

Katja Schermaul

## **Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften in der Deutschen Bahn AG – existieren Selektions- und Abschottungsmechanismen?**

Ein Material- und Werkstattbericht

### **Einführung**

Im Zusammenhang von individueller, betrieblicher wie auch gesamtwirtschaftlicher Leistungsfähigkeit kommt den Weiterbildungs- und Qualifizierungsprozessen eine wichtige Bedeutung zu. Auch sind sie zu einem selbstverständlichen Bestandteil individueller Lebensläufe geworden (Ebner 1998). Mit der in Deutschland steigenden Tendenz des Abbaus von Arbeitsplätzen gewinnt in der Konkurrenz um knapper werdende Arbeitspositionen die Weiterbildung und Qualifizierung an Stellenwert. Die Weiterbildung/Qualifizierung aus betrieblicher Sicht umfasst alle betrieblich veranlassten oder finanzierten Maßnahmen, um beruflich relevante Kompetenzen von MitarbeiterInnen zu erhalten, anzupassen, zu erweitern oder zu verbessern. Durch die Schaffung von qualifiziertem Humankapital zielen die Unternehmen darauf ab, die Einsatzmöglichkeiten und die Produktivität des Faktors Arbeit zu erhöhen. So kann für die Unternehmen die Weiterbildung der Beschäftigten ein wichtiges personalpolitisches Handlungsfeld sein. Für die Beschäftigten können Qualifizierungsprozesse zur Sicherung und Verbesserung der individuellen Beschäftigungs- und Einkommenssituation beitragen.

Mit dem steigenden Bedeutungs- bzw. Stellenwertzuwachs von Weiterbildung und Qualifizierung werden Fragen von gleichen Zugangschancen brisant. In diesem Kontext wird nicht nur auf qualifikations- und altersspezifische Barrieren der TeilnehmerInnen hingewiesen, sondern auch auf die Gefahr geschlechtsspezifischer Benachteiligung. Die Rede ist von Selektions- und Abschottungsmechanismen. Selektionsmechanismen, festgemacht zum Beispiel an der Position, der Qualifikation und dem Geschlecht, und Abschottungsmechanismen, erkennbar anhand von informellen Netzwerken, strukturellen Barrieren und der Unternehmenskultur, verweisen auf das Problem, dass trotz formal gleicher Qualifikation zwischen Männern und Frauen der Anteil von Frauen in Führungspositionen immer noch deutlich unter dem der Männer liegt. Das korrespondiert mit der Tatsache, dass der Anteil von Frauen, die an Maßnahmen von betrieblicher Weiterbildung und Aufstiegsqualifizierung teilnehmen, ebenfalls vergleichsweise gering ist.

Auch der interne Arbeitsmarkt der Deutschen Bahn AG (DB AG), die sich seit der Bahnreform 1994 in einem ständigen Umstrukturierungsprozess befindet, ist durch einen radikalen Abbau von Arbeitsplätzen gekennzeichnet. In einem harten Wettbewerb als Dienstleister müssen nach Verlautbarungen der DB AG die Personalkosten nach unten angepasst werden. Sich im Wettbewerb zu behaupten, erfordert eine aktive Mitgestaltung und mehr Aufgabenverantwortung durch die MitarbeiterInnen im Unternehmen. Hierfür will die Deutsche Bahn AG in ihre Beschäftigten investieren.<sup>1</sup> Dabei werden allerdings Schwerpunkte gesetzt: Personalplanung und -entwicklung und insbesondere Stärkung der Führungsverantwortung stehen im Vordergrund:

„Den Führungskräften stehen jetzt wesentlich mehr Spielräume zur Verfügung. Sie sind aber auch mehr denn je gefordert, diese zu nutzen. Bisher

---

<sup>1</sup> „Wir werden künftig noch mehr Energie in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Führungskräfte- und Nachwuchsentwicklung sowie Motivierung unserer Belegschaft investieren“ (DB Personal- und Sozialbericht 2001).

wird noch nicht auf jeder Führungsposition die Führungsleistung erbracht, die angesichts der anspruchsvollen Aufgabe angemessen wäre. Ein Schlüsselthema bleibt daher die Auswahl, die Entwicklung und Positionierung der ‚richtigen‘ Führungskräfte, die den hohen Anforderungen an Unternehmer-, Führungs- und sozialer Kompetenz gerecht werden“ (DB Pressemitteilungen 2002).

Anreiz für die Führungskräfte in der Deutschen Bahn AG soll das neu geschaffene Gesamtvergütungssystem bieten, in dem Einsatz und Leistung materiell differenziert honoriert werden. Andererseits, um den hohen Anforderungen und den ständigen Veränderungen gerecht zu werden, müssen MitarbeiterInnen geschult und qualifiziert werden. Es zeigt sich hier, dass Weiterbildung und Qualifizierung auch im Unternehmen an Stellenwert gewinnen.

