Pflicht eines Regierenden sah Menzius in der Fürsorge gegenüber dem Volk, welche aus seinem Inneren heraus geschehen solle, da auch ein Herrscher Leid erfahren hat und es daher ebenso in seinem eigenen Sinne ist, dieses zu beenden.<sup>70</sup>

Eine weiterer Wesenszug seiner Lehre bestand in der Bedeutung der fünf Beziehungen, auf welche die gesamte Gesellschaft beruhe:

- Vater - Sohn
- Herrscher – Untertan
- älterer Bruder - jüngerer Bruder
- Mann – Frau
- Freund – Freund

In seinen Lehren verwendet Menzius häufig lange Metaphern, welche einerseits sehr hilfreich sind um diverse Problematiken anschaulich darzustellen, andererseits aber auch oft zu falschen Interpretationen führen können. Als Erklärung, warum der Mensch auch schlecht sein kann findet sich im Buch Mong Dsi folgende Metapher:

„Mong Dsi sprach: „Die Wälder auf dem Kuhberg waren einst schön. Aber weil er in der Nähe der Markung einer Großstadt lag, wurden sie mit Axt und Beil gefällt. Konnten sie da schön bleiben? Doch wirkte Tag und Nacht die Lebenskraft, Regen und Tau feuchteten den Boden; so fehlte es denn nicht, daß neue Triebe und Sprossen wuchsen. Da kamen die Rinder und Schafe dahinter und weideten sie ab. Nun steht er kahl da. Und wenn die Menschen ihn in seiner Kahlheit sehen, so meinen sie, er sei niemals mit Bäumen bestanden gewesen. Aber wie will man behaupten, das sei die Natur des Berges?“

Und ganz ebenso verhält es sich mit den Menschen. Wie kann man sagen, daß sie nicht Liebe und Pflicht in ihrem Herzen haben? Aber wenn einer sein echtes Herz

---

<sup>70</sup> Vgl. Darga: Konfuzius. 2001. S. 64 f.

verloren gehen läßt, so ist das gerade, wie wenn Beil und Axt in den Wald kommen. Wenn er Morgen für Morgen es verwüstet, kann es da gut bleiben? Doch das Leben wächst weiter Tag und Nacht; in der Kraft der Morgenstunden werden seine Neigungen und Abneigungen denen der anderen Menschen wieder ähnlich. Aber wie lange dauert's, dann schlagen seine Tageshandlungen sie wieder in Fesseln und zerstören sie. Wenn so seine besseren Regungen immer wieder gefesselt werden, so ist schließlich die Kraft der Natur nicht mehr stark genug, sie zu erhalten, und er sinkt herunter auf eine Stufe, da er vom Tier nicht mehr weit entfernt ist. Wenn nun die Menschen sein tierisches Wesen sehen, so meinen sie, er habe niemals gute Anlagen gehabt. Aber wie will man behaupten, das seien die wirklichen Triebe des Menschen?

Darum: es gibt nichts, das nicht wachsen würde, wenn ihm seine rechte Pflege zuteil wird, und es gibt nichts, das nicht in Verfall geriete, wenn es der rechten Pflege entbehren muß.

Meister Kung sprach: ‚Halt es fest, und du behältst es; laß es los, und du verlierst es. Es kommt und geht; kein Mensch weiß, wo und wann.‘ Das sagt er vom Herzen.<sup>71</sup>

Die Betonung liegt auch hier wieder auf den ungünstigen Umständen, die einen Menschen zu schlechten Handlungen verleiten können. Daher fordert er die Menschen dazu auf, ihren Nächsten dabei zu helfen, auf den richtigen Weg zu kommen, insbesondere Kaiser, Könige und Fürsten haben ihrem Volk gegenüber die Aufgabe, sich darum zu kümmern.

Politik war für Menzius nicht mehr als der verlängerte Arm der Ethik. Die ideale Regierung basierte für ihn auf dem Mitgefühl. Ein guter Herrscher könne es nicht ertragen, Menschen leiden zu sehen.

In seinen Beratungsgesprächen mit Fürsten und anderen Herrschern verlangte Meister Meng nie, deren Wünsche und Begierden aufzugeben, sondern versuchte sie dazu zu bringen, diese mit dem Volk zu teilen. So klagte einmal König Süan, dass er eine Schwäche für Wohlstand und schöne Frauen habe. Menzius entgegnete ihm, er brauche beides nicht aufzugeben, er solle nur sein Volk selbiges genießen lassen und er werde keine Schwierigkeiten haben, als Herrscher respektiert zu werden.<sup>72</sup>

Wie Konfuzius beschäftigte sich auch Menzius sehr intensiv mit der Thematik der Tugenden. Deren Grundlagen sah dieser in der Gefühlswelt und bezeichnete sie als die vier Anfänge. Mitleid bildet den Anfang der Mitmenschlichkeit, Scham und Abneigung den Anfang der Rechtschaffenheit, das Gefühl der Achtung den der Sittlichkeit und schließlich das Gefühl des

---

<sup>71</sup> Vgl. Wilhelm (Übersetzer): Die Lehren des Konfuzius. 2009. S.991 f. (VI, A8)

<sup>72</sup> Vgl. Wilhelm: Die Lehren des Konfuzius. 2009. S. 721 ff.

Richtigen und Falschen den der Weisheit. Sobald diese Grundlagen geschaffen sind, bilden sich die Tugenden von selbst.

In nichts Anderem, als im weitestmöglichen Ausmaß seine vier Anfänge zu entwickeln, besteht der Grundsatz eines Weisen. Die Fähigkeit zu diesem Prozedere wohnt jedem Menschen inne, die Schwierigkeit liegt lediglich im Engagement dieses umzusetzen. Was zählt, ist die Initiative zu handeln. Wer rechtschaffend agiert, wird dadurch sein eigenes Leben in allen Aspekten beeinflussen, sowie auch das Leben anderer. Menzius appelliert damit gleichzeitig an die Menschen, sich nicht auf äußere Umstände auszureden, wenn es um die Entwicklung der Tugenden geht. Denn jeder sei für deren Entfaltung selbst verantwortlich. Wenn die Menschen ihrer ursprünglichen Natur folgen, werden sie Gutes tun.<sup>73</sup>

Weitere Themen, die sich bei Menzius häufig finden - und womit er sich stark von Konfuzius unterscheidet - sind Himmel und Schicksal:

„He who exerts his mind to the utmost knows his nature. He who knows his nature knows Heaven. To preserve one's mind and to nourish one's nature is the way to serve Heaven. Not to allow any double-mindedness regardless of longevity or brevity of life, but to cultivate one's person and wait for destiny to take its own is the way to fulfill one's destiny.“<sup>74</sup>

Der eigenen Natur zu folgen, also den Weg der Tugenden zu beschreiten, ist demnach auch die adäquate Art dem Himmel zu dienen. Die menschliche Natur ist vom Himmel gegeben, somit ist eine Trennung von Natur und Himmel nicht möglich. Es scheint daher auch offensichtlich, dass die Erkenntnis der eigenen Natur auch die Erkenntnis des Himmels darstellt. Die Fähigkeit des bewussten Reflektierens über den Himmel schreibt Menzius nur den Menschen zu. Selbst wenn der Himmel zu den Menschen nicht spricht, bleibt ihnen dieser – auch wenn nicht in vollem Umfang – erkennbar.

In Bezug auf das Schicksal behauptet Meister Meng, dass es die Menschen nicht beeinflussen können, sondern es akzeptieren müssen. Zwar vertrat er die Meinung, dass das ganze Leben Schicksal sei, doch meinte er damit keinen Fatalismus, sondern hielt die Menschen dazu an, sich für das richtige Schicksal zu entscheiden, welches aus Tugendhaftigkeit besteht. Dem falschen Schicksal folgen, würde bedeuten, den sinnlichen Begierden nachzugeben, welche ebenfalls der Natur der Menschen innewohnen.

---

<sup>73</sup> Vgl. Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.37-45 ff.

<sup>74</sup> Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.43.

Um Erkenntnis und moralische Stärke zu erlangen, sei es daher essentiell dem Weg der Mitmenschlichkeit und Rechtschaffenheit zu folgen und den Rest dem Schicksal zu überlassen. Menzius weist auch auf die Schwierigkeiten eines tugendhaften Lebens hin.

Es verlangt vom Einzelnen sehr viel ab und prüft einen auf raue Art und Weise, indem es ständig dazu verlockt, den sinnlichen Begierden nachzugeben. Deshalb erfordert es vom Individuum eine hohe Widerstandsfähigkeit.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Liu: Understanding Confucian Philosophy. 1998. S.46-57.

## 4 Der Daoismus

Im Gegensatz zum Konfuzianismus gibt es beim Daoismus wesentlich mehr Unklarheiten darüber, wie er entstanden ist, wer der Gründer war und wie er sich genau entwickelt hat. Viele Forscher sind sich jedoch darin einig, dass man zwischen dem jüngeren, religiösen Daoismus und dem ursprünglichen, philosophischen Daoismus unterscheiden muss.

Bei der daoistischen Religion handelt es sich in vielfacher Hinsicht um ein Konglomerat aus animistischem Volksglauben mit konfuzianischen und indischen Elementen, die sich erst Jahrhunderte nach dem ursprünglichen Daoismus entwickelt haben und auch heute noch eine bedeutende Rolle in der chinesischen Geisteswelt spielen. Zwar wird Laotse in dieser Religion vielfach als Gott verehrt, doch als Gründervater des religiösen Daoismus ist er weitgehend auszuschließen.<sup>76</sup>

In dieser Arbeit wird der Daoismus in seiner – soweit bekannt – ursprünglichen Lehre behandelt, mit einem Schwerpunkt auf Laotse und dem Daodejing, wobei auch hier nicht sicher ist, inwiefern Laotse tatsächlich als Gründer des Daoismus bezeichnet werden kann, da einige Elemente seiner Lehren auf eventuell älteres Gedankengut zurückzuführen sind.

Da man jedoch weder die Lebenszeit des „Alten Meisters“ genau datieren kann, noch die Entstehung des wichtigsten Buches im Daoismus, das Daodejing, fällt es sehr schwer hier eine Chronologie aufzustellen. Möglicherweise wurde das Daodejing erst Jahrhunderte nach Laotse verfasst, was ihn selbst damit als Autor ausschließen würde.

Es wird davon ausgegangen, dass sich der Daoismus erst ab dem 2. Jahrhundert n. Chr. in größerem Maße ausgebreitet hat, das entspräche ca. 700 Jahre nach Laotses geschätzter Lebzeit. Somit dürfte der Daoismus lange Zeit nur einen kleinen Anhängerkreis gehabt haben, was durchaus im Sinne Laotses gewesen wäre, da er nie eine Schule gründen wollte und sich stets verborgen hielt.<sup>77</sup>

### 4.1 Laotse – Leben und Lehre

Über das Leben Laotses ist sehr wenig bekannt, es wird vermutet, dass er im 6. Jhd. v. Chr. im damaligen Staat Chu, dem heutigen Henan in China, sein Leben verbrachte. „Laotse“ war nicht sein richtiger Name, sondern ist lediglich eine Bezeichnung, die sich v.a. in Europa und

---

<sup>76</sup> Vgl. Laotse: Tao Te King: Das Buch vom Sinn und Leben. 2004. S.22 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Darga: Taoismus. 2001. S. 13 ff.

Amerika durchgesetzt hat und am ehesten mit „der Alte“ übersetzt werden kann. Sein richtiger Name war Li Erl, eine weitere gängige Bezeichnung ist Lao Dan. In Bezug auf seinen Beruf deuten einige Hinweise darauf hin, dass er als Archivar am Hof des Kaisers tätig war.

Eines der wenigen weitgehend anerkannten überlieferten Ereignisse aus Laotses Leben stellt seine Begegnung mit Konfuzius dar, welche im Zuge eines Besuchs von Konfuzius am kaiserlichen Hof stattgefunden haben soll.

Hierbei soll Laotse die von Konfuzius hochgepriesene Sittlichkeit kritisiert und abwertend über historisch bedeutsame Persönlichkeiten gesprochen haben, während Konfuzius hingegen sehr beeindruckt von der Weisheit Laotses gewesen sein soll.<sup>78</sup>

Geht man davon aus, dass Laotse der Verfasser des Daodejing – des Daoismus' wichtigste Schrift – war, dürften Laotses Äußerungen im Dialog mit Konfuzius durchaus Sinn ergeben, da Ähnliches auch in diesem Buch geschrieben steht:

„Verliert man Tao, (hat man)

danach Tugend.

Verliert man die Tugend, (hat man)

danach Menschenliebe.

Verliert man die Menschenliebe, (hat man)

danach Gerechtigkeit.

Verliert man die Gerechtigkeit, (hat man)

danach Sittlichkeit.“<sup>79</sup>

Sittlichkeit ist in diesem Zusammenhang jedoch keine umfassende Übersetzung, da die Kritik in erster Linie vorgeschriebenen Traditionen, Zeremonien und Ritualen gilt, welche für Laotse einen erheblichen Eingriff in die „Natürlichkeit“ des Menschen darstellten.

Laotse betonte stets, dass die Menschen mit der Natur in Einklang leben und so wenig wie möglich in diese eingreifen sollen. Dies gilt für die innere Natur ebenso wie für die äußere. Von der Gesellschaft festgesetzte Regeln, wie sich der einzelne in bestimmten Situationen verhalten soll, hielt er für eine künstliche Intervention und somit für schädlich.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Laotse: Tao Te King. 2004. S.9 ff.

<sup>79</sup> Baraka: Taoismus: Tao Te King. II, 38.

<sup>80</sup> Vgl. Baraka: Taoismus: Tao Te King. II, 38.

Konfuzius hingegen beschäftigte sich stets mit dem Aufstellen solcher Regeln, um die Menschen – v.a. Herrscher und Fürsten - dahingehend zu unterrichten, wie sie gut und zum Wohle des Volkes regieren könnten.

Laotse hielt derartige Vorhaben für zwecklos, ihm lag auch nichts daran, seine Lehren zu verbreiten und eine Schule zu gründen, er war eher stets bemüht unbekannt zu bleiben und kein Aufsehen zu erregen. Der Grund hierfür liegt in seiner Ansicht, dass Bildung Menschen verderben kann, sie lässt Korruption und Neid entstehen. Im Kapitel 18 des Daodejing findet sich dazu folgender Satz:

„Kommen Klugheit und Wissen auf,  
so gibt es die großen Lügen.“<sup>81</sup>

Um mit der Natur in Einklang zu leben, solle man nach Laotse „nicht handeln“. Damit meinte er, dass man nicht aus Überlegungen heraus etwas erschaffen soll, denn dadurch würde der natürliche Fluss der Dinge unterbrochen werden, sondern stets spontan handeln soll. Dieses „Nicht Tun“ wird im Chinesischen als Wu Wei bezeichnet und stellt eine der wichtigsten Lehren Laotses dar. Es hebt das „In sich kehren“ hervor anstatt nach draußen zu gehen, die Welt zu erkunden und zu interagieren.<sup>82</sup>

## 4.2 Daodejing

Das wahrscheinlich größte Rätsel in Bezug auf Laotse stellt wohl die Frage dar, ob er der Verfasser des Daodejing, einem der bedeutendsten Werke der chinesischen Philosophie, ist oder nicht. Historiker und Experten streiten darüber seit vielen Jahrhunderten. Einige Aufzeichnungen sprechen dafür, dass das Daodejing erst Jahrhunderte nach Laotse geschrieben worden sei, häufig findet sich auch Dschuang Dsi, ein chinesischer Philosoph im 4. Jahrhundert v. Chr. als möglicher Verfasser oder zumindest Teilverfasser. Es gibt viele Legenden darüber, wer das Buch geschrieben hat, Klarheit gibt es jedoch nicht. Weitgehend wird das Daodejing jedoch Laotse zugeschrieben. Überlieferungen zufolge soll er es auf seiner Reise in den Westen Chinas verfasst haben, als ihn ein Grenzbeamter aufgefordert hat, „ein Buch in zwei Teilen von mehr als fünftausend Worten“<sup>83</sup> niederzuschreiben.

In der vorliegenden Arbeit wird Laotse ebenfalls als Verfasser des Daodejing angenommen, einerseits, da er im Großteil der verwendeten Literatur als solcher behandelt wird,

---

<sup>81</sup> Laotse: Tao Te King. I, 18.

<sup>82</sup> Vgl. Ching-schun: Der chinesische Philosoph Laotse und seine Lehre. 1955. S.54 f.

<sup>83</sup> Laotse: Tao-Tê-King. 2007. S.3.

andererseits, weil beide Lehren große Gemeinsamkeiten aufweisen und eine inhaltliche Trennung oft schwer möglich ist.

Daodejing (häufig findet sich auch die Schreibweise Tao Te King) setzt sich aus den Wörtern Dao, De und Jing zusammen. „Dao“ bedeutet soviel wie Weg, Sinn, Vernunft oder Wahrheit und „De“ kann etwa mit Leben, Natur, Geist oder Tugend wiedergegeben werden. „Jing“ hingegen ist lediglich ein Ausdruck dafür, dass es sich um ein Buch oder einen Leitfaden handelt. Somit kann Daodejing mit „das Buch vom Sinn und Leben“ übersetzt werden, so wie es sich auch bei dem Sinologen und Autor Richard Wilhelm findet oder mit „das Buch vom Weg und der Tugend“.<sup>84</sup>

Das Buch ist in spruchähnlicher Art geschrieben und in zwei Teile gegliedert, der erste handelt vom Dao und der zweite vom De. Der erste Teil beginnt mit der Erklärung, dass sich das Dao nicht benennen lässt und dass das „Sein“ aus dem „Nichtsein“ hervorgegangen ist.

Das Dao gilt als Ursprung allein Seins, im Kapitel 42 des Daodejing wird dies explizit dargelegt:

„Der SITTEN erzeugt die Eins.

Die Eins erzeugt die Zwei.

Die Zwei erzeugt die Drei.

Die Drei erzeugt alle Dinge.“<sup>85</sup>

Das Wort „Sinn“ bezeichnet in diesem Fall das Dao. In der vorliegenden Arbeit stammen die meisten Zitate aus dem Daodejing von der Übersetzung Richard Wilhelms, welcher stets „Dao“ mit „Sinn“ übersetzt. Es gibt sehr viele deutsche Übersetzungen dieses Werks – gleiches gilt für andere Sprachen -, da das originale Daodejing nicht gänzlich erhalten ist und auch für Chinesen viel Interpretationsspielraum bietet. Für andere Sprachen ist es umso schwieriger, dieses Werk zu übersetzen, da ein chinesisches Zeichen auch mehrere Wörter in den meisten anderen Sprachen bedeuten kann. Somit ist jede Übersetzung stets eine Interpretation.

Eine wichtige Dreiecksbeziehung stellt im Daoismus die Relation Himmel, Mensch und Erde dar. Eine Erläuterung, wie sich diese zum Dao verhalten, findet sich in Kapitel 25:

„Der Mensch richtet sich nach der Erde,

die Erde richtet sich nach dem Himmel,

---

<sup>84</sup> Vgl. Laotse: Tao Te King. 2004. S. 9-36.

<sup>85</sup> Laotse: Tao Te King. II, 42.

der Himmel richtet sich nach dem SINKEN.

Der SINKEN richtet sich nach sich selber.“<sup>86</sup>

Der Himmel stellt im Konfuzianismus und anderen chinesischen Denkrichtungen das Absolute und Höchste dar, was im europäischen Raum wohl am ehesten mit Gott vergleichbar wäre. Laotse hingegen geht noch eine Instanz höher und sieht als höchste Stufe das Dao an, nach welchem sich sogar der Himmel richten muss. Das Dao stellt eine Art Naturgesetz dar, das über allem Irdischen steht und dem alles Irdische folgt. Jedoch handelt es sich hierbei nicht um einen Gott, der das irdische Leben beherrscht, sondern eher um eine omnipräsente Kraft. Die Vorstellung, dass das Höchste kein Gott ist, war zur damaligen Zeit außergewöhnlich und könnte wahrscheinlich als revolutionär bezeichnet werden.<sup>87</sup>

Dao ist dem Menschen jedoch sinnlich nicht erkennbar, die Sinne machen die Unmöglichkeit des Erkennens sogar aus, da sie die Menschen verwirren:

„Die fünferlei Farben machen der Menschen Augen blind.

Die fünferlei Töne machen der Menschen Ohren taub.

Die fünferlei Würzen machen der Menschen Gaumen schal.

Rennen und Jagen machen der Menschen Herzen toll.

Seltene Güter machen der Menschen Wandel wirr.

Darum wirkt der Berufene für den Leib und nicht fürs Auge.

Er entfernt das andere und nimmt dieses.“<sup>88</sup>

Die letzte Zeile ist nicht nach ihrem Satzbau zu interpretieren, sondern bedeutet, dass der Berufene den Genuss und die Gier entfernt und „dieses“, das ihm näher liegt, also die Begierdelosigkeit, nimmt.

Je mehr die Menschen sehen und hören, desto mehr steigt ihr Drang, noch mehr zu sehen und zu hören. Laotse gibt dem Philosophieren die Schuld an der Gier der Menschen. Durch das viele Denken entstehen Begierden, die das Herz verwirren und Neid und Leid hervorkommen lassen. Aus dem Philosophieren entstammen Gerechtigkeit, Tugend,

---

<sup>86</sup> Laotse: Tao Te King. I, 25.

<sup>87</sup> Vgl. Ching-schun: Der chinesische Philosoph Laotse und seine Lehre. 1955. S.34 f.

<sup>88</sup> Laotse: Tao Te King. I, 12.

Menschlichkeit und andere für Laotse unbrauchbare Dinge, die er in ihrer Gesamtheit als große Heuchelei bezeichnet.<sup>89</sup>

Um dieser Heuchelei zu entgehen ist es wichtig, dem Dao zu folgen. Eine Erklärung, was Dao genau ist, gibt es nicht und kann es nicht geben, da es nicht in Worte zu fassen ist. Diejenigen, die über das Dao sprechen, kennen es nicht und diejenigen, die es kennen, sprechen nicht darüber. Aus diesem Grund ist der Weg zur Erkenntnis des Dao entgegengesetzt zum Weg des Lernens. Denn Wissen durch Lernen erlangen bedeutet zu definieren und zu vergleichen. Je mehr man lernt, desto mehr Dinge kennt man und desto mehr Dinge hat man zu vergleichen. Auf diese Weise bleibt man stets in der Welt der Vielfalt, aber kommt nie zur Einheit.<sup>90</sup>

Das Wesentliche ist für die Menschen unsichtbar. Diese Erkenntnis zeigt sich auch in der Welt der Erscheinungen in vielfacher Hinsicht. Im Daodejing findet sich dazu folgendes:

„Dreißig Speichen umgeben eine Nabe:

In ihrem Nichs besteht des Wagens Werk.

Man höhlet Ton und bildet ihn zu Töpfen:

In ihrem Nichts besteht der Töpfe Werk.

Man gräbt Türen und Fenster, damit die Kammer werde:

IN ihrem Nichts besteht der Kammer Werk.

Darum: Was ist, dient zum Besitz.

Was nicht ist, dient zum Werk.“<sup>91</sup>

Es ist zwar das Sichtbare, das die Form des Werkes ausmacht, jedoch das Unsichtbare, das den Wert ergibt. So verhält es sich mit allen Dingen der Welt, das Nicht-Sein steht über dem Sein.

Als Beispiel, wie sich ein Mensch, der dem Dao folgt, verhält, wird im 8. Kapitel des Daodejing das Wasser genannt:

„Höchste Güte ist wie das Wasser.

Des Wassers Güte ist es,

---

<sup>89</sup> Vgl. Ching-schun: Der chinesische Philosoph Laotse und seine Lehre. 1955. S.64 f.

<sup>90</sup> Vgl. Wilhelm: Lao-Tse und der Taoismus. 1925. S.34-38.

<sup>91</sup> Laotse: Tao Te King. I, 11.

allen Wesen zu nützen ohne Streit.“<sup>92</sup>

Zugleich findet sich eine Art Anleitung, wie das Prinzip des Wassers - nicht zu streiten - auch bei den Menschen angewandt werden kann.

„Die Tüchtigen nicht bevorzugen,  
so macht man, daß das Volk nicht streitet.  
Kostbarkeiten nicht schätzen,  
so macht man, daß das Volk nicht stiehlt.  
Nichts Begehrenswertes zeigen,  
so macht man, daß des Volkes Herz nicht wirr wird.“<sup>93</sup>

Weiters steht geschrieben, dass sich ein Berufener darum kümmern muss, dass sein Volk genug zu essen hat, es jedoch einen schwachen Willen aufweist, sodass keine Wünsche entstehen. Außerdem soll es unwissend bleiben und diejenigen, die wissend sind, sollen nicht handeln wollen. Wenn der Weise dies durch „Nicht Tun“ schafft, wird Ordnung hergestellt sein.

Dieses „Nicht Tun“ geschieht, wenn der Mensch ohne Überlegung oder Absicht handelt, wenn er von seinem Innersten heraus spontan agiert und dadurch idealerweise anderen Lebewesen hilft. Nur wer sich seiner Tugend nicht bewusst ist, erreicht höchste Tugend und damit Einheit mit dem Dao. Die niedere Tugend hingegen weiß von ihrer Tugendhaftigkeit und handelt mit Absicht, daher ist sie nach dem Daodejing keine Tugend.<sup>94</sup>

Daher ist „Tugend“ auch eine unzureichende Übersetzung für das das chinesische „De“ im Daodejing. Tugend ist hier keinesfalls gleichzusetzen mit dem konfuzianischen Tugendbegriff, denn dieser geht mit erlerntem Wissen und bewusstem Handeln einher.

