

Der lange Schatten der Wende: Karrieren ostdeutscher Wirtschaftseliten

Martens, Bernd

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Martens, B. (2005). Der lange Schatten der Wende: Karrieren ostdeutscher Wirtschaftseliten. *Historical Social Research*, 30(2), 206-230. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.206-230>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Der lange Schatten der Wende. Karrieren ostdeutscher Wirtschaftseliten

*Bernd Martens**

Abstract: Data of a survey among German executives and entrepreneurs of medium sized companies of the manufacturing industry are used to illustrate careers of the contemporary managerial positional elite in East Germany. Most members of this business elite have a background in the former socialist economy of the German Democratic Republic. A special multivariate method (optimal matching of sequence data describing careers during the time frame 1981-2001) reveals that some the elite's recent features – for instance: age structure, job mobility, ownership in companies, and qualifications – are still influenced by windows of opportunities in the beginning of the 90's, and are correlated with special pattern of occupational states (sequences of positions). The dominant career pattern can be described by the term "continuousness". The empirical results are finally discussed in regard to the concepts of continuity of careers and success of achievements.

1. Einleitung

Die Wende und die anschließende Transformationsperiode haben einen tiefgreifenden Wandel der ostdeutschen Industriestruktur bewirkt. Im Vergleich zu Westdeutschland hat die Privatisierung in Ostdeutschland zu Strukturen geführt, die im Wesentlichen durch kleinere und mittlere Betriebe dominiert werden. Dies zeigt sich zum Beispiel anhand der Anzahl von Betrieben, die 2001 im produzierenden Gewerbe in Westdeutschland für die Größenklassen bis 49 Beschäftigte 50,5% ausmachte, während der entsprechende Prozentsatz für Ostdeutschland 58,3% betrug (Institut für Mittelstandsforschung 2004).

* Address all communications to: Bernd Martens, Sonderforschungsbereich 580, Universität Jena, Carl-Zeiß-Str. 2, 07743 Jena, E-Mail: bernd.martens@uni-jena.de.

Bei den Beschäftigtenzahlen und den Umsätzen sind die divergierenden Relationen zwischen Ost und West noch stärker ausgeprägt: Die meisten Beschäftigten im ostdeutschen produzierenden Gewerbe (38,3%) arbeiteten 2001 in Betrieben der Größenklasse mit 50-199 Mitarbeitern. Im Westen belief sich die entsprechende Vergleichszahl auf 24,3%, während dort fast die Hälfte der Erwerbspersonen (45,3%) in Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten tätig war. Der Umsatz dieser Art von Betrieben hatte in Westdeutschland einen Anteil von 56,2%, in Ostdeutschland war er hingegen mit 39,3% deutlich geringer. Auf der Ebene der Unternehmen lässt sich also ein Wandel ausmachen, der auf die Transformationsprozesse der Kombinatwirtschaft zurückgeführt werden kann und der sich durch eine stärkere Gewichtung kleinerer und mittlerer Unternehmen auszeichnet (vgl. auch Bellmann/Dahms/Wahse 2004).

Eine zweite Betrachtungsebene betrifft den Wandel *ökonomischer Eliten*. In der Wirtschaftsgeschichte gab es in den letzten Jahren eine breite Diskussion über Wandel und Kontinuität deutscher Wirtschaftseliten (Ziegler 2000; Berghahn/Unger/Ziegler 2003). Dabei ist heraus gearbeitet worden, dass bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein – trotz historischer Zäsuren, ökonomischem Strukturwandel und personalen Diskontinuitäten – die Kontinuität auf verschiedenen Betrachtungsebenen bei den (west-) deutschen Wirtschaftseliten vorherrschte. Seitdem habe sich die Situation verändert. Speziell für den „klassischen“ westdeutschen „Mittelstand“¹ konstatiert Berghoff (2003, S. 113ff.) seit den 70er Jahren eine „Auflösung“ oder einen „Abschied“, beides sei mit einer stärkeren Kurzfrist- und Renditeorientierung sowie mehr Effizienzkriterien verbunden.

Auf diese Wandlungsprozesse, die u. a. Managementkonzepte und Einstellungen betreffen, soll im Weiteren nicht eingegangen werden², sondern es wird primär um den Austausch wirtschaftlicher Funktionsebenen im Rahmen der Transformation in Ostdeutschland gehen. Hier überwiegt ebenfalls die *Kontinuität*. Pohlmann und Gergs (1997, S. 557) kommen auf Grund einiger empiri-

¹ Berghoff (2000; 2003) geht auf den historischen und ideologischen Hintergrund des Mittelstandes ein. Der Begriff negiere die „Herausbildung marktbedingter Sozialformationen, also eine Grundtatsache kapitalistischer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme“ (Berghoff 2003, S. 93). Im Kern sei es ein deutsches, aus dem 19. Jahrhundert stammendes, konservatives Konzept. Die aktuelle Definition des Begriffes „Mittelstand“ der Mittelstandsinstitute bezieht sich sowohl auf die Beschäftigtenanzahl als auch auf die Eigentumsstruktur von Unternehmen. Das mache das „Thema mittelständische Wirtschaft so schwierig und unüberschaubar“ (Berghoff 2003, S. 95). – Der Begriff des „Mittelstandes“ wird im Folgenden hauptsächlich über die Unternehmensgröße definiert und entspricht damit der international verbreiteten Konzeption der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU).

² Dieser Themenkomplex steht primär im Mittelpunkt des Projektes A2 „Generationswechsel im Management“, weil Zusammenhänge von Generationswechsel und Veränderung von Managementkonzepten in der mittelständischen Industrie behandelt werden (vgl. Sonderforschungsbereich 2004, S. 70). In diesem Beitrag geht es hingegen nur um *Karrieren einer Teilgruppe von Personen*, die im Rahmen des Projektes befragt wurden: Unternehmensleiter, die eine DDR-Biografie aufweisen.

scher Managementstudien zu dem Schluss, dass insbesondere ehemalige Kader der zweiten und dritten Leitungsebene von Kombinatbetriebe in den 90er Jahren in die Geschäftsführung aufsteigen konnten. Sie schildern eine „vertikale Reproduktion“ regionaler Wirtschaftseliten in Ostdeutschland und weisen auf die „hohe Kontinuität in der Subelitenstruktur“ hin, wobei sich ihre Aussagen auf Daten aus der ersten Hälfte der 90er Jahre beziehen.

In diesem Beitrag werden stattdessen auf der Grundlage neuerer Informationen aktuelle Aussagen über berufliche Verläufe von Wirtschaftseliten in Ostdeutschland nach der Konsolidierung der Betriebe getroffen. Die Art der Angaben (retrospektiv erhobene Ereignisdaten) erlaubt zudem die Identifizierung detaillierter Karriereverläufe, die hier als Aufeinanderfolge beruflicher Zustände angesehen werden. Diese Konzeptualisierung impliziert eine *Typisierung* von Berufsverläufen. Dabei ist die Methode explorativ, da sie sich auf numerische Klassifikationsverfahren stützt.

In inhaltlicher Hinsicht wird eine *Differenzierung* der bereits beschriebenen Reproduktion von Wirtschaftseliten mit einer ostdeutschen Sozialisation möglich. Beispielsweise lassen sich auf dieser empirischen Basis der quantitative Umfang und die Struktur der Elitenreproduktion abschätzen. Zudem wird durch das Vorgehen deutlich, in welcher Weise überhaupt von „Kontinuität“ gesprochen werden kann.

2. Die empirische Basis – Befragung der obersten Leitungsebene mittelständischer Industriebetriebe

Die Daten, auf die sich die folgenden Ausführungen beziehen, wurden im Projekt A2 „Generationswechsel im Management“ des Sonderforschungsbereichs 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch“ an der Universität Jena erhoben. Befragt wurden Geschäftsführer bzw. Personen der ersten Leitungsebene von Unternehmen in Deutschland. Auswahlkriterium für die Firmen war die Branchenzugehörigkeit zum verarbeitenden Gewerbe in den Beschäftigtengrößenklassen zwischen 50 und 1.000 Mitarbeitern. Die Befragung wurde als computerunterstützte Telefonbefragung (CATI) mit einem standardisierten Fragebogen im Jahre 2002 durchgeführt.

Ziel war eine umfassende Erhebung des obersten Managements und der Betriebssituation mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Ost- und Westdeutschland (zu den Themenbereichen des Fragebogens vgl. Martens/Michailow 2003, S. 14). Diese Betriebsauswahl (im Wesentlichen *mittelständische Industrieunternehmen*), der angesprochene Personenkreis (die *erste Leitungsebene*) und die *Ost/West-Vergleichsdimension* stellen Besonderheiten unseres Vorgehens dar, da bislang in der soziologischen Managementforschung das Topmanagement großer Unternehmen oder im mittelständischen

Management Untersuchungen über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg dominierten.