Anknüpfend an die oben genannten Gesichtspunkte befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften in der Deutschen Bahn AG. Die Fragestellung für die Untersuchung lautet, inwieweit sich bei der Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften im Unternehmen Selektions- und Abschottungsmechanismen feststellen lassen. Der Fokus der Untersuchung liegt zunächst einmal auf dem bestehenden Angebot von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen. Es soll genauer betrachtet werden, inwiefern sich eine Geschlechtersensibilität im Unternehmen entwickelt hat. Im Hinblick auf die Fragestellung soll ferner geklärt werden, inwiefern Formen von struktureller Diskriminierung unter geschlechtsspezifischen Aspekten zum Tragen kommen. Der geschlechtsspezifische Aspekt kann zum Beispiel an speziellen Führungstrainings für Frauen festgemacht werden.<sup>2</sup>

## Theoretischer Hintergrund:

### 1. Betriebliche Weiterbildung aus Sicht der Weiterbildungsforschung

Der Aus- und Weiterbildung wird von den Unternehmen vom Umfang her und auch bezogen auf ihre Ausstrahlung auf andere Bereiche eine zentrale Position zugeschrieben. Für die Unternehmen erfolgt die betriebliche Weiterbildung zunächst unter ökonomischen Gesichtspunkten, gemessen als Faktor an den Kosten und Ertragsrechnungen. Sie dient demnach vorrangig der Qualifizierung von Arbeitskräften und der Herstellung und Sicherung der Rentabilität. Ferner kommt dem Unternehmensmanagement sowohl als Träger von Weiterbildungsveranstaltungen wie auch als Abnehmer der erzeugten Qualifikation eine entscheidende Rolle zu. Mit ihrer Rekrutierungspolitik können sie über die Verwertungsbedingungen von Weiterbildung bestimmen und sie als Karrieresteuerung nutzen. In diesem Sinne kann Weiterbildung als Instrument zur Verfolgung übergeordneter personalpolitischer Interessen dienen, mit folgenden Zielsetzungen (Faulstich 1992):

- Vorbereitung und Anpassung der MitarbeiterInnen an die Gegenwart oder Zukunft veränderter technischer, ökonomischer und sozialer Arbeitsbedingungen;
- Erhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation;
- Beeinflussung des Verhaltens am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung;
- Verhinderung von Fehlleistungen und Fehlverhalten;
- Verbesserung der Motivation.

<sup>2</sup> Der vorliegende Artikel wendet sich zunächst der theoretischen Abklärung der Fragestellung zu, grenzt den Forschungsschwerpunkt ein und thematisiert dann im wesentlichen die betrieblichen Rahmenbedingungen der Weiterbildung. Dem schließt sich ein erstes – noch weiter auszuarbeitendes – Fazit an.

Mit internen Weiterbildungsveranstaltungen der Unternehmen werden Vorteile wie die Stärkung der Betriebsbezogenheit, die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation, die Steigerung der Integration und ein Zuwachs von Kontrollchancen in Verbindung gebracht. Genauer gesagt können bei internen Weiterbildungsveranstaltungen durch die Auswahl der TeilnehmerInnen und die Festlegung der Inhalte der Zugang zu Positionen persönlichkeits- und qualifikationsspezifisch am besten kontrolliert werden. Als Steuerungsinstrumente werden TeilnehmerInnenauswahl und Inhaltsfestlegung genannt. Die Zielgruppen betrieblicher Weiterbildung werden nach Funktionsgruppen in der Betriebshierarchie unterschieden und beinhalten verschiedene Schwerpunkte. Zum Beispiel richten sich MitarbeiterInnenfortbildungen an ArbeiterInnen, Angestellte, Meister und so weiter. Die Führungskräfte werden je nach Entscheidungsraum in "untere", "mittlere" und "obere" Führungskräfte eingeteilt und deren Weiterbildung geschieht in speziell auf die jeweiligen Hierarchien ausgerichteten Führungskräftebildungen.

Ausgehend von Systemisierungstendenzen des Lernens werden aus Kostengründen oft externe Programme genutzt. Mehr und mehr erhält die Weiterbildung den Charakter eines personalplanerischen Instruments der Unternehmen, das zur Rekrutierung und Karrieresteuerung "tüchtiger MitarbeiterInnen" (Faulstich 1992) dient (und damit also eine Selektionsfunktion übernimmt). Im Ermessen bzw. Engagement der Unternehmen liegt es, ihre Beschäftigten zu qualifizieren und zu fördern. Die Unternehmen unterscheiden sich aber hinsichtlich des tatsächlichen Weiterbildungsengagement und dessen Ausgestaltung. Weiterbildungsstatistiken und im Rahmen von Untersuchungen erhobene Daten verweisen darauf, dass:

- Großbetriebe sich stärker engagieren als Kleinbetriebe;
- in der Mehrzahl der Betriebe kein systematisch entwickeltes und dokumentiertes Weiterbildungskonzept vorliegt;
- die betriebliche Weiterbildung im Öffentlichen Dienst deutlich höhere Beteiligungsquoten aufweist, als dies in anderen Bereichen der Fall ist;
- an der betrieblichen Weiterbildung die verschiedenen Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt sind und für sie aus der Teilnahme auch unterschiedlicher Nutzen resultiert (Ebner 1998).

Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung wird mitunter zwischen zwei Polen angesiedelt (Fuhr 1993): Volks- und betriebswirtschaftliche Interessen einerseits, Weiterbildung als Ermöglichung „individueller Entfaltung“ (Baethge) und als „Orientierungslernen“ (Friebel) andererseits, um entweder Anpassungsfortbildung oder den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen. Mit den beruflichen Qualifizierungsprozessen soll die Sicherung und die Verbesserung der individuellen Beschäftigungs- und Einkommenssituation gewährleistet werden. Aus der Sicht der Weiterbildungsforschung kommen beim Zugang zur beruflichen Qualifizierung verstärkt vorgängige Selektionsprozesse zum tragen (Fuhr 1993). Solche definieren sich allgemein anhand von Faktoren wie dem schulischen und beruflichen Bildungsabschluss, dem Berufsbereich, der Stellung im Beruf, der Betriebsgröße, dem Alter sowie der Nationalität und dem Geschlecht.

