Das zweite Organigramm – informelle Führungsstrukturen und wie sie wirken

Ein Beitrag von Svenja Herrguth

LABORMANAGEMENT /// Auf dem Papier ist Führung eindeutig geregelt. Geschäftsführung, Laborleitung, Abteilungsleitung. Im Alltag sieht das oft anders aus. Da gibt es Menschen ohne Führungsfunktion, deren Wort Gewicht hat, an denen sich andere orientieren und die maßgeblich beeinflussen, wie ein Team auf Entscheidungen reagiert. Ist das eine Konkurrenz zur offiziellen Führung? Nicht zwangsläufig. Zunächst einmal ist das ein ganz normaler Vorgang, der in jedem Unternehmen, auch im Dentallabor, stattfindet.

Führung entsteht nicht allein durchs Türschild

Ein Organigramm regelt Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse im Labor. Es regelt nicht, wem Menschen vertrauen, wessen Urteil sie schätzen und an wem sie sich orientieren. Deshalb entstehen in Teams neben den formalen immer auch informelle Strukturen. Manche Mitarbeiter genießen aufgrund ihrer Erfahrung hohes Ansehen. Andere können Menschen zusammenbringen. Wieder andere haben ein feines Gespür dafür, was im Team gerade passiert. Ihre Meinung zählt. Und manchmal zählt sie mehr als die der Führungskraft.

© evening_tao – stock.adobe.com/KI-generiert

Für Führungskräfte ist diese Vorstellung nicht immer angenehm. Schließlich sind sie diejenigen, denen offiziell die Führung übertragen wurde. Wenn sich das Team trotzdem an jemand anderem orientiert, kann sich das schnell wie Konkurrenz anfühlen. Damit sind wir bei einem Begriff, über den in Unternehmen ungern gesprochen wird: Macht. Macht ist bei vielen Menschen negativ besetzt. Sie klingt nach Dominanz, Unterordnung oder gar Missbrauch. Dabei ist Macht zunächst einmal die Möglichkeit, auf das Denken und Handeln anderer Einfluss zu nehmen. Macht hat man nicht einfach. Sie entsteht auch nicht dadurch, dass jemand sie beansprucht. Macht braucht eine Gegenseite, die diesen Anspruch anerkennt. Niemand kann sich selbst zum Mächtigen erklären. Erst wenn andere ihm Einfluss über sich zugestehen, entsteht tatsächlich Macht.

Wir Menschen bilden Hierarchien, auch dort, wo niemand sie offiziell festlegt. In jeder Gruppe entstehen mit der Zeit Unterschiede in Einfluss, Ansehen und Orientierung. Wir beobachten, wem andere vertrauen, wer etwas weiß, wer Sicherheit gibt und wessen Urteil Gewicht hat. So entsteht eine soziale Ordnung neben der formalen. Auch flache Hierarchien ändern daran nichts. Und informelle Führung verschwindet nicht dadurch, dass bereits eine offizielle Führungskraft vorhanden ist. Eine Position verleiht Befugnisse. Eine Laborleitung darf entscheiden, Aufgaben verteilen und Ergebnisse einfordern. Ein Titel sorgt aber noch nicht dafür, dass Menschen ihr vertrauen oder ihr aus eigener Überzeugung folgen.

Niemand ernennt den Kollegen zum einflussreichsten Menschen im Team. Er bekommt weder Türschild noch Stellenbeschreibung. Trotzdem hören die anderen auf ihn, fragen nach seiner Meinung oder beobachten seine Reaktion, bevor sie sich selbst positionieren. Die Gruppe hat ihm Einfluss übertragen. Und darin liegt seine Macht.

Informeller Einfluss kann aus fachlicher Kompetenz, langjähriger Erfahrung, einem starken internen Netzwerk, besonderem Vertrauen oder der Fähigkeit entstehen, andere zusammenzubringen.

In Laboren begegnen mir vor allem zwei Formen von informellen Führungsrollen.

- **Der Tätigkeitsführer** gibt Orientierung in der Sache. Im Labor ist das oft der erfahrene Techniker, dessen fachliches Urteil die Orientierungshilfe der anderen ist. Bei schwierigen Fällen wird er konsultiert und auch bei der Einführung neuer Materialien oder Technologien wird seiner Einschätzung vertraut. Steht er dahinter, steigen die Chancen erheblich, dass das Team mitzieht.
- **Der Beliebtheitsführer** besitzt eine andere Form von Einfluss. Er hält das soziale Gefüge zusammen. Er weiß, was die Kollegen beschäftigt, ist Ansprechpartner bei Problemen und prägt die Stimmung im Team. Ihm werden Dinge erzählt, die auf dem offiziellen Führungsweg möglicherweise nie in der Chefetage ankommen.

ANZEIGE

kuraray Noritake

KATANA™ ZIRCONIA, DER WEG ZUR PERFEKTION.

Wer Multi-Layered-Zirkonoxid selbst entwickelt hat, weiß, worauf es dabei ankommt: Stabilität. Präzision. Und Farbsicherheit.