Es wurden alle ca. 3.000 verfügbaren Firmenadressen in Thüringen, Sachsen-Anhalt, Sachsen sowie in einzelnen IHK-Kammerbezirken in Nordrhein-Westfalen und Bayern berücksichtigt. Es liegt also eine Vollerhebung von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes zwischen 50 und 1.000 Beschäftigten³ in ausgewählten Regionen Ost- und Westdeutschlands vor. Die durchschnittliche Ausschöpfungsquote der Befragung beträgt 26%, was als zufrieden stellend anzusehen ist (Martens/Michailow 2003, S. 14ff.). Es konnten die Angaben von 749 Personen verwendet werden, die als Geschäftsführer, Prokuristen, Mitglied des Vorstandes oder Betriebsleiter der obersten Führungsebene der jeweiligen Unternehmen angehören. Diese Datensammlung stellt die gegenwärtig Umfassendste über Leiter mittelständischer Unternehmen in Deutschland dar.⁴

Etwa jeweils die Hälfte der befragten Betriebe stammt aus den neuen bzw. alten Bundesländern (52% bzw. 48%). Von den ostdeutschen Unternehmen existierten knapp 60% bereits vor 1990. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen gehört zum Maschinenbau oder stellt Metallerzeugnisse her. Gummi- und Kunststoffwaren bzw. Elektrogeräte werden von 11 bzw. 7% der Unternehmen produziert. Die Anteile sämtlicher anderer Branchen unterschreiten 7%.

Von den in der BRD aufgewachsenen Unternehmensleitern sind 51,2% in Westdeutschland und 14,7% in Ostdeutschland tätig. Der Anteil von Unternehmensleitern aus den neuen Bundesländern beträgt 33,6%, während lediglich vier ostdeutsche Geschäftsführer im Befragungsjahr 2002 einem Unternehmen in Westdeutschland vorstanden.⁵

Einen Teil des Fragebogens umfasste die Abfrage sämtlicher beruflichen Stationen (Episoden) seit der Übernahme der ersten Leitungsposition.⁶ Als in sich abgeschlossene „Episode“ mit einer definierten Dauer wurde jede berufliche Veränderung (Wechsel der Position, der Funktion oder des Betriebes) verstanden. In der Befragung wurde nach der jeweiligen hierarchischen Position, der ausgeübten Funktion, dem Anfangsjahr der Berufsepisode und nach einem etwaigen Betriebswechsel gefragt. Berufliche Positionen und Funktionen wur-

³ In der Stichprobe kommen auch Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten mit einem Anteil von 7,3% vor, weil sie in den Adressenbanken zwar in der Größenklasse mit mehr als 50 Beschäftigten vermerkt, tatsächlich zum Befragungszeitpunkt 2002 aber kleiner waren. – Entsprechend der in der Einleitung erwähnten Industriestruktur überwiegen in der Stichprobe ostdeutsche Betriebe, die weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen (54,6%). Die Vergleichszahl für die westdeutschen Betriebe beträgt 42,0%.

⁴ Berghoff (2000, S. 250) konstatiert, dass sich Historiker und Soziologen bislang nur selten mit KMU oder dem Mittelstand beschäftigt haben.

⁵ Divergierende Zahlen – ein Drittel der in Ostdeutschland tätigen Geschäftsführer und Manager haben eine westdeutsche Herkunft – (etwa im Vergleich zu Windolf/Brinkmann/Kulke 1999, S. 65) ergeben sich auf Grund unseres Untersuchungsschwerpunktes „oberste Leitungsebene“ mittelständischer Unternehmen.

⁶ Im Fragebogen werden „Leitungspositionen“ definiert durch die Verantwortung für Personal.

den in offener Form erhoben und im Nachhinein codiert. Die resultierenden Daten wurden in Ereignisdaten transformiert (Blossfeld/Hamerle/Mayer 1986). Für die 749 Befragten liegen 2.564 Berufsepisoden vor, die insgesamt den Zeitraum 1951-2002 abdecken. Durchschnittlich sind es 3,3 berufliche Episoden für die Westdeutschen bzw. 3,7 Ereignisse für die Ostdeutschen. Der Ereignisdatensatz wird im Folgenden für die Analyse der Karrieren insbesondere der *ostdeutscher Leiter* und *Geschäftsführer* mittelständischer Unternehmens genutzt.

3. Ergebnisse

Zuerst werden exemplarisch drei Merkmale ost- und westdeutscher Unternehmensleiter vorgestellt, die sich auf den Zeitpunkt 2002 beziehen und für die die Ost/West-Gegensätze relativ groß sind. Daran anschließend wird die hier forschungsleitende dynamische Untersuchungsperspektive weiter verfolgt, bei der Berufsverläufe ostdeutscher Unternehmensleiter vor und nach der Wende analysiert werden.

3.1 Einige Merkmale ostdeutscher Unternehmensleiter mehr als zehn Jahre nach der Wende

Eine relativ große Differenz zwischen ost- und westdeutschen Unternehmensleitern lässt sich hinsichtlich der Qualifikationen beobachten. Bei einem allgemein hohen Akademisierungsgrad (80,9% West, 93,7% Ost) haben 68,2% der Ostdeutschen ein technisches Studium absolviert. Die entsprechende Zahl für die Westdeutschen beträgt nur 37,7%. Ökonomische Studienabschlüsse besitzen 22,4% der ostdeutschen Unternehmensleitern, während der Anteil für die westdeutschen Vergleichspersonen 40,2% beträgt. Traditionell war das westdeutsche Management technisch-ingenieurwissenschaftlich geprägt. Diese Orientierung ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich kleiner geworden, während der Stellenwert ökonomischer Qualifikationen gewachsen ist (Martens/Michailow 2003, S. 25ff.).

Legt man für Ostdeutschland die Datenbasis des Zentralen Kaderdatenspeichers des Ministerrates der DDR zu Grunde (ZKDS, vgl. die Beiträge des A1-Projekts von Salheiser und Best in diesem Band) ist die traditionell starke technische Ausrichtung des ostdeutschen Managements⁷ durch die Wende noch verstärkt worden. Beispielsweise ergibt sich für die Fachdirektoren ausgewählter Wirtschaftszweige (die etwa dem heutigen verarbeitenden Gewerbe entspre-

⁷ Pohlmann und Gergs (1997, S. 551) berichten von der „bereits in der DDR bestehende Dominanz der Techniker und Ingenieure“. Eine identische Passage findet sich auch bei Gergs und Pohlmann (1999, S. 237).

chen) ein Verhältnis von naturwissenschaftlich-technischen Studienabschlüssen zu ökonomischen in der Größenordnung von 78%: 40% (entsprechend einem Faktor von 1,95).⁸ Für unsere Stichprobe und die erwähnten Studienabschlüsse liegt die entsprechende Verhältniszahl bei 3,23⁹, die Relation ist also noch in Richtung naturwissenschaftlich-technischer Qualifikationen verschoben worden. Im Zuge der Wende konnten technisch und ingenieurwissenschaftlich qualifizierte Personen verstärkt Aufstiegschancen nutzen, vermutlich weil ihre Kompetenzen als transferierbar angesehen wurden oder wie Pohlmann und Gergs (1997, S. 551) schreiben: „Galten sie [die Techniker und Ingenieure] doch durch das ‚alte‘ System ideologisch weniger vorbelastet [...] und konnten daher ihr in der sozialistischen Vergangenheit akkumuliertes Bildungskapital leichter konvertieren.“

Ein zweiter Bereich beschreibender Merkmale betrifft den Kern der wirtschaftlichen Umgestaltung in Ostdeutschland, nämlich die Eigentumsstruktur der Unternehmen. Entgegen der noch in den 90er Jahren verbreiteten Annahme, dass im Zuge der Treuhand-Privatisierung die ehemaligen Kombinatbetriebe von angestellten Managern geführt werden, haben sich das inzwischen aktivierte Gründungsgeschehen und die häufigen Eigentümerwechsel auf die Leitungsstrukturen der ostdeutschen Unternehmen ausgewirkt. So erbringt unsere Erhebung aus dem Jahr 2002 den Befund, dass von den Ostunternehmensleitern zwar lediglich ein Zehntel Alleineigentümer seines Unternehmens ist, jedoch 53,3% Eigentumsanteile an ihrer Firma besitzen. Dabei können keine Angaben über die Höhe der Beteiligung gemacht werden, da das Thema zu heikel ist, als dass in einer telefonischen Befragung valide Daten eingeholt werden könnten.

Erstaunlich ist ebenso, dass die Eigentümergebiet für die westdeutschen Unternehmensleiter niedriger liegt: von ihnen besitzt ungefähr die Hälfte (46,2%) Eigentumsanteile an ihrem Unternehmen, davon jedoch knapp ein Viertel als Alleineigentümer.

Drittens wird noch einmal auf die Reproduktion der Wirtschaftselite in Ostdeutschland eingegangen: In der Generationenfolge im Laufe der DDR-Geschichte sind unterschiedliche Phasen beschrieben worden, die sich so zusammenfassen lassen, dass zum Ende der DDR hin, jüngere Geburtskohorten der Funktionseleiten auf zunehmend durch ältere Jahrgänge verstopfte Karrierewege stießen (vgl. Gergs/Schmidt 2002, S. 560). Durch die Wende wurde dieser Generationenstau bei den wirtschaftlichen Subeliten beseitigt und das schlägt sich

⁸ Die ZKDS-Daten wurden vom A1-Projekt des Sonderforschungsbereichs 580 für uns ausgewertet. Es wurden getrennt für die Gruppen der Betriebsdirektoren, Fachdirektoren und Industriekader sowie für Wirtschaftszweige, die annähernd dem heutigen verarbeitenden Gewerbe entsprechen, Auswertungen vorgenommen. Auf Grund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen (Doppelqualifikationen, die an dieser Stelle nicht berücksichtigt wurden) können sich die Prozentzahlen nicht zu 100% aufaddieren.

