

KSG Forum „Good Leadership“

Klaus M. Leisinger¹

Filderstadt 10. Oktober 2018

Thesen zu

Werte-orientierte Führung in China: Der *Confucian Entrepreneur*

(Work in progress, nur zur eigenen Information, bitte nicht zitieren)

Komplexe Sachverhalte in 15 Minuten angemessen anzusprechen verlangt einen hohen Grad an Abstraktion. Dieser ist jedoch gefährlich, weil wesentliche Differenzierungen sowie wichtige Details verloren gehen und weil abstrakte Aussagen auf den jeweils konstruierten persönlichen Wirklichkeitswahrnehmungen verschiedener Menschen unterschiedliche Assoziationen hervorrufen (Lay 2015). Das gilt nicht nur in Bezug auf «China» als kulturelle Einheit (Schmidt-Glintzer 2018) und «Konfuzianismus» als ethische Geisteshaltung und Lebenseinstellung, sondern auch in Bezug auf das, was unter Humanismus, bzw. «spiritual humanism» zu verstehen sei. (Geerk 1995, Tu 2018)

Ich habe mich in den letzten 3 Wochen fast ausschließlich mit dem Thema «Werte-orientierte Führung in China: Der *Confucian Entrepreneur*» beschäftigt und werde noch mindestens bis Ende dieses Jahres darauf verwenden müssen, das Thema gebührend zu durchdringen. Ich kann Ihnen daher heute nur einen thesenartigen Überblick über mein derzeitiges Verständnis dieses komplexen Sachverhalts geben.

1. Unter «Werte-orientierte Führung» seien hier alle Bemühen von Führungspersönlichkeiten auf allen Hierarchieebenen verstanden, Menschen in ihrem Einflussbereich zu inspirieren und zu motivieren, die ihnen gesetzten Ziele auf eine Weise zu erreichen, die mit normativen Orientierungsgrößen wie Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Anstand, Nachhaltigkeit, Respekt und Wahrung des Gemeinwohl in Übereinstimmung gebracht werden kann. Für den nachhaltigen Erfolg Werte-orientierter Führung sind Verantwortungsträgern erforderlich, die sich aufgrund ihrer persönlichen moralischen Überzeugungen solchen nicht-verhandelbaren Werten verpflichtet fühlen – auch in einem schwierigen geschäftlichen Umfeld. Um jedoch in kritischen Situationen Benachteiligungen und Überforderungen für integre Menschen zu minimieren sind zusätzlich organisatorische Vorkehrungen, wie die Anreicherung der Ziel-, Ablauf- und Kontrollgrundsätze, der Beurteilungs- und Anreizsysteme sowie der Kommunikationsinhalte notwendig. (Wieland 2004) Das gilt für alle Unternehmen überall auf der Welt und daher auch für China.
2. Es gibt ein Werte- und Normenportfolio, das zu allen Zeiten, von allen Kulturen und allen Religionen Anerkennung fand und findet. Es ist das große Verdienst von Hans Küng und seinen Kollegen in der Stiftung Weltethos, dies aus einer Vielzahl von Quellen herausgefiltert und konsolidiert zu haben. Das Humanitätsprinzip und die Goldene Regel

¹ Klaus Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz (www.globalewerteallianz.ch). Mit dem Erfahrungsschatz seiner langjährigen Management-Erfahrung in einem multinationalen Pharmaunternehmen, seiner erfolgreichen akademischen Laufbahn als Professor für Soziologie und seinen vielfältigen Beratungstätigkeiten, z.B. als „Special Advisor on Global Compact“ von UNO Generalsekretär Kofi Annan, setzt er sich für eine Globalisierung mit menschlichem Antlitz und integres Wirtschaften ein.

