

>> ZWISCHEN MEINEN CHEFS MUSS ICH MANÖVRIEREN <<

Rationalisierung in der Sekretariatsarbeit: neue
Belastungen, neue Handlungsspielräume?

8.3.2019



„Also ich fange hier morgens so gegen halb acht an, dann geht's klassischerweise damit los: ich habe fünf Email-Postfächer mittlerweile [...]. Meistens taucht mein Chef, mein einer Chef, dann auf und will direkt Infos und Vorschläge. Also ich habe zwei Chefs, muss man auch dazu sagen, das macht das Ganze etwas kompliziert. Der eine ist regelmäßig hier, die andere mehr im home office. Die sagt dann selten was persönlich, das lass ich etwas länger liegen, aber das geht natürlich auch nicht immer, naja, da hat der andere Chef dann schon irgendwie Vorrang, wenn er im Büro steht.“

Hochschulsekretärin, Fachbereich Rechtswissenschaften

Gliederung

1. Empirische Grundlage
2. Die Leistung von Sekretärinnen
3. Rationalisierung und Wandel
 - a) *Ökonomisierung des öffentlichen Diensts*
 - b) *Wandel der Sekretariatstätigkeit*
 - c) *Vom Vorzimmer- zum Bereichssekretariat*
4. Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden
 - a) *Kontrolle und Autonomie*
 - b) *Qualifikation*
 - c) *Höhergruppierung mit Hilfe des Chefs*
 - d) *Vernetzung*
5. Fazit

1 Empirische Grundlage

- Laufendes **Dissertationsprojekt** zur organisationalen Leistungsbewertung von Sekretariatsarbeit und zum Leistungsbewusstsein von Sekretärinnen
- multiperspektivisch qualitatives Forschungsdesign
- **Datengrundlage:**
 - 46 leitfadengestützte Interviews mit Sekretärinnen vornehmlich aus Hochschulen
 - 8 Experteninterviews mit Gleichstellungsbeauftragten, Personalrätinnen und Bewerterinnen
 - Beobachtungsdaten dreier Vernetzungstreffen
 - Dokumentenanalyse: Tätigkeitsprotokolle, betriebliche Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Abgleich mit den wenigen einschlägigen Studien über die Beschäftigtengruppe (Banscherus et al. 2017; Pringle 2013; Truss et al. 2013)
- Fokus auf veränderter Arbeitspraxis angesichts Digitalisierung und Bereichssekretariaten

2 Die Leistung von Sekretärinnen

Prototyp frauentypischer Beschäftigung

- war nicht zu allen Zeiten weiblich – Feminisierung führte zu Entwertung
- wird heute zu ca. 98% von Frauen verrichtet (OECD 1998)
- schon bei der Kategorie ‚Verwaltungsangestellte an Hochschulen‘ sind im Jahre 2017 76% weiblich (Statistisches Bundesamt)
- Charakteristika eines *female ghetto* (Truss et al. 2013): schlechte Aufstiegschancen und unterdurchschnittliche Entlohnung, aber mit hoher Beschäftigungssicherheit
- Das lange Zeit praktizierte räumliche Modell von Sekretariatsarbeit als Vorzimmersekretariat für einen – meist männlichen – Vorgesetzten bedient die Hausarbeitsanalogie
- Idealtypen *office wife* und *sexy secretary* (vgl. Pringle, 1988)
- Orientierung an den Bedürfnissen anderer als „other-centred norm“ → extrafunktionale Aufgaben

2 Die Leistung von Sekretärinnen

- assistierende Büro- und Verwaltungstätigkeiten für einen oder mehrere Vorgesetzte, beruht auf personaler Zuordnung zu einer leitenden Stelle, die ihr gegenüber weisungsbefugt ist
- Dienen der Kanalisierung, Filterung und Bearbeitung von Informationen
- Ökonomisch besteht die Leistung von Sekretärinnen darin, die Produktivität der Arbeitskraft von Anderen zu garantieren, indem sie betriebliche Zustände aufrechterhalten („Gewährleistungsarbeit an der Herstellung von Normalität“, Holtgrewe 2002: 200)

