

Kapitel 20 - Konflikte am Arbeitsplatz

Hallo und willkommen zu unserer heutigen Vertiefung. Schön, dass du wieder dabei bist.

Hallo auch von mir.

Heute nehmen wir uns ein Thema vor, das äh ja fast jeder aus dem Berufsleben kennt.

Konflikte am Arbeitsplatz.

Mhm. Genau. Situation, die echt an den Nerven zerren können.

Absolut. Wir tauchen heute gemeinsam in ein Dokument ein, das uns vorliegt Konflikte am Arbeitsplatz.pdf heißt das.

Stimmt.

Und da finden wir ganz konkrete Beispiele aus zwei verschiedenen Welten, einem Kaffee und einem Verlag. Ja, sehr unterschiedlich.

Unsere Mission heute, wir wollen verstehen, was genau steckt hinter diesen Spannungen, warum entstehen die und wie gehen die Beteiligten Kurt aus dem Kaffee und Doris aus dem Verlag damit um?

Es geht also um Ursachen und ja, Lösungsansätze sozusagen.

Genau. Okay, lass uns das mal genauer anschauen.

Gerne.

Fangen wir im Cffee an. Der Chef Kurt hatte ja gerade erst umgebaut, alles neu und er hoffte auf eine, na ja, entspanntere Zeit.

Verständlich nach einem Umbau. Und dann stellt er eine neue Aushilfe ein. Sie hat Erfahrung, kommt aus einem ähnlichen Betrieb. Die Erwartung war also klar. Entlastung fürs Team.

Mhm. Logisch.

Deutsch Info und Training - Transkript

Aber Pustekuchen, genau das Gegenteil passiert. Statt Erleichterung bringt sie Unruhe rein. Die Stimmung äh kippt. Oh

je, der Klafiker fast schon.

Ja, was ist da los? Das Kernproblem ist ziemlich äh aufschlussreich, finde ich. Die neue Aushilfe bringt zwar Erfahrung mit,

das klang ja erstmal gut.

Ja, aber statt einfach mit anzupacken, das Team zu unterstützen, fängt sie an ständig die Arbeitsweise der Kollegen zu kritisieren.

Okay.

Sie sucht zwar das Gespräch, macht Verbesserungsvorschläge, ist ja prinzipiell nicht schlecht, oder?

Nee, an sich nicht, aber

aber und das ist der Haken, sie setzt nichts davon selbst um, fokussiert sich nicht auf ihre Aufgaben, sondern mischt sich bei den anderen ein. Fast schon belehrend, so steht's im Text.

Ja, und das ist eine klassische Situation, diese Diskrepanz, also dieser Riesenunterschied zwischen Erwartung, Hilfe, Entlastung und Realität, Kritik, Unruhe.

Mhm.

Kurt erhofft sich Entlastung, bekommt aber Kritik und miese Stimmung. Und ein Detail im Text finde ich da besonders wichtig. Es heißt, sie stellt sich über alle.

Stimmt, das habe ich auch gelesen.

Das ist ein starkes Signal, finde ich. Das deutet darauf hin, es geht nicht nur um fachliche Differenzen, also wie man was macht,

sondern

Deutsch Info und Training - Transkript

sondern es scheint tiefer zu liegen. Ein Einstellungsproblem, eine Frage des Respekts, ja, gegenüber den Leuten die schon länger da sind und den Abläufen, die es halt gibt.

Ja, und dieser Eindruck, der bestätigt sich auch von außen. Doris, die wir später im Verlag treffen, die ist zufällig als Gast im Caffée.

Ah, okay.

Und spürt diese negative Atmosphäre sofort. Sie spricht kurz darauf an und sagt klipp und klar: "Die Mitarbeiter sind nicht froh über die neue, sondern äh durch die Bank genervt."

Puh, das Arbeitsklima, also total im Keller.

Total,

das ist schlecht.

Kurt ist natürlich frustriert. Klar, er hatte sich jemanden gewünscht mit eigen Initiative, also jemand, der mitdenkt, selbständig anpackt.