sowie die vier Imperative der Menschlichkeit stellen auch eine geeignete normative Basis für Werte-orientiertes Führen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft dar. (Küng 2010, 2012) Um jedoch in der geschäftlichen Praxis relevant zu werden, muss auch dieses Werte- und Normenportfolio kontextualisiert werden, einerseits in Bezug auf das jeweilige ökonomische, politische, soziale und ökologische Entscheidungs- und Handlungsspektrum, andererseits in Bezug auf die spezifische Kultur, in der das Handeln und Verhalten stattfindet. Die Definition von Geert Hofstede, Kultur sei «the collective programming of the mind» das die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet, und dass unter “mind” Kopf, Herz und Hände zu verstehen seien, also denken, fühlen und handeln, zeigt die Bedeutung kultureller Kontextualisierung. (Hofstede 2001) «Anständig wirtschaften» hat in unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen jenseits der legal kodifizierten Minima verschiedene Aspekte – und nicht alle sind mit unserem mitteleuropäischen Werteempfinden vereinbar. (Leisinger 2015)

3. Die Einsicht, dass über die gesetzlich kodifizierte Legalität hinaus, ein auf Selbstverpflichtung basierendes werteorientiertes Handeln Vertrauen und wechselseitige Erwartungssicherheit schafft und somit eine Voraussetzung für langfristigen geschäftlichen Erfolg darstellt, ist nicht neu. Um Vertrauen und Erwartungssicherheit im Handel mit Kunden in der Fremde zu schaffen, wurde in den deutschen Hansestädten und in Norditalien im späten Mittelalter das Charakter-Leitbild des «*Ehrbaren Kaufmanns*» (IHK Nürnberg 2015) entwickelt. Die Bezugsbasis der «Ehrbarkeit» waren (und sind) Werte wie Redlichkeit, Ehrlichkeit, Mäßigung, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit und Verpflichtung auf den Grundsatz von Treu und Glauben.

Wegen der mangelnden Transparenz und großen geographischen Distanz zwischen Kunden und Produzenten sind heute in der intensiv verflochtenen Weltwirtschaft und den damit verbundenen gegenseitigen Abhängigkeiten Vertrauen und wechselseitige Erwartungssicherheit noch wichtiger. Angesichts der komplexen Erwartungen der Menschen moderner Gesellschaften, der heutigen Dimension der weltweiten ökologischen und sozialen Probleme ist das Konzept der Ehrbarkeit erheblich vielschichtiger als im Mittelalter: Neue Werte wie Nachhaltigkeit, Steuerehrlichkeit, ethnische und kulturelle Toleranz sowie Nicht-Diskriminierung gewannen an Bedeutung.

4. In China entwickelten sich fast zeitgleich die Wurzeln eines der chinesischen Kultur angepassten Leitbild eines Ehrbaren Kaufmanns, das des *Confucian Entrepreneurs*. (Ying Fan 1995; Niedenführ 2018). Dieser misst die ethische Qualität seines Handelns an konfuzianischen Werten wie Menschlichkeit, Aufrichtigkeit, Fleiß, Loyalität, Gerechtigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit sowie – und hier liegt ein struktureller Unterschied zu den Werten individualistisch geprägter Gesellschaften – am rituellen Anstand (z.B. Unterordnung, Folgsamkeit und Respekt gegenüber Eltern und Führern der Gemeinschaft). Ebenso bedeutungsvoll sind für den *Confucian Entrepreneur* Tugenden wie Toleranz, Sympathie, Empathie und Wohlwollen.² Nachhaltiger geschäftlicher Erfolg

² Unter „Werte“ werden hier gesellschaftsspezifische Maßstäbe und Prinzipien „guten“ Handelns verstanden, ihre Einhaltung im täglichen Leben wird mir Anerkennung und Bewunderung belohnt. Werte können sich im Laufe der Zeit verändern (Wertewandel). Unter Tugenden werden hier herausragende Eigenschaften und erstrebenswerte Charakterqualitäten verstanden, die jedem Menschen innewohnen, aber geweckt und entwickelt werden müssen. Tugenden sind keinem gesellschaftlichen oder zeitlichen Wandel unterworfen.

ist für den *Confucian Entrepreneur* gebunden an die Anwendung konfuzianischer Werte in allen Interaktionen mit Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und Repräsentanten des Staates. Durch die Bindung an ethische Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft und dem Streben nach Harmonie mit der von Gott geschenkten Natur geht es einem *Confucian Entrepreneur* nicht isoliert um Zuwachs seines Finanzkapitals, sondern immer auch um einen Beitrag an das gesellschaftliche Wohlergehen (Sozialkapital) und die Bewahrung der Schöpfung (Naturkapital).