3 Rationalisierung und Wandel

- Menschenleere Büros? „Brauchen wir eigentlich noch Sekretärinnen?“ (Priddat 2010)
- Sekretärinnen verschwinden mittelfristig nicht aus dem Büroalltag im öffentlichen Dienst, aber einschneidende Veränderungen verlangen nach Neubewertung der Arbeitsrealitäten
- **Rationalisierung:**
durch kapitalistische Konkurrenz erfolgende Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und des Gewinns eines Unternehmens/Verwaltung; gerichtet auf Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Verringerung der Gesamtkosten
 - *Einsatz moderner Technik (Technisierungs-, Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse*
 - *Optimierung von Betriebs- und Verwaltungsabläufen*
 - *Arbeitsintensivierung und Arbeitsextensivierung*

3 Rationalisierung und Wandel: Ökonomisierung des ÖD

- *Organisationaler Wandel* auf Basis des New Public Managements im öffentlichen Dienst
 - *Wissenschaft fokussiert Wissenschaftsbereich und Führungspersonals*

- *Rationalisierungsstrategien*
 - *Einsparung von Personalkosten durch Personalabbau und Flexibilisierung*
 - *Dezentralisierungen der Verwaltungseinheiten in Hochschulsystemen, die mit der Stärkung wettbewerblicher Verteilungsinstrumente und eigene betriebswirtschaftlicher Rechnungsführung der Einheiten einhergehen (Budgetierung)*
 - *Leistungsorientierung und Eigenverantwortung in der Personalpolitik;*
 - *Modernisierung des Rechnungswesens und der flächendeckende Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken (Digitalisierung)*

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Beschäftigungssituation

- Keine direkter Personalabbau
 - Die Beschäftigungsverhältnisse bleiben mehrheitlich **unbefristete Stellen**.
 - *Mit 93% ungewöhnlicher hoher Anteil an unbefristeten Beschäftigten an der Goethe-Universität (Blättel-Mink, 2014, p. 17)*
 - *In Deutschland nur ca. 12 % der Sekretärinnen befristet beschäftigt (Postels&Öz, 2012: 9).*
 - Lange Verweildauer in der jeweiligen Institution und sogar Arbeitseinheit
 - Unfreiwillige Teilzeitarbeit verbreitet
- keine mit anderen Beschäftigtengruppen vergleichbare Flexibilisierung, andere Rationalisierungsstrategien finden Anwendung

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Gestiegene Anforderungen und Qualifikationen

- **Digitalisierung** äußert sich in zahlreichen Kommunikations- und Verwaltungsprogrammen. Diese haben nicht nur einen beschleunigenden/erleichternden Effekt, sondern leisten zusätzlichen Anforderungen Vorschub.
- **erweitertes Aufgabenrepertoire** an Universitäten: Verwaltung von Drittmitteln, Vorbereitung von Personaleinstellungen, Fremdsprachenkenntnisse, erweiterte EDV-Kenntnisse, Projektbetreuung (Blättel-Mink et al. 2014; Banscherus et al. 2009)
- Mehrbelastungen durch **Zunahme der WiMis** und **Zahl der zu betreuenden Studierenden und Professoren**
- hoher Anteil der befragten Sekretärinnen hat Hochschulabschluss und ist damit **überqualifiziert**
- Kein Niederschlag der neuen Arbeitsanforderungen in den Tätigkeitsbeschreibungen

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

I: Fühlen Sie sich bedroht von fortschreitender **Digitalisierung**, dass sie davon ersetzt werden könnten?

Sek07: Seh ich überhaupt nicht so. Die bedienen sich ja nicht von alleine also. Es ist zwar schon so, dass man für das Briefe schreiben jetzt keine Sekretärin mehr braucht, sondern dass das der Mitarbeiter ma' eben selber flott da in sein Verarbeitungssystem reinklimpert, aber dann kommt SAP und da braucht er uns ja doch immer wieder.

