

Timm Eichenberg

**Distance Leadership**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Information – Organisation – Produktion**

Herausgegeben von Professor Dr. Hans Corsten,  
Professor Dr. Michael Reiß, Professor Dr. Claus Steinle  
und Professor Dr. Stephan Zelewski

Die Schriftenreihe präsentiert Konzepte, Modelle und Methoden zu drei zentralen Domänen der Unternehmensführung. Information, Organisation und Produktion werden als Bausteine eines integriert angelegten Managementsystems verstanden. Der Erforschung dieses Bereiches dienen sowohl theoretische als auch anwendungsorientierte Beiträge.

Timm Eichenberg

# **Distance Leadership**

Modellentwicklung,  
empirische Überprüfung und  
Gestaltungsempfehlungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Claus Steinle

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Hannover, 2007

1. Auflage August 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0821-2

---

## Geleitwort

Ein „Nachdenken“ über Distance Leadership – die Führung von Mitarbeitern über Distanz – unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente, und zwar im Duktus einer sichtenden und dabei immer detaillierter werdenden Analyse, einer zunächst globalen Phänomenschließung und Skizzierung von Anforderungen an das Führungshandeln, einer literaturanalytischen Phänomeneingrenzung und Entwicklung eines Bezugsrahmens, einer minutiösen inhaltlichen Erschließung des Konstrukts Distance Leadership über eine Zusammenführung von Konzeptrudimenten, einer entsprechenden Hypothesenentwicklung, einer quantitativen Studie zur Hypothesen- und Gesamtmodellüberprüfung sowie die Entwicklung erster Praxishinweise und Gestaltungsempfehlungen ist vor dem Hintergrund der vielfältigen Anforderungen, die sich aus Dezentralisierungs- und Internationalisierungstendenzen ergeben, dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die *Notwendigkeit* resultiert daraus, dass bei Unternehmungen gegenwärtig eine ständig wachsende nationale Dezentralisierung von Unternehmungstätigkeiten sowie insbesondere bei größeren Unternehmungen eine starke Zunahme internationaler Unternehmungsverflechtungen und -komplexität zu beobachten ist. Dies betrifft alle Bereiche der Unternehmung, wobei insbesondere das Aufgabenfeld der Personalführung zunehmend vor entsprechende Herausforderungen gestellt wird. Führung auf Distanz liegt einerseits vor, wenn Führungsbeziehungen innerhalb eines Landes zwischen zwei räumlich entfernten Unternehmungsstandorten existieren, andererseits kann sie auch zwischen zwei Unternehmungseinheiten länderübergreifend stattfinden. Letztere Form von Distance Leadership kann entstehen, wenn der Geführte ins Ausland entsandt und dann vom Heimatstandort her geführt wird. Eine Führung auf Distanz kann aber auch ohne Standortveränderung entstehen, wenn zwischen zwei bereits räumlich entfernten Personen ein Führungsverhältnis – beispielsweise durch Kauf oder Fusion – ein Führungsverhältnis entsteht. Ganz im Gegensatz zur postulierten Bedeutungslosigkeit der Distanz – durch elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien – zeigt sich gerade in der stark zunehmenden räumlich verteilten Zusammenarbeit die Bedeutung von Distanzen, wenn neben der räumlichen Distanz insbesondere die kulturelle sowie die beziehungsorientierte Distanz Wahrnehmung und Betrachtung findet.

Insgesamt ist es als außerordentlich misslich anzusehen, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur bislang schlüssige Konzepte für die Durchdringung der Führung auf Distanz im Kontext der Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten noch weitgehend fehlen.

Die *Komplexität* eines umfassenden und dabei auch an den Ursachen des Erfolgs einer Distanzführung ausgerichteten Vorgehens zeigt sich zunächst darin, dass es für die Beforschung dieser „neuen“ und in ihrer Bedeutung stark zunehmenden Führungsform in den einzelnen Sozialwissenschaften zwar immer wieder – allerdings häufig sehr aspektorientierte und disziplinverhaftete – Hinweise, Umrisse und Andeutungen gibt, die den Bereich einer räumlich entfernten Führung als bedeutsam für die Unternehmung/Organisation und ihren Erfolg akzentuieren, inhaltlich aber leider nur sehr oberflächlich anreißen. Einigermäßen konkrete Hinweise zu den Inhalten und zur Ausgestaltung einer Distanzführung lassen sich weder in den Bereichen vorliegender Führungstheorien noch in den Ansätzen zur Telearbeit bzw. Telemanagement oder der Auslandsentsendungsliteratur verorten. Somit steht die Entwicklung eines entsprechenden Konzepts noch aus, das auch gestaltungszentrierte Implikationen – über die Postulats-ebene hinausgehend – liefern könnte.

Genau dieser Forschungslücke wendet sich Timm Eichenberg mit seiner Dissertation zu. Die grundlegende Idee, sich intensiv mit der Führung auf Distanz konzeptionell und empirisch-prüfend auseinander zu setzen und hierbei eine umfassende Auffächerung und Konkretisierung vorzunehmen – letztlich ganzheitlich zu arbeiten – ist exzellent angegangen und informativ sehr gehaltvoll durchgeführt worden.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der quantitativen Prüfung wird insgesamt ein ausgezeichnete Basisstein für die gegenwärtig bestehende Lücke im Argumentationsfeld „Distance Leadership“ erarbeitet, dem eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis zu wünschen ist.

## Vorwort

Die hohe Erfolgswirkung vertrauensvoller Beziehungen zeigt sich nicht ausschließlich im Rahmen einer Führung auf Distanz, sondern ebenfalls im Rahmen eines Promotionsprozesses. Die Entstehung dieser Dissertation wäre ohne die wertvollen Beiträge einer Vielzahl von Personen nicht möglich gewesen.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Claus Steinle danke ich dafür, dass er während des gesamten Forschungsprozesses stets als kritischer Ansprechpartner zur Verfügung stand und dabei gleichzeitig für eine hilfreiche Sicherheit gesorgt hat. Insbesondere den angemessenen Handlungsspielraum während der vergangenen Jahre – nicht nur hinsichtlich des Forschungsvorhabens – weiß ich sehr zu schätzen. Dank gebührt zudem Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie PD Dr. Katja Schimmelpfeng für den Vorsitz der Prüfungskommission.

Meinen derzeitigen und ehemaligen Kollegen Dr. Friedel Ahlers, Dr. Christian E. Lauterbach, Dr. Kirstin Schmidt, Dr. Stefan Krummaker, Dipl.-Ök. Alexander Bolz und Dipl.-Ök. Verena Eßeling danke ich für ihre vielfältigen theoretischen und methodischen Hinweise sowie für ihre motivierende Hilfe zur Überwindung von „Durststrecken“. Ebenfalls haben sie und das gesamte Instituts-Team auch dafür gesorgt, dass in entscheidenden Arbeitsphasen eine Konzentration auf das Forschungsvorhaben möglich war.

In der letzten Phase der Dissertation waren die akribischen, gehaltvollen und dabei stets termintreuen Korrekturen von Dipl.-Ök. Mirjam Barnert, Dipl.-Ök. Maren Behse, Dipl.-Ök. Anne Pössel und Ministerialrat Albrecht Pohle unverzichtbar. Beispiellos waren ebenfalls die IT-Unterstützungsleistungen von Nils Pfullmann, welche er mir selbst zu den für ihn ungünstigsten Zeiten während des gesamten Promotionsprozesses zukommen ließ. Für diese unschätzbare wichtigen Arbeiten bedanke ich mich ganz herzlich.