5. Beiden, dem *Confucian Entrepreneur* und dem *Ehrbaren Kaufmann* ist eigen, dass sie vor wesentlichen Entscheidungen und deren praktischen Umsetzung im Lichte ihrer Werteüberzeugungen darüber nachdenken, was die möglichen Auswirkungen auf andere Menschen, die Gesellschaft als Ganzes und die Natur sind. Inhaltliche Details von Konzepten wie der *Ehrbare Kaufmann* und der *Confucian Entrepreneur* sind immer zeitabhängig und situationsgebunden – der Kern beider Konzepte ist jedoch vergleichbar: Ein Mensch, dessen Entscheidungen und Handlungen Auswirkungen auf andere Menschen haben muss vor sich und seinem Gewissen stets Rechenschaft ablegen über die Auswirkungen auf andere Menschen, auf die Gemeinschaft und die Natur. Er muss immer Wege wählen, die den größten Nutzen und geringsten Schaden für alle potentiell Beteiligten schaffen. Dass ehrbares Handeln und Verhalten kurzfristig am Markt zu Nachteilen führen kann, dass normatives Sollen und betriebswirtschaftlich erfolgreiches Können oft nicht in einem harmonischen Verhältnis stehen, setzt eine starke innerliche Motivation auf der Führungsebene voraus (Homann 2014)
6. Die Notwendigkeit, eine innere Haltung zu entwickeln, vor Entscheidungen als Teil des business as usual immer über die Auswirkungen eigenen Tuns nachzudenken und dies mit Hilfe eines Wertekanons, ist die grundlegende Voraussetzung für verantwortungsvolles Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft. Für den chinesischen Philosophen und assoziierten Wissenschaftler der Karl Schlecht Stiftung, Tu Weiming, ist «spiritual humanism» ein solcher Reflexionskompass. (TU 2013) Es ist hier nicht die Zeit, auf die verschiedenen inhaltlichen Deutungen von Humanismus einzugehen – wichtig ist jedoch fest zu halten, DASS es verschiedene Inhalte gibt. Ich stelle auf die Definition Erich Fromms ab, im Sinne einer philosophischen Anthropologie, die getragen wird, vom Glauben an den Menschen und seine Würde, seine Fähigkeit, sich zu immer höheren Stufen zu entwickeln, vom Glauben an Toleranz und Frieden sowie an Vernunft und Liebe als jenen Kräften, die den Menschen in die Lage versetzen, sich selbst zu verwirklichen und das zu werden, was er oder sie vom Potential her sein kann. (Fromm 1963)

Tu Weiming definiert in seiner Interpretation des «spiritual humanism» eine Geisteshaltung und Lebensorientierung, die sich der unauflöslich verknüpften Einheit von «self, community, nature and Heaven» bewusst ist. Der Einbezug von «Heaven» ist ein beachtenswerter Unterschied zum Tenor des durch die (erste) Aufklärung beförderten Rationalismus (Lay 2015). Das Bewusstsein der Einheit des individuellen Ichs mit der ihn beherbergenden Gemeinschaft, der Natur und des Himmels soll zu Handlungsweisen führen, die Harmonie in der Beziehung zur Gemeinschaft suchen, die Bewahrung der Schöpfung anstreben und sich darüber hinaus einer Rechenschaftspflicht zur Verkörperung des absolut Guten bewusst ist. Die Pflege und Entwicklung des Bewusstseins, dass diese vier Kategorien des Seins eine integrierte Einheit sind und der einzelne Mensch nicht aus egoistischen Motiven zu Lasten der Gemeinschaft, Natur und

des spirituellen Kosmos handeln darf, wenn er ein blühendes und gedeihliche Leben führen will, nennt Tu «Selbst-Kultivierung». Die lebenslange Reflexion und das konsequente Bemühen in dieser Hinsicht Schritt für Schritt voranzukommen, nennt Tu «Learning to be human». Dass jeder Mensch die Möglichkeit hat, sich zu vervollkommen ist seit Pico della Mirandola (1463) bis hin zu Erich Fromm (1947) auch expliziter Bestandteil westlichen Denkens.

