Aufgabentypen räumlicher Planung

Stand 10.2010 (Bearbeitung 4.9.2011, Florian Stellmacher)

Begriff

Raumbedeutsame Aufgaben haben unterschiedliche Eigenheiten und Merkmale. Infolgedessen bedarf es aufgabenspezifischer Organisationen und Instrumente. Organisationen und Instrumente sollen sic h nach den Aufgaben richten und nicht umgekehrt.

Lehrmodul Aufgabentypen räumlicher Planung

„Wer einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel!“

→ Verfahren und Instrumente sollen sich nach den Aufgaben richten und nicht umgekehrt!

Raumbedeutsame Aufgaben haben unterschiedliche Eigenheiten und Merkmale. Um Verfahren und Instrumente zweckmässig einsetzen zu können, ist deshalb die Unterscheidung in bestimmte Aufgabentypen sehr sinnvoll.

→ Zu ihrer Lösung bedarf es aufgabenspezifischer Org anisationen und Instrumente.

Aufgabentypen I

In der räumlichen Planung werden anhand ihrer Eigenheiten und Merkmale drei grundsätzliche Aufgabentypen unterschieden:

Quelle: ETH, IRL

Quelle: S. Rendigs

Quelle: ETH, IRL

Routineaufgaben

Beispiel:
Baugenehmigung von Häusern unterhalb der Hochhausgrenze

Projektaufgaben

Beispiel:
Verwirklichung von Bauprojekten

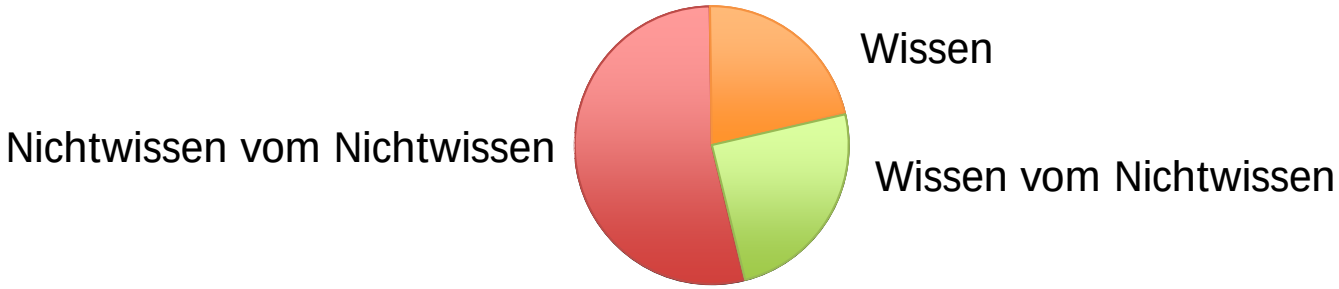
Komplexe Schwerpunktaufgaben

Beispiel:
Klärung und Lösung von Aufgaben der inneren Erneuerung

Aufgabentypen II

Aufgabentyp	Merkmale
Routineaufgabe	- Problem ist bekannt - Ablauf ist bekannt - Ergebnis/Lösung ist bekannt - Langlebige Routinen - Vorgegebene Gegenstände und Akteure
Projektaufgabe	- Problem ist weitgehend bekannt - Ablauf ist weitgehend bekannt - Ziel/Lösung ist weitgehend bekannt - Einige Routinen - Weitgehend bekannte Gegenstände und Akteure - Zeitlich begrenzt
Komplexe Schwerpunkt-aufgabe	- Problem ist weitgehend unbekannt, hohe Komplexität - Ablauf ist weitgehend unbekannt - Ziel/Lösung ist weitgehend unbekannt - Wenige Routinen, verwirrend - Weitgehend unbekannte Gegenstände und Akteure

Wissen und Nichtwissen



Darstellung B. Scholl, T. Furrer

Wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen den drei Aufgabentypen ist der Anteil des Wissens bzw. Nichtwissens über die Beschaffenheit, die Charakteristika und die Lösungswege für die Aufgabe.