⁹ 4,3% der ostdeutschen Befragten weisen naturwissenschaftliche Studienabschlüsse auf, so dass sich ein Verhältnis von 72,5%: 22,4% ergibt.

in den Altersverteilungen der von uns befragten Unternehmensleiter nieder (Abb. 1): Es ist ersichtlich, dass es eine deutliche Überrepräsentation der Altersgruppen der über 40-jährigen im Vergleich zu der westdeutschen Vergleichsstichprobe gibt. Die nach 1990 in den neuen Bundesländern frei gewordenen oder auch neu geschaffenen Positionen an der Unternehmensspitze wurden überproportional mit Führungskräften besetzt, die zur Wendezeit ungefähr 35 bis 50 Jahre alt waren. Diese Altersgruppe stellte im Jahr 2002 fast zu zwei Dritteln die ostdeutschen Geschäftsführer. Demgegenüber wirkt die Altersverteilung der westdeutschen Unternehmensleiter „ausgeglichener“.

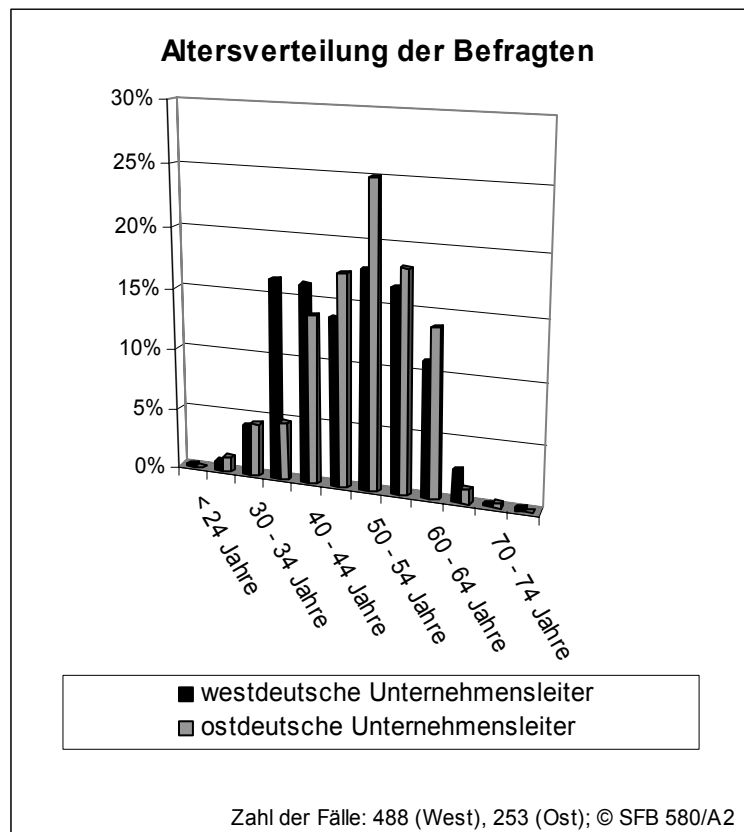


Abb 1. Altersverteilung der Unternehmensleiter differenziert nach ost- und westdeutscher Herkunft

3.2 Karriereverläufe und Gelegenheitsfenster

Schon der vorangegangene Vergleich der Altersverteilungen ost- und westdeutscher Unternehmensleiter kann im Sinne historisch bedingter Gelegenheitsstrukturen interpretiert werden, weil sich möglicherweise für bestimmte Altersgruppen „Gelegenheitsfenster“ öffneten, die für andere Geburtsjahrgänge verschlossen blieben. Am Beispiel der Wende und der Transformation der DDR-Wirtschaft soll nun detaillierter nachgezeichnet werden, welche Auswirkungen die Wende- und Transformationszeit auf die *Berufsverläufe* derjenigen Ostdeutschen hatte, die rund gerechnet 12 Jahre später einem mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland vorstanden.

Bei einem Vergleich der Anfangszeiten der beruflichen Episoden fällt auf, dass für die ostdeutschen Befragten in einem statistisch signifikanten Sinne die Wendezeit *die* große Besonderheit des Berufsverlaufs darstellt: Mehr als ein Zehntel der Episoden ostdeutscher Unternehmensleiter beginnt in den Jahren 1990/91. Verglichen mit den Häufigkeiten von Episodenanfängen in den vorangehenden Jahren liegt eine Steigerung um ein Mehrfaches vor. Danach reduzieren sich die Häufigkeiten umso stärker (Abb. 2).

In gewisser Entsprechung hierzu lassen sich viele ostdeutsche Geschäftsführer und Unternehmer beobachten, die am Anfang der 90er Jahre an die Spitze eines Unternehmens aufrückten und seitdem auf ihren Positionen verblieben. Die Verbleibsdauer auf der zum Befragungszeitpunkt 2002 ausgeübten Position ist im Ost/Westvergleich extrem unterschiedlich (Abb. 3).¹⁰ Teilweise hängen diese längeren Verbleibszeiten mit dem Besitz von Firmenanteilen zusammen. Eigentümer wechseln weniger häufig das Unternehmen (was an sich trivial ist) und umgekehrt sind die Verbleibszeiten von Unternehmensleitern ohne Anteilsbesitz in der Regel kürzer. Doch auch bei einer Berücksichtigung des Eigentumsmerkmals gibt es einen offensichtlichen Unterschied zwischen den Verbleibszeiten ost- und westdeutscher Unternehmensleiter. Insbesondere im Vergleich zu den westdeutschen Befragten, die Anteile von Unternehmen in Ostdeutschland besitzen, ist auffällig, dass die entsprechenden Ostdeutschen in unserer Stichprobe hauptsächlich einen kurzen Zeitkorridor am Anfang der 90er Jahre genutzt haben (vielleicht auch nur diesen nutzen *konnten*), während sich die Firmeneintrittsdaten der westdeutschen Befragten relativ gleichmäßig über die 90er Jahre verteilen.

Die Wendezeit hat für die ostdeutschen Unternehmer und Geschäftsführer in einem starken Maße den Charakter einer „Stunde Null“. Seitdem liegen anscheinend für diese Personengruppe reduzierte Gelegenheitsstrukturen für berufliche Veränderungen vor. Das gilt in erster Linie für diejenigen, die Firmenanteile besitzen, doch auch die Verteilungen für die angestellten Manager ge-

¹⁰ Pohlmann und Gergs (1997, S. 553) berichten in ihrer Synopse von ähnlich langen Zeiten der Betriebszugehörigkeit.

ben Hinweise auf einen eingeschränkten Arbeitsmarkt für ostdeutsche Unternehmensleiter (Abb. 3). Vor diesen Hintergrund einer gewissen Immobilität ostdeutscher ökonomischer Eliten, deren Situation dadurch immer noch vom Anfang der 90er Jahre geprägt wird, sollen nun die beruflichen Verläufe vor und nach 1990 genauer überprüft werden.

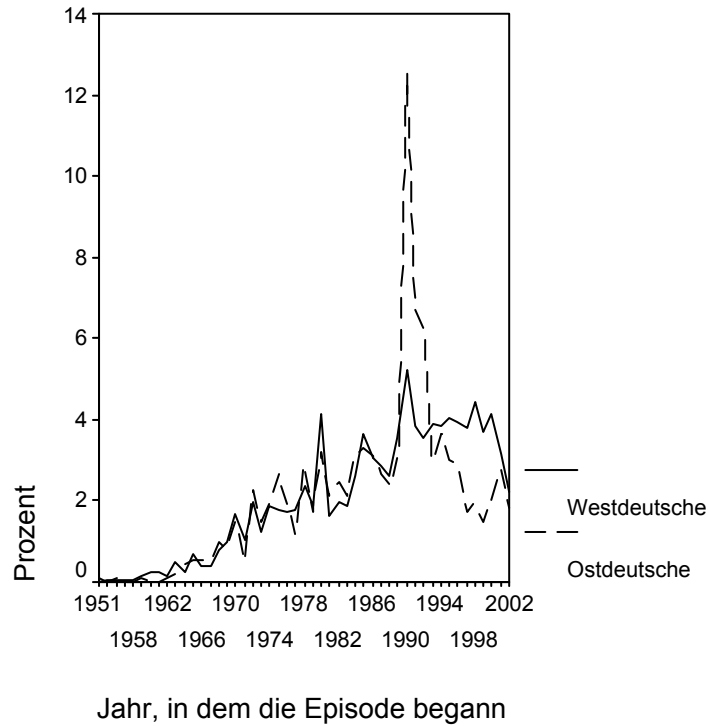


Abb 2. Verteilung der Anfangsjahre der beruflichen Episoden, unterschieden nach ost- und westdeutschen Befragten

