

# Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

## Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Kommunikation bei Führung auf Distanz im Vertrieb des Dienstleistungssektors

Markus Jung

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 79

**Markus Jung**

**Entwicklung von Handlungsempfehlungen  
für die Kommunikation bei Führung auf Distanz  
im Vertrieb des Dienstleistungssektors**

Shaker Verlag  
Düren 2021

**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.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Der Anhang zum Werk kann unter [www.shaker.de/shop/978-3-8440-8102-2](http://www.shaker.de/shop/978-3-8440-8102-2) heruntergeladen werden.

Copyright Shaker Verlag 2021

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8102-2  
ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren  
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Bernd Ahrendt und Herrn Jörg Zilinski, die die Abschlussarbeit von Herrn Jung als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert die Führung auf Distanz im Vertrieb von Dienstleistungsorganisationen. Hierbei entwickelt Herr Jung solche Handlungsempfehlungen, die sich auf die Führungskraft als Person sowie auf eine klare, von der Führungskraft gestaltete Kommunikation beziehen und sowohl für den wissenschaftlichen Diskurs als auch für die Praxis wichtige Impulse geben.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Mai 2021

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

## VORWORT DES GUTACHTERS

Organisationen stehen vor der Herausforderung, solche Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden, die sich engagieren und Veränderungen aktiv mittragen. In diesem Kontext ist festzustellen, dass der Aspekt „Führung auf Distanz“ – auch aufgrund der aktuellen Pandemie-Maßnahmen – zunehmend an Bedeutung gewinnt. Eine Führung, die sowohl die Organisationsziele als auch die Mitarbeitenden adäquat im Blick hat, wird hierbei zu einem wichtigen Aspekt. Vor diesem Hintergrund fokussiert sich Herr Jung in seiner Arbeit auf Führung auf Distanz in Bezug auf den Vertrieb im Dienstleistungssektor und entwickelt Handlungsempfehlungen für die zielgerichtete Teamführung. Hierzu leitet Herr Jung zum einen ein klares Rollen- und Profilverständnis von Führungskräften in diesem Vertriebsbereich ab und entwickelt zum anderen Kommunikationsformate, die eine operative Führungsumsetzung ermöglichen.

Die Arbeit von Herrn Jung behandelt ein hochaktuelles und für den Vertrieb von Organisationen im Dienstleistungssektor relevantes Thema; die erzielten Ergebnisse stellen wichtige Implikationen sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis dar. Auf diese Weise gelingt es Herrn Jung in überzeugender Weise, nicht nur den wissenschaftlichen Erkenntnishorizont zu erweitern, sondern auch Impulse für Organisationen bzgl. eines konkreten praktischen Umgangs zu geben.

Die Bachelorarbeit von Herrn Jung stellt einen jener seltenen Fälle dar, in welchem die Thesis einen wichtigen Beitrag für die inhaltliche Weiterentwicklung eines aktuellen Forschungsthemas mit sehr hohem Praxisbezug liefert.

Hannover, im Mai 2021

Prof. Dr. Bernd Ahrendt

## VORWORT DES AUTORS

Der Anspruch an Unternehmen steigt kontinuierlich an. Es gilt, die angebotenen Produkte und Services weiterzuentwickeln und permanent an wechselnde Kundenbedürfnisse anzupassen. Dabei sehen sich Unternehmen einem zunehmenden Arbeitnehmermarkt gegenüber, welcher den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter immer weiter verschärft. In der Konsequenz sind viele Teams nicht mehr in klassischen Büros organisiert, sondern verteilen sich über große Gebiete, manchmal sogar Länder. Die aktuell anhaltende Corona-Krise verschärft diesen Effekt zusätzlich, da viele Menschen über Nacht vor der Herausforderung stehen, von zu Hause aus arbeiten zu müssen. In diesem Kontext sind vor allem die Führungskräfte gefragt, Ruhe und Sicherheit auszustrahlen, aber auch die unternehmerischen Ziele im Blick zu behalten. Um diesem steigenden Anspruch gerecht zu werden, gilt es, das eigene Handeln zu reflektieren und die Kommunikation als wesentliches Führungsinstrument bei der Führung auf Distanz neu zu gestalten. Dafür möchte diese Forschungsarbeit eine Orientierungshilfe sein. Auf Grundlage einer empirischen Untersuchung wird die Frage beantwortet, wie Kommunikation bei der Führung auf Distanz gestaltet sein sollte. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bieten konkrete Ansätze und können Führungskräften dabei behilflich sein, den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Mein besonderer Dank gilt meinem Erstgutachter, Herrn Prof. Dr. Bernd Ahrendt, für die kompetente Unterstützung sowie die konstruktiven Diskussionen, die zum Gelingen der Arbeit maßgeblich beigetragen haben.

