

Mehrfachunterstellung

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis: Definition/ Einleitung/ geschichtlicher Rückbezug

1. Anwendungsvoraussetzungen

1.1 Anforderungen an den Stelleninhaber (Eignung)

1.2 Anforderungen an die Führungsperson/ funktionalen Vorgesetzten (Kompetenzen)

1.3 Anforderungen an die Geschäftsleitung

2. Gestaltungsparameter

2.1 Arbeitszeitgestaltung

2.2 Aufgabengestaltung

2.3 Dringlichkeit / Priorität

2.4 Weisungsbefugnis

2.5 Leistungsbeurteilung

2.6 Einkommens-/ Karrierechancen

3. Varianten

3.1 Mehrliniensystem

3.2 Matrixorganisation

4. Vor- und Nachteile mit Problemen des Instrumentes

4.1 Allgemeine Vorteile

4.2 Interessens-/Wissenskonflikte

4.3 Konflikte über Dringlichkeit und Reihenfolge

4.4 Konflikte durch unklare Kompetenzabgrenzung

4.5 Kompetenzkonflikte zwischen den Vorgesetzten

4.6 Probleme bei der Verantwortungszuordnung

4.7 Gefahren durch widersprüchliche Anweisungen

5. Wirkungshypothese (WH)

6. Bewertung

7. Literaturangaben

Definition/ Einleitung/ geschichtlicher Rückbezug

Bei der Mehrfachunterstellung ist ein Mitarbeiter mehreren weisungsbefugten Führungsinstanzen einer Hierarchieebene untergeordnet. Das heißt er erhält Arbeitsanweisungen von unterschiedlichen Vorgesetzten.

Ziel der Mehrfachunterstellung ist zum einen die optimale Nutzung der Ressource Arbeitskraft, aber auch die Produktion soll durch die bessere Planung gesteigert werden. Des Weiteren kann eine Mehrfachunterstellung auch das Arbeitsangebot für einen Mitarbeiter erweitern, als Beispiel ist hier zu nennen, dass ein Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nur eine Teilzeit-stelle anbieten kann, dieser aber gerne Vollzeit arbeiten möchte. Als weiteres Ziel ist zu nennen, dass die Flexibilität mit der Koordination und dem Gesetz der Massenproduktion verbunden werden soll. Unter letzterem versteht man, dass wenn die Produktionsmenge steigt auch der Beschäftigungsgrad steigt und dies führt zu sinkenden Stückkosten und zunehmenden Skalenerträgen.

Die Mehrfachunterstellung ist zurückzuführen auf das Funktionsmeisterprinzip des Scientific Management Frederick Winslow Taylor. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war es sein Ziel die Handarbeit und die Kopfarbeit voneinander zu trennen. Er spezialisierte seine Funktionsmeister, heute würde man Führungsinstanzen sagen, in Arbeitsbereiche oder nach Vorgängen. Diese wiederum geben nur noch Anweisungen in ihren Spezialgebieten an die Mitarbeiter weiter. Zu Beginn gab es wenig Resonanz auf dieses System, jedoch sind Teilelemente unter anderem auch in der Massenfertigung von Henry Ford zu finden und ist in viele andere Arbeitsorganisationen eingeflossen. Es handelt sich bei der Mehrfachunterstellung um eine rationalisierende Arbeitsorganisation.

Es gibt verschiedenen Formen von Mehrfachunterstellung, folgend sind drei sich häufig wieder findende aufgeführt. Zum einen ist es möglich, dass ein Mitarbeiter für zwei unterschiedliche Stellen arbeitet, z.B. morgens das Sekretariat eines Lehrstuhls und nachmittags für den Dekan der Universität, dies ist unter anderem an der Leuphana Universität Lüneburg der Fall. Es kann aber auch vorkommen, dass ein Mitarbeiter arbeitsähnliche Aufgaben von mehreren Führungsinstanzen erhält, es ist zum Beispiel möglich, dass eine Person die buchhalterische Kostenverrechnung von mehreren Stellen übernimmt. Als letztes Beispiel ist die Übernahme von unterschiedlichen Projekten unterschiedlicher Instanzen zu nennen.

