

## SCHWERPUNKT NEUE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNG

**KONFLIKTMANAGEMENT IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG**von **Stefanie Dietrich**

*Höher. Schneller. Weiter. Unsere Effizienz im Arbeitsalltag hat sich durch die Digitalisierung drastisch gesteigert. Die Technik nimmt uns immer mehr Arbeit ab: Wir gestalten Prozesse effektiver, bestellen Waren mit einem Klick zu morgen, elektronische Gadgets unterstützen uns in Sachen Selbstoptimierung, und wir verteilen Informationen in Bruchteilen einer Sekunde um den gesamten Erdball. Auch in der Kommunikation bemühen wir uns um Effizienz – nicht zu viele Worte machen und auf den Punkt das Wesentliche mitteilen.*



Quelle: @lotra-fotografie.de

Stefanie Dietrich

So wie in dieser Situation: Wir haben unsere hochqualifizierte und gewissenhafte Assistentin Annegret Meyer um die Erstellung der Präsentation für das Strategiemeeting gebeten. Sie schickt in ihrer Eile eine Notiz, um uns ihren Arbeitsfortschritt mitzuteilen: „Präsentation kommt gleich. LG, AM.“ Wir antworten ebenso eilig wie dankbar mit einem gedachten Schmunzeln: „Jetzt aber flott flott. Gruß, Chef“

Dabei vergessen wir nur allzu oft, dass unsere Mitteilung auf einen Gegenüber trifft, der diese interpretiert und auswertet. Annegret Meyer ist kein Warensystem oder Siri, sondern ein Mensch mit einem kulturellen Hintergrund, eigenen Bedürfnissen und einer bestimmten Tagesform. Von ihren Persönlichkeitsmerkmalen wie Humorverständnis, Resilienz und ihren kognitiven Fähigkeiten soll hier noch gar nicht die Rede sein. Wird sie unser Schmunzeln mitgelesen haben? Wenn unsere Mitteilungen, Arbeitsaufträge, Präsentationen, Präzisierungen und Feed-

backs per Bildschirm auf unsere Mitarbeiter oder Vorgesetzten treffen, können wir nicht mehr nachjustieren, was unsere Information gegebenenfalls ungewollt auslöst. Im besten Fall kommt die Information ohne Mimik, Gestik und Tonfall genauso an wie intendiert, so dass wir auch morgen noch ganz beruhigt auf Senden klicken können. Doch wie oft schüttelt Frau Meyer den Kopf beim Lesen einer E-Mail? Im ungünstigen Fall werden wir missverstanden, entsteht Ärger und Aufregung beim Gegenüber, wird die Information falsch weitergetragen, an unserem Sachverstand gezweifelt oder sogar die Kompetenz infrage gestellt. Natürlich wäre das überzogen und passiert eher nicht im Fall der fünf Worte an Frau Meyer, aber wir schicken ja auch Gewichtigeres via E-Mail zu unseren Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern. Kommt es dann zu einem ungünstigen Missverstehen, haben wir das, was wir so gerne vermeiden möchten: einen Konflikt. Das war es dann mit der Effizienz. Nun müssen wir Zeit, Kraft und Geld investieren, um Missverständnisse auszuräumen, Mitarbeiter neu zu motivieren, den Geschäftsführer oder Aufsichtsrat zu überzeugen und Arbeitsprozesse wieder anlaufen zu lassen. Konflikte sind zwar – langfristig betrachtet – oft eine Chance, im ersten Moment aber das Gegenteil von Effizienz. Unsere fünf getippten kleinen Worte sollten eine Stippvisite im gegenüberliegenden Büro oder einen kurzen Anruf ersetzen, kosten nun aber Stunden. Kommt es zu ungewollten Konflikten, binden diese kurzfristig all unsere Energie-, Kraft- und Zeitressourcen für die Bewältigung. Diese Arbeit zahlt sich allerdings aus, wenn wir die Potenziale, die in Konflikten verborgen liegen, erkennen und zielgerichtet nutzen lernen.

