

Die Arbeit von Sekretärinnen – Leistungszuschreibung und Anerkennung von Assistenzarbeit im öffentlichen Dienst

Sekretariatsarbeit als überwiegend weibliche Assistenzarbeit unterliegt in den letzten Jahrzehnten umfassenden Wandlungstendenzen hinsichtlich der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel und der Arbeitsanforderungen. Demgegenüber hat sich die Entlohnungsstruktur und betriebliche Positionierung von Sekretariatstätigkeiten trotz aller inhaltlichen Veränderungen nicht grundlegend verändert. Der vorliegende Beitrag fragt nach den Ursachen dieser Diskrepanz im Lichte aktueller Debatten um Leistungsgerechtigkeit. Die nachfolgende Analyse konzentriert sich auf Sekretariatstätigkeiten im Bereich des öffentlichen Dienstes in Deutschland¹, da hier erstens die Entgeltproblematik aufgrund der einheitlichen Tarifstrukturen greifbar wird, zweitens Rationalisierungsmaßnahmen wie Personalabbau und Veränderung der Arbeitsorganisation empirisch belegt sind, und drittens der Öffentliche Dienst ein häufiges und beliebtes Beschäftigungsfeld für Sekretärinnen darstellt. Inwiefern dieser Sektor exemplarisch für Sekretariatsarbeit überhaupt stehen kann, muss vorerst offen bleiben. Eine hohe Strukturverwandtheit der Tätigkeit in der Privatwirtschaft hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der Arbeitsinhalte wird angenommen, heterogenere Entgeltregelungen und Aufstiegsmöglichkeiten und unsicherere Beschäftigungsverhältnisse sind jedoch bekannt.

Die Arbeit von Sekretärinnen² umfasst assistierende Büro- und Verwaltungstätigkeiten für einen oder mehrere Vorgesetzte, die der Kanalisierung, Filterung und Bearbeitung von Informationen dienen, damit sich der oder die jeweilige Vorgesetzte auf die als produktive Kerntätigkeiten ausgewiesenen Aufgaben konzentrieren kann. Ökonomisch gesprochen, besteht die Leistung von Sekretärinnen darin, die Produktivität der Arbeitskraft von Anderen zu gewährleisten bzw. zu steigern, indem sie betriebliche Zustände aufrechterhalten und wiederherstellen („Gewährleistungsarbeit an der Herstellung von Normalität“, Holtgrewe 2002: 200). Die Tätigkeit einer Sekretärin ist zudem als *persönliche Assistenzarbeit für Vorgesetzte* zu umrei-

¹ Empirische Grundlage sind 16 von März bis September 2015 im Rahmen einer explorativen Vorstudie durchgeführte leitfadengestützte Interviews mit Sekretärinnen vornehmlich im öffentlichen Dienst in NRW mit einem Fokus auf Hochschulsekretariaten. Diese wurden inhaltsanalytisch sowie unter Anwendung interpretativ-rekonstruktiver Verfahren analysiert. Angefertigte Tätigkeitsprotokolle und Arbeitsplatzbeschreibungen geben zudem Auskunft über die Arbeitsanforderungen und -praxen.

² Wir verwenden durchweg die weibliche Form, denn Sekretärinnen sind fast ausnahmslos weiblich (in den OECD-Ländern ca. 98 %). Die Kategorie „Sekretärin“ wird im statistischen Sinne nicht als eigenständige Berufsbezeichnung geführt (OECD 1998: 49f), sondern taucht uneinheitlich als „Verwaltungsangestellte“, „Assistentin“ oder „Bürokauffrau“ auf. Die im öffentlichen Dienst weiterhin dominante Stellenbezeichnung Sekretärin ist Referenzpunkt unseres Beitrags.

Ben. „Assistenzarbeit“ bezeichnet den Teil in einem betrieblichen Muster der Arbeitsteilung, der sich durch Vermittlungs- und Gewährleistungsarbeit auszeichnet, meist repetitive und routinierte Aufgaben mit geringer Verantwortung umfasst (vgl. Lowe 1987; Truss 1993) und auf personaler Zuordnung zu einer leitenden Stelle beruht (vgl. Holtgrewe 1997), die ihr gegenüber weisungsbefugt ist. Diese betriebliche Arbeitsteilung setzt eine organisationale Zuschreibung in Kern- und Zuarbeit voraus.

Sekretariatsarbeit ist demnach hinsichtlich der Arbeitsinhalte ein Prototyp weiblicher Assistenzarbeit und angesichts der Überdominanz von Frauen in diesem Berufsfeld eine Extremform frauentypischer Beschäftigung (Benét 1972; Truss 1993; Truss et al. 2009, 2013). Die gesellschaftlich verankerte geschlechtsspezifische horizontale und vertikale Segregation hat Einfluss auf die Anerkennung weiblich konnotierter Tätigkeiten und ist Grundlage vieler Erklärungsmodelle geschlechtsspezifischer Anerkennungs- und Lohnunterschiede (etwa Bergmann 1974; Hübler 2003; Krüger 1995; Kreimer 2009).

Auf dieser Grundlage verfolgt der vorliegende Beitrag die Frage, warum erweiterte Arbeitsanforderungen von Sekretärinnen in der Entlohnungsdimension nicht honoriert werden. Insbesondere interessiert, welche Ursachen eine angemessene oder ‚gerechte‘ Leistungsbewertung obstruieren und inwieweit der spezifische Charakter der Assistenz wesentlich für die Zuschreibung der Leistung von Sekretärinnen ist. Komplementär zu gesellschaftlich-strukturellen Rahmungen wird Leistungszuschreibung auf der Meso-Ebene der Organisation und der Ebene des Subjekts auch auf der Grundlage von Arbeitsteilung und Interaktionsmustern innerhalb der Organisation enacted (Acker 1990; Wetterer 2002). Aus diesem Grund nimmt der vorliegende Beitrag insbesondere die Zuschreibungslogiken und Umgangsweisen der Akteurinnen in den Blick, mit dem Ziel, die Mikrofundierung von Leistungszuschreibung und Anerkennung der Arbeit von Sekretärinnen zu analysieren.

Dazu werden zunächst der organisationsbedingte Wandel der Sekretariatsarbeit (1.1) und die Entwicklung der Gratifikation der Tätigkeit (1.2) genauer beleuchtet. Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung gilt es in der empirischen Analyse in Abschnitt 2 zunächst die Spezifika der Leistungszuschreibung herauszuarbeiten (2.1), um im Anschluss die subjektive Perspektive der Sekretarinnen auf Leistung und Leistungsgerechtigkeit (2.2) und nachfolgend ihre Umgangsweisen mit als gering wahrgenommener materieller und immaterieller Anerkennung (2.3) genauer zu analysieren. Die abschließende Diskussion der Befunde fokussiert die diskrepanten Leistungsbewertungen der Organisation und der Sekretärinnen (3.1), die Umgangsweisen der Akteurinnen mit wahrgenommener Leistungsungerechtigkeit, aus denen Hemmnisse für die Durchsetzung von besserer materieller Gratifikation der Tätigkeit führen

(3.2) und daran anknüpfend die theoretische Frage nach der prinzipiellen Gültigkeit des Prinzips ‚Lohn für Leistung‘ (3.3).