Bildlich lässt sich die Mehrfachunterstellung am Besten so verdeutlichen:

An oberster Stelle steht die Geschäftsleitung eines Unternehmens, unter dieser sind die verschiedenen Vorgesetzten angesiedelt. Sie besitzen die gleichen Handlungskräfte und Weisungsbefugnisse gegenüber dem Mitarbeiter, der an unterster Stelle zu finden ist.

1. Anwendungsvoraussetzungen

Um den Zweck der Mehrfachunterstellung bzw. das Hauptziel, die Flexibilität und die optimale Nutzung der Ressourcen verfolgen zu können gibt es auf für alle Beteiligten Instanzen Anwendungsvoraussetzungen, die erfüllt sein müssen.

1.1 Anforderungen an den Stelleninhaber (Eignung) Da sich mehrfach unterstellte Mitarbeiter in einer dualen Gruppenmitgliedschaft befinden ist es von Vorteil, wenn sie über Wissen und Fähigkeiten verfügen, mit

Ambiguität und Konflikten fertig zu werden. Sie müssen konkurrierenden Anforderungen Tribut zahlen. Zudem muss der Stelleninhaber sich Zugeständnisse machen können und bei Konflikten, die nicht gelöst werden können, Zuständigkeiten fordern und zur Lösung bereit sein. Sinnvoll ist es, wenn der Stelleninhaber selber die Konfliktlösung mit beiden Vorgesetzten einberuft. Durch dieses Teilhaben, hat der Stelleninhaber einen größeren Einfluss als in einer einlinigen Organisationsform. Die für die Mehrfachunterstellung geeignete Person sollte des Weiteren über eine gewisse Offenheit, Kommunikationsbereitschaft, Einfühlungsvermögen für verschiedene Interessenslagen und Ideenreichtum für Lösungsmöglichkeiten verfügen, dies ist notwendig, damit sich die Person in das neue Umfeld schnellstmöglich einfinden kann. Der Stelleninhaber muss ein hohes Maß an Loyalität mitbringen, da es ihm möglich ist seine eigenen Freiheiten zu schaffen, damit er diese nicht fälschlicherweise ausnutzt, ist diese von Nöten. Bei der Personalbeurteilung wird die mehrfachunterstellte Person in der Regel von beiden Vorgesetzten beurteilt. Hierbei sind die ggf. verschiedenen Anteile von Arbeitszeiten im jeweiligen Bereich zu berücksichtigen. Der Mehrfachunterstellte sollte wissen, dass beide einen Teil ihrer Bewertung vornehmen und daher sollten beiden Vorgesetzten z. B. an Feedback-Runden mit Untergebenen teilnehmen und beide ggf. Einkommensveränderungen mit ihm besprechen.

