

Philipps-Universität Marburg, Januar 2023

# Sekretariatsstudie 2022

IM AUFTRAG DER GLEICHSTELLUNGSKOMMISSION  
DER PHILIPPS-UNIVERSITÄT MARBURG

STEFANIE WITTICH FÜR DAS BÜRO DER FRAUEN- UND GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTEN

# Inhalt

---

1. Hintergrund und Durchführung der Studie .....	3
Ausgangslage .....	3
Vorbereitung, Erhebung und Auswertung .....	4
Resonanz.....	5
2. Rahmenbedingungen der Arbeit .....	7
Zugehörigkeit zur Philipps-Universität: Seit über zehn Jahren auf einer Stelle unbefristet teilzeitbeschäftigt .....	7
Qualifikation: Meist Abitur und große Ausbildungsbreite .....	9
Bezahlung: Meist Entgeltgruppe 6 mit ambivalenten Erfahrungen im Eingruppierungswechsel.....	11
Telearbeit, Homeoffice und das Arbeiten in Präsenz.....	13
Digitale Ausstattung und Nutzung digitaler Angebote.....	15
Fort- und Weiterbildung: Seltene Teilnahme mit vielen Impulsen .....	16
3. Aufgaben im Sekretariat. Multitasking zwischen „External Brain“ und „Mädchen für alles“ .....	19
Aufgabenvielfalt von SAP bis Fristenüberwachung.....	19
Aufgabenverteilung nach Stellenkategorien und Entgeltgruppen.....	23
Entgeltgruppe 5: Stabile, aber gering bezahlte Basis langjährig beschäftigter Mitarbeiter*innen.....	24
Entgeltgruppe 6: Umfassend eingesetzte Aufgabengjongleur*innen mit tiefer Kenntnis des Systems Universität.....	25
Entgeltgruppe 7: Fremdsprachlich gebildetes Personal mit ausgeprägter Fachkenntnis	26
Entgeltgruppe 8: Fremdsprachen- oder Finanzspezialist*innen mit eigenständigen Verantwortungsbereichen .....	27
Entgeltgruppe 9: Unbefristete Angestellte mit vielen selbständigen Leistungen und hoher Verantwortung .....	28
Rechtlicher Rahmen für die Aufgaben: die Tätigkeitsbeschreibung .....	30
Aufgabenhäufigkeit. Je mehr Stellen, desto mehr Aufgaben.....	32
Gutes Arbeitsklima auf anspruchsvollen, abwechslungsreichen Stellen bei hoher Arbeitsintensität.....	35
4. Fragmentierte Stellen im Fokus .....	43
Von einem Büro zum anderen: Belastung und Entlastung durch mehrere Arbeitsorte .....	44
Folgen fragmentierter Arbeit .....	45
Baustellen und Veränderungsimpulse für die fragmentierte Arbeit .....	50

5. Zwischenbilanz. Resümee und Ausblick.....	52
Licht- und Schattenseiten der Sekretariatsarbeit.....	52
Resümee .....	55
Ausblick.....	56

# 1. Hintergrund und Durchführung der Studie

---

## Ausgangslage

Sekretariate sind wichtige Schaltstellen in unserer Universität, deren Funktion sich in den letzten zwanzig Jahren immer stärker weg vom ‚Vorzimmer für einen Professor‘ hin zum komplexen Büromanagement innerhalb eines Instituts oder Bereichs entwickelt hat. Über die damit einhergehenden Veränderungen in den Arbeitsbedingungen dieses Bereichs war bisher wenig bekannt, denn es fehlte an systematischen Daten. Die letzte Erhebung zum „Arbeitsplatz Hochschulsekretariat“ führten die Frauenbeauftragten zusammen mit den Fachbereichsfrauenbeauftragten der Philipps-Universität im Herbst 1998 durch.

Da in diesem Bereich besonders viele Frauen arbeiten, galt es auch aus einer Gleichstellungsperspektive heraus, diese **Erkenntnislücke** zu schließen. Während die ‚klassische‘ Gleichstellungsarbeit häufig das Ziel verfolgt, der Unterrepräsentanz von Frauen z.B. in Führungspositionen oder in den MINT-Fächern entgegenzuwirken, liegt die Aufgabe bei den Hochschulsekretariaten in der konkreten **Verbesserung der Arbeitsbedingungen in diesem frauendominierten Arbeitsfeld**. Für eine wirklich geschlechtergerechte Universität, die die Vielfalt ihrer Beschäftigten in ihrer ganzen Breite anerkennt und fördert, sind beide Perspektiven unerlässlich.

Daher hat die zentrale Gleichstellungskommission im April 2020 eine Befragung unter allen Sekretariatsbeschäftigten in Auftrag gegeben. Auf Basis der Erhebung aus dem Jahr 1998 hat eine Arbeitsgruppe der Kommission einen aktualisierten Fragebogen konzipiert.<sup>1</sup> Durchgeführt wurde dieser im Sommer 2021 durch das Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Die  **Hälfte der angeschriebenen Beschäftigten sind dem Aufruf gefolgt**. Die Ergebnisse, die in der vorliegenden Studie zusammengefasst sind, liefern **wertvolle Einblicke in aktuelle Herausforderungen und Handlungsfelder der Sekretariate an der Philipps-Universität** und lassen Rückschlüsse auf Hochschulsekretariate insgesamt zu.

Ein besonderer Fokus der Auswertung liegt auf den sog. „fragmentierten“ Stellen, der Tätigkeit einer Person auf mehreren Stellen, die für viele Sekretariatsbeschäftigte und Büromanager\*innen zum Alltag gehört. Die damit einhergehenden Schwierigkeiten wurden im Vorfeld der Studie mehrfach von den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Fachbereiche, auf den jährlichen **Frauenvollversammlungen**<sup>2</sup> sowie auf dem **Office Day 2021** angesprochen. Dies offenbarte eine Erkenntnislücke, da das Ausmaß der fragmentierten Stellen ebenso wie die damit einhergehenden Risiken, aber auch etwaige Chancen nicht zur Gänze bekannt waren – insbesondere an diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an.

---

<sup>1</sup> Die zentrale Gleichstellungskommission dankt Kornelia Oepen, Renate Schmid, Dr. Nina Schumacher und Stefanie Wittich für ihre engagierte Arbeit bei der Durchführung dieser Studie.

<sup>2</sup> Auf der Frauenvollversammlung im März 2018 hielt Dr. Ulf Banscheraus bereits den Vortrag „Unsichtbar, aber unverzichtbar: Die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen“, auf der Frauenvollversammlung im März 2019 Jule Westerheide den Vortrag „Zwischen meinen Chefs muss ich manövrieren.‘ Rationalisierung in der Sekretariatsarbeit: neue Belastungen, neue Handlungsspielräume?“.

Vorbereitung sowie Durchführung und Auswertung der Studie fielen mitten in die **Corona-Pandemie**. Daher wurden die Arbeiten zum einen immer wieder durch tagesaktuelle Ereignisse verlangsamt. Zum anderen beeinflusste dies ganz wesentlich die Perspektive, aus der die Befragten den Fragebogen beantworteten. Schließlich kam das **mobile Arbeiten** auf und viele Beschäftigte arbeiteten nun von zu Hause aus, teilweise parallel zur Betreuung minderjähriger Kinder. Die Studie zeigt sowohl auf, welche positiven Effekte das mobile Arbeiten für die Arbeit im Sekretariatsbereich hat, macht aber darauf aufmerksam, wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Sie versteht sich daher als **Anregung für die Gestaltung einer modernen, digitalisierten und diversitätsgerechten Universität**.

### Vorbereitung, Erhebung und Auswertung

Die Erhebung basiert auf der ersten an die Hochschulsekretariate der Philipps-Universität gerichteten Studie aus den 1990er Jahren. Der damalige Fragebogen wurden im Laufe eines Jahres in ein modernes und digitales Format gebracht, das sowohl der gewünschten **Komplexität der Studie** als auch einem **niedrigschwelligen Design** genügt. An diesem Prozess war eine Arbeitsgruppe der Gleichstellungskommission bestehend aus der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, zwei erfahrenen Sekretariatsbeschäftigten sowie der Referentin der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten beteiligt. Mehrere **Pretests** wurden mit der Zielgruppe selbst sowie vertrauten Personen außerhalb der Sekretariate durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Fragebogen gut verständlich ist und die für ein umfassendes Abbild der Arbeitsbedingungen in den Hochschulsekretariaten notwendigen Ergebnisse liefert.

Der Fragebogen mit insgesamt 54 Fragen teilt sich auf **in 1) generelle Fragen zur Ausbildung und Beschäftigung, 2) Fragen zur Fragmentierung der Arbeit, 3) Aufgaben in den Sekretariaten und Tätigkeitsbeschreibung, 4) Angaben zum Arbeitsklima und zur eigenen Einschätzung der Arbeitssituation sowie 5) zur Veränderung derselben, 6) dem Fort- und Weiterbildungsbedarf sowie 7) einer generellen Bilanz der Arbeitssituation**.

Die Befragung wurde **vom 13. Juli 2021 bis zum 15. August 2021** anonym und online durchgeführt. Die Zielgruppe wurde über die bereits existierende Sekretariatsmailingliste ([sekretariate@lists.uni-marburg.de](mailto:sekretariate@lists.uni-marburg.de)) erreicht, die automatisch aus dem Online-Verzeichnis (LDAP) erzeugt wird und alle Personen enthält, denen dort die Funktion 'Sekretariat' zugeordnet ist. Insgesamt erreicht diese Liste ca. 262 Personen.<sup>3</sup> Die Zielgruppe wurde dreimal zur Teilnahme an der Studie aufgefordert. Nach der Datenbereinigung wurden die Bögen von 137 Befragten ausgewertet. Dies entspricht einer **Teilnahmequote von 52%**.<sup>4</sup>

Die Auswertung begann direkt nach Abschluss der Befragung. Teilweise wurden erste Ergebnisse bereits im September 2021 für eine neue Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten an der Philipps-Universität genutzt. In einigen Gremien wurden die Ergebnisse mit großer Spannung erwartet, so dass die Auswertung teilweise unter Hochdruck geschah.

---

<sup>3</sup> Ob diese Liste tatsächlich alle Sekretariatsbeschäftigten erreicht, ist unklar, da einige Personen darüber berichteten, nicht auf der Liste zu sein. Zudem könnte der Zeitraum kurz vor bzw. in den Sommerferien negative Auswirkungen auf die Teilnahmequote haben.

<sup>4</sup> Für die Studie im Jahr 1998 wurden 297 Fragebögen verschickt, von denen 119 beantwortet wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 40,1%.

Bereits einen Monat nach Abschluss der Erhebung baten zudem bundesweit agierende Sekretariatsnetzwerke anderer Hochschulen um erste Eindrücke und vorläufige Ergebnisse. Die **Auswertung** geschah immer **in enger Rückkopplung mit den Befragten selbst sowie verschiedenen inneruniversitären Akteur\*innen**, wie bspw. dem Personalrat oder der Personalabteilung. So wurde gewährleistet, dass unter der Vielzahl der Ergebnisse diejenigen fokussiert werden konnten, die gegenwärtig von besonderer Relevanz sind.

## Resonanz

Die Studie stieß und stößt in der Universität auf eine **breite Resonanz**. Schon zum Zeitpunkt der Durchführung erhöhten sich die Beratungsanfragen durch Sekretärinnen und Büromanagerinnen im Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten merklich. Augenscheinlich nahmen einige die Studie als Anlass, sich endlich den Problemen zu stellen, die auf ihren Arbeitsstellen schon seit längerem existierten. Auch die vielen Äußerungen in den Freitextfeldern, dass es an der Zeit sei, eine solche Befragung durchzuführen stützen die Annahme, dass hier einem bestehenden Bedarf entsprochen wurde.

Erste Ergebnisse wurden im September 2021 auf einem digitalen Treffen der **bukof<sup>5</sup>-Kommission „Mitarbeiterinnen in Technik und Verwaltung (MTV)“ unter der Rubrik „Fairnetz Euch! – Aktivitäten, Erfolge, Perspektiven“** vorgestellt. Seitdem weitet sich die Kommunikation mit Sekretariatsnetzwerken an verschiedenen Hochschulen bundesweit aus. Für fünf Hochschulen dient der Marburger Fragebogen bereits als Good Practice für eigene Erhebungen. Im September 2022 führte das Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Philipps-Universität Marburg daher einen Workshop zur Durchführung von Befragungen auf dem bundesweiten Netzwerktreffen FairNetzEuch! 2.0 „Arbeit Sichtbar Machen“ an der Universität Kassel durch und stellte einen Kernfragebogen für weitere vergleichbare Erhebungen an anderen Universitäten zur Verfügung.

Aber auch innerhalb der Philipps-Universität selbst sorgte die Studie für Diskussionen und **regt Veränderungen an**. Im Februar 2022 wurden die Ergebnisse zunächst intensiv mit dem Personalrat besprochen. Es folgten zwei digitale Termine für die Zielgruppe der Sekretär\*innen und Büromanager\*innen. Hier wurden die Ergebnisse im Sinne einer kommunikativen Validierung in einem geschützten Rahmen präsentiert, eingeordnet und Möglichkeiten für Veränderungen ausgelotet. Auf der Frauenvollversammlung im März 2022 wurden die Ergebnisse schließlich in einem breiten Rahmen und in ihrer Bedeutung für die Gesamtuniversität diskutiert.

Bei der Diskussion der Ergebnisse war und ist viel Fingerspitzengefühl gefordert, da diese immer mit einer gewissen Erwartungshaltung verbunden sind. So existieren auf der Seite der Befragten viele **Hoffnungen** auf möglichst schnelle Veränderungen in den Feldern, in denen die Studie Missstände aufzeigt. Auf der anderen Seite gab es bei vielen Interessierten **Befürchtungen**, die Studie könnte Ergebnisse liefern, die der eigenen Arbeit nicht dienlich sein könnten. Der kommunikative Aufwand im Umgang mit den Studienergebnissen überstieg die rein technische Arbeit der Datenauswertung um ein Vielfaches.

---

<sup>5</sup> Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. [www.bukof.de](http://www.bukof.de)

Insgesamt lässt sich der **Arbeitsaufwand** für die Vorbereitung, Durchführung, Auswertung, Präsentation und Diskussion der Studie auf ca. **300 Arbeitsstunden** der zuständigen Referentin beziffern.

Die Resonanz auf die Sekretariatsstudie innerhalb und außerhalb der Philipps-Universität ermöglichte es in jedem Fall, die **Heterogenität innerhalb der Gruppe der Sekretariatsbeschäftigten** einem breiten Publikum aufzuzeigen, was u.a. für mehr **Sichtbarkeit des Arbeitsplatzes Sekretariat sorgte** und bereits zahlreiche Veränderungen anstoßen konnte (s. Kap. 5). Die Resultate werden nachfolgend in den Kategorien „Rahmenbedingungen der Arbeit“, „Aufgaben im Sekretariat“, „Fragmentierte Stellen im Fokus“ sowie „Resümee und Ausblick“ aufbereitet und als wesentliche Ergebnisse entlang der Schwerpunktsetzungen zusammengefasst.

## 2. Rahmenbedingungen der Arbeit

### Zugehörigkeit zur Philipps-Universität: Seit über zehn Jahren auf einer Stelle unbefristet teilzeitbeschäftigt

Ein Drittel der Befragten ist bereits seit mehr als 20 Jahren an der Philipps-Universität beschäftigt, ein Viertel arbeitet seit elf bis 20 Jahren an dieser Universität. Ein weiteres Viertel arbeitet seit drei bis zehn und das letzte Fünftel seit maximal drei Jahren an der Universität.

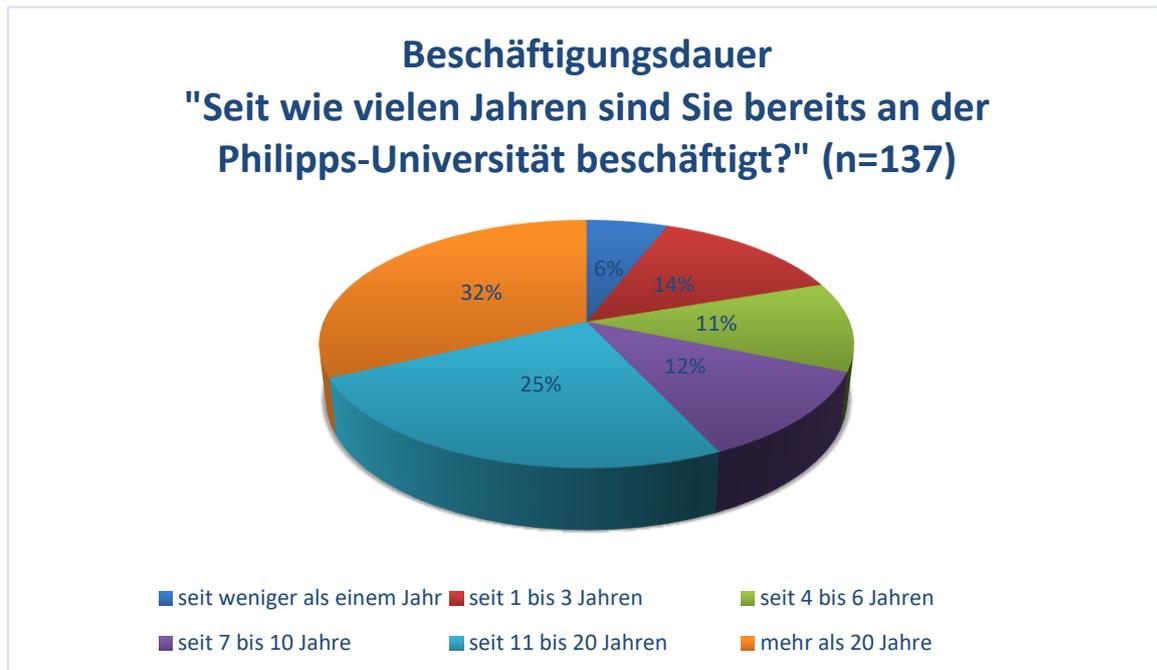
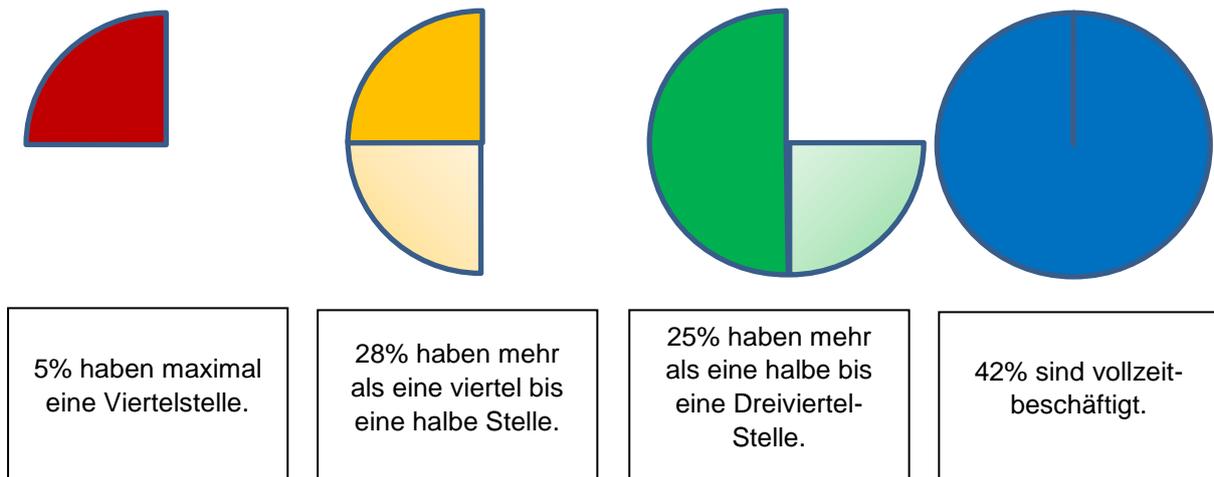


Abbildung 1: Beschäftigungsdauer der Befragten. Die meisten Sekretär\*innen und Büromanager\*innen arbeiten seit mehr als zehn Jahren an der Philipps-Universität. Damit verfügen sie über mehr Erfahrung als viele Angehörige anderer Statusgruppen.

56% haben ihre Stelle schon einmal gewechselt. Daraus lässt sich schließen, dass das Sekretariatspersonal zwar sehr lange an der Universität, innerhalb der Institution jedoch durchaus flexibel eingesetzt ist. Gründe für die lange Beschäftigung an der Philipps-Universität finden sich, neben der unbefristeten Anstellung, in den am Ende des Fragebogens angegebenen positiven Erfahrungen mit dem Arbeitsumfeld. Die Gründe für den Stellenwechsel wiederum, sind sehr vielseitig und reichen von Unzufriedenheit und Konflikten, befristetem (Quer-)Einstieg als Vertretung bis hin zu Horizonterweiterung und Qualifizierung für andere Arbeitsfelder.

**95% aller Befragten** waren zum Zeitpunkt der Studie mit mindestens 50% ihrer aktuellen Arbeitszeit **unbefristet beschäftigt**. Dies ermöglicht zumindest in dieser Hinsicht ein sicheres Arbeitsverhältnis.

In der Studie wurde nach der Arbeitszeit im Grundvertrag ohne aktuelle Aufstockungen gefragt. 42% aller Befragten sind demnach vollzeitbeschäftigt. Dies trifft vor allem auf die Beschäftigten in der Entgeltgruppe 9 zu. Ein Viertel aller Befragten sind mit mehr als 50% der regulären Arbeitszeit beschäftigt, davon fast alle mit maximal 75%. 28%, also ein knappes Drittel, sind teilzeitbeschäftigt mit einem Viertel bis zur Hälfte der regulären Arbeitszeit. Hier finden sich viele Angestellte der Entgeltgruppe 6. Lediglich 5% der Befragten haben eine Arbeitszeit von maximal 25%.



**Abbildung 2: Arbeitszeit auf dem Grundvertrag. Die meisten Befragten arbeiten auf mehr als einer halben Stelle. Vollzeitbeschäftigt sind vor allem Angestellte in der Entgeltgruppe 9.**

54% der Befragten haben ihren Arbeitsvertrag schon einmal aufgestockt oder taten dies zum Zeitpunkt der Umfrage. 17,5% der Befragten reduzierten ihre Arbeitszeit als die Studie durchgeführt wurde, davon knapp zwei Drittel (62,5%) aus familiären (Kinder/Pflege o.ä.) und ein gutes Drittel (37,5%) aus anderen Gründen.

## Qualifikation: Meist Abitur und große Ausbildungsbreite

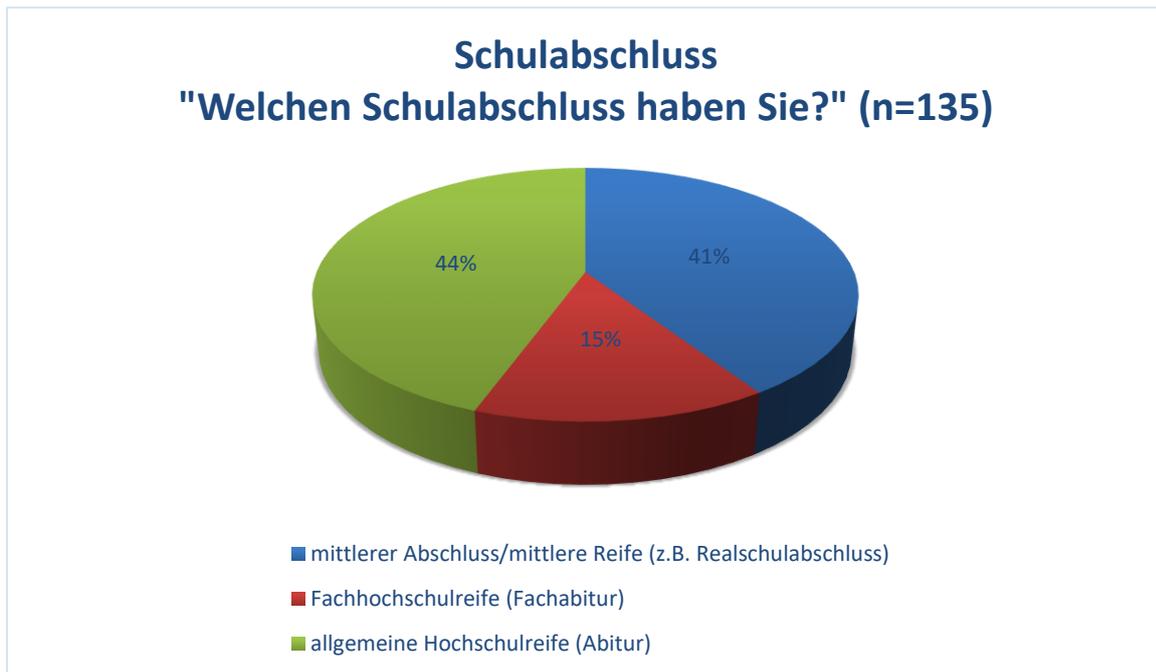


Abbildung 3: Schulabschluss. Über die Hälfte der Befragten hat die allgemeine Hochschulreife oder ein Fachabitur. Damit sind die Beschäftigten in den Sekretariaten für ihre Tätigkeit sehr hoch qualifiziert.