7. Aber «Vorsicht!»: Das Verständnis der Werte ist gesellschaftlich konditioniert, von religiösen und kulturellen Faktoren beeinflusst und verändert sich über die Zeit auch mit dem Stand der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Auch das Verständnis der Rolle des Staates und dem der Wirtschaft beeinflusst gesellschaftliche und wirtschaftliches Handeln. Daher gibt es zwischen Cultural China einerseits und dem deutschsprachigen Europa oder den Vereinigten Staaten andererseits unterschiedliche Auffassungen darüber was im Detail – nicht im Großen und Ganzen – richtiges Handeln ist. Solche Differenzen wegzulächeln ist falsch, man muss zu ihnen stehen und sie innerhalb eines gewissen Werte-Korridors auch aushalten. Danach fängt die Suche nach gemeinsamen Wegen das Gute zu erreichen an. Ethische Musikalität und kulturelle Sensibilität sind zwei Charaktereigenschaften, die auf diesen Wegen sehr hilfreich sind.

Jemand, der sich einem gesellschaftlichen Ideal wie dem Kommunitarismus (Etzioni 1994, 1997) verpflichtet fühlt und einem «inclusive capitalism» (Ford Foundation 2017) den Vorzug gibt wird eine andere Vorstellung von Good Governance, ein anderes Menschenbild und daher ein anderes Verantwortungskonstrukt haben als jemand, der eine von Regulierungen möglichst freie, neoliberale Marktwirtschaft fordert, wie das die gegenwärtige US-Administration tut und davon ausgeht, dass Menschen ausschließlich an Hand utilitaristischer Kriterien, voll und ganz rational entscheiden und individuellen Nutzen maximieren wollen (Heritage Foundation 2018). Wo eine Rückbesinnung auf die Bedeutung und den Wert von Gemeinschaft und die Stärkung moralischen Grundlagen des Gemeinwesens gefordert wird, wo die Entwicklung eines neuen Verantwortungsbewusstseins der Menschen verlangt wird, wird auch die Verantwortung der Wirtschaft und die ethische Qualität wirtschaftlichen Handelns anders beurteilt als auf dem Hintergrund eines rein instrumentellen Rationalismus. Je nach ethischer Denkschule und Weltsicht wird auch innerhalb eines Kulturraums ein und derselbe Sachverhalt unterschiedlich beurteilt – das ist auch in Deutschland und der Schweiz beispielsweise zwischen Studierenden der Betriebswirtschaft und der Philosophie so. Aber es gibt zumindest einen gemeinsam als richtig beurteilten Handlungskorridor im Sinne von «do no harm».

8. Die zentrale Frage, deren Beantwortung weit über die Business-Angelegenheiten einer Gesellschaft von Bedeutung ist: «Wie kann philosophische Erkenntnis nachhaltig die Lebenspraxis eines Menschen prägen?» Reine Kontemplation mag intellektuell und spirituell attraktiv sein, aber spirituelle Seinsdeutung reicht nicht aus, um Praxis zu verändern. Menschen brauchen einem moralischen Kompass, der sie im konkreten Tun führt und leitet. Wir lernen insbesondere vom Handeln und Verhalten von Menschen, die Bedeutung für uns haben, die wir als Rollenmodelle ansehen und die wir nachahmen wollen. Integre Führungspersönlichkeiten haben moralische Kompassfunktion und den Mut, auch in schwierigen Zeiten zu ihren Werte-Überzeugungen zu stehen – sie sind ehrlich und fühlen sich nicht in der Lage, die Folgen eigenen Tuns, soweit sie sie

voraussehen konnten, auf andere abzuwälzen (Weber 1919) Hier besteht eine Gemeinsamkeit zwischen dem Confucian Entrepreneur und dem Ehrbaren Kaufmann.

9. Nachhaltiger Erfolg im Business – und das heißt immer auch finanzieller Gewinn - hängt immer davon ab, ob ein Unternehmen auf Dauer Wert und Zufriedenheit für den Kunden schafft. Dies auf eine Weise, die eine marktkonforme Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die Abdeckung zukünftiger Risiken erlaubt. Das wiederum hängt einerseits in hohem Maße von der Qualität des Produkts, damit einhergehenden Dienstleistungen sowie eines motivierenden Marketings ab. Andererseits hängt die Wertschätzung des Kunden jedoch auch davon ab, ob er den Führungskräften der Firma, von der er kauft, vertraut, das Geschäft auf eine integre Weise zu führen und ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt nachzukommen – *triple bottom line* heißt hier Pflege des Finanz-, Sozial- und Naturkapitals.

