

## **Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen in der DB AG?**

### **Neue Personalentwicklungskonzepte auf dem Prüfstand**

#### **Einleitung**

In ihrer Darstellung nach Außen betont die Deutsche Bahn AG ihre Bemühungen, den Frauenanteil im Unternehmen weiter zu steigern.<sup>1</sup> Damit reagiert sie, ähnlich anderen Unternehmen, auf die veränderte gesellschaftliche Situation, in der Frauen ihre bisherigen Qualifikationsdefizite ausgeglichen haben und dem Arbeitsmarkt als gut ausgebildete Arbeitskraft zur Verfügung stehen. Sowohl die Privatwirtschaft als auch die Politik sind sich einig, dass dieses Potenzial genutzt werden muss.<sup>2</sup>

Trotz dieser Aussagen finden sich in den Führungsetagen deutscher Unternehmen wenig Frauen. Bei der Deutschen Bahn liegt der Frauenanteil bei 12%. Mit steigender Hierarchie sinkt dieser Anteil. Bei der Erklärungssuche für diese ungleiche Verteilung stößt man auf Unternehmensstrukturen, die verdeckt zum Tragen kommen. Daraus ergibt sich die Frage, welchen Einfluss diese Strukturen bei Stellenbesetzungen im Führungsbereich haben und ob es dabei zu einer Benachteiligung von Frauen kommt. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen sollen vor allem die internen Stellenbesetzungen stehen.<sup>3</sup>

Zwei zentrale Aspekte, die laut Bahnunterlagen Einfluss bei der Stellenbesetzung haben, sollen im Folgenden genauer betrachtet werden: Einerseits das System der **Bestenauswahl**, das als Rekrutierungsleitlinie in der Bahn schon sehr lange existiert. Andererseits das Konzept der **Potenzialeinschätzung**, das neu im Unternehmen eingeführt worden ist, um Stellen in Zukunft optimal besetzen zu können. Obwohl bei beiden Konzepten die Förderung von Chancengleichheit kein vorrangiges Anliegen ist, wird intern im Unternehmen die Meinung vertreten, auf diesem Weg den Frauenanteil in Führungspositionen steigern zu können.<sup>4</sup>

Nachfolgend soll gefragt werden, inwieweit diese Prognose zutrifft, welche Nach- und Vorteile die beiden Strategien aus wissenschaftlicher Sicht haben und wie die Mitarbeiterinnen der Bahn die Situation einschätzen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> „Künftig wollen wir den Frauenanteil im Unternehmen, der derzeit bei etwa 20 Prozent liegt, weiter steigern.“ Personalbericht. 2001

<sup>2</sup> „Die Unternehmen brauchen das Potenzial der gut ausgebildeten und motivierten Frauen, um im nationalen ebenso wie im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Spitzenverbände der Wirtschaft und der Bundesregierung sind sich einig, dass es sich unser Land auf Dauer nicht leisten kann, in großem Umfang in Bildung und Ausbildung von Frauen zu investieren und das so gebildete Potenzial dann nicht zu nutzen. ...“ Auszug aus der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Privatwirtschaft. 2. Juli 2001

<sup>3</sup> Die Bahn versucht, freiwerdende Stellen vor allem intern zu besetzen, um auf diesem Weg restrukturierungsbedingte Entlassungen zu verhindern.

<sup>4</sup> Begründet wird diese Meinung mit den gleichen Qualifikationen von Männern und Frauen aufgrund des gestiegenen Bildungsniveaus in den letzten Jahren.

<sup>5</sup> Dabei wurden drei standardisierte leitfadengestützte Interviews mit Frauen der DB Holding und der DB Reise & Touristik geführt, die Positionen im Managementbereich bekleiden. Des Weiteren fand eine Dokumentenanalyse vorhandener Unternehmensunterlagen statt.

### Interne Stellenbesetzungen in der Deutschen Bahn

Seit 1994 – mit Beginn der Bahnreform – hat sich vor allem in der internen Stellenbesetzung bei der Deutschen Bahn viel verändert. Aufgrund der umfangreichen Umstrukturierungen im Unternehmen ist es zu einem Personalüberhang gekommen, der nicht durch betriebliche Kündigungen abgebaut werden sollte. In der Gesamtbetriebsvereinbarung über den konzernweiten Arbeitsmarkt der DB-Unternehmen ist festgelegt, dass bei der Besetzung von ausgeschriebenen Arbeitsplätzen ArbeitnehmerInnen des Konzerns und der Konzernunternehmen vor externen BewerberInnen zu berücksichtigen sind, sofern ihre Eignung und Qualifikation vergleichbar ist oder durch Qualifizierungsmaßnahmen in einer angemessenen Frist erreicht werden kann.<sup>6</sup> Ziel der Deutschen Bahn ist es also, einen Großteil der freiwerdenden Stellen intern zu besetzen. Um diese Stellen adäquat besetzen zu können, sind neue Personalentwicklungskonzepte, wie die Potenzialanalyse eingeführt worden. Vor allem bei der internen Besetzung von Führungspositionen spielt die Potenzialanalyse eine entscheidende Rolle.

Sowohl Bestenauswahl als auch Potenzialeinschätzungen sollen bei der Stellenbesetzung zur Anwendung kommen. Bestenauswahl ist als Leitgedanke für Personaleinstellungen zu sehen, der Eingang in Konzernrichtlinien und Personalkonzepte gefunden hat. „Von den Bewerbern ist derjenige auszuwählen, von dem im Vergleich zu den Mitbewerbern die beste Erfüllung der Anforderungen dieses Arbeitsplatzes zu erwarten ist (Bestenauswahl)“<sup>7</sup>. Mit einem Personalentwicklungsinstrument wie der Potenzialeinschätzung soll diese Bestenauswahl erreicht werden.