Allen meinen Freunden rechne ich hoch an, dass sie mir in der Freizeit die notwendige „Distanz“ zu meinem Forschungsvorhaben ermöglicht haben – gerade in schwierigeren Phasen konnte ich durch Euch wieder neue Energie schöpfen. Besonderer Dank gilt in dieser Hinsicht Daniel Penkert und Dana Müller-Hoepe, M.Sc. Ihr danke ich zudem für ihre Führungsrolle als „Patin des Doktor-Hut-Clans“.

Schließlich gilt mein größter Dank meinen Eltern, Heide und Heinz-Jürgen Eichenberg, deren „Führung“ meine persönliche Entwicklung entscheidend geprägt hat und deren Liebe sowie unermüdliche und uneingeschränkte Unterstützung in allen Lebenslagen mir die Promotion deutlich „leichter“ gemacht hat. Daher widme ich ihnen diese Arbeit.

Timm Eichenberg

---

**Inhaltsverzeichnis**

|  | <b>Seite</b> |
|--|--------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <b>XIX</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>   | <b>XXIII</b> |
| <b>1 Distance Leadership als führungsbezogene Implikation der Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten</b>  | <b>1</b>     |
| 1.1 Dezentralisierungs- und Internationalisierungstendenzen und ihre führungsrelevanten Folgewirkungen in der Unternehmung . . . . .   | 1            |
| 1.2 „Distance Leadership“ als „neue“ Führungsform: vorhandene Praxisrelevanz bei rudimentärer theoretischer Durchdringung . . . . .  | 3            |
| 1.3 Forschungsfragen-zentrierte Zielsetzung, wissenschaftstheoretische Positionierung sowie Aufbau der Arbeit . . . . .  | 8            |
| <b>2 Das Phänomen „Distance Leadership“: Erschließung theoretischer Grundlagen in Bezug auf eine „neue“ Führungsform</b>   | <b>13</b>    |
| 2.1 Erschließung von theorierelevanten Zugangswegen: Führungs- und interkulturelle Managementforschung . . . . .   | 13           |
| 2.2 Distance Leadership vor dem Hintergrund führungspezifischer Aspekte  | 17           |
| 2.2.1 Beziehungsmuster und Wirkungsmechanismen im Rahmen einer „Führung auf Distanz“: Generierung einer Einflussnahme-Vorstellung . . . . .                                      | 17           |
| 2.2.2 Skizzierung fundamentaler Untersuchungsansätze zu „Distance Leadership“ . . . . .  | 19           |
| 2.2.3 Anforderungen an ein theoriebasiertes Modell zu „Distance Leadership“ . . . . .  | 21           |
| 2.3 Führungstheoretische und -pragmatische „Puzzlestücke“: Relevanz vorhandener theoretischer und pragmatischer Ansätze zur Erklärung von „Distance“-Beziehungsmustern . . . . . | 23           |
| 2.3.1 Darstellung einer themenbezogenen Systematisierung von Führungstheorien . . . . .  | 23           |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.3.2   | Aussagekraft ausgewählter Führungstheorien hinsichtlich einer Führung auf Distanz . . . . .   | 24 |
| 2.3.2.1 | Situationstheorien: die Notwendigkeit der situationsgerechten Ausgestaltung von „Distance Leadership“-Beziehungen . . . . .             | 24 |
| 2.3.2.2 | Personenzentrierte Führungstheorien: verhaltenszentrierte Einflussmuster und „Distance Leadership“ . . . . .                            | 27 |
| 2.3.2.3 | Positionorientierte Führungstheorien: Informationsasymmetrien und Delegationsrisiko als Einflussfaktoren einer Distanzführung . . . . . | 29 |
| 2.3.2.4 | Interaktionistische Führungstheorien: Limitationen direkter Verhaltensbeeinflussung im Rahmen von „Distance Leadership“ . . . . .       | 33 |
| 2.3.2.5 | Gesamtwürdigung der Führungstheorien: „Theoriesplitter“ zur Erklärung einer „Distance Leadership“-Beziehung . . . . .                   | 35 |
| 2.3.3   | Inhaltsaffinität praxisverbreiteter Führungsansätze zu „Distance Leadership“ . . . . .  | 37 |
| 2.3.3.1 | Zielorientierte Führung: Das Potenzial von „Management by Objectives“ zur effektiven Gestaltung von „Distance“-Mustern . . . . .        | 37 |
| 2.3.3.2 | Mediale Führungskommunikation: Grenzen und Möglichkeiten einer „virtuellen Führung“ . . . . .   | 39 |
| 2.4     | Erkenntnispotenzial der interkulturellen Führungs- und Managementforschung zur Ausgestaltung von „Distance Leadership“ . . . . .        | 43 |
| 2.4.1   | Kulturdimensionen als Analyserahmen interkultureller Führung . . . . .  | 43 |
| 2.4.1.1 | Darstellung zentraler Ansätze zur Klassifikation von Kulturdimensionen . . . . .  | 43 |
| 2.4.1.2 | Zusammenführung der Kulturdimensionen in einen Analyserahmen kultureller Orientierungen . . . . .                                       | 47 |
| 2.4.1.3 | Analyse potenziell relevanter Kulturdimensionen für „Distance Leadership“ . . . . .   | 49 |

- 2.4.2 Ausgewählte Wirkungen von Kultur auf strukturelle und inter-  
 aktionelle sowie mediengestützte Führung . . . . . 51
  - 2.4.2.1 Einfluss von Kultur auf strukturelle Führung im Rah-  
 men von „Distance Leadership“ . . . . . 51
  - 2.4.2.2 Ausgewählte Wirkungen von kulturellen Prägungen auf  
 personal-interaktive Führung . . . . . 53
  - 2.4.2.3 Der Einfluss von kulturellen Prägungen auf die An-  
 wendbarkeit mediengestützter Distanzführung . . . . . 55
- 2.5 Kritische Reflexion des Forschungsstandes im Hinblick auf „Distance  
 Leadership“ . . . . . 57
  - 2.5.1 Mögliche Erklärungsbeiträge der vorgestellten Ansätze zu „Dis-  
 tance Leadership“ . . . . . 57
  - 2.5.2 Grundlegende Forschungsdefizite in Bezug auf „Distance Lead-  
 ership“ . . . . . 59
- 2.6 Zwischenfazit: „Distance Leadership“ als nicht hinreichend theoretisch  
 fundiertes Forschungsfeld bei manifester Praxisrelevanz . . . . . 60

**3 Theoriegestützte Entwicklung eines hypothesenbasierten Modells  
 zu Distance Leadership 63**

- 3.1 Generierung einer Vorstellung zu Distance Leadership: Führung im Span-  
 nungsfeld zwischen distanzierten Unternehmungseinheiten . . . . . 63
- 3.2 Skizzierung einer Dyadenvorstellung als Bezugsrahmen für ein Distance  
 Leadership-Modell . . . . . 66
- 3.3 Entwicklung und Auffächerung eines „Tri-Distance“-Konstruktes: räum-  
 liche, beziehungsorientierte und kulturelle Distanzdimensionen als Varia-  
 blen eines Modells zu Distance Leadership . . . . . 70
  - 3.3.1 Räumliche, beziehungsorientierte und kulturelle Distanzdimen-  
 sionen als Grundbestandteile des „Tri-Distance“-Konstrukts . . . 70
  - 3.3.2 Variable „Räumliche Distanz“: entfernungsbedingte Führungs-  
 herausforderungen als Ausgangspunkt . . . . . 74
    - 3.3.2.1 Zum Stand des Aspektes „räumliche Distanz“ in der  
 betriebswirtschaftlichen Literatur . . . . . 74

