





Dr. Marion Rauchert

# In Führung gehen Digital Leadership – Die Arbeitswelt im digitalen Wandel

Gesellschaftlicher, technologischer und demografischer Wandel sowie Internationalisierung bzw. Europäisierung stellen die Verwaltung vor große Herausforderungen. Digitalisierung kann und muss dazu beitragen, diese Herausforderungen zu meistern. Sie ist ein wichtiger Aspekt für die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und dafür, dass staatliche Aufgaben auch in der Zukunft effizient, bürgerfreundlich und in hoher Qualität erfüllt werden können.

Im Rahmen unserer Tagungsreihe liegt es sprichwörtlich auf der Hand, zu erörtern, inwiefern sich Digitalisierungsprozesse auf Führung auswirken.

Seit 2015 richten wir einmal jährlich die Fachtagung „In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ an unserer Fachhochschule aus. Im Fokus stehen aktuelle Forschungsergebnisse zu erfolgskritischen Faktoren von Führung sowie entsprechende Good-Practise-Beispiele.

Ausgehend von wesentlichen Herausforderungen, denen eine moderne Verwaltung 4.0 gerecht werden muss, gehen wir dieses Mal u. a. der Frage nach, wie Führung in der digitalen Arbeitswelt überhaupt funktionieren kann, inwiefern hierfür besondere „digitale“ Führungskompetenzen erforderlich sind bzw. wie diese entwickelt werden können. Und wir werden erfahren, wie Führungskräfte der Feedback-Lücke in der digitalen Kommunikation begegnen können.

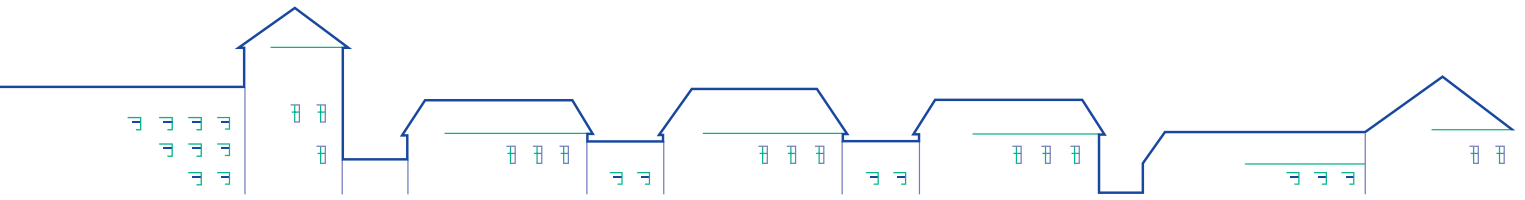
Auch für uns selbst an der Fachhochschule ist das Thema Digitalisierung gleich mehrfach relevant. Zum einen stellt sich die Frage, über welche Kompetenzen unsere Absolventinnen und Absolventen verfügen müssen, um die Anforderungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Weiterhin gilt es, die Qualität und Effizienz unserer eigenen Arbeitsprozesse digital zu unterstützen. Entsprechend unserer Kernaufgaben geht es dabei insbesondere um die Digitalisierung von Lehr- und Lernprozessen. Notwendig wird dies auch, weil die Anzahl der Ausbildungs- und Studienplätze an der Fachhochschule deutlich erhöht wurde. Die zurzeit fast 1.000 Studierenden und Auszubildenden kommen mit unterschiedlichen Vorbildungen und einem stärker medial orientierten Lernverhalten zu uns.

Für alle Lernenden gute Bedingungen zu schaffen, stellt uns vor große Herausforderungen. Wir brauchen andere Lehrformate sowie eine andere Organisation von Lehr- und Lernprozessen. Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschieden, die Weiterentwicklung einer diversitätsorientierten und digitalisierten Lehre und damit verbunden den Aufbau einer Lernplattform und die Implementation von E-Learning im Rahmen eines Projektes zu realisieren (Sander 2017).

Wie bei allen Veränderungsprozessen – als ein solcher ist die zunehmende Digitalisierung von Arbeits- bzw. Lehr- und Lernprozessen zu betrachten – war es uns

## Inhaltsverzeichnis

In Führung gehen Digital Leadership – Die Arbeitswelt im digitalen Wandel _____	Seite 2
Moderne Verwaltung 4.0 – Die Arbeitswelt im digitalen Wandel _____	Seite 5
Digitale Führungskompetenz: Wie kann ich die analog und digital geprägte Generationen gemeinsam in einer digitalen Arbeitswelt führen? _____	Seite 14
Die Feedback-Lücke in der digitalen Kommunikation _____	Seite 23
Impressum _____	Seite 36



zunächst wichtig, die Lehrenden und die Lernenden mit „ins Boot“ zu holen und ihre Erwartungen zu erfahren. Zu diesem Zweck führten wir eine hochschulinterne elektronisch basierte Umfrage durch und erfassten die Erwartungen hinsichtlich einer digitalen Unterstützung von Lehr- und Lernprozessen sowie an die Funktionalitäten der Lernplattform (Held 2017).

27 von 89 Lehrenden der Fachhochschule beteiligten sich an der Befragung. Das entspricht 30 %\*. Deutlich höher fiel die Beteiligung bei den Auszubildenden und Studierenden aus. Hier nahmen 82 % (600 von 731 Befragten) an der Befragung teil.

Nach ihren Erwartungen und den gewünschten Funktionalitäten einer Lernplattform befragt, gaben 67 % der befragten Lehrenden und 66 % der Auszubildenden und Studierenden an, dass sie mit der Einführung einer Lernplattform von einer Optimierung der Lehre ausgehen. Bezüglich der Optimierung von Lernprozessen sind die Zustimmungswerte noch höher. 89 % der Lehrenden und 83 % der Auszubildenden und Studierenden erwarten positive Wirkungen. Gleiches gilt für die Verbesserung von Kommunikationsprozessen, allerdings etwas differenzierter ausgeprägt zwischen den beiden Gruppen. So erwarten 72 % der Lehrenden und 82 % der Auszubildenden und Studierenden eine Verbesserung der Kommunikation untereinander. In Anbetracht dieser allgemein sehr positiven Erwartungen fällt ein anderes Ergebnis kritisch auf. Befragt nach der Nutzung des Formats von Online-Seminaren, stimmten mit einer vergleichsweise geringen Rate „nur“ 54 % der Lehrenden sowie 42 % der Studierenden und Auszubildenden zu. Insgesamt ist festzustellen, dass die klassischen Möglichkeiten (Herunterladen von Materialien wie PDF-Dokumente sowie PowerPoint und E-Mail) gegenüber aktiven bzw. interaktiven Formaten bevorzugt werden.

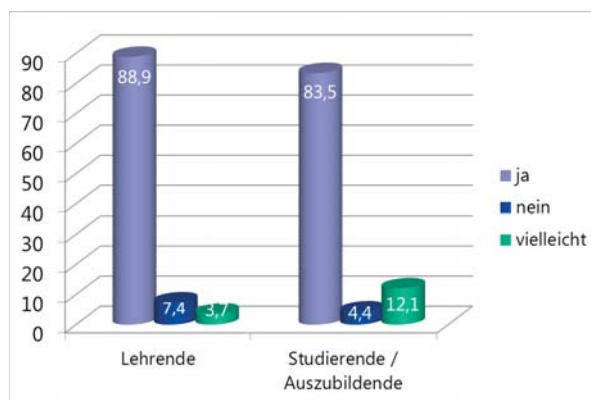


Abb. 1 Erwartungen zur Optimierung des Lernens (Angaben in %)

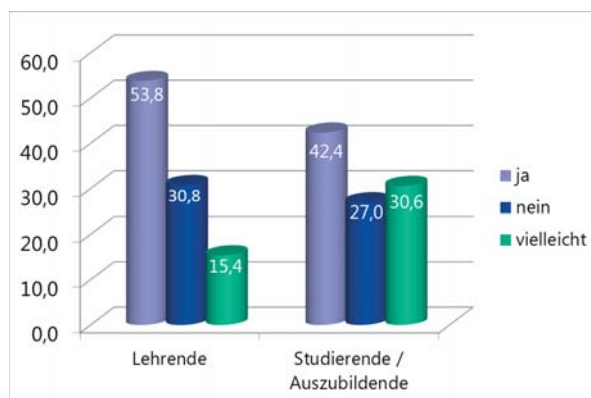


Abb. 2 Bereitschaft zur Nutzung von Online-Seminaren (Angaben in %)

Dieses Ergebnis deckt sich auch mit Erkenntnissen aus dem CHE Hochschulranking 2014/2015, an dem über 27.000 Studierende aus 153 Hochschulen teilnahmen (Persike & Friedrich 2016).

Ziel der Fachhochschule ist es, mit der Integration digitaler Lehr- und Lernformate eine Qualitätsverbesserung in der Hochschullehre, in der Fortbildung und damit für eine systematische Personalentwicklung zu erreichen.

\* Prozentwerte gerundet

# Lernplattform der fho:pr

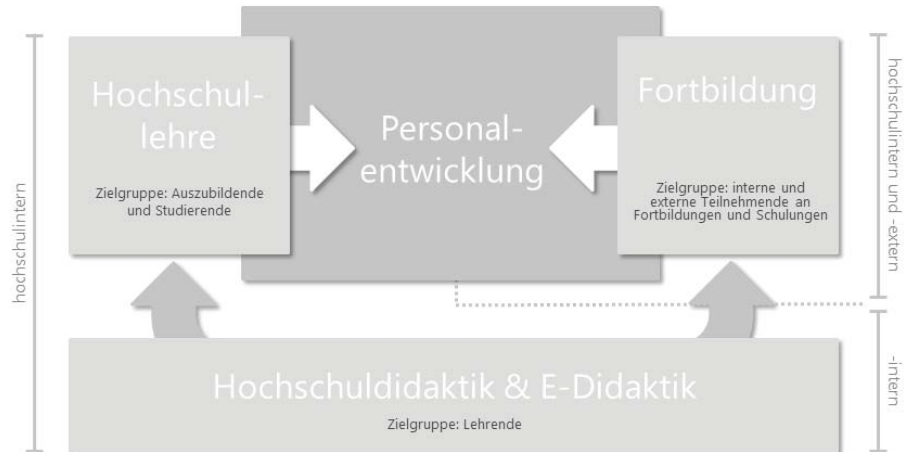


Abb. 3 Einsatzbereiche der Lernplattform  
(Sander 2018)

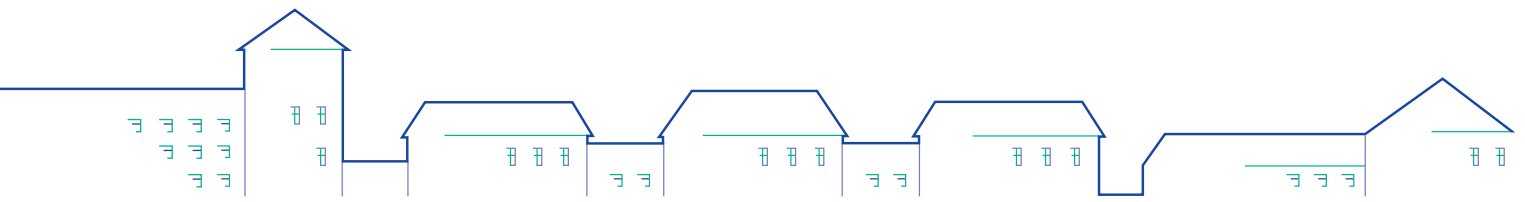
In diesem Prozess möchte die Fachhochschule allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften im öffentlichen Dienst weiterhin eine gute Partnerin sein. Dazu gehört nicht zuletzt auch das unkomplizierte Zur-Verfügung-Stellen von Fachinformationen. Hierfür soll die Schriftenreihe der Fachhochschule einen „Vorgeschmack“ bieten. Der vierte Band in diesem Format umfasst alle Beiträge unserer letzten beiden Tagungen „In Führung gehen“ in deutscher und englischer Sprache und steht ab sofort elektronisch für Sie zur Verfügung: [http://www.fh-guestrow.de/doks/hochschule/Publikationen/Schriftenreihe/Band\\_4\\_2018.pdf](http://www.fh-guestrow.de/doks/hochschule/Publikationen/Schriftenreihe/Band_4_2018.pdf)

## Quellen:

Held, Matthias (2017). Sachstandsbericht zur Einführung einer Lernplattform an der FHöVPR. Ergebnisdarstellung der hochschulinternen Umfrage. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern. unveröffentlicht

Persike, Malte & Julius-David Friedrich (2016). Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Sonderauswertung aus dem CHE Hochschulranking für die deutschen Hochschulen. Abrufbar unter: [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr\\_17\\_Lernen\\_mit\\_digitalen\\_Medien\\_aus\\_Studierendenperspektive.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr_17_Lernen_mit_digitalen_Medien_aus_Studierendenperspektive.pdf) (19.04.2018)

Sander, Birke (2017). Digitalisierung der Lehre. Hochschuldidaktik und E-Didaktik. Tagungsposter, Tagung „In Führung gehen – Digital Leadership. Die Arbeitswelt im Wandel“, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern, 08. November 2017. Abrufbar unter: [http://www.fh-guestrow.de/doks/Fortbildung/FI/Hochschuldidaktik/Posterbeitrag\\_Digitalisierung\\_der\\_Lehre.pdf](http://www.fh-guestrow.de/doks/Fortbildung/FI/Hochschuldidaktik/Posterbeitrag_Digitalisierung_der_Lehre.pdf) (20.03.2018)



# Moderne Verwaltung 4.0 – Die Arbeitswelt im digitalen Wandel

Der Titel „Moderne Verwaltung“ suggeriert, Verwaltung wird anders. Aber warum und wie, welche Verantwortung haben die Führungskräfte, wie wirkt sich das auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\* aus - das sind die Fragen, mit denen ich mich beschäftigt habe. Und schließlich stellt sich eine weitere Frage: Was hat Digitalisierung damit zu tun?

## 1. Anforderungen an die Verwaltung

Was macht Verwaltung aus? Ausgehend vom Bürokratiemodell von Max Weber vom Anfang des vergangenen Jahrhunderts sind die wesentlichen Merkmale: Trennung von Amt und Person, Bindung an Regeln (Gesetzesvorbehalt, Verwaltungsvorschriften), Neutralität des Verwaltungshandelns, alle werden gleich behandelt, Hierarchie, Schrift und Akten, Arbeitsteilung nach Zuständigkeiten (jeder entscheidet, was er kann und darf). Damit soll das Handeln rechtsstaatlich vorhersehbar und nicht willkürlich werden. Bürokratische Verfahren sind stabil und verlässlich. Die Entscheidungen werden abgewogen und durchdacht, so dass Fehler möglichst ausgeschlossen werden.

Bürokratie setzt immer umfassendere Regeln voraus. In der Folge haben wir in vielen Bereichen ein Übermaß an Verrechtlichung. Regeln sind generell. Dadurch kann die Gerechtigkeit im Einzelfall leiden. Denn wer kann schon die Vielfalt des Lebens vorhersehen? Dem begegnen wir mit Ausnahme- und Sonderregeln. Das macht das Ganze komplizierter und führt zu einem höheren Aufwand.

Auf komplexere Sachverhalte, bei vernetzten Problemen, bei stark dynamischen Prozessen kann die bürokratisch handelnde Verwaltung oft nicht mehr angemessen schnell reagieren. Sie wirkt langwierig und schwerfällig.