#### *Bestenauswahl*

Der Grundgedanke der Bestenauswahl ist einfach darzulegen. Es sind die kompetentesten und am besten geeigneten BewerberInnen für eine Stelle zu gewinnen. Für den Vergleich der Leistungspotentiale der einzelnen BewerberInnen wurden 1994 drei Entscheidungskriterien entwickelt:

- „Die Beurteilung, insgesamt und besonders in den entscheidenden aufgabenbezogenen Teilmerkmalen
- Zeugnisse, Leistungsnachweise und Erfahrungen in speziellen Einsatzgebieten
- Vorstellungsgespräche, insbesondere im Hinblick auf den persönlichen Eindruck des Bewerbers sowie seiner fachlichen Voraussetzungen“<sup>8</sup>

Die vermeintlich geschlechtsneutrale Bestenauswahl setzt gleiche Ausgangsbedingungen von Frauen und Männern voraus.

Die Voraussetzungen und Anforderungen an die Führungskräfte der Deutschen Bahn AG sind in den DB-Managementkompetenzen<sup>9</sup> zusammengefasst. In der nachfolgenden Abbildung sind die Fähigkeiten aufgelistet, über welche die BewerberInnen für Führungspositionen verfügen sollten. Die Qualifikationen in diesen Kompetenzfeldern werden im Auswahlprozess bewertet und mit denen der anderen verglichen.

---

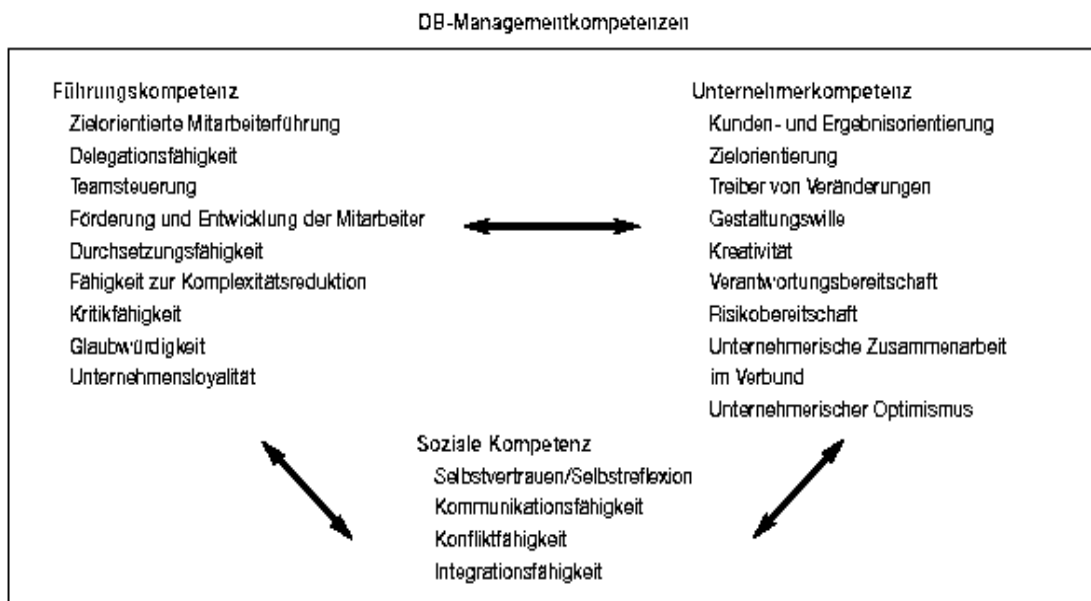
<sup>6</sup> Gesamtbetriebsvereinbarung über den konzernweiten Arbeitsmarkt der DB-Unternehmen. 1997

<sup>7</sup> Konzernrichtlinie Konzernweiter Arbeitsmarkt. 1994

<sup>8</sup> Konzernrichtlinie Konzernweiter Arbeitsmarkt. 1994

<sup>9</sup> DB Managementkompetenzen. Personalbericht. 2001. S. 30

Abbildung 1



Auffallend bei der Betrachtung der Managementkompetenzen ist die Aufnahme der sogenannten „soft skills“<sup>10</sup> in die Führungsanforderungen. Diese Fähigkeiten sind in ihrer Bewertung jedoch sehr stark von subjektiven Einstellungen abhängig. Je höher die Position ist, die besetzt werden soll, umso stärker treten formal belegbare Kriterien (Schulabschluss, Ausbildung ...) in den Hintergrund.

*„Beim Management ist es etwas anders. Da sind die sozialen Kompetenzen einfach gewichtiger. Und wir haben auch festgestellt, es ist einfacher, fachliche Kompetenzen nachzuschulen. Anstatt eben in die sozialen Kompetenzen sehr viel Entwicklung reinzustecken. Das dauert unter Umständen Jahre.“ (Interview 625)*

Die Auswahl erfolgt aufgrund subjektiv interpretierbarer Kriterien und ist somit oft undurchsichtig. Durch die Potenzialeinschätzung sollen Personalentscheidungen objektiviert und erleichtert werden. Die Bahn erhofft sich auf diesem Weg eine größere Transparenz der Auswahlprozesse.