1 Zur Entwicklung von Arbeitsleistung und Entlohnungsstrukturen

Prototypisches Modell von Sekretariatsarbeit ist das Vorzimmersekretariat für einen – meist männlichen – Vorgesetzten (Lowe 1987; Pringle 1988), darin unterscheidet sich die Tätigkeit im öffentlichen Dienst nicht von anderen Sektoren. Die empirische Realität hat dem nie zur Gänze entsprochen. In jüngerer Zeit zeichnen sich im öffentlichen Sektor zudem aber durch Personalabbau, betriebliche Reorganisation und Technisierung einschneidende Wandlungstendenzen der Tätigkeitsprofile ab, die eine Neubewertung der Arbeitsleistung von Sekretärinnen notwendig erscheinen lassen.

1.1 Wandel der Sekretariatsarbeit: Anstieg von Anforderung und Leistung

Die (wenigen) aussagekräftigen Studien (Banscherus et al. 2009; Blätzel-Mink et al. 2014; Holtgrewe 1997; OECD 1998; Pringle 1988; Truss 1993, Truss et al. 2009, 2013) belegen durchweg, dass der Anteil eigenständiger und anspruchsvollerer Aufgaben in der Sekretariatsarbeit zunimmt. Diese Entwicklung ist als *Anstieg der Anforderungen* an Sekretariatsarbeit charakterisierbar und geht auf einen zu konstatierenden Organisationswandel und einen zunehmenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie zurück.

Prinzipien wie eine grundsätzliche Einsparung von Personalkosten durch Personalabbau bei administrativen Funktionen und eine Rekonfiguration von internen Arbeitsprozessen des New Public Management (Bogumil et al. 2013; Kirsch et al. 1999) finden Anwendung auf die Restrukturierung von Sekretariatsarbeit. In diesem Rahmen etablieren sich Bereichssekretariate mit mehreren Vorgesetzten als neue Form der Arbeitsorganisation. Generell ist bei Verwaltungsangestellten im öffentlichen Dienst ein umfassender Personalabbau zu verzeichnen (Banscherus et al. 2009: 27; Dröge et al. 2008), der sich sowohl indirekt als Veränderung innerbetrieblicher Aufgabenbereiche und Erweiterung der Sekretariatsarbeit niederschlägt, als auch direkt als Strategie der Rationalisierung und Leistungsverdichtung in den Sekretariaten selbst (vgl. Banscherus et al. 2009; Bogumil et al. 2013). Eine Online-Befragung von 93 Sekretärinnen an der Goethe-Universität Frankfurt zu deren Arbeitspraxis belegt die Tendenz der Ausweitung von Verantwortungsbereichen: Die Verwaltung von Drittmitteln, die Vorbereitung von Personaleinstellungen und die Anwendung von internetbasierten Informationssystemen gehören demzufolge integral zum Aufgabenrepertoire einer Hochschulsekretärin (Blätzel-Mink et al. 2014). Zudem verändert der Einsatz von Informationstechnologien die Art der Tätigkeit und die Anforderungen nachhaltig. Für die Verwaltungsarbeit einschneidende tech-

nische Neuerungen sind die zahlreichen Kommunikations- und Verwaltungsprogramme. Zwar werden dadurch Arbeitsschritte beschleunigt; komplementär erforderliche, die Funktionalität der Software erst herstellende Arbeitsaufgaben werden demgegenüber aus Organisationsicht selten wahrgenommen. Statt realer Einsparpotenziale zeigen unsere Interviews, dass die höhere Komplexität der Programme viel Erfahrungswissen und Kompetenz abverlangt und dass eine permanente Anpassung und Kompensation unzureichender Technik an den betrieblichen Bedarf notwendig wird (vgl. Holtgrewe 1997). Die veränderte Informationstechnik ist also auch Grundlage für den *Anstieg der Qualifikationsanforderungen*.

Insgesamt ist ein Zuwachs von Anforderungen zu verzeichnen, der als *Wandel der Qualität der Arbeitsleistung* wie als *quantitative Zunahme der Arbeitsleistung* per Arbeitsverdichtung zu beschreiben ist. Lag vorher der wesentliche Zweck der Tätigkeit in der „Aufrechterhaltung von Zuständen“ (Berger/Offe 1984) und in der persönlichen Assistenz für einen Vorgesetzten, kommen aktuell vermehrt Aufgaben hinzu, die einen höheren Anteil an Eigenständigkeit und Verantwortung verlangen und die Zuschreibung in Kern- und Zuarbeit erschweren, ohne dass aber dadurch die wesentliche Bestimmung der Tätigkeit als Assistenzarbeit obsolet würde.

1.2 Entgeltstagnation trotz gesteigerter Anforderungen

Trotz höherer Anforderungs- und Qualifikationsprofile stagniert die Entlohnung in Sekretariatstätigkeiten im öffentlichen Dienst. In dieser Hinsicht konstatiert Blättel-Mink (2014) eine „Erosion der Anerkennung“ durch die Organisation als Resultat einer ausbleibenden Wahrnehmung der veränderten Arbeitsbedingungen.

Im öffentlichen Dienst in Deutschland erfolgt die Eingruppierung mittels Tätigkeitsmerkmalen in einheitlich festgesetzten tariflichen Entgeltstrukturen. Aus aktuellen Studien (Blättel-Mink 2014; Banscheraus et al. 2009) und Selbstangaben im eigenen Sample ergibt sich, dass die Entgeltgruppen EG 6 und EG 7 für Sekretärinnen überwiegen. Die Vollzeit-Gehälter bewegen sich hier aktuell in einer Bandbreite von 2.300 bis 3.000 Euro brutto in Abhängigkeit von der nach Dienstjahren festgelegten Erfahrungsstufe. Die Eingruppierung auf einer Stelle im öffentlichen Dienst ist zunächst qua betrieblicher Position festgelegt – eine interne Hierarchie im Entgelt zwischen den Sekretärinnen kann also vorliegen, die nicht auf dem Aufgabenbereich selbst, sondern auf der Zuordnung zu einer höhergestellten betrieblichen Einheit beruht (Truss 1993; Pringle 1988). Die Einstufung nach Entgeltgruppen erfolgt mittels gestaffelter Tätigkeitsmerkmale. Eine Höhergruppierung auf der gleichen Position ist daher nur über eine deutlich veränderte Stellenbeschreibung möglich und wird in der Praxis kaum genutzt. Insofern ergibt sich – aufgrund der im Wesentlichen nur einen Inflationsausgleich bewirkenden Einkommensentwicklung der letzten Jahrzehnte – eine weitgehende Stagnation in

der Einkommenshöhe von Sekretärinnen in ihrer jeweiligen Position, sofern sie nach 15 Jahren die höchste Erfahrungsstufe erreicht haben.