Von Routineaufgaben und Projektaufgaben hin zu Komplexen Schwerpunktaufgaben nehmen die Anteile des Wissens vom Nichtwissen und insbesondere des Nichtwissens vom Nichtwissen zu und die Anteile des Wissens ab.

Aufgabentypen und Organisation

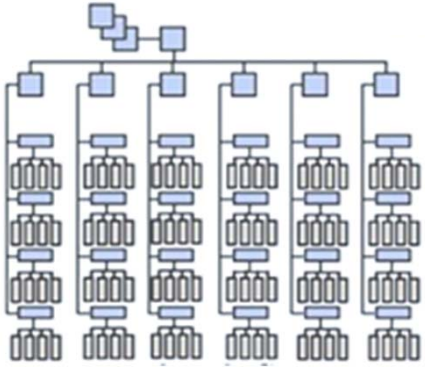
Wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die Bestimmtheit der Aufgaben.

Je unbestimmter (komplexer) die Aufgabe ist, desto einfacher müssen die Regelungen für die Organisation sein.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Organisation auf die entsprechende Aufgabe zuzuschneiden.

Aufgabentypen und Aufbauorganisation

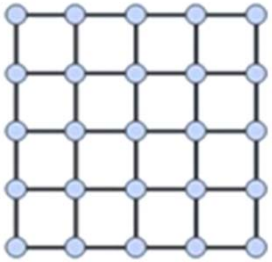
Routineaufgaben



dauerhaft

Stab-Linien-Organisation

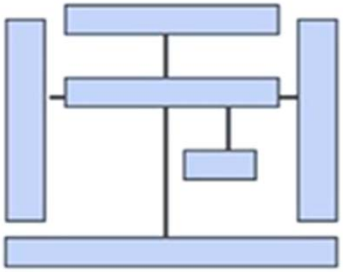
Projektaufgaben