*„Objektiv gibt's ja in dem Sinne nicht, weil subjektive Menschen sitzen, die dort Wahrnehmungen austauschen. Aber durch das Mehr-Augen-Prinzip, dass wir halt vier Augen haben im AC (Assesment Center), oder sechs oder acht, je nach Teilnehmerzahl, bemühen wir uns schon um eine Objektivierung. Also es wird dann auch so lange diskutiert, bis man irgendwo einen Konsens findet. Und in der Regel dort die Abweichung auch irgendwo zu nivellieren. Letztendlich, ja durch diese Auswahl von verschiedenen Dingen, die wir einsetzen, können wir schon bessere Ergebnisse erzielen. Was jetzt nicht heißt, dass wir uns nicht auch in dem einen oder*

<sup>10</sup> Als „soft skills“ werden Kompetenzen und Fähigkeiten bezeichnet, die häufig auf Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden. Trotz einer zu erwerbenden Qualifizierung in diesen Felder werden Frauen häufig „von Natur aus“ diese Fähigkeiten zugeschrieben. Bsp.: Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Teamorientierung

*anderen Fall irren, dass sich jemand dann anders entwickelt, als wir uns das vorgestellt haben. Die Chance ist aber höher.“ (Interview 625)*

### *Potenzialeinschätzung<sup>11</sup>*

Im Jahr 2001 ist die Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Potenzialeinschätzung in Kraft getreten. Im Personalbericht wird dieses Instrument als wichtiges Kriterium für die Nachwuchssicherung im Führungsbereich genannt.<sup>12</sup> Dadurch sollen Führungsfunktionen vorwiegend aus dem eigenen Führungsnachwuchs besetzt werden. „Ziele der Potenzialeinschätzung sind zum einen die Identifikation von Potenzialträgern für zukünftige Aufgaben und zum anderen die Auswahl zur Besetzung einer konkreten Position. Somit dient die Potenzialeinschätzung der kontinuierlichen Nachwuchssicherung für Führungsfunktionen und ist Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte.“<sup>13</sup> Man erhofft sich somit, rechtzeitig geeignete Personen für zukünftige Führungsaufgaben zu entdecken und auch durch das Eröffnen von Karrieremöglichkeiten an das Unternehmen zu binden.

Potenzialanalysen werden nach einheitlichen Maßstäben durchgeführt. „Die Kriterien der Potenzialeinschätzung bilden die konzernweit gültigen Managementkompetenzen. Dadurch werden einheitliche, vergleichbare und transparente Maßstäbe angelegt.“<sup>14</sup> Diese Managementkompetenzen dienen als Basis für das Führungsprofil. Auch in der Konzernbetriebsvereinbarung werden die Managementkompetenzen (Führungskompetenz, Unternehmerkompetenz, Soziale Kompetenz)<sup>15</sup> als Grundlage der Potenzialeinschätzungen genannt.

Potenzialanalysen finden jährlich gemeinsam mit dem Führungsgespräch statt. Ziel der Deutschen Bahn AG ist es, diese Potenzialanalysen konzernweit bei allen MitarbeiterInnen durchzuführen. In einem einheitlichen Bogen werden die Qualifikationen zum einen durch den/die Vorgesetzte/n und zum anderen durch die Person selbst festgehalten. Durch diese Selbst- und Fremdeinschätzung soll „den Kandidaten die Möglichkeit einer differenzierten Auseinandersetzung mit vorhandenen Stärken und Schwächen“<sup>16</sup> gegeben werden. „Fremd- und Selbsteinschätzung sind bei diesem Abgleich als für die Potenzialeinschätzung gleichermaßen wertvoll anzusehen.“<sup>17</sup> Die Bewertung erfolgt somit von beiden Seiten und soll auf diesem Weg ungerechte Beurteilungen verhindern.

Die Einschätzung erfolgt durch drei Instrumente, die einzeln oder gemeinsam angewendet werden können.<sup>18</sup>

Die Gesamteinschätzung wird unter den Beobachtern und der Führungskraft abgeglichen und anhand einer fünfstufigen Skala dokumentiert (siehe Abb. 2). Diese Skala dient sowohl zur Selbst- als auch zur Fremdeinschätzung. Darüber hinaus werden

<sup>11</sup> In den Dokumenten der DB AG und den Interviews finden sich zwei Bezeichnungen (Potenzialanalyse, Potenzialeinschätzung) wieder. Es ist aber mit beiden Begriffen dasselbe gemeint.

<sup>12</sup> Personalbericht 2001. S. 30

<sup>13</sup> Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Potenzialeinschätzung. 2001

<sup>14</sup> Broschüre Management- Planungsprozess

<sup>15</sup> Tabelle aus Abschnitt 2.1.

<sup>16</sup> Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Potenzialeinschätzung. 2001

<sup>17</sup> Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Potenzialeinschätzung. 2001

<sup>18</sup> a) Einzelinterviews mit zwei Interviewern; b) Gruppen-Assessmentcenter mit mehreren Teilnehmern und mehreren Beobachtern (Mehraugenprinzip), Übungen: Präsentation, Kundengespräch, Gruppendiskussion; c) Einzel-Assessmentcenter mit einzelnen Kandidaten und zwei bis vier Beobachtern, Aufgaben: Präsentation, Interview, Testverfahren

Empfehlungen für die nächsten Entwicklungsziele, zukünftige Aufgabenbereiche und Personalentwicklungsmaßnahmen gegeben. Die Bahn zielt mit dieser Methode ein einheitliches Vorgehen und das Erreichen eines Qualitätssicherungssystems an.

Abbildung 2

Gesamtein-schätzung der Management-kompetenzen (kein arith-metisches Mittel)	kaum ausgeprägt	ansatzweise ausgeprägt	ausgeprägt	hoch ausgeprägt	in besonde-rem Maß ausgeprägt
	<b>aktuell kein Potenzial</b>	<b>schwaches Potenzial</b>	<b>ausgewogenes Potenzial</b>	<b>überdurch-schnittliches Potenzial</b>	<b>herausra-gendes Potenzial</b>
	1	2	3	4	5

Die einzelnen Daten der Potenzialeinschätzung werden in einer Konzernförderdatei gesammelt.