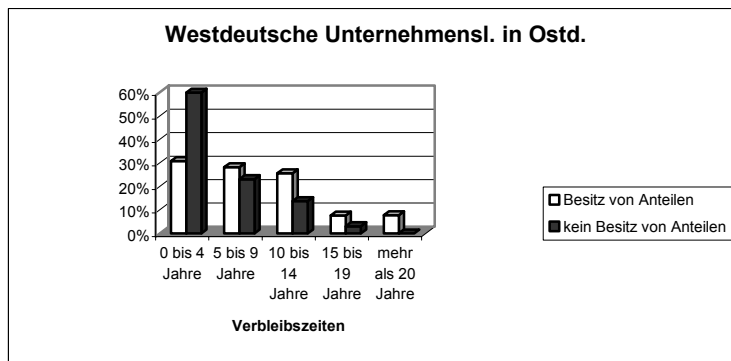
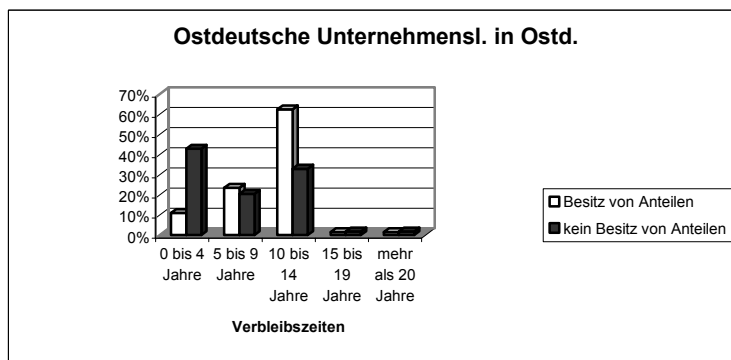
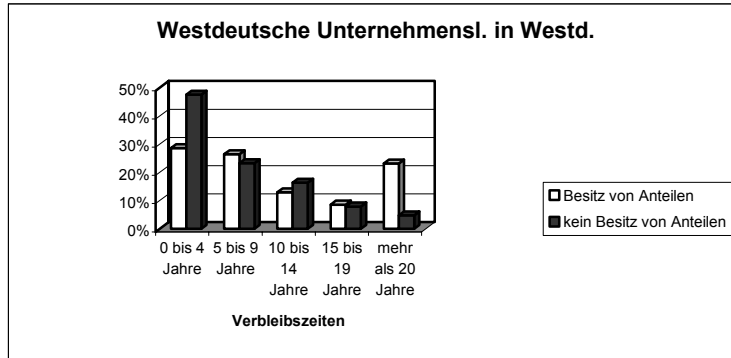


Abb. 3: Verbleibsdauer auf der Position zum Befragungszeitpunkt 2002 differenziert nach Beschäftigungsort, regionaler Herkunft des Befragten und dem Besitz von Unternehmensanteilen.

Ein Verfahren, das dieses leistet ist die *Sequenzmusteranalyse* (SMA, Abbott 1990; Aisenbrey 2000; Abbott/Tsay 2000). Bei der SMA werden berufliche Verläufe als eine Abfolge von Zuständen (beispielsweise von hierarchischen Positionen) innerhalb eines festgelegten Beobachtungszeitraums (z.B. von 1970-2000) angesehen. Auf der Grundlage einer verallgemeinerten Distanz für beliebige Zeichenketten¹¹ wird die Ähnlichkeit zwischen Sequenzen von Zuständen bestimmt, und diese werden mit Hilfe clusteranalytischer Verfahren gruppiert.¹²

Im Folgenden werden die beiden hierarchischen Positionen „*Chef*“ und „*nicht Chef*“ unterschieden (darunter werden alle leitenden Positionen unterhalb der ersten Leitungsebene verstanden). Weiterhin wird differenziert, ob in der entsprechenden Berufsepisode, in der die jeweilige Position eingenommen wurde, der Arbeitsplatz- bzw. Positionswechsel mit einem Betriebswechsel verbunden war oder nicht. Damit ergeben sich vier Kombinationen von Zuständen (Tabelle 1).

¹¹ Diese so genannte Levenshtein-Distanz ist die Besonderheit der SMA.

¹² Das Ward-Verfahren, das anscheinend bei der SMA bevorzugt angewendet wird (Erzberger/Prein 1997; Windzio 2001; Windzio/Grotheer 2001), ist eigentlich nur für quadrierte euklidische Distanzen definiert, nicht jedoch für die der SMA zugrunde liegende Levenshtein-Distanz. Die Verletzung von Modellannahmen wird wohl in Kauf genommen, weil das Ward-Verfahren, im Vergleich zu anderen hierarchischen Methoden der Klassifikation, Eigenschaften aufweist, die eine Interpretation der Ergebnisse unterstützen. Außerdem gibt es Beispiele, dass eine Verwendung anderer Distanzmaße als der erwähnten quadrierten euklidischen Entfernung keine gravierenden Veränderungen von Clustereinteilungen bewirkt (Bacher 1996, S. 166ff.). Im strengen Sinne gilt das jedoch nur für dieses Beispiel. Eine Wiederholung der Klassifikation mit anderen Verfahren, die dem Distanzmaß eher angemessen sind, die jedoch nicht so „gute“ Eigenschaften wie Ward aufweisen, ist also notwendig. Ein weiteres Problem, das die meisten clusteranalytischen Verfahren betrifft, das jedoch meistens nicht berücksichtigt wird, ist die Abhängigkeit der Ergebnisse von der Reihenfolge der Daten, d.h. die Sortierreihenfolge hat einen Einfluss auf das Ergebnis. Bei den hier beschriebenen Analysen wurden die Auswertungen des Ward-Verfahrens mit dem Group-Average-Algorithmus und unterschiedlichen Sortierreihenfolgen wiederholt. Die Evaluation der oben dargestellten Ergebnisse belegte eine relativ große Stabilität vor allem der Cluster 1-3. Aber auch für die anderen Verlaufscluster ließen sich stabile „Clusterkerne“ erkennen. Auf Grund der partiellen Abhängigkeit der Clusterzusammensetzung u. a. von der Sortierreihenfolge sind die oben beschriebenen Cluster als ganze nicht unbedingt trennscharf. Das Zusammenhangsmaß Kappa wurde genutzt, um die Übereinstimmungen zwischen den einzelnen Lösungen zu bestimmen (Bortz 1999, S. 563f.). Es nimmt Werte im Bereich von 0,76 bis 0,90 an, was als zufrieden stellendes bis gutes Ergebnis anzusehen ist. Die Sequenzmusteranalysen einschließlich der numerischen Klassifikationen wurden mit dem Statistikprogramm TDA durchgeführt (Rohwer/Pötter 2002).

Zustand am Anfang der Episode	Zustand am Ende der Episode			
	Kein Chef, Betriebswechsel	Kein Chef, kein Betriebswechsel	Chef, Betriebswechsel	Chef, kein Betriebswechsel
Kein Chef, Betriebswechsel	184	103	141	141
Kein Chef, kein Betriebswechsel	129	325	94	222
Chef, Betriebswechsel	32	5	364	74
Chef, kein Betriebswechsel	31	24	66	556

Tabelle 1: Kombinationen hierarchischer Positionen und Betriebswechsel jeweils am Anfang bzw. Ende sämtlicher beruflicher Episoden.

Eine erste Übersicht gibt die Gegenüberstellung der *Zustandswechsel*, d.h. wenn man sich am Anfang der Berufsepisode in einem der vier Zustände befindet, welcher Zustand wird am Ende eingenommen? Die resultierende Gegenüberstellung hat für die gesamte Stichprobe der Ereignisdaten folgende Form:

- Laterale Wechsel unterhalb der ersten Leitungsebene betreffen 29,7% aller Ereignisse. Es überwiegen Wechsel innerhalb eines Betriebes.
- Übergänge, die man als berufliche Abstiege interpretieren könnte (von der ersten Leitungsebene zur zweiten und dann noch innerhalb eines Betriebes), treten nur sehr selten auf.
- Bei den Aufstiegen von der zweiten Leitungsebene in Geschäftsführungspositionen überwiegt der betriebsinterne Weg (60,7% dieser Aufstiegsepisoden beinhalten keine Betriebswechsel).
- Von den insgesamt 1068 Episoden, die sich auf laterale Übergänge zwischen Positionen der ersten Leitungsebene beziehen sind 59,4%, solche, die mit keinem Wechsel des Betriebes verbunden sind.

Es ist also festzuhalten: In der Stichprobe überwiegen allgemein Berufsepisoden *ohne Betriebswechsel*, insoweit lässt sich immer noch von einer Konstanz des „deutschen Karrieremodells“ – lange Verbleibszeiten im beschäftigenden Betrieb, kontinuierliche Aufstiege ohne Betriebswechsel, sogenannte „Haus“- oder „Kaminkarrieren“¹³ – in Bezug auf unsere Befragtengruppe mittelständischer ökonomischer Funktionsebenen sprechen.¹⁴

¹³ Hauskarrieren haben eine lange Tradition im deutschen Management (vgl. beispielsweise July 2000 oder Faust 2002, S. 75ff.).

