

**DIPLOMA HOCHSCHULE  
PRIVATE FACHHOCHSCHULE NORDHESSEN**

**Fachbereich Wirtschaftsjura**



**Diplomarbeit**

**„Erfolgreiche Konzepte zur Führung von  
interkulturellen Vertriebsteams“**

**Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Diplom Wirtschaftsjurist (FH)**

**vorgelegt von**

**Bilgin Kilic  
Matrikel-Nr. 3166  
Studienzentrum Bonn**

**Bearbeitungszeit 6 Monate  
Abgabe am 30.12.2015**

**Betreuer: Dr. Hans-Jürgen Jeebe**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage.....	1
1.2. Motivation für die Themenwahl.....	2
1.3. Zielsetzung der Diplomarbeit.....	2
1.4. Aufbau der Arbeit.....	3
1.5. Definition von Zentralbegriffen.....	3
1.5.1. Interkulturalität versus Multikulturalität.....	3
1.5.2. Führung.....	4
1.5.3. Motivierung.....	4
1.5.4. Team.....	4
1.5.5. Vertrieb.....	4
1.6. Diversity Management.....	5
<b>2. Kultur, Kulturstandards, Kulturdimensionen.....</b>	<b>6</b>
2.1. Kultur - Verschiedene Definitionsversuche.....	6
2.2. Kritische Würdigung des Kulturbegriffes.....	8
2.3. Unternehmenskultur.....	9
2.4. Kulturstandards .....	9
2.5. Kulturdimensionen.....	10
2.5.1. Nach Hofstede.....	10
2.5.2. Kritische Würdigung der Kulturdimension nach Hofstede.....	13
2.5.3. Nach Hall.....	14
2.5.4. Kritische Würdigung der Kulturdimension nach Hall.....	16
2.5.5. Nach Trompenaars.....	16
2.5.6. Kritische Würdigung der Kulturdimension nach Trompenaars.....	18
2.6. Zwischenfazit.....	19
<b>3. Interkulturelle Kompetenz und Kommunikationsprozesse.....</b>	<b>19</b>
3.1. Begriff der „Interkulturellen Kompetenz“.....	19
3.2. Interkulturelle Kommunikation.....	21
3.2.1. Kommunikation.....	23
3.2.2. Basismodell.....	24

3.2.3	Paul Watzlawick.....	26
3.2.4.	Kritische Würdigung.....	29
<b>3.1.5.</b>	Schulz von Thun.....	29
<b>3.1.6.</b>	Kritische Würdigung.....	35
<b>3.2.</b>	Zwischenfazit.....	35
<b>4.</b>	<b>Führungskonzepte von interkulturellen Teams.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.</b>	Herausforderungen und Chancen beim Führen von Teams.....	35
<b>4.2.</b>	Erhöhte Anforderungen an den Teamleader.....	38
<b>4.3.</b>	Strategien zur Lösung kulturbedingter Führungsprobleme.....	38
<b>4.4.</b>	Führungsstile und Theorien.....	40
4.4.1.	Personenzentrierte Führungstheorien.....	40
4.4.2.	Verhaltensorientierte Führungstheorien.....	40
4.4.3.	Situationsorientierte Führungstheorien.....	41
4.4.4.	Managementorientierte Führungsmodelle.....	42
4.4.4.1	Management by Objectives .....	42
4.4.4.2	Management by Exception .....	42
4.4.4.3	Management by Delegation.....	42
4.5.	Motivationsansätze.....	43
4.5.1.	Nach Maslow.....	43
4.5.2.	Nach Alderfer.....	44
4.5.3.	Nach Herzberg.....	44
<b>5.</b>	<b>Konkretisierungen der Führungsmöglichkeiten eines interkulturellen Vertriebsteam.....</b>	<b>44</b>
5.1.	Anwendung auf die konkrete Arbeitskonstellation.....	44
5.1.1.	Das Unternehmen.....	45
5.1.2.	Die Mitarbeiter.....	45
5.1.3.	Die Kunden.....	46
5.1.4.	Die Führungsperson.....	46
5.2.	Der interkulturelle Mitarbeiter.....	46
5.2.1.	Einstellungskriterien.....	47
5.2.2.	Sprache.....	48
5.2.3.	Kulturerfordernis im Team.....	48
5.2.4.	Geschlechterspezifische Beobachtungen.....	50
5.2.5.	Kulturspezifische Eigenschaften versus deutsche Kulturstandards.....	51

