

Taking the Lead – Interdisciplinary Approaches from Science and Practice Digital Leadership – The World of Work in Digital Transformation – Specialist Conference on 8th November 2017 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHöVPR M-V
Ina-Maria Ulbrich, State Secretary of the Ministry of Energy,
Infrastructure and Digitalization M-V
Dr. Thomas Schutz, University of Applied Sciences, Munich
Dr. Stefan Klaußner, OBMT-Organizational Consulting, Moderation
and Practice

Journal of the University of Applied Sciences
for Public Administration, Police and Administration of
Justice for the state of Mecklenburg-Vorpommern

fho:pr

special edition 2018



Dr. Marion Rauchert

Taking the Lead Digital Leadership – The World of Work in Digital Transformation

Social, technological and demographic change as well as internationalization and Europeanization will present the administration with great challenges. Digitalization is able to and has to contribute to meet these challenges. It is a key aspect for the efficiency of public administration, such that governmental tasks can also be fulfilled efficiently, in a citizen-friendly and high quality manner in the future.

Within the context of our conference series it is obvious to discuss how digitalization processes affect leadership.

Since 2015, once per year, we have hosted the specialist conference “Taking the Lead – Interdisciplinary Approaches from Science and Practice” at our University of Applied Sciences. The focus is on current research findings on factors that are critical to success as well as examples of good practice.

Based on substantial challenges, which must this time be met by a modern “4.0” administration, we, inter alia, consider the question in what way leadership can work at all in a digital world of work; and therefore to what extent special “digital” leadership skills are necessary and how they can best be developed.

And we will learn how leaders can handle feedback gaps in digital communication.

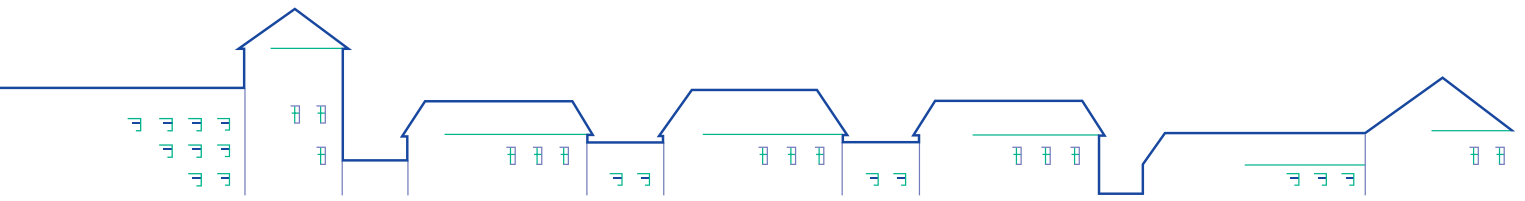
The issue of digitalization is also relevant for us at the University of Applied Sciences in several respects. On the one hand, the question arises what competencies our graduates must have in order to successfully master the requirements in an increasingly digitalized world of work. Furthermore, it is essential to digitally support the quality and efficiency of our own work process in accordance with our core tasks the focus, particularly, is on digitalization of teaching and learning processes. It also becomes necessary because the number of training and study places at the University of Applied Sciences has significantly increased.

Currently about 1,000 students and trainees come here with different educational backgrounds and a more strongly medial oriented learning behavior.

Creating good conditions for all learners presents us with great challenges. We need other teaching formats as well as another way of organizing learning and teaching processes. Against this background we have decided to realize the further development of diversity-oriented and digital teaching methods, and associated the establishment of a learning platform and the implementation of e-learning in the framework of a project with it (Sander 2017).

Contents

Taking the Lead Digital Leadership – The World of Work in Digital Transformation	_____ page 2
Moderne Verwaltung 4.0 – Die Arbeitswelt im digitalen Wandel (deutsche Version/German version)	__ page 5
Digital Leadership Competence: How can I lead the analogous and digitally-shaped generation together in a digital world of work?	_____ page 14
The Feedback-Gap in Digital Communication	_____ page 23
Imprint	_____ page 36



Like all processes of change - the increased digitalization of working or teaching and learning processes are to be considered as such – at first, it was important for us to get teachers and learners “on board” and to learn about their expectations. For this purpose we carried out an internal, university-wide, web-based survey and collected expectations concerning a digital support of teaching and learning processes as well as the functionality of the learning platform (Held 2017).

27 out of 89 teachers of the University of Applied Sciences participated in the survey. This is equivalent to about 30 %*. The participation of the trainees and students was significantly higher. Here, 82 % (600 out of the 731 persons questioned) participated in the survey.

Questioned on their expectations and the desired functionalities of a learning platform, 67 % of the teachers and 66 % of the trainees and students questioned stated that they would assume an optimization of teaching with the introduction of a learning platform. Concerning the optimization of learning processes the approval ratings are even higher.

89 % of the teachers and 83 % of the trainees and students are expecting positive effects. The same applies to the improvement of communication processes, however, somewhat more pronounced, differentiated between the two groups. 72 % of the teachers and 82 % of the trainees and students expect an improvement of communication among each other. Considering these generally very positive expectations, another result turns out to be critical. Questioned on the use of online seminar formats a comparatively low rate of “only” 54 % of the teachers and 42 % of the students and trainees agreed. All in all, it can be stated that the traditional possibilities (downloading materials such as PDF documents as well as PowerPoint and emails) are preferred to active or interactive formats.

This result is consistent with the findings from the CHE University Ranking 2014/2015 in which 27,000 students from 153 universities took part (Persike & Friedrich 2016).

The aim of the University of Applied Sciences is to achieve a quality improvement in academic teaching, in advanced training, and thus a systematic personnel development by integrating digital teaching and learning formats.

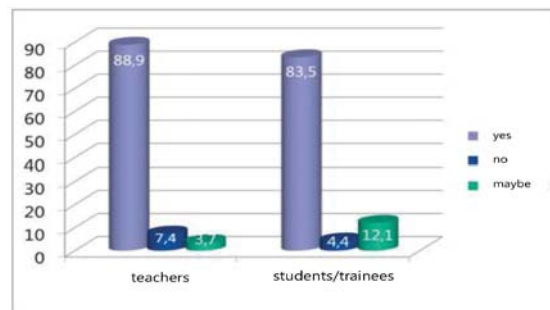


Fig. 1: Expectations to optimize learning (figures in %)

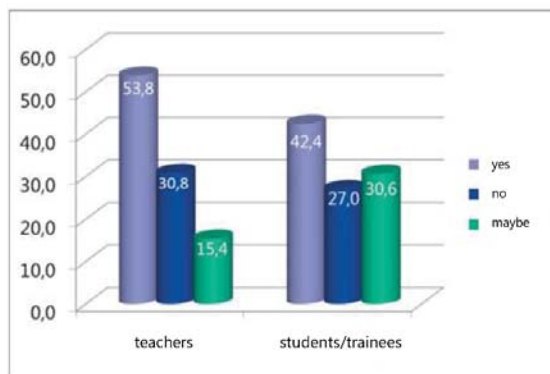


Fig. 2: Willingness to use online seminars (figures in %)

* percentages rounded

Learning platform of the fh_o:pr

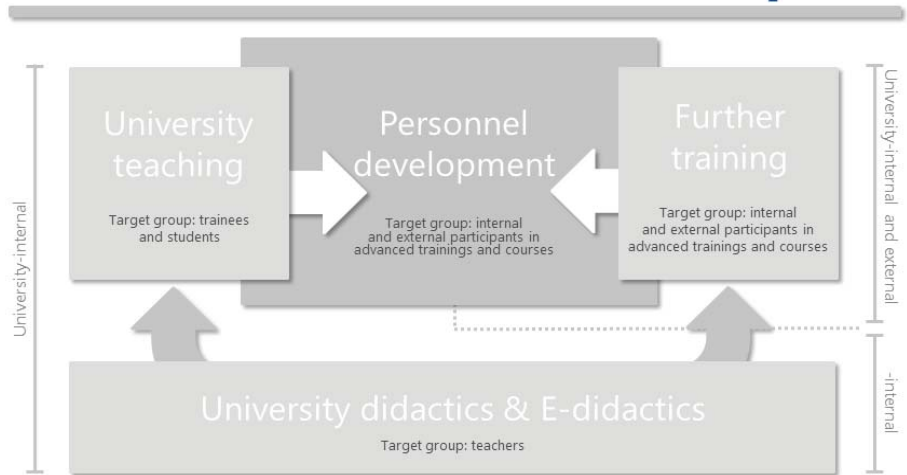


Fig. 3: Application areas of learning platforms
(Sander 2018)

In this process the University of Applied Sciences wants to be a good partner for all employees as well as the leaders in public service in the future. This includes, not least, the uncomplicated provisioning of specialized information. The publication series of the University of Applied Sciences should offer a “foretaste” of this.

