

KONFLIKTE

Wenn das Krokodil den Gorilla stört

Konflikte in Remote-Teams schwelen oft unbemerkt im virtuellen Raum – wie HR-Verantwortliche subtile Warnsignale erkennen, gezielt gegensteuern und mit durchdachten Strategien verhindern können, dass aus kleinen Irritationen ausgewachsene Teamkrisen werden.

VIRTUELLE TEAMS SIND heute bei mittleren und größeren Unternehmen keine Seltenheit mehr. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend noch weiter beschleunigt und viele Unternehmen haben erkannt, dass Remote-Arbeit nicht nur eine vorübergehende Notlösung darstellt, sondern ein fester Bestandteil moderner Arbeitskonzepte geworden ist. Doch mit der räumlichen Distanz entstehen auch neue Herausforderungen – insbesondere im Bereich der Teamdynamik und des Konfliktmanagements. Für HR-Verantwortliche gilt es, diese spezifischen Herausforderungen zu verstehen und wirksame Strategien zu entwickeln, um Konflikte in virtuellen Teams frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu lösen. In diesem Artikel haben wir darüber mit Experten gesprochen.

Die Kommunikationslücke

Die Ursachen für Konflikte in virtuellen Teams sind vielfältig, haben jedoch meist einen gemeinsamen Nenner: eine gestörte oder unzureichende Kommunikation.

Helga Steiner (Geschäftsführung bei STEINER Consulting) fasst die Problematik prägnant

zusammen: »Virtuelle Teams scheitern oft an fehlender oder missverständlicher Kommunikation, unklaren Rollenverteilungen und unterschiedlichen Arbeitsweisen. Wenn Informationen fehlen oder wichtiges Feedback im Chat untergeht, wird es mühsam. Ohne Small Talk in der Kaffeeküche fehlt der informelle Austausch, Spannungen brodeln im Verborgenen.«

Besonders interessant ist Steiners Hinweis auf einen oft unterschätzten Faktor: »Ausgeschaltete Kameras. Ohne Blickkontakt fehlt das Gegenüber, Mimik und Gestik gehen verloren. Der Ton wirkt härter als gemeint, Scherze werden missverstanden, ein fragender Blick oder ein Lächeln bleiben unbemerkt. Kamera an, heißt: mehr Verbindung, mehr Verständnis, frühere Intervention – und das braucht es, um Konflikten vorzubeugen.«

Einen anderen, eher neurobiologischen Blickwinkel bringt Christoph Rabl (Senior Consultant und Concept Developer bei next level consulting) ein. Er beschreibt die Herausforderungen virtueller Teams mit einem interessanten Modell: »Um für das Thema eine einprägsame Ansprechbarkeit zu generieren, schlage ich vor,

unsere somatischen Potenziale als Krokodil anzusprechen, die emotionalen Potenziale als Gorilla und die rationalen als Neocortex. Konflikte kommen dann zustande, wenn Krokodil, Gorilla und Neocortex nicht im Einklang stehen.«

Nach Rabls Modell gibt es spezifische Störfaktoren für jede dieser Ebenen unseres Gehirns. Unser »Krokodilgehirn« ist evolutionär auf Energiesparen programmiert, was in virtuellen Settings herausgefordert wird: »Virtuelle Kommunikation ist anstrengend, weil wir permanent im Sprungbild hängen: ›ich rede mit einem anderen Menschen‹ versus ›ich führe allein im Raum vor meinem Computer laut Selbstgespräche‹«. Hinzu kommen weitere Stressoren wie zu wenige Pausen zwischen Meetings, technische Übertragungsprobleme und ergonomische Herausforderungen.

Der »Gorilla« – unser emotionales Gehirn – leidet unter fehlendem Blickkontakt und eingeschränkter Mimik: »Wir können die Gesichtsmimik unseres Gegenübers nicht ausreichend lesen, weil das Bild zu klein oder verzerrt oder im Dunkeln ist. Das macht uns unsicher«. Besonders problematisch: »Viele Kommunikationspartner haben ein Pokerface, weil sie sich konzentrieren. Durch unsere evolutionäre Defizitorientierung nehmen wir deshalb tendenziell an, dass unser Gegenüber uns nicht mag – der Mangel an Realinformationen (optisch, akustisch) wird von uns spekulativ ergänzt.« Auch unser rationales »Neocortex« wird durch technische Probleme, Überforderung bei paralleler Nutzung verschiedener Kanäle und sprachliche Barrieren herausgefordert.