Bei Stellenbesetzungen sollen diese Daten als Entscheidungshilfen hinzugezogen werden. Auf diesem Weg will die Bahn bestehendes Potenzial erkennen und besser und effizienter nutzen.

„Mit Hilfe verlässlicher Potenzialaussagen konnten wir Positionen aus dem oberen Führungsbereich zu 70 Prozent aus den eigenen Reihen besetzen.“<sup>19</sup> Diese Aussage bestätigt den hohen Stellenwert, den dieses Instrument im Unternehmen besitzt.

Auf diesem Wege soll auch der Frauenanteil in den Führungspositionen gesteigert werden. Hoch motiviertes und qualifiziertes Personal soll dem Unternehmen lange zur Verfügung stehen. Dabei wird die Auswahl jetzt aus der „gesamten Bevölkerung“ getroffen und nicht mehr nur aus dem männlichen Teil. „Gerade für unsere „Offensive Bahn“ brauchen wir die Besten – gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch eine Politik der Chancengleichheit entwickeln wir eine Unternehmenskultur, in der Frauen und Männer – ohne durch Vorurteile begrenzt zu sein – ihren Beitrag am Unternehmenserfolg leisten können.“<sup>20</sup> Ob das mehr als Gleichstellerhetorik ist, soll die folgende Analyse zeigen.

**Geschlechterdiskriminierung in Führungspositionen und daraus resultierende Folgen für die Stellenbesetzung**

Geschlecht durchzieht als Strukturierungsprinzip alle Bereiche der Gesellschaft. Organisationen wie die Deutsche Bahn AG können aus diesem Grund nicht geschlechtsneutral betrachtet und analysiert werden. „Geschlecht ist ... eines der Gesellschaft konstituierenden Strukturprinzipien, das alle sozialen Verhältnisse und Institutionen durchdringt und in allen gesellschaftlichen Teilbereichen (re)produziert wird. Geschlecht ist omnipräsent und omnirelevant.“ (Wilz 2002: 45).

Das Geschlechterverhältnis in unserer Gesellschaft hat im letzten Jahrhundert einen enormen Wandel vollzogen. In Bereichen des Rechtssystems und der Bildung haben

<sup>19</sup> Personalbericht 2001

<sup>20</sup> Hartmut Mehdorn in: Broschüre Total E-Quality. Chancengleichheit. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik

sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern nahezu aufgelöst. In anderen Bereichen, wie bei der Verteilung der Hausarbeit oder dem Einkommen bestehen Ungleichheiten nach wie vor fort (Heintz 2001).

In Organisationen sind Geschlechterungleichheiten von einer Reihe von weiteren Faktoren und Bedingungen abhängig. Dabei spielen z.B. die Größe eines Unternehmens ebenso eine Rolle wie der zahlenmäßige Anteil von weiblichen und männlichen Beschäftigten, die Geschlechterverteilung auf Arbeitstätigkeiten und Hierarchien oder die Branche. Im Laufe der letzten Jahre hat sich somit eine Gesellschaft entwickelt, die mit „einer Vielfalt von Formen und Intensitätsgraden geschlechtlicher Differenzierung und Ungleichheit konfrontiert“ ist. (Heintz 2001: 9)

Geschlechterungleichheit resultiert aus der Zuschreibung von Normen, Werten und Eigenschaften, die aufgrund eines biologischen Merkmals vorgenommen wird. Durch diese Verbindung wird Geschlecht zu einer Strukturierungskategorie, die sowohl „natürliche“ als auch soziale Unterschiede anzeigt. Diese Zuschreibungen durchziehen alle Lebensbereiche und bieten Plausibilisierungen für die geschlechtsspezifische Studien- und Ausbildungswahl wie die Verteilung von Familien-, Haus- und Erwerbsarbeit innerhalb einer Familie. Geschlechtszugehörigkeit und soziale Unterschiede verbinden sich auf quasi „natürliche“ Weise und strukturieren auf subtile Weise das Geschlechterhandeln von Organisationen. Der Mechanismus erfolgt auch auf Grund subjektiver Einstellungen und ist nicht vordergründig sichtbar. Vor allem in Unternehmen, die „neutrale“ und „objektive“ Rahmenbedingungen für alle MitarbeiterInnen bieten, sind benachteiligende Strukturen nicht immer leicht zu erkennen. Geschlecht spielt hier eine unausgesprochene, oft unreflektierte Rolle. „‘Geschlecht’ ist dann also weniger etwas, was Personen haben, als was sie (interaktiv) tun; ‘Geschlecht’ drückt sich demnach nicht nur in der geschlechtsspezifischen Besetzung von Arbeitsplätzen und Berufen aus, sondern auch in der Vergeschlechtlichung der traditionell geschlechtsneutral vorgestellten Sachverhalte Arbeit und Beruf, Technik und Organisation. Damit wird es einerseits möglich, geschlechtsspezifische Bedeutungsaufloadungen von Arbeitsstilen, berufsspezifischen Denkmustern wie auch wissenschaftlichen Erklärungen unabhängig vom Zuordnungsgeschlecht der involvierten Person zu identifizieren und andererseits deren ‘soziale Wirklichkeit’, ihre Kontinuität und Plausibilität als aktive Leistung handelnder (genauer: kommunizierender) Akteure zu begreifen.“ (Gottschall 1998: 87)

Geschlecht muss demnach auch als eine zentrale Strukturierungskategorie in Unternehmen betrachtet werden, die vom Geschlecht absehen bzw. es rhetorisch neutralisieren. Die Tatsache der „gendered organizations“ (Acker 1990) kann man an verschiedenen Beispielen, die den Einfluss von Geschlecht dokumentieren, zeigen. So besetzen Männer sehr viel häufiger die oberen Positionen als Frauen.

