

Wenn der Flurfunk übernimmt

25.03.2026, 09:25 | Vereine & Verbände

Pressemitteilung von: *Business Moderation Hasford*



Führung ist gefragt: von der informellen Flurdiskussion bis zum offenen Teamkonflikt.

Was Teamkonflikte mit Unternehmen machen, warum Führungskräfte oft zu spät reagieren – und weshalb Klarheit wichtiger ist als Harmonie

Von Ralf Hasford

Montagnachmittag in Berlin. Beim 18. Berliner Business Barcamp sitzt eine Gruppe von Unternehmerinnen, Führungskräften und Verantwortlichen aus Organisationen in einer 45-minütigen Session mit dem Titel „**Konflikte im Unternehmen erkennen und lösen**“. Es ist keine theoretische Runde. Es geht nicht um abstrakte Modelle, sondern um das, was in Büros, Teams und Leitungsrunden täglich geschieht, oft lange bevor es offen ausgesprochen wird.

Eine Frage bleibt an diesem Nachmittag besonders hängen. Sie kommt nicht laut, nicht dramatisch, eher so, wie Konflikte in Unternehmen selbst meist beginnen: beiläufig, mit erkennbarer Erfahrung im Hintergrund.

„Was mache ich, wenn Unruhe im Team ist, der Flurfunk lauter wird, aber im persönlichen Gespräch niemand selbst betroffen sein will – und stattdessen immer nur die anderen gemeint sind?“

In diesem Satz steckt bereits das ganze Problem. Alle spüren, dass etwas nicht stimmt. Aber niemand will der Ort sein, an dem es wirklich ausgesprochen wird.

Ich kenne diese Situationen gut. Und ich weiß, wie schnell sie in Unternehmen unterschätzt werden. Denn von außen betrachtet läuft oft noch alles. Besprechungen finden statt, Mails werden beantwortet, Aufgaben erledigt. Die Fassade hält. Doch darunter beginnt etwas zu kippen: Informationen fließen nicht mehr sauber, Absprachen verlieren Verbindlichkeit, der Ton wird schärfer oder kälter, kleine Gruppen entstehen, Vertrauen sinkt. Die Zusammenarbeit wird nicht offen verweigert, aber sie wird innerlich bereits aufgekündigt.

„Dann übernimmt der Flurfunk.“

Der Konflikt kommt nicht mit einem Knall

Die meisten Teamkonflikte beginnen nicht spektakulär. Sie erscheinen nicht als große Szene, nicht als offener Eklat, nicht als eindeutige Grenzüberschreitung. Sie beginnen leise. Mit Irritationen, die nicht geklärt werden. Mit Informationen, die nicht weitergegeben werden. Mit Entscheidungen, die nicht transparent sind. Mit Rollen, die jeder etwas anders versteht. Mit einem Ton, der sich verändert.

Anfangs lässt sich das leicht relativieren. Ein schlechter Tag. Hohe Belastung. Missverständnisse. Unterschiedliche Temperamente. Doch Konflikte, die nicht bearbeitet werden, suchen sich ihren eigenen Weg. Was zunächst nur Spannung ist, wird zu Deutung. Was nicht gesagt wird, wird vermutet. Was unklar bleibt, wird durch Erzählungen ersetzt. Aus Rückfragen werden Vorwürfe, aus Vorsicht wird Distanz, aus Distanz wird Lagerbildung.

„Irgendwann wird nicht mehr miteinander gesprochen, sondern über einander geredet.“

Und genau dort beginnt der eigentliche Schaden. Denn Unternehmen verlieren in solchen Phasen nicht nur gute Stimmung. Sie verlieren Orientierung, Tempo und Verlässlichkeit. Entscheidungen dauern länger. Fehler häufen sich. Zuständigkeiten werden unscharf. Mitarbeitende ziehen sich zurück oder gehen in Angriff. Andere retten sich in Anpassung und Schweigen. Die Arbeit geschieht noch, aber sie kostet deutlich mehr Kraft als nötig.

Ich sage es bewusst zugespitzt: **Nicht jeder Konflikt zerstört Zusammenarbeit. Aber jeder ungelöste Konflikt verändert sie.**

Warum Führungskräfte oft handlungsunfähig werden

Das spitzt sich auf eine Frage zu: Was tun, wenn im Team der Flurfunk die Führung übernimmt?