Würde man der von Fuhr (1993) vertretenen These folgen, stellt die bisherige Bildungs- und Arbeitsplatzkarriere einen wichtigen Faktor für die Zugangschancen zur Weiterbildung dar. Zugleich kann sie auch eine Form von Abschottungsmechanismus sein, die in der Weiterbildung bei der Konkurrenz um Positionen als Instrument der Verteidigung von Arbeitspositionen sowie zur Segmentierung des Arbeitsmarktes beiträgt. Diese Form von Abschottungsmechanismus wird zum Beispiel häufig durch männliche Vorgesetzte praktiziert; der Rolle des Geschlechts als Segmentationskriterium wäre in diesem Zusammenhang genauer nach zu gehen.

## 2. Betriebliche Weiterbildung aus Sicht der Geschlechterforschung

Weibliche Beschäftigte sitzen bei der betrieblichen Weiterbildung in mehrfacher Hinsicht in der „zweiten Reihe“ (Ebner 1998): Sie befinden sich häufig in Funktionen und auf Positionen, die kaum die Möglichkeit bieten, erweiterte fachliche Kenntnisse am Arbeitsplatz einzusetzen oder durch Weiterbildung sonstige berufliche Effekte (z.B. Veränderung des Aufgabenbereichs) zu erzielen. Frauen sind vorwiegend in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, die kürzer dauern als jene, an denen Männer teilnehmen. Verschiedenste Untersuchungen zeigen auf, dass Frauen im Vergleich zu Männern seltener beteiligt sind an:

- Kursen, Lehrgängen oder Seminaren im Betrieb;
- organisierten Einarbeitungsmaßnahmen an neuen oder neu gestalteten betrieblichen Arbeitsplätzen;
- betrieblichen Fördermaßnahmen zur beruflichen Qualifikation am Arbeitsplatz (Qualitäts- bzw. Werkstattzirkel).

Die Unternehmen verkünden oft für Männer und Frauen gleiche Chancen an der Weiterbildungsteilnahme, aber in der Praxis stellt sich diese verlautbarte Gleichheit als ungleich dar. Die Untersuchung „Frauen auf dem Weg ins Management“ kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen signifikant weniger als Männer zu Führungsseminaren geschickt werden (vgl. Authenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993). Frauen sind insbesondere in jenen Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert, die für Führungsnachwuchskräfte angeboten werden bzw. in Maßnahmen, die allgemein der Aufstiegsqualifizierung dienen sollen. Verstärkt im Bereich des Führungskräfte trainings werden Weiterbildungsmaßnahmen vor allem an Männer herangetragen (Sordon 1995). In früheren Diskussionen wird die Unterrepräsentanz von Frauen an betrieblicher Weiterbildung auf Vorurteile der (männlichen) Vorgesetzten zurückgeführt (vgl. Schiersmann 1987).

Generell kann formuliert werden, dass Frauen seltener an der beruflichen Weiterbildung und auch weitaus seltener an Aufstiegsqualifizierung teilnehmen als Männer. Die Ursachen werden aus der Perspektive der Frauen- und Geschlechterforschung durch verschiedene Ansätze analysiert. Ausgangspunkt ist der Arbeitsmarkt, welcher durch berufliche Segregation gekennzeichnet ist und horizontale (unterschiedliche Tätigkeitsfelder von Männern und Frauen) und vertikale (Besetzung hierarchisch unterschiedlicher Positionen von Männern und Frauen) Dimensionen umfasst. In diesen befinden sich Geschlechtergrenzen, die entweder symbolisch und interaktiv gezogen werden oder in Organisationsstrukturen verfestigt sind (Heintz u.a. 1997). Folgen der sog. geschlechtlichen „boundary work“ (Lamont) sind, dass Frauen mit Abgrenzung, Ausgrenzung und Diskriminierung konfrontiert werden.

Die (Nicht-)Einstellungsmotive der Unternehmen, welche ökonomisch ausgerichtet sind, stellen einen entscheidenden Aspekt dar. „Ökonomische Vorbehalte, dass heißt die Beschäftigung von Frauen in qualifizierten Positionen, in denen bei Ausscheiden des/der MitarbeiterIn hohe Fluktuationskosten anfallen, gilt nach wie vor als wirtschaftliches Risiko, weil von Frauen angenommen wird, dass sie aus familiären Gründen das Unternehmen eher verlassen als ein vergleichbar qualifizierter Mann“ (Sordon 1995: 44). Im Fall von Weiterbildung und Qualifizierung können die Unternehmen durch ihre Rekrutierungspolitik über die Verwertungsbedingungen und ebenso über die Karrieresteuerung der Frauen bestimmen. Der Aspekt Diskriminierung aufgrund des Geschlechts kann beim Zugang zu Führungspositionen mit dem sog. Diskriminierungspotential bei der Personalauswahl und -beurteilung erfolgen (Krell 2001). Die Kriterien, die bei der Personalauswahl und -beurteilung verwendet werden und für einen weiteren Aufstieg im Unternehmen entscheidend sind, sind oft von Männlichkeitsbildern geprägt. In Bezug zu Frauen, die bereits in Führungspositionen sind, wer-