befristet bis Projektende

Matrix-Organisation

Schwerpunktaufgaben

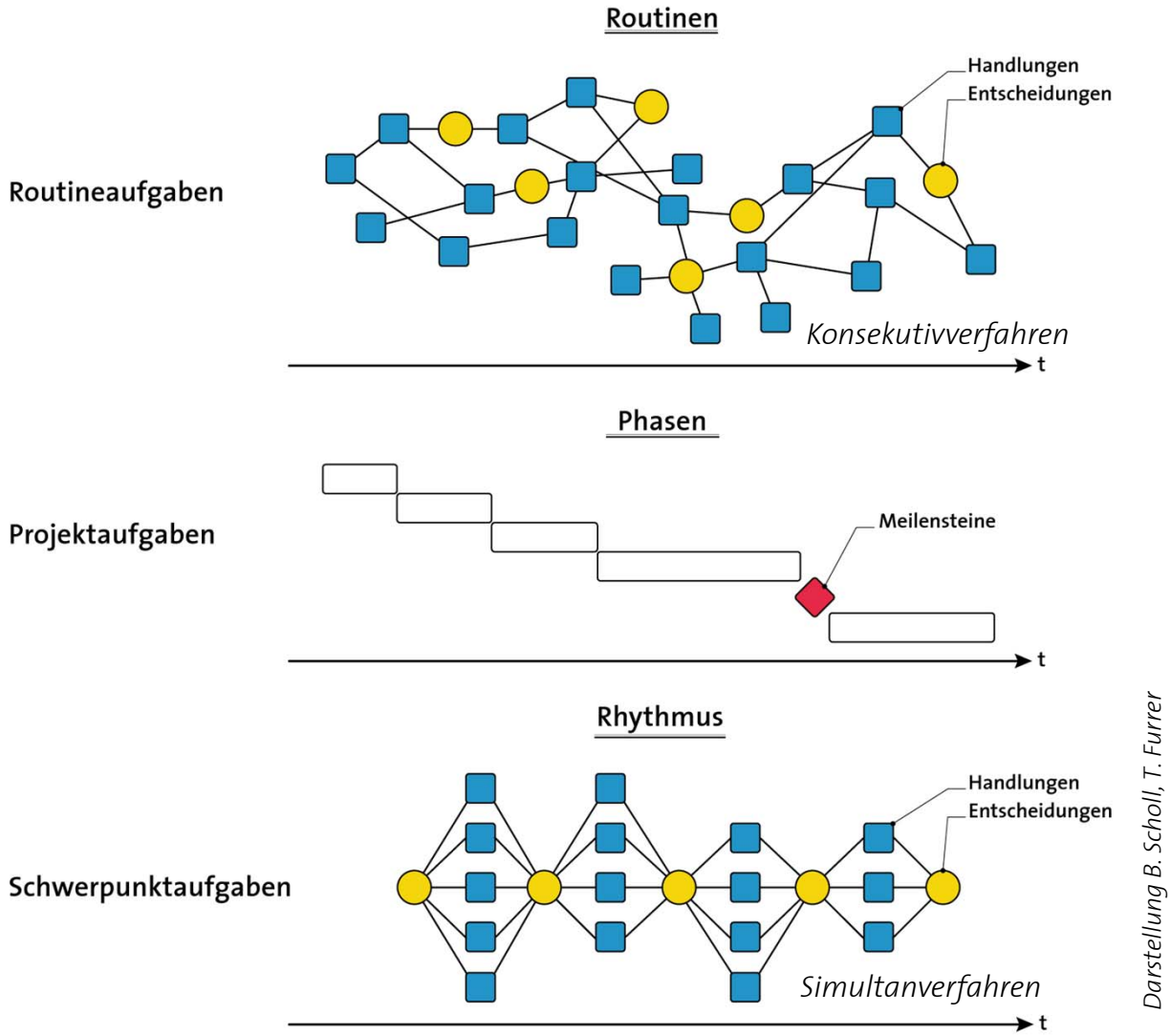


Dauer im Vorhinein festgelegt

Ad-Hoc-Organisation

Quelle: Scholl 1995

Aufgabentypen und Ablauforganisation



Darstellung B. Scholl, T. Furrer

Routineaufgaben – Kennzeichen I

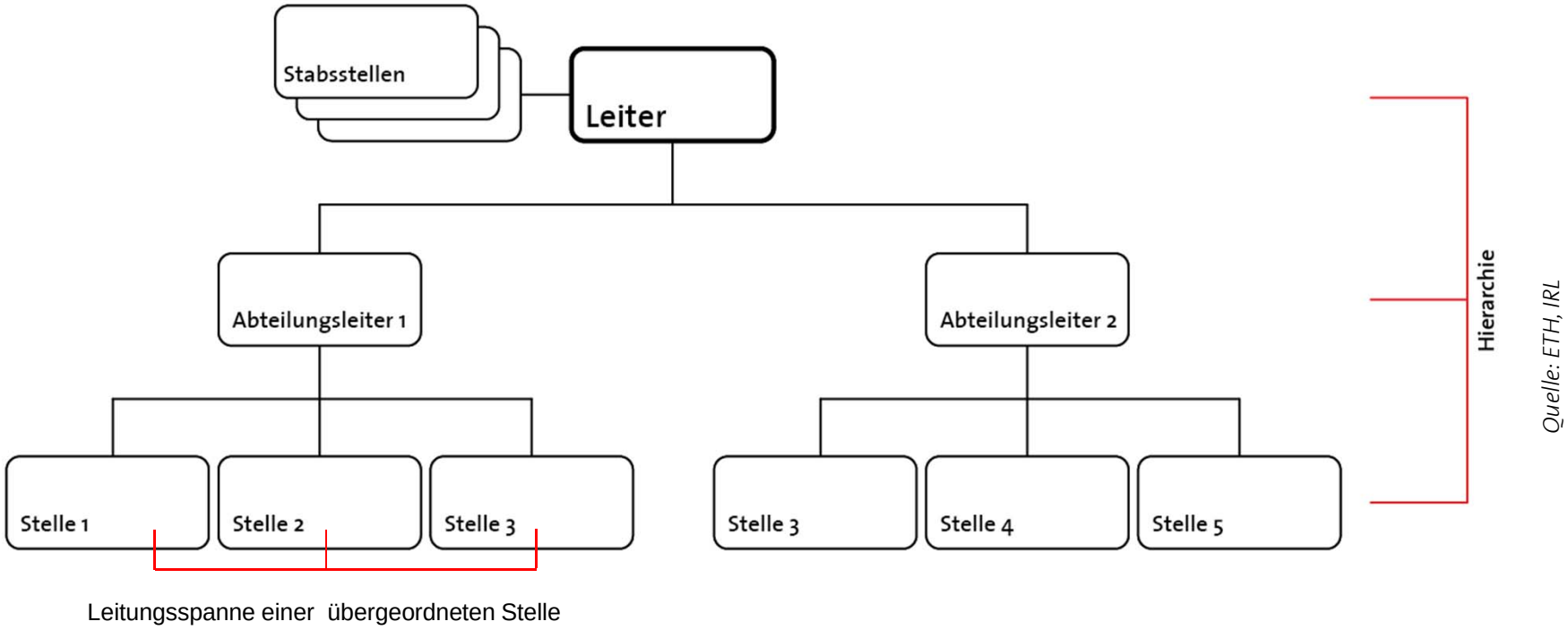
- Der Ablauf zur Lösung von Routineaufgaben ist klar beschrieben und geregelt, Zuständigkeiten sind und müssen klar definiert sein.
- In der Regel ist die Lösung für Routineaufgaben bekannt.
- Von Routinen wird gesprochen, wenn wiederkehrende Aufgaben durch vorher durchdachte und dann einmal eingerichtete Arbeitsprozesse und Organisationen erledigt werden können, anstatt jedesmal darüber nachzudenken, wie die Aufgaben gelöst werden müssen, wenn sie wieder auftauchen.