Wir sind dann auch selber damit beschäftigt, Sachen die früher in der Verwaltung stattgefunden haben, dass wir machen, damit die nur noch nen Haken dran machen.

/

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Digitalisierung

- „Medienbrüche“ üblich
- Kompensation: neue Kompetenzen mit der Informations- und Kommunikationstechnologie werden abverlangt
- Technikadaption muss von den Subjekten hergestellt werden
- Zwar mehr Qualifikation abverlangt, diese führt aber nicht zu formaler Professionalisierung
- EDV-Technik weder Fluch noch Segen

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Gender-Effekte

- Digitalisierung ist zur Frauenfrage geworden: sie sind Bedienerinnen und nicht Entwicklerinnen der Technik, und daher „nur“ als Qualifikationsreserve am Computer gebraucht
- Heute: Frauen zu 68 % in den niedrigen Stufen und zu 32 % in den hohen Stufen beschäftigt sind, männliche Beschäftigten mit 36 % zu 64 % genau umgekehrt (Banscherus et al. 2017), Personalabbau eher in der Sachbearbeitung
- In meinem Sample wollen die Befragten die eklatante Geschlechtlichkeit des Berufes meist nicht wahrhaben
- Vorgesetzte und Expertinnen sprechen von einem professionalisierten Bild

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Vom Vorzimmer- zum Bereichssekretariat

„dann gibt es halt eben Sekretariate, die dann drei bis vier Professoren auf einmal betreuen, was dann auch bedeutet, dass die nicht als Vorzimmer sitzen, sondern die sind dann losgelöst davon. Die sitzen wo ganz woanders - also in der gleichen Etage vielleicht. Und sind halt eben in ihrem arbeiten auch viel selbstständiger. Weil, die wissen ja dann, also sie versorgen, machen so eine Art Grundversorgung für alle, ne? Und das ist halt eben anderes Arbeiten.“

- Archetyp der Sekretariatsarbeit als Vorzimmer wird durch Bereichssekretariate ersetzt: Der jeweiligen Sekretärin sind gleich mehrere weisungsbefugte Vorgesetzte zugeordnet
- räumliche Trennung von Sekretariat und Büro des Vorgesetzten
- Bereichssekretariate an Hochschulen weit verbreitet
Im Sample: 31 / 48 Sekretärinnen
- Ausweichstrategie: zwei halbe Stellen
Im Sample 8 / 48 Sekretärinnen
- Pooled secretariat kaum verbreitet
im Sample 1 / 48 Sekretärinnen

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Vom Vorzimmer- zum Bereichssekretariat

Sekretärin in der Stadtverwaltung, Sek03

„richtig in erster Linie bin ich für den Fachbereichsleiter tätig. Alles was so zu schreiben ist oder was er mir an Vorlagen hat, was er an Terminen haben möchte. All das geht erstmal hier über meinen Tisch dann und dann wird im das so ja dann ja ihm wieder vorgelegt“

„dass er also sozusagen die vorgefertigten Arbeiten bekommt. Ich mein, er hat so viel zu tun und ich bin dann so die Kraft, die ihn dann also unterstützt und ihm da son Teil der Arbeit dann wieder abnimmt.“

→ enge auf Loyalität basierende Dyade

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Vom Vorzimmer- zum Bereichssekretariat

Sekretärinnen in Bereichssekretariaten

Sek02: „sehr vieles ist jetzt **selbstständiger**: wenn man nur einen Chef hat, läuft das ja so, dass er halt eben ne ne Anweisung gibt oder sagt „ich möchte da gerne, dass das so und so gemacht wird“. Jetzt sind es zu viele Profs. Man kann das gar nicht mehr für den Einzelnen machen. Und dann werden **von uns eben mehr Entscheidungen getroffen**. Man wird dann mehr so die Mittelskraft, die sagt „ja so und so können sie es machen, so läuft das, das kann ich für sie tun, das andere müssten sie selber machen“