Mhm.

Stattdessen hat er das Gefühl, die provoziert eher, als dass sie sich einfügt. Und ihm wird klar, auch wenn er gehofft hat, das regelt sich von selbst, er muss was tun.

Ja, das kann man nicht laufen lassen.

Er bittet Sie also zum Gespräch und ihre Reaktion, statt irgendwie Verständnis oder Einsicht zu zeigen, äh geht sie voll in die Verteidigung.

Ach, wirklich?

Ja. Und wirft dem Team sogar mangelnden Ehrgeizides vor, muss man sich mal vorstellen.

Wow. Das ist natürlich ja, das ist dann wohl der Tropfen, der das fast zum Überlaufen bringt, oder?

Deutsch Info und Training - Transkript

Sieht so aus. Kurt zieht die Konsequenz, beendet das Arbeitsverhältnis. Aber jetzt kommt der Punkt, der es wirklich interessant macht, finde ich.

Ja,

der Text betont, dass er ihr nicht kündigt, weil ihre Ideen schlecht waren. Die waren vielleicht sogar gut, Manche davon,

okay?

Sondern der entscheidende Grund ist, weil der Ton nicht stimmte.

Ah ja,

und das ist ein zentrales Learning hier, oder? Am Arbeitsplatz wiegt die Art Wie man kommuniziert oft schwerer als der Inhalt.

Das stimmt. Gute Ideen nützen nichts, wenn sie irgendwie respektlos rüberkommen. Genau. Wenn sie das Teamklima vergiften. Es geht um Teamfähigkeit, also kann ich konstruktiv mit anderen und um gegenseitigen Respekt. Das wie ist manchmal echt wichtiger als das Was.

Das leuchtet total ein. Man kann fachlich super sein, aber wenn die Zusammenarbeit nicht klackt. Aber Moment mal, war das nicht vielleicht doch äh etwas voreilig von Kurt?

Meinst du?

Na ja, hätte man nicht versuchen können, das zu klären? Vielleicht. klarere Ansagen machen oder so eine Art Probezeit verlängern.

Das ist eine gute Frage, klar. Aber die Quellen deuten ja darauf hin, dass Kurt durch diese Abwehrhaltung und vor allem durch diesen Vorwurf des mangelnden Ehrgeizes da wenig Hoffnung auf Besserung sah.

Hm.

Wenn jemand so gar keine Einsicht zeigt und stattdessen das Team angreift, dann ist die Basis für Vertrauen äh ja ziemlich kaputt.

Deutsch Info und Training - Transkript

Stimmt auch wieder.

Es ist halt immer eine Abwägung. Wie viel Energie stecke ich in jemanden, der offenbar nicht bereit ist? anzupassen oder Kritik anzunehmen oder schütze ich das Team und die Arbeitsatmosphäre

und Kurt hat sich für letzteres entschieden.

Offenbar. Ja, manchmal ist ein schneller Schnitt nötig, um größeren Schaden vom Team fernzuhalten.

Okay, verstanden. Das war ja schon mal ein heftiger Fall, aber das ist nicht der einzige Konflikt in Kurzcaffe.

Ach, es gibt noch mehr.

Ja, da gibt's noch eine zweite Situation, die Verspannungen sorgt. Ob das dieselbe Mitarbeiterin ist oder eine andere, das steht dann nicht genau.

Okay,

aber hier geht es um eine Kollegin, die zwar super schnell arbeitet, also total effizient ist,

an sich ja gut,

ja, aber im Umgang mit den Gästen oft unfreundlich ist. So, zack zack, aber kein Lächeln, kein nettes Wort.

Ah, okay. Speed Over Service quasi.

Genau. Und hier prallen eben zwei Auffassungen von gutem Service aufeinander. Für Kurt ist klar, Freundlichkeit hat oberste Priorität. Das ist seine Geschäftsphilosophie.