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.3.2.2 | Entwicklung einer modellspezifischen Vorstellung von räumlicher Distanz . . . . .  | 76  |
| 3.3.3   | Variable „Beziehungsorientierte Distanz“: das persönliche Verhältnis zwischen Führungsperson und Geführtem als zentrales Element von Distance Leadership . . . . .             | 78  |
| 3.3.3.1 | Identifikation zentraler Elemente einer Beziehungsdistanz: Vertrauen und Ähnlichkeit . . . . .   | 78  |
| 3.3.3.2 | Generierung eines Grundverständnisses von Vertrauen . . . . .  | 80  |
| 3.3.3.3 | Entwicklung einer Basisvorstellung von Ähnlichkeit . . . . .   | 83  |
| 3.3.3.4 | Teilaspekte der beziehungsorientierten Distanzdimension . . . . .  | 85  |
| 3.3.4   | Variable „Kulturelle Distanz“: interkulturelle Unterschiede zwischen den Interaktionspartnern als Herausforderung der Führung . . . . .  | 87  |
| 3.3.4.1 | Überblick über zentrale Elemente einer Kulturdistanz: Kontextorientierung und Machtdistanz . . . . .   | 87  |
| 3.3.4.2 | Zentrale Inhalte der Kontextorientierung: „high-context“- und „low-context“-Kommunikation . . . . .  | 90  |
| 3.3.4.3 | Entwicklung eines Grundverständnisses von „Machtdistanz“ . . . . .   | 92  |
| 3.3.5   | Formulierung erster Hypothesen: Wirkbeziehungen innerhalb des „Tri-Distance-Konstruktes“ . . . . .   | 94  |
| 3.4     | Modellspezifische Auffächerung des Managementprozesses „Führung“ sowie Hypothesengenerierung . . . . .   | 97  |
| 3.4.1   | Überblick über die modellspezifische Auswahl zentraler Variablen von „Führung“ . . . . .   | 97  |
| 3.4.2   | Inhaltskomponente der Führungsinteraktion: Betrachtung des Führungsstils anhand der Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung . . . . .                                | 100 |
| 3.4.2.1 | Zentrale Elemente der Führungsinteraktion: Führungsverhalten und Führungsstil . . . . .  | 100 |
| 3.4.2.2 | Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung der Führungsperson: Explikation der Variablen „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ sowie Hypothesengenerierung . . . . . | 103 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.4.3    | Kompensatorische Anreize zur Verhaltenssteuerung bei räumlicher Distanz . . . . .   | 106        |
| 3.4.3.1  | Anreizgestaltung als Führungsaufgabe: Grundlagen und Überblick über Anreizfaktorgruppen . . . . .   | 106        |
| 3.4.3.2  | Weiterführende Explikation der Variable „Nutzung kompensatorischer Anreize“ sowie Hypothesengenerierung .   | 108        |
| 3.4.4    | Persönliche und nicht-persönliche Kommunikationskanäle im Rahmen der Personalführung auf Distanz . . . . .  | 111        |
| 3.4.4.1  | Grundlagen medialer Kommunikation als Führungsaufgabe: Kernelemente des Kommunikationsprozesses sowie der Kommunikationsebenen . . . . .  | 111        |
| 3.4.4.2  | Explikation der Variable „Nutzung reichhaltiger Medien“: Systematisierung von Kommunikationsmedien anhand des „Media Richness“-Modells sowie Generierung von Hypothesen . . . . . | 113        |
| 3.4.5    | Der Führungserfolg als abhängige Variable im Distance Leadership-Modell: Leistung und Zufriedenheit als Kernelemente . . .  | 117        |
| 3.4.5.1  | Erschließung des Zusammenhangs zwischen Führungshandeln und Führungserfolg sowie grundlegende Darstellung von Leistung und Zufriedenheit . . . . .                                | 117        |
| 3.4.5.2  | Generierung von Hypothesen bezüglich des Führungserfolgs . . . . .  | 119        |
| 3.5      | Zwischenfazit: Hypothesengerüst zu Distance Leadership als Basis einer empirischen Überprüfung . . . . .  | 126        |
| <b>4</b> | <b>Quantitative Untersuchung des Distance Leadership-Modells:</b>   |            |
|          | <b>Einzelhypothesen- und Gesamtmodellprüfung</b>  | <b>131</b> |
| 4.1      | Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie zu Distance Leadership . . . . .   | 131        |
| 4.2      | Darstellung der Skalenverwendung und -entwicklung sowie der Messung der einzelnen Modellvariablen . . . . .   | 132        |
| 4.2.1    | Überblick über die Vorgehensweise bei der Identifikation und Entwicklung der Skalen . . . . .   | 132        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.2.2   | Verwendete Skalen zur Operationalisierung des Distance Leadership-Modells . . . . .  | 134 |
| 4.2.2.1 | Skalen des „Tri-Distance“-Konstrukts . . . . .   | 134 |
| 4.2.2.2 | Skalen des Variablenkomplexes „Führung“ . . . . .  | 139 |
| 4.3     | Vorgehensweise bei der Datenerhebung: Generierung und Anwendung eines internetgestützten Fragebogens . . . . .   | 143 |
| 4.3.1   | Entwicklung eines Online-Fragebogens als Datenerhebungsinstrument . . . . .  | 143 |
| 4.3.2   | Durchführung der Datenerhebung unter Einsatz des entwickelten Online-Fragebogens . . . . .   | 145 |
| 4.4     | Gütekriterien quantitativer Untersuchungen sowie Durchführung von explorativen Faktorenanalysen zur Beurteilung der Messgüte . . . . .                                     | 147 |
| 4.4.1   | Objektivität, Validität und Reliabilität als zentrale Anforderungen an quantitative Untersuchungen sowie Grundlagen explorativer Faktorenanalysen . . . . .                | 147 |