41% der Befragten haben einen mittleren Abschluss, der grundsätzlich für eine Tätigkeit bzw. Ausbildung für das Tätigkeitsfeld Sekretariat qualifiziert. 15% haben Fachhochschulreife, 44%

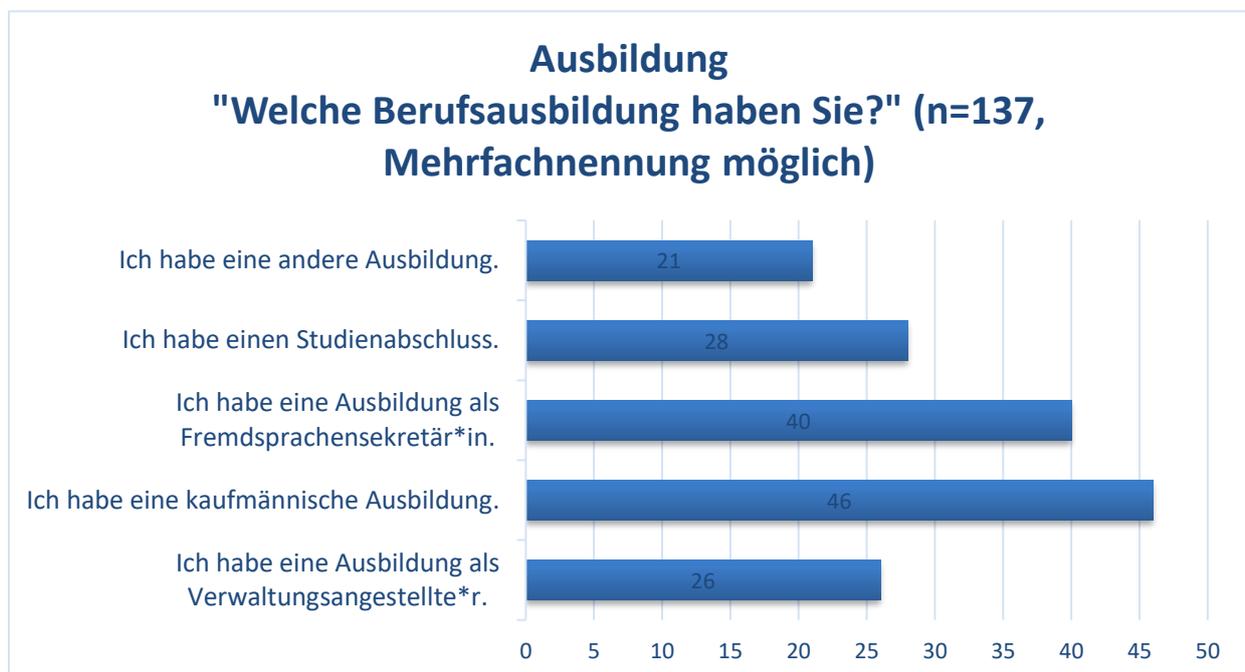


Abbildung 4: Ausbildung. Unter den Ausbildungen dominieren die kaufmännische Ausbildung sowie die Ausbildung als Fremdsprachensekretär\*in. Auffällig viele Befragte verfügen über einen Studienabschluss. Damit sind die Sekretariatsbeschäftigten nicht nur sehr hoch, sondern auch sehr breit qualifiziert.

sogar allgemeine Hochschulreife. Damit lässt sich sagen, dass die meisten Beschäftigten in den Sekretariaten und im Büromanagement für ihr Aufgabengebiet bereits durch ihren Schulabschluss **überdurchschnittlich hoch qualifiziert** sind. Unterschiedliche Wege führen

zur Arbeit in einem Hochschulsekretariat oder dem Büromanagement, so dass bei der Frage nach der Ausbildung mehrere Antworten möglich waren. Ein Drittel der Befragten (33%) absolvierte eine kaufmännische Ausbildung<sup>6</sup>, 30% der Befragten schlossen eine Ausbildung als Fremdsprachensekretär\*in<sup>7</sup> ab und 19% haben eine Ausbildung als Verwaltungsangestellte<sup>8</sup>.

15% verfügen über eine andere Ausbildung, z.B. als

- Rechtsanwalt- und Notargehilfe/in, Justizfachangestellte\*r, Rechtsanwalts- u. Notarfachangestellte\*r,
- Mediengestalter\*in,
- staatl. anerkannte\*r Fachkosmetiker\*in,
- Arzthelfer\*in, Zahnmedizinische Fachangestellte, Zahnarzthelfer\*in, Klinische\*r Monitor\*in, medizinisch-technische Assistenz,
- Betriebswirt\*in für Touristik, Hotelfachfrau/-mann,
- Fachinformatiker\*in,
- Maler\*in und Lackierer\*in,
- Übersetzer\*in,
- Bürogehilfe/in,
- Energieanlagenelektroniker\*in oder
- Modelldirectrice<sup>9</sup>

Ein Fünftel hat einen Studienabschluss, darunter neben Bachelor-, auch zahlreiche Diplom- und Masterabsolvent\*innen. Diese Zahl mag zuerst überraschen, deckt sich aber mit den Ergebnissen einer 2017 veröffentlichten Studie der Hans-Böckler-Stiftung zum Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Darin heißt es:

„Auffällig ist auch der verhältnismäßig hohe Anteil von Sekretariatsbeschäftigten mit Hochschulabschluss (23 Prozent). In den vertiefenden Interviews wurde berichtet, dass insbesondere Hochschulabsolventinnen aus geisteswissenschaftlichen Fächern teilweise mangels Alternativen (z.B. nach Umstrukturierungen an ihren Hochschulen oder aufgrund einer prekären Arbeitsmarktlage) in Hochschulsekretariaten tätig werden.“<sup>10</sup>

15% der Befragten haben mehr als eine einzige Ausbildung bzw. ein Studium absolviert und erweitern damit ihr Qualifikationsspektrum. Am häufigsten wird eine kaufmännische

---

<sup>6</sup> beinhaltet auch Bürokaufmann/-frau, Fachangestellte\*r für Bürokommunikation

<sup>7</sup> beinhaltet auch Fremdsprachenkorrespondent\*in

<sup>8</sup> auch Verwaltungsfachangestellte oder andere Sekretariatsausbildungen

<sup>9</sup> „Schnitt-, Entwurfs- und Fertigungsmodelleure bzw. -direktrinnen planen, entwerfen und gestalten Modelle und Kollektionen für Damen-, Herren- und Kinderbekleidung sowie für Wäsche“ (Bundesagentur für Arbeit 2022, Kurzbeschreibung, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet>, zuletzt abgerufen am 12. Januar 2022).

<sup>10</sup> Ulf Banscheraus, Alena Baumgärtner, Uta Böhm, Olga Golubchikova, Susanne Schmitt und Andrä Wolter (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Study Nr. 362. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_362.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf), zuletzt abgerufen am 22. März 2022

Ausbildung durch eine Ausbildung als Fremdsprachensekretär\*in oder durch ein Studium ergänzt.

Insgesamt lässt sich hier eine **enorme Bandbreite an Qualifikationen** feststellen, die **weit über die für den Sekretariatsbereich notwendigen hinausreichen**. Dies wird von einigen Teilnehmenden der Studie reflektiert und bspw. als „Einstellung von Hilfskräften als Ersatz für Verwaltungsangestellte“ und als Verdrängungsmechanismus kritisiert: „Es werden immer noch teilweise Menschen mit Uniabschluss denen mit einer Verwaltungsausbildung auf Verwaltungsstellen vorgezogen.“ Es ist anzunehmen, dass mehr **Wertschätzung für die Ausbildung im Sekretariatsbereich bzw. das Wissen um deren Inhalten** und damit für die Aufgaben, die hier erledigt werden, zu stärker qualifikationsadäquaten Personalentscheidungen beitragen könnte. Die von vielen Wissenschaftler\*innen als „überbordend“ wahrgenommenen Verwaltungstätigkeiten<sup>11</sup> könnte effizienter bearbeitet werden, wenn für diese Aufgaben noch verstärkter Fachpersonal eingestellt oder bei einem Quereinstieg standardmäßig entsprechend fortgebildet würde. Nicht zuletzt führte bisher sicher so manches schmale Budget zur Einstellung einer Hilfskraft statt einer ausgebildeten Verwaltungsfachkraft.

### Bezahlung: Meist Entgeltgruppe 6 mit ambivalenten Erfahrungen im Eingruppierungswechsel

Die Aufstellung der vielfältigen und komplex ineinandergreifenden Aufgaben in den Hochschulsekretariaten bestätigt, wie **veraltet die stereotype Vorstellung einer Sekretärin als ‚Vorzimmer‘ eines einzelnen Professors** ist. Während die Aufgabenvielfalt stetig zunimmt, bildet sich dies kaum im Entgelt der Hochschulsekretär\*innen ab.

In der Studie gaben die Befragten folgende Eingruppierung für ihren Grundvertrag an:

- 8% der Befragten sind in der Entgeltgruppe 5 eingruppiert.
- 43% der Befragten sind in der Entgeltgruppe 6 eingruppiert.
- 11% der Befragten sind in der Entgeltgruppe 7 eingruppiert.
- 26% der Befragten sind in der Entgeltgruppe 8 eingruppiert.
- 12% der Befragten sind in der Entgeltgruppe 9 (9a oder 9b) eingruppiert.

50% aller Befragten haben schon einmal einen **Antrag auf Wechsel der Eingruppierung** gestellt. In der Folge wurden 78% höher- und 9% niedriger eingruppiert. Die Anträge von 13% der Antragsteller\*innen wurden abgelehnt. Dies zeigt, dass ein Antrag auf Höhergruppierung bei vorhergehender Beratung und guten Rahmenbedingungen Aussichten auf Erfolg hat. Nicht immer wird dieses Anliegen aber von den Vorgesetzten unterstützt und die Hälfte der Befragten hat noch nie einen Antrag zum Wechsel der Eingruppierung gestellt.

Einige Befragte gaben an, dass sie es wertschätzen, nach einem **Tarifvertrag** bezahlt zu werden. Dies wird wahrscheinlich vor allem dann positiv betont, wenn jemand vorher außertariflich beschäftigt war, z.B. in der freien Wirtschaft. Dennoch wird der Bedarf nach einer der zunehmenden Komplexität der Arbeit angepassten Bezahlung besonders häufig

---

<sup>11</sup> Aus Kirchner, Andreas „Wissenschaft und Muße. Der Nutzen als Götze“ in Forschung & Lehre vom 16. Mai 2021, <https://www.forschung-und-lehre.de/zeitfragen/der-nutzen-als-goetze-3720>, zuletzt abgerufen am 22. März 2022.

geäußert. So moniert ein\*e Befragte\*r „die Auferlegung von immer mehr Verwaltungstätigkeit ohne Anpassung des Gehalts“. Ein\*e andere\*r stellt fest, es gäbe, „keine gerechte und soziale Gehälterverteilung“. Daraus ergibt sich entsprechend die Forderung nach einer Überarbeitung der Entgeltgruppen.

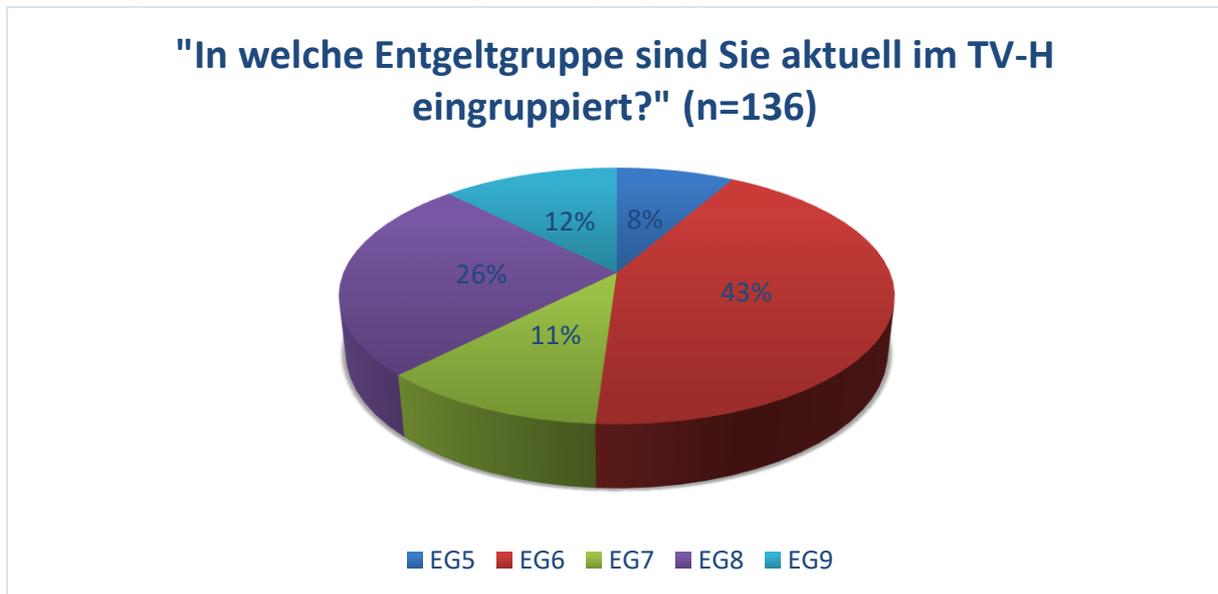


Abbildung 5: Eingruppierung. Unter den Befragten dominiert die Entgeltgruppe 6.

Diese Aussagen schließen an die Kampagne „Fairnetzt Euch!“ der bukof an. Diese fordert „eine Aktualisierung des Berufsbildes ebenso wie die tarifliche Höherbewertung des heute breiten und anspruchsvollen Tätigkeits- und Kompetenzspektrums.“<sup>12</sup> Dies gilt aus der Perspektive einer geschlechtergerechten Universität umso mehr, denn: „Dieser **Entwicklungsrückstand ist Ausdruck einer strukturellen Diskriminierung, deren Auswirkungen insbesondere Frauen tragen**“ (ebd., Hervorhebung SW). Aufgrund der „**Armut im Vorzimmer**“, die die DUZ bereits 2012 konstatierte, nehmen viele Sekretär\*innen eine Nebentätigkeit auf.<sup>13</sup> Auch die Studie der Hans-Böckler-Stiftung bestätigt diese Tendenz (S. 98-99). Diesen Aspekt gilt es in einer Folgestudie zusätzlich abzufragen, da eine **Nebentätigkeit** nicht nur Aussagen zur finanziellen Situation der Arbeitnehmer\*innen, sondern auch zur Belastung durch die mit einer weiteren Tätigkeit verbundenen Opportunitätskosten zuließe. Zu vermuten ist, dass insbesondere Frauen hier nicht nur zwischen Familie und Hochschulesekretariat, sondern zusätzlich zwischen einer Nebentätigkeit manövrieren, und dies, obwohl schon in den Sekretariaten zahlreiche Aufgaben anstehen.

<sup>12</sup> Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (bukof) Positionspapier vom 7. Oktober 2020. Endlich Entgeltgerechtigkeit und faire Arbeitsbedingungen in Hochschulesekretariaten schaffen! <https://bukof.de/service/kampagne-fairnetzteuch/> zuletzt abgerufen am 25. März 2022.

<sup>13</sup> DUZ, Magazin für Wissenschaft und Gesellschaft vom 27. Januar 2012. Armut im Vorzimmer <https://www.duz.de/beitrag/!/id/78/armut-im-vorzimmer-zuletzt-abgerufen-am-25-Maerz-2022>, Hervorhebung SW

## Telearbeit, Homeoffice und das Arbeiten in Präsenz<sup>14</sup>

Knapp **9% der Befragten arbeiten ganz offiziell in Telearbeit**.<sup>15</sup> Wurde die Telearbeit als ein sehr stark reguliertes Verfahren bisher von verhältnismäßig wenigen wahrgenommen, ist seit der Corona-Pandemie das weniger regulierte Homeoffice allen ein Begriff. Eine ausgewogene „Balance zwischen Präsenz und Homeoffice“ zählt für viele zu den positiven Gesichtspunkten ihrer Arbeit. Unter „Homeoffice“ wird hier das seit Beginn der Corona-Pandemie mögliche mobile Arbeiten verstanden, das im Gegensatz zur Telearbeit nicht an einen festen Heimarbeitsplatz gebunden ist. Da nach Eigeneinschätzung viele Arbeiten von zu Hause aus erledigt werden können, wird der **Präsenzdruck in Frage gestellt**, z.B. wenn es heißt, man müsse „ins Büro zu kommen, obwohl alles im Homeoffice hätte erledigt werden können“ oder bei Unwetter:

*„Warum sollten es Arbeitnehmer ‚riskieren‘, bei schlechtem Wetter in einen Unfall verwickelt zu werden nur um in Präsenz allein zu arbeiten?“  
(Fragebogen N° 8)*

In dem Wort „allein“ deutet sich bereits eine unterschiedliche Wahrnehmung des mobilen Arbeitens durch die Beschäftigten an: Es weist darauf hin, dass es häufig die Sekretariatsbeschäftigten sind, von denen erwartet wird, dass sie in Präsenz arbeiten. Jenseits rechtlicher Möglichkeiten wird von den Sekretariatskräften in viel höherem Maße Präsenz eingefordert als von anderen Beschäftigten. An einer anderen Stelle wird darauf hingewiesen, dass die **Möglichkeit zu mobilem Arbeiten den Beschäftigten in unterschiedlicher Art und Weise angeboten** bzw. nicht angeboten wird: „Man sollte bekannter machen, dass dies auch für Sekretärinnen möglich ist.“ An anderer Stelle wird eine ungleiche Verteilung der Arbeitslast konstatiert und entsprechend negativ bewertet:

*„Die Ungleichbehandlung von wissenschaftlichem und administrativ-technischem Personal z. B. in Präsenzfragen sorgt für Unmut. Wer da sein muss, bekommt automatisch mehr ‚Ehrenämter‘ wie z. B. die Ersthelfer-Rolle.“ (Fragebogen N° 33)*

Teilweise wird zudem von als willkürlich empfundenen Anwesenheitskontrollen berichtet, die zu Unwohlsein führen:

*„Ich habe ständig das Gefühl vom Dekanat beobachtet und kontrolliert zu werden, z.B. wann ich komme und gehe, obwohl es dafür keinen Anlass gibt.“ (Fragebogen N° 104)*

Die Frage nach Präsenz ist sehr eng geknüpft an die Frage, wer welche Leistung (nicht) erbringt. Auf der einen Seite steht die Vermutung, dass nur diejenigen arbeiteten, die im Büro seien:

---

<sup>14</sup> An dieser Stelle weisen wir sehr gerne auf die Erhebung zu den Bedarfen und Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten hin, die der Personalrat 2022 unter allen Beschäftigten durchgeführt hat.

<sup>15</sup> Ein Zusammenhang mit der Entgeltgruppe oder anderen Faktoren kann nicht hergestellt werden.

*„In der aktuellen Pandemie-Situation ist der Druck zu groß für diejenigen, die sich noch ihrer Arbeit wirklich verpflichtet fühlen. Dadurch, dass so viele Kollegen aus gesundheitlichen Gründen ausfallen oder im ‚Homeoffice‘ arbeiten, bleibt einfach zu viel Arbeit an denjenigen hängen, die arbeiten und präsent sind.“ (Fragebogen N° 13)*

Im Büro, so wird es hier interpretiert, seien nur noch die, die sich „ihrer Arbeit wirklich verpflichtet fühlen“. Das Setzen des Begriffs „Homeoffice“ in Anführungszeichen sowie die gleiche Nennung von Kranken und Menschen im Homeoffice vs. denjenigen, die „präsent sind“ und „arbeiten“, zeigt, wie stark auch von Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion **angezweifelt wird, ob zu Hause wirklich gearbeitet wird.**

Dass das mobile Arbeiten auf der anderen Seite die **Verfügbarkeit der Arbeitskräfte erhöhen kann** und diese mitunter durch die neuen Begebenheiten auch dann arbeiten, wenn sie sich bei einer Präsenztätigkeit krankschreiben ließen, zeigt diese ausführliche Illustration:

*„Für mich ist es anstrengend ins Büro zu kommen, wenn es ruhigere Tage gibt und dann nichts zu tun zu haben. Minusstunden können auch nicht gemacht werden, da jemand erreichbar sein muss. Hier bietet sich das Homeoffice an. Für mich bedeutet das Homeoffice auch, dass ich an Tagen arbeiten gehe, an denen ich früher krank gewesen wäre. Ich war auch im Homeoffice krank, doch konnte ich mich hierbei in Ruhe hinsetzen, warm eingepackt mit Wärmflasche und Tee und vielleicht auch einfach mit etwas unordentlichen Haaren. Ich hatte das Gefühl, dass mir das Homeoffice die Möglichkeit gegeben hat mehr Mensch sein zu dürfen ohne gleich die Arbeit entweder vollkommen liegen zu lassen, um es dann panisch nachholen zu müssen oder mich hinzuschleppen. Da es keine Urlaubs- oder Krankheitsvertretung gibt würde dies durchaus helfen, wenn es auch flexibel geregelt sein könnte.“ (Fragebogen N° 8)*

Die Ausführungen, die von der betroffenen Person als positiver Freiheitsgewinn erlebt werden, sind dabei insgesamt als ambivalent zu beurteilen, da sich mit Blick auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsfürsorge auch deutliche Nachteile abzeichnen.

Im Oktober 2022 befragte der Personalrat der Philipps-Universität alle Angestellten zusätzlich zum mobilen Arbeiten.

## Digitale Ausstattung und Nutzung digitaler Angebote

Während der Corona-Pandemie wurden Videokonferenzen ein zentrales Kommunikationsmittel. Ob im mobilen Arbeiten oder im Büro, fast alle Angestellten und Studierenden mussten über kurz oder lang lernen, mit diesem Medium und seinen Regeln umzugehen. Daher fragte die Studie auch nach der **Ausstattung und der Nutzung von Videokonferenzen**.

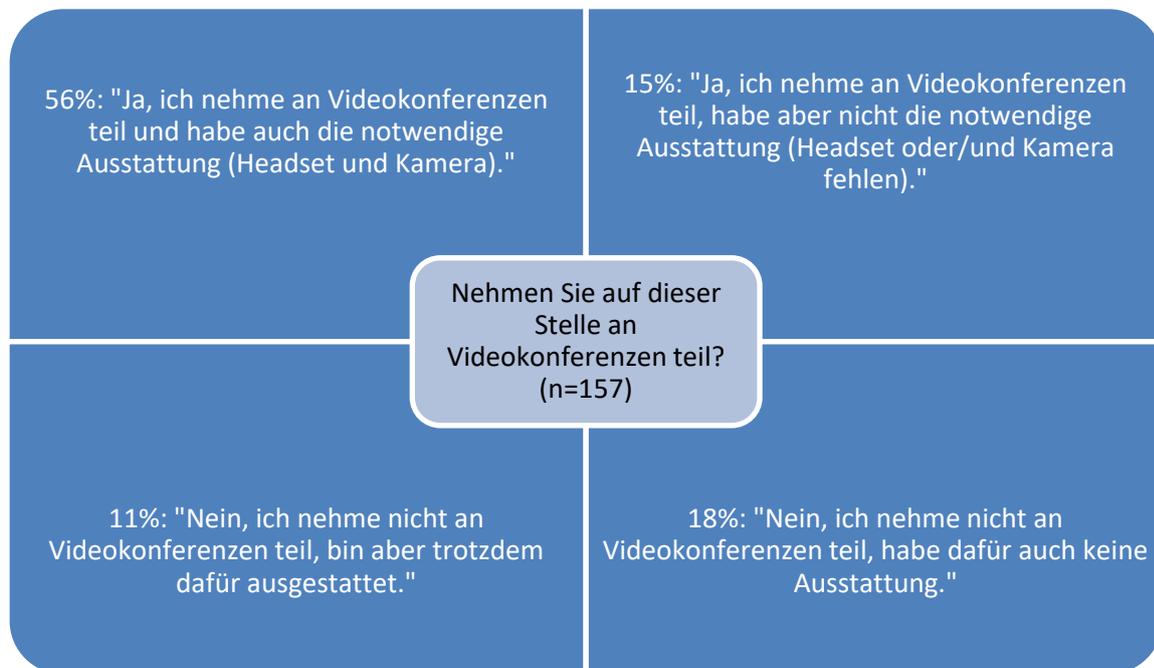


Abbildung 6: Ausstattung und Nutzung digitaler Möglichkeiten. Über die Hälfte der Befragten nimmt gut ausgestattet an Videokonferenzen teil. Ein Fünftel ist dafür weder ausgestattet noch darin erfahren.

Zwei Drittel der Stellen in den Sekretariaten und im Büromanagement (67%) waren zum Zeitpunkt der Studie (Juli 2021) für Videokonferenzen ausgestattet. Die an der Philipps-Universität Angestellten in Sekretariaten und Geschäftszimmern verfügten somit sowohl über ein Headset als auch über eine Kamera, egal ob Videokonferenzen zu ihrer Arbeit gehörten oder nicht. Ein Drittel der Stellen waren zu diesem Zeitpunkt jedoch (noch) nicht für die Teilnahme an Videokonferenzen ausgestattet (Headset oder/und Kamera fehlen.). Fast dreiviertel der Befragten (71%) nahmen zum Zeitpunkt der Studie an Videokonferenzen teil, auch wenn teilweise die dafür notwendige Ausstattung mit Kamera oder/und Headset fehlte. Es ist anzunehmen, dass sich die Anteile sowohl derjenigen, die für Videokonferenzen ausgestattet sind, als auch derjenigen die tatsächlich an Videokonferenzen teilnehmen, seit der Studie erhöht hat. Das Kommunikationsmedium gewinnt nicht nur für die Erfüllung reiner Arbeitsaufträge, sondern ebenso für **die soziale Interaktion mit Kolleg\*innen oder in der Interessenvertretung** an Bedeutung.