Im Hinblick auf die Leistungsbewertung von Sekretariatsarbeit ist folglich eine weitgehende *Stagnation in der Lohnentwicklung* zu konstatieren. Im Konnex mit dem Wandel der Leistungsanforderungen ist eine Diskrepanz zwischen höherer Arbeitsleistung und stagnierender Entlohnung zu diagnostizieren, die Fragen nach den Zuschreibungslogiken und dem prinzipiellen Verhältnis von Lohn und Leistung aufwirft.

2 Anerkennung der Sekretariatsarbeit – Ein Problem der Leistungszuschreibung?

Im Folgenden sind insbesondere die Spezifika betrieblicher und tariflicher Leistungszuschreibung in der Sekretariatsarbeit (2.1) und die subjektive Perspektive der Beschäftigten auf Leistung und Leistungsgerechtigkeit (2.2) sowie damit verbundene Umgangsweisen mit fehlender Anerkennung (2.3) zu analysieren. Wahrnehmung und Verarbeitungsmuster der Sekretärinnen bzgl. ihrer eigenen Leistung und Leistungsbewertung sind insofern zentral, als sie die betrieblichen Leistungsnormen mitkonstituieren und zugleich Grundlage für Kritik an und Forderungen nach Leistungsgerechtigkeit sind.

2.1 Probleme der Leistungsbemessung und Leistungszuschreibung

In der Theorie gehen die AutorInnen von einem Leistungsbegriff aus, der die Arbeitsproduktivität mit der Qualität des Ergebnisses ins Verhältnis setzt. Keine Leistung kann ohne einen außer ihr stehenden Gradmesser mit einer anderen Leistung verglichen werden (externe Maßstäbe sind dann Kennziffern, Preis etc). Damit ist die Leistung ihrem Wesen nach eine inkommensurable Größe im realen Verhältnis zu anderen Arbeitsleistungen und besteht nur als innerer Zusammenhang des Arbeitsprozesses. Eine Operationalisierbarkeit erfährt das Konzept angelehnt an den Leistungsdualismus von Offe (1977) mit den wesentlichen Leistungsdimensionen (Voswinkel/Kocyba 2008: 22ff) *Aufwand*, unterteilt in Ressourcen und Einsatz; und *Ergebnis* in seiner sachlichen, sozialen und ökonomischen Dimension. Wir rekurren auf einen subjektiv auftretenden relationalen Leistungsbegriff, dem trotz der tatsächlichen Inkommensurabilität der stete Vergleich unter verschiedenen Leistungen innewohnt. Damit eine Leistung überhaupt ins Verhältnis zum Lohn – als Vergleichsmaßstab – gesetzt werden kann, bedarf es (neben ihrer Definition als ‚Leistung‘) einer Bewertung sowie ihrer (formalen) Zuschreibung auf die beschäftigte Person (vgl. Matuschek 2010; Schmierl 2013).

Die genaue Bemessung der tatsächlich erbrachten Leistung kann nicht unmittelbar im Interesse der Organisation liegen, wenn aus ihr Vergütungsansprüche erwachsen. Überdies ist die Zuschreibung in mehreren möglichen Leistungsdimensionen erschwert.

Erstens wird die Aufwandsdimension im Sinne eines Einsatzes von Arbeitsvermögen als Anstrengung nur als tariflich festgelegte Arbeitszeit erhoben und spielt darüber hinaus in der Zuordnung zu Entgeltgruppen im TVÖD keine Rolle.

Zweitens entfällt größtenteils die Möglichkeit der Festlegung von Leistungsnormen qua *formaler Qualifikation*, da es sich beim Sekretariatsberuf nicht um einen klassischen Ausbildungsberuf handelt und die Einstufungslogik des TVÖD sich an einem unspezifischen Qualifikationsniveau orientiert. Konsequenterweise geben weder Arbeitsplatzbeschreibungen noch Betriebsvereinbarungen detailliert Auskunft über die Anforderungen. Letztere ergeben sich vielmehr aus den konkreten Weisungen der Vorgesetzten und den betrieblichen Abläufen. Umso mehr ist also Erfahrungswissen von Bedeutung für die Bewerkstelligung der Anforderungen, dessen Erwerb nicht dokumentiert wird.

Drittens ist das wesentliche *Arbeitsergebnis* als zentrales Kriterium einer prinzipiell ergebnisorientierten betrieblichen Leistungsbewertung (Matuschek 2010) – der „verzögerungsfreie Betriebsablauf“ (vgl. Holtgrewe 2002: 200) – nicht quantifizierbar und hat damit einen Nachteil gegenüber denjenigen „Leistungsdimensionen, die sich [...] möglichst in Zahlenwerten ausdrücken lassen“ (Voswinkel/Kocyba 2008: 26). Nur ein geringer Teil des Aufgabenspektrums (wie etwa die Sachbearbeitung mittels SAP) kann mittels Leistungskennziffern bemessen werden. Größtenteils sind all die Aufgaben zu erledigen, die für die (Wieder)herstellung der betrieblichen Normalität von Nöten sind ungeachtet ihres spezifischen Arbeitsinhalts – das umfasst auch, die sozialen betrieblichen Beziehungen durch Interaktion und Kommunikation aufrechtzuerhalten. Weder die sachliche noch die soziale Ergebnisdimension (Voswinkel/Kocyba 2008: 23; Offe 1977) sind also messbar und verwehren sich daher des Zugriffs einer Leistungs politik, die Arbeitsergebnisse verobjektiviert. Es kann dabei festgehalten werden: Je effektiver die als Gewährleistungsarbeit charakterisierte Sekretariatsarbeit ist, desto unsichtbarer ist sie.

Viertens ist der (Markt)erfolg, als indirekter Indikator für die Produktivität einer Leistung, für den öffentlichen Dienst, der angelehnt an Marx zu den ‚falschen Kosten der Produktion‘ gehört, als Messgröße ohnehin nicht anwendbar. Innerbetrieblich ist eine Zuschreibung des Ertrags eines bestimmten Arbeitsvorgangs auf die Arbeitsleistung der Sekretärin blockiert durch die personale Kopplung an die Vorgesetzten. Das Funktionieren einer betrieblichen Einheit wird eher dem/der LeiterIn als ‚Verantwortungsträger‘ angerechnet denn der Assistentenkraft, die Tätigkeiten ‚im Hintergrund‘ verrichtet. Das verweist auf die eingangs beschriebene betriebliche Differenzierung in Kern- und Zuarbeit und die Charakterisierung als Assistenz, die

eine Erfassung der tatsächlichen Arbeitsteilung erschweren und zugleich Einfallstor für geschlechtsbezogene Zuschreibungen sind.