| 4.4.2   | Ergebnisse der explorativen Faktorenanalysen . . . . .   | 150 |
| 4.4.2.1 | Explorative Faktorenanalysen: Überblick sowie Ergebnisse für die Skalen des „Tri-Distance“-Konstruktes mit eigenen Items . . . . .   | 150 |
| 4.4.2.2 | Explorative Faktorenanalysen der Skalen des Variablenkomplexes „Führung“ mit eigenen Items: Nutzung kompensatorischer Anreize sowie Nutzung reichhaltiger Medien . . . . . | 154 |
| 4.5     | Beschreibung der Stichprobe, zentrale Ergebnisse der deskriptiven Statistik sowie Korrelationen . . . . .  | 156 |
| 4.5.1   | Überblick über die Merkmalsausprägungen der Untersuchungsteilnehmer . . . . .  | 156 |
| 4.5.2   | Werte der deskriptiven Statistik sowie Korrelationen . . . . .   | 159 |
| 4.6     | Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch Regressionsanalysen .  | 163 |
| 4.6.1   | Grundlagen der Regressionsanalyse zur Einzelhypothesenprüfung  | 163 |
| 4.6.2   | Überprüfung der Hypothesen des Distance Leadership-Modells .   | 166 |
| 4.6.2.1 | Hypothesen innerhalb des „Tri-Distance“-Konstruktes  | 166 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.6.2.2  | Hypothesen bezüglich der Wirkbeziehungen zwischen dem „Tri-Distance“-Konstrukt und den Führungs-Variablen . . . . .  | 168        |
| 4.6.2.3  | Überprüfung der Mediation der Führungs-Variablen für die Distanz-Variablen in Bezug auf den Führungserfolg   | 173        |
| 4.7      | Kausalanalytische Modellprüfung anhand einer Strukturgleichungsanalyse . . . . .   | 180        |
| 4.7.1    | Potenziale einer Strukturgleichungsanalyse bei multikausalen Wirkungszusammenhängen . . . . .  | 180        |
| 4.7.2    | Überprüfung der Teilmessmodelle durch konfirmatorische Faktorenanalyse sowie Ermittlung der Güte des Gesamtmodells: Kriterien und Ergebnisse . . . . .   | 182        |
| 4.7.3    | Direkte, indirekte und totale Beeinflussungseffekte im Strukturgleichungsmodell: Ergebnisse der Pfadanalyse . . . . .  | 188        |
| 4.8      | Zwischenfazit: Reflexion der zentralen Untersuchungsergebnisse zu Distance Leadership . . . . .  | 191        |
| <b>5</b> | <b>Prozessorientierte Gestaltungsempfehlungen zu Distance Leadership</b>   | <b>197</b> |
| 5.1      | Herleitung und Fundierung eines prozessorientierten Gestaltungsansatzes für Distance Leadership . . . . .  | 197        |
| 5.1.1    | Inhaltsperspektive: Identifikation von Gestaltungsfeldern auf Basis des Distance Leadership-Modells . . . . .  | 197        |
| 5.1.2    | Prozessperspektive: Auffächerung einer Phasenvorstellung zur Gestaltung von Distance Leadership . . . . .  | 199        |
| 5.2      | Gestaltungsfeld „Führungsbeziehung“: Vertrauensbildende und -erhaltende Maßnahmen sowie die Durchführung von Trainings zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz im Fokus . . . . .                  | 202        |
| 5.2.1    | Abbau beziehungsorientierter und kultureller Distanzen zwischen Führungsperson und Geführtem als Gestaltungsziel sowie Analyse der Führungskonstellation anhand der Distance Leadership-Matrix . . . . . | 202        |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5.2.2   | Initiierungsphase: Vertrauensbildende und interkulturelle Kompetenz aufbauende Maßnahmen als Schwerpunkt . . . . .  | 205 |
| 5.2.2.1 | Berücksichtigung personenbezogener Ähnlichkeit bei der Selektion der Interaktionspartner sowie schrittweiser Aufbau von Vertrauen durch wiederholt „freundlich entgegenkommendes Verhalten“ . . . . . | 205 |
| 5.2.2.2 | Durchführung bedarfsgerechter kulturallgemeiner- und kulturspezifischer Trainingsmaßnahmen anhand eines Vorgehensschemas . . . . .  | 208 |
| 5.2.3   | Kern-Führungsphase: Verstetigung eines vertrauensvollen Verhältnisses durch „Kommunikation mit offenem Visier“ und ergänzende kulturelle Trainingsmaßnahmen . . . . .                                 | 210 |
| 5.2.3.1 | Kommunikation und Feedback mit „offenem Visier“ als zentrale Elemente zur Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen Führer und Geführtem . . . . .   | 210 |
| 5.2.3.2 | Re-Evaluation der „kulturellen Kompatibilität“ von Führungsperson und Geführtem auf Basis der bisherigen Zusammenarbeit zur Identifikation eines zusätzlichen Trainingsbedarfs . . . . .              | 212 |
| 5.2.4   | Auflösungsphase: zwei Varianten zur Neuordnung der Führungsbeziehung auf Distanz . . . . .  | 214 |
| 5.3     | Gestaltungsfeld „Führungsstil“: Anwendung einer „distance“-kompatiblen mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führungsstilabfolge . . . . .  | 217 |
| 5.3.1   | Schrittweises Erreichen eines partizipativen Führungsstils als Gestaltungsziel . . . . .  | 217 |
| 5.3.2   | Initiierungsphase: Betonung mitarbeiterorientierter Führung zu Beginn der Führungsbeziehung auf Distanz . . . . .   | 219 |
| 5.3.2.1 | Frühzeitige Analyse des zu Beginn der Führungsbeziehung angewandten Führungsstils der Führungsperson . . . . .  | 219 |
| 5.3.2.2 | Distanzbezogenes Feedback, konsideratives Verhalten und Zielvereinbarungen als Komponenten einer primär mitarbeiterorientierten Führung . . . . .   | 221 |