*„Also die Anzahl ist immer noch sehr viel geringer und was man natürlich mitbringen muss, ist schon ein, ich sag mal, eine Durchsetzungsfähigkeit, eine ich sag mal eine Frustrationstoleranz, sich auch gegen Männer zu behaupten, die natürlich, ich hab z.B. eine leise Stimme, bin klein und zierlich und ein großer Mann ist natürlich, na also das ist natürlich nach wie vor da“ (Int. 625).*

Bestimmte Symbole und Vorstellungen, die mit dem Geschlecht einhergehen (u.a. Sprache, Unternehmensbild, äußeres Erscheinungsbild) haben Einfluss auf Arbeitsinhalte und Positionen.

Geschlechterstereotype reproduzieren sich maßgeblich in Interaktionen. Auf der mikropolitischen Ebene von Unternehmen finden ständig Interaktionen und Kommunikation zwischen den Beschäftigten statt, die auf Geschlechterstereotype zurückgreifen,

und somit die Gefahr der Reproduktion von Geschlechterungleichheit auf dieser Ebene perpetuieren. All diese Prozesse helfen den Individuen einestails bei der Identitätsbildung und bieten ihnen eine gewisse Handlungssicherheit. Andererseits kommt es zu sozialen Zuschreibungen entlang von Geschlecht und zur Verfestigung von Stereotypisierungen. (Acker 1990: 146/147)

In Unternehmen wirken sich diese mit sozialen Ungleichheiten verbundenen Zuschreibungen nachteilig für Frauen aus; u.a. zeigt sich das in Arbeitsbedingungen, Lohn und Gehalt, Arbeitszeiten, der vertraglichen Absicherung und in Unterschieden hinsichtlich Macht, Einfluss und Prestige. Da Führungspositionen sehr stark durch ein traditionell männliches Leitbild geprägt sind, ist es in diesem Bereich für Frauen besonders schwer, sich zu behaupten. Dieses männliche Leitbild geht einher mit Arbeitszeiten, die für Haus- und Familienarbeit wenig Raum lassen oder der Erwartung von speziellen Fähigkeiten, die Frauen häufig abgesprochen werden, wie der Umgang mit Macht und die sogenannte „Ellenbogenmentalität“.

*„Also je höher man kommt, desto eher muss Mann und Frau bereit sein, mit Macht umzugehen, mit Einsamkeit zu leben. .... Die Frauen, die natürlich durch ihre Sozialisation in eine andere Richtung eigentlich erzogen wurden, für die ist es ein Stück Kampf. .... Je höher die Führungsposition ist, ist es einfach so, dass die Männer zumindestens im Altbundesgebiet sehr oft noch dann auf die Gattin zurückgreifen können, die zu Hause für alle Rahmenbedingungen rund um die Uhr sorgt. Und die Frauen haben das in aller Regel nicht. Sie müssen also den Spagat gehen, nicht unbedingt alles selbst zu machen, aber schon sich andere externe Hilfen zu suchen..... Denn eine Führungsposition ist nicht im Acht-Stunden-Tag zu absolvieren“ (Int. 624).*

In der wissenschaftlichen Literatur wird als Ursache häufig die Trennung von Produktion und Reproduktion oder die Trennung von bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Sorge- und Hausarbeit ausgemacht (Wetterer 1995). Gesellschaft und Organisationen sind auf dieser Basis strukturiert. Dies äußert sich in den Öffnungszeiten von öffentlichen Einrichtungen, der Bereitstellung von Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen oder der vertikalen und horizontalen Segregation des Arbeitsmarktes. Aufgrund dieser Strukturen werden von Seiten der Arbeitgeber andere Erwartungen an männliche und weibliche Arbeitskräfte gestellt, z.B. durch die Unterstellung unterschiedlicher Berufs- und Karriereorientierungen. Diese Erwartungen können zu ebenso wirksamen Personalauswahlkriterien werden wie fachliche Qualifikationen.

*„Wir hatten ja mal einen Geschäftsführer, der allerdings heute nicht mehr da ist, aber ... der hat mir mal gesagt, als ich Personalleiter werden wollte, ‚Mein Gott als Frau verdienen sie ja wohl schon genug, oder?‘ Ja, das fand ich unter der Gürtellinie, also“ (Int. 626).*

Aufgrund dieser und ähnlicher Annahmen haben Frauen im Auswahlprozess eine schlechtere Ausgangsposition als Männer.

Diese unterschiedlichen Erwartungen resultieren u.a. auch aus einer bewussten oder unbewussten Grenzziehung, die in Organisationen aufgrund des Geschlechts vollzogen wird.<sup>21</sup> Diese „aktive Grenzsetzung ... wird allerdings erst dann notwendig, wenn die Differenz nicht mehr von vornherein gewährleistet ist – dort, wo sich die ehemals homosozialen Welten zu überschneiden beginnen und die formalen Grenzen brüchig