Sek12: „Das funktioniert eigentlich, ohne dass da jeder jetzt nen richtiges Kontingent hat. Der eine ist halt mal den einen Tag da, der andere ist mehr den andern Tag da. Es teilt sich schon auf. Meistens fragt man ja auch, wenn ne Arbeit zu erledigen ist: bis wann? Und dann kann man sich das einteilen, das klappt relativ gut.“

Sek19: „dann kommen ja halt eben die Chefs rein irgendwie und dann ist immer sofort "können sie mal das, können sie mal jenes“. Wenn man sich morgens was vornimmt "heute würde ich gerne das erledigen" ist es oft dann so, dass man sagt „ich bin überhaupt nicht dazu gekommen heute, es ging gar nicht, weil ich musste viel Feuerwehr spielen oder Kleinkram machen“. Da hat man **Schwierigkeiten mit der Planung**.“

Sek31: „**zwischen meinen zwei Chefs muss ich manövrieren**. Die haben manchmal auch ganz schön andere Vorhaben, also sind sich nicht ganz grün. Aber mit beiden komme ich gut aus, da hab ich schon von Kolleginnen was anders, also die erzählen schon andere Geschichten. Irgendwie habe ich ja doch immer noch gefühlt nen Hauptchef, der sich auch mal für mich einsetzt.“

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

- Heterogene Regelungen zwischen starren Zeitkontingenten und informellen Absprachen
 - notwendige **Koordinationsleistungen** zwischen den Einheiten
 - Insbesondere geteilte Stellen führen zu **Mehrarbeit!**
 - Aufgaben werden autonomer erledigt, kaum extrafunktionale Aufgaben
 - enge loyale Arbeitsbeziehung mit Vorgesetzten bricht auf
 - Anerkennungswünsche und Abhängigkeit bleiben bestehen
- neue Belastungen als Kehrseite des emanzipatorischen Aufbrechens der eheähnlichen Bindung zum Vorgesetzten

3 Rationalisierung und Wandel: veränderte Sekretariatsarbeit

Moderne Sekretariatsarbeit - Schlussfolgerungen

- gestiegene Leistungsanforderungen und mehr Selbstständigkeit
 - Keine höheren formalen Qualifikationserfordernissen oder Aufwertungen
 - Sekretärinnen bilden das Rückgrat und die Kontinuität: Bedarf jeder Organisation
-
- **Rationalisierungsverliererinnen** ohne Dequalifizierung – weibliche Gewährleistungsarbeiten werden als unbezahlte Qualifikationsreserve genutzt und neuen Belastungen ausgesetzt
 - Von loyaler Vorzimmerdame zur sachkundigen selbstständigen Bürokraft
 - Geschlechtlichkeit weiter stark ausgeprägt, aber weniger als Rollenerwartung artikuliert

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

- Persönliche Loyalität als Kernkompetenz der assistierenden Sekretariatsarbeit aufgehoben
 - Arbeitshandeln der Sekretärinnen der direkten Kontrolle durch Vorgesetzte entzogen
 - Mehr Kompetenzen und Selbstständigkeit
-
- Kontrolle und Autonomie
 - Qualifikation
 - Höhergruppierung mit Hilfe des Chefs
 - Vernetzung

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

Kontrolle und Autonomie

- Autonomiespielräume in der Zeitgestaltung
- der unmittelbaren Kontrolle entzogen sind Gestaltung von Pausen- und bei flexibleren Arbeitszeitmodellen auch die Anwesenheitszeiten
- Urlaubsanträge müssen formal nur von einem Vorgesetzten bewilligt werden
- Durch räumliche Trennung im konkreten Arbeitshandeln eigener Rhythmus, aber Störungen bleiben bestehen

Bsp: Ruhr Uni Bochum, Initiative für Ruhephasen, Erlaubnis zu Nicht-Stören-Schildern

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

Qualifikation

„wenn ich das machen will ich brauch Fortbildungen in Englisch ne und ich möchte dann aber auch bitte das in meiner Tätigkeitsbeschreibung vorkommt, damit das mal ne Höhergruppierung werden kann“ (Lehrstuhlsekretärin, Fachbereich Geschichte)

„je mehr Kenntnisse ich hatte umso mehr hab ich übernommen beziehungsweise eh die Dinge die ich für richtig halte und wo ich entschlossen beschlossen habe, das ist meine Aufgabe“ (Sekretärin, Fachhochschule).