Diese Differenzierung einer höchsten und einer niederen Tugend bildet den Beginn des zweiten Teils des Daodejing:

„Höchste Tugend weiß von der Tugend nicht;

Daher gibt es die Tugend.

Niedere Tugend läßt von der Tugend nicht;

---

<sup>92</sup> Laotse: Tao Te King. I, 9.

<sup>93</sup> Laotse: Tao Te King. I, 3.

<sup>94</sup> Vgl. Ching-schun: Der chinesische Philosoph Laotse und seine Lehre. 1955. S. 63 ff.

Daher mangelt die Tugend.“<sup>95</sup>

Es ist jedoch festzuhalten, dass es Laotse stets um Güte ging. Spontane Handlungen sind nur dann von höchster Tugend, wenn sie anderen nützlich und behilflich sind. Ebensowichtig ist es, sich nicht selbst zu rühmen, schon gar nicht wenn es dabei um die eigene Tugendhaftigkeit geht. Denn dann wäre es bewusste Tugend und somit eine niedere.

Doch auch bei der Güte anderen gegenüber muss es sich um eine natürliche, ungeplante Handlung handeln. Jemand, der durch das Land ziehen würde, um möglichst vielen Mitmenschen zu helfen, würde weder De haben, noch mit dem natürlichen Dao in Einklang stehen.

Im Kapitel 49 steht dazu geschrieben:

„Der Berufene hat kein eigenes Herz.

Er macht das Herz der Leute zu seinem Herzen.

Zu den Guten bin ich gut,

zu den Nichtguten bin ich auch gut;

denn das LEBEN ist die Güte.

Zu den Treuen bin ich treu,

zu den Untreuen bin ich auch treu;

denn das LEBEN ist die Treue.“<sup>96</sup>

Das Wort „LEBEN“ ist in der Ausgabe von Richard Wilhelm die Übersetzung für „De“, welches in vielen anderen Interpretationen mit „Tugend“ wiedergegeben wird.

Das De ist sehr eng mit dem Dao verknüpft. Das Dao ist die Kraft, aus der die Dinge entstehen während das De diejenige ist, die die Dinge erhält. Im Daodejing wird beschrieben, dass das Dao geehrt und das De geschätzt werden, weil beide der Natur folgen, ohne Anweisungen zu geben.

Das De bezeichnet die Eigenentwicklung der Dinge, die durch das Dao entstehen. Die Idee, dass sich alle Dinge laufend ändern, entstehen und vergehen und dabei stets der Natur

---

<sup>95</sup> Laotse: Tao-Tê-King. II, 38.

<sup>96</sup> Laotse: Tao Te King. II, 49..

folgen, ist eine zentrale Lehre Laotses und wird durch das Zusammenspiel von Dao und De deutlich.<sup>97</sup>

Um das Dao zu erkennen, muss man die Einheit in der Vielfalt der Welt sehen können. Nur dann ist Erkenntnis möglich. So behauptet Laotse auch, dass man an einer Familie die anderen Familien erkennen kann und am eigenen Land die anderen Länder.<sup>98</sup>

„Ohne aus der Tür zu gehen,

kennt man die Welt.

Ohne aus dem Fenster zu schauen,

sieht man den SITTEN des Himmels.

Je weiter einer hinausgeht,

desto geringer wird sein Wissen.“<sup>99</sup>

Wer sich die vielen Dinge der Welt ansieht, wird laut Laotse verwirrt werden und zu keiner Erkenntnis kommen können. Daher ist es wichtig, sich selbst und seine unmittelbare Nähe zu kennen, erst dann wird man auch alles andere kennen.

Die Einheit in der Vielfalt erkennen heißt auch, Gegensätze nicht als kontradiktionsfähig zu betrachten, sondern als zusammengehörig. Die Thematik der Gegensätze und Einheit spielt insbesondere in der Yin Yang Lehre eine zentrale Rolle und wird dort noch näher behandelt.

Vergleicht man nun die Lehren Konfuzius' mit denen Laotses, finden sich teilweise sehr gegensätzliche Grundprinzipien. Konfuzius hat stets versucht, den Menschen zu helfen, indem er sie darin unterrichtete, wie sie sich korrekt verhalten sollten und wie ein Volk gut regiert werden könnte, um Harmonie und ein friedliches Zusammenleben zu ermöglichen. Er ist sein Leben lang umhergezogen, um Fürsten und Kaiser zu finden, die bereit wären seine Lehren in die Tat umzusetzen. Er betrachtete die Menschen ein wenig als unwissende Wesen, denen lediglich der Weg gezeigt werden musste. Dies tat er nicht, um Anerkennung zu gewinnen oder gar berühmt zu werden, sondern aus reinem Pflichtgefühl und Nächstenliebe. Jedoch hat er nach einigen Jahrzehnten gemerkt, dass ihm das nicht gelingen würde und hat sich daher bemüht, Schüler zu finden, die seine Ansichten auch nach seinem Ableben verbreiten konnten, in der Hoffnung, dass sich eines Tages ein Fürst finden ließe, der sich dieser Lehren über Ordnung, Gerechtigkeit und Menschlichkeit annehmen würde.

---

<sup>97</sup> Vgl. Ching-schun, Jang: Der chinesische Philosoph Laotse und seine Lehre. 1955. S. 65 ff.

<sup>98</sup> Vgl. Laotse: Tao Te King. II, 54.

<sup>99</sup> Laotse: Tao Te King. II, 47.

Laotse hingegen bemühte sich nie, die Welt zu verbessern, da dies einen Eingriff in das Weltgeschehen bedeuten würde und dadurch die Natürlichkeit des Dao unterbrochen wäre. Er war der Überzeugung, dass die Menschen zwar nach außen hin Gerechtigkeit und Moral vertreten und predigen würden, aber sich in ihrem Inneren von Gier und Hass auffressen lassen würden. Diesen Umstand betrachtete er als eine Art Krankheit, die sich von außen nicht heilen ließe, sondern von innen heraus mit der Zeit selbst genesen würde. Das Leben ist Veränderung, es gibt Phasen der Krankheit und Phasen der Gesundheit, Laotse war überzeugt, dass die Zeit der Gesundheit noch kommen würde.<sup>100</sup>

Kapitel 29 des Daodejing lehrt, dass es eine Zeit voranzugehen gibt und eine zu bleiben, eine Zeit zu reden und eine zu schweigen, eine sich zu verausgaben und eine zu ruhen. Derjenige, der Dao hat, weiß um diese Dinge, will sie daher weder beherrschen noch bemüht er sich, sie zu ändern.

„Die Welt erobern und behandeln wollen,  
ich habe erlebt, daß das mißlingt.

Die Welt ist ein geistiges Ding,  
das man nicht behandeln darf.

Wer sie behandelt, verdirbt sie,  
wer sie festhalten will, verliert sie.“<sup>101</sup>

### 4.3 Yin und Yang

Die Symbolik des Yin und Yang ist die wohl bedeutendste in der chinesischen Geistesgeschichte. Ihr Prinzip der Polarität hat nicht nur in China großen Einfluss ausgeübt, sondern auch im Ausland, im östlichen wie im westlichen. Über die genaue Entstehungsgeschichte dieses Prinzips ist wenig bekannt, die ältesten schriftlichen Aufzeichnungen tauchen im I Ging auf, welches auch als das Buch der Wandlungen bekannt ist und auf die Zhou Dynastie (ca. 1045-770 v. Chr.) datiert wird. Funde über das Symbol selbst, also der schwarz-weiße Kreis, der als Taiji bezeichnet wird, gehen in China auf das 11. Jhdt. n. Chr. zurück, allerdings gibt es römische Schildwappen aus dem 5. Jhdt. n. Chr.,

---

<sup>100</sup> Vgl. Laotse: Tao Te King. 2004. S. 15.

<sup>101</sup> Laotse: Tao Te King. I, 29.

die das gleiche Symbol, nur in anderen Farben aufweisen. Über den Zusammenhang dieses römischen Schildes mit dem chinesischen Yin Yang gibt es jedoch keine klare Erklärung.<sup>102</sup>

Yin und Yang sind ein Begriffspaar mit vielen Bedeutungen. Ihr Grundprinzip ist, dass nichts in der Welt ohne dessen Gegenteil existieren kann und dass sich alles stets in einem Prozess der Veränderung befindet. Sie gelten als schöpferischer Urgrund der Veränderungen aller Dinge.<sup>103</sup>

Yin und Yang stellen Gegensätze dar, die stets eine Einheit erzeugen, erst durch die Verbindung dieser kann Vollkommenheit entstehen. Es gibt keinen Mann ohne Frau, keine Wärme ohne Kälte, keine Armut ohne Reichtum, keinen Tod ohne Leben und umgekehrt.

„Die Dinge gehen bald voran, bald folgen sie,  
bald hauchen sie warm, bald blasen sie kalt,  
bald sind sie stark, bald sind sie dünn,  
bald schwimmen sie oben, bald stürzen sie.  
Darum meidet der Berufene  
Das Zusehr, das Zuviel, das Zugroß.“<sup>104</sup>

Bereits am Anfang des Daodejing wird die laufende Veränderung aller Dinge und das Prinzip der Gegensätze betont. So heißt es im 2. Kapitel:

„Wenn auf Erden alle das Schöne als schön erkennen,  
so ist dadurch schon das Häßliche gesetzt.  
Wenn auf Erden alle das Gute als gut erkennen,  
so ist dadurch das Nichtgute gesetzt.  
Denn Sein und Nichtsein erzeugen einander.  
Schwer und Leicht vollenden einander.  
Lang und Kurz gestalten einander.  
Hoch und Tief verkehren einander.  
Stimme und Ton sich vermählen einander.  
Vorher und Nachher folgen einander.“<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Wikipedia: Yin und Yang.

<sup>103</sup> Vgl. Ching-schun: Der chinesische Philosoph Laudse und seine Lehre. 1955. S.42.

<sup>104</sup> Laotse: Tao Te King. I, 29.

Das Schöne kann erst dann völlig schön sein, wenn es das Hässliche gibt, das Schwere erst dann völlig schwer, wenn es das Leichte gibt. Gegensätze bedingen einander und bringen einander ins Gleichgewicht, das gilt sowohl für die einzelnen Dinge als auch für die Gesamtheit. Das Innere und Äußere eines Menschen etwa kann es nur gemeinsam geben, zwar sind sie völlig unterschiedlich, aber dennoch untrennbar.<sup>106</sup>

Yin und Yang sind die Zwei, die aus der Eins, dem Dao, entstehen. Sie halten die Welt im Gleichgewicht und sogleich in steter Veränderung. Wenn alle Dinge des Universums ihren Weg gehen dürfen, dann wird Harmonie bestehen. Die Ordnung der Dinge muss daher eine natürliche sein und keine von den Menschen erschaffene.

Obwohl die Yin Yang Lehre mittlerweile auch in Europa und den USA respektiert und vielfach geschätzt wird, findet sie im alltäglichen Denken wenig Einzug. In diesen Regionen wird weiterhin versucht, die Armut zu bekämpfen ohne den Reichtum zu beeinflussen und Frieden zu schaffen, ohne Streit aufkommen zu lassen. Dieses Wissen um die Notwendigkeit der Gegensätze unterscheidet die chinesische Denkweise grundlegend von der europäisch-amerikanischen.

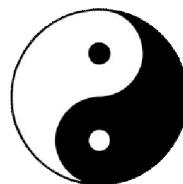


Abb. 1: Yin Yang Symbol

Einige Bedeutungen von Yin und Yang sind in folgender Übersicht zusammengefasst:

<b>Yin</b>	<b>Yang</b>
kalt	heiß
weich	hart
weiblich	männlich
dunkel	hell
schwach	stark
intuitiv	rational

<sup>105</sup> Laotse: Tao Te King. I, 2.

<sup>106</sup> Vgl. Watts, Alan: Der Lauf des Wassers. S.75-76.

Erde	Himmel
Ruhe	Bewegung
Nacht	Tag <sup>107</sup>

Der Wechsel zwischen Yin und Yang erfolgt nicht plötzlich, sondern langsam und kontinuierlich. Wenn Yin seinen Höhepunkt erreicht hat, entsteht Yang und umgekehrt. Ohne Yin gibt es kein Yang und ohne Yang kein Yin, beide Komponenten brauchen einander, um zu existieren. Man darf diese Gegensätze nicht als „entweder - oder“ ansehen, sondern als „sowohl - als auch“. Bereits am mittlerweile weltbekannten Zeichen selbst ist zu erkennen, dass es sich hierbei um ein Ineinandergreifen der beiden handelt und nicht um ein Zusammenstoßen. Deshalb enthält die schwarze Fläche des Yin Yang Symbols einen kleinen weißen Kern und die weiße einen schwarzen.<sup>108</sup>

Dadurch wird die Abhängigkeit beider besonders stark zum Ausdruck gebracht, denn das eine kann nur dort am stärksten sein, wo auch das andere ist. Das Yin kann nur durch das Yang hervortreten und das Yang nur durch das Yin.

„Was du zusammendrücken willst,  
das mußt du erst richtig ausdehnen lassen.

Was du schwächen willst,  
das mußt du erst richtig stark werden lassen.

Wem du nehmen willst,  
dem mußt du erst richtig geben.“<sup>109</sup>

Ein anschauliches sozial-ethisch geprägtes Beispiel für das Zusammenwirken von Yin und Yang und dem Dao findet sich im 77. Kapitel des Daodejing.

„Des Himmels Weg, wie gleicht er dem Bogenspannen!

Was hoch ist, wird niedergedrückt;

Was tief ist, nach oben gezogen;

Was zu viel ist, wird vermindert;

Was unzureichend, wird aufgewogen.

<sup>107</sup> Vgl. Linck, Gudula: Yin und Yang. 2000. S.12.

<sup>108</sup> Vgl. Darga: Taoismus. 2001. S. 28 ff.

<sup>109</sup> Laotse: Tao Te King. I,36.

So auch des Himmels Weg:

Er mindert das, was zu viel,

Und wiegt auf, was unzureichend ist.

Doch der Menschen Weg ist anders:

Sie mindern die, bei denen es nicht reicht,

Um es darzubringen denen, die zu viel haben.

Wer ist imstande, sein Zu-viel

Darzubringen dem Reiche?

Nur der, der den *Weg* hat.<sup>110</sup>

Das Spannen des Bogens beschreibt die Interdependenz von Yin und Yang. Der obere Teil des Bogens kann sich nur senken, wenn sich der untere hebt, somit wird die Kraft in die Regionen übertragen, in denen sie gebraucht wird. Würde die gesamte Energie nur den oberen Teil des Bogens hinunterziehen, ohne dass sich der untere Teil rühren würde, könnte der Bogen nicht richtig gespannt werden. Ziel beim Bogenschießen ist es, einen Pfeil nach vorne schnellen zu lassen. Dazu muss jedoch erst die Sehne mit dem Pfeil nach hinten gezogen werden. Wer also nach vorne will, muss erst einmal zurück.

So wie die Energie beim Bogen gleichmäßig verteilt wird, sollten nach dem Daodejing auch Ressourcen, materielle und immaterielle, unter den Menschen verteilt werden. Das eben zitierte Kapitel des Buches richtet sich kritisch an die Menschen, die nicht dem natürlichen Dao folgen, welches von denen nimmt, die zuviel haben und denen gibt, die zu wenig haben. Die Menschen hätten demnach ein gegenteiliges Prinzip entwickelt, nämlich, jenen zu geben, die ohnehin zuviel haben und von jenen zu nehmen, die zu wenig haben. Dadurch würden die Reichen reicher und die Armen ärmer werden. Abschließend wird der Leser indirekt noch gefragt, ob er imstande ist, sein überschüssiges Hab und Gut aufzugeben und so dem wahren Dao folgen kann.

Diese Frage hat heute wohl nicht weniger Relevanz als damals und wird im Kapitel über die Bedeutung des Daoismus und Konfuzianismus im 21. Jhdt. genauer behandelt.

---

<sup>110</sup> Laotse: Tao-Tê-King. II, 77.

Das Yin und Yang symbolisiert einen sich ständig vollziehenden Wandel aller Dinge. Dieser geschieht nicht zufällig, sondern folgt bestimmten Naturgesetzen. Das Buch der Wandlungen, das I Ging, welches zu den ältesten Büchern der Welt zählt und als Orakelbuch für sehr viele chinesische Herrscher und Generäle gedient hat, spricht von drei Arten des Wandels.

Die erste bezeichnet einen zyklischen Wandel, welcher z.B. bei den Jahreszeiten vorkommt. Auf den Frühling folgt der Sommer, auf den Sommer der Herbst, auf den Herbst der Winter und auf den Winter wiederum der Frühling. Dieser Kreislauf ist ein ewig fortwährender.

Die zweite Art stellt eine fortschreitende Entwicklung dar. Diese macht sich etwa beim Altern des Menschen bemerkbar. Jeder Mensch wird laufend älter und entwickelt sich von Tag zu Tag, bis zu seinem Ableben, ohne dass diese Entwicklung jemals zu einem älteren Zustand zurückkehrt.

Die dritte Wandlung ist das unveränderliche Gesetz, das diesen Wandlungen zugrunde liegt. Es bewirkt, dass alle Bewegungen auf eine bestimmte Weise in Erscheinung treten.

Im I Ging geht es, so wie im gesamten chinesischen Denken, um Beziehungen der Dinge zueinander.<sup>111</sup>

Der Daoismus lehrt, dass sich aus der ursprünglichen Lebensenergie eine klare und leichte, das Yang, und eine trübe und schwere, das Yin, entwickelt haben. Das Yang stieg hinauf und bildete den Himmel, das Yin sank nach unten und bildete die Erde. Das Yin und Yang bilden auch die Grundlage für die chinesische Medizin, insbesondere für die Akupunktur.<sup>112</sup>

Die Lehre von Yin und Yang betrachtet beide Elemente als gleichwertig und gleich stark. Im Daoismus macht sich jedoch eine Tendenz zur Bevorzugung des Yin bemerkbar, nämlich insofern, dass das Weiche - das Yin - über das Harte - das Yang - siegt und das Schwache über das Starke.

„Der Mensch, wenn er ins Leben tritt,  
ist weich und schwach,  
und wenn er stirbt,  
so ist er hart und stark.“

Die Pflanzen, wenn sie ins Leben treten,  
sind weich und zart,

---

<sup>111</sup> Vgl. Wilhelm: Lao-Tse und der Taoismus. 1925. S.32 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Darga: Taoismus. 2001. S.28 f.

und wenn sie sterben,  
sind sie dürr und starr.  
  
Darum sind die Harten und Starken  
Gesellen des Todes,  
die Weichen und Schwachen  
Gesellen des Lebens.

Darum:

Sind die Waffen stark, so siegen sie nicht.  
Sind die Bäume stark, so werden sie gefällt.  
Das Starke und Große ist unten.  
Das Weiche und Schwache ist oben.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Laotse: Tao Te King. II, 76.

## 5 Chinesische Unternehmensethik

Die Ethik stellt eines der Hauptgebiete der Philosophie dar und beschäftigt sich vor allem mit der Frage nach dem richtigen Handeln. Diese Orientierung am Handeln und somit an der Praxis unterscheidet sie auch von den meisten anderen Teilgebieten der Philosophie, die vorwiegend theoretisch ausgerichtet sind, wie etwa die Logik, die Erkenntnistheorie oder die Metaphysik.

Die Ethik fragt nicht nur nach der Form oder dem Inhalt richtigen Handelns, sondern sucht auch nach Begründungen dafür, warum eine Handlung richtig oder falsch ist. Sie stellt moralische Prinzipien in Frage und versucht „gute“ und „schlechte“ Verhaltensmuster zu unterscheiden. Trotz ihrer mehr als 2000 Jahre alten Geschichte hat die Ethik nicht an Aktualität verloren. Dies ist einerseits der Fall, weil jeder Mensch in seinem Alltag ständig mit ethischen Fragen konfrontiert ist, etwa weil er mit Empörung auf gewisse Verhaltensweisen reagiert oder weil er den selbstlosen Einsatz einer anderen Person für eine gute Sache lobt. Andererseits findet diese Konfrontation auch im öffentlichen Bereich statt, als Beispiel hierfür seien die Medien genannt, wenn sie über korruptes Verhalten von Politikern, Tierquälerei oder Ausbeutung von Arbeitskräften berichten.

Der Bereich der Ethik umfasst prinzipiell jedes Gebiet, auf dem der Mensch tätig ist, sei es die Politik, die Wirtschaft, die Medizin, die Informatik oder die Wissenschaft, überall kommen ethische Fragen auf, deren Beantwortung sich häufig als sehr komplex herausstellt.

Die Ethik wurde im Laufe der Zeit in drei Ebenen gegliedert und verfolgt diesen entsprechend drei Ziele.

- Die normative Ethik: Sie bildet den Kern der Ethik und ihre Aufgabe ist es, Normen und Werte aufzustellen, die allgemeine Gültigkeit aufweisen. Sie formuliert und analysiert normative Behauptungen und stellt Fragen nach der Begründung dieser.
- Die deskriptive Ethik: Ihr kommt lediglich beschreibende Funktion zu, Verhaltensnormen werden beobachtet und wiedergegeben, ohne wertende Beurteilung.
- Die Metaethik: Diese Ebene ist durch sprachphilosophische und methodologische Aussagen gekennzeichnet, etwa durch den Versuch eine bestimmte

Argumentationsmethode zu finden, nach der eine ethische Aussage charakterisiert wird.<sup>114</sup>

Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch ethische Normen aufzustellen oder wertende Urteile über solche abzugeben, sondern beschränkt sich auf eine wertfreie Beschreibung der Verhaltensnormen.

Die Schwierigkeit im Umgang mit Ethik liegt in deren unterschiedlichen Sichtweisen. Jeder Kulturkreis, jedes Land, jede soziale Schicht und jedes Individuum hat ein eigenes Bild davon, welche Handlungen „gut“ und welche „schlecht“ sind. Dieser Umstand stellt auch eines der Hauptprobleme dar, wenn chinesische Unternehmenspraktiken von westlichen Firmen oder Nationen kritisiert werden. Viele Handlungen, die als ethisch „schlecht“ kritisiert werden, sind aus chinesischer Sicht durchaus vertretbar und gut.

Der Einfluss westlicher Wertvorstellungen macht sich in China immer mehr bemerkbar und wird von der Gesellschaft auch zunehmend akzeptiert. Dennoch gibt es Bereiche, in denen die Akzeptanz dieser Wertvorstellungen – zumindest bisher - an ihre Grenzen stößt.

Die Ethik – insbesondere die Moral - spielte in China seit jeher eine größere Rolle als im Westen und wurde als Basis für jede Handlung gesehen. Daher ist auch der Begriff der Unternehmensethik für viele Chinesen etwas befremdlich, da die Ethik vom Unternehmertum ohnehin nicht wegzudenken sei, andererseits aber die Praxis oft das Gegenteil beweist. Daher hatten Händler in der chinesischen Tradition stets einen schlechten Ruf und genossen in der Gesellschaft kein Ansehen.

Im 1. Jahrhundert v. Chr. wurde eine kaiserliche Verordnung erlassen, die zu einem Diskurs über die Monopolstellung von Salz und Eisen führte, welcher unter dem Titel „Debatte über Salz und Eisen“ von Yantie Lun veröffentlicht wurde. Die Kritik am Handel äußert sich darin folgendermaßen:

„We have heard that the way to govern men is to prevent evil and error at their source, to broaden the beginning of morality, to discourage secondary occupations and open the way for the exercise of humanity and righteousness. Never should material profit appear as a motive of government. Only then can moral instruction succeed and the customs of the people be reformed.“<sup>115</sup>

Weiters wird bemängelt, dass durch die Beschäftigung mit dem Handel - und dem damit verbundenen Druck die Preise zu senken - die Lebensqualität der Bauern sinkt. Ackerbau

---

<sup>114</sup> Vgl. Quante: Einführung in die Allgemeine Ethik. 2006. S.9-19.

<sup>115</sup> Lun: The Debate on Salt and Iron. In: DeBary (Hrsg.); Chan; Watson: Sources of Chinese Tradition. 1960. S.220.

wird als primäre Arbeit betrachtet und Handel als sekundäre und die Aufgabe der Regierung soll es sein, den Ackerbau zu fördern und den Handel zu unterbinden.

„When the secondary is practiced the people grow decadent, but when the primary is practiced they are simple and sincere.“<sup>116</sup>

Im Konfuzianismus wurden die Berufsgruppen in einem Ranking in folgender Abstufung gereiht: Beamte und Intellektuelle, Bauern, Arbeiter und - als letzte Klasse – Händler. Im 20. Jahrhundert war die gesellschaftliche Einstellung gegenüber den Handelstreibenden zwar nicht mehr so negativ behaftet wie die Jahrhunderte davor, aber bis zu einem gewissen Grad hat sie sich im Verhalten und in der Mentalität der chinesischen Bevölkerung noch bemerkbar gemacht und ist auch heute noch nicht gänzlich verschwunden. Daher bezeichnen sich viele Unternehmer als konfuzianische Unternehmer, womit sie sich explizit von unmoralischem Verhalten distanzieren wollen und ihrem sozialen Umfeld zeigen, dass sie ehrliche und verlässliche Geschäftsmänner sind.<sup>117</sup>

Die vorliegende Arbeit wird sich in den folgenden Kapiteln damit beschäftigen, inwiefern sich in den Praktiken des chinesischen Unternehmertums Parallelen zu konfuzianischem und daoistischem Gedankengut finden und wo es Unterschiede gibt. Da die Bereiche und Tätigkeitsfelder eines Unternehmens sehr mannigfaltig sind, wird die Analyse exemplarisch anhand von einigen Teilbereichen erfolgen, vor allem in Bezug auf die Entwicklung und das Verständnis von Unternehmertum und Unternehmensethik in China, den Aufbau eines Unternehmens, deren Leitung sowie das Verhalten in Geschäftsverhandlungen.