Wenn die Befragten selbst bestimmen dürften, wieviel Prozent ihrer Zusammenkünfte als Videokonferenz stattfinden, ergäbe dies folgendes Szenario (n=114):

- Im Schnitt sollten **40% der Fort- und Weiterbildungen als Videokonferenz** stattfinden. Diese genießen vergleichsweise die höchste Akzeptanz als digitales Format.
- Im Schnitt sollten **30% der Teamsitzungen und Besprechungen als Videokonferenz** stattfinden.
- Im Schnitt sollten **20% des Austauschs mit anderen Kolleg\*innen als Videokonferenz** stattfinden.

Den Wünschen der Befragten nach sollten ungefähr **30% aller Zusammenkünfte als Videokonferenzen** stattfinden. Tatsächlich gibt es aber auch einen nicht geringen Anteil an Personen, die gar keine Videokonferenzen durchführen möchten (Angabe = 0%). Bei Teamsitzungen und Besprechungen sind es 21%, bei Fort- und Weiterbildungen 24% und bei Austausch mit Kolleg\*innen 33% der Befragten. Ein Faktor könnte hier das Alter sein: Diejenigen, die Videokonferenzen durchweg für jedes Szenario ablehnen, sind zu zwei Dritteln seit über zehn Jahren an der Universität beschäftigt.<sup>16</sup> Wenn die Arbeitgeberin das Ziel verfolgt, auch diese Adressat\*innen für digitale Formate zu gewinnen, wären stärker zielgruppenadäquate Ansprachen und ggf. spezielle Schulungen hilfreich.

### Fort- und Weiterbildung: Seltene Teilnahme mit vielen Impulsen

Fort- und Weiterbildungsangebote sind ein elementarer Bestandteil der beruflichen und persönlichen Entwicklung.

- 14% aller Befragten (n=121) nehmen mehrmals im Jahr Fort- und Weiterbildungsangebote der Philipps-Universität wahr.
- Ein Viertel (25%) besucht ca. einmal im Jahr eine Fort- oder Weiterbildung,
- 40% seltener als einmal im Jahr.
- Ein Fünftel (=21%) nutzt die Angebote nie.

In der Gruppe derjenigen, die die Angebote nie nutzt, sind Angestellte mit einem vergleichsweise höheren Dienstalalter überrepräsentiert. Dreiviertel der ‚Nichtnutzer\*innen‘ (76%) sind mindestens sieben, über die Hälfte (56%) mindestens elf und ein Drittel (32%) mehr als zwanzig Jahre an der Philipps-Universität beschäftigt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Gruppe kein Interesse an Fort- oder Weiterbildung hätte.<sup>17</sup> Gefragt nach gewünschten Themen geben 44% der bisherigen ‚Nichtnutzer\*innen‘ durchaus **Themenwünsche** an wie Zeitmanagement, Work-Life-Balance, Entspannung, Rückentraining, Stress am Arbeitsplatz, berufliche Fremdsprachennutzung (z.B. für Einsteiger\*innen oder online), neue Programme wie Excel, Access (auch auf fortgeschrittenem Niveau), Umgang am Arbeitsplatz (z.B. in Sandwichpositionen), Reisekostenrecht, Wissenschaftsadministration oder zielgruppenspezifische Trainings nur für Sekretariatsangestellte.

---

<sup>16</sup> Die Eingruppierung hat hier keinen Effekt.

<sup>17</sup> Teilweise werden Gründe für die Nichtnutzung angegeben, wie knapp bemessene Arbeitszeit durch paralleles Studium, familiäre Gründe, aber auch „Zeitverschwendung“.

Insgesamt wünschten sich die Befragten eine **breite Palette an Fort- und Weiterbildungen** in verschiedenen, teils noch nicht vorhandenen Formaten.

- Ein Drittel der Befragten wünschte sich **Weiterbildungen im Bereich Digitalisierung**, EDV, Nutzung von Software. Thematisch dreht es sich in diesem Bereich vor allem um Marvin und verschiedene Programme des Office-Pakets (v.a. Excel und Access). Nachgefragt wurden aber auch Weiterbildungen zum CMS sowie zu SAP, Videokonferenzen oder professioneller E-Mail-Verwaltung. Die Nennung einzelner Software- oder Anwendungspakete (HIS, LDAP, QIS, ilias, planio, Adobe Illustrator, Grafikerstellung) rundeten den Wunsch nach digitaler Bildung ab.
- Einen **professionellen Umgang mit herausfordernden Situationen am Arbeitsplatz** wollten ein gutes Fünftel der Befragten erlernen. Hier geht es vor allem um Fragen der Kommunikation, z.B. bei Konflikten, Nein-Sagen, Durchsetzung eigener Rechte, professionelle Beratung oder Rhetorik. Aber auch Arbeits-, Zeit- und Büroorganisation treffen das Interesse der Sekretär\*innen, darunter v.a. die Frage, wie etwas „effizient weggearbeitet“ werden kann. Die Nachfrage nach Fortbildungen im Projektmanagement, in Tools für die Teamführung oder den Umgang mit Sandwichpositionen ergänzen den Katalog in Arbeitstechniken. Insgesamt lässt sich hier der große Wille ablesen, die eigenen Fähigkeiten professionell zu nutzen und auszubauen.
- Ein weiteres Fünftel der Befragten wünschte sich mehr **Gesundheits- und Fitnessangebote**. Hier geht es vor allem um die Vorbeugung von Rückenschmerzen, aber auch um Fitnessübungen im Büroalltag, die Nutzung höhenverstellbarer Schreibtische o.ä. Im Bereich psychischer Gesundheit wird vor allem der Umgang mit Stress genannt. Fragen der Work-Life-Balance, Achtsamkeit oder Entspannung ergänzen das nachgefragte Paket und gehen nahtlos über in Arbeitstechniken, die mit einer gesunden Lebensweise vereinbar sind.
- Ebenso nachgefragt wurden alle Angebote zum Thema **Büromanagement und Verwaltung**, die ebenfalls ca. ein Fünftel der Befragten einforderte. Es gibt ein generelles Interesse, universitäre Strukturen und Prozesse (ggf. auch ihre Grundlagen) besser zu verstehen. Insbesondere dann, wenn jemand vorher nicht an einer Universität gearbeitet hat, gibt es ein Bedürfnis, universitäre Besonderheiten und einen möglichen Umgang mit ihnen kennenzulernen. Thematisch spannt sich der Bogen von rechtlichen Grundlagen (HessHG, Verwaltungs- und Reisekostenrecht) über Ausschreibungs- und Einstellungsverfahren, Studiengangmanagement bis hin zur Akquise und Wirtschaftsverwaltung von Drittmitteln, Finanzverwaltung, Protokollführung oder (digitaler) Ablage und Archivierung.

Ein Interesse am **Fremdsprachenerwerb** oder am **Ausbau fremdsprachlicher Fähigkeiten** wurde ebenfalls geäußert. Dies traf allerdings nur auf ca. 5 Prozent der Befragten zu und wird ggf. durch bereits bestehende Angebote abgedeckt.

Bei der Frage nach den gewünschten Formaten werden zwei Formate am stärksten nachgefragt: Zum einen gibt es den Wunsch nach klassischen **Präsenz-Workshops**. Zum anderen werden **zielgruppenspezifische Angebote nur für Sekretär\*innen und**

**Büromanager\*innen** nachgefragt. Quer dazu liegt die Nachfrage nach **Austausch- und Vernetzungsformaten**, wie etwa „moderierte[n] Workshops zum Austausch mit Personen in ähnlichen Positionen“ oder „regelmäßige[n] Sekretariats-Informationstreffen bei Neuerungen/Änderungen (z.B. Dienstreisen, Materialwirtschaft, Raumbuchungen)“ oder zur Auffrischung vorhandenen Wissens.

Für den Umgang mit Software und neuen technischen Lösungen werden verstärkt **Vor-Ort-Schulungen mit direkter Übungsmöglichkeit** vorgeschlagen. Bei Vorliegen neuer Versionen von Software, grundlegenden Updates in Windows, Marvin, SAP, HIS, GIS o.ä. sollten zudem „automatische Schulung aller Anwender\*innen“ durchgeführt werden. Der Wunsch liegt hier vor allem auf der **zeitnahen** Durchführung. Es gibt eine hohe Motivation, kurze Info-Meetings online wahrzunehmen, sich einen knappen Input anzuhören, ggf. das neue Tool direkt auszuprobieren und sofort Fragen an die Expert\*innen zu stellen sowie sich gegenseitig im Kolleg\*innenkreis bei technischen Fragen zu helfen. Als denkbare Alternativen werden auch **Online-Tutorials** sowie gute Internet-Links genannt.

Die Bereitschaft, **Selbstlernangebote, Lernvideos** (z.B. für SAP) und **Online-Trainings** (z.B. für Rückenurse) anzunehmen ist in Teilen vorhanden. Neben den klassischen Tages- oder Halbtagsveranstaltungen wurden kürzere Formate mit einer Länge von max. zwei Stunden vorgeschlagen, bei denen es nicht notwendig ist, den Arbeitsplatz oder das Homeoffice zu verlassen. Zudem gibt es eine **Nachfrage nach klassischen Beratungsangeboten**.

Aus den Impulsen der Befragten lassen sich **innovative und tragfähige Konzepte für die Personalentwicklung im Sekretariatsbereich** ableiten: Insbesondere bei Fortbildungsformaten gab es viele Ideen von kurzen Online-Inputs über moderierte Einheiten zu kollegialem Austausch und Formaten zur Selbsthilfe. Die hohe Bereitschaft, insbesondere im technischen Bereich, dazulernen und neue Formen der Kommunikation auszuprobieren, bietet Potenzial, um Abläufe und Prozesse in der Universität flüssiger zu gestalten.

### 3. Aufgaben im Sekretariat. Multitasking zwischen „External Brain“ und „Mädchen für alles“

---

Die Aufgaben in modernen Hochschulsekretariaten haben sich in den letzten zwanzig Jahren enorm **diversifiziert** und erfordern teilweise sehr **spezielle Kenntnisse**. Zudem sorgt die generelle Umstrukturierung der Hochschulen für eine **Auslagerung von Aufgaben aus den zentralen in die dezentralen Sekretariate**. In der Regel übernehmen Sekretär\*innen zwischen 21 und 33 verschiedene Aufgaben pro Stelle. Diese liegen vor allem im Bereich Verwaltung und Organisation: Sekretär\*innen organisieren Sitzungen und Tagungen, koordinieren Termine, behalten wichtige Fristen und Deadlines im Blick, erstellen Entscheidungsvorlagen zur Unterschrift (z.B. AZOs, Bewilligungen), verantworten die Ausgabe von Schlüsseln und Code-Karten, bearbeiten Personalvorgänge, wickeln Dienstreisen und Bestellungen ab, kopieren und scannen Dokumente für die (digitale) Ablage und vieles weiteres mehr.

Gerade unter den Bedingungen ständig **wechselnden wissenschaftlichen Personals** und **stets neuer Studierender** sind das **breite Fachwissen** sowie das **ständige Mitdenken der Sekretär\*innen elementar für das Funktionieren des Systems Universität**.

Büromanager\*innen dienen dabei häufig als **Schnittstelle zwischen verschiedenen Personen und Abteilungen innerhalb ihres Bereichs** als auch innerhalb der Universität insgesamt, bspw. zwischen Fachbereich und Zentralverwaltung. Sie sind häufig, so ein\*e Befragte\*r, das „external brain für die Vorgesetzten“ und damit wichtige Anker ihrer Bereiche, die den Überblick über aktuelle Regelungen sowie den Stand von Prozessen und Entscheidungen haben. Dabei kommt ihnen nicht selten **ihre lange Berufserfahrung** zugute.

Von den 160 Stellen, zu denen es einzelne Angaben gibt, sind vier Fünftel (81%, entspricht 129 Stellen) an Fachbereichen angesiedelt, so dass die Analyse an diesem Punkt vor allem die Sichtweisen dieser Büromanager\*innen widerspiegelt. Ca. ein Zehntel der von den Befragten beschriebenen Stellen (11%, entspricht 18 Stellen) sind an einer fachbereichsfreien Einrichtung. Die restlichen 8% (entspricht 13 Stellen) befinden sich in der Universitätsverwaltung. Damit repräsentiert die Studie in großen Teilen den Arbeitsalltag in den Sekretariaten der dezentralen Fachbereiche und Einrichtungen.

#### Aufgabenvielfalt von SAP bis Fristenüberwachung

Welche Aufgaben fallen nun konkret in den Geschäftszimmern an? Die Erhebung fragte dazu die Tätigkeiten für jede einzelne Stelle ab, so dass Personen mit mehreren Stellenanteilen, für jede einzeln antworten konnten. Der Fragebogen gab 60 verschiedene Tätigkeiten vor und bot die Möglichkeit, weitere Aufgaben per Freitext anzugeben. Die Auswertung der Angaben zu den insgesamt 160 Stellen zeigt sich in der Tabelle. Hier werden die Aufgaben in der **Reihenfolge ihrer absteigenden Häufigkeit** in Bezug auf die Gesamtanzahl der Stellen aufgeführt, bspw. wird das „Arbeiten mit Computer-Programmen“ bei 98 Prozent aller Stellen als Tätigkeit genannt, die „Erstellung englischer Texte“ hingegen bei 47 Prozent aller Stellen. Der Umfang, den die jeweiligen Tätigkeiten ausmachen, wurde dabei nicht abgefragt. So ist es bspw. möglich, dass „Schlüsselausgabe“ zwar oft als Tätigkeit genannt wurde, jedoch pro Stelle bspw. nur wenige Male jährlich ausgeführt wird.

N°	Aufgabe	auf wieviel % der Stellen	N°	Aufgabe	auf wieviel % der Stellen
1	Arbeiten mit Computer-Programmen	98%	24	Auskünfte erteilen in englischer Sprache	61%
2	Kopieren / Scannen	96%	25	Internet: Recherchen / Suchmaschinen	61%
3	Ablage	94%	26	Prüfungsverwaltung (Noteneingabe etc.)	59%
4	Telefonische Auskunft erteilen	94%	27	Erstellung englischer Texte	47%
5	Posteingang /-ausgang /-verteilung (Briefe, Pakete etc.)	88%	28	QIS	47%
6	Auskünfte erteilen an Studierende / Beschäftigte	88%	29	Bearbeitung englischer Texte	46%
7	Materialbestellungen	86%	30	Schriftstücke nach Vorlage / Diktat schreiben	44%
8	Schriftstücke selbständig formulieren	84%	31	Protokolle führen und erstellen	44%
9	Sitzungen / Tagungen / Reisen (mit)organisieren (Buchung etc.)	82%	32	Erstellung von Grafiken / Tabellen / Präsentationen	43%
10	Termine koordinieren (telefonisch und / oder per Mail)	82%	33	Eigenständige administrative Planung und Organisation von regelmäßigen Verwaltungsabläufen (z.B. Promotionsverfahren etc.)	42%
11	Office-Paket (inkl. regelmäßige Datenverarbeitung in Excel und / oder Access)	82%	34	Administration / Controlling von Drittmittelprojekten	41%
12	SAP <sup>18</sup>	78%	35	Texte für Homepages schreiben	39%
13	Eigenständige Überwachung von Fristen, Deadlines	76%	36	Homepageerstellung (Neue Seiten anlegen in CMS2 / Plone o.ä.)	38%
14	Marvin	75%	37	Pflege des Vorlesungsverzeichnisses	36%
15	WPS	75%	38	HIS-POS	32%
16	ilias	73%	39	Literatur-Recherche	29%
17	Entscheidungsvorlagen zur Unterschrift erstellen (z.B. AZOs, Rechnungskontierung, Bewilligungen für Gelder usw.)	71%	40	Erstellung von Flyern, Postern etc.	27%
18	Ausgabe von Kopierkarten, Gästekarten, Schlüsseln etc.	70%	41	„Technik-Support“ (z.B. Videokonferenzen aufsetzen)	27%

<sup>18</sup> Abgefragt wurden einzelne SAP-Programme. Die Ergebnisse sind hier zusammengefasst.

N°	Aufgabe	auf wieviel % der Stellen	N°	Aufgabe	auf wieviel % der Stellen
				und betreuen; Mikrofone / Headsets anschließen für Tagungen etc.)	
19	Personalvorgänge bearbeiten (Ausschreibungen formulieren, Einstellungsanträge ausfüllen etc.)	68%	42	Office (ohne Excel oder Access)	21%
20	Homepagepflege (Änderungen in CMS2 / Plone vornehmen o.ä.)	67%	43	Ausleihe in der Bibliothek	20%
21	Beantragung und Abwicklung von Dienstreisen für andere	64%	44	Bearbeitung von Forschungsdaten (Transkription, Dateneingabe, usw.)	18%
22	Erstellung von Kontoauszügen	64%	45	Eigenständige administrative Planung und Organisation von Gremien (z.B. Fachbereichsrat, Haushaltsausschuss etc.)	16%
23	Überwachung von Kostenstellen	61%	46	weitere Aufgaben <sup>19</sup>	

Abbildung 7: Aufgaben in den Sekretariaten. Die Befragten machten Angaben für bis zu sechzig verschiedenen Aufgaben. Das Tätigkeitsgebiet in den Sekretariaten ist äußerst divers, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität sowie umfangreiche Kenntnisse über die Abläufe innerhalb der Universität. Sekretär\*innen übernehmen diese Aufgaben nicht nur, sondern beraten sehr häufig andere Angehörige der Universität in der Nutzung verschiedener Tools und Plattformen.

<sup>19</sup> Aufgrund der geringen Anzahl an Nennungen wurden die Aufgaben „Auskünfte erteilen in weiteren Fremdsprachen“, „Bearbeitung weiterer fremdsprachl. Texte (franz./span./...)“, „Erstellung weiterer fremdsprachl. Texte (franz./span./...)“, „Betreuung von Social Media-Kanälen (Facebook, Instagram o.ä.)“, „IT-gesteuerte Verwaltung des Buchbestandes“ nicht aufgeführt.

Zusätzlich zu den vorgegebenen Aufgaben nannten die Befragten zudem weitere Aufgaben wie etwa „Koordination einer Vortragsreihe“, „Prüfungsplanung“, „Gesamtnotenbildung“, „Notenlisten“, „Betreuung von Gästen, Lehrbeauftragten“, „Reservierung von Unterkünften“, „Bewerbungsauswertung“, „Produktrecherche“ oder „Statistik-Abfragen“.



Abbildung 8: Vielfalt der Aufgaben in Sekretariaten. Die Wordcloud stellt die Vielzahl an Aufgaben in den Sekretariaten dar. Je größer die Schrift, desto mehr Stellen gibt es, auf denen diese Aufgabe zu erledigen ist.

**Technisierung und Digitalisierung** haben in allen Arbeitsbereichen Einzug gehalten und beeinflussen die Arbeit in den Sekretariaten mit allen üblichen dazugehörigen positiven und negativen Effekten. Die Sekretariatsbeschäftigten nennen dementsprechend die Arbeit mit Computerprogrammen als eine der fünf häufigsten Aufgaben. Stellen mit ausschließlichen Sortiertätigkeiten, wie etwa von manueller Post gehören damit der Vergangenheit an. Zwar sind das Erteilen telefonischer Auskünfte sowie das Kopieren immer noch Teil des

Arbeitsalltags. Die Arbeit mit digitalen Systemen prägt jedoch die Sekretariatstätigkeiten stark und durch alle Entgeltgruppen hinweg.<sup>20</sup> Dies verlangt nicht nur umfassende organisatorische, sondern vor allem die schon angesprochenen digitalen Kompetenzen.

Bei den Arbeiten mit Word, Excel, Access, ILIAS, QIS, Marvin, HIS-POS, WPS, SAP und zahlreichen anderen **Plattformen** und **Programmen** stehen Sekretär\*innen nicht selten anderen Universitätsangehörigen mit Rat und Tat zur Seite. Die Kommunikation nach innen und außen, die Erstellung und Pflege der Websites, die Überwachung von Kostenstellen sowie die Prüfungsverwaltung machen umsichtiges und (rechtlich) korrektes Handeln, hohes Verantwortungsbewusstsein und teils schnelle eigenständige Entscheidungen unabdingbar. Neben diesen anspruchsvollen Tätigkeiten sollen Sekretär\*innen aber immer auch „parat Stehen für schnellstmöglich zu Erledigendes, parallel zum laufenden Tagesgeschäft“ wie es ein\*e Befragte\*r ausdrückt und sind manchmal „Mädchen für alles“. Nicht zuletzt erfüllen sie eine hohe soziale Funktion in ihrem Bereich und übernehmen die Verantwortung für das emotionale Wohl aller Beteiligten sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Das Multitasking zwischen diesen vielen ineinandergreifenden Aufgaben bei hoher Flexibilität ist damit charakteristisch für die Arbeit in unseren Universitätssekretariaten.

### Aufgabenverteilung nach Stellenkategorien und Entgeltgruppen

Die **Eingruppierung von Hochschulsekretariaten** gilt in vielen Punkten als überholt und nicht adäquat im Tarifvertrag abgebildet. Zudem wirken die Eingruppierungen für Betroffene häufig nicht transparent, mitunter fast willkürlich. Ein Ziel der Studie war daher auch, mit Abfrage der Tätigkeiten mehr Einblicke in die tatsächlichen Arbeitsfelder der unterschiedlichen Entgeltgruppen zu erhalten, da diese nicht immer mit den Tätigkeitsbeschreibungen übereinstimmen.

Im Sekretariatsbereich finden sich fünf verschiedene Entgeltgruppen in drei Stellenkategorien. Die folgende Aufstellung ist den Angaben der Personalentwicklung der Universität entnommen<sup>21</sup>:

**Stellenkategorie I: Verwaltungstätigkeiten mit gründlichen Fachkenntnissen / Sekretariate (Entgeltgruppen 5 und 6, bzw. 7 bei Fremdsprachensekretär\*innen):** Zu dieser Kategorie gehören Stellen, die in die Entgeltgruppen 5 und 6, bei Fremdsprachensekretär\*innen der Entgeltgruppe 7, eingruppiert werden. Sie werden durch Tätigkeiten gekennzeichnet, die (im Sinne des Tarifrechts) gründliche (Entgeltgruppe 5) bzw. gründliche und vielseitige (Entgeltgruppe 6) Fachkenntnisse erfordern. Die Beschäftigten auf diesen Positionen besitzen üblicherweise einschlägige Ausbildungen (als Verwaltungsfachangestellte\*r, als Fachangestellte\*r für Bürokommunikation, als Rechtsanwaltsfachangestellte\*r, als

---

<sup>20</sup> Eine oft genannte Tätigkeit in den Entgeltgruppen 7 und 8, die die Nutzung digitaler Systeme erfordert, sind Materialbestellungen. Diese finden sich hier unter den drei bzw. vier meistgenannten Tätigkeiten. In den Entgeltgruppen 5 und 6 finden sich diese erst auf Platz 7, in der Entgeltgruppe 9 kommen diese noch seltener vor. Dass Materialbestellungen in allen Sekretariaten zu den häufigen Aufgaben gehört, wird auch in der oben abgebildeten WordCloud illustriert, in der diese Tätigkeit sehr deutlich hervorscheint.

<sup>21</sup> Personalentwicklung in administrativen Berufen an der Philipps-Universität Marburg. <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat2/dienstleistungen/allgemeine-informationen/personalentwicklung/zielgruppenspezifische-massnahmen/personalentwicklung-in-administrativen-berufen-an-der-philipps-universitaet-marburg>, zuletzt abgerufen am 23. März 2022.

Bürokauffrau/mann bzw. als Fremdsprachensekretär\*in) oder sie sind andere Ausbildungs- und Berufswege gegangen.<sup>22</sup>

**Stellenkategorie II: Sachbearbeitung / Herausgehobenes Büromanagement**

**(Entgeltgruppen 8 und 9a):** Tätigkeiten dieser Kategorie werden durch die Entgeltgruppen 8 bzw. 9a gekennzeichnet. Als Voraussetzung für die auf diesen Stellen zu erfüllenden selbständigen Leistungen (im Sinne des Tarifrechts) sind fundierte, auf rechtlichen Grundlagen basierende gründliche und vielseitige Fach- und Methodenkenntnisse unerlässlich. Stellen der Entgeltgruppen 8 oder 9a sind beispielsweise die Finanz- oder Personalsachbearbeitung wissenschaftlicher Einrichtungen oder in der Verwaltung, die administrative (nicht: die wissenschaftliche) Koordinierung von Sonderforschungsbereichen, die Sachbearbeitung in Prüfungsämtern oder Dekanats- bzw. Studiendekanatssekretariaten oder auch die administrative Begleitung universitärer Gremien.

