



Konfliktmanagement digital

Konflikte bei der virtuellen Zusammenarbeit vermeiden und lösen

„Computer aus - Konflikt weg.“ Nach dieser Maxime agieren wir oft bei der virtuellen Zusammenarbeit, auch weil uns die Erfahrung fehlt, wie man Konflikte bei der digitalen Kommunikation und Kooperation vermeiden und lösen kann.

„Konflikte klärt man persönlich.“ Diesen Rat erhielten Sie vermutlich schon oft. Doch gilt er auch im digitalen Zeitalter? Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie arbeiten viele Berufstätige in und mit Teams, deren Mitglieder sich nie oder nur sporadisch persönlich treffen. Ansonsten erfolgt die Kommunikation und Kooperation entweder online oder per Telefon. Das gilt auch für die Konfliktklärung oder -lösung.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern anderes Vorgehen

Bei einer digitalen Zusammenarbeit gilt es drei spezielle Rahmenbedingungen zu beachten, die bei Konflikten ein teils anderes Vorgehen erfordern.

• Spontane, informelle Treffen fehlen

Bei der klassischen Zusammenarbeit treffen sich die Kollegen im Flur oder Lift, in der Teeküche oder Kantine mehr oder minder oft zufällig. Bei diesen Treffen er-

folgt eine informelle Kommunikation á la

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

Dabei werden für den sozialen Zusammenhalt wichtige Informationen geteilt und dies stärkt die Identifikation mit der Firma und dem Team. Außerdem wird bei diesen Treffen so manch potentieller Konflikt im Vorfeld geklärt. Bei einer digitalen Zusammenarbeit fehlt dieser informelle Austausch.

• Vertrauen wächst online schwerer

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist Vertrauen - und sei es nur in die Kompetenz und Zuverlässigkeit des anderen. Vertrauen hat aber auch eine körperliche Dimension. Man denke nur an den Handschlag bei geschäftlichen Verhandlungen. Bei Online-Meetings und -Gesprächen fehlt dieser körperliche Kontakt. Dasselbe gilt für die Kommunikation per E-Mail. Bei ihr entfällt zudem die Mimik und Gestik des Gegenübers. Darum entstehen häufiger Missverständnisse, die nicht selten wiederum Konflikte entfachen.

• Routinen fürs digitale Konfliktmanagement fehlen

im klassischen Betriebsalltag haben sich mit der Zeit Regeln etabliert wie mit (po-

tenziellen) Konflikten umgegangen wird - so zum Beispiel, dass der Teamleiter im wöchentlichen Meeting unter dem Tagungsordnungspunkt „Sonstiges“ nachfragt:

- „Herrscht in der Teeküche noch so ein Chaos?“ Oder:
- „Herr Meyer und Frau Müller, klappt es nun mit der wechselseitigen Information?“

Oder indem wir, wenn etwas unklar ist, ins Nachbarbüro gehen und nachfragen „Würden Sie mir bitte mal kurz erklären,...“ und danach sagen „Es würde mich freuen, wenn Sie künftig dies oder jenes tun würden. Dann könnte ich besser,...“ So wird manche Irritation, aus der ein Konflikt erwachsen könnte, aus dem Weg geräumt.

Konflikte nicht auf die lange Bank schieben

Anders ist dies bei der digitalen Zusammenarbeit. Hier haben wir für den Umgang mit den Ärgernissen im Arbeitsalltag noch keine adäquaten Routinen und Verhaltensmuster entwickelt. Bei ihr schieben wir Sachverhalte, die uns irritieren, oft auch aus Bequemlichkeit auf die lange Bank, denn ansonsten müssten wir aktiv werden. Das führt nicht selten dazu,

dass sich mit der Zeit bei uns ein starker Unmut anstaut, der wiederum zu Konflikten führt. Diese lassen sich zuweilen nur noch schwer beheben, weil bereits emotionale Wunden entstanden sind.

6 Tipps für den Umgang mit Konflikten bei der digitalen Zusammenarbeit

Konflikte lassen sich generell nur lösen, wenn ein Interesse aller Beteiligten daran besteht. Zudem ist für eine nachhaltige Konfliktlösung eine konstruktive und sichere Gesprächsatmosphäre wichtig.