---

<sup>116</sup> Lun: The Debate on Salt and Iron. In: DeBary (Hrsg.); Chan; Watson: Sources of Chinese Tradition. 1960. S.220.

<sup>117</sup> Vgl. Alon: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. 2003. S.32 f.

## 5.1 Entwicklung der Unternehmensethik in China

Um den Einfluss des Konfuzianismus und Daoismus auf die chinesische Unternehmensethik untersuchen zu können, ist es notwendig, chinesisches Unternehmertum und deren Ethik einer näheren Analyse zu unterziehen. Einführend wird daher im Folgenden kurz die Entwicklung des chinesischen Unternehmertums und der Unternehmensethik geschildert.

### 5.1.1 Entstehung des Unternehmertums unter Deng Xiaoping

Die Entstehung des Unternehmertums begann mit der Einführung der Marktwirtschaft in China, die zweifellos auf Deng Xiaoping zurück geht, welcher 1978 den kommunistischen Führer Mao Zedong als Regent des Landes ablöste. Mao Zedong hat China aufgrund seines gescheiterten Projekts des „Großen Sprungs“ in eine Hungersnot gestürzt, die Schätzungen zufolge 40 Millionen Chinesen das Leben kostete.

In Bezug auf die Ethik war unter der Regierung Mao Zedongs der Begriff der Wirtschaftsethik unbekannt, eher wurde versucht eine ethische Volkswirtschaft zu betreiben, die durch folgende idealistische Züge charakterisiert war:

- 1.) Eine Gesellschaft besitzt sämtliche Rohstoffe und sämtliches Produktionsmaterial des Landes. Es wird zu keiner Ausbeutung kommen, wodurch die Bedingungen für soziale Gleichheit und Gerechtigkeit entstehen.
- 2.) Wenn das gesamte Produktionsmaterial im Besitz der Gesellschaft ist, wird sie sich an ökonomische und soziale Regeln anpassen und die Produktivität wird steigen.
- 3.) Sozialer Wohlstand sollte auf die gesamte Bevölkerung gleichmäßig verteilt werden und Gleichheit und Gerechtigkeit werden aufkommen.<sup>118</sup>

Als reich konnte man sich nur dann bezeichnen, wenn das gesamte Land reich war, individuelles Streben nach Profit galt als unethisch und verpönt.

Diese Einstellung und Verhaltensweisen haben sich unter Deng Xiaoping geändert. Ilan Alon nennt in seinem Buch über chinesische Kultur und Management zwei chinesische Sprichwörter, die zu Dongs Zeit in diesem Zusammenhang weit verbreitet waren:

„Only when the big river is flowing with water can the small river be filled; and only when the wok is full can the bowls be filled with rice.“<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Alon: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. 2003. S. 30.

Die Umsetzung dieser Idee erwies sich als sehr problematisch, China war technologisch stark unterentwickelt und die vorhandene weitverbreitete Stahlindustrie mit großen Ineffizienzen behaftet.

Deng Xiaoping, der Maos Linie auch schon zu dessen Lebzeiten kritisierte, verfolgte das Ziel, die schlechten Zustände zu verbessern und das Land zu modernisieren. Sein Vorhaben wurde als „Die Vier Modernisierungen“ bekannt – die Modernisierung von Landwirtschaft, Industrie, Wissenschaft/Technologie und Landesverteidigung. Weiters wurde vom Zentralkomitee der kommunistischen Partei Chinas eine „Reform- und Öffnungspolitik“ proklamiert, die insbesondere die Kooperation mit westlichen Staaten verfolgte. Dies hielt Deng Xiaoping für notwendig, um seine Modernisierungsziele umsetzen zu können. Unter Mao Zedong war es für ausländische Firmen so gut wie unmöglich in China Handel zu betreiben, da der Kontakt mit kapitalistisch denkenden Ländern weitgehend vermieden und untersagt wurde.

Durch diese Politik der Öffnung erhoffte sich die chinesische Staatsregierung eine bessere Versorgung der Bevölkerung im Lebensmittel- und Konsumgüterbereich, eine Liberalisierung wurde jedoch nicht in Erwägung gezogen. In den 1980er Jahren verzeichnete Deng Xiaoping mit seiner Reform in der Landwirtschaft, die in der Rückkehr zur Familienbewirtschaftung bestand, erste Erfolge – die Produktivität und das Einkommen stiegen. Dadurch konnte die chinesische Bevölkerung auch für Reformen in anderen Wirtschaftsbereichen gewonnen werden und China näherte sich schrittweise einer Marktwirtschaft.

Mit der Zeit wurde jedoch der Wettbewerb immer größer und einige wirtschaftliche und politische Akteure begannen die Regeln der kommunistischen Machthaber zu umgehen, um sich ökonomische Vorteile zu sichern. Allmählich verlor die Regierung die Kontrolle über die tatsächlichen Vorgänge auf den unteren Ebenen und so kam es zu einer inoffiziellen Flexibilisierung hinsichtlich kapitalistischen Gedankenguts.<sup>120</sup>

In den 90er Jahren begann die politische Spitze an der Küste spezielle Wirtschaftszonen einzurichten, die einerseits westliche Investoren anlocken und andererseits als Versuchsgebiete dienen sollten, um marktwirtschaftliche Reformen zu testen. Dieses Vorhaben stellte eine starke Abkehr von einer der Grundideen des Kommunismus dar, nämlich eine gleichmäßige Wirtschaftsentwicklung in allen Regionen. Die neuen Wirtschaftszonen verzeichneten sehr schnell starkes Wirtschaftswachstum, was sich nachteilig für die Inlandsregionen auswirkte. Dadurch stieg die Ungleichheit im Land an, die

---

<sup>119</sup> Alon: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. 2003. S. 31.

<sup>120</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S. 30-40.

Maßnahme brachte viele Gewinner hervor, aber noch mehr Verlierer. Dieser Umstand unterschied die Reformen der 90er Jahre von den 80er Jahren, von welchen man auch als „reforms without losers“ spricht.<sup>121</sup>

Die Folge dieses Aufschwungs in der Küstenregion bestand in einer Massenabwanderung der Bevölkerung aus den inneren Regionen in die Küstenstädte.

Während dieser Zeit der Marktoffnung wurde auch zunehmend der Wunsch nach mehr Freiheit und Demokratie geäußert, welcher seinen Gipfel 1989 in der Studentendemonstration am Platz des Himmlischen Friedens fand. Deng Xiaoping entschied sich für ein hartes Vorgehen gegen die Demonstration, rief das Kriegsrecht aus und es kam zu einer blutigen Niederschlagung der Protestbewegung. Viele ausländische Investoren wurden durch diese Aktion verunsichert und zogen sich zurück. Doch der Rückzug war nur von kurzer Dauer, bereits in den frühen 90er Jahren stieg das Wirtschaftswachstum Chinas wieder an.

Deng Xiaoping verfolgte trotz der Kritik an seinem harten Vorgehen seinen kapitalistisch ausgeprägten Kurs weiterhin und wurde auch durch Aussagen wie „To get rich is glorious“ oder „Let a few get rich first“<sup>122</sup> bekannt. Er distanzierte sich jedoch ausdrücklich vom westlichen Demokratiedenkten. Die 90er Jahre waren geprägt von dem Versuch, eine Balance zwischen kommunistischer Staatsform und marktwirtschaftlicher Orientierung zu finden, Staatsoberhaupt Chinas war zu der Zeit Jiang Zemin. Deng Xiaoping regierte bis 1990, hatte im Hintergrund jedoch bis an sein Lebensende 1997 großen Einfluss auf die Politik Chinas.<sup>123</sup>

### **5.1.2 Profit und Moral? Bedeutung des Unternehmertums im 21. Jhd.**

Einen entscheidenden Schritt für die Entwicklung der freien Marktwirtschaft setzte China mit seiner Aufnahme in die WTO im Jahr 2001. Gleichzeitig stellt der WTO Beitritt den wichtigsten Schritt zur Integration in die Globalisierung dar. Die chinesische Regierung, die weiterhin aus der Kommunistischen Partei bestand (und immer noch besteht), war dadurch gezwungen, viele politische und wirtschaftliche Beschränkungen aufzuheben, die die Entfaltung und den Einfluss der westlichen Nationen behindert hatten.

Mit der Machtübernahme Hu Jintaos als Staatspräsident 2003 folgte einer der bedeutendsten marktwirtschaftlichen Schritte – die Privatisierung der Banken und anderer

---

<sup>121</sup> Vgl. Naughton: The Chinese Economy. 2007. S.107-109.

<sup>122</sup> Hirsch: Westliche Unternehmen im Dilemma? 1997. S. 31.

<sup>123</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.37 ff.

Staatsunternehmen. Einen vorläufigen Höhepunkt erreichte die chinesische Wirtschaftspolitik 2004, als Menschenrechte und die „Unverletzbarkeit rechtmäßig erworbenen Eigentums“<sup>124</sup> in die chinesische Verfassung aufgenommen wurde. Dadurch erhielt jeder Bürger und jede Bürgerin das Recht auf Privateigentum, welches eine der wichtigsten Grundlagen für die freie Marktwirtschaft darstellt.<sup>125</sup>

Eine weitere Aufgabe Hu Jintaos beinhaltete die Bekämpfung der mittlerweile weit aufgegangenen Einkommensschere, insbesondere die ländlicheren Gebiete wurden zunehmend von Armut geprägt, ein Umstand, der bis heute noch problematisch ist. Durch Steuerreduktionen und andere Begünstigungen für ländliche Gebiete wird versucht dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Eine Lösung wird kurzfristig jedenfalls schwer zu finden sein, da die Gesetze der Marktwirtschaft die profitablen Gebiete belohnen und die erfolglosen noch mehr schwächen. Nur politische Maßnahmen können den Wohlstand in den unterentwickelten Regionen erhöhen. Die Mittelschicht ist in China zwar in den letzten Jahren in vielen Gebieten stark angestiegen und somit der Wohlstand insgesamt auch, doch um auf ein westeuropäisches oder US amerikanisches Level zu kommen bedarf es noch vieler Maßnahmen.<sup>126</sup>

Aus gesellschaftlicher Perspektive hat das westliche Phänomen des Strebens nach persönlichem Reichtum bereits großen Anklang gefunden. Der Konsumdrang – insbesondere in den Regionen, die ein hohes Wirtschaftswachstum verzeichnen – hat ein Niveau erreicht, das über dem vieler westlicher Nationen liegt. Der freie Umgang mit Geld und persönlichem Besitz ist jedoch für viele immer noch ungewohnt und daher auch teilweise verschwenderischer und unbedachter als in den westlichen Staaten. Das große Glück im materiellen Reichtum zu finden ist eine Hoffnung, die sich in China in einer Intensität verbreitet hat wie in kaum einem anderen Land. Dies zeigt sich auch in der massiven Sucht nach Glücksspielen, sei es illegal auf offener Straße oder in Hochburgen wie Macau, eine Stadt, die umsatzmäßig mittlerweile Las Vegas übertrifft.<sup>127</sup>

Die im Kapitel sechs beschriebene traditionell negative Einstellung der Gesellschaft gegenüber Geschäftsmännern nimmt zwar stetig ab, doch auch im 21. Jahrhundert wird die Skepsis gelegentlich geäußert. Im Jahr 2001 vernahm der chinesische Konsumentenschutz eine große Beschwerdewelle der chinesischen Bevölkerung entgegen, es handelte sich um die schlechte Qualität eines bestimmten japanischen Autos. Darauf entgegnete ein

---

<sup>124</sup> Becker, Helmut; Straub, Niels: Drachenflug. 2007. S.39.

<sup>125</sup> Vgl. Becker, Helmut; Straub, Niels: Drachenflug. 2007. S.38 ff.

<sup>126</sup> Vgl. Naughton: The Chinese Economy. 2007. S.109 f.

<sup>127</sup> Vgl. Macau-Info: Macaus Aufstieg zur Boomtown.

Mitarbeiter des Konsumentenschutzverbands: „What are they? They are merchants. They only know money making.“<sup>128</sup>

Ein sich aus dieser Mentalität ergebendes Problem besteht darin, dass viele Menschen, die im Geschäftsleben involviert sind, glauben ebenso handeln zu müssen, wie auch andere agieren, um Geld zu verdienen, weil dies der einzige Weg sei und empfinden es daher auch als normal, Beamte zu bestechen, niedrige Qualität zu produzieren oder geistige Eigentumsrechte zu missachten. Dieser Umstand fördert wiederum das negative Bild des Geschäftsmannes.<sup>129</sup>

Da viele Unternehmer sehr schnell zu finanziellem Reichtum kommen wollen, leidet auch häufig die Qualität. Vor allem in den westlichen Regionen Chinas, die die geringste Wirtschaftsentwicklung aufweisen, entstehen laufend Firmen, die ohne lange Planung zu wirtschaften anfangen, etwa Bauprojekte von Einkaufszentren, die innerhalb von nur wenigen Tagen geplant und spontan errichtet werden. Dieses – aus europäischer Sicht – unüberlegte und gierige Vorgehen ist charakteristisch für die chinesische unternehmerische Einstellung. Unter dem Streben danach, in sehr kurzer Zeit sehr viel Geld zu verdienen, leiden häufig Sicherheits- und Umweltvorkehrungen während der Arbeitsverrichtung, weiters wird die Nachhaltigkeit oft vernachlässigt. Diese Umstände werden von Regierungen, Firmen, NGOs und den Medien westlicher Industriestaaten regelmäßig kritisiert.

In Bezug auf die Armutsbekämpfung haben das Aufkommen des Unternehmertums und das damit verbundene Wirtschaftswachstum dem Land enorme Fortschritte gebracht. Laut Statistiken der Weltbank wurden zwischen 1981 und 2004 mehr als eine halbe Milliarde Chinesen aus der Armut befreit, die Rate sank von 64% auf 10%.<sup>130</sup> Gemessen an internationalen Standards ist die Armutsrage aber weiterhin hoch.<sup>131</sup>

In Hinsicht auf den Wirtschaftssektor profitiert China vor allem von der Industrie, insbesondere von der Produktion, die 75% des gesamten Sekundärsektors ausmacht. Dies ist einerseits der Fall, weil in China schon in der planwirtschaftlichen Zeit produktionsorientiert gearbeitet wurde, andererseits weil viele ausländische Unternehmen die niedrigen Löhne und Kosten nutzen, um höhere Gewinnmargen zu erzielen. Diese Umstände haben China durch die Globalisierung auch den Ruf als „Weltfabrik“ eingebracht. Sehr schwach ausgeprägt ist hingegen der tertiäre Sektor, die Dienstleistungen. Hier besteht auch

---

<sup>128</sup> Alon: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. 2003. S.32.

<sup>129</sup> Vgl. Alon: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. 2003. S.32 f.

<sup>130</sup> Weltbank: China is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty.

<sup>131</sup> Weltbank: From poor areas to poor people.

einer der Hauptunterschiede zwischen China und dem zweitgrößten „Emerging Market“, nämlich Indien, ein Land, das aufgrund seiner enormen Wachstumsraten im Dienstleistungsbereich als „Weltdienstleister“ bekannt ist.<sup>132</sup>

Bis zu welchem Ausmaß Konfuzius oder Laotse diese Entwicklung gutgeheißen hätten, ist fraglich, doch spätestens ab dem Punkt, an dem das Verfolgen der eigenen Interessen über die Gemeinschaft gestellt wird, würden sie starke Kritik äußern. Grundlegend stehen die Lehren des Daoismus, insbesondere die des „Nicht-Handelns“ im Widerspruch zu jeglicher Form des Wirtschaftens. Bereits die Gründung eines Unternehmens bedeutet ein Einmischen in die Natur und das Setzen einer gezielten Handlung und wäre daher verwerflich. Der Konfuzianismus steht dem Unternehmertum sicherlich offener gegenüber als der Daoismus, doch der Handel selbst war auch für Konfuzius eine verpönte Tätigkeit. Ob und inwiefern es aber dennoch Einflüsse oder Ansätze der beiden Lehren in der heutigen Zeit der Globalisierung gibt, wird im Folgenden untersucht werden.

Im Gegensatz zu Indien herrscht in China vorwiegend eine diesseitsbezogene Einstellung unter den Menschen, was durchaus auch zu mehr Motivation beiträgt, das eigene Leben jetzt zu verändern und dadurch förderlich für die Wirtschaft ist. Die Konzentration auf das Hier und Jetzt und das Ignorieren des Jenseits ist charakteristisch für Konfuzius’ Lehren, welcher Fragen nach Geistern und dem Tod stets aus dem Weg gegangen ist, mit folgender Begründung:

„Wenn man noch nicht das Leben kennt, wie sollte man den Tod kennen?“<sup>133</sup>

Weiters wurde im Konfuzianismus Fleiß und Einsatz für die Gesellschaft als lobenswert erachtet, wodurch eine gewisse Grundlage für Arbeitsbereitschaft mitgeschaffen wurde. Hinzu kommt der konfuzianische Kerngedanke des Strebens nach Wissen. Lernbereitschaft und Wissensdurst wird auch heute noch ein sehr hoher Stellenwert beigemessen, beide stellen Eigenschaften dar, die zum Wirtschaftswachstum Chinas einen großen Beitrag geleistet haben.

Gleichzeitig spielt auch Genügsamkeit eine große Rolle im Konfuzianismus, aber vor allem auch im Daoismus. In diesem Zusammenhang wird dem Streben nach Reichtum durch die Bescheidenheit eine Grenze gesetzt. Diese Beschränkung findet in China heute sowohl Akzeptanz als auch Ignoranz. Akzeptiert wird sie insofern, als dass aus gesellschaftlicher Perspektive die Menschen ihren Platz in der hierarchischen Ordnung annehmen und diesen auch würdevoll vertreten sollen. Es gilt als sehr anmaßend, sich über höhere Instanzen

---

<sup>132</sup> Vgl. Naughton: The Chinese Economy. 2007. S.156 f.

<sup>133</sup> Kungfutse: Gespräche. XI, 11.

hinwegsetzen zu wollen und mit dem eigenen Status unzufrieden zu sein und. Jeder Mensch besitzt die Rechte, die ihm seine Position zuschreibt und es wird allgemein anerkannt, dass die höheren Positionen auch mehr Rechte besitzen. Doch besonders die oberen Hierarchieebenen sollen nach Konfuzius Genügsamkeit besitzen und diese auch zeigen, da ihnen zusätzlich die Vorbildfunktion zukommt. Durch Unersättlichkeit würde die gute Vorbildwirkung verloren gehen und die Bürger würden diese Eigenschaft – so wie alle Eigenschaften eines Herrschenden – imitieren, was sich für die Entwicklung der Menschen als sehr schädlich herausstellen würde.

Unternehmen aus Westeuropa oder den USA klagten anfangs, dass der Konfuzianismus mit seiner strengen ethischen Ausrichtung Unternehmertum in China, sowie die wirtschaftliche Entwicklung generell, verlangsame. Heute hingegen wird er häufig auch als eine antreibende Kraft hinter dem starken Wachstum gesehen. Der Grund dafür liegt darin, dass sich konfuzianische Werte zunehmend mit westlichen Ideologien vermischt hatten, Becker spricht in seinem Buch vom „Konfuzianismus des kleinen Mannes“.<sup>134</sup>

Weiters führt dieser vier – konfuzianisch beeinflusste – Ursachen auf, die den Entwicklungsprozess Chinas seit der Marktliberalisierung förderten:

- Der hohe Stellenwert der hierarchischen Ordnung: Durch eine autoritäre Führung können neue Wege sehr schnell verkündet und umgesetzt werden.
- Eine disziplinierte Arbeitsethik
- Die hohe Anerkennung von Bildung in der Gesellschaft: Eine hohe Lernbereitschaft zu haben gilt als ein Schlüsselement für sozialen Aufstieg. Dadurch konnte wertvolles Humankapital bereitgestellt werden.
- Eine hohe Wettbewerbsorientierung in der Leistungserbringung und Bildung brachte Eliten in verschiedenen Bereichen hervor.

Ein Aspekt, der jedoch weiterhin strikt abgelehnt wird, ist die individualistische Ausrichtung der westlichen Gesellschaft. Diese steht auch in strengem Widerspruch zum Konfuzianismus.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.116.

<sup>135</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.117.

## 5.2 Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility

Fragen der Unternehmensethik werden in Europa und den USA seit den 1990er Jahren vermehrt unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (kurz: CSR) behandelt. CSR bezeichnet den Grad, zu dem ein Unternehmen Verantwortung gegenüber seinem sozialen Umfeld und der Umwelt zeigt. Die Frage, ob ein Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen soll oder nicht, führte bereits in den 1960er Jahren zu vielen Diskussionen. Die Meinung war gespalten zwischen jenen, die eine derartige Verantwortung befürworteten und jenen, die moralisches Handeln und gewinnbezogenes nicht für vereinbar hielten. Ein bedeutender Vertreter der zweiten Gruppe war Milton Friedman, der desaströse Konsequenzen darin sah, wenn Manager ihr Agieren nach sozialem Wohlstand ausrichteten. Der Wissenschaftler Ip Po-Keung legt in seinem Aufsatz über Probleme in der Unternehmensethik folgendes Zitat Friedmans dar:

„Such a view [...] shows a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.“<sup>136</sup>

Genaue Regeln, wie CSR aussieht oder sein soll, gibt es nicht, Richtlinien und Definitionen gibt es jedoch viele. Um eine genauere Vorstellung von CSR zu geben, werden im Folgenden drei Definitionen angeführt, von der britischen Regierung, vom britischen Arbeitgeberverband und von dem Unternehmen Gap Inc.:

„The voluntary actions that business can take, over and above compliance with minimum legal requirements, to address both its own competitive interests and the interests of wider society.“<sup>137</sup>

„The acknowledgement by companies that they should be accountable not only for their financial performance, but for the impact of their activities on society and/or the environment.“<sup>138</sup>

„Being socially responsible means striving to incorporate our values and ethics into everything we do – from how we run our business, to how we treat our employees, to how we impact upon the communities where we live and work.“<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> Becker (Hrsg.): Ethics in Business and Society. 1996. S.26

<sup>137</sup> Crane: Corporate Social Responsibility. 2008. S.6.

<sup>138</sup> Ebenda.

<sup>139</sup> Ebenda.

### 5.2.1 Die Kernpunkte von CSR

Crane, Matten und Spence – drei Professoren und Dozenten im Bereich Business Ethics – haben in ihren Forschungen über CSR folgende Kerncharakteristiken herausgefiltert:

- Freiwilligkeit: Tätigkeiten im Zuge der CSR gehen über gesetzliche Vorschriften hinaus.
- Internalisierung externer Effekte: Dies bedeutet die Rücksichtnahme auf Konsequenzen der eigenen Handlungen, die andere tragen müssen, z.B. die Umwelt. Umweltverschmutzung ist ein typischer externer Effekt, der in den Kosten eines Unternehmens nicht mitberechnet wird. Bei der Internalisierung externer Effekte werden diese aber berücksichtigt, etwa durch den Kauf von umweltfreundlichen Maschinen.
- Orientierung an mehreren Stakeholdern: Als Stakeholder werden alle Interessenten eines Unternehmens bezeichnet, etwa Kunden, Eigentümer oder Lieferanten. Viele rein ökonomisch denkende Firmen halten sich lediglich an die Interessen der Eigentümer, um diesen die geforderte Rendite zu bringen, unabhängig von den Auswirkungen auf Kunden oder Mitarbeiter.
- Angleichung sozialer und ökonomischer Verantwortungen: Für viele Unternehmen steht eine soziale Ausrichtung im Widerspruch zu einer profitablen Ausrichtung. Wo die Grenze zwischen Profit und ethischem Handeln zu ziehen ist, wird viel diskutiert, im Endeffekt muss diese Entscheidung aber jedes Unternehmen selbst treffen.
- Wertesystem: Primär geht es bei CSR darum, sozial verantwortungsvoll zu handeln, doch für viele beinhaltet das auch ein moralisches Wertesystem hinter diesen Handlungen. Da diese Wertesysteme sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Land zu Land unterscheiden, ist es schwierig CSR auf eine einzige Richtung zu bringen.
- Über die reine Menschenliebe hinaus: Von großer Bedeutung für die CSR ist, dass sie nicht bloß als soziales Projekt betrachtet werden soll, etwa indem man einmal im Jahr Spenden an Obdachlose verteilt. CSR soll als Bestandteil aller betrieblichen Kernoperationen integriert werden und sich im Marketing, in der Produktion oder im Human Resource Management wiederfinden.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der CSR unterscheiden sich sowohl zwischen einzelnen Unternehmen, aber vor allem auch zwischen Regionen. So wird etwa in Europa CSR

vorwiegend hinsichtlich umweltbewussten Umgangs betrieben, während die fernöstlichen Länder ihren Fokus mehr auf die Umsetzung von Transparenz in Konglomeraten legen.<sup>140</sup>

Sprachlich hingegen lässt sich in Bezug auf CSR eine – den meisten Unternehmen gemeinsame – Wende in den 1990er Jahren feststellen. Diese Zeit war geprägt von aufkommender öffentlicher Kritik gegen Firmen wie Coca Cola, Microsoft, Nike oder ExxonMobil wegen Überschreiten moralischer – und gesetzlicher - Barrieren, wie Kinderarbeit in asiatischen Ländern, Ausbeutung von Arbeitskräften, Kartellabsprachen oder Korruption.