Gerade Führungskräfte geraten in solchen Situationen häufig in eine Form von Lähmung, über die erstaunlich selten offen gesprochen wird. Sie hören Andeutungen, nehmen Stimmungen wahr, bekommen Hinweise aus Einzelgesprächen – und doch fehlt ihnen der feste Punkt, an dem sie ansetzen können. Niemand erklärt sich selbst für betroffen. Alle sprechen von anderen. Die Konfliktdynamik ist da, aber sie entzieht sich der klaren Benennung.

Das ist ein heikler Moment. Denn je diffuser die Lage wird, desto größer wird die Versuchung, entweder zu warten oder zu personalisieren.

- Warten bedeutet hoffen, dass sich das Team schon wieder beruhigt.
- Personalisieren bedeutet, das Problem auf eine oder zwei schwierige Personen zu verkürzen.
- Beides greift meist zu kurz.

Konflikte in Teams sind nur selten reine Charakterfragen. Gewiss gibt es verletzendes Verhalten, Dominanz, Rückzug, Empfindlichkeit oder Machtspiele. Doch in meiner Arbeit zeigt sich immer wieder: Hinter vielen Teamkonflikten liegen nicht nur persönliche Spannungen, sondern strukturelle Unklarheiten. Unklare Zuständigkeiten. Widersprüchliche Erwartungen. Fehlende Informationswege. Offene oder verdeckte Konkurrenz. Nicht geklärte Entscheidungsräume. Ein Mangel an Regeln, wie Zusammenarbeit im Alltag tatsächlich funktionieren soll.

Menschen tragen diese Konflikte aus. Aber sie verursachen sie nicht immer allein.

Die falsche Frage lautet: Wer ist schuld?

Wenn Unruhe im Team wächst, wird oft früh nach Schuldigen gesucht. Wer stört? Wer ist schwierig? Wer passt nicht ins Team? Das wirkt entschlossen, führt aber in vielen Fällen in die falsche Richtung.

„Die bessere Frage lautet: Was ist hier nicht klar genug geregelt?“

- Was läuft gut?
- Wer hat welche Aufgabe?
- Wer darf was entscheiden?
- Welche Informationen müssen verbindlich weitergegeben werden?
- Wo entstehen Missverständnisse, weil Rollen und Erwartungen nicht geklärt sind?
- Welche Regeln gelten für Kommunikation, Kritik und Zusammenarbeit?
- Und wie werden Spannungen angesprochen, bevor sie eskalieren?

Diese Fragen verändern den Blick. Sie holen den Konflikt aus der moralischen Ecke heraus und machen ihn bearbeitbar. Aus persönlicher Kränkung wird ein Hinweis auf fehlende Klärung. Aus diffuser Gereiztheit wird ein Organisationsproblem. Aus einer scheinbar unlösbaren Stimmungslage wird ein konkreter Arbeitsauftrag.

„Das ist oft der Moment, in dem erstmals wieder Luft in ein festgefahrenes Team kommt.“

Führung muss die Störung ansprechbar machen

Mein Ansatz ist deshalb klar: Wenn eine Teamleitung merkt, dass Unruhe entstanden ist, der Flurfunk zunimmt und sich niemand offen zuständig fühlt, dann sollte genau diese Störung im Team angesprochen werden. Nicht anklagend. Nicht als Tribunal. Nicht mit der Frage, wer was falsch gemacht hat. Sondern als Führungsaufgabe.

„Ich halte es für einen Fehler, solche Dynamiken zu lange im informellen Raum laufen zu lassen. Denn dort werden sie selten besser. Sie werden raffinierter, verdeckter, zerstörerischer.“

Die Aufgabe der Führung ist es, einen Ort zu schaffen, an dem ausgesprochen werden darf, was die Zusammenarbeit belastet. Sachlich, klar und mit dem Ziel, Arbeitsfähigkeit zurückzugewinnen. Manchmal reicht das schon. Ein gut geführtes Teamgespräch, klare Vereinbarungen, deutlichere Rollen, verbindlichere Kommunikationsregeln – und die Lage beginnt sich zu ordnen. Aber nicht immer.

Wenn es intern nicht mehr lösbar ist

Es gibt Konstellationen, in denen interne Klärung allein nicht mehr ausreicht. Etwa dann, wenn das Vertrauen bereits beschädigt ist. Wenn Fronten entstanden sind. Wenn sich der Konflikt über Wochen oder Monate verfestigt hat. Wenn Beteiligte nicht mehr offen sprechen, sondern nur noch über Bande kommunizieren. Oder wenn die Führungskraft selbst bereits Teil des Konfliktfeldes geworden ist und deshalb nicht mehr wirksam moderieren kann.