---

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.3.3   | Kern-Führungsphase: simultan aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung als anzustrebende Führungsstilausprägung . . .   | 223 |
| 5.3.3.1 | Analyse des praktizierten Führungsstils im Rahmen der distanzgeprägten Führungsbeziehung . . . . .   | 223 |
| 5.3.3.2 | Intensivierung der aufgabenorientierten Führung durch Meilensteinkontrollen bei vorhandener mitarbeiterorientierter Führung auf hohem Niveau durch „gute“ Erreichbarkeit und unterstützende Mitarbeitergespräche . | 225 |
| 5.3.4   | Auflösungsphase: Beibehaltung partizipativer Führung durch Ergebniskontrollen und Auswertung führungsbezogener Lerneffekte auf Seiten von Führungskraft und Geführtem . . . . .                                    | 227 |
| 5.4     | Gestaltungsfeld „Nutzung kompensatorischer Anreize“: zielorientierte Steuerung des Leistungsverhaltens des Geführten bei räumlicher Distanz  | 230 |
| 5.4.1   | Reduktion „distance“-induzierter Informationsasymmetrien durch eine adäquate Anreizpolitik als Gestaltungsziel . . . . .   | 230 |
| 5.4.2   | Initiierungsphase: anreizpolitische Antizipation der Kern-Führungsphase zu Beginn des Distance Leadership-Prozesses . . . .  | 232 |
| 5.4.2.1 | Grundlegende Einflussnahme durch entwicklungsorientierte Leistungsstimuli mit dem Fokus realistischer Karriereperspektiven . . . . .   | 232 |
| 5.4.2.2 | Konkretisierung der Anreizpolitik durch Vereinbarung eines individualzentrierten Anreizportfolios . . . . .  | 234 |
| 5.4.3   | Kern-Führungsphase: anreizunterstützte Sicherstellung einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit . . . . .  | 238 |
| 5.4.3.1 | Meilensteinkontrollen als Orientierungspunkte der Vergütung in der Kern-Führungsphase . . . . .  | 238 |
| 5.4.3.2 | Zunehmende Konkretisierung der aufgezeigten Karriereperspektive unter Berücksichtigung des Zielerreichungsgrades sowie bedarfsgerechte Durchführung aufgabenbezogener Trainingsmaßnahmen . . . . .                 | 239 |
| 5.4.4   | Auflösungsphase: Realisierung der aufgezeigten Karriereperspektiven sowie Evaluation des eingesetzten Anreizbündels . . . . .  | 241 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.5      | Gestaltungsfeld „Mediennutzung“: Unterstützung einer wirksamen Kommunikation durch einen situativ „richtigen“ Medieneinsatz . . . . .  | 243        |
| 5.5.1    | Gestaltungsziel: Mediengestützte Kommunikation als Brücke einer Führungsbeziehung auf Distanz . . . . .  | 243        |
| 5.5.2    | Initiierungsphase: Vorbereitung der Interaktionspartner zur situationsangepassten Mediennutzung durch Vereinbarung eines dyadenspezifischen Medienportfolios . . . . .           | 245        |
| 5.5.3    | Kern-Führungsphase: Anlassgerechte Mediennutzung im Rahmen der Führungskommunikation . . . . .   | 247        |
| 5.5.3.1  | Effektive Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten auf Basis des Medienportfolios zu Informations- und Entscheidungszwecken . . . . .   | 247        |
| 5.5.3.2  | Abfolge von Kontakt- und Distanz-Phasen: intensiver Erfahrungsaustausch zur Mediennutzung bei periodischen Treffen . . . . .   | 249        |
| 5.5.4    | Auflösungsphase: Evaluation der Erfahrungen mit dem dyadenspezifischen Medienportfolio sowie Weitergabe medienspezifischen Wissens in der Unternehmung . . . . .                 | 250        |
| 5.6      | Synopse: Notwendigkeit einer situationsspezifischen Ausgestaltung sowie Zusammenschau der Gestaltungsempfehlungen . . . . .  | 252        |
| <b>6</b> | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung, Aufzeigen von Limitationen der durchgeführten Studie sowie Skizzierung von Forschungsperspektiven zu Distance Leadership</b> | <b>257</b> |
| 6.1      | Zusammenstellung der zentralen empirischen Resultate und der gestaltungsbezogenen Überlegungen . . . . .   | 257        |
| 6.2      | Wesentliche Limitationen der durchgeführten empirischen Untersuchung   | 263        |
| 6.3      | Ausgewählte Implikationen für die zukünftige Forschung zu Distance Leadership . . . . .  | 266        |
|          | <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>269</b> |
|          | <b>Anhangsverzeichnis</b>  | <b>329</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|   | Seite |
|---|-------|
| Abb. 1: Ausprägungsformen von „Distance Leadership“ . . . . .   | 7     |
| Abb. 2: Aufbau der Arbeit im Überblick . . . . .  | 12    |
| Abb. 3: Führung im Managementkubus . . . . .  | 14    |
| Abb. 4: Ausgewählte Definitionen des Phänomens „Führung“ . . . . .  | 15    |
| Abb. 5: Phasen der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre . . . . .  | 16    |
| Abb. 6: „Distance“-Einflussnahme-Vorstellung . . . . .  | 18    |
| Abb. 7: Bezugsrahmen für Führungstheorien . . . . .   | 24    |
| Abb. 8: Erklärungsbeiträge der dargestellten Führungstheorien . . . . .   | 36    |
| Abb. 9: Sender-Empfänger-Kommunikationsmodell . . . . .   | 41    |
| Abb. 10: Analyserahmen kultureller Orientierungen . . . . .   | 48    |
| Abb. 11: Übersicht über potenziell relevante Kulturdimensionen . . . . .  | 50    |
| Abb. 12: Erklärungsbeiträge vorhandener Ansätze zum Phänomen „Distance Leadership“ . . . . .                        | 57    |
| Abb. 13: Forschungsdefizite hinsichtlich des Phänomens „Distance Leadership“ . . . . .                              | 59    |
| Abb. 14: Ebenenbezogenes Interaktionsmodell zur Verortung von Distance Leadership in der Unternehmung . . . . .     | 64    |
| Abb. 15: Dyadische Grundstruktur einer „Distance“-Führungsbeziehung als Bezugsrahmen . . . . .                      | 68    |
| Abb. 16: Übersicht der angenommenen Modellzusammenhänge . . . . .   | 69    |
| Abb. 17: Das „Tri-Distance“-Konstrukt . . . . .   | 72    |
| Abb. 18: Teilaspekte der Variable „Räumliche Distanz“ . . . . .   | 78    |
| Abb. 19: Teilaspekte der Variable „Beziehungsorientierte Distanz“ . . . . .   | 87    |
| Abb. 20: Teilaspekte der Variable „Kulturelle Distanz“ . . . . .  | 90    |
| Abb. 21: Charakteristische Merkmale von „high-“ und „low-context“-Kulturen . . . . .                                | 92    |
| Abb. 22: Charakteristische Merkmale von „high-power-distance“- und „low-power distance“-Kulturen . . . . .          | 94    |
| Abb. 23: Hypothesen innerhalb des „Tri-Distance-Konstruktes“ . . . . .  | 95    |
| Abb. 24: Variablen des Modellbereichs „Führung“ . . . . .   | 100   |
| Abb. 25: Hypothesen zwischen Variablen des „Tri-Distance-Konstruktes“ und den Variablen des Führungsstils . . . . . | 105   |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 26: Hypothesen zwischen Variablen des „Tri-Distance-Konstruktes“ und der Variable „Nutzung kompensatorischer Anreize“ . . . . .                     | 109 |
| Abb. 27: Das Media Richness-Modell . . . . .   | 114 |
| Abb. 28: Hypothesen zwischen Variablen des „Tri-Distance-Konstruktes“ und der Variable „Nutzung reichhaltiger Medien“ . . . . .                          | 115 |
| Abb. 29: Wirkbeziehung zwischen „Beziehungsorientierter Distanz“ und „Führungserfolg“ . . . . .  | 120 |
| Abb. 30: „Aufgabenorientierung“ als Mediator zwischen den Distanz-Variablen und „Führungserfolg“ . . . . .   | 121 |
| Abb. 31: „Mitarbeiterorientierung“ als Mediator zwischen den Distanz-Variablen und „Führungserfolg“ . . . . .  | 123 |
| Abb. 32: „Nutzung kompensatorischer Anreize“ als Mediator zwischen den Distanz-Variablen und „Führungserfolg“ . . . . .                                  | 124 |
| Abb. 33: „Nutzung reichhaltiger Medien“ als Mediator zwischen den Distanz-Variablen und „Führungserfolg“ . . . . .                                       | 125 |
| Abb. 34: Gesamtschau identifizierter Modellhypothesen . . . . .  | 129 |
| Abb. 35: Untersuchungsdesign und -ziele . . . . .  | 132 |
| Abb. 36: Items der Variable „Räumliche Distanz“ . . . . .  | 135 |
| Abb. 37: Items des Teilaspektes „Vertrauen“ der Variable „Beziehungsorientierte Distanz“ . . . . .   | 136 |
| Abb. 38: Items des Teilaspektes „Ähnlichkeit“ der Variable „Beziehungsorientierte Distanz“ . . . . .   | 137 |
| Abb. 39: Items des Teilaspektes „Differenz der Kontextorientierung der Kommunikation“ der Variable „Kulturelle Distanz“ (Geführtenperspektive) . . . . . | 138 |
| Abb. 40: Items des Teilaspektes „Differenz der Machtdistanz“ der Variable „Kulturelle Distanz“ . . . . .   | 139 |
| Abb. 41: Items der Variable „Aufgabenorientierung“ . . . . .   | 140 |
| Abb. 42: Items der Variable „Mitarbeiterorientierung“ . . . . .  | 141 |
| Abb. 43: Items der Variable „Nutzung kompensatorischer Anreize“ . . . . .  | 141 |
| Abb. 44: Items der Variable „Nutzung reichhaltiger Medien“ . . . . .   | 142 |
| Abb. 45: Items der Variable „Führungserfolg“ . . . . .   | 143 |