In den 1990er-Jahren versuchte man, den komplexer werdenden Lebenssachverhalten gerecht zu werden und die Verwaltung zu modernisieren. New Public Management und Neues Steuerungsmodell waren die Schlagworte. Verwaltung wurde als Dienstleister gesehen. Sie sollte stärker am Ergebnis und an Service orientiert sein, an Wirtschaftlichkeit und Effizienz.

Ende der 90er war die Rede vom aktivierenden Staat. Der Bürger sollte einbezogen werden. Der Staat konnte nicht mehr alles selbst erledigen, auch angesichts verteilten Wissens und geringerer Ressourcen. Zivilgesellschaftliche Akteure sollten ermutigt werden, Netzwerke von den Akteuren und Verwaltungseinheiten sollten entstehen. Es war die Zeit von Öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPP).

Aber die Anforderungen der Menschen an die Verwaltung sind deutlich gestiegen. Verwaltung soll nicht mehr nur hoheitlich sein. Die Menschen nehmen Verwaltung nicht mehr einfach hin. Sie erwarten eine freundliche Verwaltung, Kommunikation auf Augenhöhe, Service. Sie möchten als Kunden, nicht als Bittsteller behandelt werden. Die Menschen erwarten Transparenz. Sie wollen wissen und

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird folgend das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

---

verstehen, warum bestimmte Entscheidungen so getroffen wurden. Sie wollen die Informationen schnell. Sie wollen Antworten schnell. Sie wollen einen unkomplizierten Zugang zur Verwaltung, unabhängig von Ort und Öffnungszeiten. Einkaufen kann man ja auch ganz einfach online und andere Staaten machen vor, wie „Online-Verwaltung“ funktioniert.

Andererseits muss Verwaltung darauf reagieren, dass auch die Menschen sich schneller vernetzen, z. B. eine Bürgerinitiative gründen können, dass die Informationen viel schneller fließen und einfacher mehr Leute erreicht werden können als mit Post und Telefon und dass einige wenige sich laut Gehör verschaffen können. Das betrifft auch die Presse. Und das hat Auswirkungen auf Verwaltung. Sie muss darauf reagieren.

Hinzu kommen die Möglichkeiten, die die Digitalisierung uns bietet. Auch das sind Anforderungen – Herausforderungen – für die Verwaltung.

Der technologische Fortschritt schreitet exponentiell voran. Das kann man gut am Beispiel der Kommunikation sehen. Um 1876 erfanden Bell und einige andere das Telefon. Rund 100 Jahre später kamen die ersten Mobiltelefone. Die ersten massentauglichen Produkte gab es Ende der 1980er-/Anfang der 1990er-Jahre. In den 80er hielt der PC, Personal Computer, Einzug. Und erst 1990 begann die kommerzielle Nutzung des Internets. Nicht einmal 20 Jahre später, 2007, kam das erste Smartphone, das I-Phone auf den Markt. Damals dachten viele, das brauche ich nicht. Wie sieht es heute, nur zehn Jahre später aus? Die mobile Internetnutzung ist Standard, bei den Jugendlichen sowieso, aber auch bei den Älteren. Und Digitalisierung ist nicht mehr wegzudenken aus unserem Leben.

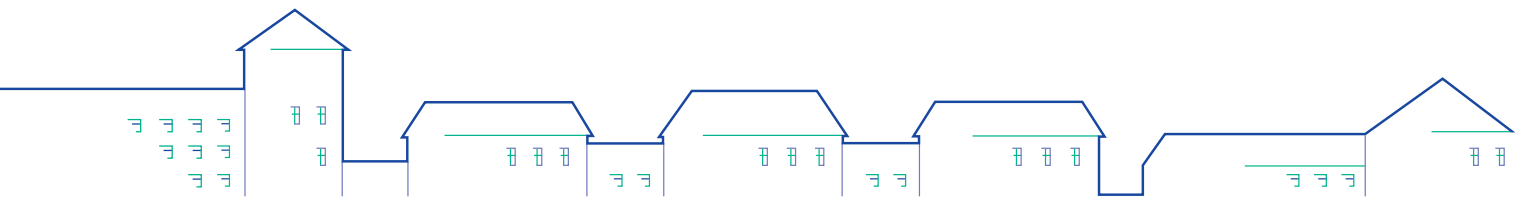
Wie kann Verwaltung auf die geänderten Anforderungen reagieren? Wie reagieren wir auf Digitalisierung? Wie wird sich Verwaltung ändern?

Ich kann Ihnen keine eindeutige Antwort, keine fertige Lösung geben. Es ist ein Prozess, der nie abgeschlossen sein wird.

Die digitale Transformation ist der Anfang und Übergang in das „Zeitalter des immer schneller werdenden technologischen Wandels. Sie ist kein Projekt, kein abschließender Prozess. Es gilt nicht, die digitale Transformation ‚zu meistern‘, sondern in Gesellschaft und Wirtschaft die Fähigkeit zu erlangen, schnellen Wandel antizipieren und nutzen zu können.“ (Alain Veuve)

Das gilt genauso für die Verwaltung. Mit den bisherigen Strukturen werden wir meines Erachtens die Anforderungen nicht erfüllen können. Ich halte es auch nicht für sinnvoll, wenn jeder für sich allein überlegt, wie es gelingen könnte. Wir sollten uns gemeinsam auf den Weg machen, voneinander lernen. Die Anforderungen sind an alle Behörden gleich. Digitalisierung betrifft jeden.

Und auch hiervon bin ich überzeugt: Digitalisierung wird die Verwaltungskultur ändern. Deshalb ist es Chefsache, sich mit dem Thema zu beschäftigen.



### Wie sollte moderne Verwaltung aussehen?

Ausgehend von den Anforderungen der Menschen muss Verwaltung kundenorientierter werden. Service und bürgerfreundliches Handeln sollten im Vordergrund stehen. Die Kommunikation ist heute deutlich schneller als noch vor zehn Jahren. Das erwarten die Menschen auch von der Verwaltung. Drei Wochen für das Beantworten einer E-Mail z. B. empfinden die Leute als zu lang.

Aber warum dauert es so lange in der Verwaltung? In den seltensten Fällen liegt es daran, dass die Antwort so schwierig ist. Es liegt oft an den Wegen, an den Hierarchien.

Wenn ich vom Bürger aus denke: Er möchte auf seine E-Mail eine schnelle Antwort. Sie sollte auch richtig sein. In der Regel wird der Sachbearbeiter auch die richtige Antwort vorbereiten. Warum kann er die E-Mail-Antwort nicht auch gleich verfassen und absenden?

Vielleicht liegt es daran, dass der Sachbearbeiter oder sein Vorgesetzter Angst haben, die Antwort könnte falsch formuliert sein. Angst, Fehler zu machen, lähmt. Sie führt zu einem enormen Kontrollaufwand. Angst, Fehler zu machen, verhindert Innovation. Wir probieren nicht einfach etwas aus - wir müssen bis ins letzte Detail alles vorher bedacht und berücksichtigt haben. Damit werden wir den Wandel, den schnellen Wandel, nicht bewältigen können.

Und ich frage mich: Ist es die Aufgabe von Vorgesetzten, von Führungskräften, die Mitarbeiter zu kontrollieren? Sollten wir nicht (wieder) mehr Vertrauen in unsere Mitarbeiter haben?

Das setzt allerdings voraus, dass ich die Mitarbeiter einbeziehe, dass ich sie nicht bloß als Weisungsempfänger betrachte.

Wenn mir als Führungskraft wichtig ist, dass beispielsweise Antworten an Bürger nicht in komplizierter Verwaltungssprache, sondern leicht verständlich geschrieben werden, oder wenn mir wichtig ist, dem Bürger zu helfen und Lösungen zu finden, muss ich das den Mitarbeitern erläutern. Ich muss Ihnen erklären, warum das für mich wichtig ist. Ich muss überzeugen. Ich muss aber auch hören, welche Argumente dagegen sprechen.

Wenn ich das über den Hierarchieweg versuche, könnte, wie bei stille Post, meine Vorstellung nicht so bei den Mitarbeitern ankommen, wie ich das meine. Und ich würde auch die Argumente, die Rückmeldung der Mitarbeiter nicht aufnehmen können. Daher braucht es andere Formen der Einbindung. Ich versuche das im Moment durch Rücksprachen mit Mitarbeiter und Vorgesetzten anhand von Einzelfällen. Ich habe noch keinen Weg gefunden, alle zu erreichen.

Bisher ist Verwaltung von ziemlich strikter Arbeitsteilung geprägt. Jeder macht den kleinen Teil, für den er zuständig ist. Dadurch kann der Mitarbeiter oft nicht den Blick für das Ganze haben. Er weiß teilweise nicht, welcher Sinn hinter seiner Aufgabe steht. Deshalb kommt der Mitarbeiter auch zu Entscheidungen, die für



Ina-Maria Ulbrich, Staatssekretärin des Ministeriums für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung M-V



---

sich betrachtet richtig sind, jedoch der großen Zielrichtung nicht entsprechen. Wenn ich möchte, dass diese große Zielrichtung beachtet wird, muss ich sie, im Idealfall gemeinsam, erarbeiten.

Sie kennen sicherlich das Zitat von Antoine de Saint-Exupery: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Dadurch motiviere ich die Mitarbeiter. Und auch das müssen wir in der Verwaltung viel stärker machen. Sie merken in Ihren Behörden sicherlich: Wenn Mitarbeiter Feuer und Flamme für die Aufgabe sind, dann gelingt alles. Bei uns war dies beispielsweise beim Breitbandausbau der Fall. Die Kolleginnen und Kollegen hatten gemeinsam mit uns, mit dem Minister und mir, ein Ziel. Sie haben deshalb nicht einfach eine Aufgabe abgearbeitet. Wir haben gemeinsam überlegt, wie kriegen wir das hin, was müssen wir machen, wen brauchen wir, wie kann es gelingen? Und wir haben intensiv mit den Landkreisen und den kommunalen Verbänden zusammengearbeitet. Auch mit ihnen hatten wir das gemeinsame Ziel: flächendeckender Breitbandausbau. Ergebnis: Für alle 93 Projektgebiete in unserem Land konnten Fördermittel beim Bund eigeworben werden, rund 832 Millionen Euro. Auch die Kofinanzierung durch Länder und Kommunen konnten wir mit neuen Ideen und ohne unmittelbare Belastung der einzelnen Gemeinde organisieren (weitere 500 Millionen. Euro).

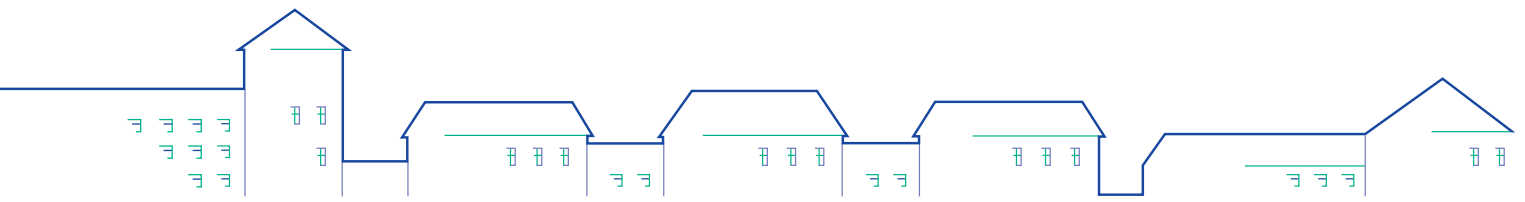
Breitbandausbau ist übrigens die Grundlage für Digitalisierung. Und Digitalisierung ermöglicht ebenfalls bürgerorientierte Verwaltung. Dafür muss Verwaltung sich öffnen.

Lassen Sie mich ein Beispiel bringen: Üblicherweise bedarf es für eine Verwaltungsleistung eines Antrags. Durch Digitalisierung, durch die sinnvolle Verknüpfung von Daten, könnte die Behörde auch ohne Antrag Leistungen erbringen. Nehmen Sie das Beispiel Kindergeld. Darauf besteht ein Anspruch. Voraussetzung ist, dass ein Kind geboren wurde. Dies können die Behörden wissen, weil ein Kind ja standesamtlich angemeldet wird. Wer die Eltern sind, ist auch bekannt. Also könnte die Behörde auf die Eltern zugehen. Wenn, wie geplant, die Bürger über Servicekonten angemeldet sind, würden die Kontodaten vorliegen und das Kindergeld könnte sofort überwiesen werden.

Oder, mein Lieblingsbeispiel, die Verlängerung des Anwohnerparkausweises, den der Inhaber jedes Jahr neu beantragen muss. Stattdessen könnte doch die Stadtverwaltung, die ja weiß, dass sich meine Adresse nicht geändert hat, die weiß bzw. wissen kann, dass ich weiterhin das Auto habe, mir eine freundliche Mail schicken mit der Information, dass der Anwohnerparkausweis abläuft, dass die Stadtverwaltung davon ausgeht, dass ich den Ausweis weiterhin benötige und sie mir daher die Gebühr von meinem Konto (das ich über das Servicekonto bei der Verwaltung angegeben habe) abbuche. Diese Mail könnte sogar automatisch generiert werden, ebenso die Abbuchung und Speicherung für die mobilen Systeme der Ordnungsämter. Das wäre guter Service.

Das alles würde funktionieren, wenn die Daten sinnvoll miteinander verknüpft





werden, wenn automatisierte Prozesse hinterlegt und in Software abgebildet werden. Mit dem Servicekonto, für das sich jeder Bürger einmal im Onlineportal der Verwaltung anmeldet, könnte die Verwaltung die hinterlegten Daten automatisch nutzen. Der Bürger müsste nicht alles immer wieder eingeben. Zudem kann Automatisierung die Abläufe deutlich beschleunigen. Die Zufriedenheit der Menschen wird erhöht.

Die Verwaltung könnte also serviceorientierter arbeiten. Voraussetzung: Man verabschiedet sich von einigen Grundsätzen, wie z. B. Antragserfordernis. Das Schriftformerfordernis muss ebenfalls hinterfragt werden und auch welche Daten denn wirklich notwendig sind für bestimmte Leistungen.

Auch die Mitarbeiter dürften zufriedener sein. Sie müssen sich nicht mehr mit immer gleichlaufenden Vorgängen oder mit stupider Datenübertragung beschäftigen.

Aber: Digitalisierung verursacht nicht nur Freude, sondern auch Angst. Zum Beispiel Angst davor, arbeitslos, überflüssig zu sein. Ich gehe nicht davon aus, dass einer unserer Mitarbeiter überflüssig wird. Wir haben so viele Aufgaben in der Verwaltung, immer wieder neue Anforderungen, und wir haben auf der anderen Seite immer weniger Mitarbeiter. Doch diese Angst müssen wir ernst nehmen. Und da knüpfe ich an meine vorherigen Ausführungen an: Wir müssen mit den Mitarbeitern reden.

## **2. Neue Anforderungen durch komplexe Sachverhalte**

Nicht nur wegen der Digitalisierung muss sich Verwaltung ändern. Wir müssen uns mit immer komplexeren und veränderlichen Sachverhalten, mit unvorhergesehenen Ereignissen befassen, die zusätzlich zur normalen Arbeit hinzu kommen. Und wir haben dafür immer weniger Mitarbeiter. Also werden wir immer öfter in Projektstrukturen arbeiten müssen, mit Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationseinheiten.