Routineaufgaben – Kennzeichen II

- Auch in der Raumplanung kann man eine Fülle von Richtlinien, Vorschriften, Gesetzen und formellen Verfahren finden.
- Sie bilden zusammen ein Konglomerat von Routinen, das zu einem bestimmten Vorgehen bei ähnlichen Aufgaben anhalten soll.
- Routinen schaffen auch einen organisatorischen Rahmen für die formelle Koordination gleichbleibender Aufgaben und erlauben es, dass Lösungen nachvollziehbar und überprüfbar werden.
- Somit können die meist knappen Ressourcen (Personal, Finanzmittel, Zeit) auf jene Problembereiche konzentriert werden, die sich einer routinehaften Behandlung entziehen und deshalb besondere Aufmerksamkeit verlangen.

Routineaufgaben – Aufbauorganisation

Stablinien-Organisation



Quelle: ETH, IRL

Typische Aufbauorganisation einer Stab-Linienorganisation. Sie eignet sich besonders für gleichbleibende Aufgaben

Routineaufgaben – Kritischer Punkt

- Die Erfahrung aus der Praxis der Raumplanung zeigt, dass Instrumente und Vorgehensweisen leider auch dann angewendet werden, wenn sie für eine solche Problemsituation eigentlich nicht tauglich sind.
- Eine wichtige Aufgabe in der Raumplanung besteht deshalb darin, regelmässig zu klären, welche Aufgaben mit Routinen und welche mit besonderen Vorgehensweisen angegangen werden müssen, um anschliessend die verfügbaren Kräfte in geeigneter Weise formieren zu können.
- Besondere Aufgaben verlangen auch eine besondere Organisation.

