

## Personalorganisation: Aufgabenteilung in Teams

Forum Prüfungsverwaltung 2019 - Arbeitsgruppe 3  
Hannover, 11. März 2019

Rebecca Ogonna, Dr. Leonore Schulze-Meeßen

# Agenda

**Kriterien für die Aufgabenverteilung**

**Varianten der Aufgabenverteilung in Teams**

**Diskussion**

# Kriterien für die Aufgabenverteilung

- ❑ betriebswirtschaftliche Überlegungen
  - ❑ Wirtschaftlichkeit: Effektivität und Effizienz
  - ❑ Stabilität und Nachhaltigkeit
  - ❑ Kongruenzprinzip: Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
  - ❑ Stellenstruktur
- ❑ personalstrukturelle Überlegungen
  - ❑ Verteilung von Qualifikation
  - ❑ Verteilung von Belastbarkeit
- ❑ organisationsstrukturelle Überlegungen
  - ❑ Vergleichbarkeit von Studiengängen, Vorhandensein von Rahmen- bzw. Musterprüfungsordnungen
  - ❑ Anzahl der Ansprechpartner in den Fächern
  - ❑ Art und Umfang der IT-Unterstützung
  - ❑ Grad der Standardisierung der Prozesse

# Kriterien für die Aufgabenverteilung

- ❑ betriebswirtschaftliche Überlegungen
- ❑ personalstrukturelle Überlegungen
- ❑ organisationsstrukturelle Überlegungen
- ❑ arbeitspsychologische Überlegungen
  - ❑ Arbeitsaufgaben berücksichtigen die Fähigkeiten der Beschäftigten
  - ❑ Vielseitigkeit der Tätigkeit
  - ❑ Ganzheitlichkeit der Arbeit
  - ❑ Handlungs- und Entscheidungsspielräume der MitarbeiterInnen
  - ❑ Transparente Strukturen
  - ❑ Gemeinsame Bewältigung der Aufgaben
  - ❑ Entwicklungsmöglichkeiten

# Kriterien für die Aufgabenverteilung

- praktische Relevanz
- Belastungsfolgen
- Anwendung in der Praxis
  - z. B. psychologische Gefährdungsbeurteilung
  - „Trends“ der Teamarbeit (job enrichment und job enlargement)
  - Messung arbeitspsychologischer Kriterien

# Modelle der Aufgabenverteilung

## Nach Studierenden

Die Aufgaben werden nach Anfangsbuchstaben des Nachnamens der Studierenden aufgeteilt

- Jede/r Sachbearbeiter/in hat ggf. Studierende in allen Studiengängen und
- bearbeitet für ihre/seine Studierenden alle Themen

## Nach Studiengängen

Die Aufgaben werden nach Studiengängen aufgeteilt.

- Jede/r Sachbearbeiter/in betreut nur eine begrenzte Anzahl an Studiengängen und
- bearbeitet darin alle Themen

## Nach Themen

Die Aufgaben werden nach Themen aufgeteilt.

- Jede/r Sachbearbeiter/in bearbeitet seine Themen, unabhängig von Studiengängen

## Mischformen

Die Aufgaben werden z.B. teilweise thematisch, teilweise nach Studiengängen oder Studierenden aufgeteilt.

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 1 – Aufgabenverteilung nach Studierenden

## Voraussetzungen:

- Vergleichbare Qualifikation im Team
- Vergleichbare Belastbarkeit
  
- Rahmenprüfungsordnung oder insgesamt nur sehr wenige Prüfungsordnungen
- Überschaubare Anzahl an Ansprechpartnern
- Einheitliche IT-Lösung zur Verwaltung der Prüfungsleistungen
- Hoher Grad an Standardisierung
  
- Einheitliche Bezahlung

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 1 – Aufgabenverteilung nach Studierenden

## Vorteile

- Vielseitige Tätigkeit
- Gleiche Belastung
- Sehr gute Vertretungsmöglichkeit, auch kurzfristig
- Sehr gute wechselseitige Beratung und Hilfestellung möglich
- Klarheit nach innen und außen
- Einfache Umverteilung bei Änderung der Studierendenstruktur (Anzahl der Studierenden pro Buchstabe)

## Nachteile

- Jede/r Sachbearbeiter/in muss sich in allen Prüfungsordnungen auskennen
- Jede/r Sachbearbeiter/in muss sich in allen Themengebieten auskennen
- Jede/r Sachbearbeiter/in hat ggf. mit allen Ansprechpartnern zu tun
- Lange Einarbeitungszeit bei Neueinstellungen

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 2 – Aufgabenverteilung nach Studiengängen

## Voraussetzungen:

- Vergleichbare Qualifikation im Team

*Wünschenswert:*

- Einheitliche IT-Lösung zur Verwaltung der Prüfungsleistungen
- Hoher Grad an Standardisierung

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 2 – Aufgabenverteilung nach Studiengängen

## Vorteile

- Vielseitige Tätigkeit
- Jede/r Sachbearbeiter muss sich nur in einer begrenzten Anzahl an Prüfungsordnungen auskennen
- Begrenzte Anzahl an Ansprechpartnern
- Klarheit nach innen und außen

## Nachteile

- Jede/r Sachbearbeiter/in muss sich in allen Themengebieten auskennen
- Lange Einarbeitungszeit bei Neueinstellungen
- Vertretungsregelung
- Kurzfristige Umverteilung bei Änderung der Studierendenstruktur nicht möglich