The fourth volume in this format comprises all articles of our last two “Taking the Lead” conferences in German and in English and is immediately available in electronic form:

<http://www.fh-guestrow.de/doks/hochschule/Publikationen/Schriftenreihe/Band 4 2018.pdf>

References

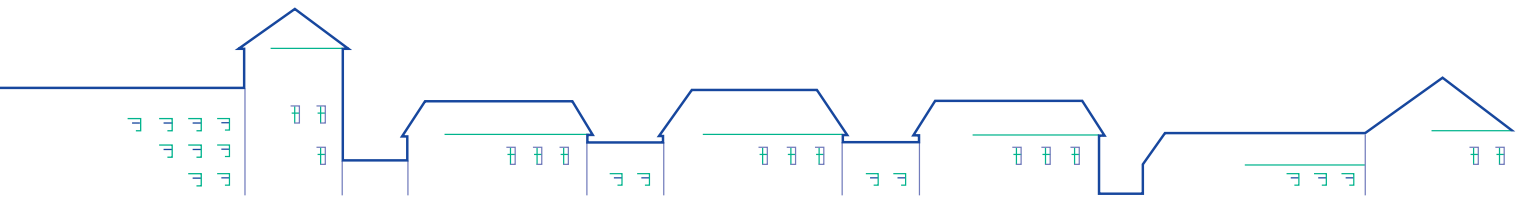
Held, Matthias (2017). Sachstandsbericht zur Einführung einer Lernplattform an der FHöVPR. Ergebnisdarstellung der hochschulinternen Umfrage. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg- Vorpommern. Unpublished

Persike, Malte & Julius-David Friedrich (2016). Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Sonderauswertung aus dem CHE Hochschulranking für die deutschen Hochschulen. Available at:

https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr_17_Lernen_mit_digitalen_Medien_aus_Studierendenperspektive.pdf (19th April 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. Available at:

http://www.fh-guestrow.de/doks/Fortbildung/FI/Hochschuldidaktik/Posterbeitrag_Digitalisierung_der_Lehre.pdf (20th March 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

Hinweis:

Der Beitrag kann aufgrund des Urheberrechtes nicht in einer englischen Version veröffentlicht werden.

Please note:

The article cannot be published in an English version due to copyright.

* 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.

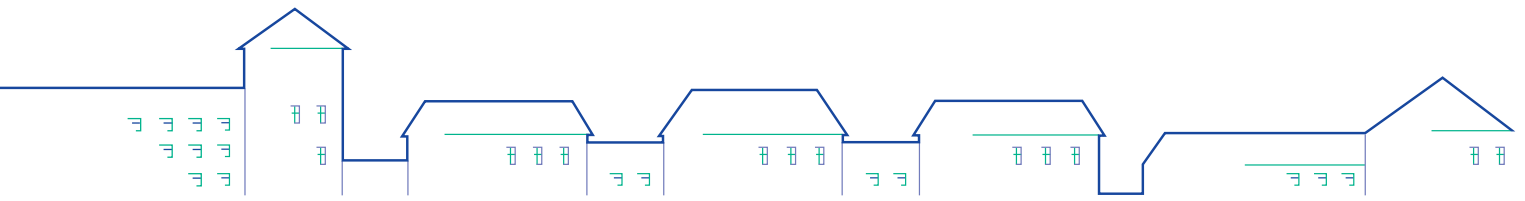
Wie kann Verwaltung auf die geänderten Anforderungen reagieren? Wie reagieren wir auf Digitalisierung? Wie wird sich Verwaltung ändern?

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.

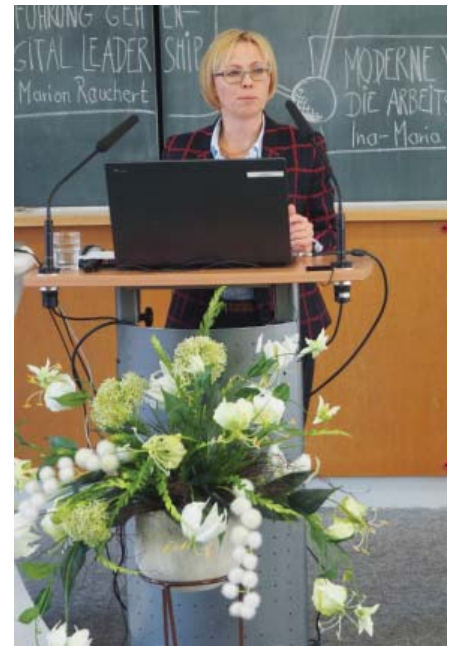
Und ich frage mich: Ist es die Aufgabe von Vorgesetzten, von Führungskräften, die Mitarbeiter zu kontrollieren? Sollten wir nicht (wieder) mehr Vertrauen in unsere Mitarbeiter haben?

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.“

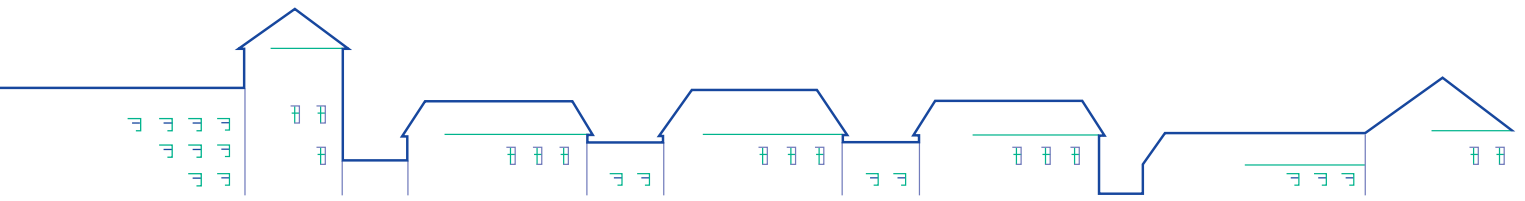
Dadurch motiviere ich die Mitarbeiter. Und auch das müssen wir in der Verwaltung viel stärker machen. Sie merken in Ihren Behörden sicherlich: Wenn Mitarbeiter Feuer und Flamme für die Aufgabe sind, dann gelingt alles. Bei uns war dies beispielsweise beim Breitbandausbau der Fall. Die Kolleginnen und 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.

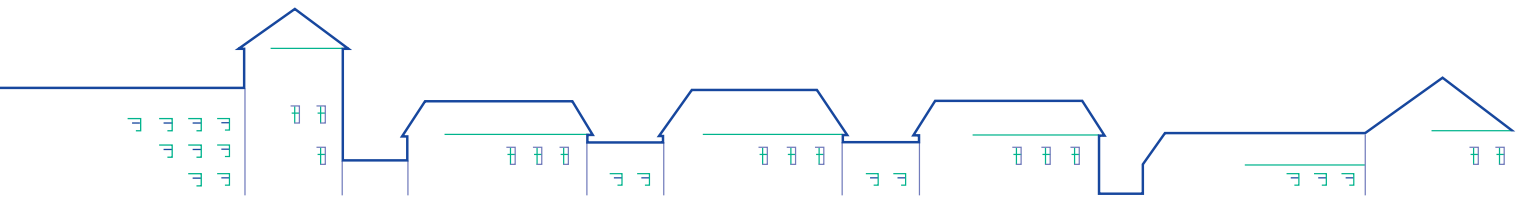
Und wir brauchen dafür Mitarbeiter, die Projektarbeit können, die agile Methoden beherrschen und in die Verwaltung einbringen können.

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 so tatsächlich 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.

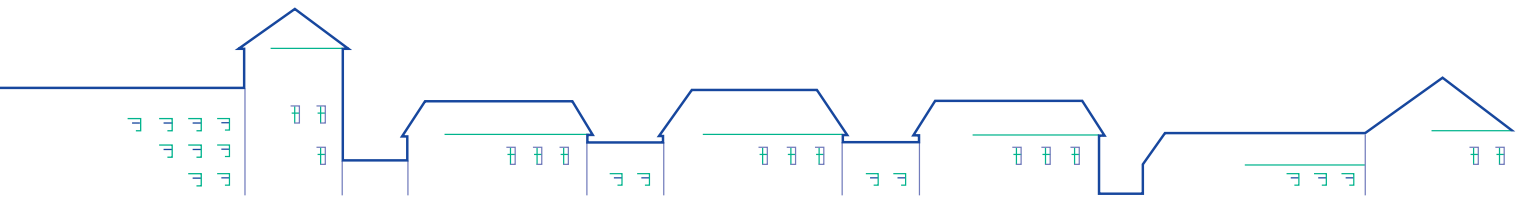
Zurück zur Angst. Angst wird einem in Veränderungsprozessen immer begegnen. Bei der Änderung der Verwaltungskultur haben Führungskräfte Angst vor Machtverlust, Angst davor, überflüssig zu sein. Mitarbeiter haben Angst davor, Verantwortung zu übernehmen.

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

Digital Leadership Skills: How can I jointly lead the analog and digital oriented generation in a digital world of work?