Diese unterschiedlichen Perspektiven ergänzen sich hervorragend und zeigen, dass Konflikte in virtuellen Teams sowohl auf kommunikativer als auch auf neurologischer Ebene entstehen können. Für HR-Manager bedeutet das: Maßnahmen zur Konfliktprävention müssen auf mehreren Ebenen ansetzen.

Virtuelle Konflikte vs. Präsenzkonflikte

Der fundamentale Unterschied zwischen Konflikten in virtuellen und physischen Teams liegt in der Wahrnehmbarkeit und der Entwicklungsdynamik. Helga Steiner nutzt dafür ein eindrückliches Bild: »Virtuelle Konflikte sind wie schwelende Glut – sie bleiben oft lange unbemerkt, da subtile Spannungen schwerer erkennbar sind. Reibungen werden nicht angesprochen, sondern ignoriert – bis es knallt.« Der entscheidende Vorteil physischer Teams liegt in der unmittelbaren nonverbalen Kom-



munikation: »In Präsenz lassen sich Spannungen durch Körpersprache und Tonfall schneller erkennen. Man kann reagieren, vermitteln, deeskalieren. Virtuell braucht es strukturierte Kommunikationswege, bewusstes Konfliktmanagement und eine Führung, die nicht nur auf Aufgaben, sondern auch Stimmungen im Blick hat. Sonst wird aus einer kleinen Irritation ein großer Knall.«

Christoph Rabl sieht grundsätzliche Gemeinsamkeiten, aber entscheidende Unterschiede in der Wahrnehmung: »In den wesentlichen Grundzügen unterscheiden sie sich kaum – Gorilla, Krokodil und Neocortex funktionieren immer gleich. Im virtuellen Kontext versucht unser Gehirn die Eindrücke, die in Präsenzkommunikation zur Verfügung stehen spekulativ zu ergänzen. Das kann zu krassen Missinterpretationen (= Konflikten) führen.«

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den Christoph Rabl hervorhebt: »Andererseits haben wir in virtuellen Meetings mehr Fluchtmöglichkeiten als in Präsenzmeetings (Kamera abschalten – aus der Konferenz aussteigen und sich auf ein Internetproblem berufen)«. Diese »Fluchtwege« können kurzfristig Konfliktsituationen entschärfen, verhindern aber oft die notwendige Auseinandersetzung und Lösung.

Für HR-Verantwortliche bedeutet dies, dass sie bei virtuellen Teams proaktiver und strukturierter vorgehen müssen. Die üblichen Frühwarnsysteme, die in physischen Teams funktio-



Christoph Rabl

»Die Arbeit an der Beziehungsebene ist businessrelevant – der Aufwand ist hoch, aber konstant.«
nextlevelconsulting.com



Helga Steiner

»Virtuelle Konflikte sind wie schwelende Glut – sie bleiben oft lange unbemerkt, da subtile Spannungen schwerer erkennbar sind.«
steinerconsulting.at

nieren – ein angespanntes Gesicht, veränderte Körpersprache, verändertes Interaktionsverhalten – sind im virtuellen Raum nur eingeschränkt wahrnehmbar oder fehlen gänzlich. Daher bedarf es alternativer Ansätze zur Konfliktprävention und -früherkennung.

