Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 77 (1986)

Heft: 1

Artikel: Parallel-Hierarchie : ein Mittel zur Realisierung von organisations- und personalpolitischen Zielsetzungen

Autor: Wydler, B.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-904141

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 25.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Parallel-Hierarchie – ein Mittel zur Realisierung von organisations- und personalpolitischen Zielsetzungen

B. Wydler

Der rasche technologische und wirtschaftliche Wandel produziert laufend neue Randbedingungen für die Unternehmensführung. Die zeitgerechte und wirksame Ausrichtung der Organisations- und Führungsstrukturen auf die sich laufend ändernden Aufgaben und Erfordernisse ist dadurch zur unternehmerischen Daueraufgabe von strategischer Bedeutung geworden. Die Verwirklichung entsprechender Zielsetzungen stösst aber oftmals auf Widerstände personeller Art, die den notwendigen Strukturwandlungsprozess bremsen oder gar zum Erliegen bringen. Die Firma Zellweger Uster AG hat deshalb zur Unterstützung ihrer Organisationspolitik anfangs 1985 eine neue Kaderordnung auf der Basis einer Parallel-Hierarchie eingeführt.

Warum eine Parallel-Hierarchie?

Die Anpassung der inneren Unternehmenstrukturen an die dynamische äussere Entwicklung ist zur unabdingbaren Notwendigkeit für alle Unternehmen geworden, die im Konkurrenzkampf bestehen wollen. Primäre Zielsetzung sind dabei flexible und effiziente *Führungs- und Organisationsstrukturen*, die Veränderungen ermöglichen, ohne dass jeweils viele Bereichsgrenzen verschoben werden müssen. Die Realisierung entsprechender Organisationskonzepte ist erfahrungsgemäss schwierig, weil Organisationen nicht einfach abstrakte technische Systeme sind, sondern aus Menschen mit individuellen Erwartungen, (Prestige-) Bedürfnissen und Werthaltungen bestehen. Organisationsänderungen wirken sich oftmals einschneidend auf die hierarchische Stellung der betroffenen Mitarbeiter aus. Von der «alten» Hierarchie abgeleitete Wertvorstellungen lassen sich dann vielfach mit dem neuen Status nicht mehr in Einklang bringen. Veränderungen der Organisations- und Führungsstrukturen haben darum immer auch eine personelle Dimension.

Mit diesem Problem sah sich auch die Zellweger Uster AG bei der Durchsetzung ihrer auf eine flexiblere Organisation zielenden neuformulierten Organisationspolitik konfrontiert. Die geforderte Ausrichtung auf flachere und grobmaschigere Organisationsformen verlangt die Bildung von grösseren Organisationseinheiten. Damit nimmt die Anzahl der Vorgesetztenstellen aber zwangsläufig ab, und die Beförderungsmöglichkeiten in solche Funktionen werden eingeschränkt. Den Statuserwartungen der Mitarbeiter kann dadurch im Rahmen traditioneller Hierarchiesysteme nicht mehr ausreichend entsprochen werden. Eine ähnliche Statusproblematik besteht in zunehmendem Masse bei der ständig wachsenden Zahl von Spezialisten, deren Funktionen häufig Fachkenntnisse auf hohem Niveau erfordern, in der Regel aber keine Führungstätigkeit beinhalten. Die Überlegungen zur grundsätzlichen Lösung dieser Probleme haben bei der Zellweger Uster AG zu einer neuen Kaderordnung geführt. Die relevanten Statusbelange wurden darin losgelöst von einer Vorgesetztenfunktion geregelt. Als Mittel für eine solche Entflechtung bietet sich die Parallel-Hierarchie an. Sie ermöglicht eine hierarchische bzw. statusmässige Entwicklung der Mitarbeiter sowohl über eine *Vorgesetztenfunktion* als auch über eine *wichtige Fachaufgabe*.

Ziele der Kaderordnung

Die Kaderordnung bei der Zellweger Uster AG hat deshalb folgende Ziele:

- Bestmögliche Erfüllung der Statuserwartungen der Mitarbeiter durch die Einführung einer Parallel-Hierarchie und durch eine entsprechende Gewichtung der Fachaufgabe im Vergleich zur Führungsaufgabe.
- Förderung grobmaschiger Organisationsstrukturen durch die Loslösung der Statusregelung von einer entsprechenden Vorgesetztenfunktion. In diesem Sinne kann die Kaderordnung als flankierende Massnahme zur Durchsetzung der Organisationspolitik gesehen werden.