Insbesondere multinationale Konzerne erlitten schwere Imageschäden, auch jene, die nicht von der Kritik betroffen waren. Um ihren schlechten Ruf wieder loszuwerden, begannen viele Unternehmen, sich einer anderen Terminologie zu bedienen und positionierten sich damit als moralische und verantwortungsvolle Marktteilnehmer, die sich um das Wohl der Gesellschaft kümmern.<sup>141</sup>

### **5.2.2 Cause-Related Marketing**

Die Gesellschaft forderte eine Abkehr von der Wirtschaftshaltung der 1980er Jahre, nämlich dass Unternehmen keine anderen Aufgaben hätten, als das Wohl der Eigentümer zu steigern; die meisten Firmen beugten sich dieser Aufforderung.

In erster Linie wurden Marketing- und Public Relation-Kampagnen gestartet, um die Gesellschaft von der Neuorientierung in Kenntnis zu setzen. Im Zuge dieser sozial verantwortlich orientierten Ausrichtung begannen viele Unternehmen festzustellen, dass CSR und Profit nicht notwendigerweise an zwei Enden eines Kontinuums stehen müssen, sondern dass ethisch wertvolle Handlungen den Gewinn auch steigern können.

Umfragen in Großbritannien in den 1990er Jahren ergaben, dass 84% der Konsumenten - bei gleicher Qualität und gleichem Preis - jenen Unternehmen den Vorzug beim Kauf von Produkten gaben, die sich soziales Engagement zeigten und 64% waren bereit dafür sogar ein wenig mehr als den üblichen Preis zu bezahlen.<sup>142</sup>

„The brand manager uses consumer concern for business responsibility, as a means for securing competitive advantage. At the same time a charitable cause receives

---

<sup>140</sup> Vgl. Crane: Corporate Social Responsibility. 2008. S.8-18.

<sup>141</sup> Ebenda. S.57.

<sup>142</sup> Vgl. Smith; Higgins: Cause-Related Marketing. 2000. S.308.

substantial financial benefits. It is, it is argued, a win-win situation for all concerned.”<sup>143</sup>

Marketingkampagnen so zu setzen, dass eine soziale Haltung kommuniziert wird und dabei gleichzeitig die Absatzzahlen gesteigert werden, wird als Cause-Related Marketing (CRM) bezeichnet.

Beispiele für CRM finden sich etwa bei der Kreditkartenfirma American Express, die für jede ausgestellte Kreditkarte 10 Cent für die Sanierung der Freiheitsstatue spendete oder Kellogg's, die auf ihren Kornflakes Packungen Werbefläche verkauft haben, deren Einnahmen zur Gänze an das Rote Kreuz gespendet wurden.<sup>144</sup>

Im 21. Jahrhundert hat sich auch die Film- und Musikindustrie vermehrt dieser Marketingidee angeschlossen und veranstaltet Rockkonzerte, Filmfestivals oder Ausstellungen für den „guten Zweck“.

CSR ist in vielen Bereichen mittlerweile zu einem Trend avanciert, dem sich immer mehr Institutionen anschließen. Inwiefern die einzelnen Unternehmen tatsächlich daran interessiert sind, sich sozial zu engagieren und inwiefern sie diese Tätigkeit als reine Marketingmaßnahme sehen, um ihre Verkäufe zu fördern, lässt sich schwer feststellen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass sich häufig nicht nachvollziehen lässt bis zu welchem Grad die Firmen auch tatsächlich praktizieren, was in deren CSR Reports zu lesen ist. Zunehmend kommt auch die Frage auf, wie nachhaltig CSR Aktivitäten im Endeffekt sind, doch eine Antwort darauf wird nur die Zukunft zeigen können.<sup>145</sup>

### 5.2.3 CSR in China

Corporate Social Responsibility ist ein Feld, das sich in den USA entwickelt hat und immer noch primär von amerikanischen und europäischen Institutionen erforscht und angewandt wird. In den 1990er Jahren war CSR in China noch ein weitgehend unberührtes Thema, da zu der Zeit das Unternehmertum in China zu dieser Zeit erst begonnen hatte sich zu entwickeln. Außerdem gab es weiterhin sehr strenge staatliche Regulierungen in Bezug auf die Handlungsweisen von Unternehmen. Durch den Beitritt zur WTO 2001 und dem damit verbundenen Aufheben vieler Restriktionen sowie der immer größer werdenden Zahl an westlichen Firmen, die in China operieren, stieg auch die Bedeutung der CSR in China. Außerdem werden chinesische Konzerne regelmäßig wegen Vernachlässigung von

---

<sup>143</sup> Smith; Higgins: Cause-Related Marketing. 2000. S.309.

<sup>144</sup> Vgl. Smith; Higgins: Cause-Related Marketing. 2000. S.309.

<sup>145</sup> Vgl. Crane: Corporate Social Responsibility. 2008. S.355.

Menschenrechten und Umweltbewusstsein kritisiert, wodurch der gesellschaftliche Druck, sozial verantwortungsbewusst zu handeln, ebenfalls steigt.

Inwiefern CSR bereits in chinesischen Firmen Einzug gefunden hat, wurde unter anderem in einer Studie von Yongqiang Gao im Jahr 2007 untersucht. Als Ergebnis stellte sich heraus, dass von den Top 100 Unternehmen in China 19% einen CSR-Report veröffentlichten und 28% eine CSR Kolumne auf der Firmenhomepage. Im Vergleich zu den Top 250 westlichen Firmen, bei welchen mehr als 50% einen CSR-Report veröffentlichten, ist der chinesische Anteil sehr gering, allerdings wächst er jährlich.<sup>146</sup>

Durch den zunehmenden Einfluss des CSR Gedanken werden auch öffentliche Institutionen in China aktiv und versuchen CSR in ihre Wirtschaftswelt zu integrieren.

Die chinesische Handelskammer definiert CSR folgendermaßen:

„A concrete action taken by Chinese companies to implement the political aspiration of the new Communist Party collective leadership – putting people first to create a harmonious society.“<sup>147</sup>

Bereits diese Definition von CSR weist einige Parallelen zum Konfuzianismus auf. Einerseits wird die Relevanz der staatlichen Ausrichtung betont, die bei Konfuzius die Meinung des Herrschers bedeutete, auf welche das Volk vertrauen und nach welcher es sich richten sollte. Andererseits wird der Mensch in das Zentrum des Interesses gerückt, mit dem Ziel Harmonie in der Gesellschaft zu erzeugen. Vor allem der zweite Teil der Definition könnte nicht konfuzianischer lauten, da das grundlegende Anliegen Konfuzius' dasselbe war, nämlich, dass sich der Herrscher um sein Volk auf so zu kümmern hat, dass Friede und Harmonie von selbst entstehen können.

Da die chinesischen Vorbedingungen eine andere Entwicklung aufweisen als die meisten westlichen Länder und die Ethik in China stets eine wichtige Rolle eingenommen hat – zumindest theoretisch – ist auch das Verständnis von Unternehmensethik ein anderes als in den USA oder Westeuropa. Daraus entsteht auch eine unterschiedliche Wahrnehmung von Unternehmenskultur und –führung. Der Einfluss des chinesischen Ethikverständnisses zeigt sich also nicht bloß auf einer vom profitausgerichteten Wirtschaften unabhängiger Unternehmensethik, sondern im gesamten Prozess dieses Wirtschaftens. Da sich dieser auf eine große Anzahl von Bereichen erstreckt, werden in der vorliegenden Arbeit exemplarisch zwei Bereiche untersucht – die Corporate Governance, welche die Führung und die

---

<sup>146</sup> Vgl. Gao: Corporate Social Performance in China. 2009. S. 32.

<sup>147</sup> Ethical Corporation: Politics: A Chinese Definition of CSR. 2005.

Organisation eines Unternehmens beschreibt und die Art der Verhandlungsführung mit Geschäftspartnern unter besonderer Berücksichtigung des Guanxi.

## 5.3 Corporate Governance und die Bedeutung des Konfuzianismus

### 5.3.1 Das Danwei System – Arbeitsverhalten vor dem Kapitalismus

Vor der Einführung der Marktwirtschaft, als die Unternehmen zur Gänze in staatlicher Hand waren, war die Unternehmensstruktur sehr planwirtschaftlich ausgerichtet. Ein Arbeitsplatz in einem Unternehmen galt für das ganze Leben und war mit sehr hoher Abhängigkeit verbunden. In China sprach man in diesem Fall daher auch nicht von einem Arbeitsplatz, sondern eher von einer Arbeitseinheit, was man als Danwei bezeichnete. Dieses Danwei-System diente der kommunistischen Partei insbesondere dafür, ihre Ideologie und Politik sehr rasch verbreiten zu können.

Außerdem wurde in der Arbeitseinheit nicht nur gearbeitet, sondern das ganze Leben darin verbracht. Jede Einheit errichtete Wohnungen, Schulen, Geschäfte und andere bedeutsame Einrichtungen für ihre Arbeiter und versorgte sie mit Mahlzeiten, die in einer zentralen Kantine eingenommen wurden. Somit gab es keine örtliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, abgesehen davon mussten auch private Entscheidungen von der Arbeitseinheit genehmigt werden, darunter fielen auch Ereignisse wie die eigene Hochzeit, Schwangerschaft oder Urlaub.

Als die Liberalisierung des Marktes begann, verlor das Danwei System jedoch an Bedeutung, da die Staatsunternehmen - insbesondere durch die ausländischen Firmen - zunehmend einem Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren und daher auch die eigene Effizienz steigern mussten. Das Danwei System war nur mehr sehr schwierig zu erhalten, da jedes Individuum in einer der Arbeitseinheiten aufgenommen werden musste, während sich die Privatunternehmen aussuchen konnten, wen sie einstellen und wen nicht. Endgültig verloren die Arbeitseinheiten ihre Macht jedoch erst um die Jahrtausendwende.<sup>148</sup>

#### Vor- und Nachteile des Danwei Systems

Die Vorteile des Danwei Systems zeichneten sich vor allem dadurch aus, dass es keine Arbeitslosen gab und jedem Menschen Unterkunft und Nahrung garantiert war, wodurch niemand unterhalb der Armutsgrenze leben musste. Doch die Bedingungen, unter welchen

---

<sup>148</sup> Vgl. Wikipedia: Dan Wei.

dies geschah, wiesen auch eine Kehrseite auf. Die Allokation von Arbeitskräften erfolgte nicht nach Qualifikation, Talent oder Interesse der Arbeiter, sondern nach lokalem Bedarf. Jeder Mensch wurde nicht bloß als gleichwertige Arbeitskraft sondern auch als gleichermaßen qualifizierte eingestuft, wodurch es zu enormen Produktivitätsverlusten kam. Der Arbeitsplatz galt als sicher und die Entlohnung wurde festgesetzt, unabhängig davon wie gut der Arbeiter seine Aufgaben verrichtete. Dadurch – und aufgrund der Unmöglichkeit die eigenen Stärken und Interessen zu entfalten - hatten die Arbeitskräfte wenig Motivation effizient zu arbeiten.<sup>149</sup>

### 5.3.2 Familismus – die chinesische Unternehmensstruktur

Obwohl das Danwei System nicht mehr als solches funktioniert, hat der Arbeitsplatz weiterhin großen Einfluss auf das restliche Leben des Einzelnen. Zwar wird nicht das Unternehmen zum Lebensmittelpunkt und zu einer Art Ersatzfamilie - wie es in Japan üblich ist – aber Familie und Arbeit gehören in der Regel zusammen. Es herrscht das Idealbild, dass alle Mitwirkenden eines Unternehmens Familienmitglieder sind. Darin finden sich konfuzianische Charakterzüge. Zur Zeit Konfuzius' gab es keine Unternehmen, sondern Familienclans, die ihre Arbeit gemeinsam verrichteten und einander unterstützten. Im Familienclan gab es ein Oberhaupt, dem die restlichen Mitglieder stets loyal gegenüber standen, unabhängig davon, ob sie dessen Entscheidungen gut hießen oder nicht.

Ähnlich verhält es sich heute in chinesischen Unternehmen. Unternehmer stellen bevorzugt Familienmitglieder ein, da sie sich deren Loyalität sicher sein können.

Liu Wan-Fei führte Interviews mit österreichischen Expatriates in China zum Thema Chinesische Unternehmenskultur und vernahm dabei folgende Aussage einer Bankmitarbeiterin:

„[...]. Ein typisches chinesisches Unternehmen oder Konglomerat besteht aus lauter Einzelbetrieben. Wenn man sich aber die Familienverhältnisse ansieht, die dahinter stehen, dann weiß man, das ist eine Familie. Aber eine Konzernstruktur so wie wir sie haben, kennen wenige und kennt das typische chinesische Familienunternehmen nicht. [...].“<sup>150</sup>

Dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit veranlasste auch den Kulturwissenschaftler Geert Hofstede in seiner Studie zu Kulturdimensionen dazu, China als kollektivistisches Land

---

<sup>149</sup> Vgl. Guo: How the Chinese Economy Works. 2007. S. 55 ff.

<sup>150</sup> Liu: Ein Kulturstandardvergleich Österreich – VR China anhand einer Fotobefragung. 2007. S.66.

einzustufen. Aufgrund der immer intensiver werdenen Geschäftstätigkeit zwischen China und dem westlichen Ausland und den sich daraus entstehenden interkulturellen Schwierigkeiten wurden auch vermehrt Forschungen angestellt hinsichtlich Management und Kultur. Die Studien kamen alle zu demselben Ergebnis wie Hofstede – dass in China die Interessen des Einzelnen nachrangig behandelt werden, primär zählen die Interessen des Kollektivs.<sup>151</sup>

Um diese Familienbezogenheit zu benennen wird in der Literatur über chinesische Business-Ethik der Begriff „Familismus“ verwendet, der auch in dieser Arbeit verwendet wird, um die kollektivistische und familienbezogene Einstellung in der chinesischen Geschäftswelt zu bezeichnen.

Zwei Studien von Murray Weidenbaum und George T. Haley<sup>152</sup> - Ende der 1990er Jahre - haben ergeben, dass fast alle großen Firmen in Hong Kong, Taiwan und Südostasien die familiäre Charakteristik aufweisen.

Wijaya unterscheidet in seinen Studien zwei Arten von Familismus - strukturellen und normativen. Struktureller Familismus bezieht sich auf die Rolle der Familie in der Struktur einer Firma, etwa, wer die Eigentümer sind und wer welche Managementposten belegt. Schlüsselpositionen werden dabei an Familienmitglieder vergeben. Dadurch kann ein Unternehmen über mehrere Generationen in der Hand derselben Familie bleiben und deren Zukunft absichern.

Beim normativen Familismus geht es um die moralischen Werte, die ein Unternehmen vertritt, welche in der Regel den Werten der Familie entsprechen. Viele Unternehmen setzen fast ausschließlich Familienmitglieder als Mitarbeiter ein, um sich darin sicher zu wiegen, dass Werte und Vertrauen aufrecht erhalten bleiben.

In vielen traditionellen chinesischen Unternehmen – vor allem in Klein- und Mittelbetrieben – finden sich beide Arten des Familismus. In großen Unternehmen, insbesondere in den multinationalen, ist die strukturelle Form häufig nicht durchführbar, da es mehr Positionen als Familienmitglieder gibt, doch die Aufrechterhaltung und Verbreitung der Familienwerte innerhalb einer Firma wird dennoch angestrebt.<sup>153</sup>

Jedes Mitglied eines Unternehmens sollte seine Handlungen stets nach dem Wohl der Firma ausrichten, individuelle Ziele und Interessen, die nicht in Einklang mit dem Allgemeinwohl

---

<sup>151</sup> Itim International: Geert Hofstede Cultural Dimensions.

<sup>152</sup> Vgl. Wijaya: The Prospect of Familism in the Global Era. 2008. S.311.

<sup>153</sup> Vgl. Wijaya: The Prospect of Familism in the Global Era. 2008. S.311-315.

stehen, müssen vernachlässigt werden. Diese Einstellung ist bezeichnend für den Kollektivismus und auch ein wichtiger Charakterzug des Konfuzianismus.<sup>154</sup>

Politisch betrachtet liegt der Grund für eine derartige Unternehmensstruktur auch darin, dass China unter Deng Xiaoping eine Zeit des Umbruchs durchlebte und die Skepsis der Bevölkerung gegenüber der Marktwirtschaft anfangs sehr groß war. Aus Mangel an Vertrauen in das fremde System – hinzu kommen die negativen Erfahrungen Chinas mit Europäern Ende des 19. Jahrhunderts – wandten sich viele Chinesen beinahe ausschließlich an Menschen, denen sie Glauben schenken konnten – Familie und Freunde. Die Methode der familiären Unternehmensstruktur findet sich auch in anderen Ländern, die von politischer und sozialer Instabilität oder Unsicherheit geprägt sind. Die Familie fungiert in diesem Fall für viele als einziger sicherer Zufluchtsort.

Adam Schwarz schrieb 1994 in einer seiner Forschungsstudien über Asien dazu folgendes:

„...as a consequence of their political vulnerability, the Chinese tend to save their money, distrust strangers and depend to a great extent on personal relationship and family network, all of which are conducive to the rapid growth of family-run businesses.“<sup>155</sup>

Dieses Forschungsergebnis stammt zwar noch aus den Neunzigern und die Marktwirtschaft hat mittlerweile großen Anklang in der chinesischen Bevölkerung gefunden, doch die Bedeutung und der Einfluss von Familiennetzwerken ist immer noch beachtlich, in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Sektor.

Dieses Misstrauen Fremden gegenüber findet sich auch im Konfuzianismus, welcher in seinem Kern stark auf die Fortführung alter Sitten und Bräuche ausgerichtet ist und danach, das Altertum zu studieren, sich nach dessen moralischen Verhaltensweisen zu richten und dessen Lehren zu verbreiten.

Max Weber hat dazu in seiner Schrift über die Wirtschaftsethik des Konfuzianismus und Daoismus dazu vermerkt:

„Dem universellen, allen Kredit und alle Geschäftsoperationen hemmenden Mißtrauen, welches der nur auf die äußere „Contenance“ bedachte konfuzianische Gentleman gegen andere hatte und gegen sich selbst voraussetzte [...].“<sup>156</sup>

Gordon Redding, ein chinesischer Universitätsprofessor, bestätigt diese Einstellung in seinem Buch über den Geist des chinesischen Kapitalismus, indem er feststellt, dass die

<sup>154</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.468.

<sup>155</sup> Wijaya: The Prospect of Familism in the Global Era. 2008. S.312.

<sup>156</sup> Weber, Max : Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen Konfuzianismus und Taoismus. 1989. S.474.

chinesische Bevölkerung nur der Familie absolutes Vertrauen entgegen bringt, Freunden und Bekannten vertrauen sie nur bis zu dem Grad, an dem sie eine gegenseitige Abhängigkeit erreichen, die einen Gesichtsverlust zur Folge hätte. Die Erwartungen bei Fremden beschränken sich auf Regeln der Höflichkeit. Gefälligkeiten werden nicht erwartet, da davon ausgegangen wird, dass jeder seine eigenen Interessen verfolgt bzw. die seiner Familie.<sup>157</sup>

Im Gegensatz zu Japan betrachten Chinesen die Firma, in der sie arbeiten nicht als Familienersatz. In Japan bestehen eine enge Bindung und ein Loyalitätsgefühl gegenüber dem Unternehmen, in dem man arbeitet und das Unternehmen wird als große Familie gesehen. Daher werden – wie häufig auch in Europa – Betriebsausflüge unternommen oder gemeinsame kurze Reisen. Abends ist es üblich, dass der Manager in freundschaftlicher Manier mit seinen Mitarbeitern essen oder trinken geht. Derartige Verhaltensformen weisen Chinesen in der Regel nicht auf. In China arbeitet man in der Regel entweder im Unternehmen der eigenen Familie oder – wenn das nicht möglich ist – in einer anderen Firma. Im zweiten Fall hoffen die meisten so schnell wie möglich aus der Firma aussteigen zu können, um ihr eigenes Unternehmen zu gründen.

Eine Konsequenz des Familismus im chinesischen Unternehmertum stellt der Mangel an chinesischen Marken dar. Die meisten Familienbetriebe erfahren ein ähnliches Ende, häufig schafft es noch der Sohn den Betrieb weiterzuführen, aber spätestens bei der Übernahme durch die dritte Generation kommt es meistens zum Scheitern – häufig bedingt durch einen mangelnden Willen der Enkel oder Urenkel die Führung zu übernehmen. Als Konsequenz daraus und die fehlende Bereitschaft, eine Konzernstruktur mit professionellen Managern außerhalb der Familie zu errichten, zeigt sich, dass sich eine Marke nicht lange halten würde, weswegen die meisten chinesischen Firmen mit westlichen Unternehmen kooperieren, wobei erstere die Produktion der Produkte übernehmen und zweitere deren Vermarktung. Dieser Umstand trägt unter anderem dazu bei, dass soviele westliche Produkte „Made in China“ sind. Japan hingegen hat diesbezüglich eine andere Kultur entwickelt und die westliche Markenmentalität und Konzernstrukturen übernommen.

Die Struktur des Familismus hat ihre Wurzeln tief im Konfuzianismus, welcher die Vater-Sohn Beziehungen über alle anderen Kardinalbeziehungen stellte. Die Loyalität gegenüber der Familie galt bei Konfuzius als die höchste überhaupt und im Zweifel sollte man dem Kaiser gegenüber illoyal sein, bevor man seinem Vater gegenüber illoyal ist.

Im Buch XIII der Lunyü findet sich folgender Dialog:

---

<sup>157</sup> Vgl. Redding: The spirit of Chinese capitalism. 1993. S.66 f.

„Der Fürst von Schê redete mit dem Meister Kung und sprach: ‚Bei uns zu Lande gibt es ehrliche Menschen. Wenn jemandes Vater ein Schaf entwendet hat, so legt der Sohn Zeugnis ab (gegen ihn).‘ Meister Kung sprach: ‚Bei uns zu Lande sind die Ehrlichen verschieden davon. Der Vater deckt den Sohn und der Sohn deckt den Vater. Darin liegt auch Ehrlichkeit‘.“<sup>158</sup>

Diese Einstellung ist sehr bezeichnend für die chinesische Gesellschaft generell, wie auch für das Unternehmertum im Speziellen. Die Einstellung zu Geld und die Bedeutung der Verwandtschaft stellte auch die Anthropologin Margery Wolf in ihrer Studie über das Leben in einem taiwanesischen Dorf fest.

„Geld kennt keine Vergangenheit, keine Zukunft und kein Pflichtgefühl, Verwandte schon.“<sup>159</sup>

Dieses Pflichtgefühl wird auch nicht von Bekannten, Beamten, Adeligen oder sonst wem erwartet, nur bei Verwandten verlässt man sich darauf. Daher war und ist es auch unüblich – im Gegensatz zu westlichen Nationen -, dass ein Bauer seinem Nachbar bei der Feldarbeit hilft oder ihm Überschüsse schenkt. Dies hatte auch zur Folge, dass Verhaltensformen wie Arbeitsteilung, um Größenvorteile zu erzielen, keinen Einzug fanden. Die einzige Möglichkeit, solche Größenvorteile und eine sichere Zukunft des eigenen Wohls zu schaffen, sah die chinesische Bevölkerung in der Zeugung möglichst vieler Söhne, eine Erkenntnis, die im Laufe der Jahrtausende zu einer Überbevölkerung führte. Deng Xiapping führte zu Beginn seiner Amtszeit die „Ein-Kind-Politik“ ein, um das Problem der Überbevölkerung einzudämmen.<sup>160</sup>

Loyalität und Vertrauen zur Familie spielen im Konfuzianismus eine äußerst bedeutende Rolle und sind in der chinesischen Gesellschaft immer noch stark verwurzelt. Die Tatsachen, dass der Wohlstand in China im 21. Jahrhundert stark angewachsen ist, dass die Angst mit fremden Nationen und Unternehmen in Geschäftsverhandlungen zu treten deutlich abgenommen hat und dass das familiäre System - trotz des ausländischen Drucks dieses zu vernachlässigen, um sich noch freier am Markt bewegen und dadurch wettbewerbsfähiger werden zu können - weiterhin aufrecht erhalten ist, lässt darauf schließen, dass der Einfluss des Konfuzianismus sehr tief verwurzelt ist.<sup>161</sup>

Fukuyama stellt in seinem Buch über Konfuzius und die Marktwirtschaft fest, dass keine Geistesrichtung die chinesische Bevölkerung in den letzten 2500 Jahren so sehr geprägt hat

---

<sup>158</sup> Kungfutse: Gespräche. XIII, 18.

<sup>159</sup> Fukuyama: Konfuzius und Marktwirtschaft. S.113.

<sup>160</sup> Vgl. Fukuyama: Konfuzius und Marktwirtschaft. S. 92-124.