¹⁴ Bauer/Bertin-Mourou (1999, S. 19) berichten, dass nach ihren Erhebungen hinsichtlich der 90er Jahre 31% der von ihnen untersuchten Vorstandsmitglieder der 200 größten Unter-

Interessant wäre es nun, die Abfolge von Übergängen innerhalb der jeweiligen Karrieren betrachten zu können und nach ihrer Ähnlichkeit zusammenzufassen. Es geht hauptsächlich darum, den spezifischen *Einfluss* der Wendezeit auf die Karriereverläufe der ostdeutschen Befragten stärker zu analysieren, der bereits undifferenziert in den Häufigkeiten der Episodenanfänge sichtbar wird (Abb. 2).¹⁵

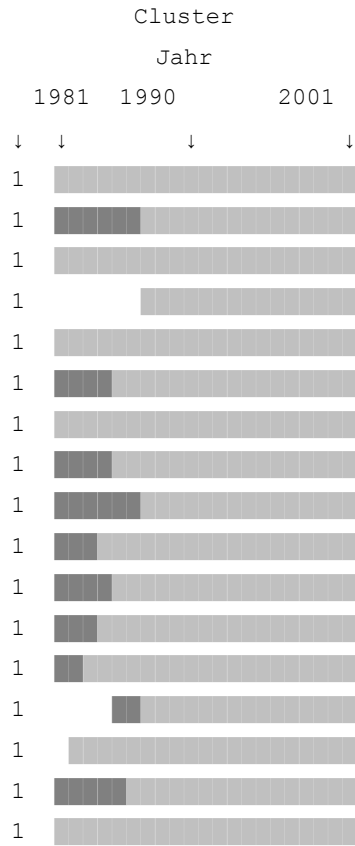
Es wurden die Sequenzen der vier Zustände¹⁶ im Zeitraum 1981-2001 derjenigen Ostdeutschen betrachtet, die schon vor 1991 eine Leitungsposition bekleideten, die also auf eine mehr oder minder lange Karriere in der Kombinatwirtschaft der DDR zurückblicken können. Die Sequenzmusteranalyse von 211 gültigen Fällen (entsprechend 83% aller Ostdeutschen in der gesamten Stichprobe) legt eine Einteilung der beruflichen Verläufe in sieben Cluster nahe. Um einen Eindruck über diese Verlaufstypen und über die Ergebnisse der Sequenzmusteranalyse zu vermitteln, werden exemplarisch die Sequenzen der Cluster 1 und 4 in der Abb. 4 wiedergegeben. Es lässt sich erkennen, dass im ersten Cluster im Wesentlichen Personen zusammengefasst werden, deren Verläufe sich durch eine erstaunliche Konstanz über die Wendezeit hinaus auszeichnen. Diese Geschäftsführer erreichen ihre führende Position teilweise schon lange vor 1990 und zwar ohne einen Betriebswechsel zu vollziehen und führen diese Funktion nach dem gesellschaftlichen Systemwechsel bis zum Befragungszeitpunkt 2002 ununterbrochen fort.

nehmen in Deutschland als sogenannte „mountain climber“ im Unternehmen aufstiegen. Betrachtet man den gesamten Werdegang, dann lassen sich berufliche Einstiegsphasen des mountain climbing bei 76% der betrachteten Manager feststellen. Die entsprechenden Vergleichszahlen für England und Frankreich betragen im Falle des Aufstiegs innerhalb eines Unternehmens 7 und 30% sowie beim mountain climbing als Phase der Karriere 33 und 82%. Unter diesem Aspekt sind die Karrieren deutscher Topmanager in Großunternehmen ihren französischen Kollegen ähnlicher als den englischen. – Faust/Jauch/Notz (2000) konstatieren für Manager in der Großindustrie hingegen wenigstens ein partielles Ende des traditionellen deutschen Karrieremodells (vgl. auch Faust 2002).

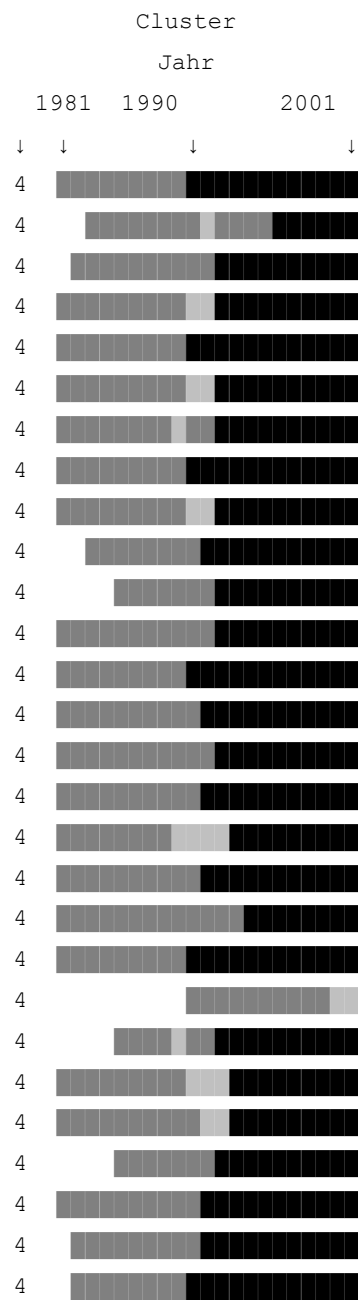
¹⁵ Die SMA leistet dieses prinzipiell, doch für die vier vorgestellten Zustände und die gesamte Stichprobe mangelt es an zufrieden stellenden und insbesondere gut interpretierbaren Ergebnissen. Wahrscheinlich ist die Kombination aus vielen Zuständen, langen Beobachtungszeiträumen und relativ vielen Fällen ungünstig. Experimente mit kleineren Stichproben (beispielsweise nur für die Frauen), verschieden großer Zufallsstichproben und variierenden Beobachtungszeiträumen belegten, dass kleinere Datensätze zu sehr viel besser interpretierbaren Ergebnissen führten.

¹⁶ Die vier Zustände werden in der Darstellung der gruppierten Sequenzen durch Farben wiedergegeben (Abb. 3): Chef und Betriebswechsel = schwarz; Chef und kein Betriebswechsel = hellgrau; kein Chef und Betriebswechsel = Farbe wurde in der Abb. 3 nicht vergeben, weil dieser Zustand in den abgebildeten Sequenzen nicht auftritt; kein Chef, kein Betriebswechsel = grau.

Abb. 4: Sequenzen der vier betrachteten Zustände für die Cluster 1 und 4.



Chef und Betriebswechsel = schwarz; Chef und kein Betriebswechsel = hellgrau; kein Chef und Betriebswechsel = keine Farbe zugeordnet, da dieser Zustand bei den abgebildeten Clustern nicht auftritt; kein Chef, kein Betriebswechsel = grau. Jede Zeile gibt den beruflichen Verlauf einer Person als Abfolge von Zuständen pro Jahr wieder.



Das Cluster 4 ist in der Weise anders geartet, als dass im Zuge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation ein Betriebswechsel vollzogen wird, der mit einem Aufstieg an die Unternehmensspitze verbunden ist. In der Mehrzahl der Fälle gab es vorher relativ lange Beschäftigungszeiten gleichbleibend in einem Betrieb, jedoch nicht in führender Funktion an der Unternehmensspitze.

Tabelle 2: Beschreibende Merkmale der sieben Cluster beruflicher Verläufe ostdeutscher Unternehmensleiter.

Unabhängige Variablen		Verlaufcluster							Gesamte Stichprobe
		1. Die Standfes-ten	2. Die Wende-gewinner im gleichen Betrieb	3. Die Wende-gewinner nach frühem Betriebs-wechsel	4. Die Aufsteiger mit einem Betriebs-wechsel in den 90er Jahren	5. Die Betriebs-wechsler	6. In leitenden Positionen im gleichen Betrieb	7. Wechsel in leitende Positionen durch die Wende	
Im Betrieb seit	Mittelwert	1973	1978	1984	1991	1991	1988	1995	1984
	Median	1973	1976	1986	1992	1992	1991	1993	1990
Beginn der Berufstätigkeit	Mittelwert	1965	1968	1968	1970	1968	1971	1973	1969
	Median	1965	1968	1970	1971	1968	1975	1973	1970
Alter	Mittelwert	56	54	53	52	52	50	48	53
	Median	59	55	52	52	52	49	49	52
Frauenanteil		-	2,9%	21,4%	3,6%	10,3%	14,3%	5,0%	7,6%
Geschäftsführer		100,0%	83,8%	78,6%	89,3%	89,7%	76,2%	80,0%	84,8%
Betriebsleiter		-	7,4%	7,1%	7,1%	6,9%	14,3%	10,0%	7,6%
Prokuristen		-	8,8%	14,3%	3,6%	3,4%	9,5%	10,0%	7,6%
Andere Position bei Betriebseintritt		82,4%	82,4 %	78,6%	14,3%	27,6%	61,9%	45,0%	59,7%

Anteil technischer Qualifikationen		94,1%	89,7%	71,4%	92,9%	89,7%	81,0%	80,0%	86,3%
Anteil kaufmännischer Qualifikationen		17,6%	17,6%	42,9%	21,4%	20,7%	28,6%	30,0%	24,2%
Besitz von Eigentumsanteilen		76,5%	57,4%	66,7%	64,3%	65,5%	33,3%	35,0%	57,6%
Teilhhaber durch	Firmengründung	7,7%	20,5%	11,1%	55,6%	68,4%	-	42,9%	30,6%
	Kauf	84,6%	76,9%	72,2%	50,0%	21,1%	85,7%	42,9%	62,8%
Neugegründeter Betrieb		11,8%	28,8%	34,6%	81,5%	63,0%	38,1%	52,6%	42,9%
Falls Neugründung, originäre Neugründung		50,0%	47,4%	77,8%	81,8%	81,3%	75,0%	90,0%	73,3%
Häufigkeit in der Stichprobe		8,1%	32,2%	13,3%	13,3%	13,7%	10,0%	9,5%	