**Stellenkategorie III: Komplexe, mit umfassenden Fachkenntnissen verknüpfte**

**Verwaltungstätigkeiten (Entgeltgruppen ab 9b):** Bei administrativen Stellen dieser Kategorie handelt es sich um Verwaltungsstellen der Entgeltgruppen 9b oder höher (vergleichbar dem gehobenen Dienst der Beamt\*innen), die umfassende Fachkenntnisse voraussetzen, z. B. in der Universitätsverwaltung oder in den Wirtschaftsverwaltungen.

Während die genannten Stellenkategorien die Tätigkeiten und die damit verbundene Eingruppierung vergleichsweise scharf voneinander abgrenzen, zeigt sich in der Abfrage der Tätigkeiten in der Studie ein sehr heterogenes Bild der anfallenden Aufgaben in den Sekretariaten, das sich nicht immer eindeutig einer bestimmten Stellenkategorie oder Entgeltgruppe zuordnen lässt.

Bei der Betrachtung der Unterschiede zwischen den einzelnen Entgeltgruppen fällt auf: Vor allem die **Entgeltgruppen 5 und 9 sind trennscharf zu den anderen Entgeltgruppen abgrenzbar**. Die Unterscheidung zwischen den Entgeltgruppen 6, 7 und 8 ist entgegen der Kategorisierung zwischen Verwaltungstätigkeiten mit gründlichen Fachkenntnissen und Sachbearbeitung bzw. herausgehobenem Büromanagement weniger deutlich. Die Entgeltgruppen 6 und 7 unterscheiden sich beispielsweise lediglich hinsichtlich der Nutzung von Sprachkompetenzen. Dies entspricht den Darstellungen zur Stellenkategorie mit dem Fokus auf das Fremdsprachensekretariat.

**Entgeltgruppe 5: Stabile, aber gering bezahlte Basis langjährig beschäftigter Mitarbeiter\*innen**

Elf Befragte und damit acht Prozent des Samples gaben Auskunft zu den Arbeitsbedingungen in der Entgeltgruppe 5. Beschäftigte in dieser Entgeltgruppe bilden die **verlässliche Basis** und garantieren **reibungslose Abläufe in wichtigen organisatorischen Fragen**. Die Befragten sind seit mindestens sieben Jahren an der Universität beschäftigt, die meisten seit mehr als zwanzig Jahren. Fast alle haben eine Stelle an einem Fachbereich oder einer fachbereichsfreien Einrichtung. Das **Anstellungsverhältnis ist stabil**, eine Veränderung der

---

<sup>22</sup> Berufsanfänger\*innen administrativer Ausbildungsberufe fangen an der Philipps-Universität üblicherweise mit der Entgeltgruppe 6 an, Eingruppierungen darunter werden nicht mehr vorgenommen.

Eingruppierung nie beantragt. Sie haben i.d.R. einen Realschulabschluss und eine kaufmännische Ausbildung oder eine Ausbildung als Verwaltungsangestellte\*r.

Kennzeichnend sind hier **Tätigkeiten, die i.d.R. auf Abruf geschehen**. So gehören die „Ausgabe von Schlüsseln, Kopierkarten und Transpondern“, (telefonische) Auskünfte, Terminkoordination, Kopieren/Scannen, Ablage, Materialbestellungen sowie die Bedienung von Marvin zu den Hauptaufgaben bei den Befragten. Auch der Posteingang/-ausgang/-verteilung, die Beantragung und Abwicklung von Dienstreisen, die Nutzung von Ilias, QIS und SAP gehören zu den häufigen Tätigkeiten in dieser Entgeltgruppe.

Im Vergleich zu anderen Entgeltgruppen ist die selbständige Formulierung von Schriftstücken hier seltener an der Tagesordnung als in anderen Entgeltgruppen. Auch die (Mit-)Organisation von Sitzungen, Tagungen oder Reisen geschieht hier seltener als in den Entgeltgruppen 6 bis 8. Wie auch in den Entgeltgruppen 6 und 7 kommt die eigenständige Überwachung von Fristen oder Deadlines wenig vor. Die Nutzung des WPS gleicht der in der Entgeltgruppe 6. Das Erstellen von Vorlagen zur Unterschrift ist häufiger als in der Entgeltgruppe 9, aber seltener als in den Entgeltgruppen 6 bis 8.

Die Tätigkeiten in dieser Entgeltgruppe zeichnen sich durch die Anforderung aus, **stets auf das akut Geforderte zu reagieren**. Positiv ist hervorzuheben, dass sich die äußerst geringe Bezahlung dieser Angestellten zumindest bei Berufsanfänger\*innen und Neueinstellungen nicht mehr finden sollte, denn „Berufsanfänger\*innen administrativer Ausbildungsberufe fangen an der Philipps-Universität üblicherweise mit der Entgeltgruppe 6 an, Eingruppierungen darunter werden nicht mehr vorgenommen“.<sup>23</sup>

Entgeltgruppe 6: Umfassend eingesetzte Aufgabenjongleur\*innen mit tiefer Kenntnis des Systems Universität

Beschäftigte der Entgeltgruppe 6 bilden mit 41,6% den **Großteil des Samples**. 57

Beschäftigte gaben hier Auskunft. Die meisten Beschäftigten waren seit mindestens elf Jahren an der Universität beschäftigt, ca. die Hälfte wechselte bereits einmal die Stelle. Ein Drittel verfügt über eine kaufmännische Ausbildung, jeweils knapp ein Viertel haben eine Ausbildung als Verwaltungsangestellte\*r, Fremdsprachensekretär\*in oder/und einen Studienabschluss. Ein Drittel der Beschäftigten in dieser Entgeltgruppe ist vollzeitbeschäftigt (33,3%), ein gutes Viertel (26,3%) hat mehr als eine halbe Stelle, ein knappes Drittel (31,6%) mindestens eine Viertelstelle. Lediglich 8,8% sind nur mit maximal einer Viertelstelle beschäftigt. Die Angestellten der Entgeltgruppe 6 **sind i.d.R. an Fachbereichen angestellt**.

Kennzeichnend für die Tätigkeiten in dieser Entgeltgruppe sind in erster Linie das Arbeiten mit Computer-Programmen, Kopieren/Scannen, Ablage, (Telefonische) Auskunft, Posteingang/-ausgang/-verteilung (Briefe, Pakete etc.) sowie Materialbestellungen. Die Terminkoordination sowie die regelmäßige Nutzung von MS-Office inklusive Excel und

---

<sup>23</sup> Personalentwicklung der Philipps-Universität Marburg. <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat2/dienstleistungen/allgemeine-informationen/personalentwicklung/zielgruppenspezifische-massnahmen/personalentwicklung-in-administrativen-berufen-an-der-philipps-universitaet-marburg>, zuletzt abgerufen am 23. März 2022. Ausnahme gelten bei Vertretungen von Personen, die noch in der EG 5 eingruppiert sind.

Access, die Bedienung von Ilias, Marvin, SAP und WPS gehören hier ebenso zum Alltag wie die eigenständige Überwachung von Fristen, Deadlines sowie die Prüfungsverwaltung.

Das selbständige Formulieren von Schriftstücken ist hier häufiger als in der Entgeltgruppe 5, ebenso die Organisation von Sitzungen, Tagungen und Reisen, die Homepagepflege und die Erstellung von Kontoauszügen. Abnehmend ist demgegenüber die Ausgabe von Kopier- und Gästekarten oder Schlüsseln. Die Erstellung von Vorlagen zur Unterschrift ist häufiger als in den Entgeltgruppen 5 und 9, aber seltener als in den Entgeltgruppen 7 und 8.

Ein\*e Beschäftigte\*r beschreibt ihre/seine Rolle als „Mädchen für Alles“. Das **Aufgabenprofil ist merklich vielfältiger und komplexer als in der Entgeltgruppe 5** und wird von vielen geschätzt. Allerdings gibt es auch andere Stimmen. Dem **Lob von Abwechslung und Anerkennung** durch manche Befragten steht deutliche **Kritik der Arbeitssituation** anderer Befragter gegenüber.

*„[D]iese Herausforderungen und die Vielfältigkeit [der Aufgaben, S.W.] nehmen Formen an, die kaum mehr zu bewältigen sind und immer mehr Druck und Frust verursachen, weil man nichts und niemandem mehr gerecht wird und [...] es keine Ansprechpartner\*innen gibt, die helfen oder erklären können. So bleibt auf vielen Gebieten alles an den Sekretariaten hängen, weil andere (deren Arbeit es eigentlich wäre) denken, dass wir das schon machen. Und es kommt immer mehr und immer Neues dazu, ohne dass dafür etwas wegfällt. Erfolgserlebnisse werden so zur Rarität.“*  
(Fragebogen N° 56)

### Entgeltgruppe 7: Fremdsprachlich gebildetes Personal mit ausgeprägter Fachkenntnis

Während der Umgang mit englischen Texten oder Texten in anderen Fremdsprachen entsprechend der Vorgaben zur Stellenkategorie I in den Entgeltgruppen 5 und 6 sehr selten bis gar nicht vorkommt<sup>24</sup>, entspricht das Aufgabenprofil der Entgeltgruppe 7 dem des klassischen Fremdsprachensekretariats. Die Beschäftigten der Entgeltgruppe 7 stellen mit 15 Befragten 10,9% des Samples. Sie haben ganz unterschiedliche Betriebsalter. Ca. die Hälfte von ihnen hat bereits einmal die Stelle gewechselt. Sie verfügen entweder über einen Realschulabschluss oder das allgemeine Abitur. Dreiviertel der Beschäftigten in dieser Entgeltgruppe (73,3%) haben eine Ausbildung als Fremdsprachensekretär\*in, teilweise mit zusätzlicher Übersetzungsausbildung. Sie sind zur einen Hälfte in Vollzeit, zur anderen Hälfte mit über 25 bis 75% der regulären Arbeitszeit angestellt. Die Hälfte hat ihren Arbeitsvertrag schon einmal aufgestockt, fast niemand die Arbeitszeit reduziert.

---

<sup>24</sup> Knapp die Hälfte der Befragten in der Entgeltgruppe 6 geben jedoch das Erteilen englischsprachiger Auskünfte sowie das Bearbeiten und Erstellen englischsprachiger Texte als Tätigkeit an. Eingruppierungsrelevant ist hier, in welchem Umfang dies tatsächlich gemessen am Anteil an der Arbeitszeit geschieht. Es muss also unterschieden werden zwischen der ab und zu anfallenden Beantwortung einer englischen E-Mail oder der regelmäßigen Korrespondenz etwa mit einer Partneruniversität.

Die auf diesen Stellen anfallenden Aufgaben umfassen neben Kopieren/Scannen, Ablage, Materialbestellungen, Postverteilung, der Arbeit mit Marvin, dem WPS, Office (inkl. Excel und/oder Access), SAP und Ilias, Schriftstücke selbständig formulieren oder nach Vorlage/Diktat schreiben, (telefonische) Auskunft erteilen, Termine koordinieren, Ausgabe von Karten und Schlüsseln, Tagungs- und Sitzungsorganisation, Beantragung und Abwicklung von Dienstreisen für andere, Personalbearbeitung, Entscheidungsvorlagen zur Unterschrift erstellen, Überwachung von Kostenstellen, Fristen und Deadlines, Erstellung von Kontoauszügen, Homepagepflege, Administration/Controlling von Drittmittelprojekten sowie Prüfungsverwaltung. Fast alle Beschäftigten bearbeiten englische Texte und mehr als zwei Drittel erteilen Auskünfte in englischer Sprache oder erstellen eigenständig englischsprachige Texte.

Viele Befragte schätzen die **Internationalität** und die **Möglichkeit, ihre Sprachkenntnisse einzubringen**, sehr. Neben dem **Wunsch nach mehr Kommunikation** innerhalb des Arbeitsbereichs ist erneut die **Forderung nach einer besseren Bezahlung spürbar**. Am häufigsten werden aber die „Straffung von umständlichen Abläufen“, die **Digitalisierung von Anträgen** sowie eine **klare Kommunikation wichtiger Informationen und Zuständigkeiten** als Bedarfe genannt.

Entgeltgruppe 8: Fremdsprachen- oder Finanzspezialist\*innen mit eigenständigen Verantwortungsbereichen

Die **Beschäftigten der Entgeltgruppe 8** stellen mit 34 Befragten ein Viertel des Samples (24,8%). Die Hälfte von ihnen ist seit mindestens 11 Jahren an der Philipps-Universität beschäftigt, 38,2% der Befragten dieser Entgeltgruppe sogar seit mehr als 20 Jahren. 7 Personen aus dieser Gruppe geben an, seit mehr als 20 Jahren auf ein und derselben Stelle zu arbeiten. Dies spricht für eine **tiefe Kenntnis ihrer Tätigkeiten und der dazugehörigen Rahmenbedingungen**. Ein Drittel hat eine kaufmännische Ausbildung (29,4%), ein weiteres Drittel eine Ausbildung als Fremdsprachensekretär\*in (32,4%). Weitere Ausbildungen wie Bürokaufmann/-frau oder Fremdsprachenkorrespondent\*in ergänzen das Qualifikationsportfolio dieser Entgeltgruppe. Eine gute Hälfte der Befragten dieser Entgeltgruppe ist vollzeitbeschäftigt (55,9%). Auffällig ist der verhältnismäßig hohe Anteil derjenigen, die bereits erfolgreich eine Höhergruppierung erwirkt haben: Er liegt bei 58,8% in dieser Entgeltgruppe gegenüber 38,7% im gesamten Sample.

**Das Aufgabenprofil** umfasst neben dem Erteilen von Auskünften, Ablage, Kopieren/Scannen, Materialbestellungen und Postverteilung die Organisation von Sitzungen, Tagungen und Reisen, das Erstellen von Entscheidungsvorlagen zur Unterschrift, die Arbeit mit dem WPS, Office (inkl. Excel und/oder Access), SAP, Ilias, Marvin und QIS stärker selbständige Arbeiten wie etwas das Formulieren von Schriftstücken oder die eigenständige Überwachung von Fristen und Deadlines. Dazu kommen Tätigkeiten der Finanzbearbeitung wie die Überwachung von Kostenstellen oder das Erstellen von Kontoauszügen, die Abwicklung von Dienstreisen für andere oder die Bearbeitung von Personalvorgängen. Die Erteilung von Auskünften in englischer Sprache sowie das Erstellen englischer Texte sind hier ebenfalls vertreten. Auffallend und den Vorgaben entsprechend kommen in dieser Entgeltgruppe auch **weitere Fremdsprachen** jenseits von Englisch zum Einsatz. Aufgaben wie die

Verwaltung von Karten und Schlüsseln, Terminkoordination, Homepagepflege, Internetrecherche, Protokollführung und Prüfungsverwaltung runden das Aufgabenprofil ab.

Die „eigenständige Überwachung von Fristen und Deadlines“ gewinnt mit aufsteigender Entgeltgruppe an Bedeutung. In den Entgeltgruppen 5, 6 und 7 übernehmen 69,9% der Befragten diese Aufgabe. In der Entgeltgruppen 8 benennen bereits 84,6% der Befragten dies als eine ihrer zentralen Tätigkeiten. Dies ist nur ein Beispiel für die **zunehmende Eigenständigkeit mit steigender Entgeltgruppe**. Auch kaufmännisches Wissen wird wesentlich stärker als in den niedrigeren Entgeltgruppen eingesetzt und selbständig angewandt.

Gerade die Arbeiten in der Finanzbearbeitung sorgen in dieser Entgeltgruppe aber auch für Unmut. Unterschiedliche Vorgaben werden kritisiert und geringe Finanzausstattungen sind hier spürbar:

*„Man sitzt ständig zwischen den Stühlen und ist Prellbock für interne Streitigkeiten, die oft durch zu kleines Budget produziert sind.“ (Fragebogen N° 87)*

Insgesamt aber schätzen die Angestellten dieser Entgeltgruppe in hohem Maße den **Abwechslungsreichtum** ihrer Tätigkeit.

Entgeltgruppe 9: Unbefristete Angestellte mit vielen selbständigen Leistungen und hoher Verantwortung

Die **Beschäftigten in der Entgeltgruppe 9a** oder 9b stellen mit 17 Personen 12,4% des Samples. Fast dreiviertel der Befragten dieser Entgeltgruppe sind seit mehr als 11 Jahren an der Philipps-Universität beschäftigt (70,6%), ein knappes Drittel (35,3%) sogar seit mehr als 20 Jahren. Stellenwechsel kamen hier in der Vergangenheit öfter vor als in der Entgeltgruppe 8, so dass diese Beschäftigten durchschnittlich mehr Einblicke in verschiedene Arbeitsbereiche der Universität haben. Bei den Ausbildungen überwiegen kaufmännische Berufe (41,2%). Zudem ist hier der Anteil an Personen mit Studienabschluss mit 35,3% deutlich höher als im gesamten Sample (20,4%). Die Beschäftigten in dieser Entgeltgruppe sind allesamt unbefristet beschäftigt und zu 52,9% in Vollzeit tätig. 58,8% haben erfolgreich eine Höhergruppierung erwirkt.

**Das Aufgabenprofil** umfasst neben der Auskunft an Studierende und Beschäftigte, häufig auch in englischer Sprache, in hohem Maße selbständige Arbeiten wie etwa das Formulieren von Schriftstücken, die Überwachung von Fristen und Deadlines sowie die administrative Planung und Organisation von regelmäßigen Verwaltungsabläufen, z.B.

Promotionsverfahren. Das Office Pakete wird sehr häufig und i.d.R. unter der Nutzung von Excel und Access bedient. Terminkoordination, Kopieren/Scannen, Ablage, Sitzungs- und Tagungsorganisation, Postverteilung sowie Internetrecherche ergänzen den Aufgabenkatalog.

Bei den Angestellten der Entgeltgruppen 9a und b sind **wesentlich stärker selbständige Leistungen** wahrzunehmen als in anderen Entgeltgruppen.

„‘Selbständige Leistungen‘ sind in diesem Zusammenhang im Tarifsinn für den öffentlichen Dienst des Landes Hessen zu verstehen: Die Formulierung ‚Selbständige Leistungen‘ darf nicht mit dem im allgemeinen Sprachgebrauch üblichen Begriff ‚selbständig arbeiten‘ bzw. ‚eigenständig arbeiten‘ verwechselt werden. Für ‚selbständige Leistungen‘ reicht es nicht aus, selbstständig, also im Einzelfall ohne konkrete Weisung, zu arbeiten. Vielmehr liegen ‚selbständige Leistungen‘ bspw. dann vor, wenn Ermessensentscheidungen auf der Grundlage entsprechender Fachkenntnisse oder auch Optimierungsüberlegungen unter der fachlichen Berücksichtigung mehrerer Faktoren getroffen werden.“<sup>25</sup>

Inwieweit **eigenes Ermessen sowie Optimierungen auf den jeweiligen Stellen** getätigt werden, dafür geben die Tätigkeiten „Schriftstücke selbstständig formulieren“, „eigenständige Überwachung von Fristen, Deadlines“ sowie die „eigenständige administrative Planung und Organisation von regelmäßigen Verwaltungsabläufen (z.B. Promotionsverfahren etc.)“ Anhaltspunkte.

Beispielsweise tritt das „Selbstständige Formulieren von Schriftstücken“ mit steigender Entgeltgruppe deutlich in den Vordergrund: Findet sich diese Tätigkeit in der Entgeltgruppe 5 bei 69,2% der Befragten, ist sie in der Entgeltgruppe 9 ebenso wie die „eigenständige Überwachung von Fristen und Deadlines“ als eine der Hauptaufgaben bei 87,5% der Befragten zu finden. Die „Eigenständige administrative Planung und Organisation von regelmäßigen Verwaltungsabläufen (z.B. Promotionsverfahren etc.)“ erfordert nicht nur eine hohe Qualifikation, sondern auch regelmäßig eigene Entscheidungen und Anpassungen an die (geänderten) rechtlichen Erfordernisse. In den Entgeltgruppen 5 und 6 erledigen diese Aufgabe 34,5% der Befragten. In den Entgeltgruppen 7 und 8 gehört dies zu den Aufgaben von 46,5% der Befragten. In der Entgeltgruppe 9 hingegen gehört diese Aufgabe zu einer der Hauptaufgaben und wird von 68,8% der Befragten erledigt.

Daraus ergibt sich in der Entgeltgruppe 9, insbesondere in der Entgeltgruppe 9b eine **deutlich höhere Verantwortung**. Schriftstücke, Entscheidungsvorlagen und Verwaltungsabläufe müssen (rechtlich) korrekt sein, Fristen eingehalten werden. Diese Verantwortung kann auch mit einem **größeren Entscheidungsspielraum** einhergehen. In jedem Fall erfordert sie **komplexe und umfassende Fachkenntnisse**, wie sie die Beschäftigten dieser Entgeltgruppe vorweisen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich insbesondere die Entgeltgruppen 5 und 9 deutlich von den anderen Entgeltgruppen abgrenzen. Die vorliegenden Daten zur Aufgabenverteilung sagen jedoch nichts über den quantitativen Anteil dieser Tätigkeiten an der Arbeitszeit aus. So werden beispielsweise die Aufgaben „Kopieren/Scannen“, „Ablage“ und „Telefonische Auskünfte erteilen“ von nahezu allen Beschäftigten für ihre jeweiligen Stellen angegeben.

---

<sup>25</sup> Personalentwicklung der Philipps-Universität Marburg. Qualifizierung als Grundlage für Aufstiegs- und Entwicklungschancen. Selbständige Leistungen. <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat2/dienstleistungen/allgemeine-informationen/personalentwicklung/zielgruppenspezifische-massnahmen/personalentwicklung-in-administrativen-berufen-an-der-philipps-universitaet-marburg>, zuletzt abgerufen am 23. März 2022.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese einfachen Tätigkeiten die meiste Arbeitszeit einnehmen. Auch Beschäftigte anderer Entgeltgruppen kopieren, scannen, legen Dokumente ab und erteilen telefonische Auskünfte. **Diese zeitliche Dimension ist jedoch für die Ein- oder Umgruppierung höchst relevant.**

Wie wichtig eine **transparente und gerechte Eingruppierung** für den **Betriebsfrieden** ist, unterstreicht dieses Zitat:

*„Mehr Gerechtigkeit! In manchen Bereichen der Universität wird man für dieselben Aufgaben besser bezahlt als in anderen Bereichen, das darf eigentlich nicht sein und sorgt für ‚Frustr‘ bei denen, die schlechter bezahlt werden.“ (Fragebogen N° 35)*

Für diejenigen, bei denen die Tätigkeiten sich deutlich von den in der Übersicht genannten unterscheiden, lohnt sich eine individuelle Beratung und Überprüfung. Insgesamt lässt sich eine große Bandbreite unterschiedlicher Tätigkeiten in unseren Universitätssekretariaten feststellen, deren Komplexität und Zusammenspiel beachtlich ist. Der **Ruf nach mehr Sichtbarkeit, Wertschätzung und (finanzieller) Anerkennung dieser vorwiegend weiblichen Angestellten** ist angesichts der Vielfalt an Aufgaben und hohen Verantwortung für das Gesamtgefüge Universität aus Sicht der Gleichstellungskommission mehr als verständlich.