den Benachteiligungen nicht nur hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen und ihres Einkommens festgestellt. Aufgrund der Gruppenstruktur in den Führungsetagen sind weibliche Führungskräfte immer noch Minoritäten und befinden sich in einer marginalen Position. Für die Frauen ist es schwieriger, Zugang zu den männlich geprägten informellen Beziehungsnetzen zu finden (Just 1991). Informelle Netze zwischen männlichen Mitarbeitern können dazu führen, dass Männer bereits vor Beginn offizieller Stellenbesetzungsverfahren als potenzielle Führungskräfte wahrgenommen und gefördert werden. Dadurch bleiben Frauen eher von wichtigen Informationen ausgeschlossen, was im Fall der Weiterbildung dazu führen kann, dass Frauen seltener an Maßnahmen zur Aufstiegsqualifizierung herangeführt werden.

Auch Ambos (1996) verweist in ihren Untersuchungen zur Weiterbildung von Frauen darauf, dass die Unterstützung der Vorgesetzten ein zentraler Faktor des Zugangs zu Weiterbildungsveranstaltungen ist. Als weitere Aspekte werden strukturelle Barrieren wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere die zeitliche Verfügbarkeit der Frauen, hervorgehoben. Neuere Analysen zeigen aber, dass hinsichtlich der Personalbeurteilung auch Gleichstellungspotentiale erkennbar werden, wenn z.B. kommunikatives Verhalten und soziale Kompetenz in Prozessen des Managing Diversity bei der Beurteilung von Führungskräften berücksichtigt werden (Krell 2001).

### Fragestellung und Hypothesen

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften in der Deutschen Bahn AG. Die DB AG, die sich nicht nur in einem ständigen internen Umstrukturierungsprozess, sondern auch in einem harten Wettbewerb auf umkämpften Märkten befindet, stellt an ihre MitarbeiterInnen, insbesondere an die Führungskräfte, hohe Anforderungen. Mit dem anhaltenden Abbau von Arbeitsplätzen im Unternehmen gewinnt in der Konkurrenz um knapper werdende Arbeitspositionen die Weiterbildung und Qualifizierung an Gewicht. In diesem Kontext können geschlechtsspezifische Benachteiligungen sichtbar werden, was zu folgender empirischer *Fragestellung* führt: Inwieweit lassen sich bei der Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften in der Deutschen Bahn AG Selektions- und Abschottungsmechanismen feststellen?

Für die Untersuchung zu Weiterbildungsmaßnahmen und zur Qualifizierung von weiblichen Führungskräften können folgende *Hypothesen* formuliert werden:

In der Konkurrenz um knapper werdende Arbeitspositionen hat die Weiterbildung und Qualifizierung einen hohen Stellenwert. Speziell für die Frauen im Unternehmen kann der Zugang zu den Angeboten von verschiedenen Dimensionen abhängen:

- a) Qualifikationsniveau in Bezug zur Position
- b) strukturelle Barrieren
- c) informelle männliche Netzwerke

Da in den letzten Jahrzehnten sich die Ausbildungsdifferenzen zwischen Männern und Frauen drastisch verringert haben (Heintz u.a. 1997) und Frauen in Führungspositionen ein gleiches Qualifikationsniveau vorweisen wie Männer, lautet meine *These* im Gegensatz zur Position von Fuhr (1993)<sup>3</sup>, dass trotz Angleichung im Qualifikationsniveau die Zugangschancen für Frauen zur Weiterbildung beschränkt sind, da immer noch strukturelle Barrieren und informelle männliche Netzwerke greifen.

---

<sup>3</sup> „Es ist zu vermuten, dass die bisherige Bildungs- und Arbeitsplatzkarriere ein wichtiger Faktor hinsichtlich der Zugangschancen zur Weiterbildung ist. Zugleich kann es sich um Abschottungsmechanismen handeln, in der Weiterbildung als Instrument der Verteidigung der Arbeitsposition in der Konkurrenz um Positionen sowie zur Segmentierung des Arbeitsmarktes beiträgt“.

### Das Untersuchungsfeld Deutsche Bahn AG

Die Bildung in der Deutschen Bahn AG umfasst die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung. Vor allem die berufliche Erstausbildung hat einen traditionell hohen Stellenwert. Wie der Befund einer vorgängigen Projektarbeit (Göhler 1998) ausweist, kommt mit der Bahnreform 1994 der Weiterbildung und Qualifizierung eine veränderte Rolle zu. Schon zum damaligen Zeitpunkt betrieblicher Umstrukturierung waren die MitarbeiterInnen, insbesondere die Führungskräfte gehalten, sich auf die neuen Anforderungen eines privatwirtschaftlichen Unternehmens einzulassen. Kennzeichen dieser Entwicklung war die Tendenz einer *Dezentralisierung* der Verantwortung von Aus- und Weiterbildung sowie die Betonung der *Selbstverantwortung* der MitarbeiterInnen in den einzelnen Geschäftsbereichen für ihre Qualifizierung.

Insgesamt verweist der Befund auf eine heterogene Weiterbildungsstruktur aus zentralen und dezentralen Elementen und belegt, „...dass bis zum Sommer 1997 in den Geschäftsbereichen kaum konkrete Konzepte im Hinblick auf die betriebliche Weiterbildung für die Beschäftigten vorhanden waren“ (Göhler 1998). Die Analyse der Qualifizierungspraktiken in den verschiedenen Geschäftsbereichen kommt zu dem Ergebnis, dass bei den Führungskräfte trainings häufig die Vorgesetzten die Entscheidung über die Teilnahme hatten.