1.2 Anforderungen an die Führungsperson/ funktionalen Vorgesetzten (Kompetenzen) Falls Arbeitseinsatz bzw. Arbeitszeiten nicht formal, z. B. in einem Arbeitsvertrag strikt geregelt, sondern flexibel gehandhabt werden, ist es in der Organisationsform der Mehrfachunterstellung erforderlich, dass Vorgesetzte verschiedener Geschäftsbereiche lernen, den Untergebenen keine unvereinbarten Anforderungen zu stellen, wie z. B. die ‚triviale‘ Forderung, an zwei Stellen zur gleichen Zeit zu sein. Die Vorgesetzten einer mehrfach unterstellten Person teilen sich ihre Vorgesetztenautorität in Bezug auf die Auswahl von Mitarbeitern, die Prioritäten von unterschiedlichen Aufgaben, die Zuordnung der Untergebenen an unterschiedliche Aufgaben und Projekte, ggf. die Beurteilung des Projektfortschritts, die Befähigungsbeurteilung die Leistungsbeurteilung ihrer Untergebenen sowie Entscheidungen über das Einkommen und den Aufstieg ihrer Untergebenen. Das Teilen vieler dieser Entscheidungen mit anderen Managern auf gleicher Hierarchieebene erleben die Vorgesetzten oft als Verlust von Status, Autorität und Kontrolle und sehen ihre Rolle als weniger zentral und machtvoll, deshalb ist es notwendig, dass die Vorgesetzten genauestens über ihre Stellung informiert sind. Herausfordernd ist ihre Funktion in den sehr komplexen Personalplanungsprozessen, für die hohe Planungskompetenzen erforderlich sind, da Bedürfnisse unterschiedlicher Produktlinien und/oder Geschäftsbereiche einer Organisation in Abstimmung gebracht werden müssen, zudem ist es fordernd Ausbildungsbedürfnisse vorhersehen zu können und mit der Gewerkschafts- bzw. Betriebsratseite zu verhandeln. Zu Gunsten der Effizienz des Geschäftsbereichs müssen Vorgesetzte Arbeitsbelastungen ausgleichen und dabei exzessive Spitzenbelastungen bzw. Unterauslastungen ihrer unterstellten Mitarbeiter vermeiden. Da die Machtgrundlagen zwischen mehreren Vorgesetzten geteilt werden, haben diese die aufreibende Aufgabe, Einfluß mit limitierter, formaler Autorität auszuüben. Diese limitierte Autorität muss ein Vorgesetzter ausgleichen mit Fachwissen, Kompetenz, Beziehungen, Persönlichkeit; Kenntnisse und Fertigkeiten im Führen von Mitarbeitern einsetzen, um den Untergebenen zu motivieren, den Einsatz zu bringen, der zum Erfolg des Geschäftsbereichs notwendig ist. Ergänzend dazu ist eine genaue Kenntnis der Arbeitsbelastung, der Aufgabenkomplexität und der entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters erforderlich, um Verständnis für den Mitarbeiter zu entwickeln und ihn somit optimal motivieren zu können. Ebenfalls sollte seine Fachautorität auch durch Vernunft und Überzeugungskunst gegenüber anderen gleichgestellten Vorgesetzten geprägt sein.

1.3 Anforderungen an die Geschäftsleitung Die Geschäftsleitung überwacht die Funktionsträger und erhält deren Machtgleichgewicht. Dafür ist eine Mischung aus einem autokratischen und einem partizipativen Führungsstil erforderlich. Die Person an der Spitze dieser Organisation hat die einzigartige Rolle, einer dualen Anweisungsstruktur vorzustehen. Dabei sind folgende drei spezifischen Aspekte: Schaffung des Machtausgleichs, Gestaltung des Entscheidungsumfeldes und das Vorgeben von Standards eingeschlossen.

Die grundlegende Methode der Geschäftsführung um den Machtausgleich herbei zu führen, ist die Einführung von dualen Bewertungssystemen unter anderem im Budget (Kostenbudgets) und in der Personalbeurteilung. Es

gibt eine Vielzahl ergänzender Methoden zur Erhaltung des Machtausgleichs, wovon fünf im Folgenden genannt werden: (1) Einkommensstufen, als wichtiges Symbol der Macht, können bei einem Vorgesetzten geringfügig höher sein und dadurch als gegensteuernde Kraft wirken. (2) Positionstitel können auf beiden Seiten als Mittel zum Ausgleich eingesetzt werden. (3) Zugänglichkeit der Geschäftsleitung bei Besprechungen und informellen Anlässen sind Machtgrundlagen, die Ausgleichscharakter haben können. (4) Räumliche Verteilung von Büros zeigen Status und Machtaussagen an. (5) Berichtsebenen können als Methode zum Machtausgleich gebraucht werden.

Die Geschäftsleitung muss bei der Gestaltung des Entscheidungsspielraums, dessen Rahmen, in dem andere handeln können abstecken und als Befürworter und Vorbild eines dreistufigen Entscheidungsprozesses in Erscheinung treten: - Konflikte müssen offengelegt werden und die Geschäftsleitung muss jene belohnen, die die wesentlichen und schwierigen Themen an die Oberfläche bringen - konfliktäre Positionen in gehaltvoller und angemessener Weise diskutiert werden, relevante Argumente und adäquate müssen präsentiert werden. - Diskussionspunkte müssen gelöst und Akzeptanz sowie Engagement in angemessener Zeit erreicht werden; Hinhaltenaktiken und Rückdelegationen / Rückzug vor Verantwortung sollten nicht toleriert werden.

