

# Aufbau- und Ablauforganisation

*Stand 10.2010 (Bearbeitung 25.8.2011, Florian Stellmacher)*

## Begriff

Üblicherweise wird unter Aufbauorganisation verstanden, wie die Zuordnung einzelner Stellen zu bestimmten Aufgaben und die Weisungsbefugnisse der Stellen untereinander geregelt sind.

Ablauforganisation regelt die Abfolge von Handlungen und Entscheidungen.

Ablauforganisation ist die Ordnung von Arbeitsprozessen.

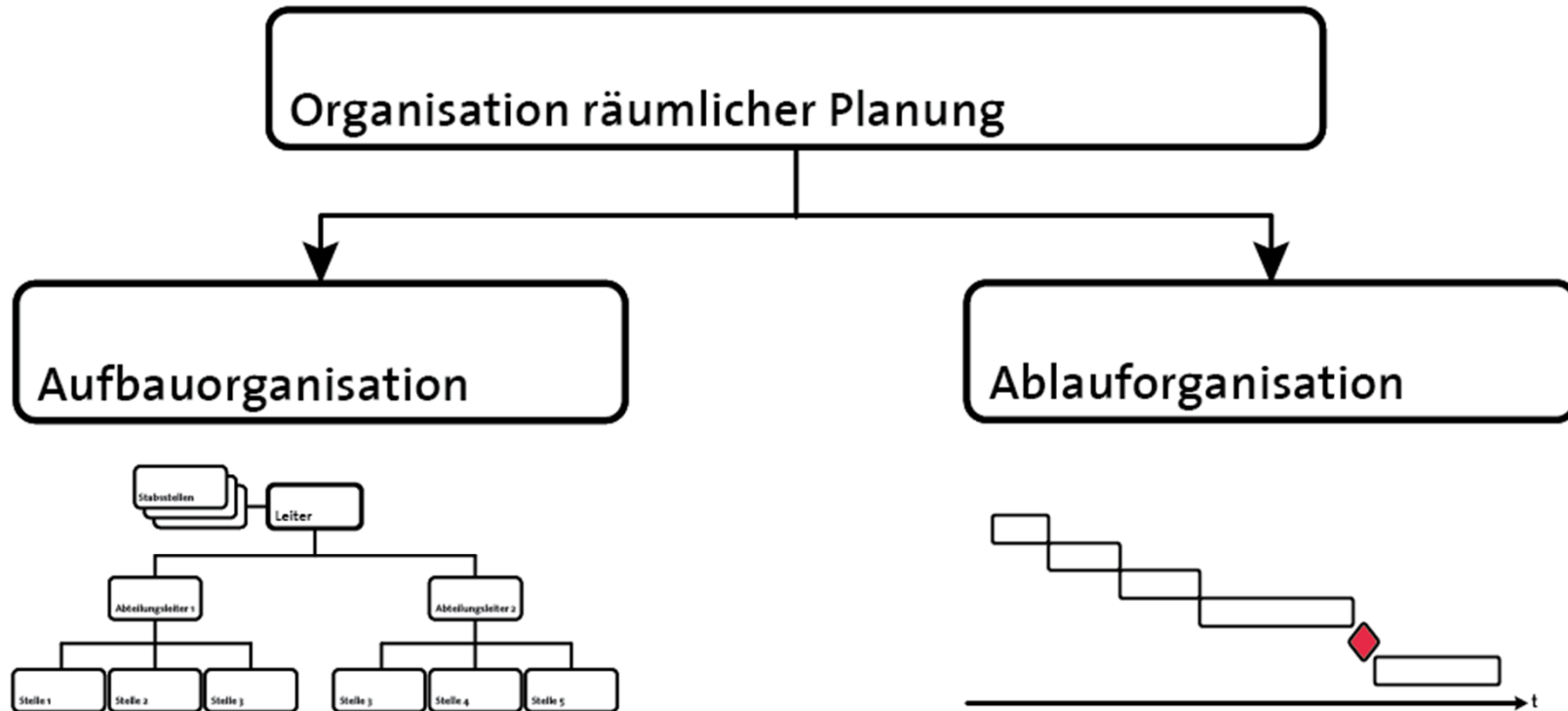
## Organisationen I

- «Organisation» geht auf das griechische «órganon» zurück, das mit «Werkzeug», «Instrument», «Körperteil» übersetzt werden kann.
- Im heutigen Sprachgebrauch wird darunter eine planmässig gestaltete Einrichtung zur Verwirklichung von Zwecken und Zielen verstanden, unter organisieren sinngemäss «etwas planmässig gestalten», «regeln» oder «anordnen».
- Hinter dieser etwas trockenen Darstellung verbirgt sich der ungeheure Einfluss, der von organisierter Tätigkeiten ausgeht und unseren Lebensraum so stark verändert hat, aber auch die Tatsache, dass Organisationen grosse Teile ihrer Mittel zur Austragung interner Konflikte und für zweckfremde Ziele verwenden.