Unter geschlechtsspezifischem Aspekt wurde festgehalten: „Besondere Maßnahmen für Frauen bzw. Seminare mit geschlechtsspezifischen Themen gibt es bei den Schulungsmaßnahmen nicht. Alle Maßnahmen werden weiblichen wie männlichen Mitarbeitern gleichermaßen angeboten“ (ebda). Allerdings konnten sich in den Geschäftsbereichen Werke und Fernverkehr teilweise spezielle Angebote für Frauen feststellen lassen. Die Deutsche Bahn selbst behauptet, bis 1998 für Frauen spezielle Führungskräfte trainings angeboten zu haben; in welchen Umfang konnte nicht ermittelt werden. Für die Analyse blieb offen, „...welche realen Möglichkeiten für ihre Inanspruchnahme vorhanden sind und ob Frauen ebenso leichten Zugang zu den Angeboten haben wie männliche Beschäftigte“ (ebda).

### Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Umstrukturierungsprozesse in der Bahn führten zur Aufteilung in verschiedene Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder, die größtenteils von rechtlich selbständigen Aktiengesellschaften bedient werden (mit Stand von 2004 z.B. DB Fernverkehr AG und DB Regio AG im Unternehmensbereich Personenverkehr). Im gesamten Konzern sind Ende 2003 ca. 242.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Der Frauenanteil liegt 2001 bei gut 20 Prozent, das Durchschnittsalter bei 41 Jahren und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 21 Jahren (Personal- und Sozialbericht 2001). Mit der bevorzugten Rekrutierung von neuen und jungen Beschäftigten strebt das Unternehmen einen Generationenwechsel an, insbesondere bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräfte nachwuchs von den Hoch- und Fachschulen. In den angestrebten Generationswechsel ist laut Aussage des Unternehmens eingeschlossen, den Frauenanteil weiter zu erhöhen, da er in den letzten Jahren leicht rückgängig war. Anders als in den meisten Unternehmen ordnet die Deutsche Bahn AG die Führungskräfte bestimmten Tätigkeitsmerkmalen zu, an denen sich auch ein neu geschaffenes variables Vergütungssystem orientiert: Führungskräfte der oberen Ebene (sog. „Obere Führungskräfte“) sind drei Funktionsgruppen zugeordnet. Die erste Funktionsgruppe bilden LeiterInnen von Geschäfts- und Zentralbereichen, die zweite Funktionsgruppe LeiterInnen von Niederlassungen bzw. Regionalbereichen und die dritte Funktionsgruppe LeiterInnen von Organisationseinheiten (OE) in den Geschäfts- und

Zentralbereichen. Die untere und mittlere Führungsebene bilden die leitenden Angestellten mit außertariflicher Vergütung (sog. „Leitende Führungskräfte“).

Die Deutsche Bahn AG setzt bei den Führungskräften insgesamt auf Stärkung der unternehmerischen Kompetenzen, auf Professionalität und Potenzialorientierung. Mit Hilfe von Potenzialeinschätzungen versucht die Bahn, Positionen nicht nur aus den oberen Bereichen intern zu besetzen. Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, bestehen nicht nur aus fachlichen Qualifikationen, sondern aus Unternehmer-, Führungs- und sozialer Kompetenz sowie Projektmanagement und kaufmännischen Fähigkeiten. Diese Anforderungen sind in den sog. „DB-Managementkompetenzen“ zusammengefasst und bilden inhaltlich den wesentlichen Teil der Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte.

### **Weiterbildung und Qualifizierung in der Deutschen Bahn AG**

Die Maßnahmen und Angebote zur betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung in der Deutschen Bahn werden organisiert und angeboten vom Dienstleistungszentrum Bildung (DZB), das dazu zahlreiche Verträge mit den verschiedenen externen Weiterbildungsanbietern eingegangen ist. Die Maßnahmen können einerseits als private Weiterbildung (z.B. Studiengänge und Meisterlehrgänge in Form von Rahmenverträgen mit anderen Einrichtungen) und andererseits als dienstliche Qualifizierung (Seminare, Training und Coaching) genutzt werden (dafür steht auch die 2002 neu gegründete Führungsakademie zur Verfügung). Andere Optionen an Weiterbildung und Qualifizierung stehen den Beschäftigten mit der selbständigen Nutzung von externen Anbietern außerhalb des DZB zu.

### **Angebote an betrieblicher Weiterbildung für Führungskräfte**

Für Führungskräfte werden hauptsächlich Seminarangebote zur Weiterbildung und Qualifizierung in den Bereichen „Management-Personal-Einkauf“ und „Total Quality Management“ angeboten. Der Bereiche und ihre Seminare werden im Folgenden anhand des offiziellen Bildungsprogramms des DZB ausschnitthaft vorgestellt:

#### Weiterbildungsbereich „Management-Personal-Einkauf“

Im Bereich „Management-Personal-Einkauf“ untergliedert sich das Seminarangebot für Führungskräfte einerseits in „Kompetenzen“ (Unternehmer-, Führungs- und soziale Kompetenz) und in „Funktionen“ (Personalmanagement, Einkauf/Materialwirtschaft, Controlling und Bilanzierung).