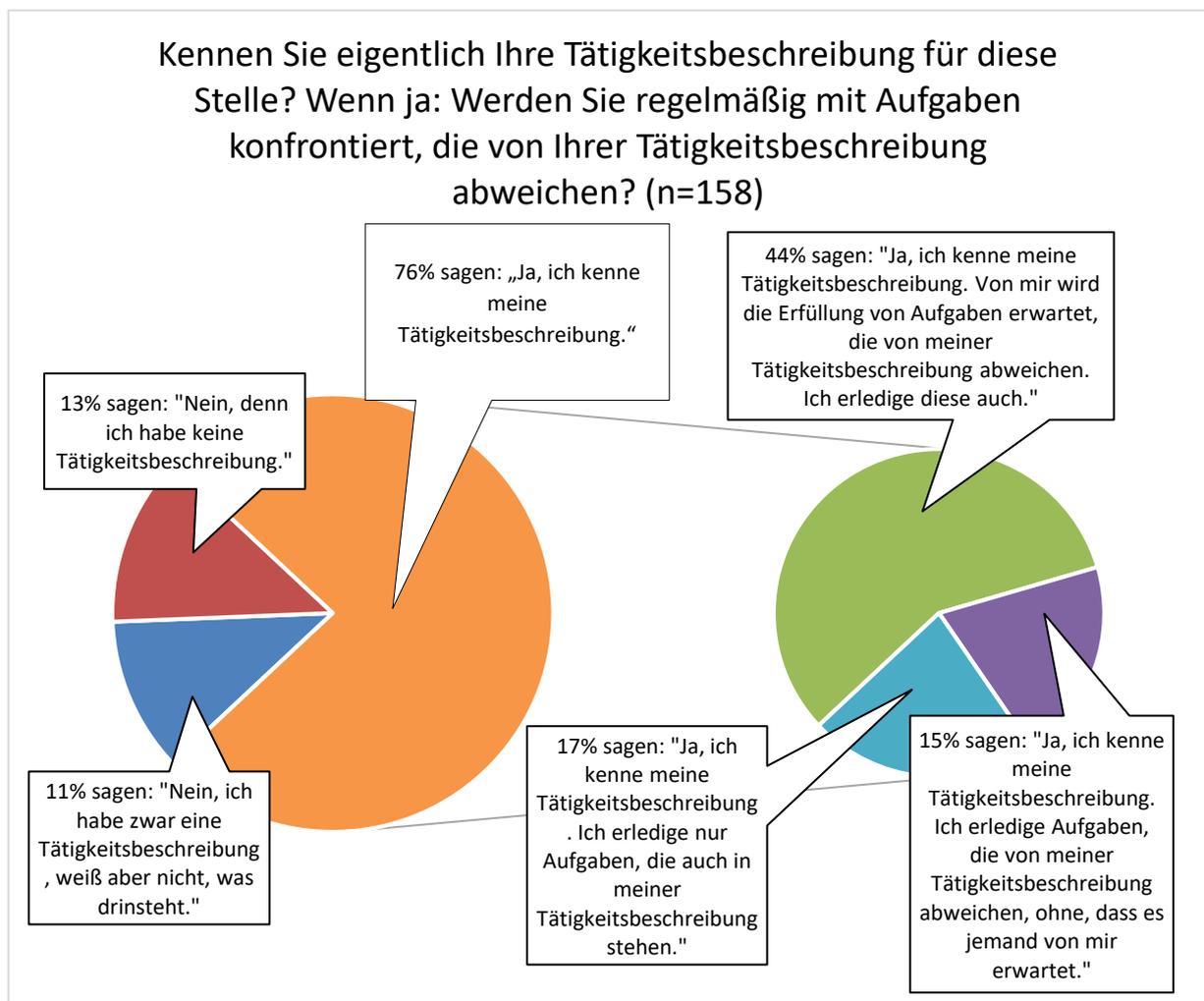
### Rechtlicher Rahmen für die Aufgaben: die Tätigkeitsbeschreibung

Um herauszufinden, ob die Aufgaben, die eine Person erledigt, dem Tätigkeitsprofil und damit letztlich der Eingruppierung entsprechen, lohnt sich ein Blick in die **Tätigkeitsbeschreibung**. Nach **§2 des Nachweisgesetzes (NachwG)**<sup>26</sup> ist eine „kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit“ elementarer Bestandteil der Niederschrift eines Arbeitsvertrags. Für 87% der in der Studie untersuchten Stellen liegt eine solche Tätigkeitsbeschreibung vor (Frage: „Kennen Sie eigentlich Ihre Tätigkeitsbeschreibung für diese Stelle?“). Das heißt aber auch: Laut Aussage der Befragten haben 13% keine Tätigkeitsbeschreibung für ihre Stelle (Antwort: „Nein, denn ich habe keine Tätigkeitsbeschreibung.“). Dies trifft vor allem auf die Befragten zu, die seit mehr als zwanzig, teilweise auch zwischen elf und zwanzig Jahren an der Philipps-Universität beschäftigt sind. Hier ist eine **Aktualisierung oder Ergänzung der Unterlagen** überfällig

---

<sup>26</sup> [Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen](#)

Bei dreiviertel der Stellen (76%) kennen die Befragten den Inhalt ihrer Tätigkeitsbeschreibung (Antwort: „[I]ch kenne meine Tätigkeitsbeschreibung.“). 11% geben an, eine Tätigkeitsbeschreibung zu haben ohne den Inhalt zu kennen „(Antwort: „[I]ch habe zwar eine Tätigkeitsbeschreibung, weiß aber nicht, was drinsteht.“). Zu den 120 Stellen, deren Inhaber\*innen ihre Tätigkeitsbeschreibung kennen, wurde zusätzlich gefragt: „Werden Sie regelmäßig mit Aufgaben konfrontiert, die von Ihrer Tätigkeitsbeschreibung abweichen?“ Hier gaben 69 Personen (und damit 57,5% derjenigen, die ihre Tätigkeitsbeschreibung kennen) an, dass sie regelmäßig mit von der Tätigkeitsbeschreibung abweichenden Aufgaben konfrontiert werden und diese auch erledigen. 27 und damit 22,5% derjenigen, die ihre Tätigkeitsbeschreibung kennen, geben an, keine Aufgaben zu erledigen, die nicht in dieser enthalten seien. 24 und damit exakt ein Fünftel derjenigen, die ihre Tätigkeitsbeschreibung kennen, geben an, Aufgaben jenseits dieser zu erledigen, allerdings ohne dass sie von ihnen erwartet werden.



**Abbildung 9: Tätigkeitsbeschreibung.** Dreiviertel der Befragten kennen ihre Tätigkeitsbeschreibung. Knapp die Hälfte von ihnen erledigt regelmäßig Aufgaben, die nicht Teil der Tätigkeitsbeschreibung sind.

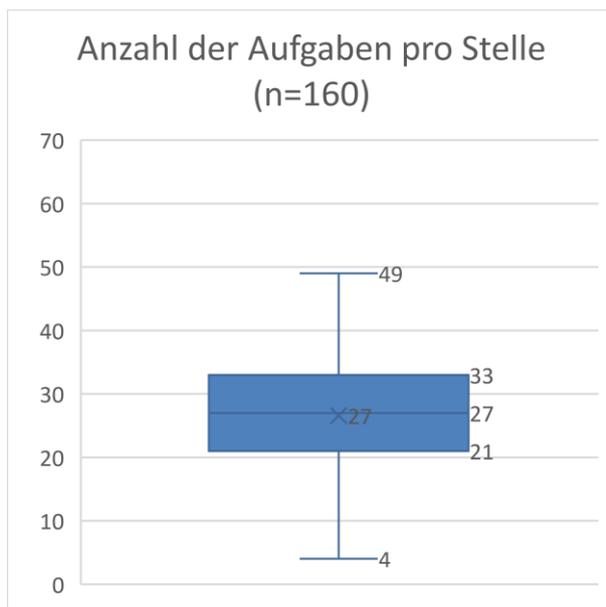
Es bleibt festzuhalten: Auf 59% aller Stellen werden **Aufgaben** erledigt, **die über die Tätigkeitsbeschreibung hinausgehen**, darunter in den meisten Fällen **auf Wunsch der Vorgesetzten**. Auf 11% der Stellen kennen die Befragten ihre Tätigkeitsbeschreibung nicht, auf 13% der Stellen liegt keine vor. Lediglich 17% kennen den Inhalt ihrer

Tätigkeitsbeschreibung und erledigen ausschließlich die Aufgaben, die darin enthalten sind. Eine Sensibilisierung für die tatsächlich geforderten Aufgaben auf der jeweiligen Stelle, eine Anpassung wahlweise der Tätigkeitsbeschreibungen oder der Aufgaben ist dabei grundsätzlich ratsam, insbesondere aber dann ein notwendiger Schritt, wenn eine höhere finanzielle Anerkennung angestrebt wird.

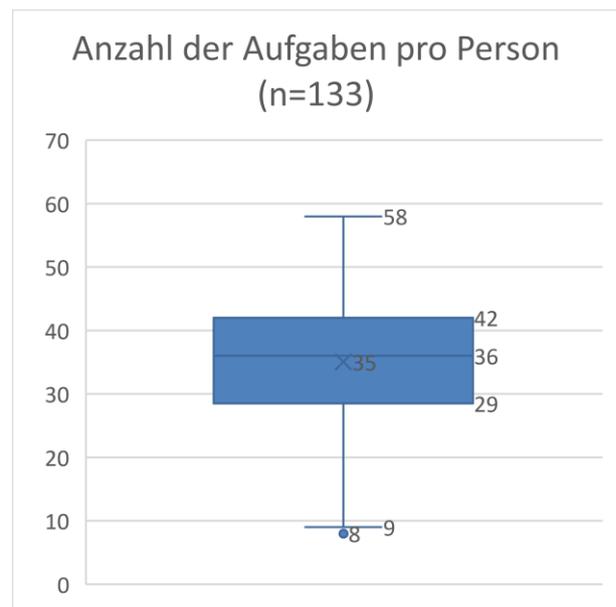
### Aufgabenhäufigkeit. Je mehr Stellen, desto mehr Aufgaben

In der Regel erledigen die Angestellten in den Geschäftszimmern **pro Stelle zwischen 21 und 33 verschiedene Aufgaben**. Im Durchschnitt sind es 27 Aufgaben pro Stelle. Das Box-Whisker-Diagramm zeigt sowohl eine **deutliche Diversifikation der Aufgaben im Sekretariatsbereich** als auch eine **große Bandbreite in der Anzahl an Aufgaben auf den einzelnen Stellen**. Der maximale Wert an Aufgaben pro Stelle ist 49, der minimale 4.

Diejenigen, die vergleichsweise wenig Aufgaben pro Stelle angeben (<10), sind in der Regel in den Entgeltgruppen 5 oder 6 eingruppiert und auf bestimmte Bereiche spezialisiert, wie etwa SAP-oder Marvin-Anwendung, Personalvorgänge oder die Organisation von Tagungen, Reisen und Verwaltungsabläufen. Office wird hier meist ohne die regelmäßige Anwendung von Excel oder Access verwendet.



**Abbildung 10: Anzahl der Aufgaben pro Stelle.** Die Kastengrafik zeigt, wie viele Aufgaben in den Sekretariaten pro Stelle anfallen. Der minimale Wert liegt bei vier, der maximale bei 49. Auf der Hälfte der Stellen fallen zwischen 21 und 33 Aufgaben an. Der durchschnittliche Wert liegt bei 27.



**Abbildung 11: Anzahl der Aufgaben pro Person.** Die Kastengrafik zeigt, wie viele Aufgaben pro Beschäftigter anfallen. Der minimale Wert liegt bei 8, der maximale bei 58. Die Hälfte der Befragten erledigt zwischen 29 und 42 Aufgaben auf ihrer Stelle/auf ihren Stellen. Der durchschnittliche Wert liegt bei 35.

### Stellen mit über 40 Aufgaben sind allesamt an Fachbereichen angesiedelt.

Betrachten wir die Anzahl der Aufgaben pro Person, zeigt sich ein erweitertes Bild. In der Regel erledigen die Angestellten **zwischen 29 und 42 Aufgaben pro Person** (mind. 8, max. 59). Diese Werte liegen um einiges höher als die der Aufgaben pro Stelle. Daraus lässt sich schließen, dass die Personen auf unterschiedlichen Stellen auch unterschiedlichen

Tätigkeiten nachgehen. Die vorher aufgestellte These, dass der Sekretariatsbereich durch sehr vielfältige Aufgaben gekennzeichnet ist, wird damit deutlich untermauert.

Insgesamt schätzen viele Beschäftigte die „vielfältigen verschiedenen“, „interessanten“ und „abwechslungsreichen“ Aufgaben im Sekretariat. Viele befürworten, dass es immer wieder „neue Aufgaben“ gäbe und schätzen es, an Veränderungen teilzuhaben.



Abbildung 10: Multi-Tasking gehört zum Arbeitsalltag in den Hochschulsekretariaten. Grafik: istock jesadaphorn

Allerdings bewerten nicht alle Befragten dies positiv. Es gibt auch einige Personen, die „zu viele verschiedene Aufgaben (u. a. mit ständigen Neuerungen)“ sowie die Arbeitsverdichtung als Belastung empfinden. Zudem wird die Verlagerung von ehemals an anderen Stellen angesiedelten Aufgaben in die Sekretariate moniert:

*„Es werden immer mehr Aufgaben an die Sekretariate abgegeben, Kleinkram landet immer in den Sekretariaten und das ist in der Masse viel zu viel.“ (Fragebogen N° 55)*

Diese Entwicklung ruft zuweilen sogar deutliche Worte hervor wie etwa bei dieser/diesem Beschäftigten, der/die fordert „weniger Verwaltungsaufgaben der [...] Beamten auf die Sekretariate ab[zurück]wälzen.“ Diese **Zunahme an Aufgaben** stellt ebenfalls die Studie der Hans-Böckler-Stiftung fest. Darin heißt es:

„Über Dezentralisierungsprozesse wurden Aufgaben aus den zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten in die Sekretariate der Professuren und wissenschaftlichen Arbeitsbereiche hinein verlagert.“<sup>27</sup>

Die Folgen der **Studienstrukturreform** und der **Modularisierung im Zuge des Bologna-Prozesses** spüren insbesondere Studierendensekretariate und Prüfungsämter.

Diese „schilderten die gravierendsten Veränderungen ihrer Arbeitssituation. Sie berichteten über eine steigende Komplexität ihrer Arbeitsaufgaben und über einen deutlich höheren Beratungsbedarf der Studierenden.“<sup>28</sup>

Die **Zunahme von Aufgaben im Bereich Studium und Lehre** unterstreicht entsprechend dieses Zitat aus der Marburger-Studie:

*„Wir arbeiten inzwischen mit einer Vielzahl universitätsinternen IT-Systemen (iLias, CMS2, Planio, SAP etc.). Kürzlich ist auch noch das Prüfungsmanagement über Marvin hinzugekommen, früher [war dies] Aufgabe der Prüfungssekretariate!“ (Fragebogen N° 14)*

Eingefordert wird mehr „Wertschätzung für die Vielzahl an Aufgaben (die immer mehr werden)“ und in der Folge die Einstellung von zusätzlichem Personal für zusätzliche Aufgaben. Benötigt werden zudem **eine klare Aufgabenverteilung zwischen der Verwaltung und den Fachbereichen**, aber ebenso innerhalb der Einheiten selbst sowie eine eindeutige Kommunikation und Einhaltung dieser Zuständigkeiten. Hierzu zählen auch **Regelungen für Vertretungen**, denn „berechtigungsgebundene Aufgaben lassen sich schwerer umverteilen.“ Neben diesem Bedarf nach mehr Regulierung gibt es aber auch Stimmen, die eine **stärkere Eigenverantwortlichkeit** wünschen, wie sie etwa diese\*r Beschäftigte äußert:

*„Ich würde gerne unabhängiger arbeiten, dass ich Entscheidungen bezüglich der Organisation und Strukturierung meiner Aufgaben treffen kann.“ (Fragebogen N° 107)*

Angesichts der Komplexität der Aufgaben, für deren Bearbeitung teilweise eine **hohe Verantwortung und Konzentration** erforderlich ist, braucht es zudem ein gesteigertes „Bewusstsein dafür, dass auch Sekretärinnen mal konzentriert arbeiten müssen“ und damit ein **Ende der ‚Politik der Offenen Tür‘**.

---

<sup>27</sup> Ulf Banscheraus, Alena Baumgärtner, Uta Böhm, Olga Golubchikova, Susanne Schmitt und Andrä Wolter (2017): [Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten](#). Hans Böckler Stiftung Study Nr. 362, S. 122.

<sup>28</sup> ebd., S. 194.

## Gutes Arbeitsklima auf anspruchsvollen, abwechslungsreichen Stellen bei hoher Arbeitsintensität

Unter dem Begriff Arbeitsklima wurden verschiedene Rahmenbedingungen des Arbeitens sowie Einschätzungen zum Betriebsklima erfragt. Dies geschah auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das **Betriebsklima** durch alle Entgeltgruppen hinweg durchschnittlich mit 4,0 als gut bewertet wird.<sup>29</sup> Die beste Bewertung erhält das **Verhältnis zu anderen Kolleg\*innen** mit 4,4.<sup>30</sup> Auch das Verhalten der Vorgesetzten wird überwiegend gut beurteilt: Das Verhältnis zu ihnen bekommt eine 4,1<sup>31</sup>, die Unterstützung durch die Vorgesetzten bei Fort- und Weiterbildungen eine 4,0<sup>32</sup> und die Wertschätzung der eigenen Arbeit durch die Vorgesetzten eine 3,9<sup>33</sup>. Die durchschnittliche Einschätzung der Arbeitsplatzausstattung liegt mit 4,0 im Bereich „gut“.

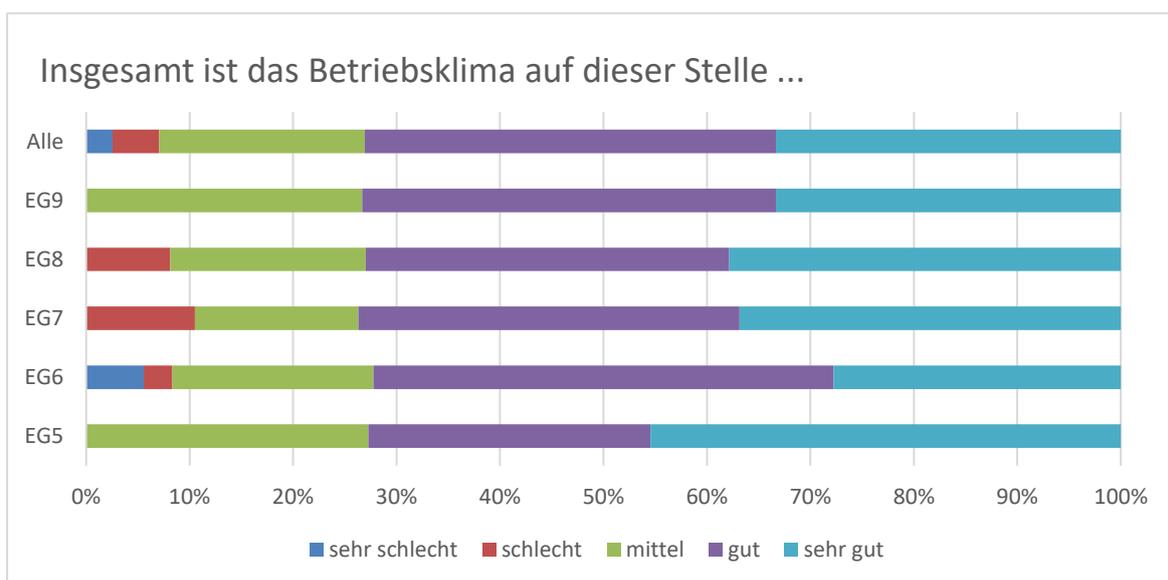


Abbildung 12: Einschätzung des Betriebsklimas auf der jeweiligen Stelle. Das Betriebsklima wird durchschnittlich als „gut“ bewertet, unabhängig von der Entgeltgruppen.

<sup>29</sup> „Insgesamt ist das Betriebsklima auf dieser Stelle ...“

<sup>30</sup> „Ich verstehe mich mit meinen Kolleg\*innen ...“

<sup>31</sup> „Ich verstehe mich mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten ...“

<sup>32</sup> „Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei meiner Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen ...“

<sup>33</sup> „Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter wertschätzt meine Leistungen ...“

Während die Ausstattung der Stellen in den Fachbereichen bzw. fachbereichsfreien Einrichtungen durchschnittlich mit 3,9 bewertet wird, erreichen die Stellen in der Zentralverwaltung sogar sehr gute Werte mit durchschnittlich 4,5.<sup>34</sup> In einer Tendenz zum mittleren Bereich liegt die Bewertung der Versorgung mit für die Arbeit notwendigen Informationen mit 3,4.<sup>35</sup> Darauf folgt die Einschätzung der zur Verfügung stehenden Zeit für diese Arbeiten mit 3,3.<sup>36</sup> Im Unterschied zu den anderen Kategorien deutlich schlechter wird die **Urlaubsvertretung** beurteilt: Diese erhält mit 2,8 die schlechteste Bewertung.<sup>37</sup>

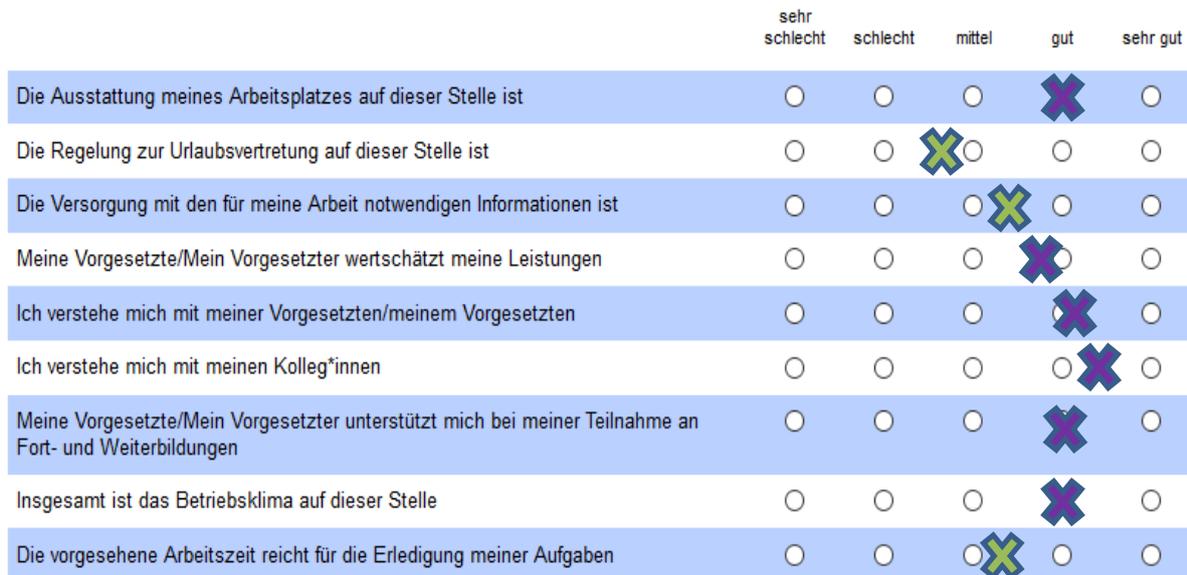


Abbildung 13: Skala zum Arbeitsklima mit grafischer Markierung durchschnittlicher Bewertungen. Im guten Bereich liegen Arbeitsplatzausstattung, Wertschätzung und Unterstützung bei Fort- und Weiterbildungen durch Vorgesetzte sowie das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kolleg\*innen. Im mittleren Bereich liegen Urlaubsvertretung, Versorgung mit Informationen sowie die zur Verfügung stehende Arbeitszeit.

Die Einschätzung des Betriebsklimas durch eine Fünferskala wurde durch Fragen zur Arbeitseinschätzung mittels eines Schiebereglers stärker ausdifferenziert. Dieser konnte in 100 Skalenstufen zwischen 0 und 100 frei verschoben werden. Gefragt wurde hier nach **Arbeitsfreude, Anspruch, persönlicher Forderung durch die Arbeit, Entscheidungsbefugnissen und Gestaltungspielräumen, Intensität und Über- bzw. Minusstunden, Abwechslung, Würdigung und Anerkennung sowie nach Arbeitsbelastung.** Bei diesen Fragen ergeben sich durchaus aufschlussreiche Ergebnisse, die mitunter detaillierte Aussagen zu einzelnen Entgeltgruppen erlauben.

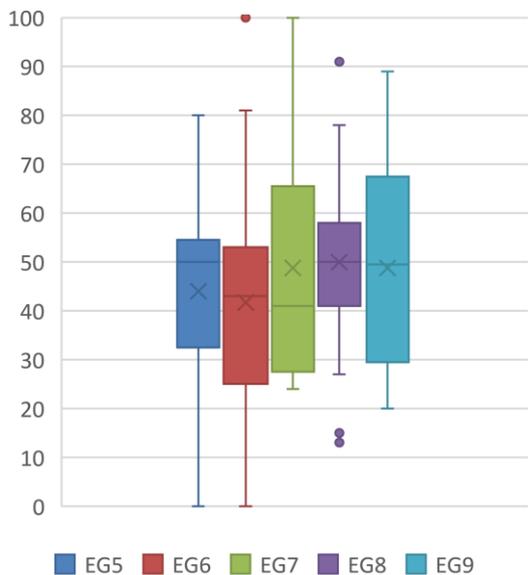
<sup>34</sup> „Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes auf dieser Stelle ist ...“

<sup>35</sup> „Die Versorgung mit den für meine Arbeit notwendigen Informationen ist ...“

<sup>36</sup> „Die vorgesehene Arbeitszeit reicht für die Erledigung meiner Aufgaben ...“

<sup>37</sup> „Die Regelung zur Urlaubsvertretung auf dieser Stelle ist ...“

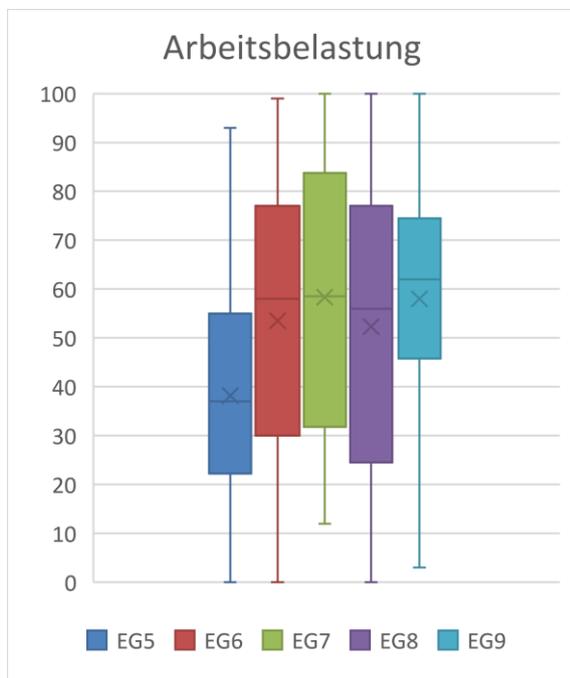
## Forderung auf der Stelle



**Abbildung 14: Forderung auf der Stelle.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „unterfordert mich“ (=0) bzw. „überfordert mich“ (=100).