Zudem bedanke ich mich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Interviews, ohne die eine solche empirische Untersuchung nicht möglich gewesen wäre. Des Weiteren bedanke ich mich bei der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hannover für die hervorragende Organisation sowie die Dozenten, die zum Ausbau meines Fachwissens während des Bachelorstudiums beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich mich bei meiner Partnerin, meinen Freunden und meiner Familie bedanken, die mich stets bei all meinen Zielen und Entscheidungen unterstützen und beratend zur Seite stehen.

Hannover, im Mai 2021

Markus Jung



## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	VIII
1 Einführung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
2 Theoriebezogener Teil .....	5
2.1 Führung und Führung auf Distanz .....	5
2.1.1 Begriffsbestimmung .....	5
2.1.2 Unterschiede zwischen Präsenzteams und räumlich verteilten Teams .....	7
2.1.3 Besondere Risiken bei räumlich verteilten Teams .....	8
2.1.4 Chancen von räumlich verteilten Teams .....	9
2.1.5 Anforderungen an das Unternehmen .....	10
2.1.6 Rolle der Führungskraft bei räumlich verteilten Teams .....	11
2.2 Kommunikation als wesentliches Führungsinstrument .....	19
2.2.1 Begriffsbestimmung .....	19
2.2.2 Kommunikationsmodelle .....	19
2.2.3 Anforderung an Kommunikation als wesentliches Führungsinstrument .....	24
2.2.4 Strukturierung von Kommunikationsmedien .....	26
2.3 Vertrieb und Dienstleistungssektor .....	29
2.3.1 Begriffsbestimmung .....	29
2.3.2 Strukturierung von Vertrieb .....	29
2.3.3 Der Dienstleistungssektor in Deutschland .....	30
2.3.4 Vertrieb im Dienstleistungssektor .....	31
2.4 Zwischenfazit .....	32
3 Empirischer Teil .....	36
3.1 Forschungsdesign .....	36
3.1.1 Begründung qualitative Forschung .....	36

3.1.2 Leitfadengestützte Interviews als gewählte Methode.....	37
3.1.3 Stichprobenplan und Auswahlkriterien für die Interviewpartner ....	39
3.1.4 Leitfadengestaltung .....	43
3.1.5 Praktische Durchführung .....	47
3.1.6 Transkriptionsregeln .....	49
3.1.7 Gütekriterien .....	49
3.1.8 Inhaltsanalyse.....	50
3.1.9 Bildung Kategorien und Unterkategorien .....	52
3.2 Ergebnisdarstellung.....	53
3.2.1 K1: Hintergrundinformationen & organisatorischer Rahmen .....	53
3.2.2 K2: Rolle der Führungskraft.....	55
3.2.3 K3: Kommunikation als Führungsinstrument.....	60
3.3 Ergebnisinterpretation.....	64
3.3.1 Hintergrundinformationen & organisatorischer Rahmen .....	64
3.3.2 Rolle der Führungskraft.....	65
3.3.3 Kommunikation als Führungsinstrument.....	68
4 Handlungsempfehlung .....	73
5 Fazit .....	82
5.1 Kritische Reflexion .....	82
5.2 Zusammenfassung und Ausblick.....	83
Literaturverzeichnis .....	86
Anhang.....	102