Da die Menschen einen großen Teil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen (OECD 2017) ist das Wohlbefinden im Beruf für ein gelingendes Leben von größter Bedeutung. Menschen, die lieben was sie tun und sich in der beruflichen Umgebung wohlfühlen, sind glücklichere Menschen als solche, die schon am Montagmorgen das nächste Wochenende herbeisehnen. Das wäre schon Grund genug, Führungspersönlichkeiten Ziele in dieser Hinsicht in die Job Description und den Zielkatalog zu schreiben. Aber Bemühungen in dieser Hinsicht haben auch einen business case:

Produktivität und Wirtschaftlichkeit eines jeden Unternehmens hängen in höchstem Maße davon ab, ob die Mitarbeiter inspiriert und motiviert sind, ob sie sich als Menschen so, wie sie sind, respektiert und anerkannt fühlen und mit ihrer Arbeit auch zu dem beitragen, was sie für Ihr Leben und ihrer Gemeinschaft als wichtig erachten. (Helliwell / Huang 2011, 2016; Frey 2017) Manager haben viele Aufgaben und müssen viele Kompetenzen haben. Nachhaltig erfolgreiche Führungspersönlichkeiten haben zusätzlich zum fachspezifischen Wissen eine Werte-getragene Haltung. Sie geben Orientierung und leben vor in all ihrem Handeln und Verhalten, was sie von anderen fordern. Sie denken ihr gesamtes Handlungsportfolio nach außen vom Kunden und nach innen vom Mitarbeiter her. Da Kunden und Mitarbeiter Teil der Anspruchsgruppen moderner Gesellschaften sind, geben sie glaubwürdige Antworten auf Fragen nach dem «Warum?» von Zielen, Zwecken und Aufgaben, auf Fragen nach der gesellschaftlich definierten Legitimität des Geschäftsmodells, die eine über die betriebswirtschaftliche Dimension des Handelns hinausgehende Definition von Verantwortung umfasst und wollen damit einen größtmöglichen, aber wettbewerbsfähigen Beitrag zum größeren Ganzen leisten. (HHL 2017)

Der *Confucian Entrepreneur*, will durch lebenslanges *learning to be human* seine Persönlichkeit entfalten und seinen Beitrag zur Verwirklichung der Vision einer umfassenden, für Mensch, Gesellschaft und Natur gleichermaßen ertragreichen Entwicklung leisten. Auch der *ehrbare Kaufmann*, will seinen Umsatz und Gewinn auf lange Frist steigern. Deshalb reflektiert er die Folgen seines Handelns im Lichte seiner Werte und schafft im persönlichen, geschäftlichen und gesellschaftlichen Umfeld Mehrwert. Dabei tritt er für Freiheit, soziale Sicherheit und die Wahrung der Menschenwürde ein und hält nicht alles, was rechtlich möglich wäre für legitim – für ehrbar. (VEEK 2018)

Bei aller Sympathie für das, was in China in den letzten 40 Jahren erreicht wurde, es gibt in der chinesischen Kultur fest verankerte Handlungs- und Verhaltensweisen wie beispielsweise Guanxi, die schlecht vereinbar sind mit dem, was good practices im business aus europäischer Sicht erlauben. Nicht alles, was aus China kommt, ist «Licht» (ex oriente lux) und bringt uns als Weltgemeinschaft weiter. Über Unterschiede muss man in differenzierender Weise man reden: es gibt Unterschiede, die einem bereichern, solche, die ethische ohne Belang sind und es gibt solche, die wir nicht akzeptieren können, weil sie dem Kern unserer Werte widersprechen. (Leisinger 2015) Schon auf diesem Hintergrund ist die sich zu einem globalen Diskurs entwickelnde Auseinandersetzung mit *spiritual humanism* und das an praktischer Bedeutung gewinnende Leitbild des *Confucian Entrepreneur* eine erfreuliche Entwicklung für China und die Welt. Im Vordergrund steht dabei die Tatsache, dass auch in der sich entwickelnden Supermacht China normative Themen für Wirtschaft und Gesellschaft an praktischer Bedeutung gewinnen. Von den diesbezüglichen Fallstudien können zum gegenseitigen Nutzen lernen können: Verstehen lernen, respektieren lernen und – zumindest bei der Arbeit deutscher Unternehmen in China – Elemente übernehmen lernen, die nicht gegen großzügig interpretierte Compliance-Regeln verstoßen. Umgekehrt wäre dem Ehrbaren Kaufmann zu wünschen, dass er es als Aufgabe empfindet, einen größerer Beitrag an das Sozialkapital zu leisten. In den Worten Ulrich Lehnert: «Der ehrbare Kaufmann trägt auch politische Verantwortung.» (Leisinger 2018)