<sup>161</sup> Vgl. Wijaya: The Prospect of familism in the Global Era. 2007. S.313.

wie der Konfuzianismus. Dessen Ethik hat sich stark in die Denkweise der Menschen in China internalisiert, wodurch es für andere Geisteshaltungen schwierig ist, sich durchzusetzen. Auch der Daoismus und der Buddhismus haben heute einen deutlich geringeren Einfluss als der Konfuzianismus.<sup>162</sup>

### Vor- und Nachteile des Familismus

Einer der größten Vorteile des Familismus in Bezug auf das Unternehmertum stellt die weitgehende Vermeidung des „Principal Agent Problems“ dar. Dieses bezeichnet die Problematik der unterschiedlichen Ausrichtungen der Eigentümer und der Manager eines Unternehmens. Die Eigentümer erwarten kurzfristig hohe Renditen und drohen mit Rückzug ihrer Investitionen, während die Manager ein langfristiges Bestehen ihrer Firma anstreben, was häufig nicht mit kurzfristiger Profitmaximierung in Einklang steht.<sup>163</sup>

Durch die Besetzung der wichtigsten Posten mit Familienmitgliedern wird eine derartige Diskrepanz nicht erzeugt, da die Eigentümer ebenso danach trachten das Unternehmen langfristig zu erhalten und den Erfolg auch für die nächsten Generationen zu sichern.

Ein weiterer Vorteil dieses Systems liegt im gegenseitigen Vertrauen aller Beschäftigten zueinander. Das chinesische Rechtssystem ist teilweise sehr mangelhaft und wird häufig willkürlich angewandt. Daher wird Verträgen oder andere rechtlichen Grundlagen weitaus weniger Bedeutung beigemessen als in den USA oder Westeuropa. Aus diesem Grund genießt Vertrauen höchste Priorität, da es das einzige Mittel darstellt, auf das sich verlassen werden kann.

In diesem Zusammenhang schrumpft auch der bürokratische Aufwand in vielerlei Hinsicht, wodurch die Flexibilität steigt und Entscheidungen schneller gefällt werden können.

Das System des Familismus birgt aber auch einige Nachteile. Erwähnenswert ist hierbei die Schwierigkeit Familienmitglieder und Nicht-Familienmitglieder im selben Unternehmen zu integrieren. Jene Mitarbeiter, die rein durch berufliche Qualifikation in einem Angestelltenverhältnis stehen, werden häufig benachteiligt, wodurch es regelmäßig zu Uneinigkeiten und Streit kommt. Es kommt gewissermaßen zu einer Diskriminierung von Arbeitskräften, die tatsächlich mehr Leistung erbringen als andere, aber - durch ihre Distanz

---

<sup>162</sup> Vgl. Fukuyama: Konfuzius und Marktwirtschaft. S.109.

<sup>163</sup> Vgl. Elschen: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency Theorie. 1991. S.43.

zur Familie – dennoch schlechter behandelt werden. Dadurch leiden Effizienz und Produktivität.<sup>164</sup>

Obwohl das „Principal Agent Problem“ durch dieses familienlastige System auf der Eigentümer-Manager Ebene aufgehoben werden kann, kann es zu einer Verschiebung desselben Problems auf der Ebene Familienmitglied – Nicht-Familienmitglied kommen. Dies kann in Fällen geschehen, in denen die Interessen der Familie über die Interessen des Unternehmens gestellt werden.<sup>165</sup>

### 5.3.3 Paternalismus

Unter Paternalismus wird ein Ordnungssystem verstanden, welches auf der Annahme beruht, dass ein Vater immer zum besten Wohl der eigenen Kinder handelt. Es wird davon ausgegangen, dass der Vater immer weiß, was das Beste für alle Beteiligten ist und daher werden dessen Entscheidungen ungefragt akzeptiert und honoriert. Da individuelle Wünsche nicht beachtet werden, werden sie häufig garnicht geäußert.

Nach diesem Prinzip sind auch die meisten chinesischen Unternehmen aufgebaut, folglich ist der Führungsstil sehr autokratisch ausgeprägt. Die oberste Instanz eines Unternehmens in China ist stets eine einzelne Person, in den allermeisten Fällen ein Mann. Dieser verfügt alleine über die absolute Macht, Entscheidungen zu treffen. Von seinen Untergebenen darf jedoch erwartet werden, dass der Patriarch in seiner wahrgenommenen Weisheit und Güte, niemals aus Eigennutzen handelt, sondern bei seinen Entschlüssen lediglich das Wohlergehen der Familie bzw. des Unternehmens einbezieht. Im Gegenzug dafür folgen die Mitarbeiter ihrem Chef und gehorchen ihm widerspruchslös. Gründe, um Zweifel oder Ratschläge vorzubringen, werden ignoriert, weil es der Vater am besten weiß.<sup>166</sup>

Diese Struktur kann jedoch zu hohen Ineffizienzen und Fehlentscheidungen führen, insbesondere in Verbindung mit dem System des Familismus. Ein Beispiel für die positiven als auch negativen Auswirkungen solch eines Managementstils zeigt die Geschichte der Computerfirma Wang Laboratories.

Wang Laboratories wurde 1951 von dem in China geborenen Unternehmer An Wang gegründet und startete als kleines Unternehmen in den USA. An Wang führte die Firma im selben Jahrzehnt an die Börse und expandierte laufend. 1984 verzeichnete Wang Laboratories einen Gewinn von 2,28 Milliarden Dollar. Sein Führungsstil zeichnete sich durch

---

<sup>164</sup> Vgl. Wijaya: The Prospect of Familism in the Global Era. 2008. S.313 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.468 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.469 ff.

einen hohen Grad an Autokratie aus und war durch die damit verbundene schnelle Entscheidungsfindung für den Erfolg mitverantwortlich. Als An Wang beschloss, sich zur Ruhe zu setzen, bestand er darauf, dass sein Sohn Fred Wang die Nachfolge antreten soll, nicht weil dieser die besten Qualifikationen hatte, sondern weil er sein Sohn war, ein Umstand, der die amerikanischen Top-Manager der Firma sehr erzürnte. Bereits im ersten Jahr unter der Leitung Fred Wangs machte das Unternehmen Verluste, nach vier Jahren verlor es 90% seines Börsenwertes und 1992 war Wang Laboratories gezwungen den Konkurs anzumelden.

Viele Experten analysierten den Aufstieg und den Niedergang dieses Unternehmens und darunter befanden sich einige, die darauf hinwiesen, dass nicht die Inkompetenz des Sohnes für den Konkurs verantwortlich war, sondern der autokratische Führungsstil des Vaters. An Wang hatte große Probleme damit, Verantwortung zu delegieren, weswegen ihm 136 Mitarbeiter direkt unterstanden. Somit liefen die Kommunikationswege alle direkt zu derselben Person, was einen großen Koordinationsaufwand von dieser abverlangt. Dieses System wird als Nabe-Speichen-Führungssystem bezeichnet und ist charakteristisch für China. An Wang konnte sich in diesem Führungsstil sehr gut durchsetzen und schaffte es dadurch auch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu stärken. Da dieses System allerdings sehr stark auf seine Person ausgerichtet war, stand und fiel es auch mit dieser Person. Fred Wang war nicht An Wang und dies allein hat schon zum Niedergang des Unternehmens beigetragen. Ein großer Teil der chinesischen Betriebe, auch der börsennotierten Firmen weist einen Führungsstil auf, welcher jenem von Wang Laboratories sehr ähnlich ist.<sup>167</sup>

Die Idee des Paternalismus findet sich auch in den Lehren des Konfuzius wieder, der Vater gilt als Instanz, die entscheidet und der nicht widersprochen werden darf. Die Vater – Sohn – Beziehung gehört im Konfuzianismus zu den fünf elementaren gesellschaftlichen Beziehungen. Dem Vater obliegt die Pflicht den Sohn richtig zu erziehen, ihm Recht und Unrecht zu lehren und sich um dessen Wohl und Sicherheit zu sorgen. Der Sohn hingegen folgt dem Vater, da er um dessen guten Absichten weiß.

Konfuzius betrachtete die Menschen prinzipiell als unwissende Wesen, die belehrt und geführt werden müssen. Dies galt als eine wesentliche Aufgabe, die er dem Herrscher zuschrieb. Wie der Sohn seinem Vater folgen soll, die Frau dem Mann und die Menschen ihrem Herrscher, so verhält es sich auch mit Chef und Mitarbeiter in einem Unternehmen. Das Endziel dieses Verhaltens ist immer dasselbe – ein höheres Allgemeinwohl.

---

<sup>167</sup> Vgl. Fukuyama: Konfuzius und Marktwirtschaft. 1995. S.92-97.

Der Daoismus hingegen – so wie ihn Laotse lehrte – würde diesen Hierarchiestil nicht gut heißen. Laotse verkündet die Lehre des natürlichen Flusses aller Dinge und unterstreicht diese mit dem Prinzip des „Nicht-Handelns“. Wenn ein Patriarch alle Entscheidungen trifft, lenkt er dadurch das Geschehen in gezielte Richtungen, wodurch er Einfluss auf den natürlichen Kreislauf nimmt.

#### Vor- und Nachteile des Paternalismus

Der größte Vorteil des paternalistischen Systems liegt darin, dass Entscheidungen sehr schnell getroffen werden können, da es weder Absprachen noch Einholen von Ratschlägen gibt. Wenn der Patriarch tatsächlich uneigennützig handelt und nach dem höchsten Allgemeinwohl, kann sich diese Methode als sehr effizient und gut erweisen.

Allerdings ist dieses System aus mehreren Gründen auch mit großen Gefahren behaftet. Erstens wird durch den autoritären Führungsstil und die unkritische Haltung der Arbeitnehmer deren Entscheidungsfreiheit unterdrückt sowie die Fähigkeit frei zu denken und zu handeln stark eingeschränkt.

Zweitens können Unternehmen, die auf ehrliches Feedback bauen bzw. wissen wollen, ob ihre Maßnahmen in den unteren Ebenen gut ankommen, nicht sicher sein inwiefern Mitarbeiter die Wahrheit sagen, da stets die Gefahr besteht, dass diese aus Angst vor Konsequenzen sich nicht trauen, ehrlich zu sein.

Drittens ist die Gefahr der Versuchung eigennützig zu handeln sehr groß. Sollte der Leiter eines Unternehmens also seinen eigenen Interessen folgen und das Wohl der Firma bzw. der Mitarbeiter nur sekundär verfolgen, kann es leicht zu einer Willkürherrschaft kommen, die das Unternehmen mit allen Beteiligten in Konkurs gehen lassen könnte. Dieser Gefahr wird jedoch durch das System des Familismus etwas entgegengesteuert, da der Patriarch in diesem Fall ja seine richtige Familie im Stich lassen würde.

#### **5.3.4 Der Weg des Dao als Alternative zum Paternalismus**

Laotse verkündet die Lehre vom Dao, die zugleich auch den Kernpunkt des Daoismus darstellt. Das Dao bezeichnet den „Weg“, im Sinne der natürlichen Ordnung, dem allumfassenden Prinzip, dem sich alle Dinge der Natur beugen. Jeder Wandel, der sich in der Welt vollzieht und jedes Leben wird vom Dao bestimmt und geleitet. Daher fordert Laotse dazu auf, mit dem Dao im Einklang zu leben und nicht zu versuchen, den Weg der Natur durch eigenmächtiges Handeln zu unterbrechen. Passivität, Bescheidenheit und Ruhe charakterisieren eine daoistische Lebensweise. Die Lebensweise nach dem Dao stellt für

Laotse auch die ideale Regierungsform dar, weswegen er jeder Regierung rät, nicht zu handeln:

„Der SINN ist ewig ohne Machen,

und nichts bleibt ungemacht.

Wenn Fürsten und Könige ihn zu wahren verstehen,

so werden alle Dinge sich von selber gestalten.“<sup>168</sup>

Falls Fürsten und Könige jedoch beginnen, die Dinge selbst zu gestalten, so heißt es weiter, werden Begierden entstehen. Doch eine rechte Welt kann sich nur aus der Begierdelosigkeit entfalten.

Angewandt auf das wirtschaftliche Handeln besagt dieses Prinzip nicht nur, dass sich der Staat mit seinen Interventionen zurückhalten soll, sondern, dass sich auch die Unternehmensführung von strengen Vorgaben und der Maxime der „starken Hand“ abwenden soll.

Im Daodejing findet sich dazu auch folgende Passage:

„Wenn wir nichts machen, so wandelt sich von selbst das Volk.

Wenn wir die Stille lieben, so wird das Volk von selber recht.

Wenn wir nichts unternehmen, so wird das Volk von selber reich.“<sup>169</sup>

Betrachtet man die Entwicklung der chinesischen Geschichte, so lässt sich feststellen, dass sich der Daoismus bei den Herrschaftsdynastien nicht durchgesetzt hat und der Konfuzianismus deutlich größeren Einfluss ausüben konnte. Ähnliches lässt sich auch in der heutigen chinesischen Marktwirtschaft und dem Unternehmertum feststellen. Die Methode des alles entscheidenden Patriarchen an der Spitze der Hierarchie hat sich bei den Unternehmen weit verbreitet, während das daoistische Prinzip wenig Anklang gefunden hat. Dennoch gibt es Fälle, in denen das System des „Nicht-Handelns“ Beachtung gefunden hat, insbesondere in der Marktwirtschaft und nicht nur in China. Im 18. Jahrhundert hat der französische Ökonom Francois Quesnay Laotses Idee der Passivität, des „Wu Wei“, in das Konzept des „laissez-faire“ transformiert, welches mittlerweile international bekannt ist. Dieses Konzept inspirierte in weiterer Folge den Ökonomen Adam Smith, welcher auch der Urvater der modernen freien Marktwirtschaft genannt wird.

---

<sup>168</sup> Laotse: Tao Te King. I, 37.

<sup>169</sup> Laotse: Tao Te King. II, 57.

Die internationale chinesische Zeitung China Daily veröffentlichte im Jahr 2002 einen Artikel über Unternehmer, die ihre Firmen im Stil des „Wu Wei“ leiten. Die Anzahl dieser Unternehmer stieg die Jahre zuvor stetig an, da dieser Weg den Firmen starkes finanzielles Wachstum brachte. Shih Wing Chin, der Vorstandsvorsitzende einer der führenden Immobilienfirmen Hong Kongs, der Centaline Property Agency, gilt als überzeugter Anhänger der daoistischen Philosophie des „Nicht-Handelns“. Er leitete das Unternehmen seit seinem Gründungsjahr 1978 und konnte sehr schnell hohe Gewinne verzeichnen, mittlerweile sind mehr als 2600 Angestellte in der Firma beschäftigt. Nach Shih liegt der große Vorteil des daoistischen Prinzips darin, dass ein Umfeld geschaffen wird, in welchem sich alle Angestellten als vollwertige Mitglieder des Unternehmens verstehen, die sich frei entfalten, ihre Talente ausspielen und so ihr Potential voll ausschöpfen können. Shih kritisiert die Haltung der meisten Manager anderer Firmen, da sie ihre Mitarbeiter als Zahnräder einer großen Maschine betrachten und dadurch wertvolles Gedankengut unterdrücken. Im Interview fasst Shih seine Einstellung in folgende Worte:<sup>170</sup>

„What I want to give employees is much more freedom to make decisions and reduce intervention by management.“<sup>171</sup>

### Vor- und Nachteile des daoistischen Weges

Die Vorteile des daoistischen Weges, ein Unternehmen zu führen, liegen insbesondere in der potentiellen Selbstverwirklichung eines jeden Mitarbeiters und in der Förderung von Synergieeffekten. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch wohler und werden motiviert, ihre Ideen einzubringen, wodurch sie sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können und somit ihre Leistung auch besser und effizienter erbringen können.

Nachteile bestehen vor allem in der Verlangsamung von Entscheidungsprozessen. Je mehr Mitarbeiter ihre Gedanken einbringen, Vorschläge mitteilen und Feedback geben, desto schwieriger wird es einen Konsens zu finden und zu einer Entscheidung zu kommen.

### **5.3.5 Harmonie**

Harmonie zu erzeugen gehört zu den höchsten Zielen vieler Unternehmen, da durch sie ein reibungloser Ablauf von Prozessen gewährleistet wird. Insbesondere in China wird Harmonie

---

<sup>170</sup> Vgl. Liu: Chinese Business. 2009. S.50-60.

<sup>171</sup> Liu: Chinese Business. 2009. S.56.

in vielen Religionen und Geistesrichtungen gepriesen und spielt daher eine wichtige Rolle im Umgang mit den Mitmenschen.

Um Harmonie zu erreichen bzw. aufrechtzuerhalten bedarf es an Mechanismen, die vor Missbräuchen schützen und Fairness bewahren, denn unter dem Deckmantel der Harmonie kann sehr leicht die Durchsetzung persönlicher Interessen stehen.<sup>172</sup>

Insbesondere im Auftreten nach außen spielt Harmonie in China eine große Rolle, da sie Einigkeit, Zusammenhalt und Sicherheit ausstrahlt. Vor allem in Unternehmen, die stark familienausgerichtet sind, wird der Harmonie ein hoher Stellenwert beigemessen, da geschäftlicher Dissens gleichzeitig als familiärer Dissens angesehen wird. Besonders in China herrscht die Ansicht, dass kein Unternehmer eine Firma gut führen kann, wenn er nicht im Stande ist, seine Familie gut zu führen.

Das Bedürfnis nach Harmonie spiegelt sich auch in vielfacher Weise im alltäglichen Gesellschaftsleben wider und drückt sich auch im allgemein bekannten ständigen Lächeln aus. Was genau hinter dem jeweiligen Lächeln steckt, ist besonders anfangs schwer zu erkennen, weswegen es notwendig ist auch das restliche Verhalten und die Worte im Gespräch genau zu beachten. Auch Emotionen wie Wut oder Unverständnis werden nicht direkt gezeigt, sondern es wird versucht das Thema von vielen Seiten anzugehen und zu umkreisen, um keinen offenen Konflikt entstehen zu lassen. Außerdem werden Diskussionen vermieden, da diese für die meisten Konflikte verantwortlich sind. Daher wird eine verbale Zurückhaltung praktiziert.<sup>173</sup>

Der Zustand der Harmonie ist sowohl im Konfuzianismus als auch im Daoismus sehr erstrebenswert. Allerdings ist der Weg zur Harmonie in beiden Fällen unterschiedlich. In der konfuzianischen Lehre ist es erst notwendig, dass ein Vater oder ein Herrscher durch seine Handlungen als Vorbild fungiert und die Familie bzw. die Bevölkerung unterrichtet. Wenn der Patriarch diese Aufgabe versteht und gemäß der Kardinaltugenden durchführt – und dadurch als Edler bezeichnet werden kann - werden sich die Untergebenen auch automatisch nach seinen Handlungen ausrichten und Friede und Harmonie werden entstehen.

Im Unternehmen würde jeder höhere Manager eine derartige Patriarchenstellung inne haben, mit dem Vorstand als letzte Instanz. Nach konfuzianischer Lehre sollten die Endziele eines Managers darin bestehen, Stabilität, Fortschritt und Harmonie unter den Menschen herzustellen sowie deren Lebensqualität und Karriere zu fördern. Bevor man sich jedoch daran macht, ein Unternehmen zu managen, soll man erst in der Lage sein sich selbst zu

---

<sup>172</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.470 ff.

<sup>173</sup> Liu: Ein Kulturstandardvergleich Österreich – VR China anhand einer Fotobefragung. 2007. S.60 f.

beherrschen. Lin und Chi führen in ihrer Studie über chinesische Managementphilosophie folgenden vierstufigen Prozess über konfuzianisches Management an:

- 1) Self Management: Dieses bezieht sich auf das moralische Engagement des Einzelnen und auf das Kultivieren von Geist und Körper.
- 2) Family Management: Als nächsten Schritt gilt es sich um die Familienmitglieder zu kümmern und eine gute Familie zu gestalten.
- 3) Organization Management: Wer sich selbst und seine Familie unter Kontrolle hat, kann sich daran machen, eine Gemeinschaft oder Organisation – etwa eine Firma – zu gründen und zu führen.
- 4) World Management: Am Ende des Prozesses steht die Führung einer Nation oder eines Reiches. Diese Aufgabe kann nur jemand gut erfüllen, der auch imstande ist, die ersten drei Schritte durchzuführen. Ziel des World Managements ist es, eine Nation in Wohlstand und Frieden zu leiten.<sup>174</sup>

Somit ist das Funktionieren von Harmonie nach Konfuzius erst möglich, wenn jemand aktiv darauf Einfluss nimmt.

Im Daoismus hingegen sorgt die Natur für Harmonie und der einzige Weg für die Menschen diesen Zustand zu erreichen, besteht darin sich der Natur anzupassen. Harmonie bezeichnet im Daoismus einen Zustand, in dem Yin und Yang im Gleichgewicht sind und dazu ist es notwendig, dass nicht versucht wird, gegen eines der beiden anzukämpfen. Der Weg, den Konfuzius wählt, um Harmonie zu erzeugen, würde wohl Laotse als Weg sehen, um Harmonie zu zerstören.

### Vor- und Nachteile der Harmonie

Ein großer Vorteil, den Harmonie mit sich bringt, ist der Zustand der Einheit und Einigkeit. Ein Unternehmen, dessen Mitglieder am selben Strang ziehen, sich gegenseitig respektieren und achten, spart sehr viel Zeit beim Überwinden von Differenzen. Außerdem steigt in einem harmonischen Umfeld das Vertrauen aller Beteiligten, was wiederum mehr Zeit und mehr Sicherheit bedeutet. Sollte der Zustand der Harmonie also tatsächlich bestehen, würde das der Firma nur Vorteile bringen.

In der Praxis wird diese Harmonie jedoch häufig erzwungen, um ein gutes Bild nach außen hin abzugeben. In diesem Fall sind damit vor allem Nachteile verbunden. So können die

---

<sup>174</sup> Lin; Chi: Chinese Management Philosophy. 2007. S.191; 198.

Gleichberechtigung von Personen, deren Rechte und Freiheiten zugunsten der Harmonie sehr schnell eingeschränkt werden. Konfliktmanagement kann nicht ernsthaft betrieben werden, da Konflikte gar nicht erst entstehen „dürfen“. Dadurch bestehen die Differenzen zwar nicht mehr nach außen hin, aber gelöst sind sie deswegen noch nicht. Die Harmonie wird also zu einer Scheinharmonie, in der Konflikte unterdrückt und nicht behandelt werden können.<sup>175</sup>

Bei dieser zwanghaften Bemühung um Harmonie und der fehlenden Flexibilität kann ein Unternehmen sehr schnell in Konkurs gehen. Selbst wenn eine bestimmte Strategie schon offensichtlich in eine finanzielle Katastrophe führt, wird der Kurs häufig dennoch von allen Beteiligten gehalten, da sich niemand traut, den Vorstand darauf aufmerksam zu machen.<sup>176</sup>

Po Keung Ip führt in seinen Studien über Unternehmensethik in China viele andere Forscher an, die diesen Umstand bestätigen. Die Literatur ist sich weitgehend darin einig, dass der Mangel an Meinungsfreiheit keine Harmonie entstehen lassen kann.

„However, without a culture of honesty and respect for the person, a firm is unlikely to benefit from free and open debates, which can avert it from degenerating into conservatism, complacency and stagnation. These are the prerequisites of a genuine harmony that a Confucian Firm lacks.“<sup>177</sup>

### 5.3.6 Hierarchie und Ordnung

In Zusammenhang mit dem Paternalismus spielt auch der Hierarchiedanke generell eine bedeutende Rolle. Die chinesische Gesellschaftsstruktur ist seit Konfuzius sehr streng gegliedert und die Position des Einzelnen in dieser Hierarchie hängt von Alter, sozialem Status, Herkunft und anderen Faktoren ab. Jeglicher mitmenschlicher Umgang wird primär von der hierarchischen Position der Gesprächspartner beeinflusst. Daher findet beim Kennenlernen einer bisher unbekannten Person in einem ersten Schritt ein Austausch über Beruf, Herkunft und Status statt, um herauszufinden, wer von beiden höher gestellt ist. Danach richtet sich hierauf die restliche Unterhaltung und der künftige Umgang miteinander. Eine einfache Methode im Geschäftsleben besteht darin, gleich zu Beginn des Gesprächs die Visitenkarten auszutauschen. Dabei ist wichtig, dass jeder die mit seiner Position

---

<sup>175</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.470 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Liu: Chinese Business. 2009. S. 46.

<sup>177</sup> Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. 2009. S.470.

verbundenen Rechte und Pflichten einhält und nicht versucht, sich wie eine höher gestellte Person zu verhalten.<sup>178</sup>

Dieser Gedanke geht ebenfalls schon auf Konfuzius zurück, wie sich in einem seiner Gespräche über soziale Ordnung zeigt:

„Der Fürst sei Fürst, der Diener sei Diener, der Vater sei Vater, der Sohn sei Sohn. [...]“

Denn wahrlich, wenn der Fürst nicht Fürst ist und der Diener nicht Diener; der Vater nicht Vater und der Sohn nicht Sohn: Obwohl ich mein Einkommen habe, kann ich dessen dann genießen?“<sup>179</sup>

Durch die flächendeckende Akzeptanz der hierarchischen Ordnung ist auch das Phänomen des Sozialneids deutlich weniger ausgeprägt als in den USA oder in Europa, wo die Menschen versuchen, aus ihren Verhältnissen auszubrechen, um in höhere soziale Stati zu gelangen. In China akzeptieren die niedrigeren sozialen Schichten ihre Position in der Hierarchie und beneiden die höheren nicht um deren höheren Machtgrad. Es wird auch als völlig normal angesehen, dass unterschiedliche Schichten unterschiedliche Rechte und unterschiedliche gesellschaftliche Behandlung genießen. Hierbei handelt es sich auch um eine kulturelle Besonderheit, die von westlichen Organisationen häufig kritisiert wird, da sie die Akzeptanz der Menschenrechte, die jedem Menschen gleichermaßen zustehen sollten, erschwert. Auch Gesetze werden häufig dieser Hierarchie untergeordnet, weswegen eine weitere Kritik an den chinesischen Verhältnissen oft dahingehend geäußert wird, dass Macht mehr Bedeutung hat als das Gesetz.