Geschlechtsspezifisch sind sie fünftens dahingehend, dass verwertbare Kompetenzen basierend auf einer geschlechtsspezifischen Sozialisation hintergründig als ‚natürlich‘ erlerntes Arbeitsvermögen aufgefasst werden, und durch den Produktivismus des angewandten Leistungskonzepts (Krüger 1995) gerade diese weiblich und häuslich konnotierten Tätig- und Fähigkeiten der Sekretariatsarbeit wie freundlicher Kundenkontakt und Empathie einen unteren Platz in der impliziten patriarchalen Wertigkeitsordnung gegenüber höher eingestuften Kompetenzen wie Verantwortungsübernahme einnehmen (vgl. Acker 1990; Gottschall 1998). Es erfolgt eine Geschlechterattribution auf das Leistungsvermögen; als Tätigkeiten tauchen sie aber nicht als organisationsseitig zu honorierende Leistung auf – diese Problematik wird durch die geschlechtsspezifische Segregation aufrechterhalten und verstärkt.

2.2 Subjektive Leistungszuschreibung und Gerechtigkeitsvorstellungen

Als theoretisches Grundverständnis der Klassifikation von Gerechtigkeitsvorstellungen dient in Bezugnahme auf Rawls (1975), Offe (1977) und Kelsen (1957) die Annahme, dass ‚Gerechtigkeit‘ die Vorstellung eines Entsprechungsverhältnisses zwischen einem Wert und dessen Gegenwert impliziert. Allen Gerechtigkeitsvorstellungen ist die Vorstellung eines allgemeinen Prinzips gemein, von der aus gedacht das Entsprechungsverhältnis („Äquivalenzerwartung“, Faßauer 2008: 94) bewertet wird. Der üblicherweise angelegte Gradmesser ist der Beitrag zum ‚Allgemeinwohl‘. Eine Person, die dieser Gerechtigkeitsvorstellung anhängt, macht im Zuge einer erfahrenen ausbleibenden Anerkennung nicht ihr Bedürfnis zum Ausgangspunkt der Kritik, sondern die Abweichung vom ‚formal geltenden‘ oder ‚guten‘ Prinzip, dem sie sich damit selbst unterwirft.

Für die weitere Analyse vorrangig ist die subjektive Idee der Leistungsgerechtigkeit, also der Vergleich seitens der untersuchten Beschäftigten zwischen der individuell erbrachten Arbeitsleistung als Bezugspunkt für das erhaltene materielle oder ideelle Äquivalent in Form von finanzieller Vergütung und/oder Zuerkennung sozialer Wertschätzung (vgl. Faßauer 2008: 101; Lengfeld/Liebig 2003). Das Kriterium des Beitrags zum Allgemeinwohl wird auf betrieblicher Ebene ersetzt durch den Beitrag zum betrieblichen Zweck; insbesondere im öffentlichen Dienst wird meist subjektiv die gesellschaftliche Sinnhaftigkeit der Einrichtung vorausgesetzt.

Wie begreifen nun die Sekretärinnen ihren Beitrag zum betrieblichen Zweck? Inwiefern denken sie, dass ihre Leistung angemessen anerkannt wird und welches Verständnis von (Leistungs-)gerechtigkeit liegt ihrem Urteil zugrunde?

Ein durchgängiges Verständnis aller Befragten über die Position und ihren Beitrag in der Organisation ist ihre *Unersetzbarkeit*. Die selbstbewusste Leistungszuschreibung einer Hochschulsekretärin verweist darauf, dass nicht nur die Sprecherin als Person, sondern die Funktion der Sekretärin als essentiell begriffen wird:

„ohne mich geht's gar nicht, genau das ist das Problem, weil wenn hier keiner sitzen würde oder auch nebenan niemand wär, dann wäre der ganze Laden kaputt, ist so“.

Das Übernehmen nicht fachgerechter Aufgaben, wie Kaffeekochen für Gäste – ein Standardphänomen des Arbeitshandelns von Sekretärinnen (vgl. Pringle 1988) – ist von der Erfahrung genährt, in letzter Instanz für die Gewährleistung eines ‚reibungslosen‘ Betriebsablaufs verantwortlich zu sein. Auch wenn sich in den Interviews stellenweise der Gedanke Bahn bricht, der „Arsch vom Dienst“ (Sek, Stadtbehörde) zu sein, dominiert das Selbstverständnis der Befragten als die eigentliche *Leistungsträgerin* des Betriebs: sie begreifen sich als ‚Alleskönnerin‘, nicht aber als ‚Mädchens für Alles‘.

Eine Hochschulsekretärin karikiert die an sie herangetragene Erwartung, zu beliebigen Fragen sofort auskunftsfähig zu sein:

„Entschuldigung, ich habe gerade meine Zauberkugel nicht zur Hand ... aber herausfinden kann ich's Ihnen natürlich“.

Im Hinblick auf derartiges Informationsmanagement wird eine Kernkompetenz formuliert: über Mittel zu verfügen, um im Bedarfsfall an alle relevanten Informationen heranzukommen. Ein wesentlicher Unterschied von Fremd- und Selbstzuschreibung liegt hierbei darin, dass von außen angenommen wird, dieses Prozesswissen sei ohne den Einsatz von Ressourcen abrufbar, wohingegen die Sekretärinnen selbst betonen, dass diese Informationsbeschaffung „Zeit kostet“ (Sek, Hochschule Prüfungswesen). Es besteht ein Bewusstsein darüber, dass die Erfüllung einer Leistungserwartung den Einsatz von Ressourcen, wie Arbeitsmitteln und Arbeitszeit verlangt. Gleichzeitig fühlt sich ein Großteil komplexen Anforderungen gewachsen und durch die Bewältigung bestätigt. Hiermit wird die eigene *Leistungsfähigkeit* in den Vordergrund gerückt:

„da bin ich gut, ich glaube ich kann das einfach, glaub mir das ma'. Ich hätte das von Anfang an gekonnt, ihm den Wunsch von den Lippen ablesen, sagt er. Weiß dann auch was der will in bestimmten Situationen ... den Wunsch von den Lippen ablesen, sagt der Chef. Deswegen hätt' er wohl keinen Mann einstellen wollen“ (Sek, städtischen Behörde).