Tipp 1: Routinen einführen

Speziell, wenn für ein Team das virtuelle oder hybride Zusammenarbeiten noch recht neu ist, sollte man in die Konfliktkultur investieren, denn: Vielen Menschen fällt es schwer, im Team offen über ihre Gefühle und Eindrücke sowie Missverständnisse und Irritationen zu sprechen - besonders online. Bauen Sie deshalb in den Kommunikations- und Kooperationsprozess gezielt Routinen ein, die ihnen dies erleichtern. Das können zum Beispiel regelmäßige Austauschtreffen oder kurze Check-In-Fragen bei Online-Meetings sein.

Tipp 2: Vorbild sein

Keine gute Strategie ist es meist, darauf zu warten, dass andere Personen die potenziell heiklen Themen ansprechen. Werden Sie aktiv. Angenommen Sie haben sich zum Beispiel über einen Sachverhalt geärgert. Kommunizieren Sie dies offen - möglichst als Ich-Botschaft. Ein Beispiel: „Ich hatte bei unserem letzten Online-Meeting den Eindruck, ich war als einziger Teilnehmender vorbereitet. Das hat mich geärgert, weil“

Tipp 3: digitale Räume zur Konfliktlösung schaffen

Bei einer virtuellen Kommunikation

und Kooperation können wir Konflikte leicht übergehen, gemäß der Maxime: „Computer aus - Konflikt weg“. Doch so einfach, ist das leider meist nicht, auch weil bei der digitalen Zusammenarbeit die spontanen Treffen fehlen, in denen wir „en passant“ das Artikulieren können, was uns belastet und unsere Arbeit erschwert. Schaffen Sie deshalb pro-aktiv Orte zur Konfliktklärung für Ihre Teammitglieder - zum Beispiel in Form von Chat- oder Videokonferenz-Rooms oder Teilgruppensitzungen, denn: Konflikte sind, wenn Menschen zusammenarbeiten, normal. Heiße Konflikte, bei denen schon emotionale Wunden entstanden sind, erfordern auch online meist eine Moderation durch neutrale Dritte.

Tipp 4: die Konfliktarena klein halten

Laden Sie zu Online-Konfliktgesprächen nur die direkt Betroffenen ein, denn: Für das Lösen von Konflikten ist es oft nötig, dass Personen über ihren eigenen Schatten springen. Das fällt ihnen im kleinen Kreis meist leichter - speziell wenn für gewisse Dinge auch Vertraulichkeit vereinbart wird.

Tipp 5: auf das digitale Wir-Gefühl achten

Wie gut die Zusammenarbeit funktioniert, hängt auch bei hybriden und virtuellen Teams vom Gemeinschaftsgefühl ab. Planen Sie deshalb auch Online-Meetings, die primär dem „small talk“ dienen. Generell sollten in Meetings nicht nur die „hard facts“ und „needs“ abgearbeitet werden, es sollte auch Zeit für den persönlichen Austausch und die Beziehungspflege sein.

Tipp 6: Redeanteile beachten

Im digitalen Raum ist es wichtig, Gesprächen mehr Struktur zu geben als bei persönlichen Treffen. Hierzu zählt, im Blick zu haben, ob bei Konfliktgesprächen alle Beteiligten ähnlich große Redeanteile haben. Vielredner zu stoppen und

Schweiger gezielt zu aktivieren, erfordert online eine aktive Moderation. Achten Sie auch darauf,

- ob sich jemand zurückzieht,
- ob auf die Themen und Statements des jeweils anderen eingegangen wird und
- wie die Gesprächspartner mit Emotionen umgehen.

Generell gilt...

Erfolgen die Kommunikation und Zusammenarbeit weitgehend digital, sind die verbleibenden realen Begegnungen umso wichtiger für

- die Reflexion der Kooperation,
- das Entwickeln und Aufrechterhalten des Teamspirits und
- den Auf- und Ausbau persönlicher, von Vertrauen geprägter Beziehungen.

Organisieren Sie deshalb, sofern möglich, in gewissen Zeitabständen persönliche Treffen aller Teammitglieder. Ein persönliches Sich-kennen- und -verstehen-lernen sowie gemeinsames Feiern wirkt Konflikten entgegen. Entstehen trotzdem Konflikte, ist ein persönliches Konfliktgespräch einem digitalen vorzuziehen, denn: Dann können sich die Konfliktparteien in die Augen schauen und im Idealfall zum Schluss versöhnt die Hände reichen. •

Zur Autorin

Sabine Prohaska

ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das u.a. Online-Trainer ausbildet und eine hybride Konfliktberater-Ausbildung anbietet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business-Trainer Österreich (VBT). 2021 erschien ihr neuestes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