| Abb. 46: Faktorladungen verwendeter Items zur Messung von „Räumlicher Distanz“ . . . . .   | 151 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 47: Faktorladungen verwendeter Items zur Messung von „Ähnlichkeit“ . . .  | 152 |
| Abb. 48: Faktorladungen verwendeter Items zur Messung von „Beziehungsorientierter Distanz“ . . . . .                                       | 153 |
| Abb. 49: Faktorladungen verwendeter Items zur Messung von „Nutzung kompensatorischer Anreize“ . . . . .                                    | 155 |
| Abb. 50: Faktorladungen verwendeter Items zur Messung von „Nutzung reichhaltiger Medien“ . . . . .   | 156 |
| Abb. 51: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen auf Faktorebene . . . . .                                 | 161 |
| Abb. 52: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen (Faktoren und Indexvariablen) . . . . .                   | 161 |
| Abb. 53: Darstellung eines Mediationsmodells . . . . .   | 167 |
| Abb. 54: Test von „Kultureller Distanz“ als Mediator zwischen „Räumlicher Distanz“ und „Beziehungsorientierter Distanz“ . . . . .          | 168 |
| Abb. 55: Ergebnisse der Regressionsanalyse für „Aufgabenorientierung“ . . . . .  | 169 |
| Abb. 56: Ergebnisse der Regressionsanalyse für „Mitarbeiterorientierung“ . . . . .   | 170 |
| Abb. 57: Ergebnisse der Regressionsanalyse für „Nutzung kompensatorischer Anreize“ . . . . .   | 171 |
| Abb. 58: Ergebnisse der Regressionsanalyse für „Nutzung reichhaltiger Medien“ . . . . .  | 172 |
| Abb. 59: Test von „Aufgabenorientierung“ als Mediator zwischen „Beziehungsorientierte Distanz“ und „Führungserfolg“ . . . . .              | 175 |
| Abb. 60: Test von „Mitarbeiterorientierung“ als Mediator zwischen „Beziehungsorientierte Distanz“ und „Führungserfolg“ . . . . .           | 176 |
| Abb. 61: Test von „Nutzung kompensatorischer Anreize“ als Mediator zwischen „Beziehungsorientierte Distanz“ und „Führungserfolg“ . . . . . | 177 |
| Abb. 62: Test von „Nutzung reichhaltiger Medien“ als Mediator zwischen „Beziehungsorientierte Distanz“ und „Führungserfolg“ . . . . .      | 178 |
| Abb. 63: Überblick über die nicht falsifizierten Modellhypothesen . . . . .  | 179 |
| Abb. 64: Die nicht falsifizierten Modellhypothesen im Distance Leadership-Modell als Grundlage der Strukturgleichungsanalyse . . . . .     | 179 |
| Abb. 65: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen . . . . .   | 186 |
| Abb. 66: Strukturmodell zu Distance Leadership mit standardisierten direkten Koeffizienten . . . . .                                       | 189 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 67: Standardisierte indirekte und totale Effekte . . . . .   | 190 |
| Abb. 68: Identifikation von Gestaltungsfeldern auf Basis des Strukturmodells . .  | 198 |
| Abb. 69: Phasen des Distance Leadership-Prozesses . . . . .   | 201 |
| Abb. 70: Priorisierung vertrauens- und kulturbezogener Maßnahmen anhand der<br>Distance Leadership-Matrix . . . . .               | 203 |
| Abb. 71: Vertrauensaufbau in der Initiierungsphase auf Basis des Reziprozitäts-<br>gedankens . . . . .                            | 205 |
| Abb. 72: Vorgehensschema zur Analyse des Bedarfs an kulturellen Trainings in<br>der Initiierungsphase . . . . .                   | 210 |
| Abb. 73: Vorgehensschema zur Identifikation zusätzlichen kulturellen Trainings-<br>bedarfes in der Kern-Führungsphase . . . . .   | 213 |
| Abb. 74: Analyse des präferierten Führungsstils sowie Betonung mitarbeiterori-<br>entierter Führung . . . . .                     | 220 |
| Abb. 75: Analyse des praktizierten Führungsstils sowie Erreichung partizipativer<br>Führung . . . . .                             | 224 |
| Abb. 76: Partizipative Führung durch Ergebniskontrollen und umfangreiches Feed-<br>back zum Distance Leadership-Prozess . . . . . | 228 |
| Abb. 77: Checkliste zur Identifikation zur Verfügung stehender kompensatori-<br>scher Anreize . . . . .                           | 231 |
| Abb. 78: Vereinbarung eines Anreizportfolios mit phasenbezogenen Realisations-<br>zeitpunkten . . . . .                           | 235 |
| Abb. 79: Medienportfolio für Distance Leadership . . . . .  | 246 |
| Abb. 80: Überblick über die zentralen Inhalte der Gestaltungsfelder im Distance<br>Leadership-Prozess . . . . .                   | 255 |
| Abb. 81: Zusammenfassung der zentralen empirischen und gestaltungsbezogenen<br>Erkenntnisse . . . . .                             | 262 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                    |  |
|--------------------|--|
| Abb.               | Abbildung  |
| ANR                | Nutzung kompensatorischer Anreize                                |
| AMOS               | Analysis of Moment Structure                                     |
| b                  | (Unstandardisierter) Regressionskoeffizient                      |
| $\beta$            | (Beta) Standardisierter Regressionskoeffizient                   |
| BDI                | Beziehungsorientierte Distanz                                    |
| CFA                | Confirmatory Factor Analysis (Konfirmatorische Faktorenanalyse)  |
| CFI                | Comparative Fit Index  |
| CON                | Consideration (Mitarbeiterorientierung)                          |
| df                 | Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)                              |
| Ed./Eds.           | Editor/s (Herausgeber)   |
| EE                 | Extra Effort   |
| EFA                | Exploratory Factor Analysis (Explorative Faktorenanalyse)        |
| EFF                | Effectiveness (Leistung)   |
| $\eta$             | (Eta) Abhängige Variable in einem Strukturgleichungsmodell       |
| EU                 | Europäische Union  |
| F                  | F-Wert   |
| FE                 | Führungserfolg   |
| $\gamma$           | (Gamma) Regressionskoeffizient in einem Strukturgleichungsmodell |
| H                  | Hypothese  |
| HC                 | High-Context   |
| HRM                | Human Resource Management  |
| IJS                | Interpersonal Judgement Scale                                    |
| i. e. S.           | im engeren Sinne   |
| i. w. S.           | im weiteren Sinne  |
| IuK-Technologie(n) | Informations- und Kommunikationstechnologie(n)                   |
| Jg.                | Jahrgang   |
| KDI                | Kulturelle Distanz   |
| KOO                | Differenz der Kontextorientierung der Kommunikation              |
| LBDQ               | Leadership Behavior Description Questionnaire                    |
| LC                 | Low-Context  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| LMX                          | Leader-Member Exchange                                      |
| MbO                          | Management by Objectives                                    |
| MED                          | Nutzung reichhaltiger Medien                                |
| Mgmt.                        | Management  |
| MLQ                          | Multifactor Leadership Questionnaire                        |
| m                            | Mittelwert  |
| n                            | Anzahl  |
| No.                          | Number (Nummer)   |
| Nr.                          | Nummer  |
| o. J.                        | ohne Jahr   |
| o. ä.                        | oder ähnlich(e/es)  |
| p                            | Signifikanzniveau   |
| PDI                          | Differenz der Power Distance (Machtdistanz)                 |
| PF                           | Personalführung   |
| pp.                          | pages (Seiten)  |
| r                            | Pearsons Produkt-Moment Korrelationskoeffizient             |
| R <sup>2</sup>               | Bestimmtheitsmaß  |
| R <sup>2</sup> <i>korrr.</i> | Korrigiertes Bestimmtheitsmaß                               |
| RDI                          | Räumliche Distanz   |
| RMSEA                        | Root Mean Square Error of Approximation                     |
| s                            | Standardabweichung  |
| S.                           | Seite   |
| SAT                          | Satisfaction (Zufriedenheit)                                |
| SEM                          | Structural Equation Modeling                                |
| SIM                          | Similarity (Ähnlichkeit)                                    |
| sig.                         | Statistische Signifikanz nach Bartlett's Test of Sphericity |
| SPSS                         | Statistical Package for the Social Sciences                 |
| SRMR                         | Standardized Root Mean Residual                             |
| STR                          | Initiation of Structure (Aufgabenorientierung)              |
| Strat.                       | Strategisches   |
| usw.                         | und so weiter   |
| VER                          | Vertrauen   |