Um die Cluster weitergehend zu beschreiben, wurden zusätzlich zu den Abfolgen der beruflichen Zustände unabhängige Merkmale zur Interpretation herangezogen. Die in der Tabelle 2 aufgeführten Variablen, weisen wenigstens zum Teil signifikante Zusammenhänge mit der Clusterzugehörigkeit auf.¹⁷ Die folgende Beschreibung der einzelnen Cluster bezieht sich auf die Interpretation der Sequenzen, die in der Form wie in Abb. 4 vorliegen und auf die Angaben in Tabelle 2:

Cluster 1, „Die Standfesten“: wie zuvor erwähnt, erfolgt der Chefaufstieg schon relativ lange vor 1990, die damals erreichte Position wird über die 90er Jahre hinweg permanent ausgeübt. Im Mittel beginnen Personen dieses Clusters im Jahre 1965 ihre Berufstätigkeit und durchschnittlich seit 1973 sind sie im gleichen Betrieb tätig. Alle bekleiden zum Befragungszeitpunkt Geschäftsführerpositionen, und sie weisen mit 59 Jahren das höchste Durchschnittsalter aller Verlaufcluster auf. Der Anteil technischer Qualifikationen ist mit 94,1% extrem hoch, ebenso wie der Prozentsatz derjenigen, die Eigentumsanteile an den

¹⁷ Es bestehen insbesondere keine signifikanten Korrelationen mit der Betriebsgröße und den Einstellungsvariablen.

Unternehmen besitzen (er beträgt 76,5%). Die Eigentumsanteile wurden bevorzugt durch Kauf erworben und in 11,8% der Fälle handelt es sich um einen neu gegründeten Betrieb.¹⁸ Unter den Angehörigen dieses Clusters befindet sich keine Frau. Der Anteil des Clusters an der Stichprobe beläuft sich auf 8,1%.

Cluster 2, „Die Wendegewinner im gleichen Betrieb“: es lassen sich mehr oder minder lange Zeiten einer Beschäftigung immer im gleichen Betrieb beobachten (im Durchschnitt sind die entsprechenden Personen seit 1978 in diesen Betrieben tätig) und der Aufstieg in leitende Funktionen in den 80er Jahren erfolgt ohne einen Betriebswechsel. Mit der Wende erhält dieser Personenkreis anscheinend die Möglichkeit an die Unternehmensspitze zu rücken und bleibt nach diesem Aufstieg auf den erreichten Positionen bis zum Befragungszeitpunkt 2002. Die Prozentzahlen technischer Qualifikationen und die von Eigentumsanteilen an den Unternehmen entsprechen etwa dem Durchschnitt der gesamten Stichprobe. Unternehmensanteile werden hauptsächlich durch Kauf erworben, der Prozentsatz neu gegründeter Betriebe beläuft sich auf 28,8%. Für die Personen dieses Clusters kann man konstatieren, dass sich mit der Wende die Möglichkeit bietet, in gewisser Weise die schon frühzeitig begonnene Karriere im gleichen Betrieb zu vollenden. Dies ist ungefähr bei einem Drittel der Stichprobe der Fall.

Cluster 3, „Die Wendegewinner nach einem Betriebswechsel schon in den 80er Jahren“: bei dieser Personengruppe lassen sich Betriebswechsel auf leitende Positionen schon vor 1990 beobachten. Mit der Wende wird die Chance wahrgenommen, in die Unternehmensspitze im Wesentlichen ohne einen nochmaligen Wechsel des Betriebes aufzusteigen. Der Beginn der Berufstätigkeit ist mit dem Jahr 1968 relativ früh, doch im Mittel wird die Tätigkeit im aktuellen Betrieb erst 1984 aufgenommen. Der Frauenanteil ist in diesem Cluster mit 21,4% stark erhöht, ebenso wie der Anteil von Prokuristen (14,3%) und der kaufmännischer Qualifikationen (42,9%). Beides hängt miteinander zusammen: Sowohl ostdeutsche als auch westdeutsche Frauen in den hier untersuchten Positionen weisen hinsichtlich kaufmännischer Qualifikationen ein identisches Profil auf, das sich stark von dem der ostdeutschen Männern unterscheidet. Generell haben zwei Drittel der Frauen eine ökonomische Ausbildung. Ebenfalls 66,7% der Personen dieses Clusters besitzen Unternehmensanteile, die vor allem käuflich erworben wurden. – Der Anteil dieses Verlaufclusters an der Stichprobe beträgt 13,3%.

¹⁸ Bellmann, Dahms und Wahse (2004, S. 23f.) schreiben, dass generell „zu den Neugründungen nach 1990 sowohl Existenzgründungen im Produzierenden Gewerbe wie auch die Niederlassung von Ärzten, der Aufbau des in der DDR vernachlässigten Dienstleistungsgewerbes, aber auch die Schaffung neuer Verwaltungsstrukturen“ zählte. Auf Grund unserer Branchenauswahl geht es hier um Neugründungen im verarbeitenden Gewerbe in den schon beschriebenen Betriebsgrößenklassen. Allgemein liegt nach den Angaben des IAB-Betriebspanels ein ungefähr ausgewogenes Verhältnis von Neugründungen und Altbetrieben im Wirtschaftssektor des verarbeitenden Gewerbes Ostdeutschlands vor (Bellmann/Dahms/Wahse 2004, S. 25).

Cluster 4, „Die Aufsteiger mit einem Betriebswechsel“: auch hier lassen sich mit den 90er Jahren Aufstiegsprozesse in das Topmanagement ausmachen, doch diesmal gibt es nach langen Zeiten der Arbeit auf leitenden Positionen in einem Betrieb einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen, der mit einem Chefaufstieg verbunden ist. Der Beginn der Berufstätigkeit liegt für diesen Personenkreis am Anfang der 70er Jahre, doch das Durchschnittsjahr der Arbeitsaufnahme im aktuellen Betrieb ist erst 1991. Überdurchschnittlich häufig werden Unternehmensanteile besessen, die ungefähr gleichgewichtig durch Kauf oder Firmengründung erworben wurden. Die Betriebsmerkmale dieses Clusters differieren in einem starken Maße von den zuvor beschriebenen: In mehr als vier Fünftel der Fälle handelt es sich um neu gegründete Betriebe. Der Anteil des Clusters an der Stichprobe beträgt 13,3%.

Cluster 5, „Die Betriebswechsler (und Firmengründer)“: bei vielen von ihnen kann man schon während der 80er Jahre feststellen, dass Betriebswechsel erfolgen, um in leitenden Positionen, doch nicht an der Unternehmensspitze tätig zu sein. Die Wendezeit wird in der Mehrzahl der Fälle genutzt, um in die erste Leitungsebene aufzusteigen. Dies ist wiederum mit einem Wechsel des Betriebes verbunden. Die beschreibenden Merkmale weisen jeweils ungefähr Durchschnittswerte bezogen auf die Stichprobe auf, die den Sequenzmusteranalysen zu Grunde liegt. Hingegen sind die Verteilungen der betrieblichen Merkmale „untypischer“: Fast zwei Drittel der Betriebe, denen Personen dieses Clusters vorstehen, wurden neu gegründet, und insbesondere Firmengründer nach der Wende sind in diesem Verlaufscluster stark vertreten. Der Anteil solcher Berufsverläufe macht 13,7% aus.

Cluster 6, „Über die Wende hinweg in leitenden Positionen im gleichen Betrieb“: es gibt bei diesem Personenkreis eine Beschäftigung über die Wende hinweg im gleichen Betrieb in leitenden Positionen, doch nicht an der Unternehmensspitze. Dieser Aufstieg erfolgt erst Ende der 90er Jahre oder noch später. In diesem Cluster ist die Frauenquote erhöht (14,3%). Auffällig ist, dass die Anzahl der Betriebsleiter relativ hoch und der Anteil von Personen mit Eigentumsanteilen mit einem Drittel eher gering ist. Niemand in diesem Cluster hat Unternehmensanteile durch Firmengründung erworben. Ein Zehntel der Personen der Stichprobe weisen berufliche Verläufe dieser Gestalt auf.

Cluster 7, „Wechsel in leitende Positionen durch die Wende“: hier kann man häufig einen Wechsel des Betriebes während der 90er Jahre beobachten, um anschließende leitende Positionen zu erlangen, nachdem man schon in den 80er Jahren in Leitungspositionen in einem anderen Betrieb tätig war. Weitere Aufstiege in die erste Leitungsebene erfolgen meistens innerhalb des gleichen Betriebes in den folgenden Jahren, manchmal sind sie auch mit einem Betriebswechsel verbunden. Ähnlich wie im Cluster 6 ist der Besitz von Eigentumsanteilen nicht stark ausgeprägt und das Durchschnittsalter ist ebenfalls relativ gering. In der Hälfte der Fälle handelt es sich um neu gegründete Betriebe. Man kann davon ausgehen, dass es sich bei den Personen dieses Ver-

laufclusters eher um „Nachwuchskräfte“ handelt, die 9,5% der Stichprobe ausmachen.