5.2.6.	Einarbeitung.....	51
5.3.	Teambildung.....	52
5.3.1.	Teambesuche in den Filialen vor Ort.....	52
5.3.2.	Regelmäßige Teamtreffen.....	53
5.3.3.	Jahrestreffen/Kick Off.....	54
5.3.4.	Wöchentliche Telefonkonferenzen.....	54
5.4.	Motivationsansätze.....	55
5.4.1.	Erkennen der individuellen Motive.....	55
5.4.2.	Mitgestaltung als Motivation.....	56
5.4.3.	Wettbewerb als Motivation.....	56
5.4.4.	Arbeitsgestaltungsmaßnahmen als Motivation.....	57
5.4.5.	Unsicherheitsvermeidung als Motivation.....	58
5.5.	Teamführung.....	59
5.5.1.	Führungsstil.....	59
5.5.2.	Einzelne Führungsansätze des Teamleaders.....	60
5.5.2.1.	Transaktionale Führung.....	60
5.5.2.2	Kommunikation.....	61
5.5.2.3	Keine kulturelle Wertung.....	61
5.5.2.4	„Wir-Gefühl“ aufbauen.....	61
5.5.2.5	„emotional oder rational“.....	62
5.5.2.6	„Deadlines“ / Umgang mit Zeit.....	62
5.5.2.7	„Machtdistanz“.....	63
5.5.2.8	Verspäteter Dienstantritt.....	63
5.5.2.9	Kassendifferenzen.....	64
5.5.3.	Kommunikationsformen.....	65
5.6.	Konfliktmanagement.....	66
5.6.1.	Schweinefleisch.....	66
5.6.2.	Bildhafte Sprache.....	67
5.6.3.	Kopftuch.....	68
<b>6.</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>68</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>84</b>

## **1. Einleitung**

### **1.1. Ausgangslage**

Internationalisierung und Globalisierung der Geschäftswelt schreiten aufgrund des rasanten Fortschrittes der Verkehrs- und Nachrichtentechnologie im 21. Jahrhundert unaufhörlich voran<sup>1</sup>. Mit diesem Begriff der Globalisierung verbinden die Menschen die Annäherung der Kulturen, wirtschaftliches Wachstum weltweit und ungeahnte Entfaltungsmöglichkeiten. Die Geschäftswelt wird immer komplexer, internationaler, vielfältiger und die sogenannten „weichen Faktoren“ werden mehr und mehr zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Langfristig werden multinationale Teams in allen Lebensbereichen, aber insbesondere im Unternehmen, selbstverständlich sein<sup>2</sup>.

Nach Voigt<sup>3</sup> passt sich die Führung an unsere globale Unternehmenswelt an und zeichnet sich durch Interkulturalität, hohe Toleranz und ein geringes Hierarchiegefüge aus. Die Relevanz von nationalen Grenzen und ethnischer Herkunft reduziert sich<sup>4</sup>. Integrationsfähigkeit gewinnt bei der Führung in international operierenden Unternehmen dagegen zunehmend an Bedeutung. „New technologies have made the world a smaller place and altered the nature of work. Competition and markets have become global, and knowledge is now the most important resource for organizations trying to make their way through an increasing complex world<sup>5</sup>“.

Das Diversity Management mit der besonderen Ausgestaltung der Ethnizität, welche die kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz umfasst, gewinnt dadurch weiter an Bedeutung. Unternehmen beginnen sich über nationale Grenzen hinaus zu orientieren, Geschäfte abzuschließen oder Mitarbeiter zu beschäftigen<sup>6</sup>. Dieser Wandel betrifft sowohl Fachkraft wie Führungskraft, da sich eigene Verhaltensmuster neuerdings auch an anderskulturellen Standards ausrichten<sup>7</sup>. Derjenige, der sich auch mit dem Wertesystem anderer Kulturen beschäftigt, kann Annahmen und Haltungen einer fremden Kultur abschätzen. Das Bewusstsein darüber fördert die schnellere Anpassung und demnach das erfolgreiche Leben und Arbeiten mit der fremden Kultur.