---

<sup>21</sup> Bettina Heintz beschreibt dieses Phänomen als „boundary work“

werden.“ (Heintz et.al. 1997: 38). Durch die aufholende Qualifizierung der Frauen<sup>22</sup> verschwinden die formalen qualifikatorischen Barrieren, die in Unternehmen vormals die Geschlechtertrennung in der Hierarchie bewirkt haben. Auf diesem Hintergrund kommt es zur Bildung „informeller Mauern“ (Heintz et.al. 1997), die dafür sorgen, weiterhin männliche Domänen vor weiblicher Konkurrenz zu schützen. Dies kann sich z. B. im Vorenthalten von Informationen, dem Nichteinladen zu bestimmten Terminen oder Übergehen bei bestimmten Arbeitsverläufen zeigen. Die Folge ist, dass der Zugang zu bestimmten Ressourcen für die betroffene (weibliche) Personengruppe eingeschränkt ist. Dies kann sich negativ auf die Ausgangssituation bei den geschlechtergerechten Stellenbesetzungen auswirken. Traditionell männliche Bereiche werden auf diese Weise gegen weibliche Konkurrenz verriegelt. Trotzdem kann man Männern kein einheitliches Interesse unterstellen, welches gegen Frauen gerichtet ist. Je nach Herkunft, Status und Lebenslage stehen unterschiedliche Interessen im Mittelpunkt. Eine gemeinschaftliche männliche Interessenbildung erfolgt unter bestimmten strukturellen Voraussetzungen. In Berufen mit einer individualisierten Arbeitskultur – so zeigen andere Untersuchungen - stoßen Frauen z.B. auf weniger Widerstand als in Berufen mit männerbündischem Charakter. (Heintz et.al. 1997) Da in großen Unternehmen die Führungspositionen traditionell durch Männer bekleidet werden, hat sich in diesem Bereich anscheinend ein Männerbund gebildet, der nur schwer zu durchbrechen ist. Dieses Phänomen wird auch als gläserne Decke (Wirth 2001) bezeichnet, da Frauen suggeriert wird, der Weg nach oben sei frei, obwohl unsichtbare Steine den Aufstieg systematisch blockieren.

*„Das einzige ist, wenn man dann einmal in dem ÜT (übertariflich) und leitenden Bereich ist, dass dann die Stellen halt dünner gesät sind, dass dann die Stellen nicht mehr so ausgeschrieben werden. Was ich aber auch verstehe, dass ein Vorstand in solchen sensiblen Bereichen, was ich jetzt auch mache, dass er da einfach Leute braucht, die er im Gespräch, die er sich anguckt, wo er Meinungen einholt, ich versteh Herrn XXX da ganz. Dass so was einfach nicht ausgeschrieben werden kann, oder dass man sich da die Leute einfach anguckt und auf Erfahrungen zurückgreift“ (Interview 626).*

Da Frauen aufgrund dieser subtilen Ausgrenzungsmechanismen schlechtere Ausgangsbedingungen bei der Besetzung von Führungspositionen haben,<sup>23</sup> muss auch von unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern gesprochen werden. Individuelle Bedingungen wie Familiengröße, Partnerschaft und Wohnort spielen ebenfalls bei der Besetzung von Führungspositionen eine Rolle.

Vor allem aber spielen stereotype Vorstellungen nach wie vor eine Rolle bei der Entscheidung über die Eignung für bestimmte Positionen, wie die folgende Interviewpassage zeigt:

*„Und da hat mir ein Mitarbeiter, ein älterer Kollege, gesagt, der ist auch schon im Vorruhestand: „Frau XXX es ist toll, dass sie hierher kommen als Leiterin, aber wissen sie, sie haben drei Fehler. Sie sind zu jung. Sie sind eine Frau und sie kommen außerdem noch aus dem Osten.“ Also das Misstrauen war schon riesig“ (Int. 626).*

<sup>22</sup> Mittlerweile sind 45% der Hochschulabsolventen weiblich. (Datenreport 2002: 74)

<sup>23</sup> fehlende Netzwerke, schlechtere Kontakte zu Führungspositionen und somit zum Zugang der „informellen Ausschreibungen“



Wenige Erkenntnisse gibt es bislang über den Zusammenhang von persönlichem Karrierewunsch von weiblichen Beschäftigten einerseits und den Karrierechancen, die ein Unternehmen bietet, andererseits. Es kann vermutet werden, dass bei negativen Karriereaussichten<sup>24</sup> auch die persönliche Karrieremotivation niedriger ist. Nicht genutzte Karriereoptionen werden oft mit der persönlichen Motivation der Frauen erklärt, ohne sich die strukturellen Hintergründe genau zu betrachten.

*„Für die (Frauen) ist es unter Umständen auch ein Wandlungsprozess, den sie nicht immer bis zur letzten Etappe gehen und bereit sind zu gehen. Wo sie also dann unter Umständen auch eher sagen, das möchte ich nicht oder so möchte ich nicht weiterleben“ (Interview 624).*

Abschließend ist zu sagen, dass Männer und Frauen formal als „Gleiche“ in Organisationen starten, aber an bestimmten strukturell angelegten Sollbruchstellen zu „Ungleichen“ werden. Frauen verzichten z.B. auf Kinder, um ihre Karriere nicht zu gefährden und werden dann dennoch nicht auf unbefristete Stellen übernommen, weil sie, im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, das Sozialkriterium der materiellen Familienversorgungspflichten nicht erfüllen. (Wimbauer 1999)<sup>25</sup> Inwieweit Konzepte wie Bestenauswahl und Potenzialeinschätzung diesem „ungleichen Ende“ entgegen wirken können, soll nachfolgend nochmals aufgegriffen und geklärt werden.

### **Chancengleichheit im Führungsbereich der DB AG?**

Die Interviews zeigen, dass derzeit nicht von Chancengleichheit im Führungsbereich zu reden ist. Frauen sind nach wie vor Diskriminierungen ausgesetzt, die häufig aus stereotypen Zuschreibungen resultieren. Vor allem wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht, werden die Anforderungen einer Führungsposition mit den traditionellen Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit verglichen. Dabei haben Frauen immer noch schlechtere Ausgangsbedingungen.