|           |   |
|-----------|---|
| Vgl./vgl. | Vergleiche  |
| VIF       | Variance Inflation Factor                                   |
| Vol.      | Volume (Jahrgang)   |
| $\xi$     | (Xi) Unabhängige Variable in einem Strukturgleichungsmodell |
| $\zeta$   | (Zeta) Residualvariable in einem Strukturgleichungsmodell   |

# 1 Distance Leadership als führungsbezogene Implikation der Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten

## 1.1 Dezentralisierungs- und Internationalisierungstendenzen und ihre führungsrelevanten Folgewirkungen in der Unternehmung

In der jüngeren Vergangenheit konnten vielfältige betriebliche Reaktionsmuster auf die veränderten Umweltbedingungen beobachtet werden, wofür u. a. Stichwörter wie „Dezentralisierung“<sup>1</sup> und „Internationalisierung“<sup>2</sup> stehen. Diese sind bereits gegenwärtig von hoher Relevanz und stellen insbesondere für die Zukunft nachhaltig wirkende soziale, kulturelle und technologische Herausforderungen für das Unternehmungshandeln dar.<sup>3</sup> Der Wandel von Wettbewerbsbedingungen und damit einhergehend der Wandel von Unternehmungsstrukturen ist von allgemein hoher Virulenz: Die Internationalisierung der Märkte, die Innovationspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie ein zu beobachtender Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft stellen veränderte Anforderungen an Unternehmungen.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund kann neben der nationalen Dezentralisierung von Unternehmungstätigkeiten ebenfalls eine zunehmende internationale Unternehmungsverflechtung festgestellt werden. Weltweit verteilte Tochtergesellschaften, Produktionsstätten oder Unternehmungskooperationen sind mittlerweile eher die Regel als die Ausnahme, vor allem in größeren Unternehmungen.<sup>5</sup>

Diese Tendenzen tangieren alle Unternehmungsbereiche, wobei insbesondere der Bereich der Personalführung zunehmend vor neue Herausforderungen gestellt wird. So kann in der Praxis ein Führungsphänomen festgestellt werden, welches sich als „Distance Leadership“, also Führung auf Distanz, bezeichnen lässt. „Distance Leadership“

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 2-13 zum Wandel von Unternehmungsstrukturen und damit verbundene Konsequenzen auf die Personalführung. Vgl. ebenfalls Drumm (2004), Sp. 180 sowie zu personellen Verflechtungen aufgrund von Unternehmungskooperationen Beyer (2004), Sp. 1146.

<sup>2</sup> Vgl. Cullen (1999), S. 3; Macharzina/Fisch (2004), Sp. 360-363 sowie Kammel/Teichelmann (1994), S. 1-2, welche die Globalisierung als momentan letzte Phase einer fünfphasigen Internationalisierung seit 1945 identifizieren. Bereits in den 80er Jahren definiert Dülfer (1982), S. 50, Internationalisierung als „... jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung.“ Diese Einschätzung wird auch aktuell von Kutschker/Schmid (2006), S. 166, geteilt. Im Folgenden sollen die Begriffe „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ weitestgehend synonym verwendet werden, da für den themenbezogenen Untersuchungsgegenstand eine Differenzierung nicht erforderlich ist.

<sup>3</sup> Vgl. Salacuse (1991), S. 1 und Chen (1998).

<sup>4</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 2-7.

<sup>5</sup> Vgl. Cartwright (1998), S. 5-7; Maucher (1999), S. 60; Wyrwoll/Hanschen (2006), S. 229-233 sowie Jansen (2000), S. 35.

umfasst dabei – in einer ersten Annäherung – die standortübergreifende leistungs- und zufriedenheitsorientierte Führung von Mitarbeitern. Eine *standortübergreifende Führung* kann weiter ausdifferenziert werden: So ist es einerseits denkbar, dass eine Führung auf Distanz *innerhalb eines Landes* zwischen zwei räumlich entfernten Unternehmensstandorten erfolgt. Andererseits erscheint es auch möglich, dass „Distance Leadership“ im Zuge der Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmungen zwischen zwei Unternehmungseinheiten *länderübergreifend* stattfindet. Eine länderübergreifende Führung auf Distanz kann auf der einen Seite dann zu Stande kommen, wenn der Geführte durch eine *Auslandsentsendung* einer Positionsveränderung unterliegt und dieser entsandte Mitarbeiter im Verlauf der Expatriierung von einer Führungskraft am „Heimatstandort“ geführt wird. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Führungskraft einer Unternehmung die Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft im Ausland übernimmt. Auf der anderen Seite kann eine länderübergreifende Führung auf Distanz auch *ohne eine Standortveränderung* des Geführten oder der Führungskraft entstehen: Ein Führungsverhältnis wird dann zwischen zwei bereits räumlich entfernten Personen etabliert. Dieses wäre beispielsweise gegeben, wenn eine Führungskraft in Deutschland den chinesischen Leiter eines Produktionsstandortes in China führt. In allen drei dargestellten Fällen resultiert eine Führungsbeziehung über räumliche Distanz – also über eine physische Entfernung.

Zur generellen Bedeutung distanzgeprägter Beziehungen liegen kontroverse Auffassungen vor. So deklariert zwar Cairncross bereits den „Death of Distance“ durch elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Bedeutung des geographischen Aufenthaltsortes der Mitarbeiter immer stärker reduzieren.<sup>6</sup> Allerdings argumentieren andere Autoren, dass gerade durch die zunehmend räumlich verteilte Zusammenarbeit die Bedeutung von Distanzen (hier werden insbesondere auch kulturelle Distanzen genannt) und speziell ihrer Folgewirkungen erneut zunimmt.<sup>7</sup> „Distance Leadership“<sup>8</sup> greift diesen Distanzgedanken auf und geht davon aus, dass eine standortübergreifende Anbindung des Geführten zu einer Führungsperson besteht und somit

---

<sup>6</sup> Vgl. Cairncross (1997), S. xi, der dort ausführt: „No longer will location be key to most business decisions. Companies will locate any screen-based activity anywhere on earth, wherever they can find the best bargain of skills and productivity.“

<sup>7</sup> Vgl. Ghemawat (2001), S. 140.

<sup>8</sup> Der Begriff „Distance Leadership“ soll die spezifischen distanzgeprägten Rahmenbedingungen, die diese Form der Führung kennzeichnen, zum Ausdruck bringen. Die deutschsprachigen Begriffe „Distanzführung“ und „Führung auf Distanz“ können synonym verwandt werden.

einerseits eine geographische, also räumliche Distanz sowie zusätzlich ebenfalls kulturelle und beziehungsorientierte Distanzen auf das Führungsverhältnis einwirken können.

„Distance Leadership“ kann demnach als eine aufgrund der Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten räumlich, über die Standorte von Unternehmungseinheiten hinweg, entfernte Führung verstanden werden, deren Kommunikation weniger oft eine „face-to-face“-Interaktion aufweist als eine „Kontakt-Führung“ und daher zunehmend mediengestützt erfolgen muss, wobei sie auch durch mögliche kulturelle Unterschiede der Interaktionspartner geprägt sein kann. „Distance Leadership“ als Führungsform ist in der Praxis bereits präsent und stellt somit kein rein „gedachtes“ Konstrukt dar: „Über 50 Prozent der Mitarbeiter haben einen Manager, der nicht am selben Standort arbeitet. Diese Situation ist bei Oracle normal, stellt aber für die Führungskraft eine Herausforderung dar, zu der es wenig Hilfestellung aus der Managementforschung gibt.“<sup>9</sup> Allerdings liegt eine theoretische Fundierung dieses Themas bislang allenfalls randständig vor.

## 1.2 „Distance Leadership“ als „neue“ Führungsform: vorhandene Praxisrelevanz bei rudimentärer theoretischer Durchdringung

Vor dem Hintergrund einer Intensivierung von Dezentralisierungsktivistäten, die auch Internationalisierungstendenzen umfassen, kann – wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt – in der Praxis eine neue Form der Führung beobachtet werden, die in erster Linie von einer räumlichen Distanz konstituiert und determiniert wird. Unter Berücksichtigung der einleitend dargestellten Tendenzen und Entwicklungen der Unternehmungsaktivitäten ist davon auszugehen, dass derartige Führungsverhältnisse in der Zukunft eine Bedeutungszunahme erfahren.<sup>10</sup> Gleichzeitig aber sind bezogen auf die wissenschaftliche Literatur bislang keine fundierten theoretischen Ausarbeitungen festzustellen. Die Handlungsweisen der Praxis beruhen somit eher auf einem reinen „Machen“ als auf einer fundierten konzeptionellen Grundlage. Ausschlaggebend dafür ist, dass die vorliegenden *Führungstheorien* explizit bzw. implizit auf eine „face-to-face“-Situation rekurren, die als konstitutiv für das führungsbezogene Interaktionsverhältnis unterstellt wird. Es besteht somit einerseits in der Theorie ein Defizit an

<sup>9</sup> Wawrzinek/Brisach (2004), S. 50.