Dr. Thomas Schutz

Summary

Many companies and organizations are trying to constructively deal with the already digitally oriented Generation Y (Gen Y). But the 'zapping' Generation Z (Gen Z) - adapted to today's digital, vague and unsafe environment since their birth - is posing even bigger challenges for many leaders. Developing a digital leadership skill which inspires both the analog and digital oriented generations is becoming increasingly urgent. This includes in addition to the transversal skills - intercultural, media and the classical leadership skill -, also the attitude, the presence and the resonance of the leader so that the development of the digital leadership skill is less a technical but rather a mental challenge and a question of the necessary change of the learning and working culture.

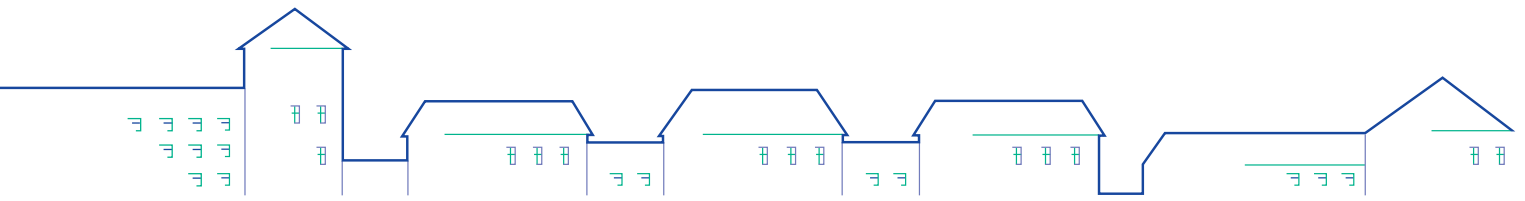
Today's complexity of generations: Five generations with many similarities which separate

Let's start with that which is most important for an organization – with the people who work for the organization. The people (of an organization) of the same 'production date' can be seen as belonging to one generation (table 1).

Tab. 1: Generation affiliation (courtesy of hep-publisher, taken from Belwe & Schutz 2014, p. 33)

Name	Abbreviation	Year of birth
Silent Generation	- / -	1925 till 1945
Baby Boomer	- / -	1945 till 1965
Generation X	Gen X	1965 till 1980
Generation Y	Gen Y	1980 till 1995
Generation Z	Gen Z	1995 till 2010

In the increasing thicket of generational terms, the term 'generation' – according to Klaus P. Hansen (2011) - is at first understood as a natural- or collective



abstract. In his article 'Collective and Sweeping Statements' he states: "When identifying collectives, viz. i.e. groups of people or other items, sweeping statements are not only appropriate, but the only possible cognitive tools." When I want to describe collectives, I do not only concentrate on the individual member, but everyone altogether. In this respect I must universalize and generalize. [...] When statistics ascertain, that coffee drinkers tend to suffer a heart attack, it announces the result as a sweeping statement" (Hansen 2010, p. 73). He goes on in his book 'Culture and Cultural Studies' (2011): Culture contains the habits of a collective. Or even shorter: Culture describes standardizations. However, these standardizations involve – as he clearly demonstrates with illustrious examples – the danger of stereotyping of sweeping statements and the homogenization of heterogeneities, in order to generalize a representative sample important for statistics or a balance in the collective. An example: The term, "Generation Y" introduced by the magazine 'Advertising Age' (GenY, Advertising Age 1993, p. 16) describes young people born between 1980 and 1995. From the biological perspective concerning learning, another aspect, in addition to the simple continuation of the alphabetical names GenY following GenX and the allusion to the English word 'why' for the obtrusively questioning character of this generation – see also the article "Leadership and Development of Generation Y" by Prof. Dr. Nils Schulenburg in Backstein special edition 2017 (p. 13) – is much more momentous: The 'technological imprinting' in childhood and adolescences as a collective common feature. While GenY experienced the first mobile phones, the beginning of the Internet and the digitalization, GenZ, however, was influenced by web-enabled smartphones, global networks such as Facebook, YouTube and Twitter, permanently available information sources such as Google and Wikipedia, as well as offers of individualization and multi-optional consumption since their birth (Klaffke 2014, p. 61).

Of course, all generations use smart phones. That's the common feature. But only GenZ does not know anything else since its birth. This clearly separates it from all the other generations. And the brains of GenZ have adapted to this (cf. Belwe & Schutz 2014). Researchers from the Universities of Zurich and Fribourg were able to prove in a study that through the daily use of smartphones not only the dexterity is practiced but that also the brain quickly adapts to these repetitive finger movements (Gindrat et al. 2015). Gindrat et al. were able to show, that the cortical representation differs from users of touchscreen smartphones compared to persons using traditional mobile phones and that it is more extensive than with violin or piano players.

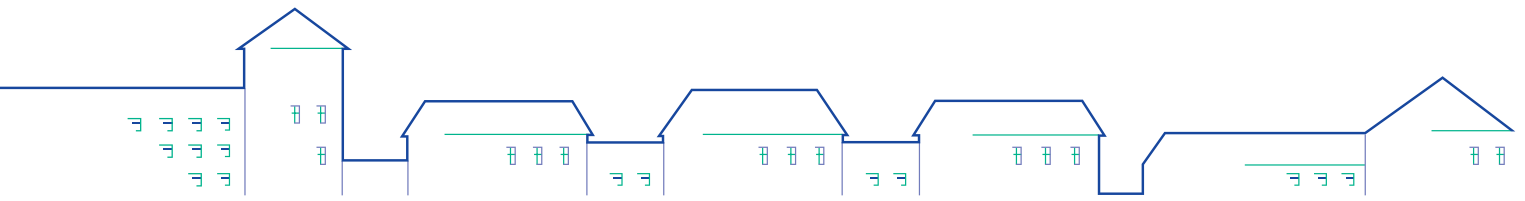
Due to this daily technological imprinting of "homo zappiens" (Veen 2003) GenY is able – GenZ even more – to 'zap' back and forth and to construct meaningful knowledge from different information sources. As a result of the ever higher clock frequency, ever shorter attention spans, a lower conscientiousness, mostly a rudimentary 'Google' memory and fragmented reading and writing skills may emerge. This may lead to a restricted study and working ability (table 2):

Table 2: Characteristics of students 1969 vs. 2009 (courtesy of hep-publisher, taken from Belwe & Schutz 2014, p. 46)

1969	2009
able to study	lack of basic skills
lack of experiences with diversities	acceptance/tolerance of diversities
unconfident	self-confident
self-responsible	Responsibility is externalized, e.g. to helicopter parents
acceptance of institutional structures	customer expectations with immediate customer service
stable family relations	unstable family relations
paper and pen	digital media
texts and numbers	colours and visualizations (photos, graphics)
writing by hand	typing and/or »Copy & Paste«

Dr. Thomas Schutz,
University of Applied Sciences, Munich

In this rapidly changing world the "homo zappiens" is not only able to quickly switch between information channels, but also to quickly turn brands, companies and habits on or off. The day before everybody was talking about StudieVZ and SchülerVZ, yesterday it was Facebook and Twitter. Whereas companies are "proud" of their Facebook pages, today GenZ already prefers other "channels." Facebook pages and Twitter reach GenZ", so a common myth. No, they don't. Also other mental myths or patterns have reinforced and preserved in the 'older' generation although the data situation proves exactly the opposite. Concerning 'gamers' we like to think of male teenagers sitting alone in the cellar, eating pizza, playing computer games, but the data situation looks somewhat more differentiated. "Many teenagers like being together with friends, acquaintances or the family when playing with the computer or console games. One third (34 percent) of 10- to 18-year-old computer gamers says that they prefer to play together with other persons in a room" (BITKOM 2014, p. 36). But it is getting 'worse': "40 percent of all gamers are women. One in for gamers is older than 50. The average gamer is 35 and has been playing for twelve years. Most gamers believe that they will continue playing their whole lives" (McGonigal 2012, p. 22) and "61 percent of all managers take daily small breaks at work for playing" (Reinecke 2009). Gaming seems to have reached the midst of our society.



On the other hand, the train crash at Bad Aibling on 9th February 2016, in which 12 people died and 89 were injured, some of them seriously, once again clearly shows, that the human being must learn, what risks are involved when switching over from digital to analog operations, that these switching processes can be highly individually different, and that regulations alone – computer gaming during working hours was forbidden to the train controller – isn't a solution. As this example dramatically illustrates, a leadership in the digital age, which is exclusively restricted to regulations and work instructions are only of low effectiveness and value. "Many projects, which companies draw up aiming at culture change, hardly take effect – some of them even do more harm than good. This is due to the fact that projects of change, which are only based on words, but leave the organizational structure and workflows untouched, cannot trigger a change by itself" (Ibold et al. 2018, p. 40). In work cultures, which aim at stability, non-change and mutual dependence, this leadership attitude, however, is widespread: "Establishing rules is the key task of a supervisory authority. When we lay down regulations for securities markets, it is obvious, that we as Security and Exchange Commission (SEC) also abide by the regulations." *Jay Clayton, Chairman*" (Groysberg et al. 2018, p. 25). Regulations seem to dominate all other issues here. Disastrous, in a rapidly changing world.