Die Digitalisierung selbst kann als solch ein komplexes Thema betrachtet werden, aber auch Sondersituationen und unvorhersehbare Ereignisse wie z. B. das Wegrutschen der A 20 bei Tribsees. Hier können wir nicht auf dem normalen, hierarchischen Verwaltungswege vorgehen. Auch als klassisches Projekt mit aufwändiger Analyse des Ist-Zustandes können wir nicht schnell genug reagieren. Der Ist-Zustand ändert sich nämlich, z. B. bei der A 20 mit den Setzungen der Straße. Wenn wir erst umfassend die Analyse machen, alles hin und her abwägen, dann erst die Planungen für eine Behelfsbrücke beauftragen und Umleitungen einrichten, wäre das eine für die Menschen nicht zumutbare Belastung. Also hat der zuständige Abteilungsleiter im Landesamt die Planungen beauftragt, obwohl noch nicht endgültig klar war, ob eine Behelfsbrücke funktionieren kann. Er hat die Brücke bestellt. Er hat mit den Grundstückseigentümern über Bauerlaubnisse verhandelt, obwohl noch nicht entschieden war, dass die kurze Umleitungsstraße gebaut wird. Uns war klar, dass das Aufwendungen sein könnten, die sich vielleicht am Ende als nicht notwendig erweisen, weil sich die Ist-Situation wieder ändern kann. Aber dieses Risiko sind wir eingegangen. Die Ist-Situation kann sich immer ändern.

---

Ein anderes Beispiel, bei dem übliches Verwaltungshandeln mit Analyse und Lösung, die nach allen Seiten abgesichert ist, nicht funktioniert, ist die Ausschreibung für die elektronische Akte für die Landesverwaltung.

Was sind die Anforderungen? Ein einfach bedienbares Produkt, das revisions sicher die Akten speichert.

Mit diesen Anforderungen kann ich keine Ausschreibung machen. Also wurden die Anforderungen in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe konkretisiert. Diese Anforderungen sind teilweise sehr detailliert. Und sie gehen von der derzeitigen Aktenbearbeitungswelt aus. Doch wie können wir Änderungen der Arbeitsweise der Verwaltung, z. B. andere Aktenordnung und Projektarbeit, oder neue Ideen der Softwareentwickler aufnehmen? Der Prozess der Ausschreibung und Produktentwicklung dauert ja noch einige Zeit an.

Gerade bei IT-Projekten muss Verwaltung anders als traditionell üblich nach dem Wasserfallmodell vorgehen. Wir können in vielen Fällen nicht mehr von einer vollständigen Erfassbarkeit und Prognostizierbarkeit, von feststehenden Zielen, vorab bestimmbar und aufeinander folgenden sowie voneinander abhängigen Arbeitsschritten und stabilen Umweltbedingungen ausgehen. Wir müssen auf Änderungen reagieren können. Ansonsten haben wir möglicherweise ein Produkt, ein Ergebnis, das zwar den in der Vergabe benannten Anforderungen entspricht, auch eingeführt wird, aber nicht angewandt wird, weil es den neuen Gegebenheiten nicht entspricht.

Wir werden auch in der Verwaltung agil arbeiten müssen. Das trifft IT-Projekte genauso wie Bauprojekte, das trifft die Erarbeitung von Konzepten genauso wie die Planung von Fortbildung.

Agiles Arbeiten gelingt, wenn die Projektteams interdisziplinär zusammengesetzt sind. Agil verlangt fortlaufende Verständigung und kontinuierliches Aushandeln. Agil heißt auch, dass die Projektteams Verantwortung haben. Das setzt Vertrauen voraus.

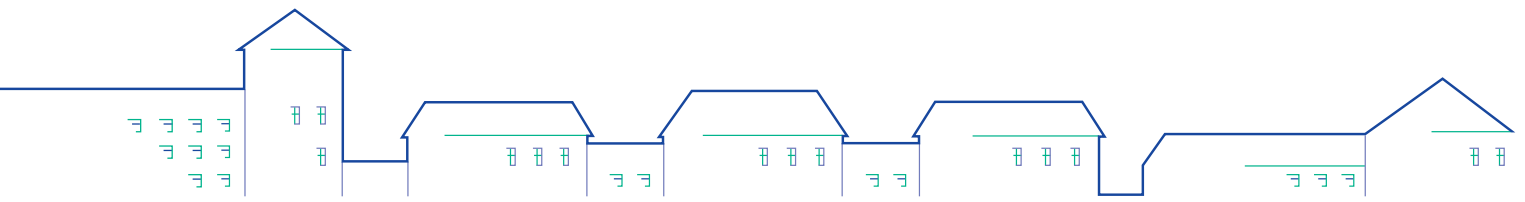
Und wir brauchen dafür Mitarbeiter, die Projektarbeit können, die agile Methoden beherrschen und in die Verwaltung einbringen können.

### **3. Verwaltungskultur**

Diese neue Art von Arbeit wird unsere Verwaltungskultur ändern. Und auch unsere Mitarbeiter, denn auch diese haben Ansprüche an die Verwaltung.

Die jungen Mitarbeiter wollen nicht einfach nur Vorgänge abarbeiten auf Weisung. Sie wollen gestalten, sie wollen sich einbringen, sie wollen mitmachen. Sie haben viele gute Ideen, im übrigen nicht nur für den kleinen Bereich, in dem sie gerade arbeiten. Dazu haben wir die Mitarbeiter ausgebildet, u. a. hier in Güstrow.

Die Mitarbeiter wollen auch stärker einbezogen werden in Entscheidungen, sie wollen wissen, warum diese so und nicht anders getroffen wurden. Sie sind selbstbewusst und wollen auf Augenhöhe kommunizieren. Das ist eine große Chance für die Verwaltung.



Dies gilt im Übrigen nicht nur die jungen Mitarbeiter. Es gibt auch viele ältere, die sich einbringen wollen, die aber teilweise nicht gefragt werden, sondern auf ihren kleinen Aufgabenbereich begrenzt werden. Gerade von den älteren Kollegen höre ich oft, mit Wehmut, Geschichten von Anfang der 1990er-Jahre. Es herrschte Aufbruchstimmung, Freude an der Arbeit, Freude mitzugestalten, Freude darüber, dass so vieles möglich war, einfach gemacht wurde, weil ein gemeinsames Ziel verfolgt wurde. Diese Kollegen wollen sich beteiligen, wollen gefragt werden, sehen nicht nur ihren kleinen Zuständigkeitsbereich.

Das können und sollten wir nutzen. Projektarbeit ist eine Möglichkeit. Auch Kompetenzen eines Mitarbeiters für andere Bereiche zu nutzen, ist gut. Ein aktuelles Beispiel aus meiner Arbeit: Ein Mitarbeiter aus meinem Ministerium hat vor kurzem hier an der FH ein Seminar zum Projektmanagement besucht. Ein anderer Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung hat ein großes, abteilungsübergreifendes Projekt bei uns im Ministerium vor sich, aber noch nie richtig ein Projekt managen müssen. Ich habe jetzt den einen gebeten, dem anderen zu helfen, das Projekt aufzusetzen, zu strukturieren und immer wieder als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Eine Win-Win-Situation: Der eine freut sich, dass er Unterstützung hat. Der andere freut sich, dass seine Fortbildung und sein Wissen gewürdigt und genutzt werden.

In der Verwaltungskultur ist so etwas nicht vorgesehen. Die Vorgesetzten der beiden könnten damit ein Problem haben. Der eine, weil sein Mitarbeiter Zeit für eine andere Abteilung einsetzt, also für Aufgaben, für die er gar nicht zuständig ist. Der andere, weil er es als Kritik ansehen könnte, dass seine Abteilung das nicht allein hinkriegt. In meinem Beispiel war es zum Glück nicht so. Alle waren einverstanden, weil letztlich alle davon profitieren.

Aber ich höre das durchaus, dass abteilungsübergreifende Hilfestellung nicht gewünscht, sondern als Einmischung und Kompetenzüberschreitung gesehen wird. Schade!

Wir wollen bei uns im Ministerium ein „Innovationsforum“ einführen. Eine Möglichkeit für alle, die wollen, sich bei Themen einzubringen, für die sie nicht zwingend zuständig sind. Dort sollen auch Ideen diskutiert werden, die vielleicht auf den ersten Blick schräg sind. Und das Ganze unabhängig von Hierarchien. Ich erhoffe mir davon, dass wir sozusagen bei den Themen weiter kommen. Zurzeit ist es ja oft so, dass für ein Thema nur ein Mitarbeiter zuständig ist. Da kann ich gar nicht erwarten, dass er auf alle Ideen kommt. Und warum sollen z. B. die Kollegen der Energieabteilung sich nicht auch beim Verkehrskonzept einbringen oder die Verkehrsexperten bei bauplanerischen Fragen?

Die Idee des Innovationsforums ist im Rahmen der Seminare zum Thema „Mitarbeitergespräch“ entstanden. Ich habe für die Referatsleiterinnen und Referatsleiter -da verpflichtend- und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Seminare in Form von Workshops angeboten. Die Seminarleiterin hat mit den Gruppen sehr intensiv auch die Ängste, Erwartungen, Hoffnungen bei Mitarbeitergesprächen herausgearbeitet. Dabei tauchte immer wieder die Angst vor Hierarchien auf, die Angst bzw. die Unzufriedenheit, nicht gehört zu werden.

---

Woran liegt das? Ich kann da erst mal nur spekulieren. Liegt es an der Angst der Vorgesetzten, dass die Ideen der Mitarbeiter zu gut sind? Dass sie nicht selbst auf die Idee gekommen sind? Diese Angst ist unbegründet. Ein Vorgesetzter soll führen. Er oder sie sollen die Mitarbeiter anleiten, dass sie das Beste erreichen.

In Vorbereitung zu diesem Vortrag habe ich in einem Interview mit einem Firmenchef gelesen: „Ein 50 Jahre alter Vorstand ist ja eigentlich kein Innovator. Er hat andere Stärken.“ Der Interviewte führte weiter aus, dass wir die innovativen Mitarbeiter identifizieren und ihnen den Freiraum geben müssen, den sie für ihre Ideen benötigen.

Das trifft auf Verwaltung auch zu. Davon profitieren letztlich alle. Und die Mitarbeiter sind zufrieden, wenn sie sich einbringen können, wenn das gewürdigt und nicht abgewürgt wird.

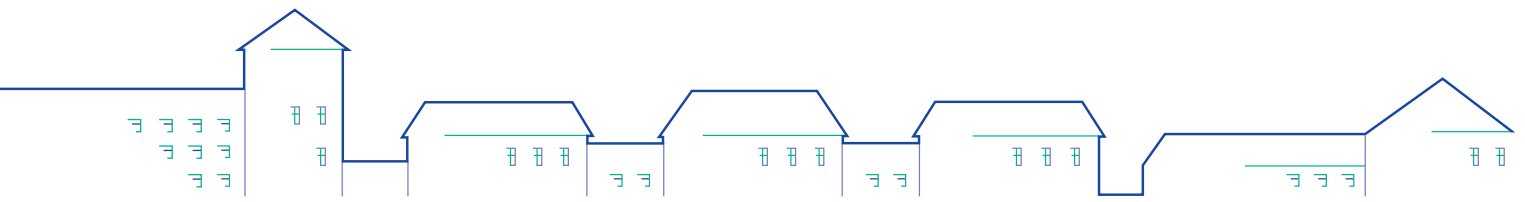
Zurück zur Angst. Angst wird einem in Veränderungsprozessen immer begegnen. Bei der Änderung der Verwaltungskultur haben Führungskräfte Angst vor Machtverlust, Angst davor, überflüssig zu sein. Mitarbeiter haben Angst davor, Verantwortung zu übernehmen.

Ängste zu berücksichtigen ist wichtig in Veränderungsprozessen, sonst gehen diese Prozesse schief.

Auch hier beginnt alles wieder mit Kommunikation. Die interne Kommunikation von Führungskräften ist zwingend notwendig, damit Veränderungsprozesse gelingen.

Ich weiß, wie schwierig das in der Praxis ist. Ich mache mir selbst viele Gedanken um Verwaltung, Verwaltungskultur. Ich sortiere sie für mich. Sie aber zu kommunizieren, ist auch mir noch nicht in ausreichendem Maße gelungen. Wie erreicht man z. B. den Sachbearbeiter ohne die Verluste von stiller Post über die Hierarchieebenen? Wie erhalte ich die Rückmeldungen von den Mitarbeitern, ohne die ich mein Vorgehen gar nicht hinterfragen kann? Wie fordere ich offene Rückmeldungen ein? Trauen sich die Mitarbeiter? Ich habe im Rahmen dieser Seminare zu Mitarbeitergesprächen einen Workshop mit den Referatsleitern gemacht. Das war für mich sehr aufschlussreich. Es war eine sehr offene Runde. Da ist im Übrigen die Idee zum Innovationsforum entstanden. Ein weiterer Vorschlag zur Verbesserung der Kommunikation war, z. B. die Küchen mit Kaffeemaschinen auszustatten und freundlicher zu gestalten, so dass sie zum Verweilen einladen und Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen anderer Bereiche bieten. Überhaupt einen Raum zu schaffen zum Reden, zum Austausch, zum Ideenentwickeln. Ich glaube, wir brauchen diese Räume für „echte“ Kommunikation, für Kreativität. Wir können nicht nur mit E-Mails arbeiten. Ich fürchte nur, dass die Grundsätze des Landesimmobilienverwalters BBL für die Raumplanung so etwas nicht vorsehen.

Angst vor Veränderung kann man mit kleinen Schritten abbauen, z. B. indem man mit abteilungsübergreifenden Projekten beginnt oder auch Kompetenzen bündelt. Wir haben bei uns im Ressort viele Aufgaben, in denen umweltfach-



licher Sachverstand notwendig ist: bei der Planfeststellung von Straßen (da ist das Landesamt zuständig), von Häfen (Zuständigkeit im EM Abt. 2), von Stromleitungen (EM, Abt. 3), von Gasleitungen (Bergamt), bei der Raumordnung (4 Ämter). In jedem Bereich ist vielleicht eine Person zuständig. Diese eine kann gar nicht die ganzen fortlaufenden Veränderungen etwa in der Rechtsprechung kennen. Wir wollen deshalb die Mitarbeiter vernetzen. Wir starten mit einem Umweltsymposium. Wir wollen die Kompetenzen bündeln, behördenübergreifende Zusammenarbeit aufbauen, so organisieren, dass, wenn es bei einem Projekt notwendig wird, auch Mitarbeiter aus der anderen Behörde helfen. Das steht so nicht in Geschäftsverteilungsplänen. Ich muss den Personalrat einbinden. Ich muss die Vorgesetzten überzeugen, dass sie auch etwas davon haben, selbst wenn für eine gewisse Zeit „ihr“ Mitarbeiter für die anderen arbeitet. Idealerweise kann ich auch die Kompetenz von Mitarbeitern nutzen, die sich in ihrer Freizeit mit Umweltrecht beschäftigen.

Nehmen wir ein anderes Beispiel, das Thema Geschäftsprozessoptimierung: Diese muss in der Verwaltung dringend erfolgen, insbesondere im Vorfeld von Digitalisierung. Denn wenn wir schlechte Prozesse digitalisieren, haben wir keine Vorteile. Wir organisieren das ebenfalls als Projekt abteilungsübergreifend. Dadurch können alle voneinander lernen, sich gegenseitig helfen. Das funktioniert übrigens nur, wenn auch alle offen und transparent miteinander arbeiten, wenn sie auch Fehler zugeben, wenn sie sich helfen lassen. Und Projektarbeit funktioniert nicht, wenn der Mitarbeiter jeden Schritt über seinen Vorgesetzten und vielleicht dessen Vorgesetzten genehmigen lassen muss. Die Chefs müssen Vertrauen haben in ihre Mitarbeiter, das Ziel muss klar sein und dann muss man die Mitarbeiter einfach machen lassen.