Recht einheitliche Ergebnisse über die Entgeltgruppen hinweg liefert die Frage nach der **Über- oder Unterforderung** durch die Tätigkeit. Ergänzt wurde immer der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“. Der durchschnittliche Wert für die persönliche Forderung liegt mit 45 leicht unter dem mittleren Bereich. Hierbei wurde unterschieden zwischen „Die Arbeit unterfordert mich“ (=0) und „Die Arbeit überfordert mich“ (=100). Die Forderung durch die Arbeit wird in den Entgeltgruppen 5 und 6 leicht geringer eingeschätzt als in den Entgeltgruppen 7, 8 und 9. Während in den Entgeltgruppen 5 und 6 von einigen Personen für ihre jeweiligen Stellen eine deutliche Unterforderung angegeben wird (Die unteren Whisker, also die Streuung in dem Bereich, reichen bis 0), ist dies bei den Entgeltgruppen 7, 8 und 9 nicht feststellbar. Insgesamt bewegt

sich die auf den meisten Stellen empfundene Herausforderung in einem mittleren Bereich, was einer **angemessenen Forderung durch die Tätigkeit** entspricht.



**Abbildung 15: Arbeitsbelastung.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „belastet mich gar nicht“ (=0) bzw. „belastet mich sehr stark“ (=100).

Auch die **Arbeitsbelastung** befindet sich mit einer durchschnittlichen Bewertung von 53 auf einem mittleren Niveau. Bewertet wurde der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ zwischen „belastet mich gar nicht“ (=0) und „belastet mich sehr stark“ (=100). Die Spannbreite der wahrgenommenen Arbeitsbelastung ist in allen Entgeltgruppen sehr hoch. Die Werte reichen fast in allen Fällen von 0 bis 100, die mittleren 50% der Antworten bewegen sich grob zwischen 20 und 80. Hier gibt es zusätzlich Unterschiede zwischen den Entgeltgruppen 5 und 9. Angestellte der Entgeltgruppe 5 geben eine wesentlich geringere Arbeitsbelastung an als Angestellten der Entgeltgruppe 9. 50% der Einschätzungen in der Entgeltgruppe 5 bewegen sich zwischen 22 und 55. Durchschnittlich wird die Arbeitsbelastung mit 38 im unteren Bereich

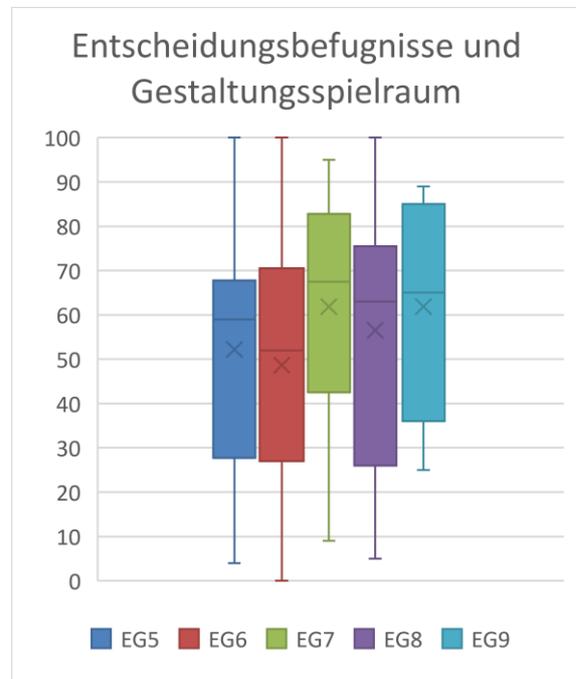
bewertet. Dagegen bewegen sich 50% der Bewertungen der Arbeitsbelastung in der Entgeltgruppe 9 in einem Bereich zwischen 46 und 75. Durchschnittlich wird die

Arbeitsbelastung hier mit 58 bewertet. Bei Entlastungsmaßnahmen sollten demnach verstärkt Angestellte der Entgeltgruppe 9 in den Blick genommen werden.

Die Angaben zu **Entscheidungsbefugnissen und Gestaltungsspielräumen** auf den jeweiligen Stellen werden in der Auswertung zusammengefasst, da sich die Ergebnisse kaum unterscheiden. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 54 liegen die Bewertungen von Entscheidungsbefugnissen und Gestaltungsspielräumen auf den jeweiligen Stellen in einem guten mittleren Bereich.

Bewertet wurde der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ entweder mit „gibt mir wenig Entscheidungsbefugnisse“ (=0) bzw. „gibt mir viel Entscheidungsbefugnisse“ (=100) oder mit „hat wenig Gestaltungsspielraum“ (=0) bzw. „hat viel Gestaltungsspielraum“ (=100). Wie zu erwarten bewerten die Entgeltgruppen 5 und 6 ihre Befugnisse und Spielräume in den Sekretariaten als leicht niedriger als die Entgeltgruppen 8 und 9 im herausgehobenen Büromanagement. Die Angestellten der Entgeltgruppe 7 ziehen hier jedoch mit dem herausgehobenen Büromanagement mit. Bei über der Hälfte aller Stellen nehmen die Angestellten in ihrer Selbsteinschätzung breite Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsspielräume wahr, wie die Lage der jeweiligen Mediane zeigt.<sup>38</sup> Sie markieren die Hälfte der Antworten in der Verteilung auf der Skala. Die Mediane liegen in den

Entgeltgruppen 5 und 6 bei 59 bzw. 52, in den Entgeltgruppen 7, 8 und 9 sogar bei 68, 63 bzw. 65. Angestellte im herausgehobenem Büromanagement, aber auch in den klassischen Sekretariaten entscheiden und gestalten also umfangreich ihre Arbeit. Es ist anzunehmen, dass sich dies zunächst positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt, bedeutet es doch mehr Autonomie und Kreativität. Andererseits birgt dies ebenfalls Risiken: Sind Beschäftigte zu sehr auf sich allein gestellt, kann dies ein Motor für Überbelastung und Unzufriedenheit werden.



**Abbildung 16: Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsspielraum.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „gibt mir wenig Entscheidungsbefugnisse“ (=0) bzw. „gibt mir viel Entscheidungsbefugnisse“ (=100) oder mit „hat wenig Gestaltungsspielraum“ (=0) bzw. „hat viel Gestaltungsspielraum“ (=100). Die Ergebnisse wurden aufgrund ihrer Deckungsgleichheit zusammengefasst.

<sup>38</sup> „Der Wert, der genau in der Mitte einer Datenverteilung liegt, nennt sich Median oder Zentralwert. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere größer als der Median. Bei einer geraden Anzahl von Individualdaten ist der Median die Hälfte der Summe der beiden in der Mitte liegenden Werte.

Beispiele:

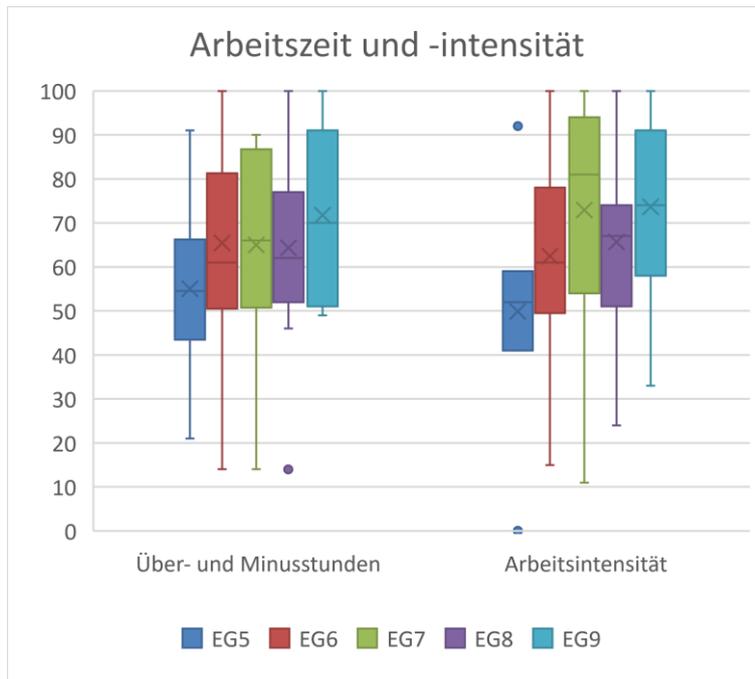
1,2,3,5,6,7,12: Der Median ist 5.

1,1,1,1,12: Der Median ist 1.

1,2,3,4,5,9: Der Median ist 3,5 (3 und 4 liegen um die Mitte – die Hälfte der Summe 7 ist 3,5).“ (Definition Median aus <https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/85/median/>, zuletzt abgerufen am 15.

September 2022).

**Arbeitszeit und -intensität** sind ein Dauerthema nicht nur, aber vor allem in den Sekretariaten und im Büromanagement. Zwar scheint sich die jeweilige Bewertung von Arbeitszeit und -intensität mit durchschnittlich jeweils 65 noch auf einem vertretbaren



**Abbildung 17: Arbeitszeit und -intensität.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „ist mit vielen Minusstunden verbunden“ (=0) bzw. „ist mit vielen Überstunden verbunden“ (=100) oder mit „ist nicht intensiv (Ich habe recht viel Zeit für meine Aufgaben.)“ (=0) bzw. „ist sehr intensiv (Ich habe recht wenig Zeit für meine Aufgaben.)“ (=100).

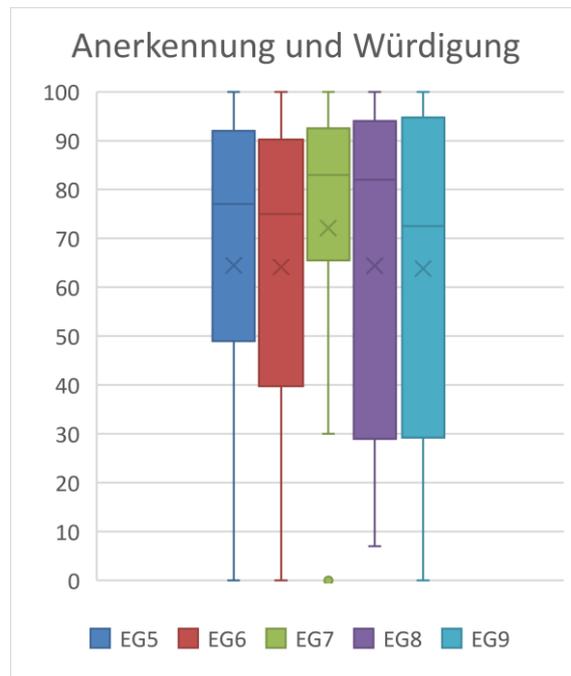
mittleren bis hohen Niveau zu befinden. Die genaue Betrachtung der angegebenen Einschätzungen zu den Stellen offenbart jedoch Unterschiede, vor allem zwischen den Entgeltgruppen 5 und 9. Ergänzt wurde in der Befragung der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ entweder mit „ist mit vielen Minusstunden verbunden“ (=0) bzw. „ist mit vielen Überstunden verbunden“ (=100) oder mit „ist nicht intensiv (Ich habe recht viel Zeit für meine Aufgaben.)“ (=0) bzw. „ist sehr intensiv (Ich habe recht wenig Zeit für meine Aufgaben.)“ (=100). Überstunden fallen auf ca. Dreiviertel aller Stellen an. Während sich die Ergebnisse in den Entgeltgruppen 5, 6 und 7

noch recht breit streuen und die durchschnittliche Einschätzung in der Entgeltgruppe 5 mit 55 nur leicht über dem mittleren Wert liegt, der eine Ausgewogenheit an Arbeitsstunden darstellt, verhält es sich in den Entgeltgruppe 8 und vor allem 9 anders: Hier werden fast auf allen Stellen Überstunden angegeben. Minusstunden kommen demnach so gut wie gar nicht vor.

Die Arbeitsintensität scheint mit steigender Entgeltgruppe (mit Ausnahme der Entgeltgruppe 7) zuzunehmen. Während in der Entgeltgruppe 5 die einhellige Einschätzung vorliegt, dass die Arbeitsintensität sich in einem mittleren Bereich bewegt (Durchschnitt: 50), steigen die durchschnittlichen Werte in der Entgeltgruppe 6 auf 62, in der Entgeltgruppe 8 auf 66, in der Entgeltgruppe 7 auf 73 und in der Entgeltgruppe 9 sogar auf 74. In den Entgeltgruppen 7 und 9 geben die Hälfte der Befragten an, dass sie eine wirklich hohe Arbeitsintensität mit Werten über 74 (in der Entgeltgruppe 9) bzw. 81 (in der Entgeltgruppe 7) verspüren.

Überstunden und eine hohe Arbeitsintensität können zeitweise auftreten. Werden sie ausreichend kompensiert, stellen sie grundsätzlich oft kein großes Problem dar. Langfristig und v.a. ohne Ausgleich jedoch erhöhen diese das **Risiko einer Arbeitsüberlastung**. Hier besteht demnach **Handlungsbedarf vor allem in den Entgeltgruppen ab EG7**.

Während die **finanzielle Anerkennung und Würdigung** der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst weitestgehend in den Händen der Tarifparteien liegt, bestehen in der kommunikativen Bestätigung und positiven Bewertung der geleisteten Arbeit große Handlungsspielräume in der Universität selbst. Dabei kommt vor allem den Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu. Den Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ haben die Befragten zwischen „wird von meiner/meinem Vorgesetzten nicht anerkannt oder gewürdigt“ (=0) bzw. „wird von meiner/meinem Vorgesetzten sehr anerkannt und gewürdigt“ (=100) eingeschätzt. Die Befragten fast aller Entgeltgruppen haben hier die gesamte Spannbreite an Antworten genutzt. Durchschnittlich deutet der Wert von 65 auf eine recht hohe Anerkennung und Würdigung durch Vorgesetzte durch alle Entgeltgruppen hinweg, vor allem in der Entgeltgruppe 7.



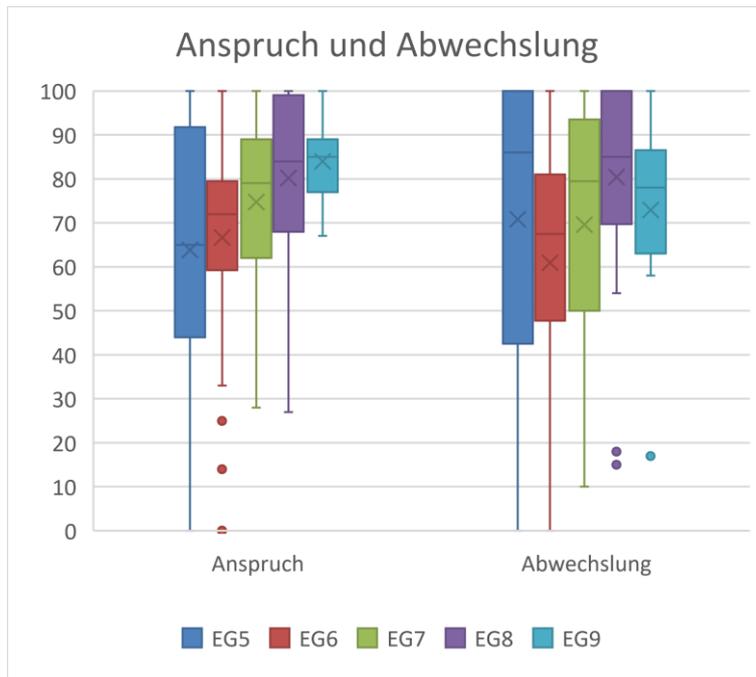
**Abbildung 18: Anerkennung und Würdigung.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „wird von meiner/meinem Vorgesetzten nicht anerkannt oder gewürdigt“ (=0) bzw. „wird von meiner/meinem Vorgesetzten sehr anerkannt und gewürdigt“ (=100).

Dabei zeigt sich eine interessante Aufteilung: Die Mediane<sup>39</sup> pendeln sich zwischen 72 in der Entgeltgruppe 9 und 83 in der Entgeltgruppe 7 ein, was zeigt, dass eine sehr hohe Anerkennung und Würdigung auf der Hälfte aller bewerteten Stellen empfunden wird. Nach unten ist das Spektrum dann sehr viel breiter. Die untere Hälfte reicht von sehr hoher Anerkennung bis gar keine Anerkennung. Mindestens auf einem Viertel der Stellen in der jeweiligen Entgeltgruppe (das zeigt der jeweils untere Whisker) erfahren die Angestellten ihrem Gefühl nach kaum bis gar keine Anerkennung. Es lässt sich also festhalten: Es gibt eine große Anzahl von Stellen, auf denen Vorgesetzte enorm viel Anerkennung gegenüber ihren Sekretär\*innen und Büromanager\*innen zeigen. Daneben existieren jedoch auch Bereiche, in denen die Kommunikation von Wertschätzung und Würdigung noch deutlich ausbaufähig sind.

Abgefragt wurde außerdem wie **abwechslungsreich und anspruchsvoll** die jeweilige Stelle eingeschätzt wird. Der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ wurde hier wahlweise zwischen „ist nicht anspruchsvoll“ (=0) und „ist sehr anspruchsvoll“ (=100) bzw. „bietet kaum Abwechslung“ (=0) und „ist sehr abwechslungsreich“ (=100) bewertet. Die Abwechslung wird insgesamt durchschnittlich mit 69, der Anspruch mit durchschnittlich 72 bewertet. Beide

<sup>39</sup> Siehe vorangegangene Fußnote.

Aspekte werden bei fast dreiviertel der Stellen als sehr ausgeprägt wahrgenommen, in allen Entgeltgruppen reichen die Werte bis an die 100er-Marke. Lediglich in den Entgeltgruppen 5, 6 und 7 gibt es Stellen, die nicht bzw. als wenig abwechslungsreich beschrieben werden. In

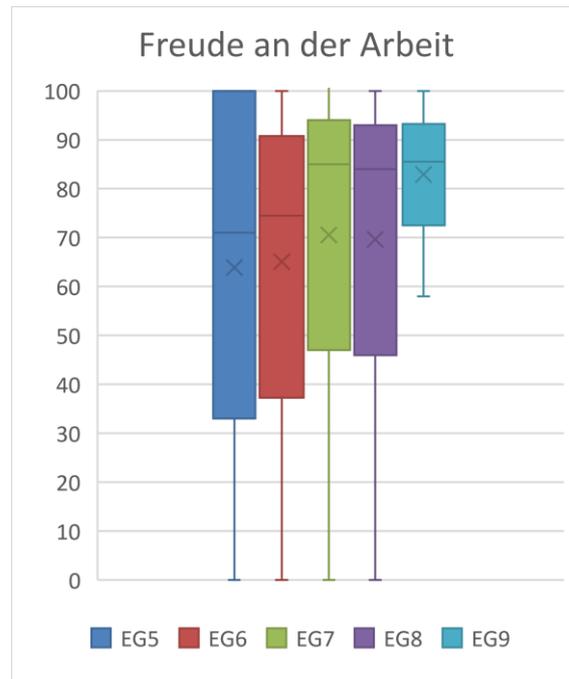


den Entgeltgruppen 8 und 9 ist dies bis auf ganz wenige Ausreißer nicht der Fall. Die Mediane in den jeweiligen Entgeltgruppen zeigen, dass die Hälfte der Stellen sich sogar in einem sehr abwechslungsreichen Bereich befinden. Der Anspruch der Arbeit steigt, wie zu erwarten, sehr deutlich erkennbar mit der Entgeltgruppe. Während in der Entgeltgruppe 5 für ca. ein Viertel der Stellen angegeben wird, diese seien nicht anspruchsvoll, ist dies bei den weiteren Entgeltgruppen nur sehr selten, in der Entgeltgruppe 9 gar nicht der Fall. Nicht alle Menschen wünschen sich eine

**Abbildung 19: Anspruch und Abwechslung.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „ist nicht anspruchsvoll“ (=0) und „ist sehr anspruchsvoll“ (=100) bzw. „bietet kaum Abwechslung“ (=0) und „ist sehr abwechslungsreich“ (=100).

abwechslungsreiche und anspruchsvolle Arbeit, so dass eine Folgeauswertung an diesem Punkt genauer ansetzen und die anspruchsvollen und vielfältigen Tätigkeiten in Bezug zu wahrgenommener Überlastung setzen könnte. Nicht zu vernachlässigen ist, dass eine zu anspruchsvolle Arbeit mit außerordentlich abwechslungsreichen Aufgabenfeldern, die es miteinander und dann auch noch auf mehreren Stellen zu koordinieren gilt, immer wieder Zeiten braucht, in denen es einmal ruhiger zugeht. Hier nicht zuletzt auf Seiten der Arbeitgeberin auf eine gute **Balance** zu achten, ist sicher von Vorteil für alle Sekretär\*innen und Büromanager\*innen, in allen Entgeltgruppen und eignet sich als Maßnahme zum Schutz vor Überlastung und entsprechenden gesundheitlichen Folgen.

Ein sehr weicher, aber dennoch aussagekräftiger Faktor für Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima ist die **Freude an der Arbeit**. Der Satz „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ wurde zwischen „macht mir sehr wenig Freude“ (=0) und „macht mir sehr viel Freude“ (=100) bewertet. Durchschnittlich erreicht die Bewertung mit 68 über alle Entgeltgruppen hinweg gute Ergebnisse. Auf den meisten Stellen macht die Arbeit also Spaß. In den Entgeltgruppen 5 und 6 decken die Werte die gesamte Spannweite von 0 bis 100 ab und erreichen Durchschnittswerte von 64 (EG 5) bzw. 65 (EG6). Auch in den Entgeltgruppen 7 und 8 wird die gesamte Skala genutzt. Die Durchschnittswerte liegen hier mit 71 (EG 7) bzw. 70 (EG 8) jedoch höher. Insbesondere die Mediane verraten, dass in diesen Entgeltgruppen über die Hälfte der Stellen mit sehr viel Freude verbunden sind. Am zufriedensten scheinen die Angestellten der Entgeltgruppe 9. Hier geben durchweg alle Befragten an, Freude an der Arbeit zu empfinden. Der Durchschnittswert liegt mit 83 überaus hoch und spricht für eine **sehr hohe Arbeitszufriedenheit**.



**Abbildung 20: Freude an der Arbeit.** „Die Arbeit auf dieser Stelle ...“ „macht mir sehr wenig Freude“ (=0) und „macht mir sehr viel Freude“ (=100).

Es lässt sich also resümieren: Die Arbeit in den Sekretariaten bereitet den meisten Befragten viel Freude, ist anspruchsvoll und abwechslungsreich, wird i.d.R. sehr gewürdigt, bietet ausreichend Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsspielräume, ist mitunter belastend, sehr arbeitsintensiv, fordernd und häufig mit Überstunden verbunden. Die Studie liefert neben der Einschätzung des Betriebsklimas zahlreiche Hinweise, wie die Arbeitszufriedenheit und in der Folge vermutlich ebenso die Arbeitsergebnisse langfristig verbessert werden können. Eine grundsätzlich hohe Zufriedenheit bietet einen guten Boden für solche Veränderungen.

## 4. Fragmentierte Stellen im Fokus

Einen zentralen Ausgangspunkt dieser Befragung bildeten bislang in der Breite fehlender Schilderungen über das Manövrieren zwischen verschiedenen Stellen in den Sekretariaten der Philipps-Universität. Zahlreiche Sekretär\*innen berichteten darüber, wie herausfordernd es ist, für mehrere Vorgesetzte in unterschiedlichen Fachbereichen oder Einrichtungen zu arbeiten. Da einige Vorgesetzte von ihren Sekretär\*innen tägliche Anwesenheit einforderten, hetzten nicht wenige Angestellte zudem in ihren eigentlichen Pausenzeiten von dem einen ins andere Büro. Die Frage stand im Raum, ob es sich hierbei um ein individuelles Problem einiger weniger handelte, das im Einzelfall gelöst werden muss, oder ob es ein strukturelles Phänomen gibt, dem in der gesamten Universität Rechnung getragen werden muss.

Auf die Frage, „Auf wie viele Stellen verteilen sich Ihre Arbeitsstunden AKTUELL?“, antworteten die Befragten folgendermaßen:

- 65,7% also fast zwei Drittel der Befragten haben zum Zeitpunkt der Studie genau eine Stelle. Das sind mehr als zunächst vermutet.<sup>40</sup>
- 29,2%, also ein knappes Drittel arbeitet zum Zeitpunkt der Studie auf zwei Stellen.
- 5,1% hat zum Zeitpunkt der Studie drei oder mehr Stellen.