The speed, with which the digitalization pervades and fundamentally changes all areas of work and life, catapults the willingness to learn, the attitude towards learning and the learning ability of people into the centre of all considerations: "I'm interested in things that change the world or that affect the future. And wondrous, astonishing technology, where you see it and you're like: "Wow, how did that even happen?" *Elon Musk, cofounder and CEO [of TESLA]*" (Groysberg et al. 2018, p. 25) – TESLA sold more cars (Model S) in Europe in 2017 than Daimler (S-Class) and BMW (7 series) (cf. Gibbs 2018). TESLA as a company seems to be able to learn much faster than the established competitors.

A certain naivety when dealing with digitalization is also to be found among the digitally shaped generations, so that GenZ is also aptly named "Digital Naives" ('digital Naive') (Scholz 2014, pp. 125-130; Baroness Greenfield 2013). This lived naivety has many facets which are all diametrically opposed to the learning and work habits of the other generations and, inter alia, lead to the generational attitude to work: work is fun, work is uncertain and unclear (table 3).

Table 3: Generational attitude to work (modified according to Gulnerits, 2014)

	Characteristics	Work is ...
Silent Generation	stable, loyal, hard-working	Obligation
Baby Boomer	assertive, committed, relation-oriented	Challenge
Generation X	pragmatic, independent	Contact
Generation Y	critical, optimistic, multitasking	means to an end to a meaningful fulfilment
Generation Z	committed, open, fast	fun, insecure and unclear

But how do I lead fairly and inter-generationally in times of digitalization, and, above all, from whom do I learn this?

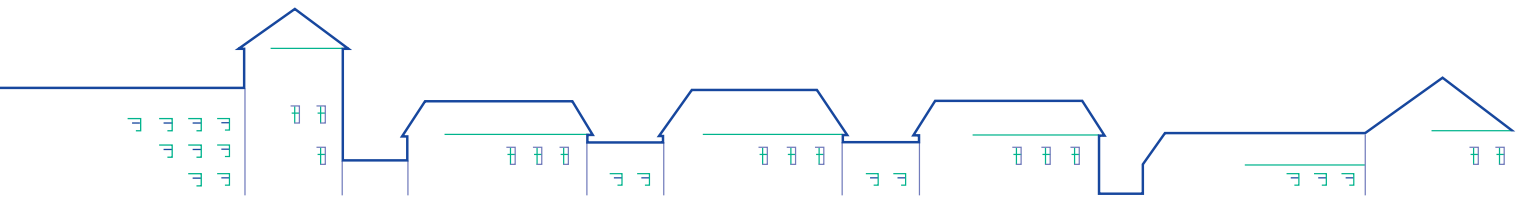
In a one-day seminar? "Much has also been done on the topic of leadership. Power structures are not accepted that much by young people. We train the 50+ Generation regarding the fact that leadership does not mean power" (Gulnerits 2014). These efforts are laudable, but it is important to qualify leaders to lead individuals from several generations with their individual expectations and skills in individual situations and under unsafe conditions with the worries and fear resulting from it. Not an easy task, especially since the partial & key skills as well as the cross-sectional skills, such as media and intercultural competence, essential for the digital leadership skill (cf. Ciesielski & Schutz 2017, 2016), also have analog and digital parts (Fig. 1):



Fig. 1: The digital leadership skill as a cross-sectional skill (Explanation: Each partial skill, each quarter piece, consists of an analog part, the dark eighth piece, and a digital part each, the white eighth piece. Twelve to 16 partial skills, analog or digital, combined make the digital leadership skill.) (cf. Ciesielski & Schutz 2016) © Petra Wechsel, www.wechsel-wirkungen.de

How can leadership be successful in times of digitalization?

In principle, very simple, inter alia, with a double change in perspective: Whereas, on the one hand, the simple sentence "The young learn from the old" had unlimited validity for many decades, even for many centuries, these days, it is only very limited. If, for example, a teacher or leader is not able to adequately deal with the new media of the digital world, then the pupils or fellow students will rather be the teachers for the lecturers or leaders. That what is negligible to a limited extent, respectively that what would be really conducive to collective learning



leads, in case of larger learning deficits of teachers or leaders, to the fact, that these teachers or the leaders, sometimes also in general, will be increasingly less available as an adequate contact person. On similar challenges for today's leaders of all sectors the US-American four-star General Stanley McChrystal refers to in his TED-talk "Listen, learn ... then lead" (McChrystal, 2011), in which he talks about his experiences which he has made concerning information technology: A typical recruit knows much more about modern communication technology than General McChrystal with his 37 years of experience in the US Army.

GenY and GenZ (GenY/Z) as well as the future generations will bring tomorrow, even more than today, a corresponding competence advantage compared to their superiors (reciprocal division of competences). The challenge for leaders now is to understand this fact not as a threat but as a chance. Now the skill is to identify and combine the competences of the individual generations in an increasingly digitally shaped daily life in such a way that they can also develop holistically. On the other side, the question on the part of the companies and the leaders must be answered, how can GenY/Z be supported to bridge the "global achievement gap" between the "New World of Work" and the "Old World of School" (Wagner 2008). Prof. Dr. Tony Wagner, Director of the "Change Leadership Group (CLG)" at the 'Harvard Graduate School of Education', identified several basic skills or attributes, which not only the "new" should bring, but also the 'established' leaders should live. Be inspired yourself and be able to inspire others are two of the three most important (Wagner 2008, p. 2). In other words: **"It is about inspiring through leading" (Lixenfeld 2015).**

This means for the leader – and this is essential – to recognize and to learn to appreciate the own brain, for example, with its basic neuronal reward and empathy networks as the most important leadership tool (cf. Groll 2014), and based on this, to continuously explore one's own leadership personality and one's own leadership skill and to develop an individual and explorative leadership style, for example, through 'Social Prototyping' oneself (Ciesielski & Schutz 2017, 2016).

But the real challenge will be to inspire GenY/Z to take on leadership responsibility: In Germany only a few GenY-women (29 %) and a half of all GenY-men (46 %) see themselves in leading positions (Deloitte 2015). Thus, it, more than ever, becomes apparent in the jungle of today's generations, that leading is not only fundamentally important, but it is, not only from a technical point of view, a highly complex cross-sectional skill. Moreover, further leadership issues quickly become virulent within an intergenerational equity of leadership: Digital leadership, especially, 'distributed collective communication' (cf. Ciesielski & Schutz 2017), 'leading in complexity' (cf. Pfläging 2015), and 'self-organization needs leadership' (cf. Gloger & Rösner 2014). Here it is recommended to follow the advice of General McChrystal and to set a good example. The self-embodiment of desired changes which a company culture should support – since the culture is deeply rooted in our normative and, thus, acting-leading values, beliefs and assumptions –, require continuous self-reflexion and continuous learning. Only then will our fellow humans, no matter from which generation, also perceive the desired changes.

References:

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

Baroness Greenfield, S. (2013): Facebook Home could change our brains. The Telegraph. Available online: Telegraph Media Group. URL: <http://www.telegraph.co.uk/technology/facebook/9975118/Facebook-Home-could-change-ourbrains.html> [downloaded: 08 April 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. Available online: BITKOM. URL: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Studie_Jung_und_vernetzt_2014.pdf [downloaded: 21 March 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. Available online: Deloitte. URL: <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey-2015.html> [downloaded: 21 March 2015].

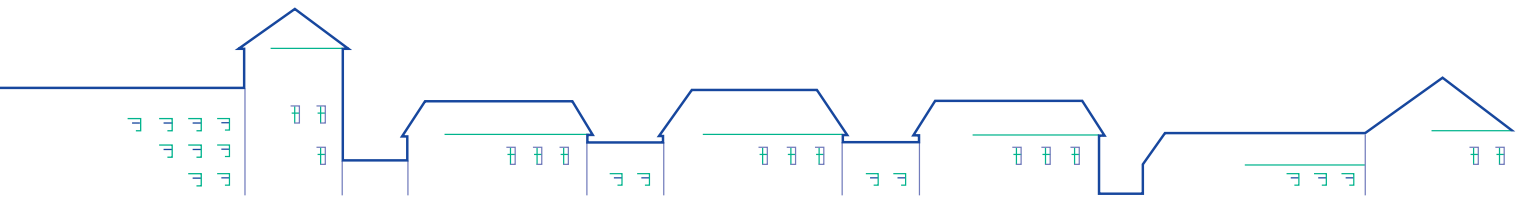
Gibbs, N. (2018): Tesla Model S outsells German luxury flagship in Europe. Automotive News Europe. Available online: Crain Communications. URL: <http://europe.autonews.com/article/20180220/ANE/180219831?template=printartANE> [downloaded: 22 February 2018].

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. Available online: ZEIT ONLINE GmbH. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-02/interview-karin-kuschik-manager-coaching/komplettansicht> [downloaded: 13 February 2014].

