

*Ronny Jahn & Mirjam Weigand*  
Decision-Making Analysis



**supervision**

40. Jahrgang, Nr. 1, 2022, Seite 61–62

DOI: [10.30820/1431-7168-2022-1-61](https://doi.org/10.30820/1431-7168-2022-1-61)

Psychosozial-Verlag

**IMPRESSUM**

supervision –  
Mensch Arbeit Organisation

**Herausgeber**

Prof. Dr. Wolfgang Weigand,  
Prof. Dr. Winfried Münch (†),  
Andreas Nolten,  
Prof. Dr. Erhard Tietel

**Redaktion**

Dr. Peter Altvater (D), Robert Erlinghagen (D)  
Dr. Ronny Jahn (D), Andreas Nolten (D),  
Andrea Sanz (A), Nadyne Stritzke (D),  
Prof. Dr. Erhard Tietel (D), Mirjam Weigand (D)

**Redaktionsanschrift**

Zeitschrift supervision, Kantstr. 13, 10623 Berlin  
redaktion@zeitschrift-supervision.de  
www.zeitschrift-supervision.de  
Bitte senden Sie alle redaktionellen Beiträge  
und Anfragen an diese Adresse.

**Verlag**

Psychosozial-Verlag, Walltorstr. 10,  
35390 Gießen  
+ 49 641 96 99 78 26  
info@psychosozial-verlag.de  
www.psychosozial-verlag.de

**Abo-Verwaltung**

Psychosozial-Verlag  
bestellung@psychosozial-verlag.de

**Webseite**

<https://www.psychosozial-verlag.de/supervision>

**Bezugsgebühren**

Jahresabonnement 60,- € (zzgl. Versand)  
Einzelheft 19,90 € (zzgl. Versand)  
Studierende erhalten gegen Nachweis  
das Jahresabonnement zum Preis von 45,- €  
(zzgl. Versand).  
Kennenlernabonnement 39,- € (zzgl. Versand)  
(Bei Ausbleiben einer Kündigung geht dies  
automatisch in ein Jahresabonnement über.)  
Die Zeitschrift supervision erscheint vierteljähr-  
lich. Die Kündigung des Abonnements muss  
spätestens acht Wochen zum Ende des Bezugs-  
zeitraums in schriftlicher Form an den Verlag  
erfolgen. Ansonsten verlängert es sich auto-  
matisch um ein Jahr.

**Anzeigen**

Anfragen zu Anzeigen bitte an den Verlag:  
anzeigen@psychosozial-verlag.de  
Es gelten die Preise der auf [www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de) einsehbaren Mediadaten.

**Gestaltung**

Layout nach Entwürfen von Simone Andjelković,  
sim-ple.net / quart Büro für Gestaltung, Hamburg

**DOI Gesamtheft**

<https://doi.org/10.30820/1431-7168-2022-1>

Copyright © 2022 Psychosozial-Verlag  
Nachdruck – auch auszugsweise – nur nach  
Rücksprache mit dem Herausgeber und dem  
Verlag. Alle Rechte vorbehalten.  
ISSN 1431-7168  
ISSN digital 2699-2043

# Decision-Making Analysis (DMA)

RONNY JAHN & MIRJAM WEIGAND

## Toolbox

Nicht zwingend neu erfundene, aber jedenfalls neu aufbereitete Werkzeuge, Instrumente und Methoden werden hier praxisnah beschrieben. Bereit zur Anwendung, passend zum Themenheft!

Ressourcenschonend analysieren wir mit Hilfe der DMA und in Anlehnung an die sozialwissenschaftliche Forschungsmethode der Objektiven Hermeneutik Entscheidungsprozesse und damit verbundene latente dominierende psychosoziale Dynamiken in Organisationen. Im Folgenden untersuchen wir beispielhaft eine Überschrift eines frei zugänglichen Textes auf der Homepage der Deutschen Bahn AG zur Frage nach Vielfalt und Diversity. Die Deutsche Bahn möchte im Rahmen ihrer neuen Strategie *Starke Schiene* in den nächsten Jahren 100.000 neue MitarbeiterInnen einstellen und zu den zehn TOP-Arbeitgebern Deutschlands gehören.

In diesem Kontext soll auch der Frauenanteil im Unternehmen insgesamt und in Führungspositionen auf ein Viertel erhöht werden.

Auf der Homepage der Deutschen Bahn ist zu diesem Vorhaben ein Text zu finden,<sup>1</sup> der die Maßnahmen vorstellt, die zur Erreichung dieses Ziels vorgenommen werden. Wir präsentieren im Folgenden lediglich die Ergebnisse der Analyse der Überschrift »Frauen bei der DB: Erfolgsfaktor Vielfalt«.

## Analyse

Wir haben die Überschrift in zwei Sequenzen getrennt und verdeutlichen zunächst den latenten Sinn der ersten Sequenz.

### Frauen bei der DB

Frauen werden bei der DB nicht als Normalfall präsentiert, sondern erscheinen erklärungsbedürftig. Das wird deutlich, wenn wir uns die in diesem Zusammenhang eher unwahrscheinliche Aussage *Männer bei der DB* vergegenwärtigen.