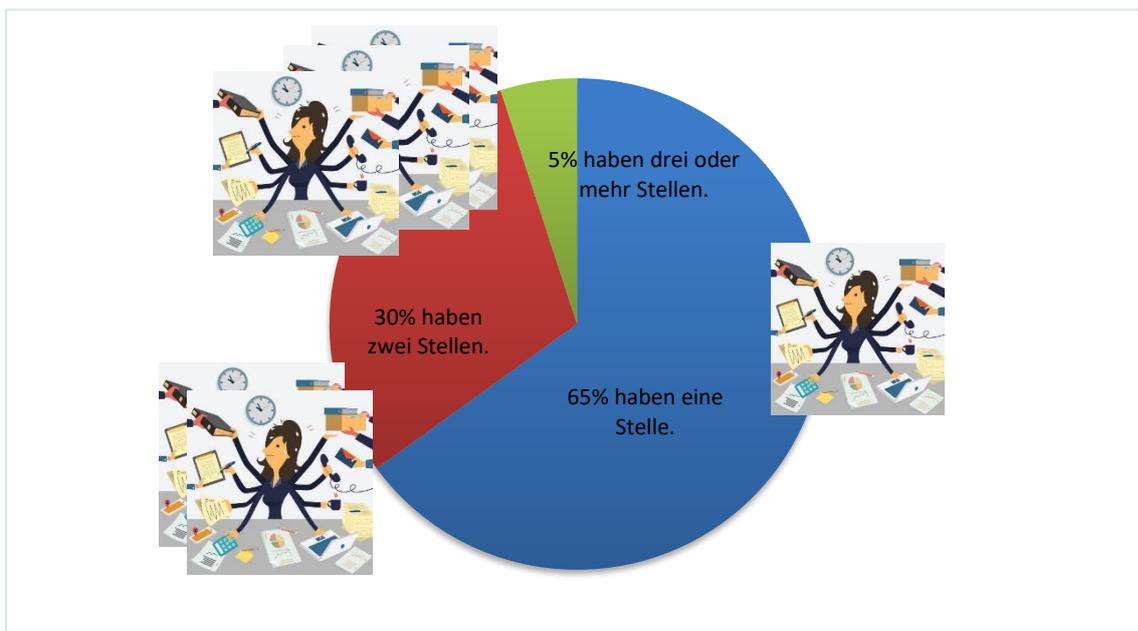


Abbildung 21: Fragmentierte Stellen. Ein Drittel der Befragten hat mehr als eine Stelle.

Betrachten wir die Fragmentierung der Arbeitsstellen getrennt nach Entgeltgruppen, lassen sich in den Entgeltgruppe 5 bis Entgeltgruppe 8 kaum Unterschiede feststellen. Allein in der

<sup>40</sup> Von den 90 Personen, die auf einer einzigen Stelle arbeiten, arbeitet knapp die Hälfte (45,6%) zum Zeitpunkt der Studie mit einem Grundvertrag ohne Aufstockungen oder Reduzierungen in Vollzeit. Ein knappes Fünftel (18,9%) hat einen Grundvertrag mit mehr als einer halben Stelle. Ein knappes Drittel (30,0%) hat einen Grundvertrag mit maximal einer halben, die restlichen 5,6% einen Grundvertrag mit maximal einer Viertelstelle.

Entgeltgruppe 9 zeigt sich: Hier haben fast alle, nämlich 88% nur eine Stelle und dies auch meist in Vollzeit.

## Von einem Büro zum anderen: Belastung und Entlastung durch mehrere Arbeitsorte

Mehrere Stellen zu haben ist häufig mit Ortswechseln verbunden, und dass, obwohl die Studie anderthalb Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie und damit in Zeiten des etablierten Homeoffice durchgeführt wurde. Wie sich später zeigen wird, profitieren Sekretär\*innen oder Büromanager\*innen bisher nicht in gleichem Maße o von diesen Veränderungen wie andere Mitglieder der Universität.

Nur ein gutes Drittel der Angestellten, die mehr als eine Stelle haben, erledigen diese in nur einem Büro (37%). Der Großteil der Mehr-Stellen-Inhaber\*innen, nämlich 63%, arbeitet in mindestens zwei, einige wenige sogar in drei Büros, und organisiert sich damit nicht nur zwischen den verschiedenen Logiken unterschiedlicher Bereiche, sondern ebenso zwischen verschiedenen Räumen in der Stadt Marburg.

Ausgehend von vorausgegangenen Unmutsbekundungen über die Unzumutbarkeit eines räumlichen Wechsels vermuteten wir, dass gerade dieser Wechsel von Büro zu Büro eine deutliche Belastung darstelle. Die Studie zeichnet dagegen ein anderes Bild: 43% derjenigen, die mehrere Büros haben, empfinden den damit einhergehenden räumlichen Wechsel als „entlastend“ bis „sehr entlastend“. Ein\*e Angestellte\*r schildert sogar die negativen Folgen eines Büros für mehrere Stellen:

*„Alle Wünsche, Fragen, Anregungen, Urlaub müssen immer mit zwei Seiten besprochen werden. Durch ein Büro muss ich immer gut trennen und aufpassen, dass nichts verwischt.“ (Fragebogen N° 7)*

Nicht wenige schätzen also die **klare Trennung der Arbeitsbereiche durch räumlichen Wechsel**. Ein\*e Angestellte\*r sagt sogar:

*„Zwei halbe Stellen sind zu bewältigen. Sie bedeuten einen kleinen Spaziergang am Mittag.“ (Fragebogen N° 38)*

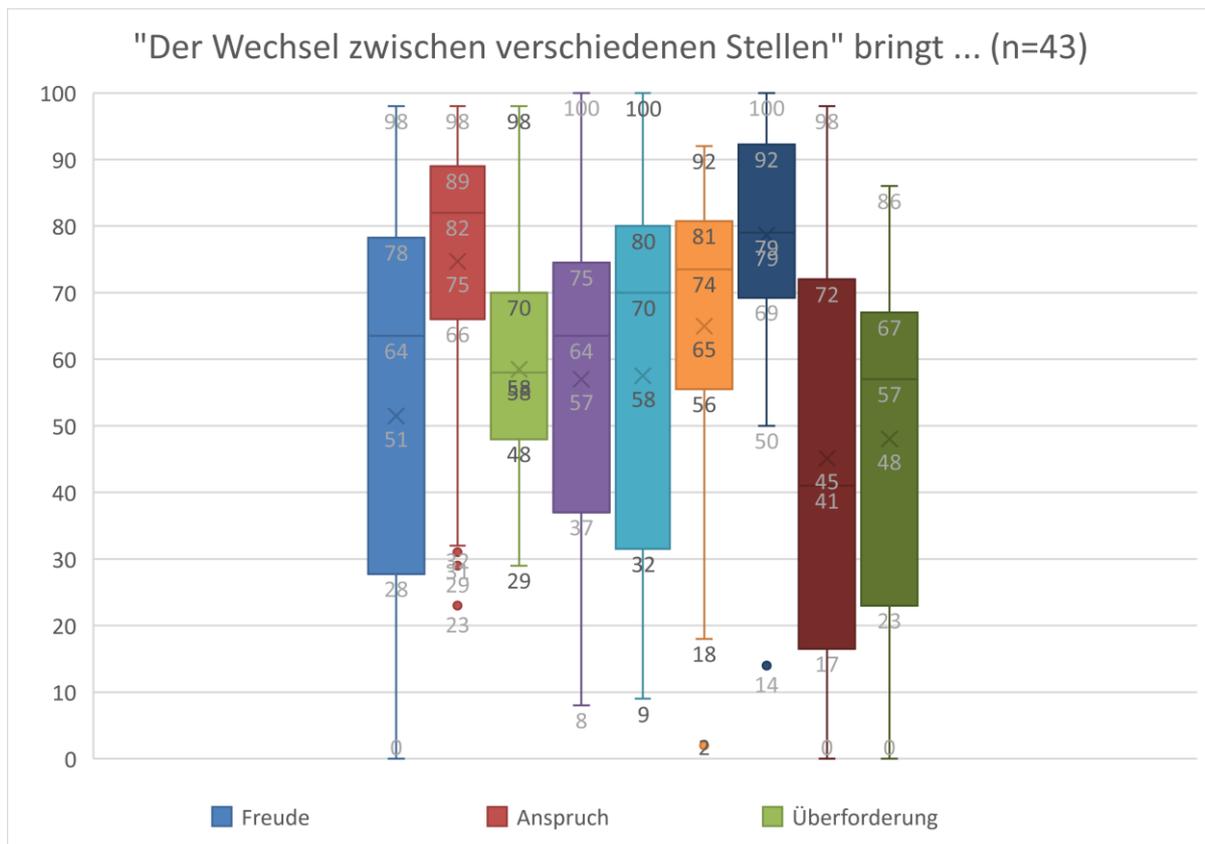
Ein weiteres Drittel derjenigen, die in mehreren Büros arbeiten (34%), findet den räumlichen Wechsel „nicht von Bedeutung“. Nur e knappes Viertel, nämlich 23% empfinden diesen als „belastend“ bzw. „sehr belastend“. Trotzdem ist auffällig, dass in dieser Gruppe der Leidensdruck hoch ist. Die Betroffenen schildern vor allem ein gravierendes Problem mit dem Verlust von Pausen. So hat bspw. ein\*e Befragte\*r „keine Mittagspause an Tagen mit Arbeitsplatzwechsel“.

Dass weniger Personen den Ortswechsel als Problem bei der Vereinbarung mehrerer Stellen betrachten als vermutet, führt zu dem Gedanken, dass die Belastung an dieser Stelle nicht unbedingt die Wegzeiten als solche sind. Vielmehr scheint sich die durch den räumlichen Wechsel entstehende Belastung durch andere Faktoren auf den Stellen zu ergeben, wie etwa mangelnde Anerkennung durch Vorgesetzte, zeitliche Anforderungen oder allgemeine Überlastung durch zu hohes Arbeitsaufkommen. Inwiefern diese Faktoren viel stärkeren

Einfluss darauf haben, ob der Weg von einem Büro ins andere als entspannter Spaziergang oder aber gesundheitsbelastende Hast empfunden wird, war nicht Teil der Erhebung, lässt sich aber mittelbar aus den Fragen zu den Folgen fragmentierter Tätigkeiten ableiten.

## Folgen fragmentierter Arbeit

43 Personen haben mittels eines Schiebereglers nähere Angaben zur Einschätzung der Effekte ihres Stellenwechsels getätigt. Die untenstehende Kastengrafik differenziert zwischen den Angaben. Der Schieberegler konnte zu jedem Aspekt frei zwischen den Werten 0 und 100 verschoben werden. Aus den Ergebnissen lässt sich folgendes ablesen<sup>41</sup>: Die Befragten mit verschiedenen Stellen sind sich allesamt einig darin, dass mit dem Stellenwechsel **Abwechslung** (dunkelblau, dritter Kasten von rechts) einhergeht (Aussage:



**Abbildung 22: Folgen des Wechsels zwischen verschiedenen Stellen. Der Wechsel zwischen verschiedenen Stellen ist sehr anspruchsvoll (hellrot) und abwechslungsreich (dunkelblau). Er führt zu vermehrter Arbeitsintensität (orange), tendenziell zu Überforderung (hellgrün) und in vielen Fällen zu Belastung (dunkelgrün). Gestaltungsspielraum (hellblau) und Entscheidungsbefugnis (lila) liegen überwiegend im positiven Bereich. Auch die Freude an der Arbeit (blau) scheint häufig zu profitieren. Die Anerkennung für den Wechsel (dunkelrot) fällt meist eher gering aus.**

<sup>41</sup> Die untere Linie repräsentiert jeweils das Minimum, die obere das Maximum der einzelnen Angaben. Einzelne Punkte markieren grobe Ausreißer (hier bei Anspruch, Arbeitsintensität und Abwechslung). Der farbige Kasten entspricht dem Bereich, in dem 50% der mittleren Antworten liegen. Die Linie im Kasten markiert den Median, also den Wert, der genau in der Mitte aller Werte steht, das Kreuz den Durchschnitt aller gegebenen Angaben. Durch die Größe des Kastens sowie dem Abstand zwischen den Minimal- und Maximalwerten lässt sich schließen, wie weit die Angaben gestreut sind. Ist der Kasten bzw. der Abstand zwischen dem Minimal- und dem Maximalwert klein, lässt dies auf eine weitgehende Einigkeit über die Einschätzung des jeweiligen Aspekts schließen. So ist z.B. die Einschätzung über die durch den Stellenwechsel entstehende Abwechslung (dunkelblau) kohärenter als etwa die über die Anerkennung (dunkelrot). Die Kastengrafik ermöglicht so einen differenzierten Blick auf die Varianz der Angaben.

„Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen ist sehr abwechslungsreich“ (100) bis „bietet keine Abwechslung“ (0). Bis auf einen Ausreißer liegen hier sämtliche Werte über der 50-Punkte-Marke. Viele Befragte schätzen die Arbeit mit unterschiedlichen Menschen, die mit den verschiedenen Stellen einhergeht. Es wird als interessant geschildert, andere Abläufe kennenzulernen, unterschiedlichen Aufgaben nachzugehen und die Vielseitigkeit der Universität kennenzulernen. Damit einher gehen ein größerer Überblick, bessere Einblicke in „intra-universitäre Zusammenhänge“ und insgesamt eine Horizonterweiterung. Dies ist sicher vor allem für diejenigen ein positiver Aspekt, die generell sehr **lern- und innovationsorientiert** sind, wird doch geschildert, dass der größere Erfahrungsschatz durch die verschiedenen Stellen für einen höheren Lerneffekt Sorge. Einige begreifen sich dank ihres Stellenwechsels gar als **Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen innerhalb der Universität**, etwa zwischen Wissenschaft und Verwaltung, übertragen „Erfahrungen von einer [...] in die andere Arbeitsgruppe“ und transferieren wertvolles Wissen.

*Der Wechsel zwischen verschiedenen Stellen sorgt also für „Mehr Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen durch verschiedene Bereiche und Vorgesetzte, die sich dadurch wiederum positiv beeinflussen und ergänzen lassen. Teilweise kennen und verstehen sich die Vorgesetzten untereinander sogar.“ (Fragebogen N° 112)*

Schließlich kommen, so drücken es einige Befragte aus, mit einer weiteren Stelle ein erweitertes Kontaktumfeld sowie „noch mehr nette Kolleg\*innen“ hinzu. Mehrere Stellen zu haben, ist also sehr abwechslungsreich.

Die Abwechslung zwischen den einzelnen Stellen zieht einen hohen **Anspruch** an die Arbeit nach sich, müssen doch verschiedene Aufgaben, Vorgaben, Vorgesetzte und mitunter Büroräume miteinander koordiniert werden (hellroter, zweiter Kasten von links, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen ist sehr anspruchsvoll“ (100) bis „ist nicht anspruchsvoll“ (0)). Zwar beginnen hier die Werte verglichen mit der Einschätzung der Abwechslung im tieferen Zahlenbereich. 50% der Angaben befinden sich aber zwischen der 66- und der 89-Punkte-Marke. Die Befragten schildern äußerst umfangreich die Anforderungen, die aus der inhaltlichen Flexibilität hervorgehen und mitunter Konflikte bergen. „Die Umstellung im Kopf“ und „[d]as schnelle Umschalten von einer auf die andere Umgebung und dortige Themen“ können sehr anstrengend werden. „Jedes Büro hat eine eigene Bearbeitungsweise“, „[k]omplett unterschiedliche Regeln und Fristen verwirren“, man muss „schnell umschalten“ und „[m]anche Dinge werden durcheinandergebracht.“ Mehrere Stellen miteinander zu vereinbaren, ist also nicht nur abwechslungsreich, sondern **inhaltlich und organisatorisch sehr anspruchsvoll**.

Der orangefarbene Kasten in Abb. 22 liefert Aussagen zur **Arbeitsintensität** (vierter Kasten von rechts, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen ist mit einer hohen Arbeitsintensität verbunden“ (100) bis „ist mit einer geringen Arbeitsintensität verbunden“ (0)). Über dreiviertel der Angaben befinden sich hier über der 50-Punkte-Marke, die Hälfte der Angaben zwischen der 56- und der 80-Punkte-Marke. Mehrere Stellen zu haben, ist also

häufig mit einer hohen Arbeitsintensität verbunden. Es gibt „zeitgleich Arbeitsaufträge von verschiedenen Vorgesetzten“

*„Obwohl nur 50 % der Arbeitszeit zur Verfügung stehen, müssen beide Tätigkeiten zu 100 % inhaltlich erfasst werden. Anders gesagt: Durch die Teilung der Stelle werden die Ansprüche, die die Stellen mit sich bringen, nicht reduziert.“ (Fragebogen N° 19)*

Sehr viele Befragte schildern eine **zu stark geforderte zeitliche Flexibilität**. Bei Arbeitsspitzen in einem Bereich komme es entweder zu schlechterer Arbeit in dem anderen Bereich oder zu Überstunden. Die Beschäftigten e müssen „immer wieder eine Aufgabe liegen lassen, [um] sich voll auf eine andere [zu] konzentrieren“, „Zeitfenster einhalten“ und haben „wenig Zeit zum Durchatmen.“ Geschildert werden ganz deutlich belastende Symptome des Multi-Taskings bei gleichzeitiger Forderung nach ständiger Verfügbarkeit:

*„Die Arbeitszeiten sind in meinem Fall nicht deutlich abzugrenzen. Es findet ein permanenter Wechsel zwischen den Aufgaben statt, so dass auch die jeweils nötigen Zeiten nicht klar messbar sind.“ (Fragebogen N° 70)*

*„Auch, wenn ein AB geschaltet ist, sind beide Nummern öffentlich.“  
(Fragebogen N° 109)*

*Es herrscht ein „ständiger Spagat zwischen AGs, Anrufe von AG 1, auch wenn man zu dem Zeitpunkt für AG 2 tätig ist. Ständige Erreichbarkeit wird vorausgesetzt.“ (Fragebogen N° 10)*

Wer „immer wieder gedanklich zwischen den Stellen springen [muss]“, hat letztlich „Verzögerungen bei [der] Bearbeitung von Aufgaben“, wie es ein\*e Befragte\*r bemerkt. Das entspricht auch der allgemeinen Kenntnis über Multi-Tasking. **Jede Ablenkung, jedes Herausreißen aus der aktuellen Aufgabe sorgt für Verzögerungen im Arbeitsablauf.** Um gedanklich wieder dorthin zu gelangen, wo man zuvor war, vergeht viel Zeit, von der Kraft und der permanenten Konzentration ganz zu schweigen.

Dieser sehr hohe Anspruch kann ebenso wie die hohe Arbeitsintensität in **Überforderung** münden (hellgrün, dritter Kasten von links, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen überfordert mich (100)“ bis „unterfordert mich“ (0)). Beruhigend ist, dass die Angaben hier noch recht nah am Mittelfeld liegen, was weder Über- noch Unterforderung bedeuten würde. Ein Viertel gibt eine nicht näher erklärbare Unterforderung an. Die Hälfte der Angaben liegt aber zwischen 48 und 70 und lässt daher zumindest auf eine leichte Überforderung schließen. Die Streuung der Werte ist ebenso breit wie die Werte bei den Themen Abwechslung, Anspruch und Arbeitsintensität und legt eine weitgehende Einigkeit zu diesen Aspekten nahe. Mehrere Stellen zu haben, ist also leicht überfordernd.

Definitiv unzureichend geregelt und damit überfordernd stellt sich die **Urlaubsplanung auf mehreren Stellen** dar:

*„Für den Urlaub muss ich Unterschriften von drei Chefs einholen und mich mit meinen Kolleginnen absprechen! Das erzeugt Stress und Überforderung!“ (Fragebogen N° 54)*

Was sich im vorherigen Abschnitt schon für nur eine Stelle zeigte, potenziert sich bei mehreren Stellen. Ist ein\*e Sekretär\*in erkrankt oder möchte Urlaub beantragen, wird der organisatorische Aufwand als nicht zu bewältigen empfunden, weil Absprachenotwendigkeiten einen zu großen Raum einnehmen. Insbesondere im Krankheitsfall ist dies problematisch, da das komplizierte Vorgehen nicht genesungsförderlich ist und womöglich sogar eine Krankmeldung verhindert, weil der Aufwand gescheut wird. Doch auch bei Urlaubsbeantragungen kann es zu größeren Hürden kommen, wenn sich bspw. Bereiche nicht einig sind, wann Urlaub genommen werden kann oder nicht. Hier braucht es dringend Vereinfachungen der Abläufe. Geeignet könnten bspw. eine digitale Urlaubserfassung oder eine organisationale Zuordnung zu einem Dekanat statt zu mehreren einzelnen Professuren sein

Die Werte zur **Freude** an der Arbeit auf verschiedenen Stellen fallen sehr unterschiedlich und breit gestreut aus (blau, erster Kasten ganz links, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen macht mir sehr viel Freude“ (100) bis „macht mir sehr wenig Freude“ (0)). Die abgegebenen Einschätzungen nehmen das gesamte zur Verfügung stehende Spektrum in Anspruch. Der Durchschnitt liegt mit 51 Punkten im mittleren, neutralen, Bereich, der Median mit 64 Punkten leicht darüber. Eine Erklärung dafür, wieso der Wechsel als freudvoll erlebt wird ist, dass in der Schilderung einiger Befragter die Abwechslung zwischen den verschiedenen Stellen für viel Freude und Elan bei der Arbeit Sorge – der Grund findet sich mithin weniger im Akt des Wechsels selbst als in den verschiedenen Tätigkeiten. Mehrere Stellen zu haben hat auf Basis der Studienergebnisse mithin insgesamt einen sehr geringen bis leicht positiven Einfluss auf die Freude an der Arbeit.

Inwieweit das Arbeiten auf mehreren Stellen belastet, wird sehr unterschiedlich eingeschätzt (dunkelgrün, erster Kasten ganz rechts, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen belastet mich sehr stark“ (100) bis „belastet mich gar nicht“ (0)). Manche empfinden den Wechsel zwischen verschiedenen Stellen als entlastend, wie diese\*r Befragte:

*„Ich kann einmal schwierige Aufgaben liegen lassen und mich an der anderen Stelle auf etwas Anderes konzentrieren, so kann ich an die schwierige Aufgabe neu und anders herangehen. Das macht es oft leichter und entlastet zwischendurch.“ (Fragebogen N° 68)*

Gerade die Entscheidung darüber, was wann zu tun ist, scheint ein wesentlicher Faktor in der Bewertung fragmentierter Stellen zu sein. Die **Entscheidungsbefugnis** (lila, vierter Kasten von links, Aussage: „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen gibt mir viel Entscheidungsbefugnisse“ (100) bis „gibt mir wenig Entscheidungsbefugnisse“ (0)) geht einher mit dem **Gestaltungsspielraum** (hellblau, Kasten in der Mitte, Aussage: „Der Wechsel

zwischen den verschiedenen Stellen beinhaltet viel Gestaltungsspielraum“ (100) bis „beinhaltet wenig Gestaltungsspielraum“ (0)) und wird daher gemeinsam ausgewertet. Beide Aspekte werden auf einer breiten Skala zwischen 8 bzw. 9 und 100 eingeschätzt. Der Durchschnitt liegt bei 57 (Entscheidungsbefugnis) bzw. 58 (Gestaltungsspielraum), der Median bei 64 (Entscheidungsbefugnis) bzw. 70 (Gestaltungsspielraum).

Mehr als die Hälfte der Befragten sieht also in der Arbeit auf fragmentierten Stellen eher eine **positive Tendenz hin zu mehr Entscheidungsbefugnissen oder Gestaltungsspielräumen**. Ein\*e Befragte\*r sagt z.B.:

*„Wenn es an einer Stelle mal nicht gut läuft, tut der Wechsel gut.“  
(Fragebogen N° 118)*

Einigen Sekretär\*innen oder Büromanager\*innen gelingt eine „flexible Verteilung der Arbeitszeit bei Arbeitsspitzen“, einige können „immer Prioritäten setzen“ oder beschreiben sich als „nicht nur von einem Chef abhängig!“ Dies zeigt, dass gerade die Autonomie über eigene Arbeitsabläufe ein äußerst positiv bewerteter Aspekt, nicht nur bei fragmentierten, Arbeitsabläufen ist.

Die Einschätzungen darüber, ob mehrere Stellen zu haben belastet oder entlastet, sind breit gestreut. Der Durchschnitt liegt beim neutralen Wert 48, der Median mit 57 leicht in Richtung **Belastung**. Der maximale Wert liegt immerhin ‚nur‘ bei 86. Das spricht dafür, dass der Wechsel zwar belastend, aber sehr selten als sehr belastend wahrgenommen wird. Belastung ergibt sich aus vielen verschiedenen Faktoren, wie etwa Anerkennung für die eigene Arbeit, die richtige Anforderung oder allgemeine Rahmenbedingungen wie z.B. die Entlohnung. So schildern einige Befragte, dass sie durch mehrere Stellen schlichtweg mehr Geld bekämen und es daher positiv sei, diese zu haben. **Ob der Stellenwechsel also belastet oder nicht, ist nicht generalisierbar**. Insgesamt halten sich Belastung und Entlastung durch unterschiedliche Stellen die Waage (wie auch der untenstehende Abschnitt zum Wechsel zwischen den Büros zeigen wird).