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



Gulnerits, K. (2014): Generationenkonflikte: „Am Ende zählt das Ergebnis“. Available online: WirtschaftsBlatt Medien. URL: http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/4593433/Generationenkonflikte_Am-Ende-zaehlt-das-Ergebnis [downloaded: 21 March 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. Available online: IDG Business Media. URL: <http://www.cio.de/a/motivieren-statt-anweisen-cio-mike-skinner-ueber-fuehrung,805740> [downloaded: 21 March 2015].

McChrystal, S. (2011): Listen, learn ... then lead. Available online: TED. URL: http://www.ted.com/talks/lang/eng/stanley_mcchrystal.html [downloaded: 09 April 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. Available online: WeltN24. URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article139024861/Kulturgut-Handschrift-kommt-an-den-Schulen-zu-kurz.html> [downloaded: 02 April 2015].

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

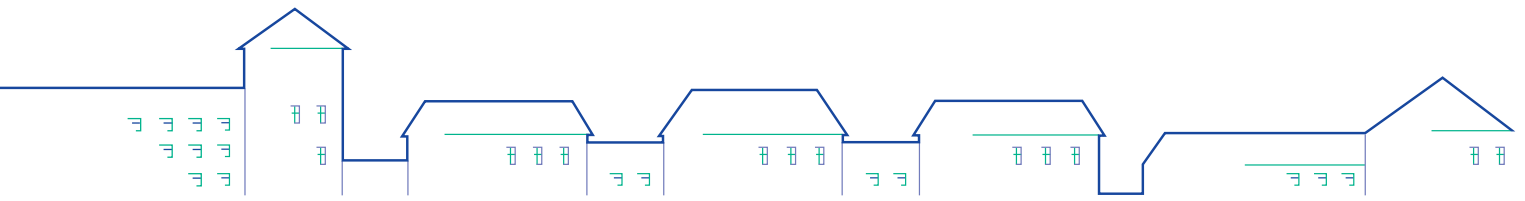
Reinecke, L. (2009): Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Work Hours. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 12(4), pp. 461-465.

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: pp 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.

About the author

Schutz, Thomas, Dr. rer. nat., micro and molecular biologist, certified learning therapist and licensed analyst, trainer and consultant for talent and competence diagnostics and development. His topics as a freelance personal consultant are "Brain & Learning, talent & Competence", his main areas are individual, collective and organizational learning and teaching as well as competency-based learning and self-organization processes. Conception and implementation of strategy implemented learning techniques and new didactic concepts for the digital era. Since 2012, teacher (learning & key competencies & development of new didactic concepts) at the University of Applied Sciences, Munich.



The Feedback Gap in Digital Communication

Leadership research has been dealing with the quality of leadership relationships for some time (Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, 2006). Mutual trust and openness in communication are regarded as central characteristics for a high quality relationship. Regular mutual feedback in the sense of an appreciative feedback culture, make an essential contribution to the development of a high quality relationship.

Unfortunately, reality often looks very different as many studies clearly show: Many employees are unsatisfied with their direct superiors, according to American studies, 13.6 % of all employees feel that they are treated with hostility by their superiors (Tepper, 2007). Since the 70s leadership research increasingly deals with the so-called dark side of leadership with concepts, like *Derailed Leadership* (McCall & Lombardo, 1983), *Narcissistic Leadership* (Bushman & Baumeister, 1998), *Destructive Leadership* (Eubanks & Mumford, 2010) and *Abusive Supervision* (Tepper, 2000). As an explanation for the emergence of severe conflicts in leadership relationships, besides the influence of individual personality (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, Duffy, Henle, & Schurer Lambert, 2006), the lack of open feedback is particularly noted (Klaussner, 2014).

The concept of the *feedback gap* exactly describes the lack of open feedback between leader and employees. The consideration of the feedback gap, however, requires that leadership is regarded as a form of social interaction, such as in the definition by Wunderer:

„Leadership is understood as value, goal and results-oriented, activated and mutual, social influence to fulfil common tasks in and with a structured work-situation. Employee leadership shapes the influential relationships in leadership organizational differentiated roles in the context of employment contracts.“ (Wunderer, 2009, 4).

This contribution deals with the effects of digital communication on the extent of the feedback gap. In the first section it is to clarify what exactly is meant by feedback gap, which importance it has for the leadership communication and by which factors the extent of the feedback gap is influenced. Following this, it is to clarify briefly what is meant by digital communication, before its effects on the feedback gap can be taken into account. This contribution will be finished by a few reflections on implications for the leadership practice.

1 The feedback gap of the leadership relationship

This first section of the contribution addresses the concept of the feedback gap in leadership relationships. In an initial step, it is to clarify what is meant by feedback before the concept of the feedback gap can be defined. Afterward, the phenomenon of the feedback gap is associated with the personnel management, before the factors influencing the extent of the feedback gap will finally be represented.

1.1 Feedback

Feedback is a kind of responding, with which a person makes another person understand how their behavior, demeanor or actions affect him/her. Thus, feedback has a very special function for the receiving person because it enables an information gain, which, in turn, makes changes of one's own actions, demeanor, etc. on the process of self-reflexion possible. To illustrate this, the Johari Window Model created by Joe Luft and Harry Ingham (Luft & Ingham, 1955) can be used. The model divides the human personality into four areas, depending on whether these areas are known to oneself or others. Figure 1 visualizes the model.

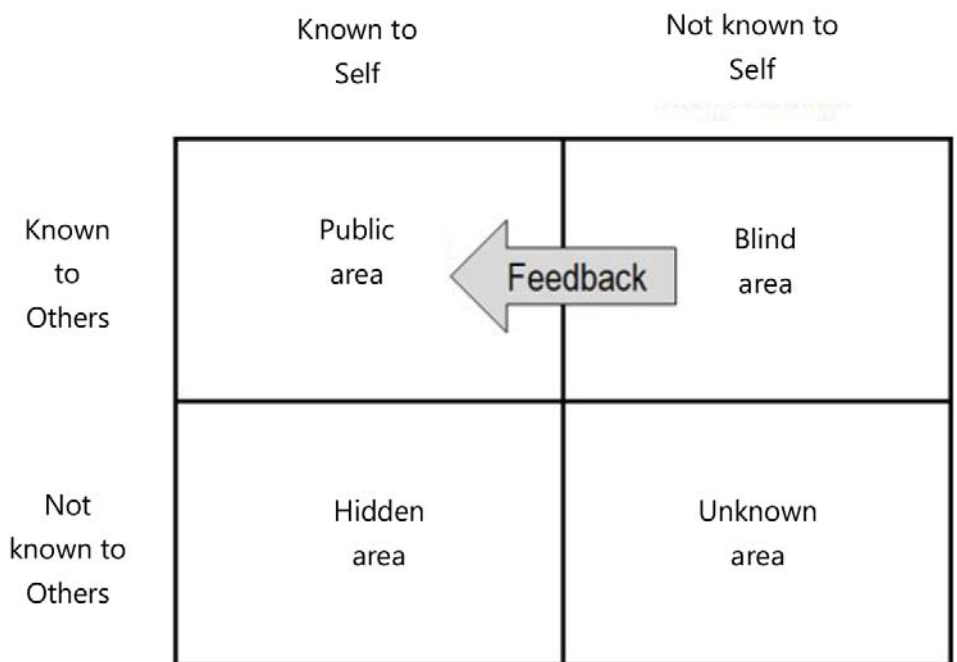
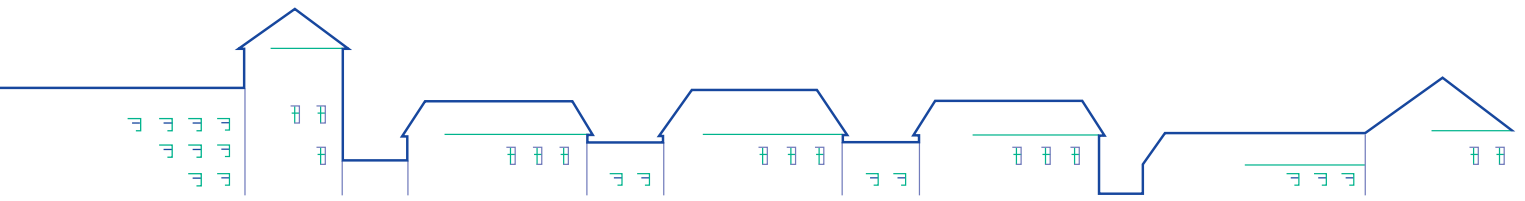


Figure 1 – The Johari Window

Areas of personality, which are known to oneself and also to others (e.g. colleagues, superiors) are assigned to the *public person*. Things which are only known to oneself fall in the area of *private person*. These include unspoken objectives, expectations, wishes, fantasies, values etc. Furthermore, there are parts of the personality which are neither known to the self nor to others – this is the *unknown area*. Finally, there is the fourth area which is of particular importance in the context of feedback: the *blind spot*. Areas of the personality are meant which are unknown to the self, but known to others. The blind spot means that there is a difference between the self-image and the public image of a person. Feedback makes it possible to reduce the blind spot by communicating the public image. The feedback recipient learns something about his/her affect on others that he/she was not aware of before.