Dass die Zuschreibung der eingesetzten Fähigkeit subjektiv nicht nur auf sich selbst als Individuum erfolgt, sondern explizit auf das soziale Geschlecht mittels Perspektivübernahme und Hintergrundannahmen, zeigt zudem, wie in der Arbeitspraxis Geschlechterzuschreibungen und -erwartungen manifestiert werden (vgl. „gendered substructure“, Acker 1990; „Doing Gender“, Gottschall 1998; Wetterer 2002) zu dem (verborgenen) Zweck der betrieblichen Nutzung eines spezifischen Arbeitsvermögens und dass die Definition als ‚Leistung‘ damit in der Interaktion obstruiert wird.

In der Zusammenschau zeigt sich, dass die *Arbeitspraxis* in Verbindung mit Parametern der Aufwandsdimension aus Sicht der Sekretärinnen als Bewertungskriterium der eigenen Leistung in den Vordergrund rückt. Insbesondere werden eigenes Talent auf der Grundlage spezifisch weiblicher Fähigkeiten, Erfahrungswissen und Leistungsfähigkeit herausgekehrt, wohingegen Anstrengung und formale Qualifikation bei den Befragten keine Rolle spielen. Das *subjektiv relevante Arbeitsergebnis* wird in der Herstellung eines reibungslosen Ablaufs gesehen und ist somit mit dem betrieblichen Bedarf nahezu deckungsgleich.

Gerechtigkeit wird von den Befragten vergleichend an der Lohndifferenz in der Organisation festgemacht, die auf einer latenten subjektiven Wertigkeitsordnung der ausgeübten Tätigkeiten beruht. Diese weist strukturelle Ähnlichkeiten mit den Tätigkeitsmerkmalen der Eingruppierungsordnungen auf – niemals jedoch auf Grundlage des Geschlechts oder der betrieblichen Position. So werden Lohndifferenzen im Vergleich mit der Wertigkeit der Leistungen anderer (AkademikerInnen, anderer Sekretärinnen, SachbearbeiterInnen etc.) legitimiert:

„So Aufgaben wie Putzen, Kopieren und auch so Sachen wie Häppchen – ne, das mache ich hier nicht mehr [...]. Das sind andere Personen, also wie sie eben schon gesagt haben, auch alles Frauen. Ist doch klar, dass das dann auch anders bezahlt wird, was die machen also auch Telefon und was ich mache“ (Sekretärin Fachhochschule).

Der zentrale Befund bezüglich der Vorstellungen von *Leistungsgerechtigkeit* ist, dass mit der Gewissheit über die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung die Überzeugung von einer möglichen angemessenen Anerkennung der Leistungen in der Organisation einhergeht. Demgemäß konstatieren Banscheraus et al. (2009: 28), dass die „Mehrzahl der Beschäftigten [prinzipiell] hohe Erwartungen an [...] die Leistungsangemessenheit der Bezahlung“ richtet. Dieses Leistungsgerechtigkeitsideal wird gebrochen an der Wahrnehmung eines erheblichen Missverhältnisses zwischen erbrachter Leistung und Lohn.

2.3 Subjektive Umgangsweisen mit Leistungsungerechtigkeit

Ausgehend von der eigenen Wahrnehmung des Umfangs und der Qualität der eigenen Leistung und der prinzipiellen Akzeptanz des Leistungsprinzips können sowohl Ausweich- als

auch Konkurrenzstrategien als subjektive Umgangsweisen mit dem wahrgenommenen Anerkennungsdefizit der eigenen Leistung identifiziert werden.

1) Als *Ausweichstrategien* verstehen wir das Streben nach und die Orientierung auf Formen der Wertschätzung (vgl. Voswinkel 2000) durch KollegInnen und Vorgesetzte und weitere Personengruppen.

So führt eine Sekretärin im Prüfungsamt einer Hochschule, die sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für die Belange von Studierenden einsetzt, aus:

„ich [...] versuch da schon Einiges [...] dafür krieg ich auch meistens nen Feedback [von den Studierenden] dass die sagen ‚klappt aber wunderbar und vielen Dank für die Hilfe‘ oder sowas. Das ist dann schon Balsam für die Seele, muss ich echt sagen“.

Wertschätzung wird von den Akteurinnen über Leistungsverausgabung und qualitativ gute Arbeitsleistungen, aber auch durch eine fortlaufende selbsttätige Einarbeitung in neue Aufgaben und Abläufe zu erreichen versucht. Problematisch bei der Strategie, Wertschätzung durch erhöhten Einsatz und gute Arbeitsleistungen zu erlangen, kann eine resultierende Arbeitsverdichtung sein.

2) Die andere Umgangsweise mit der wahrgenommenen Leistungsungerechtigkeit sind *Konkurrenzstrategien*.

a) Diese richten sich zum einen in Form des „*Bitching*“ (Pringle 1988: 234 ff.) unmittelbar gegen KollegInnen, indem man deren Arbeitsleistungen (implizit oder explizit) in Relation zu den eigenen abwertet, um die eigene Leistung positiv hervorzuheben. Diese Verhaltensstrategie trägt entsolidarisierenden Charakter und wertet, da sie von Dritten innerhalb der Organisation wahrgenommen wird, tendenziell die gesamte Berufsgruppe innerhalb der Organisation ab. Insofern bildet sie die soziale Negativform der auf soziale Anerkennung bezogenen Ausweichstrategien.

b) Die Strategie der *Kompetenzerweiterung* zielt dagegen auf die Zuweisung von ‚interessanten‘ und tendenziell höherwertigen Arbeitsinhalten und kann sekundär auch auf die Verbesserung der eigenen Entlohnung zielen. Sie verbleibt allerdings ebenfalls in einem zumindest latent konkurrenzhaften Handlungsmodus. Grundlage sind tätigkeitsbezogene Strategien der individuellen Wissens- und Kompetenzerweiterung: mittels einer Qualifikation und Bereitschaft für ‚höherwertige‘ Tätigkeiten und mittels einer Abwahl ‚ungeliebter‘ Tätigkeiten, welche auf innerhalb des nunmehr erweiterten Aufgabenspektrums erlangten Autonomiespielräumen beruhen (was deren Abwälzung auf andere Sekretärinnen in der Organisation zur Folge haben kann):

„je mehr Kenntnisse ich hatte umso mehr hab ich übernommen beziehungsweise was auch eh die Dinge die auch wieder damit zusammenhängen, was ich für richtig halte und wo ich entschlossen beschlossen habe, das ist nicht meine Aufgabe“ (Sek, Schule).

In Richtung einer Lohnstrategie weist *Kompetenzerweiterung* dann, wenn sie mit der Forderung nach einer formellen Anerkennung verknüpft wird. Beispielsweise assoziiert eine Hochschulsekretärin mit akademischem Abschluss, deren primäre Motivation für eigene Kompetenzerweiterung nicht eine instrumentelle, sondern eine fachlich-inhaltliche ist, die Aufgabenerweiterung mit einem subjektiven Gerechtigkeitsanspruch, dass das höhere Qualifikationsniveau auch formell und in der Folge materiell anerkannt werden soll:

„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“.