*„Ich denke, es ist immer noch so, dass viele Frauen für sich gar nicht so diese Ansprüche stellen. Die ganz anders noch mit vielen anderen Faktoren im Leben auch zufrieden sind oder glücklich sind, die viel mehr, also ist meine Erfahrung auch auf Privatinteressen, Hobbys, Familie, also die mehr auf eine Gemeinschaft Wert legen. Wobei es hier bei vielen Männern doch eher noch eine stärkere Definition über den Beruf gibt. Also insofern denke ich, dass es schon bei denen, die es wollen, dass die es auch machen“ (Int. 625).*

Frauen wird häufig ein Lebensentwurf unterstellt, der sich nicht mit den Anforderungen einer Führungsposition deckt. Somit sehen sich die Frauen regelmäßig mit Annahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert, unabhängig davon, ob sie persönlich überhaupt vor einem solchen Problem stehen oder nicht.

Familiäre Verpflichtungen werden nach wie vor als Verantwortung der Frauen gesehen. Dabei werden persönliche Zuständigkeiten für die Lösung des Vereinbarkeitsdilemmas stärker in den Mittelpunkt gerückt als unternehmerische Rahmenbedingungen.

*„Das Interessante ist dann immer, wie es in der Zeit der Familiengründungsphase weitergeht. Welche Möglichkeiten den Frauen auf der einen*

<sup>24</sup> Damit sind die Erfahrungen und Hindernisse gemeint, die sich Frauen, wie z. T. beschrieben, in den Weg stellen und um die Frauen in der Regel auch wissen.

<sup>25</sup> Entnommen aus Wilz 2001: 103

*Seite geboten werden, aber wie kreativ die Frauen dann auch sind. Also wer sich dann zurückzieht und sagt, ich möchte jetzt erst mal drei Jahre aussteigen, das ist ein gutes Recht, natürlich. Aber sie werden andere Bedingungen wieder vorfinden, wenn sie wieder kommen“ (Interview 624).*

Die Frage nach der Verantwortung des Unternehmens, weibliche Führungskräfte in der Familienphase zu unterstützen, um somit eine gut qualifizierte Arbeitskraft zu halten, stellt sich für die Befragten nicht vorrangig. In erster Linie sind die Frauen dem Unternehmen gegenüber verpflichtet und nicht umgekehrt.

Trotzdem werden von allen Befragten die Möglichkeiten, die sich Frauen bieten, positiv hervorgehoben. Besonders häufig wurden Teilzeitmodelle oder die Möglichkeit der Telearbeit als Beispiel erwähnt.

*„Wenn jemand das will und dort auch die Ausbildung, die Potenziale und all das mitbringt, hab ich hier eigentlich nur festgestellt, dass Frauen gefördert werden. Klar, dann ist immer noch natürlich wenn sie Kinder haben usw. Im privaten Bereich, wie diejenige das auch organisieren kann. Aber wir haben auch eine Menge Teilzeitmodelle. Und auch eigentlich sehr hilfreiche Instrumente, wie wir dort Unterstützung bieten können ... ich hab auch die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, mit Laptop, mit Handy. Ich muss nicht im Büro immer anwesend sein. Also dort ist eigentlich sehr viel Entgegenkommen“ (Int. 625).*

Neben diesen Aussagen zur Unterstützung von Seiten der Bahn wurde aber auch immer wieder betont, welchen Anforderungen Führungskräfte ausgesetzt sind. Dadurch werden Modelle wie Teilzeit oder Telearbeit wieder konterkariert, da Führungspositionen zum einen „nicht im Acht-Stunden-Tag zu absolvieren sind“ (Int. 624) und außerdem eine Präsenz im Unternehmen erfordern, um notwendige Kontakte nicht zu verlieren bzw. Mobilitätsbereitschaft, um notwendige Kontakte zu knüpfen und zu halten.

*„Und dann ist natürlich auch intern die Frage, gut welche Chancen habe ich, wie kriege ich Kontakte, aber auch wie weit bin ich bereit, gewisse Dinge mitzugehen. Also ganz konkret auch, wie ist meine Mobilitätsbereitschaft. Wie ist meine Bereitschaft für Schichten. Gerade wenn sie in der Produktion sind, ist oftmals die Frage Rufbereitschaften mit einzugehen. Am Wochenende mit abrufbereit zu sein. Und das ist natürlich ein Kriterium, was ich, wenn ich in Führungspositionen gehen möchte, mit beachten muss“ (Int. 624).*

Die Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet, helfen zwar bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber nicht für jede Position. Diese Probleme sind auch den Personalverantwortlichen bekannt und spielen bei Besetzungen eine Rolle.

Zusätzlich sehen sich Frauen in Führungspositionen nach wie vor Ausgrenzungen gegenüber, mit denen der Widerstand ihnen gegenüber demonstriert wird.