- Nur solche Aufgaben werden als Leistung gewertet, die auf Basis einer Weisung erfolgen; Anpassung der Tätigkeitsbeschreibung einfordern

„Also ich mache ganz andere Sachen als früher, Computersachen. Ich habe auch zig Schulungen besucht, aber ich muss schon sagen, ich arbeite in den ganzen Jahren fast für das gleiche Geld und die Arbeit, ich will halt einfach ein bisschen mehr Wertschätzung dafür, naja und so habe ich das jetzt mal mit meinem Chef zusammen beantragt“ (Sekretärin, Fachhochschule)

- Neues Bewusstsein über die eigene Leistung, empfundene Leistungsungerechtigkeit

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

Höhergruppierung mit Hilfe des Chefs

„ich habe zwei nette Chefs, die werden es mit Sicherheit eh machen aber das gilt natürlich nicht für alle Kolleginnen hier im Haus. Es gibt auch welche, die haben hier einen Antrag gestellt, da hat man auch gesagt ja die Stelle ist eigentlich nach E8 zu bewerten, der Chef hat da aber nicht den Willen das zu bezahlen. Ja, dann macht man E8er Tätigkeiten für eine E6er stelle.“

„also tatsächlich ist es gescheitert, also dass da nicht konkret drin stand 35% Drittmittelvolumen. Mein Chef hat das ganze nochmal überarbeitet. Dann bleibt es aber trotzdem in der Verwaltung stecken, weil der Stellenplan keine weitere E8er Stelle für diese Fakultät vorsieht. Das heißt also wenn mein Chef jetzt nicht gut mir gegenüber gestellt ist, dann sagt er ich habe keine mittel um diesen Differenzbetrag zu bezahlen. Dann kann die Verwaltung mich zwar höhergruppieren, aber ich kriege das Geld trotzdem nicht.“

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

Höhergruppierung mit Hilfe des Chefs

- Sekretärinnen erheben zunehmend Einspruch
 - auf Hilfe des Chefs angewiesen in der Bestätigung ihrer Leistung
 - Auch für den Vorgesetzten ist eine gut bezahlte Sekretärin mit voller Verfügbarkeit von Vorteil
 - Wesentliches Kriterium ist der Anteil selbstständiger Arbeit ($1/3 = E8$ // $50\% = E9$)
-
- Scheitern verweist auf notwendige Kollektivierung der Strategie

4 Wie aus Belastungen Handlungsspielräume werden

Vernetzung und Organisierung

- *engerer Austausch innerhalb der Statusgruppe* in den gemeinsamen Sekretariatsräumen
- Sekretariatsnetzwerke gründen (min. 30 bundesweit, <http://hochschulsekretaerinneninitiative.org>)
- Über 80% des Samples sind Sekretärinnen, die mindestens auf die eine oder andere Weise Teil einer informellen Vernetzung auf Organisationsebene sind.
- Unsichtbarkeit überwinden – kollektive Strategien entwickeln
 - *Bsp: standardisierte Arbeitsplatzbeschreibung*
 - *Aufwertung von Tätigkeitsbereichen ist Bestandteil der Gleichstellungsrechenschaftspflicht*

Fazit

Digitalisierung und die Arbeit für mehrere Vorgesetzte als

- Ersparnis für die Organisation
- Problem und Zugewinn für die Vorgesetzten
- belastender Spielraum für die Sekretärinnen

- Handlungsspielräume liegen in der strategischen Nutzbarmachung des veränderten Abhängigkeitsverhältnisses zum Vorgesetzten, der Betonung der Selbstständigkeit, und der zunehmenden Vernetzung in der Statusgruppe

Vielen Dank!

Auf einen kämpferischen Frauentag!