Dafür ist eine Vertrauenskultur wichtig, regelmäßiges wertschätzendes Feedback, eine offene Kommunikation, frei von Angst. Und das ist ein hartes Stück Arbeit. Aber ich bin überzeugt, wir müssen uns auf den Weg machen, im Übrigen gemeinsam, voneinander lernend, gegenseitig vertrauend.

Zur Autorin

Ulbrich, Ina-Maria, erstes und zweites juristisches Staatsexamen, Staatssekretärin des Ministeriums für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung des Landes M-V, seit 2002 in der Landesverwaltung tätig, von 2006 bis 2008 Leiterin des Büros des Ministers für Verkehr, Bau und Landesentwicklung, danach von 2008 bis 2011 Leiterin des Büros des Ministerpräsidenten

# Digitale Führungskompetenz: Wie kann ich die analog und digital geprägte Generationen gemeinsam in einer digitalen Arbeitswelt führen?

Dr. Thomas Schutz

## Zusammenfassung

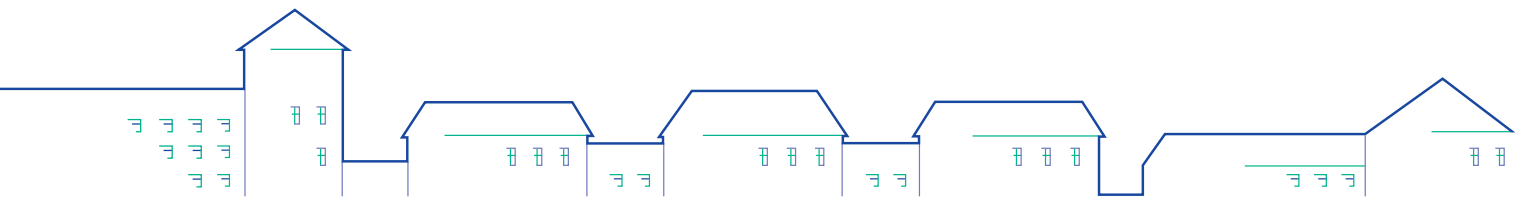
Viele Unternehmen und Organisationen versuchen gerade mit der schon digital geprägten Generation Y (GenY) konstruktiv umzugehen. Doch die seit ihrer Geburt an die heutige digitale, flüchtige und unsichere Umwelt angepasste, ‚zappende‘ Generation Z (GenZ) stellt viele Führungskräfte vor noch größere Herausforderungen. Das Entwickeln einer Digitalen Führungskompetenz, die sowohl die analog als auch digital geprägten Generationen begeistert, wird zunehmend dringlicher. Diese umfasst neben den Querschnittskompetenzen Interkulturelle, Medien- und der klassischen Führungskompetenz auch die Haltung, die Präsenz und die Resonanz der Führungskraft, so dass die Entwicklung einer Digitalen Führungskompetenz weniger eine technische als vielmehr eine mentale Herausforderung sowie eine Frage nach dem notwendigen Wandel der Lern- und Arbeitskulturen darstellt.

## Die heutige Generationenkomplexität: Fünf Generationen mit vielen Gemeinsamkeiten, die trennen

Beginnen wir mit dem, was für eine Organisation das Wichtigste ist – mit den Menschen, die für die Organisation arbeiten. Die Menschen (einer Organisation) gleichen ‚Produktionsdatums‘ können zu einer Generation gezählt werden (Tab. 1).

Tab.1: Generationenzugehörigkeit (mit freundlicher Genehmigung des hep-Verlages, entnommen aus Belwe & Schutz 2014, S. 33)

Name	Abkürzung	Geburtsjahr
Silent Generation	–/–	1925 bis 1945
Baby Boomer	–/–	1945 bis 1965
Generation X	Gen X	1965 bis 1980
Generation Y	Gen Y	1980 bis 1995
Generation Z	Gen Z	1995 bis 2010



Im zunehmenden Dickicht der Generationenbegriffe wird im Folgenden der Begriff ‚Generation‘ nach *Klaus P. Hansen* (2011) zunächst als ein Natur- bzw. Abstraktionskollektiv verstanden. In seinem Aufsatz ‚Kollektiv und Pauschalurteil‘ führt er aus: „Bei der Erfassung von Kollektiven, also Gruppen von Menschen oder sonstigen Gegenständen, sind Pauschalurteile nicht nur angemessene, sondern die einzig möglichen Erkenntnisinstrumente. Wenn ich Kollektive beschreiben will, nehme ich ja nicht das einzelne Mitglied ins Visier, sondern alle zusammen. Insofern muss ich verallgemeinern und pauschalieren. [...] Wenn eine Statistik feststellt, dass Kaffeetrinker zum Herzinfarkt neigen, so verkündet sie ihr Ergebnis als Pauschalurteil“ (Hansen 2010, S. 73). Weiter schreibt er in seinem Buch ‚Kultur und Kulturwissenschaft‘ (2011): Kultur umfasse die Gewohnheiten eines Kollektivs. Oder noch kürzer: Kultur bezeichne Standardisierungen. Diese Standardisierungen bergen allerdings – wie er an illustren Beispielen trefflich ausführt – die Gefahr der Stereotypisierung von Pauschalurteilen und der Homogenisierung von Heterogenitäten, um einen für die Statistik wichtigen repräsentativen Querschnitt bzw. um eine Gleichheit im Kollektiv zu generieren.

Ein Beispiel: Der von der Zeitschrift ‚Advertising Age‘ eingeführte Begriff ‚Generation Y‘ (GenY, Advertising Age 1993, S. 16) bezeichnet junge Menschen, die zwischen 1980 und 1995 geboren worden sind. Aus lernbiologischer Perspektive ist neben der schlichten Fortsetzung der alphabetischen Bezeichnung GenY nach GenX und der Anspielung auf das engl. ‚why‘ für den penetrant hinterfragenden Charakter dieser Generation – siehe hierzu auch den Artikel „Führung und Entwicklung der Generation Y“ von Prof. Dr. Nils Schulenburg in der Backstein Sonderausgabe 2017 (S. 13) – ein anderer Aspekt viel folgenreicher: Die ‚technologische Prägung‘ in der Kindheit und Jugend als kollektive Gemeinsamkeit. Erlebte die GenY die ersten Mobiltelefone, die Anfänge des Internets und der Digitalisierung, so wurde die GenZ seit ihrer Geburt von internetfähigen Smartphones, von globalen Netzwerken wie Facebook, Youtube und Twitter, von permanent zu Verfügung stehenden Informationsquellen wie Google und Wikipedia als auch von Angebotsindividualisierung und Multi-Optionen-Konsum (Klaffke 2014, S. 61) geprägt.

Ja, alle Generationen nutzen Smartphones. Das ist die Gemeinsamkeit. Aber nur die GenZ kennt seit ihrer Geburt nichts anderes. Das trennt sie deutlich von allen anderen Generationen ab. Und die Gehirne der GenZ haben sich hieran angepasst (vgl. Belwe & Schutz 2014). Forscher der Universitäten Zürich und Fribourg konnten in einer Studie nachweisen, dass durch den alltäglichen Gebrauch der Smartphones nicht nur die Fingerfertigkeit trainiert wird, sondern dass sich auch das Gehirn diesen wiederholenden Fingerbewegungen schnell anpasst (Gindrat et al. 2015). Gindrat et al. konnten zeigen, dass sich die kortikale Repräsentation bei Nutzern von Touchscreen-Smartphones im Vergleich zu Personen mit herkömmlichen Handys unterscheidet und dass sie umfangreicher sind als bei Geige- oder Klavierspielern.

Infolge dieser alltäglichen technologischen Prägung des „homo zappiens“ (Veen 2003) vermag es die GenY, mehr noch die GenZ, schnell zwischen mehreren Informationskanälen hin und her zu ‚zappen‘ und bedeutungsvolles Wissen aus mehreren Informationsquellen zu konstruieren. Als Folge der immer höheren Taktfrequenzen können immer kürzer werdende Aufmerksamkeitsspannen, eine geringer Sorgfalt, meist ein rudimentäres ‚Google‘-Gedächtnis und fragmen-

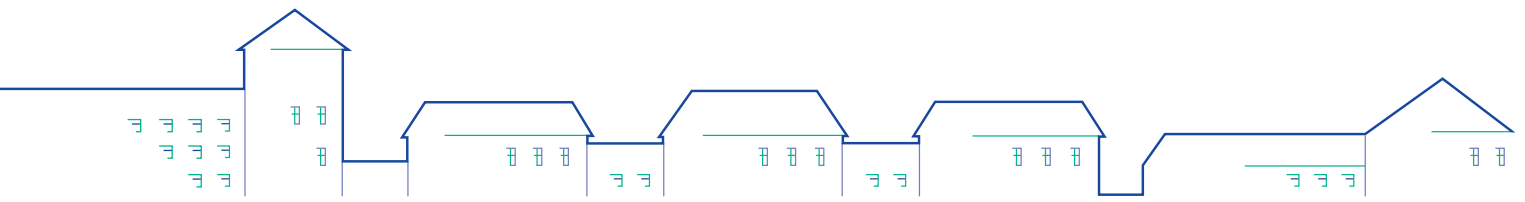


tierte Lese- und Schreibfertigkeiten auftreten (vgl. Mumme 2015; Belwe & Schutz 2014). Dies kann zu einer eingeschränkten Studier- und Arbeitsfähigkeit führen (Tab. 2):

Tab. 2: Merkmale der Studierenden 1969 vs. 2009 (mit freundlicher Genehmigung des hep-Verlages, entnommen aus Belwe & Schutz 2014, S. 46)

1969	2009
meist studierfähig	Fehlen grundlegender Fertigkeiten
Fehlen von Erfahrungen mit Diversitäten	Akzeptanz / Toleranz von Diversitäten
selbstunsicher	selbstüberzeugt
selbstverantwortlich	Verantwortung wird externalisiert bspw. an die Helikopter-Eltern
Akzeptanz institutioneller Strukturen	Kundenerwartung mit sofortigem Kundenservice
stabile Familienverhältnisse	instabile Familienverhältnisse
Papier und Stift	digitale Medien
Texte und Zahlen	Farben und Visualisierungen (Fotos, Grafiken)
händisches Mitschreiben	Tippen und /oder »Copy & Paste«

In dieser sich schnell ändernden Welt vermag der ‚homo zappiens‘ aber nicht nur zwischen den Informationskanäle schnell zu wechseln, sondern auch Marken, Firmen und Gewohnheiten schnell an- bzw. abzuschalten. War vorgestern noch StudieVZ und SchülerVZ in aller Munde, war es gestern Facebook und Twitter. Sind die Firmen heute ‚stolz‘ auf ihre Facebook-Seiten, präferiert die GenZ heute bereits wieder andere ‚Kanäle‘: „Facebook-Seiten und Twitter erreichen die GenZ“, so ein gängiger Mythos. Nein, tun sie nicht. Auch andere Mentale Mythen bzw. Muster haben sich in den ‚älteren‘ Generationen verfestigt und konserviert, obwohl die Datenlage genau das Gegenteil belegt. Denkt man bei ‚Gamer‘ gerne an männliche Teenager, die alleine im Keller sitzend, Pizza essend, Computerspiele ‚zocken‘, so sieht die Datenlage etwas differenzierter aus: „Viele



Jugendliche sind beim Spielen mit Computer oder Spielkonsole gerne mit Freunden, Bekannten oder der Familie zusammen. Ein Drittel (34 Prozent) der 10- bis 18-jährigen Computerspieler sagt, dass sie am liebsten mit anderen Personen gemeinsam in einem Raum spielen“ (BITKOM 2014, S. 36). Aber es kommt noch ‚schlimmer‘: „40 Prozent aller Gamer sind Frauen. Jeder vierte Gamer ist älter als 50. Der durchschnittliche Spieler ist 35 und spielt bereits seit zwölf Jahren. Die meisten Gamer glauben, dass sie ihr ganzes Leben lang weiterspielen werden“ (McGonigal 2012, S. 22) und „61 Prozent aller Geschäftsführer nutzen täglich bei der Arbeit kleine Pausen zum Spielen“ (Reinecke 2009). Das Gamen scheint mitten in der Gesellschaft angekommen zu sein.

Andererseits macht das Zugunglück von Bad Aibling vom 9. Februar 2016, bei welchem zwölf Menschen starben und 89 teils lebensgefährlich verletzt worden waren, mehr als deutlich, dass der Mensch lernen muss, was das Umschalten von digitalen auf analogen Tätigkeiten auch an Gefahren mit sich bringt, dass diese Umschaltprozesse höchst individuell verschieden sein können und dass Vorschriften alleine – das Computerspielen war dem Fahrdienstleiter während der Arbeitszeit verboten – keine Lösungen darstellen. Wie dieses Beispiel auf dramatische Weise zeigt, ist eine Führung im digitalen Zeitalter, die sich allein auf Vorschriften und Arbeitsanweisung zurückzieht, nur von geringer Wirksamkeit und Reichweite: „Viele Projekte, die Unternehmen mit dem Ziel der Kulturveränderung aufsetzen, entfalten kaum Wirkung – manche schaden sogar mehr, als dass sie nutzen. Das liegt daran, dass Change-Projekte, die nur auf Worten beruhen, aber die Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe unangetastet lassen, von allein keinen Wandel auslösen können“ (Ibold et al. 2018, S. 40). In Arbeitskulturen, die auf Stabilität, Nicht-Veränderung und gegenseitige Abhängigkeit abzielen, ist diese Führungshaltung jedoch weit verbreitet: „Regeln aufzustellen ist die Schlüsselaufgabe einer Aufsichtsbehörde. Wenn wir Vorschriften für die Wertpapiermärkte festlegen, ist klar, dass auch wir als SEC uns dabei an Vorschriften halten.“ *Jay Clayton, Chairman*“ (Groysberg et al. 2018, S. 25). Vorschriften scheinen hier alle anderen Themen zu dominieren. Fatal in einer sich rasch verändernden Welt. Die Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung alle Arbeits- und Lebensbereiche durchdringt und fundamental verändert, katapultiert die Lernbereitschaft, die Lernhaltung und das Lernvermögen der Menschen in den Mittelpunkt aller Überlegungen: „Ich interessiere mich für Dinge, die die Welt verändern oder die Zukunft beeinflussen. Und für wundersame, erstaunliche Technologien, die man sieht und wo man denkt: ‚Wow, wie kann das denn angehen?‘“ *Elon Musk, Mitgründer und CEO [von TESLA]*“ (Groysberg et al. 2018, S. 25) – TESLA hat 2017 mehr Autos (Model S) in Europa verkauft als Daimler (S-Klasse) und BMW (7er-Reihe) (vgl. Gibbs 2018). TESLA scheint als Unternehmen deutlich schneller lernen zu können als die etablierten Mitbewerber. Eine gewisse Naivität im Umgang mit der Digitalisierung findet sich aber auch in den digital geprägten Generationen, so dass die GenZ oft auch treffend als „Digital Naives“ („digital Naive“) bezeichnet wird (Scholz 2014, S. 125-130; Baroness Greenfield 2013). Diese gelebte Naivität hat viele Facetten, die alle den Lern- und Arbeitsgewohnheiten der anderen Generationen diametral entgegenstehen und u. a. in der generationalen Einstellung zur Arbeit münden: Arbeit ist Spaß, Arbeit ist unsicher und Arbeit ist unklar (Tab. 3).