Mhm. Das Aushängeschild,

richtig. Die Mitarbeiterin sieht das aber anders. Für sie zählt vor allem die Schnelligkeit.

Zack, zack. Und das Problem ist, Kurt hat das schon mehrfach angesprochen, aber ihr Verhalten ändert sich kaum.

Deutsch Info und Training - Transkript

Ja. Und was hier halt faszinierend ist, ist dieser klare Wertekonflikt.

Wertekonflikt. Ja.

Was ist im Service wichtiger? Reine Geschwindigkeit, also wie viele Kunden pro Stunde oder das Kundenerlebnis, die Freundlichkeit, die Atmosphäre?

Gute Frage.

Kurt hat seine Werte klar definiert. Freundlichkeit steht oben. Das Verhalten der mit Arbeiterin widerspricht also direkt diesen Kernwerten.

Mhm.

Und wenn dann wiederholte Gespräche, also die Versuche sie darauf hinzuweisen nichts bringen, dann stellt sich ja die fundamentale Frage: passt diese Mitarbeiterin überhaupt zur Kultur dieses Kaffees?

Stimmt.

Es geht nicht mehr nur um eine Aufgabe, sondern darum, trägt sie die Grundwerte mit oder nicht?

Aber ist Schnelligkeit im Service denn nicht auch wichtig, gerade wenn viel los ist?

Absolut klar. Effizienz ist natürlich auch ein Faktor. Keiner wartet gern ewig auf seinen Kaffee.

Eben.

Die Frage ist aber, die Gewichtung und das wie. Im Idealfall schafft man ja beides: schnell und freundlich.

Mhm.

Wenn aber wie hier beschrieben, die Freundlichkeit immer wieder auf der Strecke bleibt und das trotz Gesprächen, dann scheint das ja ein tieferliegendes Problem zu sein.

Deutsch Info und Training - Transkript

Ja,

entweder sie kann es nicht verbinden oder sie will es nicht, weil sie Freundlichkeit für nicht so wichtig hält.

Hm.

Und in beiden Fällen kollidiert das mit Kurz Priorität. Es geht darum, den richtigen Mix für dieses Kaffee zu finden und da hat Kurt eine klare Vorstellung, die sie offenbar nicht teilt.

Das macht die Sache echt kompliziert. Okay, verlassen wir mal das Kaffee. Wechseln wir den Schauplatz.

Okay. Wohin geht's?

Zu Doris in den Verlag. Auch da gibt's Teamherausforderungen, aber ganz andere Art.

Aha.

Es gibt einen neuen Kollegen, der wird als sehr kreativ beschrieben voller neuer Ideen. Klingt ja erstmal super für ein Verlag, oder?

Ja, absolut. Kreativität ist da ja goldwert.

Ja, aber großes Aber erhält sich nicht an Absprachen. Das ist der Knackpunkt. Das ist natürlich schwierig.

Genau. Der Konflikt entsteht, weil Doris, so stets im Text, sehr strukturiert arbeitet. Sie braucht klare Vereinbarungen, Deadlines, Verlässlichkeit.

Klar, sonst funktioniert's nicht.

Und der neue Kollege, er der spontane Typ,

improvisiert gerne, weicht von Plänen ab und das führt natürlich zu Reibungen, zu Konflikten.

Deutsch Info und Training - Transkript

Ja, logisch. Wenn Absprachen platzen, geraten Projekte ins Stocken, andere müssen warten. Ergebnisse weichen ab. Das frustriert

total.

Das ist ein Konflikttyp, der uns ja in vielen Branchen begegnet. Gerade da, wo Kreativität und strukturierte Prozesse irgendwie zusammenkommen sollen. Also eigentlich fast überall.

Stimmt.

Die große Herausforderung ist doch, wie bringt man diese sprudelnde Kreativität, die ja super wertvoll sein kann, in Einklang mit der nötigen Struktur und Verlässlichkeit.

Mhm.

Beides ist ja wichtig für Projekte und fürs Team. Und das wirft diese wichtige Frage auf über die viele Teams stolpern. Wie viel Struktur braucht Kreativität, damit sie nicht im Chaos endet?