## Organisationen II

- Organisationen sind soziale Gebilde mit einem vielfältigen, aber konflikträchtigen Beziehungsgeflecht der in ihr wirkenden Menschen.
- Die Organisation liefert über formelle Kanäle (die Hierarchieebenen) und ihre Verbindungen ihren Mitgliedern Informationen zum Handeln und Entscheiden und stellt den Einzelnen auch zahlreiche stabile und einsichtige Erwartungen darüber zur Verfügung, was die anderen Gruppenmitglieder tun und wie sie auf bestimmte Eingaben reagieren werden.
- Es ist ein System unterschiedlicher Rollen, das neben den formellen Beziehungen auch zahlreiche informelle Kontakte unterhält, die manchmal weit wichtiger sein können als die formellen.
- Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Organisationen, das sich in der Organisationslehre durchgesetzt hat, ist die Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation.
- Beide Teile stehen aber miteinander in Beziehung. Wenn organisatorisch gestaltet wird, ist deshalb beides zu bedenken.

## Aufbau- und Ablauforganisation



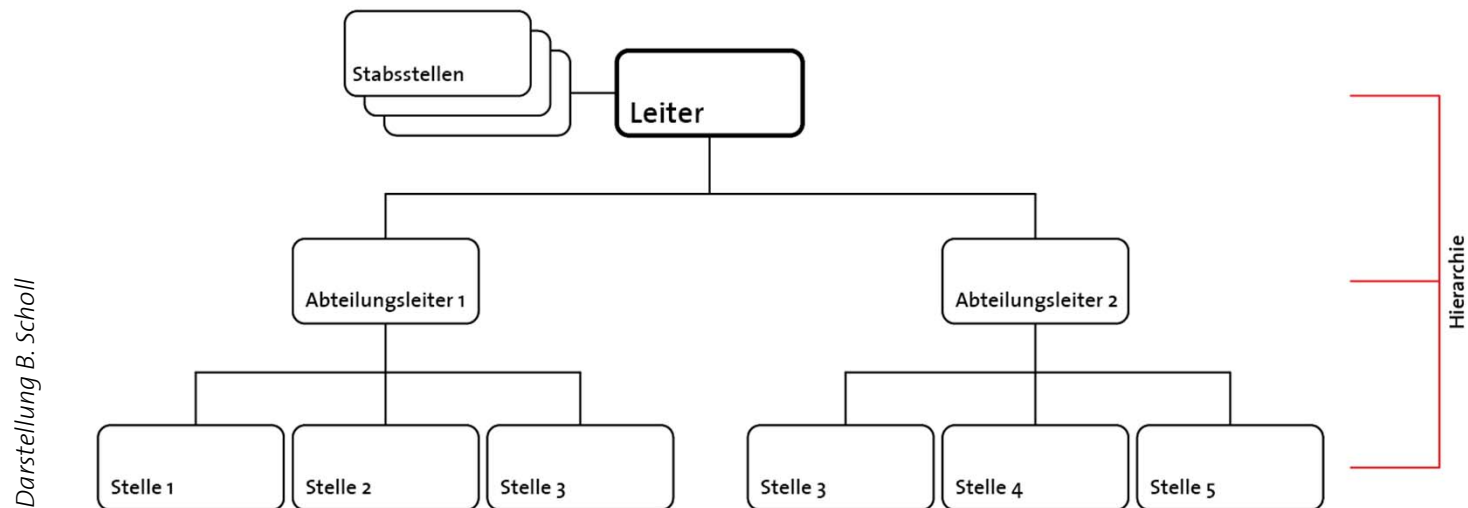
Darstellung B. Scholl

## Aufbauorganisation

Üblicherweise wird unter Aufbauorganisation verstanden, wie die Zuordnung einzelner Stellen zu bestimmten Aufgaben und die Weisungsbefugnisse der Stellen untereinander geregelt sind.