Seismograf und Feuerwehr

Führungskräfte nehmen im Kontext virtueller Teams eine noch wichtigere Position ein als in physischen Teams. Helga Steiner beschreibt deren Rolle sehr bildlich: »Führungskräfte sind im virtuellen Raum Seismograf und Feuerwehr zugleich. Wer kleine Konflikte ignoriert und nicht aktiv kommuniziert, verliert schnell den Draht zum Team – Spannungen gären im Verborgenen.«

Besonders wichtig sei daher präventives Handeln: »Klare Erwartungen, transparente Prozesse und regelmäßige Check-ins beugen vor. Wer früh erkennt, wo es knirscht, und moderierend eingreift, verhindert Eskalationen. Zu glauben, das Team regle das schon selbst, geht meist schief. Gefragt ist Führung, die präsent ist, zuhört und Konflikte anspricht, bevor sie sich verhärtet. So entsteht ein zufriedenes und leistungsstarkes Team, das sich auf die täglichen Aufgaben fokussieren kann.«

Christoph Rabl ergänzt diesen Aspekt mit einem wichtigen Hinweis zur Beziehungsebene: »Wesentlich ist zu akzeptieren, dass die Mitarbeiter keine Maschinen sind, sondern Menschen. Das heißt, dass ich als Führungskraft viel Konfliktprävention leisten kann, wenn ich Zeit und Fokus einräume, um die Beziehungsebene des Teams aufzubauen und zu kultivieren.«

Er warnt vor einem rein effizienzorientierten Führungsansatz: »Der Gedanke: ›ich fang Punkt 9 mit der Agenda des heutigen Meetings an – brauche kein Onboarding, kein Ritual weil alle Mitarbeitenden genug Geld bekommen und ich mir erwarten darf, dass sie als erwachsene Menschen auch ohne diesen Softskill Blödsinn funktionieren‹, ist erwiesenermaßen nicht zielführend.«

Eine wichtige Erkenntnis für HR-Manager ist laut Christoph Rabl: »Die Arbeit an der Beziehungsebene ist businessrelevant – der Aufwand ist hoch, aber konstant – ich kann nur entscheiden, ob ich ihn vor- oder nach der Krise investiere.«

Rabl empfiehlt zudem, wo möglich, regelmäßige Präsenztreffen zu organisieren: »Sehr hilfreich ist die Organisation einer Begegnung in Präsenz – z.B. beim KICK-OFF eines Projektes – oder einmal in der Woche oder Monat – das hilft dem Team ein gemeinsames Gefüge auf-

zubauen, weil wir in der Begegnung in Präsenz wesentlich mehr Informationen voneinander bekommen als in der virtuellen Welt. (spekulative Informationen werden dann durch reale Informationen ersetzt)«

Führungskräfte müssen in virtuellen Teams also nicht nur fachliche Leitung übernehmen, sondern aktiv Beziehungsarbeit leisten und ein feines Gespür für aufkommende Spannungen entwickeln. HR-Abteilungen sollten daher entsprechende Schulungen und Unterstützungsangebote für Führungskräfte bereitstellen.

Kulturelle Vielfalt

In global agierenden Unternehmen sind virtuelle Teams häufig auch interkulturell besetzt. Dies birgt zusätzliches Konfliktpotenzial, aber auch große Chancen. Helga Steiner betont zunächst das Potenzial: »Interkulturelle Teams bringen enormes Potenzial: Sie denken vielseitiger, hinterfragen Gewohntes und finden oft unkonventionelle Lösungen. Doch sie brauchen Feingefühl.« Die Herausforderungen liegen in unterschiedlichen kulturellen Kodizes: »Was in einer Kultur als direkt und effizient gilt, wirkt in einer anderen schnell als unhöflich oder respektlos. Auch das Verständnis von Hierarchie, Teamarbeit oder Feedback variiert stark, Irritationen bleiben oft unausgesprochen. So entstehen Missverständnisse, die sich mit jedem Online-Meeting vertiefen.« Als Lösungsansatz nennt sie: »Perspektivenwechsel, Sensibilisierung, interkulturelles Training und offene Gespräche sind entscheidend, um Konflikte zu vermeiden und das Potenzial kultureller Vielfalt zu nutzen.«