Dr. Thomas Schutz,  
Hochschule für angewandte  
Wissenschaften München

Tab. 3: Generationale Einstellungen zur Arbeit (modifiziert nach Gulnerits, 2014)

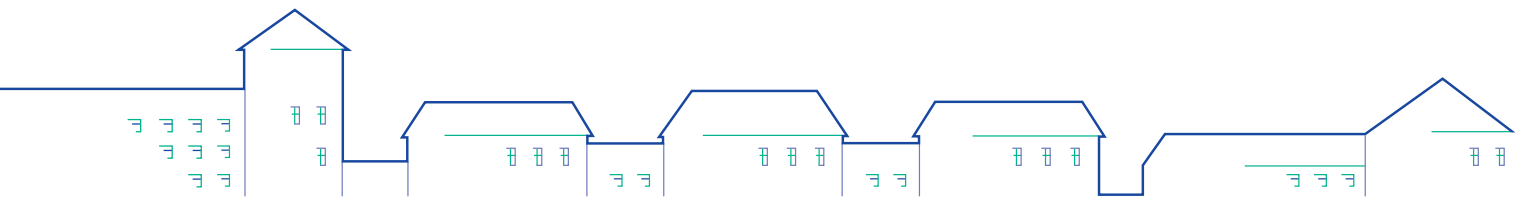
	<b>Merkmale</b>	<b>Arbeit ist ...</b>
Silent Generation	beständig, loyal, fleißig	Verpflichtung
Baby Boomer	durchsetzungsstark, engagiert, beziehungsorientiert	Herausforderung
Generation X	anpassungsfähig, pragmatisch, unabhängig	Kontrakt
Generation Y	kritisch, optimistisch, ‚Multitasking-fähig‘	Mittel zum Zweck einer sinnhaften Erfüllung
Generation Z	engagiert, offen, schnell	Spaß, unsicher und unklar

**Doch wie führe ich in Zeiten der Digitalisierung generationengerecht und vor allem wie lerne ich es von wem?**

In einem Ein-Tages-Seminar? „Viel getan wurde auch beim Thema Führung. Machtstrukturen werden von den Jungen nicht so angenommen. Wir schulen die Generation 50plus darin, dass Führung nicht nur Macht bedeutet“ (Gulnerits 2014). Diese Anstrengungen sind löblich, doch gilt es die Führungskräfte zu befähigen, Individuen aus mehreren Generationen mit ihren individuellen Erwartungen und Kompetenzen in individuellen Situationen und unter unsicheren Bedingungen mit den daraus resultierenden Sorgen und Ängsten zu führen. Keine einfache Aufgabe, zumal auch die grundlegenden Teil- & Schlüsselkompetenzen als auch die für die Digitale Führungskompetenz essentiellen Querschnittskompetenzen wie Medien- und Interkulturelle Kompetenz (vgl. Ciesielski & Schutz 2017, 2016) analoge wie digitale Anteile aufweisen (Abb. 1):



Abb. 1: Die digitale Führungskompetenz als Querschnittskompetenz (Erläuterung: Jede einzelne Teilkompetenz, jedes Viertelstück, besteht aus je einem analogen Teil, dem dunklen Achtelstück, und je einem digitalen Teil, dem weißen Achtelstück. Zwölf bis 16 Teilkompetenzen, analog wie digital, ergeben vereint die digitale Führungskompetenz.) (vgl. Ciesielski & Schutz 2016) © Petra Wechsel, www.wechsel-wirkungen.de



## Wie kann Führung in Zeiten der Digitalisierung gelingen?

Im Prinzip ganz einfach mit u. a. einem doppelten Perspektivenwechsel: Hatte zum einen über viele Jahrzehnte, gar über viele Jahrhunderte, der schlichte Satz „Die Jungen lernen von den Älteren“ uneingeschränkte Gültigkeit, so gilt dies heute nur noch sehr eingeschränkt: Kann beispielsweise die Lehrperson oder Führungskraft nicht adäquat mit den neuen Medien der digitalen Welt umgehen, sind hier die Schüler oder Mitarbeiter eher die Lehrpersonen für die Lehrer oder Führungskräfte. Was in geringem Umfang zu vernachlässigen ist bzw. was für ein kollektives Lernen sogar recht förderlich wäre, führt bei größeren Lerndefiziten der Lehrpersonen oder Führungskräfte dazu, dass diese Lehrpersonen oder die Führungskräfte mitunter auch allgemein als adäquater Ansprechpartner zunehmend ausfallen. Auf ähnliche Herausforderungen für heutige Führungskräfte aller Branchen verweist der US-amerikanische Vier-Sterne General Stanley McChrystal in seinem TED-talk „Listen, learn ... then lead“ (McChrystal, 2011), in welchem er von seinen Erfahrungen spricht, die er in Bezug auf die Informationstechnologien gemacht hat: Ein typischer Rekrut hat heute mehr Ahnung von modernen Kommunikationstechnologien als General McChrystal mit seinen 37 Jahren Erfahrung in der US-Armee. GenY und GenZ (GenY/Z ) ebenso wie nachfolgende Generationen werden morgen noch mehr als heute einen entsprechenden Kompetenzvorsprung gegenüber ihren Vorgesetzten mitbringen (reziproke Kompetenzverteilung). Die Herausforderung für Führungskräfte liegt nun darin, diese Tatsache nicht als Bedrohung aufzufassen, sondern als Chance. Die Kunst ist es jetzt, die Kompetenzen der einzelnen Generationen im zunehmend digital geprägten Alltag so zu erfassen und zu kombinieren, dass sie auch im Ganzen zur Entfaltung kommen können. Zum anderen muss die Frage von Seiten der Unternehmen und der Führungskräfte beantwortet werden, wie man die GenY/Z aktiv darin unterstützen kann, den „global achievement gap“ zwischen der „New World of Work“ und der „Old World of School“ (Wagner 2008) zu überbrücken. Prof. Dr. Tony Wagner, Direktor der „Change Leadership Group (CLG)“ an der ‚Harvard Graduate School of Education‘, identifizierte hierzu mehrere elementare Fähigkeiten bzw. Haltungen, die nicht nur die ‚Neuen‘ mitbringen sollten, sondern auch die ‚etablierten‘ Führungskräfte leben sollten: Selbst begeistert sein und andere begeistern können, sind zwei der wichtigsten drei (Wagner 2008, S. 2). Mit anderen Worten: **„Es geht darum, durch Führung zu begeistern“ (Lixenfeld 2015).**

Für die Führungskräfte bedeutet dies – und dies ist das Wesentliche –, das eigene Gehirn beispielsweise mit seinen grundlegenden neuronalen Belohnungs- und Empathienetzwerken als das wichtigste Führungsinstrument zu erkennen und schätzen zu lernen (vgl. Groll 2014), ferner, und darauf aufbauend, die eigene Führungspersönlichkeit und die eigene Führungskompetenz fortdauernd und selbstorganisiert zu erforschen und selbst einen individuellen, entdeckenden und forschenden Führungsstil zu entwickeln, beispielsweise durch ‚Social Prototyping‘ (Ciesielski & Schutz 2017, 2016).

Doch die eigentliche Herausforderung wird es sein, die GenY/Z zur Übernahme von Führungsverantwortung zu begeistern: In Deutschland sehen sich nur wenige GenY-Frauen (29 %) und die Hälfte aller GenY-Männer (46 %) in Führungspositionen (Deloitte 2015). Somit wird im Generationenschwung von heute mehr denn je offensichtlich, dass Führung nicht nur elementar wichtig ist, sondern nicht

---

nur technisch eine hoch komplexe Querschnittskompetenz darstellt. Zudem werden innerhalb einer generationengerechten Führung schnell weitere Führungsthemen virulent: Digitale Führung, insbesondere ‚verteilte Kollektive Kommunikation‘ (vgl. Ciesielski & Schutz 2017), ‚Führung in Komplexität‘ (vgl. Pfläging 2015) und ‚Selbstorganisation braucht Führung‘ (vgl. Gloger & Rösner 2014). Hier empfiehlt es sich, sich nach dem Rat von General McChrystal zu richten und als gutes Beispiel voranzugehen. Die eigene Verkörperung der angestrebten Veränderungen, die die Unternehmenskultur tragen sollen – denn die Kultur ist tief verankert in unseren normativen und damit handlungsleitenden Werten, Überzeugungen und Annahmen –, bedürfen der kontinuierlichen Selbstreflexion und steten Lernens. Nur dann werden auch die Mitmenschen, gleich aus welcher Generation, die gewünschten Veränderungen wahrnehmen.

### **Literatur:**

Advertising Age (1993): Generation Y. Advertising Age, 64(36), S. 16.

Baroness Greenfield, S. (2013): Facebook Home could change our brains. The Telegraph. Online verfügbar: Telegraph Media Group. URL: <http://www.telegraph.co.uk/technology/facebook/9975118/Facebook-Home-could-change-our-brains.html> [Abfrage: 08.04.2013].

Belwe, A. & Schutz, T. (2014): Smartphone geht vor – Wie Schule und Hochschule mit dem Aufmerksamkeitskiller umgehen können. Bern: hep.

BITKOM (2014): Jung und vernetzt – Kinder und Jugendliche in der digitalen Gesellschaft. Online verfügbar: BITKOM. URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Studie\\_Jung\\_und\\_vernetzt\\_2014.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Studie_Jung_und_vernetzt_2014.pdf) [Abfrage: 21.03.2015].

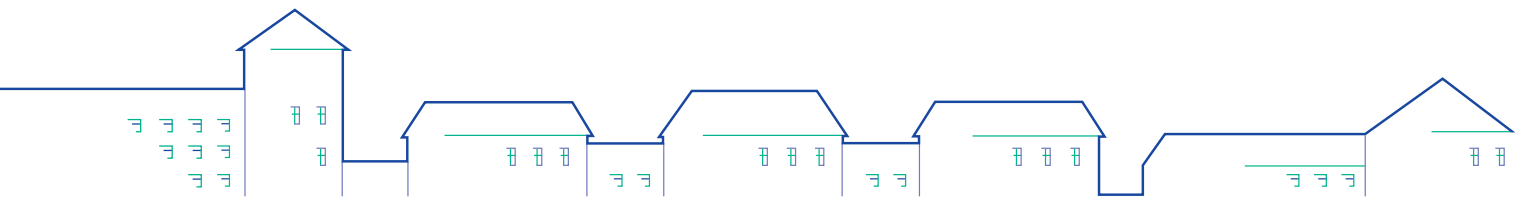
Ciesielski, M. & Schutz, T. (2017): Digitale Führungskräfteentwicklung – Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis. Heidelberg: SpringerGabler.

Ciesielski, M. & Schutz, T. (2016): Digitale Führung – Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen. Heidelberg: SpringerGabler.

Deloitte (2015): Deloitte Millennial Survey 2015. Online verfügbar: Deloitte. URL: <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey-2015.html> [Abfrage: 21.03.2015].

Gibbs, N. (2018): Tesla Model S outsells German luxury flagship in Europe. Automotive News Europe. Online verfügbar: Crain Communications. URL: <http://europe.autonews.com/article/20180220/ANE/180219831?template=printartANE> [Abfrage: 22.02.2018].

Gindrat, A.-D., Chytiris, M., Balerna, M., Rouiller, E. & Ghosh, A. (2015): Use-dependent cortical processing from fingertips in touchscreen phone users. Current Biology, 25(1), S. 109–116.



Gloger, B. & Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München: Hanser.

Groll, T. (2014): Manager-Coach Karin Kuschik: „Chefs sollten ihr Hirn besser kennenlernen“. Zeit online. Online verfügbar: ZEIT ONLINE GmbH. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-02/interview-karin-kuschik-manager-coaching/komplettansicht> [Abfrage: 13.02.2014].

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J.Y.-J. (2018): Eine Frage der Kultur. Harvard Business manager, 40(3), S. 21-31.

Gulnerits, K. (2014): Generationenkonflikte: „Am Ende zählt das Ergebnis“. Online verfügbar: WirtschaftsBlatt Medien. URL: [http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/4593433/Generationenkonflikte\\_Am-Ende-zaehlt-das-Ergebnis](http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/4593433/Generationenkonflikte_Am-Ende-zaehlt-das-Ergebnis) [Abfrage: 21.03.2015].

Hansen, K.P. (2010): Kollektiv und Pauschalurteil. In: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Hrsg. v. Barmeyer, C., Genkova, P. & Scheffer, J. Passau: Stutz, S. 73-86.

Hansen, K.P. (2011): Kultur und Kulturwissenschaft. 4., vollst. überarb. Aufl., Tübingen: A. Francke (UTB).

Ibold, F., Kühl, S. & Matthiesen, K. (2018): Den Wandel richtig managen. Harvard Business manager, 40(3), S. 38-45.

Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. S. 57-82. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lixenfeld, C. (2015): Motivieren statt Anweisen: CIO Mike Skinner über Führung. Online verfügbar: IDG Business Media. URL: <http://www.cio.de/a/motivieren-statt-anweisen-cio-mike-skinner-ueber-fuehrung,805740> [Abfrage: 21.03.2015].

McChrystal, S. (2011): Listen, learn ... then lead. Online verfügbar: TED. URL: [http://www.ted.com/talks/lang/eng/stanley\\_mcchrystal.html](http://www.ted.com/talks/lang/eng/stanley_mcchrystal.html) [Abfrage: 09.04.2011].

McGonigal, J. (2012): Besser als die Wirklichkeit! – Warum wir von Computerspielen profitieren und wie sie die Welt verändern. München: Heyne.

Mumme, T. (2015): Kulturgut Handschrift kommt an den Schulen zu kurz. Online verfügbar: WeltN24. URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article139024861/Kulturgut-Handschrift-kommt-an-den-Schulen-zu-kurz.html> [Abfrage: 02.04.2015].

Pfläging, N. (2015): Organisation für Komplexität – Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht. München: Redline.



Reinecke, L. (2009): Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Work Hours. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 12(4), S. 461-465.

Scholz, C. (2014): Generation Z – Wie sie tickt, wie sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.

Veen, W. (2003): A new force for change: Homo Zappiensí. *The Learning Citizen*, 7: 5-7.

Wagner, T. (2008): The Global Achievement Gap – Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need – and What We Can Do About It. New York: Basic Books.

### Zum Autor

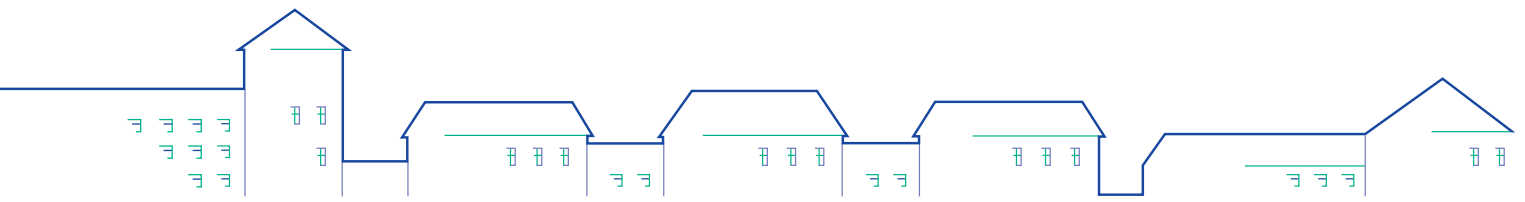
Schutz, Thomas, Dr. rer. nat., Mikro- und Molekularbiologe, zertifizierter Lerntherapeut und lizenzierter Analyst, Trainer und Berater für Talent- und Kompetenzdiagnostik und -entwicklung.