Zusammen mit festgelegten Verfahrensweisen und Bestimmungen ist die Aufbauorganisation ein Abbild der von ihren Verfassern vorgegebenen formellen – nicht immer aber der gewünschten – Ordnung.

### Stablinien-Organisation



*Darstellung in Form von Organigrammen (Beispiel Stab-Linien Organisation Stadt/Kanton/Bund)*

## Organigramme

- Mittels Organigrammen kann man den Aufbau einer Organisation mit der Verteilung der Stellen, ggf. ihren Aufgaben und hierarchischen Beziehungen darstellen.
- Die einzelnen Stellen werden durch graphische Symbole dargestellt, die Verbindungslinien kennzeichnen die Beziehungen der Stellen untereinander.
- Die Linien sind gewissermassen formelle Kanäle zur Übermittlung von Nachrichten (meist in beide Richtungen) und von Weisungen der übergeordneten gegenüber untergeordneten Stellen.
- Man kann in Organigrammen auch die personelle Stellenbesetzung und die Mitarbeiter/innen aufführen.
- Organigramme können gleichsam «Landkarten» im nicht selten verworrenen Zusammenspiel beteiligter Organisationen und ihrer Akteure sein.
- Organigramme von Organisationen, die am Klären und Lösen übergreifender Aufgaben beteiligt sind, gehören zur Grundausstattung des graphischen Repertoires.

## Hierarchie

- Hierarchien entstehen in Organisationen durch Über- und Unterordnung der verschiedenen Stellen.
- Stellen sind Aufgabenbereiche, die vom Personenwechsel unabhängig sind. Gleichrangige Stellen befinden sich auf derselben Hierarchieebene.
- Bei vielen Hierarchieebenen, wie sie für grosse Organisationen typisch sind, wird von einer hohen Hierarchie gesprochen. Im Gegensatz dazu wird ein organisatorisches Gebilde mit wenigen Hierarchieebenen, mindestens jedoch einer, als flache Hierarchie bezeichnet.
- Die Leitungsspanne beschreibt, wie viele Aufgabenträger von einer vorgesetzten Instanz sinnvoll geleitet werden können. Dieser Terminus wird auch als Spannbreite der Kontrolle oder Kontrollspanne bezeichnet.