3 Rationalisierung und Wandel

Rationalisierungsdilemma in der Büroarbeit

- Erst seit Ende der 1960er Jahre entdeckte die Industrie in der Bundesrepublik verstärkt Rationalisierungspotentiale in der sogenannten Kopfarbeit und in Dienstleistungen in der Verwaltung. Angesichts der verschlechterten wirtschaftlichen Situation erschienen die überproportional steigenden Verwaltungskosten nicht länger tragbar – das Rationalitätsgefälle zwischen Verwaltung und Fertigung fand zunehmend Beachtung ("Rationalisierungsrückstand" J. Berger & Offe, 2018, p. 221f).
- Bürorationalisierung oder die Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit weist jedoch einige Besonderheiten auf, die zu spezifischen Methoden führen und denen Barrieren der Substituierbarkeit durch tayloristische Rationalisierung innewohnen (schon früh: Böhrs, 1958). Diese Rationalisierungsschwellen werden durch die Eigenheiten des öffentlichen Dienstes potenziert.
- Dienstleistungsarbeit als „Gewährleistung“, also die „strategische Orientierung an Risiken, Störungen, Unregelmäßigkeiten, Unsicherheiten, Unwägbarkeiten der natürlichen, technischen und gesellschaftlichen Umwelt, die absorbiert und verarbeitet, eben an der störenden Auswirkung auf den Produktionsprozess gehindert werden müssen“ (U. Berger & Offe, 1981, p. 265f), bedinge, dass nicht nur Effizienz sondern vielmehr Effektivität die Maßgabe der Rationalisierungsanstrengung sein müsse. Sie kann als Vermeidung von Störungen und Abweichungen von einer Normalität (etwa des Betriebsablaufs) oder als Abwehr spezifischer Risiken charakterisiert werden. Eine Verkäuferin muss stets für Kauflustige bereitstehen, genauso wie Empfangspersonal und Pförtner für zu unkalkulierbaren Zeiten eintreffende Gäste, Kunden und Störenfriede; und der Bedarf an einem Hausmeister ergibt sich aus unabsehbar anfallenden Reparaturarbeiten. Daraus erwächst ein *Rationalisierungsdilemma* dergestalt, dass eine „strukturelle Notwendigkeit der Bereithaltung von Überkapazitäten der Dienstleistungsproduktion“ (J. Berger & Offe, 2018, p. 236) existiere, die den ansonsten zugrunde gelegten Maßstab der Kostenersparnis im Weg stünde.
- „Sollen diese effektiv bewältigt werden, muss überall Leistungskapazität in Reserve gehalten werden – die Anwendung der in der Fertigung sinnvollen Maßnahme der „Vollauslastung“ und -standardisierung erwies sich als bald als zweckwidrig.“ (Berger & Offe, 1981)

Exkurs: Feminisierung der Büroarbeit

- Sekretariatsarbeit war nicht zu allen Zeiten weiblich, auch wenn unser heutiges Vorstellungsvermögen kaum eine andere Besetzung zulässt. Vielmehr lässt sich erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in allen Industriestaaten eine relevante Steigerung der Frauenerwerbsbeteiligung in Angestelltenberufen feststellen, welche vormals männlich vergeben waren und es Frauen sogar teilweise untersagt war sogenannte *white-collar-work* zu ergreifen (Lockwood, 1958). Whereas women of the upper classes were basically engaged as housewives, working class women had already been drawn into production in large numbers by the 19th century.
- Diese *Feminisierung der Büroarbeit* besteht in einem enormen Anstieg von Frauen als Schreibkräfte, Stenotypistinnen und Telefonistinnen
- In Deutschland begann der explosionsartige Anstieg der Frauenbeschäftigung im Büro in den letzten Jahren des 19. Jahrhunderts unwesentlich verzögert: „der größte Sprung war [...] bei den Angestellten zu verzeichnen. Die Zahl männlicher Angestellter wuchs um 108%, die der weiblichen sogar um 574%.“ (Lüsebrink, 1993, p. 118). Die Weimarer Republik wird als die Phase beschrieben, in der sich die Frauenarbeit im Büro in Deutschland endgültig durchsetzte und in der zugleich die geschlechtlichen Strukturen der Arbeitsteilung festgeschrieben wurden (ebd. 1993, p. 155).
- Als Basis dieser Entwicklung gilt das starke Anwachsen bürokratischer Funktionen über den Jahrhundertwechsel, da infrastrukturelle Verwaltungstätigkeiten wie Rechnungsführung, interne Administration und Verschriftlichung an Gewicht gewannen (ebd. 1993, p. 120f) im Zuge eines intensivierten internationalen Handels.
- Die Geschichte der Feminisierung der Büroarbeit begründet die Sekretariatsarbeit als frauentypische Beschäftigung und es kann eine „dauerhafte Vergeschlechtlichung“ (Gottschall, 2010, p. 675) dieser Tätigkeit konstatiert werden.