Seine Themen als selbstständiger Personalberater sind „Gehirn & Lernen, Talent & Kompetenz“. Seit 2012 ist er Lehrkraft für besondere Aufgaben (Lern- & Schlüsselkompetenzen & Entwicklung neuer Didaktikkonzepte).



Grafisches Protokoll der Tagungsbeiträge





# Die Feedback-Lücke in der digitalen Kommunikation

Die Führungsforschung beschäftigt sich seit einiger Zeit mit der Qualität von Führungsbeziehungen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, 2006). Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit in der Kommunikation werden dabei als zentrale Kennzeichen für eine hohe Beziehungsqualität gesehen. Regelmäßige gegenseitige Rückmeldungen im Sinne einer wertschätzenden Feedbackkultur leisten einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer hohen Beziehungsqualität.

Leider sieht die Realität oft ganz anders aus, wie verschiedene Studien (vgl. stellvertretend (Hossiep & Schardien, 2010) eindrücklich zeigen: Viele Beschäftigte sind unzufrieden mit ihren direkten Vorgesetzten; amerikanischen Studien zufolge fühlen sich 13,6 % aller Beschäftigten von ihren Vorgesetzten sogar feindselig behandelt (Tepper, 2007). Seit den 70er-Jahren beschäftigt sich die Führungsforschung zunehmend mit der sogenannten dunklen Seite der Führung mit Konzepten wie *Derailed Leadership* (McCall & Lombardo, 1983), *Narcissistic Leadership* (Bushman & Baumeister, 1998), *Destructive Leadership* (Eubanks & Mumford, 2010) und *Abusive Supervision* (Tepper, 2000). Als Erklärung für die Entstehung von schwerwiegenden Konflikten in Führungsbeziehungen wird neben dem Einfluss individueller Persönlichkeitsstrukturen (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, Duffy, Henle, & Schurer Lambert, 2006) insbesondere der Mangel an offenen Rückmeldungen betrachtet (Klaussner, 2014).

Das Konzept der *Feedback-Lücke* beschreibt genau diesen Mangel an offenen Rückmeldungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Die Betrachtung der Feedback-Lücke setzt allerdings voraus, dass Führung als eine Form der sozialen Interaktion betrachtet wird, wie bspw. in der Definition von Wunderer:

*„Führung wird verstanden als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“* (Wunderer, 2009, 4).

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Auswirkungen der digitalen Kommunikation auf das Ausmaß der Feedback-Lücke. Dazu ist in einem ersten Abschnitt zu klären, was genau unter der Feedback-Lücke zu verstehen ist, welche Bedeutung sie für die Führungskommunikation besitzt und durch welche Faktoren das Ausmaß der Feedback-Lücke beeinflusst wird. Im Anschluss ist kurz zu klären, was unter digitaler Kommunikation zu verstehen ist, bevor deren Wirkung auf die Feedback-Lücke in den Blick genommen werden kann. Seinen Abschluss findet dieser Beitrag in einigen Überlegungen zu Implikationen für die Führungspraxis.

## 1 Die Feedback-Lücke der Führungsbeziehung

Dieser erste Abschnitt des Beitrags widmet sich dem Konzept der Feedback-Lücke in Führungsbeziehungen. In einem ersten Schritt ist zu klären, was unter Feedback zu verstehen ist, bevor das Konzept der Feedback-Lücke definiert werden kann. Im Anschluss daran wird das Phänomen der Feedback-Lücke mit

Personalführung in Verbindung gebracht, bevor schließlich Einflussfaktoren auf das Ausmaß der Feedback-Lücke vorgestellt werden.

### 1.1 Feedback

Feedback ist eine Form der Rückmeldung, mit der eine Person einer anderen Person zu verstehen gibt, wie dessen Verhalten, Auftreten oder Handeln auf sie wirken. Feedback hat damit eine ganz besondere Funktion für die empfangende Person, denn sie ermöglicht einen Informationsgewinn, der wiederum über den Prozess der Selbstreflexion Veränderungen des eigenen Handelns, Auftretens, etc. möglich macht. Um das zu verdeutlichen, kann das Modell des Johari-Fensters von Joe Luft und Harry Ingram (Luft & Ingham, 1955) herangezogen werden. Das Modell unterteilt die menschliche Persönlichkeit in verschiedene Bereiche, in Abhängigkeit davon, ob diese Bereiche einem selbst und anderen bekannt sind. Abbildung 1 visualisiert das Modell.

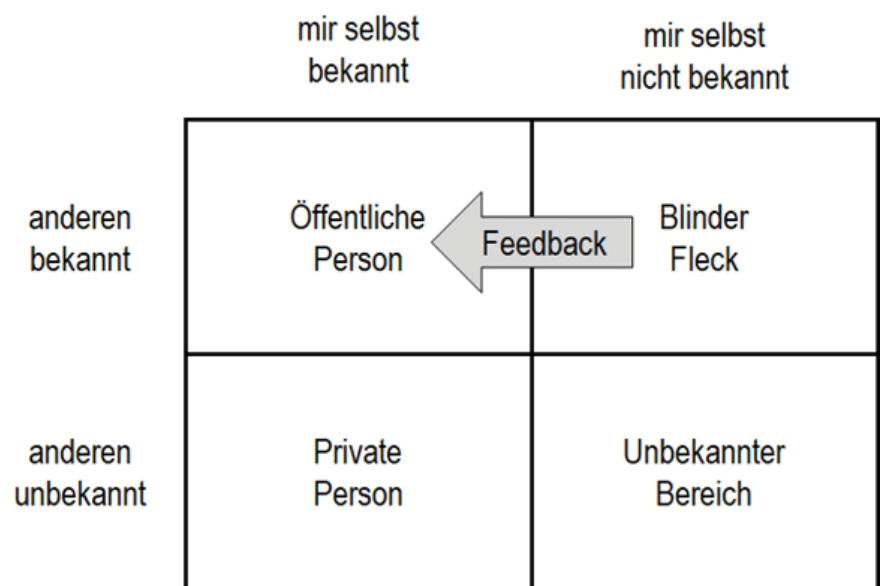
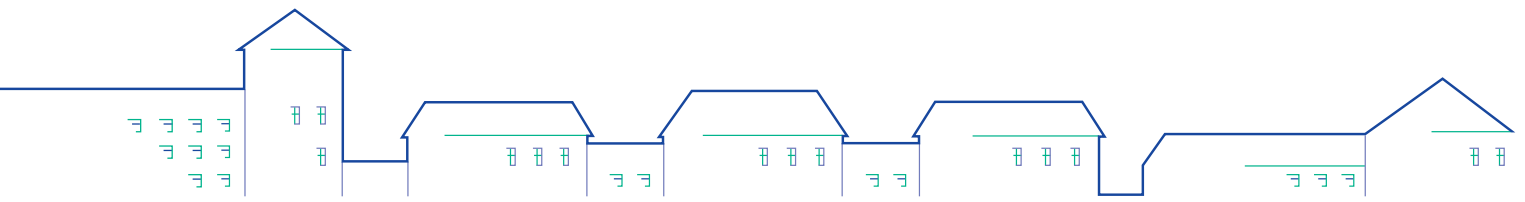


Abbildung 1 - Das Johari-Fenster

Bereiche der Persönlichkeit, die einem selbst und auch anderen (z. B. Kollegen, Vorgesetzten, etc.) bekannt sind, werden der *öffentlichen Person* zugeordnet. Dinge, die nur einem selbst bekannt sind, fallen in den Bereich der *privaten Person*. Dazu gehören unausgesprochene Ziele, Vorstellungen, Wünsche, Phantasien, Werte, etc. Dann gibt es Teile der Persönlichkeit, die weder einem selbst



noch den anderen bewusst sind – das ist der *unbekannte Bereich*. Schließlich gibt es einen vierten Bereich, der im Kontext von Feedback von besonderer Bedeutung ist: der *blinde Fleck*. Gemeint sind Bereiche der Persönlichkeit, die einem selbst unbekannt, anderen aber durchaus bekannt sind. Der blinde Fleck bedeutet, dass es eine Differenz zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild einer Person gibt. Feedback ermöglicht nun, den blinden Fleck zu reduzieren, indem das Fremdbild kommuniziert wird. Der Feedbackempfänger erfährt etwas über seine Wirkung auf andere, was ihm bislang in der Weise nicht bewusst war.

Ob und wie das empfangene Feedback verarbeitet wird, hängt von vielen Faktoren ab. In erster Linie denkt man hier natürlich an die Art und Weise, wie das Feedback gegeben wird. Darüber hinaus spielen aber auch die Einstellung des Feedbackempfängers und die Rahmenbedingungen des Feedbacks eine entscheidende Rolle (Goetz & Reinhardt, 2017). An dieser Stelle ist entscheidend, dass Feedback keine einseitige Übermittlung einer Information ist. Feedback ist vielmehr ein Prozess, in den Geber und Nehmer gleichermaßen eingebunden sind. Sinnbildlich kann man Feedback auch als eine Art Geschenkübergabe verstehen (anstelle des einfachen Zustellens eines Pakets).

## 1.2 Das Konzept der Feedback-Lücke

Einleitend wurde bereits dargestellt, dass die Feedback-Lücke durch den Mangel an (ehrlichen) Rückmeldungen zwischen beteiligten Interaktionspartnern oder durch unehrliche Rückmeldungen entsteht. Die Feedback-Lücke ist ein unausweichliches, natürliches Phänomen, was im Folgenden etwas näher mit Hilfe systemtheoretischer Argumente erläutert werden soll.

Soziale Interaktion ist durch doppelte Kontingenz gekennzeichnet: Aufgrund ihrer jeweiligen operativen Geschlossenheit als psychische Systeme wissen die beteiligten Akteure nicht, wie sich die jeweils andere Seite verhalten wird. Sie wissen daher auch nicht, wie sie selbst wiederum auf das Verhalten des anderen reagieren werden. „[A]lles Handeln, eigenes und fremdes, [wird] im System als kontingent erfahren“ (Luhmann, 1979 S. 237). Um dennoch interagieren zu können, benötigen die Individuen Erwartungen (Baecker, 2005). Luhmann kondensiert die Rolle individueller Erwartungen für die soziale Interaktion in folgender Weise:

*„Bezogen auf psychische Systeme verstehen wir unter Erwartung eine Orientierungsform, mit der das System die Kontingenz seiner Umwelt in Beziehung auf sich selbst abtastet und als eigene Ungewißheit in den Prozeß autopoietischer Reproduktion übernimmt. [...] Erwartung sondiert ungewisses Terrain mit einer an ihr selbst erfahrbaren Differenz: Sie kann erfüllt oder enttäuscht werden.“* (Luhmann, 1984, S. 362 f.)

Vereinfacht ausgedrückt unterscheiden sich die Erwartungsstrukturen und Wahrnehmungen der an der Interaktion teilnehmenden Akteure aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Fähigkeiten, Bedürfnisse, Werte, etc.

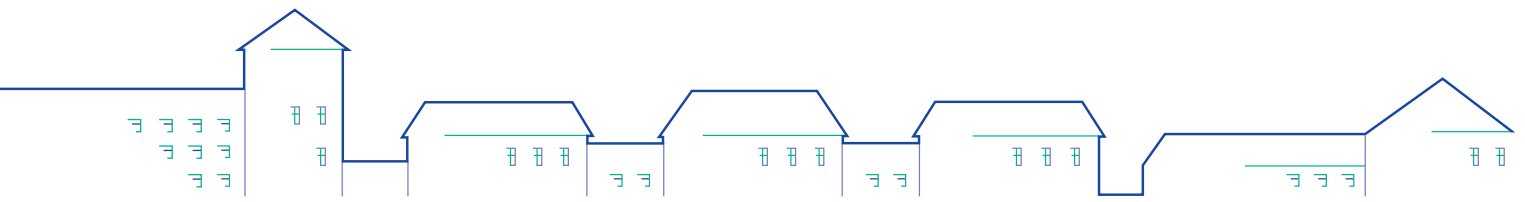
Mit Blick auf die Führungsbeziehungen bedeuten unterschiedliche Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter/-in, dass das gemeinsame Führungsgeschehen zwangsläufig unterschiedlich wahrgenommen wird. Im Alltag bleiben die

unterschiedlichen Wahrnehmungen aus verschiedenen Gründen weitestgehend unausgesprochen, woraus sich ganz automatisch eine Feedback-Lücke bildet. Die Feedback-Lücke lässt sich mit einem einfachen Praxisbeispiel illustrieren (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2 - Illustration der Feedback-Lücke

Problematisch an der Feedback-Lücke ist, dass Führungskraft und Mitarbeiter/-in nicht wissen, was die jeweils andere Seite nicht mitteilt bzw. nur vorspielt. Das bedeutet in der Konsequenz, dass das Ausmaß der Feedback-Lücke für beide Seiten unbekannt ist. Oftmals wird das Ausmaß der Feedback-Lücke gerade in höheren Hierarchieebenen unterschätzt, u. a. weil die empathischen Fähigkeiten mit jeder Stufe der Karriereleiter abnehmen (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006). Das bedeutet, dass insbesondere die oberen Führungskräfte sich schwer vorstellen können, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gemeinsame Führungsbeziehung anders erleben als sie selbst. Auf der anderen Seite halten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade gegenüber oberen Führungskräften mit kritischen Rückmeldungen zurück, insbesondere weil sie negative Konsequenzen für die nächste Beurteilung oder die eigene Karriereentwicklung befürchten (Domsch, 1992, S. 280; Morrison & Milliken, 2000). Diese Kombination führt dazu, dass gerade die Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen das Ausmaß der Feedback-Lücke nicht nur unterschätzen, sondern oftmals auch die Meinung vertreten: „Meine Tür ist doch immer offen und ich bin doch ohnehin jeden Tag mit meinen Leuten im Gespräch. Wozu soll ich da noch extra Feedbackgespräche führen, in denen wir uns über unsere Führungsbeziehung austauschen? Das ist doch pure Zeitverschwendung!“. Doch gerade diese Führungsbeziehungen würden von einer Reduktion der Feedback-Lücke profitieren.



### 1.3 Einflussfaktoren auf das Ausmaß der Feedback-Lücke

Im vorangestellten Abschnitt wurde geklärt, was unter dem Begriff der Feedback-Lücke zu verstehen ist und weshalb diese Lücke Teil einer jeden sozialen Beziehung ist. Das *Ausmaß* der Feedback-Lücke variiert in der Praxis realer Führungsbeziehungen erheblich. In diesem Abschnitt soll deshalb der Blick auf eine Auswahl von Faktoren gerichtet werden, die das Ausmaß der Feedback-Lücke beeinflussen. Diese Faktoren lassen sich grob in drei Kategorien bzw. Ebenen unterscheiden: (1) Ebene der Organisation, (2) Ebene der Führungsbeziehung und (3) Ebene der Individuen.