<sup>10</sup> So postuliert beispielsweise Scholz (2003), S. 46-47, eine „organisatorische Entgrenzung durch realistische virtuelle Teams“ als eine der wesentlichen organisationstheoretischen Herausforderungen der Zukunft. Diese Einschätzung kann äquivalent auf die dyadische Betrachtungsweise übertragen werden.

konzeptionellen Grundlagen und andererseits auf Praxisseite ein Defizit hinsichtlich einer systematischen und theoriefundierten Gestaltung von „Distance Leadership“.

In Bezug auf „Distance Leadership“ lassen sich mehrere Themenzugänge identifizieren: Diese Führungsform lässt sich annäherungsweise im Rahmen der in der praxeologischen und wissenschaftlichen Literatur bereits länger untersuchten Themenbereiche „Telearbeit“<sup>11</sup> (für den Fall einer Führung auf Distanz innerhalb eines Landes) und „Auslandsentsendungen“<sup>12</sup> (für den Fall einer länderübergreifenden Führung) verorten, hat aber darüber hinausgehend ihren eigenen Charakter mit speziellen Herausforderungen für das Management. Auf die beiden ausgeführten Themenbereiche soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Dem Bereich *Telearbeit bzw. Telemanagement*<sup>13</sup> können handlungsleitend Überlegungen zur Distanzführung (wenn auch in der Regel ohne Berücksichtigung möglicher landeskultureller Unterschiede) entnommen werden. Telearbeit beschreibt ein Phänomen, das erstmalig eine dezentrale Zusammenarbeit im Sinne eines „virtuellen Büros“ ermöglichte.<sup>14</sup> Dabei beschrieb Telearbeit zunächst lediglich eine Arbeitsform, bei der z. B. die freie Arbeitszeiteinteilung und Potenziale zur Kostensenkung (z. B. durch „Desk-Sharing“ oder Anfahrtswegvermeidung) eine dezentrale Leistungserstellung vorteilhaft erscheinen ließen.<sup>15</sup> Der Führungsaspekt trat dabei zunächst in den Hintergrund. Erst neuere Untersuchungen zur Telearbeit thematisieren ansatzweise den Führungsaspekt.<sup>16</sup> Nicht nur die informationstechnologischen Kenntnisse, sondern insbesondere die so genannten „soft skills“ von Führungskräften, können sich als hilfreich

---

<sup>11</sup> Unter Telearbeit werden im Folgenden thematisch verwandte Gebiete der „Führung virtueller Teams“, des „E-Leadership“ oder der „medienvermittelten Führung“ subsumiert. Zu virtuellen Teams vgl. beispielsweise Konradt/Hertel (2002).

<sup>12</sup> Die Begriffe „Auslandsentsendung“ und „Auslandseinsatz“ werden hier als Synonyme verwandt. Kumar/Hoffmann (1998), S. 261, bezeichnen den Auslandseinsatz als „... die Übernahme von Tätigkeiten in den Auslandstöchtern und -niederlassungen durch einzelne Mitarbeiter aus dem Stammland des Unternehmens.“

<sup>13</sup> Zur Begriffsunterscheidung Telearbeit und Telemanagement vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 402-417, wonach Telearbeit die Aufgabenbewältigung fokussiert und Telemanagement auf die Aufgabenkoordination ausgerichtet ist.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung et al. (2001), S. 10, wonach Telearbeit definiert wird als „... jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die [...] an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“

<sup>15</sup> Vgl. exemplarisch Zorn (1997), S. 174-175. Schat (2002), S. 16, nennt als weiteres konstituierendes Kriterium von Telearbeit die Verwendung von Medien.

<sup>16</sup> Vgl. Schauf (2002), dessen Arbeit jedoch eine trennschärfere Abgrenzung zwischen „Telemanagement“ und „Teleführung“ vermissen lässt.

für eine Führung auf Distanz erweisen.<sup>17</sup> Auch Potenziale einer strukturellen Führung, z. B. über die Unternehmungskultur, werden in verschiedenen Ansätzen als Führungsersatz bei räumlicher Distanz diskutiert.<sup>18</sup> Die Präsenz von Informations- und Kommunikationstechnologien ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit an nahezu jedem Arbeitsplatz. Eine regelmäßige und umfassende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ist somit in Unternehmungen mittlerweile zur Normalität geworden.<sup>19</sup> Ein solcher alltäglicher Umgang birgt jedoch auch vielschichtige Probleme.<sup>20</sup> Insbesondere in Bezug auf Führungsprozesse bestehen vielfältige Auswirkungen der elektronischen Kommunikation, z. B. dass diese die Aufgabenorientierung in den Vordergrund stellt und gleichzeitig die Mitarbeiterorientierung vernachlässigt.<sup>21</sup> Ebenfalls ist bislang ungeklärt, inwiefern kulturspezifische Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz von elektronischen Medien zur Personalführung bestehen und bis zu welchem Grade eine „face-to-face“-Interaktion tatsächlich dauerhaft substituiert werden kann. Die räumliche Entfernung zwischen Führer und Geführtem sowie die weitgehende Führung über Medien, wie E-Mail, Videokonferenz oder Telefon, implizieren – ausgelöst durch den der Dezentralisierung immanenten physischen Kontrollverlust – deutliche Veränderungen im Führungsverhalten: Eine höhere Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter, eine zunehmende Bedeutung des Vertrauensverhältnisses, eine Befähigung zur Selbstorganisation, eine tendenzielle Verlagerung von autoritären zu delegativen Führungsstilen sowie die verstärkte strukturelle Führung über Unternehmungskultur oder Visionen werden in der Literatur angeführt.<sup>22</sup> Ansätze zur Telearbeit thematisieren jedoch lediglich auf nationale Grenzen beschränkte Arbeitsverhältnisse unter räumlicher Distanz, wobei zu konstatieren ist, dass der Führungsaspekt nicht hinreichend inkludiert wird. Zu den Implikationen, welche sich aufgrund einer länderübergreifenden räumlichen Distanz oder auch kulturellen Distanzen für die Führung ergeben, existiert in diesem Bereich keine theoretische Ausarbeitung. Somit zeigt sich, dass bestehende Untersu-

---

<sup>17</sup> Vgl. Schmid (2001), S. 37.

<sup>18</sup> Vgl. exemplarisch Friedrich (1998), S. 207-209. Jedoch ist hier eine Einschränkung bezüglich der Substitutionsfähigkeit von direkter Führung durch die Unternehmungskultur vorzunehmen: Diese ist nur noch eingeschränkt gegeben, wenn als Untersuchungsobjekt sehr eigenständige Tochterunternehmen oder Kooperationspartner gewählt werden.

<sup>19</sup> Vgl. Köhler et al. (1999), S. 119.

<sup>20</sup> Beispielsweise führt Sassenberg (2000), S. 110, an, dass bei einer Kommunikation über elektronische Medien die Bemühungen der Gesprächspartner um eine positive Gesprächsatmosphäre weniger intensiv ausfallen werden und verstärkt Spannungsäußerungen zu beobachten sind.

<sup>21</sup> Vgl. Grote (1994), S. 71.

<sup>22</sup> Vgl. Schmid (2001), S. 33; Scholz (2002), S. 29-30; Handy (1995), S. 46; Spörri/Springall/Grote (2002), S. 46-47 sowie Grunwald (2001), S. 38.