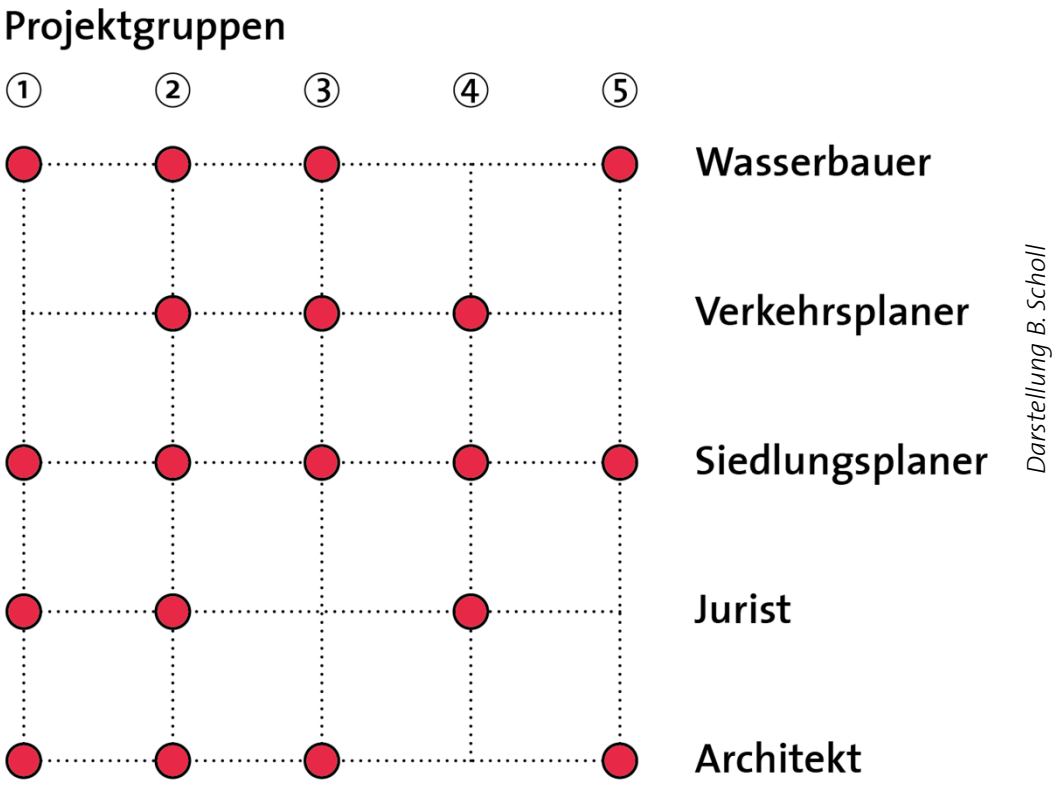
Projektaufgaben – Kennzeichen I

- Bei Projektaufgaben (lat. projacere: "nach vorne werfen") ist die Lösung im Prinzip bekannt, muss aber für den jeweiligen Einzelfall neu kreiert werden.
- Wichtig ist es, ein Ende (Termin) für das Projekt festzulegen. Ansonsten wird das Projekt zum Wunsch.
- Zuständigkeiten und Abläufe müssen geregelt werden.
- Projekte sind im Gegensatz zu Routineaufgaben einmalige Aufgaben mit einer festen zeitlichen Grenze.
- Ohne zeitliche Vorgabe sind Projekte nicht mehr als Wünsche!

Projektaufgaben – Kennzeichen II

- Für die Durchführung von Projekten müssen immer wieder aufs Neue Beschlüsse gefasst werden, um die Finanzierung zu gewährleisten und um gegebenenfalls besondere organisatorische Vorkehrungen zu treffen.
- Häufig durchlaufen Projekte Planungs-, Entwurfs-, Projektierungs- und Ausführungsphasen, wobei für die unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Akteure verantwortlich sind.
- Solange es sich um überschaubare Projekte handelt, mag diese Vorgehensweise noch zweckmässig sein, bei komplexen Projektaufgaben muss man sich exemplarisch schon in der Planungsphase mit Aufgaben beschäftigen, die in den anderen Phasen schwerpunktmässig zu bearbeiten sind (so können z.B. die Bedingungen der Baustelle wie Installationsplätze Einflüsse auf den Entwurf haben).