**Konfliktmanagement**

Sich ein paar Gedanken über das Thema Konfliktmanagement zu machen, lohnt sich also.

Im Projektmanagement ist es üblich, Zeit und Ressourcen für Unstimmigkeiten und zwischenmenschlichen Stress einzuplanen. Auch in der Ausübung der Personalführung sollte das ein nicht unerheblicher Posten sein. Zugegeben: Das Thema Konfliktmanagement ist ein Feld, zudem sich unzählige – auch fragwürdige – Literatur finden lässt. Es wird durch diverse Disziplinen wissenschaftlich abgehandelt, landet aber häufig in der geisteswissenschaftlichen Ecke und endet juristisch. Konfliktmodelle, Eskalationsstufen, Verhandlungskonzepte, Interkulturalität und unterstützende Gesprächsführungsleitfäden füllen auch gut und gerne einwöchige Seminare. Doch können auch kleine Kniffe schon große Wirkung erzielen. Manchmal bringt bereits ein Perspektivwechsel weiter und fast immer hilft es, sich der Fähigkeiten bewusst zu werden, die für das Management von Konflikten essentiell sind.

Um Konflikte effizient zu bearbeiten, benötigen wir wesentliche Kompetenzen. Und wie bei fast allem kann man diese erlernen. Diese Fähigkeiten brauchen wir bei eigener Beteiligung ebenso wie in Fällen, in denen wir als Führungskraft hinzugezogen werden:

**1. Frühzeitige Wahrnehmung von Konflikten:**

Augen auf und durch – Nur wer ein Problem rechtzeitig erkennt, kann angemessen reagieren.

**2. Benennen und Einordnen von Konflikten:**

Konflikt ist nicht gleich Konflikt – Es lassen sich sechs Arten unterscheiden (Sachkonflikt, Rollenkonflikt, Beziehungskonflikt, Strukturkonflikt, Interessenkonflikt, Wertekonflikt), die wiederum auf je eigene Weise gelöst werden können. Doch manchmal reicht schon die Unterscheidung in zwei Formen: heiße und kalte Konflikte. Beim ersten wird es laut und kommt zur Konfrontation. Beim zweiten wird das

Klima von Enttäuschung und Frustration bestimmt. Weiterführend ließen sich noch Eskalationsstufen bestimmen.

### 3. Beziehung zwischen den Parteien herstellen:

Verständnis ist die halbe Miete – Jede beteiligte Person sieht im Falle einer Eskalation nur ihre eigenen Probleme und Schwierigkeiten. Man hört sich nicht zu, klagt sich gegenseitig an und verstrickt sich weiter. Hier ist es Führungsaufgabe, gegenseitiges Verständnis herzustellen. Den Anderen verstehen heißt dabei nicht, einverstanden zu sein. Es braucht aber das Hineinversetzen in den Anderen, um eine kollegiale und lösungsorientierte Beziehung herzustellen.

Quelle: Fotolia, @ kebox



### 4. Lösungsstrategien entwickeln:

Viele Wege führen zur Lösung – Fokussierung und Kreativität sind hier die Schlüsselqualifikationen. Denken Sie um die Ecke und laden Sie zu neuartigen und verrückten Lösungsmöglichkeiten ein. Die alten Bekannten Brainstorming und Mindmapping unterstützen Sie dabei genauso wie neue unkonventionelle Methoden.

### 5. Gesprächsführungskompetenz nutzen:

Schweigen ist Silber und Reden ist Gold – Es braucht bereits eine ausgefeilte Gesprächsführungsstrategie, will man eigene Ideen verkaufen oder sich in die nächste Gehaltsstufe verhandeln. Konflikte zu besprechen, ist allerdings noch herausfordernder. Das Beherrschen von Fragetechniken und Moderation sowie Verhandlungsgeschick sollten mindestens im Werkzeugkasten vorhanden sein.