Die Cluster lassen sich zu drei übergeordneten Gruppen von Verläufen zusammenfassen:

- In den ersten drei Clustern dominiert die Möglichkeit einer *durchgehenden Beschäftigung im gleichen Betrieb*. Dies schließt sogar ein, dass im Falle „Der Standfesten“ eine Weiterführung der Position und Funktion aus der Kombinatwirtschaft möglich ist. Doch in der Mehrzahl der Fälle eröffnen die ersten Jahre der Transformation die Möglichkeit, von einer leitenden Position auf die erste Leitungsebene im gleichen Betrieb aufzusteigen. In vielen Fällen sind diese Aufstiege mit dem Kauf von Eigentumsanteilen verbunden. Dieser Personenkreis kann nach Qualifikationen und Geschlecht noch weiter differenziert werden. Mit einem Anteil von mehr als der Hälfte (53,6%) stellt dieses Muster – der Wahrung von Chancen immer im gleichen Betrieb (auch verbunden mit dem Kauf von Firmenanteilen) – die *dominante* Gelegenheitsstruktur dar, die zukünftig erfolgreiche ostdeutsche Unternehmensleiter in den 90er Jahren hatten.
- Die Berufsverläufe der Cluster 4 und 5 zeichnen sich dadurch aus, dass offensichtlich ein Aufstieg in die erste Leitungsebene im Wesentlichen nur erreichbar ist, *wenn der Betrieb gewechselt* oder auch *neu gegründet wird*. Wie bei den vorhergehenden Clustern ist häufig die Wahrnehmung von Aufstiegsoptionen durch Personen dieses Verlaufsmusters mit dem Kauf von Unternehmensanteilen verbunden. Zudem korreliert ein höherer Anteil kaufmännischer Qualifikationen (ebenso wie beim Cluster 3 „Die Wendegewinner“) mit häufigeren Betriebswechslern und teilweise mit einem erhöhten Frauenanteil (mit einem höheren Anteil ökonomischer Qualifikationen). Bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten lassen sich Verlaufsmuster beobachten, bei denen Betriebswechsel (am Anfang der 90er Jahre) mit dem Aufstieg in die erste Führungsebene von Unternehmen verbunden ist (27,0%).
- Die beiden verbleibenden Cluster 6 und 7 umfassen eher „*Nachwuchskräfte*“, die durchschnittlich jünger sind als die Personen in den anderen Clustern und eher keine Eigentumsanteile an den Unternehmen besitzen. Die Personen weisen zum Teil schon längere Karriereverläufe in Kombinatbetrieben der DDR auf, doch es ergibt sich erst im Zuge der Wende, am Beginn der 90er Jahre vermehrt die Gelegenheit oder Notwendigkeit einen Betriebswechsel zu vollziehen, um weiterhin auf leitenden Positionen tätig zu sein. Aufstiege in die erste Leitungsebene werden gegen Ende der 90er Jahre oder noch später realisiert. Knapp ein Fünftel der Stichprobe weisen Karriereverläufe dieser Art auf.

4. Schlussfolgerungen

Die Analyse der beruflichen Verläufe ostdeutscher Unternehmensleiter vor und nach der Wende belegt statistische Zusammenhänge zwischen der Nutzung von Gelegenheitsfenstern und

- Einbindungsmustern in den Betrieb,
- spezifischen Qualifikationen,
- Chancen eines Neuanfangs,
- dem Erwerb von Firmenanteilen,
- Vorkenntnissen, Berufs- und Führungserfahrungen

in unterschiedlichen Gewichtungungen. Die Differenzierung der Karrieren vor und nach der Wende zeigt eine relativ große Stabilität der Berufsverläufe ostdeutscher Unternehmer und Geschäftsführer auf, bei gleichzeitig großen Veränderungen der Industriestruktur.¹⁹ Das dominante Muster beruflicher Verläufe der betrachteten ostdeutschen Wirtschaftseliten stellt eine permanente Beschäftigung im gleichen – sich jedoch verändernden – Unternehmen dar. Die Transformation der DDR-Wirtschaft hat diese Kontinuitäten der Karrieren nicht beseitigt, eher ergaben sich Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs, nach Phasen schon vorausgegangenen „mountain climbing“ (Bauer/Bertin-Mourout 1999, S. 14).

Der hier verwendete Begriff der „Kontinuität“, der sich an der Abwesenheit von Wechseln orientiert, ist insoweit eingeschränkt, als dass damit eventuell Entwicklungen kontinuierlicher aussehen als sie es beispielsweise nach historischen Interpretationsschemata wären.²⁰ Durch die Wende sind vielleicht Karrieren möglich geworden, die als *bruchlos erscheinen*, weil sie nun, unter den neuen Bedingungen, im gleichen Betrieb ohne Wechsel möglich waren; doch sie wären bei Fortexistenz der DDR in dieser Form nicht möglich gewesen. Es kann sein, dass die hier beschriebenen *beruflichen Kontinuitäten* in diesem skizzierten Sinne zu einem ungeklärten Anteil den *gesellschaftlichen* und *wirtschaftlichen Umbruch* voraussetzen. Auf der Basis der quantitativen Daten können über solche Prozesse keine Aussagen getroffen werden, sondern wir beschränken uns auf Hinweise für Kontinuitäten, die sich aus der empirischen Existenz oder Abwesenheit von Wechsel auf der Grundlage unserer quantitativen Daten ergeben. Es handelt sich also um eine Begrenzung der gewählten Operationalisierung, die zwar mit vier Zuständen relativ einfach ist, deren Interpretation jedoch schon – wie dargestellt – einigen Aufwand erfordert.

Ein zweiter Einwand betrifft die Größenordnung der beobachteten Kontinuitäten. Auf Grund der Erhebungsmodalitäten wurden nur die Unternehmen und

¹⁹ Dieses Muster entspricht Ergebnissen der historischen Forschung allgemein über Wirtschaftseliten in Deutschland (Berghahn/Unger/Ziegler 2003).

²⁰ Diese Kritik wurde von Rüdiger Stutz, Projekt A5 „Erfahrungsräume und Erwartungshorizonte im Generationsumbruch“ des Sonderforschungsbereichs 580 formuliert.

ihre aktuell tätigen Geschäftsführer erfasst, die es zum Befragungszeitpunkt 2002 gab und die sich an der Befragung beteiligten. Da wir jedoch über keine analogen Informationen über gescheiterte Unternehmen oder ebensolche Geschäftsführer bzw. Unternehmer in Ostdeutschland verfügen, ist dies ein sehr einseitiges Bild der Erfolgreichen.²¹ Gerade weil die entsprechende Vergleichsgruppe fehlt, können auf der verfügbaren empirischen Grundlage keine Aussagen über Determinanten des Erfolges formulieren. Dies trifft für die extreme Form des Misserfolges, das unternehmerische Scheitern zu, doch ebenfalls bei anderen Operationalisierungen von Erfolg oder Misserfolg, die sich auf das Wachstum der Betriebe in den letzten Jahren oder auf das Betriebsergebnis²² beziehen, lassen sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den Verlaufsklustern und diesen „Erfolgsvariablen“ beschreiben.

Im Rahmen des A2-Projektes „Generationswechsel im Management“ wurden zusätzlich zu der standardisierten Telefonbefragung auch qualitative Leitfadenterviews mit Geschäftsführern und Unternehmern u.a. zur Unternehmensgeschichte geführt (Sonderforschungsbereich 2004, S. 71, 87f.). Zieht man diese Informationen ergänzend heran, um einen Eindruck von Bedingungen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln in Ostdeutschland zu erhalten, scheinen vor allem persönliche und betriebliche Merkmale eine Rolle zu spielen, die nur mittelbar mit den Karrieren verbunden sind. Beispiele hierfür, mit denen kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird, sind:

- der Kontakt zu Kunden, der sich ursprünglich zufällig ergeben hatte und der schrittweise entwicklungsfähig war bis hin zur Präsenz auf internationalen Märkten;
- die Beratung und Unterstützung durch West-Unternehmen, die sich als hilfreich erwiesen (obwohl gerade in diesem Zusammenhang über zahlreiche negative Erfahrungen berichtet wurde);
- neue Produktideen oder Innovationen, die nun endlich umgesetzt werden konnten;
- frühere berufliche oder organisatorische Erfahrungen, die mit spezifischen Betriebsbedingungen zusammenhingen und die unter den neuen Marktbedingungen eine eigene Qualität entwickelten;
- Kontakte zu Banken und günstige Finanzierungsmöglichkeiten, die u. a. den Erwerb von Unternehmensanteilen erlaubten;
- die Bereitschaft von Belegschaften Sanierungsmaßnahmen mitzutragen und seitens der Geschäftsführung solche Maßnahmen auch durchzusetzen.

²¹ Neugründungen machen inzwischen „inzwischen über zwei Drittel der ostdeutschen Betriebslandschaft aus“ (Bellmann/Dahm/Wahse 2004, S. 24). Mehr als 30% der ehemaligen Altbetriebe, die durch die Treuhand verwaltet wurden, sind inzwischen in Liquidation gegangen (S. 23).