Auf *Ebene der Organisation* spielt zunächst das Ausmaß der Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen eine wesentliche Rolle (Detert & Treviño, 2010). Werden Entscheidungen üblicherweise oben in der Hierarchie getroffen und von allen anderen Ebenen nur umgesetzt, dann werden die unteren Hierarchieebenen daran gewöhnt sein, ihre (abweichenden) Wahrnehmungen und Einschätzungen nicht mitzuteilen, denn diese sind im Führungsalltag schlichtweg unerwünscht. Auch die Zahl der Hierarchieebenen hat einen Einfluss auf die Offenheit in der hierarchieübergreifenden Kommunikation: Je mehr Hierarchieebenen es gibt, desto stärker wird der (Aufwärts-)Kommunikationsfluss gefiltert (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Daneben hat der unternehmenskulturell normierte Machtabstand zwischen den Hierarchieebenen einen großen Einfluss auf das Ausmaß der Feedback-Lücke. Ist der typische Machtabstand groß, ist die Befürchtung negativer Konsequenzen im Falle eines kritischen aufwärtsgerichteten Feedbacks größer, was wiederum auf Seiten der Mitarbeitenden die Bereitschaft senkt, offene Rückmeldungen zu geben (Atwater & Waldman, 2008). Schließlich spielt auch das empfundene Arbeitsklima eine entscheidende Rolle: In einem unterstützenden Arbeitsklima sind Mitarbeitende eher bereit, Informationen zu teilen, Anregungen zu äußern und offenes Feedback in alle Richtungen zu geben (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011).

Auf *Ebene der Führungsbeziehung* hat die aktuelle Beziehungsqualität und das gegenseitige Vertrauen Einfluss auf die Feedback-Lücke: Sind das gegenseitige Vertrauen und die empfundene psychologische Sicherheit groß, ist die Offenheit in gegenseitigem Feedback größer als in Führungsbeziehungen, die durch gegenseitiges Misstrauen gekennzeichnet sind (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Außerdem spielt der tatsächlich wahrgenommene Machtabstand zum direkten Vorgesetzten eine entscheidende Rolle, ob und inwieweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (kritisches) Feedback nach oben geben. Ein als hoch wahrgenommener Machtabstand wirkt als Reflexions- und Kommunikationsbarriere, was dazu führt, dass Missverständnisse unreflektiert bleiben und sich zu schwerwiegenden Konflikten in der Führungsbeziehung entwickeln können (Klaussner, 2014). Fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf ihre eigenen Einflussmöglichkeiten ihren Vorgesetzten stark unterlegen, so halten sie sich gerade mit abweichenden Wahrnehmungen zurück, insbesondere weil sie negative Konsequenzen fürchten (Aquino, Tripp, & Bies, 2006; Harlos, 2010; Morrison & Milliken, 2000). Auf der anderen Seite akzeptieren Führungskräfte kritisches Feedback ihrer Mitarbeitenden umso weniger, je machtvoller sie sich



Dr. Stefan Klaußner, freiberuflicher Organisationsberater, Moderator und Trainer

---

selbst wahrnehmen (Judge, Piccolo, & Tomek, 2009). Kets de Vries schreibt hierzu treffend: „With power often comes excessive pride and arrogance“ (Kets de Vries, 1990, S. 752).

Nicht zu unterschätzen ist zudem die *Ebene der Individuen*. Mit Blick auf die Persönlichkeitsstruktur konnte bspw. gezeigt werden, dass sehr extrovertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich leichter tun, kritisches Feedback auszusprechen als eher introvertierte Menschen (Lee, Diefendorff, Kim, & Bian, 2014; LePine & Van Dyne, 1998). Auf der anderen Seite sind extrovertierte Führungskräfte eher bereit, kritisches Feedback zu akzeptieren und einzufordern als introvertierte Vorgesetzte (Smither, London, & Richmond, 2005). Neben der Persönlichkeit spielen auch Einstellungen und Überzeugungen eine wichtige Rolle. In diesem Feld konnte bspw. gezeigt werden, dass Menschen, die sich als selbstwirksam (self-efficacy) wahrnehmen, davon überzeugt sind, durch ihre Fähigkeiten und ihr Handeln einen bedeutungsvollen Beitrag leisten zu können, was sich wiederum positiv auf das (ehrliche) Feedbackverhalten auswirkt (Atwater & Waldman, 2008). In ähnlicher Weise wirken sich arbeitsbezogene und generelle Selbstachtung (self-esteem) aus (Harlos, 2010; LePine & Van Dyne, 1998). Darüber hinaus spielen auch konkrete Erfahrungen aus früheren Feedbacksituationen eine wesentliche Rolle: Hat man sich in einem früheren Feedbackgespräch schon einmal eine „blutige Nase geholt“, wird die Bereitschaft, zukünftig offen Feedback zu geben, geringer ausfallen (Klaussner, 2014). Schließlich hat das Verhalten der Führungskraft einen starken Einfluss auf das Ausmaß der Feedback-Lücke: Moss und Sanchez (2004) argumentieren, dass geringe Fehlertoleranz der Führungskraft verbunden mit aggressivem Verhalten, die Unfähigkeit, Kontrolle abzugeben, die Unfähigkeit zu delegieren und Perfektionismus hemmend auf die Feedback-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt.

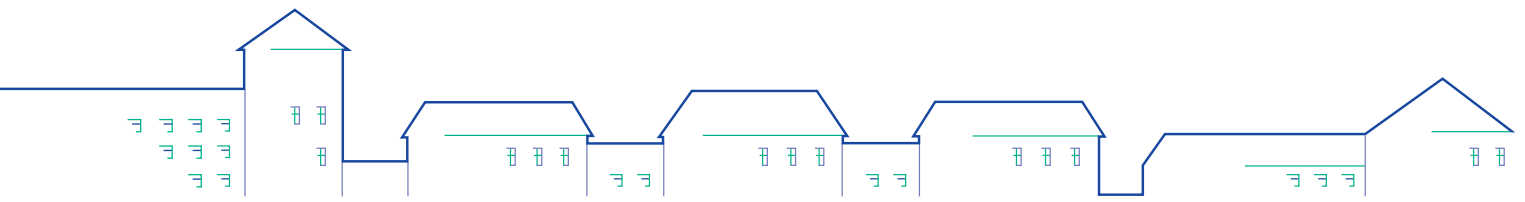
## 2 Digitale Führungskommunikation

Bereits Watzlawick und Kollegen haben Kommunikation dahingehend unterschieden, ob sie sich digitaler oder analoger Modalitäten bedient:

*„Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber der für eindeutige Kommunikation erforderlichen Syntax.“* (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2007, S. 68).

Vereinfacht könnte man sagen, dass die digitale Kommunikation im Sinne Watzlawicks auf der Inhaltsebene funktioniert, während die analoge Kommunikation auf der Beziehungsebene stattfindet. Im Rahmen dieses Beitrags soll unter digitaler Kommunikation die Nutzung digitaler Medien (E-Mail, Social Media Plattformen, etc.) in der sozialen Interaktion verstanden werden. Es dürfte kein Zweifel daran bestehen, dass die Bedeutung der digitalen Kommunikation stetig zunimmt. Allein die E-Mail-Kommunikation ist heute aus der arbeitsbezogenen Kommunikation nicht mehr wegzudenken – bis zu einem Drittel ihrer Arbeitszeit sollen sich Menschen mit dem Lesen und Beantworten von E-Mails beschäftigen.





Deshalb fokussiert sich dieser Beitrag auf die E-Mail-Kommunikation als derzeit wichtigste Form der arbeitsbezogenen digitalen Kommunikation.

Digitale Führungskommunikation bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Teile der Führungskommunikation über digitale Medien stattfinden, also insbesondere via E-Mail, zunehmend aber auch mit Hilfe anderer Medien und Formate wie WhatsApp, Facebook, etc. Die Vorteile der digitalen Führungskommunikation liegen auf der Hand: Kommunikation wird unabhängig von Raum und Zeit, ständige Erreichbarkeit ist sichergestellt, die Kommunikation ist automatisch dokumentiert, eine E-Mail kann überarbeitet werden, bevor sie abgeschickt wird, etc. Demgegenüber stehen auch einige offensichtliche Nachteile, wie etwa der durch permanente Erreichbarkeit ausgelöste Stress und der Verdrängung des persönlichen Kontakts, was wiederum zu einer Abnahme emphatischer Fähigkeiten führt (Turkle, 2011, 2015).

Albert Mehrabian stellte in den 60er-Jahren seine auch außerhalb der Psychologie zu Berühmtheit gelangten „55-38-7 Regel“ auf. Er fand heraus, dass, wenn ein Mensch in direkter Kommunikation seine Gefühle mitteilt, 7 % der Kommunikation über den Inhalt erfolgt, 38 % durch den stimmlichen Ausdruck und zu 55 % durch die Körpersprache bestimmt wird (Mehrabian & Ferris, 1967; Mehrabian & Wiener, 1967). Diese Regel wurde vielfach fälschlicherweise so interpretiert, dass der Inhalt praktisch unbedeutend für zwischenmenschliche Kommunikation sei. Tatsächlich hat Mehrabian untersucht, welche Bedeutung die verschiedenen Kommunikationsebenen jeweils haben, wenn auf den Ebenen widersprüchliche Signale gesendet werden (bspw. das Wort „traurig“ mit einem lächelnden Gesicht gesagt wird). Die Studien Mehrabians – und zu ähnlichen Werten kam auch das Allensbach-Institut – weisen dennoch darauf hin, wie wichtig Stimme, Mimik und Gestik für den Erfolg zwischenmenschlicher Kommunikation sind.

In der E-Mail-Kommunikation fallen Stimme, Mimik und Gestik bekanntlich weg. Für die Beziehungsebene der Kommunikation bleibt damit nur das geschriebene Wort. Neuere Studien zu der Wirkung von Emoticons in der digitalen Kommunikation lassen zwar vermuten, dass sie ähnlich wahrgenommen werden wie bspw. ein echtes Lächeln (Churches, Nicholls, Thiessen, & Kohler, 2014), doch bleibt auch bei der Nutzung von Emoticons ein sehr breiter Interpretationsraum auf Seiten des Empfängers bzw. der Empfängerin einer E-Mail, sodass sie nur begrenzt dazu geeignet sind, die fehlenden Botschaften der Kommunikationskanäle der Stimme und der Körpersprache zu kompensieren.

Im folgenden Abschnitt wird betrachtet, wie sich die digitale Kommunikation (via E-Mail) auf die Feedback-Lücke der Führungsbeziehung auswirkt.

### **3 Wirkung der digitalen Kommunikation auf die Feedback-Lücke**

Der Hamburger Psychologe Schulz von Thun ist unter anderem dafür bekannt geworden, dass er Watzlawicks Unterscheidung von Kommunikation in Inhalts- und Beziehungsebene (Watzlawick et al., 2007) weiter ausdifferenziert hat. In seinem Kommunikationsquadrat unterscheidet er (1) den Sachinhalt, (2) den Appell,



---

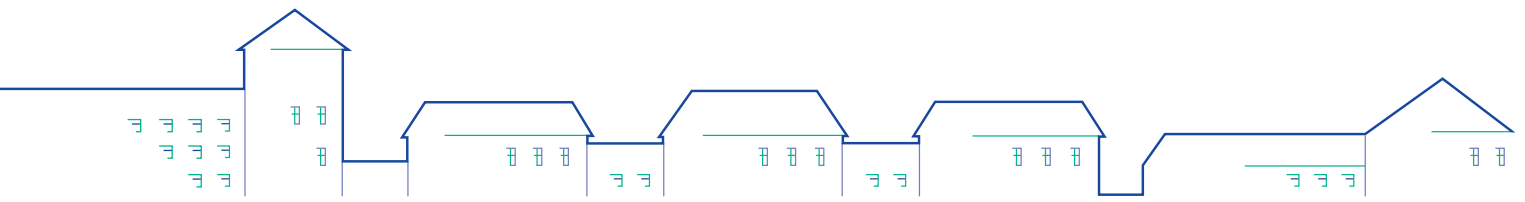
(3) den Beziehungshinweis und (4) die Selbstkundgabe (Schulz von Thun, 1981). Die Mitteilung des Senders findet auf allen vier Ebenen statt, man könnte sogar sagen, dass vier Botschaften gesendet werden. Die Qualität der Kommunikation hängt nun im Wesentlichen davon ab, ob der Empfänger der Botschaft mit seinen vier korrespondierenden Ohren die Botschaften so versteht, wie sie vom Sender gemeint waren. Versteht der Empfänger die Mitteilung anders als sie gemeint war und bleibt diese Differenz unreflektiert, vergrößert sich die Feedback-Lücke.

In der Face-to-Face-Kommunikation erhält der Sender die Botschaften auf den drei Kanälen Inhalt, Stimme, Körpersprache. Zur Interpretation der Mitteilung stehen also – um an Watzlawick und Kollegen anzuschließen – digitale und analoge Elemente zur Verfügung. In der digitalen (E-Mail-)Kommunikation hingegen fallen die Kanäle der Stimme und der Körpersprache weg. Das bedeutet, dass die „vier Ohren“ des Empfängers lediglich den Wortlaut der E-Mail zur Interpretation der vier Botschaften verwenden können. Damit steigt das Risiko von Fehlinterpretationen und Missverständnissen, denn der Empfänger der Mitteilung kann seine Interpretationen ja immer nur auf Basis seiner eigenen kognitiven Erwartungsstrukturen vornehmen, ohne Zugriff auf die Gedanken, Ziele und Erwartungen des Senders.

Wenn nun die Interpretationsräume auf beiden Seiten der Führungsbeziehung durch digitale Kommunikation steigen und damit wiederum Missverständnisse häufiger entstehen, dann wird die Feedback-Lücke potentiell größer. Findet generell kaum gegenseitiges Feedback im Sinne einer Reflexion von Erwartungsdifferenzen statt und ist damit die Feedback-Lücke bereits groß, so wird eine Zunahme der digitalen Kommunikation definitiv zu einer Vergrößerung der Feedback-Lücke führen. Findet jedoch neben der digitalen Kommunikation auch regelmäßig Meta-Kommunikation in Form des gegenseitigen Austauschs *über* die Erfahrungen mit der digitalen Kommunikation statt, so wird eine Zunahme der digitalen Kommunikation die Feedback-Lücke nicht wesentlich vergrößern. Die direkte und persönliche Meta-Kommunikation ist der Schlüssel zum Umgang mit der Feedback-Lücke – der vierte Abschnitt dieses Beitrages geht darauf ein, wie das praktisch realisiert werden kann.

Ein weiterer Aspekt, der sich auf das Ausmaß der Feedback-Lücke auswirkt, ist in der Selbstkontrolle begründet, die durch die digitale Kommunikation ermöglicht wird. Selbstkontrolle meint, dass die E-Mail-Kommunikation die Möglichkeit bietet, die eigenen Reaktionen auf empfangene Nachrichten zu reflektieren und strategisch einzusetzen. Im Gegensatz zur direkten Face-to-Face-Kommunikation können impulsartige Reaktionen besser unterdrückt werden. Hinzu kommt, dass unbewusste Reaktionen, die über die Stimme und die Körpersprache transportiert werden, wegfallen. Wenn die E-Mail-Kommunikation also sehr strategisch und kontrolliert stattfindet, ist automatisch die Authentizität der Akteure geringer. Geringe Authentizität führt – wiederum in Abwesenheit effektiver Meta-Kommunikation – zu einer Vergrößerung der Feedback-Lücke, denn beide Seiten wissen nicht, was die andere Seite tatsächlich denkt, intendiert, etc.

Moderierend wirkt insbesondere das tatsächliche Verhältnis von digitaler zu persönlicher Kommunikation. Ersetzt die digitale Kommunikation die persönliche



Kommunikation zu 100 %, so ist der Effekt auf die Feedback-Lücke deutlich größer als im Falle einer (moderaten) Ergänzung der persönlichen Kommunikation durch digitale Kommunikation. Als zweite moderierende Variable steht das Ausmaß an tatsächlich stattfindender Meta-Kommunikation. Findet gegenseitiges, offenes Feedback regelmäßig statt, fällt der Effekt auf die Feedback-Lücke geringer aus als in Führungsbeziehungen, in denen keine Reflexionsgespräche stattfinden.