## Effizienz und Effektivität

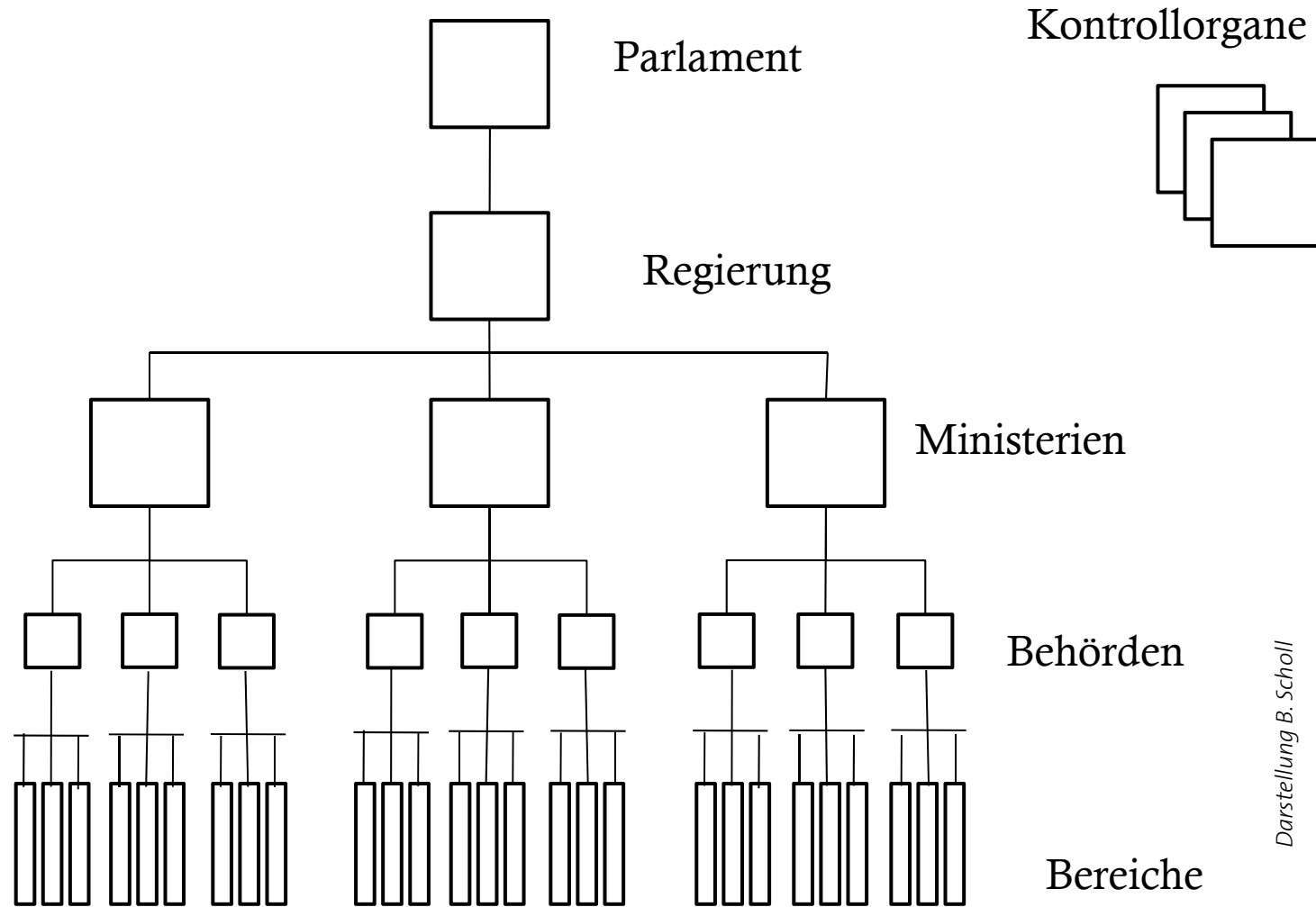
Ursprünglich wurden die Effizienz und Effektivität (*lat. efficere* = bewirken) als nahezu synonym angesehen. Heute wird Effektivität als Mass für die Wirksamkeit von Massnahmen verstanden und unter Effizienz, beabsichtigte Wirkungen durch einen wirtschaftlichen Gebrauch der Mittel (Zeit, Geld, Personal) zu erreichen. Beim Effizienz-Kriterium spielt das Ergebnis von Aufwand und Ertrag die zentrale Rolle.

„Effizienz ist, Dinge richtig zu tun, Effektivität die richtigen Dinge zu tun.“ (De Pree 1990:42)

**Effektivität** ist das Verhältnis von erreichten Wirkungen zu erwünschten Wirkungen. Das Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist die Frage, ob das *definierte Ziel* erreicht wurde oder nicht. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn eine *vorgegebene Wirkung* erreicht wird.

**Effizienz** ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Ziels zu dem Aufwand, der zur Erreichung dieses Ziels nötig ist. Ein effizientes Verhalten führt auch zur Erzielung einer Wirkung, hält aber den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering.