Nur wenige Vorgesetzte wissen, was es bedeutet, auf mehreren Stellen zu arbeiten. Wer dies einmal selbst gemacht hat, weiß, wieviel **Selbstdisziplin, Planung und Organisation** dies erfordert, und wird mit größerer Wahrscheinlichkeit in höherem Maße Anerkennung für die durch die Koordination verschiedener Anforderungen geleistete Zusatzarbeit verspüren und dies idealerweise auch zeigen. Knapp die Hälfte der Stellenwechsler\*innen erhalten dafür **Anerkennung** (dunkelrot, zweiter Kasten von rechts, Aussage „Der Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen wird in seiner Bedeutung von meiner/meinem Vorgesetzten sehr anerkannt und gewürdigt“ (100) bis „wird in seiner Bedeutung von meiner/meinem Vorgesetzten nicht anerkannt oder gewürdigt“ (0)). Die Anerkennung für den Stellenwechsel durch die Vorgesetzten reicht von „gar nicht“ bis „sehr stark“. Durchschnittlich liegt der Wert mit 45 leicht unter dem neutralen Bereich. Die Schilderungen in den Freitexten widmen sich meistens den Fällen, in denen die Würdigung ausbleibt. So sagt ein\*e Befragte\*r: „Es [das Arbeiten auf mehreren Stellen, S.W.] ist einfach nur schrecklich und wird von keinem Vorgesetzten gewürdigt.“ Die mit dem Stellenwechsel einhergehende Belastung scheint „nicht immer allen klar“ und wird dementsprechend nicht gewürdigt. Die

Herausforderungen beim Arbeiten auf mehreren Stellen können also je nach vorgesetzter Person anerkannt oder auch nicht gewürdigt werden, was das Erleben zu einem gewissen Grad von den kaum beeinflussbaren Einstellungen der Vorgesetzten abhängig macht, Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Wechsel zwischen verschiedenen Stellen basierend auf den Befragungsergebnissen mehrdeutiger ist als bei Erstellung der Umfrage angenommen. Einig sind sich die Befragten über den steigenden Anspruch und die steigende Abwechslung. Auch die Einschätzung einer steigenden Arbeitsintensität sowie einer Tendenz zur Überforderung teilen viele Befragte. Differenziert und breit gestreut sind die Erfahrungen mit Entscheidungsbefugnissen und Gestaltungsspielräumen sowie mit der Arbeitsbelastung. Sehr weit auseinander gehen die Einschätzungen darüber, wie viel Freude und Wertschätzung das Arbeiten auf mehreren Stellen bringt. Hier scheinen, wie es sich bereits bei den Ortswechseln angedeutet hat, weniger der Wechsel von einer Stelle auf die andere, sondern die allgemeinen Rahmenbedingungen und die Arbeitsatmosphäre auf den einzelnen Stellen ausschlaggebend zu sein. Dennoch bleiben viele bisher unbearbeitete Baustellen und entsprechende Veränderungsimpulse, die sich aus den Antworten der Befragung ergeben. Diese werden in einem letzten inhaltlichen Kapitel vorgestellt.

### Baustellen und Veränderungsimpulse für die fragmentierte Arbeit

Auf die Frage „Was wären aus Ihrer Sicht wichtige Veränderungen hinsichtlich des Arbeitens auf mehreren Stellen?“ geben die Befragten Antworten zu sehr unterschiedlichen Aspekten. Um den Ortswechsel zu vereinfachen reichen die Vorschläge von „Parkplätze[n] am Campus Firmani“ bis zur „Busverbindung zum Parkplatz Wilhelm-Röpke-Straße“. Zudem findet sich mehrfach die Forderung, dass Wegzeiten als Arbeitszeiten gelten sollten, ein Thema mit dem sich der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten schon länger befassen.

Eine gewichtige Rolle spielen darüber hinaus die Vorgesetzten. Befragte wünschen sich hier generell ein höheres Bewusstsein für die besonderen Arbeitsbedingungen, die der Stellenwechsel mit sich bringt, und eine dementsprechend höhere Sensibilität bei der Erteilung von Arbeitsaufträgen und dem Zeiterfordernis, diesen nachzukommen. Auch wenn dem Wunsch, „Am besten wäre es, wenn eine Sekretärin Vollzeit (40 Stunden) für einen Professor arbeiten könnte!!!“, nicht ohne Weiteres entsprochen werden kann, sind „mehr Flexibilität“ und eine „bessere Absprache bzw. Abstimmung unter den Vorgesetzten“ Bedarfe, die ernst genommen und denen entsprechend begegnet werden sollte.

Viele Anregungen richten sich auf den Aspekt der Arbeitsintensität. Damit einher gehen zunächst einmal **Impulse für eine klare Arbeitszeitregelung**. Hier geht es zunächst um die Wahrnehmung dessen, wieviel Zeit tatsächlich für einen Arbeitsauftrag notwendig ist, und eine gegenseitige Transparenz des Arbeitsaufkommens. „Das Arbeitsvolumen sollte an die Arbeitsstunden angepasst sein“, ist eine Forderung. Nicht zuletzt geht es auch um den Wunsch nach Vollzeit, die nicht durch (temporäre) Aufstockungen erreicht werden sollte, sondern z.B. eine grundsätzliche organisatorische Zusammenfassung zersplitterter Stellen zu einer: „[...] damit für eine Vollzeittätigkeit nicht mehr drei bis vier Stellen notwendig sind.“

In der Frage, ob nun eines oder mehrere Büros sinnvoller sind, ist kein klarer Trend erkennbar. Manche Beschäftigte wünschen eine klare Trennung der unterschiedlichen Arbeitsbereiche oder „konkrete Aufgabenzuschnitte und Zuständigkeiten“, andere nicht. Hier gilt es im Einzelfall zu eruieren, was für die jeweiligen Beschäftigten und ihre Zuständigkeitsbereiche die praktikabelste Lösung sein könnte. Wichtig scheint überhaupt erst einmal darüber ins Gespräch zu kommen und mehr Transparenz sowie gegenseitiges Verständnis herzustellen

Für die bessere Vereinbarung mehrerer Stellen sind in jedem Fall **organisatorische Änderungen, in der Urlaubs- und Krankheitsvertretung, insbesondere in der IT, notwendig**. Die Universität, so die Forderungen, solle hier zum einen „[w]o möglich, bestimmte Abläufe vereinheitlichen“, „Bürokratie erleichtern, IT verbessern“, z.B. durch den „Zugriff auf alle Laufwerke von beiden Büros aus“ oder durch die **Einführung rechtsgültiger digitaler Signaturen**. Das würde nicht nur das Arbeiten aus einem anderen Büro, sondern ebenso die Nutzung des mobilen Arbeitens erleichtern. Ein\*e Befragte\*r bringt an:

*„Die Uni sollte den modernen Stand mit Videokonferenzen und mobilem Arbeiten und/oder Homeoffice beibehalten. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz an der Uni entspricht einem veralteten Standard.“  
(Fragebogen N° 106)*

Damit wird klar, dass nicht bei allen, aber doch bei vielen Sekretär\*innen und Büromanager\*innen eine hohe Motivation vorhanden ist, sich aktiv bei der Veränderung der Abläufe einzubringen und selbst dazu zu lernen. Gerade, da die Sekretär\*innen über wirklich viele Jahre an unserer Universität beschäftigt sind, und damit über ein umfangreiches Wissen über Abläufe, deren Tücken aber auch Alternativen verfügen, liegt in der Kommunikation mit den Sekretariatskräften ein Potential, welches gut für die gesamte **Verbesserung von Prozessen innerhalb und im Interesse der gesamten Universität** genutzt und ausgeschöpft werden könnte.

## 5. Zwischenbilanz. Resümee und Ausblick

---

Die im Fragebogen erhobenen Angaben haben in Kombination mit der hohen Beteiligung eine Vielzahl hilfreicher Statistiken und Diagramme hervorgebracht, die nützlich für die Sensibilisierung für die Arbeitsbedingungen im Sekretariatsbereich sind. Um wirklich gut nachvollziehen zu können, was es bedeutet, in einem Hochschulsekretariat zu arbeiten und welche Bedarfe damit einhergehen sind jedoch vor allem die Freitextangaben wertvoll. Am Ende des Fragebogens wurden alle Teilnehmenden mittels Freitextfeldern gebeten, ihre Erfahrungen mit ihrer Tätigkeit entlang folgender Fragen zu schildern: „Mal alles zusammengenommen: Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?“, „Und was gefällt Ihnen nicht?“ sowie „Was sollte sich aus Ihrer Sicht an Ihrer Arbeit verändern?“

. Diese Fragen ermöglichen einen tieferen Einblick in die Eigenperspektive der Befragten, der über die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinausreicht. Ein kurzer Auszug soll dies illustrieren.

### Licht- und Schattenseiten der Sekretariatsarbeit

Auf die Frage, was den Studienteilnehmenden an ihrer Arbeit gefällt, gab es sehr viele unterschiedliche Antworten. Der Großteil der Beschäftigten schätzt die vielfältigen und „abwechslungsreichen Aufgaben“. Ein\*e Beschäftigte\*r formuliert dies so:

*„Immer mal taucht ein Problem auf was gelöst werden muss. Man erlebt immer wieder neue Fälle und mit vielen unterschiedlichen Leuten zu tun, sei es intern oder extern.“ (Fragebogen N° 58)*

Der **Kontakt mit unterschiedlichen Menschen**, seien es Kolleg\*innen oder Studierende, wird ebenso häufig positiv hervorgehoben. Viele schätzen auch ihre Vorgesetzten sowie die freundliche, respektvolle und **wertschätzende Arbeitsatmosphäre** an ihrer Arbeitsstelle.

Auffällig sind zudem die sehr positiven Äußerungen zum selbständigen und eigenständigen Arbeiten. Eigenverantwortliches Mitdenken und Handeln sowie der Gestaltungsspielraum, wann welche Aufgabe erledigt wird, werden ab der Entgeltstufe 6 – und mit steigender Entgeltgruppe immer häufiger – erwähnt. Diese Qualität wird auch sehr bewusst gegenüber anderen Arbeitgeber\*innen eingeordnet:

*„Die Uni ist ein inspirierendes Umfeld. Ich sehe mich im Sekretariat auf einer wichtigen Position. Im Vergleich zur freien Wirtschaft empfinde ich für mich ein größeres Maß an persönlicher Freiheit bei wirtschaftlicher Sicherheit.“ (Fragebogen N° 33)*

Zugleich existieren verschiedene Kritikpunkte an der universitären Sekretariatsarbeit, die sich in zahlreichen Wortäußerungen abbilden.

Ein **Grundproblem liegt in der Bezahlung**. Diese ist vor allem in den unteren Entgeltgruppen eine Treiberin von Unzufriedenheit. Die Differenzen in der finanziellen Anerkennung im Vergleich mit nahen Kolleg\*innen werden durchaus wahrgenommen und als sozial ungerecht bewertet:

*„Keine gerechte und soziale Gehälterverteilung. Viel zu viele E13-Stellen und die ‚Kleinen‘ bleiben auf der Strecke. Jedenfalls in meinem Fall. Ich habe [im Jahr ...]<sup>42</sup> an der Universität angefangen und mich in den verschiedensten Bereichen weitergebildet und bekomme immer noch [Gehalt in der Entgeltgruppe 5]. Und wen interessiert es? Keinen!!“  
(Fragebogen N° 101)*

Ergänzende Schilderungen von hohem Arbeits- und Zeitdruck vermitteln den Eindruck der Überforderung bei gleichzeitiger geringer finanzieller Anerkennung. Den Befragten sind dabei die Rahmenbedingungen in der Universität, die für diese Aufgabenlast und teilweise Unterfinanzierung sorgen, durchaus präsent. **Ökonomische und zeitliche Rationalisierungen** werden in ihrer Auswirkung auf die Sekretariate klar beschrieben:

*„Die Unterfinanzierung wirkt sich auf Sekretariate besonders verheerend aus. Berechtigungsgebundene Aufgaben lassen sich schwerer umverteilen. Durch die Digitalisierung werden zudem mehr Aufgaben aus der Verwaltung dezentralisiert. Marvin macht mehr Arbeit als je zuvor! Viertelstellen in Sekretariaten sind unzumutbar für Inhaberinnen und Kolleginnen, da dort eine große Fluktuation herrscht.“ (Fragebogen N° 33)*

Der Arbeits- und Zeitdruck paart sich mit organisatorischen und kommunikativen Barrieren. „Komplizierte Verwaltungswege“ werden ebenso kritisiert wie „absurde Vorgaben“ oder die „schlechte Kommunikation“ mit anderen Abteilungen. Fast alle Befragten schildern große Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, wobei sich dies v.a. auf Verwaltungsabläufe bezieht, wie etwa mit der Personal- oder Wirtschaftsverwaltung. Prozesse werden als uneinheitlich wahrgenommen, Informationen würden nicht weitergegeben, Arbeitsanweisungen oder Einarbeitungen blieben aus, mangelnder Informationsfluss führe zu stagnierenden Prozessen und damit letztlich zu ineffizientem Arbeiten. Die Abläufe in unserer Universität schildert ein\*e Befragte\*r mit den Worten:

*„Teilweise wird man direkt ignoriert oder es braucht lange bis man von manchen Stellen eine brauchbare Information bekommt.“ (Fragebogen N° 58)*

Angesichts dieser oft als widrig empfundenen Arbeitsbedingungen und hoher Arbeitsbelastung bei gleichwohl kontinuierlicher Leistung, die die Angestellten erbringen, werden die Eingruppierung in niedrige Entgeltgruppen sowie die mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten im Sekretariatsbereich in Frage gestellt und wirken hemmend auf die Arbeitszufriedenheit.

---

<sup>42</sup> Jahreszahl zur Anonymisierung entfernt.

Zudem gibt es an einigen Stellen klare Äußerungen über „absolute Kontrolle“, „absurde Vorgaben“ sowie deutliche Schilderungen einer einengenden Arbeitsatmosphäre: „Vorschläge werden generell abgelehnt“. Erlebnisse des Machtmissbrauchs werden ebenso geschildert wie offensichtliche Geringschätzung durch Vorgesetzte. Rückmeldungen zu respektlosem Verhalten von Vorgesetzten bis hin zur Herabwürdigung kommen zwar nicht bei der Mehrheit der Befragten vor. In den Fällen, in denen sie geschildert werden, geschieht dies jedoch mit sehr deutlichen Worten:

*„Man muss zwar alles können und machen, zählt aber als Mensch zur untersten Kaste“. (Fragebogen N° 60)*

Eine bessere Bezahlung und damit mehr finanzielle Anerkennung der eigenen Tätigkeit steht recht weit oben auf der Agenda, dessen, was sich nach Ansicht der Befragten vor allem in den unteren Entgeltgruppen ändern sollte. Daneben gibt es den häufig geäußerten Wunsch nach anderen Formen von Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit: Während einige Befragte Autonomie und Gestaltungsspielraum auf ihrer Tätigkeit loben, gibt es viele Stimmen, die mehr Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität einfordern. Dies gilt zum einen für die Arbeitszeit, aber ebenso für den Arbeitsort, wie sich in den Forderungen nach einem einfacheren Antrag auf Telearbeit und dem Wunsch nach vermehrtem mobilem Arbeiten zeigt.

Eine zentrale Baustelle bleibt jedoch die **Zusammenarbeit innerhalb der Universität**, so etwa der deutlich geäußerte Bedarf nach verbesserten, einfacheren und vor allem digitalen Abläufen (z.B. rechtsgültige Signaturen). Verbessert werden sollte hier auf Basis der Studienergebnisse vor allem die technische Ausstattung der Universität, aber ebenso die Einführung und Umsetzung neuer PC-Programme. Am Beispiel von Marvin wird häufig eingefordert, diese **in Zusammenarbeit mit künftigen Anwender\*innen zu entwickeln**, um Folgeproblemen vorzubeugen. Die von den Befragten gegebenen Anregungen im Bereich der Fort- und Weiterbildung können hier wichtige Impulse setzen.

Dies gilt insbesondere in Kombination mit dem ebenfalls besonders oft geäußerten Bedarf, dem **Abbau von Zeit- und Arbeitsdruck abzubauen**: von der Unterfinanzierung der Fachbereiche bei gleichzeitiger Auslagerung von Aufgaben, über die generelle Kritik an Viertelstellen bis zur mangelnden Personalaufstockung bei zunehmenden Aufgaben werden viele damit zusammenhängende Kritikpunkte benannt. Am Ende steht aber auch hier die Forderung nach einer gründlichen Analyse, wer für was zuständig ist, wie Abläufe zu gestalten sind, nach der klaren Kommunikation dieser Aufteilung und damit letztlich auch nach einer gerechteren Zuordnung von Ressourcen.

Zusammengenommen lässt sich sagen, dass die Angestellten dieser Entgeltgruppen sehr gut, vielleicht sogar besser als Angehörige von Statusgruppen mit einer geringeren Verweildauer, wissen, wie unsere Universität funktioniert und damit bei künftigen hochschulinternen Entwicklungen nicht die schlechtesten Ratgeber\*innen wären.

## Resümee

Die Durchführung einer eigenen Sekretariatsstudie hat für große Aufmerksamkeit an unserer Universität und darüber hinaus gesorgt. Die unterschiedlichen Effekte konnten in ihrem Ausmaß nicht abgesehen werden als die Gleichstellungskommission den Auftrag zur Durchführung dieser Studie gab.

Kaum, dass die Umfrage online ging, erhöhten sich die Beratungsanfragen von Sekretariatsbeschäftigten im Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Augenscheinlich wirkte der Aufruf zur Teilnahme an **der Befragung als Katalysator für die Äußerung von Beratungsbedarfen**, die schon seit längerer Zeit überfällig waren. Dass es aus den Sekretariaten sehr viel zu berichten gibt, bestätigte sich zudem an der sehr umfangreichen Nutzung der vorhandenen Freitextfelder. Zwei Drittel aller Befragten haben hier teils ausführliche Angaben gemacht, die weit über Stichworte hinausgehen.

Gleich zu Beginn wurde somit klar, dass zusätzlich zum Auftrag, die Studie technisch und organisatorisch durchzuführen, eine weitere Aufgabe auf das Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zukam: das **Erwartungsmanagement**. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens wuchs bei vielen Befragten die Hoffnung, dass die in der Studie mehrheitlich als unzulänglich benannt Aspekte nun möglichst bald aus behoben würde. Dies gilt in erster Linie für die in vielen Fällen als zu niedrig oder zu schlecht bezahlt wahrgenommene Eingruppierung, aber auch für viele andere Themenfelder wie den Wechsel zwischen verschiedenen Stellen, die finanzielle und personelle Ausstattung des eigenen Bereichs usw. Der Umgang mit diesen offen geäußerten Erwartungen auf der einen Seite und den teilweise geäußerten Sorgen auf der anderen Seite, die Studie könnte bspw. zu gehäuften, aber inhaltlich nicht begründeten Höhergruppierungsanträgen führen und in der Folge sogar Herabgruppierungen bewirken, wurde schnell zu einer immensen kommunikativen Aufgabe, die durch das Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten erfüllt werden musste.

Das Echo auf die Umfrage fiel demzufolge wesentlich lauter aus als zu Beginn erahnt werden konnte. Präsentationen und Diskussionen der Ergebnisse nicht nur mit der Befragtengruppe selbst, sondern auch mit dem Personalrat, auf der Frauenvollversammlung und in diversen anderen Zusammenhängen verschafften den Beschäftigten in den Sekretariaten Gehör für ihre Anliegen.

In der Folge konnten bereits vor Abschluss des Berichts zahlreiche Veränderungen für die Sekretariatsbeschäftigten auf den Weg gebracht werden. So wurde die **Option des dauerhaften mobilen Arbeitens** für alle Beschäftigten mit 40% der Arbeitszeit durch eine Dienstvereinbarung geregelt und es wurden **Orientierungen für Tätigkeitsbeschreibungen** erarbeitet und Eingruppierungsmerkmale stärker transparent gemacht.

Außerdem wurden die **Beratungsangebote** für Sekretariatsbeschäftigte **ausgebaut**, stärker **beworben** und in der Folge intensiver **genutzt**. Die Studie konnte zudem den Zusammenhalt der Sekretariatsbeschäftigten in ihrer Statusgruppe stärken und lokal an verschiedenen Stellen Vernetzung anregen. Das große Interesse an den Ergebnissen der Studie von den Befragten selbst, über die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten bei der Frauenvollversammlung, über den Personalrat die Personalabteilung und die dezentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ist ein Indiz dafür, wie wichtig es war und ist, die

Sekretariatsbeschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen in den Blick zu nehmen und für ihre Bedarfe zu sensibilisieren.

Das Echo auf die Marburger Studie blieb dabei nicht auf die Philipps-Universität beschränkt. Bereits im September 2021 wurden erste Ergebnisse auf der Tagung der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. präsentiert und die Studie diente schon zu diesem Zeitpunkt anderen Sekretariatsnetzwerken als **good practice**. Auf dem Zweiten bundesweiten Sekretariats-Netzwerktreffen [Fairnetzt Euch! Arbeit Sichtbar Machen](#) im September 2022 wurden die Erfahrungen an der Philipps-Universität Marburg erneut vorgestellt und ein Kernfragebogen für die Durchführung weiterer Studien an anderen Hochschulstandorten zur Verfügung gestellt.

### Ausblick

Wie geht es nun weiter für die Sekretär\*innen und Büromanager\*innen an der Philipps-Universität Marburg? Eines ist klar: Die Aufmerksamkeit, die diese Beschäftigtengruppe im Rahmen der Sekretariatsstudie erlangt hat, soll beibehalten und wo möglich gestärkt werden. Dies ist nicht zuletzt ein gleichstellungspolitisches Ziel, da in diesem Bereich nach wie vor fast ausschließlich Frauen arbeiten. Um die Belange der Beschäftigten in den Sekretariaten sichtbarer zu machen und zielgruppenspezifische Angebote zu unterbreiten, soll neben diesem schriftlichen Bericht auf der Homepage der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ein eigener Bereich für die Anliegen aus den Sekretariaten entstehen. Die Sekretariatsstudie selbst wird in einer knapperen Form mit einem thematischen Fokus wiederholt und ebenso umfangreich präsentiert und diskutiert werden wie die vorliegende Studie.

Der Frauenförder- und Gleichstellungsplan der Philipps-Universität sieht zudem die **Aufnahme psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilungen** vor. Belastende Beratungssituationen oder häufige Unterbrechungen und Multi-Tasking, wie sie in vielen Sekretariaten an der Tagesordnung sind, werden bisher in den Gefährdungsbeurteilungen nicht erfasst.

Für E-Mails, die während des Urlaubs eingehen, können künftig intelligente Sortiermechanismen genutzt werden, um die **nach dem Urlaub zunehmend belastende Flut an E-Mails besser bewältigen zu können.**

Die Parkraumbewirtschaftung ist zwischenzeitlich für weibliche Beschäftigte angepasst worden. An der Philipps-Universität bestehen nicht für alle Beschäftigten Parkplätze. Dies benachteiligt insbesondere diejenigen, die aufgrund von Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen nicht in den frühen Morgenstunden am Arbeitsplatz erscheinen können. Zudem ist die Parkplatzsuche erschwert, wenn der Arbeitsplatz mitten am Tag gewechselt wird. Die Sekretariats- und die Wegzeitenstudie belegen, dass dies Vereinbarkeits- und Gesundheitsprobleme begünstigt. Eine **geschlechtergerechte Parkraumbewirtschaftung** findet sich daher als eine weitere Maßnahme im zentralen Frauenförder- und Gleichstellungsplan und wurde bereits angestoßen

Die mit der Sekretariatsbefragung 2021 durchgeführten Gespräche mit Beschäftigten aus dem Bereich verdeutlichen zudem, dass es meist keine Begleitung beim Einstieg in den Job

und kaum Netzwerke gibt, diese jedoch hilfreich wären, um bereits zu Beginn Stress abzufedern und besser anzukommen. Auch die Vernetzung mit Kolleg\*innen selbst ist wichtiger Bestandteil der psychischen Gesunderhaltung und kommt in diesem Aufgabenfeld bisher durch die vereinzelt Tätigkeit oft zu kurz. Die Personalentwicklung und das Gleichstellungsbüro erarbeiten daher ein Konzept für ein **Peer-to-Peer-Programm** speziell für diesen Bereich und nutzen dabei die Gelegenheit, um die bestehende Arbeitsgemeinschaft Sekretariate und Büroorganisation wieder bekannter zu machen und bei ihren kommenden Aktivitäten zu unterstützen.

Das zentrale Thema der Sekretariatsbeschäftigten ist und bleibt die Bezahlung. Dass auch im öffentlichen Dienst trotz einheitlicher Tarife keine Entgeltgleichheit herrscht, ist inzwischen hinlänglich bekannt. Um einen möglichen Gender-Pay-Gap an der Philipps-Universität konkret zu erfassen und ungerechter Bezahlung entgegenzuwirken, führt das Gleichstellungsbüro gemeinsam mit der Gleichstellungskommission eine Überprüfung in Form eines **Entgeltgleichheitschecks** oder Fair-Pay-Innovation-Labs durch. Neben den Leistungszulagen bei den Professuren, sind hier insbesondere die Eingruppierungen im Verwaltungsbereich von Interesse.

Insgesamt wird somit der **Fokus auf das administrativ-technische Personal** fortgeführt und phasenweisen verstärkt. Gerade da diese Personalkategorie bei Frauenfördermaßnahmen leicht aus dem Blick gerät, sollen die an der Philipps-Universität in den letzten Jahren begonnenen Aktivitäten für diese Zielgruppe beibehalten werden.

Von alledem erhoffen wir uns eine **stärkere Sensibilität für die Leistungen, Arbeitsbedingungen und Bedarfe von Sekretär\*innen und Büromanager\*innen**. Wir danken allen Beteiligten, die an dieser Studie mitgewirkt, und vor allem allen Befragten, die uns durch ihre Angaben einen Einblick in ihre Arbeit gegeben haben. Wir wissen: Das alltägliche aber nicht selbstverständlich hohe Engagement der Sekretariatsbeschäftigten wird noch zu wenig gesehen und anerkannt. Daher werden wir unsere Arbeit in diesem Bereich fortsetzen und verstärken.

*„Das Bewusstsein dafür, dass auch Sekretärinnen konzentriert arbeiten müssen, sollte steigen. Mehr Wertschätzung für die Vielzahl an Aufgaben (die immer mehr werden) wäre schön. Es ist immer alles so selbstverständlich.“ (Fragebogen N° 55)*