Ein häufig zitiertes Sprichwort in diesem Zusammenhang war:

„The king wants the minister to die and the minister has to die.“<sup>180</sup>

Empörung kommt in den niederen Schichten nur auf, wenn eine Person von höherem Rang die Grenzen seiner Rechte und Pflichten überschreitet, etwa durch Machtmissbrauch oder Korruption.<sup>181</sup>

Die chinesische Ethik im 21. Jahrhundert beruht in einem großen Ausmaß auf der konfuzianischen Lehre, das eigene Leben nach einer vorgegebenen Ordnung zu führen. Diese Ordnung soll nicht gebrochen werden und wird in den seltensten Fällen hinterfragt. Der Ordnungsgedanke findet sich in allen möglichen gesellschaftlichen Situationen wieder,

---

<sup>178</sup> Vgl. Liu: Ein Kulturstandardvergleich Österreich – VR China anhand einer Fotobefragung. 2007. S.63f.

<sup>179</sup> Kungfutse: Gespräche. XII, 11.

<sup>180</sup> Alon: Chinese Culture. 2003. S. 33.

<sup>181</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.117f.

Vgl. Alon: Chinese Culture. 2003. S.33.

auch im Geschäftsbereich. Da die chinesische Gesellschaft auch sehr darauf achtet, Konfliktpotential zu vermeiden, begeben sich die Menschen vorzugsweise in Situationen, in denen sie keine niedriger oder höhere gestellten um sich haben. Auf diese Art ist die Wahrscheinlichkeit, Unannehmlichkeiten zu begehen oder zu erleben am geringsten, da man sich unter Gleichgestellten noch am natürlichen präsentieren kann. Diese Einstellung drückt sich auch stark bei Veranstaltungen oder anderen offiziellen Gegebenheiten aus, indem ein hoher Aufwand betrieben wird, eine hierarchiekonforme Sitzordnung zu erstellen. Da bei derartigen Situationen viele Teilnehmer einander nicht kennen, könnte es zu falschen Verhaltensweisen oder peinlichen Momenten kommen, bevor man erfährt wer einem gegenüber sitzt. Um solchen Konstellationen entgegenzuwirken werden gleiche soziale Schichten zueinander gesetzt.<sup>182</sup>

Dieser Ordnungssinn macht sich jedoch nicht nur in zwischenmenschlichen Situationen bemerkbar sondern in allen möglichen Alltagssituationen auch. Ein Beispiel hierfür stellt die Art des Lernens bzw. des Erledigens von Aufgaben dar. Viele westliche Unternehmen haben festgestellt, dass chinesische Mitarbeiter nur nach genau vorgegebenen Aufgabenstellungen arbeiten können. Sobald eine Aufgabe ein wenig Unklarheit beinhaltet, deren Interpretation eine selbständige Entscheidung erfordern würde, fühlt sich ein chinesischer Mitarbeiter oder Student überfordert. Der Mangel an Selbständigkeit lässt sich auf die Gewohnheit nach klaren vorbestimmten Mustern zurückführen, die China bereits zu Zeiten Konfuzius' in Sitten und Bräuchen geprägt hat, wie etwa die vorgegebene dreijährige Trauer nach dem Tod des Vaters und Konfuzius hat die Bedeutung dieser strengen Rituale noch mehr gefestigt.<sup>183</sup>

Der Einfluss des Konfuzianismus ist also in Bezug auf das hierarchische Denken auch 2500 Jahre später stark erkennbar. Aus daoistischer Sicht würde sich diese strenge Ordnung äußerster Kritik unterziehen, da es sich nicht um eine natürliche Ordnung der Dinge sondern um eine von Menschen geschaffene handelt. Hierarchien sind starr und somit nicht flexibel und was nicht flexibel ist, kann nicht in Bewegung sein. Die Lehre des Dao und des Yin und Yang heben jedoch gerade diese Bewegung im Sinne von ständiger Veränderung aller Dinge hervor.

### Vor- und Nachteile strenger Hierarchien

Eine strenge Hierarchie mit genau definierten Rechten, Pflichten und Aufgabenbereichen für jede Position ermöglicht einen weitgehend konfliktfreien Arbeitsprozess. Wie beim Paternalismus ist ein weiterer Vorteil die schnelle Entscheidungsfindung und damit

---

<sup>182</sup> Vgl. Fox: China's Changing Culture and Etiquette. 2008. S.50.

<sup>183</sup> Vgl. Liu: Ein Kulturstandardvergleich Österreich – VR China anhand einer Fotobefragung. 2007. S. 60-64.

verbunden die Möglichkeit der raschen Anpassung an Marktentwicklungen – ein Faktor, der in vielen Branchen Wettbewerbsvorteile bringt.

Nachteilig hingegen wirkt sich die starre Aufgabenbeschränkung in einer Unterdrückung potentieller Ideen oder geistiger Kapazitäten niederer gestellten Mitarbeiter aus. Gleichzeitig führt die Machtposition der oberen Schicht häufig zu Missbrauch und zu einer gewissen Willkür im Handeln, da die unteren Schichten durch ihren Gehorsam und ein konfliktvermeidendes Verhalten wenig Gefahrpotential darstellen.

## 5.4 Guanxi – die chinesische Netzwerkkultur

Guanxi bedeutet wörtlich übersetzt soviel wie „Zugang zu einer Gruppe“ und bezeichnet die Beziehungs- und Netzwerkkultur in China.<sup>184</sup> Die Wurzeln des Guanxi finden sich bei Konfuzius und dessen Lehre der fünf Beziehungen zwischen Vater und Sohn, Herrscher und Untertan, älterer und jüngerer Bruder, Mann und Frau und Freund und Freund. Guanxi steht in engem Zusammenhang mit den in Kapitel 6.3 angeführten Phänomenen des Familismus, der Hierarchie und der Harmonie. Dennoch wird im Folgenden näher auf diese Netzwerkkultur eingegangen, da sie durch die zunehmenden internationalen Geschäftsbeziehungen zwischen den westlichen Nationen und China regelmäßig diskutiert wird, vor allem in ethischer Hinsicht. In Bezug auf die chinesische Unternehmenskultur im 21. Jahrhundert zählt Guanxi zweifellos zu deren prägendsten und auffälligsten Merkmalen, die bei Geschäftspartnern westlicher Nationen regelmäßig für Verwirrung, Unsicherheit und Missverständnissen sorgt.

Thematisch handelt es bei Guanxi um informelle Beziehungen, das Austauschen von Gefälligkeiten und Geschenken. Hinter diesen Äußerlichkeiten liegt jedoch eine Geisteshaltung, die nicht nur die chinesische Wirtschaft, sondern die gesamte Gesellschaft sehr stark prägt. Die Bedeutung von Netzwerken spielt zwar auch in Westeuropa oder in den USA eine große Rolle, allerdings ist die chinesische Netzwerkkultur wesentlich komplexer und langfristiger ausgelegt.<sup>185</sup>

### 5.4.1 Typologie des Guanxi

---

<sup>184</sup> Vgl. Anzengruber: Guanxi als soziales Netzwerk in der Volksrepublik China und seine Bedeutung aus der Sicht von Expatriates österreichischer Unternehmen. 2005. S. 29.

<sup>185</sup> Vgl. Zhang; Zhang: Guanxi and organizational dynamics in China. 2006. S.375 -379.

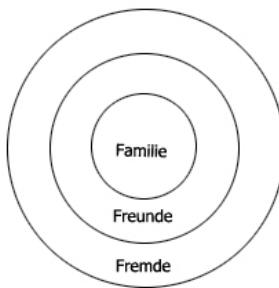


Abb.2: Kreise im Guanxi

Guanxi lässt sich in drei Sphären einteilen, die von Blutsverwandten über Bekannte bis zu Fremden geht. In der Praxis sind diese Trennungen oft nicht eindeutig vorzunehmen, doch in der Theorie hilft diese Einteilung, die Gliederung von Guanxi besser zu verstehen.

#### Die obligatorische Form

Die obligatorische Form des Guanxi findet sich ausschließlich unter Verwandten und stellt den innersten Vertrauenskreis dar. Sie steht im Wesentlichen für dieselben Werte wie der Familismus. Die Kerncharakteristiken sind Loyalität und Vertrauen. Die hierarchisch höher gestellte Person verpflichtet sich die niedriger gestellte zu unterstützen; verabsäumt sie diese Aufgabe, verliert sie ihr Gesicht, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Familie. Dieser Gesichtsverlust trägt negativ zur Reputation und zum gesellschaftlichen Rang eines Individuums bei. Umgekehrt verpflichtet sich die niedriger gestellte Person zu ewiger Loyalität und folgt der höher gestellten in jeder Lebenslage. Derartige Beziehungen sind prinzipiell auf ein gesamtes Leben ausgelegt und werden auch nicht getrennt, falls einer von beiden Seiten einmal eine Gefälligkeit nicht annimmt oder zurückzahlt. Die einzige Methode des Vertrauensbruchs innerhalb der Verwandtschaft besteht im Loyalitätsbruch. Obligatorisch heißt diese Form deswegen, weil die Verpflichtung im Vordergrund steht, unabhängig davon ob man von einer Handlung persönlich profitiert oder nicht. Es handelt sich um ein unantastbares moralisches Prinzip und stellt daher auch die wichtigste Form des Guanxi dar.

#### Die reziproke Form

Einen etwas weniger wichtigen, aber dafür umso weiteren Kreis betrifft die reziproke Form des Guanxi. Hierbei handelt es sich um Freunde, Bekannte, Kollegen, Nachbarn und andere Personen, die ähnliche Erfahrungen haben oder gemeinsame Hintergründe wie man selbst. Durch diese Gemeinsamkeiten entsteht eine gewisse Vertrautheit, die Sicherheit bietet sowie Schutz vor dem Eindringen von Unbekannten. Doch diese Verbindung alleine stellt lediglich eine Voraussetzung für Guanxi dar. Um Guanxi zu entwickeln bedarf es eines Austauschs von Gefälligkeiten, die ungefähr demselben Wert entsprechen. Durch das Erfahren einer Gefälligkeit wird das Gefühl erweckt, sich beim anderen durch eine ähnliche Gefälligkeit zu

revanchieren. Dieses Gefühl einer Art moralischen Verpflichtung wird als Reziprozität bezeichnet. Ein derartiges Verhalten erleichtert das Überleben als Individuum in einer Gruppe sowie das der Gruppe im Gesamten. Sollte eine der beiden Seiten aufhören sich erkenntlich zu zeigen, wird die Beziehung gestört und schließlich durch einen Gesichtsverlust zerstört. Da die meisten Chinesen einen Gesichtsverlust in jedem Fall vermeiden möchten und dieses gegenseitige Erweisen von Gefälligkeiten ein prinzipiell unendlicher Prozess ist, wird generell versucht den Erwartungen stets nachzukommen. Daher halten diese Beziehungen in der Regel sehr lange.

#### Die utilitaristische Form

Die am weitesten verbreitete Art von Guanxi und gleichzeitig die am wenigsten vertraute ist die utilitaristische, welche sich auf fremde Personen bezieht. Aus unternehmerischer Perspektive ist sie sehr bedeutend, da sie auch die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer betrifft. Bei der utilitaristischen Beziehung müssen nicht unbedingt - wie bei den anderen beiden Formen – Gefälligkeiten involviert sein, dennoch muss für jede Leistung eine Gegenleistung erbracht werden, meist in materieller oder finanzieller Form. Im Vordergrund stehen in der Regel ökonomische Interessen. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, dass durch eine utilitaristische Beziehung häufig zwei Parteien gegenübertreten, die in der gesellschaftlichen Hierarchie unterschiedliche Ränge einnehmen. Wenn nun der niedrigere den höheren um einen Gefallen bittet, fehlt es ihm in der Regel an der Fähigkeit einen gleichwertigen Gefallen zurückzuerwiesen, daher bleibt häufig nur eine finanzielle Art der Begleichung übrig. Seine äußerste Form erlebt die utilitaristische Methode in Korruption und Bestechung – ein Umstand, der vor allem in westlichen Nationen häufig kritisiert wird. Im Gegensatz zu den anderen beiden Formen gibt es in diesem Fall kein langfristiges Verpflichtungsgefühl, wodurch der Vertrauensgrad sehr gering gehalten ist.<sup>186</sup>

#### **5.4.2 Der Einfluss auf den Unternehmenserfolg**

Um in China unternehmerisch erfolgreich zu sein ist es unvermeidlich, mit der Philosophie und der Methode von Guanxi vertraut zu sein. Zwar ist es prinzipiell auch ohne Guanxi möglich Produkte in China abzusetzen, doch funktioniert dies nur solange der Markt völlig durch Angebot und Nachfrage bestimmt wird und keine staatlichen Restriktionen vorliegen. Diese Kombination findet sich in China jedoch selten.

---

<sup>186</sup> Vgl. Zhang; Zhang: Guanxi and organizational dynamics in China. 2006. S.379-384.

Die Bedeutung von Guanxi im chinesischen Geschäftsleben wird durch folgendes Fallbeispiel von einem chinesisch-ausländischen Joint Venture unterstrichen:

Eine chinesische Managerin brauchte dringend Komponenten für ihre Fabrik. Unter den Lieferanten herrschte zu diesem Zeitpunkt Knappheit an diesen Komponenten, doch dank einem guten Guanxi zu einem Freund in einer anderen Fabrik konnte sie – nach einem Telefonat und einer mündlichen Vereinbarung des Preises – die Teile noch rechtzeitig erhalten. Da sich ihre Fabrik allerdings zu der Zeit in einer Liquiditätskrise befand, zahlte sie den ausstehenden Betrag aus ihren privaten Ersparnissen – in der Höhe ihres Jahresgehalts. Nach ihren eigenen Angaben sah sie darin die einzige Möglichkeit, ihre gute Beziehung zu diesem Freund aufrechtzuerhalten.<sup>187</sup>

Zu welchen Geschäftspartnern ein Unternehmen ein gutes Guanxi pflegt und zu welchen nicht hängt von verschiedenen Faktoren ab. Prinzipiell wird versucht, sich an stärkere Partner zu halten. Wenn es etwa einen Überfluss an Lieferanten gibt, werden diese versuchen Guanxi mit einer zu beliefernden Firma herzustellen, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Die belieferte Firma hingegen ist nicht daran gebunden ein gutes Guanxi zu erwiedern, da sie jederzeit auf andere Lieferanten zugreifen kann. Falls es allerdings zu Lieferantenknappheit oder Produktknappheit bei den Lieferanten kommen sollte, profitiert wiederum die belieferte Firma von einem guten Guanxi. Ähnlich sieht es auch im Verkauf oder in anderen Abteilungen aus. Viele Sales Manager eines Unternehmens verlassen sich auf ihre persönlichen Kontakte, denen sie ihre Produkte verkaufen oder durch welche sie sie vertreiben können.

Besonders im Verkauf kann sich ein großes Netzwerk auch finanziell rentieren, da durch die wirtschaftlichen Reformprogramme der letzten Jahre die Gehälter der Angestellten zunehmend leistungsbezogen ausbezahlt werden. Somit verdient ein Verkäufer umso mehr, je mehr Produkte er absetzt. Um eine gute Kundenbasis aufzubauen wird versucht ein freundschaftliches Guanxi aufzubauen. Es bleibt also nicht beim einfachen Austausch von Gefälligkeit gegen Bezahlung, sondern es werden Geschenke überreicht und Gegengefälligkeiten erwiesen. Häufig werden auch finanzielle Präsente gemacht, wodurch die Grenze zwischen Geschenk und Bestechungsgeld manchmal sehr unklar wird.<sup>188</sup>

So schnell man allerdings durch die richtigen Kontakte aufstreben kann, so schnell kann man durch die falschen auch untergehen. Daher gehen Firmen, die sich ausschließlich auf ihre Netzwerke verlassen, ein hohes Risiko ein. Leung und Wong führen in ihrer Studie über die

---

<sup>187</sup> Vgl. Tian: Managing International Business in China. 2007. S.55 f.

<sup>188</sup> Vgl. Tian: Managing International Business in China. 2007. S.60-65.

Ethik des Guanxi einen Fall an, der zeigt, dass ein gutes Guanxi nicht alle Gefahren abwehren kann. 1995 wurde der damalige chinesische Parteisekretär von Peking, Chen Xitong, der Korruption angeklagt und verurteilt. Hierauf verlor nicht nur Chen sein Ansehen, sondern auch all jene, die ein gutes Guanxi zu ihm gepflegt hatten. Für diejenigen war es somit sehr schwierig ihre anderen Kontakte zu halten, da jeder versuchte, sich so weit wie möglich von diesem Vorfall zu distanzieren. Der anfängliche Erfolg, den viele Firmen und Private durch eine gute Verbindung zum Parteisekretär verzeichneten, endete schließlich in einem Misserfolg.<sup>189</sup>

In engem Zusammenhang mit Guanxi steht auch das bekannte Phänomen des „Gesicht-Wahrens“. „Gesicht“ steht in China im gesellschaftlichen Kontext für Würde, Respekt und Anerkennung. Verliert man also sein „Gesicht“, verliert man auch seine Würde und dieser Umstand kann eine Gefährdung der Beziehung zur Folge haben. So wie man darauf bedacht ist, das eigene „Gesicht“ zu wahren, gilt es auch das der Mitmenschen zu wahren und niemanden bloß zu stellen. Hierbei zeigen sich auch wieder Parallelen zu den Lehren Konfuzius', insbesondere zur „Goldenene Regel“, dass man niemandem etwas antun soll, was man auch selbst nicht erleben möchte. Allerdings wird dieser Grundsatz oft ignoriert, wenn eine Partei ein adäquates Verhalten vernachlässigt hat. Mit derartigen Verhaltensweisen wurden insbesondere westliche Firmen konfrontiert, die ihre Verhandlungen nach ihren Normen geführt und die Mentalität des „Gesicht-Wahrens“ aus chinesischer Sicht ignoriert hatten. Daraufhin hat die chinesische Vertragspartei häufig den Geschäftsabschluss sabotiert oder die westliche Firma bei jeder weiteren Gelegenheit „über den Tisch gezogen“ während diese lediglich Unverständnis zeigte, da aus ihrer Sicht alles mit rechten Dingen zugegangen war.

Das „Gesicht“ verliert im Fall einer Bloßstellung nicht nur der Einzelne, sondern auch die gesamte Gruppe für welche dieser steht, also etwa seine Familie, sein Dorf, sein Team oder sein Land. Dies ist auch im Sportbereich häufig ersichtlich. Wenn ein chinesischer Athlet ein Turnier oder ein Spiel nicht gewinnt, kommt es oft vor, dass sich dieser dann in den Medien bei seinem Land dafür entschuldigt, versagt zu haben, weil er weiß, dass er durch seine Niederlage ganz China blamiert hat. Ähnlich verhält es sich auch in der Geschäftswelt. Verliert ein Manager bei einer Verhandlung sein Gesicht, wird dadurch das gesamte Unternehmen, welches er vertritt, abgewertet. Aus diesem Grund widersprechen chinesische Mitarbeiter ihren Kollegen oder Vorgesetzten nicht in der Öffentlichkeit, was aus westlicher Perspektive häufig zu sehr langwierigen und zähen Besprechungen führt. Ebenso spielt das „Gesicht-Wahren“ in der Pflege der Guanxi Netzwerke eine bedeutende Rolle. Wenn etwa der

---

<sup>189</sup> Vgl. Leung; Wong: The ethics and positioning of guanxi in China. 2001. S. 55-64.

Generaldirektor der Firma X mit dem Generaldirektor der Firma Y eine Geschäftsbeziehung eingehen möchte und diesem zum Aufbau der Beziehung lediglich den Verkaufsleiter schickt, anstatt selbst zu erscheinen, verliert der Direktor der Firma Y sein Gesicht und das Geschäft wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zustande kommen. Der richtige Umgang mit den Phänomenen Guanxi und „Gesicht-Wahren“ kann für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein.<sup>190</sup>

Alon Ilan hat in seinem Buch über chinesisches Management Forschungsergebnisse aus mehreren Studien bezüglich des Einflusses von Guanxi herangezogen und kommt zu dem Schluss, dass die Größe der Netzwerkkultur einer Firma sehr stark mit deren Leistungsfähigkeit korreliert. Die Gründe hierfür liegen vor allem in dem einfacheren Zugang zu Informationen, bürokratische Hürden können schneller und leichter überwunden werden und auch eventuelle staatliche Interventionen oder Restriktionen können reduziert werden. Außerdem bleiben durch das gegenseitige Vertrauen und das regelmäßige Erweisen von Respekt Geschäftsbeziehungen langfristiger erhalten und der unternehmerische Erfolg wird nachhaltiger.

Neben den Erträgen stehen allerdings auch Kosten, die ein gutes Guanxi mit sich bringt. Diese können nach Ilan in drei Kategorien eingeteilt werden. Erstens entstehen Kosten, die mit der Pflege der Beziehung einhergehen, etwa Geschenke, Unterhaltungsausgaben und Dienstleistungen. Zweitens werden Kosten durch Ineffizienzen verursacht, etwa wenn darauf bestanden wird, nur mit einer bestimmten Person zu verhandeln, deren Vertrauen bereits gewonnen wurde, diese jedoch keine Zeit hat und sich somit die Verhandlungen verzögern. Guanxi ist sehr personenbezogen, daher kann eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Firmen in die Brüche gehen, wenn die Vertrauensperson das Unternehmen einmal verlassen sollte. In Europa oder den USA würde ein derartiger Umstand weniger Unterschied machen, da die Beziehung vor allem zwischen den Firmen besteht und der Nachfolger eines bestimmten Postens in der Regel ebenso toleriert wird wie sein Vorgänger.<sup>191</sup> Außerdem kostet das Aufbauen und Erhalten von Guanxi viel Zeit, was viele Prozesse wie Unternehmensexplansionen oder Verkaufsverhandlung verlangsamt.<sup>192</sup>

Die dritte Kategorie bezeichnet die Kosten, die durch soziale Spannungen und Unruhen entstehen, da der Umstand, dass nur diejenigen mit einem guten Guanxi belohnt werden oft

---

<sup>190</sup> Vgl. Fox: China's Changing Culture and Etiquette. 2008. S.49.

<sup>191</sup> Vgl. Alon: Chinese Culture, Organizational Behaviour, and International Business Management. 2003. S.50-52.

<sup>192</sup> Vgl. Lovett; Simmons; Kali: Guanxi versus the market. 1999. S.231.

als unfair betrachtet wird. Diese sozialen Spannungen beziehen sich auch auf die häufig hergestellte Verbindung von Guanxi und Korruption.<sup>193</sup>

In Bezug auf die Bedeutung von Guanxi in der Zukunft fällt es den Forschern und Autoren schwer, Prognosen abzugeben. Weitgehende Einigung herrscht darüber, dass Guanxi heute nicht mehr den Stellenwert besitzt, den es noch in den 1970er Jahren hatte, als man auch ausverkaufte Zugtickets mit der richtigen Kontaktperson erhalten konnte und man für diese Fälle sogar einen eigenen Schalter an den Bahnhöfen eingerichtet hatte. Ebenso war für einen guten Arbeitsplatz der richtige Kontakt unumgänglich, da es die einzige Möglichkeit war, seine Arbeitseinheit zu wechseln, aber auch ein Bett in einem renommierten Krankenhaus konnte man auf diese Weise bekommen.<sup>194</sup>

Dennoch ist der Einfluss von Guanxi weiterhin sehr hoch und ein tiefgehendes Verständnis dieser Kultur notwendig, um in China unternehmerisch erfolgreich zu sein. Suzanne Fox schreibt in ihrem Artikel über chinesische Kultur und Etikette von einer Generationskluft in der chinesischen Gesellschaft. Diejenigen, die die Regierung Maos noch miterlebt haben, messen der Kultur des Guanxi einen äußerst hohen Stellenwert bei, da sie mit der Notwendigkeit eines guten Guanxi aufgewachsen sind. Die junge Generation hingegen wird immer stärker vom westlichen Einfluss geprägt und versucht auch individuell ihre Zeit und Arbeit zu gestalten, etwa durch Auslandspraktika oder ein MBA Programm in den USA. Um diese Ziele zu erreichen wollen sich die jungen allerdings nicht mehr auf ihre familiären Netzwerke verlassen, sondern auf ihre eigene Leistung. Diese Einstellung betrifft vor allem jene jungen Menschen, die in Großstädten leben. Auf der anderen Seite zeigt gerade Chinas Geschichte, dass Veränderungen in diesem Land sehr lange brauchen und dass gewisse kulturelle Werte und Überzeugungen auch nicht unter Zwang zu beseitigen sind.<sup>195</sup>

#### **5.4.3 Netzwerk und Korruption - Ethische Kontroversen**

Im aktuellen internationalen Diskurs über Guanxi ist der kontroversiellste Aspekt jene Frage, ob Guanxi ethisch akzeptabel ist oder nicht. Anhänger der freien Marktwirtschaft kritisieren, dass Guanxi jene Mitbewerber, Kollegen und Kunden benachteiligt, die sich außerhalb des Netzwerkes befinden, wodurch kein freier Wettbewerb mehr möglich ist. In einer Gesellschaft, die auf Gesetzen und freiem Wettbewerb basiert, sollte jeder gleich behandelt

---

<sup>193</sup> Vgl. Alon: Chinese Culture, Organizational Behaviour, and International Business Management. 2003. S.50-52.

