

Konflikte online bearbeiten

In den zurückliegenden Jahren haben viele Berater und Organisationen die Erfahrung gemacht: Konflikte können auch online bearbeitet werden. Insbesondere bei virtuellen und hybriden Teams ist dies oft nötig, da physische Zusammenkünfte nur mit großem Aufwand möglich sind oder sogar undenkbar - wie etwa bei international agierenden Organisationen. Die technischen Voraussetzungen für Online-Beratungen sind gegeben, woran es oftmals allerdings mangelt, sind die entsprechenden Skills.

Sabine Prohaska

„Konflikte klärt man im persönlichen Gespräch.“ Gilt diese Aussage noch im digitalen Zeitalter? Die Antwort lautet: Ja! Viele Berufstätige arbeiten inzwischen in virtuellen oder hybriden Teams, deren Mitglieder sich nie oder nur sporadisch persönlich treffen. Tritt dann in der Zusammenarbeit ein Konflikt auf, muss dieser oft online bearbeitet werden. Denn je länger ein Konflikt schwelt, umso größer ist die Gefahr einer Eskalation.

Die Vorbehalte gegen das Online-Beraten schwinden

Manche Konfliktberater hegen noch Vorbehalte gegenüber digitalen Formaten. Begründet werden diese meist damit, dass effektive (Konflikt-)Gespräche eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen den Beteiligten erfordern - unter anderem damit diese offen über ihre Erlebnisse und Empfindungen, Probleme und Ängste, Wünsche und Bedürfnisse sprechen. Um eine solche Beziehung aufbauen zu können, sei eine ganzheitliche Wahrnehmung des Gegenübers erforderlich, und diese sei bei einem Online-Gespräch oder Video-Talk nicht möglich.

Faktisch wurden jedoch spätestens seit dem Ausbruch der Coronapandemie 2020 zahllose Konfliktberatungen und -gespräche erfolgreich online geführt. Deshalb setzt sich in der (Konflikt-)Beraterszene zunehmend die Erkenntnis durch: Das Online-Coachen und -Beraten erweitert und bereichert unseren Werkzeugkoffer - auch aufgrund der positiven Resonanz der Kunden. Diese melden oft zurück, Online-Beratungen seien leichter in ihren Alltag zu integrieren und hätten eine ebenso

hohe Wirkung wie Präsenz- beziehungsweise Face-to-face-Beratungen.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern anderes Vorgehen

Bei einer digitalen Zusammenarbeit existieren jedoch drei Rahmenbedingungen, die auch bei Konflikten ein teils anderes Vorgehen erfordern.

1. Spontane, informelle Treffen fehlen

Bei der klassischen Zusammenarbeit treffen sich die Kollegen im Büroflur, in der Kaffeeküche oder Kantine mehr oder minder oft zufällig. Bei diesen Treffen erfolgt auch eine informelle Kommunikation à la

- „Hast du schon gehört, dass ...“ oder
- „Wie findest du, dass ...“

Dabei werden für den Zusammenhalt wichtige Informationen geteilt; zudem wird so mancher potenzielle Konflikt schon im Vorfeld geklärt. Bei einer digitalen Zusammenarbeit fehlt dieser spontane informelle Austausch. Hierfür kann mit der Digital-Technik zwar partiell ein künstlicher Ersatz geschaffen werden, die Online-Kommunikation bleibt aber zielorientierter und selektiver.

2. Vertrauen wächst online schwerer

Die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche und weitgehend konfliktfreie Zusammenarbeit ist Vertrauen. Vertrauen hat jedoch auch



Schon gewusst?