Ja,

und umgekehrt, wie viel Freiraum braucht eine Struktur, damit sie nicht jede neue Idee erstickt? Es geht um die Balance.

Genau.

Zu Star ist schlecht, verhindert Innovation, aber ganz ohne Struktur, da versanden oft die besten Ideen oder es gibt eben Frust bei den Kollegen, die sich auf was verlassen müssen.

Aber ist Struktur nicht oft der erklärte Feind der Kreativität? Viele kreative fühlen sich ja durch zu viele Regeln eingeengt.

Ja, das hört man oft, aber ich denke, das ist zu kurz gegriffen. Kreativität braucht oft sogar einen Rahmen, um sich entfalten zu können.

Wie meinst du das?

Deutsch Info und Training - Transkript

Na ja, denk mal an Musiker, die innerhalb einer Tonart improvisieren oder Maler, die sich auf eine Technik konzentrieren. Der Rahmen kann den Fokus schärfen.

Okay. Ja.

Und im Job bedeutet Struktur ihr nicht gleich starre Bürokratie. Es kann um klare Ziele gehen, Rollen, Kommunikationswege oder eben um eingehaltene Absprache. damit die Kreativität auch zu einem Ergebnis führt und im Team funktioniert.

Verstehe.

Wenn der Kreative super Ideen hat, aber Termine platzen lässt, dann leidet das Vertrauen. Dann wird aus dem kreativen Geist schnell ein Störfaktor.

Die Kunst ist Strukturen zu finden, die unterstützen, nicht behindern.

Die richtige Balance also sicher nicht leicht zu finden. Und das führt uns ja direkt zu den unterschiedlichen Wegen, die Kurt und Doris jetzt überlegen.

Genau.

Bei Kurt im Caffè mit der schnellen, aber unfreundlichen Mitarbeiterin heißt es, erwägt einen Wechsel. Das klingt stark nach möglicher Trennung oder Kündigung.

Ja, das klingt ziemlich endgültig oder zumindest ist es eine sehr ernste Überlegung.

Und Doris im Verlag mit ihrem kreativen, aber unzuverlässigen Kollegen. Sie verfolgt einen anderen Ansatz

und zwar

sie möchte ihm noch eine Chance geben. Sie scheint also eher bereit zu sein, weiter zu investieren. Zeit, Energie, um eine Lösung im Team zu finden.

Ah, okay. Das ist interessant.

Ja,

Deutsch Info und Training - Transkript

bevor sie an drastischere Schritte denkt,

diese unterschiedlichen Herangehensweisen sind wirklich aufschlussreich. Sie zeigen ja, es gibt keine Einheitslösung für Konflikte.

Stimmt. Die zentrale Frage ist doch immer, wann lohnt es sich weiter zu investieren? Also Gespräche, Ziele setzen, Erratungen klären, vielleicht Coaching, Mediation sogar.

Mhm.

Und wann ist der Punkt erreicht, wo eine Trennung unvermeidlich scheint, um das Team zu schützen, die Moral, die Kunden, das Geschäft.

Ja,

wenn wir das mal mit dem Gesamtbild verbinden, dann sehen wir hier vielleicht unterschiedliche Eskalationsstufen.

Eskalationsstufen,

ja, also wie weit der Konflikt schon fortgeschritten ist und wie schlimm die Auswirkungen sind. Lass uns das noch mal auf die Ursachen zurückführen.

Okay.

Bei der ersten Aushilfe im Caffè lag's ja an der Einstellung, am Ton, also auf der persönlichen Ebene.

Richtig.

Wenn jemand keine Einsicht zeigt, ist das auf schwer zu ändern. Da war die Eskalation schnell hoch.

Ja,

bei der schnellen, aber unfreundlichen Mitarbeiterin. Wertekonflikt, vielleicht mangelnde Lernbereitschaft trotz Gesprächen. Da hat Kurt schon investiert, aber ohne Erfolg. Die Eskalation schreitet voran.