3 Rationalisierung und Wandel: Ökonomisierung des ÖD

Digitalisierung

- „in dem Maße in dem die Planungs- und Kontrollerfordernisse an die Universitätsakteure durch das zusätzliche Maß an Autonomie steigen, erhöht sich auch der Bedarf an fundierter Information“ (Schubert, 2008, p. 27).
- Notwendigkeiten: Ressourcenbewegungen intern erfassen, Personalpolitik vermehrt nach Kostenkriterien planen und der Rechenschafts- und Dokumentationspflicht den Geldgebern gegenüber nachkommen (Banscherus et al., 2017, p. 42); digitale Information im Campus- und Bibliotheksmanagements verwalten
- bei gleichzeitigem Personalabbau
- Kompensation: neue Kompetenzen mit der Informations- und Kommunikationstechnologie und erhöhte Leistungsanforderungen werden abverlangt
- Professionalisierung für einige wenige, während für die meisten Dequalifizierung aus der technischen-organisationalen Rationalisierung resultiert („Rationalisierungsverlierer[n]“ (Kern & Schumann 1984))

- 
- 
- Sek02also es ist so äh am anfang da war es ja so ein professor oder sowas wenn man direkt nur mit einem zusammenarbeitet dann ist das auch derjenige der für sie alles macht oder sowas. zum beispiel auch über eh wenn es, wenn es um ne, ne höherstufung oder sowas geht dann muss ja ne arbeitsplatzbeschreibung gemacht werden, dann wird die dort gemacht also dann, das ist ja natürlich auch jemand der genau weiß was man erledigt, ja. also was man tut. ähm das ist ja jetzt hier gar nicht mehr der fall ne, also im grunde genommen äh geht das nur äh in zusammenarbeit mit der geschäftsleitung (.) und man kann höchstens die einzelnen professoren dann fragen "ist das denn jetzt auch so, oder ist das jetzt nicht so?"

3 Rationalisierung und Wandel: Veränderte Sekretariatsarbeit

Sekretärin, Drittmittelfinanzierter Projektbereich, pooled secretariat, Forschungsinstitut

„nicht nur ich alleine, genau es ist ne zusätzliche Aufgabe, die wir alle übernehmen, aber in der Regel ist es immer auf meinem Apparat angemeldet, also wenn ich da bin bediene ich das auch es sei denn ich hab irgendwie mal eh ganz viele Sachen Buchhaltung oder so, dass ich jetzt sage „so ich meld mich jetzt für zwei stunden ab“. Die Kollegen übernehmen das natürlich auch oder es passiert mal das zwei Anrufe zeitgleich sind, dass ich telefoniere. Dann ist mein Apparat belegt und dann wird das weitergeleitet auf die Apparate der Kollegen“

„Das Problem ist schon, dass die ja akut Hilfe brauchen und wenn man dann selbst gerade belegt ist, obwohl man sich eigentlich mit diesem und jenen am besten auskennt, ist das schon blöd. Und wir und auch die Chefs haben ja Präferenzen, also mit wem man am besten auskommt, und dann hat man ja doch Wege entweder persönlich oder eben über die direkte Durchwahl. Das hat sich eigentlich durchgesetzt“