Der Grundaufbau

Wie die Darstellung zeigt, basiert die Kaderordnung auf zwei Hierarchierastern, die in einer festen Beziehung und Abhängigkeit zueinander stehen, sowie auf einem gemeinsamen Einordnungsmassstab. Die beiden Grundraster sind:

Die *Führungshierarchie*, die als direktes Abbild der Aufbauorganisation alle Mitarbeiter mit Vorgesetztenaufgaben umfasst, die *Funktionshierarchie*, die eine von der Führungshierarchie unabhängige Einordnung von Mitarbeitern mit einer bedeutenden Fachaufgabe in einen gleichwertigen parallelen Hierarchieraster ermöglicht.

Der neue Einordnungsmassstab, die *Kaderstufe*, beinhaltet die Wertvorstellungen beider Hierarchien.

Die Elemente

Die Elemente der Kaderordnung sind: Führungsstufe, Funktionstitel und Kaderstufe.

Die *Führungsstufe* zeigt an, auf welcher Führungsebene ein Vorgesetzter aufgrund des organisatorischen Aufbaus angesiedelt ist. Sie gibt Aufschluss über Art und Umfang der dieser Stufe zugeordneten Führungsaufgaben, über die damit verbundenen Führungskompetenzen und die daraus abzuleitende Führungsverantwortung.

Die insgesamt fünf Führungsstufen werden mit Zahlen bezeichnet. Die zugehörigen verbalen Bezeichnungen lauten:

1 Produkte-/Direktionsbereich,
2 Hauptabteilung,
3 Abteilung,
4 Sektion,
5 Gruppe/Meisterbereich.

Als *Funktionstitel* werden in der Funktionshierarchie grundsätzlich die gleichen Bezeichnungen wie in der Führungshierarchie verwendet; vorangestellt wird lediglich der Zusatz «im Range eines...». Mit der identischen Bezeichnung soll die Gleichwertigkeit einer qualifizierten Fachaufgabe mit einer adäquaten Vorgesetztenfunktion unterstrichen werden. Bei der Kaderstufe P wurde wegen möglicher Titelkollisionen die neutrale Bezeichnung «Kadermitarbeiter» gewählt.

Adresse des Autors
B. Wydler, Stv. Direktor Personalwesen, Zellweger Uster AG, CH-8610 Uster.

Führungshierarchie			Kaderstufe	Funktionshierarchie	
FS	Bezeichnung	Benennung des Stelleninhabers		Vorgesetzte	Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion
1	Produktebereich Direktionsbereich	Produktebereichsleiter Direktionsbereichsleiter	D	Im Range eines ... Direktionsbereichsleiters	Im Range eines ... Direktionsbereichsleiters
2	Hauptabteilung	Hauptabteilungsleiter	G H	Im Range eines ... Hauptabteilungsleiters	im Range eines ... Hauptabteilungsleiters
3	Abteilung	Abteilungsleiter	J L	Im Range eines ... Abteilungsleiters	Im Range eines ... Abteilungsleiters
4	Sektion	Sektionsleiter	M	Im Range eines ... Sektionsleiters	Im Range eines ... Sektionsleiters
5	Gruppe Meisterbereich	Gruppenleiter Meister	P		Kadermitarbeiter

Fig. 1 Parallel-Hierarchie

Rechtliche Titel, wie z. B. Handlungsbevollmächtigter oder Prokurist, werden vorwiegend nach Gesichtspunkten der funktionalen Notwendigkeit verliehen. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Kaderordnung.

Die *Kaderstufe* ist der gemeinsame Massstab von Führungs- und Funktionshierarchie. Sie umfasst sieben mit Buchstaben bezeichnete Teilstufen. Die Kaderstufe gibt Aufschluss über die Gesamtanforderungen einer Funktion, berücksichtigt also sowohl die Führungs- als auch die Fachaufgabe. Die Bedeutung einer Stelle im gesamten Unternehmensgefüge wird somit durch die Kaderstufe ausgedrückt. Funktionstitel und Sonderleistungen der Firma werden deshalb ausschliesslich aufgrund der Kaderstufe zugeordnet.