Analog dazu: *Männer in der Geburtshilfe* versus *Frauen in der Geburtshilfe*. Während Frauen in der Geburtshilfe der Normalfall sind, trifft dies auf Männer nicht zu.

Das Analyseergebnis der ersten Sequenz zeigt damit, dass die sprachliche Darstellung der Überschrift im Kontrast zur inhaltlichen Intention – Frauen als »Normalfall« bei der DB – steht. Frauen bei der DB sind erklärungsbedürftig! Der Doppelpunkt lässt nun erwarten, dass erläutert wird, was es mit Frauen bei der DB auf sich hat.

### Erfolgsfaktor Vielfalt

Dem Doppelpunkt folgt die überraschende Erläuterung: *Erfolgsfaktor Vielfalt*. Frauen werden damit unter dem Begriff Vielfalt subsummiert; Vielfalt ist wiederum ein Erfolgsfaktor unter anderen. *Frauen werden so nicht über ihre Fachlichkeit/ Profession angesprochen, sondern dienen dem Zweck, die DB vielfältiger zu machen.*

Darüber hinaus wird das weibliche Geschlecht im Zusammenhang mit Vielfalt verwendet. Da jedoch keine Fülle von Geschlechtern existiert, ist dies aufklärungsbedürftig. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Verfasser der Überschrift eher politische als fachliche oder wirtschaftliche Motivationen verfolgen. Unter dem Vielfaltsbegriff werden alltagsprachlich gesellschaftliche Minderheiten wie etwa MigrantInnen, Homosexuelle oder auch Behinderte gefasst. *Der Text legt damit unbeabsichtigt nahe, Frauen als gesellschaftliche Minderheit zu begreifen, die unterstützungswürdig ist.* Das Analyseergebnis der ersten Sequenz bestätigt sich somit. Frauen bei der DB sind nicht der Normalfall.

**Frauen werden bei der DB nicht als Normalfall präsentiert, sondern erscheinen erklärungsbedürftig.**

### Ergebnis

Die manifeste Intention der VerfasserInnen, Frauen mit ihrer Fachexpertise für den Konzern zu gewinnen und sie in der DB zum »Normalfall« zu machen, wird durch die Entscheidung zur sprachlichen Gestaltung der Überschrift: *Frauen bei der DB: Erfolgsfaktor Vielfalt* konterkariert. Frauen werden auf der latenten Ebene als Minderheit präsentiert, die unterstützungsbedürftig ist. Weibliche Führungs- und Fachkräfte dürften sich von dieser Überschrift nicht angesprochen fühlen.

**Unsere Erfahrung zeigt, dass sich in sprachlichen Darstellungen langjährig erworbene Haltungen ausdrücken und reproduzieren.**

### Nutzen der Analyse für die Deutsche Bahn

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich in sprachlichen Darstellungen langjährig erworbene latente Haltungen ausdrücken und reproduzieren. Sie sind damit nicht zufällig. Das gilt auch für die Ansprache weiblicher Führungs- und Fachkräfte bei der DB.

Soll der Frauenanteil bei der Deutschen Bahn erhöht werden und Frauen in allen Ebenen und Fachbereichen zum Normalfall werden, würden wir der DB empfehlen:

1. der Sprache in der Außen- und Innendarstellung größere Aufmerksamkeit zu schenken und
2. sich explizit mit den latent offenbaren Haltungen im Rahmen des kulturellen Wandels der DB intensiv auseinanderzusetzen.

Dabei wäre es hilfreich, nicht idealistisch-dogmatisch, sondern pragmatisch entlang der realen Verhältnisse zu arbeiten. Frauen bei der DB sind noch nicht der Normalfall und werden es kurzfristig auch nicht werden. Dies anzuerkennen, ist für die erfolgreiche Gestaltung des Wandels und der dafür erforderlichen Haltungsänderungen dienlich.



**Ronny Jahn**, Dr., Soziologe, M.A., arbeitet als Supervisor (DGSv), Coach und Organisationsberater und ist geschäftsführender Gesellschafter von Person + Organisation GmbH.  
— [jahn@p-und-o.de](mailto:jahn@p-und-o.de)  
— [www.p-und-o.de](http://www.p-und-o.de)



**Mirjam Weigand**, Regionalwissenschaftlerin, arbeitet als Supervisorin (DGSv), Coach und Organisationsberaterin und ist geschäftsführende Gesellschafterin von Person + Organisation GmbH.  
— [weigand@p-und-o.de](mailto:weigand@p-und-o.de)  
— [www.p-und-o.de](http://www.p-und-o.de)

### Anmerkung

1 Frauen bei der DB: Erfolgsfaktor Vielfalt.  
<https://www.deutschebahn.com/resource/blob/5000682/84cdfefbeb182175e024e1bc5fe1e7f8/TD-Frauen-bei-der-DB-data.pdf>  
(02.12.2021).