Whether and how the received feedback is digested, depends on many factors. First of all, one, of course, thinks of the way in how the feedback was given. Furthermore, the attitude of the feedback recipient and also the framework conditions of the feedback play a decisive role (Goetz & Reinhardt, 2017). Crucial at this point is that feedback is no unilateral transmission of information. Feedback is rather a process in which donor and recipient are equally involved. Symbolically, feedback can also be understood as a kind of handing over of a gift (instead of the simple delivering of a parcel).

1.2 The concept of the feedback gap

In the introduction it was already described that the feedback gap arises due to the lack of (honest) feedbacks between the interacting partners involved or dishonest feedbacks. The feedback gap is an inevitable natural phenomenon which, following, will be explained in more detail by using systems theoretical arguments.

Social interaction is characterized by double contingency. Due to its respective operative unity as psychic systems the actors involved do not know how the other side will behave. Therefore, they also do not know how they themselves, in turn, will respond to the behaviour of the other. "All acting, of the self and of others, [is] perceived as contingent in the system" (Luhmann, 1979 p. 237). Nevertheless, in order to be able to interact the individuals need expectations (Baecker, 2005). Luhmann condenses the role of individual expectations for the social interaction in the following way:

"Referring to psychic systems, we understand expectations as a kind of orientation with which the system checks the contingency of its environment in relation to itself and takes it over as a separate uncertainty in the process of autopoietic reproduction. [...] expectation reconnoiters unknown terrain using a difference it can experience within itself: It can be fulfilled or disappointed." (Luhmann, 1984, p. 362 f.)

To put it simply, the structures of expectation and perceptions of the actors participating in the interaction are distinguished due to different expectations, skills, needs, values, etc.

With a view to leadership relationships, different expectations of the leader and the employee means that common leadership interaction, inevitably, is perceived differently. In everyday life the different perceptions mostly remain unspoken due to various reasons from which, quite automatically, a feedback gap develops. The feedback gap can be illustrated with a simple practical example (see Figure 2).

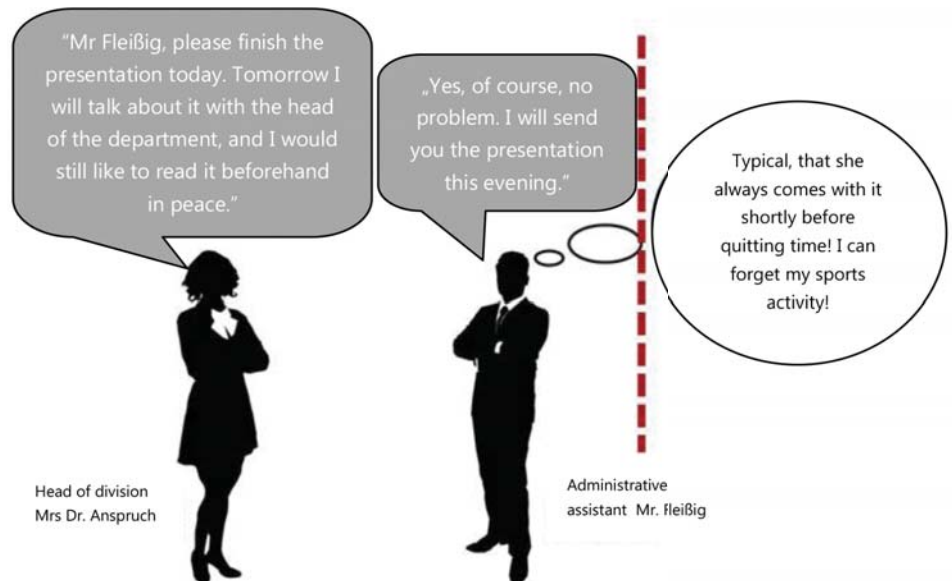
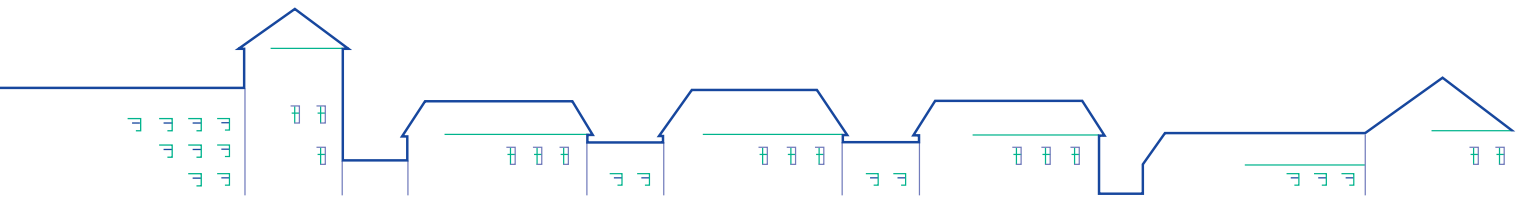


Figure 2: Illustration of the feedback gap

What is problematic about the feedback gap is, that the leader and the employee do not know what the respective other side does not communicate or only feigns. As a consequence, this means, that the extent of the feedback gap is unknown to both sides. The extent of the feedback gap is often underestimated, in particular in higher hierarchical levels, inter alia, as the empathetic skills decrease with every step of the career ladder (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006). This means that senior leaders can especially hardly imagine that their employees experience the common leadership relationship differently unlike them. On the other hand, employees restrain from giving critical feedback to senior leaders, particularly because they fear negative consequences for the next appraisal of their own career development (Domsch, 1992, p. 280; Morrison & Milliken, 2000). This combination leads to the fact that the leaders of the higher hierarchical levels not only underestimate the feedback gap but often also take the view that: "My door is always open and, anyway, I am in conversation with my people every day. Why should I conduct extra feedback dialogues in which we exchange views about our leadership relationship? That is just a waste of time!". But it is these exact leadership relationships that would benefit from a reduction of this feedback gap.

1.3 Influencing factors on the extent of the feedback gap

In the previous section it was explained what is meant by the term feedback gap and why this gap is part of each social relationship. The *extent* of the feedback gap varies considerably in the practice of real leadership relationships. That's why in this section the focus will be put on a variety of factors which affect the extent of the feedback gap. These factors can be roughly divided into three categories as levels: (1) level of organisation, (2) level of leadership relationship, and (3) level of individuals.



On the *level of organisation*, at first the extent of centralization of decision-making structures plays a key role (Detert & Treviño, 2010). If decisions are normally made at the top of the hierarchy and only implemented by all the other levels, then the lower hierarchical levels will be accustomed to not communicating their (differing) perceptions and estimations as they are simply undesired in everyday leadership. Also the number of hierarchical levels has influence on the openness in the cross-hierarchical communication: The more hierarchical levels there are, the stronger the (upward) communication flow is filtered (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). In addition, the corporate culture standardized power gap between the hierarchical levels has a big influence on the extent of the feedback gap. Is the typical power distance big, then the fear of negative consequences in the case of a critical upward feedback is bigger which, in turn, on the part of the employees, reduces the willingness to give open feedback. (Atwater & Waldman, 2008). Finally, the experienced working atmosphere also plays a decisive role. In a supportive working atmosphere employees are more likely and willing to share information, to express suggestions and to provide open feedbacks in all directions (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011).

On the *level of leadership relationship* the current relationship quality and mutual trust have influence on the feedback gap: If the mutual trust and the experienced psychological security are big, then the openness in mutual feedback is bigger than in leadership relationships which are characterized by mutual mistrust (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Furthermore, the actually perceived power gap to the direct superior plays a decisive role whether and to what extent employees provide (critical) feedback upwards. A power gap perceived as being high acts as a reflection and communication barrier which leads to the fact that misunderstandings remain unreflected and that they can evolve to severe conflicts in the leadership relationship (Klaussner, 2014). If employees – with a view to their own opportunities to influence – feel strongly inferior, they refrain from giving deviant perception, especially because they fear negative consequences (Aquino, Tripp, & Bies, 2006; Harlos, 2010; Morrison & Milliken, 2000). On the other hand, the less leaders accept critical feedback of their employees the more powerful they perceive themselves (Judge, Piccolo, & Tomek, 2009). Kets de Vries writes appropriately: "With power often comes excessive pride and arrogance" (Kets de Vries, 1990, p. 752).

Moreover, the *level of the individuals* should not be underestimated. With a view to the personality structure it, for example, could be shown that highly extroverted employees have no difficulty with addressing critical feedback rather than introverts (Lee, Diefendorff, Kim, & Bian, 2014; LePine & Van Dyne, 1998). On the other hand, extroverted leaders are more willing to accept and demand critical feedback than introverted superiors (Smither, London, & Richmond, 2005). Besides the personality, also attitudes and beliefs play an important role. In this area it, for example, could be shown that people who perceive themselves as having self-efficacy are convinced that they can make a significant contribution through their capabilities and their actions which again has a positive impact on (honest) feedback behaviour (Atwater & Waldman, 2008). Work-related and general self-esteem have a similar impact (Harlos, 2010; LePine & Van Dyne, 1998). Furthermore, also concrete experiences from previous feedback situations play



Dr. Stefan Klaußner,
freelance organizational consultant,
moderator and trainer

an essential role: If one has ever “gotten a bloody nose” during a previous feedback dialogue, the willingness to provide open feedback in the future will be lower (Klaussner, 2014). Finally, the behaviour of the leader has a strong influence on the extent of the feedback gap: Moss und Sanchez (2004) argue, that low fault tolerance of the leader connected with aggressive behaviour, the incompetence to surrender control, the incompetence to delegate and perfectionism have an inhibitory effect on the employees’ willingness to give feedback.