#### 4 Implikationen für die Führungspraxis

Implikationen für die Führungspraxis können ausgehend von der impliziten Annahme, dass eine Reduktion der Feedback-Lücke erstrebenswert ist, in zwei Richtungen gedacht werden. Man könnte einerseits zu dem Schluss kommen, dass digitale Kommunikation möglichst vollständig vermieden werden sollte. Damit wären die angesprochenen Effekte (größere Interpretationsspielräume durch den Wegfall analoger Kommunikationskanäle, steigende Möglichkeiten zur Selbstkontrolle) unterbunden. Da dies in der Praxis kaum realisierbar ist, liegt der Schlüssel in den moderierenden Variablen: Zunächst sollte darauf geachtet werden, dass die digitale Kommunikation nicht die Face-to-Face-Kommunikation komplett ersetzt. Wichtiger aber ist, für ausreichend Gelegenheiten der Meta-Kommunikation im Sinne offener, gegenseitiger Rückmeldungen zu sorgen. Kurzum: Die Feedback-Lücke lässt sich nur mit bewusstem gegenseitigem Feedback „im Zaum halten“. Realisiert werden kann das gegenseitige Feedback in sogenannten Führungsgesprächen. Abbildung 3 visualisiert die Konzeption solcher Gespräche als Reflexionsgespräche auf einer Meta-Ebene.

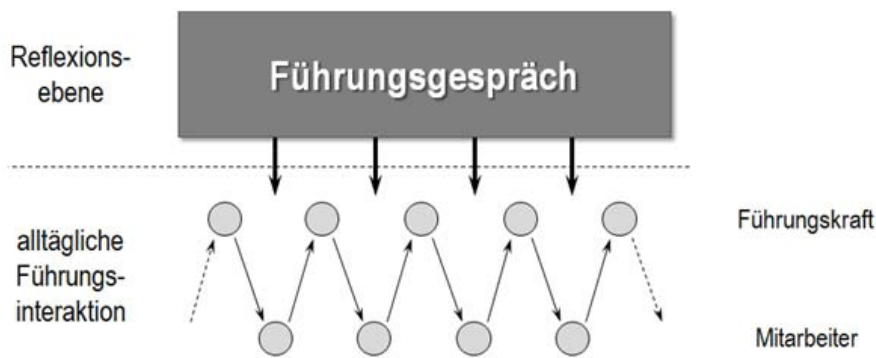


Abbildung 3 - Konzeption des Führungsgesprächs

In der Praxis werden leider oft einseitige Feedback-Gespräche geführt, die eher beurteilenden Charakter haben und nur am Rande das Ziel der Reflexion von der Führungsbeziehung verfolgen (Jöns & Bungard, 2005). Isoliert auf Mitarbeiter/-in oder Führungskraft bezogene Instrumente sind aufgrund ihrer Einseitigkeit zur Reflexion des wechselseitigen Führungsgeschehens ungeeignet. Auch rein standardisierte Feedbackinstrumente werden der Komplexität realer Führungsbeziehungen schlichtweg nicht gerecht (vgl. zu dieser Argumentation im Detail Klaußner, 2013).

---

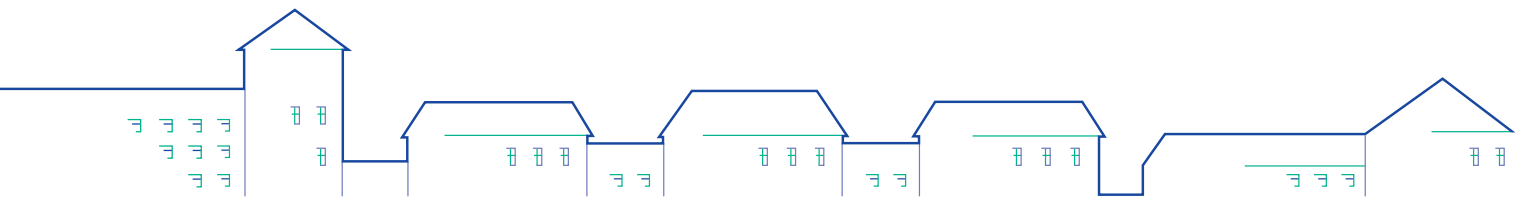
Zentrale Bedingung für den Erfolg von Führungsgesprächen ist die Begegnung auf Augenhöhe. Das bedeutet, dass die im Führungsalltag typische und auch notwendige asymmetrische Machtverteilung das Gespräch nicht bestimmen darf. Andernfalls liefe das Gespräch akut Gefahr, zur bloßen Reproduktion des sonstigen Führungsgeschehens zu werden. Diese Gefahr wird anhand des folgenden Praxisbeispiels deutlich:

*„Es wird hier behauptet, dass ich kein guter Zuhörer sei“, eröffnete der CEO die Sitzung mit einem leicht verwunderten Gesichtsausdruck. „Hmm. Was meinen Sie dazu?“ Nach einem kurzen, ungemütlichen Schweigen, fing einer nach dem anderen der am Tisch versammelten Mitarbeiter an, ihrem Chef zu versichern, dass er ganz und gar kein schlechter Zuhörer sei und dass er in jedem Falle besser zuhören würde, als eine Vielzahl von Chefs, die sie schon erlebt hätten. Er nahm dies ohne große Anstalten zur Kenntnis. „OK. Was ist mit dem nächsten Punkt? Hier wird behauptet, ich würde nicht genügend loben.“ Wieder zuckte ein Teammitglied nach dem anderen mit den Achseln und alle meinten, dass dies nun wirklich kein Problem sei.“ (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 819)*

Die vermeintlich offene Frage „Was meinen Sie dazu?“ signalisiert, dass der CEO das Gespräch mit seinen direkt unterstellten Führungskräften nicht in der sonst üblichen Asymmetrie führen möchte. Die konkrete Formulierung („Es wird hier behauptet“) macht hingegen sehr deutlich, dass er eigentlich erwartet, dass auch in diesem Feedbackgespräch die übliche Machtverteilung Geltung beansprucht. Schließlich gelingt es nicht, in diesem Gespräch die Feedback-Lücke zu reduzieren, denn die Mitarbeiter versuchen, den Erwartungen ihres Vorgesetzten gerecht zu werden. Sie entwerfen ihre zuvor anonym abgegebene Beurteilung freigiebig und werden das Gespräch im Ergebnis wahrscheinlich als nutzlos wahrnehmen.

Dieses kurze Praxisbeispiel weist darauf hin, dass die Haltungen, mit denen Führungskraft und Mitarbeitende in das Gespräch gehen, zentral für die zumindest annähernde Realisation der Augenhöhe im Führungsgespräch sind. Ist es das Ziel der Beteiligten, lediglich Bestätigung für die eigene Sicht der Dinge zu erhalten, wird es kaum gelingen, die Feedback-Lücke zu reduzieren. Stattdessen ist eine lösungsorientierte, kritikfähige, wertschätzende Grundhaltung hilfreich, die sich in offenen, raumgebenden Fragen ausdrückt. So hätte der CEO beispielsweise in die Sitzung einsteigen können mit: „Ich habe die Rückmeldung erhalten, dass ich kein guter Zuhörer bin. Ich würde das gerne besser verstehen – können Sie mir mal ein oder zwei Situationen schildern, in denen Sie sich missverstanden oder überhört gefühlt haben?“.

Ferner sollten Führungsgespräche verpflichtend sein und regelmäßig durchgeführt werden. Im Hintergrund dieser Forderung steht das Paradox, dass gerade in jenen Führungsbeziehungen, die am stärksten von gegenseitigem Feedback profitieren könnten – weil die Feedback-Lücke groß ist –, oftmals die Bereitschaft zu gegenseitigem Feedback auf mindestens einer Seite gering ist, sei es, weil die Notwendigkeit schlicht nicht gesehen wird oder weil die Beziehung bereits zerrüttet ist (Klaußner, 2013). Ist die Feedback-Lücke kleiner – weil ohnehin auch im Alltag bereits offener und vertrauensvoller Austausch auf der Meta-Ebene stattfindet –, sind die Beteiligten oft von den positiven Effekten des gegenseitigen Feedbacks überzeugt und müssten nicht zu Führungsgesprächen verpflichtet werden.



Schließlich sollten Führungsgespräche nicht nur regelmäßig stattfinden, sondern möglichst frühzeitig begonnen werden, am besten zu Beginn der Führungsbeziehung, um die Feedback-Lücke von vornherein zu begrenzen. Denn sind erst einmal aus unreflektierten Missverständnissen eskalierte Konflikte entstanden, sinkt die Bereitschaft der Beteiligten zu einem offenen Austausch auf Augenhöhe.

Als Fazit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Bedarf an Führungsgesprächen mit der Zunahme digitaler Führungskommunikation steigt. Die Sensibilisierung für das Phänomen der Feedback-Lücke ist wichtiger Schritt, um diesen Bedarf zu erkennen. Die Krux dabei ist, dass die Feedback-Lücke im Alltag nicht beobachtet werden kann, denn Führungskraft und Mitarbeiter/-in wissen beide nicht, was ihnen die jeweils andere Seite *nicht mitteilt* oder vielleicht sogar *nur vorspielt*. Umso wichtiger sind regelmäßige Führungsgespräche, insbesondere in Zeiten der zunehmend digitalen Kommunikation.

## Literaturverzeichnis

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653–68.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. a. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *The Journal of Applied Psychology, 92*(1), 191–201.

Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (2008). *Leadership, feedback, and the open communication gap*. New York: Erlbaum.

Baecker, D. (2005). *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(1), 219–229.

Churches, O., Nicholls, M., Thiessen, M., & Kohler, M. (2014). Emoticons in mind: An eventrelated potential study. *Social Neuroscience, 9*(1), 196–202.

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science, 21*(1), 249–270.

Domsch, M. E. (1992). Vorgesetztenbeurteilung. In R. Selbach & K.-K. Pullig (Eds.), *Handbuch Mitarbeiterbeurteilung* (pp. 255–298). Wiesbaden: Gabler.

---

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.

Eubanks, D. L., & Mumford, M. D. (2010). Destructive Leadership: The Role of Cognitive Processes. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (pp. 23–47). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–74.

Goetz, D., & Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Graen, G. B. G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Harlos, K. P. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations*, 63(3), 311–329.

Hossiep, R., & Schardien, P. (2010). Aktuelle Studie: *Wie führt Ihr Chef?* [http://www.testentwicklung.de/studie\\_bif.htm](http://www.testentwicklung.de/studie_bif.htm)

Jöns, I., & Bungard, W. (2005). *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Gabler.

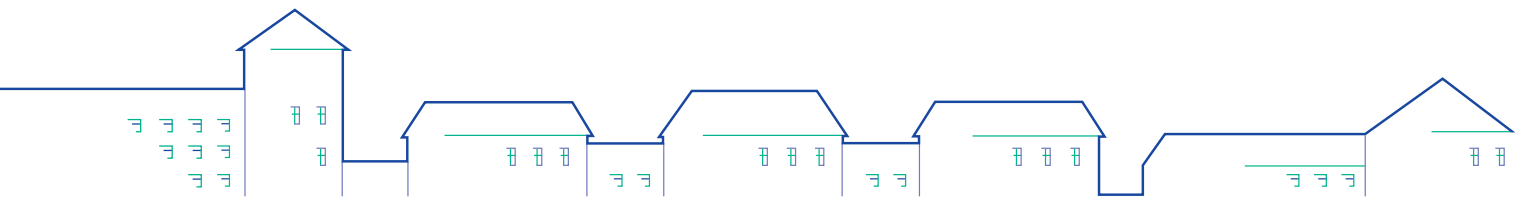
Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Tomek, K. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.

Kets de Vries, M. F. R. (1990). The organizational fool: Balancing a leader's hubris. *Human Relations*, 43(8), 751–770.

Klaußner, S. (2013). Führung und Feedback: zwischen Reflexion und Retention – Überlegungen zur Konzeption von Führungsgesprächen. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 67(3), 311–332.

Klaussner, S. (2014). Engulfed in the abyss: The emergence of abusive supervision as an escalating process of supervisor-subordinate interaction. *Human Relations*, 67(3), 311–332.

Lee, G. L., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Bian, L. (2014). Personality and participative climate: Antecedents of distant voice behavior. *Human Performance*, 27(1), 25–43.



LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853–868.

Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari window: A graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles, CA: UCLA.

Luhmann, N. (1979). Schematismen der Interaktion. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie, 31*(2), 237–255.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. In *Technical Report Number 21*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology, 31*(3), 248–252.

Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology, 6*(1), 109–114.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1452–1476.

Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183–191.

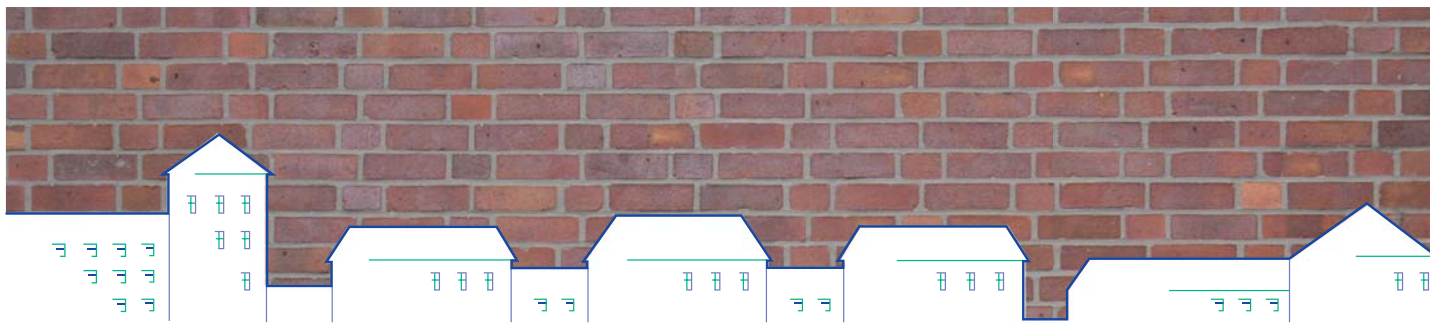
Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive, 18*(1), 32–44.

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden 1*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. (2005). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback. *Group & Organization Management, 30*(2), 181–210.

Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.





Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Schurer Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123.

Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. New York: Basic Books.

Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. New York: Penguin Press.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien*, 11. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber.

Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre*, 8. Aufl., Köln: Luchterhand.

#### Zum Autor

Klaußner, Stefan, Industriekaufmann (IHK), Diplom-Kaufmann (Freie Universität Berlin), Dr. rer. pol. (Freie Universität Berlin), freiberuflicher Organisationsberater, Moderator und Trainer ([www.obmt.de](http://www.obmt.de))

Impressum  
Backstein Sonderausgabe  
Auflage 400

Herausgeber:  
Fachhochschule für öffentliche  
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Redaktion:  
Institut für Fortbildung und  
Verwaltungsmodernisierung

Anschrift der Redaktion:  
Fachhochschule für öffentliche  
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege  
Institut für Fortbildung und  
Verwaltungsmodernisierung  
Goldberger Straße 12 - 13  
18273 Güstrow  
Tel: 03843 283-511,  
Fax: 03843 283-908

[www.fh-guestrow.de](http://www.fh-guestrow.de)  
[fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de](mailto:fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de)

Druckerei:  
Landesamt für innere Verwaltung  
Mecklenburg-Vorpommern  
Zentrale Druckerei  
Lübecker Str. 289  
19059 Schwerin

V.i.S.d.P.:  
Dr. Marion Rauchert