Der europäische Diskurs über die Charakteristika integrierender Führungspersönlichkeiten kann vom chinesischen Pendant lernen, z.B. wenn es um Sozialkapital geht – und umgekehrt kann der chinesische Diskurs vom europäischen lernen, z.B. wenn es um die Eindämmung privater Interessen auf geschäftliche Entscheidungen geht. (Zhao / Roper 2011) Die Transformation der Welt im Sinne der Agenda 2030 wird durch ein besseres gegenseitiges Verstehen und die Co-Creation von Regeln, die auf einem gemeinsamen Verständnis integren Wirtschaftens ruhen, erleichtert. (UNO 2015)

Last but not least: Auch im Diskurs über den *Confucian Entrepreneur* wird einmal mehr der Grundgedanke des Weltethos-Diskurses bestätigt: Uns Menschen verbindet viel mehr als uns trennt – eine Botschaft, die besonders in schwierigen Zeiten wie den heutigen wichtig ist. (Walt 2018)

Im Rückblick auf die Erfahrungen, die ich im Kontext des Weltkongresses für Philosophie Mitte August in Peking machen durfte steht die Überzeugung dass die Karl Schlecht Stiftung mit ihrer bisher 5-jährigen Unterstützung der Aktivitäten des World Ethics Institute Beijing (WEIB) einen substantiellen Beitrag zum Diskurs um den Confucian Entrepreneur geleistet hat. Die konzeptionell-programmatische Klammer «Weltethos-Gedankengut – Einsichten des Erich Fromm – Engagement für ein besseres Verständnis zwischen China und Deutschland» ist ein attraktives Alleinstellungsmerkmal und sollte auf dem weiteren Weg der KSG beibehalten werden.

Verwendete Literatur

- Etzioni A.: Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie (Campus) Frankfurt a.M. 1997;
Jenseits des Egoismus-Prinzips- Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1994;
- Frey B.: Research on Well-Being: Determinants, Effects, and its Relevance for Management. In: Die Unternehmung. 71. Jhrg. 4 /2017:
- Ford Foundation: In Pursuit of Inclusive Capitalism. London 2017,
www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=287
- Fromm E.: Humanismus und Psychoanalyse (1963). In: Fromm E.: Gesamtausgabe Band 9, (DVA) 1981 Seiten 3ff.
Psychoanalyse und Ethik: Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie (1947) In: Fromm E.: Gesamtausgabe Band 2, (DVA) 1981 Seiten 1ff.
- Geerk F.: Kongreß der Weltweisen. Ein Lesebuch des Humanismus. (Benziger) Solothurn 1995;
- Helliwell J.F. /
- Huang H.: Well-being and Trust in the Workplace. In: Journal of Happiness Studies Vol. 12 No.5, S. 747 – 767 (2011);

New Evidence on Trust and Wellbeing, NBER Working Paper Series Cambridge 2016. <http://www.nber.org/papers/w22450.pdf> (mit Shun Wang);
- Heritage Foundation: 2018 Index of Economic Freedom.
<https://www.heritage.org/international-economies/commentary/2018-index-economic-freedom>
- HHL (Hrsg.): Führung neu Denken. Das Leipziger Führungsmodell. (Leipzig Graduate School of Management), 2te überarbeitete und erweiterte Auflage 2017;
- Hofstede G.: Culture's Consequences. (Sage) London 2001;
- Hofstede G. /
- Bond M.H.: The Confucius connection: From Cultural Roots to Economic Growth (1988)
<https://de.scribd.com/document/334525030/1988-The-Confucius-Connection-From-Cultural-Roots-to-Economic-Growth>
- Homann K.: Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral. (Ibera), Wien 2014