Deutsch Info und Training - Transkript

Macht Sinn.

Und beim kreativen Kollegen im Verlag, da geht's primär um Arbeitsstil, Absprachen, eher Prozessebene.

Stimmt.

Da sieht Doris vielleicht noch Potenzial für Entwicklung. Vielleicht hofft sie, dass durch klarere Kommunikation, andere Aufgaben, Zeitmanagement Hilfe, dass da noch was geht.

Mhm. Herr Ansatz ihm eine Chance zu geben könnte also daran liegen, dass sie die Ursache für veränderbar hält.

Und kurz Überlegung, Zertrennung bei der unfreundlichen Kollegin

könnte daher kommen, dass er nach mehreren Versuchen keine Änderung mehr erwartet oder der negative Einfluss auf die Kunden ist einfach zu groß. Die Entscheidung hängt also stark ab vom Problem, der Veränderungsbereitschaft und den Auswirkungen.

Das ist eine sehr differenzierte Betrachtung. Es hängt also echt stark von der individuellen Situation ab. Puh.

Genau.

Fassen wir mal die Kernaussagen zusammen, die wir aus diesen Beispielen mitnehmen können. Also Konflikte am Arbeitsplatz entstehen oft durch Kommunikationsprobleme, der falsche Ton wie bei der ersten Aushilfe oder durch unterschiedliche Arbeitsweisen und Prioritäten. Schnell verss freundlich, kreativ verss strukturiert. Und ganz wichtig,

die Integration ins Team, jemand der sich über andere stellt wie die erste Aushilfe, hat's schwer.

Absolut.

Was bedeutet das also alles für dich, wenn du jetzt mal über deine eigene Arbeitssituation oder Erfahrungen nachdenkst?

Deutsch Info und Training - Transkript

Ja, ein Gedanke, der sich für mich wie so ein roter Faden durchzieht, ist die enorme Bedeutung der zwischenmenschlichen Dynamik.

Fachliche Kompetenz, Erfahrung, Kreativität, alles wichtig, keine Frage. Aber diese Beispiele zeigen doch eindrücklich, das reicht oft nicht.

Stimmt.

Die Passung zum Team, die Fähigkeit zur respektvollen Kommunikation, die Übereinstimmung mit den Werten und der Kultur, das ist mindestens genauso entscheidend. Manchmal sogar entscheidend dafür eine gute Zusammenarbeit.

Ja, absolut.

Man kann der brillianteste Kopf sein, aber wenn die Chemie nicht stimmt oder die Spielregeln missachtet werden, dann leidet das ganze System

absolut. Fachwissen allein macht eben noch kein gutes Teammitglied aus. Und das bringt uns zu einer letzten Frage, so einem Gedankenstoß für dich da draußen.

Mhm.

Inspiziert durch die Geschichten aus dem Caffé und dem Verlag. Stell dir mal vor, du bist in einer ähnlichen Situation am Arbeitsplatz als Kollegin, Kollege, vielleicht auch als Führungskraft wie Kurt oder Doris.

Was wären für dich persönlich die entscheidenden Aspekte, um abzuwägen? Verdient diese Person noch eine zweite Chance, wo lohnt es sich weiter, Energie zu investieren und wann wäre für dich der Punkt erreicht, wo du sagst, nein, hier ist eine Trennung, der bessere Weg fürs Team, fürs Projekt, für die Firma?

Eine sehr gute Frage zum Schluss.

Ja, was wären da deine Kriterien?

Mit diesem Denkanstoß sind wir am Ende unserer heutigen Analyse.

Deutsch Info und Training - Transkript

War wieder sehr interessant, fand ich auch. Wir hoffen, diese Betrachtung der Konflikte war aufschlussreich und vielleicht auch ein bisschen hilfreich für dich. Danke fürs Zuhören.

Ja, danke und Bis zum nächsten Mal.

Genau, bis zum nächsten Mal bei The Deep Dive.