<sup>194</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China? 2009. S. 469.

<sup>195</sup> Vgl. Fox: China's Changing Culture and Etiquette. 2008. S.49 f.

werden. Guanxi wird von den Kritikern als Vetternwirtschaft gesehen und als Diskriminierung gegenüber anderen.

Die schwerwiegendste Kritik bezieht sich jedoch auf die Nähe von Guanxi zu Korruption. Insbesondere in den westlichen Industrieländern wird häufig geäußert, dass die Mentalität des Guanxi notwendigerweise irgendwann zu Korruption führt. Dies geschehe spätestens sobald Regierungsmitglieder im gegenseitigen Beschenken und Erweisen von Gefälligkeiten involviert sind, da es sich in diesem Kontext vor allem um den Tausch Gefälligkeit gegen Geld handelt.

Die Herausforderung für die in China operierenden Firmen liegt darin, den richtigen Mittelweg zu finden. Einerseits müssen sie versuchen, im ethisch akzeptablen Bereich zu agieren, andererseits lässt sich das Eingehen auf Guanxi Netzwerke nicht vermeiden, um gewinnbringend zu wirtschaften.

Die Meinung, dass Guanxi ethisch inakzeptabel ist, stellt jedoch nur eine Seite der Diskussion dar. Sehr viele Kulturforscher, Volkswirte, Unternehmer und andere Experten bezeichnen Guanxi als ethisch völlig vertretbar, da es nicht mit westlichen Standards verglichen werden kann. Der asiatische Kulturraum hat eine völlig andere Entwicklungsgeschichte durchlebt als der europäische, daher müsse Guanxi im chinesischen Kulturkontext bewertet werden. Konfuzius hat die Bedeutung der gegenseitigen Achtung und der Aufrechterhaltung von Beziehungen stets unterstrichen und seine Intention dabei war vor allem, seinen Mitmenschen Gutes zu tun. Daher könne man Guanxi nicht per se verabscheuen oder gar verbieten. In Bezug auf die Korruptionsvorwürfe wird bei den Befürwortern von Guanxi zwischen Gefälligkeiten und Bestechung eine klare Trennlinie gezogen.<sup>196</sup>

Lovett, Simmons und Kali nennen in ihren Ausführungen über Guanxi und Ethik die drei Hauptunterschiede nach Yang. Erstens ist Bestechung durch eine Gewinn- und Verlustrechnung charakterisiert. Ein Deal würde nicht zustande kommen, wenn nicht beide Seiten davon profitieren. Zweitens ist der Zeithorizont ein anderer. Bei Guanxi handelt es sich um eine langfristige Ausrichtung der Geschäftsbeziehung, während es bei der Bestechung nur um eine kurzfristige, konkrete Angelegenheit mit einem spezifischen Zweck geht. Drittens spielt beim Guanxi auch stets ein emotionaler Aspekt eine Rolle, etwa die gegenseitige Achtung und Ehrerbietung, Aufrichtigkeit oder Freundschaft. Diese Gefühlsebene ist bei der Bestechung nicht vorhanden.<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Tian: Managing International Business in China. 2007. S.52 f.

<sup>197</sup> Vgl. Lovett; Simmons; Kali: Guanxi versus the market. 1999. S.234.

„The central difference is that guanxi means relationship building, while bribery is simply an illicit transaction.“<sup>198</sup>

Ob Guanxi ethisch akzeptabel ist oder nicht, liegt also im Ermessen des Kulturkreises wie des Einzelnen. Unbestritten ist, dass Guanxi ein ideales Umfeld für Korruption bildet und im Endeffekt liegt es an den in einem Netzwerk involvierten Parteien wie verantwortungsvoll sie mit ihren Taten umgehen.<sup>199</sup>

Um ein Gesamtbild von Guanxi zu erstellen, sollte man Guanxi differenziert betrachten und statt eines pauschalen Urteils in ethisch wertvolle Guanxipraktiken und in verwerfliche unterscheiden. Erst nach einer derartigen Trennung lässt sich die ethische Problematik von Guanxi tiefgreifend erfassen.<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> Lovett; Simmons; Kali: Guanxi versus the market. 1999. S.234.

<sup>199</sup> Vgl. Anzengruber: Guanxi als soziales Netzwerk in der Volksrepublik China und seine Bedeutung aus der Sicht von Expatriates österreichischer Unternehmen. 2005. S.44.

<sup>200</sup> Vgl. Tian: Managing International Business in China. 2007. S.53 f.

## 6 Herausforderungen an die chinesische Wirtschaftsethik

Im Zuge der wachsenden Bedeutung Chinas am internationalen Markt in den letzten Jahrzehnten und voraussichtlich auch in den nächsten Dekaden sieht sich China mit vielen Herausforderungen und Schwierigkeiten konfrontiert.

Die wirtschaftsethischen Aufgaben, die China zu bewältigen hat, liegen in vielen Bereichen, sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht. Die starken Wirtschaftswachstumsraten der letzten Jahrzehnte haben zwar eine halbe Milliarde Menschen aus der Armut befreit, aber durch die Vernachlässigung der Umwelt auch einige Millionen Einwohner einer vergifteten Natur ausgesetzt. China ist heute das Land mit dem meisten CO<sub>2</sub>-Ausstoß, in vielen Regionen – insbesondere in jenen, die viele Fabriken aufweisen – steigt die Todesrate wegen unreiner Luft. Ein noch größeres Problem bildet jedoch der Mangel an Trinkwasser. 54% des Wassers in den sieben Hauptflüssen Chinas wurde als schädlich klassifiziert – eine Steigerung von 12% seit 1990. Die ländlichen Gebiete sind von den Missständen wesentlich stärker betroffen als die Städte. 75% der armen, ländlichen Haushalte mit Kindern unter fünf Jahren haben keinen Zugang zu Fließwasser, bei den wohlhabenderen Haushalten auf dem Land beträgt die Rate 47%. Statistiken der Weltbank zeigen, dass sich von den 20 am meisten verschmutzten Städten der Welt 16 in China befinden. Die Gründe dafür liegen am häufigen Zielkonflikt zwischen Profitmaximierung und Umweltschutz, im Mangel von gesetzlichen Auflagen, in der Korruption der lokalen Beamten sowie in einer schwachen Kontrolle der verantwortlichen Einrichtungen. Die jährlichen Kosten, die die Umweltschäden verursachen liegen bei mehreren Milliarden Euro.<sup>201</sup>

Obwohl der Gesamtwohlstand gestiegen ist, ist das Ungleichgewicht zwischen Stadt und Land sehr groß und der Großteil der Bevölkerung ist im internationalen Vergleich immer noch sehr arm. Das Bruttonationaleinkommen war 2008 in absoluten Beträgen zwar das drittgrößte weltweit<sup>202</sup>, nach den USA und Japan, auf die Anzahl der Einwohner umgelegt (BNE per Kopf) liegt China allerdings im weltweiten Ranking auf Platz 122.<sup>203</sup>

Diese ungleichen Verteilungen sind unter anderem Folgen einer mangelhaften Wirtschaftsethik. Im Folgenden werden daher zwei Bereiche der Unternehmens- und Wirtschaftsethik genauer analysiert, die Wettbewerbssituation und die Rechtsstaatlichkeit.

---

<sup>201</sup> Vgl. Po, Keung Ip: The Challenge of Developing a Business Ethics in China. 2009. S. 212.

<sup>202</sup> Vgl. Weltbank: Gross national income 2008.

<sup>203</sup> Vgl. Weltbank: Gross national income per capita 2008.

## 6.1 Freie Marktwirtschaft – Wettbewerb und Restriktionen

„[...] when 5,455 people in six provinces were asked to express their view on private ownership, 78 percent agreed with the statement. “Private property is sacred and must not be violated.” And that was in 1993.”<sup>204</sup>

Hinsichtlich der Entwicklung eines Unternehmertums in einer freien Marktwirtschaft hat China noch einige Aufgaben zu bewältigen. So sehr die Idee des Kapitalismus mittlerweile Einzug gefunden hat, in vielerlei Hinsicht wehrt sich die Kommunistische Partei dem Markt noch mehr Freiheiten zu geben und interveniert daher mit Restriktionen. Kritiker äußern die Vermutung, dass dieser Widerwille mit der Angst vieler Politiker vor Machtverlust zusammenhängt. Einerseits weiß die chinesische Regierung, dass eine freie Marktwirtschaft die internationale Bedeutung Chinas stärkt und einen generellen Wohlstandsanstieg bewirken kann, andererseits wird die Partei innerhalb des Landes umso weniger Einfluss haben, je stärker der nicht-staatliche Sektor wächst. Die derzeitige Marktsituation Chinas ist teilweise sehr konfuzianisch geprägt, etwa was die absolute Macht einer zentralen Institution angeht. Um einen freieres und faireres Agieren der einzelnen Marktteilnehmer zu ermöglichen wäre eine Zunahme am daoistischen Gedankengut erforderlich, nämlich jenes des ewigen Fließens aller Dinge und dass dieser Fluss nicht unterbrochen werden sollte.<sup>205</sup>

Um freien Wettbewerb zu ermöglichen müssen einerseits die Restriktionen reduziert, andererseits aber auch transparenter werden. Ausländische Firmen kritisieren regelmäßig die mangelnde Zuverlässigkeit der staatlichen Einschränkungen, sodass rechtliche Konsequenzen der eigenen Handlungen oft unvorhersehbar sind. Diese Forderung steht auch in engem Zusammenhang mit jener nach der Rechtsstaatlichkeit.

Die Umsetzung der Bedingungen für einen freien Wettbewerb sind zu einem großen Teil durch politische Entscheidungen durchführbar. Aus Sicht der chinesischen Bevölkerung scheint zwar die Akzeptanz für den Kapitalismus weitgehend gegeben, wie das Zitat am Beginn dieses Kapitels zeigt. Allerdings geht dieser Trend nicht unbedingt mit der Befürwortung einer völlig freien Marktwirtschaft und somit eines freien Wettbewerbs einher. Gründe für die offene Haltung gegenüber dem Kapitalismus könnten nach Micheli darin liegen, dass das chinesische Volk durch den Zusammenbruch des Kommunismus vom alten System schwer enttäuscht wurde und daher die Hoffnung auf ein neues System umso größer ist. Weiters war China im 20. Jahrhundert ein von Propaganda geprägtes Land, weswegen es anfälliger für bewusste Beeinflussungen ist als viele andere asiatische Länder. Insbesondere

---

<sup>204</sup> Dorn, James A.: What China badly needs is market taoism. In: Journal of Commerce. 1999. S.6.

<sup>205</sup> Vgl. Dorn, James A.: What China badly needs is market taoism. In: Journal of Commerce. 1999. S.6.

in Verbindung mit den konfuzianischen Werten des Gehorsams und der Loyalität gegenüber dem Herrscher könnte dieser Grund ein sehr ausschlaggebender sein.

In Bezug auf den freien Wettbewerb ist anzumerken, dass im Laufe der Zeit die Skepsis in der Bevölkerung eher zugenommen hat. Mehr Wettbewerb bedeutet auch mehr Unsicherheit im Vergleich mit einer regulierten Marktwirtschaft. Insbesondere seit Beginn der Wirtschaftskrise 2007, die sich v.a. in Europa und den USA ausgewirkt hat, wird diese Ansicht bekräftigt. Daher scheint der Trend zu mehr Freiheit am Markt auf nationaler Ebene wieder abzuschwächen.<sup>206</sup>

Auf internationaler Ebene wird der Druck auf China hinsichtlich des freien Zugangs zum Markt jedoch immer stärker, da dieser nicht nur die Wohlstandssteigerung Chinas bewirkt. China ist die drittgrößte Handelsnation der Welt und beeinflusst damit die Entwicklung vieler anderer Nationen. Je besser sich die chinesische Wirtschaft entwickelt, umso mehr profitieren auch Chinas Handelspartner davon.<sup>207</sup>

Die Situation der freien Marktwirtschaft ist demnach sehr ambivalent. Auch aus ethischer Sicht beinhaltet die Frage danach eine gewisse Komplexität. Einerseits ist sie notwendig, um allen Marktteilnehmern die gleichen Chancen zu erweisen, andererseits birgt es auch große Gefahren in sich, wenn der Staat zu wenige Befugnisse beim Eingreifen hat, wie die aktuelle Wirtschaftskrise zeigt. Hinsichtlich des Wettbewerbs muss sich auch auf Unternehmensebene ein faires Verhalten ausdrücken, da Wettbewerbsverzerrungen nicht nur durch staatliches Eingreifen entstehen, sondern auch durch Unternehmenskonglomerate oder Syndikate. In Verbindung mit Guanxi und im weiteren Sinne mit Korruption wird es sich vermutlich als sehr schwierig erweisen eine wirklich faire Wettbewerbssituation in China zu generieren.

Um die in der Praxis häufig auftretende Ambivalenz von Ethik und Profit aufzuheben und sich von dem verbreiteten Korruptionsgedanken der chinesischen Wirtschaftswelt zu distanzieren, positionieren sich immer mehr Firmen als konfuzianische Firmen. Dadurch wollen sie kommunizieren, dass ihnen moralisch verantwortungsvolles Verhalten wichtig ist. Seit einigen Jahren werden laufend Institute konfuzianischer Ethik gegründet, auf Universitäten, in Firmen oder als autonome Institutionen, mit dem Ziel die Werte konfuzianischer Ethik mit den zeitgenössischen Geschäftspraktiken zu verbinden. Diese Institute erfreuen sich großer Beliebtheit und werden auch von der Regierung toleriert.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup> Vgl. Micheli: Supporting the free and competitive market in China and India. 2010. S.89 f.

<sup>207</sup> Vgl. Fung; Pei; Zhang (Hrsg.): China and the Challenge of Economic Globalization. S.100.

<sup>208</sup> Vgl. Krueger: Ethical Reflections on the Opportunities and Challenges for International Business in China. 2009. S.153.

## 6.2 Rechtsstaatlichkeit – Tugend und ihre Grenzen

„Nach allgemeiner Auffassung sind die Gesetze hauptsächlich für diejenigen gedacht, die keine Beziehungen haben. Die meisten Chinesen fühlen sich daher nicht sehr stark an die offiziellen Gesetze gebunden, [...].“<sup>209</sup>

In ethischer Hinsicht ist das wahrscheinlich größte Problem der chinesischen Geschäftswelt der Mangel an gesetzlichen Grundlagen bzw. der Mangel an deren Durchführung. Im Kapitel 6.3.6 wurde erwähnt, dass die oberen Hierarchieschichten mehr Macht haben als die unteren und das auch allgemein so anerkannt wird. Ähnlich verhält es sich mit dem Recht. Recht wird in der Regel den Machthabenden zugeschrieben, da diese auch die Verantwortung tragen. Im Falle eines Rechtsstreits zwischen einem Arbeiter und seinem Arbeitgeber hat der Arbeiter in mehrfacher Hinsicht die schlechteren Aussichten. Erstens ist die chinesische Gesellschaft stark paternalistisch geprägt, d.h. es wird erwartet, dass der kleine Mann dem Führenden folgt und vertraut. Zweitens hat der Arbeitgeber mit hoher Wahrscheinlichkeit ein größeres Guanxi und damit die besseren Kontakte zu Richtern und Beamten. In China mangelt es an einem dichten Netz von Institutionen wie Arbeiterkammern und Arbeitnehmerschutzverbänden, die die Interessen der Arbeiter und Angestellten schützen können. Zwar sind die Rechte der Arbeiter in der Verfassung verankert, allerdings fehlt es an Mechanismen, die diese auch weitgehend durchsetzen können. Drittens werden Gesetze oft nicht sehr ernst genommen, da es für die chinesische Bevölkerung höhere Werte gibt, wie Pietät und Vertrauen.<sup>210</sup>

Der Gedanke der Gleichberechtigung, dessen Durchsetzung international angestrebt wird, stößt in China auf wenig Akzeptanz, da er eine Aufhebung ihres gesamten Gesellschaftsdenkens erfordern würde. Der Gleichberechtigungsgedanke aller Menschen, so wie ihn die USA und Europa fordern und in der UN-Menschenrechtscharta ausdrücken, ist mit dem kollektivistischen Gedankengut Chinas nicht vereinbar. In China steht die Gemeinschaft über dem Individuum, somit werden Diskriminierungen in Einzelfällen toleriert, wenn sie der Gemeinschaft insgesamt nützlich sind.<sup>211</sup>

In einer Veränderung im Umgang mit Arbeitskräften sehen viele Experten eine besonders große Herausforderung für China. Das betrifft insbesondere jene Arbeiter, die vom Land in die Stadt gezogen sind, wo sie äußerst schlecht bezahlte Arbeit annehmen, insbesondere auf Baustellen und in Fabriken, die billige Produkte herstellen. Diese Migrantearbeiter haben

---

<sup>209</sup> Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.121.

<sup>210</sup> Vgl. Krueger: Ethical Reflections on the Opportunities and Challenges for International Business in China. 2009. S. 152-154.

<sup>211</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China? 2009. S.472 f.

durch ihre kostengünstige Arbeitskraft fundamental zum raschen Wachstum der chinesischen Wirtschaft beigetragen. Neben der schlechten Bezahlung stehen jedoch auch gewalttätige Übergriffe häufig an der Tagesordnung, Arbeitgeber zahlen Gehälter erst Wochen später aus, um die Arbeiter mehr zu binden und physische wie psychische Missbräuche durch Arbeitgeber und Sicherheitsdienste sind üblich. Außerdem mangelt es an Sicherheitsvorkehrungen an den Arbeitsplätzen, Unfall- und Krankenversicherungen werden vom Arbeitgeber in der Regel nicht übernommen. Ebenso schlecht sieht die Situation bei Arbeitsverträgen in diesem Milieu aus, knapp 90% der Migrantearbeiter haben keinen. Der Zugang zu Schulen oder medizinischen Einrichtungen bleibt ihnen und ihren Kindern meistens vorenthalten.

Die Folgen dieser Missstände äußern sich häufig auch in der Qualität der Produkte der Firmen, weswegen es in den letzten Jahren auch regelmäßig zu internationalen Diskussionen kam, als aufgedeckt wurde, dass vergiftete Zahnpasten oder Spielezuge in Umlauf gebracht wurden. Die Skepsis der Bevölkerung gegenüber Unternehmen wuchs nach solchen Vorfällen, auch international gerät der chinesische Markt deswegen regelmäßig in Verruf.<sup>212</sup>

Die fehlende Rechtsstaatlichkeit erschwert jedoch nicht nur die faire Behandlung von Arbeitern und Angestellten, sondern auch internationale Geschäftsabschlüsse und den Wettbewerb. Verträge werden in China ähnlich gehandhabt wie Gesetze, sie existieren, aber die Einhaltung wird oft nicht als verpflichtend betrachtet. Mit dieser Mentalität haben ausländische Firmen oft große Probleme, da sie nicht wissen können, worauf sie sich verlassen sollen.

Eine häufig diskutierte Konsequenz der fehlenden Rechtsstaatlichkeit stellt die Markenpiraterie dar. Wenn ein Produkt den chinesischen Markt betritt oder durch eine ausländisch-chinesische Kooperation hergestellt wurde, dauert es in der Regel nicht lange, bis es vom chinesischen Kooperationspartner oder einem anderen Unternehmen kopiert wird und zu einem niedrigeren Preis verkauft wird. Aus chinesischer Perspektive ist dieses Vorgehen durchaus akzeptabel, da kein Sinn in Markenrechten gesehen wird, daher werden derartige Fälle auch nicht verfolgt. Außerdem wird es in China oft als Ehrerbietung angesehen, jemanden nachzuahmen. Diese Auffassung zeigt eine Parallele zur Bedeutsamkeit der konfuzianischen Vorbildwirkung. Internationale Institutionen und Behörden hingegen üben massiven Druck auf China aus, Maßnahmen zu ergreifen, die solche Verhaltensweisen unterbinden.<sup>213</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. Po, Keung Ip: The Challenge of Developing a Business Ethics in China. 2009. S.212-214.

<sup>213</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.122.

Je schwächer die Rechtsstaatlichkeit ist, desto eher werden einzelne Personen ihre Macht missbrauchen und Bestechung und Korruption akzeptieren und in weiterer Folge steigt die Tendenz zur Vernachlässigung von Menschenrechten und Umwelt. Eingebettet in einem System von intransparenten Finanzbuchhaltungssystemen, beeinflussbaren Richtern und medialer Zensur verschwimmen die Grenzen von Recht und Unrecht in eine große Grauzone und konkrete Verantwortungszuschreibungen werden beinahe unmöglich.<sup>214</sup>

Um international als stabiler und zuverlässiger Markt anerkannt zu werden, muss China seine Gesetzesgrundlagen erweitern und Verstöße stärker ahnden. Derzeit gibt es zwar für viele Bereiche konkrete Gesetze, allerdings fehlt es an Institutionen, die ihnen die nötige Geltung verleihen. Die Mentalität der chinesischen Bevölkerung ist noch von hoher Skepsis gegenüber Gesetzen geprägt, da die Menschen in der Vergangenheit von Chinas Institutionen enttäuscht wurden und gelernt haben, dass auf solche kein Verlass ist. Vor einigen Jahren war selbst für Richter an chinesischen Gerichten keine juristische Ausbildung notwendig, was das Unbehagen des Volkes gegenüber formalem Recht nur bestätigt.<sup>215</sup>

Ein Grund, warum China im Vergleich zu den USA oder Westeuropa weniger Wert auf Gesetze legt, liegt in der Hochschätzung der Tugendhaftigkeit. Die Lehren des Konfuzius' bestehen zum Großteil aus Tugenden, deren Verwirklichung jeder Mensch anstreben sollte. Wenn jeder tugendhaft handelt, wird es nach konfuzianischer Auffassung keine Ungerechtigkeiten geben und Harmonie wird entstehen. Rechtschaffenheit, Vertrauen und Pietät sind solche Tugenden. Wenn jeder Bürger sein Handeln danach ausrichtet, den Führenden vertraut rechtschaffend zu handeln und selbst nicht seine gesellschaftliche Position überschreitet, funktioniert ein friedliches Zusammenleben auch ohne Gesetze.

Auf eine Firma übertragen, die nach konfuzianischen Werten agiert, bedeuten diese Grundsätze, dass sie das Feld ihrer Politik mit Tugendbegriffen begrenzen würden, etwa dass sie ihre Arbeiter und Angestellten gerecht behandelt, mit Rücksicht auf Überstunden, Koalitionsfreiheit, Urlaub oder Kompensationen. Welche Verhaltensweisen tatsächlich als tugendhaft gesehen wird, bleibt in solchen Fällen allerdings vage und unsicher und somit im Auge des Betrachters.

So könnte etwa ein tugendhafter Manager angesichts einer krisenhaften Firmensituation das Recht auf Koalitionsfreiheit als entbehrlich betrachten. Ein anderer Manager hingegen würde

---

<sup>214</sup> Vgl. Krueger: Ethical Reflections on the Opportunities and Challenges for International Business in China. 2009. S.151 f.

<sup>215</sup> Vgl. Becker; Straub: Drachenflug. 2007. S.121.

dies als Einschränkung der Rechte der Angestellten sehen und zur Not versuchen, diese Rechte gerichtlich durchzusetzen.<sup>216</sup>

Die Grenzen der Tugend liegen darin, dass tugendhaftes Handeln nicht konkret genug formuliert ist. Das Qualitätsniveau der Produkte, das Sicherheitsniveau des Arbeitsplatzes sowie der Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern liegen im Endeffekt in den Moralvorstellungen des Einzelnen. Personen, die das Wohl der anderen nicht so wichtig nehmen, haben somit mehr Freiheiten unmoralisch zu handeln, da ihr Verhalten kaum geahndet wird.

Ein regelmäßig hervorgebrachtes Argument, warum der Staat sich häufig davor hütet gegen illegale oder unmoralische Handlungen von Unternehmern härter durchzugreifen, besteht darin, dass die Regierung dadurch fürchtet Unternehmer davon abzuschrecken zu expandieren bzw. ausländische Firmen aus China zu vertreiben, womit der Wohlstand in China sinken könnte und die Arbeitslosigkeit steigen. Wie schwierig die Beurteilung von Moral sein kann, zeigt folgende wahre Begebenheit, die 2007 in den Medien berichtet wurde:

Ein Mann hat von jemandem ein Schwein gestohlen und verkauft. Mit dem Erlös finanzierte er sich eine Ausbildung, die er sich sonst nicht leisten hätte können. Durch das so erworbene Wissen konnte er ein Unternehmen gründen und viele Arbeitsplätze schaffen. Soll der Unternehmer gerichtlich verfolgt werden oder nicht? Das war die Frage, die hierauf landesweit diskutiert wurde und Befürworter und Gegner mit gleichwertigen Argumenten hervorbrachte.<sup>217</sup>

Die Herausforderung der Einführung einer Rechtsstaatlichkeit stellt wahrscheinlich eine der bedeutendsten für China dar, und auch eine der schwierigsten, da sie nicht bloß durch formelle Akte geschaffen werden kann, sondern es dazu eines Wandels in der gesamten chinesischen Mentalität bedarf.