2 Digital leadership communication

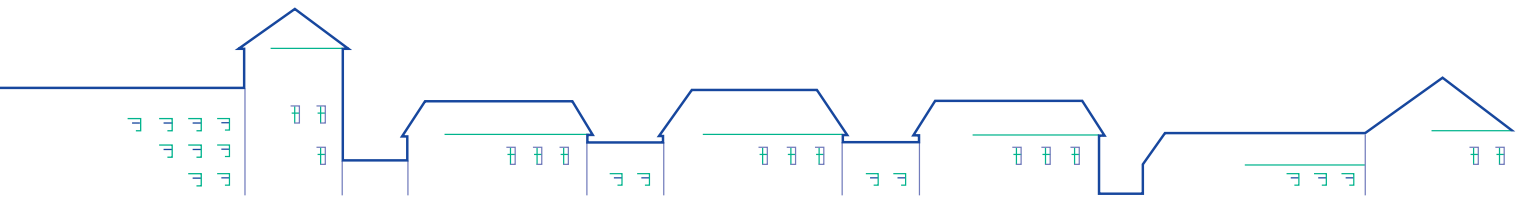
Already Watzlawick and colleagues have distinguished communication to the effect whether it uses digital or analog modalities:

“Digital language has a highly complex and powerful logical syntax but lacks adequate semantics in the field of relationships. However, analog language processes the semantics but has no adequate syntax for unambiguous communication.” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2007, S. 68).

Simplified you could say, that the digital communication according to Watzlawick occurs on the content level, while the analog communication takes place on the relationship level. In the context of this contribution digital communication should be understood as the use of digital media (email, social media platforms etc.) in social interaction. There should be no doubt that the importance of digital communication is continuously increasing. Email communication alone has become indispensable in work-related communication today – it is believed that people are busy with reading and responding to emails up to one third of their working hours. That’s why this contribution focuses on email communication as the currently most important form of work-related digital communication.

Digital leadership communication, in this context, means that parts of leadership communication take place via digital media, i.e. especially via email, but also increasingly by means of other media and formats such as WhatsApp, Facebook, etc. The advantages of digital leadership communication are obvious: Communication is independent on space and time, constant availability is ensured, the communication is automatically documented, and an email can be revised before it is sent. In contrast, there are also some obvious disadvantages, such as the stress triggered by permanent availability and the suppression of the personal contact, which, in turn, leads to a decrease of emphatic skills (Turkle, 2011, 2015).

Albert Mehrabian established in the 1960s his “55-38-7 rule” which became famous not only in psychology. He found out that, when a person expresses his/her feelings in direct communication, 7 % of the communication takes place via content, 38 % via the tone of voice and 55 % is determined by body language (Mehrabian & Ferris, 1967; Mehrabian & Wiener, 1967). This rule has often been misinterpreted in such a way, that the content is practically insignificant for interpersonal communication. Actually, Mehrabian examined, which meaning the different levels of communication each have, when contradictory signals are sent on the levels (for example the word “sad” is said with a smiling face).



Mehrabian's studies – and also the Allensbach Institute reached similar values – however, underlining how important voice, facial expression and gestures are for the success of interpersonal communication.

As you know, voice, facial expression and gestures become unnecessary in email communication. Thus, only the written word remains for the relationship level of communication. Recent studies on the effect of emoticons in digital communication suggest, that they are perceived as being similar such as a real smile (Churches, Nicholls, Thiessen, & Kohler, 2014), but on the part of the male or female receiver - a very wide room for interpretation of an email still remains when using emoticons, so that they are suitable to only a limited extent to compensate the missing messages of the communication channels voice and body language.

The following section sets out how digital communication (via email) affects the feedback gap of the leadership relationship.

3 Effect of digital communication on the feedback gap

The Hamburg psychologist Schulz von Thun has become known, inter alia, that he has further differentiated Watzlawick's distinction of communication in content and relationship level (Watzlawick et al., 2007). In his communication square he differentiates (1) the factual information, (2) the appeal, (3) the relationship, and (4) the self-revelation (Schulz von Thun, 1981). The communication of the sender takes place on all four levels, one could say, that four messages are being sent. The quality of communication now essentially depends on whether the receiver of the message understands the message with his four corresponding ears in the same way as it was intended by the sender. If the receiver understands the meaning of the message not in the way it was intended and if this difference remains unreflected, the feedback gap will increase.

During face-to-face communication the sender receives the messages on three channels: content, voice and body language. Thus, digital and analog elements – to go along with Watzlawick and colleagues - are available to interpret the message. In digital (email) communication, however, the channels of voice and body language become unnecessary. This means, that the "four ears" of the receiver can only use the wording of the email to interpret the four messages. This increases the risk of misinterpretations and misunderstandings, because the receiver of the message, after all, can only carry out an interpretation on the basis of his/her own cognitive expectation structures, without access to the thoughts, objectives and expectations of the sender.

If, however, the rooms for interpretation on both sides of the leadership relationship increase, and thus, in turn, misunderstandings occur more often, then the feedback gap will potentially get bigger. If mutual feedback hardly takes place in the sense of a reflection of differences of expectation, and thus the feedback gap is already large, an increase of digital communication will definitively lead to an enlargement of the feedback gap. If, however, metacommunication in the form of mutual exchange of the experiences with digital communication takes place

regularly in addition to digital communication, an increase of digital communication will not significantly enlarge the feedback gap. The direct and personal metacommunication is the key to dealing with the feedback gap – the fourth section of this contribution focuses on how it can be implemented in practice.

Another aspect, which has an impact on the extent of the feedback gap, is based on self-control, which is made possible by digital communication. Self-control means, that email communication offers the possibility to reflect and strategically use one's own reactions to received messages. In contrast to direct face-to-face communication impulse-like reactions can be better expressed. In addition, unconscious reactions which are transferred by voice and body language become unnecessary. If email communication takes place very strategically and controlled, the authenticity of the actors will automatically be lower. Low authenticity leads – again in the absence of effective metacommunication – to an enlargement of the feedback gap, because both sides do not know what the other side really thinks, intends etc.

The actual relationship of digital and personal communication, in particular, has a moderating effect. If the digital communication replaces the personal communication at 100 %, the effect on the feedback gap will considerably be larger than in the case of a (moderate) addition of the personal communication through digital communication. The second moderating variable is the extent of metacommunication actually occurring. If mutual open feedback takes place regularly, then the effect on the feedback gap will be lower than in leadership relationships, in which no reflective conversation take place.

4 Implications for leadership practice

Implications for leadership practice – based on the implicit assumption that a reduction of the feedback gap is desirable – can be thought of in two directions. On the one hand, it could be concluded that digital communication should be avoided as completely as possible. By doing this, the effects mentioned above (larger rooms for interpretation due to the discontinuation of analog communication channels, increasing possibilities for self-control) would be interrupted. As this is hardly realizable in practice, the key lies in the moderating variables: At first, attention should be drawn to the fact that digital communication does not completely replace face-to-face communication. But more importantly provides sufficient opportunities of metacommunication in the sense of open mutual feedbacks. In short: The feedback gap can only be "kept in check" with conscious mutual feedback. The mutual feedback can be implemented in so-called leadership conversations. Figure 3 visualizes the concept of such conversations as reflective conversations on a meta level.