##### **1. Seminare zu Unternehmerkompetenz**

Sie beinhalten Management- und Führungstrainings sowie Trainings zur Unternehmensführung, um bessere Arbeitsprozesse sowie Kunden- und Ergebnisorientierung zu gestalten. Das Zielpublikum ist das mittlere Management und leitende Führungskräfte.

##### **2. Seminare zu Führungskompetenz**

Diese beinhalten Verhaltens- und Persönlichkeitstrainings zur Komplexitätsreduktion; es finden sich Trainings zu Kommunikation, Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement. Das Zielpublikum bilden Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs sowie leitende und außertarifliche Führungskräfte. Die Seminare haben i.d.R. eine begrenzte Teilnehmerzahl; in ihnen werden als Voraussetzung gewisse (fachliche) Vorkenntnissen verlangt. Teilweise werden die Seminare homogen nach Funktionsgruppen zusammengesetzt.

##### **3. Seminare zu sozialer Kompetenz**

Sie beinhalten einerseits Trainings zu Techniken der Gesprächsführung und Teamentwicklung, Konfliktmoderation oder pyramidales Präsentieren, um Mitarbeiter gezielt zu motivieren und zu fördern und andererseits Trainings für den Aufbau und die Fortentwicklung von Selbstvertrauen, Kommunikations-, Konflikt- und Integrationsfähigkeit. Zielpublikum sind Fach- und mittlere Führungskräfte. Teilweise besteht die Möglichkeit, die Zusammensetzung der SeminarteilnehmerInnen mit den Personalverantwortlichen der Unternehmensbereiche abzustimmen. Die Anzahl der Coachingtage kann individuell vereinbart werden. Voraussetzung für die Teilnahme an einigen Seminaren sind bestimmte Grundkenntnisse bzw. die Teilnahme an einem vorangegangenen Seminar.

#### 4. Seminare zu Personalmanagement

Diese beinhalten Trainings, um personalwirtschaftliche Instrumente zielgerichtet anzuwenden. Schwerpunkte sind in diesen Trainings Rechtskunde sowie die Handhabung von neuen DV-Systemen. Zielpublikum sind Personalverantwortliche in allen Bereichen, Fach- und Führungskräfte aus dem Personalwesen und -management. Für die Teilnahme an einigen Seminaren werden bestimmte Grundkenntnisse vorausgesetzt. Zielpublikum sind Führungskräfte im mittleren Management.

#### 5. Outdoor-Trainings

Outdoor-Trainings stellen als zentrales Thema ganzheitliches Lernen dar. Sie sollen Fähigkeiten wie Innovationsbereitschaft, vernetztes Denken, Problemlösungs- und Kritikfähigkeit, Selbstreflexion und Kommunikation trainieren. Zielpublikum sind ganz allgemein Führungskräfte. Bei den jeweiligen Trainings erhalten die SeminarteilnehmerInnen am Ende eine Teilnahmebescheinigung.

#### Weiterbildungsbereich „Total Quality Management“

Der Bereich Total Quality Management erfasst die Optimierung von sämtlichen Prozessabläufen und die Neugestaltung von Arbeitsabläufen des gesamten Komplexes Bahn. Im Mittelpunkt stehen vielfältige fachspezifische Inhalte, Change Management und Organisationsentwicklung. Kernbereiche bilden Beratung, Training, Moderation und Coaching in der gesamten Unternehmensentwicklung. Unterteilt werden die Seminarangebote in die Funktionsbereiche „Qualitätsmanagement“, „Prozessmanagement“ und „Projektmanagement“. Zielpublikum sind die Qualitätsmanagementbeauftragten und Führungskräfte. Voraussetzung für die Teilnahme an einigen Seminaren sind Grundkenntnisse in den jeweiligen Bereichen und vorangegangener Trainings. Am Ende einiger Veranstaltungen werden den TeilnehmerInnen Teilnahmebescheinigungen ausgehändigt.

Die Dauer der Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen variiert entweder nach Stunden (von 6 bis 72 Stunden) oder nach Tagen (von 1 bis 5 Tagen). Die überwiegende Zahl der Veranstaltungen finden in Trainingszentren des DZB statt. In einigen Fällen werden vor Ort Veranstaltungen durchgeführt oder auch in anderen Städten. Alle Weiterbildungs- und Qualifizierungsseminare müssen von den TeilnehmerInnen selbst bezahlt werden. Im Unternehmen zeigt sich für Führungs- und Führungskräftenachwuchs ein hoher Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, den sie aber selbst als ihre ganz individuelle Weiterbildungsanstrengung planen müssen.

#### **Geschlechtersituation und der Aspekt von Chancengleichheit**

Seit 1991 betreibt die Deutsche (Bundes-)Bahn Frauenförderung/Chancengleichheit mit der Schwerpunktsetzung der Steigerung des Frauenanteils in Fach- und Füh-



rungsposition einerseits und der Entwicklung und Qualifizierung insbesondere von weiblichen Führungskräften andererseits.

„Die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Arbeitsprozess ist ein erklärtes personalpolitisches Ziel der Bahn. Dabei sind gleiche Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Männern und Frauen genauso wichtig wie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Mai 2001 wurde die Bahn zum zweiten Mal mit dem Total-E-Quality-Prädikat für ihre auf Chancengleichheit gerichtete Personalpolitik ausgezeichnet. Hervorgehoben wurden unter anderen die Integration des Themas Chancengleichheit in Seminaren und Trainings für Fach –und Führungskräfte“ (Personal- und Sozialbericht 2001).