Hier wird ein Wissen darum erkennbar, dass materielle Verbesserungen im öffentlichen Dienst im Rahmen der gleichen Stelle nur durch höhere Eingruppierungen möglich sind. Gleichwohl bleibt auch diese Perspektive individualistisch und konkurrenzbasiert in der Abgrenzung zum ‚normalen‘ Tätigkeitsbereich in den Sekretariaten.

3 Ungerechtigkeit im Lohn-Leistungsverhältnis der Sekretariatsarbeit? – Resümee und Diskussion

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Feststellung, dass sich ein Wandel der Qualität von Sekretariatsarbeit, genauer ein Zuwachs der Komplexität und Bandbreite qualifizierter Arbeitsaufgaben bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung, vollzieht. Zugleich ist eine Stagnation in der Lohnentwicklung zu konstatieren. Diese Diskrepanz wirft Fragen nach den Zuschreibungslogiken von Leistung auf Subjekt- und Organisationsebene in der Assistenzarbeit, nach den subjektiven Verarbeitungsweisen der Diskrepanz durch die Sekretärinnen und nach dem prinzipiellen Verhältnis von Lohn und Leistung auf.

3.1 Zur Leistungsbewertung von Sekretärinnen

Die obigen Analysen verdeutlichen trotz aller Limitationen eines relativ kleinen Samples aus dem öffentlichen Dienst mit Schwerpunkt im Bereich Hochschulsekretärinnen, dass die subjektiven Leistungszuschreibungen und Bewertungsmaßstäbe der Sekretärinnen sich nicht mit den betriebsseitigen decken und die erlebte Lohn-Leistungs-Diskrepanz unerfüllte Gerechtigkeitsorientierungen bedingt.

Der adäquaten Leistungszuschreibung auf Ebene der Organisation stehen einige objektive Hindernisse im Weg: Die Bemessung des tatsächlich erbrachten Aufwands jenseits der Ar-

beitszeit ist kaum möglich, da der zentrale Arbeitsertrag ‚verzögerungsfreie Betriebsabläufe‘ nicht quantifizierbar ist; und die innerbetriebliche Zuschreibung von Erfolg auf die Sekretärin ist blockiert durch die personale Kopplung an die Vorgesetzten. Daraus resultiert eine tendenzielle Unsichtbarkeit der Arbeitsleitung in der Organisation. Zudem ist die Leistungszuschreibung geschlechtsspezifisch dahingehend, dass viele der verwerteten Kompetenzen als ‚natürlich‘ erlerntes Arbeitsvermögen aufgefasst werden und durch den Produktivismus des angewandten Leistungskonzepts gerade diese weiblich konnotierten Tätigkeiten einen unteren Platz in der immanenten Wertigkeitsordnung von Leistung einnehmen. Prinzipiell betonen die Sekretärinnen ihre Arbeitsleistung in der Aufwandsdimension insbesondere in Bezug auf ihren hohen Einsatz, ihre Leistungsfähigkeit und ihr weibliches Arbeitsvermögen und in der Ergebnisdimension in Bezug auf die sachliche Qualität ihrer Arbeit – insbesondere im Sinne der Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs im eigenen Zuständigkeitsbereich. Aus Sicht der Organisation verbleibt das sachliche und ökonomische Arbeitsergebnis der Sekretärin hingegen in gewissem Maße unsichtbar.

Angesichts der Veränderungen des Anforderungsprofils nehmen auch die interviewten Sekretärinnen einen Zuwachs an Aufgaben und Komplexität wahr, der sich in Kombination mit der gleichbleibenden Entlohnung in der Überzeugung einer vorliegenden Leistungsungerechtigkeit ausdrückt: *Obwohl* der Arbeitsaufwand steigt und sie unvermindert wichtig für den Betrieb sind, schlägt sich das nicht in der Entlohnung nieder. Das abstrakte Prinzip, das als Maßstab zugrunde liegt, ist die erwartete Äquivalenz zwischen Lohn (und in geringerem Maße der sozialen Position in der Organisation) und dem Beitrag zum betrieblichen Zweck.

Der teils explizite Bezug zu dieser leistungsbezogenen Gerechtigkeitsvorstellung fungiert hier als Form der Kritik an neuen Leistungszumutungen, aber anders als beispielsweise von Menz (2009) konzipiert, verlassen dabei die Sekretärinnen in ihrer Kritik nicht das Leistungsprinzip – es werden nur eher aufwands- und qualitätsorientierte denn ergebnisorientierte Kriterien des Leistungskonzepts als Bewertungsmaßstab herangezogen bzw. werden letztere wenn sie Erwähnung finden, immer unter Verweis auf den Aufwand angeführt. Dabei konnte ein spezifischer Inhalt der Gerechtigkeitsorientierung identifiziert werden. Gerecht ist in der Wahrnehmung der Sekretärinnen demnach eine *Lohn Differenz* relational zur pauschal angenommenen Leistung anderer Beschäftigtengruppen und anderer Sekretärinnen, die auf einer subjektiven Wertigkeitsordnung von qualitativ hierarchisierten Tätigkeiten basiert. Dass ein eigenständiger Bezug auf Geschlechterattributionen als Gegenstand der Kritik an der Leistungsungerechtigkeit ausbleibt, deutet auf „gendered substructures“ (Acker 1990) hin, die dem ideellen Leistungsprinzip entgegenstehen.

3.2 Subjektive Umgangsweisen auf Basis des Leistungsprinzips

Die Umgangsstrategien der Sekretärinnen mit der wahrgenommenen Leistungsungerechtigkeit verweisen nicht auf eine interessengeleitete Strategie der praktischen Durchsetzung dieser Gerechtigkeitsvorstellungen. Einem erheblichen Anforderungszuwachs wird ganz überwiegend weder mit individueller Grenzziehung und Verweigerung gegenüber der Arbeitsverdichtung noch mit Entgelt- oder Eingruppierungsforderungen begegnet. Durchweg erkennbar sind stattdessen nicht-materielle Anerkennungsstrategien, die auf der Wertschätzung der Arbeit durch NutzerInnen ihrer Dienstleistung, Vorgesetzte oder KollegInnen zielen. Hierbei ersetzt erstens die erfahrene Wertschätzung Ansprüche auf höhere Entlohnung und zweitens werden Manifestationen eines als weiblich verstandenen Arbeitsvermögens als selbstverständlicher Beitrag statt als zu gratifizierende Leistung wahrgenommen.