### 6. Lösung sichern und nachhalten:

Friede, Freude, Ruhe im Schiff – Kommunizieren Sie die Erleichterung über die Bewältigung und betonen Sie immer wieder das Erreichte. Das schafft Gemeinsamkeit und Zusammenhalt. Gleichzeitig ist es wichtig, das konkrete Thema im Auge zu behalten, auch wenn der Konflikt gelöst ist. Nicht selten kommt es zu erneuten Situationen, die eskalationsanfällig sind.

Diese sechs Fähigkeiten lassen sich nicht digitalisieren – das ist nichts, was eine moderne künstliche Intelligenz bislang leisten kann. Wenn es also schwierig zwischen uns Menschen wird, braucht es noch immer die persönliche Geste. Kein digitaler Smiley oder Emoticon ersetzt das reale Zwinker-Lächeln, wenn wir sagen: „Flott Flott, Frau Meyer.“

*Digitalisierung schafft neue Konflikte, denen wir nur analog begegnen können*

Keine PowerPoint-Präsentation erzeugt bei unserer Assistentin das Gefühl von Wertschätzung für ihre schnelle und gewissenhafte Arbeit. Und keine E-Mail ermutigt so zum Austausch wie ein Gesprächsangebot von Angesicht zu Angesicht, wenn Frau Meyer das geschmunzelte „Flott, Flott“ auf einem anderen Ohr gehört hat, als wir es intendiert haben.

Natürlich werden in vielen Fällen die fünf getippten Worte so verstanden wie gemeint. Nicht zuletzt deshalb, weil man sich persönlich kennt und regelmäßig austauscht und unser Gegenüber Mimik, Gestik und Tonfall beim Lesen mitdenkt. Manchmal trifft das geschriebene Wort aber auch auf sauren Boden. Das muss sich dann nicht zwangsläufig zu einem Konflikt ausweiten, sondern kann als kleines Missverständnis aus der Welt ge-

schaft werden. Da lohnt sich der Gang ins Nachbarbüro oder der Griff zum Telefonhörer. Das ist dann oft effizienter als gedacht.

Die Digitalisierung bringt zweifellos viele Vorteile. Sie reduziert räumliche Distanz, aber eben auch zwischenmenschliche Nähe. Das schafft neue Konflikte, denen wir nur analog begegnen können. —

**Kontakt: [www.stefaniedietrich.com](http://www.stefaniedietrich.com)**

Stefanie Dietrich ist Mediatorin und Diplom-Soziologin mit dem Schwerpunkt *Organisationen & Arbeit*. Sie hilft, Konflikte zu lösen, und gibt ihr Wissen in Seminaren sowie individuellen Einzelberatungen weiter.

## IN KONFLIKTEN OFT UNTERSCHÄTZT – 3 FAKTEN

**Konflikte lassen sich nicht grundsätzlich vermeiden!** Je schneller wir das akzeptieren, desto eher können wir uns der Bearbeitung und Lösung zuwenden. Denn nicht erfolgreiche Vermeidungsstrategien kosten Kraft und Zeit, die man wesentlich besser nutzen kann.

**Konflikte können gewinnbringend sein!**

Wenn wir die Emotionen sortiert haben, machen wir Platz für ertragreiche Auseinandersetzungen und konstruktives Streiten. Daraus entsteht nicht selten etwas vollkommen Neues. Der Ökonom und Soziologe Joseph

Schumpeter sieht im vermeintlichen Chaos sogar eine schöpferische Zerstörung, die Innovation und Wachstum generiert.

**Konflikte lassen sich je nach Einstellung besser oder schlechter bearbeiten!**

Von zentraler Bedeutung im Konfliktmanagement ist die Einstellung gegenüber Konflikten. Sehen wir sie nicht als Bedrohung, sondern als Notwendigkeit, Unterschiede offenzulegen und kreative Lösungen zu finden. Diese Sicht auf die Dinge ermöglicht einen konstruktiven Umgang und langfristigen Erfolg.