²² In der Erhebung wurde nach den Beschäftigten- und Umsatzzahlen in den letzten drei Jahren sowie nach „roten“ bzw. „schwarzen“ Zahlen gefragt.

Im Lichte dieser empirischen Fälle scheint der Erfolg an vielfältige biografische und betriebsbiografische Faktoren gebunden zu sein. Die durch die Analysen skizzierte Nutzung von Gelegenheitsfenstern im Zusammenhang mit beruflichen Verlaufsstrukturen stellt demgegenüber eine *notwendige* (aber vermutlich nicht *hinreichende*) Bedingung für unternehmerischen Erfolg dar.²³

Entgegen manchen Hypothesen über einen wachsenden Managerkapitalismus in Ostdeutschland hat die Wahrnehmung der *offenen Gelegenheitsfenster* Anfang der 90er Jahre zu einem – auch im Vergleich mit Westdeutschland – relativ großen Anteil mittelständischer Eigentümer unter den Unternehmensleitern mit einer DDR-Biografie geführt, die allerdings häufig, auf Grund der ursprünglich knappen Kapitalausstattung, nur Minderheitsanteile an den Unternehmungen besitzen (Martens/Michailow 2003, S. 20f.). Kontinuität (oder auch Erfolg) in den Berufsverläufen wurde möglich durch die Wahrnehmung von Eigentumsoptionen, was in den von uns erhobenen qualitativen Betriebsfallstudien zum Teil ein langwieriger und hindernisreicher Weg war, bei dem vielgestaltige Widerstände (beispielsweise der Treuhand) überwunden werden mussten.

Die Wendezeit beeinflusst die gegenwärtige und zukünftige Situation der ostdeutschen Unternehmensleitungen weiterhin in der Weise, dass damals verstärkt Leitungspersonal der zweiten und dritten Ebene die Gelegenheit zum Aufstieg an die Unternehmensspitze nutzte, deren berufliche Chancen in der DDR in den vorangegangenen Jahrzehnten stark reduziert gewesen war. Windolf, Brinkmann und Kulke (1999, S. 70) apostrophieren diesen Personenkreis als „Gewinner der Wende“. Die Personengruppe der heute über 50-jährigen prägt, mit langen stationären Verbleibszeiten (Abb. 3) auf ihren aktuellen Positionen die gegenwärtige Situation, obwohl sich die Wahrscheinlichkeiten jüngerer Alterskohorten für einen Aufstieg in die erste Leitungsebene vergrößert haben – wie andere (hier nicht vorgestellte) Auswertungen unseres Datensatzes belegen.²⁴ Demzufolge ist im Laufe des nächsten Jahrzehnts ein größerer Generationswechsel im führenden ostdeutschen Management zu erwarten. Dieser Prozess wird vermutlich eine weitere Angleichung der Karriereregimes in Ost- und Westdeutschland bewirken, so wie sich solche Annäherungen bereits für die jüngste Geburtskohorte unserer ostdeutschen Stichprobe von Unternehmensleitern belegen lassen – gleichwohl ist der *Schatten der Wende*, wenn die

²³ Gergs (2001, S. 311) berichtet in seiner Studie über den Markteintritt ostdeutscher Unternehmen, dass für den Erfolg „dem Aufbau sozialen und symbolischen Kapitals der Unternehmen eine wichtige Bedeutung“ zukommt. Die Relevanz des ökonomischen Kapitals dürfe nicht überschätzt werden, sondern eine „abgestimmte Zusammensetzung von verschiedenen Ressourcen“ schein für den erfolgreichen Markteintritt essentiell gewesen zu sein (S. 315).

²⁴ Diese und die oben folgenden Aussagen beziehen sich auf Auswertungen der Karrieredaten in einer komparativen Ost/West-Perspektive, die an anderer Stelle veröffentlicht werden. Auf Grund dieser neueren Daten muss die Aussage von Gergs und Pohlmann (1999, S. 236), über die auch durch die Wende benachteiligten Geburtsjahrgänge ab 1960 der ökonomischen Funktionseliten in Ostdeutschland relativiert werden.

Berufsverläufe ostdeutscher Unternehmensleiter betrachtet werden, erstaunlich lang.

Literatur

- Abbott, Andrew (1990): Conceptions of Time and Events in Social Science Methods. In: *Historical Methods* 23, S. 140-150.
- Abbott, Andrew / Tsay, Angela (2000): Sequence Analysis and Optimal Matching Methods in Sociology. In: *Sociological Methods & Research* 29, S. 3-33.
- Aisenbrey, Silke (2000): Optimal Matching Analyse. Anwendungen in den Sozialwissenschaften, Leske und Budrich: Opladen, S. 1-31.
- Bacher, Johann (1996): Clusteranalyse. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Bauer, Michel / Bertin-Mouro, Bénédicte (1999): National Models for Making and Legitimizing Elites. A comparative analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. In: *European Societies* 1, S. 9-31.
- Bellmann, Lutz / Dahms, Vera / Wahse, Jürgen (2004): IAB Betriebspanel Ost – Ergebnisse der achten Welle 2003 – Teil I. IAB Forschungsbericht 2/2004. Nürnberg.
- Berghahn, Volker R. / Unger, Stefan / Ziegler, Dieter (Hrsg.) (2003): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Klartext Verlag: Essen.
- Berghoff, Hartmut (2000): Historisches Relikt oder Zukunftsmodell? Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. In: Ziegler, Dieter (Hrsg.): *Großbürger und Unternehmer*, Vandenhoeck und Ruprecht: Göttingen, S. 249-282.
- Berghoff, Hartmut (2003): Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts. In: Berghahn, Volker R. / Unger, Stefan / Ziegler, Dieter (Hrsg.): *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Klartext Verlag: Essen, S. 93-113.
- Blossfeld, Hans-Peter / Hamerle, Alfred / Mayer, Karl Ulrich (1986): Ereignisanalyse, Campus-Verlag: Frankfurt/Main.
- Bortz, Jürgen (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. 5. Aufl. Springer Verlag: Berlin.
- Erzberger, Christian / Prein, Gerald (1997): Optimal-Matching-Technik: Ein Analyseverfahren zur Vergleichbarkeit und Ordnung individuell differenter Lebensverläufe. In: *ZUMA-Nachrichten* 40, S. 52-80.
- Faust, Michael (2002): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: *SOFI-Mitteilungen* 30, S. 69-90.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Notz, Petra (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, Hampp Verlag: München/Mering.

- Gergs, Hans-Joachim (2001): Wie etablieren sich Unternehmen auf Märkten? Eine soziologische Rekonstruktion des Markteintrittsprozesses ostdeutscher Unternehmen. In: *Soziale Welt* 52, S. 297-322.
- Gergs, Hans-Joachim / Pohlmann, Markus (1999): Ökonomische Eilten vor und nach der Wiedervereinigung: Die Selektivität des Transformationsprozesses. In: Hornborstel, Stefan (Hrsg.): *Sozialistische Eliten*, Leske & Budrich: Opladen, S. 267-288.
- Gergs, Hans-Joachim / Schmidt, Rudi (2002): Generationswechsel in ost- und westdeutschen Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54, S. 553-578.
- Institut für Mittelstandsforschung (2004): *Eckdaten der Mittelstandsstatistik*, Mannheim.
- Joly, Herve (2000): Kontinuität und Diskontinuität der industriellen Elite nach 1945. In: Ziegler, Dieter (Hrsg.): *Großbürger und Unternehmer*, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen, S. 54-72.
- Martens, Bernd / Michailow, Matthias (2003): Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management. In: Martens, Bernd/ Michailow, Matthias / Schmidt, Rudi (Hrsg.): *Managementkulturen im Umbruch*, SFB 580 Mitteilungen 10, S. 13-55.
- Pohlmann, Markus / Gergs, Hans-Joachim (1997): Manager in Ostdeutschland – Reproduktion oder Zirkulation einer Elite? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 49, S. 540-562.
- Rohwer, Götz / Pötter, Ulrich (2002): *TDA User's Manual*. Bochum: Ruhr-Universität.
- Sonderforschungsbereich 580 (2004): *Arbeits- und Ergebnisbericht 2001-2004*. Jena und Halle.
- Windolf, Paul / Brinkmann, Ulrich / Kulke, Dieter (1999): *Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe*. Berlin: Edition Sigma.
- Windzio, Michael: (2001): Übergänge und Sequenzen. Der Einfluss von Arbeitslosigkeit auf den weiteren Erwerbsverlauf. In: Sackmann, Reinhold / Wogens, Matthias (Hrsg.): *Strukturen des Lebenslaufes. Übergang – Sequenz – Verlauf*, Juventa Verlag: Weinheim, S. 163-198.
- Windzio, Michael / Grotheer, Michael (2001): Bleiben die Erfolgreichen übrig? Die Kombination von Sequenzmusteranalyse und log-linearen Pfadmodellen bei der Analyse des Zusammenhangs von Berufserfolg und Panelmortalität. In: *Zeitschrift für Soziologie* 31, 514-528.
- Ziegler, Dieter (Hrsg.) (2002): *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.