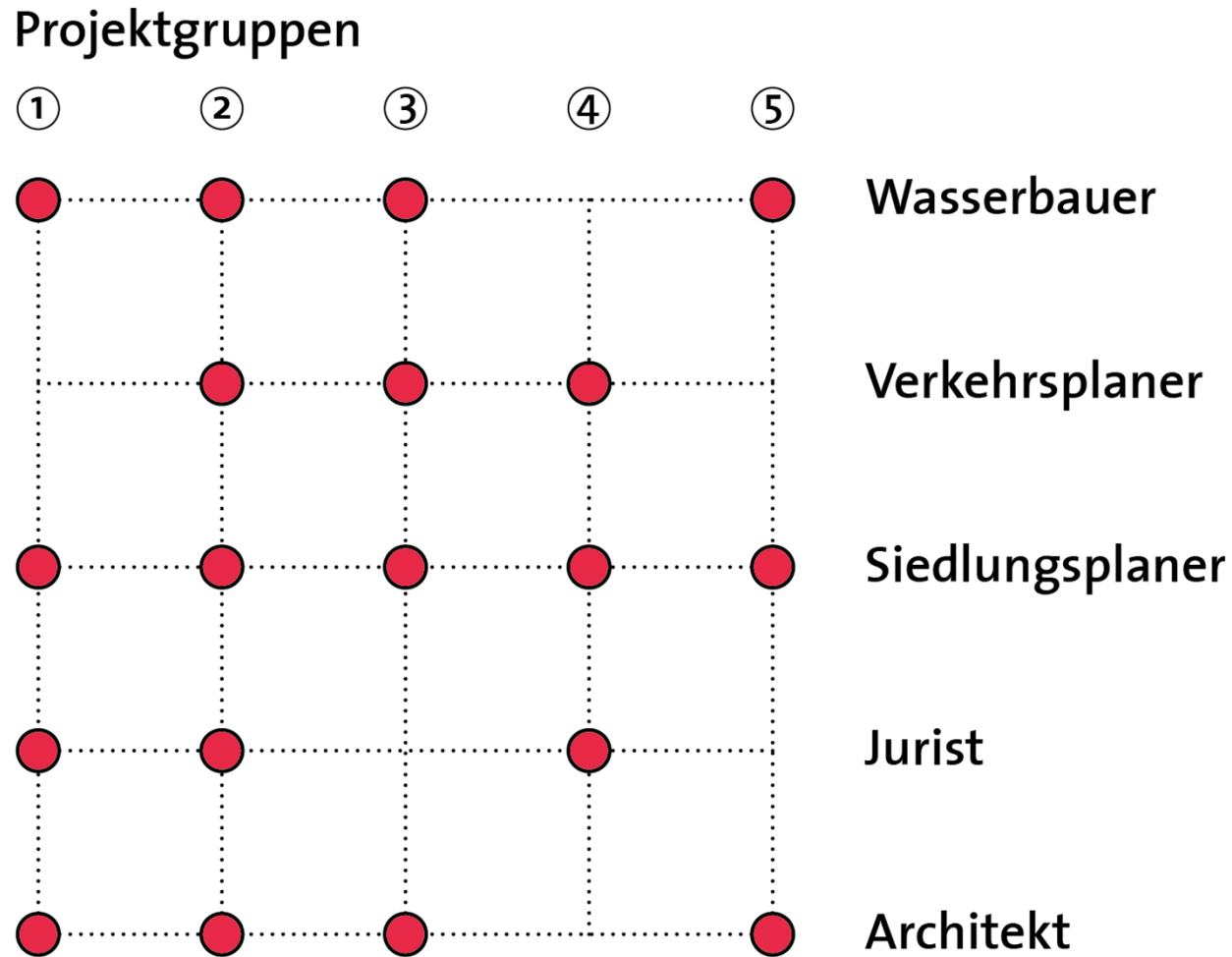
## Aufbauorganisation: Beispiel Hierarchische Organisation



Beispiel Staatliche Organisation

Darstellung B. Scholl

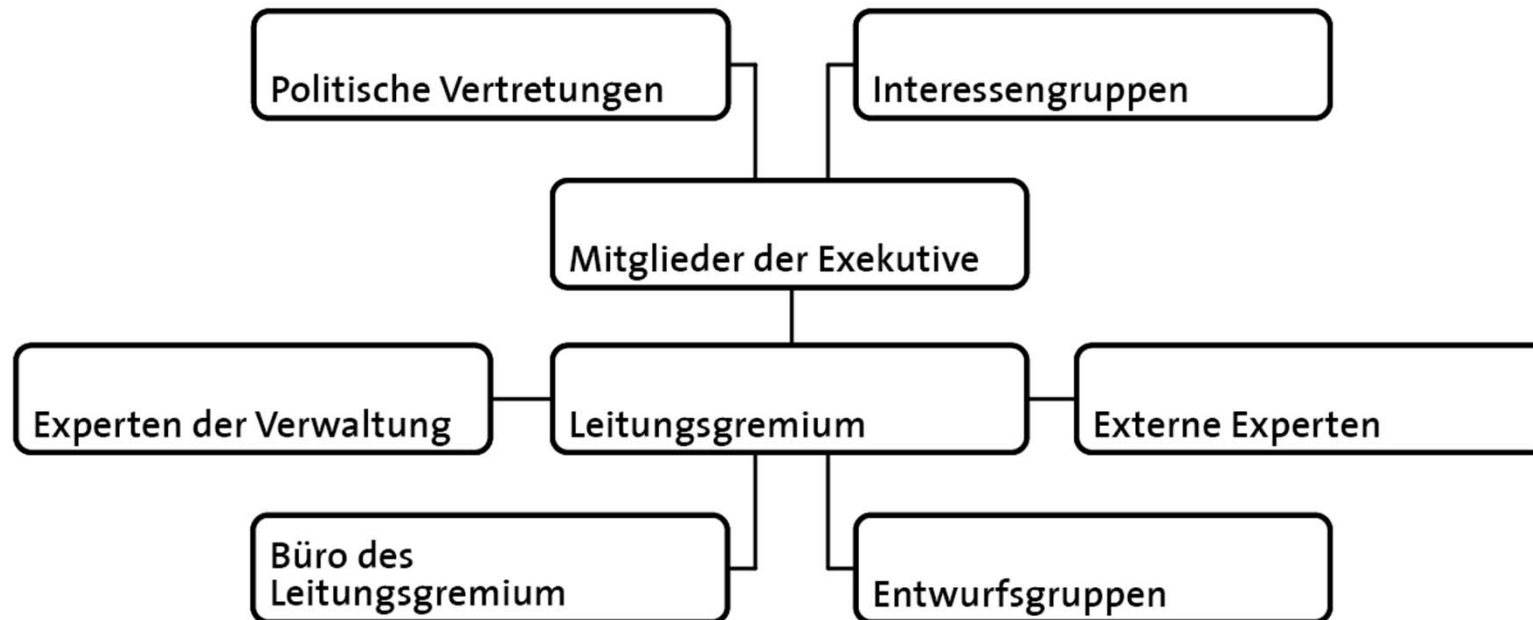
## Aufbauorganisation: Beispiel Matrix-Organisation