„Dann sollte nicht gezögert werden. Denn es braucht schnellstmöglich einen extern moderierten Rahmen.“

Konfliktmoderation oder Supervision sind in solchen Fällen kein Luxus und kein 'weiches Wohlfühlangebot'. Sie sind ein professionelles Mittel, um Zusammenarbeit zu stabilisieren, Leistungsfähigkeit wiederherzustellen und der Arbeitskultur wieder etwas zu geben, das in vielen Teams verloren gegangen ist: Teamspirit, der nicht behauptet, sondern erlebt wird.

Dabei geht es ausdrücklich nicht um künstliche Harmonie. Ich misstrauere jedem Ansatz, der Konflikte mit schneller Freundlichkeit überdeckt. In Unternehmen müssen Menschen einander nicht mögen. Aber sie müssen arbeitsfähig miteinander sein. Verlässlich. Respektvoll. Klar. Mit Regeln, die tragen, und mit einer Sprache, die Probleme nicht verdeckt, sondern bearbeitbar macht.

„Ich formuliere es oft so: Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will.“

Nicht, weil ein Konflikt etwas Schönes wäre. Sondern weil ungelöste Konflikte fast immer teurer sind als ihre Bearbeitung – menschlich, wirtschaftlich und kulturell.

Zusammenarbeit ist kein Zufall

Viele Unternehmen investieren in Prozesse, Tools, Strategien und Effizienz. Das ist sinnvoll. Aber sie unterschätzen, wie stark die Qualität der Zusammenarbeit über die Wirkung all dieser Investitionen entscheidet. Ein Team, das nicht mehr sauber kommuniziert, wird auch gute Entscheidungen schlechter umsetzen. Eine Führung, die Konflikte nicht anspricht, verliert mittelfristig ihre Steuerungsfähigkeit. Und eine Arbeitskultur, die Störungen tabuisiert, erzeugt genau jene Reibungsverluste, die später als Leistungsproblem sichtbar werden.

Deshalb ist der erste Schritt meist einfacher, als er wirkt:

- Die Störung benennen. Früh. Klar. Im Team.
- Kommt es dabei zu tragfähigen Lösungen, ist viel gewonnen.
- Kommt es nicht dazu, sollte externe Moderation oder Supervision früh eingesetzt werden – nicht als Notnagel, sondern als verantwortliche Entscheidung.

Denn dort, wo Zusammenarbeit gestärkt, Leistungsfähigkeit wiederhergestellt und der Arbeitskultur neue Verbindlichkeit gegeben werden soll, reicht gutes Wollen nicht aus. Es braucht Struktur. Sprache. Führung. Und manchmal einen unabhängigen Dritten, der das Gespräch wieder möglich macht.

Am Ende ist nicht der Konflikt das eigentliche Problem. Das Problem beginnt dort, wo der Konflikt keinen Ort bekommt, an dem er geklärt werden kann.

Über den Autoren

Ralf Hasford ist Mediator und Moderator aus Berlin. Er begleitet bundesweit Unternehmen, Verbände und Verwaltungen bei der Klärung von Konflikten, der Stabilisierung von Zusammenarbeit sowie bei anspruchsvollen Strategie- und Beteiligungsprozessen. Sein Schwerpunkt liegt auf der Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit in Organisationen – durch Klarheit, Struktur und professionell moderierte Verständigung – für Vorstand und Gesellschafter sowie der Führungsebene und Teams.

Mediation + Moderation Hasford

Goßlerstr. 22
12161 Berlin
Deutschland

RalfHasford

03023639390

moderation@hasford.de

hasford.de

Portrait

Mediation + Moderation Hasford unterstützt Organisationen in Wirtschaft, Verband und Verwaltung bei der außergerichtlichen Konfliktklärung, Strategiearbeit und Beteiligungsprozessen.

Das Angebot umfasst Wirtschaftsmediation, Moderation von Klausurtagungen und Entscheidungsformaten sowie Beratung zum Aufbau praxistauglicher Konfliktmanagement-Strukturen. Ziel ist stets die Wiederherstellung bzw. strategische Planung belastbarer Zusammenarbeit und verlässlicher Entscheidungsfähigkeit – besonders in sensiblen Führungs- und Gesellschafterkonstellationen.

News-ID: 1307544 • Views: 170 (Stand: 27.05.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1307544/Wenn-der-Flurfunk-uebernimmt.html>