

1	Distance Leadership als themenbezogene Implication der Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten	1
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
2	Das Phänomen „Distance Leadership“: Erschließung theoretischer Grundlagen in Bezug auf eine „neue“ Führungsform	13
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	Positionsorientierte 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 interaktionelle sowie mediengestützte Führung	51
2.4.2.1	Einfluss von Kultur auf strukturelle Führung im Rahmen 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 Anwendbarkeit mediengestützter Distanzführung	55
2.5	Kritische Reflexion des Forschungsstandes im Hinblick auf „Distance Leadership“	57
2.5.1	Mögliche Erklärungsbeiträge der vorgestellten Ansätze zu „Distance Leadership“	57
2.5.2	Grundlegende Forschungsdefizite in Bezug auf „Distance Leadership“	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 Spannungsfeld zwischen distanzierenden Unternehmungseinheiten	63
3.2	Skizzierung einer Dyadenvorstellung als Bezugsrahmen für ein Distance Leadership-Modell	66
3.3	Entwicklung und Auffächerung eines „Tri-Distance“-Konstruktes: räumliche, beziehungsorientierte und kulturelle Distanzdimensionen als Variablen eines Modells zu Distance Leadership	70
3.3.1	Räumliche, beziehungsorientierte und kulturelle Distanzdimensionen als Grundbestandteile des „Tri-Distance“-Konstrukts	70
3.3.2	Variable „Räumliche Distanz“: entfernungsbedingte Führungsherausforderungen 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
4	Quantitative Untersuchung des Distance Leadership-Modells: Einzelhypothesen- und Gesamtmodellprüfung	131
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
5	Prozessorientierte Gestaltungsempfehlungen zu Distance Leadership	197
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 situationspezifischen Ausgestaltung sowie Zusammenschau der Gestaltungsempfehlungen	252
6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung, Aufzeigen von Limitationen der durchgeführten Studie sowie Skizzierung von Forschungsperspektiven zu Distance Leadership	257
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
	Literaturverzeichnis	269
	Anhangsverzeichnis	329