Alle Entscheidungsprozesse erfordern ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und Bereitschaft, Risiko zu übernehmen. Die nicht delegierbare Verpflichtung der Geschäftsleitung ist das Setzen von Leistungsstandards.

2. Gestaltungsparameter

Gestaltungsparameter sind diejenigen Eigenschaften eines Instrumentes, auf die der Gestalter Einfluss nehmen kann um seine Zwecke zu erreichen. In diesem Fall wird die Mehrfachunterstellung als ein Instrument der Personalwirtschaft angesehen und es zeigen sich folgende Gestaltungsparameter auf:

2.1 Arbeitszeitgestaltung Als einer der wichtigsten Gestaltungsparameter, ist die Arbeitszeitgestaltung zu nennen, da diese die Art und die Intensität der Mehrfachunterstellung charakterisiert. So kann beispielsweise die Arbeitszeit paritätisch gleich bleibend auf zwei Geschäftsbereiche aufgeteilt werden, wobei die mehrfach unterstellte Person vormittags in Geschäftsbereich A und nachmittags in Geschäftsbereich B tätig ist. Ebenso ist eine periodische Arbeitszeitgestaltung anwendbar. Hier würde sich die Arbeitszeit z.B. nach einem Projektaufwand oder einer Projektpriorität richten. Denkbar wäre auch die mehrfach unterstellte Person einen Monat oder 1 Quartal in einem Geschäftsbereich und dann die gleiche Zeit in dem anderen Geschäftsbereich einzusetzen.

2.2 Aufgabengestaltung Als zentrales Problem bei der Mehrfachunterstellung legt sich die Aufgabengestaltung dar. Zum einen ist es sinnvoll, wenn Aufgaben arbeitsgleich sind, damit sie routiniert von einer Person durchführbar sind. Zum anderen ist es auch förderlich, wenn Aufgaben abwechslungsreich sind und das Jobenrichment des Mitarbeiters fördern; dieser hat dadurch Vorteile in seiner weiteren Karriere. Picot ist der Meinung, dass die Aufgabenverteilung eine hohe Spezifität, Ähnlichkeit und Häufigkeit fordert, nur so kann sich, nach Picot, die Mehrfachunterstellung positiv durchsetzen. Diese Aussage ist auf einfache Arbeitsabläufe, wie zum Beispiel das Sekretariat, zu begrenzen und sollte um Abwechslungsreichtum erweitert werden. Unter Spezifität ist das Know-how zu verstehen.

2.3 Dringlichkeit / Priorität Gemessen am Gesamterfolg der Unternehmung oder am Gesamtziel des Betriebes können Projekt- bzw. Aufgabeprioritäten vergeben werden, die entscheidend die Art der Mehrfachunterstellung gestalten. Diese Prioritäten, gekoppelt an mögliche Ziele wie Produktinnovation, Kundenzufriedenheit, aktuelles technisches Know-how, Reklamationsquote, Marktposition können je nach Situation hoch oder niedrig eingestuft sein und somit die Anteile der Arbeitszeit bestimmen. Erst nach erfolgreicher Ziel- bzw. Teilzielerfüllung in einem Geschäftsbereich bzw. Abteilung wird die mehrfach unterstellte Person in dem zweiten Geschäftsbereich / der Abteilung tätig. Dies erfordert einen hohen

kommunikativen Austausch von Informationen.

2.4 Weisungsbefugnis Ein weiterer Gestaltungsparameter der Mehrfachunterstellung ist die Aufteilung und Ausdehnung der Weisungsbefugnis der Vorgesetzten des mehrfach unterstellten Mitarbeiters. Hier können nur ein Vorgesetzter oder beide zu gleichen Teilen oder der jeweilige Vorgesetzte für jeweils unterschiedliche oder besondere, benannte Bereiche weisungsbefugt sein. Zudem ist es auch möglich, dass ein Weisungsbefugter eine vertrauensvolle Mentorenrolle übernimmt.