Beispiel einer Projektorganisation

Darstellung B. Scholl

## Aufbauorganisation: Beispiel Ad Hoc-Organisation

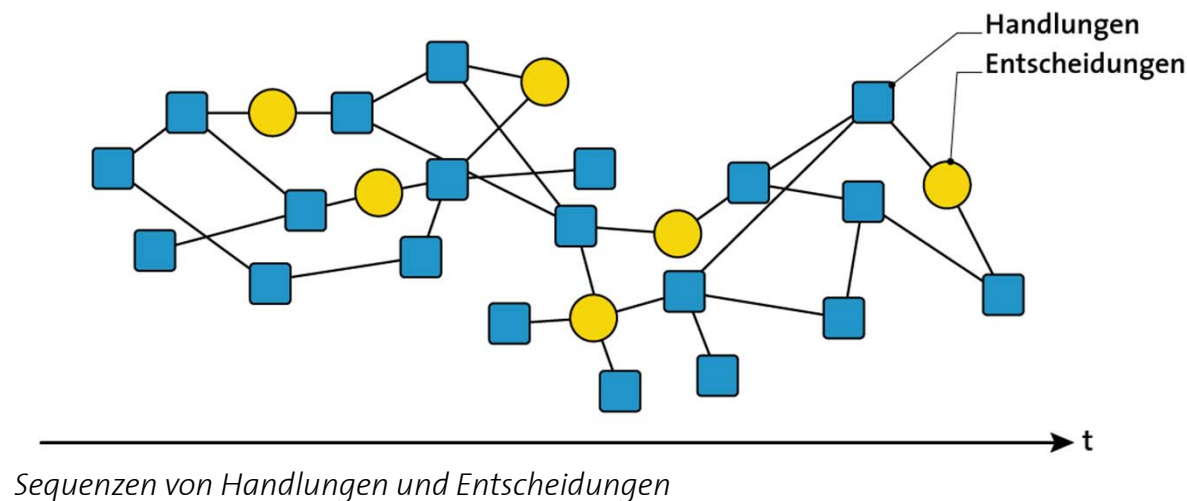


Darstellung B. Scholl

*Beispiel einer der Aufbauorganisation einer Testplanung*

## Ablauforganisation I

- Ablauforganisation regelt die Abfolge von Handlungen und Entscheidungen.
- Ablauforganisation ist die Ordnung von Arbeitsprozessen.
- Unter Arbeit wird die Erfüllung von Aufgaben durch Personen und Sachmittel verstanden.
- Dabei wird vorausgesetzt, dass organisierte Arbeitsabläufe wirkungsvoller (zum Zwecke des Erreichens von Zielen) sind als unorganisierte.