Projektaufgaben – Aufbauorganisation



Darstellung B. Scholl

Typisches Organigramm einer Matrizenorganisation

Komplexe Schwerpunktaufgaben – Einführung

Quelle: ETH, IRL

- Drei unterschiedliche komplexe Aufgaben
- 3 unterschiedliche Prozesse

→ ähnliche Instrumente und ad hoc gestaltete Verfahren

Komplexe Schwerpunktaufgaben – Kennzeichen I

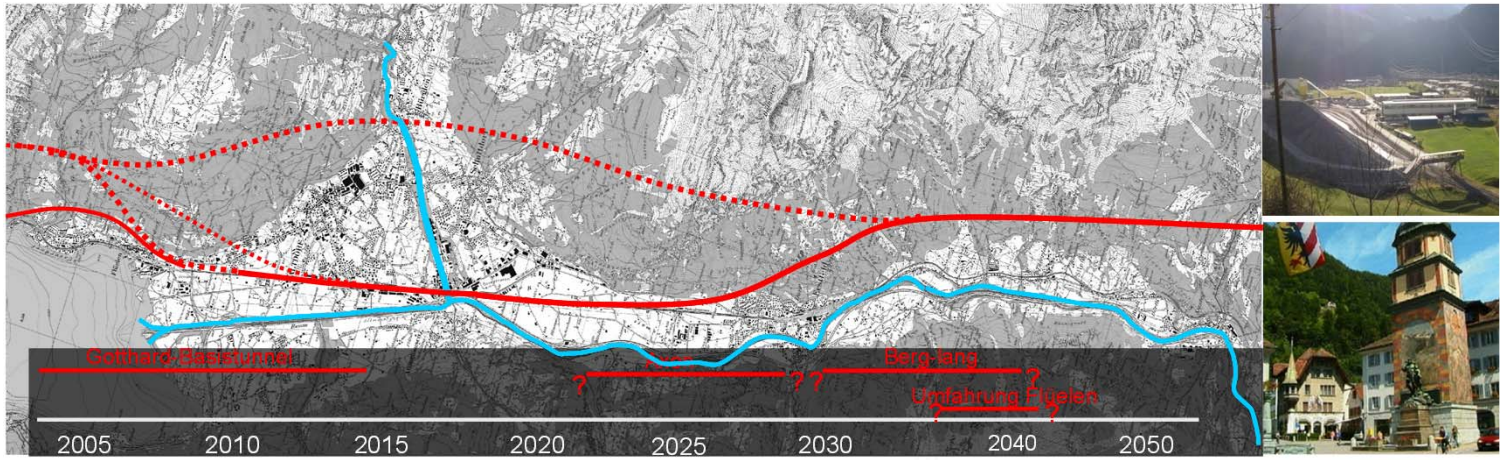
- Eine Komplexe Schwerpunktaufgabe umfasst Probleme und Aufgaben, über deren Lösungen zu Beginn der Arbeiten nur unbestimmt gesagt werden kann, wie sie aussehen sollen, wann und wo sie zu realisieren sind.
- Zuständigkeiten und Abläufe müssen daher klar und auf einfachste Weise geregelt werden.
- Sie können nicht sektoral gelöst werden, sondern bedürfen der übergreifenden fachlichen und organisatorischen Zusammenarbeit, häufig zudem zwischen verschieden staatlichen Ebenen.
- Komplexen Schwerpunktaufgaben sind mit anderen Aufgaben verflochten, bei deren Lösung man ständig auf neue Probleme stösst und traditionelle Vorgehensweisen, wozu auch der Einsatz üblicher Projektorganisationen zu zählen ist, versagen.

Komplexe Schwerpunktaufgaben – Kennzeichen II

- Bei komplexen Schwerpunktaufgaben muss insbesondere das Austragen der zwischen den Organisationen be- und entstehenden Konflikte möglich werden.
- Dazu ist es erforderlich, dass rasch auf neue Informationslagen reagiert werden kann, dass alle Akteure, die zur Klärung und Lösung beitragen können, nicht ausgeschlossen, sondern in einen geordneten Klärungsprozess einbezogen werden.
- Solche Prozesse bestehen in der Regel aber nicht und müssen erst initiiert werden.
- Komplexe Schwerpunktaufgaben in der Raumplanung befinden sich in einem Geflecht einer Vielzahl von dynamischen Zusammenhängen, welche die Problemstellung und die Folgen der geplanten Tätigkeiten beeinflussen könnten.
- In solchen Situationen sind die Lösungsmöglichkeiten nicht im Voraus gegeben oder allgemein bekannt. Sie müssen erst erzeugt werden.