Auch die vorfindlichen Konkurrenzstrategien sind überwiegend nicht auf eine Entgelterhöhung gerichtet. Die Herstellung von eigener Unersetzbarkeit wie auch unsolidarisches Verhalten durch Abwertung anderer Sekretärinnen betonen zwar den besonderen Wert der eigenen Arbeitsleistung. Auch Unersetzbarkeit bewirkt im Rahmen der Tarifstruktur des Öffentlichen Dienstes nur im Hinblick auf eine Entfristung von Stellen und im Kampf um die Zuweisung von Tätigkeitsmerkmalen eine individuelle Verhandlungsmacht. Letzteres stellt zugleich die einzige Leistungsbewertungsdimension dar, die zur Durchsetzung monetärer Forderungen bleibt. Denn nur die *formelle* Neubewertung der Qualität ausgeführter Arbeitsaufgaben und deren Zuweisung auf die Position mittels der Tätigkeitsbeschreibung ermöglicht eine veränderte Eingruppierung in der Entgeltordnung. Einem solchen individuellen Streben implizit ist die subjektive Anerkennung einer betrieblichen Wertigkeitsordnung, die (gestaffelt nach formalen beruflichen Qualifikationsniveaus) die Komplexität und Selbständigkeit der zu erfüllenden Aufgaben zum zentralen Maßstab für eine bessere Entlohnung macht, und damit des Leistungsprinzips als solchem. Dies impliziert, dass geringerwertige Tätigkeiten komplementär anderen Sekretärinnen zugewiesen werden. Die Konkurrenz um die ‚gerechte‘ materielle Anerkennung ist also dieser individuellen Strategie immanent. Aber auch kollektiv erhobene Eingruppierungsforderungen gleicher Art basieren auf einer Unterscheidung und Hierarchisierung der erbrachten Leistungen und nehmen auf das Leistungsprinzip positiv Bezug.

Mit Voswinkel und Kocyba (2008: 24) kommen wir zu dem Schluss, dass die subjektive Kritik an Leistungsungerechtigkeit *mit* dem Leistungsprinzip formuliert und nicht gegen es hervorgebracht wird. Die subjektiven Leistungszuschreibungen stehen den Akteurinnen also teilweise und ihre Leistungsgerechtigkeitsvorstellungen prinzipiell im Weg bei der Durchsetzung einer Entgelterhöhung, außer wenn sie in Kauf nehmen, dass sich ein Erfolg gegenei-

einander richtet. Denn auch diese Lohnforderung wird unter dem Verweis auf die Leistung gestellt, die man dem/der ArbeitgeberIn erbringt.

3.3 Leistungsgerechtigkeit im Kontext aktueller arbeitspolitischer Debatten

Diese Befunde sollen abschließend unter Einbezug gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Kritik reflektiert werden. Es steht zur Frage, ob die Diskrepanz zwischen höherwertiger Arbeitsleistung und stagnierender Entlohnung eine Abweichung vom Prinzip ‚Lohn für Leistung‘ bedeutet, auf das sich implizit die Sekretärinnen in ihrem Anerkennungsbestreben berufen, und inwiefern dieses Prinzip überhaupt Geltung hat.

Auf gewerkschaftlicher Seite formuliert ver.di grundlegende Kritik an der eklatanten Diskrepanz zwischen Entlohnung und Leistung vor dem Hintergrund permanent steigender Anforderungen. Oftmals unter Bezugnahme auf das Entgeltrahmenabkommen der IG-Metall sollen höhere Eingruppierungen erreicht werden, indem eine Neubewertung der Leistung mittels Tätigkeitsmerkmalen in Stellenbeschreibungen vorgenommen wird. Die neuen Tätigkeitsmerkmale wie "Wissen und Können", "Denken", "Verantwortung" oder "Kommunikation" sind hierarchisch gestaffelt und weisen somit unterschiedliche *Qualitäten* von Leistung aus, die eine Entsprechung in unterschiedlichen Entgelten finden sollen: „Um mittelfristig auch tarifliche Verbesserungen für Hochschulsekretärinnen zu erreichen [geht es] neben den tabel-lenwirksamen Entgelterhöhungen um die Frage der Eingruppierungsregelungen der Entgeltordnung.“³

In der arbeitspolitischen und -soziologischen Debatte um die „Rückkehr der Leistungsfrage“ (Dröge et al. 2008) wird in der Gesamtschau eine Kritik des Niedergangs der fordistischen Regulierung mittels Leistungslohn zugunsten einer Leistungsbemessung per Markterfolg formuliert. Damit stehen viele dieser Ansätze zwar der aktuellen Leistungs politik kritisch gegenüber – und weisen eine Strukturverwandtheit mit der arbeitspolitischen Frauenbewegung auf, die um Aufwertung der Arbeitsleistung von Frauen und gegen geschlechtsbasierte Diskriminierung in der Entlohnung gerade auch in den frauentypischen Berufen kämpft. Die Kritik gilt aber der Dominanz der Leistungsmessgröße Markterfolg und auf dieser Basis der ‚ungerechten‘ Entlohnung, der ‚Unterbezahlung‘ und Nicht-Anerkennung der Leistung – also Abweichungen vom Leistungsprinzip –, kaum aber dem Leistungsprinzip selbst. Zumindest potentiell ist so ein Entsprechungsverhältnis von Lohn und Leistung vorausgesetzt. Letztlich handelt es sich um eine kritische Wendung des Leistungsprinzips gegen Ungleichheit, die eine Dimension der Leistungsbewertung, normativ zur ‚gerechten‘ Grundlage von Leistungsbewer-

³ <http://hochschulsekretaerinneninitiative.org>

tung (v)erklärt (vgl. Voswinkel/Kocyba 2008: 22f). Damit ist der Inhalt der Gerechtigkeitsvorstellungen der Sekretärinnen ähnlich dem der gewerkschaftlichen Strategie.

Unsere empirischen Ergebnisse verweisen auf die Tatsache, dass zwischen Lohn und Leistung auch prinzipiell kein Gleichheitszeichen steht: Allein die Tatsache, dass Sekretärinnen erfolgreich dabei sein können, in Tarifverhandlungen an der Seite der Gewerkschaft um Entgelterhöhungen und mit Unterstützung des Personalrats um andere Stellenbeschreibungen und damit um höhere Eingruppierungen zu ringen, legt die Schlussfolgerung nahe, dass der Preis der Ware Arbeitskraft Kampf, Feilschen und Aushandlung und damit eine Machtfrage ist (vgl. MEW 1976: 252f): „Auch die von Gewerkschaftern [erstellten] Rechnungen, wonach die Arbeit mal wieder produktiver geworden und deswegen ‚entsprechend‘ höher zu vergüten wäre, sind nur soviel wert wie der tatsächliche Druck auf die Arbeitgeber, den die Arbeitnehmer zustande bringen“ (Wirth/Möhl 2014: 34).