Des weiteren verzeichnet die Deutsche Bahn AG „einen zunehmenden Frauenanteil bei den Führungsnachwuchskräften, der die wichtigste Voraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist“ (ebd.). Aber wie für die meisten Unternehmen trifft auch für die Deutschen Bahn AG zu: Je höher die Führungsebene, desto weniger Frauen lassen sich dort finden. Zugleich macht sich bemerkbar, dass, umso höher die Ebene, desto undurchsichtiger die Qualifizierungschancen für Frauen werden. Zwar werden in Bezug auf die Weiterbildung und Qualifizierung von Frauen und Männern die gleichen Chancen in der Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG gefordert, aber – so die weiter zu überprüfende *These* - letzten Endes hängt es von den Vorgesetzten und den Frauen selbst ab, inwiefern sie es per Zielvereinbarung im Führungsgespräch einfordern, sich weiter qualifizieren zu können. Gender-Controllingsysteme, mit denen die Qualifikation von Frauen und Männern im Führungsbereich systematisch ermittelt werden können, in dem z. B. die strukturelle und geschlechtsspezifische Zusammensetzung der TeilnehmerInnenzahl, der Abschlüsse, der Initiativen usw. erfasst werden, führt die Deutsche Bahn AG nicht durch. Daher ist es schwierig, belegbare Aussagen und Hinweise zu finden, inwiefern mit den Weiterbildungsmaßnahmen in der Deutschen Bahn AG geschlechtsspezifische Selektions- und Abschottungsmechanismen verbunden sind. Im Hinblick auf den Zugang zu den Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in der Deutschen Bahn AG lassen sich in einem ersten Zugriff anhand der offiziell zugänglichen Unternehmensdokumente keine eindeutigen Tendenzen der geschlechtsspezifischen Selektion und Abschottung feststellen. Alle Maßnahmen werden den Frauen und Männern im Führungsbereich des Unternehmens gleichermaßen angeboten. In diesem Sinne finden sich auch keine speziellen Führungstrainings- oder Schulungsmaßnahmen exklusiv für weibliche Beschäftigte im Konzern. Zu prüfen ist, ob dies als Strategie einer Unternehmenspolitik allgemeiner Chancengleichheit gedeutet werden kann.

Die Frage nach erschwerten Zugangsmöglichkeiten für Frauen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen kann auch durch räumliche und zeitliche Rahmenbedingungen sowie durch die besondere Hervorhebung und Berücksichtigung betrieblicher Kostenfaktoren entstehen. Inwieweit Vorgesetzte oder männliche Kollegen hierbei eine „regulierende“ Rolle spielen, ist zurzeit nicht ersichtlich.<sup>4</sup>

### **Bewertung der Dokumente in Bezug zur Fragestellung und den Hypothesen**

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass das Thema „Weiterbildung und Qualifizierung von Führungskräften“ in der Deutschen Bahn AG allgemein einen recht hohen Stellenwert im Selbstverständnis des Unternehmens hat. Wenn es aber darum geht, in

---

<sup>4</sup> Hier könnten erst noch zu führende problemzentrierte Interviews weiterführen.

diesem Zusammenhang die Chancen von Frauen zu ermitteln, wird es schwierig. Hier geht aus dem Befund der Dokumente hervor, dass Geschlechtersensibilität in der DB AG nicht durchgängig entwickelt ist. Zwar hebt das Unternehmen insgesamt einen Frauenanteil an den Beschäftigten von gut 20 Prozent positiv hervor und bekundet, durch Förderung von Chancengleichheit diesen Anteil auch steigern zu wollen. Dennoch werden Frauen im Unternehmen im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung nicht weiter registriert. Es fehlen aktuelle Daten zur Weiterbildungsbeteiligung von Frauen und Männern in den jeweiligen Trainingsbereichen, um z.B. zu sehen, wer die einzelnen Angebote nutzt.

Die Frage nach der Existenz von Selektions- und Abschottungsmechanismen in der Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften in der Deutschen Bahn AG kann im Rahmen einer Dokumentenanalyse nicht hinreichend beantwortet werden.

Für die Untersuchung der in diesem Zusammenhang erstellten Hypothesen (Abhängigkeit des Zugangs zu Weiterbildungsangeboten im Unternehmen speziell für Frauen von den Dimensionen „Qualifikationsniveau in Bezug zur Position“, „strukturelle Barrieren“ und „informelle männliche Netzwerke“) lässt sich feststellen, dass nicht immer direkt erkenntlich wird, an welche Funktionsgruppen (OFK 1 bis 3 und LFK) im Führungsbereich sich die Angebote richten. Daher ist eine Aussage über die Bedeutung des jeweiligen Qualifikationsniveaus schwierig. Allgemein kann behauptet werden, *ab einer gewissen Ebene spielt die Qualifikation keine Rolle mehr*. Die Frauen im Führungsbereich sind für ihre weitere Qualifizierung *selbstverantwortlich*. Es hängt vorrangig von ihrer *Zeit, Mobilität* und den *Kosten* ab, diese zu nutzen. Inwieweit Frauen für bestimmte Maßnahmen gefördert werden, in dem sie zum Beispiel von außer- und innerbetrieblichen Belastungen freigestellt werden oder teilweise die Kosten übernommen werden, bleibt offen. Auch in Bezug auf informelle Netzwerke sind die Dokumente nicht aussagekräftig. Sog. „boundary work“ läuft informell ab. Ausschließung und Diskriminierung sind immer hintergründig und schwer zu messen.