Business-Kommunikation In Zeiten von Corona: online statt offline

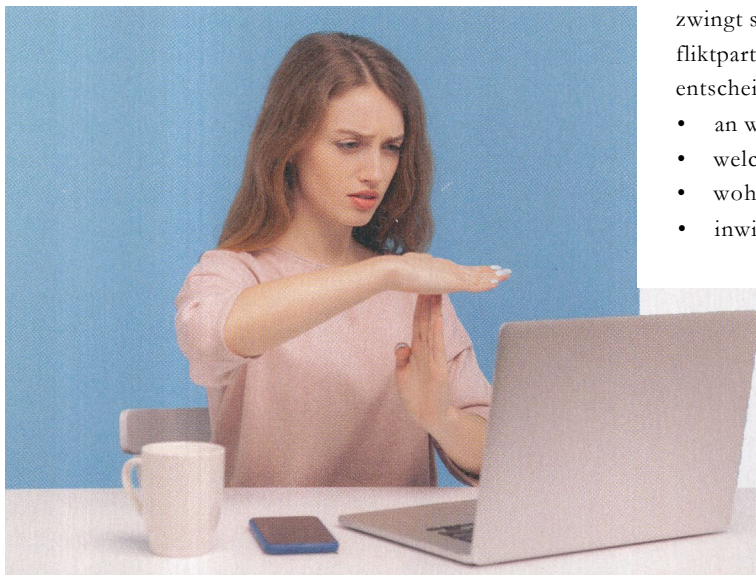
Infolge der Corona-Pandemie haben Tools zur Online-Kommunikation vor allem im Business-Kontext einen regelrechten Run erfahren. Anwendungen wie Zoom, Microsoft Teams, GoToMeeting oder Jitsi überzeugen durch hohe Benutzerfreundlichkeit und viel Flexibilität. Wie stark sich die Geschäftswelt in den digitalen Raum verlagert hat, zeigt eine Studie der Kommunikationsplattform ClickMeeting. Im Jahr 2020 wurden über den Anbieter weltweit mehr als 2,3 Millionen Webinare, Videokonferenzen und Online-Meetings mit über 30 Millionen Teilnehmern durchgeführt. Im Vergleich zu 2019 entspricht das einem Anstieg von 269 Prozent. In der DACH-Region liegt der Wert sogar bei 527 Prozent. Die meisten Events wurden dienstags abgehalten, ebenfalls beliebt waren die Wochentage Mittwoch und Donnerstag. Bei der Uhrzeit setzten die Veranstalter vorrangig auf einen klassischen Nachmittagstermin: Ein Großteil der Webinare, Meetings und Konferenzen fand um 15:00 Uhr statt. Die vielbeschworene „Zoom-Müdigkeit“ machte sich auch auf ClickMeeting bemerkbar: So nahm beispielsweise die durchschnittliche Verweildauer in Webinaren im Jahr 2020 gegenüber 2019 um rund 13 Minuten ab.

Quelle: ClickMeeting (2021): Online-Event Statusbericht 2021. Online abrufbar unter: <https://blog.clickmeeting.com/de/virtual-events-report>.

eine körperliche Dimension. Man denke nur an den Handschlag bei Verhandlungen. Bei Online-Meetings und -Gesprächen fehlen die olfaktorische und taktile Wahrnehmung des Gegenübers. Bei der Kommunikation per E-Mail entfallen zudem die Mimik und Gestik. Deshalb ist digitale Kommunikation meist komprimierter und weniger dialogisch strukturiert als die persönliche. Darum entstehen dabei auch häufiger Missverständnisse, die nicht selten zu Konflikten führen.

3. Routinen fürs digitale Konfliktmanagement fehlen

Im klassischen Betriebsalltag haben sich mit der Zeit meist Regeln dafür etabliert, wie mit (potenziellen) Konflikten umgegangen wird - so zum Beispiel, dass der Teamleiter im wöchentlichen Meeting unter dem Tagungsordnungspunkt „Sonstiges“ nachfragt: „Und, wie klappt es nun mit der wechselseitigen Information?“ Oder indem wir, wenn uns ein Sachverhalt unklar ist, ins Nachbarbüro gehen und fragen: „Können Sie mir bitte mal kurz erklären, ...“ So wird manche Irritation, aus der ein Konflikt erwachsen könnte, aus dem Weg geräumt.



Für die digitale Zusammenarbeit haben viele Personen und Organisationen noch keine entsprechenden Routinen entwickelt. Sie wissen zudem nicht:

- Worauf sollten wir bei online geführten Konfliktgesprächen achten? Und:
- Wie können wir dafür sorgen, dass mittelfristig auch in unseren virtuellen oder hybriden Teams eine konstruktive Konfliktkultur entsteht?

Besonderheiten von Online-Konfliktgesprächen

Beim Beantworten solcher Fragen können Berater Unternehmen unterstützen, sofern sie mit den Besonderheiten der digitalen Zusammenarbeit und Konfliktberatung vertraut sind.

1. Kanalreduktion

Bei einer Präsenz-Konfliktberatung oder -moderation sind alle Konfliktparteien in einem Raum. Diese können sie - anders als bei einer Online-Beratung zum Beispiel durch Ausschalten der Kamera - nicht jederzeit verlassen. Ihre körperliche Präsenz zwingt sie zudem, sich körperlich gegenüber den anderen Konfliktparteien zu positionieren. Jeder Anwesende muss für sich entscheiden,

- an welcher Stelle des Raumes er steht oder sitzt,
- welche Körperhaltung er einnimmt,
- wohin er schaut und
- inwiefern er seine Gefühle den anderen zeigt.

Die Kanalreduktion bei der Online-Kommunikation kann, richtig genutzt, für eine Konfliktklä rung auch Vorteile haben. Medienpsychologische Erkenntnisse weisen auf eine erhöhte Bereitschaft zur Selbstoffenbarung bei einer virtuellen Kommunikation hin. Dies liegt auch daran, dass sich Menschen beim Online-Kommunizieren oft sicherer fühlen, als wenn sie einer Person unmittelbar gegenüberstehen. Der virtuelle Raum ist



für sie sozusagen ein geschützter. Deshalb ist auch ihre Hemmschwelle, sich zu offenbaren und Konflikten zu stellen, niedriger als bei Face-to-Face-Gesprächen.