Streit um die Lohnhöhe resultiert daher nicht primär aus einem fehlenden objektiven Äquivalenzverhältnis zwischen Lohn und Leistung, sondern aus dem Interessengegensatz zwischen Arbeitgebern, für die sich im Fall des öffentlichen Dienstes jede Lohnzahlung als Minus in der Staatskasse darstellt, und Beschäftigten, die ihre Arbeitskraft verausgaben, um einen möglichst hohen Lohn zu erhalten. Streit um die Lohnhöhe findet aber bei Sekretärinnen im öffentlichen Dienst vor dem Hintergrund einer subjektiv erfahrenen Machtlosigkeit selten statt – statt mangelnder Anerkennung handelt es sich vielmehr um mangelnde Kampfkraft. Erstens fehlt es aufgrund ihrer betrieblichen Position als weibliche Assistentin an Durchsetzungskraft mittels einer institutionalisierten Leistungszuschreibung, die formale Tätigkeitsbeschreibung an die Veränderungen anpassen zu lassen. Und zweitens erschwert sowohl das Streben der Sekretärinnen nach symbolischer Anerkennung für die de facto erbrachte Leistung, die subjektiv für Kompensation der relativ geringen materiellen Anerkennung sorgt, als auch die Verinnerlichung des Leistungsprinzips ein auf Entgelterhöhung gerichtetes kollektives Handeln.

Als Ergebnis der empirischen Vorstudie ergibt sich die These, dass neben gängigen Erklärungsmodellen für geschlechterdiskriminierende Entlohnung die subjektive Anerkennung des Leistungsprinzips selbst mit ursächlich für eine unzureichende Entlohnung ist, wenn sie in kompensatorische Ausweich- und Konkurrenzstrategien mündet. Zwar behindern der spezifische Charakter der Assistenz und der feldspezifische Gehalt der Geschlechterattributionen eine Zuschreibung der erbrachten Leistung auf die Sekretärinnen dahingehend, dass Anerkennungs- und Lohnforderungen nur erschwert gestellt werden können. Zugleich formulieren wir

aber begründete Zweifel, ob es der Sekretariatsarbeit als Prototyp von weiblicher Assistenzarbeit wirklich im Kern an *Anerkennung* mangelt, und bringen stattdessen die *mangelnde Durchsetzungsmacht*, die in der subjektiven Akzeptanz des Leistungsprinzips resultierenden Umgangsweisen mit der erlebten Leistungsungerechtigkeit gründet, als tragfähige Begründung für eine ausbleibende Lohnanpassung an den Wandel der Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst vor. Grundlegende konzeptionelle Schlussfolgerungen für die Unmöglichkeit eines Entsprechungsverhältnisses zwischen Lohn und Leistung ergeben sich aus diesem Zweifel.

Literaturverzeichnis

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender and Society, June, 4, S. 139–158.
- Banscherus, Ulf/Dörre, Klaus/Neis, Matthias/Andrä, Wolter (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen. In: WISO Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Sep 2009.
- Benét, Mary Kathleen (1972): Secretary. Enquiry into the female ghetto. London: Sidgwick/Jackson.
- Berger, Ulrike/Offe, Claus (1984): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Offe, Claus: Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/Main: Campus. S. 271–290.
- Bergmann, Barbara R. (1974): Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex. In: Eastern Economic Journal 1. S. 103–110.
- Blättel-Mink, Birgit (2014): Berufe im Wandel. Sekretärinnen an der Hochschule - Das Beispiel Goethe-Universität Frankfurt am Main (unter Mitarbeit von Kristina Warncke und Sophie Westerberger) unveröff. Ms., November 2014.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin: edition sigma.
- Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2008): Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: edition sigma.
- MEW (1976). Das Lohnsystem. Engels, Friedrich, Bd 19. Berlin: Dietz Verlag.
- Faßauer, Gabriele (2008): Arbeitsleistung, Identität und Markt. Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: VS Verlag.

- Gottschall, Karin (1998): Doing gender while doing work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, Birgit/Maier, Friederike/Pfau-Effinger, Birgit (Hrsg.): FrauenArbeitsMarkt. Berlin: Edition Sigma. S. 63–94.
- Holtgrewe, Ursula (1997): Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinbetriebe und die Veränderung weiblicher Assistenzarbeit. Berlin: edition sigma.
- Holtgrewe, Ursula (2002): Anerkennung und Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp. S. 195–218.
- Hübler, Olaf (2003): Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede. In: MittAB, 4. S. 539–559.
- Kelsen, Hans (1957): What is Justice? Justice, Law and Politics in the Mirror of Science. Originally published: Berkeley: University of California Press.
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard (1999): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.
- Krüger, Helga (1995): Prozessuale Ungleichheit. In: Berger/Sopp (Hrsg.), Alte Ungleichheiten – Neue Spaltungen. Opladen: Leske + Buderich. S. 133–154.
- Kreimer, Margareta (2009): Ökonomie der Geschlechterdifferenz: Zur Persistenz von Gender Gaps. Wiesbaden: VS.
- Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan (2003): Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 10. Jg., Heft 4. S. 472–490.
- Lowe, Graham S. (1987): Women in the Administrative Revolution. The Feminization of Clerical Work. Toronto: University of Toronto Press.
- Matuschek, Ingo (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungs politik. Berlin: edition sigma.
- Menz, Wolfgang (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden: VS.
- OECD (1998): The Labour Market for Secretaries. In: OECD (Hrsg.): The Future of Female-Dominated Occupations. Paris: OECD. S. 52–83.
- Offe, Claus (1977): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Pringle, Rosemary (1988): Secretaries talk. Sexuality, Power, and Work. London/New York: Verso.
- Rawls, John (1975). Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmierl, Klaus (2013): Entgelt und Leistung. In: Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. Berlin: edition sigma.

- Truss, Catherine (1993): The Secretarial Ghetto: myth or reality? A Study of Secretarial Work in England, France and Germany. In: Work, Employment and Society vol. 7 no. 4. S. 561-584.
- Truss, Catherine/Alfes, Kerstin/Shantz, Amanda/Amanda Rosewarne (2013): Still in the Ghetto? Experiences of Secretarial Work in the 21st Century. Gender, Work and Organization vol. 20 no. 4. S. 349-363.
- Truss, Catherine/Rosewarne, Amanda/Alfes, Kerstin/Parr, Rosemary (2009): Secretarial Work, Skills and Careers 2009. Executive Summary. Kingston Business School.
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. S. 39-61.
- Voswinkel, Stephan/Kocyba, Hermann (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel. In: Dröge et al. (Hrsg.): Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. S. 21-39.
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung- und Geschlechterkonstruktion. „Gender at work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Zugleich: Univ. Kassel, Habil.-Schrift, 2000. Konstanz: UVK.
- Wirth, Margaret/Möhl, Wolfgang (2014): Arbeit und Reichtum. München: Gegenstandspunkt Verlag.