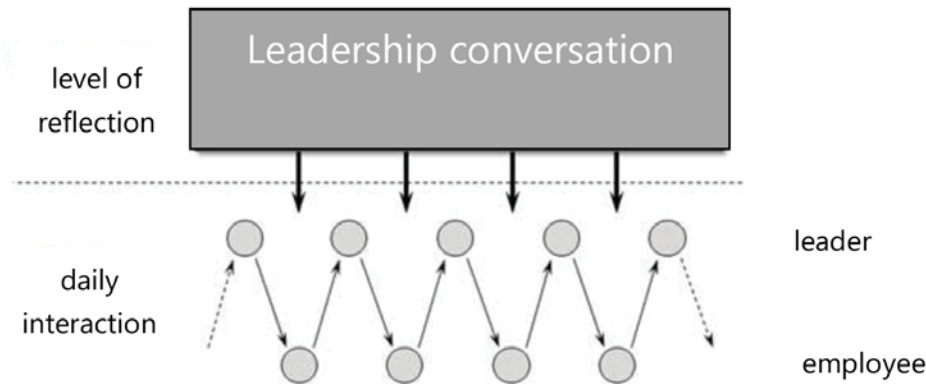
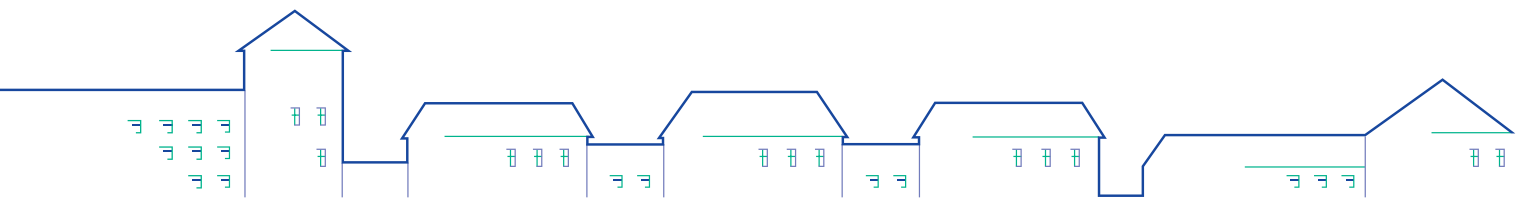


Figure 3 – Concept of a leadership conversation

In practice, feedback conversations are, unfortunately often, conducted unilaterally, which rather have an assessing character and only pursue the objective of the reflection of the leadership relationship in passing (Jöns & Bungard, 2005). Tools referring only to the employee or the leader, are not suitable for the reflection of the mutual leadership actions because of their one-sidedness. Also purely standardized feedback tools do not simply satisfy the complexity of real leadership relationships (cf. concerning this argumentation in detail - Klaußner, 2013).

An essential condition for the success of leadership conversations is communicating at eye level. This means, that the asymmetric distribution of power typical and also necessary in daily interaction must not determine the conversation. Otherwise, the conversation would run an acute risk of becoming a mere reproduction of the other leadership actions. This danger becomes clear through the following practical example:

"It is claimed here, that I am not a good listener', the CEO opened the meeting with a slightly surprised facial expression. 'Hmm. What do you think?' After a short uncomfortable silence the employees gathered around the table and started, one after the other, to assure the superior that he was not a bad listener at all and that he, in any case, would listen better than a great many superiors they had already worked with. He acknowledged this without showing any big inclination. 'O.K. What about the next matter? Here it is claimed that I do not praise enough.' Again one after the other everyone shrugged his/her shoulders and thought that this is not really the problem." (Steinmann & Schreyögg, 2005, p. 819)

The supposed open question "What do you think?" signalizes that the CEO does not want to conduct the conversation with his directly subordinated leaders in the otherwise usual asymmetry. The specific formulation ("It is claimed here"),

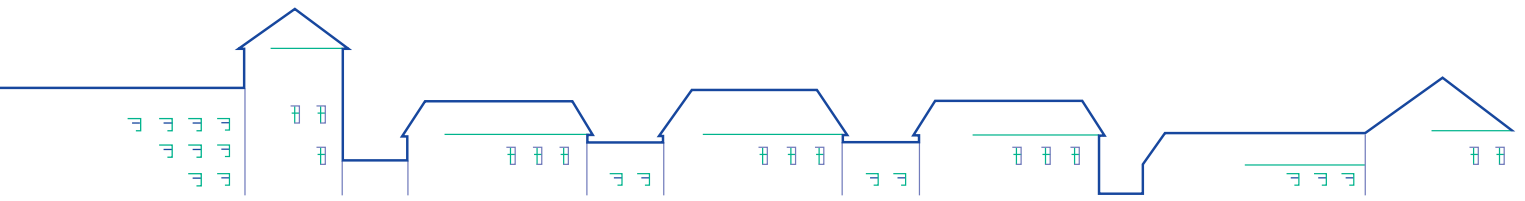
however, makes it very clear that he actually expects that the usual distribution of power claims validity in this feedback conversation. Finally, it was unsuccessful to reduce the feedback gap in this conversation because the employees try to meet the expectations of their superior. They generously devalue their assessment they anonymously made before and will probably perceive the result of the conversation as useless.

This short practical example shows that the attitudes, with which leader and employees enter into conversation, are important for the realization of an equal footing, or at least approaching it, in the leadership conversation. If the objective of the participants is only to receive confirmation for their own view of things, it will hardly be possible to reduce the feedback gap. Instead, an attitude characterized by solution orientation, ability to take criticism and appreciation, which expresses in questions that are open and allowing room for thoughts are helpful. The CEO could, for example, have started the meeting like this: "I got the feedback that I am not a good listener. I would like to understand it better – could you describe one or two situations in which you have felt misunderstood or ignored?"

Furthermore, leadership conversations should be obligatory and conducted regularly. In the background of this demand is the paradox, that, particularly in those leadership relationships which could benefit most from mutual feedback – because the feedback gap is big – often the willingness to give mutual feedback on at least one side is low, – either because the need is simply not seen or the relationship is already broken. If the feedback gap is smaller – because an open and confident exchange on the meta level already takes place in day-to-day life – the participants are often convinced of the positive effects of the mutual feedbacks and need not be obliged to leadership conversations.

After all, leadership conversations should not only take place regularly but should also start as early as possible, at best at the beginning of the leadership relationship in order to limit the feedback gap right from the start. If once escalating conflicts have arisen from unreflected misunderstandings, the willingness of the participants to an open exchange on equal footing will decrease.

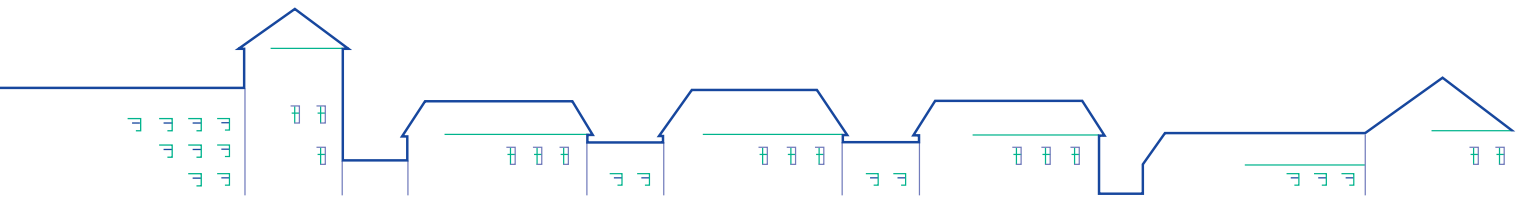
In conclusion, it can be stated at this point, that the need for leadership conversations with the increase of digital leadership communication is rising. Sensitization for the phenomenon feedback gap is an important step to recognize the need. The crux of the matter is, that the feedback gap cannot be observed in day-to-day life, as both either the leader nor the employee don't know what the other does not communicate or perhaps even only pretends. More important are the regular leadership conversations, especially in times of digital communication.



References

- 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
- 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. 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.

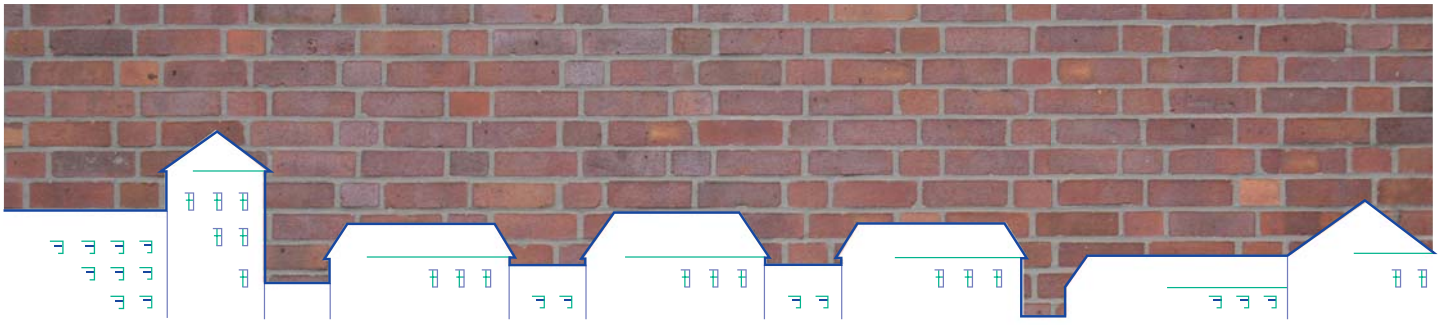
Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.

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*, 11th edition., Bern: Verlag Hans Huber.

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

About the author

Klaußner, Stefan, industrial management assistant (IHK), business graduate – MBA (Free University of Berlin), Dr. rer. pol. (Free University of Berlin), freelance organizational consultant, moderator and trainer (www.obmt.de)

Imprint:

Backstein special edition
Circulation 300

Editor:

University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Administration of Justice of the state Mecklenburg-Vorpommern

Editing:

Institute for Further Training and Administration Modernisation

Translation:

Cornelia Brüggert
Michael Frederick Knip

Editorial office address:

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
fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de

Printing house:

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

V.i.S.d.P.:

Dr. Marion Rauchert