2.5 Leistungsbeurteilung Die Leistungsbeurteilung ist an die jeweilige Gestaltung der Mehrfachunterstellung gebunden, so kann diese einseitig ungeteilt, beidseitig paritätisch, oder unterschiedlich aufgeteilt vorgenommen werden. Hier ist es ebenfalls von Bedeutung, ob die Arbeitszeit periodisch, längerfristig einseitig oder paritätisch gestaltet ist.

2.6 Einkommens-/ Karrierechancen Je nach dem wer für die Einkommensentwicklung des mehrfach unterstellten Mitarbeiters zuständig ist und bezüglich dessen Karrierechancen zu Rate gezogen wird, gestaltet ebenso erheblich die mehrfach unterstellte Position. Dies stellt neben der Weisungsbefugnis und der Leistungsbeurteilung den Grad der Autorität der Vorgesetzten dar.

3. Varianten

3.1 Mehrliniensystem Das Mehrliniensystem ist eine Grundform eines Leitungssystems, bei der hierarchisch untergeordnete Einheiten Weisungen von jeweils mehreren Instanzen erhalten. Das Mehrliniensystem findet vor allem Anwendung in Kleinunternehmen und Personengesellschaften.

3.2 Matrixorganisation Die Matrixorganisation ist eine Grundform einer mehrdimensionalen Organisationsform in der aus einem Handlungskomplex, durch Bereichsbildung und Zerlegung, Teilhandlungen (Spezialisierung) entstehen. Hierbei dürfen die Entscheidungseinheiten nur gemeinsam Beschlüsse fassen. In Verbindung zu Mehrlinienprinzip ist die Matrixorganisation als eine Schnittstelle bezeichnete organisatorische Einheit zu betrachten, die Weisungen von mehreren hierarchische übergeordneten Matrixeinheiten erhält, diese wiederum unterstehen gemeinsam einer als Matrix fungierenden Instanz. Die Matrixorganisation wird vorwiegend in Großunternehmen mit mindestens 2 Gliederungsebenen angewendet.

4. Vor- und Nachteile mit Problemen des Instrumentes

In diesem Abschnitt werden die Vor- und Nachteile des Instrumentes behandelt. Zunächst gehen wir auf die allgemeinen Vorteile ein und widmen uns dann ausführlich den unterschiedlichen Problemen.

4.1 Allgemeine Vorteile Der Einsatz von Mehrfachunterstellung bringt einige Vorteile mit sich. Die Informations- und Kommunikationswege werden verkürzt, da es eine genaue Zuordnung der Kompetenzen gibt, hierbei handelt es sich vor allem um eine Flexibilisierung der vertikalen Beziehungen. Des Weiteren führt eine Spezialisierung der Führungsinstanzen zu einer Leistungssteigerung.

4.2 Interessens-/Wissenskonflikte Für den Stelleninhaber besteht eine große Herausforderung im Umgang mit den manchmal konfliktären Anforderungen zweier Vorgesetzter. Dadurch können Situationen entstehen, in denen die betroffene Person einem hohen Maß an Bedrohung und Streß ausgesetzt ist. Da beide Vorgesetzte legitimierte Interessenpunkte haben, entsteht die Schwierigkeit, die konfliktären Interessen abzuwägen. Eine Entscheidung zu treffen, welche Interessen die Wichtigeren für die Gesamtorganisation ist sehr schwierig und oft kein leicht zu lösender Konflikt, zu dem ist es wichtig, dass nicht der Unterstellte Mitarbeiter alleine dieses Problem löst. Darüber hinaus kann die Frage nach Identifikation und Loyalität mit bzw. zu den einzelnen

Geschäftsbereichen, sowohl bei der mehrfach unterstellten Person, als auch bei den Vorgesetzten ein Problem darstellen. Dabei müssen die negativen Konsequenzen der Zurückweisungen durch jene Seite der Organisation, die meint, dass sie den Konflikt verloren habe, akzeptiert und ausgehalten werden. Des Weiteren kann auch zu Problemen führen, wenn die mehrfach unterstellte Person interne Information oder Entscheidungen des einen Geschäftsbereiches kennt, die den anderen Geschäftsbereich betreffen, aber für diesen nicht bekannt sein sollen. Hier entscheidet die Frage der Loyalität den inoffiziellen Informationsfluß zwischen den Bereichen über die mehrfach unterstellte Person. Generell ist anzuführen, dass Loyalität nicht gegeben ist und sich nicht regeln und auch nicht gestalten lässt.