KATANA™ ZIRCONIA Multi-Layered

Wenn ein perfekter Dreiklang aus Stärke, Ästhetik und Effizienz alle Anforderungen an eine komplexe Versorgung erfüllt, mag das an unserem besonderen japanischen Verständnis von Qualität liegen. Vielleicht aber auch daran, dass wir wissen, was Sie von einem Multi-Layered-Zirkonoxid erwarten. Entdecken Sie KATANA™ Zirconia Multi-Layered.

www.kuraraynoritake.eu/katana

Kuraray Europe GmbH, BU Medical Products
Philipp-Reis-Str. 4, 65795 Hattersheim am Main
+49 (0)69-305 35 835, dental.de@kuraray.com
www.kuraraynoritake.eu

Beide müssen weder besonders laut noch besonders dominant auftreten. Entscheidend ist nicht, wie viel Raum sie sich selbst nehmen. Entscheidend ist, wie viel Gewicht ihnen die anderen geben.

Wenn zwei Führungssysteme aufeinandertreffen

Ein Beispiel aus dem Laboralltag: Die neue SLM-Anlage kommt ins Haus und die Laborleiterin kündigt neue Arbeitsabläufe an. Formal ist die Sache entschieden. Im Team wandern die Blicke zu einem bestimmten Kollegen. Ein Kopfschütteln, ein skeptischer Kommentar oder auch nur demonstratives Schweigen können reichen und die Entscheidung bekommt eine völlig andere Dynamik.
Für die Führungskraft liegt die Versuchung nahe, jetzt ihre Position deutlich zu machen. Aber damit beginnt häufig ein Machtkampf, den sie auf dieser Ebene kaum gewinnen kann. Denn sie kann zwar die formalen Befugnisse des informellen Führers begrenzen, ihm aber seinen Einfluss auf die anderen nicht einfach entziehen. Dieser gehört ihr schließlich gar nicht. Er wurde ihm vom Team gegeben. Wer einen solchen Mitarbeiter übergeht, klein hält oder demonstrativ auf seinen Platz verweist, beseitigt die informelle Struktur deshalb nicht – im ungünstigsten Fall stärkt er sie sogar. Aus dem einflussreichen Kollegen wird dann der Gegenpol zur Führung.

Informelle Führung kann ein enormer Hebel sein

Wer diesen Einfluss stattdessen für die Sache nutzen will, muss zunächst verstehen, worauf er beruht. Fachliche Autorität braucht einen anderen Umgang als sozialer Einfluss. Die informelle Führungskraft einzubinden heißt dabei nicht, ihr Führungsverantwortung zu übertragen. Die bleibt bei der Führungskraft.

- Ein Tätigkeitsführer braucht Ziele und Gestaltungsspielraum. Gerade bei veränderten Arbeitsabläufen oder der Einführung neuer Technologien kann seine fachliche Autorität zum Hebel werden.
- Ein Beliebtheitsführer kann gerade bei Veränderungen ein wichtiger Seismograf und Multiplikator sein.

Beide verschaffen der Führungskraft Zugang zu Bereichen des Teams, die sie über ihre Position allein kaum erreicht. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Führungskraft informellen Einfluss nicht als persönlichen Angriff auf ihre Autorität versteht.

Ein Titel macht noch keine Führung

Eine Führungsposition wird vom Laborinhaber vergeben, Einfluss nicht. Den verleihen die Menschen, die geführt werden. Deshalb kann eine Führungskraft auf dem Papier völlig unangefochten sein und im eigenen Team trotzdem keinen Einfluss haben. Das wird gerade bei Veränderungen, Konflikten und unbequemen Entscheidungen sichtbar. Wer informelle Führung erst wahrnimmt, wenn sie gegen die eigene arbeitet, hat einen entscheidenden Zeitpunkt verpasst. Vielleicht denken Sie jetzt, nein, das stimmt nicht. Meine Mitarbeiter orientieren sich an mir, sie vertrauen mir und mein Wort hat Gewicht. Das kann sehr gut sein. Zum Teamsprecher macht Sie das trotzdem nicht. Denn der Teamsprecher steht nicht über dem Team, er ist Teil davon. Und eben daraus bezieht er einen wesentlichen Teil seines Einflusses. Die Führungskraft hingegen bleibt Führungskraft – auch dann, wenn sie hoch angesehen ist.
Informelle Führung anzuerkennen, kostet keine Macht. Sie zu ignorieren kann hingegen sehr wohl Macht kosten.

INFORMATION ///

Svenja Herrguth
Unternehmensentwicklung in der Dentalbranche
svenjaherrguth.de

Infos zur Autorin

© evening_tao – stock.adobe.com/KI-generiert

NSK
Create it

BESONDERES WERKZEUG FÜR BESONDERE HÄNDE

Leistungsstark, präzise und komfortabel.
Darauf verlassen sich Zahntechniker weltweit.

Jetzt zum Aktionspreis sichern!

ULTIMATE XL

Bürstenloser Hochleistungs-Mikromotor
2 Handstücke und 4 Steuergeräte frei kombinierbar

PRESTO AQUA LUX

Schmierungsfreie Laborturbine mit LED
als PRESTO AQUA II auch ohne Licht erhältlich

NSK Europe GmbH

TEL.: +49 (0)6196 77606-0
E-MAIL: info@nsk-europe.de
FAX: +49 (0)6196 77606-29
WEB: www.nsk-europe.de