Komplexe Schwerpunktaufgaben – Beispiele

- Integrierte Raum- und Infrastrukturentwicklung
- Umwandlung grosser Areale für neue Nutzungen
- Aufgaben grenzüberschreitender Siedlungs-, Landschafts- und Verkehrsentwicklung
- Ausbau und Erneuerung von Verkehrsinfrastrukturen
- …



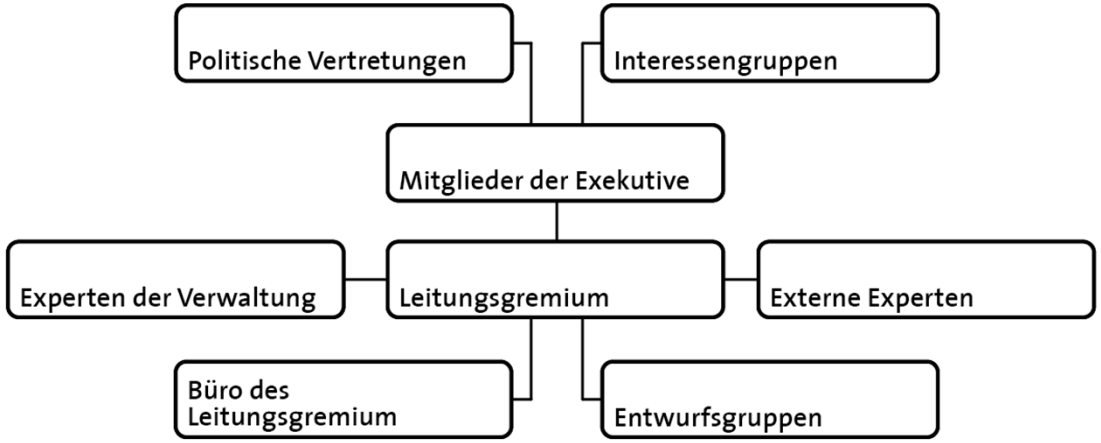
Quelle: ETH, IRL

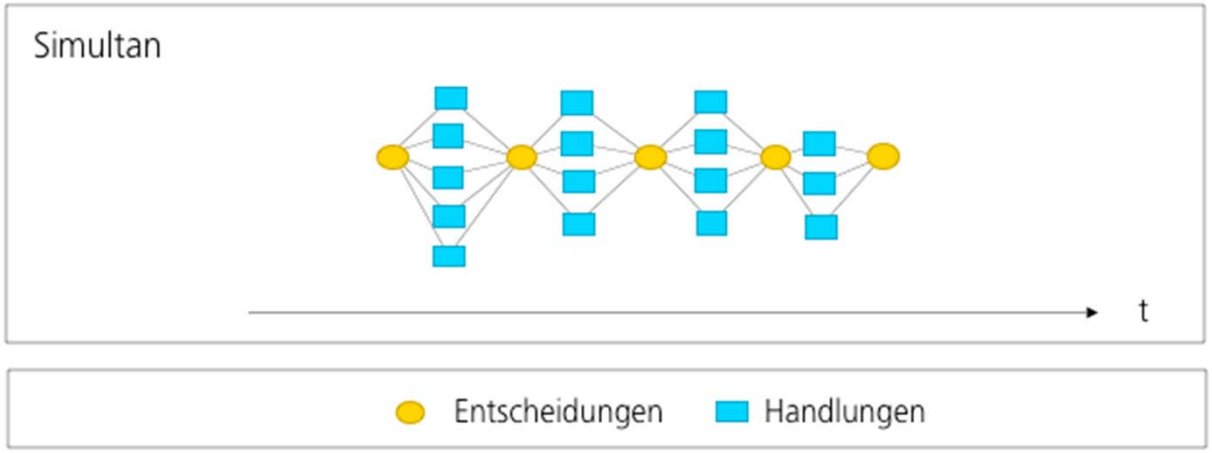
Beispiel Komplexer Schwerpunktaufgabe: Raum- und Infrastrukturentwicklung im Kanton Uri

Komplexe Schwerpunktaufgaben – Maximen

Vereinfachung von Ablauf- und Aufbauorganisation:

- klare Differenzierung der Rollen
- Einführung eines Rhythmus‘
- Simultanität der Handlungen
- Konkurrenz
- zeitliche Befristung





Exemplarische Aufbau-und Ablauforganisation (Quelle: B. Scholl)

Literatur und Quellen

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

Scholl, B. (1995): Aktionsplanung. Zürich