Das Funktionsprinzip

In welchem Zusammenhang stehen diese Elemente zueinander und wie spielen sie zusammen? Wie wird die Kaderstufe bestimmt? Zur Beantwortung dieser Fragen sind folgende Betrachtungen anzustellen:

Bei *Vorgesetzten* besteht ein Zusammenhang zwischen Führungsstufe und Kaderstufe, indem aus der Führungsstufe eine minimale Kaderstufe abgeleitet wird. So führt die Führungsstufe 5 zur Kaderstufe P, die Führungsstufe 3 zur Kaderstufe L usw. Sofern ein Vorgesetzter keine Fachaufgaben zu erfüllen hat, die im Vergleich zu seiner Führungsaufgabe höher zu werten sind, wird die so ermittelte Kaderstufe nicht verändert. Im anderen Fall, wo die Stellenanforderungen schwergewichtig durch die Fachaufgabe geprägt werden, kann eine höhere als die minimale Kaderstufe verliehen werden.

Dazu zwei Beispiele:

Der Leiter eines gemäss Aufbauorganisation als Abteilung definierten Bereiches erhält demnach die Führungsstufe 3 zugeordnet; daraus resultiert die minimale Kaderstufe L. Die Stellenanforderungen sind hauptsächlich von der Führung und nicht von der Fachaufgabe geprägt. Die Kaderstufe L wird somit nicht erhöht. Die Bezeichnung oder der Titel seiner Vorgesetztenfunktion lautet: Abteilungsleiter.

Im zweiten Fall nehmen wir den Leiter einer Gruppe von Spezialisten. Als Gruppenleiter erhält er die Führungsstufe 5; seine minimale Kaderstufe ist demnach P. Aufgrund einer dominanten höher zu wertenden Fachaufgabe kann seine Kaderstufe erhöht werden, z. B. auf Stufe M. Er erhält dann den Funktionstitel: im Range eines Sektionsleiters.

Bei *Mitarbeitern ohne Vorgesetztenfunktion* werden die Stellenanforderungen ausschliesslich von der Fachaufgabe geprägt. Somit kann keine Führungsstufe zugeordnet werden, und die Kaderstufe samt dem entsprechenden Funktionstitel muss von der Funktionshierarchie abgeleitet werden. In diesem Fall sind nebst funktionalen Kriterien (Funktionswert, organisatorisches Umfeld, Beziehungsfeld, Einflussnahme auf Entscheide usw.) auch persönliche Kriterien (Erfahrung, Qualifikation, besondere Kenntnisse usw.) massgebend. Die Zuordnung einer Kaderstufe erfolgt aber nicht automatisch, sondern auf Antrag des zuständigen Vorgesetzten.

Der Organisatorische Status

Wie kann nun die Einordnung eines Mitarbeiters in die Kaderordnung zum Ausdruck gebracht werden? Auskunft über das Resultat der Einstufung in Führungsstufe und Kaderstufe sowie über den Funktionstitel gibt der *Organisatorische Status* oder abgekürzt OS. Alle Mitarbeiter, die nach dem im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Vorgehen einen OS zugewiesen erhalten, fallen unter den Begriff «Kader». Die Mitarbeiter des Kaders werden mittels eines individuellen Statusblattes persönlich über ihren Organisatorischen Status orientiert.

Die Bedeutung der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet die Grundstruktur für jede Hierarchie- und Titelregelung. Eine klar definierte und nach einheitlichen Grundsätzen gestaltete Aufbauorganisation ist deshalb zwingende Voraussetzung für die Handhabung der Kaderordnung. Die Verknüpfung von Aufbauorganisation und Kaderordnung macht es deshalb notwendig, dass bei jeder Zuordnung einer Führungs- bzw. Kaderstufe eine vorangehende Überprüfung des organisatorischen Umfeldes erfolgen muss. Die Abklärung dieser Fragen ist aufwendig und erfordert entsprechend viel Zeit.

Erfahrungen in der Praxis

Die für sämtliche Unternehmensbereiche verbindlichen Richtlinien für die Aufbauorganisation und die neue Kaderordnung sind bisher bei allen seit 1984 durchgeführten, zum Teil umfassenden Reorganisationen konsequent angewendet worden. Die Erfahrungen daraus dürfen als positiv bezeichnet werden. Die Abkehr von traditionellen und dementsprechend fest verwurzelten Hierarchievorstellungen erfordert allerdings einen Umdenkprozess auf allen Stufen. Diese gedankliche Umstellung ist noch nicht überall vollzogen, und es wird noch etwas Zeit und auch Geduld brauchen, bis dieses Ziel erreicht ist. Es darf aber heute schon gesagt werden, dass sich die Parallel-Hierarchie bei der Zellweger Uster AG zur Unterstützung der organisations- und personalpolitischen Zielsetzungen bewährt hat.