4.3 Konflikte über Dringlichkeit und Reihenfolge Über die Dringlichkeit und Reihenfolge der auszuführenden Aufgaben müssen sich die Vorgesetzten einer mehrfach unterstellten Person einigen und diese Einigung mitteilen bzw. transparent machen und sich ganz besonders an diese Einigung halten oder ggf. neu verhandeln. Probleme treten hier auf, da sich nicht für jede auszuführende Aufgabe eine Priorität vergeben lässt, bzw. sich diese aktuell, situationsbezogen verändern kann, was dann eine neue Einigung erfordert, zu der ggf. die Vorgesetzten nicht bereit sind.

4.4 Konflikte durch unklare Kompetenzabgrenzung Schnell kann es zu Problemen führen, wenn nicht ganz detaillierte Regelungen bestehen über die Zuständigkeiten der jeweiligen Vorgesetzten für z. B.:

- Umfang und Schwierigkeitsgrad der zu stellenden Aufgaben
- Prioritäten, die unterschiedlichen Aufgaben zugewiesen werden
- Zuordnung der Untergebenen an unterschiedliche Aufgaben und Projekte
- ggf. Beurteilung der Arbeitsqualität bzw. des Projektfortschritts
- Leistungs- und Befähigungsbeurteilung ihrer Untergebenen sowie
- Entscheidungen über das Einkommen und
- Aufstieg und Karrierechancen ihrer Untergebenen.

4.5 Kompetenzkonflikte zwischen den Vorgesetzten Für Vorgesetzte mehrfach unterstellter Mitarbeiter kann die geteilte Autorität, nicht unilateral entscheiden zu können leicht zu Frustration, Zweifel und Verlust an Sicherheit führen. Personen die ihr ganzes Berufsleben in traditionellen Organisationen verbracht haben hängen eventuell zu sehr an der Vorstellung, dass Hierarchie und formale Autorität die Quellen von Einfluß und Macht sind. Diese Personen müssen ihre eigenen Einstellungen gegenüber den Verhaltensveränderungen durchbrechen, denn der Mythos über Macht und Einfluss ist oft die erste Barriere, die überwunden werden muss, bevor die Führungsperson motiviert werden kann, sich mit den realen Anforderungen einer neuen Verhaltensweise auseinanderzusetzen.

4.6 Probleme bei der Verantwortungszuordnung Häufig fühlt sich keiner für das gesamte Ergebnis verantwortlich, weder der Untergebene, der nur seinen Anweisungen folgt und seine Aufgaben erledigt, noch der Vorgesetzte. Die Vorgesetzten haben die Verantwortlichkeiten für ihren Bereich, jedoch zu wenig der dafür erforderlichen Autorität, da viele Mitarbeiter des Teams ebenso Untergebene eines anderen Managers/Vorgesetzten sind und entziehen sich somit der Verantwortung für das Gesamtergebnis. Dies wäre durch eine vertrauensvolle Mentorenrolle zu entschärfen.

4.7 Gefahren durch widersprüchliche Anweisungen Sehr große Sorgfalt ist notwendig, die Logik und Bedeutung einer Anweisung deutlich zu machen, da die Anweisungen aus dem Blickwinkel der verschiedenen Geschäftsbereiche unterschiedlich sinnvoll sind. Was für den einen Geschäftsbereich eine sinnvolle Anweisung

ist, kann im anderen Bereich die Funktionalität aufheben.