Die Führung von kulturell diverser Unternehmen verlangt mehr Aufmerksamkeit, da jedes einzelne Gruppenmitglied eines Teams vor der Herausforderung steht, effizient zu arbeiten, obwohl es sich nicht im Rahmen seiner eigenen Werte und Normen bewegt<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> De Klerk (2009), S. 83

<sup>2</sup> Berger (2009), S.11

<sup>3</sup> Voigt (2009), S. 34

<sup>4</sup> Weisband (2008), S.1ff.

<sup>5</sup> Mankin / Cohen (2004), S. 1

<sup>6</sup> Leung/ Su / Morris (2000), S. 4

<sup>7</sup> Doser (2006), S. 9

<sup>8</sup> Leung / Su / Morris (2000), S. 4

## **1.2. Motivation für die Themenwahl**

Neben meiner höchstpersönlichen Betroffenheit als Deutscher mit türkischem Migrationshintergrund und als Ehemann einer Partnerin mit chinesischer Herkunft, ist mir die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation im privaten wie im beruflichen Leben durchaus bewusst. Im Idealfall kann die wissenschaftliche Beschäftigung mit der interkulturellen Kommunikation die Infragestellung und Erweiterung des eigenen Horizonts und eventuell auch die Weitung der persönlichen Toleranzgrenze bedeuten.

Über viele Jahre hinweg führte ich als Manager eines weltweit agierenden Finanzdienstleisters und als Teamleader ein multikulturelles Vertriebsteam im Bereich des internationalen Bargeldtransfers. Gerade im Bezug auf die aktuelle Lage in Europa und Deutschland bezüglich der Einreise von Flüchtlingen aus Syrien, Afrika und dem Balkan wird die Frage der Interkulturalität die Gesellschaft in allen Teilbereichen in Zukunft noch weiter prägen. Die Anzahl der interkulturellen Kontakte privater wie beruflicher Natur wird in Deutschland steigen. Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung und die Notwendigkeit der interkulturellen Kompetenz für den geschäftlichen Erfolg. Dies erfordert von dem Mitarbeiter eine „interkulturelle Kompetenz“.

## **1.3. Zielsetzung der Diplomarbeit**

Diese Diplomarbeit befasst sich mit der Frage nach dieser „interkulturellen Kompetenz“. Welche Eigenschaften sind damit gemeint? Welche *Führungskonzepte eines interkulturellen Teams im Vertrieb* sind erfolgsversprechend? Im Konkreten wird gefragt nach den geeigneten Führungsstilen und Führungskonzepten. Welche Anforderungen sollte eine Führungsperson erfüllen, um Menschen unterschiedlicher Kulturen zu führen und zu motivieren? Und welche Kulturbegriffe, Kulturstandards und Kulturdimensionen müssen Führungspersonen bei der Führung kennen und berücksichtigen? Anhand der Antworten auf diese Fragen, kann eine These aufgestellt werden, wie interkulturelle Kompetenz aussehen kann und welche Konzepte zur Führung und Motivierung eines interkulturellen Vertriebsteams geeignet sind.

Grundannahmen der Arbeit sind hierfür das Bewusstsein und die Akzeptanz von kulturellen Unterschieden, der Respekt vor individuellen Andersartigkeiten, eine offene und kritische Auseinandersetzung mit den kulturellen Werten und einem humanem Menschenbild. Des Weiteren wird der Diplomarbeit unterstellt, dass von der Führungsperson ein gutes Betriebsklima angestrebt wird und sie den Willen hat, interkulturelle Kompetenzen in den persönlichen Wissenskatalog zu integrieren. Auf den Bereich der Sprache wird verzichtet, Sprachbarrieren werden hier nicht thematisiert,