**ABWEICHUNG DER DRUCK- UND ONLINEVERSIONEN DES VORLIEGENDEN BANDES:**

Die Anhänge ab Seite 114 werden aufgrund ihres Umfangs in der Druckversion nicht angezeigt. Sie sind jedoch in der Onlineversion zugänglich, siehe die Webseite des Verlags. Weitere Informationen finden Sie im Impressum.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abb. 1:</b> Perspektiven auf Führung .....	12
<b>Abb. 2:</b> Einflussfaktoren auf Führung.....	12
<b>Abb. 3:</b> Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt.....	13
<b>Abb. 4:</b> Kompetenzgruppen nach Hertel, Konradt und Voss .....	17
<b>Abb. 5:</b> Rolle der Führungskraft bei räumlich verteilten Teams .....	18
<b>Abb. 6:</b> Sender-Empfänger-Modell .....	20
<b>Abb. 7:</b> Kommunikation nach Schulz von Thun .....	22
<b>Abb. 8:</b> Das Eisberg-Modell .....	22
<b>Abb. 9:</b> Zusammenfassung der Kommunikationsmodelle.....	23
<b>Abb. 10:</b> Erwartungsebenen an Kommunikation.....	26
<b>Abb. 11:</b> Task-Media-Fit-Hypothese .....	27
<b>Abb. 12:</b> Mögliche Strukturierung von Kommunikation .....	28
<b>Abb. 13:</b> Wirtschaftszweige des Dienstleistungssektors in Deutschland .....	30
<b>Abb. 14:</b> Visualisierung Zwischenfazit .....	35
<b>Abb. 15:</b> Qualitativer Stichprobenplan der Betroffenen.....	41
<b>Abb. 16:</b> Qualitativer Stichprobenplan der Experten .....	42
<b>Abb. 17:</b> Qualitativer Gesamtstichprobenplan.....	42
<b>Abb. 18:</b> Von der Forschungs- zur Interviewfrage.....	43
<b>Abb. 19:</b> Analysedimensionen und Fragenkomplexe.....	45
<b>Abb. 20:</b> Übersicht Interviewpartner.....	48
<b>Abb. 21:</b> Transkriptionsregeln .....	49
<b>Abb. 22:</b> Analysekategorien .....	52
<b>Abb. 23:</b> Ergänzung Analysekategorien nach Revision .....	53
<b>Abb. 24:</b> Hintergründe zur Teamkonstellation der Betroffenen .....	54
<b>Abb. 25:</b> Operative Ausgestaltung von Kommunikationszeitpunkten – Gruppenformate.....	62
<b>Abb. 26:</b> Operative Ausgestaltung von Kommunikationszeitpunkten – Einzelformate.....	62
<b>Abb. 27:</b> Operative Ausgestaltung von Kommunikationszeitpunkten – sonstige Formate .....	63

---

<b>Abb. 28:</b> Operative Strukturierung von Kommunikationsformaten.....	72
<b>Abb. 29:</b> Aufgaben und Profil einer Führungskraft auf Distanz.....	74
<b>Abb. 30:</b> Einflussfaktoren auf die Austauschhäufigkeit und den Grad der Virtualität .....	75
<b>Abb. 31:</b> Beurteilung Kommunikationsbedarf je Mitarbeiter.....	76
<b>Abb. 32:</b> Beispiel Credo.....	77
<b>Abb. 33:</b> Kaskadierung von Kommunikation im Kontext von Zielen .....	78
<b>Abb. 34:</b> Operationalisierung von Kommunikation am Beispiel eines wöchentlichen Gruppenformates.....	79
<b>Abb. 35:</b> Koffer der Kommunikationsformate.....	80
<b>Abb. 36:</b> Beispiel-Kombination von Kommunikationsformaten .....	81