Verbleibende Aufgabe ist es daher, in einem weiteren Arbeitsschritt für eine tiefer gehende Analyse problemzentrierte Interviews mit betrieblichen ExpertInnen und Beschäftigten zu führen.

### Schlussbemerkung

Die Deutsche Bahn AG versteht sich seit der Bahnreform als ein moderner Dienstleister. Fortlaufende Veränderungsprozesse führen in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens zu Kostensenkung qua Abbau von Arbeitsplätzen. Dies zielt auf eine enorme Leistungssteigerung und auf das >betriebswirtschaftliche< Wachstumspotenzial der MitarbeiterInnen.

An dieser Stelle zeigt sich: Qualifiziertes und motiviertes Personal stellt einen bedeutenden Faktor für die Deutsche Bahn AG dar. Aber für den Konzern erbringt noch nicht jede Führungsposition die Führungsleistung, die erwünscht ist. Daraus folgt ein hoher Bedarf an Qualifizierungen, in dem die benötigten Fähig- und Fertigkeiten von den Führungskräften im Rahmen von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden können und ihnen von Unternehmen abverlangt wird, diese ständig zu aktualisieren.

Im Kontext des theoretischen Hintergrundes dieser Analyse war zu erfahren, dass im Zusammenhang von Weiterbildungsbeteiligung geschlechtsspezifische Benachteiligungen auftreten können, die durch Selektions- und Abschottungsmechanismen hervorgerufen werden. Dies war die zentrale Fragestellung, die in einem ersten Schritt auf der Grundlage einer betrieblichen Dokumentenanalyse bearbeitet wurde. Hierbei

ergab die Analyse der Dokumente folgende, weiter zu überprüfende und zu präzisierende Befunde:

1. Das Angebot von Weiterbildung und Qualifizierung im Bereich der Führungskräfte ist zwar breit und vielfältig angelegt, aber es lassen sich keine Aussagen über die Ergiebigkeit der Qualifizierung von Frauen im Führungsbereich machen.
2. Geschlechtersensibilität ist zumindest im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung im Unternehmen nicht ausreichend entwickelt.
3. Eine Spezifizierung nach Position und Geschlecht wurde im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung der Führungskräfte nicht ersichtlich.
4. Die Qualifizierungschancen für Frauen im Führungsbereich lassen sich nicht eindeutig bestimmen.
5. Im Unternehmen gilt offiziell grundsätzlich Chancengleichheit in der Personalpolitik, was unter anderem durch die Integration des Themas Chancengleichheit in Seminaren und Trainings für Fach –und Führungskräfte hervorgehoben wird.

Insgesamt macht das Fehlen von verfügbarem statistischem Material es nicht leicht, ein realistisches Bild über betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen zu erhalten. Es scheint nicht im offensiven Interesse der Deutschen Bahn AG zu liegen, geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselte Statistiken zu führen (zumindest waren sie nicht einsehbar). Aufgrund der Dokumente konnten die Befunde keinen Bezug zur Fragestellung und den Hypothesen herstellen. So muss im Endeffekt festgehalten werden, dass im Rahmen einer ersten Dokumentenanalyse die Frage dieser Projektarbeit nicht beantwortet werden konnte. Es bleibt offen, inwieweit Selektions- und Abschottungsmechanismen bei der Weiterbildung und Qualifizierung von weiblichen Führungskräften im Unternehmen greifen. Dieser Frage müsste mit anderen methodischen Schritten bearbeitet werden, um zu genaueren Aussagen kommen zu können.

## Literatur

- Ambos, I. 1996: Weiterbildung von Frauen in den neuen Bundesländern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Opladen
- Authenrieth/Chemnitzer/Domsch (1993): Personalauswahl und –entwicklung weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/Main
- DB Personal- und Sozialbericht 2000/2001. Berlin
- DB Personal- und Sozialbericht 2001. Berlin
- DB Pressemitteilungen 2002
- BZ – Katalog 2003 - Die Bahn
- Ebner, H. G. 1998: Weiterbildung von MitarbeiterInnen, in: Krell, G. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 155-170.
- Faulstich, P. 1992: Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim und München.
- Fuhr, Th. 1993: Karriere und Orientierung. Zur Bedeutung von beruflicher Weiterbildung für das Individuum, in: Friebel, H. (Hrsg.), Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn, S.118-138.
- Göhler, N. 1998: Deutsche Bahn AG – Weiterbildung im Kontext betrieblicher Umstrukturierung (Ein Report). In: Bulletin 16: Chancenstrukturen weiblicher Erwerbsarbeit. Hrsg.

vom Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (ZiF) der Humboldt-Universität zu Berlin

Heintz, B./Nadai, E./Fischer, R./Umel, H. (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt/New York: Campus

Just, Th. 1991: Frauenförderung für Führungspositionen. Konzepte und Praxis. Konstanz

Krell, G. 2001: Diversity Management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen? In: Peters, S./Bensel, N.(Hrsg.), Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler

Schiersmann, Chr. 1987: Computerkultur und weiblicher Lebenszusammenhang. Zugangsweisen von Frauen und Mädchen zu neuen Technologien

Sordon, E. 1995: Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen. Betriebliche Defizite und Perspektiven der Verwirklichung von Chancengleichheit. Pfaffenweiler