2. Digitalkompetenz

Beim Online-Bearbeiten von Konflikten ist aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen ein teils anderes Vorgehen als bei Präsenz-Settings nötig:

Gesprächspartner in die Technik einfahren. Beim Online-Beraten darf bei den Konfliktparteien nicht einfach vorausgesetzt werden, dass sie die Spezifika eines videobasierten Gesprächs kennen - also zum Beispiel wissen, welche Auswirkungen die Positionierung der Kamera hat und welche technischen Schwierigkeiten auftauchen können. Hier ist eine Vorabinformation nötig.

Für eine gute Sichtbarkeit sorgen. Sichtbarkeit schafft Vertrauen. Hierfür ist unter anderem die Positionierung vor der Kamera wichtig. Zeigt das Kamerabild zum Beispiel auch die Hände der Teilnehmer, sehen die anderen, dass die betreffende Person parallel nicht mit anderen Tätigkeiten beschäftigt ist. Dies wird als Zeichen einer ungeteilten Aufmerksamkeit wertgeschätzt. Deshalb sollte man im Vorfeld über die Nutzung der Kamera sprechen und in den Online-Sitzungen auf eine gute Positionierung und Beleuchtung der Konfliktparteien achten.

Für Online-Beratung geeignete Tools nutzen. Diese sind zum Beispiel nötig, um komplexe Sachverhalte zu erläutern beziehungsweise zu analysieren, Zusammenhänge aufzuzeigen und Feedback einzuholen. Ihr professioneller Einsatz bedarf einer gewissen Übung.

3. Aktive Moderation

Gespräche im digitalen Raum erfordern mehr Struktur. Zudem sollten alle Konfliktparteien ähnliche Redeanteile haben. Der Moderator sollte auch darauf achten,

- ob sich jemand auffällig zurückzieht,
- ob auf Aussagen, Statements eingegangen wird und
- wie die Gesprächspartner mit Emotionen umgehen.

Grenzen des digitalen Konfliktmanagements

Nicht jeder Konflikt lässt sich online bearbeiten. Generell gilt: Je komplexer und emotionaler ein (Konflikt-)Thema ist, umso eher sollte die Konfliktberatung oder -moderation im Präsenzraum erfolgen.

Konflikte lassen sich grundsätzlich nur lösen, wenn alle Konfliktparteien ein ehrliches Interesse daran haben. Das gilt auch im digitalen Kontext. Zudem mindern folgende Faktoren die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen digitalen Konfliktbearbeitung:

- *Fehlende bzw. ausgeschaltete Kameras.* Ohne Videobilder fehlen die nonverbalen Kommunikationskanäle, die vor allem für den emotionalen Ausdruck wichtig sind.
 - *Geringe (Konflikt-)Moderationserfahrung.* Eine digitale Konfliktmoderation erfordert Erfahrung - nicht nur im Umgang mit der Digitaltechnik. Der Moderator muss auch wissen, welche Konflikte online bearbeitbar sind und wann ein persönliches Sichbegegnen unabdingbar ist. Zudem bedarfes einer gewissen Erfahrung und Kreativität, um die in Face-to-Face-Settings genutzten Konfliktlöse-Techniken soweit möglich in die Online-Welt zu übertragen.
- *Sprachliche Einschränkungen der Konfliktparteien.* Personen mit einer geringen sprachlichen Ausdrucksfähigkeit fällt es online noch schwerer, sich anderen Personen verständlich zu machen.
- *Schlechtes technisches Equipment.* Neben einer stabilen Internetverbindung sind gute Kameras und Mikrofone von Vorteil.
- *Unzulängliche räumliche Infrastruktur.* Auch Online-Beratungen erfordern eine störungsfreie Umgebung, die zudem Diskretion gewährleistet. Inwieweit diese gegeben ist, sollte im Vorfeld geklärt werden.

Zuweilen lehnen Personen eine Online-Konfliktberatung oder -moderation ab, weil sie noch - wie die meisten Berater vor zwei, drei Jahren - der grundsätzlichen Überzeugung sind: Diese setzt eine persönliche Begegnung von Mensch zu Mensch voraus. In diesem Fall gilt es, sie sehr behutsam an das ungewohnte Medium heranzuführen. Denn wir wissen inzwischen: Der Aufwand lohnt sich.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens **seminar consult prohaska** (www.seminarconsult.at), das u. a. Konfliktberater ausbildet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der **Businesstrainer Österreich (VBT)**. Von ihr und ihrem Kollegen **Harald Schmid** ist im Juli 2022 das Buch *Der frühe Vogel fängt den Wurm - Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen* erschienen.