Christoph Rabl relativiert die interkulturellen Unterschiede etwas, indem er auf universelle menschliche Bedürfnisse hinweist: »Die gute Nachricht ist, dass alle Menschen zu allen Zeiten ein gemeinsames Sehnsuchtsrepertoire haben. Über alle interkulturellen Unterschiede hinweg wünschen wir uns z.B. Ordnung, Transparenz, Wirksamkeit, Akzeptanz. Kein Mensch wünscht sich den Krieg, außer er ist seelisch schwer krank.« Dennoch betont er die Notwendigkeit von klaren Vereinbarungen: »Was interkulturell unterschiedlich sein kann, können wir vor oder im Laufe der Zusammenarbeit versuchen zu vereinbaren: Pünktlichkeit, Feedbackkultur, Verlässlichkeit.« Weitere wichtige Aspekte sind laut Rabl: »Dominanz (Reihum Abfragen helfen z.B. Menschen, die sich bei Fragen an das Team nicht vordrängen wollen), Offene Gesprächskultur (nicht ›ja‹ sagen aus Höflichkeit und ›nein‹ denken), Klärung von Entscheidungspotenzialen (wer entscheidet

wann, wie, was), Gute, schriftliche Dokumentation bei Verständnishürden.«

Indikatoren für aufkommende Konflikte im virtuellen Raum

Wie erkennt man Konflikte, wenn man sein Gegenüber nur auf einem Bildschirm sieht – oder manchmal nicht einmal das? Helga Steiner beschreibt die subtilen Anzeichen: »Virtuelle Konflikte kündigen sich oft leise an: Mitarbeiter ziehen sich zurück, bleiben in Meetings still, reagieren verzögert oder mit gereiztem Ton. Auch steigende Fehlerquoten oder Leistungseinbrüche sind Warnsignale. Wer genau hin hört, erkennt Spannungen zwischen den Zeilen.« Als Lösungsansatz empfiehlt sie: »Digitale Stimmungsbarometer, Feedback-Formate und regelmäßige 1:1-Gespräche helfen, früh gegenzusteuern. Entscheidend ist ein vertrauensvolles Klima, in dem Probleme offen angesprochen werden – bevor aus Unmut Konflikte werden, die das ganze Team blockieren.«

HR-Manager sollten Führungskräfte für diese Frühwarnsignale sensibilisieren und geeignete Feedback-Instrumente zur Verfügung stellen. Besonders nützlich können regelmäßige anonyme Stimmungsbilder sein, die ein offenes Feedback ermöglichen, ohne dass einzelne Teammitglieder befürchten müssen, als »Problemfall« abgestempelt zu werden.

Praktische Lösungsstrategien

Basierend auf den Erkenntnissen der Experten lassen sich abschließend und zusammenfassend einige konkrete Handlungsempfehlungen für HR-Manager ableiten:

1. Etablierung klarer Kommunikationsrichtlinien für virtuelle Meetings:
 - Kamera-Nutzung (wann an/aus?)
 - Verhaltens- und Feedback-Regeln
 - Dokumentation und Nachbereitung
2. Förderung der Beziehungsebene:
 - Regelmäßige informelle Austauschformate
 - Virtuelle Team-Events
 - Wo möglich, regelmäßige Präsenz-Treffen
3. Schulung der Führungskräfte:
 - Konfliktmanagement im virtuellen Raum
 - Sensibilisierung für Frühwarnsignale
 - Moderationstechniken für virtuelle Meetings
4. Interkulturelle Sensibilisierung:
 - Trainings zu kulturellen Unterschieden
 - Etablierung eines gemeinsamen Kodex
 - Offene Gesprächskultur
5. Technische Infrastruktur:
 - geeignete Kollaborations-Tools
 - Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
 - Technischer Support bei Problemen
6. Regelmäßiges Monitoring:
 - Anonyme Feedback-Möglichkeiten
 - Regelmäßige 1:1-Gespräche
 - Team-Retrospektiven

Fazit: Virtuelle Teams funktionieren nur, wenn Kommunikation, Beziehungspflege und kulturelles Verständnis gezielt gefördert werden. Für HR bedeutet das: nicht nur Technik bereitstellen, sondern auch Führungskräfte befähigen, Spannungen früh zu erkennen und aktiv gegenzusteuern. □



mit Abschlussdiplom
„Competence in Compensation & Benefits“
von OPWZ und KORN FERRY™

Kompakt-Lehrgang Compensation & Benefits

- ◆ Vergütungssysteme, -analysen und Marktvergleiche
- ◆ Variable Vergütung und Benefits
- ◆ Compensation & Benefits in der Praxis

16. – 18. Juni 2025 | Wien

www.opwz.com