*„Wobei es da auch Tränen gab, aber das war so dann hinter verschlossenen Türen. Oder wenn man morgens kommt und alle Türen gehen zu und keiner spricht mit einem. Da muss man natürlich schon auch ein Stück weit sich ein dickes Fell zulegen.“ (Int. 626)*

Trotzdem glauben die Befragten, dass solche Fälle zur Seltenheit gehören und mit persönlichen „Charakterschwächen“ zu erklären sind. Keine der Befragten sieht im Unternehmen eine grundsätzliche Benachteiligung von Frauen. Vor allem den neuen Personalkonzepten werden für die Steigerung des Frauenanteils große Erwartungen

entgegengebracht. Gleichzeitig wird aber auch aufgezeigt, dass sich diese Erwartungen nur erfüllen, wenn diese Instrumente umfassend genutzt werden. *„Eine Konzernförderdatei nutzt in der Schublade niemanden“* (Interview 626). Man darf nicht bei der Erhebung der Potenziale stehen bleiben. Nach Aussage der Befragten wird die Zukunft zeigen, inwieweit diese Konzepte zur Steigerung des Frauenanteils beitragen. Dabei darf man die Größe des Unternehmens nicht aus dem Blickfeld verlieren. *„Es wird Zeit brauchen bis der Nachschub von unten in die Führungsebenen kommt“* (Int. 624).

### Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass auch beim Aufstieg in den Führungsbereich der Deutschen Bahn AG Geschlechterungleichheiten bestehen. Frauen sind mit Vorurteilen und Ausgrenzungen konfrontiert. Trotz einer Reihe objektiver Bewertungsverfahren im Einstellungsprozess sind Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts nicht beseitigt. Obwohl die Bestenauswahl von keiner der Interviewten kritisch hinterfragt wurde, kann sie den subtilen, informellen Mechanismen der Diskriminierung nicht effizient und zielgerichtet entgegenwirken. Da Bestenauswahl gleiche Startvoraussetzungen unterstellt, die so aber gerade bei der Besetzung von Führungspositionen nicht gegeben sind, kann nicht von einer neutralen, objektiven Auswahl der Besten gesprochen werden.

Ob Bestenauswahl im Zusammenspiel mit anderen Personalinstrumenten, wie der Potenzialeinschätzung z. B. auch frauenförderlich funktioniert, ist zum derzeitigen Standpunkt schwer zu sagen. Der Zeitpunkt der Befragung lag relativ nah an der Einführung des Instruments. Es bleibt deshalb abzuwarten, wie die Bahn die Potenzialeinschätzung weiterhin implementiert und welche Folgen daraus für das Geschlechterverhältnis im Führungsbereich entstehen.

Die hier befragten Frauen bekleiden bereits Positionen im Führungsbereich, sie haben immer wieder die persönliche Verantwortung der Frauen selbst bei ihrer Karriereplanung betont. Es scheint ihrer Meinung nach weniger an den betrieblichen Rahmenbedingungen zu liegen, dass der Frauenanteil in Führungspositionen nach wie vor gering ist, sondern durch die Frauen selbst bedingt zu sein. Ihrer Meinung nach haben Frauen zwar durchaus mit mehr Schwierigkeiten als Männer zu kämpfen, aber die Aufstiegsmöglichkeit hat jede, die es nur will.

*„Also ich denke, die, die es wollen, die machen auch Karriere, die sich dort reinknien.“* (Int. 625)

Paradox dabei ist das Erkennen der Schwierigkeiten in Form von Benachteiligung oder Ausgrenzung einerseits und die gleichzeitige Überzeugung andererseits, dass das Unternehmen Deutsche Bahn AG gute Karrierebedingungen für Frauen bietet. Dies zeugt zum einen von einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, aber auch von der Schwierigkeit, Probleme der Geschlechterungleichheit genau zu lokalisieren. Benachteiligende Strukturen werden nicht wirklich erkannt und benannt, somit kann sich Geschlechterungleichheit trotz formaler Chancengleichheit vermutlich relativ ungebrosen weiter reproduzieren.

**Literatur**

- Acker, J. 1990: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society, Vol.4, S.139-158.
- Bischoff, S. 1999: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem
- Transnet 2002: 1x1=mehr als Eins. Stationen auf dem Weg zur Chancengleichheit.
- DB AG o.J.: Broschüre Management-Planungsprozess
- DB AG o.J.: Broschüre Total E-Quality. Chancengleichheit. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik
- DB AG 1994: Konzernrichtlinie: „Konzernweiter Arbeitsmarkt“.
- DB AG 1997a: Gesamtbetriebsvereinbarung über den konzernweiten Arbeitsmarkt der DB Unternehmen. 1997
- DB AG 1997b: Konzernrichtlinie: „Konzernweiter Arbeitsmarkt“.
- DB AG 2001a: Personal- und Sozialbericht 2000/2001
- DB AG 2001b: Daten und Fakten
- DB AG 2001c: Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Potenzialeinschätzung.
- DB AG 2002: Presse-Information 147/2002.
- Fahrenholz, A. 2001: Die geschlechtliche Strukturierung von Karrierewegen. Diplomarbeit am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Gottschall, K. 1998: Doing gender while doing work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, B./Maier, F./Pfau-Effinger, B. (Hg.), FrauenArbeitsMarkt. Berlin: Edition sigma.
- Heintz, B. et.al. 1997: Ungleich unter Gleichen. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Heintz, B. (Hrsg.) 2001: Geschlechtersoziologie. (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 41/2001). Wiesbaden: Westdt. Verlag
- Holst, E. 2003: Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern nehmen in höheren Positionen zu. In: WSI Mitteilungen 4/2003
- Krell, G. (Hrsg.) 1998: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung; Forschungsprojekt Landesbank Berlin: Potenzialträgerinnen sichtbar machen. Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin, 2002
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2002: Datenreport 2002. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Wetterer, A. (Hrsg.) 1995: Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt am Main, New York: Campus
- Wilz, S. M. 2001: „Gendered Organizations“: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 1 2001 S. 97-107
- Wilz, S. M. 2002: Organisation und Geschlecht. Opladen: Leske u. Budrich
- Wirth, L. 2001: Breaking through the glass ceiling. Women in management.