---

<sup>216</sup> Vgl. Po: Is Confucianism Good for Business Ethics in China? 2009. S.470 f.

<sup>217</sup> Vgl. Lu: A Chinese Perspective. 2009. S.453-457.

## 7 Conclusio und Ausblick

Seit der Einführung der Marktwirtschaft 1978 durch Deng Xiaoping haben sich in China viele Veränderungen ereignet, in wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher und kultureller Hinsicht. Diese Veränderungen waren in erster Linie von Reformen geprägt, die zunehmend das kapitalistische System aus dem Westen nach China importierten, wodurch es zu einem enormen Aufschwung in der Privatwirtschaft kam. In weiterer Folge wurde auch verstärkt westliches Gedankengut angenommen, insbesondere in Bezug auf Privateigentum auf Güter und Anlagen sowie auf die Idee vom Erwirtschaften persönlichen Profits.

Durch den gesellschaftspolitischen Umbruch, der das maoistische Regime ablöste, mangelte es auch in rechtlicher Hinsicht in vielen Bereichen. Die schwache Gesetzeslage in China nutzten sowohl ausländische als auch chinesische Firmen, wodurch es in Folge zur Ausbeutung vieler Arbeitskräfte und zur Vernachlässigung der Natur kam. Das wirtschaftliche Wachstumspotential Chinas war sehr groß und die Unternehmen versuchten, dieses so weit wie möglich zu auszunutzen.

In den 1990er Jahren und im beginnenden 21. Jahrhundert stieg die Forderung von internationalen Institutionen, Ländern und Firmen nach ethischerem Handeln am chinesischen Markt. Besonders durch den Beitritt zur WTO war China gezwungen viele Gesetze zu erlassen und Reformen durchzuführen, um internationalen Richtlinien gerecht zu werden.

Aus dieser Perspektive betrachtet wirkt es, als hätte der westliche Kapitalismus die chinesischen Traditionen und Werte abgelöst. Der Schein trügt jedoch, denn zeitgleich wuchsen auch wieder die Ideale des Konfuzianismus, welche in der Zeit vor 1978 unter der Herrschaft Mao Zedongs unterdrückt wurden. Werte wie familiärer Zusammenhalt und Hochhalten der eigenen Kultur gewannen vermehrt an Bedeutung. Diese Rückbesinnung hing auch mit dem anfänglich hohen Misstrauen der Bevölkerung gegenüber dem westlichen Einfluss zusammen.

Der Einfluss konfuzianischer Werte findet sich vor allem in der Funktionsweise chinesischer Unternehmen. Eine Besonderheit chinesischer Firmen besteht darin, dass sie in der Regel sehr familienbezogen sind. Daher werden Schlüsselpositionen meistens an Familienmitglieder vergeben und die Firma vom Vater an den Sohn vererbt. Eine der Tugenden, die Konfuzius lehrt, ist die Pietät gegenüber den Eltern. Die Kinder müssen den Eltern gehorchen und die Eltern müssen verantwortungsbewusst und aufrichtig als Vorbilder fungieren und die Kinder dementsprechend unterrichten. Für Konfuzius stellt die Familie den innersten Kreis des

Vertrauens dar und gleichzeitig die Institution, welcher die eigene Verpflichtung gegenüber am Höchsten ist, höher als gegenüber der Regierung.

Diese moralische Verpflichtung widerspiegelt sich in China nicht nur im Aufbau eines Unternehmens, sondern auch auf allen anderen Ebenen. Durch den Fall des kommunistischen Systems Maos hat die chinesische Bevölkerung das Vertrauen in eine Regierung verloren, was das ausschließliche Vertrauen in die Familie nur gestärkt hat. Fremdem gegenüber wird sich vorwiegend skeptisch verhalten, da stets ein Gefühl von Unsicherheit vorherrscht. Deswegen spielt auch die Netzwerkkultur Guanxi eine derart wichtige Rolle im chinesischen Gesellschaftssystem. Die Mentalität beruht auf der Methode, eine Vertrauensbeziehung zu einem möglichen Geschäftspartner aufzubauen, bevor man ein Geschäft eingeht und sollte sich der Partner als vertrauenswürdig erweisen, wird er in das eigene Netzwerk aufgenommen.

Vanhonacker fasst diese Denkweise folgenderweise zusammen:

„In the West, relationships grow out of deals. In China, deals grow out of relationships.“<sup>218</sup>

Diese kulturelle Besonderheit bereitet ausländischen Geschäftspartnern häufig Probleme, da sie oft mit einem sehr knappen Zeitplan nach China kommen und dann jedoch Wochen damit verbringen müssen, eine Beziehung aufzubauen.

Ein weiterer Einfluss des Konfuzianismus lässt sich im hierarchischen und patriarchalischen Denken erkennen. So wie sich nach konfuzianischer Ansicht der Vater als Oberhaupt um seine Familie kümmern muss und der Herrscher über sein Volk, hat der Geschäftsführer bzw. der Besitzer eines Unternehmens die Pflicht sich um die Firma und deren Mitarbeitern zu kümmern. Mit dieser Verantwortung ist auch ein hoher Grad an Macht verbunden, den die Gesellschaft weitgehend akzeptiert. Dadurch werden Firmen in der Regel sehr zentral gesteuert, jede Entscheidung wird vom Chef getroffen und die Mitarbeiter folgen diesen Entscheidungen, unabhängig davon ob sie damit einverstanden sind oder nicht. Konfuzius lehrt die Ordnung der Gesellschaft, die er in einer strengen Hierarchie sieht, mit einem Herrscher an der Spitze, den Beamten darunter und den Arbeitern als große Masse an unterster Stelle. Mit jeder Position sind bestimmte Pflichten verbunden, die gemäß den konfuzianischen Tugenden erfüllt werden sollen.

---

<sup>218</sup> Anzengruber: Guanxi als soziales Netzwerk in der Volksrepublik China und seine Bedeutung aus der Sicht von Expatriates österreichischer Unternehmen. 2005. S.49.

In Bezug auf die Struktur und die Leitung eines Unternehmens, das Verhalten gegenüber der Familie und Partnern des eigenen Guanxi-Netzwerks ist der Einfluss des Konfuzianismus daher durchaus ersichtlich und trotz der 2500 Jahre alten Geschichte stark im Denken der Gesellschaft verankert. Konfuzius lehrte jedoch auch allen Menschen mit Mitmenschlichkeit, Aufrichtigkeit und Sittlichkeit zu begegnen, seien es Fremde oder Freunde. Jene, die eine hohe Machtposition inne haben, sollen als moralische Vorbilder agieren, sich bescheiden geben und nicht nach den eigenen Vorteilen handeln. Ihre Aufgabe ist es zum Wohle der Gesellschaft und zum Frieden im Volk beizutragen. Unter diesen Gesichtspunkten lassen sich in der chinesischen Unternehmensethik viele Lücken feststellen, etwa bei der Ausbeutung billiger Arbeitskräfte oder bei der unfairen Behandlung von Konkurrenten oder anderen Stakeholdern, die nicht Teil des firmenspezifischen Guanxi-Netzwerks sind.

Meiner Meinung nach ist im Großen und Ganzen der Einfluss des Konfuzianismus durchaus bemerkbar, in manchen Bereichen werden seine Lehren auch umgesetzt, etwa im Organisationsaufbau und in der Hochhaltung der Familie. In anderen Bereichen scheitern die Lehren Konfuzius' genau dort wo sie bereits zu seiner Lebzeit gescheitert sind – an der praktischen Umsetzung der Tugenden. Trotz der zunehmenden Etablierungen „konfuzianischer Geschäftsmänner“, welche sich als tugendhaft und moralisch positionieren wollen, um das schlechte Image der Unternehmen in China zu vermeiden, werden Appelle an die Tugend nicht reichen, um tatsächlich Änderungen hervorzurufen. Selbst „konfuzianische Geschäftsmänner“, die sich ernsthaft bemühen die Tugenden vollkommen zu verwirklichen, werden daran scheitern, da die Welt nicht vollkommen ist. Außerdem fehlt es vielen Machtinhabern an tugendhaften Zügen, womit es sehr riskant ist, sich auf ihr Pflichtbewusstsein zu verlassen. Auch tugendhafte Personen werden moralische Dilemma nicht vermeiden können, da Begriffe wie Tugend und Moral zu weit gefasst sind, um sie auf konkrete Verhaltensweisen genau umzulegen. Daher ist es, meines Erachtens, für China unumgänglich eine Gesetzesgrundlage zu schaffen, die es jedem ermöglicht Konsequenzen der eigenen Verhaltensweisen vorauszusehen und die das Ziel verfolgt Machtmissbrauch und Diskriminierungen einzuschränken. Dazu braucht es jedoch auch eine Exekutive und Jurisdiktion, die Gesetzesüberschreitungen entsprechend verfolgt. Beides ist in China nur mangelhaft vertreten und solange sich die Rechtslage nicht ändert und die Grenzen von Recht und Unrecht dem Einzelnen überlassen bleiben, wird sich meiner Ansicht nach auch auf unternehmensethischer Ebene nichts verbessern.

Was den Daoismus betrifft, so haben sich im Zuge meiner Recherchen nur wenige nennenswerte Einflüsse erkennen lassen. Zum einen liegt dies wahrscheinlich daran, dass der Daoismus schon die letzten 1000 Jahre an Bedeutung verlor bzw. sich durch die teilhafte Vermischung mit dem Buddhismus im Laufe der Jahrhunderte eher zu einer Religion geworden ist und vom ursprünglichen Gedanken Laotses wenig übrig geblieben ist. Zum anderen kann es auch daran liegen, dass die Lehre des „Nicht-Handelns“ stark zum Wirtschaften entgegengesetzt steht, da es dort vor allem um bewusst gesetzte Handlungen geht.

Allerdings ließen sich Firmen finden, die nach dem daoistischen Prinzip handeln, nämlich indem sie das Unternehmen als System betrachten, das sich wie die Natur selbst erhält, und das durch zuviele Eingriffe von oben gebremst wird. Diese Unternehmen legen Wert darauf, dass sich jeder Mitarbeiter frei entfaltet und seine Meinungen kundtut, womit eine Gegenposition zum konfuzianischen Weg geschaffen wird.

Ein größerer Einfluss daoistischer Prinzipien würde wahrscheinlich den meisten ausländischen Firmen und Investoren sehr entgegenkommen, da diese ohnehin ständig einen freien Wettbewerb, eine freie Marktwirtschaft und mehr Eigeninitiative von chinesischen Arbeitskräften fordern.

Ob der Konfuzianismus seinen starken Einfluss auch in der Zukunft behalten wird oder ob der Daoismus durch das westliche Gedankengut wieder Auftrieb erhalten wird, wird sich zeigen. Sieht man sich jedoch die Geschichte Chinas an, lässt sich erkennen, dass das Land stets ein Land von Tradition und Ehrerbietung alter Werte war und sich davon auch nie ganz abbringen ließ. Daher vermute ich, dass die konfuzianischen Werte auch weiterhin die chinesische Gesellschaft dominieren werden, auch wenn sie sich mit westlichen Denkweisen vermischen werden. Die Herausforderung Chinas wird vor allem in der Verbindung dieser beiden sehr gegensätzlichen Haltungen liegen, dem kollektivistischen Gedankengut und dem individualistischen.

## Literaturverzeichnis

### Bücher

Alon, Ilan: Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. Praeger Publishers: Westport. 2003.

Anzengruber, Johanna: Guanxi als soziales Netzwerk in der Volksrepublik China und seine Bedeutung aus der Sicht von Expatriates österreichischer Unternehmen. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien. 2005.

Bauer, Wolfgang: Geschichte der chinesischen Philosophie: Konfuzianismus, Daoismus, Buddhismus. Hg. von Hans van Ess. Beck: München. 2001.

Becker, Gerold K. (Hrsg.): Ethics in Business and Society: Chinese and Western Perspectives. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg. 1996.

Becker, Helmut; Straub, Niels: Drachenflug: Wirtschaftsmacht China quo vadis? Springer Verlag: Berlin, Heidelberg. 2007.

Ching-schun, Jang: Der chinesische Philosoph Laozi und seine Lehre. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften: Berlin. 1955.

Contag, Victoria (Hrsg.): Konfuzianische Bildung und Bildwelt. Artemis Verlag: Zürich. 1964.

Conze, Edward: Der Buddhismus: Wesen und Entwicklung. W. Kohlhammer Verlag: Stuttgart. 1953.

Cooke, Fang Lee: HRM, work and employment in China. Routledge: London. 2005.

Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence, Laura J.: Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context. Routledge: London and New York. 2008.

Darga, Martina: Konfuzius. Kreuzlingen, München: Hugendubel Verlag (Diederichs kompakt), 2001.

Darga, Martina: Taoismus. Kreuzlingen, München: Hugendubel Verlag (Diederichs kompakt), 2001.

Fukuyama, Francis: Konfuzius und Marktwirtschaft: der Konflikt der Kulturen. Aus dem Amerikan. von Karlheinz Dürr. Kindler: München. 1995.

Fung, Hung-Gay; Pei, Changhong; Zhang, Kevin H. (Hrsg.): China and the Challenge of Economic Globalization: The Impact of the WTO Membership. M.E. Sharpe: New York. 2006.

Guo, Rongxing: How the Chinese Economy Works. Second Edition. Palgrave Macmillan: New York. 2007.

Hirsch, Bernhard: Westliche Unternehmen im Dilemma? Eine wirtschaftsethische Analyse von Markt und Menschenrechten in China. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden. 1997.

Kaptchuk, Ted J.: Das große Buch der chinesischen Medizin: Die Medizin von Yin und Yang in Theorie und Praxis. Heyne Verlag: München. 5. Auflage. 2001.

Kungfutse: Gespräche. Aus dem Chinesischen übertragen und herausgegeben von Richard Wilhelm. Heinrich Hugendubel Verlag: Kreuzlingen/München. 2008.

Laotse: Tao Te King: Das Buch vom Sinn und Leben. Übersetzt und mit einem Kommentar von Richard Willhelm. Heinrich Hugendubel Verlag: Kreuzlingen/München. 2004.

Laotse: Tao-Tê-King: Das heilige Buch vom Weg und von der Tugend. Übersetzt von Günther Debon. Reclam: Stuttgart. 2007.

Linck, Gudula: Yin und Yang: Auf der Suche nach Ganzheit im chinesischen Denken. C.H. Beck: München. 2000.

Liu, Hong: Chinese Business: Landscapes and Strategies. Routledge: New York. 2009.

Liu, Shu-hsien: Understanding Confucian Philosophy: Classical and Sung-Ming. Greenwood Press: London. 1998.

Liu, Wan-Fen: Ein Kulturstandardvergleich Österreich – VR China anhand einer Fotobefragung. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien. 2007.

Lo, Chi: Understanding China's Growth: Forces that Drive China's Economic Future. Palgrave Macmillan: Hampshire, New York. 2007.

Lun: The Debate on Salt and Iron. In: Debary, William Theodore (Hrsg.); Chan, Wing-tsit; Watson, Barton: Sources of Chinese Tradition. 1960. S.220-223.

Naughton, Barry: The Chinese Economy: Transition and Growth. The MIT Press: Massachusetts. 2007.

Quante, Michael: Einführung in die Allgemeine Ethik. 2. Auflage. Wissenschaftliche Buchgesellschaft WBG: Darmstadt. 2006.

Rafeiner, Gertrude: China, Konfuzianismus und Menschenpflichten. Diplomarbeit, Universität Wien. 1998.

Redding, S. Gordon: The spirit of Chinese capitalism. Walter de Gruyter: Berlin. 1993.

Schweitzer, Albert: Geschichte des chinesischen Denkens. Herausgegeben von Bernard Kaempf und Johann Zürcher. C.H.Bech Verlag: München. 2002.

Tian, Xiaowen: Managing International Business in China. Cambridge University Press: Cambridge. 2007.

Watts, Alan: Der Lauf des Wassers: Die Lebensweisheit des Taoismus. Aus dem Amerikanischen von Susanne Schaup. Insel Verlag: Frankfurt am Main und Leipzig. 2003.

Weber, Max: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen Konfuzianismus und Taoismus. Hg. von Baier, Horst. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck): Tübingen. 1989.

Wilhelm, Richard: Chinesische Philosophie. Eine Einführung. Marixverlag: Wiesbaden. 2007.

Wilhelm, Richard: Die Lehren des Konfuzius: Die vier konfuzianischen Bücher. Chinesisch und Deutsch. C.H. Beck Verlag: Nördlingen. 2009.

Wilhelm, Richard: Lao-Tse und der Taoismus. Fr. Frommanns Verlag: Stuttgart. 1925.

Yao, Xinzhong: An introduction to Confucianism. Cambridge University Press: Cambridge. 2000.

## Papers

Dorn, James A.: What China badly needs is market taoism. In: Journal of Commerce. Dec. 1999. S.6.

Elschen, Rainer: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency Theorie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 43, 1991. S.1002-1012.

Fox, Suzanne: China's Changing Culture and Etiquette. In: The China Business Review. Vol. 35. Iss. 4. Washington. 2008. S.48-51.

Gao, Yongqiang: Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Companies. In: Journal of Business Ethics. Vol. 89. 2009. S. 23-35.

Krueger, David A.: Ethical Reflections on the Opportunities and Challenges for International Business in China. In: Journal of Business Ethics. Vol. 89. 2009. S.145-156.

Leung, T.K.P; Wong, Y.H.: The ethics and positioning of guanxi in China. In: Marketing Intelligence & Planning. Vol. 19. Iss. 1. 2001. S.55-64.

Lin, Hua-Chiou; Chi, Yuan-Kai: Chinese Management Philosophy – Study on Confucius Thought. In: Journal of American Academy of Business, Vol. 11. Iss. 1. 2007. S.191-198.

Lovett, Steve; Simmons, Lee C.; Kali, Raja: Guanxi versus the market: Ethics and efficiency. In: Journal of Business Studies. Vol. 30. Iss. 2. 1999. S.231-247.

Lu, Xiaohe: A Chinese Perspective: Business Ethics in China Now and in the Future. In: Journal of Business Ethics. 2009. Iss. 86. S. 451-461.

Migheli, Matteo: Supporting the free and competitive market in China and India: Differences and evolution over Time. In: Economic Systems. Vol. 34. 2010. S.73-90.

Po, Keung Ip: Is Confucianism Good for Business Ethics in China. In: Journal of Business Ethics. Vol. 88. 2009. S. 463-476.

Po, Keung Ip: The Challenge of Developing a Business Ethics in China. In: Journal of Business Ethics. Vol. 88. 2009. S. 211-214.

Smith, Warren; Higgins, Matthew: Cause-Related Marketing: Ethics and Ecstatic. In: Business and Society, Vol. 39, 3. 2000.

Zhang, Yi; Zhang, Zigang: Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. In: Journal of Business Ethics, Vol. 67. 2006. S.375-392.

Wijaya, Yahya: The Prospect of Familism in the Global Era: A Study on the Recent Development of the Ethnic-Chinese Business, with Particular Attention to the Indonesian Context. In: Journal of Business Ethics. Vol. 79. 2008. S. 311-317.

## Internet

Baraka: Taoismus. <http://www.baraka.de>, 28.03.2010.

Buddhismus Schule: Die 4 edlen Wahrheiten.  
<http://www.buddhismus-schule.de/pdfs/Die4edlenWahrheiten.pdf>, 16.01.2010.

Ethical Corporation: Politics: A Chinese Definition of CSR. 2005.  
<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3889>, 18.02.2010.

Itim International: Geert Hofstede Cultural Dimensions. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_china.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml), 23.02.2010.

Macao Info: Macaus Aufstieg zur Boomtown.  
[http://www.macau-info.de/article/Macaus\\_Aufstieg\\_zur\\_Boomtown/Macau\\_Wissen/2009/12/56](http://www.macau-info.de/article/Macaus_Aufstieg_zur_Boomtown/Macau_Wissen/2009/12/56), 23.02.2010.

Welt.de: Chinas Wachstum fällt auf Rekordtief. 2009.  
<http://www.welt.de/wirtschaft/article3563823/Chinas-Wachstum-faellt-auf-Rekordtief.html>  
18.03.2010

Weltbank: China is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty. 2008.  
[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/05/19/000158349\\_20080519094812/Rendered/INDEX/wps4621.txt](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/05/19/000158349_20080519094812/Rendered/INDEX/wps4621.txt), 04.03.210.

Weltbank: China Quarterly Update. November 2009.  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/CHINAEXTN/0,,contentMDK:22102737~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:318950,00.html>,  
10.03.2010.

Weltbank: From poor areas to poor people. Chinas evolving poverty reduction agenda. -  
<http://go.worldbank.org/62HINPBR40>, 17.03.2010.

Weltbank: Gross national income 2008, Atlas method.  
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNI.pdf> 17.03.2010.

Weltbank: Gross national income per capita 2008, Atlas method and PPP.  
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf> 17.03.2010.

Wikipedia: Dan Wei. [http://en.wikipedia.org/wiki/Dan\\_wei](http://en.wikipedia.org/wiki/Dan_wei), 15.02.2010.

Wikipedia: Mozi.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Mohismus#cite\\_ref-schmidt-glintzer\\_a\\_141\\_1\\_67\\_26-1](http://de.wikipedia.org/wiki/Mohismus#cite_ref-schmidt-glintzer_a_141_1_67_26-1),  
13.01.2010.

Wikipedia: Yin und Yang.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Yin\\_und\\_Yang](http://de.wikipedia.org/wiki/Yin_und_Yang), 13.01.2010.

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Yin Yang Symbol.

<http://infinitejest.wallacewiki.com/david-foster-wallace/images/f/fa/YinYang.png>,

24.08.2009, 12:10.

Abb.2: Kreise im Guanxi: Eigene Darstellung.

## Abstract

In der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, inwiefern die chinesische Unternehmenswelt im 21. Jahrhundert von daoistischen und konfuzianischen Werten beeinflusst ist. Der Daoismus zeichnet sich besonders durch eine sehr naturverbundene Einstellung aus, die den natürlichen Fluss und die laufende Veränderung aller Dinge in den Vordergrund stellt. Der Konfuzianismus bezieht sich vor allem auf das Verhalten von Individuen innerhalb einer Gemeinschaft und lehrt den richtigen Umgang miteinander sowie die Struktur einer Gesellschaft, wobei Hierarchie eine bedeutende Rolle spielt.

Beide Denkrichtungen haben die Geisteshaltung der chinesischen Gesellschaft über zwei Jahrtausende lang beeinflusst. Ende des 20. Jahrhunderts fand verstärkt europäisch-amerikanisches Gedankengut in China Einzug, insbesondere im Bereich des Kapitalismus. Privatwirtschaftliches Unternehmertum war in China bis zur globalen Markttöffnung in den frühen 1980er Jahren nie von großer Bedeutung, seitdem ist jedoch eine sehr starke wirtschaftliche Entwicklung Chinas zu beobachten, welche auch Auswirkungen auf gesellschaftliche Werte und Geisteshaltungen zeigt und gezeigt hat. Im Zuge dieses Umbruchs wird die Aktualität von 2500 Jahre altem Gedankengut im Rahmen dieser Arbeit analysiert und bewertet.

Im Laufe der Untersuchungen stellte sich heraus, dass der Konfuzianismus, insbesondere in seiner Familienbezogenheit, seiner Hochhaltung der Loyalität und seinem hierarchischen Denken, die Gesellschaft – und auch das Unternehmertum – noch immer sehr stark prägt. Dieser Umstand lässt eine schnelle Entscheidungsfindung sowie eine flexible Anpassung an den Markt zu, führt aber zugleich regelmäßig zu Schwierigkeiten und Missverständnissen mit ausländischen Geschäftspartnern.

Aufgrund der traditionellen Sichtweisen Chinas, welche auch einen anderen Zugang in Bezug auf kapitalistisches Handeln und den Umgang mit Menschen mit sich bringen, wird China vor allem von westlichen Nationen häufig als korrupt und ethisch verantwortungslos kritisiert. Daher gewann die Thematik der Unternehmensethik im 21. Jahrhundert – insbesondere nach Chinas Beitritt zur WTO – an Bedeutung, wodurch sich wiederum ein genereller Diskurs über Werte und Ethik entwickelt hat.

Diese ethische Kontroverse zwischen den profitverneinenden Strömungen des Konfuzianismus und Daoismus sowie dem zunehmenden Einfluss kapitalistischen Gedankenguts steht im Zentrum der Untersuchungen dieser Arbeit.

# Lebenslauf

## Person

Name Andreas Kowacsik  
Geburtsdatum 07. Mai 1984  
Geburtsort Wien

## Ausbildung

2003 - 2010	Studium der <b>Philosophie</b> an der Universität Wien (Schwerpunkt Ethik)
2003 – 2010	Studium der <b>Internationalen Betriebswirtschaft</b> an der Wirtschaftsuniversität Wien (Spezialisierungen: Mittel- und Osteuropamanagement; International Organizational Behaviour)
02 – 05/ 2007	Auslandssemester in Moskau – Plekhanov Russian Academy of Economics
08/2006	Sommerkolleg in Bulgarien
08/2005	Sommerkolleg in St. Petersburg
1994 – 2002	Gymnasium, Matura (Theresianische Akademie)