5. Wirkungshypothese (WH)

Eine Wirkungshypothese oder Wirkungsvermutung wird immer bei dem Einsatz eines Instrumentes aufgestellt, ob bewusst oder unbewusst werden alle möglichen Alternativen gegeneinander abgewogen und die zweckdienlichste ausgewählt. Notwendig für den sinnvollen Einsatz eines Instrumentes ist es, dass die Anwendungsvoraussetzungen überprüft werden. Zu beachten ist, dass Wirkungshypothesen nur als Orientierungshilfen verstanden werden dürfen, sie liefern keine Handlungsanweisungen, egal ob ihr Ausgang positiv oder negativ ist.

Folgend sind drei mögliche Auswirkungen auf den Wirkungsbereich Leistung des mehrfach unterstellten Mitarbeiters dargestellt. Wirkungsbereich WH Begründung Ausgewählte Bedingung

Leistung + Dringlichkeit Hohe Kommunikation, Geklärte Weisungs-befugnis

Leistung - Leistungsbeurteilung Unters. Gestaltung, Unters. Voraussetzungen

Leistung - Verantwortungszuordnung Fehlende Autorität

Die Dringlichkeit hat eine positive Auswirkung auf die Leistung eines Mitarbeiters. Voraussetzung hierfür ist zum einen, dass die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ausgeprägt und verständlich ist. Zum anderen müssen auch die Weisungsbefugnisse geklärt sein. Die Leistungsbeurteilung wiederum kann einen negativen Effekt auf die Leistung des Mehrfachunterstellten haben. Dies tritt ein, wenn die Führungspersonen unterschiedliche Anforderungen an den Mitarbeiter haben und sich die Aufgaben unterschiedlich gestalten. Werden von dem Mitarbeiter Lücken in der Überwachung der Aufgaben gefunden, können diese ausgenutzt werden. Resultat hieraus wäre, dass die Mitarbeiter in ihrer Leistung nachlassen. Die fehlende Verantwortungszuordnung eines Projektes kann die Leistung eines Mitarbeiters negativ beeinflussen, wenn der Weisungsbefugte keine eindeutigen Arbeitsanweisungen gibt. Dies kann unter anderem dadurch entstehen, dass der Weisungsbefugte entweder nicht vollständig hinter dem Projekt steht oder aber nicht die erforderliche Autorität ausstrahlen kann. Anzumerken ist, dass es wenige Wirkungen gibt, die nur positive oder negative Wirkungen haben. Die Maßnahmen müssen durchführbar sein und durchgeführt werden wollen, nur dann und wenn die unterstellte Wirkung gewollt ist und die auftretenden Nebenwirkungen in Kauf genommen werden, sollte eine Maßnahme durchgeführt werden.

6. Bewertung

Das Ziel der Mehrlinienorganisation in Form von Mehrfachunterstellung ist die Flexibilität und optimale Nutzung der Ressourcen. Die Arbeitsorganisationsform der Mehrfachunterstellung birgt eine Vielfalt an möglichen Problemen und erfordert daher eine sehr kompetente Personalauswahl. Selbst bei optimaler Personalauswahl ist eine dauerhafte Kommunikationsbereitschaft, Offenheit gegenüber vielschichtiger Perspektiven und eigene Flexibilität aller beteiligten Funktionsträger erforderlich, um immer wieder einen Konsens zu erzielen, damit eine hohe Arbeitsproduktivität erhalten bleibt. Abschließend sei noch angemerkt, dass schwache Vorgesetzte schwache Mitarbeiterleistung implizieren und starke Mitarbeiter können einem Vorgesetzten die Arbeit erschweren.

7. Literaturangaben

Gabler (2004): Wirtschaftslexikon 16. Auflage, Teil K-R.

Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart: Kohlhammer.

Picot, Arnold (2005): Organisation: eine ökonomische Perspektive 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart

Reber, Gerhard; Strehl, Franz (1988): Matrix-Organisation: klass. Beitr. Zu mehr-dimensionalen Organisationsstrukturen, Stuttgart

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Mehrfachunterstellung“

- Diese Seite wurde zuletzt am 1. November 2007 um 13:48 Uhr geändert.