# Wie gehts dem Team? Der Flurfunk verräts!

Ein Beitrag von Prof. Dr. Rolf van Dick

**[ FÜHRUNG ]** Das offizielle Teammeeting ist vorbei, der Raum leert sich. Doch im Flur der Praxis verweilen, mit reduzierter Laustärke, einige Mitarbeitende und scheinen sich weiter auszutauschen. Was aber wird hier im Flur geflüstert, was nicht im Teammeeting zur Sprache kam? Für manche Praxen ist das die Millionenfrage, denn die Antwort darauf offenbart mehr über das Zusammenspiel aus Führung und Team als zahlreich geführte Feedbackgespräche.

Der Flurfunk ist der Puls einer Praxis. Oder anders gesagt: An ihm lässt sich die Temperatur des Teams ablesen. Ihn als Führungskraft unterbinden zu wollen, wäre zu kurz gedacht. Denn: Menschen wollen informiert sein, und Unsicherheit ist für uns schlecht auszuhalten. Wo offizielle Informationen fehlen, zu spät kommen oder unklar sind, füllt der Flurfunk diese Lücke: Er gibt Orientierung, reduziert Unsicherheit und stiftet nebenbei auch Verbundenheit, weil man etwas miteinander teilt. Dabei ist er besser als sein Ruf: Rund 70 Prozent der Informationen, die über den Flurfunk laufen, sind durchaus korrekt.

## Aussagekräftiger Resonanzraum

Der Flurfunk ist zudem ein guter Seismograf dafür, wie Mitarbeitende zur Führung stehen, wie sehr sie sich mit ihrer Führung als „wir" erleben. Wenn besonders viel und besonders Negatives informell kursiert, ist das oft ein eindeutiges Zeichen dafür, dass die Führung als „die da oben" wahrgenommen wird und der Draht zum Team zu dünn ist bzw. das Miteinander fehlt. Problematisch ist dann weniger, dass geredet wird, sondern was, wann und wie: Das kann die Führung nicht steuern, und negative Inhalte bekommen schnell ein Übergewicht.

## Nahbar statt von oben herab

Ob Flurfunk ein Team zusammenhält oder spaltet, hängt stark davon ab, ob es ein gemeinsames Wir-Gefühl gibt und in welchem Verhältnis die Führungskraft zu diesem Wir steht. Ist sie, trotz ihrer hierarchischen Höhe, letztlich Teil dieses Wirs, oder nicht. In unserer Forschung zu Identity Leadership unterscheiden wir vier Facetten guter Führung: Führungskräfte verkörpern, wofür die Gruppe steht, sie setzen sich erkennbar für die Gruppe ein statt für eigene Interessen, sie geben dem Wir eine klare Gestalt, und sie machen es im Alltag erlebbar, etwa durch Rituale, Strukturen

**Autorenhinweis:** Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Sprecher des Goethe Leadership Centre. Er forscht unter anderem zu Teamprozessen, Identifikation, Führung und Gruppendynamik.

Illustration: © Getillustrations – unsplash.com | Abbildung oben: © Anna Sullivan – unsplash.com

und Begegnungsräume. In unserer internationalen Studie mit Beschäftigten aus 30 Ländern zeigt sich durchgängig: Wo Führungskräfte so wahrgenommen werden, identifizieren sich Mitarbeitende stärker mit ihrem Team, sind zufriedener und engagierter und weniger erschöpft.

### Vertrauen statt Lagerdenken

Für die informelle Kommunikation heißt das: Wenn die Führung als nahbar und „eine von uns" gilt, wird ihr auch geglaubt. Offizielle Informationen und Flurfunk widersprechen sich dann seltener, und der informelle Austausch wird zu einem Ort, an dem man sich gegenseitig unterstützt und Sinn stiftet. Fehlt dieses gemeinsame Wir, entsteht schnell eine Unten-oben-Trennung, und der Flurfunk wird zum Kanal, über den sich Misstrauen und Lagerdenken verbreiten. Das kennen wir zum Beispiel aus unseren Studien zu Fusionen, in denen Unsicherheit und mangelnde Identifikation mit der neuen Organisation den Boden für Gerüchte bereiten.

### Gruppenidentität; nicht in Stein gemeißelt

Wichtig ist auch: Gruppenidentität ist nichts Statisches. Unsere Tagebuchstudien zeigen, dass die Identifikation mit dem Team sogar von Tag zu Tag schwankt, je nachdem, was Menschen im Arbeitsalltag erleben. Führungskräfte können das Wir also jeden Tag stärken oder schwächen, und damit auch, welche Rolle der Flurfunk im Team spielt. ■

Führungskräfte sollten den Flurfunk als Frühwarnsystem nutzen, um die gemeinsame Identität und das Zugehörigkeitsgefühl im Alltag zu prüfen.

**Lektüretipp:** Mehr zum Thema Führung bietet auch das gerade bei Springer erschienene Buch des Autors und weiterer Verfasser: *Identitätsbasierte Führung: Vom ICH zum WIR*.

Illustration: © Getillustrations – unsplash.com

ANZEIGE