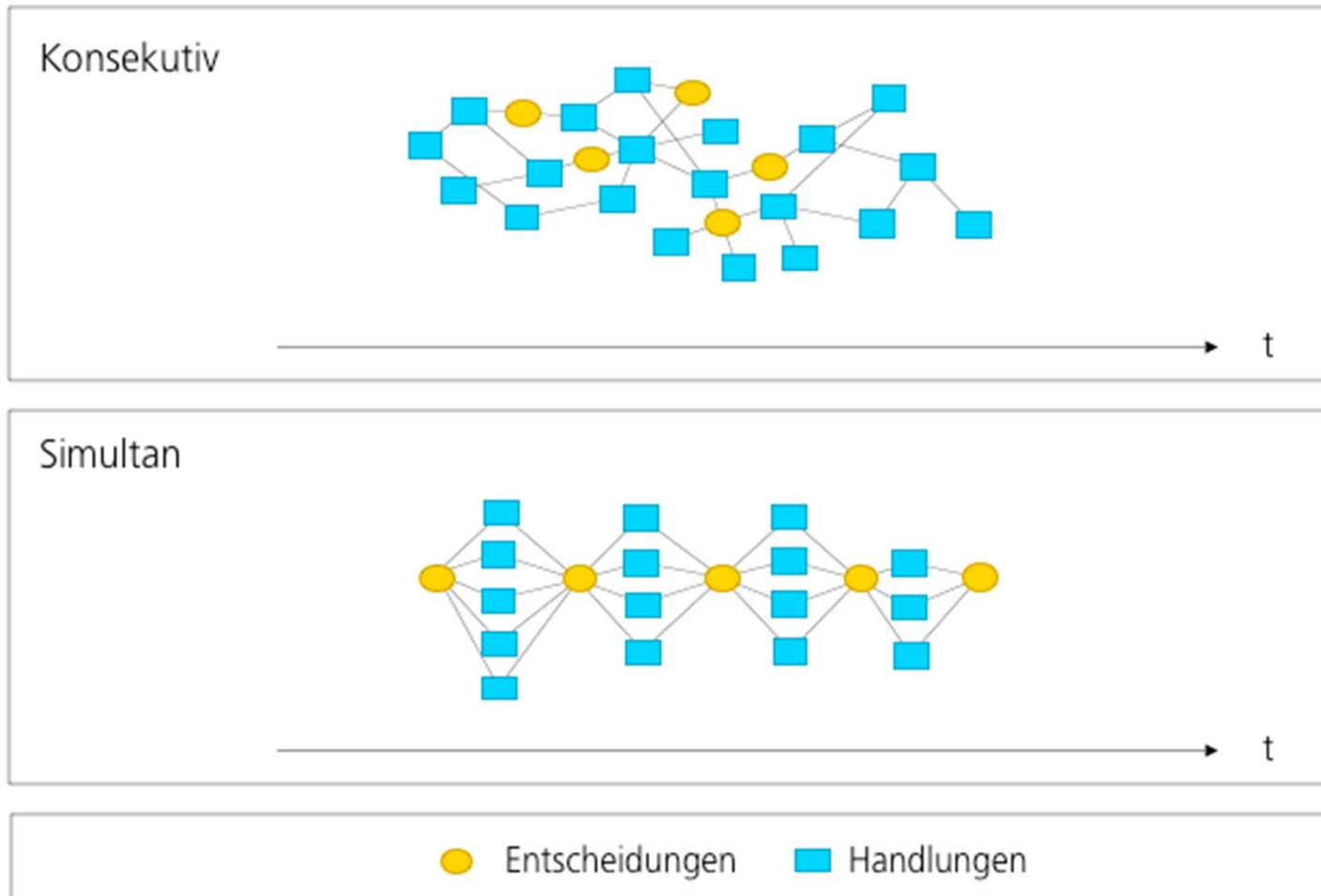


Darstellung B. Scholl

## Ablauforganisation II

- Wie Abläufe organisiert werden, sollte ebenso wie die Wahl der Aufbauorganisation nach den zu bearbeitenden Aufgaben bestimmt werden.
- Die Frage ist, ob gegebene Aufbauorganisationen eine zweckmässige Organisation der Abläufe zulassen. Es besteht keine zwingende Reihenfolge, dass im Prozess des Organisierens zuerst die aufbauorganisatorischen und dann die ablauforganisatorischen Regelungen zu ersinnen und zu realisieren seien. Vielmehr sind beide Aspekte zugleich zu bedenken.

## Ablauforganisationen: Beispiele



Darstellung B. Scholl

*Konsekutiv- und Simultanverfahren*

ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (2011): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Kapitel 4. Methoden der Raumplanung. Hannover

Scholl, B. (1995): Aktionsplanung. Zürich

Simon, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg (Originaltitel: Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 1945-1976)