- IHK Nürnberg: Der Ehrbare Kaufmann. Nürnberg 2015, online verfügbar unter <https://www.ihk-nuernberg.de/de/wir-ueber-uns/ehrbarer-kaufmann-csr/ehrbarer-kaufmann/>
- Jaspers K.: Über Bedingungen und Möglichkeiten eines neuen Humanismus. (Reclam) Stuttgart 1951;
- Küng, H.: Anständig Wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht. (Piper) München 2010;
Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung (Piper) München 2012;
- Kungfutse: Gespräche – Lun Yü. (Diederichs Gelbe Reihe) Köln 1987;
- Lay R.: Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus. (Monsenstein und Vannerdat) Münster 2015;
- Leisinger K.M.: Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. (Haupt) Bern 2018;
Corporate Responsibility in a World of Cultural Diversity and Pluralism of Values. In: Journal of International Business Ethics Vol.8 No.2 Peking 2015;
Using the World Ethos body of thought as a compass for managers. In: Humanistic Management Journal 2018 (im Druck);
- Niedenführ M.: Managementinnovation aus China? Der Emerging Trend des «Confucian Entrepreneurs». In: Deutsche-Chinesische Wirtschaftsvereinigung. Jahrbuch 2018, Seiten 67 – 76;
- OECD: Employment: Time spent in paid and unpaid work, by sex. Paris 2017. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757>
- Pico della Mirandola: Über die Würde des Menschen. 1486;
- Pohl K.-H.: Chinesische und westliche Werte: Gedanken zu einem interkulturellen Dialog über universale Ethik. Universität Trier 2015, https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb2/SIN/Pohl_Publikation/Festschrift_fuer_Chiao_Wei.pdf ;
- Schmidt-Glintzer H.: Chinas leere Mitte. (Matthes & Seitz) Berlin 2018;
- Shen Huizhong: Complexities of Confucian Entrepreneurs: Narratives of Traditional Chinese Scholar Entrepreneurs. In: International Journal of Liberal Arts and Social Science. Vol. 1 No. 1, September 2013, S. 61 – 70;
- Tseng Chien-yuan: Human Rights are Human Rights: Asian Values, Chinese Characteristics and Universal Values. In: Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations. An International Journal. Vol. 3 No.2 (2017) S. 989 – 999;
- Tu Weiming: Spiritual Humanism: Self, Community, Earth, and Heaven. (Wang Yangming Lecture at World Congress of Philosophy) Beijing 2018;
Spiritual Humanism: An Emerging Global Discourse. (2015) See https://www.youtube.com/watch?v=Ya-jsyg6c_I
Confucian Humanism as a Spiritual Resource for Global Ethics. In: Peace and Conflict Studies. Vol. 16, No.1 S. 1 – 8. 2009; <https://nsuworks.nova.edu/pcs/vol16/iss1/1/>

- VEEK: Unsere Werte – Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg.
<https://veek-hamburg.de/organisation/veek-leitbild/>
- Vereinte Nationen: Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, New York 2015 <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> ;
- Walt St. M.: What sort of World are we headed for? In: Foreign Policy. October 2, 2018
<https://foreignpolicy.com/2018/10/02/what-sort-of-world-are-we-headed-for/>
- Weber M.: Politik als Beruf. 1919 <http://gutenberg.spiegel.de/buch/politik-als-beruf-8139/2>
- Wieland J. (Ed.): Handbuch Werte Management. (Murmann) Hamburg 2004;
- Ying Fan: Chinese Cultural Values and Entrepreneurship: A Preliminary Consideration. Paper presented at the Sixth Endec World Conference on Entrepreneurship. Shanghai 1995.
<https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2000/4/Chinese%20cultural%20values%20and%20entrepreneurship.pdf>
- Zhao L. / Roper J.: Confucian Approach to well-being and social capital development. In: Journal of Management Development Vol. 30, No.7 / 8, S. 740 – 752;
- Zhu Yunxia: Practical Confucian Wisdom and Entrepreneurship Development and Training. In: Philosophy of Management, Vol. 10, No.1, 2011. S. 95 – 111;