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 3 – Aufgabenverteilung nach Themen

## Voraussetzungen:

- Rahmenprüfungsordnung oder insgesamt nur sehr wenige Prüfungsordnungen
- Überschaubare Anzahl an Ansprechpartnern

*Wünschenswert:*

- Einheitliche IT-Lösung zur Verwaltung der Prüfungsleistungen
- Hoher Grad an Standardisierung

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 3 – Aufgabenverteilung nach Themen

## Vorteile

- Unterschiedliche Qualifikationen und Belastbarkeiten sowie bestimmte Vorlieben für Tätigkeiten können berücksichtigt werden
- Einheitliche Bearbeitung der Fälle
- Jede/r Sachbearbeiter ist Experte in seinen Themen
- Kürzere Einarbeitungszeiten
- Klarheit nach innen

## Nachteile

- Jede/r Sachbearbeiter/in muss sich in allen Prüfungsordnungen auskennen
- Jede/r Sachbearbeiter/in hat ggf. mit allen Ansprechpartnern zu tun
- Vertretungsregelung eher schwierig
- Keine wechselseitige Beratung und Hilfestellung möglich
- Keine kurzfristige Umverteilung von Arbeit möglich
- Objektive Belastung schwer einschätzbar
- Effizienz schwer einschätzbar, da fehlende Vergleichswerte

# Vergleich der Varianten: Voraussetzungen

	Nach Studierenden	Nach Studiengängen	Nach Themen
Vergleichbare Qualifikation im Team	ja	ja	-
Vergleichbare Belastbarkeit	ja	-	-
RahmenPO oder wenige POn	ja	-	ja
Überschaubare Anzahl an Ansprechpartnern	ja	-	ja
Einheitliche IT-Lösung zur Verwaltung der Prüfungsleistungen	ja	wünschenswert	wünschenswert
Hoher Grad an Standardisierung	ja	wünschenswert	wünschenswert

# Vergleich der Varianten: Vorteile

	Nach Studierenden	Nach Studiengängen	Nach Themen
Umfang der Kenntnisse verschiedener POn	+	-	-
Tiefe der Kenntnisse der POn	-	+	-
Einheitlichkeit der Bearbeitung	-	-	+
Stabilität	+	-	-
Nachhaltigkeit	-	-	+
Gerechtigkeit in Bezug auf die Belastung	+	-	-
Berücksichtigung unterschiedlicher Belastbarkeiten	-	-	+
Vielseitigkeit der Tätigkeiten	(+)	+	-
Ganzheitlichkeit der Arbeit	(+)	+	-
Transparenz	+	+	-
Gemeinsame Aufgabebearbeitung	(+)	+	-

# Modelle der Aufgabenverteilung: Variante 4 – Mischformen

Mischformen bieten die Möglichkeit die Vorteile verschiedener Varianten zu nutzen:

## Beispiele:

- Front-/Backoffice
- Zuweisung von Spezialaufgaben an besonders qualifizierte Mitarbeiter/innen zur Entlastung der Leitung
- Unterschiedliche Varianten für unterschiedliche Studienabschlüsse oder Fachbereiche

# Fragen zur Diskussion

- Welche Variante(n) der Aufgabenverteilung haben Sie in Ihrem Prüfungsamt?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Form der Aufgabenverteilung gemacht?
  - Was sind aus Ihrer Sicht Vorteile dieser Variante?
  - Was sind aus Ihrer Sicht Nachteile dieser Variante?
  - Was ist aus Ihrer Sicht erforderlich, um diese Variante erfolgreich umzusetzen?
  - Unter welchen Rahmenbedingungen empfiehlt sich welche Variante?
- Wie schätzen Sie die Zufriedenheit mit der Aufgabenverteilung in Ihrem Prüfungsamt ein?
- Was macht für Sie persönlich „gute“ Arbeit aus?

## **Rebecca Ogbonna**

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prüfungsamt Naturwissenschaften Innenstadt  
Theresienstr. 39 – 80333 München

rogbonna@lmu.de  
Tel.: 089/ 2180 - 4112

[www.lmu.de](http://www.lmu.de)

## **Dr. Leonore Schulze-Meeßen**

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.  
Goseriede 13a - 30159 Hannover

schulze-meessen@his-he.de  
Tel.: 0511/16 99 29 24

[www.his-he.de](http://www.his-he.de)

# Vergleich der Varianten: Fazit

Unter welchen Rahmenbedingungen empfiehlt sich welche Variante?

	Nach Studierenden	Nach Studiengängen	Nach Themen
Qualifikation	Bei gleich verteilter Qualifikation im Team	-	Bei unterschiedlicher Verteilung der Qualifikation im Team
Belastbarkeit	Bei gleicher Verteilung der Belastbarkeit im Team	Bei unterschiedlicher Verteilung der Belastbarkeit im Team	Bei unterschiedlicher Verteilung der Belastbarkeit im Team
Prüfungsordnungen	Rahmen-/ Musterprüfungsordnung	Viele Prüfungsordnungen	Rahmen-/ Musterprüfungsordnung
Ansprechpartner	Wenig Ansprechpartner	Viele Ansprechpartner	Wenig Ansprechpartner
Standardisierung	Hoher Grad an Standardisierung	Niedriger Grad an Standardisierung	Hoher Grad an Standardisierung
IT-Unterstützung	Einheitlich IT-Unterstützung	Einheitliche IT-Unterstützung nicht in gleichem Maße erforderlich	Einheitlich IT-Unterstützung